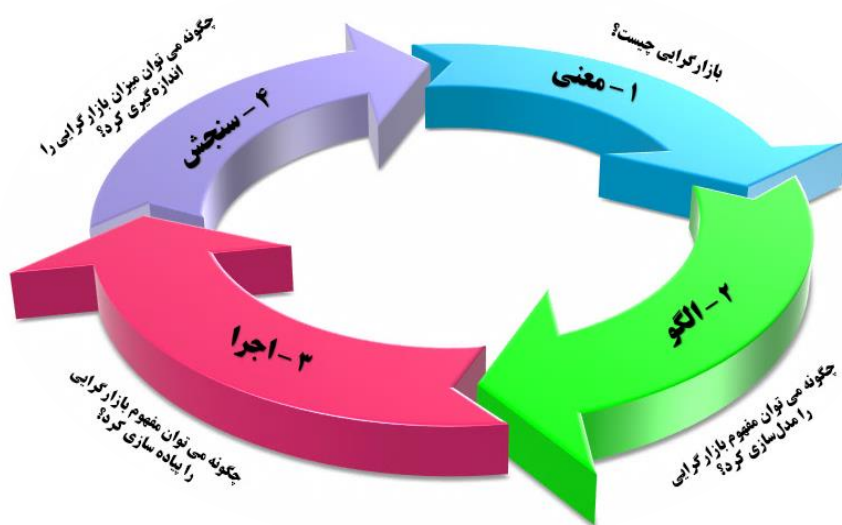


بازارگرایی

(با نگرشی به شرکت‌های دانش‌بنیان)



تالیف:

دکتر کاظم محمد دوست

فهرست مطالب

پیشگفتار ۹

فصل ۱. مروری بر ادبیات و پیشینه مفهوم بازارگرایی ۱۳

مروری بر ادبیات بازارگرایی ۱۳

اهمیت موضوع ۱۶

فصل ۲. بازاریابی هنجاری با رویکرد کاربردی ۱۹

دو دیدگاه از بازاریابی ۱۹

تاریخچه، سیر تاریخی و روند تکاملی مفهوم بازاریابی ۲۱

بازار به مثابه یک مرکز خرید ۲۷

بازار به مثابه یک صنعت ۲۹

تعریف مفهوم بازاریابی ۳۰

فلسفه‌های گوناگون کسب‌وکار ۳۳

رویکردهای جدید بازاریابی ۳۶

فرایند مدیریت بازاریابی ۳۹

فصل ۳. بازاریابی اثباتی با رویکرد نظری ۴۳

ضرورت پرداختن به بازاریابی اثباتی با رویکرد تئوریک و فلسفی ۴۳

معنی نظریه یا تئوری ۴۶

دوگانگی اثباتی - هنجاری در فلسفه علم ۴۹

دامنه یا قلمروی بازاریابی ۵۱

مرزهای گوناگون علم ۵۶

ریخت‌وارگی قوانین علمی ۵۷

آیا بازاریابی یک علم است؟ ۶۲

موضوعات اساسی مورد تبیین در بازاریابی ۶۵

نظریه عمومی بازاریابی هانت (نظریه منبع - مزیت) ۶۷

هدف و عملکرد نظریه منبع - مزیت ۷۱

فصل ۴. آشنایی با برخی از رهبران فکری بازارگرایی ۷۳

فصل ۵. مفهوم بازارگرایی ۸۱

چیستی بازارگرایی ۸۱

۴ بازارگرایی

- ۹۰ رویکردها و دیدگاه‌های گوناگون بازارگرایی
- ۱۰۴ چرایی و چیستی هستش رویکردهای گوناگون بازارگرایی
- ۱۰۶ پیوند بازارگرایی و تئوری آشوب
- ۱۰۹ درجه اهمیت بازارگرایی برای کسب‌وکارها

فصل ۶. همکنشی عوامل گوناگون بر بازارگرایی ۱۱۱

- ۱۱۱ تاثیر عوامل گوناگون بر بازارگرایی و بالعکس
- ۱۱۲ پیشابندهای بازارگرایی (متغیرهای مستقل)
- ۱۱۵ پسابندهای بازارگرایی (متغیرهای وابسته)
- ۱۲۲ میانجی‌گرها و تعدیل‌گرهای بازارگرایی
- ۱۲۶ بازارگرایی به‌مثابه یک منبع مزیت رقابتی
- ۱۳۰ تاثیر فناوری‌های دیجیتال بر بازارگرایی
- ۱۳۴ بازارگرایی و پایداری زیست‌محیطی

فصل ۷. اجرای بازارگرایی ۱۳۹

- ۱۳۹ موانع اجرای بازارگرایی
- ۱۴۰ نقش مدیریت ارشد در اجرای بازارگرایی
- ۱۴۳ رویکردهای اجرای بازارگرایی

فصل ۸. الگوی بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان ۱۴۹

- ۱۴۹ پیشینه اقتصاد دانش‌بنیان
- ۱۵۰ اهمیت دانش
- ۱۵۴ مدیریت دانش
- ۱۵۷ اقتصاد دانش‌بنیان
- ۱۶۲ توسعه ساختاری در اقتصادهای دانش‌بنیان
- ۱۶۴ ویژگی‌های اقتصاد دانش‌بنیان
- ۱۶۵ بررسی نظریه‌های اقتصاد دانش‌بنیان
- ۱۷۲ سنجش شاخص‌های اقتصاد دانش‌بنیان
- ۱۷۵ پیوند اقتصاد مبتنی بر مواد خام با اقتصاد دانش‌بنیان
- ۱۷۷ بازاریابی محصولات فناورانه یا های‌تک
- ۱۸۱ الگوی بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان

فصل ۹. مشتری‌گرایی ۱۸۵

- ۱۸۵ مشتری و مشتریان مشتری

فهرست مطالب ۵

۱۸۷	محاسبه ارزش محصول
۱۹۰	تعریف مشتری‌گرایی
۱۹۱	رضایت و وفاداری مشتریان
۱۹۶	مشتری‌نوازی و بازارگرایی
۱۹۹	فصل ۱۰. رقیب‌گرایی
۱۹۹	مفهوم رقیب‌گرایی
۲۰۰	سلسله مراتب رقابت
۲۰۲	برتری رقابتی هدف بازارگرایی
۲۰۶	سه نظریه برای کسب مزیت رقابتی
۲۱۳	فصل ۱۱. هماهنگی میان کارکردی
۲۱۳	سازمان شمولی بازارگرایی
۲۱۵	پویایی‌های میان‌واحدی
۲۲۳	فصل ۱۲. نوآوری‌گرایی
۲۲۳	مفهوم نوآوری
۲۲۷	پیوند نوآوری‌گرایی و بازارگرایی
۲۲۸	تاثیر نوآوری بر عوامل گوناگون سازمانی
۲۳۰	گونه‌های نوآوری
۲۳۳	انتشار نوآوری و گروه‌های پذیرندگان
۲۳۵	امکان‌سنجی و ارزیابی موفقیت نوآوری
۲۴۰	نوآوری ارزش
۲۴۱	تغییر جریان نوآوری عمودی به افقی
۲۴۲	سازمان‌هایی با مهارت‌های دوگانه
۲۴۴	پیوند برخی از عوامل سازمانی و نوآوری‌گرایی
۲۴۶	پیوند کارآفرینی و بازارگرایی
۲۴۷	سیاست‌های همپایی صنعتی
۲۵۳	اهمیت فناوری (تکنولوژی)
۲۵۷	جنبه تاریک فناوری
۲۶۳	عصر آشوب‌ها و تلاطم‌ها
۲۶۹	فصل ۱۳. آینده‌گرایی
۲۶۹	نگاهی به آینده‌گرایی و تکامل اجتماعی

۶ بازارگرایی

۲۸۴ پیوند بازارگرایی با آینده‌گرایی
۲۸۵ آینده‌گرایی به‌مثابه سویه‌ای از بازارگرایی
۲۸۶ آینده‌پژوهی و نگاهی به مطالعات آینده
۲۸۸ مولفه‌های آینده
۲۸۹ رویکردهای آینده‌گرایی
۲۹۳ مخروط آینده‌گرایی
۲۹۵ نهاد سازمانی تعیین فراروندها
۲۹۷ ابزارها و روش‌های شناخت آینده

فصل ۱۴. یادگیری‌گرایی ۳۰۱

۳۰۱ مروری بر یادگیری و گونه‌های آن
۳۰۶ بازارگرایی و یادگیری‌گرایی
۳۰۸ دو راهبرد یادگیری برای ایجاد بازارگرایی
۳۰۹ اهمیت یادگیری سازمانی
۳۱۹ گونه‌های یادگیری
۳۲۰ فرایندهای یادگیری سازمانی
۳۲۱ پیدایش سازمان‌های یادگیرنده
۳۲۶ پردازش اطلاعات بازار برای یادگیری سازمانی

فصل ۱۵. بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار ۳۲۹

۳۲۹ بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار
۳۳۶ تغییرات محیطی
۳۳۷ رویکردهای سنجش عملکرد (روش‌های عینی و ذهنی)

فصل ۱۶. رویکردهایی از بازارگرایی ۳۴۱

۳۴۱ بازارگرایی پیرو بازار (بازارمداری) و پیشرو بازار (بازارسازی)
۳۴۸ بازارگرایی کنشی (پیش‌فعال)، واکنشی (پاسخگو) و جامع
۳۵۱ بازارگرایی سنتی و مدرن
۳۵۳ کسب‌وکارهای پیرو مشتری (مشتری‌گرا) و پیشرو مشتری (بازارگرا)

فصل ۱۷. سنجش بازارگرایی ۳۵۹

۳۵۹ رویکردهای گوناگون سنجش بازارگرایی
۳۶۶ مروری بر چند مقیاس سنجش بازارگرایی

۷..... فهرست مطالب

۳۸۷..... منابع و مراجع

پیشگفتار

جز جانب دل به دل نیاییم	یک لحظه برون دل نیاییم
ماننده نی سربریده	بی برگ شدیم و بانواییم
همچون جگر کباب عاشق	جز آتش عشق را نشاییم
ما ذره آفتاب عشقیم	ای عشق برای تا برآییم
ما را به میان ذره ها جوی	ما خردترین ذره هاییم
ور زانک بجویی و نیابی	بدهیم نشان که ما کجاییم
در خانه چو آفتاب در تافت	گرد سر روزن سراییم

حضرت مولانا

امروزه محیط کسب و کارها پویاتر، بازارها رقابتی تر و اولویت های مشتریان پیچیده تر از پیش شده است. جهانی شدن، رشد شتابان فناوری و توسعه ارتباطات، جهان را به دهکده کوچکی تبدیل کرده است. راز ماندگاری کسب و کارها در یک محیط پویا و سیال، سازگاری با الزامات بازارهای فرارقابتی و پویایی های محیطی برای نیل به برتری رقابتی است که دستیابی به آن، نیازمند همکنشی پایدار میان سازمان و محیط است که با اجرای بازاریابی و از طریق بازاریابی تحقق می یابد. برسازی و مفهوم آفرینی بازاریابی به مثابه یک فرهنگ کسب و کار و نقطه کانونی تحقق بخشی بازاریابی، واکنشی راهبردی به جوهره پویا و غیرایستای عصر پرچالش کنونی است. در این عصر که به راستی باید آن را «عصر شتاب تاریخ» نامید بازاریابی اساسا روشی برای آفرینش مزیت رقابتی است و کسب و کارها در فراشدی پویا برای حفظ مانایی و تضمین پایایی ناگزیر از توسل به بازاریابی هستند. بازاریابی به معنی فلسفه کسب و کار و بازاریابی به مفهوم فرهنگ کسب و کار برای اجرای بازاریابی است. مفهوم بازاریابی می تواند پاسخ راهبردی به این پرسش اساسی کسب و کارها باشد که در عصر آشوبناک فرارقابتی و در مسیر کسب مزیت و برتری رقابتی از چه شیوه هایی می توان استفاده کرد؟ بازاریابی، به مثابه یک فرهنگ کسب و کار، با شناسش جهت گیری های مسلط بازار و گزینش دقیق تر سازه های موثر بر بازار، نقش برجسته ای در فرازش عملکرد کسب و کارها ایفا می کند.

رسالت کسب و کارها در افق فرارو، پایش و برنگری دقیق فراروندها برای شناخت سوگیری های کلان اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی با سلوکی خردمندانه و به کمک بازاریابی است تا ضمن گریز از تهدیدات پیرامونی از فرصت های محیطی بهره ببرند و افراد جامعه را در برابر تکانه های آینده محافظت نمایند. بازاریابی، به مثابه یک فرهنگ کسب و کار، با شناسش جهت گیری های مسلط بازار و گزینش دقیق تر سازه ها و مولفه های موثر در بازار، نقش برجسته ای در ارتقای عملکرد کسب و کارها ایفا می کند و از مات شدن آن ها در بازی شطرنج بازار، پیشگیری و پیروزی درازمدت آن ها را تضمین می کند. مطالعه گذار تکاملی کسب و کارها و جهت گیری آن ها در امتداد همنوایی با پویایی های محیطی به منظور حفظ پایستگی، همواره یکی از موضوعات جذاب برای علمای مدیریت و بازاریابی بوده است. تغییرات با شتاب فزاینده ای در حال وقوع است و کسب و کارهای هوشمند در عصر پرچالش رقابت فراگیر لازم است که ضمن معرفت به جوهره پویا و غیرایستای محیطی بر فراگرد تکاملی خود و پی آیند آن آگاهی داشته باشند و خود را با الزامات بازار فرارقابتی سازگار کنند و عملکرد خود را ارتقاء دهند. یکی از اهداف اصلی شرکت ها و بنگاه ها چه در گستره ملی و چه در پهنه بین المللی، داشتن برتری رقابتی است که از مزیت رقابتی و شایستگی های متمایز ناشی می شود و همه این ها در نهایت به خلق ارزش برای مشتری ختم می شود که هدف غایی بازاریابی محسوب می گردد.

پژوهش های انجام شده توسط برخی از پژوهشگران در کشورهای گوناگون در حال توسعه، دلالت بر آن دارد که با گذار نظام اقتصادی این کشورها از اقتصاد متمرکز و برنامه ریزی شده به سمت اقتصاد آزاد، بازاریابی شرکت ها به عنوان یک منبع رقابت پذیری رو به افزایش است. چرا که بازاریابی با

ارتقای توان رقابتی شرکت‌های درحال تغییر کشورهای در حال توسعه چون ایران، عملکرد آن‌ها را افزایش می‌دهد. بازارگرایی به‌ویژه در دو دهه اخیر، در تولید و خدمات برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، همواره به‌عنوان یک منبع رقابت‌پذیری شناخته شده است. بازارگرایی کاربردی یکسان برای تمامی سازمان‌ها فارغ از اندازه، حوزه یا صنعت دارد. افزایش قدرت خریداران، رقابتی‌تر شدن تجارت بین‌المللی، تغییرات سریع فناوریانه و در نتیجه کاهش دوره عمر محصول سبب شده است تا نیازهای مشتریان و توقعات آن‌ها در امتداد زمان به سرعت تغییر کند، بنابراین کسب مزیت رقابتی برتر، نیاز به بررسی و پایش مداوم تغییرات بازار و به‌عبارت دیگر بازارگرایی دارد.

در عصر فرارقابتی، پارادایم‌های پیشین کسب‌وکارها از جمله تقدم و تاخر جایگاه کارویژه‌های تولید و بازاریابی دگرگون شده و بازاریابی به دغدغه اول سازمان‌ها تبدیل شده و اکنون اهمیت آن بسی از جایگاه تولید فراتر رفته است. از شرقی‌ترین نقطه آسیا تا غربی‌ترین نقطه آمریکا، در کارخانه‌ها، کارگاه‌ها، مزارع و حتی رودخانه‌ها همه مشغول تولید هستند. اولویت گذشته سازمان‌ها یعنی تولید جای خود را به بازاریابی و فروش داده است و با پیشی گرفتن عرضه از تقاضا، یافتن پاسخ به این پرسش اهمیت یافته است که یک کسب‌وکار چگونه می‌تواند بازاریابی و فروش موفق داشته باشد؟ دگرسانی پارادایم‌های پیشین همسو با تسهیل فرایند فروش سبب خلق چرخه‌ای می‌شود که ارتقای عملکرد کسب‌وکار اهمیت می‌یابد و مفاهیمی چون مزیت رقابتی و برتری رقابتی برساخته و برجسته می‌شوند و شناسش متغیرها و عوامل سازمانی تاثیرگذار بر فرازش عملکرد کسب‌وکار در اولویت مدیران قرار می‌گیرد.

برسازی و گسترش مفهوم نوین بازارگرایی به‌مثابه یک فرهنگ کسب‌وکار و به‌عنوان قلب تپنده مدیریت و بازاریابی مدرن، پرسش‌هایی را در ذهن پژوهشگران علاقمند به آن ایجاد کرده است. پرسش‌هایی چون بازارگرایی چیست، چگونه می‌توان مفهوم بازارگرایی را الگوسازی و پیاده‌سازی نمود و چگونه می‌توان میزان بازارگرایی را اندازه‌گیری کرد؟ شاخص‌های سنجش بازارگرایی چیست؟ نقش و تاثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار چگونه است؟ چرا ارائه تعریفی فراگیر و یکپارچه از بازارگرایی غیرممکن و غیرمفید است؟ چه توانایی‌ها و مهارت‌های اساسی برای ایجاد بازارگرایی در یک سازمان مورد نیاز است؟ تاثیر عوامل خارجی چون رشد بازار، تلاطمات تکنولوژیکی، آشفتگی بازار، شدت رقابت و ... و همچنین عوامل داخلی مانند راهبرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، نوآوری، یادگیری سازمانی و ... بر قوت این پیوند چگونه است؟ و درنهایت این‌که چرا و چگونه باید مفهوم بازارگرایی را در شرکت‌ها به ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان مورد پژوهش و آزمون قرار داد و از همه مهم‌تر این‌که این مفهوم کلیدی چگونه می‌تواند منجر به فرازش و گسترش کسب‌وکارها در ایران شود؟

با گذشت سه دهه از بسازی بازارگرایی، هنوز زوایای جدیدی از توانش و قلمروی مفهومی آن در حال نویابی است و به جرات می‌توان مدعی شد که این موضوع در کشور ما هنوز مفهومی بدیع و چالش‌برانگیز است. نقش بازارگرایی بر ارتقای عملکرد کسب‌وکار و آفرینش مزیت رقابتی، موضوع پژوهش‌های گسترده‌ای است که با رویکردهای گوناگون و در چهارسوی دنیا انجام شده و به‌صورت همه جانبه مورد کاوش قرار گرفته است، که در این کتاب به بخشی از این یافته‌ها و دستاوردها پرداخته می‌شود و امید می‌رود این کتاب به رسالت خود که همانا معرفی نظری و کاربردی مفهوم بازارگرایی به زبان فارسی است و طرح بسیاری از معانی و مفاهیم آن در ادبیات بازارگرایی ایران جدید به‌شمار می‌آید، نایل گردد و برای مطالعات علمی پژوهشگران مفید واقع شود.

در این کتاب، کوشش شده است تا با نگرشی طیفی و کثرت‌گرا و با بهره‌گیری از یک لنز نظری پراگماتیستی، به معرفی الگویی از بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته شود. به‌نظر می‌رسد این الگو می‌تواند جهت‌گیری هژمونیک و برتر بیشتر سازمان‌ها برای اجرای بازاریابی را مشخص کند. به‌ویژه شرکت‌هایی که در آن‌ها تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات، منبع اصلی رشد و دانش و اطلاعات جزء جدایی‌ناپذیر از دارایی‌های

اساسی آن‌ها به‌شمار می‌آید.

در پایان لازم است از تمامی عزیزانی که در تهیه کتاب حاضر اینجانب را یاری رساندند، تشکر و قدردانی نمایم. ضمناً از دانشجویان، استادان و تمامی پژوهشگران صمیمانه تقاضا می‌شود که اگر جهت بهبود کتاب حاضر، نظر یا پیشنهادی دارند، از طریق رایانامه زیر مولف را از نقطه‌نظرات ارزشمند خود مطلع کنند:

K.Mohammaddoost@yahoo.com

فصل ۱

مروری بر ادبیات و پیشینه مفهوم بازارگرایی

مروری بر ادبیات بازارگرایی

از دیرباز و به درازای تاریخ، «بازاریابی» با پیشینه پرفراز و نشیب جوامع انسانی به مفهوم شکل‌گیری یک معامله^۱ یا رابطه مبادله‌ای^۲ میان دو فرد یا دو گروه از افراد بوده است و قدمت تلاش‌های بازاریابی، شاید به دیرینگی تمدن بشر باشد، اما بازاریابی از اواخر سده هجدهم و بعد از وقوع انقلاب صنعتی و ورود جوامع بشری به عهد نوزایی و عصر مدرن، به مفهوم و معنی دقیق‌تر و امروزی‌تر خود نزدیک شد. عصر انقلاب صنعتی، دوره تغییرات سریع اجتماعی بود که نوآوری‌ها پیشران صنایع بودند. در خلال انقلاب صنعتی مردم به تدریج دریافته‌اند که خرید کالاها نسبت به ساختن آن‌ها آسان‌تر است. در صنایع، بسیاری از شرکت‌ها به سمت تولید انبوه حرکت کردند که تلاش همگی آن‌ها برآورده کردن نیازهای بازار رو به رشد مصرف‌کننده بود. زیرساخت‌های حمل‌ونقل و رسانه‌ها شکل گرفتند. در این برهه زمانی، تولیدکنندگان نیاز پیدا کردند تا برای گسترش محصولات مورد نیاز مشتریان، راه‌های بهتری را جستجو کنند و برای آگاه کردن آن‌ها از شناسه‌های محصولات، سازوکار پیچیده‌تری را مورد استفاده قرار دهند. بنابراین، برغم این‌که برسازی مفهوم بازاریابی از آغاز سده بیستم آغاز شد و بازاریابی به تدریج به‌عنوان یکی از وظایف اصلی به ساختار رسمی شرکت‌ها اضافه شد اما مفهوم بازاریابی در مقطعی از حیات اجتماعی و اقتصادی جوامع به اوج خود رسید که کشورهای غربی از میانه دهه پنجاه سده بیستم و بعد از جنگ جهانی دوم و ایجاد رونق اقتصادی و گسترش تجاری، به مدد نوآوری‌ها و کامپیابی‌های تکنولوژیک، بر قله تولید انبوه محصولات و فرآورده‌ها قرار گرفتند و به دلیل پیشی گرفتن و فروز تر شدن عرضه از تقاضا، فروش محصولات به سادگی گذشته ممکن نبود چرا که با افزایش رقابت، مشتریان به قدرت انتخاب بیشتری نایل شده بودند. بنابراین شناخت بیشتر نیاز مشتریان کنونی و آتی برای برآورده کردن بهتر آن‌ها در قیاس با رقبای، اهمیت حیاتی یافت و در چنین فضایی، این سخن مک‌کنا^۳ (۱۹۹۱) برجسته می‌شود که «بازاریابی همه چیز و همه چیز بازاریابی است.»

پیتر دراگر^۴ (۲۰۰۲) پیرامون انقلاب صنعتی اظهار می‌دارد که نقش ماشین بخار برای نخستین بار در انقلاب صنعتی همانند نقش رایانه برای انقلاب اطلاعات – چکاننده ماشه انقلاب و از همه مهم‌تر نماد و نمود آن – بوده است. امروزه تقریباً یک باور همگانی وجود دارد که هیچ چیزی در تاریخ اقتصادی به سرعت انقلاب اطلاعات حرکت نکرده و دارای آثار بزرگ‌تر و پی‌آمدهای ژرف‌تری نبوده است. سرعت و روندگی حرکت انقلاب صنعتی نیز در دوره زمانی همسان دست‌کم به همین اندازه بود و اگر نگوئیم احتمالاً دارای اثرات بیشتر ولی حداقل پی‌آمدهایی برابر را به دنبال داشت. این انقلاب در زمان کوتاهی قسمت اعظم فرایندهای تولید کارخانه‌ای را مکانیزه کرد. مطابق قانون مور^۵، قیمت عنصر اصلی انقلاب اطلاعات یعنی ریزتراشه، هر هیجده ماه یک بار پنجاه درصد کاهش یافت. همین وضعیت در مورد فرآورده‌هایی که تولید آن‌ها به‌وسیله نخستین انقلاب صنعتی مکانیزه شده بودند نیز صادق بود. قیمت منسوجات پنبه‌ای در یک دوره پنجاه ساله از آغاز سده هجدهم به میزان ۹۰ درصد کاهش یافت. در همین دوره تولید پارچه‌های پنبه‌ای تنها در بریتانیا دست‌کم ۱۵۰ برابر افزایش یافت و با وجودی که منسوجات مشهودترین محصول سال‌های آغازین آن بود، انقلاب صنعتی در عمل تولید تمام کالاهای اصلی دیگر، نظیر کاغذ، شیشه، چرم و آجر را مکانیزه کرد. این دوران چهل یا پنجاه ساله موجب پیدایش کارخانه و «طبقه کارگر» گردید. تعداد کارخانه‌ها و کارگران در میانه دهه ۱۸۲۰ حتی در انگلستان هنوز به قدری کم بود که از نظر آماری

^۱ Transaction^۲ Exchange relationship^۳ Regis McKenna^۴ Pitter Drucker^۵ Moors Law

بی‌اهمیت تلقی می‌شد. ولی این نهادها و افراد از نظر روان‌شناسی به مرحله هژمونی و غلبه رسیده بودند.

روند تکاملی مفهوم بازاریابی با تکوین دو رویکرد تداوم یافت، رویکرد نخست در نیمه اول سده بیستم، بازاریابی را نوعی فعالیت و وظیفه سازمانی تلقی می‌کرد که رسالت آن به جنبه‌هایی چون تولید، تبلیغات، بسته‌بندی و ... منحصر و محدود می‌شد ولی از نیمه دوم سده بیستم با رقابتی‌تر شدن بازارها، پویاتر شدن محیط کسب‌وکار و پیچیده‌تر شدن اولویت مشتریان، بازاریابی به‌مثابه یک فلسفه کسب‌وکار برسازی شد و در این رویکرد، مشتری در کانون تفکر استراتژیک و عملیات کسب‌وکارها قرار گرفت و «مفهوم یا فلسفه بازاریابی»^۱ خلق گردید که به‌مثابه رکن و اساس بازاریابی مدرن شناخته می‌شود.

به موازات مفهوم‌سازی بازاریابی، رگه‌هایی از مفاهیم اولیه بازارگرایی در نیمه دوم سده بیستم و توسط اندیشمندانی چون پیتر دراگر و مک کیت^۲ تکوین یافت. آن‌ها خاطرنشان کردند که بازاریابی باید به‌مثابه دیدگاهی سازمان‌شمول^۳ مورد پذیرش تمامی گستره یک شرکت قرار گیرد. پس بارقه‌ای از اندیشه بازارگرایی را می‌توان در نظر پیتر دراگر (۱۹۵۴) یافت که مشتری را پایه و اساس سازمان‌ها عنوان کرد و آن‌را برای حیات سازمان‌ها ضروری دانست. به بیان دیگر، فلسفه بازاریابی از زمانی که دراگر، بازاریابی را به‌مثابه «جریان فراگیر شکل گرفته از نقطه‌نظر نتیجه‌نهایی، یعنی از دیدگاه مشتری» تعریف کرد و همچنین از زمانی که وی استدلال نمود «تنها تعریف صحیح از هدف کسب‌وکار، خلق مشتری است»، بنیان نهاده شد. اظهارات دراگر توسط تئودور لویت^۴ (۱۹۶۰) مورد تأکید قرار گرفت و اینکه شناخت و تأمین نیازهای مشتریان باید به‌عنوان هدف اصلی کسب‌وکار تلقی شود. بعدها اندیشمندان دیگری نیز با بیانی دیگر، این نظر را مورد تأیید قرار دادند و این ایده را با عنوان «مفهوم یا فلسفه بازاریابی» گسترش دادند (مک‌نامارا^۵، ۱۹۷۲، هولی و همکاران^۶، ۱۹۹۰، نارور و اسلیتر^۷، ۱۹۹۰، کولی و جاورسکی^۸، ۱۹۹۰، ...).

بنسون شپیرو^۹ در سال ۱۹۸۸ به‌عنوان اولین پژوهشگر به جنبه‌هایی از مفهوم بازارگرایی توجه کرد. وی شرکت‌های بازارگرا را شرکت‌هایی معرفی می‌کند که:

- اهمیت اطلاعات مربوط به مشتری در تمامی بخش‌های سازمان به رسمیت شناخته می‌شود.
- تصمیمات راهبردی و عملیاتی به‌صورت میان‌بخشی و با همکاری تمامی واحدها اتخاذ می‌شود.
- بخش‌های گوناگون سازمان تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌کنند و خود را متعهد به اجرای آن می‌دانند.

در حقیقت، مفهوم بازاریابی، عنصر بنیادین و پارادایم هژمونیک یا دیدمان مسلط در ادبیات بازاریابی است اما یکی از دلایل اصلی پیدایش رگه‌هایی از مفاهیم بازارگرایی به موازات بررسی دقیق بازاریابی، شناسش وجود گسست‌ها و هستش کاستی‌هایی بود که توسط برخی از پژوهشگران به بازاریابی نسبت داده شد (به مبحث «کاستی‌های بازاریابی» در کتاب «نگرشی به مبانی نظری بازاریابی» که توسط مولف منتشر شده مراجعه شود).

تا اواخر دهه ۱۹۸۰ مختصات و ویژگی‌های مفهوم بازارگرایی برغم اشاره غیرمستقیم پژوهشگران به آن، در حاله‌ای از ابهام قرار داشت. پیش از این برای تقریر پاره‌ای از شناسه‌های مفاهیم بازاریابی پایه، از اصطلاحات گوناگونی چون بازارگرا^{۱۰}، بازارمحور^{۱۱}، مشتری‌گرایی^{۱۲}، تمرکز بر مشتری^{۱۳}، پیروی از مشتری^{۱۴}، متمرکز بر مشتری^{۱۵}، مشتری‌گرا^{۱۶}، مشتری‌مداری^{۱۷} و یا اختلاطی از آن‌ها و به‌صورت غیرشفاف و غیردقیق استفاده می‌شد.

مطالعه پیرامون مفهوم بازارگرایی نخستین بار از آمریکا آغاز شد و در ابتدای دهه ۱۹۹۰ مفهوم جدید و کنونی بازارگرایی پدیدار شد. اگرچه به

¹ Marketing concept or philosophy

² McKit

³ Organization wide

⁴ Theodore Levitt

⁵ McNamara

⁶ Hooley et al

⁷ Narver, John & Slater, Stanley

⁸ Jaworski, Bernard, J. & Kohli, Ajay K.

⁹ Benson p. Shapiro

¹⁰ Market-oriented

¹¹ Market-driven

¹² Customer orientation

¹³ Customer focus

¹⁴ Customer-led

¹⁵ Customer-focused

¹⁶ Customer-oriented

¹⁷ Customer-centric

شیوه‌های گوناگون، برداشتها و تقریرهایی از مفهوم بازاریابی ارائه شده بود اما مفهوم‌سازی جامع و شفاف آن مرهون تلاش و تئوری‌پردازی دو گروه از اندیشمندان با نام‌های نارور و اسلیتر و همچنین کولی و جاورسکی بود که به موازات هم و در یک مقطع زمانی، مفاهیم اولیه آن‌را به تدریج بسط و توسعه دادند.

موسسه علوم بازاریابی^۱ پیش از سال ۱۹۹۰، «مشتری‌گرایی» را به‌عنوان یکی از اولویت‌های پژوهشی معرفی کرد و در تلاش برای ارائه کمک مالی به پژوهشگران این حوزه تحقیقاتی بود. جاورسکی و کولی (۲۰۱۷) در این زمینه بیان می‌کنند که: «ما بعداز طرح بحث‌های اساسی، تصمیم گرفتیم که کار را حول موضوع نوینی دنبال کنیم. در آن مقطع زمانی، این مفهوم با اصطلاحات گوناگونی چون - بازاریابی، مشتری‌گرایی، بازارگرایی و غیره شناخته می‌شد و معنی و مفهوم آن دقیق و شفاف نبود. ما بر مفهومی فاقد تعریف، درک و سنجش دقیق و تئوریزه نشده و یک «مفهوم فازی»^۲ که درنهایت به‌عنوان «بازارگرایی» نام‌گذاری شد، متمرکز شدیم.»

مجموعه تلاش‌های صورت گرفته در این حوزه، متغیرهای گوناگون محیطی، صنعتی، مدیریتی و سازمانی را مورد شناسایی قرار داد که درنهایت به اعتلای بازارگرایی یک سازمان منجر می‌شد (کیرکا و همکاران^۳، ۲۰۰۵). افزون‌براین، پژوهش‌های وسیعی درمورد پسایندها (متغیرهای وابسته) - شامل عملکرد کسب‌وکار، پویایی‌های سازمانی، مشارکت سرمایه انسانی و تاثیرات مشتری انجام شد (جاورسکی و کولی، ۲۰۱۷). ضمناً در ادبیات بازاریابی، معانی گوناگون دیگری نیز به بازارگرایی نسبت داده شد از جمله مشارکت و مداخله مدیران بازاریابی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک^۴ (فلتون، ۱۹۵۹، مکنامارا، ۱۹۷۲)^۵، تأکید بیشتر بر مشتریان نسبت به تولید/ هزینه‌های مربوطه (کانوپا و کالابرو، ۱۹۷۱)^۶، یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها در وظیفه بازاریابی (فلتون، ۱۹۵۹، مکنامارا، ۱۹۷۲)، توجه به نقش رهبری در بازاریابی (ویبرانتز، ۱۹۶۷)^۷ و غیره.

مفهوم «بازارگرایی» پس از سال ۱۹۹۰، به مفهومی رایج و به اصطلاحی پذیرفته شده در مجامع علمی و دانشگاهی تبدیل شد که در راستای تحقق‌بخشی مفهوم بازاریابی به آن استناد می‌شد و به‌گونه‌ای گسترده مورد پذیرش صاحب‌نظران قرار گرفت (ماسون و هریس^۸، ۲۰۰۶). امروزه محیط کسب‌وکار پیچیده‌تر از قبل شده است و کسب‌وکارها باید برای هم‌نوایی با تغییرات سریع محیطی، نیل به عملکردی شایسته‌تر از رقبا و دستیابی به مزیت‌های رقابتی، بازارگراتر شوند تا به مشتریان و بازار هدف نزدیک‌تر شوند چون بازارگرایی اساساً روشی برای ایجاد مزیت رقابتی و به‌گونه‌ای پیوسته منبع مزیت رقابتی است. بازارگرایی از سال ۱۹۹۰ به بعد در ادبیات مدیریت و بازاریابی، نگاه‌ها را به‌گونه‌ای ویژه به خود معطوف کرد (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰، نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، نارور و اسلیتر، ۱۹۹۴). پژوهش پیرامون این موضوع، به‌صورت نمایی رشد یافت به‌گونه‌ای که از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۷، بیش از ۱۰۰۰ مقاله در مورد بازارگرایی به رشته تحریر درآمد و قلمروی مفهومی بازارگرایی به‌صورت انفجاری، بسط و گسترش یافت.

همان‌گونه که یک سازمان برای ادامه موجودیت خود به چشم‌انداز و رسالت یا راهبرد بازاریابی نیازمند است به طریقی مشابه و به‌صورت موازی و شاید مقدم بر آن‌ها ضرورت دارد که جهت‌گیری خود را در بازار و رویکرد و ساختار بازاریابی خود را برای تحقق‌بخشی بازاریابی به روشنی تبیین کند. به درازای سالیان گذشته گرایش و تمایل فزاینده‌ای به مفهوم بازاریابی در میان دانشگاهیان و اصحاب بازاریابی ایجاد شده است. با عطف به این‌که بازاریابی برای تحقق‌بخشی به مفهوم فراگیر بازاریابی پیوند می‌یابد، گستره قلمروی مفهومی بازاریابی نیز به‌گونه روزافزونی رو به گسترش و توسعه بوده و سپهر جدیدی از رهیافت‌های نوین بازاریابی گشوده شده و بر جذابیت آن در نزد پژوهشگران افزوده شده است.

¹Marketing Science Institute (MSI)

²Fuzzy concept

³Kirca et al

⁴Involving marketing executives in strategic decisions

⁵Felton, McNamara

⁶Kanopa, Calabro

⁷Viebranz

⁸Mason K.J., Harris L.C.

تاکنون در موسسات پژوهشی و دانشگاه‌های معتبر خارج از کشور مطالعات و پژوهش‌های فراوانی پیرامون موضوع بازارگرایی انجام شده است اما این موضوع در داخل کشور هنوز مفهومی نسبتاً جدید و بدیعی محسوب شده و بررسی آن با چشم‌اندازی بس محدود و کران‌مند و از زوایایی بسیار تنگ انجام شده است و هنوز برای آشنایی بیشتر پژوهشگران با این مفهوم به مطالعات و پژوهش‌های بیشتری نیاز است. بیشتر مطالعات بازارگرایی از سال ۱۹۹۰ به بعد، در پیروی از پژوهش‌های شاپیرو (۱۹۸۸)، کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)، نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)، راکرت (۱۹۹۲) و دشیپاند و همکاران (۱۹۹۳) صورت گرفته است.

اهمیت موضوع

انسان نه تنها در هزاره جدید، که در عصری جدید زندگی می‌کند. اندیشمندان مختلف از اصطلاحات گوناگونی چون عصر فراصنعتی، عصر فرانوگرایی، عصر اطلاعات، موج سوم، عصر جامعه دانشی و عصر شتاب تاریخ برای نام‌گذاری این عصر استفاده کرده‌اند. در جهان امروز، عواملی چون تخصصی شدن فعالیت‌ها، سرعت دگرش فناوری‌ها و گسترش روزافزون شیوه‌های رقابتی، سبب پیچیدگی بیش‌از پیش نیازهای بشر شده است، به گونه‌ای که مدیریت فرایند برآورده‌سازی رضایت‌بخش نیازهای گوناگون انسان‌ها توسط نظام‌های تعریف شده موجود، مسئله‌ای چالش‌برانگیز و همراه با عدم قطعیت‌های فراوان شده است. در پاسخ به دگردیسی سریع محیط بازار و رفتار مصرف‌کننده، سازمان‌ها باید بازارگراتر شوند تا عملکرد خود را با کسب شایستگی‌های متمایز و برای کسب مزیت رقابتی برای نیل به برتری رقابتی بهبود بخشند. به همین دلیل بازارگرایی به‌ویژه در دو دهه اخیر، در سازمان‌های تولیدی، خدماتی، انتفاعی و غیرانتفاعی، همواره به‌عنوان یکی از منابع رقابت‌پذیری شناخته شده است. بازارگرایی کاربردی یکسان برای تمامی سازمان‌ها فارغ از اندازه، حوزه یا صنعت دارد. بازارگرایی به این دلیل دارای اهمیت و ارزش است که سبب تمرکز سازمان‌ها برای خلق مستمر ارزش برتر برای مشتریان می‌شود. بالاخره اینکه براساس یافته‌های اکثریت قریب به اتفاق پژوهشگران، بازارگرا بودن با عملکرد برتر از جمله سودآوری، رشد فروش، سهم بازار و موفقیت محصول جدید و ... ارتباط دارد. افزون‌بر موارد فوق، چالش‌های جدیدی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند موجب شده است که مفهوم بازارگرایی نمود و جلوه بیشتری پیدا کند چالش‌هایی چون تغییرات شتابناک و پیوسته محیطی، بازارهای فرارقابتی، شکل‌های جدید سازمانی نظیر سازمان‌های مجازی، شبکه‌ای و بدون مرز^۱، جهت‌گیری بین‌المللی و جهانی، کوتاه شدن چرخه حیات محصول و فشردگی بعد زمانی، کار تیمی میان کارویژه‌ای و تاکید فزون‌تر بر یادگیری، عدم اطمینان، جهانی‌شدن، بی‌ثباتی در علم ناشی از انفجار علمی، فراگیر شدن وسایل ارتباط جمعی و خارج شدن آن از انحصار دولت‌ها، خویش‌فرمایی، رستاخیز مداوم در درون سازمان‌ها، تنوع و نوآوری‌های روزافزون در سویه‌های مختلف، تنوع نیازهای مصرف‌کنندگان، پیدایش تجارت الکترونیک، قانون‌زدایی در صنعت، خلق بازارهای واحد، رشد انتظارات مصرف‌کنندگان، توسعه دانش مشتریان، تکوین شبکه‌های جدید خرید، فروش چند کاناله^۲، اشباع بسیاری از بخش‌های بازار، پاره‌پاره شدن بازارها و عدم تمرکز تولید بین‌المللی، تکثرگرایی^۳، تنوع و محلی‌گرایی، تولید منعطف، اتوماسیون، استفاده از رایانه برای طراحی، نظام‌های بهنگام و ... از پدیده‌های عصر حاضر است که آشنایی با مفهوم بازارگرایی و اجرای آن که نشان‌دهنده مرحله‌ای از بالندگی سازمانی و پژوهشی از سطح بلوغ یک سازمان پیشرو است، بیش‌از پیش برای کسب‌وکارها و سازمان‌ها به‌مثابه ابزاری نیرومند برای شناخت و انتخاب دقیق‌تر سازه‌ها و مولفه‌های موثر در بازار در راستای سازگاری با الزامات یا بایستگی‌های بازار فرارقابتی الزام‌آور کرده و واکنش راهبردی به پویایی‌های عصر پرچالش کنونی را با همکنشی پیوسته و پایدار میان سازمان و محیط را فراهم کرده است.

^۱ Virtual, network organizations and Without Border organizations

^۲ Omni-channel

^۳ Pluralism

در تقریر اهمیت بازاریابی می‌توان به گفته دشیپاند و همکاران (۱۹۹۰) استناد کرد که بازاریابی را به‌مثابه فرهنگ سازمانی تلقی می‌کنند که به اثربخش‌ترین و کاراترین شیوه، منجر به ایجاد رفتارهای ضروری برای شکل‌گیری ارزش‌های برتر مدنظر خریداران می‌شود که در نتیجه، عملکرد بهتر و پیوسته‌ای را برای آن کسب‌وکار به همراه می‌آورد. نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) بیان می‌کنند که می‌توان انتظار داشت که سازمان‌های بازاریابان به دلیل تاکید بر اهمیت درک مشتریان و پاسخگو بودن نسبت به آنان و همچنین توجهی که به بررسی وضعیت رقبا دارند، به مزیت رقابتی^۱ پایدارتری دست یافته و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند. کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) نیز عنوان می‌کنند که افزایش قدرت خریداران، رقابتی‌تر شدن تجارت بین‌المللی، تغییرات سریع فناوریانه و در نتیجه کاهش دوره عمر محصول در دنیای امروز سبب می‌شود تا نیازهای مشتریان و ترجیحات آن‌ها در امتداد زمان به سرعت تغییر کند، بنابراین تداوم ارائه محصولات برتر، نیاز به بررسی و توجه پیوسته به تغییرات بازار و به‌عبارت دیگر «بازاریابی» دارد.

با رشد شتابان تحقیقات و افزایش روزافزون تلاش‌های پژوهشی پیرامون مفهوم بازاریابی و تکوین تئوری‌ها و معرفی رویکردهای گوناگون در طی سال‌های اخیر، اهمیت موضوع بازاریابی بیش‌از پیش نمایان و پرفروغ شده است. یکی از نشانه‌های جذابیت و درعین‌حال اهمیت مفهوم بازاریابی، تعداد استناد به مقاله‌هایی است که توسط کولی و جاورسکی در خصوص طرح موضوع بازاریابی مفهوم‌سازی و به نگارش درآمده است. یکی از شاخص‌های تأثیرگذاری آن‌ها بر ادبیات بازاریابی و پژوهش بازاریابی، معیارهای استناد گوگل اسکولر^۲ به سه مقاله اول در این زمینه است: مقاله کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) بیش‌از ۹/۷۵۰ استناد، کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) بیش‌از ۸/۵۰۰ استناد و کولی و همکاران^۳ (۱۹۹۳) بیش‌از ۲/۶۰۰ استناد بوده است. بیش‌از ۲۰/۰۰۰ استناد به سه مقاله در حوزه بازاریابی به‌راستی یک رقم بسیار چشم‌گیری به‌شمار می‌آید که درجه اهمیت موضوع را نزد پژوهشگران بیان می‌کند (وارادراجان^۴، ۲۰۱۷).

در مقاله‌ای که وارادراجان (۲۰۱۷) در خصوص ۲۲ درس اساسی کولی و جاورسکی به رشته نگارش درآورده است تاکید می‌کند که بازاریابی به درازای بیش از دو دهه، در میان موضوعات اصلی برنامه درسی دکترای قرار داشته است و این موضوع در بسیاری از دانشگاه‌های مهم آمریکا تدریس می‌شود.

موسسه علوم بازاریابی^۵ آمریکا برای چندین سال پیاپی به اهمیت بسیار بالای موضوع بازاریابی تاکید داشته است و امروزه یکی از اولویت‌های تحقیقاتی این موسسه به‌شمار می‌آید. با گذشت زمان، پژوهشگران گوناگونی اذعان کرده‌اند که پژوهش‌های بازاریابی به گونه‌ای قابل توجهی بر گسترش دانش بازاریابی اثر گذاشته است (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰، دی^۶، ۱۹۹۹، بیگادیک^۷، ۱۹۸۱).

قریب سه دهه، مفهوم بازاریابی در کشورهای فرارشدیافته طرح و اجرا شده است و اندک تردیدی بر ضرورت وجودی آن وجود ندارد ولی باید اذعان کرد که در کشور ما ایران همچون بسیاری از کشورهای در حال توسعه پیرامون چگونگی کاربرد مفاهیم آن بحث و تردید وجود دارد و بسیاری هنوز بر این باور هستند که نظرات و دیدگاه‌هایی که در بازارهای رقابتی و توسعه‌یافته غربی تکوین یافته است، امکان به‌کارگیری آن‌ها در محیط کشورهای چون ایران وجود ندارد که با موانع توسعه‌ای زیادی چون کمبود منابع، توسعه نیافتگی بازار سرمایه، کنترل دولتی بر بسیاری از بخش‌ها، موانع زیاد تجاری، عدم کفایت سیستم‌های قانونی، نرخ تورم بالا، ضعف سیستم‌های ارتباطی، زیرساخت‌های ضعیف، کاستی شبکه‌های توزیع و ... مواجه هستند. برخی از پژوهشگران نیز بر این باور هستند که بازار در کشورهای در حال توسعه بسیار متغیر است و از آنجا که تغییرات بازار موجب تقویت اهمیت

¹ Competitive Advantage

² Google Scholar citation metrics

³ Kohli et al

⁴ Rajan Varadarajan

⁵ Marketing Science Institution (MSI)

⁶ Day

⁷ Biggadike

بازرگرایی می‌شود لذا از این منظر، تفاوتی میان کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای در حال توسعه وجود ندارد. برخی از پژوهشگران نیز از جمله دشپاند و فرلی (۱۹۹۲) برخلاف نظرات اولیه فوق معتقد هستند که پیوند میان بازارگرایی و عملکرد در کشورهای در حال توسعه حتی قوی‌تر از کشورهای توسعه یافته صنعتی است. دشپاند حتی مدعی است که «بازارگرایی می‌تواند برای اقتصادهای در حال گذار موثرتر باشد».

با این حال پژوهش‌های انجام‌شده توسط برخی از پژوهشگران کشورهای گوناگون در حال توسعه، دلالت بر آن دارد که همراه با گذار نظام اقتصادی این کشورها از اقتصاد متمرکز و برنامه‌ریزی شده به اقتصاد آزاد و توسعه بازارها و افزایش رقابت در کشورهای در حال توسعه، بازارگرایی شرکت‌ها روبه افزایش است. چرا که بازارگرایی امکان افزایش توان رقابتی شرکت‌ها در محیط‌های در حال تغییر کشورهای در حال توسعه چون ایران را فراهم می‌کند. کتاب حاضر می‌تواند به‌لحاظ نظری به بالندگی دانش بازارگرایی در ایران کمک کرده و به‌لحاظ روشی زمینه‌ای مناسب برای بهره‌برداری از آن را برای کسب‌وکارها و پژوهشگران دانشگاهی و اصحاب کسب‌وکارها فراهم کند. می‌توان اهمیت موضوع بازارگرایی را در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. گرایش پیوسته سازمان‌ها به ارائه ارزش برتر به مشتریان کنونی و آتی
۲. اهمیت درک نقاط قوت و ضعف رقبای جاری و آتی و همچنین تجزیه و تحلیل مجموعه تکنولوژی‌های تامین‌کننده انتظارات مشتریان هدف
۳. الزام به استفاده هماهنگ از منابع شرکت در ایجاد ارزش برتر برای مشتریان هدف یا هم‌آوایی همه واحدهای عملیاتی برای تحقق اهداف سازمان
۴. ضرورت کاربردی کردن ایده‌های جدید برای خلق ارزش مشتری به‌منظور سازگاری سازمان با محیط در حال دگرگونی در طی یک پویای خلاق در حوزه‌های منابع، فرایند، بازار هدف، محصول، تکنولوژی، الگو و سازماندهی
۵. اهمیت جهت‌گیری راهبردی سازمان به بازار در راستای توانش به شکل‌دهی تکاملی بازارها با استفاده از آینده‌نگری^۱ (پیش‌بینی آینده) و آینده‌نگاری^۲ (نگاشت آینده)
۶. اهمیت جایگاه تولید، توزیع و استفاده از اطلاعات و دانش در مورد نیازهای مشتری، تغییرات بازار، اقدامات رقیب و گسترش فناوری‌های جدید در راستای مدیریت مدل‌های ذهنی برای جهت‌دهی الگوهای رفتاری فردی و سازمانی
۷. نیاز به ارتقا و فرازش عملکرد کسب‌وکارها با شناخت و انتخاب دقیق‌تر سازه‌ها و مولفه‌های موثر در بازار در راستای سازگاری با الزامات بازار فرارقابتی
۸. نیاز به واکنش راهبردی به پویایی‌های عصر پرچالش کنونی با فراهم کردن مستمر همکنشی پایدار میان سازمان و محیط
۹. یافتن راهی برای تحقق بخشی فلسفه کسب‌وکار یا اجرای بازاریابی

¹ Forecasting

² Futuring

فصل ۲

بازاریابی هنجاری با رویکرد کاربردی**دو دیدگاه از بازاریابی**

مفهوم‌سازی بازاریابی به آغاز سده بیستم بازمی‌گردد. اما بازاریابی به گونه‌ای رسمی در اوایل دهه ۱۹۵۰ و بعد از جنگ جهانی دوم و پیدایش رونق اقتصادی و رشد و توسعه تجاری، گسترش یافت و به تدریج به ساختار رسمی شرکت‌ها اضافه شد. فیلیپ کاتلر (۲۰۰۵) در این زمینه می‌گوید: «بازاریابی به‌عنوان یک موضوع برای اولین بار در نیمه اول سده بیستم در آمریکا مطرح شد. بیشتر تاکید این علم در آن زمان روی شبکه توزیع، شامل عمده‌فروشی و خرده‌فروشی بود. نمی‌خواهم بگویم که بازاریابی پیش از یک هنر، یک حرفه، یا علم است، ولی معتقدم که ترکیبی از همه است. بازاریابی به‌عنوان موضوعی جدید از علم اقتصاد جدا شد. اولین بازاریابان بر شناسایی و بررسی کانال‌های توزیع تمرکز کردند. اقتصاددانان بیان می‌کردند که عرضه و تقاضا، قیمت یک محصول را در بازار مشخص می‌کند، بدون در نظر گرفتن این که محصول در چه سطحی از شبکه توزیع پخش می‌شود. بازاریابی بدوی (اولیه یا سنتی) بیشتر توصیفی و سازمانی بود. این گونه بازاریابی علاوه بر شبکه‌های توزیع بر تبلیغات تجاری و فروش شخصی نیز تکیه می‌کرد. سالیان بعد بازاریابی چنان گسترش یافت که مفاهیم آن نه تنها برای کالاها و خدمات بلکه برای ایده‌ها، دلایل، مکان‌ها، افراد، سازمان‌ها و سایر موجودیت‌های اجتماعی نیز قابل استفاده گردید.»

در میانه دهه ۱۹۵۰، بازاریابی به فلسفه زیربنایی کسب‌وکار تبدیل شد و در تفکر مدیریتی آن بازتاب یافت. هرچند دهه ۱۹۵۰، شاهد بسط و توسعه بازاریابی بود، ولی پذیرش آن در دهه ۱۹۶۰ به اوج خود رسید. با این حال بازاریابی در دهه ۱۹۷۰ به دلایلی و به تدریج اهمیت سازمانی خود را از دست داد که یکی از دلایل آن به تعبیر کلیکامپ^۱، رهایی مدیریت از توهم مربوط به سهم بازاریابی در سودآوری بود. افزون‌براین، ویند و رابرتسون^۲، معتقد بودند که یکی دیگر از نشانه‌های فترت بازاریابی، تسلط جهت‌گیری تولید و فروش بر تصمیم‌گیری‌های سازمانی بود. با این وجود، نیاز به تبیین‌های جدید از فعالیت‌های بازار همچنان پابرجا بود و همین امر، پایه تکاملی رشته بازاریابی را بنا نهاد. رجیس مک‌کنا (۱۹۹۵) از استادان به‌نام بازاریابی در سیلیکون‌ولی، در کتاب خود بنام «بازاریابی رابطه‌مند^۳» از شرکت‌ها می‌خواهد تا متاثر از بازار باشند نه متاثر از بازاریابی – و راه‌حلی را که برای شرکت‌های موفق تبدیل به استاندارد شده است بیان کرد: «بگذارید مشتریان کار را پیش ببرند. کار پیش بردن مشتریان یعنی اجازه دادن به مشتری برای هدایت تصمیم‌گیری شما» و به قول ماتسوشیتا^۴ موسس کمپانی پاناسونیک، «آرزوهای مشتریان، پیشران آرزوهای یک بنگاه اقتصادی است.» به گفته مک‌کنا، «بازاریابی یک وظیفه نیست بلکه روشی است برای انجام تجارت. وظیفه‌اش فریب دادن مشتریان برای خرید کردن نیست، بلکه مشارکت دادن مشتریان در پویای توسعه محصول است تا هر آنچه دقیقاً نیاز دارند به آنان داده شود و از طریق رابطه، خدمات برجسته‌ای اعطا کرد.»

اما تاکنون، تلاش شمار بیشتر قریب به اتفاق علمای بازاریابی برای پژوهیدن پیرامون بازاریابی معطوف به جنبه تجویزی آن بوده است و سوبه نظری این رشته تا دهه ۱۹۴۰، با اقبال اندک پژوهشگران مواجه شد. بیان اصول، روش‌ها، تکنیک‌ها، مدل‌ها، فرایندها و به‌طور کلی رویکرد هنجاری یا

¹ Clayclamp² Wind & Robertson³ Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age⁴ Konosuke Matsushita

تجویزی بازاریابی، وجه غالب بن‌مایه کتاب‌ها و مقالات بازاریابی است. چیرگی دیدگاه کاربردی بازاریابی بر بخش عمده‌ای از گستره ادبیات بازاریابی که همانا در مقام خود کاری ارزشمند و ستودنی به‌شمار می‌آید، سبب شده است تا اهمیت سوبه تئوریک و مبانی نظری بازاریابی به محاق رود. در آن زمان بیشترین مشارکت در این زمینه، از سوی اندیشه‌ورزان بزرگ این عرصه چون رابرت بارتلز^۱، رو آلدرسون^۲، ریویس کوکس^۳، فردریک وبستر^۴، رابرت اف. لوش^۵، جوهان آرنه^۶، رابرت ای. مورگان^۷ و دیگران انجام شد و بازاریابی به‌لحاظ مبانی نظری و فلسفی و به‌عنوان یک رشته علمی مورد نقد و بازناندیشی صورت گرفت. با طرح نظراتی نوین در مبانی نظری و فلسفی بازاریابی توسط پژوهشگران گوناگون به‌ویژه توسط شلبی دی. هانت^۸ که یکی از ستارگان پرفروغ سپهر نظری و فلسفی بازاریابی به‌شمار می‌آید، بازخیزی و نوزایی در گرایش به نظریه‌یابی و نظریه‌پردازی بازاریابی پدید آمد. بعد از آن، مساعی فراوانی برای طرح یک نظریه جامع بازاریابی توسط اندیشمندان گوناگون این رشته انجام شد.

تئوری‌ها و نظریه‌ها براساس مبانی فلسفی و منطقی خود، پیکره اصلی هر علمی را تشکیل می‌دهند و درجه رسش هر علمی با نظریه‌های آن قابل سنجش است و میزان احاطه و تسلط بر نظریه‌ها و نظریه‌پردازی در هر رشته علمی نیز شاخصی از میزان اندیشه‌ورزی صاحب‌نظران علوم مربوطه به‌شمار می‌آید. علم بازاریابی همانند هر علمی دیگر، عمیقاً بر مبانی و بنیان‌های نظری خود استوار است و درک جامع، فراگیر و یکپارچه بازاریابی با بررسی روبنای این علم یعنی رویکرد هنجاری و کاربردی و با معرفت از رویکرد اثباتی و نظری به‌مثابه زیربنای بازاریابی ممکن است. جایگاه بازاریابی به‌عنوان یک رشته علمی، اهمیت این موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهد که صرفاً پرداختن به چارچوب نظری، امکان کسب بینشی جدید در بازاریابی را فراهم می‌کند و بازاریابی را از تنگنای مفهومی آن می‌رهاند. چون در طی نگرش فرایندی، نظریه به الگو تبدیل می‌شود و سپس الگو، قابلیت کاربردی و اجرایی پیدا می‌کند. انجام کار عملی و پراتیک، بدون یک پشتوانه قوی علمی و تئوریک، چشم‌انداز کسب‌وکارها را تنگ و محدود می‌کند و برای بازاریابی یک کاستی و کژی تلقی می‌شود. علم باید همانند چراغی فروزان فراراه عمل نورافشانی کند. اما آنچه تاکنون کمتر بدان پرداخته شده است، جنبه‌های نظری و مبانی فکری و فلسفی بازاریابی یا نیمه پنهان و مغفول بازاریابی است که در زبان فارسی شمار آثار منتشره در این حوزه، از شمار انگشتان یک دست هم فراتر نمی‌رود.

پژوهشگران بازاریابی طی دو دهه اخیر، از چند دیدگاه به این حوزه مطالعاتی، توجه نشان داده‌اند و تلاش‌های آن‌ها، مبناهای نظریه بازاریابی معاصر را بنیان نهاده و به پیش برده است. کتاب‌هایی که در ساحت بازاریابی انتشار یافته‌اند، غالباً واجد دیدگاهی مدیریتی نسبت به بازاریابی بوده یعنی توصیه‌ای (دستوری) هستند، درحالی‌که این دیدگاه، صرفاً یکی از چشم‌اندازها و رویکردهای مطرح این رشته به‌شمار می‌آید. هم‌چنین، این متون اغلب به تقریر آخرین دیدگاه‌ها، ابزارها، اصول، روش‌ها، تکنیک‌ها، مدل‌ها و فرایندهای بازاریابی پرداخته و در آن، مبانی و ریشه‌های نظری بازاریابی مغفول مانده است. بنابراین، لازم است که مفهوم بازاریابی از دو منظر مورد بازبینی و بازناندیشی قرار گیرد:

۱. بازاریابی از دیدگاه اثباتی و با رویکرد نظری و فلسفی

۲. بازاریابی از دیدگاه هنجاری (تجویزی یا دستوری) و با رویکرد پراتیک و کاربردی

که در دو فصل ۲ و ۳ به گونه‌ای جداگانه و به اختصار این دو رویکرد از بازاریابی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تاریخچه، سیر تاریخی و روند تکاملی مفهوم بازاریابی

رشته بازاریابی در طلیعه عمر خود شامل تجربیاتی از تبلیغات، فروش و تحلیلی از داده‌های بازاریابی بود و رسالت خود را افزایش تقاضا و تغییر شکل

¹ Robert Bartels

² Wroe Alderson

³ Reavis Cox

⁴ Frederick E. Webster

⁵ Robert F. Lusch

⁶ Johan Arndt

⁷ Robert E. Morgan

⁸ Shelby-D.-Hunt

آن تعریف کرده بود و درصدد بود تا بازارهای جدیدی را برای محصولاتی که به شکل انبوه تولید می‌شدند خلق کند. بازاریابی نخستین، در این معنا خلاصه می‌شد که چگونه می‌توان کالای بیشتری به مردم فروخت. شیوه تولید انبوه سبب شد که در بسیاری از بازارها، عرضه از تقاضا پیشی بگیرد و شرکت‌ها را ملزم به یافتن راه‌هایی برای رقابت بهتر و فروش افزون‌تر محصولات تولیدی خود کند. بازار انبوه^۱ همچنین سبب پدیداری فاصله زیاد میان تولیدکننده و مصرف‌کننده شد. به درازای دهه‌ها سیستم‌های تقریباً محلی تولید و عرضه جای خود را به تولید انبوه و فعالیت‌های بازاریابی در بازارهای انبوه ملی و بین‌المللی دادند. دیگر امکان ارتباط مستقیم و چهره‌به‌چهره تولیدکنندگان با مصرف‌کنندگان وجود نداشت و تولیدکنندگان از موهبت آگاهی از اطلاعات مربوط به نیازها و علائق مشتریان بی‌نصیب ماندند که تا پیش از صنعتی شدن، به سهولت به آن‌ها دسترسی داشتند. تاریخ بازاریابی، از دهه ۱۹۵۰ به بعد شاهد پیدایش رویکردی با عنوان بازاریابی مدرن و به‌مثابه یک فلسفه کسب‌وکار است. در این برهه توجه بازاریابی از فروش بیشتر محصولات به درک مشتریان و تحقق بخشیدن نیاز و خواسته‌های آن‌ها معطوف شد. تحول در آرا و اندیشه‌های بازاریابی با جایگزینی شیوه مدرن بازاریابی خاتمه نیافت. محیط‌های اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی، اقتصادی و فرهنگی به‌مثابه گهواره پرورش، رشد و تکامل اندیشه‌ها و رویکردهای اثباتی و هنجاری بازاریابی پیوسته در حال حرکت بوده است و سبب شده است تا بازاریابی که مفهومی محیط‌محور است همواره در حال بالندگی و پویایی باشد. طرح موضوعات مهمی چون جهانی‌شدن بازارها، تکوین و گسترش تجارت الکترونیک و اهمیت یافتن موضوعات زیست‌محیطی، تأثیرات جدید و شگرفی بر بالندگی و سرآمدی بازاریابی و رویکردهای آن داشته است. کاتلر و همکاران (۲۰۱۷)، با کلامی پرفروغ و درخشان عنوان می‌کنند: «همواره باور داشته‌ایم که واژه Marketing باید به صورت Market-ing نوشته شود. نوشتن آن بدین صورت به ما یادآوری می‌کند که بازاریابی درصدد دست‌وپنجه نرم کردن با بازار در حال تغییر است و برای درک این بازاریابی جدید و پیشرفته ابتدا باید نحوه تکامل بازار را در سال‌های اخیر درک کنیم. درواقع تفکیک این واژه باعث می‌شود توجه ویژه‌ای به مفهوم بازار صورت گیرد.» در پایان دهه ۱۹۷۰ و آغاز دهه ۱۹۸۰ بازاریابی کلان به‌منظور پیوند و تلفیق بسیاری از گفتمان‌ها و فعالیت‌های بازاریابی و ارتباط میان بازارها ظهور کرد. بازاریابی کلان بیشتر درصدد بود که ارتباط درونی نظام‌یافته‌تر و هدف‌مندتری میان نظام بازاریابی و جامعه را با تأکید خاص بر تأثیرات فعالیت‌های بازاریابی بر کیفیت موضوعات زیست‌محیطی و رفاه اجتماعی ایجاد کند.

تعالی و سرآمدی تفکر بازاریابی از هر جهت رو به گسترش و توسعه بود و قلمروهای مفهومی جدیدی چون بازاریابی ارتقاءیافته، بازاریابی پایداری، بازاریابی پست‌مدرن (پسانوگرا) و ... نیز برساخته و مفهوم‌آفرینی شد. استفان براون^۲، یکی از متفکرین پیشرو در حوزه جنبش بازاریابی پست‌مدرن، هم‌روال جاری تفکر بازاریابی و هم‌بدیل‌های مطرح آن‌را مورد انتقاد قرار داد. او به ادبیات نوپدید توجه کرد که در آن از عبارت اکسیر بازاریابی یعنی راه‌چاره‌هایی برای حل معضلات بازاریابی در تفکر و فعالیت جاری استفاده کرد. بسیاری از این اکسیرهای بازاریابی، از نمادها و استعاره‌های خاصی برای بازطرح تفکر و عملیات بازاریابی استفاده می‌کنند، مانند بازاریابی چریکی، بازاریابی قومی، بازاریابی ویروسی و توربینی. نکته مشترک در همه این رویکردها این است که آن‌ها علی‌رغم شکل و ظاهر جدید خود، به‌لحاظ ماهوی و مفهومی متمایز و متفاوت از بازاریابی‌ای نیستند که در ابتدا مفهوم‌آفرینی شده بود بلکه نگرش و رویکردی از بازاریابی در راستای شخصی‌سازی بازاریابی برای موقعیت‌های خاص کسب‌وکارهاست و اغلب آن‌ها با بهره‌گیری از گستره رویکردهای ارتباطی در تلاش برای تمرکز شرکت بر روی بخش‌های خاصی از بازار است. با این حال، از میان آن‌ها دو دسته از روش‌ها وجود دارند که متمایزتر از بقیه بوده و برداشت سنتی از بازاریابی را به چالش می‌کشند و گرایش به ارائه نگاه متفاوتی به بازاریابی دارند: (۱) دسته اول گرایش به برجسته‌تر شدن گونه و نحوه ارتباط با مشتریان در قیاس با تمرکز صرف بر انجام معامله دارند مانند بازاریابی ارتباطات، بازاریابی

¹ Mass market

² Stephen Brown

ارتباط کلی، بازاریابی مشترک، بازاریابی وفاداری، بازاریابی راه‌حل و بازاریابی هم‌زیستی و ۲) گروه دیگر آرزومند هم‌زیستی میان فعالیت‌های جاری بازاریابی و واقعیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی هستند. این گروه شامل بازاریابی کلان، بازاریابی جامعه، بازاریابی سبز، بازاریابی محیطی، بازاریابی زیست‌محیطی و بازاریابی پایداری است. مباحث طرح‌شده در بازاریابی پست‌مدرن، به یک نقطه هموند ختم می‌شود و آن این‌که، بازاریابی فرارو باید از بازاریابی سنتی در گذشته متفاوت باشد.

فیلیپ کاتلر و همکاران^۱، در سال ۲۰۱۰، کتابی تحت عنوان «نسل سوم بازاریابی: از محصول به مشتری و به روح انسانی»، در سال ۲۰۱۷، کتاب دیگری با نام «بازاریابی عصر چهارم: گذار از بازاریابی سنتی به دیجیتال^۲» و در سال ۲۰۲۱ کتاب بعدی خود را با عنوان «نسل پنجم بازاریابی: فناوری در خدمت بشریت^۳» منتشر کردند و در آن‌ها سیر تاریخی و روند تکاملی تبارشناسی^۴ بازاریابی را مورد بررسی قرار دادند و این روند تکاملی را به پنج دوره محصول‌محوری (نسل اول بازاریابی)، مشتری‌محوری (نسل دوم بازاریابی)، انسان‌محوری (نسل سوم بازاریابی)، گذار از بازاریابی سنتی به دیجیتال (نسل چهارم بازاریابی) و درنهایت بازاریابی فناوری (نسل پنجم بازاریابی) تفکیک کردند که درواقع بیانی از رهیافت‌های گوناگون بازاریابی است. کاتلر و همکاران تحت عنوان «شکاف نسل‌ها^۵ و تکامل بازاریابی» اعلام می‌دارند که ما همیشه معتقدیم که بازاریابی بازنویسی می‌شود زیرا به گونه‌ای مداوم تکامل می‌یابد تا با بازار همیشه در حال تغییر سازگار شود.

۱. بازاریابی نسل ۱.۰: محصول‌محوری - بازاریابی نسل ۱.۰ یا بازاریابی محصول‌محور، که از دهه ۱۹۵۰ در ایالات متحده آغاز شد، در درجه اول برای خدمت به کودکان ثروتمند نسل انفجار جمعیت یا پرزایی (بیبی بومر)^۶ و والدین آن‌ها توسعه یافت. هدف اصلی این بازاریابی، تولید فراورده‌ها و خدمات عالی و بی‌نقص است تا بالاترین ارزش را برای مشتریان خلق کند. فراورده‌های برنده دارای ویژگی‌ها و مزیت‌های کامل‌تری نسبت به رقبا دارند. مفاهیم اصلی بازاریابی در این دوره، بر توسعه محصول و مدیریت چرخه زندگی در کنار ایجاد بهترین آمیخته بازاریابی تمرکز دارد و رضایت مشتری هدف اصلی است.

۲. بازاریابی نسل ۲.۰: مشتری‌محوری - در فاصله سال‌های میان ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ و ادامه جنبش‌های ضدفرهنگی و ضد مصرف‌گرایی، بازاریابی به یک فرمول عمدتاً مشتری‌محور تبدیل شد. علاوه بر این، این گونه بازاریابی تا زمان رکود اقتصادی، اوایل دهه ۱۹۸۰ ادامه داشت که باعث شد تا قدرت خرید مشتریان به شدت کاهش یابد. صرفه‌جویی در اواخر نسل پرزایی و نسل X چالش زیادی را برای بازاریابان به وجود آورد. از این‌رو، در تبار دوم بازاریابی، تمرکز اصلی بر بخش‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی است. شرکت‌ها دیگر محصولات عالی را برای همه تولید نمی‌کردند. آن‌ها اطلاعات بیشتری در مورد بازار هدف به‌دست آوردند و به‌گونه‌ای دقیق موقعیت شرکت خود را تعریف کردند. شرکت‌ها ویژگی‌ها و جزئیات را حذف کرده و بر انتخاب ویژگی‌های محصول براساس نیازها و خواسته‌های مشتریان تمرکز کردند.

۳. بازاریابی نسل ۳.۰: انسان‌محوری - ظهور یا پیدایش نسل هزاره^۷ و بحران‌های مالی جهانی در اواخر دهه سال ۲۰۰۰ تحول قابل‌توجه دیگری را در بازاریابی رقم زد. نسل هزاره با قدرت دسترسی رایگان به اطلاعات از شرکت‌ها انتظار داشتند تا کالا، خدمات و فرهنگ‌هایی را تولید کنند که اثرات محیطی و اجتماعی مثبت را به همراه داشته باشد. از این‌رو دوره بازاریابی انسان‌محور یا تبار سوم بازاریابی شکل گرفت شرکت‌ها راهبردهای بازاریابی را براساس مسئولیت اجتماعی و شیوه‌های اخلاقی در مدل کسب‌وکارشان در نظر گرفتند. در حال حاضر، انسان‌محوری به یک روند مسلط کسب‌وکارها تبدیل شده است. مشتریان تصمیمات خرید خود را بر مبنای مشاهده رفتار اخلاقی شرکت‌ها اتخاذ می‌کنند.

¹ Kotler, Philip & Kartajaya, Hermawan & Setiawan, Iwan

² Marketing 4.0: Moving from traditional to digital (2017)

³ Marketing 5.0 Technology for humanity (2021)

⁴ Typology

⁵ Generation Gap

⁶ Baby Boomer's

⁷ Millennials

برندها باید بازارها را گسترش و پرورش بدهند نه این که تنها از آن‌ها بهره‌برداری کنند.

۴. بازاریابی نسل ۴: گذار از بازاریابی سنتی به دیجیتال - دیجیتالی شدن، روند گرایش به سوی انسان‌محوری را تکمیل می‌کند. نسل هزاره و تا حد زیادی نسل Z گرایش به اقتصاد دیجیتالی دارد. مسیر خرید مشتری با پیدایش اینترنت موبایل، شبکه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیکی تغییر یافت. بازاریابان این تغییر را با ارتباطات و تحویل کالا و خدمات از طریق حضور همه‌جانبه اصلاح کردند. آن‌ها از بازاریابی سنتی به سوی بازاریابی دیجیتال شروع به حرکت نموده و تبار چهارم بازاریابی را معرفی کردند. بازاریابی دیجیتال قصد جایگزینی بازاریابی سنتی را ندارد، بلکه این دو با ایفای نقش‌های قابل تغییر در مسیر مشتریان همزیستی خواهند داشت. درحالی‌که کسب و کارهای آنلاین بخش قابل توجهی از بازار را در سال‌های گذشته به خود اختصاص داده‌اند، نمی‌توان پذیرفت که آن‌ها به زودی کاملاً کسب‌وکارهای آفلاین را حذف خواهند کرد. یا به عبارتی، نمی‌توان پذیرفت که موج جدید بازاریابی آنلاین در نهایت جایگزین میراث بازاریابی آفلاین خواهد شد. در حقیقت، آنچه آشکار است، ضرورت همزیستی این دو به‌منظور فراهم کردن بهترین تجربه برای مشتریان است و آینده بازاریابی، ترکیبی بی‌نقص از تجربیات آنلاین و آفلاین در مسیر فراروی مشتری خواهد بود. بازاریابی عصر چهارم یک راهبرد بازاریابی است که تعامل آنلاین و آفلاین را بین شرکت‌ها و مشتریان ترکیب می‌کند. اینترنت که امکان ارتباط و شفافیت را به زندگی ما اضافه کرده، نقش بسیار مهمی در جابه‌جایی قدرت دارد. این جابه‌جایی‌ها به گونه‌ای جدی جهان ما را تغییر داده‌اند. در جهانی که نیروهای اجتماعی، افقی و مشارکتی نیروهای فردی، انحصاری و عمودی را کنار می‌زنند، جوامع مشتریان^۱ قدرت بیشتری پیدا کرده‌اند. در حال حاضر مصرف‌کنندگان صدای بلندتری دارند. «نوآوری‌های اخلاص‌گر^۲» در بخش‌های گوناگون کسب‌وکار باعث شده که محصولات ساده‌تر و ارزان‌تر به‌دست مصرف‌کنندگان برسند. دیوارهای میان صنایع نیز در حال نازک‌تر شدن هستند. همگرایی و یکپارچگی دو یا چند صنعت باعث شکل‌گیری روندهای جدیدی شده است.

۵. بازاریابی نسل ۵: بازاریابی فناوری در خدمت بشریت - درواقع، نسل پنجم بازاریابی ائتلافی میان نسل سوم بازاریابی (محوریت انسان) و نسل چهارم بازاریابی (توانمندی فناوری) است. مفهوم تبار پنجم بازاریابی یعنی کاربرت فناوری‌های مقلد انسان^۳ برای تولید، ارتباط، تحویل و افزایش ارزش مسیر فراروی مشتری است. یکی از مهم‌ترین موضوعات نژاد پنجم بازاریابی که «فناوری بعدی» نام دارد، مجموعه‌ای از فناوری‌ها است که هدفش تقلید از قابلیت‌های بازاریابان انسانی است. این فناوری‌ها شامل هوش مصنوعی^۴، پردازش زبان‌های طبیعی^۵، حسگرها، رباتیک، واقعیت افزوده^۶، واقعیت مجازی^۷، اینترنت اشیا و فناوری بلاک‌چین^۸ است. ترکیبی از این فناوری‌ها، تبار پنجم بازاریابی را ممکن می‌سازد. تبار پنجم بازاریابی بر سه کاربرد مرتبط با یکدیگر تمرکز یافته است: بازاریابی پیش‌بینی‌کننده، بازاریابی زمینه‌ای^۹ و بازاریابی واقعیت افزوده^{۱۰}:

- بازاریابی پیش‌بینی‌کننده - این رویکرد شامل فرایند طراحی و استفاده از تحلیل‌های قابل پیش‌بینی بوده که گاهی با استفاده از یادگیری ماشینی، نتایج فعالیت‌های بازاریابی را پیش از شروع مراحل تولید پیش‌بینی می‌کند. این کاربرد به کسب‌وکارها امکان می‌دهد تا گمان کنند واکنش بازار و تاثیر آن چگونه خواهد بود.
- بازاریابی زمینه‌ای - این رویکرد، شامل فعالیت‌هایی نظیر شناسش و تعیین شناسه‌ها و همچنین ارائه تعاملات شخصی با استفاده از حسگرها و رابط‌های دیجیتالی در فضاهای فیزیکی به مشتریان است. به‌گونه‌ای کلی، این کار به بازاریابان امکان می‌دهد با توجه به شرایط مشتری، بازاریابی یک‌به‌یک را فوراً انجام دهند.

¹ Customer communities

² Disruptive Innovations

³ Human-mimicking technologies

⁴ Artificial intelligence (AI)

⁵ Natural language processing

⁶ Augmented Reality (AR)

⁷ Virtual Reality (VR)

⁸ Block chain

⁹ Contextual marketing

¹⁰ Augmented marketing

- بازاریابی واقعیت‌افزوده – بازاریابی واقعیت‌افزوده عبارت از فناوری دیجیتالی جهت بهبود بهره‌وری بازاریابان در برخورد با مشتری به کمک فناوری‌های مقلد انسان، مانند ربات‌های سخنگو یا دستیاران مجازی است. این رویکرد به بازاریابان اطمینان می‌دهد تا سرعت و راحتی رابط دیجیتال را با صمیمیت و همدلی نقاط تماس انسان‌محور ترکیب کند.

تحلیل جمعیت‌شناختی بازار

در ادبیات بازاریابی این باور وجود دارد که هر مشتری یگانه است و با پشتیبانی فناوری، در نهایت بازاریابی یک‌به‌یک یا سفارشی‌سازی^۱ و شخصی‌سازی^۲ در سطح فردی، تقویت می‌شود. با نگاه به روند اصلی بازار که شرکت‌ها در آینده برای مشتری به خدمت می‌گیرند، می‌توان جهت عام تحولات بازاریابی را مشاهده کرد. اصلی‌ترین روش برای پیش‌بینی مسیر بازاریابی، درک تغییرات جمعیت‌شناختی در بازار است. یکی از معروف‌ترین روش‌های بخش‌بندی بازار انبوه توجه به گروه‌های نسلی یا نژادی^۳ است. فرض بر این است افرادی که در یک دوره مشابه متولد و رشد یافته‌اند، به احتمال زیاد مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای یکسانی را دارا هستند. در حال حاضر ۵ گروه نسلی شامل: بیبی بومرها (پرزایی)، X، Y، Z، و α در حال زندگی با یکدیگر هستند.

۱. نسل پرزایی یا بیبی بومر^۴ – (کودک نسل انفجار جمعیت) – نیروی قدرتمند سالمند اقتصادی – نسل پرزایی در حد فاصل سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ و پس از جنگ جهانی دوم متولد شدند. اصطلاح «بیبی بومر» به نرخ بالای تولد در ایالات متحده و بسیاری از بخش‌های دنیا اشاره دارد. در دهه ۱۹۶۰ بیبی بومرها اولیه در سن نوجوانی بودند و دوران نوجوانی‌شان در میان تنش‌های اجتماعی – فرهنگی این دهه سپری شد. بسیاری از مفاهیم جریانات کم‌اهمیت‌تر مانند فعالان اجتماعی، دوستداران محیط‌زیست و سبک زندگی هیپی‌ها^۵ در این دوره پدیدار شد. پرزایی هنوز با حفظ سمت‌های مدیریتی در کسب‌وکارها، اغلب از سوی نسل جوان‌تر مورد انتقاد قرار می‌گیرند چرا که آن‌ها تمایلی برای پذیرش فناوری‌های جدید را نداشته و روش‌های کسب‌وکار را برپایه رویکرد سنتی ادامه می‌دهند.

۲. نسل X: رهبران فرزند وسط – نسل X شامل گروهی از افراد است که حد فاصل سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ متولد شدند. آن‌ها میان دو نسل پرزایی و نسل هزاره قرار داشته و مورد غفلت بازاریابان قرار گرفتند و بنابراین «فرزندان میانی فراموش شده»^۶ نیز نامیده می‌شوند. به‌عنوان نسل فرزندان وسط، نسل X مصرف‌کننده اصلی تغییرات فناوری بوده که بسیار بر آن‌ها تاثیر گذاشته و آن‌را پذیرفته‌اند. به دلیل میانگین سابقه کاری بیست سال و پایبندی به اصول شدید اخلاقی در کار، نسل X بیشترین سمت‌های مدیریتی را در کسب‌وکارها داشته‌اند. نسل X فهمید بالا رفتن از نردبان کسب‌وکار با بیبی بومرهایی که سن بازنشستگی‌شان طولانی شده، مشکل است و به همین دلیل بسیاری از آن‌ها در سن ۴۰ سالگی کار با نسل پرزایی (کارفرمایان) را رها کرده و کسب‌وکار خودشان را تاسیس کردند و کارآفرینانی^۷ موفق شدند.

۳. نسل Y: نسل هزاره – متولدین سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۶ و با ورود آن‌ها به هزاره جدید، به‌عنوان نسل هزاره شهرت یافته‌اند. بیشتر آن‌ها فرزندان نسل پرزایی هستند و به همین دلیل به‌عنوان اکوبومر^۸ معرفی می‌شوند. به‌طور کلی، آن‌ها دارای تحصیلات و تنوع فرهنگی بیشتری نسبت به نسل قبل از خود هستند. آن‌ها همچنین اولین نسلی هستند که به شدت با شبکه‌های اجتماعی^۹ پیوند خوردند. برعکس نسل X، نسل Y در سنین خیلی پایین‌تر با اینترنت آشنا شدند. نسل هزاره تمرکزش به جای گردآوری ثروت و دارایی، بر جریان زندگی^{۱۰} است. نسل هزاره به دلیل

¹ Customization

² Personalization

³ Generational cohort

⁴ Baby Boomer's

⁵ Hippie

⁶ Forgotten middle child

⁷ Entrepreneur

⁸ Eco Boomer

⁹ Social media

¹⁰ Life stories

برخورداری از تحصیلات عالی، تنوع و مواجهه با محتوای نامحدود، دارای ذهنی باز و آرمانگرا^۱ است. آن‌ها در مورد هر چیزی تردید دارند که این امر سبب درگیری کاری با نسل‌های قدیمی‌تر شده، کسانی که توقع دارند تا نسل هزاره از هنجارها^۲ پیروی کنند. در حقیقت، آن‌ها هیچ مرزی میان دنیای فیزیکی و دیجیتال قائل نیستند. آن‌ها این دنیا را «فিজیتالی^۳» می‌نامند. نیاز به تحویل سریع و برحسب تقاضا جای خود را به رابط‌های دیجیتالی می‌دهد.

۴. نسل Z: اولین بومیان دیجیتالی^۴ – بازاریابان در حال حاضر توجه‌شان بر نسل Z معطوف است. نسل Z فرزندان نسل X – همچنین به‌عنوان نسل سده‌ها^۵ شناخته می‌شود – که شامل گروهی از افراد، متولدین سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۹ است. زمانی که آن‌ها متولد شدند، اینترنت از قبل رایج بوده است و به‌عنوان اولین بومیان دیجیتال در نظر گرفته شدند. نسل Z به‌گونه‌ای مجازی هیچ مرزی میان دنیای آنلاین و آفلاین مشاهده نمی‌کنند. برعکس نسل Y که آرمان‌گرا بودند، نسل Z عملگرا هستند. در تضاد با نسل هزاره که گرایش دارند تا تصاویر دستکاری و پالایش شده از خود برای برندسازی شخصی در صفحات مجازی پست کنند، اما نسل Z ترجیح می‌دهد، نسخه‌های واقعی و حقیقی از خود به تصویر بکشد. آن‌ها همانند نسل هزاره، نسل Z بر موضوعاتی نظیر تغییرات اجتماعی و پایداری محیط‌زیست حساس هستند. کسب‌وکارهایی که نسل Z را هدف‌گیری می‌کنند باید چرخه عمر کوتاه‌مدت محصول را مدنظر قرار دهند. در حال حاضر، نسل Z به‌لحاظ تعداد بر نسل هزاره به‌عنوان بزرگ‌ترین نسل در جهان فزونی یافته است. تا سال ۲۰۲۵، آن‌ها بیشترین نیروی کار را تشکیل می‌دهند و بنابراین مهم‌ترین بازار برای ارائه محصولات خواهند بود.

۵. نسل α: فرزندان نسل هزاره – نسل آلفا متولدین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ به‌عنوان اولین کودکان سده ۲۱ معرفی می‌شوند. این حرف از الفبای یونانی که توسط مارک کریندل^۶ اختراع شده، دلالت بر نسل کاملاً جدیدی است که با فناوری همگرا^۷ شکل می‌گیرد (فناوری همگرا به مجموعه چهار فناوری اطلاعات، زیستی، شناختی و نانو گفته می‌شود که درهم‌افزایی و یکپارچگی با هم‌قادران به نیازهای آدمی پاسخ گویند که تاکنون فناوری‌های دیگر قادر به آن نبوده‌اند). نسل آلفا علاوه‌بر داشتن تحصیلات خوب و آشنایی با فناوری، افرادی کامل و اجتماعی هستند. سبک یادگیری آن‌ها بیشتر عملی و تجربی است. نسل آلفا به آسانی با اسباب‌بازی‌های فنی، دستگاه‌های هوشمند و فناوری پوشیدنی^۸ کار می‌کنند. آن‌ها فناوری را نه تنها به‌عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی، بلکه به‌عنوان بخشی از وجود خود می‌دانند. نسل آلفا با استفاده از فناوری‌های مقلد انسان مانند هوش مصنوعی، فرمان صوتی^۹ (استفاده از صوت برای تایپ متن یا صدور دستور به موبایل یا تبلت) و ربات‌ها به رشد خود ادامه خواهد داد.

کاتلر و همکاران (۲۰۱۷) توصیه می‌کنند که بازاریابان باید بیشتر روی جوانان، زنان و شهروندان اینترنتی^{۱۰} (YWN) تمرکز کنند. از نظر اندازه، هر یک از این گروه‌ها بسیار پرسود هستند ولی جوانان، زنان و شهروندان اینترنتی تأثیرگذارترین بخش‌های اجتماع در عصر دیجیتال هستند. در امتداد زمان، اهمیت و تأثیر YWN به‌شکل معنی‌داری افزایش یافته است. به دلیل شناسه‌های ویژه YWN نمی‌توان آن‌ها را به سادگی تحت تأثیر قرار داد. اما اگر آن‌ها تحت تأثیر قرار گیرند، به وفادارترین حامیان یک برند تبدیل می‌شوند:

۱. جوانان – جوانان روند را برای افراد میانسال مشخص می‌کنند. مصرف‌کنندگان نسل‌های جوان‌تر معمولاً نخستین گروهی هستند که بنابه دلایل زیر هدف اولیه بازاریابان محسوب می‌شوند: (۱) آن‌ها گروهی هستند که قبل از دیگران یک محصول را مورد آزمون قرار می‌دهند و جزء گروه

¹ Idealistic

² Norms

³ Phygital

⁴ Digital Native

⁵ Offspring

⁶ Mark McCrindle

⁷ Technological Convergence

⁸ Wearables

⁹ Voice command

¹⁰ Youth, Women & Netizens (YWN)

پذیرندگان اولیه^۱ به شمار می‌آیند. بازاریابانی که قصد معرفی محصولات جدید را دارند، به جوانان نیازمندند. استراتژی‌ای که در گام نخست جوانان را هدف قرار می‌دهد، معمولاً بیشترین شانس را برای پیروزی دارد، (۲) جوانان روندساز^۲ هستند. آن‌ها روندها را چنان سریع دنبال می‌کنند که بازاریابان معمولاً از آن‌ها عقب می‌مانند و این امر به بازاریابان امکان می‌دهد به سرعت روندهای تاثیرگذار بر آینده بازار را شناسایی کنند و (۳) در نهایت، جوانان تغییردهندگان بازی^۳ هستند. جوانان واکنش سریع‌تری نسبت به تغییرات جهان از جمله جهانی‌شدن و پیشرفت‌های فناورانه دارند. در حقیقت، آن‌ها یکی از نیروهای اولیه تغییر در جهان هستند و کلید به اشتراک‌گذاری ایده‌ها هستند.

۲. زنان - در بسیاری از کشورها، زنان مسئول امور مالی خانواده خود هستند. در انتخاب برند بسیاری از محصولات، زنان معمولاً نظر تعیین‌کننده‌تری نسبت به مردان دارند. علت این است که بیشتر زنان حوصله و علاقه لازم برای طی کردن فرایند جامع پژوهش به‌منظور یافتن بهترین انتخاب را دارند، بنابراین، زنان به‌عنوان دروازه ورودی هر محصول جدید به خانواده‌ها هستند. با توجه به تفاوت‌های روانشناختی زن و مرد، جان‌گری^۴ در تشبیهی می‌گوید که «مردان از سیاره مریخ هستند و زنان از سیاره ونوس.» تفاوت‌های ذاتی بین زنان و مردان موضوع قابل توجهی در روانشناسی و بازاریابی است. بطور کلی، زنان سه نقش عمده را ایفا می‌کنند: (۱) پیش از هر چیز، زنان گردآورندگان اطلاعات هستند. فرایند تصمیم‌گیری یک زن با فرایند تصمیم‌گیری یک مرد متفاوت است. درحالی‌که مسیر انجام دادن خرید برای یک مرد کوتاه و مستقیم است، مسیر خرید برای زنان مارپیچ است و شامل بازگشت به گزینه‌های قبلی برای کسب اطلاعات بیشتر و ارزیابی اطلاعات برای تصمیم‌گیری به‌منظور حرکت یا عدم حرکت به جلو می‌شود، (۲) نه تنها زنان بیشتر جستجو می‌کنند، بلکه پیرامون برندها نیز بیشتر صحبت می‌کنند. آن‌ها نظرات دوستان و اعضای خانواده را جویا می‌شوند و نسبت به پذیرش کمک از دیگران اشتیاق نشان می‌دهند. درحالی‌که مردان تنها به به دنبال انجام دادن کار هستند، زنان می‌خواهند بهترین محصول، بهترین خدمات یا بهترین راه‌حل را پیدا کنند و (۳) زنان واقعاً به تمامی اطلاعات توجه دارند و درنهایت آن‌ها را به شکل خلاصه برای دیگران بازگو می‌کنند. از این منظر، زنان خریداران کلی‌نگر^۵ هستند. به این دلایل، زنان عملاً «مدیران خانواده»^۶ هستند. آن‌ها مستحق دریافت عناوینی مانند مسئول امور مالی، مدیر خرید و مدیر دارایی‌های خانواده هستند. زنان به‌عنوان گردآوری‌کنندگان اطلاعات، خریداران کلی‌نگر و مدیران خانواده، کلید افزایش سهم بازار^۷ در اقتصاد دیجیتال هستند. «برطبق یک ضرب‌المثل کهن شما قادر به استخدام دو دست نیستید، بلکه کل بدن صاحب دست به همراه آن وارد سازمان شما می‌شود. همچنین شما نمی‌توانید یک مرد تنها را استخدام کنید، زیرا همسر او هم تقریباً همیشه با او خواهد آمد و این همسر قبل از این‌که کاهش سود و منافع موجب محو پاداش شوند یا کاهش مداوم قیمت سهام، حق تقدم‌ها را بی‌ارزش نمایند، همه پول مربوط به آن‌ها را خرج کرده است» (دراکر، ۲۰۰۲).

۳. شهروندان اینترنتی - شهروندان اینترنتی نیز به‌عنوان کسانی که بومی دنیای دیجیتال هستند، بسیار مشتاق به اتصال آنلاین و هم‌رسانی اطلاعات با دیگران هستند و تاثیرگذاری بسیاری دارند. آن‌ها بی‌شک نماد مشتریان هوشمندتر^۸ هستند. این گروه نماینده یک الگوی واقعی از دموکراسی بدون مرز هستند که نظرات و احساسات خود را پیرامون برندها کاملاً آزادانه و ناشناس بیان می‌کنند. مایکل هابن^۹ که عبارت «شهروند اینترنتی» را در اوایل دهه ۱۹۹۰ ابداع کرد، آن‌ها را به‌عنوان افرادی تعریف می‌کند که فراتر از مرزهای جغرافیایی زندگی می‌کنند و فعالانه در جهت گسترش اینترنت به خاطر منفعت جهان بزرگ‌تر تلاش نمایند. آن‌ها به دموکراسی بی‌کم‌وکاست، باز بودن و به اشتراک‌گذاری اطلاعات با دیگران بدون مرزهای جغرافیایی باور دارند. شهروندان اینترنتی افرادی هستند که جامعه را به یکدیگر متصل می‌کنند و درواقع

¹ Early adopter
² Trendsetter
³ Game changer

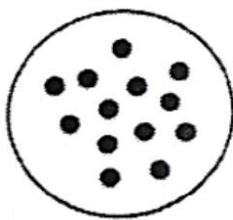
⁴ John Gray
⁵ Holistic shopper
⁶ Household manager

⁷ Market share
⁸ Smarter Customer
⁹ Michael Hauben

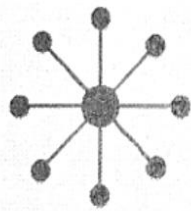
متصل کنندگان جامعه^۱ هستند. در شرایطی که نامی از آن‌ها وجود ندارد، آن‌ها احساس ریسک کمتری می‌کنند و در نتیجه اعتماد به نفس بیشتری برای همکاری با دیگران و نیز مشارکت در گفتگوهای آنلاین دارند.

بازاریابان و شرکت‌ها قبل از انجام جامعه‌سازی باید مدل‌های فراگیر جامعه‌ای را که ممکن است تشکیل شود درک کنند. یکی از پژوهشگران بازاریابی به نام سوزان فورنیه^۲ اشاره می‌کند که جامعه می‌تواند به شکل استخر، قطب و شبکه باشد (شکل ۱):

۱. استخرها – ارگانیک‌ترین و طبیعی‌ترین شکلی که یک جامعه می‌تواند داشته باشد، شکل استخری است. این الگوی جامعه از طریق ارزش‌ها و منافع مشترک یا با فعالیت‌های همسان در بین اعضای آن شکل می‌گیرد. این شکل از جامعه به سهولت یا براساس طراحی و یا به‌گونه‌ای پیش‌فرض شکل می‌گیرد. با این حال، روابط بین اعضای آن ضعیف‌ترین است، به‌عنوان مثال جامعه علاقه‌مندان به اپل را در نظر بگیرید. اعضا فقط براساس همین علاقه استفاده از محصولات اپل با یکدیگر متحد می‌شوند.
۲. قطب‌ها – گونه دوم جامعه قطب است. این گونه جامعه براساس تحسین اعضای آن نسبت به فرد یا گروه خاصی ایجاد می‌شود. این گونه جامعه برای مشارکت شرکت نسبت به استخرها تواناتر است، اما ضعف آن در اتکای آن به شخص یا نماد خاصی است.
۳. شبکه‌ها – جامعه نوع شبکه‌ای، پایدارترین و مقاوم‌ترین شکل جامعه را نشان می‌دهد زیرا به ارتباطات و تعاملات هر یک از اعضا با یکدیگر متکی است. شبکه‌ها می‌توانند به صورت جوامع آنلاین و آنلاین باشند.



استخر



قطب



شبکه

شکل ۱. منبع وابستگی جامعه

بازار به مثابه یک مرکز خرید

بازار^۳ واژه‌ای است بسیار قدیمی که ابتدا «واچار» تلفظ می‌شد و سپس به مرور به بازار تغییر یافت. این واژه که ریشه فارسی دارد، در اغلب زبان‌های جهان بکار رفته است (پیر نیا، ۱۳۷۰). بازار به معنی محل خرید و فروش و عرضه کالا است و واژه بازار بسیار قدیمی است و در برخی از زبان‌های کهن ایرانی وجود داشته است دهخدا اظهار می‌دارد که بازار برگرفته از واژه‌های پهلوی «واکار» است و واژه فرانسوی بازار از پرتغالی اخذ شده و آنان این واژه را از ایرانیان به عاریت گرفته‌اند. واژه بازار در زبان فارسی دربردارنده مفهومی گسترده است و به معنی محل شلوغ و پرازدحام، اعتبار و اهمیت اشخاص و غیره به‌کار می‌رفته است (سلطان‌زاده، ۱۳۸۰). بازار وسیع‌ترین فضای تجمع و تعامل ساکنین یک شهر و پرتددترین گذر شهر بود. به مفهوم عام بازار و یا مراکز خرید، به معنای محل سرپوشیده و یا غیرسرپوشیده‌ای است که تجمع تعدادی فروشگاه چه از یک صنف و چه اصناف گوناگون را دربر گرفته و به‌عنوان کانون دادوستد فعالیت می‌کند. به‌لحاظ اقتصادی واژه بازار به حوزه‌هایی گفته می‌شود که ارتباط مستقیم میان عرضه

¹ Social connector

² Susan Fournier

³ Bazaar

و تقاضا را برقرار و تسهیل نماید. پیدایش بازارها با پیدایش اجتماعات بشری و مبادله همراه است. از منظر گروهی از کارشناسان مربوطه، بازار محلی است که در آن نوعی فعالیت اجتماعی - فرهنگی دیده می‌شود و عوامل آن را فروشنده و خریدار تشکیل می‌دهند. با آن که وجه تجاری بازار شاخص‌تر از جنبه‌های دیگر آن تصور می‌شود اما امروزه مفهوم آن را مترادف با محل تبادل کالا نیز قرار می‌دهند، ولی در گذشته بازار تک‌ساحتی نبوده، مرکز تولید، توزیع، بانکداری، ورزش، مسجد جامع، مدارس و هم‌چنین مرکز فرهنگی و آموزشی نیز بود. بازار مهم‌ترین محور و شاهراه ارتباطی در شهرهای قدیمی بود و بیشترین آمدود شهروندان در آن رخ می‌داد، به تقریری، بازار مهم‌ترین کانال ارتباطی شهر بود که نه تنها مردم، کالاها و سرمایه‌ها در آن جریان می‌یافتند، بلکه اطلاعات، اخبار و آگهی‌ها نیز از طریق آن به اطلاع شهروندان می‌رسید.

شهرهای شرقی را نمی‌شود بدون بازار و بدون مغازه‌ها، تیمچه‌ها، چهارسوها و غیره تصور کرد. بازار سرپوشیده تهران، تبریز، اصفهان، قزوین و تهران نمونه‌های جذاب و جالبی از مراکز خرید می‌باشند. به‌طور کلی، «مرکز خرید» به‌گونه‌ای عام به یک گروه از مغازه‌ها و فروشگاه‌ها گفته می‌شود اما معنای دقیق آن عبارت است از گروهی از واحدها و موسسات تجاری که برنامه‌ریزی، طراحی، مالکیت، بازاریابی و مدیریت آن‌ها به‌صورت واحد و یک‌پارچه صورت می‌گیرد. امروزه در بسیاری از شهرهای بزرگ دنیا مراکز خریدی وجود دارند که انواع فروشگاه‌های منفرد، فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای و سوپر مارکت‌ها را در خود جای داده‌اند. اما انواع بازارها به‌لحاظ وسعت و حوزه نفوذ به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

۱. بازارهای بین‌المللی - این گونه بازارها، همان‌گونه که از نام آن پیداست تجارت و بازرگانی بین ملل گوناگون را فراهم می‌کند (مثل بازارهای سنگاپور و یا دبئی) و در محل شاهراه‌های اصلی و یا بنادر مهمی که بر سر راه‌های تجاری دریایی قرار داشتند ایجاد شده‌اند، مانند بازارهای هرمز، تبریز و اصفهان.

۲. بازارهای ملی - این بازارها بر سر راه‌های کاروان‌رو داخلی قرار داشته به طوری که مبادلات تجاری داخلی کشورها در این نقاط انجام می‌گرفت. مانند بازار شیراز، قزوین و کرمان.

۳. بازارهای شهری - همه بازارهایی را که حوزه کارکردی یا خدمات‌رسانی آن‌ها به شهر مربوط می‌شده است، بازارهای شهری می‌نامند. محدوده خدمات‌رسانی بازارهای شهری، کل شهر را دربر می‌گیرد و همه شهروندان از این بازارها استفاده می‌کنند و طبیعتاً وسعت آن‌ها بسته به وسعت شهر و جمعیت شهری متغیر می‌باشد.

از سال ۱۹۵۰ به بعد و اندکی پس از جنگ جهانی دوم در دنیای غرب، صنعت دیگری به‌عنوان مراکز خرید^۱ بروز و ظهور یافت که بدیلی برای بازارهای سنتی بود و برخی از اشکال آن در کشورهای شرقی نیز از جمله کشور ایران پی‌ریزی شد و در کنار بازارهای سنتی، دادوستد کالا و خدمات در آن انجام می‌شود. به تقریر ساده، مرکز خرید مجموعه‌ای از فروشگاه‌های خرده‌فروشی و سایر مراکز تجاری است که به‌عنوان یک دارایی مجزا و جداگانه ایجاد و مدیریت می‌شود. اندازه و جهت‌گیری مرکز خرید به طور کلی براساس ویژگی‌های حوزه تجاری‌ای تعیین می‌شود که مرکز خرید موردنظر به آن خدمات‌رسانی می‌نماید. دو شکل اصلی مراکز خرید عبارتند از مراکز خرید چندمنظوره (مال‌ها و مراکز خرید^۲) و مراکز خرید روباز نواری شکل (باریکه)^۳. مراکز خرید چندمنظوره (مال‌ها و مراکز خرید) معمولاً محیط‌های سرپوشیده‌ای هستند که در آن دو ردیف فروشگاه روبروی هم قرار دارد و بین این دو ردیف مسیر عبوری وجود دارد که دمای هوای آن قابل ساماندهی است. این واژه نشان‌دهنده رایج‌ترین شکل مراکز منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای است و به‌گونه‌ای غیررسمی جایگزین این دو عبارت شده است. مرکز خرید نواری (باریکه) عبارت است از یک ردیف به‌هم پیوسته از فروشگاه‌ها یا محل عرضه خدمات که به‌عنوان یک واحد مجزای خرده‌فروشی اداره می‌شود. ویتترین‌های فروشگاه‌ها از طریق سایه‌بان با هم

¹ Shopping centers

² Malls

³ Open-Air strip centers

ارتباط دارند ولی یک مرکز خرید نواری (باریکه) معمولاً فاقد گذرگاه‌های سرپوشیده برای ارتباط فروشگاه‌ها با یکدیگر است. وضعیت قرارگیری فروشگاه‌های این گونه مراکز خرید می‌تواند به شکل یک خط مستقیم یا به شکل L یا U باشد.

مراکز خرید از زمان پیدایش خود و در دوره پس از جنگ‌های جهانی با گسترش حومه شهری، دستخوش تکامل و تغییرات بسیار بوده است. در حالی که در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، مصرف‌کنندگان این مراکز خرید را به‌عنوان مکان‌هایی ویژه ارزیابی می‌کردند اما اکنون به مراکز خریدی رایج و معمول تبدیل شده‌اند و در اواخر سده بیستم در همه‌جا یافت می‌شدند. در واقع گسترش و گونه‌گونی مراکز خرید در نیم سده اخیر باعث ایجاد جمعیتی از مصرف‌کنندگان داخلی شده است که در مراکز خرید به دنبال خدمات، تسهیلات، ارزش و مجموعه‌ای از گزینه‌ها هستند.

بازار به‌مثابه یک صنعت

به بازار از دریچه و منظر دیگر نیز می‌توان نگریست و آن به‌مثابه یک صنعت است. بازار به‌مثابه یک فعالیت و یک صنعت چنین تعریف می‌شود: به مجموعه‌ای از مشتریان بالقوه و بالفعل یک محصول، بازار^۱ گفته می‌شود یا به‌عبارت دیگر، به مجموعه همه مشتریان بالقوه یک شرکت بازار می‌گویند. در تعریفی دیگر، یک بازار یا صنعت شامل مجموعه‌ای از موسسات یا نهادهاست که عرضه‌کننده یک کالا یا طبقه‌ای از کالاها هستند که قابلیت جانشینی یکدیگر را دارند. بنابراین، یک بازار یا صنعت شامل شرکت، رقبای شرکت و مشتریان بالقوه یک شرکت است و بسیاری از شرکت‌ها، رقبای خود را از دیدگاه صنعت یا بازار تحلیل می‌کنند. صنایع یا بازار سیمان، خودروسازی، نفت، فولاد و ... مصادیقی از این تعریف هستند. هر مدیر بازاریابی باید ساختار بازار^۲ محصول تولیدی خود را شناسایی و تحلیل کند. اگر در یک صنعت فرضی قیمت یک کالا افزایش یابد، این امر سبب می‌شود تا تقاضا برای کالاهای جانشین دیگر افزایش یابد. به‌عنوان مثال اگر قیمت چای افزایش یابد این امر سبب‌ساز افزایش تقاضا برای نوشیدنی‌های دیگری چون قهوه می‌شود.

یک بازار، انجمنی است برای انجام مبادلات (مک میلان^۳، ۲۰۰۲) و غالباً دارای یک سامانه بازاریابی در خود می‌باشد. هر چند یک بازار ممکن است به‌عنوان پیامدی از یک جریان معاملات تبادلی در امتداد زمان، ظهور یابد، با این حال، می‌تواند سازه‌ای اجتماعی باشد که در معرض طراحی هدفمند است.

نقطه کانونی بررسی و تحلیل ساختار یک بازار یا صنعت، تعداد عرضه‌کننده یا تولیدکننده، شمار خریدار یا مصرف‌کننده و نیز همگنی یا غیرهمگنی محصولات تولیدی است و بر این اساس، بازارها یا ساختارهای صنعتی شامل پیوستاری است که در کران نخست آن، انحصار کامل، در کران نهایی، رقابت کامل و در پیوستار میانی، انحصار چندقطبی خرید یا فروش قرار دارد. بازارها به‌لحاظ ساختاری در قالب جداول ۱ و ۲ تفکیک می‌شوند:

جدول ۱. ساختار بازارها

شمار عرضه‌کننده	شمار تقاضاکننده	یک	چند	زیاد
		۱. بازار انحصار دو طرفه	۲. بازار انحصار ناقص خرید	۳. بازار انحصار کامل خرید
۶. بازار انحصار چندقطبی خرید	۷. بازار انحصار کامل فروش	۸. بازار انحصار چندقطبی فروش	۹. بازار رقابت کامل و رقابت انحصاری	

¹ Market

² Market Structure

³ McMillan

جدول ۰۲. گونه‌های بازار

مثال	خصوصیات				گونه‌های بازار
	شرایط ورود و خروج	میزان شناخت از شرایط بازار	ماهیت کالاهای تولیدشده	تعداد بنگاه‌ها	
سیب‌زمینی	آسان	کامل	همگن	خیلی زیاد	رقابت کامل
شرکت برق	مشکل	محدود	همگن	یک	انحصار کامل
رستوران‌ها	آسان	محدود	ناهمگن	زیاد	رقابت انحصاری
تولیدکنندگان اتومبیل	مشکل	محدود	همگن یا متفاوت	کم	انحصار چندجانبه فروش

هانت (۱۹۹۹) از زاویه دیگر به بازار می‌نگرد و می‌گوید که بازار یک مکان، یک چیز با یک نهاد جمعی^۱ نیست. بازار فرایندی است که به‌وسیله کنش‌های متقابل افراد گوناگونی که به موجب تقسیم کار با یکدیگر همکاری می‌کنند، به کار می‌افتد. قضاوت‌های این افراد درباره ارزش و کنش‌های برآمده از این قضاوت‌های ارزشی، نیروهای تعیین‌کننده وضعیت بازار می‌باشند - که دائماً در حال تغییر هستند. وضعیت بازار در هر لحظه تابعی از ساختار قیمت است - یعنی کلیت نسبت‌های مبادله‌ای که به‌واسطه سوگیری افراد برای خرید و فروش تعیین می‌گردد. هیچ چیز غیرانسانی و مرموزی درباره بازار وجود ندارد.

به‌طور کلی فرایند بازار حاصل و برآیند فعالیت‌ها و کنش‌های انسانی است. بر این اساس، هر پدیده‌ای را در بازار می‌توان تا انتخاب‌های مشخص اعضای جامعه بازار^۲ ردیابی کرد. فرایند بازار عبارت است از ساماندهی کنش‌های فردی اعضای گوناگون جامعه بازار با الزامات همکاری متقابل. قیمت‌های بازار درباره این‌که چه چیزی، چگونه و چه میزانی تولید شود، به تولیدکنندگان علامت می‌دهد. بازار نقطه کانونی است که کنش‌های افراد به سمت آن همگرا شده و مرکزی است که کنش‌های افراد از آن نشأت می‌گیرد.

تعریف مفهوم بازار یابی

فیلیپ کاتلر و همکاران (۲۰۱۰) بازاریابی را چنین معرفی می‌کنند: «بازاریابی، شاخه‌ای از اقتصاد و علوم اجتماعی است. بازاریابان همواره تفکرات خود را با بازار و مشتریان بالقوه و نیازهای آن‌ها آغاز می‌نمایند. مأموریت آن‌ها این است که محصولات، خدمات، تجارب و راه‌کارهایی را توسعه دهند که استاندارد زندگی را بهبود می‌دهند. ایحاد طبقه متوسط نیرومند برای هر کشوری مزیت‌بخش است و بازاریابی ابزارها و فلسفه دستیابی به این هدف را فراهم می‌سازد. باور ما این است که کسب‌وکارهایی که فلسفه ارتقای مشتریان را به اجرا می‌گذارند، با عزم و اشتیاق بیشتری عمل می‌کنند و منفعت این کار به همگان خواهد رسید.»

سه نیروی پیشران جهانی‌شدن، رشد شتابان فناوری و توسعه ارتباطات، دگرگونی سریع بازارهای بین‌المللی را در پی داشته و به تبع آن اقتصادهای ملی را نیز دستخوش تغییرات ژرفی کرده است. موفقیت در بازارهای پویا، سیال و پرچالش آینده، مستلزم برخورداری از آمادگی کافی برای کنش

¹ Collective entity

² Market Society

سریع و آگاهانه است. فضای رقابتی بوجود آمده باعث می‌گردد تا موفقیت در بازار نصیب شرکت‌هایی شود که سریع‌تر خود را با پویایی‌های محیطی سازگار می‌کنند. پیش‌تر از این، وقوع جنبش نوزایی صنعتی نیز سبب شده بود که تولید از مرحله سنتی به مرحله مدرن یعنی تولید انبوه گذار کند و اهمیت حوزه بازاریابی بر حوزه تولید تقدم یابد.

بازاریابی پویا، هنر فروختن آنچه که تولید شده نیست، بلکه آگاهی نسبت به آن چیزی است که باید تولید شود. بازاریابی پویا به‌ویژه در زمانه‌ای که معادله عرضه و تقاضا به نفع عرضه، سنگینی می‌کند و عرضه از تقاضا پیشی گرفته است، نه تنها شرط لازم بلکه شرط کافی در حفظ مانایی و تضمین پایایی کسب‌وکارها به‌شمار می‌آید. کاتلر (۲۰۰۵)، می‌گوید: «بازاریابی در چرخه بازرگانی و در ذهن مردم با مفهوم درست خود به کار نرفته است. شرکت‌ها گمان می‌کنند که بازاریابی برای پشتیبانی و حمایت از خطوط تولید و فروختن محصولات آن‌ها به وجود آمده است. اما حقیقت کاملاً باژگونه است، خطوط تولید باید از بازاریابی پشتیبانی کنند. صنایع همیشه می‌توانند تولید کالاهای خود را به منابع بیرون از شرکت واگذار کنند. چیزی که یک شرکت می‌سازد همان گزاره‌ها و ایده‌های بازاریابی است. وظایف تولید، خرید، پژوهش و توسعه، امور مالی و سایر وظایف اصلی شرکت‌ها، صرفاً برای دستیابی به اهداف شرکت‌ها در بازار مشتری هستند. معمولاً بازاریابی با فروش اشتباه گرفته می‌شود. فروش تنها بخشی از کوه یخ بازاریابی است که از سطح آب بیرون است. چیزی که عملاً دیده نمی‌شود، همان تحقیقات بازاریابی با هدف تولید محصولات مناسب برای نیازهای مشتری، چالش در قیمت‌گذاری درست، بررسی چگونگی توزیع و تعریف شیوه‌های معرفی محصولات به بازار است. بنابراین بازاریابی مفهومی بسیار گسترده‌تر از فروش است. بازاریابی و فروش تقریباً متضاد یکدیگر و دو روی یک سکه هستند. بازاریابی برای فروش نیز نوعی تناقض‌گویی است. سال‌ها پیش گفتم و تاکید کردم: بازاریابی هنر یافتن راه‌های هوشمندانه برای آب کردن محصولات شما نیست، بازاریابی هنر خلق ارزش واقعی برای مشتری است. بازاریابی هنر کمک به مشتریان برای بهتر شدن و بهتر به‌نظر رسیدن است. واژه‌های محوری در بازاریابی عبارتند از: کیفیت^۱، خدمت^۲ و ارزش^۳. فروش صرفاً زمانی آغاز می‌شود که شما محصولی داشته باشید. بازاریابی پیش از این که محصولی وجود داشته باشد، آغاز می‌شود. بازاریابی وظیفه‌ای است که شرکت تحقق می‌بخشد تا نشان دهد نیاز مردم چیست و شرکت چه چیزی خواهد ساخت. بازاریابی چگونگی عرضه اولیه، قیمت، شیوه توزیع و چگونگی معرفی پیشنهاد کالا یا خدمت را در مکان بازار مشخص می‌کند. بازاریابی سپس به ردیابی و کنترل فعالیت‌ها می‌پردازد و همواره نسبت به بهسازی و بهبود آن‌ها اقدام می‌کند. بازاریابی همچنین در مورد زمان قطع و دگرش تولید و عرضه محصولات نیز تصمیم‌گیری می‌کند.»

بازاریابی نیروی سبب‌ساز پویایی جهان تجارت است و به قول رجیس مک‌کنا (۱۹۹۱) از استادان به‌نام بازاریابی در سیلیکون‌ولی «بازاریابی همه چیز و همه چیز بازاریابی است.» مک‌کنا می‌گوید که هر فردی حتی برای خود بازاریابی می‌کند، به‌عبارتی بازاریابی مختص شرکت‌ها یا سازمان‌ها نیست. بازاریابی، با مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای تحلیل بازار مربوطه، تعریف بخش‌های بازار، درک نیازها، ارائه محصولات مناسب و پیشتاز و همچنین موضوع وفاداری همراه است. خواه ناخواه بازاریابی، محیط پیرامونی ما را احاطه و آن‌را مسخر خود کرده و روزانه به نحوی با زندگی انسان‌ها عجین شده است. همواره کسی وجود دارد که می‌خواهد چیزی را به فردی بفروشد یا چیزی را از فردی بخرد، این چیز می‌تواند یک شخص، ایده، مکان، سیاست، مذهب، کالا، خدمت و ... باشد. هر فردی هم بازاریاب و هم مصرف‌کننده است. بازاریابی صرفاً فعالیت بازاریابان برای فروش محصولات به مصرف‌کنندگان نیست. مصرف‌کنندگان نیز به نوبه خود محصولی را برای سایر مصرف‌کنندگان بازاریابی می‌کنند. کاتلر (۲۰۰۵) در خصوص اهمیت جایگاه بازاریابی می‌گوید: «سال‌ها پیش، دیوید پاکارد^۴ که از بنیانگذاران شرکت هیولت پاکارد^۵ است، گفت: بازاریابی به قدری با اهمیت است که نباید آن‌را در یک واحد سازمانی محدود کرد. ممکن است شرکتی دارای بهترین واحد بازاریابی در دنیا باشد اما در بازاریابی شکست بخورد. چرا؟ زیرا کارگران خطوط

¹ Quality
² Service

³ Value
⁴ David Packard

⁵ Hewlett Packard

تولید ممکن است محصولات بی کیفیت تولید کنند، واحد بازرگانی نیز ممکن است حتی این محصولات بی کیفیت را با تاخیر زیاد عرضه کند و واحد حسابداری نیز ممکن است صورت حساب اشتباهی صادر کند. هر یک از این خطاها می تواند موجب ازدست دادن مشتریان شود. بازاریابی، صرفاً زمانی موثر خواهد بود که همه واحدهای شرکت در راستای ارائه ارزشهای تعهد شده از سوی شرکت به مشتری و برای جلب رضایت او حرکت کنند.»

در درک دقیق مفهوم بازاریابی، باید مفاهیم اساسی و بنیادین زیر مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد:

- نیاز^۱ - یکی از مفاهیم اساسی بازاریابی است و بازگو کننده محرومیت احساس شده در فرد است. بازاریابی، نیازها را خلق نمی کند بلکه نیازها در بازارها وجود دارند. بازاریابی، خواسته هایی را به هیئت فرآورده های خاص و خدماتی که ممکن است این نیازها را برآورده سازند، خلق می کند.
- خواسته^۲ - نحوه و چگونگی برآوردن نیاز را خواسته گویند و شکلی است که نیازهای انسان تحت تاثیر فرهنگ و شخصیت انفرادی قرار می گیرد.
- تقاضا^۳ - خواسته ها، وقتی با قدرت خرید همراه باشند تبدیل به تقاضا می شوند و در واقع توانایی رفع و برآوردن خواسته را گویند.
- محصول^۴ - محصول اعم از کالا^۵ یا خدمت^۶ زاییده نیازها و خواسته های بشری است و عبارت از چیزی است که قادر به ارضای نیاز باشد و می تواند شامل اشیاء، افراد، مکان ها، سازمان ها، ایده ها و عقاید باشد. امروزه در بازارها، کالا به تنهایی جایگاهی ندارد و بنابراین ترکیبی از کالا و خدمت عرضه می شود.

- معامله^۷ - عبارت از دریافت چیزی مطلوب از کسی، در مقابل ارائه مابه ازایی به او است. هنگامی که فرد تصمیم به رفع نیاز می گیرد، بازاریابی آغاز می شود و فرد از فرایندی به نام «معامله» استفاده می کند. معامله، ماده موضوعه^۸ و مفهوم کانونی تمامی فعالیت های بازاریابی است.

تعریف مفهوم بازاریابی به مرور زمان از دامنه کلاسیک خود فاصله گرفته و به کران خلق ارزش برای مشتری نزدیک شده است. امروزه بازاریابی با مفاهیم جدید و بنیادینی بازتعریف شده و دامنه رسالت آن توسعه یافته است.

پیش تر اشاره شد که مفهوم بازاریابی در مقطعی از حیات اجتماعی و اقتصادی کشورهای غربی مطرح شد که این جوامع به مدد کامیابی تکنولوژیکی، در قله تولید انبوه محصولات قرار داشتند و فروش محصولات به سادگی گذشته ممکن نبود. بنابراین شناخت بیشتر نیاز مشتریان جاری و آتی و برآورده کردن آن ها، اهمیت روزافزونی یافته بود. لویت (۱۹۶۰) یکی از پیشگامان در مطالعه مفهوم بازاریابی تاکید می کند که تنها هدف کسب و کار باید ایجاد رضایت در مشتریان باشد. کاتلر و زالتمن (۱۹۷۱) بر این عقیده اند که بازاریابی عبارت است از همسو کردن بیشتر فعالیت ها برای کشف و نویابی خواسته های مشتریان هدف و سپس ایجاد کالاها و خدماتی برای رفع آن خواسته ها. انجمن بازاریابی ایالات متحده آمریکا^۹ (۲۰۰۸) بازاریابی را این گونه تعریف می کند: «بازاریابی، مجموعه ای از فعالیت ها، فرایندها و تصمیمات برای ایجاد، آگاهی و تحویل کالاها و خدماتی است که برای مشتریان، شرکا و کل جامعه ارزش ارائه می کند.» کاتلر (۲۰۰۵) می گوید: «بازاریابی هنر و علم شناسایی، خلق و ارائه ارزش به منظور ارضای نیازهای بازار هدف و برای دستیابی به سود است. بازاریابی امیال و نیازهای ارضاء نشده را شناسایی می کند. همچنین ضمن تعریف و برآورد اندازه یک بازار تعریف شده، میزان سودآوری آن را نیز اندازه گیری می کند. به عبارت دیگر بازاریابی، بخش هایی از بازار را به عنوان مناسب ترین بخش بازار برای شرکت شناسایی و مشخص می کند که شرکت نیز توانایی و امکان عرضه خدمات به آن ها را دارد و همچنین مناسب ترین محصولات مورد نیاز آن بخش بازار را طراحی و معرفی می کند.» اما وی با برآورده کردن یکسان همه نیازهای مشتریان مخالفت می کند و می گوید: «من به یکسان نگریستن در برآوردن همه نیازهای مشتری اعتقادی ندارم، چون ملاحظات دیگری نیز وجود دارد که ممکن است تاثیرگذار باشد. لذا، اگر یک جامعه، کمبود آب را تجربه

¹ Need

² Wanting

³ Demand

⁴ Product

⁵ Commodity

⁶ Service

⁷ Transaction

⁸ Subject Matter

⁹ American Marketing Association

می‌کند، تقاضا باید از طریق تلاش‌های بازاریابی یا تلاش‌های قانونی کاهش یابد که به آن بازاریابی^۱ می‌گویند.»

اولین کسی که عبارت مفهوم بازاریابی را به کار برد مک‌کیتریک^۲ (۱۹۵۷) بود که در توصیف مفهوم بازاریابی می‌گوید: «در محیط‌های رقابتی، سازمان‌ها باید کاملاً از نیازهای مشتریان آگاهی داشته و آن‌را برآورده سازند در غیر این صورت سایر رقبا با ارائه محصولات که با نیازهای مشتریان سازگاری بیشتری دارد، بازار را تسخیر خواهند کرد.» پیتز دراکر (۱۹۵۴) بر این باور است که مفهوم بازاریابی به معنی دیدن کل کسب‌وکار از نقطه نظر مشتری است و هدف، شناخت و درک مشتری به نحوی است که کالا یا خدمت ارائه شده دقیقاً مناسب باشد و خود، خود را به فروش رساند. مک‌نامارا^۳ (۱۹۷۲) بازاریابی را چنین تعریف می‌کند: «بازاریابی، فلسفه مدیریت کسب‌وکار است که در آن مشتری‌گرایی و جهت‌گیری سود شرکت به رسمیت شناخته می‌شود و طی آن ارتباط تمامی بخش‌های اصلی شرکت با نیازهای بازار فراهم می‌شود.» دشیپاند و وبستر (۱۹۸۹) نیز معتقدند: «بازاریابی به عنوان یک فرهنگ سازمانی متمایز، مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های بنیادین مشترک است که مشتری را هم در راهبرد و هم در عملیات در کانون تفکر شرکت قرار می‌دهد.» کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) اعلام می‌کنند: «بازاریابی به مثابه یک فلسفه جهان‌شمول است. بازاریابی، فلسفه کسب‌وکار، بنیانه خط‌مشی یا هدف انجام تمامی فعالیت‌های مرتبط با سازمان، انتقال اثربخش دانش و نیز برآورده کردن نیازهای مشتریان است.» کاتلر (۱۹۹۱) چنین عنوان می‌کند: «بازاریابی به مثابه فرایندی است که طی آن تلاش‌های یک سازمان برای درک مشتری و رضایت مشتری به طریق برتر انجام می‌شود. بازاریابی، کلید نیل به اهداف سازمانی با استفاده از شناسش و رفع نیازهای اثربخش‌تر و کارآمدتر از رقبا در بازار هدف است یا به تقریری، بازاریابی هنر و علم شناسش، خلق و ارائه ارزش به منظور ارضای نیازهای بازار هدف، برای دستیابی به سود است.» در جای دیگر، کاتلر (۲۰۰۶)، چنین بازاریابی را تعریف می‌کند: «بازاریابی، ایجاد، توسعه و ارائه ارزش به بازار هدف به شکل سودآور^۴ است.»

بنابراین با عطف به تعاریف ارائه شده از بازاریابی با رویکردها و دیدگاه‌های گوناگون، می‌توان بازاریابی را به صورت رویکردشمول و به شرح زیر بازتعریف کرد:

بازاریابی به مثابه یک فلسفه کسب‌وکار، فرایند نیل به اهداف سازمانی از طریق ایجاد، توسعه و ارائه سازمان‌شمول گزاره ارزش برتر^۵ به مشتریان هدف است.

فلسفه‌های گوناگون کسب‌وکار

کسب‌وکارها برای تحقق نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف، از مفاهیم و رهیافت‌های گوناگونی بهره می‌گیرند که حاصل چپستی و پیامد همکنشی آن‌ها با محیط در حال تغییر است و در مسیر سازگاری با محیط، جهت‌گیری‌ها، فلسفه‌ها و مفاهیم گوناگون را خلق می‌کنند. هر یک از رویکردها و مفاهیم کسب‌وکار، دارای مزایای خاص خود می‌باشند و برخی از آن‌ها با برخی دیگر در حوزه‌های مفهومی خاص دارای همپوشانی هستند. کاتلر (۱۹۹۴) تاکید می‌کند که کسب‌وکارها برای برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌توانند یکی از چهار مفهوم یا فلسفه «محصول، تولید، فروش و یا بازاریابی» را انتخاب کنند. وی برغم این‌که بر این باور است شرکت‌هایی که براساس مفهوم بازاریابی^۶ عمل می‌کنند با ایجاد رضایت در مشتری، سود بیشتری کسب می‌کنند، درعین حال تاکید می‌کند که مفهوم بازاریابی در همه شرایط و موقعیت‌ها، سودمند و مناسب نیست. این‌که کدام فلسفه کسب‌وکار مناسب‌تر است به وضعیت خریداران و فروشندگان در مبادله (ساختار بازار) بستگی دارد. اما جهت‌گیری کسب‌وکارها به سمت

¹ Demarketing

² McKitterick

³ Carlton P. Mcnamara

⁴ Create, Communicate and Deliver Value to Target market at a Profit (CCDVTP).

⁵ Superior Value Proposal

⁶ Marketing Concept

رویکرد بازاریابی است که پارادایم هژمونیک یا دیدمان مسلط چهار مفهوم فوق به‌شمار می‌آید که در آن پیوند بازاریابی با سایر بخش‌ها، ایجاد ارزش مشتری، بخش‌بندی مشتریان، خلق روابط پایدار و پیوسته با مشتریان و ... به روشنی تبیین می‌شود.

الف – فلسفه محصول

مفهوم یا فلسفه محصول^۱ مبتنی بر این اندیشه است که مصرف‌کنندگان محصولی با کیفیت بهتر، کارکردی برتر و ظاهری زیباتر را می‌خواهند، پس کسب‌وکار باید تمرکز خود را بر بهبود محصول و افزایش کیفیت آن قرار دهد. یکی از عوارض این نگرش، بیماری نزدیک‌بینی بازاریابی^۲ است که توسط تئودور لویت^۳ در سال ۱۹۶۰ تقریر شد. نزدیک‌بینی بازاریابی بیان می‌کند که تولیدکنندگان محصول با کوتاه‌بینی می‌پندارند هدف مشتریان خواست محصولی با کیفیت بهتر، کارکردی برتر یا شکلی زیباتر است درحالی‌که مشتریان صرفاً می‌خواهند راه‌حل‌های مشخصی را برای نیاز خاص خود بیابند. نزدیک‌بینی در بازاریابی زمانی در سازمان شکل می‌گیرد که به اهداف بازاریابی کوتاه‌مدت اهمیت بیشتری نسبت به اهداف بلندمدت داده شود. به تقریری دیگر، زمانی که تولیدکنندگان و بازاریابان به جای تمرکز بر نیاز مصرف‌کنندگان بر خواسته‌های آن‌ها تمرکز کنند، از آنجا که شکل تحقق بخشیدن نیاز به فرهنگ و شخصیت فرد بستگی دارد و با تغییر این دو مورد، خواسته فرد در رفع نیاز به درازای زمان تغییر می‌کند، لذا چنانچه تولیدکنندگان توانایی رفع نیازهای مشتری را نداشته باشند که در خواسته‌های جدید نمود می‌یابد، بازار خود را از دست می‌دهند. به تقریری، شرکت‌ها پیش از آنکه به مشتری و نیازهای او توجه کنند تمام توجه خود را بر محصولات خود با کمی تغییر معطوف می‌کنند. جمله درخشان منتسب به هنری فورد^۴ در این زمینه بسیار گویاست: «اگر از مردم می‌پرسیدم که چه می‌خواهند، آن‌ها می‌گفتند یک اسب سریع‌تر». محصولات چشم شرکت‌هایی را که به این بیماری دچار می‌شوند، می‌بندد به‌گونه‌ای که نمی‌توانند اهداف بزرگ‌تر یا پویایی‌های واقعی بازار را درک کنند. ناگفته نماند برخی شرکت‌ها سرمایه‌های هنگفتی را در فرایند پژوهش و توسعه و تولید نسل جدید محصولات خود صرف می‌کنند اما نمی‌دانند که آیا این محصولات قادر به رفع نیازهای مصرف‌کنندگان هستند یا خیر.

ب – فلسفه تولید

مفهوم یا فلسفه تولید^۵ براساس تقاضای مصرف‌کنندگانی شکل گرفته است که خواهان محصولاتی هستند که در دسترس بوده و توانایی خرید آن‌ها داشته باشند. در این وضعیت، بهبود کارایی تولید و توزیع متمرکز، از وظایف بنیادین مدیریت بنگاه‌ها به‌شمار می‌آید. این رویکرد زمانی در اولویت قرار می‌گیرد که: (۱) تقاضا برای یک محصول از عرضه بیشتر باشد و مدیریت درصدد یافتن راه‌هایی برای افزایش تولید باشد و (۲) زمانی که هزینه تولید محصول در سطح بالایی قرار دارد و تولیدکننده برای کاهش هزینه با گزینش راهبرد اقتصاد مقیاس^۶، سطح تولید را افزایش دهد.

ج – فلسفه فروش

مفهوم یا فلسفه فروش^۷ ناظر بر انگاشتی است که فروش محصول رخ نمی‌دهد مگر این‌که از ابزار تبلیغات و ترفیعات بایسته استفاده شود. این نگرش، خاص دو گونه کسب‌وکار است: (۱) محصولات ناخواسته^۸ - محصولات ناخواسته، محصولاتی هستند که مشتری در حالت عادی، به آن‌ها نمی‌اندیشد، مگر این‌که نیروی فروش به‌گونه‌ای مداوم با وی تماس گرفته و محصول یا خدمات مربوطه را یادآوری نماید، مانند بیمه عمر. در مورد چنین محصولاتی، شرکت‌ها ناگزیرند تا با استفاده از مفهوم فروش و توانایی ترفیع، محصولات و خدمات را به مشتری یادآوری کرده و به فروش برسانند و (۲) محصولات فناورانه^۹ و نوآورانه - محصولات نوآورانه جدید، نوع دیگری از محصولاتی هستند که فلسفه فروش می‌تواند برای آن‌ها مناسب باشد. از

¹ Product Concept

² Marketing Myopia

³ Theodore Levitt

⁴ Henry Ford

⁵ Production Concept

⁶ Economical Scale

⁷ Sales Concept

⁸ Unsought Products

⁹ Hi-Technology

آنجایی که این گونه محصولات در گذشته در بازار وجود نداشته‌اند، مشتری نمی‌تواند در مورد آن‌ها تصور مشخصی داشته باشد. از این رو، باید با استفاده از توانایی ترفیع، محصول را به مشتری معرفی نمود، تا مشتری نسبت به آن آگاهی یابد. بازاریابی محصولات فناورانه و نوآوری‌ها در محیطی انجام می‌گیرد که دارای سه گونه عدم‌اطمینان است: عدم‌اطمینان بازار^۱، عدم‌اطمینان تکنولوژیکی^۲ و عدم‌اطمینان رقابتی^۳. عدم‌اطمینان بازار ناشی از عدم‌اطمینان تقاضا به دلیل ترس، عدم‌اطمینان و تردید^۴ (FUD) است که مصرف‌کنندگان در انتخاب یک محصول ناآشنا تجربه می‌کنند. عدم‌اطمینان تکنولوژیکی، عدم‌اطمینان از عرضه این محصولات به دلیل محدودیت‌های موجود در علم، مهندسی و همچنین قابلیت‌های بازاریابی کالا/ خدمت شرکت‌ها است. سرانجام اینکه عدم‌اطمینان رقابتی، در زمینه شناسش رقبای کنونی یا آتی و استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تلافی‌جویانه احتمالی آن‌ها علیه راه‌اندازی محصول شرکت خواهد بود. معمولاً تمرکز شرکت‌هایی که با مزاد تولید مواجه هستند بیشتر بر فروش چیزی است که تولید می‌کنند و نه نیاز و خواست مشتریان بازار هدف. در این رویکرد، از راهبرد رانش^۵ در برابر کشش^۶ محصول استفاده می‌شود. کاتلر (۲۰۰۵) معتقد است: «مشکل اصلی اقتصادی، که مایه دردسر شرکت‌ها است، مزاد ظرفیت صنعت است. تقریباً هر صنعتی، از مزاد ظرفیت رنج می‌برد. این مشتریان هستند که کمیاب هستند و نه محصولات. ظرفیت مزاد، پی‌آیند خوش‌بینی شرکت‌ها در مورد برآوردهای اقتصادی و داشتن امید واهی به قدرت کاذب آن‌ها در بازار است. راهکارهای اصلی عبارتند از: ۱) آفرینش یک برند تجاری برتر و ممتاز ۲) توسعه بیشتر مشتریان وفاداری که مایل به پرداخت قیمت بالا هستند و ۳) یافتن شرکت‌های دیگر و ترکیب یا ادغام شدن با آن‌ها در جهت تحلیل و عقلایی کردن عرضه.»

د - فلسفه بازاریابی

پس از مفهوم آفرینی بازاریابی در اوایل سده بیستم، روند تکاملی مفهوم بازاریابی در نیمه دوم سده یعنی از دهه ۱۹۵۰ با تکوین دو رویکرد و دو نگرش در این ادبیات تداوم یافت. رویکرد نخست، پنداشت بازاریابی به‌عنوان نوعی فعالیت و وظیفه سازمانی بود که رسالت آن به جنبه‌هایی از بازاریابی چون تولید، تبلیغات، بسته بندی و ... منحصر و محدود می‌شد. ولی از میانه نیمه دوم سده بیستم و با پیچیده‌تر شدن بازارها و رقابتی‌تر شدن محیط کسب‌وکارها، بازاریابی به‌مثابه مفهوم و فلسفه کسب‌وکار مورد توجه واقع شد و مشتری در کانون توجه کسب‌وکارها قرار گرفت و «مفهوم یا فلسفه بازاریابی»^۷ خلق گردید که به‌مثابه رکن و اساس بازاریابی مدرن شناخته می‌شود. به‌لحاظ تاریخی، مفهوم بازاریابی در برابر مفاهیم دیگر کسب‌وکار همچون مفهوم تولید، محصول و یا فروش مطرح می‌شود و پارادایم غالب و اساس بازاریابی مدرن را شکل می‌دهد و به هم‌نوایی همه فعالیت‌ها و بخش‌های سازمان در جهت شناخت و ارائه گزاره ارزش مشتری نیاز دارد. مفهوم بازاریابی مبتنی بر این تفکر است که ماموریت و رسالت یک سازمان درک نیازها، خواسته‌ها و ارزش‌های بازار هدف و سازگاری سازمان در راستای برآورده کردن آن‌ها به‌صورت موثرتر و بهینه‌تر از رقباست.

درخصوص بخشی‌نگری و فقدان نگاهی جامع، یکپارچه و فراگیر از مفهوم بازاریابی باید عنوان شود که اگر از سه نفر پرسید منظور از «بازاریابی» چیست، احتمالاً سه پاسخ متفاوت دریافت خواهید کرد. متداول‌ترین پاسخ‌ها احتمالاً مربوط به نقش ارتباطات بازاریابی (تبلیغات، بروشورها، نمایش‌های تجاری و موارد مشابه) خواهد بود. نفر دوم، شاید بر نقش فروش در سازمان‌ها تاکید کند و نفر سوم احتمالاً به نقش مدیریت محصول اشاره داشته باشد. با این‌که هر یک از این پاسخ‌ها درست است ولی صرفاً به حوزه محدودی از مفهوم بازاریابی اشاره می‌کند.

فیلیپ کاتلر و گری آرمسترانگ^۸ (۱۹۹۷) یکی از وظایف اصلی بازاریابی را اعلام فراخوان به افراد درون یک سازمان می‌دانند که باید به این باور برسند که «به مشتریان فکر کرده و به آن‌ها خدمت کنند.»

¹ Market Uncertainty

² Technological Uncertainty

³ Competitive Uncertainty

⁴ Fear, uncertainty and doubt (FUD)

⁵ Push

⁶ Pull

⁷ Marketing Concept or Philosophy

⁸ Philip Kotler & Gary Armstrong

رویکردهای جدید بازاریابی

آمیزه نیروهایی که باعث تحول بنیادین در سیستم‌های اجتماعی دنیا شده و تعادل میان انسان و کره زمین را برقرار می‌کردند با گذر زمان تغییر یافته است. برای سده‌های متمادی، سیاست و فناوری مهم‌ترین عاملان تغییر بودند. در سده‌های اخیر اقتصاد هم جایگاه مهمی را به خود اختصاص داده است، به‌ویژه که با رشد فناوری با تجارت و کسب‌وکار نیز تلفیق شده است. افکار و عقایدی که با مذهب، دموکراسی، اخلاقیات و مسئولیت فردی و به‌طور کلی با عوامل اجتماعی و فرهنگی مرتبط هستند نیز همگی برای افرادی که در مورد آن صحبت می‌کنند و از آن دفاع و پشتیبانی می‌کنند، اهمیت دارند. در سده بیستم، یک عامل تغییر دیگر ظهور کرده است که به شیوه‌های بسیاری، عوامل قبلی را یکپارچه یا مهار می‌کند یا حتی تحت شرایطی جایگزین آن‌ها می‌شود. این عامل تغییر جدید، بازاریابی است. بازاریابی به‌عنوان نیرو و پتانسیلی انگاشته می‌شود که توان بازآفرینی چهره جهان را دارد. اندازه و مقیاس تغییراتی که در سده بیستم در زمین رخ داده است به‌لحاظ وسعت در بسیاری از رشته‌ها تغییرات هزار سال قبل را تحت‌الشعاع قرار داده است.

بازاریابی سنتی هنوز هم در فضای تخیلی و غیرواقعی سیر می‌کند که در سپهر آن هیچ محدودیتی برای دسترسی به منابع وجود ندارد و در حیات حباب مصنوعی جامعه مصرفی هنوز «مشتری پادشاه است». تفکر و عمل بازاریابی سنتی با این برداشت سطحی که جهان ما می‌تواند فهرست طولانی از خواسته‌های مصرف‌کننده را تامین کند، بی‌آن‌که پیرامون پیامد تخریبی آن اندیشه کند و دغدغه‌ای از پی‌آیند تخریب زیست‌محیطی برآمده از مصرف بی‌کران داشته باشد. اما در دهه ۱۹۷۰ نگرانی اندیشمندان نسبت به آلودگی و تخریب محیط‌زیست، زوال‌پذیری منابع طبیعی و نیز رشد پرشتاب جمعیت، در قالب بیانیه‌های گوناگون بازتاب یافت. در واکنش به این موضوع، کمیته جهانی محیط‌زیست و توسعه سازمان ملل متحد^۱ در سال ۱۹۸۷، گزارش تاثیرگذاری تحت عنوان «آینده مشترک ما»^۲ منتشر کرد و این کمیته، «توسعه پایدار» را در برآورده‌سازی نیازهای امروز بدون مخاطره تامین نیازهای نسل‌های آینده می‌داند و همبستگی و تعادلی پویا میان «محیط طبیعی، رفاه اجتماعی انسان‌ها و فعالیت‌های اقتصادی» را لازمه توسعه پایدار تعریف می‌کند. این گزارش در حقیقت زنگ خطری برای تمامی انسان‌ها بود تا تهدیدات را جدی بگیرند. گزارش فوق وابستگی‌های متقابل و همکنشی میان محیط طبیعی، رفاه اجتماعی انسان و فعالیت‌های اقتصادی و نیاز به ایجاد و حفظ یک تعادل پویا میان این سه عامل را شناسایی کرد. بنابراین بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها، مسئولیت اجتماعی را به‌عنوان پیش‌نیاز پایداری پذیرفتند و رویکردی به‌نام «بازاریابی پایداری»^۳ معرفی شد.

در رویکردهای سنتی بازاریابی، خواسته‌ها و نیازهای مشتری در کانون توجه قرار گرفت و نقطه آغازی برای ابداع و تولید گردید. انگاره اولیه شرکت‌های مشتری‌مدار این است که شناخت نیازها و خواسته‌های بازار هدف و برآورده کردن آن‌ها بهتر از سایر رقبا، تسهیل‌گر نیل به اهداف سازمان است. به این ترتیب رویکرد بازاریابی و مشتری‌مداری وسیله‌ای برای اطمینان از این موضوع هستند که سازمان با رشد و کسب سود پیشرفت می‌کند و به حیات خود ادامه می‌دهد. اما این که آیا در درازمدت همیشه برآورده کردن آنی و بی‌درنگ خواسته‌های مشتریان به نفع جامعه است، محل تردید جدی نزد علمای بازاریابی است. از دهه ۱۹۷۰ رویکردهای بازاریابی بسیاری ظهور کردند که با مباحث زیست‌محیطی و اجتماعی سروکار داشتند، از جمله بازاریابی جامعه، بازاریابی اجتماعی، بازاریابی بوم‌شناختی، بازاریابی سبز، بازاریابی زیست‌محیطی، بازاریابی پایدار، بازاریابی ارتقاء یافته و بازاریابی پایداری.

^۱ World Commission On Environment and Development

^۲ Our Common Future

^۳ Sustainability Marketing

۱. بازاریابی جامعه^۱

بازاریابی جامعه ناظر بر مفهومی است که اشتراک سه چشم‌انداز اهداف سازمانی، اهداف مصرف‌کننده و اهداف جامعه به فرصت‌ها و موفقیت‌های بلندمدت می‌انجامد. بازاریابی جامعه این پیش‌فرض بازاریابی را که ارضای جمعی نیازها و خواسته‌های تک‌تک مصرف‌کنندگان همیشه به نفع جامعه و تضمین راحتی مصرف‌کنندگان در بلندمدت است، زیر سؤال می‌برد و باور به آن محل تردید جدی است. مفهوم بازاریابی جامعه میان رضایت سریع مشتری و منافع بلندمدت او تفاوت قائل می‌شود.

۲. بازاریابی اجتماعی^۲

بازاریابی اجتماعی به کاربرد اصول، مفاهیم و راهبردهای بازاریابی برای حل مشکلات اجتماعی اشاره دارد. برنامه‌های بازاریابی اجتماعی به منظور تأثیر بر رفتار افراد برای توسعه رفاه خود و جامعه طراحی شده‌اند. بازاریابی اجتماعی با روندهای بازاریابی کلان درگیر است، اما روی هم‌رفته راهبرد بازاریابی خرد را در پیش می‌گیرد، بدین جهت برنامه‌های بازاریابی اجتماعی معمولاً توسط سازمان‌هایی برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند که بر موارد خاصی چون کمپین‌های سلامتی عمومی برای کاهش مصرف سیگار، نوشیدن الکل، مصرف مواد مخدر، پرخوری و رابطه جنسی پرخطر تمرکز دارند. تفاوت عمده و اساسی بازاریابی اجتماعی با سایر رویکردهای بازاریابی در اهداف و مقاصد بازاریابی اجتماعی و تشکیلات آن تبلور می‌یابد. رسالت اصلی بازاریابی اجتماعی تأثیرگذاری بر رفتارهای اجتماعی و انسانی است. در بازاریابی اجتماعی کسب سود و منافع شخصی اولویت اصلی به‌شمار نمی‌رود. به‌عبارت دیگر، تأکید رویکرد بازاریابی اجتماعی تنها ارضای نیازها و خواسته‌های افراد اجتماع از طریق پویای مبادله و دادوستد نیست بلکه هدف و مقصد والاتری را تعقیب می‌کند و آن تأثیرگذاری بر کردار و سلوک افراد در اجتماع است. یکی از پرسش‌های مهمی که در رویکرد بازاریابی اجتماعی مطرح می‌شود این است که آیا تکیه و اعتماد بی‌چون و چرا به بازاریابی محض و سنتی یا بازاریابی تجاری خواهد توانست مشکلاتی چون آلودگی زیست‌محیطی، تخریب جنگل‌ها و مراتع، رشد فزاینده جمعیت، کمیابی منابع، رقابت شدید، تورم جهانی، نارضایتی مشتریان، عدم رعایت منافع بلندمدت خریداران، معضلات سلامت و بهداشت، مصرف مواد مخدر، استعمال دخانیات و مشروبات الکلی، فقر، بیماری و آلودگی هوا را از میان بردارد؟ آیا اگر شرکتی نیازها و خواسته‌های فردی مشتریان را در کوتاه‌مدت تأمین نماید آیا در بلندمدت نیز قادر به تحقق این مهم خواهد بود؟

۳. بازاریابی اکولوژیکی یا بوم‌شناختی^۳

سیر تحول بازاریابی در سال ۱۹۷۵ و در دانشگاه پنسیلوانیا رویکرد جدیدی از بازاریابی با عنوان «بازاریابی اکولوژیکی یا بوم‌شناختی» با تأکید بر موضوعات زیست‌محیطی مانند آلودگی و تأثیر سموم آفت‌کش بر محیط‌زیست را معرفی کرد. سپس در دهه ۱۹۸۰ «بازاریابی محیطی^۴» با تأکید بر استفاده از فناوری پاک، درک و شناخت مشتری سبز، عملکرد محیطی اجتماعی به‌عنوان مبنای مزیت رقابتی در برخی مطالعات وارد شد. بازاریابی بوم‌شناختی در دهه ۱۹۷۰ توسعه یافت و توجهات را به پیامدهای منفی و مثبت بازاریابی بر محیط طبیعی جلب کرد. این بازاریابی با تهی کردن زمین از منابع طبیعی و آلاینده‌هایی که با تولید و مصرف کالاها ایجاد می‌شود، پیوند دارد. روی هم‌رفته بازاریابی بوم‌شناختی با گونه‌ای از فعالیت‌ها در پیوند است که موجب مشکلات زیست‌محیطی است و برای آن‌ها راه‌حل پیشنهاد می‌کند.

۴. بازاریابی سبز^۵ و بازاریابی زیست‌محیطی^۶

¹ Societal Marketing
² Social Marketing

³ Ecological Marketing
⁴ Environmental marketing

⁵ Green Marketing
⁶ Environmental Marketing

ارزیابی اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌های بنگاه‌ها در بسیاری از کشورها به یک رویه و رویکرد در برنامه‌ریزی‌های توسعه ملی تبدیل شده و به‌عنوان ابزار مدیریت محیط‌زیست در سطح وسیعی مورد پذیرش قرار گرفته است، اما این رویکرد بیشتر بر اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی متمرکز است و به اثرات اجتماعی و فرهنگی مانند کیفیت زندگی و عدالت اجتماعی کمتر توجه می‌کند. ارزیابی اثرات اجتماعی که بی‌گمان سابقه کمتری نسبت به ارزیابی اثرات زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی توسعه کشورها دارد، می‌کوشد به این پرسش راهبردی پاسخ دهد که توسعه تا چه اندازه با جامعه سازگار، دادگرانه و پایدار است و چگونه برای فرازش معیشت و بهبود رفاه اجتماعی طیف وسیعی از مردم تلاش می‌کند؟

در اواخر دهه ۱۹۸۰ مفهوم «مصرف‌کننده سبز» آگاه و فعال زیست‌محیطی در اروپای غربی و آمریکای شمالی ظهور کرد که دربرگیرنده گستره‌ای از رهنمودها پیرامون بیشترین فروش به مصرف‌کنندگان سبز بود. محیط‌زیست در بازارهای گوناگون مانند باتری‌ها، نوشیدنی‌ها، اتومبیل، مواد شوینده، پاک‌کننده‌ها و غذا به یک عامل رقابتی با اهمیت تبدیل شد. رویکردهای بازاریابی سبز و بازاریابی زیست‌محیطی توسعه پیدا کردند و بر مصرف‌کنندگان سبزی متمرکز شدند که حاضر بودند مبلغ بیشتری برای کالاهای دوست‌دار محیط‌زیست بپردازند. مطالعات و پژوهش‌ها حاکی از آن است که موضوعات محیطی و حفظ محیط‌زیست یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که مصرف‌کنندگان هنگام خرید آن‌را مدنظر قرار می‌دهند. در نتیجه، این موضوعات باعث شده است که پرسمان‌های محیطی وارد مفاهیم بازاریابی گردند و رویکردی به‌نام بازاریابی سبز پدیدار شود. بازاریابی محیطی یا بازاریابی سبز را به‌عنوان فعالیت‌هایی که قصد دارند تا نیازها و خواسته‌های کنونی را با کمینه اثر یا بی‌ماند زیان‌بخش در محیط جایگزین کنند، تعریف کرده‌اند.

۵. بازاریابی پایداری^۱

در ادبیات بازاریابی مفهوم بازاریابی پایداری، یکی از پارادایم‌های هژمونیک دوران معاصر به‌شمار می‌رود. همان‌گونه‌که سوگیری مدیران در گسترش سازمان‌ها و نفوذ در بازار افزایش می‌یابد و داروینیزم تجاری^۲ بر دنیای رقابت سایه افکنده است ولی بازاریابی اجتماعی و به‌گونه‌ای مشخص‌تر رویکرد بازاریابی پایداری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود معطوف کرده است. غلبه برداشت اقتصادی در ارزیابی طرح‌های توسعه، اولویت یافتن صداهای قدرتمندتر در جریان سیاست‌گذاری‌ها و بی‌توجهی به گروه‌های حاشیه‌ای و محروم، درک کاستی‌مند و ناقص از روابط دوسویه و ساختاری میان موضوعات انسانی، کالبدی و زیست‌محیطی و سرانجام هزینه‌های تحمیل شده به جوامع به سبب این بی‌توجهی‌ها که درنهایت پایستگی توسعه و عدالت اجتماعی را با مخاطرات بی‌شماری مواجه می‌سازد، موجب پیدایش پارادایم ارزیابی اثرات اجتماعی شد. نخستین اصل «دستورکار ۲۱»^۳ نیز با عنوان «نخست به مردم توجه کنید»^۴، ابعاد اجتماعی توسعه را موضوعی الزامی و غیرقابل مسامحه می‌داند و به دولت‌ها گوشزد می‌کند که برنامه‌های توسعه را مطابق با معیارهای این پارادایم، طراحی کنند.

آرمان پژوهشگران دوران‌دیش و اصحاب راست‌کیش بازاریابی این است که یک رویکرد اصلی پایداری‌گرایی جدید بازاریابی به وجود آید. این بازاریابی جدید قدرت‌های موجود بازاریابی را با چشم‌اندازهای پایدارانه به بازاریابی اخلاقی و بوم‌شناختی ترکیب کرده و بینش‌هایی را در ساحت بازاریابی رابطه ارائه می‌کند تا بر مبنای پایستگی و رابطه‌های مبتنی بر ارزش با مشتریان، یک پارادایم جدید بازاریابی به وجود آید که همان «بازاریابی پایداری» است. بازاریابی پایداری عبارت از پاسخگویی مسئولانه، متعهدانه و بشردوستانه به نیازها و خواسته‌های نسل کنونی همراه با حفظ منابع و شرایط زیست‌محیطی برای نسل‌های آتی است. از این منظر، بازاریابی پایداری مفهومی از بازاریابی کلان است که تفکر توسعه پایدار را دربر دارد که نیازمند

¹ Sustainability Marketing

² Commercial Darwinism

³ Agenda 21

⁴ Putting people first

دگرذیسیدن سلوک واقعی همه افراد جامعه شامل تولیدکنندگان و مصرف کنندگان است. نقطه عزیمت به بازاریابی پایداری، درک مشکلات اجتماعی و زیست محیطی در کل (سطح کلان) و تحلیل تاثیر بوم شناختی و اجتماعی محصولات شرکت به گونه‌ای ویژه (سطح خرد) است.

فرایند مدیریت بازاریابی

شرکت‌های هوشمند و بالنده به منظور پایش روند دگرش و جریان‌ات تاثیرگذار بازار و همسو شدن با آن باید دارای یک نظام جامع بازاریابی باشند. بازاریابی تبلیغات و فروش با رویکرد مکانیکی نیست، بلکه فرایندی پویا برای هماهنگ کردن شرکت با محیط در حال تغییر و با بهترین فرصت‌های موجود در بازار است. فرایند مدیریت بازاریابی^۱ مطابق شکل ۲ دربرگیرنده مراحل زیر است:



شکل ۲. فرایند مدیریت بازاریابی

۱. مرحله بازارپژوهی

هر بازاری در شرف تغییر و دگرذیسی است و محیط هر بازار پیچیده و در حال تغییری همواره با فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی مواجه می‌شود و هر کسب و کاری باید توانایی شناسایی آن‌ها را داشته باشد. هیچ شرکتی نمی‌تواند به گونه‌ای دائمی به بازارها و محصولات کنونی خود وابسته باشد. یکی از توصیه‌های اساسی برای کسب اطلاعات بازار، بازارپژوهی است. بازارپژوهی عبارتست از شناسایی، جمع آوری، تحلیل و انتشار هدفمند و نظاممند اطلاعات برای اتخاذ تصمیمات مرتبط با شناسایی و حل مسائل و فرصت‌ها در بازاریابی. شرکت در مرحله بازارپژوهی یا تحقیقات بازار (تحلیل موقعیت یا شناخت راهبردی)، به بررسی محیط کلان (نظیر عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی) و محیط خرد (نظیر شرکت، رقبا، مشتریان، مصرف کنندگان، توزیع کنندگان و عرضه کنندگان، مکمل‌ها) در محیط بازار می‌پردازد. شرکت از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها تجزیه و تحلیل کاملی ارائه می‌دهد.^۲

۲. مرحله انتخاب بازارهای هدف یا مرحله STP

^۱ Marketing Management Process

^۲ SWOT Analysis

پس از شناخت بهترین فرصت‌ها که از تجزیه و تحلیل موقعیت به دست می‌آید، شرکت به تعیین اهداف^۱ (تعیین بازار یا بازارهای هدف، اندازه‌گیری، پیش‌بینی تقاضا و تقسیم بازار، هدف‌گیری و تعیین جایگاه در بازار) می‌پردازد. کسب‌وکارها به تدریج پی‌برده‌اند که در یک بازار فرضی، توانایی برآورده کردن نیازهای تمامی مشتریان و مصرف‌کنندگان را ندارند یا حداقل جلب رضایت کلیه مصرف‌کنندگان به یک روش و با یک راهبرد میسر نیست. هر کسب‌وکاری باید براساس دانش، تخصص و زیرساخت‌های سخت‌افزاری و امکانات نرم‌افزاری خود، قسمت یا قسمت‌هایی را انتخاب کند که در مقایسه با رقبای راهبردی خود، به‌نحو سودآورتری به نیازهای مشتریان هدف آن بخش پاسخ دهد. به فرایند تفکیک و طبقه‌بندی مشتریان، تقسیم یا تفکیک بازار^۲ گفته می‌شود.

یک قسمت بازار، شامل مصرف‌کنندگانی است که نسبت به مجموعه‌ای از محرک‌های بازاریابی، واکنش مشابهی بروز می‌دهد. از آنجا که هدف نهایی بخش‌بندی، تولید بخش‌هایی است که هر بخش به‌لحاظ ارزش‌های مورد انتظار همگن و نسبت به بخش‌های دیگر ناهمگن باشد بنابراین یک جایگزین منطقی این است که مشتریان به‌گونه‌ای مستقیم و براساس این ارزش‌ها گروه‌بندی شوند. هدف‌گیری یا انتخاب بازار هدف مرحله‌ای است که یک شرکت با توجه به منابع و مهارت‌های خود تصمیم می‌گیرد به یک بخش یا بخش‌های خاصی از بازار ورود کند که در آن بخش نسبت به رقبای دارای مزیت رقابتی است. مرحله بعدی تعیین جایگاه در بازار یا جایگاه‌یابی است. جایگاه یک محصول، مکانی است که آن محصول در مقایسه با محصول رقیب، اذهان مصرف‌کنندگان را اشغال می‌کند. اگر یک کالا به‌لحاظ مشتریان هدف با کالای موجود دیگری همسان تلقی گردد، دلیلی برای خرید آن وجود نخواهد داشت. فیلیپ کاتلر جایگاه‌یابی را چنین تعریف می‌کند: «جایگاه‌یابی در بازار برای یک کالا عبارت است از اشغال یک مکان روشن، مشخص و مطلوب در اذهان مصرف‌کنندگان هدف نسبت به کالاهای مشابه. بدین ترتیب بازاریابان برای کالاهای خود جایگاهی طراحی می‌کنند که نسبت به کالاهای همسان برجسته‌تر باشد. جایگاه انتخابی باید در بازارهای هدف، بالاترین مزیت استراتژیک یا راهبردی را برای آن‌ها به ارمغان آورد.» نکته کلیدی در این مبحث، قرار داشتن تمایز در نقطه کانونی جایگاه‌یابی است. سازمان‌ها برای جایگاه‌یابی باید تلاش کنند که به نوعی گزاره ارزش^۳ خود را در رقابت، چه به‌صورت مستقیم و چه به‌صورت غیرمستقیم متمایز کنند. موضوع اساسی این است که چگونه بازار هدف، برند را ادراک می‌کند و این ادراک چگونه به ویژگی‌های خاصی تعبیر می‌شود. بنابراین، جایگاه‌یابی آن چیزی است که برندگذار می‌خواهد برند در ذهن مشتری هدف، آنگونه ادراک شود که آرزو دارد. به تقریری، چگونه بازار هدف، برند را ادراک می‌کند و این ادراک چگونه به ویژگی‌های خاصی تعبیر می‌شود و آن برند چگونه در ذهن مشتری هدف تداعی می‌گردد.

۳. مرحله تهیه ترکیب عناصر بازاریابی

سال‌ها پیش از این، نیل بوردن^۴ (۱۹۵۴) از دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد، طی مقاله‌ای با عنوان «مفهوم آمیزه بازاریابی»^۵ به دسته‌ای از فعالیت‌های هر کسب‌وکاری اشاره می‌کند که می‌توانند بر رفتار خرید مشتریان تاثیرگذار باشند. کسب‌وکارها می‌توانند در این خصوص فهرست‌های بلند بالایی برای خود تهیه کنند. بوردن می‌گوید همه این فعالیت‌ها، «آمیخته (آمیزه) بازاریابی» را می‌سازند. کسب‌وکارها باید در ترکیب مناسب عوامل موثر بر بازاریابی (عناصر آمیزه بازاریابی) اصل صرفه‌جویی در هزینه‌ها و سودآوری بیشینه را مدنظر قرار دهند.

آمیزه بازاریابی، مجموعه‌ای از متغیرهای بازاریابی قابل کنترل است که یک شرکت آن‌ها را در بازار هدف و برای ایجاد واکنش مدنظر خود و به‌منظور تحت‌تاثیر قرار دادن تقاضا ترکیب می‌کند و با استفاده از آن‌ها سعی در تحقق اهداف خود در بازار هدف دارد. اگر چه گستره‌ای از فعالیت‌های گوناگون

¹ Goals
² Segmentation

³ Value Proposal
⁴ Neil Borden

⁵ The Concept of the Marketing Mix

فصل ۲. بازاریابی هنجاری با رویکرد کاربردی ۴۱

در تکوین آمیزه بازاریابی موثرند، اندیشمندان و صاحب‌نظران بازاریابی رده‌بندی مناسبی بوجود آورده‌اند تا بتوان کل جنگل را از فراز درختان آسان‌تر دید. جرمی مک‌کارتی^۱ در سال‌های آغازین دهه ۱۹۶۰، یک آمیزه بازاریابی مرکب از چهار عامل عمده را به‌عنوان 4P به شرح زیر پیشنهاد کرد:

- محصول - محصول ترکیب «کالا و خدماتی» است که یک شرکت به بازار هدف خود ارائه می‌دهد. محصول موضوعاتی چون تنوع محصول، کیفیت، طرح، مشخصات و شناسه‌ها، نام تجاری، اندازه، بسته‌بندی، ضمانت‌نامه‌ها، خدمات، بازدهی تضمینات و مرجوعی‌ها را شامل می‌شود.
- قیمت^۲ - مقدار وجهی است که مشتریان برای به‌دست آوردن محصول پرداخت می‌کنند و مواردی چون تخفیفات، کسورات، زمان پرداخت، شرایط اعتبار و مدت بازپرداخت را دربر می‌گیرد.
- توزیع یا مکان^۳ - دربرگیرنده آن دسته از فعالیت‌های شرکت است که محصول را در دسترس مصرف‌کنندگان هدف قرار می‌دهد و مواردی چون کانال‌های توزیع کالا، پوشش کالا، جور کردن کالا، مکان‌های عرضه، موجودی محصول و سطح آن، حمل‌ونقل و ... را شامل می‌شود.
- ترویج یا تبلیغات پیشبردی^۴ - ترویج شامل فعالیت‌هایی می‌شود که مزایای کالا را به آگاهی می‌رساند و مشتریان هدف را تشویق به خرید آن می‌کند و مواردی چون تبلیغ، فروش حضوری یا فروشندگی شخصی، پیشبرد فروش، روابط عمومی، بازاریابی مستقیم و معروف کردن را دربر می‌گیرد.

البته برخی از صاحب‌نظران، به عوامل یا Pهای دیگری نیز به‌عنوان عناصر آمیزه بازاریابی اعتقاد دارند از جمله می‌توان به کارکنان^۵، شواهد فیزیکی^۶، فرایند ارائه خدمت^۷، سیاست^۸ و باورهمگانی^۹ اشاره کرد.

انتقاد جدی وارده به آمیزه بازاریابی این است که چهار عامل (4P's) صرفاً از نگاه تولیدکنندگان و فروشندگان فرآورده‌ها انتخاب شده است که یقیناً با نگرش و دیدگاه خریداران و مصرف‌کنندگان کاملاً متفاوت و متمایز است. بنابراین بهتر است که این عوامل را با رویکرد و دیدگاه خریداران و مشتریان هدف تنظیم کرد که به‌عنوان 4C's معروف است که شامل ارزش مشتری یا مصرف‌کننده^{۱۰}، هزینه مشتری^{۱۱}، آسودگی در خرید^{۱۲} و ارتباطات^{۱۳} می‌باشد.

۴. مرحله اجرای بازاریابی یا بازارگرایی

اجرای بازاریابی، فرایندی است که طی آن راهبردها و خط‌مشی‌های بازاریابی برای نیل به اهداف بازاریابی، به فعالیت‌ها و عملیات بازاریابی مبدل می‌شوند. اجرای بازاریابی دربردارنده فعالیت‌ها به‌گونه‌ای روزانه و ماهیانه است، فعالیت‌هایی که برنامه بازاریابی را محقق می‌کنند. شایان ذکر است که بسیاری از علمای بازاریابی بر این باور هستند که بازاریابی به‌معنی فلسفه کسب‌وکار و بازارگرایی به مفهوم فرهنگ کسب‌وکار برای اجرای بازاریابی است. بنابراین اجرای مفهوم بازاریابی علاوه بر اجرای استراتژی‌های مربوط به آمیزه بازاریابی باید با استفاده از فرهنگ کسب‌وکار یعنی بازارگرایی انجام شود و درواقع اجرای بازاریابی همان بازارگرایی است.

۵. ارزیابی عملکرد واحد بازاریابی و فروش

¹ Edmond Jerome McCarthy

² Price

³ Place

⁴ Promotion

⁵ People

⁶ Physical Evidence

⁷ Process

⁸ Politics

⁹ Public Opinion

¹⁰ Customer/ Consumer Value

¹¹ Cost

¹² Convenience

¹³ Communication

ارزیابی عملکرد را فرایند کمی نمودن تجارب سازمانی، تعیین جایگاه کنونی آن در جامعه، خلق راهبرد و به طور کلی، چشم اندازی برای آینده سازمان می گویند. به علت نقش مهمی که ارزیابی عملکرد در اداره سازمان ایفا می کند، آن را کلید موفقیت های مدیریت و بهبود مستمر سازمان می دانند.

فصل ۳

بازاریابی اثباتی با رویکرد نظری^۱**ضرورت پرداختن به بازاریابی اثباتی با رویکرد تنوریک و فلسفی**

سال‌های پس از جنگ جهانی اول تا جمعه سیاه ۱۰ اکتبر ۱۹۲۹، به‌عنوان بیست سال طلایی، عصر تجارت و دهه فروشگاه‌های زنجیره‌ای مشهور است. در این سال‌ها بازاریابی در اوج خود بود و بازاریاب‌ها با مواردی چون پیچیدگی‌های شرکت‌ها، کمپین‌های تبلیغاتی ملی برای توسعه بازار، مدیریت فروش و سیاست محصول استراتژیک، در چالش بودند، این در حالی بود که پژوهشگران بازاریابی در تلاش برای گسترش و یکپارچگی دانش بنیادین بازاریابی بودند. در دهه ۱۹۲۰، ۲۹ رساله در زمینه بازاریابی عمومی منتشر گردید که از آن زمان تا کنون، نظرات طرح شده در این رساله‌ها کماکان پیکره اصلی علم بازاریابی را شکل می‌دهند (بارتلز، ۱۹۸۸). در دهه ۱۹۳۰، بنیادهای اصلی و طلاهداری چون «انجمن بازاریابی آمریکا» (۱۹۳۷) و «مجله بازاریابی» (۱۹۳۶) بنیان‌گذاری شدند تا به پشتیبانی و سازمان‌دهی تحقیق بازاریابی همت گمارند که در اواخر سده بیستم این روند تسریع یافت.

پس از جنگ جهانی دوم، علمای بازاریابی به گسترش مفهوم مدیریت بازاریابی در کنار نظریه‌های رفتاری و بازار پرداختند که این مفاهیم هم‌اکنون نیز در ادبیات بازاریابی کماکان مورد استفاده پژوهشگران این رشته قرار می‌گیرد. مثال‌های مشهور در این زمینه «4P» مک‌کارتی (۱۹۶۴)، «آمیخته بازاریابی» بوردن (۱۹۶۵)، «سنجش نگرش‌های ذهنی فیش‌بین^۲» (۱۹۶۷)، «ماتریس پرتفولیوی گروه مشاورین بوستون^۳» (۱۹۷۰)، «پنج نیروی رقابتی» مایکل پورتر^۴ (۱۹۷۹) و «تحلیل SWOT» (۱۹۷۸) است. کاتلر و لوی گسترش مفهوم بازاریابی را با انتشار مباحث مبرم و ضروری درخصوص موضوعات گوناگون بازاریابی در اواخر دهه ۱۹۶۰، آغاز کردند. آن‌ها استفاده از اصول بازاریابی را نه تنها در حوزه تجاری، بلکه در سازمان‌های غیرانتفاعی نیز توصیه کردند. در همان دوران، ویرایش‌های اولیه «مدیریت بازاریابی» و «بازاریابی» منتشر شد و تاکنون به‌طور پیوسته دانش بازاریابی را به‌روزرسانی کرده است. درخواست ارائه یک نظریه عمومی در زمینه بازاریابی در کنفرانس زمستانی انجمن بازاریابی آمریکا واقع در پیتزبورگ^۵ در سال ۱۹۴۶ مطرح شد. هدف از گسترش چنین نظریه‌ای تعیین چارچوبی برای پژوهش‌های آتی و توضیح بیشتر پیرامون جوهره وجودی بازاریابی بود، که بحث در این خصوص از دهه ۱۹۳۰ به بعد بسیار پیچیده و شایع شده بود. از زمان انتشار اولین مقالات آلدرسون و کوکس^۶ (۱۹۴۸)، گزاره‌های بسیاری پیرامون نحوه آفرینش چنین نظریه‌هایی ارائه شد. با اندکی بررسی می‌توان دریافت که در متون و ادبیات بازاریابی هیچ پیشینه‌ای از نظریه وجود نداشت که به تشریح ماهیت بازاریابی^۷ بپردازد و در عوض به وفور به عملکرد بازاریابی پرداخته شده است.

به‌رغم این که ماریوس ک. لودیک^۸ (۱۳۹۰) در کتاب خود تحت عنوان «نظریه بازاریابی: رویکردی تاریخی-اجتماعی^۹»، اعلام می‌کند که گمان می‌رود که هانت، تنها فردی از اندیشمندان بازاریابی است که در زمینه بازاریابی، نظریه جامعی را معرفی کرده است، درحالی که بقیه اصلاً توجهی به این موضوع نشان نداده‌اند، اما نباید تلاش‌های ارزشمند پیشگامان دیگر این عرصه چون رابرت بارتلز، رو آلدرسون، ریویس کوکس، فرانکلین هوستون^{۱۰}،

^۱ برای کسب آگاهی بیشتر در این حوزه، به کتاب «نگرشی به مبانی نظری بازاریابی» از این مولف مراجعه شود.

^۲ Fishbein

^۳ Boston Consulting Group (BCG)

^۴ Michael Porter

^۵ Petersburg

^۶ Alderson, Wroe & Cox, Reavis

^۷ The Nature of Marketing

^۸ Marius K. Ludicke

^۹ A theory of marketing: outline of a social systems

^{۱۰} Franklin Houston

سیدنی جی. لوی^۱، فردریک وبستر، رابرت اف. لوش، ولدون تیلور^۲، ویلیام بائومول^۳، جوهان آرت، رابرت ای. مورگان و استفان ال. وارگو^۴ و دیگران را نادیده گرفت. هرچند که باید اذعان کرد هانت در این حوزه یک استثنا و از برجسته‌ترین و پیشروترین پژوهشگران ادبیات نظریه بازاریابی به‌شمار می‌آید.

ویلیام جی. بائومول (۱۹۵۷) در زمینه نیاز به نظریه عنوان می‌کند: «اصولا، نیاز به نظریه به این دلیل ظاهر می‌شود که متاسفانه واقعیت‌ها از طرف خود، قادر به سخن گفتن نیستند. یک تغییر تئوری در قیمت‌ها یا افت حجم فروش یک تولیدکننده کفش با فرضیه‌های متنوعی سازگار است. گاهی همه ما آماده هستیم تا نتیجه‌گیری‌هایی را که تلویحا از واقعیت‌ها بر می‌آیند رد کنیم. زیرا این نتیجه‌گیری‌ها با ساختارهای نظری ابتدایی که به‌گونه‌ای ضمنی پذیرفته‌ایم در تعارض هستند. چون واقعیت‌ها خاموش هستند، نظریه باید بر ساخته شود تا طرز کار آن‌ها را توصیف کند. اگر آرزومند فهم ساختار واقعیت باشیم، خواهان نظریه در معنایی هستیم که نظریه‌پرداز این اصطلاح را بدان مقصود به‌کار می‌برد. این بدین مفهوم نیست که پژوهش‌های غیرنظری، نامطلوب هستند یا حتی مطلوبیت کمتری نسبت به‌کار نظریه‌پردازان دارند. مقاصد آن‌ها گوناگون است - یکی داده‌ها را تأمین می‌کند و دیگری تبیین‌ها را.»

آلدرسون و کوکس نیز پیرامون اشتیاق پرشور به نظریه بازاریابی در مقاله‌ای در سال ۱۹۴۸ تحت عنوان «به سوی یک نظریه بازاریابی»^۵ اعلام می‌کنند که آنچه در مطالعه حرفه‌ای بازاریابی در سالیان اخیر مشهود بوده است، علاقه‌ای پرشور و اقبال در حال رشد به نظریه بازاریابی می‌باشد که در واقع اصول عمومی و انتزاعی زیربنایی پیکره حقایقی است که این حوزه را تشکیل می‌دهد. در حال حاضر، دوره‌های نظریه بازاریابی در چندین دانشگاه ارائه می‌گردند. نظریه، در کتاب‌ها و مقالات نوشته شده توسط افرادی که پیش‌زمینه اولیه آن‌ها در بازاریابی است، برجستگی فزاینده‌ای می‌یابد. در کنفرانس‌های ملی انجمن بازاریابی که از اجلاس پیتزبورگ در سال ۱۹۴۶ آغاز شده است، به‌گونه‌ای بسامان، بخش‌هایی در مورد نظریه در دستور کار قرار گرفته است.

لودیک (۱۳۹۰) عنوان می‌کند که یک نظریه بازاریابی، چارچوب هماهنگی است که تشریح تئوری‌مند و تجربی بازاریابی به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی را ممکن می‌سازد و همگی علائق نظری و عملی، که مرتبط با پدیده بازاریابی هستند را در نظر می‌گیرد و ابزار مفهومی برای مشاهده و بازتاب بر خود پدیده را فراهم می‌آورد. از دیگر سو، یک نظریه بازاریابی می‌بایست به تشریح ماهیت بازاریابی و چگونگی و چرایی موفقیت آن بپردازد. به همین علت، نظریه نمی‌تواند ناظر بر موضوعات خاصی از قبیل توسعه محصول، قیمت‌گذاری، تبلیغات و توزیع باشد زمانی که درصدد پاسخگویی به پرسش اساسی در زمینه ماهیت و ساحت بازاریابی در طی بیش از شش دهه است. برای رسیدن به این ارزش تمایز، نظریه در عوض می‌بایست به دانش عینی و ذهنی مورد نیاز برای درک بازاریابی از نقطه‌نظر مخاطب اشاره نماید. هانت (۱۹۸۳) می‌گوید که درخواست برای یک نظریه بازاریابی، پروژه‌ای است که «درک علمی ما را در تشریح و پیش‌بینی پدیده‌ها با روش‌مند کردن ساختار، بالا می‌برد.» آلدرسون و کوکس (۱۹۴۸) خواستار نگرشی جامع بودند که تحت آزمون چندی قرار گرفته باشد و: (۱) بتواند مجموعه‌ای از نیازها را به‌گونه‌ای مناسب در نظریه بازاریابی پاسخ گوید، (۲) به روشی جامع بر مبنای نقاط شروع موجود در ادبیات نظریه پیش رود و (۳) نقطه‌نظراتی کاملا سازگار برای بررسی طبقات اصلی بازاریابی فراهم نماید. ویل^۶ (۱۹۴۹) نیز معتقد است که عمومی‌گرایی در بازاریابی مفید می‌باشد، که بی‌گمان این از منظر اقتصاددانان، روش‌شناسان و متخصصان علوم گوناگون از آنجا نشأت می‌گیرد که دانش فنی نیازمند ساماندهی تکاملی در خصوص عمومی‌گرایی با در نظر داشتن سویه‌های ویژه بازاریابی به‌صورت پیچیده و کاملا

¹ Sidney J. Levy

² Weldon Taylor

³ William J. Baumol

⁴ Stephan L. Vargo

⁵ Alderson, W., & Cox, R. (1948).
Towards a theory of marketing. The
journal of marketing, 137-152.

⁶ Vaile

تخصصی است.

ضرورت پرداختن به نظریه بازاریابی از آنجا ناشی می‌شود که تئوری‌ها و نظریه‌ها براساس مبانی فلسفی و منطقی خود، پیکره اصلی هر علمی را تشکیل می‌دهند و درجه رسش هر علمی با نظریه‌های آن قابل سنجش است و میزان احاطه و تسلط بر نظریه‌ها و نظریه‌پردازی در هر رشته علمی نیز شاخصی از میزان اندیشه‌ورزی صاحب‌نظران علوم مربوطه است. علم بازاریابی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و همانند هر علمی دیگر، شدیداً بر مبانی و بنیان‌های نظری خود استوار است و درک جامع، فراگیر و یکپارچه بازاریابی با بررسی روئینای این علم یعنی رویکرد کاربردی و با بازشناسی از رویکرد نظری و فلسفی به‌مثابه زیربنای بازاریابی ممکن است. جایگاه بازاریابی به‌عنوان یک رشته علمی، اهمیت این موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهد که تنها پرداختن به چارچوب نظری، امکان کسب بینشی جدید در بازاریابی را فراهم می‌کند و بازاریابی را از تنگنای مفهومی آن می‌رهاند. بی‌گمان در یک نگاه فرابندی، نظریه به الگو تبدیل می‌شود و سپس الگو، قابلیت کاربردی و اجرایی پیدا می‌کند. انجام کار عملی و پراتیک، بدون یک پشتوانه قوی علمی و تئوریک، قلمروی فکری کسب و کارها را تنگ و کران‌مند می‌کند و برای بازاریابی یک کاستی و کزی پنداشته می‌شود. علم باید همانند چراغی فروزان فراراه عمل نورافشانی کند. اما آنچه تاکنون کمتر بدان پرداخته شده است، جنبه‌های نظری و مبانی فکری و فلسفی بازاریابی یا نیمه پنهان و مغفول بازاریابی است. بازخیزی نظریه‌یابی بازاریابی طلیعه تلاشی است که اهداف زیر را جستجو می‌کند: (۱) بازشناسی و رسالت‌شناختی بازاریابی به‌عنوان یک علم در مجامع علمی، (۲) توصیف دقیق حقایق مورد مشاهده پدیده‌های بازاریابی، (۳) برسازی گزاره‌های عمومی آزمون‌پذیر (فرضیه‌های) بازاریابی، (۴) پیش‌بینی و احیانا کنترل پدیده‌های بازاریابی، (۵) بازنوساخت الگوهای مناسب بازاریابی از نظریه‌های بازاریابی و (۶) تلاش برای تبیین‌بخشی تجربه‌های بازاریابی.

لودیک (۱۳۹۰) اعلام می‌کند که برغم وجود محدودیت‌ها حداقل چهار دلیل برای نیاز بیش از پیش به نظریه بازاریابی مطرح است:

(۱) شکاف موجود میان مفاهیم نظری بازاریابی، پژوهش‌های بازاریابی و کارکرد بازاریابی که به کم‌بازدهی جنبه‌های گوناگون آن‌ها منجر می‌شود. حتی اگر پیچیدگی و عدم یکپارچگی تحقیق بازاریابی موضوع اصلی نباشد، عدم‌ثبات تفکر بازاریابی سازمان و عمل مرتبط با آن، هزینه‌های ارتباطی غیرقابل اجتنابی ایجاد می‌نماید. تعریف بازاریابی در سطح یک نظریه اصلی بنیادی و مبنایی ممکن است ثبات بیشتری در افکار بازاریابی، مشاهده، ارتباطات و سازمان را به همراه داشته باشد.

(۲) یک نظریه بازاریابی با دربرگیری مجموعه‌ای از نظریه‌های با عمومیت کم‌تر، سبب ایجاد ثبات در تحلیل‌های گذشته، حال و آینده می‌شود و راه خود را به سمت کتاب‌های بازاریابی می‌گشاید که با تشریح اجمالی اجرای بازاریابی نوآورانه به روندهای تصادفی جدیدی اشاره می‌نماید.

(۳) در حقیقت، درک بهتر از بافت اجتماعی بازاریابی، به مخاطبان امکان مشاهده قدرت و محدودیت‌های موجود در بازاریابی جوامع عصر حاضر به همراه شناسش شانس‌های ایجاد تمایزهای بازار را می‌دهد.

(۴) یک نظریه بازاریابی می‌تواند مرزها و قلمروهای مرسوم بازاریابی و پژوهش‌های بازاریابی را درهم شکنند و می‌تواند بازتمایز ایجاد کرده و بازاریابی و پژوهش‌های بازاریابی را بیشتر در دسترس قرار دهد. یک نظریه مناسب در زمینه بازاریابی می‌تواند اقامه دلیل مناسبی پیرامون ارتباط موجود میان بازاریابی، پژوهش‌های بازاریابی، هنر و علم ارائه دهد.

رابرت بارتلز (۱۹۶۸) در مقاله‌ای تحت عنوان «نظریه عمومی بازاریابی»^۱ در خصوص واگرایی و همگرایی و نیز یگانگی و انتزاع در مفاهیم بازاریابی

^۱ Bartels, R. (1968). The general theory of marketing. The journal of marketing, 29-30.

اعلام می‌دارد که از پایان جنگ جهانی دوم، تفکر بازاریابی در مسیر خطوطی چند، توسعه یافته است و در نتیجه، شناسش، آموزش یا کاربست «کل» بازاریابی به‌گونه‌ای فزاینده‌ای دشوار گشته است. سنت‌گرایان^۱ در بازاریابی با استفاده از واژگان رفتارگرایان^۲ به تفکر نپرداخته‌اند، رفتارگرایان مانند کمیت‌گرایان^۳ نمی‌اندیشند و کمیت‌گرایان همیشه به‌مانند مدیریت‌گرایان^۴ یا تطبیق‌گرایان^۵ فکر نمی‌کنند. ازدیاد واقعیت‌ها، موجب یکپارچه‌سازی معرفت، در سطوح کلان‌تری از یگانگی^۶ و انتزاع^۷ می‌گردد. همه جا، افزایش پژوهش منجر به واقعیت‌های جدیدی می‌گردد و هم‌پوشانی حوزه‌های مطالعاتی، روابط، قوانین و نظریه‌های جدیدی تولید کرده است. بسط و توسعه در اندیشه و تفکر بازاریابی مشابه حوزه‌های دیگر بوده است. کاربرد، دیدگاه‌ها و مفاهیم بازاریابی و رویکردهای مطالعه، همه در حال تغییر بوده‌اند. تعداد محصولات افزایش یافته است. کاربست بازاریابی، مردم‌محورتر شده است. محدودیت‌های عمومی، اهداف شخصی را تعدیل کرده است و تاثیرات زیست‌محیطی آشکارتر شده است. این تغییرات، محتوا و شکل تفکر بازاریابی را نیز دستخوش تغییر کرده و تنوع بیشتری از نظریه‌ها را باعث شده و نیاز به وحدت‌بخشی و یکپارچگی در آن‌ها را ایجاد کرده است. علمای بازاریابی، به‌گونه‌ای قابل ملاحظه‌ای به نظریه توجه کرده‌اند و ماهیت نظریه در بازاریابی مورد بحث بسیاری قرار گرفته است. این توافق وجود دارد که بازاریابی مستعد تقریر نظری می‌باشد و نیاز به نظریه‌پردازی به‌گونه‌ای فزاینده و روزافزونی مشهود و آشکار است.

«نظریه بازاریابی بیش از آن که به‌عنوان نظریه‌ای جامع طرح شود، به‌صورت نظریه‌ای واحد، پا به عرصه وجود گذاشت و به مرور زمان عمل بازاریابی و دیدگاه‌های مربوط به آن تغییر یافت و مفاهیم و نگرش‌های بازاریابی گسترش و توسعه یافتند تمامی این دگرش‌ها با ایجاد تنوع افزون‌تر در نظریه‌ها، هر دو عنصر محتوی (مفهوم) و قالب اندیشه بازاریابی را تغییر دادند. گسترش حقایق، مفاهیم و نظریه‌ها منجر به یکپارچگی دانش در سطوح بالاتر یگانگی و انتزاع می‌شود. نظریه جامع بازاریابی می‌بایست نظریات متنوع در این زمینه را یکپارچه کند» (بارتلز، ۱۹۶۸).

معنی نظریه یا تنوری

یکی از بنیادی‌ترین و اساسی‌ترین مفاهیم بازاریابی از دیدگاه اثباتی و با رویکرد نظری و فلسفی، تنوری یا نظریه^۸ است. تنوری، واژه‌ای با ریشه یونانی و در فارسی معادل نظریه، انگاره یا نگره است و نوعی تقریر خلاصه، خردمندانه و منطقی اندیشه‌ورزی درباره یک پدیده بوده یا از نتایج چنین اندیشه و تفکری است. به‌عبارت دیگر، به مجموعه‌ای از مفاهیم نظام‌یافته که واقعیتی را بیان می‌کنند نظریه گفته می‌شود. این واقعیت نتیجه تلاش عملی در گردآوری شواهد واقعی و برقراری ارتباط بین یافته‌هاست. درواقع نظریه امکان توصیف واقعیات و برآورد وضعیت آینده را فراهم می‌کند و به پرسش‌های چرا، چگونه و چه چیز، پاسخ می‌دهد. در علم مدرن، نظریه یا تنوری برای تشریح و توضیح پدیده‌هایی از طبیعت بکار می‌رود که از روش‌های علمی حاصل شده و همواره بر این روش‌ها استوار و سازگار هستند و معیارهای مورد نیاز علم مدرن محسوب می‌شوند و شامل نقد، تأیید یا رد علمی می‌باشند. نظریه علمی بهترین توضیح علمی یک پدیده در زمان حال است که همگی شواهد و فرضیه‌ها، صحت آن‌را تأیید می‌کنند و اگر شواهد جدیدی در آینده کشف شود که با نظریه علمی سازگاری نداشته باشد، آن نظریه نیاز به تکامل یا بازساخت می‌یابد. بدین جهت، تنوری‌ها یا نظریه‌ها باید به گونه‌ای طرح شوند که آزمون‌های علمی همواره بتوانند و قادر باشند آن‌ها را به‌لحاظ تجربی، پشتیبانی یا نقض کنند (رد کنند). نظریه‌های علمی، شامل برخی تعمیم‌های قانون‌گونه^۹ هستند و به‌گونه‌ای مستقیم آزمون‌پذیر نیستند بلکه صرفاً می‌توانند از طریق طرح و آزمون تجربی فرضیه^{۱۰} یا فرضیه‌ها (گزاره‌های عمومی)، تأیید، رد یا نقض شوند. فرضیه‌هایی که از پس نظریه‌ها شکل می‌گیرند و مورد آزمون قرار می‌گیرند،

¹ Traditionalists
² Behaviorists
³ Quantifiers
⁴ Managerialists

⁵ Comparativists
⁶ Unification
⁷ Abstraction
⁸ Theory

⁹ Generalizations of species law
¹⁰ Hypothesis

اثبات یا ابطال آن‌ها، می‌تواند به تأیید یا رد نظریه مربوطه منجر شود. بنابراین، یک نظریه علمی شامل یک یا چند گزاره عمومی یا فرضیه است که این فرضیه‌ها توسط آزمون‌های مکرر پشتیبانی می‌شوند. فرضیه‌ها حدس‌های منطقی‌ای هستند که به روش تجربی قابل آزمون هستند. نظریه چارچوبی توضیح دهنده برای یک مشاهده فراهم می‌آورد و با پنداشت صحت آن توضیحات، فرضیه‌های احتمالی از پی آن می‌آیند که می‌توان آن‌ها را مورد آزمون قرار داد و به صحت و سقم آن پی برد. نظریه‌ها، قله‌های علوم هستند و هرگز و در هیچ شرایطی نباید خطا داشته باشند یا منجر به نتیجه‌ای نادرست شوند، که اگر چنین شود، نظریه طرح‌شده باطل است. نظریه‌ها می‌توانند بسط و تکامل یابند. این بدان معنا نیست که نظریه قدیمی اشتباه است، بلکه فقط بدان معناست که اطلاعات و شواهد جدید یافت شده سبب طرح نظریه جدیدتر و جامع‌تر پیرامون پدیده شده و می‌تواند در مورد آن‌ها توضیح کامل‌تری ارائه کند. باید تأکید شود که نظریه‌های موجود ابطال‌پذیر بوده و این به معنی باز بودن راه ابطال آن‌هاست.

کارل پوپر^۱ (۱۹۵۹) در اثر کلاسیک خود با عنوان «منطق کشف علمی»، به گونه استعاری می‌گوید که نظریه‌ها «تورهای برای به دام انداختن آن چیزی هستند که ما دنیا می‌نامیم، برای عقلایی کردن، تبیین و تسلط بر آن. ما می‌کوشیم تا این تورها را بهتر بسازیم.» ریچارد. اس. رادنر^۲ (۱۹۶۶) نیز چنین نظریه را تعریف می‌کند: «یک نظریه مجموعه‌ای از جملات است که به گونه نظام‌مندی به هم مرتبط‌اند، این جملات شامل برخی تعمیم‌های قانون‌گونه هستند که به لحاظ تجربی قابل آزمون هستند. هدف نظریه افزایش فهم علمی از طریق یک ساختار نظام‌مند است که قادر به تبیین و پیش‌بینی پدیده‌هاست.»

یک نظریه علمی توضیحی ژرف و تجربیدی از مجموعه‌ای از پدیده‌های مشاهده شده و مرتبط است که به علت و چرایی آن‌ها می‌پردازد. با استفاده از نظریه، روابط علی تبیین، توصیف و پیش‌بینی می‌شود. نظریه (تئوری) در واقع نوعی تفکر اندیشمندانه است که قابل بسط و توضیح دادن باشد. نظریه مجموعه پیشنهادهایی را در مورد متغیرها ارائه می‌کند و تصویر بسامان و مدونی از پدیده‌ها و همبستگی آن‌ها را به نمایش می‌گذارد. نظریه (تئوری) مجموعه‌ای (و به بیان دقیق‌تر شبکه‌ای) بهم‌پیوسته از سازه‌ها، مفاهیم، تعاریف و قضایا است. هنگام تدوین یک نظریه، بایسته است از اشکال عقلانی و تأمل‌برانگیز تفکر تعمیم‌یافته و انتزاعی استفاده شود. نظریه، از استدلال پژوهشگر زاییده می‌شود. استدلالی که در صدد ارائه پاسخ بسامان به چرایی‌هاست. نظریه پیوند علی میان پدیده‌ها را نشان می‌دهد و بر ماهیت روابط علی پدیده‌ها تأکید می‌کند تا پدیده‌ها را توضیح دهد یا پیش‌بینی کند.

هر نظریه باید دربرگیرنده خصوصیات زیر باشد:

۱. توصیف دقیق پدیده - هر پدیده‌ای بر بستر خاصی از شرایط رخ می‌دهد و یک نظریه یا تئوری باید بتواند حقایق مورد مشاهده مربوط به یک پدیده را به خوبی توصیف کند.
۲. همسویی با پیکره دانش - نظریه نباید با پیکره دانش و حقایق مشاهده‌شده، مغایرتی داشته باشد. نظریه باید همسو با علم باشد.
۳. آزمون‌پذیر - نظریه، قابل استنتاج و بررسی است لذا باید ابزارهای لازم را برای آزمون داشتن باشد. نظریه‌های غیرقابل سنجش نمی‌توانند معیار درستی داشته باشند.

بنابراین، با تجمیع تعاریفی که از نظریه انجام شده، می‌توان نظریه یا تئوری را به صورت زیر بازتعریف کرد:

یک نظریه یا تئوری مجموعه منسجمی از گزاره‌های عمومی و نظام‌یافته با تعمیم‌های قانون‌گونه برای تبیین، پیش‌بینی و افزایش فهم علمی پدیده‌هاست که بر ماهیت روابط علی آن‌ها تأکید می‌کند و از طریق طرح و آزمون تجربی فرضیه‌ها (گزاره‌های پیش‌بینی‌کننده) می‌تواند تأیید، رد یا

¹ Karl R. Popper

² The Logic of Scientific Discovery

³ Richard.S.Rudner

نقض شود.

بنابراین، نظریه پردازی یا تئوری سازی^۱ می تواند یک رویکرد هدفمند و ساختارمند برای صورت بندی و آزمون مدل های معرفت در نظر گرفته شود. آزمون^۲، پژوهیدن پیرامون محقق شدن فرضیه پیش بینی شده در دنیای واقعی می باشد. دانشمندان با انجام آزمون ها، فرضیه ها را مورد آزمون قرار می دهند. هدف یک آزمون، دادن پاسخ به این پرسش است که آیا مشاهدات دنیای واقعی با پیش بینی ها و برآوردهای ارائه شده در قالب یک فرضیه سازگار است؟ که در صورت صحت آن، اطمینان به فرضیه مربوطه افزایش می یابد یا در غیر این صورت، اطمینان به آن کاهش می یابد. یکی از ابزارهای بایسته برای افزایش فهم علمی، نظریه و استفاده از مدل های نظری است. به عقیده یکی از بهترین متفکران فلسفه علم، دوبین^۳ (۱۹۶۹) یک الگوی نظری شامل اجزای زیر است:

۱. ماده موضوعه (محتوای موضوعی یا مفهوم کانونی)^۴ - یک الگوی نظری یا تئوریک، با متغیرها یا واحدهایی آغاز می شود که تعاملات آن ها، ماده موضوعه الگوی نظری یا تئوریک را تشکیل می دهد.
 ۲. قوانین همکنشی - سپس الگوی نظری، چگونگی همکنشی این واحدها را با یکدیگر به عنوان قوانین تعامل، مشخص می نماید.
 ۳. مرزهای الگو - از آنجا که الگوهای نظری، عموماً به بخش های محدودی از جهان می پردازند، این محدودیت ها یا مرزها، باید به گونه ای تعیین گردند که نظریه در داخل آن ها، صادق باشد.
 ۴. موقعیت های سیستمی متنوع - پنداشته می شود که بسیاری از مدل های نظری، باز نمودی از یک بخش پیچیده از جهان واقعی می باشند که بخشی از پیچیدگی آن، آشکار کننده این واقعیت است که موقعیت های سیستمی متنوعی وجود دارند که در هر کدام از آن ها، تعامل های گوناگونی بین واحدها در جریان است.
 ۵. تدوین فرضیه ها یا گزاره های الگو - بنابراین نظریه پرداز در موقعیتی است که می تواند نتیجه گیری هایی درباره الگو به عمل آورد که بیانگر استنتاجات منطقی و صادق / حقیقی درباره الگو در عرصه عمل یا گزاره های الگو باشند.
 ۶. آزمون پذیری فرضیه ها یا گزاره ها - اگر گرایشی به تعیین این امر باشد که آیا الگو در واقع، باز نمودی از جهان واقعی می باشد یا خیر، باید تمامی اصطلاحات موجود در گزاره ای که باید مورد آزمون قرار گیرد، به یک شاخص تجربی تبدیل شوند ... عملیات بعدی، جایگزین کردن شاخص های تجربی مناسب در عبارت گزاره می باشد تا یک فرضیه قابل آزمون تولید شود. عملیات پژوهش، شامل اندازه گیری مقدار شاخص های تجربی موجود در فرضیه ها است تا تعیین گردد که آیا مقادیری که به گونه ای پیش بینی شده اند، در آزمون پژوهش، به دست آمده یا تخمین زده می شوند یا خیر.
- جملات شرطی تعمیم یافته ای که: الف) در بردارنده محتوای تجربی هستند، ب) از ضرورت قانون - بنیاد برخوردارند و ج) به گونه ای نظام مندی در پیکره دانش علمی ادغام شده اند و جملاتی که شامل رابطه بنیادین «اگر X اتفاق افتد، می توان انتظار وقوع Y را داشت»، تعمیم های قانون گونه^۵ نامیده می شوند. هدف معیار ضرورت قانون - بنیاد، پیشگیری نظام مند از تبدیل شدن تعمیم های تصادفی به قوانین است. ضرورت قانون - بنیاد دلالت بر آن دارد که وقوع یک پدیده باید با پدیده دیگری مرتبط باشد و این رابطه نمی تواند به واسطه شانس شکل بگیرد.

¹ Theory building

² Examination

³ Dubin

⁴ Subject Matter

⁵ Generalizations of species law

دوگانگی اثباتی – هنجاری در فلسفه علم

دیوید هیوم^۱ (۱۷۱۱ – ۱۷۷۶) اولین فیلسوفی بود که بین عباراتی که با فعل «هست»^۲ تقریر می‌شوند با عباراتی که با فعل «باید»^۳ بیان می‌شوند، تفاوت قائل شده بود. به‌گونه‌ای خاص، هیوم بیان می‌کند که هیچ مجموعه عباراتی که دربرگیرنده واژه‌های صرفاً توصیفی چون «هست» می‌باشد، نمی‌تواند منطقی به نتیجه‌گیری بیانجامد که دربرگیرنده یک «باید» باشد. دوگانگی اثباتی/هنجاری^۴، نوعی از دوگانگی هست/باید هیوم است. جان نویل کینز^۵ (۱۸۹۱) علم اثباتی را به‌عنوان «پیکره‌ای از دانش سیستمی که با آنچه هست سروکار دارد» معرفی می‌کند و علم هنجاری را به‌عنوان «پیکره‌ای از دانش سیستمی که به بحث درباره معیارهای آنچه باید باشد می‌پردازد.» کینز اشاره می‌کند که درهم‌آمیختن این دو دانش امری رایج بوده و منشا بسیاری از اشتباهات فاحش است. دوگانگی هست/باید، معادل دوگانگی واقعیت/ارزش است. عباراتی که فعل «هست» دارند با ادعاهای توصیفی یا واقعی سروکار دارند و شکل متفاوتی نسبت به عباراتی دارند که فعل «باید» داشته و با داوری، ارزیابی یا دستور سروکار دارند. به‌لحاظ منطقی، رسمی و مفهومی، استنتاج یک عبارت «باید»^۶ از یک عبارت «هست»^۷، یعنی یک عبارت تجویزی از یک عبارت توصیفی غیرممکن است. قوانین هنجاری، آنچه را که مردم باید انجام دهند تجویز می‌کنند، درحالی‌که قوانین اثباتی (علمی) در رفتار انسانی، آنچه را که مردم واقعا انجام می‌دهند توصیف می‌کنند.

هانت (۲۰۰۲) می‌گوید که برخی از اندیشمندان این نکته را مطرح می‌کنند که دوگانگی اثباتی/هنجاری، دوگانگی غلطی است، چرا که ما نمی‌توانیم خود را از سیستم‌های ارزشی مان تفکیک کنیم. این پندار به احتمال زیاد درست است که ما به گمان قریب به یقین نمی‌توانیم از سیستم‌های ارزشی خود جدا شویم. با این وجود، این فرض دلیل بر غلط بودن دوگانگی اثباتی/هنجاری نیست. این امر در بازاریابی هم صادق است، چرا که پژوهش بازاریابی هم نمی‌تواند عاری از ارزش‌ها باشد. اما این نکته دلالت بر این ندارد که ما نباید تلاش کنیم تا این بحث اثباتی را، که آیا بازاریابان خود را به‌عنوان کسانی می‌دانند که «مسئولیت‌های اجتماعی» دارند یا خیر، از بحث تجویزی مبنی بر این که آیا بازاریابان باید مسئولیت اجتماعی داشته باشند یا خیر، تفکیک کنند. همین‌طور دلالت بر این ندارد که ما نباید تلاش کنیم که تفکیک روشنی بین این بحث که آیا افراد فقیر درواقع «بیشتر پرداخت می‌کنند» و این که آیا آن‌ها «باید بیشتر بپردازند» یا خیر، انجام دهیم. افزون‌براین، این امر توجیه‌کننده این نیست که ما نباید به تفکیک این دو پرسش بپردازیم که مدیران چگونه تصمیمات بازاریابی را اتخاذ می‌کنند، در برابر این که آن‌ها چگونه باید تصمیم‌گیری کنند. اهمیت دوگانگی اثباتی/هنجاری به‌عنوان هدفی برای تفکر و تحلیل روشن، به هیچ وجه تضعیف نشده است، چرا که آن هدف اساساً به‌گونه‌ای کامل دست یافتنی نیست.

بحث ستیزش دوگانگی اقتصاد اثباتی/هنجاری مطرح در رشته اقتصاد، دقیقاً و عیناً در رشته بازاریابی نیز قابل مشاهده است و تجربه این دوگانگی قابل تسری به علم بازاریابی است و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که این دو رشته در این زمینه شرایط مشابهی را دارا هستند. تفضلی (۱۳۹۳) می‌گوید که اولین مجادله مورد بحث اقتصاددانان مربوط به این پرسش می‌شود که ارتباط بین «اقتصاد اثباتی» و «اقتصاد دستوری» چیست و علم اقتصاد با کدامیک سروکار دارد؟ جان نویل کینز، پدر جان مینارد کینز^۸، در کتاب خود تحت عنوان «دامنه و روش‌شناسی اقتصاد سیاسی» نایکسانی میان «اقتصاد اثباتی» و «اقتصاد دستوری» را مورد توجه قرار داده است. اقتصاد اثباتی در مورد «آنچه هست» و یا «آنچه به‌صورت نظریه اقتصادی موجود است یا به وجود می‌آید» صحبت می‌کند. نظریه یا تئوری در علم اقتصاد به معنی کشف روابط بین علت و معلول است. اما «اقتصاد دستوری» با

¹ David Hume

² Is

³ Ought

⁴ Positive & Normative duality

⁵ John Neville Keynes

⁶ John Maynard Keynes

قضایات‌های ارزشی و موازین اخلاقی و فلسفی سروکار دارد و بنابراین از «آنچه که باید به وجود آید» بحث می‌کند. در این مسیر، «اقتصاد دستوری» مربوط به طرح سیاست‌های اقتصادی می‌شود که برای مقابله با مشکلات و پرسمان‌های اقتصادی جامعه (چه در سطح خرد و چه در سطح کلان) لازم است. پرسشی که مطرح است این است که علم اقتصاد مطالعه کدام یک از این دو قسمت (اقتصاد اثباتی یا اقتصاد دستوری) است؟ این مسئله، اولین مجادله مورد بحث اقتصاددانان بوده و تاکنون به همان صورت باقی مانده است.

میلتون فریدمن^۱ معتقد است که علم اقتصاد فقط مطالعه «اقتصاد اثباتی یا تحلیلی» است. در مقابل، اقتصاد دستوری جایی برای مطالعه در علوم اقتصادی ندارد زیرا فاقد روش‌شناسی واحدی است و به‌صورت یک «علم ذهنی^۲» با تدابیر اقتصادی سروکار دارد که برای آن معیارهای گوناگون ارزشی، هنجاری و اخلاقی در نظر گرفته می‌شوند. لیکن نظریه اقتصادی با آنچه که هست و یا به وجود می‌آید در ارتباط است و خالی از هرگونه قضایات‌های ارزشی و یا هنجاری است. اما بیشتر اقتصاددانان معاصر معتقدند که علم اقتصاد شامل مطالعه هر دو می‌شود، هم «اقتصاد اثباتی» و هم «اقتصاد دستوری». برای مثال، تیلور^۳ اعتقاد دارد که پژوهش‌های اقتصادی به جای آن که با هم تضاد پیدا کنند و از یکدیگر جدا شوند، باید مکمل هم باشند. بنابراین، علم اقتصاد مطالعه دو قسمت را دربر می‌گیرد و در ضمن قسمت اول جنبه «علمی» و قسمت دوم ماهیت «ارزشی» دارد.

بنابراین، دوگانگی اثباتی/هنجاری بر این اساس شکل می‌گیرد که آیا کانون توجه تحلیل، مقدمات توصیفی است یا تجویزی. در بازاریابی نیز، بازاریابی اثباتی به دنبال توصیف، تبیین، پیش‌بینی و فهم فعالیت‌ها، فرایندها و پدیده‌های بازاریابی است که واقعا وجود دارند. این دیدگاه به بررسی «آنچه هست» می‌پردازد. در مقابل، بازاریابی هنجاری، به دنبال آن است که بازاریابی یا سازمان‌ها و افراد چه کاری باید انجام دهند، یا جامعه چگونه سیستم‌های بازاریابی باید داشته باشد. بنابراین، این دیدگاه به بررسی آنچه باید باشد و آنچه سازمان‌ها و افراد باید انجام دهند می‌پردازد. سپس می‌توان گفت که نشانه (اما نه تنها نشانه) یک عبارت هنجاری، وجود «باید» یا اصطلاحات همسان در آن است.

هانت (۲۰۰۲)، تاکید می‌کند که کسی نمی‌تواند منکر این باشد که بسیاری از مطالعات اثباتی در بازاریابی، کاربردهای مدیریتی ندارند. تردیدی نیست که تبیین‌ها و پیش‌بینی‌های حاصل از مطالعات اثباتی به‌سان راهنمایی مفید در خدمت قواعد هنجاری تصمیم‌گیری و مدل‌های تجویزی هستند. با این وجود، این دیدگاه که تمام مطالعات اثباتی بی‌معنا است مگر آن که کمکی به مدیر بازاریابی کند، دقیقا نوعی برداشت محدود از قلمرو بازاریابی است که برای مدت‌ها منجر به واپس‌گرایی این رشته شده است. وی ادامه می‌دهد که بخش‌های اثباتی و هنجاری دنیای بازاریابی بسیار درهم‌آمیخته و غیرقابل تفکیک هستند. درخصوص همه علوم می‌توان باور داشت که ابعاد اثباتی بر ابعاد هنجاری تاثیر می‌گذارند و ابعاد هنجاری نیز بر ابعاد اثباتی اثرگذارند. نتایج دارای ویژگی تضاعفی و دربردارنده هم‌افزایی بوده و بنابراین برای رشته بازاریابی مفید هستند.

بنابراین، بازاریابی اثباتی به بررسی رابطه پدیده‌های بازاریابی می‌پردازد و در مورد آنچه که هست، توضیح می‌دهد ولی بازاریابی هنجاری، در مورد آنچه که باید باشد، بررسی می‌کند. به‌عنوان مثال وقتی که گفته می‌شود، افزایش تقاضا، باعث افزایش قیمت کالاها می‌شود، ساحت بازاریابی اثباتی مدنظر است ولی اگر گفته شود که قیمت کالاها در شرایط افزایش تقاضا باید کنترل شود، حوزه بازاریابی هنجاری موردتوجه می‌باشد. بازاریابی هنجاری به‌عنوان سیاست‌گذاری مطرح است. بازاریابی اثباتی همان علم بازاریابی ولی بازاریابی هنجاری همان مکاتب بازاریابی است. بازاریابان معمولاً در حوزه بازاریابی اثباتی با یکدیگر اختلافات اندکی دارند ولی در حوزه بازاریابی هنجاری که همراه با سیاست‌گذاری یا مدیریت بازاریابی است، به دلیل این‌که قرین با ارزش‌های سیاست‌گذاری است، احتمالا با یکدیگر اختلاف‌نظرهایی خواهند داشت که این اختلاف‌نظرها در تکوین مکاتب و رویکردهای گوناگون بازاریابی خود را نشان می‌دهد.

¹ Milton Friednan

² Subjective science

³ C. W. W. Taylor

غالباً از بازاریابان درخواست می‌شود که چرایی‌های تغییرات بازار را تشریح کنند. مثلاً یک شرکت به چه دلیل در یک حوزه‌ای رهبر بازار می‌شود؟ برخی اوقات از بازاریابان خواسته می‌شود راهبردها و راه‌کارهایی را برای فرازش عملکرد واحد فروش یک شرکت ارائه کنند. به‌عنوان مثال یک شرکت برای حفظ توان رقابتی خود چه اقداماتی را باید انجام دهد؟ وقتی بازاریابان تلاش می‌کنند تا به تفسیر جهان پیرامون خود بپردازند در هیئت یک دانشمند ظاهر می‌شوند و وقتی می‌کوشند تا به بهبود اوضاع بازار کمک کنند در نقش یک مدیر یا سیاست‌گذار عمل می‌کنند. از آنجا که دو گروه از دانشمندان و مدیران (یا سیاست‌گذاران) اهدافی متفاوت را دنبال می‌کنند، آن‌را نیز به روش‌هایی متفاوت به کار می‌برند. مثلاً فرض کنید دو نفر درباره رضایت مشتریان بحث می‌کنند. دو عبارت زیر ممکن است از سوی دو گروه بیان شود:

گروه اول – حفظ رضایت مشتریان میزان فروش را افزایش می‌دهد.

گروه دوم – شرکت‌ها برای افزایش میزان فروش باید رضایت مشتریان را جلب کنند.

صرف‌نظر از این که می‌توان با این اظهارنظرها و عبارات موافق یا مخالف بود، باید دقت شود که چگونگی نگاه این دو گروه به رضایت مشتریان متفاوت است. گروه اول همچون یک دانشمند یا عالم صحبت می‌کنند. این گروه درباره چگونگی افزایش میزان فروش اظهارنظر می‌کنند. ولی گروه دوم مانند یک مدیر یا سیاست‌گذار صحبت می‌کنند. این گروه درباره چگونگی فرازش میزان و عملکرد فروش شرکت‌ها اظهارنظر می‌کنند.

بنابراین، اظهارنظر یا نحوه نگرش افراد به پدیده‌های جهان می‌تواند دوگونه باشد. گونه اول همانند نگاه گروه اول، یک نگرش مثبت است. عبارات یا جملات اثباتی توصیف کننده و تبیین کننده وضع موجودند و از چیرستی واقعیت‌ها در جهان خارج می‌گویند (درباره آن چه هست صحبت می‌کنند). گونه دوم همانند اظهارنظر گروه دوم و یک عبارت دستوری (هنجاری – ارزشی) است. عبارات دستوری یا ارزشی نوعی نسخه‌نویسی است. این گونه عبارات از این که جهان چگونه باید باشد سخن می‌گویند (درباره آن چه باید باشد صحبت می‌کنند).

یک تفاوت بنیادین بین اظهارنظرهای اثباتی و دستوری (هنجاری – ارزشی) به چگونگی داوری محقق نسبت به اعتبار آن‌ها وجود دارد. در واقع می‌توان با آزمون عبارات اثباتی آن‌ها را تایید و یا رد کرد. یک بازاریاب شاید با تحلیل اطلاعات مربوط به میزان رضایت مشتریان در امتداد زمان نظر گروه اول را مردود اعلام کند. برعکس، ارزیابی عبارات دستوری (هنجاری) به ارزش‌های متاثر از حقایق عالم بستگی دارد. اظهارنظر گروه دوم تنها با استفاده از اطلاعات و آمار قابل ارزیابی نیست. داوری در مورد این مساله که کدام سیاست اقتصادی خوب و یا بد است تنها یک مقوله علمی نیست. پاسخ به این پرسش به دیدگاه‌های اخلاقی، مذهبی و فلسفه سیاسی یا به‌طور کلی به پارادایم بازاریاب نیز بستگی دارد. هرچند ممکن است عبارات اثباتی و دستوری (ارزشی) به یکدیگر مرتبط باشند. نحوه نگرش اثباتی افراد به جهان (آن چه در جهان خارج وجود دارد) یا این که چگونه کار می‌کند بر دیدگاه‌های افراد در مورد این که چه سیاست‌هایی مطلوب‌اند اثر می‌گذارد. عبارات دستوری (هنجاری) تنها از عبارات یا تحلیل‌های اثباتی به‌دست نمی‌آیند، بلکه هم به نگرش اثباتی و هم به نگرش‌های ارزشی بستگی دارند. به هر حال هنگام مطالعه پدیده‌های بازاریابی باید به تمایز عبارات اثباتی و دستوری توجه شود. بسیاری از بازاریابان تلاش می‌کنند تا به نحوه کارکرد بازار بپردازند (نظریه‌های بازاریابی) با این وجود، هدف بازاریابی بهبود کارکرد آن است. در دیدگاه‌های دستوری بازاریابان تلاش می‌کنند از هیئت یک دانشمند یا عالم خارج شوند و جامعه یک سیاست‌گذار یا مدیر را به تن کنند.

دامنه یا قلمروی بازاریابی

پرسش‌های اساسی مطرح در عرصه بازاریابی این است که گستره بایسته یا قلمروی شایسته بازاریابی تا کجاست؟ پرسش پیرامون تعیین قلمروی

مناسب بازاریابی، یک پرسش و یک موضوع تاریخی است که شاید نظریه پردازان بازاریابی را به بی‌قراری وادارد. نقطه نظر اصلی این است موقعی که یک پژوهشگر، نظریه جدیدی را طرح می‌کند او باید قلمروی موضوعی‌ای را به وضوح تعیین کند که این نظریه در پیوند با آن است. آیا این نظریه برای بازاریابی انتفاعی، بازاریابی غیرانتفاعی، بازاریابی اجتماعی، بازاریابی کالاهای صنعتی، یا بازاریابی بین‌المللی کاربرد دارد؟ اگر کاربرد ندارد، چرا این گونه است؟ آیا می‌تواند نظریه پرداز بازاریابی، اصحاب بازاریابی را قانع کند که نظریه بایستی توانایی اجرایی و کاربردی محدودی داشته باشد؟ صرف نظر از آن که کدام تعریف از بازاریابی را ترجیح دهیم، بی‌گمان، قلمروی بازاریابی^۱ گسترده و موضوعات بازاریابی متنوع می‌باشد. هانت (۱۹۷۶) خاطرنشان می‌کند که غالباً موضوعات متنوعی مانند رفتار مصرف‌کننده، قیمت‌گذاری، خرید، مدیریت فروش، مدیریت محصول، ارتباطات بازاریابی، بازاریابی مقایسه‌ای، بازاریابی اجتماعی، کارایی/ بهره‌وری سیستم‌های بازاریابی، نقش بازاریابی در توسعه اقتصادی، بسته‌بندی، کانال‌های توزیع، تحقیقات بازاریابی، مباحث اجتماعی در بازاریابی، خرده‌فروشی، عمده‌فروشی، مسئولیت اجتماعی بازاریابی، بازاریابی داخلی، بازاریابی بین‌الملل، بازاریابی محصولات فله‌ای، بازاریابی اجناس، توزیع فیزیکی و ... در گستره شمول بازاریابی قرار می‌گیرند. شمار این مباحث به قدری گسترده است که همه اندیشمندان نمی‌توانند همگی موضوعات را تحت یک سرفصل کلی با عنوان بازاریابی قرار می‌گیرند. شمار این مباحث به قدری گسترده است که علمای گوناگون بازاریابی در مورد این که چه موضوعاتی نباید در ساحت بازاریابی مورد بحث قرار بگیرند توافق ندارند. این عدم توافق، از دیدگاه‌های اساساً متفاوتی ناشی می‌شود و در بهترین حالت می‌توان آن‌ها را با ایجاد شماری زمینه‌های مشترک برای طبقه‌بندی موضوعات و مباحث گوناگون در بازاریابی تجزیه و تحلیل کرد.

در مورد دامنه‌های مناسب بازاریابی، هانت (۱۹۷۶) در مقاله‌ای تحت عنوان «ماهیت و قلمروی بازاریابی»^۲ پیشنهاد داد که حوزه و قلمروی بازاریابی شامل سه سویه مشخص است که عبارتند از غیرانتفاعی^۳، انتفاعی^۴، خرد^۵، کلان^۶، اثباتی^۷، هنجاری^۸. وی بر این باور است که همه رشته‌ها، چارچوب‌هایی برای رده‌بندی^۹ دارند. این چارچوب‌ها در واقع نشان‌دهنده اجماعی بسیار فراگیر در میان صاحب‌نظران و متخصصان یک رشته در پیوند با ماهیت بنیادین آن رشته هستند. این چارچوب‌ها که می‌توانند آشکار یا ضمنی باشند به‌گونه‌ای مرسوم، پدیده‌هایی را در رشته‌ای خاص مورد بررسی قرار داده و رویکردهای عمومی در بررسی آن‌ها را دربر می‌گیرند. چارچوب رده‌بندی رشته، در کنار سایر عوامل نقش اساسی در راهنمایی پژوهش‌ها ایفا می‌کند. به نظر می‌رسد این دوگانگی‌های سه‌گانه مدل بازاریابی^{۱۰} فوق نیز چارچوب عمومی باشد که به رفع برخی از مسایل انتقادی در بازاریابی کمک می‌کند. این چارچوب: (۱) از جامعیت مناسبی برخوردار است، (۲) به لحاظ تحلیلی مفید است، (۳) به لحاظ آموزشی درست است و (۴) به لحاظ مفهومی قوی است.

هانت اذعان می‌کند که کاتلر در کنفرانس انجمن بازاریابی آمریکا در پاییز ۱۹۷۲، اظهاراتی در مورد مطلوبیت دسته‌بندی پدیده‌های بازاریابی با استفاده از مفاهیم خرد، کلان، هنجاری و اثباتی بیان داشت^{۱۱}. این اظهارات، جرقه‌ای برای گسترش الگوی مفهومی بود که وی با الهام از این سخنان ژرف و حکیمانه کاتلر، جدول ۳ را به‌عنوان قلمروی بازاریابی تدوین و پیشنهاد می‌کند. این طرح تقریر می‌دارد که همه پدیده‌ها، موضوعات، مدل‌ها، نظریه‌ها و پژوهش‌های بازاریابی را می‌توان با استفاده از دوگانگی‌های سه‌گانه الگوی بازاریابی طبقه‌بندی کرد: (۱) انتفاعی/ غیرانتفاعی، (۲) خرد/ کلان و (۳) اثباتی/ هنجاری. دوگانگی‌های سه‌گانه، هشت دسته یا خانه را به وجود می‌آورند. بنابراین، اولین دسته، شامل همه عناوین بازاریابی می‌باشد که خرد - اثباتی بوده و در بخش انتفاعی قرار می‌گیرند. به‌گونه‌ای مشابه، دسته دوم، شامل همه فعالیت‌های بازاریابی می‌باشد که خرد - هنجاری بوده

¹ Scope of marketing
² Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. The Journal of Marketing, 17-28.
³ Nonprofit sector

⁴ Profit sector
⁵ Micro
⁶ Macro
⁷ Positive
⁸ Normative

⁹ Taxonomy
¹⁰ The Three Dichotomies of Model of Marketing
¹¹ Philip Kotler, (1972). Defining the limits of marketing.

و در بخش انتفاعی می‌باشند و در سایر خانه‌های جدول نیز به همین ترتیب:

۱. بخش انتفاعی / بخش غیرانتفاعی

بخش انتفاعی شامل مطالعه سازمان‌ها، موجودیت‌ها و یا نهادهایی است که اهداف قانونی آن‌ها سودآوری است. این بخش دربرگیرنده مطالعاتی با رویکرد سازمان‌های سودگرا نیز هست. مطالعاتی که رویکرد سازمان‌های سودمحور را درپیش می‌گیرند، نیز در این دسته قرار دارند. در مقابل، بخش غیرانتفاعی شامل مطالعه و بررسی همه سازمان‌ها و نهادهایی است که اهداف اعلام شده آن‌ها شامل تحقق سودآوری نمی‌شود.

۲. خرد/کلان

دوگانگی خرد/کلان، نشان‌دهنده دسته‌بندی بر مبنای سطح کلیت^۱ می‌باشد. خرد، بیانگر فعالیت‌های بازاریابی در سطح واحدهای منفرد، سازمان‌های انفرادی (بنگاه‌ها) و مصرف‌کنندگان و خانوارها می‌باشد. کلان، نشان‌دهنده سطح بالاتری از کلیت می‌باشد و معمولاً سیستم‌های بازاریابی یا گروه‌های مصرف‌کنندگان را دربر می‌گیرد. کلان اشاره به سطح بالاتری از حجم پیوستگی، چه در مورد سیستم‌های بازاریابی و چه در مورد گروه‌های مصرف‌کننده دارد. بنظر می‌رسد که بازاریابی کلان ساختاری چند سویه دارد. لذا می‌توان گفت که شناسه کامل بازاریابی کلان مشتمل بر چندین سویه است، به عبارتی بازاریابی کلان به مطالعه موارد ذیل می‌پردازد:

۱. سیستم‌های بازاریابی – این معیاری است که اجازه دربرگیری موضوعاتی نظیر بازاریابی تطبیقی، ساختار نهادی بازاریابی و روابط کانال‌های توزیع را می‌دهد.

۲. تاثیر سیستم‌های بازاریابی بر جامعه – این معیار، یعنی «علاقه تعمیم‌یافته جامعه»، معیاری است که موضوعاتی نظیر «مسئولیت‌های اجتماعی» و نقش بازاریابی در توسعه اقتصادی را به میان می‌آورد.

۳. تاثیر جامعه بر سیستم‌های بازاریابی – معیار سوم به این امر می‌پردازد که جامعه چه تاثیراتی بر بازاریابی دارد و دربرگیرنده موضوعاتی نظیر جنبه‌های قانونی بازاریابی و پیامدهایی برای بازاریابی سیستم‌های گوناگون سیاسی و اجتماعی است.

به‌لحاظ واژگانی، بازاریابی کلان به معنای بازاریابی کلی و در سطح عمومی است، که بیشتر از آن‌که به بنگاه‌ها نگاه کند، توجه آن به بازاریابی از منظر کل سیستم و گروه‌های موسسات مانند شبکه‌ها، شرکت‌های مختلط، صنایع و انجمن‌ها معطوف می‌شود. بازاریابی کلان همچنین به زمینه اجتماعی بازاریابی خرد، نقش آن در اقتصاد ملی و کاربست آن در اهداف کالاهای غیراقتصادی اشاره دارد. روی‌هم‌رفته، بازاریابی کلان معطوف به این پرسش است که بازاریابی چگونه باید انجام شود تا اهداف جامعه را محقق کند و منافع عمومی را به بهترین نحو برآورده سازد و مکمل بازاریابی خرد است که به واحدهای تجاری جداگانه و بازاریابی آن‌ها اشاره دارد.

۳. اثباتی/هنجاری

دوگانگی اثباتی/هنجاری، طبقاتی را بر مبنای این که آیا تمرکز تحلیل، اساساً توصیفی^۲ یا تجویزی^۳ می‌باشد، فراهم می‌کند. بازاریابی اثباتی رویکردی را اتخاذ می‌کند که تلاش دارد فعالیت‌ها، فرایندها و پدیده‌های واقعی بازاریابی را توصیف، تبیین، پیش‌بینی و فهم کند. این دیدگاه به بررسی آن چیزی می‌پردازد که وجود دارد. در مقابل، دیدگاه بازاریابی هنجاری به دنبال تجویز (دستور) آن چیزی است که سازمان‌ها و افراد درگیر در بازاریابی باید انجام دهند و گونه‌ای از سیستم‌های بازاریابی که جامعه باید داشته باشد. به تقریری، این دیدگاه به بررسی آن چیزی که باید باشد و آن چه که

¹ Aggregation

² Descriptive

³ Prescriptive

سازمان‌ها و افراد باید انجام دهند می‌پردازد. جنس «باید» در این جملات می‌تواند اخلاقی/ارزشی یا ابزاری/عقلانی باشد. رویکرد بازاریابی هنجاری در پی آن است که آنچه را سازمان‌ها یا افراد دخیل در بازاریابی باید انجام دهند یا آن نوع از سیستم‌های بازاریابی را که یک جامعه باید داشته باشد، تجویز نماید. دوگانگی اثباتی/هنجاری، نوعی از دوگانگی هست/باید هیوم است.

بنابراین، تمامی رویکردهای موجود در مطالعه بازاریابی و تمام موضوعاتی که معمولاً در حوزه بازاریابی مورد توجه قرار می‌گیرند، می‌تواند مطابق جدول ۳ مبتنی بر دوگانگی‌های سه‌گانه بخش انتفاعی/غیرانتفاعی، اثباتی/تجویزی و خرد/کلان طبقه‌بندی شود. بی‌گمان این به‌معنای فقدان اختلاف‌نظر درباره این‌که چه موضوعی در حوزه بازاریابی یا چه موضوعی در کدام طبقه قرار می‌گیرد نیست.

جدول ۳. قلمروی بازاریابی (الگوی دوگانگی‌های سه‌گانه بازاریابی) (منبع: هانت، ۱۹۹۱)

هنجاری	اثباتی
بخش انتفاعی / خرد	
<p>۲ - مسایل، موضوعات، مدل‌های هنجاری و پژوهش‌های مربوط به اینکه شرکت‌ها چگونه باید:</p> <p>الف - آمیخته بازاریابی را تعیین کنند.</p> <p>ب - پیرامون قیمت‌گذاری تصمیم بگیرند.</p> <p>ج - پیرامون محصولات تصمیم بگیرند.</p> <p>د - پیرامون ترویج تصمیم بگیرند.</p> <p>ه - پیرامون بسته‌بندی تصمیم بگیرند.</p> <p>و - پیرامون خرید تصمیم بگیرند.</p> <p>ز - پیرامون بازاریابی بین‌المللی تصمیم بگیرند.</p> <p>ح - بخش‌های بازاریابی خود را سازمان‌دهی کنند.</p> <p>ط - تلاش‌های بازاریابی خود را کنترل کنند.</p> <p>ی - استراتژی بازاریابی خود را تدوین کنند.</p> <p>ک - از نظریه سیستم‌ها برای حل مسایل بازاریابی استفاده کنند.</p> <p>ل - امور خرده‌فروشی را مدیریت کنند.</p> <p>م - امور عمده‌فروشی را مدیریت کنند.</p> <p>ن - مفهوم بازاریابی را به اجرا درآورند.</p>	<p>۱ - مسایل، موضوعات، نظریه‌ها و پژوهش‌های مربوط به:</p> <p>الف - رفتار مصرف‌کننده فردی</p> <p>ب - این‌که شرکت‌ها چگونه قیمت را تعیین می‌کنند.</p> <p>ج - این‌که شرکت‌ها چگونه محصول را تعیین می‌کنند.</p> <p>د - این‌که شرکت‌ها چگونه پیرامون ترویج تصمیم می‌گیرند.</p> <p>ه - این‌که شرکت‌ها چگونه کانال‌های توزیع را انتخاب می‌کنند.</p> <p>و - مطالعه موردی درباره اقدامات بازاریابی</p>
بخش انتفاعی / کلان	
<p>۴ - مسایل، موضوعات، مدل‌های هنجاری و پژوهش‌های مربوط به:</p> <p>الف - چگونه می‌توان بازاریابی را کارآمدتر کرد.</p> <p>ب - آیا توزیع، هزینه زیادی دربر دارد.</p> <p>ج - آیا تبلیغات به‌لحاظ اجتماعی مطلوب است.</p> <p>د - آیا سلطه بر مشتری مطلوب است.</p> <p>ه - آیا تحریک تقاضا مطلوب است.</p> <p>و - آیا قشر کم‌درآمد جامعه باید پول بیشتری پرداخت کند.</p> <p>ز - آیا قوانینی که بر بازاریابی حاکم‌اند، بهینه هستند.</p> <p>ح - آیا سیستم‌های عمودی بازاریابی به‌لحاظ اجتماعی مطلوب‌اند.</p> <p>ط - آیا بازاریابی باید مسئولیت اجتماعی خاص داشته باشد.</p>	<p>۳ - مسایل، موضوعات، نظریه‌ها و پژوهش‌های مربوط به:</p> <p>الف - الگوهای فراگیر مصرف</p> <p>ب - رویکرد نهادی به بازاریابی</p> <p>ج - رویکرد محصول به بازاریابی</p> <p>د - جنبه‌های قانونی بازاریابی</p> <p>ه - بازاریابی تطبیقی</p> <p>و - کارایی سیستم‌های بازاریابی</p> <p>ز - آیا قشر کم‌درآمد جامعه پول بیشتری پرداخت می‌کنند.</p> <p>ح - آیا بازاریابی توسعه اقتصادی را تحریک می‌کند یا مانع آن می‌شود.</p> <p>ط - روابط قدرت و تعارض در کانال‌های توزیع</p> <p>ی - آیا کارکردهای بازاریابی جهان‌روا هستند.</p> <p>ک - آیا مفهوم بازاریابی با علایق مصرف‌کنندگان سازگار است.</p>
بخش غیر انتفاعی / خرد	

<p>۶ - مسایل، موضوعات، مدل‌های هنجاری و پژوهش‌های مربوط به اینکه سازمان‌های غیرانتفاعی چگونه باید:</p> <p>الف - آمیخته بازاریابی را تعیین کنند (بازاریابی اجتماعی).</p> <p>ب - تصمیمات قیمت‌گذاری را اتخاذ کنند.</p> <p>ج - پیرامون محصول تصمیم‌گیری کنند.</p> <p>د - پیرامون ترویج تصمیم‌گیری کنند.</p> <p>ه - پیرامون بسته‌بندی تصمیم‌گیری کنند.</p> <p>و - پیرامون خرید تصمیم‌گیری کنند.</p> <p>ز - پیرامون بازاریابی بین‌المللی تصمیم‌گیری کنند.</p> <p>ح - تلاش‌های بازاریابی خود را سامان‌دهی کنند.</p> <p>ط - تلاش‌های بازاریابی خود را کنترل کنند.</p> <p>ی - استراتژی بازاریابی خود را تدوین کنند.</p> <p>ک - از نظریه سیستم‌ها برای حل مسایل بازاریابی استفاده کنند.</p>	<p>۵ - مسایل، موضوعات، نظریه‌ها و پژوهش‌های مربوط به:</p> <p>الف - خرید کالاهاى عمومى توسط مصرف‌کنندگان.</p> <p>ب - سازمان‌های غیرانتفاعی چگونه قیمت‌ها را تعیین می‌کنند.</p> <p>ج - سازمان‌های غیرانتفاعی چگونه در مورد محصول تصمیم می‌گیرند.</p> <p>د - سازمان‌های غیرانتفاعی چگونه در مورد ترویج تصمیم می‌گیرند.</p> <p>ه - سازمان‌های غیرانتفاعی چگونه در مورد کانال‌های توزیع تصمیم می‌گیرند.</p> <p>و - مطالعات موردی درباره بازاریابی کالاهاى عمومى.</p>
<p>بخش غیرانتفاعی / کلان</p>	
<p>۸ - مسایل، موضوعات، مدل‌های هنجاری و پژوهش‌های مربوط به:</p> <p>الف - آیا جامعه باید به سیاستمداران اجازه دهد که خود را همانند خمیردندان بفروشند.</p> <p>ب - آیا تقاضا برای کالاهاى عمومى باید ترغیب شود.</p> <p>ج - آیا تبلیغات سیاسى با محتوای اطلاعاتی کم، مطلوب‌اند (مثل آگهی‌های تجاری، تبلیغات ۱۰ ثانیه‌ای).</p> <p>د - آیا ارتش آمریکا مجاز است نیروگیری خود را آگهی نماید.</p>	<p>۷ - مسایل، موضوعات، نظریه‌ها و پژوهش‌های مربوط به:</p> <p>الف - چارچوب نهادی کالاهاى عمومى</p> <p>ب - آیا تبلیغات تلویزیونی بر انتخابات تأثیر گذار است.</p> <p>ج - آیا تبلیغات راجع به خدمات عمومى بر رفتار اثر گذار است.</p> <p>د - آیا سیستم توزیع کنونی برای کالاهاى عمومى کافی است.</p> <p>ه - کالاهاى عمومى چگونه بازاریابی می‌شوند.</p>

کسانی که از دیدگاه مدیریت سنتی به بازاریابی می‌نگرند خود را در بخش انتفاعی/خرد/هنجاری می‌یابند. آن‌هایی که دیدگاه گسترده‌تری دارند با نیمه غیرانتفاعی الگو سر و کار دارند. کسانی که علاقه‌مند به توجه افزون‌تر به آثار اجتماعی بازاریابی هستند به قسمت‌های کلان - اثباتی و کلان - هنجاری این الگو علاقه‌مند هستند و نهایتاً کسانی که گرایش به تمرکز بر علم بازاریابی دارند، بیشتر با خرد - اثباتی و کلان - اثباتی سروکار دارند. می‌توان گفت که الگوی سه‌گانگی، جنبه‌های گوناگون بازاریابی را یکجا جمع می‌کنند و کوششی برای مستثنی کردن افراد با استفاده از عبارات فراقانه‌ای نظیر این که «آنچه شما بدان علاقه‌مند هستید درواقع بازاریابی به حساب نمی‌آید»، به عمل نمی‌آورد. الگو به این نکته اشاره دارد که بازاریابان، گروهی با دیدگاه، جایگاه و سهم متفاوت هستند. مایه نگرانی است که بسیاری از صاحب‌نظران، بازاریابی را با تقلیل‌گرایی صرفاً به تبلیغات و فروش شخصی محدود می‌کنند. نمایش قلمرو وسیع بازاریابی با استفاده از این الگو، اثرات مفیدی بر دیدگاه این دسته از کارشناسان بازاریابی دارد. سیدنی جی لوی (۲۰۰۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «بازبینی دامنه بازاریابی»^۱ درخصوص پیوند بازاریابی اثباتی و هنجاری استدلال می‌کند که دو بحث مربوط به دامنه بازاریابی و تفکیک بین نظریه و کاربرد بازاریابی، قدیمی، مکرر و بی‌پایان هستند. من با نظر لوئیس پاستیور^۲ (۱۹۸۷) موافقم که می‌گوید: «نه، هزاران بار نه، هیچ طبقه‌ای از علم وجود ندارد که بتوان آن را علم کاربردی نامید. آنچه وجود دارد، علم و کاربرد علم است که به همراه یکدیگر، میوه یک درخت می‌باشند.»

¹ Levy, S. J. (2002) *Revising the marketing somain*. *Journal of marketing*, 299-304.

² Louis Pasteur

مرزهای گوناگون علم

در پاسخ به این پرسش که «علم چیست؟»، بهرغم این که برخی از اندیشمندان با اتخاذ یک موضع فراگیر و عام ادعا می‌کنند که هیچ معیاری برای تشخیص علم از اشکال دیگر تحقیق^۲ وجود ندارد: «علم به هر آن چیزی اطلاق می‌شود که جامعه آن را علم می‌خواند» (آندرسون^۳، ۱۹۸۳)، اما در اینجا، با تجمیع تعاریف ارائه شده از علم توسط فلاسفه علم از جمله بارتلز (۱۹۵۱)، بازل (۱۹۶۳)، هانت (۲۰۰۲) و ...، می‌توان محورهای اساسی زیر را برای ارائه تعریفی جامع از علم و همچنین شناخت ویژگی‌های متمایز علوم پیشنهاد کرد. علم شامل شش جزء به‌هم‌پیوسته است: (۱) یک ماده موضوعه (محتوای موضوعی یا مفهوم کانونی)^۴ مشخص، (۲) توصیف و دسته‌بندی ساختار و خواص ماده موضوعه اصلی، (۳) انگاره وحدت و نظم اساسی در ماده موضوعه، (۴) گسترش نظریه‌های کانونی و اصول عمومی شامل مجموعه‌ای از گزاره‌ها یا تعمیم‌های قانون‌گونه (شبه‌کانونی)، (۵) استوار بودن معرفت علمی بر پایه آزمون‌پذیری تجربی^۵ و اتخاذ مجموعه‌ای از رویه‌ها به‌نام روش علمی و (۶) امکان پیش‌بینی و تحت برخی از شرایط کنترل رویدادهای آتی.

به عبارت دیگر، علم، معرفت انباشته^۶ است که به‌عنوان یک گستره مشخص مطالعه، در نظر گرفته می‌شود و با توجه به کشف قوانین عمومی، نظام‌مند می‌گردد. هر علمی واجد چیزی شامل هسته و پوسته آن است - به عبارت دیگر، ماده موضوعه ضروری در بررسی آن و حیطه گسترش آن در جهت‌های گوناگون ولی مرتبط (بارتلز، ۱۹۴۴). در واژه‌نامه وبستر نیز آمده است که علم عبارت است از «هر شاخه یا بخشی از معرفت ساختارمند (سیستماتیک) که به‌عنوان حوزه مشخصی از بررسی یا هدف مطالعه در نظر گرفته می‌شود، ... شاخه‌ای از مطالعه که با مشاهده و دسته‌بندی واقعیت‌ها، مخصوصاً همراه با تاسیس قوانین عمومی تحقیق‌پذیر، مرتبط است، ... مخصوصاً معرفت انباشته و پذیرفته شده که با توجه به کشف حقایق عمومی یا عملیاتی کردن قوانین عمومی، نظام‌یافته و صورت‌بندی شده است، شناختی که دسته‌بندی شده و برای کار، زندگی یا جستجوی حقیقت در دسترس قرار گرفته است.» علم به معنی اقدام قاعده‌مند برای گسترش و سازماندهی هدفمند اطلاعات ارزشمند گیتی است که در قالب تفسیرهای قابل آزمون و پیش‌بینی‌هایی درباره جهان، صورت می‌گیرد.

دانش نیز متشکل از دانش گزاره‌ای^۷، که اغلب دانش تجربیدی و تعمیم‌یافته نامیده می‌شود و دانش تجویزی^۸ که غالباً تکنیک نامیده می‌شود، است. تکنیک‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی هستند که نهادها از آن‌ها استفاده می‌کنند تا مزیت رقابتی به‌دست آورند.

هانت (۲۰۰۲) خاطرنشان می‌کند که علم باید پیش‌بینی نتایج را امکان‌پذیر گرداند. دانشمندان آینده بازاریابی نباید دست از جستجوی قوانین، اصول و تئورهای کانونی بردارند. با این حال، مهم‌ترین منافع حاصل از کار دانشمندان بازاریابی در سه حوزه خواهد بود که با یکدیگر هم‌پوشانی دارند: (۱) اولین حوزه، گسترش نقشه‌های مفهومی است که مرزهای جدیدی را در دانش بازاریابی خواهند گشود و مسیرهای دیگری برای مشاهده و تجربه پیشنهاد خواهند داد. نتایج این توسعه‌ها، قابلیت کافی برای ضبط تحلیل و انتشار را خواهند داشت، (۲) حوزه دوم این که دانشمندان بازاریابی با استفاده از نقشه‌های مفهومی، نقشه‌های دیگری توسعه خواهند داد که از ثمربخشی فراتر رفته و فایده‌مند خواهند بود. فایده‌مندی^۹ عبارت است از کیفیتی که مدیر بازاریابی را در پیش‌بینی نتایج کار خود تواناتر می‌کند و در بنگاه اقتصادی خود، موفق‌تر می‌گرداند و (۳) سوم این که دانشمند بازاریابی به‌گونه‌ای پیوسته مفاهیم موجود را پالایش خواهد کرد تا به فایده‌مندی بیشتری دست یابد و آن‌ها را با الگوهای متغیر و واقعیت‌های بازار سازگار گرداند.

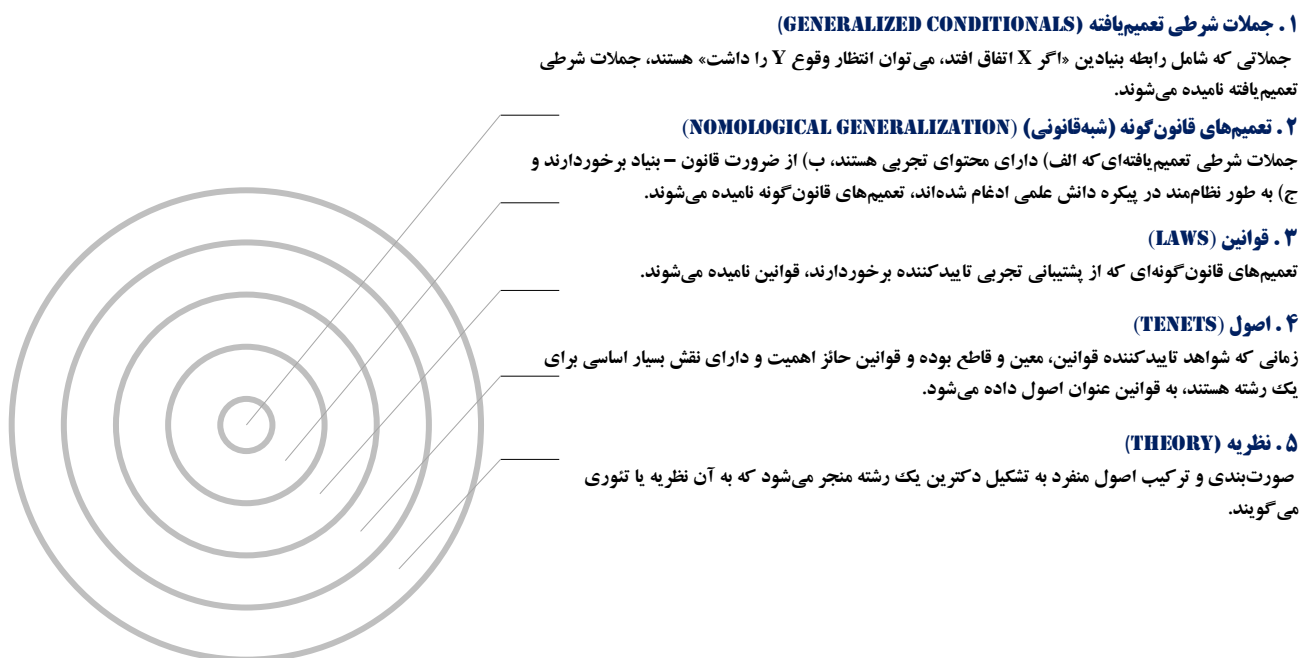
¹ Science
² Inquiry
³ Anderson

⁴ Subject Matter
⁵ Richard S. Runder, 1971
⁶ Accumulated knowledge

⁷ Propositional Knowledge
⁸ Prescriptive Knowledge
⁹ Usefulness

ریخت‌وارگی قوانین علمی

هانت (۲۰۰۲) بیان می‌کند که جملات شرطی تعمیم‌یافته^۱، تعمیم‌های قانون‌گونه^۲ (عبارات شبه‌قانونی یا قضایای شبه‌قانونی)، قوانین^۳، اصول^۴ و نظریه، نقشی حیاتی در پژوهش‌های بازاریابی ایفا می‌کنند. ارتباط همکنشی آن‌ها به‌عنوان ریخت‌وارگی قوانین علمی^۵ در شکل ۳ نشان داده شده است:



شکل ۳. ریخت‌وارگی قوانین علمی

۱. جملات شرطی تعمیم‌یافته

همه قوانین، رابطه‌ای را در قالب یک جمله شرطی تعمیم‌یافته نشان می‌دهند. منظور از جمله شرطی، نوعی رابطه «اگر - آنگاه» است. بنابراین قالب مشترک بنیادین قوانین این‌گونه است: «هرگاه A واقع شود، آنگاه B واقع می‌شود.» یا در حالت عمومی‌تر و بسط‌یافته‌تر آن: «برای هر X، اگر X، A باشد، آنگاه X، B است» (یا به عبارت دیگر، «هر A، B است»). برای مثال، «همه مصرف‌کنندگانی که به‌گونه‌ای نظام‌مند از خرید محصول دارای مارک اختصاصی اجتناب می‌کنند، از اعتماد به نفس پایینی برخوردارند.» این جمله را می‌توان در قالب شرطی تعمیم‌یافته هم بیان کرد. برای هر X (مصرف‌کننده)، اگر X، A (اجتناب نظام‌مند از خرید محصول دارای مارک اختصاصی) باشد، آنگاه X، B (اعتماد به نفس پایین) است. همه عبارات شرطی تعمیم‌یافته قانون نیستند.

۲. تعمیم‌های قانون‌گونه (شبه‌قانونی)

تعمیم‌های قانون‌گونه یا شبه‌قانونی، جملاتی هستند که: (۱) از قالب پایه‌ای جملات شرطی تعمیم‌یافته (جملاتی با این ساختار: «اگر X اتفاق بیافتد، آنگاه، Y اتفاق خواهد افتاد») برخوردارند، (۲) دربردارنده محتوای تجربی هستند، (۳) نشان‌دهنده الزام قانونی هستند و (۴) به‌گونه نظام‌مندی در پیکره دانش علمی ادغام شده‌اند. بنابراین، تعمیم‌های قانون‌گونه یا عبارات شبه‌قانونی، عباراتی در قالب جملات شرطی تعمیم‌یافته هستند که واجد همه

¹ Generalized Conditionals

² Lawlike Generalization

³ Laws

⁴ Tenets

⁵ The Morphology of Scientific Laws

معیارهای قوانین هستند اما هنوز مورد آزمون قرار نگرفته و تایید یا اثبات^۱ نشده‌اند. بین قوانین و اصول (که گاهی اوقات به آن‌ها «قوانین سطح بالا» یا «بنیادی‌ترین قوانین» گفته می‌شود) تفکیک صورت می‌گیرد. در هر رشته‌ای، قانون زمانی تبدیل به اصل می‌شود که از اهمیت بیش از حدی برای آن رشته برخوردار بوده و شواهد، آن را به گونه‌ای قاطع تایید نمایند. بنابراین ما قانون تقاضا را در اقتصاد، قانون اول ترمودینامیک را در فیزیک و قانون وبر را در روان‌شناسی داریم.

چرا نظریه‌ها باید حداقل چند جمله از قالب تعمیم‌های قانون‌گونه داشته باشند؟ به این دلیل که هدف نظریه، افزایش فهم علمی از طریق ساختار نظام‌یافته‌ای است که قادر به تبیین و پیش‌بینی پدیده‌هاست. توانایی تبیین علمی یک پدیده، دلالت بر توانایی پیش‌بینی آن هم دارد. برخورداری از قدرت تبیین، مستلزم تعمیم‌های شبه‌قانونی جهت تبیین پدیده‌هاست. بنابراین می‌توان گفت که همه سازه‌های نظری باید از تعمیم‌های قانون‌گونه برخوردار باشند، چرا که هدف اصلی نظریه، تبیین پدیده‌ها است و همه تبیین‌های علمی پدیده‌ها شامل تعمیم‌های قانون‌گونه هستند.

هانت (۲۰۰۲) پیرامون تعمیم‌های قانون‌گونه می‌گوید که قوانین و تعمیم‌های قانون‌گونه یا عبارات شبه‌قانونی یا قضایای شبه‌قانونی نقشی حیاتی در پژوهش‌های بازاریابی ایفا می‌کنند. عبارات قانون‌گونه، علاوه بر تبیین پدیده‌های بازاریابی، پیش‌بینی این پدیده‌ها را نیز تسهیل می‌کنند. هر مدل علمی که بتواند تبیین‌های علمی رضایت‌بخشی از پدیده‌های بازاریابی گذشته ارائه دهد باید به گونه‌ای بالقوه قادر به پیش‌بینی پدیده‌های آینده نیز باشد. هر تبیین رضایت‌بخشی، به گونه‌ای بالقوه پیش‌بینی کننده هم هست، قوانین به کار رفته در مدل‌ها، قدرت پیش‌بینی به آن‌ها می‌دهند. زمانی که توان نظام‌مند تبیین پدیده‌های بازاریابی با توان پیش‌بینی این پدیده‌ها در هم می‌آمیزد، نتیجه، فهم علمی و کنترل پدیده‌های بازاریابی خواهد بود. در صورتی که بازاریابان بتوانند با استفاده از قوانینی مشخص، پیامدهای تغییر منابع معین تحت کنترل خود را پیش‌بینی کنند حداقل از نوعی توان کنترل سیستم بهره‌مند خواهند شد. بنابراین، هدف عقلانی تمامی تلاش‌های علمی، دستیابی به فهم علمی است و پیامد عملی تلاش علمی، افزایش کنترل بر محیط بشری است.

ضمن تاکید بر اهمیت تعمیم‌های تجربی^۲ باید اضافه شود که تردیدی نیست که تعمیم‌های تجربی یا نظم‌های تجربی، نقش چشمگیری در علم ایفا می‌کنند و مباحث نباید به گونه‌ای تفسیر شوند که اهمیت تعمیم‌های تجربی کم‌رنگ گردد. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، نظم‌های تجربی پس از این‌که به گونه‌ای نظام‌مند با پیکره دانش ادغام می‌شوند می‌توانند تبدیل به جملات قانون‌گونه شوند. نقش دوم برجسته‌ای که تعمیم‌های تجربی ایفا می‌کنند، در زمینه اکتشاف^۳ است. تردیدی نیست که مشاهده نظم‌های تجربی توسط دانشمندان، محرک‌هایی برای بررسی علمی، پژوهش و نوپایی تعمیم‌های قانون‌گونه تایید شده هستند. پیشرفت علم از طریق فرایندی صورت می‌گیرد که شامل کار تجربی و بسط نظریه‌ها یا بالعکس بسط نظریه‌ها و کار تجربی است که شامل دو رویکرد با دو منطق استقرایی و قیاسی است. یک دیدگاه بیان می‌کند که بهترین راه برای پیشبرد علم بسط تعمیم‌های تجربی از دل مجموعه‌ای از داده‌ها، سپس کاوش برای و/ یا خلق نظریه‌هایی که بتوانند تعمیم‌های تجربی را تبیین کنند، بعد از آن بازگشت به تعمیم‌های تجربی و بررسی آن‌ها براساس نظریه ارائه شده می‌باشد. فرایند دوم با بسط یک نظریه آغاز می‌شود، سپس نظریه به گونه‌ای تجربی مورد آزمون قرار می‌گیرد که در ادامه، این نظریه به گونه‌ای تعدیل می‌شود که آزمون تجربی را منعکس نماید، سپس نظریه بازبینی شده، مورد آزمون قرار می‌گیرد.

۳. قانون

¹ Corroboration

² Empirical Generalization

³ Context of discovery

قانون^۱ معرب واژه فارسی «کانون» است و تقریری از یک نظم یا رابطه میان پدیده‌های شناخته شده است، که تحت شرایط معین، تغییرناپذیر می‌باشد، مانند قانون سقوط اجسام، قوانین وراثت. تعمیم‌های شبه‌قانونی که از پشتیبانی تجربی تایید کننده برخوردارند، قوانین نامیده می‌شوند. اصطلاح قانون در پیوستار وسیعی از انواع نظریه‌ها (تقریبی، دقیق، گسترده یا محدود) کاربرد داشته و در همه زمینه‌های علوم طبیعی (فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی، زمین‌شناسی، نجوم و غیره) به صورت گسترده بکار می‌رود.

قانون علمی^۲، گزاره‌ای مبتنی بر مشاهدات مکرر تجربی می‌باشد که برخی از جنبه‌های طبیعت و گیتی را مشخص می‌سازد و پیوستاری از پدیده‌های طبیعی را تبیین و پیش‌بینی می‌کند. قوانین علمی شرح و خلاصه مجموعه بزرگی از حقایق و شواهد هستند که با آزمون و تجربه تعیین می‌شوند و بر پایه توانایی آن‌ها در پیش‌بینی نتایج تجربیات آینده، سنجیده می‌شوند. آن‌ها همچنین بر پایه شواهد یا از طریق روابط و معادلات ریاضی توسعه یافته و به شکل قدرتمندی با شواهد تجربی پشتیبانی می‌شوند. به گونه‌ای کلی، آن‌ها اساس و ذات روابط محرک و موجود در طبیعت را واگشت می‌سازند که توسط دانشمندان کشف می‌شوند. قوانین علمی، بازتاب دهنده دانسته‌های علمی هستند که به گونه‌ای تجربی و به شکل مکرر تأیید شده‌اند (و هرگز مغایرتی نداشته‌اند). اعتبار قوانین علمی در صورتی که نظریه علمی جدیدی تولید شود، کاهش نخواهد یافت. اما شاید دامنه کاربرد، بسته به روابط ریاضی این قوانین تغییر یابد. پس همانند سایر دانسته‌های علمی، آن‌ها نیز از اطمینان مطلق برخوردار نیستند و همیشه می‌تواند توسط مشاهدات آتی، نقض و محدود شوند. آن‌ها اغلب در یک جمله بیان می‌شوند و عموماً به روابط ریاضی متکی هستند. قوانین علمی به عنوان امر جهان‌روا پذیرفته شده‌اند و اساس و بنیان علم هستند. آن‌ها هرگز نباید دچار اشتباه شوند (به همین دلیل است که نظریه‌های بسیاری وجود دارند و در عوض تعداد قوانین بسیار کم است). یک قانون علمی و یک نظریه علمی از دو جنس متفاوت هستند و در نهایت، آن چیزی که حائز اهمیت است بهره‌گیری درست و دقیق از آن‌هاست. یک قانون برای تقریر یک عمل در شرایط خاص و کران‌مند به کار می‌رود. برای مثال، تکامل در زمان طرح خود، صرفاً به عنوان یک قانون شناخته می‌شد و این قانون اظهار می‌داشت که این فرایند در حال رخ دادن است و اما در قبال چرایی رخ دادن آن ساکت بود. در حالی که، یک نظریه به تقریر کاملی از چگونگی و چرایی یک رخداد و پدیده می‌پردازد. به عنوان مثال، تکامل توسط انتخاب طبیعی، یک نظریه به شمار می‌آید، (گرانش هم یک نظریه بود) در مجموع تکامل با انتخاب طبیعی، توضیحی برای فرایندهای مختلف فراهم می‌کند و شیوه و سیاق فرگشت را شرح می‌دهد.

قوانین علم که پیش‌بینی بر مبنای آن‌ها صورت می‌گیرد، معمولاً دو گونه هستند که به وسیله روش‌های استخراج آن‌ها تشخیص داده می‌شوند: قوانین تجربی و قوانین نظری.

۱. قوانین تجربی - قوانین تجربی تعمیم‌هایی هستند که از حجم متراکمی از شواهد استخراج می‌شوند. گزاره‌های ترکیبی جهان‌روا^۳ - که اغلب در یک عبارت ریاضی یا در شکل یک قانون اثبات‌گرایانه ساده بیان می‌شوند - زمانی که در مرتبه بالایی از تعمیم بیان می‌گردد، با یک مثال نقض^۴، قابل ابطال^۵ در نظر گرفته می‌شوند. چنین تعمیم‌هایی دارای «صحت عینی»^۶ و بالاترین مرتبه عمومیت دانسته می‌شوند. آن‌ها که حاصل منطبق رویه علمی می‌باشند، با عنوان قوانین «اکید»^۷ فیزیکی یا علی در نظر گرفته می‌شوند.

۲. قوانین نظری یا تئوریک - این قوانین از چند جنبه در مقابل قوانین تجربی قرار دارند. قوانین نظری قرابت بیشتری با علوم اجتماعی دارند. در گام اول، آن‌ها اساساً تفسیرهایی مبتنی بر مفاهیم مفروض می‌باشند، نه شواهد ملموس و قابل سنجش. قوانین نظری، قواعد استنباطی هستند

¹ Law

² Scientific law

³ Universal

⁴ Negative instance

⁵ Voidable

⁶ Objective validity

⁷ Strict

که احتمال و پیش‌بینی بر مبنای آن‌ها تضمین می‌گردد. به عبارت دیگر، طرح نظری تفسیر، تضمین کننده یا حاکی از رابطه‌ای میان پدیده‌هاست که ممکن است همیشه به تأیید تجربه نرسند، ولی اگر نظریه به خوبی شکل گیرد، عموماً پذیرفتنی خواهند بود. وجود یک مثال نقض یا مخالف، یک قانون نظری را خنثی یا بی‌اعتبار نمی‌کند، زیرا قانون از اول مستند به هیچ جنبه کاملاً یکنواختی از پدیده‌ها نبود. چنین قانونی اغلب به جای یک تبیین مطلق از رفتار، به‌عنوان یک استاندارد رفتاری یا هنجار در نظر گرفته می‌شود.

از آنجا که هر دو گونه قانون، برای پیش‌بینی به کار می‌روند، پنداشته می‌شود که یک علم شامل هر دو یا یکی از آن‌ها باشد. علوم طبیعی عمدتاً تجربی بوده‌اند، ولی در سال‌های اخیر، شماری از قوانین نظری را نیز شامل شده‌اند. برعکس، قوانین در علوم اجتماعی نوعاً نظری بوده‌اند، هر چند با شواهد افزوده شده و روش‌های پالایش یافته، تعمیم‌های تجربی‌تر نیز در حال ساخته شدن می‌باشند. بازارگرایی به دلیل طبیعت تعمیم‌هایی که از آن استخراج می‌شود، به هیچ وجه صلاحیت کمتری نسبت به دیگر حوزه‌هایی مطالعات اجتماعی برای به رسمیت شناختن به‌عنوان یک علم ندارد. افزون‌براین، با توجه به اینکه قوانین نظری نیز مانند قوانین تجربی، تشکیل دهنده یک علم هستند، علوم اجتماعی به اندازه علوم طبیعی می‌توانند مدعی این نام باشند.

پژوهش‌های نظری در علوم تجربی به مراتب ساده‌تر از علوم اجتماعی است. هرگاه در آزمون تجربی، صحت یک فرضیه موردنظر به اثبات برسد، این فرضیه به یک نظریه علمی تبدیل می‌شود و چنانچه این نظریه علمی در موارد متعددی صدق کند و جامعیت آن به اثبات برسد، درواقع یک قانون بازارگرایی محسوب خواهد شد. همچنین در حوزه نظریه‌پردازی، نظریه‌آزمایی و تبیین فرضیه‌های علمی، علم بازارگرایی از سایر علوم کمک علمی می‌گیرد و متقابلاً به این علوم نیز کمک علمی می‌دهد. برای مثال، علم بازارگرایی از ریاضیات، زبان مورد نیاز را برای تبیین فرضیه‌های بازارگرایی می‌آموزد و از آمار و تاریخ، روش‌های آماری و حقایق تاریخی را برای ارزیابی صحت و سقم فرضیه‌های بازارگرایی مورد استفاده قرار می‌دهد. از طرف دیگر، علم بازارگرایی از اقتصادسنجی برای سنجش و پردازش مقداری روابط بین متغیرهای اقتصادی استفاده می‌کند. علم بازارگرایی، از علوم انسانی (مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و علوم سیاسی) نیز شرایط رفتاری، فرهنگی و سیاسی مورد نیاز را برای طرح فرضیه‌های بازارگرایی استخراج می‌کند. این ضوابط در چارچوب «نظریه بازارگرایی» به صورت مفروضات معلوم و معین در نظر گرفته می‌شود. علمای بازارگرایی به همان نحو به مطالعه بازارگرایی می‌پردازند که یک فیزیک‌دان به مطالعه ماده یا مطالعه جاذبه زمین و یک زیست‌شناس به مطالعه تطور و تکامل گونه‌های حیات می‌پردازد. آن‌ها به ساختار نظریه‌ها، گردآوری داده‌ها و اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها به منظور تأیید یا رد نظریه‌ها می‌پردازند، درحالی‌که بازارگرایی نه با تلسکوپ کار می‌کند و نه آزمایشگاه دارد، ولی جوهره علم، روش‌شناسی علمی است، همان‌گونه که می‌توان به مطالعه جاذبه زمین در فیزیک و تحول گونه‌های حیات در زیست‌شناسی پرداخت می‌توان بازارگرایی یک بازار را نیز مطالعه کرد.

۴. اصول

یک اصل^۱ عبارت است از:

۱. «حقیقتی بنیادین، قانون یا دکترینی جامع که بقیه از آن برگرفته می‌شوند، یا بر شالوده آن پایه‌ریزی می‌گردند، حقیقت عام، یک گزاره مقدماتی یا پیش‌فرض بنیادی، یک هنجار کلی، یک اصل موضوعه، یک اصل متعارفه ... قاعده جاافتاده‌ای برای عمل، قانون حاکم بر کردار» (واژه‌نامه وبستر).

۲. «یک اصل، تقریری از رابطه علی میان دو یا چند پدیده است. تقریر روابط موجود میان پدیده‌هایی که به ظاهر علت و معلولی هستند، تشکیل

¹ Tenet

دهنده یک قانون، نظریه یا اصل می‌باشد. پیکره‌ای از چنین اصولی، یک دکترین^۱ را تشکیل می‌دهد. در نوشته‌های بازاریابی، یک اصل به گونه‌ای مناسب به‌عنوان بیانی علی از رابطه میان علت‌ها و معلول‌ها در نظر گرفته شده است» (بارتلز، ۱۹۴۴)، مانند اصل (هندسه) اقلیدسی یا اصل طرد پاولی.

۳. «زمانی که شواهد تایید کننده قوانین، معین و قاطع بوده و زمانی که قوانین دارای اهمیت و نقش بسیار اساسی برای یک رشته به‌شمار می‌آید، به قوانین عنوان اصول داده می‌شود» (هانت، ۲۰۰۲).

بارتلز (۱۹۹۴) در مقاله‌ای تحت عنوان «اصول بازاریابی^۲»، اصول موضوعه^۳، را این گونه تعریف می‌کند: «گزاره‌های اولیه^۴، مفروضات بنیادین عمده را برای تحلیل قیاسی / استنتاجی^۵ تشکیل می‌دهند. آشنایی با اصول، مبنایی فراهم می‌آورد که دکترین‌های بازاریابی یا علم بازاریابی می‌تواند براساس آن توسعه یابد. صورت‌بندی اصول منفرد، تنها نشان‌دهنده یکی از مراحل تحلیل بازاریابی می‌باشد. مرحله اساسی دیگر، شامل ترکیب اصول به گونه‌ای است که یک نظریه درباره بازاریابی شکل گیرد. بنابراین، آشکار است درحالی‌که استخراج اصول به خودی خود، ارزشمند است، ارزش افزون‌تر آن در دادن نوید مطالعات گسترده‌تری درباره بازاریابی است.»

۵. نظریه

با تجمیع تعاریفی که از نظریه توسط اندیشمندان گوناگون انجام شده، می‌توان نظریه یا تئوری را به‌صورت زیر بازتعریف کرد:

یک نظریه یا تئوری مجموعه منسجمی از گزاره‌های عمومی و نظام‌یافته با تعمیم‌های قانون‌گونه برای تبیین، پیش‌بینی و افزایش فهم علمی پدیده‌هاست که بر ماهیت روابط علی آن‌ها تاکید می‌کند و از طریق طرح و آزمون تجربی فرضیه‌ها (گزاره‌های پیش‌بینی کننده) می‌تواند تایید، رد یا نقض شود.

آیا بازاریابی یک علم است؟

در خلال سال‌های قبل از ورود به هزاره سوم، یکی از مناقشات اصلی حوزه بازاریابی پرسش «آیا بازاریابی یک علم است؟» بود که جرقه آن با مقاله‌ای از پائول دی. کانورس^۶ در سال ۱۹۴۵ تحت عنوان «توسعه یک علم بازاریابی^۷» و انتشار آن در مجله بازاریابی زده شد. دیگر نویسندگانی که به این مناقشه دامن زدند، عبارت بودند از: بارتلز، هاجینسون، بانومول، بزل، تیلور و هالبرت^۸. تصورات و گمان‌هایی که پیرامون ماهیت بازاریابی^۹ وجود دارد، توسط علمای بازاریابی داوری و در قالب گزاره‌های خبری مطرح می‌شود. پژوهشگران بازاریابی به پرسش معروف «آیا بازاریابی یک علم است؟» پاسخ‌های گوناگونی داده‌اند به‌طوری‌که آن‌را هنر^{۱۰}، عمل (عملکرد)^{۱۱}، رشته‌ای کاربردی^{۱۲}، رشته‌ای حرفه‌ای^{۱۳} و اخیراً نیز بیشتر آن‌را علم^{۱۴} تعریف کرده‌اند.

ولدون تیلور^{۱۵} (۱۹۶۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «بازبینی آیا بازاریابی یک علم است؟»^{۱۶}، درباره تاریخچه این موضوع یعنی پیشینه «آیا بازاریابی یک علم است؟» می‌گوید که در سال ۱۹۴۸، لیندون براون^{۱۷}، در حمایت از انجمن بازاریابی آمریکا، مقاله‌ای با عنوان «به سوی حرفه بازاریابی^{۱۸}» به رشته

¹ Doctrine

² Bartels, R.D. (1944). Marketing principles. The journal of Marketing, 151 – 157.

³ Postulate

⁴ Elementary proposition

⁵ Deductive analysis

⁶ Canverse

⁷ Paul D. Converse, (1945). The development of a science of marketing. Journal of marketing, Vo. 1. 10.

⁸ Halbert

⁹ Nature of marketing

¹⁰ Art

¹¹ Practice

¹² Applied discipline

¹³ Professional discipline

¹⁴ Science

¹⁵ Welson Taylor

¹⁶ Taylor, W. J. (1965) "Is marketing a science"? The journal of marketing, 49-53.

¹⁷ Lyndon Brown

¹⁸ Brown, Lyndon O. (1948). Toward a profession of marketing, the journal of marketing, 27-31.

تحریر درآورد. او ادعای وجود علم بازاریابی را مطرح نکرد، ولی اصرار داشت که باید پیکره‌ای از معرفت، انباشته شود، رویکردی تحلیلی توسعه یابد و پژوهش‌ها متمرکزتر گردند تا ابزاری بنیادین برای مدیریت فراهم آید. بدین ترتیب، مقاله وی، شعله بحث درباره «آیا بازاریابی یک علم است؟» را فروزان کرد.

شاید بهترین گزارش در مورد موضوع حاضر به‌وسیله رابرت بازل (۱۹۶۳) ارائه شده باشد.^۱ وی دستاوردهای بازاریابی را براساس استانداردهای یک علم، مورد سنجش قرار داده و نشان داده است که همچنان توقعات بسیاری از آن وجود دارد. یکی از دانش‌افزایی‌های مقاله بازل، عبارت‌پردازی مختصر و دقیق وی از استانداردهای یک علم می‌باشد:

«... بدنه‌ای دسته‌بندی شده و نظام‌یافته از معرفت،

... ساختاریافته گرد یک یا چند نظریه مرکزی و شماری از اصول عمومی،

... که معمولاً بر حسب اصطلاحات کمی اظهار می‌گردند،

... معرفتی که اجازه پیش‌بینی و تحت شرایطی، کنترل رویدادهای آینده را فراهم می‌آورد.»

رابرت هاچینسون^۲ یکی از مخالفان سرسخت انگاشت بازاریابی به‌مثابه یک علم، در سال ۱۹۵۲ طی مقاله‌ای تحت عنوان «بازاریابی به‌عنوان یک علم – یک ارزیابی^۳» در پاسخ به این پرسش که آیا بازاریابی باید به‌عنوان یک علم تلقی گردد، اظهار می‌دارد:

«بازاریابی یک علم نیست. بازاریابی بیشتر یک هنر یا عمل (کاربرد) و بدین ترتیب یادآور رشته‌های مهندسی، پزشکی و معماری است تا فیزیک، شیمی و زیست‌شناسی. حرفه پزشکی نمونه بسیار عالی برای ما فراهم می‌آورد، اعضای آن، به جای آن‌که دانشمند^۴ نامیده شوند، «متخصص یا دانش‌ورز^۵» خوانده می‌شوند. کار پزشکان مانند هر شاغل دیگری، اعمال یافته‌های علوم مرتبط دیگر، برای حل مسائل می‌باشد. زیست‌شناسی، فیزیولوژی، شیمی، فیزیک، روان‌شناسی و بسیاری دیگر، از جمله علمی هستند که اصحاب پزشکی به‌کار می‌گیرند. مهندسان و معماران نیز شاغلینی هستند که از شیمی، فیزیک، روان‌شناسی و علوم دیگر بهره می‌گیرند. یکی از شناسه‌های عمل، آن است که در مواجهه با حل هر مسأله‌ای، نیازمند ترکیب متفاوت و متمایزی از تکنیک‌ها و رویکردهاست. ولی این واقعیت که هر مسأله متفاوت است، مانع از نزدیک شدن شاغلین به طریقه و شیوه علمی به آن‌ها نمی‌گردد. اصحاب علم به‌گسترش رویکردی برای مسائل و موضوعات خود روی آورده‌اند که به روش علمی معروف است. همان‌گونه که پیش‌تر نیز اشاره شد، روش علمی به‌گستره‌ای از روش‌های پژوهشی اشاره دارد که برای بررسی پدیده‌ها، نیل به دانش نوین یا بازسازی و درهم‌آمیزی دانش‌های پیشین است. آنچه باید مورد توجه قرار گیرد این است که روش مذکور برای همه قابل استفاده است و به‌کارگیری آن، لزوماً موجب دانشمند شدن بکارگیرنده، یا علم شدن موضوع نمی‌گردد. یک پزشک که همه علائم بیمار خود را قبل از تجویز دارو بررسی می‌کند و روند پیشرفت درمان خود را پی‌گیری می‌کند، همچنان یک شاغل است و یک دانشمند نیست ... فرایندی که کالاها را با صرف کمترین زمان، تلاش و پول از معادن، زمین‌ها و کارخانجات به‌دست مصرف‌کنندگان می‌رساند، چنان نیست که در قالب یک علم جای گیرد. این‌که بسیاری از پرسمان‌های بازاریابی نیازمند محاسبات و تخمین‌های مبسوط هستند قابل انکار نیست، این واقعیت که بهترین رویکرد در مورد آن‌ها نوعی از شیوه علمی شامل بررسی، آزمایش و آزمون می‌باشد، نیز انکارناپذیر است. ولی در کاربرد واقعی، بسیاری از و شاید بیشتر تصمیمات این حوزه، بیشتر از آنچه در خواندن یک ره‌نگاشت یا جدول زمانی مورد نیاز است، یادآور روش علمی نمی‌باشد. دیدگاهی واقع‌گرایانه‌تر نشان می‌دهد که یک هنر است، که در به‌کارگیری

^۱Buzzell, Robert, D. (1963). *Is marketing a science? Harvard business review*, 32-34.

^۲Hutchinson, K. D.

^۳Hutchinson, K. D. (1952) *Marketing as a science. The journal of marketing*, 286-293.

^۴Scientist

^۵Practitioner

آن، باید بر روی یافته‌های بسیاری از علوم تکیه شود. پژوهشگران بازاریابی، مانند مهندسان و پزشکان، باید رویکردی علمی نسبت به مسائل خود اتخاذ کنند ولی مشارکت اصلی‌شان باید جهت‌دهی به بررسی‌های علمی در مسیر خطوطی باشد که بیشتر مورد نیاز هستند.»

هانت (۲۰۰۲) پیرامون این موضوع و در پاسخ به هاجینسون می‌گوید که ارائه تعریف جدید از بازاریابی و تمرکز بر قلمروی آن با مفهومی گسترده، ما را قادر به روشن ساختن برخی از مباحث و این که «آیا بازاریابی یک علم است؟» می‌کند. اغلب اصحاب بازاریابی و برخی از نظریه‌پردازان آن، قلمروی کلی بازاریابی را انتفاعی/خرد/تجویزی می‌دانند. بدین معنا که آن را شامل تجزیه و تحلیل و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری در بازاریابی می‌دانند. اما بسیاری نیز با این رویکرد موافق نیستند و بر این موضوع اتفاق نظر دارند که بازاریابی حداقل شامل همه پدیده‌ها، موضوعات و مباحثی چون غیرانتفاعی/کلان/اثباتی نیز باید باشد مشکل اصلی، تقلیل‌گرایی^۱ موضوعات در یک رشته مربوطه است که این امر به‌گونه‌ای جدی تحقیق و سایر بررسی‌های علمی را در آن رشته در تنگنا قرار می‌دهد. عنصر مشترک در میان همه کسانی که معتقدند بازاریابی علم نیست (و نمی‌تواند باشد)، این باور است که کل گستره مفهومی بازاریابی، انتفاعی/خرد/تجویزی است. اگر همان‌گونه که هاجینسون ابراز می‌کند کل حوزه بازاریابی را در دیدگاه انتفاعی/خرد/تجویزی خلاصه کنیم، در این صورت بازاریابی علم نیست و به احتمال قوی نمی‌تواند علم باشد. با این حال اگر قلمروی مفهومی بازاریابی به‌گونه‌ای بسط داده شود که گستره شمول آن پدیده‌های خرد/اثباتی و کلان/اثباتی را دربر بگیرد، در این صورت بازاریابی می‌تواند علم به حساب آید. به این معنا که، اگر پدیده‌هایی نظیر رفتار مصرف‌کننده و سیستم‌های توزیع در قلمروی کلی بازاریابی قرار گیرند، دلیلی برای این که بازاریابی را در حیطه «علم» قرار ندهیم باقی نمی‌ماند. رشته‌های دیگر علوم رفتاری شامل اقتصاد، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و فلسفه نیز مباحث مشابهی درخصوص رشته و تعریف آن تجربه کرده‌اند. برای یک اقتصاددان، مرور کار یک اقتصاددان دیگر و ادعای این که «این واقعا ارتباطی به اقتصاد ندارد» امر نامتعارفی نیست. چندین دهه گذشته بحث پیرامون تعریف در فلسفه بیداد می‌کرد. برخی از فلاسفه رویکردی تقلیل‌گرایانه داشتند که فلسفه علم را به شیوه بررسی سیستم‌های زبان معمول محدود می‌کرد. فلاسفه دیگر، از جمله کارل پوپر (۱۹۵۹) علیه چنین تقلیل‌گرایی در فلسفه علم اعتراض کردند. پوپر تذکر داد که همه تعاریف رشته‌ها عمدتاً محتوای اختیاری دارند. بدین معنا که آن‌ها مقدماتاً حاصل توافقی بر تمرکز توجه بر برخی مسایل، مباحث و پدیده‌ها و عدم توجه به سایر مسایل هستند. پوپر، بر این باور بود که اگر فلسفه علم نیز چنین تعریف از خود ارائه دهد، همان تعریف مانعی خواهد بود از این که فلسفه سهمی اساسی در پیکره کلی دانش علمی داشته باشد.

هانت (۱۹۷۶) به پرسش این که ماده موضوعه اصلی بازاریابی چیست؟، چنین پاسخ می‌دهد: در حال حاضر، بیشتر بازاریابان ماده موضوعه اصلی بازاریابی را تراکنش یا معامله یا رابطه مبادله‌ای می‌دانند. برخی از افراد، مضمون محدودتری از بازاریابی را در نظر گرفته و ماده موضوعه اصلی را به معامله بازاری محدود یا کران‌مند می‌نمایند. دیگرانی نیز وجود دارند که بازاریابی لیبرال را پیشنهاد می‌دهند و همه معاملاتی را که شامل هر نوعی از مبادله بین طرفین باشد، در ذیل ماده موضوعه بازاریابی می‌گنجانند. پس بازاریابی می‌تواند به‌عنوان علم معاملات نگریسته شود - ساختار آن‌ها، خواص آن‌ها و روابط آن‌ها با پدیده‌های دیگر. با توجه به این دیدگاه، مطمئناً ماده موضوعه بازاریابی با رشته‌های دیگری مانند اقتصاد، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی هم‌پوشانی خواهد داشت. تحلیل معاملات در هر یک از این رشته‌ها مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. ولی در بازاریابی است که معامله، نقطه کانونی می‌باشد. به‌عنوان مثال در اقتصاد، تمرکز اصلی آن بر روی تخصیص منابع کمیاب می‌باشد.

بارتلز (۱۹۵۱) می‌گوید که بازاریابی با دارا بودن شناسه‌های یک علم، پیکره نظام‌یافته‌ای از معرفت با وسعتی گسترده و عمومی خواهد بود که درعین حال قابلیت سازگاری برای حل مسائل گوناگون را خواهد داشت. ولی با دارا بودن شناسه‌های یگانه حوزه‌ای که با حوزه‌های علوم اجتماعی

¹ Reductionism

دیگر هم پوشانی دارد، یک علم بازاریابی ضرورتاً حائز برخی از قوانین مربوط به آن‌ها خواهد بود. علم بازاریابی با سرچشمه گرفتن از شواهد تجربی و نیز مفروضات نظری، تعمیم‌هایی با هر دو منشا استقرایی و قیاسی و هر دو حیطة عمومی و فنی فراهم خواهد آورد. قوانین بازاریابی به علت دشواری در تکرار آزمون برآمده از ایجاد موقعیت‌های اجتماعی برای حصول به نتیجه‌گیری‌هایی که فاقد هیچ مثال نقضی باشد، عمدتاً نظری خواهند بود تا تجربی. هر علمی دارای چیزی است که می‌تواند به‌عنوان هسته و پوسته آن در نظر گرفته شود - به عبارت دیگر، ماده موضوعه ضروری در بررسی آن و حیطة گسترش آن در جهت‌های گوناگون ولی مرتبط.

ولدون تیلور^۱ (۱۹۶۵) می‌گوید که ساده‌ترین پاسخ به این پرسش که «آیا بازاریابی هنر است یا علم؟» پاسخ جیوان^۲ است: «... علم، دانستن است و هنر، توانستن...» معرفت، امکان بهبود مهارت را در عرصه عمل فراهم می‌آورد و عمل کردن، وسیله‌ای برای آموختن و بهبود معرفت می‌باشد. به‌عنوان نمونه، اجرای یک آزمون در آزمایشگاه، تا حدودی نیازمند یک مهارت هنرمندانه می‌باشد. با این حال، نتیجه معرفت حاصل از آزمون، علمی می‌باشد که خود، سیاقی برای بهبود اثربخشی آزمون بعدی خواهد بود. علم در بازاریابی، هدایت‌گر اقدامات کارا تر و طریقه‌ای برای فرازش مهارت خواهد بود. پس در پرتو تعاریف و استدلال‌های فوق، بازاریابی می‌تواند یک علم، هنر، فلسفه، کارکرد، رشته‌ای کاربردی و رشته‌ای حرفه‌ای باشد. گاهی از اوقات، عبارت «فلسفه‌ای از بازاریابی» شنیده می‌شود که معمولاً دلالت بر یک نظریه دارد که رنگ یک نگرش خاص را گرفته است. در نظر گرفتن بازاریابی به‌عنوان یک هنر به جای شناختن، بر روی انجام دادن، تاکید می‌ورزد. هنر بازاریابی، جنبه فنی، حرفه‌ای و کاربردی موضوع است. از میان مفاهیم یاد شده، هنر بازاریابی، محدودترین جنبه علمی از بازاریابی را شامل می‌شود. بازاریابی به‌عنوان یک علم، از پیکره معرفت حوزه‌های گوناگون این رشته، با لوازم روش‌شناختی آن از نظریه‌ها، قوانین، اصول و مفاهیم تشکیل شده است. بازاریابی در واقعیت خود، ترکیبی از بخش‌های تعداد دیگری از رشته‌های علمی و علوم می‌باشد که به‌گونه‌ای خاص، بیشتر از فعالیت اقتصادی متأثر می‌باشد، بازاریابی، با اقتصادی بودن انگیزه‌ها و وسایل آن، بخش تمام عیاری از علم عمومی اقتصاد است. ولی معرفت بازاریابی، علاوه بر انشقاق از تجربه در جنبه‌های کارکردی و سازمانی آن نیز برگرفته از روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، حسابداری، حقوق، تولید، مهندسی و علوم سیاسی است.

موضوعات اساسی مورد تبیین در بازاریابی

در صورتی که هدف مشخص علم، تبیین^۳ پدیده‌ها باشد، نظریه بازاریابی به دنبال تبیین چه پدیده‌هایی است؟ به عبارت دیگر موضوعات اساسی مورد تبیین^۴ در بازاریابی کدامند؟ بهتر است پرسیده شود که «متغیرهای وابسته» اساسی در علم بازاریابی کدامند؟ هانت (۲۰۰۲) همراه با اغلب نظریه‌پردازان بازاریابی، آلدسون (۱۹۶۵)، بیگازی (۱۹۷۰) و کاتلر و لوی (۱۹۶۹) بر این باور هستند که موضوع اصلی یا ماده موضوعه بازاریابی رابطه مبادله‌ای^۵ یا معامله^۶ است. رشته بازاریابی، جنبه تجویزی یا «کاربردی» هم دارد که علم به‌شمار نمی‌آید. جنبه اثباتی یا «پایه‌ای» این رشته، علم بازاریابی نامیده می‌شود. بنابراین علم بازاریابی و پذیرش عرف مرسوم (گو این‌که تا حدودی اختیاری) نام‌گذاری یک طرف مبادله به‌عنوان «خریدار» و طرف دیگر آن به‌عنوان «فروشنده»، می‌توان به‌گونه‌ای منطقی، موضوعات مورد تبیین اساسی بازاریابی را شناسایی کرد.

از نظر هانت (۱۹۸۳) چهار موضوع بنیادین مورد تبیین^۷ (FE) علم بازاریابی عبارتند از:

FE1 - تبیین رفتار خریداران در شکل‌گیری معامله - آن دسته از رفتارهای خریداران که منجر به شکل‌گیری معامله‌های منفرد و پیوسته می‌شوند. به بیانی دیگر، رفتار خریداران که منجر به معامله‌های قطعی می‌شود.

¹ Welson Taylor

² Jevon

³ Explananda

⁴ Fundamental Explananda (FE)

⁵ Exchange relations

⁶ Transaction

⁷ Fundamental Explananda (FE)

اولین موضوع اساسی مورد تبیین نشان می‌دهد که علم بازاریابی به دنبال یافتن پاسخ به این پرسش است که «چرا و کدام خریداران، چه چیزی را، در چه زمانی، چه مکانی و چگونه می‌خرند؟»، «کدام خریداران» به دنبال تبیین این است که چرا خریداران مشخصی به روابط مبادله‌ای خاص وارد می‌شوند. «چه چیزی» نشان می‌دهد که خریداران گوناگون ترکیب‌های گوناگونی از محصول (کالا/ خدمت) را می‌خرند. «چه مکانی» بیان‌گر انتخاب نهادی/ مکانی خریداران است. «چه زمانی» اشاره به زمان‌بندی تصمیم‌های خریداران دارد. به تقریری چرا خریداران رفتار خرید متفاوتی در سطوح گوناگون چرخه عمر خانواده دارند؟ نهایتاً، «چگونه» به فرایندهایی اشاره دارد که خریداران در تصمیمات خرید اتخاذ می‌کنند و دلالت بر هر گونه سیستم سازمانی دارد که خریداران به‌منظور انجام وظیفه خرید شکل می‌دهند.

FE2 – تبیین رفتار فروشندگان در شکل‌گیری معامله – آن دسته از رفتارهای فروشندگان که منجر به معامله‌های منفرد و پیوسته می‌شوند.

به بیانی دیگر، رفتار فروشندگان که منجر به معامله‌های قطعی می‌شود.

دومین مجموعه موضوعی مورد تبیین در بازاریابی، به رفتارهای فروشندگان مربوط می‌شود. پرسش راهنما در این خصوص این است که، چرا و کدام فروشندگان، چه چیزی را تولید، قیمت‌گذاری، ترفیع و توزیع می‌کنند؟ در چه مکانی، چه زمانی و چگونه دست به این اقدامات می‌زنند؟ «کدام» اشاره به این دارد که، کدام فروشندگان در معامله‌ها مشارکت می‌کنند؟ به تقریری، همه فروشندگان در تمام معامله‌ها درگیر نمی‌شوند. «چه چیزی» به دنبال تبیین‌هایی برای انواع محصولات تولید شده برای آن‌ها، قیمت‌های تعیین شده، ابزارهای ترفیعی مورد استفاده و توزیع‌کنندگان درگیر در امر توزیع می‌باشد، «چه زمانی» به دنبال تبیین زمان‌بندی رفتاری فروشندگان است. «چه مکانی» اشاره به مکان‌های انتخاب شده از سوی فروشندگان جهت انجام کسب‌وکار دارد. «چگونه» دلالت بر فرایندها و چارچوب‌های سازمانی اتخاذ شده از سوی فروشندگان، به هنگام درگیری در روابط مبادله‌ای دارد.

FE3 – تبیین نقش نهادهای بازاریابی در شکل‌گیری معامله – چارچوب نهادی که منجر به تکوین و/ یا تسهیل معامله‌های منفرد و پیوسته می‌شود.

به بیانی دیگر، چارچوب‌های سازمانی که منجر به معامله‌های تسهیلی یا قطعی می‌شود.

سومین مجموعه موضوعی مورد تبیین، بیانگر آن است که علم بازاریابی به دنبال یافتن پاسخ‌هایی برای این پرسش‌ها است: چرا و چگونه نهادهایی برای همکاری و هم‌آفرینی در چه کارکردها یا فعالیت‌هایی برای کامل کردن و/ یا تسهیل معامله‌ها ایجاد می‌شوند؟ این نهادها چه زمانی، در چه مکانی و چگونه ایجاد می‌شوند؟ «چه نوع» اشاره به این دارد که همه انواع نهادها در تکمیل و یا تسهیل همه انواع روابط مبادله‌ای یا معامله‌ها وارد نمی‌شوند و به دنبال شناسش انواع نهادها و انواع کارویژه‌هایی (کارکردها) است که توسط هر کدام از آن‌ها انجام می‌شود. «چه زمانی» به تکامل یا دگردیسی انواع نهادها به درازای زمان اشاره دارد، «چه مکانی» دلالت بر مکان وقوع این تغییرات دارد و «چگونه» اشاره به فرایندهایی دارد که این تغییرات نهادی را به وجود می‌آورند. واژه «نهاد» در این جملات، هم اشاره به واسطه‌هایی دارد که عنوان خود را بر روی محصول گذاشته یا درباره خرید و فروش مذاکره می‌کنند، که از درون‌مایه جمله می‌توان به عمده‌فروشان و خرده‌فروشان اشاره کرد و هم کارگزاران تسهیل‌کننده، نظیر آن‌هایی که فقط در حمل و نقل، انبارداری، تبلیغات یا بازارپژوهی مشارکت می‌کنند. نهادهای بازاریابی را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از هنجارها نیز مدنظر قرار داد. به‌عبارت دیگر، آن‌ها را می‌توان به‌عنوان «مجموعه‌ای از شرایط و قواعد معامله‌ها و سایر تعاملات در نظر گرفت». بنابراین مطالعه سیستم‌های بازاریابی را می‌توان به‌عنوان مطالعه مجموعه‌ای از نهادهای بازاریابی در حال تعامل و هنجارهای حاکم بر آن‌ها در نظر گرفت.

FE4 – تبیین پیامدهای معامله برای جامعه – پیامدهای رفتاری خریداران، فروشندگان و چارچوب نهادی که منجر به تکوین و/ یا تسهیل

معامله‌های منفرد و پیوسته برای جامعه می‌شوند. به بیانی دیگر، پیامدهای آن در جامعه، رفتار خریداران، سلوک فروشندگان و چارچوب سازمانی که

منجر به معامله‌های تسهیلی یا قطعی می‌شود.

چهارمین مجموعه موضوعی اساسی مورد تبیین در بازاریابی، با پیامدهای بازاریابی برای جامعه سروکار دارد. پرسش راهنما در این خصوص این است که، چرا و کدام دسته از رفتارهای خریداران، رفتارهای فروشندگان و نهادها چه گونه پیامدهایی برای جامعه دارند؟ چه زمانی، چه مکانی و چگونه این پیامدها روی می‌دهند؟ «کدام»، نظریه‌پردازان را به تمرکز بر گونه‌های خاصی از رفتار و/یا نهاد سوق می‌دهد و به تبیین این امر می‌پردازد که این رفتارها یا نهادها، چه گونه پیامدهایی را برای جامعه خواهند داشت. «چه زمانی»، اشاره به زمان‌بندی پیامدها دارد و «چه مکانی»، بر کسانی تمرکز دارد که این پیامدها را دریافت خواهند کرد. برای مثال آیا پیامدها به گونه‌ای نامتناسبی متوجه اعضای محروم جامعه خواهد شد؟ نهایتاً، «چگونه»، دلالت بر فرایندها و سازوکارهایی دارد که از طریق آن‌ها قسمت‌های گوناگون جامعه از فعالیت‌های بازاریابی اثر می‌پذیرند. مطالعه انواع پیامدهای مذکور عموماً تحت عنوان بازاریابی کلان طبقه‌بندی می‌شود.

هانت (۱۹۸۳) اضافه می‌کند که مجموعه موضوعات چهارگانه مورد تبیین در بازاریابی، از این لحاظ اساسی عنوان می‌شوند که اغلب پدیده‌هایی را که علم بازاریابی تبیین می‌کند، نهایتاً زیر مجموعه یکی از این مجموعه موضوعات قرار می‌گیرد.

نظریه عمومی بازاریابی هانت (نظریه منبع - مزیت (R-A))

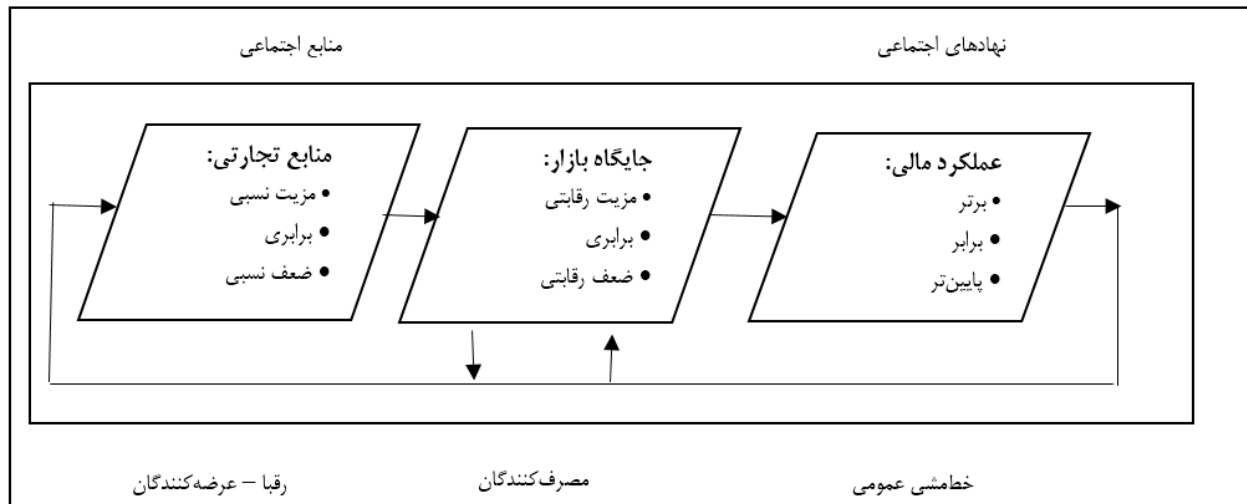
تلاش‌هایی که در زمینه معرفی نظریه عمومی بازاریابی انجام شد باید به بارتلز اشاره شود که وی در سال ۱۹۶۸، ایجاد یک نظریه عمومی پیرامون بازاریابی را به‌عنوان مجموعه‌ای از نتایج حاصل از هفت گستره تحقیق را معرفی کرد: نظریه مباحث اجتماعی، نظریه تفکیک اقتصادی (بازار)، نظریه قوانین بازار، انتظارات و تعاملات، نظریه جریان‌ات و سیستم‌ها، نظریه محدودیت‌های رفتاری، نظریه دگر‌دیسیدن اجتماعی و تکامل بازاریابی و نظریه کنترل اجتماعی بازاریابی. دو سال بعد، او این هفت گستره پژوهشی را به پنج مورد کاهش داد: (۱) نظریه کارکردهای بازاریابی، (۲) نظریه تکامل نهادهای تاریخی، (۳) نظریه فعالیت‌های کوچک در قیاس با فعالیت‌های بزرگ، (۴) نظریه یکپارچگی و (۵) نظریه تخصص‌گرایی (بارتلز، ۱۹۷۰). در سال ۱۹۸۱ توسط هانت، مانسی و رای^۱ نظریات و نظریه‌های پراکنده آلدرسون گردآوری شد و به‌عنوان یک نظریه جامع در شش محور و عنصر اصلی ارائه شد. سومین نظریه اصلی در زمینه بازاریابی توسط ال - انصاری^۲ (۱۹۷۹) مطرح شد. از آنجایی که جزئیات این نظریه تا حدودی ناقص است، ال - انصاری بر این نکته تأکید کرد که سیستم بازاریابی عمودی از مصرف‌کنندگان و سازمان‌های بازرگانی تشکیل شود و بدین ترتیب، بستری برای نظریه جامع خود ایجاد کند. چهارمین نظریه‌ای که می‌توان از آن به‌عنوان نقطه عطفی در نظریه‌پردازی بازاریابی و کامل‌ترین نظریه بازاریابی نام برد مربوط به هانت (۱۹۹۹) است. به باور وی، نظریه منبع - مزیت^۳ R-A، یک نظریه فرایندی پویا درباره رقابت است و گامی به سوی نظریه عمومی بازاریابی ارزیابی می‌شود.

نظریه منبع - مزیت در ادبیات چندین رشته گوناگون، نظریه‌ای میان‌رشته‌ای است. این رشته‌ها عبارتند از: بازاریابی، مدیریت، اقتصاد و بازرگانی. افزون بر آن، نظریه منبع - مزیت از این منظر که روابطی با سایر نظریه‌ها، سنت‌ها و عرف‌های پژوهشی از قبیل اقتصاد تکاملی، تاریخی، اقتصاد صنعتی - سازمانی، نظریه‌های منبع‌گرا و رقابت‌گرا، اقتصاد صنعتی، اقتصاد معامله‌ای و جامعه‌شناسی اقتصادی دارد نیز میان‌رشته‌ای به‌شمار می‌آید. این نظریه در دو شکل ۴ و ۵ و جدول ۴ به خوبی توسط هانت تبیین شده است:

^۱ Hunt, Shelby D., James A Muncy & Nina M. Ray

^۲ El - Ansary

^۳ Resource - Advantage (R-A)



شکل ۴. تصویر کلی نظریه منبع - مزیت رقابت (منبع: هانت و مورگان، ۱۹۹۷)

(توضیح شکل ۴. رقابت، فرایند مستمر و نامتوازی از ستیزش پیوسته میان شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت نسبی در منابعی است که منجر به جایگاه برتر شرکتی می‌شود که از مزیت رقابتی و بنابراین عملکرد مالی برتر برخوردار است. شرکت‌ها با دریافت بازخورد عملکرد مالی نسبی در خلال فرایند رقابت می‌آموزند.)

ارزش نسبی ناشی از منابع و تولید
(مزیت اثربخشی)

	پایین‌تر	برابر	بالا‌تر
پایین‌تر	۱ جایگاه نامعلوم	۲ مزیت رقابتی	۳ مزیت رقابتی
برابر	۴ ضعف رقابتی	۵ جایگاه برابر	۶ مزیت رقابتی
بالا‌تر	۷ ضعف رقابتی	۸ ضعف رقابتی	۹ جایگاه نامعلوم

هزینه‌های نسبی پاسخ (مزیت کارایی)

شکل ۵. ماتریس جایگاه رقابتی (منبع: هانت و مورگان، ۱۹۹۵)

(توضیح شکل ۵. جایگاه بازار با مزیت رقابتی همسان خانه ۳، به شرکتی تعلق دارد که نسبت به رقبای خود، از مجموعه منابعی برخوردار است که آن‌را قادر به تولید محصول برای بخش(هایی) از بازار می‌کند که: الف) به‌لحاظ مشتریان ارزش بالاتری دارد و ب) با هزینه پایین‌تری تولید می‌شود.)

جدول ۴. پیش‌فرض‌های بنیادین نظریه منبع - مزیت (منبع: هانت و مورگان، ۱۹۹۶)

- P1: تقاضا هم در بین صنایع و هم در داخل صنایع، ناهمگن و پویا است.
- P2: اطلاعات مصرف‌کنندگان ناقص و پرهزینه است.
- P3: انگیزه انسانی مقید به جستجوی علایق تشخیصی است.
- P4: هدف شرکت دستیابی به عملکرد مالی برتر است.
- P5: اطلاعات شرکت، ناقص و پرهزینه است.
- P6: منابع شرکت مشتمل بر منابع مالی، فیزیکی، قانونی، انسانی، سازمانی، اطلاعاتی و ارتباطی است.
- P7: ویژگی‌های منابع، ناهمگن و به‌گونه ناقصی متغیر هستند.

P8: نقش مدیریت، عبارت از تشخیص، فهم، خلق، گزینش، اجرا و بازنوساخت استراتژی‌ها است.

P9: پویایی رقابتی، نامتوازن همراه با نوآوری درون‌زا هستند.

نظریه منبع - مزیت، در بطن خود نظریه تقاضای ناهمگن^۱ را با نظریه منبع‌گرایی^۲ شرکت ترکیب می‌کند (پیش‌فرض‌های P₁, P₆ و P₇ جدول فوق). نظریه تقاضای ناهمگن، برعکس رقابت کامل، به تقاضای داخل صنعت به‌عنوان تقاضایی بسیار ناهمگن در ارتباط با سلیقه‌ها و ترجیحات مصرف‌کنندگان می‌نگرد. بنابراین نگاه به محصولات به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، مستلزم ارائه گزاره‌ها یا «مجموعه‌های» گوناگون برای بخش‌های گوناگون بازار در همان صنعت است. برعکس این دیدگاه، که شرکت محلی برای تولید است که به ترکیب «عوامل» کاملاً متحرک و همگن تولید می‌پردازد، دیدگاه منبع‌گرا، معتقد است که شرکت، ترکیب‌کننده موارد ناهمگنی است که به‌گونه‌ای ناقص متحرک بوده و «منابع» نامیده می‌شوند. این منابع ناهمگن که دارای تحرک ناقص هستند، زمانی که با تقاضای ناهمگن ترکیب می‌شوند، دلالت بر تنوع قابل توجهی در اندازه‌ها، حیطه‌ها و سطوح سودآوری شرکت‌ها در یک صنعت دارند.

نظریه منبع - مزیت بر اهمیت موارد ذیل تأکید می‌کند: (۱) بخش‌های بازار، (۲) منابع ناهمگن شرکت، (۳) مزیت‌ها/عدم‌مزیت‌های نسبی در منابع و (۴) جایگاه بازار مزیت/ضعف رقابتی. بخش‌های بازار عبارتند از گروه‌هایی از مصرف‌کنندگان داخل صنعت که سلیقه‌ها و ترجیحات آن‌ها با توجه به محصولات صنعت نسبتاً همگن است. منابع عبارت از چیزهای ملموس و غیرملموسی هستند که در دسترس شرکت بوده و فقط محدود به زمین، کار و سرمایه نمی‌شوند، بلکه منابع را می‌توان به مالی، فیزیکی، قانونی، انسانی، سازمانی، اطلاعاتی و ارتباطی طبقه‌بندی کرد. نظریه منبع - مزیت بیان می‌کند که بسیاری از منابع شرکت‌های فعال در یک صنعت به‌گونه قابل توجهی ناهمگن بوده و نسبتاً غیرقابل انتقال اند. بنابراین برخی از شرکت‌ها همانند ملت‌ها، از مزیت نسبی و سایر شرکت‌ها از عدم‌مزیت نسبی در تولید کارآمد و/یا اثربخش محصولات خاصی که برای بخش‌های خاصی از بازار ارزشمند هستند، برخوردار خواهند بود. شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت‌های نسبی، در منابعی رقابت می‌کنند که منجر به دستیابی به جایگاه‌هایی از بازار می‌شوند که از مزیت رقابتی برای بخش‌هایی از بازار برخوردار بوده و بنابراین عملکرد مالی برتر را به دنبال دارد.

همان‌گونه که شکل ۴ نشان می‌دهد، کیفیت کار فرایندهای رقابتی به‌گونه قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر پنج عامل محیطی است، که عبارتند از: منابع اجتماعی که شرکت‌ها از آن‌ها بهره می‌گیرند، نهادهای اجتماعی که «قواعد بازی» را تعیین می‌کنند، اقدامات رقبای، رفتار مصرف‌کنندگان و تامین‌کنندگان و تصمیمات مربوط به خط‌مشی‌های دولتی. نظریه منبع - مزیت با پیشینه شومپیتری خود، تأکید خاصی بر نوآوری در دو حالت کنشی (فعال) و واکنشی (انفعالی) دارد.

آنچه در نظریه منبع - مزیت برجسته می‌شود، نحوه کمک فرایند رقابت به یادگیری شرکت‌ها است. شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا به شیوه‌های گوناگون - از طریق بازار پژوهی یا پژوهش‌های رسمی بازاریابی، جستجو و فرازش هوش رقابتی، کالبد شکافی محصولات رقیب، بهینه‌کاوی^۳ و بازاریابی آزمایشی - یاد بگیرند. نظریه منبع - مزیت در این زمینه نشان می‌دهد که خود فرایند رقابت چگونه به یادگیری سازمانی کمک می‌کند. شرکت‌ها با دریافت بازخورد از عملکرد نسبی مالی خود که نمایانگر جایگاه آن‌ها در بازار است و آن هم بیانگر دسترسی نسبی به منابع است، از فرایند رقابت یاد می‌گیرند. شرکت‌ها تلاش می‌کنند به منابعی دست یابند که شرکت‌های برتر از آن‌ها برخوردارند و/یا می‌کوشند از طریق تقلید منابع، یافتن منابع معادل یا یافتن (خلق) یک منبع برتر دست به نوآوری بزنند. هانت (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌کند که نظریه منبع - مزیت، یک نظریه عمومی رقابت است که نظریه رقابت کامل را به‌عنوان شکل خاصی از رقابت دربر می‌گیرد. به این ترتیب، نظریه منبع - مزیت از کلیت علم اقتصاد پشتیبانی می‌کند.

¹ Heterogeneous demand theory

² Resource-based theory

³ Benchmarking

نظریه منبع - مزیت بیان می‌کند که جایگاه دارای مزیت (عدم‌مزیت) رقابتی یک بنگاه در بازار، منتج به عملکرد مالی برتر (ضعیف‌تر) آن می‌شود. مفهوم مزیت برآمده از جایگاه^۱ معنای بسیار دقیقی در نظریه منبع - مزیت دارد. برخورداری از این مزیت، به مفهوم تسخیر یکی از سه خانه (شماره‌های ۲، ۳ یا ۶) در شکل ۵ می‌شود. آرمان شرکت‌ها تصاحب جایگاه‌هایی از بازار یا خانه‌های ۲، ۳ و ۶ است، چرا که این جایگاه‌های برخوردار از مزیت رقابتی، عملکرد مالی برتر را به دنبال دارند. ماتریس جایگاه رقابتی به‌عنوان ابزاری شناختی و مختص نظریه منبع - مزیت، ۹ جایگاه رقابتی ممکن برای ترکیبات متنوعی از ارزش تولیدی با استفاده از منابع شرکت (نسبت به رقبا) برای بخش(های) منتخب بازار و هزینه‌های منابع به‌کار رفته برای تولید چنین ارزشی را نشان می‌دهد. جایگاه شرکت‌ها در ماتریس جایگاه رقابتی شکل ۵ به شرح زیر می‌باشد:

۱. جایگاه شرکت‌ها در خانه ۱ - در موقعیت خانه ۱، شرکت در هزینه‌های پایین‌تر منابع دارای مزیت است که برآمده از قربانی کردن پاره‌ای از ارزش‌های دریافتی مشتری است. در نتیجه محصولات مربوط به شرکت‌های این خانه معمولاً دارای قیمت پایین‌تری نسبت به محصولات شرکت‌های حاضر در خانه ۲ هستند. به این ترتیب، در این وضعیت جایگاه بازار نامشخص است. بنابراین، موقعیت شرکت‌های واقع در این خانه به ترتیب دارای مزیت رقابتی، مزیت رقابتی برابر یا عدم‌مزیت رقابتی خواهند بود.
۲. جایگاه شرکت‌ها در خانه ۲ - شرکت‌هایی که در خانه ۲ قرار می‌گیرند از مزیت در کارایی برخوردارند چرا که با هزینه‌های پایین‌تر منابع، محصولاتی با ارزش برابر تولید می‌کنند. موقعیت این خانه، موقعیت مزیت - کارایی است. شرکت‌ها در خانه ۲، مزیتی نسبی در منابع دارند به نحوی که می‌توانند به‌صورت بسیار کارآمدتر، محصولی ارزشمند تولید کنند.
۳. جایگاه شرکت‌ها در خانه ۳ - حالت ایده‌آل برای هر شرکتی موقعیت رقابتی خانه ۳ است. جایی که مزیت نسبی آن در منابع منجر به تولید ارزش برتر با هزینه کمتر می‌شود. فرایندهای تولیدی کارآمدتر و اثربخش‌تر آن‌ها منجر به ارائه محصولاتی با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر می‌شوند. جایگاه این خانه، موقعیت «نیروانا»^۲ یا آرمانی و بازده‌های مالی برتر را به وجود می‌آورند. شرکت‌های خوش اقبالی که در خانه ۳ هستند می‌توانند هم کارآمدتر و هم اثربخش‌تر تولید کنند.
۴. جایگاه شرکت‌ها در خانه ۴ - شرکت‌هایی که در خانه ۴ قرار دارند همانند خانه‌های ۷ و ۸، دچار وضعیت عدم‌مزیت رقابتی و بازده‌های پایین‌تر هستند.
۵. جایگاه شرکت‌ها در خانه ۵ - خانه ۵ که بیانگر جایگاه برابر است، در واقع جایگاهی در بازار است که تا حدی توسط نظریه رقابت کامل به آن اشاره شده است. اگر هیچ شرکتی نتواند ارزش برتری را برای بخش(های) مشخصی از بازار تولید کند و هیچ شرکتی مزیت هزینه‌ای نداشته باشد، بنابراین تمامی رقبایی که در این بخش(های) بازار رقابت می‌کنند بازده‌های برابری خواهند داشت و الگوی تعادلی رقابت می‌تواند برای توصیف این وضعیت به‌کار رود.
۶. جایگاه شرکت‌ها در خانه ۶ - شرکت‌های حاضر در خانه ۶ از مزیت رقابتی در اثربخشی برخوردار هستند و دلیل این مزیت ارائه ارزش برتر با هزینه‌های یکسان است. شرکت‌های خانه ۶، بسیار اثربخش‌تر هستند، چرا که می‌توانند محصولی را به‌صورت کارآمد تولید کنند که بسیار ارزشمندتر است (برای مثال، کیفیت بالاتری دارد).
۷. جایگاه شرکت‌ها در خانه‌های ۷ و ۸ - شرکت‌هایی که خانه‌های ۷ و ۸ را در اختیار دارند همانند خانه ۴ دچار وضعیت عدم‌مزیت رقابتی و بازده‌های پایین‌تر هستند.

¹ Positional advantage

² Nirvana

۸. جایگاه شرکت‌ها در خانه ۹ - شرکت‌هایی که در خانه‌های ۱ و ۹ قرار دارند، اگرچه دارای مزیت نسبی در ارزش یا هزینه‌ها هستند، ممکن است بازده‌هایی برتر، برابر یا پایین‌تر داشته باشند. جایگاه ۹ نیز به همان اندازه نامشخص است.

هدف و عملکرد نظریه منبع - مزیت

هانت می‌پرسد که اگر نظریه‌ها به دنبال تبیین و پیش‌بینی پدیده‌ها هستند، نظریه رقابت باید چه چیزی را تبیین و پیش‌بینی کند؟ بی‌شک، تنها و مهم‌ترین پدیده سده بیستم فروپاشی اقتصادهای برنامه‌ریزی‌شده و دستوری^۱ و همزمان با آن موفقیت اقتصادهای بازارمحور بوده است. یک نظریه رقابت باید بتواند به تبیین این درس اصلی اقتصادی سده بیستم بپردازد که چرا اقتصادهای رقابتی و بازارمحور در هم‌سنجی با اقتصادهای دستوری از بهره‌وری، نوآوری و کالاها و خدماتی با کیفیت بیشتر و افزون‌تر برخوردار هستند؟ هدف استفاده از نظریه منبع - مزیت، تبیین و پیش‌بینی پدیده‌های اقتصادی، نشان دادن چگونگی (و چرایی) تبیین و پیش‌بینی پدیده‌ها توسط این نظریه و آغاز فرایند گسترش مفاهیم نظریه برای خط‌مشی عمومی است.

از دیدگاه نظریه منبع - مزیت به‌مثابه یک نظریه فرایندی و تکاملی از رقابت: (۱) در ذات رقابت، نوآوری و یادگیری سازمانی وجود دارد، (۲) شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان دارای اطلاعات ناقص هستند و (۳) نهادها^۲ و خط‌مشی عمومی بر عملکرد اقتصادی تاثیرگذار هستند. به شرکت‌ها و منابع به‌عنوان واحدهای موروثی^۳ و بادوام بازمانده از فرایند انتخاب تکاملی نگریسته می‌شود که بر سر مزیت نسبی در منابع تشکیل دهنده فرایند انتخاب با هم در رقابت هستند. نظریه منبع - مزیت غیرکمال‌گرا^۴ است (به این معنی که هیچ نقطه فرجام از پیش تعیین شده‌ای برای فرایند رقابت تعیین نمی‌کند). نظریه منبع - مزیت بر اهمیت بخش‌های بازار، مزیت (عدم‌مزیت) رقابتی در منابع و موقعیت‌های مزیت (عدم‌مزیت) نسبی در بازار تاکید دارد. بخش‌های بازار، گروه‌هایی از مصرف‌کنندگان درون صنعت هستند که سلیق و ترجیحات آن‌ها در هر گروه برای محصولات یک صنعت نسبتاً یکسان است. منابع، دارایی‌های^۵ ملموس و ناملموس در دسترس شرکت هستند که شرکت را قادر به تولید کارآمد و/یا موثر محصولی می‌کنند که برای بخش‌هایی از بازار ارزشمند است. به دلیل آن‌که بسیاری از منابع در دسترس شرکت‌های درون یک صنعت به‌گونه‌ای چشمگیر ناممکن و نسبتاً تحرک‌ناپذیر هستند، برخی از شرکت‌ها در تولید کارآمد و موثر محصولاتی که برای بخشی از بازار ارزشمند هستند، از مزیت نسبی و برخی دیگر از عدم‌مزیت نسبی برخوردارند.

شرکت‌هایی که دارای مزیت نسبی هستند صرفاً در صورتی می‌توانند در جایگاه خود باقی بمانند که: (۱) به پیشگامی در نوآوری^۶ متعهد باشند، (۲) به‌صورت پیوسته در منابع مولد مزیت نسبی، سرمایه‌گذاری کنند، و/یا (۳) تلاش رقبای آن‌ها برای تملک نوآوری یا واکنش به آن بی‌نتیجه بماند. در صورتی که منبعی که مزیت ایجاد می‌کند به‌وسیله نهادهای اجتماعی همچون نظام حق اختراع محافظت شود، از ابهام علی^۷ (چگونگی انجام کار) برخوردار باشد، به‌لحاظ اجتماعی پیچیده و مستلزم روابط دوسویه گسترده یا ضمنی^۸ باشد و زمانی که فشار زمانی توجیه اقتصادی و کارایی تلاش رقبا را از بین ببرد، رقبا شکست خواهند خورد و یا در بهترین حالت پیروزی آن‌ها مستلزم صرف زمان طولانی خواهد بود.

از دیدگاه نظریه منبع - مزیت، رقابت، فرایندی است که تعادل را بر هم می‌زند و ناظر بر ستیزشی پایسته میان شرکت‌ها بر سر کسب مزیت نسبی در منابعی است که به کسب جایگاه برتر مزیت رقابتی در بخش‌هایی از بازار منجر می‌شود و به این وسیله به عملکرد مالی برتر ختم می‌شود. ماهیت فرایندهای رقابتی و چگونگی کارکرد آن‌ها (برای مثال این‌که چگونه رقابت موثر، بهره‌وری را افزایش می‌دهد و رشد اقتصادی ایجاد می‌کند)، به‌گونه‌ای

¹ Command

² Institutions

³ Heritable

⁴ Nonconsummatory

⁵ Entity

⁶ Proactive innovation

⁷ Causal ambiguity

⁸ Tacit

در خورنگرش تحت تاثیر پنج عامل محیطی هستند: منابع اجتماعی که شرکت‌ها با آن‌ها در ارتباط هستند، نهادهای اجتماعی که فعالیت‌های اقتصادی را سازمان‌دهی می‌کنند، فعالیت‌های رقبا و تامین‌کنندگان، رفتارهای مصرف‌کنندگان و خط‌مشی عمومی، که در شکل ۴ نشان داده شده است. نظریه منبع - مزیت: (۱) دیدگاه منبع‌محور شرکت، (۲) دیدگاه شایستگی‌محور شرکت را به کار می‌گیرد، (۳) از الزامات نوع پیدایشی^۱، غیرکمال‌گرا^۲ و تحریک عدم تعادل^۳ یک نظریه رقابت برخوردار است، (۴) به تشریح این دیدگاه که رقابت فرایند کشف دانش است، می‌پردازد، (۵) به تبیین این موضوع می‌پردازد که چرا روابط اجتماعی تنها به صورت اقتضایی^۴ منبعی را پی‌ریزی می‌کند، (۶) از الزامات یک نظریه اجتماعی تعدیل شده از رقابت برخوردار است و (۷) نشان می‌دهد که اثرات وابستگی به مسیر^۵ چگونه اتفاق می‌افتد.

¹ Phylogenetic

² Nonconsummatory

³ Disequilibrium - provoking

⁴ Contingently

⁵ Path – dependence effects

فصل ۴

آشنایی با برخی از رهبران فکری بازارگرایی

Benson P. Shapiro

بنسون پی. شیپرو

استاد بازنشسته بازاریابی دانشگاه مالکوم پی. مک نایر^۱

پروفسور بنسون پی. شیپرو یک مرجع شناخته شده در حوزه‌های راهبرد بازاریابی، مدیریت فروش، قیمت‌گذاری، برنامه‌ریزی خط محصول و سازمان بازاریابی است. او استاد بازاریابی دانشگاه مالکوم پی مک نایر و دانشکده بازرگانی هاروارد بود که از ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۷ به‌طور تمام وقت در آنجا به تدریس پرداخته است. شیپرو از سال ۱۹۹۷ به بعد، زمان خود را به ارائه مشاوره‌ها، برگزاری سخنرانی‌ها، کار در هیئت مدیره شرکت‌ها و نوشتن مقالات و کتاب‌های مربوط به حوزه‌های یاد شده صرف کرده و به صورت

همزمان در دانشگاه هاروارد نیز به تدریس پرداخته است. وی در گذشته در چندین کار اجرایی از جمله مدیریت عاملی شرکت‌ها و تدریس راهبرد بازاریابی مشارکت و رهبری بازاریابی پایدار برای شرکت‌های متوسط را به‌عهده داشته است.

شیپرو به‌عنوان مشاور به بیش از ۳۰۰ شرکت از جمله شرکت‌های نوبنیان، شرکت‌های متوسط و شرکت‌های بزرگ بین‌المللی خدمت کرده است. وی در بیش از ۱۶۰ برنامه آموزشی در خارج از دانشگاه هاروارد مسئولیت آموزش مدیران شرکت‌ها و انجمن‌ها را به‌عهده داشته است. وی در طی ۲۷ سال حضور تمام وقت در دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد، پیوستار گسترده‌ای از دوره‌های MBA از جمله بازاریابی صنعتی، مدیریت فروش، راهبرد بازاریابی خلاق، مدیریت خط تولید محصولات یکپارچه را آموزش داده و در بسیاری از برنامه‌های اجرایی مشارکت داشته است. او همچنین سمت‌های پژوهشی بسیاری از جمله معاون ارشد دبیر انتشارات، مدیر تحقیقات، رئیس دوره نیازسنجی بازاریابی MBA و ریاست دانشکده مدیریت بازاریابی راهبردی را دارا بوده است. او نویسنده یا ویراستار ۱۴ کتاب است و ۱۹ مقاله نقد و بررسی کسب‌وکار هاروارد از جمله «بازارگرایی چه جهنمی است؟»^۲ می‌باشد. دو کتاب جدید انتشار یافته از او تحت عناوین «در جستجوی مشتری» و «نگهداشت مشتری» با استقبال بی‌نظیر خوانندگان مواجه شده است. وی دارای مدرک BSE (مهندسی شیمی) از دانشگاه میشیگان و همچنین مدرک MBA و DBA از دانشگاه هاروارد است.

برخی از عناوین کتاب‌هایی که توسط او به رشته تحریر در آمده است عبارتند از:

۱. راهبرد بازاریابی کسب‌وکار: موارد، مفاهیم و کاربردها
۲. مدیریت بازاریابی: مطالعات تئوری تا عمل
۳. مدیریت بازاریابی: اصول، تحلیل و کاربردها
۴. مدیریت بازاریابی: استراتژی، برنامه‌ریزی و اجرا

استانلی اف. اسلیتر

استاد بازنشسته دانشگاه واشنگتن، بوتل^۳



Stanley F. Slater

پروفسور استانلی اسلیتر، استاد برجسته مدیریت بازرگانی در دانشگاه ایالتی کلرادو و یکی از چهار اندیشمند پیشگامی است که در سال ۱۹۹۰ بازارگرایی را مفهوم‌آفرینی و ارائه کرد. پژوهش‌های وی شامل مقالاتی در خصوص بازارگرایی، نقش بازاریابی در موفقیت راهبرد تجاری و راهبردهایی برای مدیریت نوآوری است. پروفسور اسلیتر بیش از ۶۰ مقاله در حوزه‌های فوق و موضوعات دیگر منتشر کرده است. کار او بیش از ۳۰،۰۰۰ استاد دریافت کرده است. در سال ۲۰۱۱، اسلیتر جایزه ویجی ماهاجان را برای مشارکت‌های مادام‌العمر در راهبرد بازاریابی دریافت کرد. او در ۲۰ فوریه ۲۰۱۶ در سن ۶۳ سالگی درگذشت.

برای تکریم به عزم، استعداد و تلاش‌های فراوان او و به‌منظور الهام‌بخشی به همه کسانی که او را می‌شناسند، کالج بازرگانی در دانشگاه ایالتی کلرادو اقدام به تأسیس بورسیه یادبود استانلی اسلیتر کرد. این بورس تحصیلی هر ساله به یک دانشجوی کارشناسی ارشد یا دانشجویی که با چالش‌های استثنایی - جسمی، روحی، شخصی یا مالی مواجه است، تعلق می‌گیرد.

¹ Malcolm P. McNair

² "What the Hell is Market Oriented?"

³ University of WASHINGTON, BOTHELL

عناوین چند کتاب تالیف شده توسط استنلی اسلیتر عبارتند از:

۱. اثر بازار گرایه بر سوآوری کسب و کار
۲. ارزش برتر مشتری و عملکرد کسب و کار: شواهد قوی برای یک فرهنگ بازارمداری
۳. بازار گرایه، عملکرد و تاثیر تعدیل گر محیط رقابتی

جان سی. نارور

استاد بازنشسته دانشگاه واشنگتن، سیاتل^۱

«این فرصت برای هر کسب و کاری وجود دارد که به گونه‌ای پیوسته مشتریان خود را رهبری کند و از این طریق از ایجاد رقابت بر مبنای قیمت اجتناب کند. با این حال، بر اساس داوری سلوک آن‌ها ثابت می‌شود که کسب و کارهای معدودی این واقعیت را درک می‌کنند.»



- جان نارور -

خلاصه‌ای از فرازهای برجسته حیات پژوهشی و حرفه‌ای پروفیسور نارور عبارتند از:

۱. پروفیسور بازنشسته بازاریابی
 ۲. لیسانس دانشگاه ایالتی اورگان (۱۹۵۷)
 ۳. MBA دانشگاه کالیفرنیا، برکلی، (۱۹۶۰)
 ۴. PhD دانشگاه کالیفرنیا، برکلی، (۱۹۶۵)
 ۵. تحقیقات جاری:
- خلق یک سازمان متمرکز بر مشتری، یکپارچگی یادگیری سازمانی و مشتری گرایه، تجزیه و تحلیل بازار گرایه و عملکرد (یکی از چهار صاحب نظر در بازار گرایه)
۶. مقالات برگزیده وی:
 - ایجاد بازار گرایه
 - پیروی از مشتری و بازار گرایه
 - بازار گرایه و یادگیری سازمانی
 - آیا محیط رقابتی، پیوند میان بازار گرایه و عملکرد را تعدیل می‌کند؟
 - تاثیر بازار گرایه بر سوآوری کسب و کار
 - اقتصاد بازاریابی: یک رویکرد تحلیلی
 ۷. جوایز و افتخارات:
 - استاد MBA از سال ۱۹۹۳
 - دریافت جایزه بهترین مقاله در سال ۱۹۹۶ از طرف موسسه علوم بازاریابی (MSI)
 - آوردن نام وی در فهرست رجال مشهور
 ۸. عناوین برخی از کتاب‌های جان نارور:
 - همگرایی و رقابت بازار
 - بازار گرا شدن بیشتر
 - اثر بازار گرایه بر سوآوری کسب و کار
 - بازار گرایه جامع، عملکرد کسب و کار و نوآوری
 - اقتصاد بازاریابی: یک رویکرد تحلیلی^۲

^۱ University of Washington, Seattle

^۲ Marketing Economy: An Analytical Approach

اجی کی. کولی



Ajay K. Kohli

پروفسور اجی کی. کولی در کلکته هندوستان متولد شد و در آنجا پرورش یافت. پس از دبیرستان، مانند شمار بیشتر همسالان نوجوان خود، به مؤسسه فناوری هند رفت و در طی یک رقابت فشرده در سال ۱۹۷۵، در آن مؤسسه آموزشی پذیرفته شد و لیسانس مهندسی برق را دریافت کرد. اگرچه کولی هرگز به عنوان یک مهندس برق در حرفه تخصصی خود کار نکرد، اما او سال‌های تحصیل دوره کارشناسی را به عنوان تلف کردن عمر خود تلقی نمی‌کند. کولی خیلی زود پی برد که علاقه واقعی او بیش از مهندسی، تجارت - به ویژه بازاریابی است، بنابراین تصمیم گرفت که رشته MBA را در مؤسسه مدیریت هند در کلکته دنبال کند. پس از دانش‌آموختگی، وی به عنوان مدیر کالای کودک و سپس به عنوان مدیر فروش شروع به کار کرد. اما پس از حدود پنج سال کار، احساس کرد که کار وی فاقد هیجان و جذابیت لازم است. وی آرزوی هیجان‌انگیز و چالش‌برانگیزتری را در سر داشت. از طرف دیگر، تعدادی از همکلاسی‌های پیشین MBA او برای طی دوره دکتری به ایالات متحده نقل مکان کرده بودند. او نیز به آمریکا مهاجرت کرد و در سال ۱۹۸۶ درجه دکترای خود را از دانشگاه پیتزبورگ اخذ کرد و دو مدرک دکترای افتخاری از دانشگاه سنت گالن سوئیس و دانشگاه کرووینوس بوداپست دریافت کرد.

وی رئیس دانشکده گری تی. و الیزابت آر جونز، رئیس و استاد بازاریابی در کالج تجاری شلر، انستیتوی فناوری جورجیای ایالات متحده است. پروفسور کولی، در دانشگاه‌های سراسر جهان تدریس کرده و سمینارهای آموزشی اجرایی را در ایالات متحده، اروپا، آسیا و آمریکای لاتین رهبری کرده است. پروفسور کولی سردبیر پیشین مجله بازاریابی است. در حال حاضر، وی عضو ویراستار ژورنال تحقیقات بازاریابی، سردبیر ارشد ژورنال بین‌المللی تحقیقات در بازاریابی و عضو هیئت بازرسی تحریریه مجله بازاریابی است. دکتر کولی در طی یک دهه یکی از ۱۰۰ نویسنده معتبر در زمینه کسب‌وکار و اقتصاد است و دو مقاله وی جزو ۱۰ مقاله پر استناد در یک ربع سده اخیر به‌شمار می‌آید.

وی جایزه ای ام ای / مک گرو-هال / اروین^۱ را در سال ۲۰۱۷ دریافت کرد که یکی از معتبرترین جوایز حرفه‌ای دانشگاهی در بازاریابی تلقی می‌شود. در سال ۲۰۱۶، او جایزه پائول دی. کونورس^۲ را دریافت کرد، که بنام «مشاهیر بازاریابی» شناخته می‌شود. تا به امروز او اولین نفری است که به تنهایی دو بار جایزه بازاریابی ژورنال شت فوندریشن^۳ برای مقالاتی با تأثیر درازمدت در بازاریابی را دریافت کرده است. او همچنین جایزه بهترین مقاله آلفا کاپا پی اس آی^۴ را از مجله بازاریابی و جایزه بهترین مقاله^۵ را از مجله آکادمی علوم بازاریابی دریافت کرده است.

عناوین شماری از مقالاتی که وی در تالیف آن‌ها نقش اساسی داشته است، عبارتند از:

۱. بازارگرایی: ساختار، گزاره‌های تحقیقاتی و پیامدهای مدیریتی
۲. بازارگرایی: پیشایندها و پسایندها
۳. مارکور: سنجشی برای بازارگرایی
۴. بازارگرایی در برابر بازاریابی
۵. بازارگرایی در جهان دیجیتالی

برنارد ج. جاورسکی



Bernard J. Jaworski

پروفسور برنارد ج. جاورسکی، دکتری خود را از دانشگاه پیتزبورگ دریافت کرد و صاحب کرسی پروفسور پیتر دراگر در دانشکده مدیریت دراگر است. مقالات وی به‌گونه‌ای گسترده در مجلات معتبر بازاریابی منتشر شده و در زمره فعال‌ترین و پرکارترین پژوهشگران رشته بازاریابی به‌شمار می‌آید. وی به مدت ۱۰ سال شریک ارشد گروه مانیاتور، یک شرکت مشاوره مدیریت جهانی بود، جایی که وی رهبری اجرای چندین تحول بزرگ در بازاریابی در شرکت‌های Fortune 500 را برعهده داشت.

جاورسکی برنده سه جایزه معتبر ژورنال بازاریابی است: جایزه آلفا کاپا روانشناسی^۶ برای بهترین مقاله مدیریتی (دو بار)، جایزه هارولد مینارد^۷ برای داشتن بیشترین سهم نظری و جایزه جگدیش شت^۸ برای داشتن مشارکت‌های طولانی مدت در این رشته. وی همچنین برترین جوایز مقاله ژورنال علوم بازاریابی را دریافت کرد. سرانجام، وی برای پژوهش‌های خود در مورد راهبرد بازاریابی، دریافت کننده جوایز موفقیت طولانی ویجی ماهاجان ای ام آی^۹ است. پژوهش‌های وی عمدتاً بر تاسیس شرکت‌های مشتری‌گرا

¹AMA / McGraw-Hill / Irwin

²Paul D. Converse

³Sheth Foundation

⁴Alpha Kappa Psi

⁵Sheth

⁶Alpha Kappa Psi

⁷Maynard

⁸Jagdish Sheth

⁹Vijay Mahajan AMA

یا بازارگرا است. وی یکی از صد دانشمند پر استناد در زمینه کسب‌وکار و اقتصاد توسط سایت آی اس آی هایلای سایت دات کام^۱ و وب سایت ISI است که نویسندگان برتر را در بیست و یک رشته گوناگون علوم اجتماعی و طبیعی فهرست کرده است.

برنارد جی جاورسکی به‌گونه‌ای گسترده در زمینه‌های مدیریت برند، کنترل بازاریابی، بازارگرایی و راهبرد بازاریابی پژوهش و تدریس کرده است. وی در دوران تدریس خود در USC، براساس رای دانشجویان رشته MBA، به‌عنوان مدرس سال MBA در USC، جایزه سیب طلایی را دریافت کرد. تجربه اجرایی وی پیوستار گسترده‌ای از مدیریت شرکت‌های B2B و مصرفی در صنایعی مانند ارتباطات از راه دور، خدمات مالی، ساخت‌وساز، نیمه‌هادی‌ها، رسانه‌ها، نرم‌افزارها، صنعت تجارت، بیوتکنولوژی، داروسازی و مراقبت‌های بهداشتی را دربر می‌گیرد.

عناوین شماری از کتاب‌هایی که وی تالیف کرده است عبارتند از:

۱. بازارگرایی: پیشایندها و پسایندها
۲. راهنمای رشد ارگانیک: فعالیت رفتارهای پربازده جهت نیل به نتایج خارق‌العاده - هر زمان
۳. موارد تجارت الکترونیکی
۴. بهترین منظر پیش‌رو: چرا شرکت‌ها باید تعاملات خدماتی خود با مشتریان را بهبود بخشند؟
۵. بازاریابی اینترنتی: ایجاد مزیت در اقتصاد شبکه‌ای
۶. مقدمه‌ای بر تجارت الکترونیکی

روایت دشپاند



Rohit Deshpande

روایت دشپاند پروفیسور مدیریت بازرگانی در دانشکده بازرگانی هاروارد و مدیر اجرایی پژوهشگاه علوم بازار در دانشگاه کمبریج است. تخصص پژوهشی وی در راهبرد بازاریابی جهانی با تمرکز ویژه بر موضوعات برندسازی، استفاده از دانش و اجرای بازارگرایی می‌باشد. وی در هیئت تحریریه مجله بازاریابی از جمله پژوهش‌های کسب‌وکار، ارتباطات علمی و مجله بین‌المللی برای پژوهش‌ها در بازاریابی نیز خدمت کرده است. او قبل از هاروارد در دانشکده‌های کالج دارتموث و دانشگاه تگزاس تدریس می‌کرد. وی در حال حاضر مشغول تدریس دوره جدید MBA / دوره‌ای تحت عنوان پروژه «هنر و کارآفرینی فرهنگی» است. وی همچنین تدریس برندسازی جهانی، بازاریابی بین‌المللی و بازاریابی سال اول را در برنامه MBA و همچنین سمینار دکترا در مدیریت بازاریابی را در کارنامه خود دارد. وی رئیس هیئت علمی تحت عنوان «مجموعه جهانی برای یادگیری مشارکت‌محور» است و پیش از این هماهنگ کننده استخدام دانشکده بازاریابی، هماهنگ کننده پذیرش برنامه‌های دکتری بازاریابی و رئیس هیئت علمی برنامه اجرایی مدیریت راهبردی بازاریابی در دانشکده بازرگانی هاروارد بوده است. وی علاوه بر تدریس بازاریابی، بخشی از تیم طراحی و تحول بود که MBA را برای رهبری و مسئولیت‌پذیری شرکت^۲ (LCA) فراهم می‌کرد. او همچنین رئیس هیئت علمی LCA در هندوستان بود.

وی مفهوم «مشتری‌محوری»^۳ را در نشست انجمن بازاریابی آمریکا در سال ۱۹۹۸ درست قبل از این که این اصطلاح فراگیر شود، به‌مثابه تمرکز راهبردی شرکت‌های پیشرو در سراسر گیتی معرفی کرد. وی در یک رشته از مقالات پژوهشی خود، شرکت‌های مشتری‌محور در آسیا، اروپا و آمریکا را معرفی کرد. او در مطالعه انجمن بازاریابی آمریکا به‌عنوان برجسته‌ترین و پر استنادترین استاد تمام بازاریابی معرفی شده است. کار اخیر وی با موضوع «بازخوانی‌های اصلی در سری بازاریابی: مشتری‌محوری» منتشر شده است.

دشپاند در هیئت تحریریه مجلات بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، بازاریابی بین‌المللی، پژوهش‌های بین‌المللی بازاریابی، پژوهش‌های تجاری و بازاریابی آسیایی خدمت کرده است. وی در شورای مدیران اجرایی موسسه علوم بازاریابی حضور دارد و عضو هیئت مدیره انجمن بازاریابی آمریکا است و همچنین در هاروارد در کمیته هنر دانشگاه هاروارد، ابتکار یادگیری و تدریس دانشگاه هاروارد، کمیته کتابخانه کلاسیک هاروارد مورته هندوستان مشغول به کار است و در هیئت‌های مشاوره تئاتر رپرت آمریکا و مرکز دیوید راکفلر برای آمریکای لاتین فعالیت می‌کند. او همچنین در هیئت مدیره راه ابریشم عضویت دارد که توسط Yo-Yo Ma تأسیس شده است.

وی دارای لیسانس (Hons. Dist) و M.M.S. از دانشگاه بمبئی، کارشناسی ارشد از دانشگاه شمال غربی و دکتری از دانشگاه پیتزبورگ، جایی که در سال ۲۰۰۸ جایزه دانش‌آموخته برجسته را دریافت کرد، می‌باشد. او در سال ۲۰۱۵ جایزه رابرت اف گرینشیل^۴ را به دلیل ارائه کمک‌های برجسته به جامعه HBS دریافت کرد. عناوین شماری از کتاب‌های پروفیسور روایت دشپاند عبارتند از:

۱. گسترش سامانه هوشمند با استفاده از کنترل کننده ANFIS

¹ ISIHightlyCited.com

² Leadership and Corporate Accountability (LCA)

³ Customer-centricity
⁴ Robert F. Greenhil

۲. بازار جهانی: تدوین راهبرد برای مدیریت در سراسر مرزها

۳. توسعه بازارگرایی

۴. استفاده از دانش بازار

جان یو. فرلی



John U. Farley

پروفسور جان یو. فرلی پژوهشگر برجسته دانشکده مدیریت بازرگانی اموس تاک، کالج دارتموث^۱ و استاد بازاریابی هنکل^۲ در مدرسه بین‌المللی تجارت چین در شانگهای بود. وی لیسانس و مدرک MBA خود را از کالج دارتموث و نیز مدرک دکتری را از دانشگاه شیکاگو دریافت کرد و در دانشکده دانشگاه کارنگی-ملون^۳، مدرسه وارتون در دانشگاه پنسیلوانیا^۴ و دانشگاه کلمبیا تدریس کرد. پروفسور فرلی مقالات تحقیقاتی زیادی در راهبرد بازاریابی در بازارهای جهانی، گسترش و کاربرد تکنیک‌های علوم مدیریتی در بازاریابی و پیش‌بینی و گسترش سامانه اطلاعات بازاریابی را در مجلات متعددی منتشر کرده است و در نگارش چندین کتاب از جمله «فراتحلیل»^۵ همکاری داشته است. او از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۷ به‌عنوان مدیر اجرایی MSI (موسسه علوم بازاریابی) خدمت کرد. وی ۲۰ سال از عمر خود را صرف تدریس در دانشکده تجارت بین‌المللی در دانشگاه کلمبیا کرد و کتاب‌ها و مقالات زیادی را به رشته تحریر در آورد، مقالاتی که برای او یک دکترای افتخاری از دانشگاه لینکوپینگ سوئد^۶ را به همراه داشت. دو کتاب معروف او عبارتند از:

۱. کنترل خطا در داده‌های تحقیقات بازاریابی

۲. فراتحلیل در بازاریابی: تعمیم مدل‌های پاسخگویی

جان فرلی، نظرات فلسفی خود را بسط و توسعه داد و بر این باور بود که اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی و همچنین انسان‌شناسی پایه و اساس همه دانش‌ها است. این فلسفه بر پژوهش‌های وی در زمینه سنجش عوامل فرهنگی و ارزیابی تأثیر آن‌ها بر رفتار مصرف‌کنندگان در بازار جهانی تأثیر گذاشت. وی از استقلال فکری، دیدگاه‌های روشنگری و حس شوخ‌طبعی برخوردار بود و دوستان و همکارانش از جمله شماری از مدیران اجرایی پیشین MSI او را با این خصایص به یاد می‌آورند. او سهم قابل توجهی در MSI داشت. همان‌گونه که یکی از همکارانش خاطرنشان کرده است: «او یکی از ارکان تفکر بازاریابی بود.» جان یو فرلی، مدیر اجرایی موسسه علوم بازاریابی (۱۹۸۵-۱۹۸۷) در ۳۰ آوریل ۲۰۱۸ در خانه خود در هانوفر نیو همپشایر درگذشت.

برخی از عناوین کتاب‌های دیگر او عبارتند از:

۱. به سوی توضیح یکپارچه از عملکرد مالی شرکت‌ها

۲. پیشرفت در بازاریابی بین‌المللی

۳. کنترل «خطا» در داده‌های تحقیقات بازار

۴. فراتحلیل در بازاریابی: تعمیم الگوهای پاسخ

۵. رفتار مصرف‌کننده: تئوری و کاربرد

جرج اس. دی



George S. Day

پروفسور جرج اس. دی لیسانس خود را از دانشگاه بریتیش کلمبیا، مدرک MBA خود را از دانشگاه غربی انتاریو و همچنین مدرک دکترای خود را از دانشگاه کلمبیا در سال ۱۹۶۸ اخذ کرد. او در دانشگاه استنفورد، IMD (موسسه بین‌المللی توسعه مدیریت) در لوزان سوئیس و دانشگاه تورنتو تدریس و دوره‌هایی را در MIT، مدرسه هاروارد، دانشکده بازرگانی لندن و مدرسه تجاری هند برگزار کرده است. وی قبل از ورود به مدرسه وارتون، مدیر اجرایی موسسه علوم بازاریابی، یک کنسرسیوم تحقیقاتی برای پشتیبانی صنعت بود. وی بیشتر به‌عنوان یک صاحب‌نظر در حوزه راهبرد سازمان باارم‌محور و نیز رویکرد راهبرد خروج مشهور است. وی همراه با پاول شوماخر^۷ «مفهوم نمای پیرامونی سازمان‌ها»^۸ را معرفی و ارائه کرد که بعدها به «رهبری هوشیار»^۹ شهرت یافت. علایق پژوهشی وی بر موضوعاتی چون راهبردهای رقابتی در بازارهای جهانی، نوآوری و رشد ارگانیک، مدیریت بازاریابی، فرایندها و روش‌های راهبردی و تغییر سازمانی متمرکز است. وی در هیئت تحریریه سه مجله فعالیت دارد و هجده کتاب را در زمینه‌های بازاریابی و مدیریت

¹ Amos Tuck School of Business, Dartmouth College

² Henkel

³ Carnegie-Mellon University

⁴ Wharton School at the University of Pennsylvania

⁵ Meta-analysis

⁶ University of Linköping in Sweden

⁷ Paul Schoemaker

⁸ concept of peripheral vision of organizations

⁹ Vigilant leadership

راهبردی تألیف کرده است و در برنامه‌های آموزش مدیریت ارشد ۲۰ کشور جهان از جمله ایالات متحده، کانادا، اروپا، ژاپن، سنگاپور، آفریقای جنوبی، هند، برخی از کشورهای آمریکای لاتین، مکزیک، استرالیا و نیوزیلند مشارکت داشته است.

پروفسور دی برنده ده جایزه بهترین مقاله و یک جایزه بهترین کتاب بوده است و دو مقاله وی در بین ۲۵ مقاله برتر تأثیرگذار در علم بازاریابی در ربع قرن اخیر بوده است. وی جوایز متعددی را از مراکز معتبر جهانی از جمله جایزه چارلز کولید پارلین^۱ در سال ۱۹۹۴، جایزه پائول دی. کونورس^۲ در سال ۱۹۹۶، جایزه بنیاد شت^۳ در سال ۲۰۰۳ و جایزه ماهاجان در سال‌های ۲۰۰۱ به دلیل اشتغال در تدوین راهبرد و جایزه مربی بازاریابی برجسته مک گرا هیل^۴ در سال ۲۰۰۴ دریافت کرده است. وی در سال ۲۰۱۵ به‌عنوان یازدهمین «اسطوره بازاریابی» انتخاب شد و در سال ۲۰۱۷ جایزه ویلیام ویلکی^۵، تحت عنوان «بازاریابی برای یک دنیای بهتر» به او تعلق گرفت.

عناوین برخی از کتاب‌های پروفسور دی عبارتند از:

۱. راهبرد بازارمحور: فرآیندهای ایجاد ارزش
۲. راهبرد خروج: سودآوری از ارزش مشتری
۳. سازمان بازارمحور: درک، جذب و ارزشمند نگه‌داشتن
۴. وارثون در راهبرد رقابتی پویا
۵. راهبرد بازارمحور: فرآیندهای خلق ارزش
۶. بازاریابی پژوهی
۷. چشم‌انداز محیطی: تشخیص سیگنال‌هایی که باعث ایجاد ضعف یا ورشکستگی شرکت شما خواهد شد.
۸. پیشرفت نوآوری: استراتژی‌های رهبری برای سرعت بخشیدن به رشد.

راجن وارادراجان

استاد دانشگاه A&M تگزاس، دپارتمان بازاریابی



Rajan Varadarajan

پروفسور راجن وارادراجان در طی سال‌های ۱۹۶۸ – ۱۹۶۵ لیسانس خود را در رشته فیزیک و ریاضی از کالج جوزف در بنگلور هند و در طی سال‌های ۱۹۷۱ – ۱۹۶۸ فوق لیسانس خود را در رشته الکترونیک از انستیتو ایندیان بنگلور اخذ کرد، همچنین او در طی سال‌های ۱۹۷۳ – ۱۹۷۱ فوق لیسانس خود را در رشته مدیریت صنعتی از دانشگاه IIT مدرس دریافت کرد و در نهایت در طی سال‌های ۱۹۷۹ – ۱۹۷۶ موفق به اخذ درجه دکتری در رشته بازاریابی از دانشگاه امرست ماساچوست گردید.

دکتر راجن وارادراجان استاد برجسته دانشگاه و استاد ممتاز بازاریابی در دانشگاه A&M تگزاس است. وی دکترای خود را در رشته مدیریت بازرگانی از دانشگاه ماساچوست، امرست دریافت کرد. دلبستگی‌های آموزشی و پژوهشی وارادراجان در زمینه‌های راهبرد بازاریابی، نوآوری، بازاریابی بین‌المللی و پایداری زیست‌محیطی است. وی تاکنون بیش از ۱۰۰ مقاله در ژورنال‌ها و کتاب‌های گوناگون

پیرامون موضوع بازاریابی و بازارگرایی تألیف و منتشر کرده است و نزدیک به ۲۰۰ سخنرانی در کنفرانس‌های مهم ملی و بین‌المللی، کنسرسیوم‌های دکترای دانشگاه‌ها و سایر انجمن‌ها با موضوعاتی چون مزیت رقابتی، تنوع شرکت‌ها، واگذاری شرکت‌ها و تجارت الکترونیکی انجام داده است. راهبرد رقابتی جهانی، نوآوری، پیشگام بازار، رقابت چند بازار، برون‌سپاری، اتحادهای استراتژیک، بازاریابی استراتژیک، نوع‌شناسی استراتژی و طبقه‌بندی‌ها، پایستگی و وابستگی متقابل میان شرکت‌های تجاری، تجارت و راهبرد بازاریابی از جمله موضوعات پژوهشی مورد علاقه وی بوده است.

دکتر وارادراجان از سال‌های ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۶ به‌عنوان سردبیر ژورنال بازاریابی و همچنین از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۳ در آکادمی علوم بازاریابی خدمت کرده است. وی جوایز پرافتخار بسیاری را از جانب مجامع علمی به شرح زیر دریافت کرده است:

- جایزه برای مشارکت در زمینه بازاریابی از طرف انجمن بازاریابی آمریکا پائول دی. کانورس
- جایزه دانشگاه ماساچوست برای فارغ‌التحصیلان برجسته امرست^۶
- جایزه استاد برجسته بازاریابی از طرف آکادمی علوم بازاریابی
- جایزه گروه بازاریابی ویژه راهبرد بازاریابی آمریکا

¹ Charles Coolidge Parlin Award

² Paul D. Converse

³ Sheth

⁴ AMA/Irwin/McGraw-Hill Distinguished Marketing Educator Award

⁵ William L. Wilkie

⁶ Amherst Distinguished Alumnus

- جایزه ویژه گروه علاقمندان به بازاریابی برای کمک به طول عمر در راهبرد بازاریابی
 - جایزه همکار برجسته علوم از طرف آکادمی بازاریابی
 - جایزه انجمن دانشگاهی A&M در تگزاس برای قدردانی از دانشجویان پیشین دانشگاه که موفق به دریافت جایزه برجسته تحقیقاتی شده‌اند.
 - جایزه بهترین مقاله از طرف مجله آکادمی علوم بازاریابی
 - جایزه بهترین مقاله در بازاریابی
- عناوین برخی از کتاب‌هایی که توسط وارادراجان به رشته تحریر درآمده است عبارتند از:
۱. افسانه‌ها در بازاریابی استراتژیک
 ۲. نوآوری و استراتژی
 ۳. تقویت گسترش دانش در بازاریابی: دیدگاه‌ها و نقطه نظرات
 ۴. دیدگاه‌های معاصر در مورد برنامه‌ریزی راهبردی بازار
 ۵. راهبرد بازاریابی

فریدریک. ای وبستر جونیور



Frederick E Webster Jr

پروفسور فریدریک. ای وبستر جونیور، یکی از مشاهیر عرصه مدیریت و علوم بازاریابی است که دارای مقالات و کتاب‌های ارزشمند متعددی پیرامون بازاریابی است و مقالات زیادی از وی در مجلات گوناگون منتشر شده است. وی در کتاب‌های خود، تفکر و پژوهش‌های آکادمیک جدیدی را در زمینه مدیریت با شواهد «بهترین عمل» تجربه شده توسط افراد برتر و مشاوران تجاری شرکت‌ها ترکیب می‌کند. وی اثرات منفی فقدان دیدگاه راهبردی ارزشمندی را که باید در فرهنگ‌های بازاریابی شرکت‌ها وجود داشته باشد، تبیین می‌کند و آن‌را به بهترین شیوه ارائه می‌دهد. کتاب‌های وی، اسناد معتبری از انجام پژوهش‌های او در شرکت‌های برجسته آمریکایی و ژاپنی، با تمرکز بر روابط متقابل فرهنگ سازمانی، مشتری‌مداری و عملکرد تجاری می‌باشد.

عناوین شماری از کتاب‌هایی که توسط پروفسور وبستر تالیف و منتشر شده، عبارتند از:

۱. مدیریت بازارمحوری
۲. مدیریت فروش میدانی
۳. بازاریابی برای مدیران
۴. استراتژی بازاریابی صنعتی
۵. رفتار خرید سازمانی

روبرت دبلیو. روکرت



Robert W. Ruekert

پروفسور روبرت روکرت، لیسانس، فوق‌لیسانس و PhD خود را در رشته‌های روزنامه‌نگاری، MBA و بازاریابی از دانشگاه ویسکانسین^۱ دریافت کرد. وی در زمینه مدیریت برند، توسعه محصول جدید و بازارگرایی صاحب‌نظر بود. او در سال ۱۹۸۱ به مدرسه کارلسون^۲ پیوست و در آنجا به تدریس در دپارتمان بازاریابی پرداخت. پژوهش‌های وی در ژورنال‌های برتر بازاریابی از جمله ژورنال تحقیقات بازاریابی، مجله بازاریابی و بررسی مدیریت اسلون MIT منتشر شده است. پروفسور روکرت به‌گونه‌ای مداوم درگیر برنامه توسعه کارشناسی ارشد این مدرسه بود. در سال ۲۰۰۱، وی به سمت معاون رئیس نایل شد که در طی آن چندین طرح ابتکاری جهت ارتقای کیفیت برنامه تحصیلات عالی بین‌المللی و توسعه یک دانشگاه مهم در مدیریت غیرانتفاعی / بخش دولتی را رهبری کرد و مسئولیت اجرای آن‌ها را به‌عهده داشت. وی در سال ۲۰۱۲ به‌علت بیماری در آمریکا در گذشت. از او مقالات و

کتاب‌های ارزشمندی در شاخه‌های گوناگون بازاریابی و بازارگرایی بجای مانده است. او یکی از مراجع بزرگ فکری برای پژوهشگران علم بازاریابی به‌شمار می‌آید. عناوین برخی از کتاب‌های تالیفی وی عبارتند از:

۱. سازمان فعالیت‌های بازاریابی: یک تئوری احتمالی ساختار و عملکرد

¹ University of Wisconsin

² Carlson School

۲. عوامل تعیین کننده عملکرد عضو کانال

لوید سی. هریس



Lovid C. Harris

پروفسور لوید سی. هریس استاد بازاریابی و مدیر گروه بازاریابی دانشکده بازرگانی بیرمنگام^۱ کشور انگلستان است. پیش از این، وی رئیس و استاد بازاریابی در دانشکده بازرگانی وارویک^۲ و رئیس بازاریابی راهبردی در دانشکده بازرگانی کاردیف^۳ بود. او از هر دو دانشگاه یعنی از دانشگاه کاردیف مدرک PHD بازاریابی و از دانشگاه وارویک مدرک^۴ DSc بازاریابی خود را اخذ کرد. نتایج تحقیقات بازاریابی وی پیرامون موضوع بازار گرایبی، در پیوستار وسیعی از ژورنال‌های بازاریابی، استراتژی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت عمومی منتشر شده است. مقالات وی به ویژه در مجلات خرده فروشی، آکادمی علوم بازاریابی، مجله مطالعات مدیریت، مدیریت منابع انسانی، مطالعات سازمان و پژوهش‌های گردشگری منتشر شده است.

عناوین برخی از کتاب‌های تالیفی وی عبارتند از:

۱. خدمت به مشتریان: چشم‌انداز بازاریابی خدمات جهانی
۲. اصول بازاریابی
۳. کتابچه راهنمای بازاریابی
۴. کنترل مدیریت پروژه‌های توسعه محصول

وی. کومار



V. Kumar

پروفسور وی. کومار، رئیس برجسته، استاد بازاریابی، پژوهشگر و مدیر اجرایی مرکز تعالی مدیریت برند و مشتری و مدیر برنامه دکتری بازاریابی در دانشکده بازرگانی مارک رابینسون و همچنین استاد بازاریابی دانشگاه ایالتی جورجیا، آتلانتای ایالات متحده بوده است. در تاریخ ۱ ژوئیه ۲۰۱۴، وی به‌عنوان سردبیر مجله بازاریابی توسط انجمن بازاریابی آمریکا (AMA) انتخاب شد.

او ۱۵ جایزه در حوزه‌های گوناگون بازاریابی از انجمن بازاریابی آمریکا (AMA) و سایر سازمان‌های حرفه‌ای و آکادمیک آمریکا دریافت کرده است و به‌عنوان یکی از صاحب‌نظران بازاریابی و بازار گرایبی شناخته می‌شود. حاصل پژوهش‌های او بیش از ۲۵۰ مقاله، ۲۵ کتاب (ترجمه شده به چندین زبان) می‌باشد و بیش از ۲۵ جایزه مقاله برتر، پژوهش و تدریس به او تعلق گرفته است. وی مقالات زیادی در بسیاری از ژورنال‌های علمی از جمله ژورنال‌های بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، علوم بازاریابی، تحقیقات عملیات، علوم مدیریت، فصلنامه MIS، مطالعات تجاری بین‌المللی، بازرگاری در تجارت هاروارد، بررسی مدیریت اسلون و مجله آکادمی منتشر کرده است.

پروفسور کومار به‌عنوان یکی از اسطوره‌های بازاریابی انتخاب و شناخته می‌شود و کار وی در یک دائره‌المعارف ۱۰ جلدی (انتشارات سیج) با تفسیر پژوهشگران در سراسر گیتی انتشار پیدا کرده است.

عناوین برخی از کتاب‌های وی عبارتند از:

۱. تعامل با مشتری سودآور: مفهوم، معیارها و راهبردها
۲. مدیریت ارتباط با مشتری: مفهوم، راهبرد و ابزارها
۳. تحقیقات بازاریابی بین‌المللی
۴. مدیریت مشتریان برای سود: راهبردهایی برای افزایش سود و ایجاد وفاداری
۵. بازاریابی پژوهی
۶. مدیریت ارتباط با مشتری: یک رویکرد پایگاه داده
۷. ارزش طول عمر مشتری: مسیری برای سودآوری

¹ University of Birmingham

² University of Warwick

³ Cardiff

⁴ Doctor of Science (DSs), Marketing

فصل ۵

مفهوم بازارگرایی

چستی بازارگرایی

بازارگرایی یا معادل انگلیسی آن Market Orientation شامل دو واژه Market و Orientation است که در ادبیات بازاریابی زبان فارسی با واژگانی مرکب چون «بازارگرایی»، «جهت‌گیری بازار»، «گرایش بازار» و یا «سوگیری بازار» معنی و برگردان شده است ولی از میان معانی فوق، واژه «بازارگرایی» در ادبیات فارسی بازاریابی و نزد پژوهشگران این مفهوم، فراگیرتر و پذیرفته شده‌تر است.

واژه "Orientation" در دیکشنری‌های مختلف به صورت زیر تعریف شده است:

۱. جهتی که یک فرآیند، حرکت یا توسعه دنبال می‌کند. درک حقایق و شرایط واقعی قرارگیری درست با آن‌ها. داشتن یک نقطه‌نظر عام نسبت به یک موضوع یا یک هدف (دایره المعارف جهانی^۱، ۱۹۹۶).
۲. داشتن گرایش به عملی یا فرایندی. داشتن تمایل به یک حالتی. هم‌راستایی و هم‌ترازی. سازماندهی و ترتیب. جهت پایا یا ماندگار یا عام اندیشه، تمایل یا گرایش. تغییر موقعیت در پاسخ به محرک خارجی (دیکشنری مریام – وبستر^۲، ۲۰۰۳).

هانت (۲۰۱۲) عنوان می‌کند که استفاده از واژه «جهت‌گیری» در یک حوزه سازمانی به این معنی است که یک شرکت در محیطی مشخص، با اهداف ویژه‌ای روبرو است و القا کننده این معنی است که این مواجهه و رویارویی، مستلزم توجه بیشتر به موضوع، پرسمان و فرصت خاص نسبت به سایر موضوعات است. در راستای حصول به یک واژه عام، فراگیر و رسایی دقیق مفهوم Orientation، پنداشته می‌شود که می‌توان در پاره‌ای از مواقع بنابه نوع ترکیب با واژگان خاص به لحاظ مانوس بودن و سهولت و شیوایی تلفظ و آوایش، از پیشوند «سوگیری یا جهت‌گیری» و یا از پسوند «گرایی» استفاده نمود اما واژه «بازارگرایی» که در زبان فارسی برگردان واژه مرکب Market Orientation می‌باشد، نسبت به واژگان معادل دیگر مرجح‌تر و برتر است.

معانی و تعبیری که از بازارگرایی در فکر و ضمیر بسیاری از مدیران، کارشناسان بازاریابی و صاحبان کسب‌وکار وجود دارد یا در برخی از مقالات به آن پرداخته شده است، در پیوستار وسیع معنایی و گستره وسیع مفهومی قرار می‌گیرد و کماکان پرسش اساسی بسیاری از مجامع علمی این است که به راستی بازارگرایی چیست؟ فلسفه و ارزش وجودی بازارگرایی عبارت است از اینکه سازمان با استفاده از آن به مثابه یک فرهنگ کسب‌وکار خود را برای مقابله با شرایط محیطی بازار آماده سازد و با کسب اطلاعات جدید از بازار، خود را آماده پاسخگویی به نیازهای بازار نماید و به عبارتی، به گونه‌ای پیوسته همکنشی پایسته میان سازمان و محیط را فراهم کند.

وبستر در سال ۱۹۸۸ درخصوص بازاریابی چنین اظهار نظر می‌کند: «تا میانه دهه ۱۹۵۰ دیدگاه سنتی بازاریابی این بود که سودآوری، نتیجه و پی‌آیند حجم فروش بیشتر است بنابراین مسئولیت بازاریابی، فروش هر چه بیشتر محصولات تولیدی شرکت بود. هنگامی که بلوغ و رسش صنایع فرا می‌رسد حجم فروش کاهش می‌یابد و تفاوت‌های فاحش تکنولوژیکی میان نام‌های تجاری از بین می‌رود زیرا تولیدکنندگان بهترین فناوری‌های تولید و ویژگی‌های محصولات همدیگر را تقلید می‌کنند. در نتیجه یک شرکت یا باید به دنبال بخش‌های جدید یک بازار باشد یا باید از طریق کاهش قیمت

¹ The World Book Encyclopedia Dictionary 1966

² Merriam-Webster's Collegiate Dictionary 2003

محصولات خود، ارائه خدمات بهتر یا ارائه منافع ناملموسی که رقبای دیگر قادر به ارائه آن‌ها نیستند، سهم بازار بیشتر را از آن خود کند، که تحت چنین شرایطی، صاحبان صنایع می‌توانند از مفهوم بازارگرایی بیشترین بهره را ببرند.»

رویکردهای قدیمی‌تر بازارگرایی عمدتاً به افق زمانی کوتاه‌مدت، فرایند تاکتیکی فروش شخصی، تبلیغات و پیشبرد فروش گرایش داشت. در میانه دهه ۱۹۶۰ و پس از جنگ جهانی دوم، رقابت شدید برای فروش محصولات تولیدی و حمایت فزاینده از مصرف انبوه، منجر به شکل‌گیری «مفهوم یا فلسفه بازارگرایی» گردید. در این مفهوم افق زمانی کوتاه‌مدت به افق زمانی بلندمدت، رویکردهای بازارگرایی تاکتیکی فروش به رویکردهای بازارگرایی راهبردی فروش تبدیل شد. در این روند جهت‌گیری موسسات تجاری از تولید انبوه محصولات با بررسی دقیق نیازهای مشتری به تولید سفارشی فرآورده‌ها تغییر یافت. مک‌کارتی و پریتل^۱ (۱۹۸۴) معتقدند که مفهوم بازارگرایی به فلسفه حاکم بر بنگاه‌های تجاری تبدیل گردید و از مفهوم بازارگرایی به‌مثابه «فرهنگ کسب‌وکار» برای اجرای «مفهوم بازارگرایی» استفاده کردند.

اما میان دو مفهوم «بازارگرایی^۲» و «بازارگرایی^۳» علی‌رغم همانندی بسیار نزدیک واژگانی، تفاوت‌های واضح و آشکار و درعین‌حال ظریفی وجود دارد که لازم است از اختلاط قلمروی مفهومی و کاربرد اشتباه این دو بجای هم اجتناب شود چون در غیر این صورت سبب بروز خطاهای فاحش و انتقال نادرست مفاهیم خواهد شد و به‌کارگیری اصطلاح بازارگرایی مترادف با بازارگرایی گمراه‌کننده است و خلاصه اینکه بازارگرایی، بازارگرایی‌گرایی نیست. بازارگرایی‌گرایی معطوف به فعالیت‌های ویژه دپارتمان یا بخش بازارگرایی است. تحت بازارگرایی‌گرایی، وظیفه بازارگرایی یا دپارتمان بازارگرایی اهمیت می‌یابد و در صدر ساختار سلسله‌مراتبی سازمان قرار می‌گیرد، درحالی‌که همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، بازارگرایی به‌مثابه یک فرهنگ کسب‌وکار برای تحقق بخشی فلسفه کسب‌وکار یا اجرای بازارگرایی است که به‌گونه‌ای پیوسته، همکنشی پایدار میان سازمان و محیط را فراهم می‌کند.

به راستی بازارگرایی چیست؟ آیا بازارگرایی یک فرهنگ، رفتار، جهت‌گیری، تعهد، راهبرد، رویکرد سازمانی یا بازارگرایی، فلسفه، راهکاری برای خلق مزیت رقابتی یا مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، توانایی‌های سازمانی، مهارت‌های برتر مدیریتی، فرایندهای بازارگرایی و ... است؟ آیا بازارگرایی شامل یک یا چند سازه و یا آمیزه‌ای از مولفه‌هاست؟ جدول ۵، تعاریف مهم ارائه شده توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران گوناگون از مفهوم بازارگرایی را شامل می‌شود و بخوبی روند تدریجی تکامل نظری این مفهوم از ابتدا تا کنون را نشان می‌دهد:

جدول ۵. تعریف مفهوم بازارگرایی با رویکردهای گوناگون

پژوهشگران	تعاریف ارائه شده از مفهوم بازارگرایی
شپیرو (۱۹۸۸)	بازارگرایی مجموعه‌ای از فرایندهای کسب اطلاعات در مورد عوامل تاثیرگذار بر رفتار خریداران و توزیع این اطلاعات در میان همه بخش‌های یک سازمان است.
شپیرو (۱۹۸۸)	یک شرکت بازارگرا، شرکتی است که کاملاً بازارها و مشتریان خود را می‌شناسد و تقویت بازارگرایی منوط به همکاری مبتنی بر اعتماد میان واحدهای گوناگون است.
نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)	بازارگرایی فرهنگی است که به ایجاد پیوسته ارزش برتر مشتریان متعهد است و به‌مثابه مجموعه‌ای از فرآیندهای میان‌کارکردی و فعالیت‌هایی است که منجر به ایجاد رضایت مشتریان از طریق ارزیابی پیوسته نیازها می‌شود.

¹ McCarhy & Perrealt

² Marketing Orientation

³ Market Orientation (MO)

بازارگرایی شامل سه بعد رفتاری مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان کارکردی و دو معیار تمرکز بر افق زمانی بلندمدت و سودآوری است. (نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
بازارگرایی عبارت از تعهد پیوسته همه اعضای یک سازمان به ایجاد ارزش برتر برای مشتریان است. بر این اساس، ارزش اصلی بازارگرایی مبتنی است بر این‌که هر فرد در سازمان می‌داند که مهارت‌ها و دانش وی به‌گونه‌ای مداوم برای ایجاد ارزش برتر مشتریان به‌کار گرفته می‌شود. (نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
بازارگرایی، فرهنگ سازمانی است که موثرترین و کارآمدترین رفتارهای لازم برای ایجاد ارزش برتر برای خریداران را به‌کار می‌گیرد تا به عملکرد برتر کسب‌وکار منجر شود. (نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
بازارگرایی یک فرهنگ کسب‌وکار است که براساس آن، تمامی کارکنان متعهد به ایجاد پیوسته ارزش برتر برای مشتریان هستند. (نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
بازارگرایی سازه‌ای مرکزی برای توضیح عملکرد شرکت در یک تئوری پیشرفته است. (نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
بازارگرایی، قلب واقعی مدیریت بازاریابی نوین و راهبرد می‌باشد. (نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
بازارگرایی عبارت از یک فرهنگ سازمانی است که به‌صورت بسیار کارا و اثربخش باعث خلق رفتارهایی می‌شود که این رفتارها به‌منظور خلق ارزش‌افزوده بیشتر برای مشتریان و در نتیجه ارتقای عملکرد تجاری سازمان لازم و ضروری می‌باشد. (نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
بازارگرایی ایجاد سازمان‌شمول اطلاعات بازار مرتبط با نیازهای کنونی و آتی مشتری، انتشار اطلاعات در میان بخش‌ها و پاسخگویی سازمان‌شمول به آن‌ها است. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
مفهوم بازارگرایی متمرکز بر ایجاد هماهنگی اطلاعات کسب‌وکار، انتشار و پاسخگویی به اطلاعات بازار برای تصمیم‌گیری اثربخش و کارا است. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
بازارگرایی شاخصی از میزان پیاده‌سازی مفهوم بازاریابی است. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
به‌لحاظ تئوریک، بازارگرایی اجرای مفهوم بازاریابی است. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
سازمان بازارگرا سازمانی است که در آن سه بنیان مفهوم بازاریابی (تمرکز بر مشتری، بازاریابی هماهنگ شده و سودآوری) به شکل موفقیت‌آمیز انجام می‌شود. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
بازارگرایی به معنای پیاده‌سازی مفهوم بازاریابی است و از این‌رو، یک سازمان بازارگرا، سازمانی است که اقدامات آن با مفهوم بازاریابی سازگار است. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
بازارگرایی، انجام کاری جدید یا متفاوت در پاسخ به شرایط بازار است. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
عملیاتی شدن سه رکن مفهوم بازاریابی یعنی تمرکز بر مشتری، بازاریابی هماهنگ و سودآوری است. (کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
بازارگرایی شامل کسب و به‌کارگیری اطلاعات مشتریان، گسترش استراتژی‌های مناسب با نیاز مشتریان و پیاده‌سازی استراتژی‌های پاسخ به نیازهای آن‌ها است. (روکرت (۱۹۹۲)
بازارگرایی ایجاد سازمان‌شمول اطلاعات بازار مربوط به نیازهای کنونی و آتی مشتریان، انتشار افقی و عمودی اطلاعات در درون سازمان و اقدام یا پاسخگویی سازمان‌شمول به اطلاعات بازار است. (کولی، جاورسکی و کومار (۱۹۹۲)
مشتری‌گرایی (یا بازارگرایی) مجموعه باورهایی است که علایق مشتری را در اولویت قرار می‌دهد و آن‌ها را مستثنی از دیگر ذینفعان مانند صاحبان، مدیران و کارکنان که در راستای ایجاد سودآوری بلندمدت یک شرکت تلاش می‌کنند، نمی‌داند. (دشپاند و همکاران (۱۹۹۳)

بازارگرایی عبارت از فرهنگی است که: ۱) با توجه به منافع سایر ذینفعان، بالاترین اولویت را به ایجاد و حفظ ارزش برتر مشتری قائل است و ۲) هنجارهای رفتاری درخصوص توسعه سازمانی و پاسخگویی به اطلاعات بازار را ایجاد می‌کند. (۱۹۹۴) نارور و اسلیتر	
بازارگرایی نشان‌دهنده گرایش پیوسته یک سازمان به ارائه ارزش برتر مشتریان خود است. (۱۹۹۴) نارور و اسلیتر	
بازارگرایی، یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان و عبارت است از: ۱) مجموعه‌ای از باورها که منافع مشتریان را در اولویت اول خود قرار می‌دهد، ۲) توانایی تولید، انتشار و استفاده از اطلاعات برتر در مورد مشتریان و رقبا و ۳) استفاده هماهنگ از منابع میان‌کارکردی برای ایجاد ارزش برتر مشتری را فراهم می‌کند. دی (۱۹۹۴)	
بازارگرایی مجموعه‌ای از مهارت‌های برتر در درک و ارضای مشتری می‌باشد. دی (۱۹۹۴)	
بازارگرایی تعهد فراگیر سازمان به مجموعه‌ای از فرآیندها، باورها و ارزش‌های شرکت نسبت به مفهوم بازاریابی است که براساس آن تمام تصمیمات از مشتری آغاز می‌شود و این امر از طریق درک نهایی و مشترک از نیازها و رفتار مشتریان با هدف تحقق عملکرد برتر با برآورده کردن بهتر رضایت مشتریان نسبت به رقبا انجام می‌شود. دی (۱۹۹۴)	
بازاریابی به معنی فلسفه کسب‌وکار و بازارگرایی به مفهوم اجرای فلسفه کسب‌وکار یا بازاریابی است. دنگ و دارت ^۱ (۱۹۹۴)	
بازارگرایی به مثابه اجرای فلسفه کسب‌وکار خاص یا مفهوم بازاریابی تعریف می‌شود. دنگ و دارت (۱۹۹۴)	
بازارگرایی، ایجاد اطلاعات مناسب بازار، انتشار این اطلاعات در میان واحدها، کسب توانایی نسبی رقابت‌پذیری و هماهنگی طراحی و اجرای پاسخ راهبردی سازمان به فرصت‌های بازار برای تحقق بخشیدن نیازهای کنونی و آتی مشتری است. دنگ و دارت (۱۹۹۴)	
بازارگرایی عبارت است از: ۱) گردآوری نظام‌مند اطلاعات از مشتریان و رقبای فعلی یا آتی، ۲) گسترش دانش بازار از طریق تحلیل نظام‌مند اطلاعات و ۳) استفاده نظام‌مند از دانش برای شناخت، درک، ایجاد، انتخاب، پیاده‌سازی و اصلاح راهبردها. هانت و مورگان (۱۹۹۵)	
فلسفه عمومی بازارگرایی، یادگیری در مورد تحولات بازار، به اشتراک‌گذاری این اطلاعات با پرسنل مربوطه و همسازی گزاره‌ها با یک بازار در حال تغییر می‌باشد. کولی و جاورسکی (۱۹۹۶)	
بازارگرایی عبارت از مجموعه فرایندهای میان‌کارکردی و فعالیت‌های معطوف به خلق ارزش و رضایت مشتریان از طریق ارزیابی مستمر نیازها ^۲ است. دشیپاند و فرلی (۱۹۹۸)	
بازارگرایی، مولفه محوری نظریه عمومی‌تر مفهوم بازاریابی است، ارکانی که مطالعات مدرن بازاریابی بر آن بنا شده است. دشیپاند و فرلی (۱۹۹۸)	
بازارگرایی، توانایی برتر شرکت برای درک بازارها (یعنی شناسایی فرصت‌های در حال پیدایش، پیش‌بینی تحرکات رقبا و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت) و جذب و نگهداشت مشتری (یعنی ارائه ارزش برتر، تشویق به وفاداری و اعمال سرمایه‌گذاری‌های بازار) است. دی (۱۹۹۹)	
بازارگرایی فرهنگ کسب‌وکار یک سازمان است که از طریق تعهد به خلق ارزش برتر برای مشتریان، عملکرد عالی را ایجاد می‌کند. کولی و جاورسکی (۲۰۰۰)	
بازارگرایی جنبه‌ای از فرهنگ کسب‌وکار است که کارکنان را در سراسر سازمان به‌منظور ایجاد و حفظ سودآوری و خلق ارزش برتر برای مشتری با حفظ اولویت برمی‌انگیزد. اسلیتر (۲۰۰۱)	

¹ Deng & Dart² "The set of cross-functional processes and activities directed at creating and

satisfying customers through continuous needs-assessment."

بازارگرایی، شالوده رفتار ایجاد اطلاعات مربوط به مشتریان و رقبا بالقوه و بالفعل و پاسخگویی سازمان شمول به آن است. با توجه به پالایش مداوم بازاریابی و قابلیت‌های مرتبط با مشتری، کسب‌وکار بازارگرا باید موقعیت خوبی برای پیش‌بینی روند تکاملی بازار داشته باشد و از طریق گسترش قابلیت‌های متمرکز بر ارزش مشتری و اضافه کردن محصولات و خدمات نوآورانه، به نیاز مشتریان پاسخ دهد.	اسلیتر (۲۰۰۱)
بازارگرایی در پایین‌ترین سطح خود بازاریابی ^۲ ، یعنی کسب اطلاعات از نیازهای مشتریان و هر عاملی است که ممکن است بر نیازهای کنونی و آتی آن‌ها تاثیر بگذارد و شامل پایش نیازهای مشتری، محیط رقابتی، تکنولوژیکی، سیاسی، قانونی و اقتصادی مشتری و شرکت است.	کانل ^۱ (۲۰۰۱)
بازارگرایی بر آگاهی و پاسخگویی به تاثیرات محیطی و همچنین توانایی یادگیری در مورد مشتریان و رقبا برای درک پیوسته و عمل به روندهای موجود در بازارهای حال و آینده تأکید می‌کند.	سیمپسون و همکاران ^۳ (۲۰۰۱)
بازارگرایی به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که توسط سازمان‌ها به منظور نظارت دائم و واکنش به تغییرات بازار از قبیل تمایلات مشتری، سرعت رشد تکنولوژی و رشد محیط رقابتی به کار می‌رود.	مایدو ^۴ (۲۰۰۳)
بازارگرایی، مجموعه رفتارهای متمایز است که دربردارنده ویژگی‌های نوآوری، خلاقیت، رقابت تهاجمی، ریسک‌پذیری و خودگردانی است.	پیرس و همکاران ^۵ (۲۰۱۰)
بازارگرایی به مثابه یک فلسفه، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با مشتریان خود برای خلق سودآوری و بهره‌وری همکنشی داشته باشند.	ون - جونگ چانگ ^۶ (۲۰۱۴)
بازارگرایی خودکار کردن مکانیزمی است که به گونه‌ای پیوسته تعامل پایدار میان محیط و سازمان را حفظ می‌کند.	ون - جونگ چانگ (۲۰۱۴)
بازارگرایی بسط مفهوم بازاریابی اعم از رفتاری و نگرشی است.	ون - جونگ چانگ (۲۰۱۴)
بازارگرایی به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که بازتاب دهنده میزان پذیرش شرکت از فلسفه مفهوم بازاریابی است.	لی، زی و چنگ ^۷ (۲۰۱۷)
بازارگرایی به مثابه یک فرهنگ کسب‌وکار، گرایش مسلط و تعهد فراگیر یک سازمان به مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها برای اجرای مفهوم بازاریابی است که به‌طور پیوسته، همکنشی پایدار میان سازمان و محیط را فراهم می‌کند.	در این کتاب (۲۰۲۳)

همان‌گونه که در تعاریف ارائه شده در جدول فوق ملاحظه می‌شود، معانی و تعبیری که از بازارگرایی در فکر و ضمیر بسیاری از علمای بازاریابی وجود دارد در پیوستار گسترده معنایی و گستره وسیع مفهومی قرار می‌گیرد. به جرات می‌توان مدعی شد که بازارگرایی یکی از پرکاربردترین واژگان و درعین حال یکی از وسیع‌ترین برداشتها به لحاظ معنی‌شناختی می‌باشد. هستش رهیافت‌های مختلف و ساختارهای گوناگون بازارگرایی متشکل از سازه‌های متنوع، بیانگر پویایی‌شناختی مفهوم بازارگرایی و وجود دینامیزم و پویندگی در این مفهوم است که نگاه به آن از دریچه انگاره‌های پراگماتیستی و رویکرد کثرت‌گرایی را ضروری می‌کند. بازارگرایی، یک مفهوم چند وجهی است و قلمروی مفهومی آن بنابه مقتضیات محیطی در حال گسترش و بالندگی بوده و سازه‌های نوینی در یک روند تکاملی تدریجی، برسازی شده است. اما با توجه به توصیفات که از این مفهوم در جدول فوق ارائه شده است می‌توان مدعی شد که شاید تقریر برخی از ویژگی‌های بازارگرایی به مثابه بخشی‌نگری بوده و توصیف اعضای فیل حکایت مولانا در شب تاریک باشد و تمرکز بر برخی از ویژگی‌های بازارگرایی، کاستمند و فاقد فراگیری و شمول است و نگاه جامع به بازارگرایی قطعاً برخوردار از تلفیق برخی از نگاه‌ها و رویکردها با هم است.

پیتر دراگر بر این باور است که تنها یک هدف مشخص برای یک کسب‌وکار وجود دارد و آن ایجاد مشتری راضی برای کسب‌وکار است که همانا این هدف، با خلق ارزش برتر برای مشتری قابل حصول است و در این راستا، راهبرد کسب‌وکار، چگونگی خلق ارزش برتر برای مشتری می‌باشد. براین اساس می‌توان گفت که بازاریابی نیز به مثابه یک فلسفه کسب‌وکار، فرایند نیل به اهداف سازمانی از طریق ایجاد، توسعه و ارائه سازمان شمول گزاره

¹ Connell
² Market Sensing
³ Simpson et al

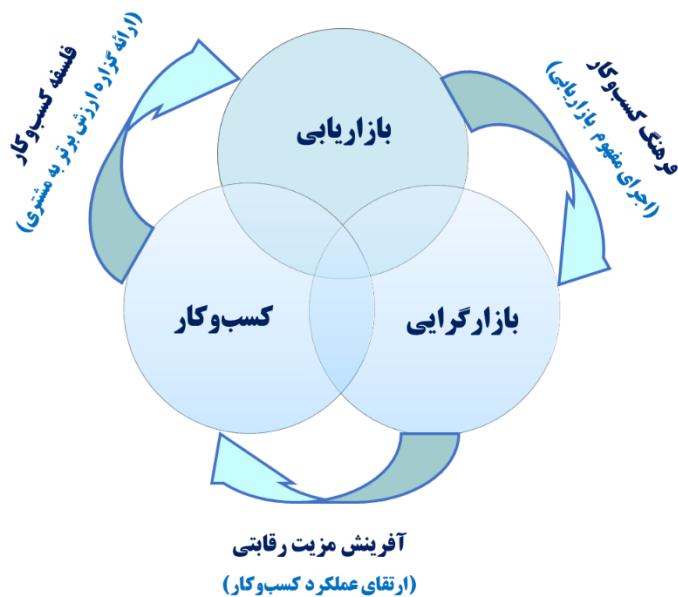
⁴ Maydeu
⁵ Pearce et al
⁶ Wen-Jung Chang

⁷ Li, Xie & Cheng

ارزش برتر برای مشتریان هدف است که این ایجاد ارزش به دو صورت ویژگی‌های مشترک^۱ و ویژگی‌های متمایز^۲ نمود می‌یابد. ویژگی‌های مشترک عبارت از مولفه‌های گزاره ارزش است که به لحاظ جایگاه اقتصادی و کیفی الزاما سبب قرارگیری گزاره تامین‌کننده در رده‌ای معادل با بهترین جایگزین^۳ بعدی می‌شود و ویژگی‌های متمایز، دربرگیرنده مولفه‌های گزاره ارزش است که سبب می‌شود تا گزاره تامین‌کننده به لحاظ جایگاه اقتصادی و کیفی، برتر از بهترین جایگزین بعدی باشد.

کسب‌وکارها برای تحقق نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف و در مسیر سازگاری و تطابق با محیط، از جهت‌گیری‌ها، فلسفه‌ها و مفاهیم گوناگونی بهره می‌گیرند. کسب‌وکارها می‌توانند یکی از چهار مفهوم یا فلسفه «محصول، تولید، فروش یا بازاریابی» را انتخاب کنند. اینکه کدام فلسفه کسب‌وکار مناسب‌تر است به وضعیت خریداران و فروشندگان (ساختار بازار) در مبادله بستگی دارد. برای اینکه بتوان نوع مفهوم کسب و کار را انتخاب کرد لازم است که در محیط بازار بازارپژوهی انجام شود. شرکت‌ها در مرحله بازارپژوهی یا تحقیقات بازار، به بررسی محیط خرد و کلان^۴ در محیط بازار می‌پردازند.

بسیاری از علما و پژوهشگران بازارگرایی بر این باور هستند که بازاریابی به معنی فلسفه کسب‌وکار و بازارگرایی به مفهوم فرهنگ کسب‌وکار برای اجرای بازاریابی است. بنابراین، باید به این نکته بنیادین توجه داشت که اصولا بازارگرایی در بستر بازاریابی، در کنار بازاریابی و همراه با بازاریابی و البته با هدف اجرای بازاریابی قابل طرح است. پیوند میان کسب و کار، بازاریابی و بازارگرایی در شکل ۶ ملاحظه می‌شود:



شکل ۶. پیوند میان کسب و کار، بازاریابی و بازارگرایی

بازارگرایی، یک مفهوم چندوجهی است و قلمروی مفهومی آن بنابه مقتضیات محیطی در تلاش برای گسترش و بالندگی بوده و در یک پویای تکاملی، سازه‌ها و ساختارهای نوینی، برسازی شده است.

اگر با تجمیع تعاریف ارائه شده توسط پژوهشگران مربوطه از بازارگرایی، بتوان بیانی جامع، عام، فراگیر، رویکردشمول^۵ و تعمیم‌پذیر برای همه نحل‌های بازارگرایی ارائه کرد بازارگرایی را می‌توان به مثابه قطب‌نمای هدایت صحیح و قرارگیری درست یک سازمان در اقیانوس بازارها تلقی نمود و آنرا چنین تعریف کرد:

¹ Points of parity (POP's)
² Points of difference (POD's)

³ Alternative
⁴ Macro & Micro Invironment

⁵ Approach-wide

بازارگرایی به مثابه یک فرهنگ کسب و کار، گرایش مسلط و تعهد فراگیر یک سازمان به مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها برای اجرای مفهوم بازاریابی است که به گونه‌ای پیوسته، همکنشی پایدار میان سازمان و محیط را فراهم می‌کند.

رویکردهای برجسته‌ای که در تعاریف ارائه شده از بازارگرایی توسط اندیشمندان این حوزه وجود دارد در جدول ۶ خلاصه شده است:

جدول ۶. رویکردهای گوناگون بازارگرایی

ردیف	پژوهشگران	بازارگرایی به مثابه ...
۱	شیپرو (۱۹۸۸)	مجموعه‌ای از فرایندهای کسب اطلاعات در مورد عوامل اثرگذار بر رفتار خریداران
۲	نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)	فرهنگ سازمانی جهت خلق رفتارهایی برای ایجاد ارزش برتر برای مشتریان.
۳	نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) کولی و جاورسکی (۲۰۰۰)	یک فرهنگ کسب و کار
۴	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) دنگ و دارت (۱۹۹۴)	اجرای مفهوم بازاریابی
۵	دی (۱۹۹۴)	مجموعه‌ای از مهارت‌های برتر در درک و ارضای مشتری
۶	دشپاند و همکاران (۱۹۹۳)	مجموعه باورهایی که علایق مشتریان را در اولویت قرار می‌دهد.
۷	کولی و جاورسکی (۱۹۹۴)	یادگیری در مورد تحولات بازار
۸	دشپاند و فرلی (۱۹۹۸)	مجموعه‌ای از فرایندهای میان کارکردی و فعالیت‌ها برای خلق ارزش برای مشتریان
۹	کانل (۲۰۰۱)	بازارسنجی و پایش نیازهای مشتریان
۱۰	پیرس و همکاران (۲۰۱۰) لی، ژی و چنگ (۲۰۱۷)	مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به منظور نظارت دائم و واکنش به تغییرات بازار
۱۱	ون - جون چانگ (۲۰۱۴)	یک فلسفه
۱۲	در این کتاب (۲۰۲۳)	یک فرهنگ کسب و کار برای اجرای مفهوم بازاریابی

رویکرد صاحب‌نظران معاصر در برابر مفهوم بازارگرایی، باعث شکل‌گیری جریانی از پژوهش‌ها شد که غالباً دربردارنده چهار جستار زیر است که در شکل ۷ مشاهده می‌شود:

۱. معنا - در این مبحث بر ادراک مفهوم بازارگرایی تأکید و در ادبیات مربوطه به این پرسش محوری پاسخ داده می‌شود که بازارگرایی چیست؟ (دی، ۱۹۹۴؛ کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰؛ نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰). وجود رهیافت‌های گوناگون بازارگرایی، نشانگر پویایی و بالندگی مفهوم بازارگرایی است و تعمیم یک رویکرد خاص بازارگرایی به تمام سازمان‌های با فعالیت‌های غیرهمسان، نه تنها مفید و کمک کننده نیست بلکه این باور وجود دارد که هر سازمانی براساس شرایط و اقتضائات محیطی، ویژگی‌های سازمانی، روند بازار هدف، پویایی‌های محیطی، متنوع بودن اهداف تجاری، نوع و ماهیت محصولات تولیدی و ... می‌تواند و باید برداشت ویژه خود را از بازارگرایی داشته باشد. این پنداشت، ناسازگار با دیدگاه‌های غالبی است که با پذیرش تفاوت‌های موجود میان رهیافت‌های گوناگون بازارگرایی ناهمسو هستند و بر این گمان هستند که باید اتفاق نظر کاملی در بازارگرایی وجود داشته باشد و اساساً باید در جستجوی معنی، الگو، اجرا و سنجش همسانی از بازارگرایی بود. کولی و جاورسکی (۲۰۰۰) تأکید می‌کنند که گستره بازارگرایی واقعاً وسیع‌تر از آن چیزی است که قبلاً بیان شده است و در سال ۲۰۱۷ به درستی عنوان می‌کنند: «رویکرد ما به بازارگرایی، بیش از حد انتزاعی و عام است. این چارچوب برای هر گونه کسب و کاری به یک طریق کار نمی‌کند.

... بنابراین اساساً، کسب‌وکارها دارای ریتم و آهنگ مختلفی هستند.» کاتلر (۲۰۰۵) نیز نظر مشابهی پیرامون بازاریابی ابزار می‌داشت و با باورداشت تعمیم بازاریابی به همه کشورها و مناطق به صورت یکسان مخالفت می‌کند و معتقد است که چرا نمی‌توان پویای بازاریابی را برای همه کشورها یا مناطق به صورت عمومی و یکسان (به‌عنوان یک هنجار کلی) طراحی کرد؟ آیا اصول ثابتی برای آن وجود دارد؟ «بازاریابی فرایند ثابتی مانند هندسه تحلیلی نیست و در کشورها و مناطق گوناگون نباید با آن به صورت همسان رفتار کرد. این فرایند براساس شرایط متفاوت اقتصادی، فرهنگی و سیاسی کشورها و مناطق مختلف می‌تواند متغیر باشد. حتی درون مرزهای جغرافیایی یک کشور نیز اصول بازاریابی در صنعت کالاهای مصرفی^۱، صنعت کالاهای تجاری (صنعتی)^۲ و صنعت خدمات^۳ به صورت متفاوت اجرا می‌گردد. شرکت‌های گوناگون موجود در یک صنعت نیز ممکن است بازاریابی را به اشکال گوناگونی تجربه کنند. بازاریابی موثر، صرفاً با فعالیتهای محلی (منطقه‌ای) قابل دستیابی است.»

۲. **الگو** - در این جستار بر چرایی‌ها و آثار بازارگرایی و شناسایی الگوی مفهومی تأکید می‌شود و این که چگونه می‌توان مفهوم بازارگرایی را مدل‌سازی کرد؟ ادبیات مربوط به این بخش به بررسی پیشایندها^۴، پسایندها^۵ و همچنین به بررسی متغیرهای تعدیل‌گر^۶ یا میانجی‌گر^۷ می‌پردازد (جاورسکی و کولی، ۱۹۹۳، نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، کیرکا و همکاران^۸، ۲۰۰۵). هر یک از پژوهشگران احتمالاً براساس شرایط ویژه محیطی و با لحاظ داشتن ویژگی‌های کسب‌وکار مورد مطالعه، از گستره‌ای از سویه‌ها و اجزای گوناگون بازارگرایی استفاده کرده‌اند که ابعاد گزینشی پژوهشگران، پیوستار وسیع و متنوعی از الگوهای بازارگرایی را پی‌ریزی می‌کند.

۳. **اجرا** - در این حوزه بر عملکرد مدیریت جهت پیاده‌سازی و تحقق بخشی بازارگرایی تأکید می‌شود و در ادبیات مربوط به آن، این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان مفهوم بازارگرایی را پیاده‌سازی کرد؟ (دی، ۱۹۹۹؛ گبهارد و همکاران^۹، ۲۰۰۶، هریس و اوگبونا^{۱۰}، ۲۰۰۱، نارور و همکاران، ۱۹۹۸). موانع و محدودیت‌های متعددی در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز بازارگرایی توسط پژوهشگران گوناگون طرح شده است. هریس (۱۹۹۸) این محدودیت‌ها را به دو دسته کلی زیر تقسیم می‌کند:

الف - باورها، ارزش‌های مشترک و عقاید کارکنان و مدیران

ب - سیستم‌ها، ساختارها، فرایندها و استراتژی‌های سازمانی

۴. **سنجش** - در این بخش بر ارائه ابزار اندازه‌گیری بازارگرایی تأکید می‌شود. در ادبیات مربوط به این بخش، این موضوع مطرح می‌شود که چگونه می‌توان سنجش مفهوم بازارگرایی را کاربردی کرده و آن را ارزیابی نمود (دشپاند و همکاران، ۱۹۹۳، کولی و همکاران، ۱۹۹۳، نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، دشپاند و فرلی، ۱۹۹۸، رن^{۱۱}، ۱۹۹۷). در حوزه سنجش بازارگرایی نیز پیوستار وسیعی از رویکردهای گوناگون وجود دارد که توسط پژوهشگران مختلف طراحی و ارائه شده است. یکی از معتبرترین روش سنجش بازارگرایی توسط نارور و اسلیتر در سال ۱۹۹۰ ارائه شد که به نام مکتور^{۱۲} و دارای ۱۵ گویه در محیط هفت گزینه‌ای لیکرت بود. روش سنجش دیگر به نام مارکور^{۱۳} توسط کولی و جاوورسکی در سال ۱۹۹۳ معرفی شد که شامل ۱۱۰ گویه در محیط پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است و تمامی اجزاء، پیشایندها و پسایندها را اندازه‌گیری می‌کند.

¹ Consumer Goods Industry

² Business to Business Insustry

³ Service Industry

⁴ Antecedents

⁵ Consequences

⁶ Moderator

⁷ Mediator

⁸ Kirca et al

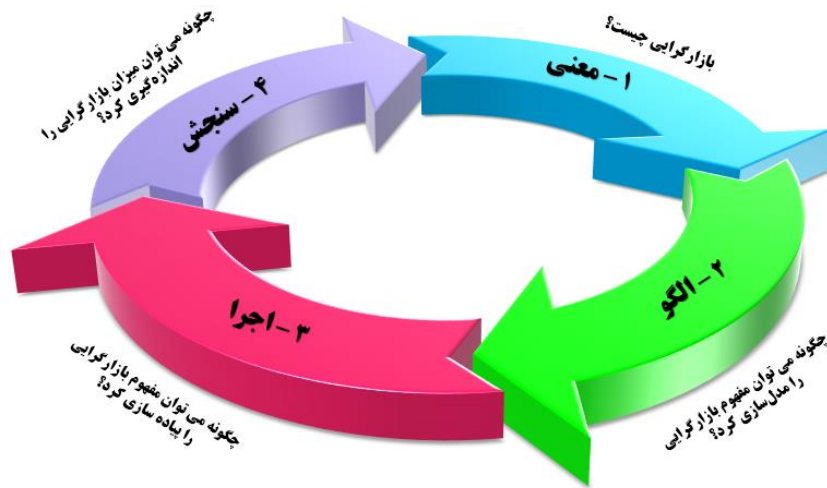
⁹ Gebhardt et al

¹⁰ Harris and Ogbonna

¹¹ Wrenn

¹² MKTOR

¹³ MARKOR



شکل ۷. چهار جستار از مفهوم بازارگرایی

همان گونه که در جدول شماره ۵ و ۶ ملاحظه می شود، تعاریف ارائه شده از مفهوم بازارگرایی توسط پژوهشگران، دارای دامنه گسترده و متنوعی است و برخی از ویژگی های آن برجسته شده و از جوانب گوناگون مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است و گهگاه برداشت های متفاوت و درعین حال توصیفی صرف از ویژگی های یک رویکرد می باشد، اما دو تعریف مربوط به بازارگرایی به گونه ای گسترده تری مورد پذیرش پژوهشگران دیگر قرار گرفته، که توسط دو تیم تحقیقاتی شامل نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) و نیز کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) مفهوم آفرینی و ارائه شده است که اولی دارای رویکرد فرهنگی و دومی دارای رویکرد رفتاری است.

رویکردی که توسط نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) مفهوم سازی و ارائه شده است یک رویکرد فرهنگی است و نشان می دهد که سه سویه اساسی آن مشتری گرایی، رقیب گرایی و هماهنگی میان کارکردی، بازارگرایی را به عنوان یک فرهنگ سازمانی تبیین می کنند. رویکرد دوم، رویکرد رفتاری است که توسط کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) ارائه شده است که دیدگاه مبتنی بر اطلاعات (هوشمندی) را در مورد بازارگرایی ارائه می دهد، این رویکرد بر سه سویه از بازارگرایی یعنی تولید اطلاعات (هوشمندی) بازار، توزیع اطلاعات (هوشمندی) در میان واحدهای سازمانی و پاسخگویی به اطلاعات (هوشمندی) تاکید می کند. امروزه، بازارگرایی نه تنها به عنوان جنبه ای از فرهنگ سازمانی بلکه به عنوان مجموعه ای از رفتارهای ویژه تعریف می شود و نگاه تلفیقی و دو سویه به موضوع نیز از اقبال زیاد اندیشمندان برخوردار شده است.

هامل و پرهالاد (۱۹۹۴) به درستی در نقد نظرات مک کارتی^۱ و مک اینتیر^۲ که معتقد بودند مفهوم بازارگرایی معادل بازارمحوری و مشتری گرایی است. خاطر نشان می کنند که این اصطلاحات مترادف نیستند. اصطلاح بازارگرایی، انرژی و توجه را به مجموعه گسترده تری از عوامل از جمله شرایط بازار و ذینفعان نیز متمرکز می کند. مشتری گرایی، سازمان را بر مشتریان - نیازها، انتظارات و شکایات آنان - متمرکز می سازد.

دی (۱۹۹۴) و (۱۹۹۸) اصطلاح «بازارمداری»^۳ را برای تعریف یک سازمان با بازارگرایی قوی مورد استفاده قرار داد. برپایه استدلال ارائه شده توسط دی، بازارمدار بودن می تواند همان معنی بازارگرایی یا جزء اساسی بازارگرایی باشد. به باور دی، هفت قابلیت و تمایز رفتاری در یک سازمان بازارمدار وجود دارد: (۱) ارائه راه حل ها و شیوه های برتر، (۲) تمرکز بر ارزش برتر مشتری، (۳) تبدیل رضایت مشتری به وفاداری، (۴) انرژی بخشی به کارکنان و نگهداشت آن ها، (۵) پیش بینی حرکت رقیب، (۶) دگرگونی نگاه به بازاریابی به عنوان سرمایه گذاری نه هزینه و (۷) پرورش و نفوذ برند به عنوان دارایی.

¹ McCarthy

² McIntyre

³ Market Driven

این رفتارها و قابلیت‌ها، البته وابسته به بازارگرایی است. شپیرو^۱ (۱۹۸۸)، دیشپاند و وبستر (۱۹۸۹) معتقدند که اصطلاحاتی چون «بازارگرایی»، «بازارمحوری» و «تمرکز بر مشتری»^۲ مترادف هم هستند. اما کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) به درستی استدلال می‌کنند که مفاهیمی چون بازارمحوری، بازارمداری و مشتری‌گرایی نمی‌توانند عیناً معانی وسیع بازارگرایی را بازتاب دهند و یا مترادف با مضمون واقعی بازارگرایی باشند. شپیرو (۱۹۸۸)، بازارگرایی را مجموعه‌ای از فرایندها جهت کسب اطلاعات پیرامون عوامل تاثیرگذار بر رفتار خریداران و توزیع این اطلاعات در بین همه بخش‌های سازمان تعریف می‌کند. شپیرو تأکید می‌کند: «یک شرکت بازارگرا شرکتی است که کاملاً بازارها و مشتریان هدف را می‌شناسد و همکاری براساس اعتماد میان واحدهای گوناگون سازمان برای تقویت بازارگرایی حیاتی و ضروری است.» از دیدگاه کاتلر (۲۰۰۰) بازارگرایی را می‌توان به‌عنوان مرحله‌ای از بلندگی سازمان تلقی کرد که بازتاب دهنده سطح بالایی از بلوغ سازمانی است. وی به بازارگرایی به‌عنوان مرحله نهایی بلندگی یک کسب‌وکار نگاه کرده و باورمند است که بازارگرایی در امتداد گسترش گرایش‌های گوناگون بازرگانی به وجود آمده است.

از گستره وسیع تعاریف ارائه شده از بازارگرایی می‌توان نتیجه گرفت که برخلاف رشد قابل توجه در شمار و میزان مطالعات پژوهشی انجام شده پیرامون آن، هنوز توافق و اجماع کاملی میان اندیشمندان مربوطه درخصوص بیان یک تعریف واحد از بازارگرایی وجود ندارد و تعاریف گوناگونی توسط صاحب‌نظران این حوزه با رویکردهای گوناگون انجام شده است. به‌رغم تعاریفی که توسط نارور، اسلیتر، کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) ارائه شده و به‌گونه‌ای گسترده در مجامع علمی و دانشگاهی پذیرفته شده و از آن به فراوانی در سراسر ادبیات بازارگرایی و نزد پژوهشگران گوناگون به‌ویژه در آثار پژوهشگران ایرانی به‌کار گرفته شده است و با اینکه برخی تعاریف پیشنهادی دارای پاره‌ای از رگه‌های مشترک و هموند هستند اما انتقادی که در این زمینه وجود دارد این است که تعاریف اندکی دربرگیرنده فلسفه وجودی بازارگرایی و قابل تعمیم برای همه رویکردها و نحله‌ها می‌باشند و بسیاری از تعاریف ارائه شده صرفاً در سطح بیان و توصیف یک رویکرد خاص محدود مانده است.

رویکردها و دیدگاه‌های گوناگون بازارگرایی

همان‌گونه که در تعاریف ارائه شده از مفهوم بازارگرایی ملاحظه گردید، اندیشمندان مختلفی از منظر و زوایای گوناگون همانند توصیف فیل حکایت مولانا در شب تاریک، موضوع بازارگرایی را مورد بررسی و کاوش قرار داده‌اند و این امر قطعاً گستره وسیعی از نگرش‌ها، برداشت‌ها و انگاشت‌ها را شامل می‌شود و بر این اساس الزاماً همه شناخت‌ها و برداشت‌ها، کامل و بی‌نقص نیستند ولی باید از جزم‌اندیشی و مطلق‌گرایی فاصله گرفت و با نگاه طیفی و کثرت‌گرایی به تایید هر یک از این رویکردها و انگاره‌ها که متأثر از شرایط و اقتضائات سازمانی و محیطی تلقی می‌شود، پرداخت که پژوهشگر تحت آن شرایط اقدام به مطالعه، فرضیه‌پردازی و ارائه تعریف از بازارگرایی نموده است. منصفانه خواهد بود اگر گمان شود که نتیجه مطالعات دو تیم پژوهشی متشکل از نارور و اسلیتر با رویکرد فرهنگی و کولی و جاورسکی با رویکرد رفتاری بازارگرایی که در سال ۱۹۹۰ منتشر گردید، افق جدیدی از بازارگرایی گشوده شده و مرزهای بازارگرایی بسط یافته است. آن‌ها برای اولین بار به‌صورت علمی و مدون، بازارگرایی را مفهوم‌سازی کردند که بعدها تلفیقی از این دو رهیافت نیز به آن اضافه شد و در زیر به بررسی هر یک از این سه رویکرد پرداخته می‌شود:

رویکرد فرهنگ سازمانی^۳

^۱ Shapiro

^۲ Customer Focused

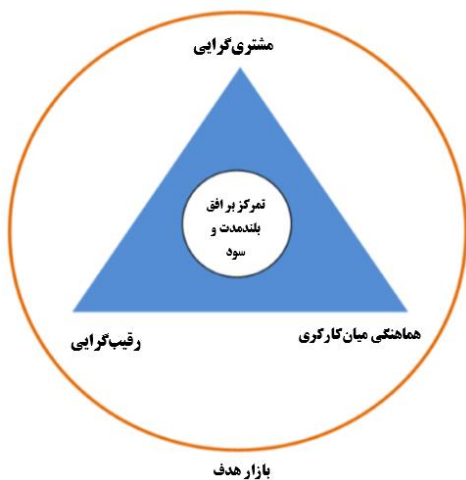
^۳ Organizational Culture Approach

نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) دو تن از پژوهشگرانی بودند که بازارگرایی را با رویکرد فرهنگ سازمانی، مفهوم آفرینی کردند. این دو، رویکرد خود را بدین گونه تعریف می‌کنند: بازارگرایی یک تعهد فرهنگی برای ایجاد پیوسته ارزش برتر برای مشتریان است که خود را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای میان‌کارکردی و فعالیت‌های هدایت شده برای فراهم کردن رضایت مشتریان از طریق ارزیابی مستمر نیازها و پیش‌رقبا نمود می‌یابد. سویه‌های این رویکرد مطابق با شکل ۸ عبارتند از:

۱. **مشتری‌گرایی^۱** - نارور و اسلیتر درک پیوسته نیازهای مشتریان کنونی و آتی و استفاده از دانش مربوطه جهت ایجاد ارزش برتر مشتری را مشتری‌گرایی تعریف می‌کنند. مشتری‌گرایی مستلزم شناخت کافی از مشتری جهت ایجاد ارزش برتر (کالا و خدمات برتر) برای آنان است. پیشرفت شناخت سازمان نسبت به مشتریان، مستلزم کسب اطلاعات از نیازها و خواسته‌های مشتریان و محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیکی است. از این طریق می‌توان نیک‌گمان شد که سازمان نسبت به نیازهای جاری و آتی مشتریان، شناخت پیدا کرده و می‌تواند نیازهای آنان را برآورده کند. کانون تمامی الگوهای بازارگرایی، تاکید بر مشتری و استفاده از سویه مشتری‌گرایی است. از آنجائی که پیاده‌سازی و تحقق بخشی مفهوم بازاریابی توسط بازارگرایی انجام می‌شود و مفهوم بازاریابی حس مشترک تمام اعضای سازمان به ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان است، پس صرف‌نظر از دیدگاه‌های گوناگون بازارگرایی، همه شرکت‌ها ملزم به شناخت از مشتریان هستند.

۲. **رقیب‌گرایی^۲** - درک مداوم قابلیت‌ها، راهبردها، نقاط قوت و ضعف رقبای کنونی و آتی و استفاده از چنین دانشی در خلق ارزش برتر مشتریان را رقیب‌گرایی می‌گویند. رقیب‌گرایی به موازات مشتری‌گرایی برای شناسایی قابلیت‌ها و تدوین راهبردهای بلندمدت، مورد تحلیل و پردازش سازمان قرار می‌گیرد. این تجزیه و تحلیل از طریق گردآوری اطلاعات و ارزیابی ظرفیت‌های تکنولوژیکی رقبا و توانش آنان در ارضای نیازهای مشتریان صورت می‌گیرد. ایجاد اطلاعات و استفاده هماهنگ از منابع سازمانی و توزیع اطلاعات به‌صورت سازمان‌شمول منجر به هماهنگی میان‌بخشی می‌شود.

۳. **هماهنگی میان‌کارکردی^۳** - سازگاری همه کارکردهای کسب‌وکار در استفاده از اطلاعات مشتری و سایر اطلاعات بازار برای ایجاد ارزش برتر برای مشتریان، هماهنگی میان‌کارکردی یا میان‌وظیفه‌ای نامیده می‌شود. منظور از هماهنگی میان‌کارکردی، استفاده هماهنگ از منابع سازمانی جهت ایجاد ارزش برتر برای مشتریان است. هر شخص در سازمان به‌گونه‌ای بالقوه می‌تواند برای خریدار (مشتری) ارزش خلق کند.



شکل ۸. بازارگرایی از دیدگاه نارور و اسلیتر

سازه هماهنگی میان‌کارکردی، بیان‌کننده تلاش‌های هماهنگ تمامی کارکردهای یک کسب‌وکار، برای خلق ارزش برتر و پیوسته برای مشتریان است و به چگونگی به اشتراک‌گذاری اطلاعات بازاریابی بین واحدها، هم‌آفرینی همه واحدها در آمیختن برنامه‌ها و راهبردهای کسب‌وکار، ادغام فعالیت‌های دپارتمان‌ها، هم‌کنشی بسامان و نظام‌مند کارکنان بازاریابی با سایر بخش‌ها و نیز برگزاری نشست‌هایی برای بحث پیرامون روند بازار، تحولات مربوطه و نیازهای مشتری گفته می‌شود.

نارور و اسلیتر اعلام داشتند که شرکت‌های بازارگرا، نه تنها بر مشتریان بلکه به همان نسبت بر رقبا نیز باید تمرکز کنند. افزون‌براین، بر هماهنگی میان‌کارکردی تاکید کردند که هدف آن ایجاد همدلی و وفاق میان تمامی کارویژه‌ها و کارکردهای سازمان و تبدیل شدن

¹ Customer Orientation

² Competitor Orientation

³ Interfunctional Coordination

بازارگرایی به بخشی از فرهنگ سازمانی است. بنابراین، آن‌ها اظهار داشتند که سه سویه فرهنگی بازارگرایی به گونه‌ای متوسط از وزن و اهمیت یکسانی برخوردار هستند. با این رویکرد بازارگرایی به عنوان یک مثلث برابر انگاشته می‌شود. مشتری‌گرایی و رقیب‌گرایی متضمن تمامی فعالیت‌هایی است که در دستیابی به اطلاعات در مورد خریداران و رقبا در بازار هدف و انتشار آن در سراسر فعالیت‌های کسب‌وکار انجام می‌شود. سومین سویه رفتاری انگاشته شده، هماهنگی میان کارکردی براساس اطلاعات مشتری و رقیب است و شامل تلاش‌های هماهنگ شده برای کسب‌وکار است که عموم بخش‌های سازمان برای ایجاد ارزش برتر برای خریداران را دربر می‌گیرد.

نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) اعلام می‌دارند که برداشت ما از محتوای رفتاری بازارگرایی با نتایج کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) سازگار است که بازارگرایی را به مثابه ایجاد و توزیع سازمان‌شمول اطلاعات و پاسخ مناسب به نیازها و ترجیحات مشتری کنونی و آتی تعریف می‌کنند.

تعریف فرهنگ و فرهنگ سازمانی

نارور و اسلیتر بازارگرایی را به عنوان یک فرهنگ سازمانی مفهوم‌آفرینی کردند. آن‌ها معتقدند که فرهنگ بر رفتار کاری فرد تاثیرگذار است که این نیز به نوبه خود بر عملکرد کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد. آن‌ها بازارگرایی را به عنوان «فرهنگ سازمانی که اثربخش‌ترین و کارآمدترین رفتارهای ضروری را ایجاد می‌کند تا ارزش برتر برای خریداران و بالنتیجه عملکرد برتر را به گونه‌ای پیوسته برای کسب‌وکار خلق کند» تعریف می‌کنند.

فرهنگ، مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، آیین‌ها، نمادها، فرایندهای فکری و الگوهای ذهنی است که آموخته شده و توسط گروهی از مردم به اشتراک گذاشته می‌شود و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. در بیانی دیگر، فرهنگ عبارت است از توانایی انسان به استفاده از نمادهای زبانی و غیرزبانی جهت انتقال رسوم مشترک و الگوهای تعامل اجتماعی در بستر زمان و مکان. ماری جو هج^۱ فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: «فرهنگ به عنوان چیزهایی از جمله معانی، پیش‌فرض‌ها، برداشت‌ها، هنجارها، ارزش‌ها و دانش است که میان اعضای گروه، مشترک می‌باشد.» گیت هافستد^۲ نیز فرهنگ را این گونه تعریف می‌کند: «فرهنگ عبارت است از یک برنامه‌ریزی جمعی ذهنی که موجب تمایز اعضای یک گروه انسانی از سایرین می‌شود.» از نقطه نظر هافستد، این برنامه‌ریزی ذهنی چگونگی تفسیر افراد از محیط و موقعیت‌های اجتماعی را تعیین می‌کند و این که چگونه افراد در قبال آن از خود واکنش نشان می‌دهند و به مجموعه اقداماتی دست می‌زنند. هم‌چنین وی تاکید می‌کند با توجه به اینکه تمامی برنامه‌های ذهنی، تحت تاثیر ارزش‌ها قرار می‌گیرد، لذا می‌توان پنداشت که کلیه این برنامه‌ها تحت تاثیر فرهنگ قرار دارند و از طریق رفتار بازتاب می‌یابند براین اساس می‌توان چنین گفت که ارزش‌ها همواره بین فرهنگ و رفتار قرار دارند.

در اوایل در اوایل دهه ۱۹۸۰، ادگار شاین^۳، روانشناس اجتماعی آمریکایی، رویکرد جدید فرهنگی، آنچه را که امروزه به یک نظریه پرنفوذ فرهنگ سازمانی^۴ تبدیل شده است، مطرح کرد. همان گونه که در شکل ۹ ملاحظه می‌شود، در نظریه شاین، فرهنگ در سه سطح ظاهر می‌شود: (۱) در سطح ظاهری، مصنوعات بش‌ساز^۵ وجود دارد که ساختارها و فرایندهای سازمانی قابل مشاهده هستند، (۲) در عقبه این مصنوعات، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری نهفته^۶ وجود دارد که فلسفه‌ها، اهداف و راهبردها را شامل می‌شود و (۳) در عمیق‌ترین سطح، هسته‌ای از باورها و پیش‌فرض‌های بنیادین^۷ قرار گرفته‌اند که باورهای فرضی ناخودآگاه، ادراکات، افکار، احساسات و ... را دربر می‌گیرد. به گفته شاین، باورها و پیش‌فرض‌ها، هسته فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند. پیش‌فرض‌ها به آنچه را که اعضای سازمان واقعیت می‌پندارند و نحوه درک، اندیشیدن و احساس آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، اشاره دارد. پیش‌فرض‌ها، مسلم انگاشته می‌شوند، خارج از آگاهی متعارف (عادی)^۸ وجود دارند و تا حد زیادی از حیطه خودآگاهی^۹ افراد

¹ Mary Jo Hatch

² Geert Hofstede

³ Edgar Schein

⁴ Organizational culture

⁵ Artifacts

⁶ Espoused values

⁷ Underlying assumptions

⁸ Ordinary awareness

⁹ Unquestioned truth

دورند. ارزش‌ها، اصول، اهداف و استانداردهای اجتماعی موجود درون یک فرهنگ هستند که از اهمیت ذاتی برخوردارند. آن‌ها آنچه را که اعضای یک سازمان باید مراقب آن باشند، نظیر آزادی، دموکراسی، سنت، ثروت و وفاداری را تعریف می‌کنند. ارزش‌ها، مبنایی را برای داوری در مورد آنچه درست و نادرست است، شکل می‌دهند، بر این اساس از آن‌ها به‌عنوان منشورهای اخلاقی و معنوی یاد می‌کنند. مصنوعات بشرساز نیز به‌عنوان مظاهر هسته فرهنگی انگاشته می‌شود که در سطح ظاهری یک فرهنگ قرار دارند، نظیر گدازه‌های سردی که بعداز فعال شدن کوه آتشفشان روی سطح زمین باقی می‌مانند. نکته اساسی آن است که انسان چگونه و از طریق چه سازوکارهایی جهان پیرامون خود را می‌سازد، معنادار می‌کند، تفسیر می‌نماید و این فرایند چگونه به خلق موجودیتی کلان، عینی و تاریخی به‌نام جامعه یا فرهنگ منتهی می‌شود؟ در پاسخ به این پرسش‌ها، ماری جو هچ، یکی از کامل‌ترین مدل‌های فرهنگی تحت عنوان «الگوی پویایی‌های فرهنگی»^۱ را معرفی می‌کند که کامل‌کننده الگوی فرهنگی ادگار شاین می‌باشد و فرهنگ را به‌مثابه فرایندی که از آن طریق مصنوعات و نمادها در بستر ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های سازمانی خلق می‌شوند، تبیین می‌کند (شکل ۱۰). به بیان دیگر، تاثیرگذاری متقابلی میان مصنوعات^۲، ارزش‌ها^۳، نمادها^۴ و پیش‌فرض‌ها^۵ وجود دارد، به‌گونه‌ای که دگرگونی در یکی از آن‌ها می‌تواند دیگری را تحت‌تاثیر قرار دهد. در نیمه نخست پویا آفرینش مصنوعات، پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها، انتظاراتی در مورد جهان ایجاد می‌کنند که تصاویر ذهنی و چشم‌اندازهایی برای راهنمایی عمل (کنش) فراهم می‌سازند. در این الگو، فرهنگ به‌عنوان فرایندی که از آن طریق مصنوعات یا ساخته‌ها در طی فرایند نمادسازی^۶ به نماد (برند) تبدیل می‌شوند و نمادها در بستر تفسیر^۷ به مفروضات (پیش‌فرض‌ها) منجر می‌شوند و مفروضات در طی فرایند آشکارسازی^۸ (جلوه‌گری) به ارزش‌ها متجلی می‌شوند و در نهایت ارزش‌ها در مصنوعات محقق^۹ می‌شوند. نحوه حفظ و تفسیر پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها از طریق به‌کارگیری و تفسیر مصنوعات و نمادها انجام می‌شود. به‌عبارت دیگر، تاثیرگذاری متقابلی میان مصنوعات، ارزش‌ها، نمادها و مفروضات وجود دارد، به‌گونه‌ای که دگرگونی در یکی از آن‌ها می‌تواند مولفه دیگر را تحت‌تاثیر قرار دهد. در نیمه نخست فرایند ایجاد مصنوعات، مفروضات و ارزش‌ها، انتظاراتی در مورد جهان ایجاد می‌کند که تصاویر ذهنی و چشم‌اندازهایی برای راهنمایی عمل (کنش) فراهم می‌سازند. این فرایند آشکارسازی (جلوه‌گری) نامیده می‌شود.

هریس^{۱۰} با اقتباس از الگوی فرهنگی ادگار شاین، فرهنگ را یک عامل تعیین‌کننده رفتار می‌داند و از عناصر سه گانه فوق، برای تبیین فرهنگ



شکل ۹. سطوح سه گانه فرهنگی ادگار شاین

بازارگرایی بهره می‌برد و سپس آن را برای گسترش بازارگرایی به کار می‌گیرد. او اشاره می‌کند که مفروضات اساسی شامل سودآوری، تمرکز بر مشتری و هماهنگی سازمانی است. این مفروضات به محیط او بستگی دارد. در چنین محیطی است که سازمان می‌تواند نیازها و خواسته‌های مشتری را ارضاء کند و به سودآوری و

پایستگی بلندمدت دست یابد. اصطلاح ارزش‌ها

¹ The cultural dynamics model

² Artifacts

³ Values

⁴ Symbols

⁵ Assumptions

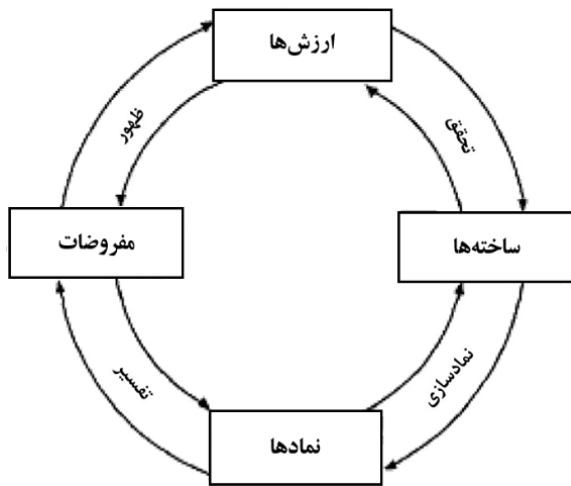
⁶ Symbolization

⁷ Interpretation

⁸ Manifestation

⁹ Realization

¹⁰ Harris



شکل ۱۰. الگوی بویایی‌های فرهنگی ماری جو هج

یعنی گسترش نوآوری و کار تیمی در جهت بازاریابی و کسب نتایج مطلوب است. اصطلاح مصنوعات اشاره به ساختارها، سیستم‌ها و استراتژی‌هایی دارد که تعارض و سیاسی‌کاری را به کمینه ممکن می‌رساند و به توزیع گسترده اطلاعات بازار در سازمان کمک می‌کند و پاداش را براساس کیفیت خدمت‌رسانی به مشتری تعیین می‌نماید. ایجاد هر یک از جنبه‌های فرهنگ سازمانی، ابزار تغییر شرکت‌هاست بنابراین بازارگرایی منجر به دگرگونی فرهنگی می‌شود.

نباید از یاد برد که رفتارهای سازمانی، بازتاب دهنده یک فرهنگ سازمانی هستند. گذشت زمان سبب می‌شود که برخی رفتارهای عمیق ریشه‌دار در یک شرکت به شکل فرهنگ سازمانی نمود یابند. بنابراین می‌توان ادعا کرد که دو

عنصر رفتار و فرهنگ در یک سازمان در یک پیوند همکنشی با یکدیگر قرار دارند و از هم تفکیک‌ناپذیر هستند و ایجاد هر دگرگونی در یکی، بر دیگری تاثیر می‌گذارد و به همین دلیل برخی از پژوهشگران، بر این باور هستند که دو دیدگاه رفتاری و فرهنگی بازارگرایی نه تنها در تقابل با هم و به تقریری بدیل هم نیستند بلکه مکمل هم بوده و در یک پیوند همکنشی تضاعفی یا سینرژیک با یکدیگر قرار دارند. در همین ارتباط نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) عنوان می‌کنند: «فرهنگ سازمانی موثرترین و کارآمدترین عامل ایجاد رفتارهای بایسته برای خلق ارزش برتر برای خریداران است و بنابراین سبب عملکرد برتر پیوسته برای کسب‌وکار می‌شود. فرهنگ، بالاترین اولویت را در ایجاد و حفظ ارزش برتر مشتری با توجه به صیانت از منافع سایر ذینفعان دارد و هنجارهای رفتاری را در ارتباط با توسعه سازمانی و پاسخگویی به اطلاعات بازار فراهم می‌کند.» آن‌ها تاکید می‌کنند که: «بازارگرایی فرهنگ کسب‌وکار است که از طریق تعهد خود به خلق ارزش برتر برای مشتریان، سبب تکوین عملکرد عالی می‌شود.» ارزش‌ها و باورها در این فرهنگ، منجر می‌شود به: (۱) یادگیری میان‌کارکردی^۱ درباره نیازهای اظهار شده و اظهار نشده مشتری و توانایی‌ها و استراتژی‌های رقبا و (۲) اقدام هماهنگ میان‌کارکردی برای ایجاد و بهره‌برداری از یادگیری (اسلیتر و نارور، ۲۰۰۰).

فرهنگ چند کارکرد بسیار خطیر در سازمان دارد: (۱) مرزهای یک سازمان را مشخص می‌کند و سبب تمایز یک سازمان از سازمان دیگر می‌شود، (۲) به اعضای سازمان هویت می‌بخشد، (۳) تعهد کارکنان را به چیزی فراتر از منافع شخصی ارتقاء می‌دهد، (۴) همسانی را در رفتار کارکنان افزایش می‌دهد، (۵) پایداری سامانه اجتماعی را تقویت می‌کند و (۶) نقش سازوکار کنترلی را ایفا می‌کند که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را هدایت کرده و به آن‌ها شکل می‌دهد.

فرهنگ سازمان به‌مثابه یک شمشیر دو دم علاوه بر ایفای نقش ارزشمند فرازش عملکرد سازمان و کارکنان، می‌تواند تاثیرات بالقوه مضری نیز بر اثربخشی سازمان و کارکنان به شرح زیر داشته باشد:

۱ - مانع تغییر - هنگامی که ارزش‌های مشترک به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی با ارزش‌هایی که منجر به بهبود اثربخشی سازمان می‌شود سازگاری نداشته باشد، فرهنگ به یک مانع بهبودی تبدیل می‌گردد. وقتی محیط سازمان پویا است احتمال بروز این وضعیت افزون‌تر است. زمانی که تغییرات سریعی در محیط رخ می‌دهد، فرهنگ محافظه‌کارانه و تثبیت شده سازمانی، مناسب نخواهد بود. بنابراین ثبات رفتاری، زمانی برای یک سازمان مفید است که با محیطی پایدار روبرو باشد. از طرف دیگر فرهنگ شاید بروز واکنش سریع سازمان به تغییرات محیطی را دشوار کند.

^۱ Cross-functional

۲- مانع تنوع نیروی کار - فرهنگ‌های قوی، کارمندان را برای تطبیق‌پذیری به شدت تحت فشار قرار می‌دهند، چنین فرهنگ‌هایی گستره ارزش‌ها و سبک‌های مورد قبول را کران‌مند می‌کنند حتی در بعضی موارد ممکن است فرهنگ قوی که در آن پیش‌داوری قابل اغماض است، سیاست‌های تنوع در نیروی انسانی سازمان را هم زیر سؤال ببرد. افزون‌بر این فرهنگ‌های قوی شاید به دلیل حمایت از تعصبات نهادینه شده یا بی‌تفاوتی نسبت به افرادی که متفاوت هستند هم به مانعی در راستای اثربخشی سازمانی تبدیل شود.

۳- مانع ادغام و خرید شرکت‌ها - از گذشته، عامل کلیدی که مدیران برای تصمیم‌گیری پیرامون ادغام و خرید شرکت‌ها مورد توجه قرار می‌دادند، منافع مالی یا هم‌افزایی محصولات بوده است. اما در سال‌های اخیر سازگاری فرهنگی به دغدغه اصلی آن‌ها تبدیل شده است. با وجود این که شاید در ابتدا صورت‌های مالی یا خط محصول مطلوب باعث شود شرکتی را برای خرید نامزد کنند، اما این که ادغام در کل با موفقیت روبرو خواهد شد یا خیر به میزان سازگاری فرهنگی دو سازمان بستگی دارد. تغییر فرهنگ سازمانی کاری بس دشوار است. شواهد نشان داده است که دگرگونی فرهنگ سازمانی تحت شرایط زیر می‌تواند با سهولت بیشتری در یک سازمان رخ دهد:

- بحران شدید - وجود یک بحران شدید در سازمان وضع کنونی را به چالش می‌کشد و می‌تواند باور به فرهنگ موجود را با تزلزل و تردید مواجه کند. یک مشکل مالی دور از انتظار، ازدست دادن یک مشتری مهم و تغییرات شگرف فناوری در سازمان رقیب نمونه‌هایی از این گونه بحران‌ها هستند.

- جایجایی رهبر - پنداشته می‌شود یک رهبر جدید که می‌تواند مجموعه ارزش‌های کلیدی متفاوتی را ارائه دهد فرصت خوبی را برای شروع تغییرات فرهنگ سازمانی ایجاد کند و تغییرات فرهنگی یک سازمان با سهولت بیشتر و تعارضات کمتری مورد پذیرش کارکنان قرار گیرد.

- سازمان‌های جوان و کوچک - هر چه سازمانی جوان‌تر باشد، فرهنگ آن ساده‌تر تغییر می‌کند. افزون‌بر این وقتی سازمان کوچک‌تر است، مدیریت با سهولت بیشتری می‌تواند ارزش‌ها را منتقل کند و تغییرات فرهنگی را در سازمان نهادینه کند.

- فرهنگ ضعیف - هر چه فرهنگ در یک سازمان عمیق‌تر باشد و اعضای سازمان نسبت به ارزش‌های آن تعهد بیشتری احساس کنند، تغییرات فرهنگی آن دشوارتر خواهد بود، در مقابل، فرهنگ‌های سازمانی ضعیف‌تر، کمتر در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

هرگونه تغییر شکل بنیادین در یک سازمان که دارای فرهنگ قوی است با مقاومت قابل توجهی روبرو خواهد شد. هر فرهنگ سازمانی به شدت در برابر گونه‌های خاصی از تغییرات مقاومت می‌کند. زمانی که کلیسای ارتدکس روسیه در سده هفده اعلام کرد که قصد انجام اصلاحات مذهبی کوچکی در قوانین کلیسا دارد و برای نشان دادن علامت صلیب به جای دو انگشت قرار است از ۳ انگشت استفاده شود، شورشی به پا شد که در پی آن ۲۰ هزار نفر از مومنین کشته شدند. در پی یکی از خشونت‌آمیزترین تهاجمات تاریخی، اعتراض‌کنندگان در کلیساها تجمع کردند و به جای آن که تغییرات را بپذیرند، خودشان را به آتش کشیدند. این نمونه تاریخی نشان می‌دهد که در برابر عقاید و ایده‌های جدید چه مقاومت‌های شدیدی می‌تواند صورت گیرد. تاثیر فرهنگ به عنوان مانعی در برابر تغییر را در شیوه نگارش ژاپنی با الفبایی از لوگو گرافیکی که با سه نوع گوناگون هیواگانا، کاناگانا و کانجی نوشته می‌شود و ۲۰۰۰ حرف مجزا دارد را نیز می‌توان ملاحظه کرد. با استفاده از الفبای رومن این شیوه نگارش را می‌توان به گونه‌ای قابل توجهی ساده کرد. در واقع می‌شود کل الفبای زبان ژاپنی را با استفاده از ۱۷ حرف الفبای رومن نوشت که با فرم نوشتاری زبان هاوایی قابل رقابت است. در این زبان از ۵ حرف صدا دار و ۸ حرف بی‌صدا استفاده می‌شود. در حالی که استفاده از الفبای ساده‌تر از نظر برقراری ارتباطات مفیدتر است، تاثیر فرهنگی و سنتی چنین تغییر آنچنان سترگ و شدید است که هرگز به گونه‌ای جدی به آن پرداخته نشده است. تصور کنید که میلیون‌ها جلد کتاب دگربار چاپ شود و با از بین رفتن زیبایی‌های هنری اشعار ژاپنی، بزرگی تاثیر آن بر سنت را باید در نظر گرفت. منطقی این ایده از نظر فرهنگی مورد قبول

مردم ژاپن قرار نمی‌گیرد. حتی تغییر فرهنگی نسبتاً ساده‌تر مثل تغییر سیستم قدیمی اندازه‌گیری انگلیسی به سیستم متریک نیز با مقاومت زیادی روبه‌رو است. درحالی‌که تغییر به سوی این سیستم اندازه‌گیری، حدود ۱۰۰ سال پیش شروع شده، اما هنوز این سیستم در آمریکا و انگلیس با موفقیت اجرا نشده است. آیا ایجاد سیستم متریک به این کشورها کمک نمی‌کند؟ جواب مسلماً آری است. در حال حاضر آمریکا یکی از ۱۰ کشوری است که از سیستم اندازه‌گیری غیرمتریک استفاده می‌کند.

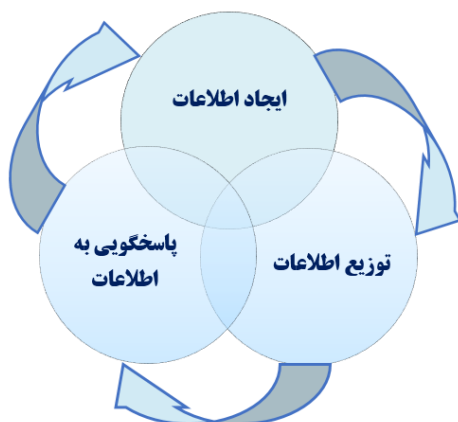
اقداماتی که می‌تواند در یک سازمان برای تغییرات فرهنگی سازمانی انجام شود عبارتند از: تدوین آیین‌نامه‌های جدید، انتخاب و ترفیع کارکنانی که از ارزش‌های جدید حمایت می‌کنند، تغییر سیستم پاداش به نحوی که از ارزش‌های جدید حمایت شود و تضعیف خرده فرهنگ‌ها از طریق جابجایی، گردش شغلی و اخراج.

رویکرد رفتار سازمانی^۱ (رفتارها/ فعالیت‌ها/ فرآیندها)

رویکرد رفتاری توسط کولی و جاورسکی دو تن از پژوهشگران نامدار دیگر بازارگرایی ارائه شد. این دیدگاه، مبتنی بر الگویی بود که براساس کارهای میدانی انجام شده و نظرسنجی از مدیران صنایع، به شکل‌گیری و شناسش پیشایندها^۲ (متغیرهای مستقل) و پسایندها (متغیرهای وابسته) کمک کرد. الگوی آن‌ها گردآوری داده‌های بازاریابی، انتشار این داده‌ها در تمامی واحدهای سازمانی و اقدام براساس این اطلاعات بود. یکی از یافته‌های اصلی پژوهش این بود که سودآوری نه جزئی از بازارگرایی بلکه پیامدی از آن است. آن‌ها بازارگرایی را «ایجاد سازمان‌شمول اطلاعات بازار مرتبط با نیازهای کنونی و آتی مشتری، انتشار اطلاعات در سراسر بخش‌ها و پاسخگویی سازمان‌شمول به آن‌ها» تعریف می‌کنند.

این دیدگاه مبتنی بر رویکرد اطلاعات بازارگرایی است، این تعریف مطابق با شکل ۱۱ دارای سه سویه زیر است:

۱. **ایجاد سازمان‌شمول اطلاعات (هوشمندی) بازار** - ایجاد اطلاعات^۳ (هوشمندی) بازار به گردآوری، ارزیابی نیازها و اولویت‌های کنونی و آتی مشتریان هدف، رقبا، بازار همواره در حال دگرش و نیروهای محیطی که بر گسترش و پالایش این نیازها تاثیر می‌گذارند، اشاره دارد. نکته مهم، مشارکت کلیه کارویژه‌ها و بخش‌ها در این فرایند است زیرا هر یک از آن‌ها، لنزهای یگانه خود را در بازار دارند. ایجاد اطلاعات از طریق سازوکارهای رسمی و غیررسمی چون بررسی میدانی مشتریان، ملاقات و مصاحبه با مشتریان، پردازش گزارشات فروش، بازارپژوهی و ... بدست می‌آید. این اطلاعات و هوشمندی نسبت به بازار نباید منحصر به واحد بازاریابی باشد بلکه باید تمام بخش‌ها و دوایر سازمان نسبت به بازار و مشتری هوشمند باشند و بتوانند اطلاعات لازم را از بازار و مشتری کسب کنند. کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) معتقدند که نقطه کانونی بازارگرایی،



شکل ۱۱. بازارگرایی از دیدگاه کولی و جاورسکی

اطلاعات بازار است. اطلاعات بازار، گستره‌ای وسیع‌تر از نیازها و ترجیحات مشتریان را دربر می‌گیرد و تجزیه و تحلیل عوامل خارجی را نیز شامل می‌شود که بر نیازها و ترجیحات آن‌ها تأثیر می‌گذارد. گردآوری اطلاعات می‌تواند پیرامون مشتریان، رقبا و بازار کنونی و آتی انجام شود.

«اطلاعات ممکن است با استفاده از پیوستار وسیعی از روش‌های رسمی و غیررسمی (مثلاً بحث‌های غیررسمی با شرکای تجاری) ایجاد شود و ممکن است گردآوری داده‌های اولیه یا منابع ثانویه را شامل شود. این سازوکار می‌تواند جلسات و گفتگو با مشتریان و شرکای تجاری (مانند توزیع‌کنندگان)، تجزیه و تحلیل گزارش‌های فروش،

¹ Organizational Behavior Approach

² Antecedents

³ Intelligence Generation

تجزیه و تحلیل پایگاه داده‌های مشتریان در سراسر گیتی و تحقیقات بازار رسمی مانند نظرسنجی نگرش مشتری، پاسخ فروش در بازارهای آزمون و غیره را دربر گیرد ... درک این موضوع اهمیت دارد که مسئولیت انحصاری ایجاد اطلاعات، صرفاً به عهده واحد بازاریابی نیست. به عنوان مثال، مهندسی واحد پژوهش و توسعه ممکن است اطلاعات را در کنفرانس‌های علمی به دست آورند، مدیران ارشد ممکن است روندهایی را که در مراسم تجاری به معرض نمایش گذاشته شده است، شناسایی کنند و غیره» (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰).

کولی و جاورسکی در آخرین مقاله خود در سال ۲۰۱۷، عنوان می‌کنند که: «ما به اختصار، بازارگرایی را به مثابه گردآوری، تفسیر، انتشار و پاسخگویی به اطلاعات بازار تعریف کردیم که در نهایت، «گردآوری و تفسیر اطلاعات» را به «ایجاد اطلاعات» تغییر دادیم که در نتیجه تعریف بازارگرایی به عنوان «تولید، توزیع و پاسخگویی به اطلاعات بازار» تعریف شد ... ما پیشنهاد کردیم که اطلاعات بازار به نیازهای کنونی و آتی مشتریان و نیروهایی که بر آن‌ها تاثیر می‌گذارند، اشاره دارد.»

آن‌ها همچنین در سال ۱۹۹۰، خاطرنشان می‌کنند که: «منشا شکل‌گیری مفهوم یک محصول جدید ممکن است درونی یا بیرونی باشد، اما این مفهوم را می‌توان از طریق اطلاعات بازار اصلاح کرد و ارزیابی موفقیت تجاری این مفهوم را می‌توان از طریق مطالعات بازار انجام داد. این نشان‌دهنده ترکیبی از فناوری محوری و رهبری بازار است. اطلاعات بازار دارای یک ساختار گسترده است و می‌تواند از منابع داخلی و خارجی فراهم شود ... اگر چه اطلاعات بازار مربوط به نیازها و ترجیحات مشتری است، اما تجزیه و تحلیل چگونگی تاثیر عوامل خارجی مانند مقررات دولتی، فناوری، رقبا و سایر نیروهای محیطی را نیز شامل می‌شود. فعالیت‌های پویای محیطی منجر به ایجاد اطلاعات بازار می‌شود.»

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) از زبان مدیر شرکتی عنوان می‌کنند که «نکته اساسی این است که اطلاعات موثر بازار نه تنها به نیازهای کنونی، بلکه به نیازهای آتی نیز مربوط می‌شود. از این رو، سازمان‌ها باید به پیش‌بینی نیاز مشتریان و ایجاد فرایندی برای برآورده ساختن آن‌ها کمک کنند. این مفهوم که اطلاعات بازار باید شامل برآورد و پیش‌بینی نیازهای آتی مشتری باشد، بسیار مهم است، زیرا سال‌ها به درازا می‌کشد تا یک سازمان بتواند محصولی جدید تولید کند. به عنوان معاون ارشد شرکت بزرگ خدمات صنعتی برآورد کردم [هنگامی که] [شرکت ما] باید به حوزه [خدمات خاصی] ورود کند آیا در آن مقطع زمانی هنوز بازار شکل گرفته است؟ شاید نه. اما در سال ۱۹۹۰، ۹۱، ۹۲، ۹۶ قطعاً بازار وجود خواهد داشت و شما نمی‌خواهید با تاخیر زیاد به بازار وارد شوید، زیرا دو سال به درازا می‌کشد تا شما برند و اعتبار خود را در بازار ایجاد کنید. بنابراین شما واقعاً دو سال قبل از این که بازار آن محصول توسعه یابد، باید برای آن خیز بردارید.»

۲. **توزیع (انتشار) سازمان‌شمول اطلاعات (هوشمندی) بازار** - انتشار اطلاعات^۱ (هوشمندی) به فرایند و میزان تبادل اطلاعات بازار در یک سازمان خاص گفته می‌شود که باید به صورت متوازن میان انتقال افقی اطلاعات بازار (میان‌بخشی) و انتقال عمودی اطلاعات بازار (سلسله مراتبی) انجام شود و افزون بر این، انتشار اطلاعات باید به گونه‌ای رسمی و غیررسمی نیز صورت گیرد.

انتشار اطلاعات به معنای تلاش در راستای هوشمندی و سازگاری سازمان با نیازهای بازار و مشتری است یعنی بتوان اطلاعات مربوط به مشتری و رقبا را میان تمامی بخش‌ها توزیع نمود و بر مبنای آن رفتار و کردار کارکنان را سمت‌وسو داد. همواره انتشار اطلاعات بازار باید توسط واحد بازاریابی برای سایر واحدها انجام شود. همانا اطلاعات ممکن است در جهت خلاف، بسته به جایی که تولید شده است، جریان یابد. انتشار مؤثر اطلاعات بازار مهم است. تدوین یک روش رسمی و تهیه شیوه‌نامه انتشار اطلاعات، قطعاً ضروری است، اما تحقیقات از مدیران نشان می‌دهد که گفت‌وگوی «غیررسمی» ابزار بسیار قدرتمند کارکنان برای نگهداشت مشتریان و شناسایی نیازهای آن‌ها است. این تأکید بر انتشار اطلاعات،

¹ Intelligence Dissemination

همزمان با برجسته‌سازی نقش اساسی «ارتباط افقی»، یکی از انواع روش انتشار اطلاعات در درون یک سازمان است. ارتباط افقی، جریان‌یافتن جانبی اطلاعات است که در داخل و بین واحدهای سازمانی اتفاق می‌افتد و در راستای هماهنگی افراد و واحدها برای تسهیل دستیابی به اهداف کلی سازمان قرار می‌گیرد.

۳. پاسخگویی سازمان‌شمول به اطلاعات (هوشمندی) - سومین عنصر رویکرد رفتاری بازارگرایی، پاسخگویی^۱ به اطلاعات بازار است.

پاسخگویی، واکنش به اطلاعاتی است که گردآوری و منتشر می‌شود. واکنش به اطلاعات بازار، باید همگام با سرعت و هماهنگی با برنامه‌های بازاریابی باشد که در حال اجرا است. پاسخگویی سازمان‌شمول به اطلاعات و توسعه و پیاده‌سازی راهبردها، مستلزم واکنش سریع به تغییرات قیمتی رقبا، پایش و کنترل بسامان نیازهای محصول (کالا/ خدمات) مشتریان، تغییرات بازار و گسترش فناوری‌های جدید است. دو عنصر پیشین به تنهایی فاقد اعتبار هستند به‌ویژه وقتی که سازمان نتواند به نیازهای بازار و مشتری پاسخ دهد. باید تمامی کارویژه‌ها و بخش‌ها، پاسخگویی نیازهای بازار و مشتریان باشند و بتوانند بازارهای هدف مناسبی را گزینش کنند و محصولی را طراحی، توزیع و تبلیغ نمایند که نیازهای جاری و آتی بازار و مشتری را برآورده نماید. پاسخگویی، در راستای واکنش به اطلاعاتی است که تولید و توزیع شده است. یافته‌های میدانی نشان می‌دهد که پاسخگویی به اطلاعات بازار از طریق انتخاب بازار هدف، طراحی و ارائه محصولاتی که نیازهای کنونی و آتی آن‌ها را تامین می‌کند، انجام می‌شود. تولید و توزیع اطلاعات باید به ارتقای محصولات منجر شود، به‌گونه‌ای که سبب واکنش مطلوب از جانب مشتری شود. باید تمامی بخش‌های یک شرکت بازارگرا - نه فقط واحد بازاریابی - در پاسخگویی به بازار، مشارکت داشته باشند.

پاسخگویی به ادراکات مشتری حیاتی است بدین مفهوم که بذل توجه به باور و ادراکات مشتری صوری نیست، بلکه سازمان باید برای ارائه ارزش مشتری اقدام کند. افزون‌بر این، بازارگرایی متضمن تمرکز بر نیروهایی است که نیازها و انتظارات مشتریان را نیز شکل می‌دهند (به‌عنوان مثال، فناوری و مقررات). مشتری‌گرایی ناظر بر اولویت علائق مشتریان است، هرچند که منافع سایر ذینفعان نیز مهم است. مضاف‌براین، معیار آن‌ها از مشتری‌گرایی تمرکز بر رقبا را نیز شامل می‌شود («ما رقبای خود را به خوبی می‌شناسیم»)، که این امر نشانگر تمرکز افزون‌تر و ویژه بر مشتریان است.

طی بررسی‌های انجام شده پیرامون نقش درجه اعتبار منبع ایجاد اطلاعات در کیفیت واکنش به آن، نشان می‌دهد که افراد در یک سازمان خود را ملزم به پاسخگویی به اطلاعاتی می‌دانند که توسط فرد یا افرادی تهیه شده باشد که دارای تخصص و اعتبار بالایی در سازمان هستند، به این معنی که کیفیت پاسخگویی به اطلاعات بازار به درجه پذیرش و وجاهت منبعی بستگی دارد که اطلاعات بازار را تولید می‌کند. افزون‌بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پاسخگویی شاید وابسته به عواملی نظیر پذیرش سیاسی اطلاعات و میزان تأیید وضعیت منبع کنونی اطلاعات باشد. به همین ترتیب، پذیرفتگی اطلاعاتی که در یک سازمان منتشر می‌شود، ممکن است بستگی به مقبولیت سیاسی اطلاعات داشته باشد. از این‌رو، منبع و ماهیت اطلاعات بازار می‌تواند بر ارزندگی انتشار و بهره‌برداری آن (یعنی واکنش) تأثیر بگذارد. رسمی‌تر اینکه:

- هر چه تخصص بالاتر منبع تولید اطلاعات بازار بیشتر ادراک شود، پاسخگویی به آن توسط سازمان افزون‌تر است.
- هر چه اعتماد بالاتر منبع تولید اطلاعات بازار بیشتر ادراک شود، پاسخگویی به آن توسط سازمان افزون‌تر است.
- هر چه چالش کمتر اطلاعات بازار نسبت به وضعیت موجود بیشتر ادراک شود، انتشار آن و پاسخ به آن توسط سازمان افزون‌تر است.
- هر چه مقبولیت سیاسی بالاتر اطلاعات بازار بیشتر ادراک شود، انتشار آن و پاسخ به آن توسط سازمان افزون‌تر است.

¹ Responsiveness

محیط کسب و کار و حتی مفاهیم مربوط به بازار به سرعت در حال تغییر و دگرذیسی هستند و مدیران ارشد سازمان‌ها به روش‌ها و ابزارهایی نیاز دارند که روند این تغییرات را بهتر ادراک کنند و رهنمودهایی را در اتخاذ تصمیمات خود به کار گیرند. اغلب مدیران سازمان‌ها به دلیل درگیری در امور جاری و روزمره، فاقد فرصت کافی برای شناسایی و تجزیه و تحلیل روند اوضاع بازار هستند. به همین دلیل مدیران عالی سازمان‌ها با تقلیل‌گرایی و تمرکز به روند جاری، از عنصر آینده‌نگری غافل می‌شوند. مدیران با اتکا به هوشمندی کسب و کار، می‌توانند سکان هدایت شرکت را در دست بگیرند و با بهره‌مندی از گزارشات به روز می‌توانند فرصت‌های بیشتری برای واکنش در برابر شرایط حاصل از تغییرات سریع بازار داشته و در شرایط بحرانی سازمان خود را برای نیل به هدف رهبری کنند. در شرایط کنونی که محیط تجاری و اقتصادی با شتاب زیادتری تغییر می‌کند استفاده از هوشمندی کسب و کار می‌تواند به‌مثابه چتری ایمن، سازمان را از بحران‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیکی محافظت کند و آن را در بحران‌های مختلف از مخاطرات مصون سازد.

اطلاعات، خون زندگی کسب و کارهاست و کلید موفقیت در رقابت به‌شمار می‌آید. تصمیمات تجاری بد و نامناسب یعنی تصمیمات مبتنی بر اطلاعات حداقلی یا کاستی‌مند، می‌تواند زبان‌های مهلکی به دنبال داشته باشد، سهم بزرگی از بازار شرکت را از دسترس خارج کند و یا حتی شرکت را به تباهی و ورشکستگی سوق دهد. امروزه، برای غلبه بر این مشکلات، فناوری پوش داده‌ها که هوش تجاری^۱ (BI) نامیده می‌شود، به شرکت‌ها این مجال را می‌دهد که وظایف تحلیل و تهیه راهبرد را انجام دهد و روندها را روش‌مندتر پیش‌بینی نماید تا تصمیمات بهینه‌تری اتخاذ شود. در سال ۱۹۵۸، لان^۲ در مقاله‌ای از واژه هوش تجاری استفاده نمود. وی هوش را توانایی درک روابط متقابل حقایق ارائه شده به‌عنوان راهنمای عمل جهت دستیابی به اهداف معرفی می‌کند. هوش تجاری آن‌گونه که امروزه درک می‌شود شامل سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری است که از دهه ۱۹۶۰ آغاز و تا میانه دهه ۱۹۸۰ گسترش یافته است. در سال ۱۹۸۹، هاروارد دریسنر^۳ هوش کسب و کار را سایبانی توصیف نمود که مفاهیم و روش‌های تصمیم‌گیری کسب و کار را به‌وسیله «سیستم‌های پشتیبانی مبتنی بر واقعیت» دربر می‌گیرد. هوش تجاری مجموعه توانایی‌ها، تکنولوژی‌ها، ابزارها و راه‌کارهایی است که به درک بهتر مدیران از شرایط کسب و کار کمک می‌نماید. ابزارهای هوش تجاری، دیدگاه‌هایی از شرایط گذشته، حال و آینده را در اختیار افراد قرار می‌دهند. هوش تجاری نه به‌عنوان یک ابزار یا یک محصول یا حتی سیستم، بلکه به‌عنوان یک رویکرد جدید در معماری سازمانی براساس سرعت در تحلیل اطلاعات به‌منظور اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند کسب و کار در کمینه زمان ممکن مطرح شده است. هوش تجاری یا هوش کسب و کار که قالب عمده‌تری مانند استفاده‌های تجاری و غیرتجاری (نظامی و غیرانتفاعی) را دربر دارد، عبارت است از بعد وسیعی از فناوری‌ها برای گردآوری داده و دانش جهت کندوکاو در راستای تجزیه و تحلیل بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند. این فناوری داده‌های کسب و کار را به‌صورت چند بعدی تجزیه و تحلیل می‌کند و شرکت را قادر می‌سازد تا همزمان اطلاعات را از چندین سامانه پایگاه داده تجزیه و تحلیل کند و توانایی انجام محاسبات پیچیده، تجزیه و تحلیل رویه‌ها و مدل‌سازی داده‌های پیچیده را فراهم می‌کند. بازار، هوش تجاری را ابزاری برای برتری رقابتی و پیشگر و تحلیلگر بازار و مشتریان می‌داند. ولی به بیان ساده‌تر هوش تجاری چیزی نیست مگر فرایند بالا بردن سوددهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرآیند تصمیم‌گیری.

رویکرد دو سویه‌ای^۴

تا همین اواخر، پژوهشگران به پیروی از دو‌گرایی و نگاه‌های تقابلی گرایانه میان رویکردهای رفتاری و فرهنگی و گزینه‌های رویکردی «یا این یا آن» یا

^۱ Business Intelligence (BI)

^۲ Luhn

^۳ Howard Dresner

^۴ Two-dimensional approach

به دنبال دیدگاه فرهنگی یا دیدگاه رفتاری در بازارگرایی بودند که نگرش و چشم‌انداز مطالعاتی کران‌مند یا یک سویه‌ای را برای پژوهش فراهم می‌کرد. به مرور، رویکرد جدیدی برسازی شد که مبتنی بر آن، هر یک از این دیدگاه‌ها مطلق و یگانه نبوده بلکه می‌توانند مکمل هم باشند و در واقع، هر رویکرد براساس شرایط و اقتضائات محیطی و ویژگی‌های سازمانی، جنبه‌هایی از یک مفهوم را نشان دهد، مثلاً به باور دشپاند، بازارگرایی می‌تواند در سه سطح مشاهده شود: (۱) فرهنگ (تسهیم مجموعه ارزش‌ها و باورها در خصوص مقدم بودن مشتریان)، (۲) استراتژی (خلق مداوم ارزش برتر برای شرکت‌های مشتری) و (۳) مجموعه‌ای از تاکتیک‌ها (مجموعه‌ای از فرایندهای میان‌کارکردی و فعالیت‌هایی که منجر به خلق رضایت مشتریان می‌شود). با ملاحظه به تعریف دشپاند از بازارگرایی به‌عنوان ترکیبی از سه عامل فرهنگ، استراتژی و تاکتیک‌ها می‌توان به پژوهشگران کمک کرد تا گسست میان رویکرد رفتاری و فرهنگی بازارگرایی را حذف کنند.

دی، بر این باور است که رویکردهای نارور و اسلیتر و نیز کولی و جاورسکی بدیل^۱ هم نیستند بلکه مکمل^۲ یکدیگرند. حال پرسش بنیادینی که مطرح می‌شود این است که چرا دو رویکرد فرهنگی و رفتاری بازارگرایی مکمل هم هستند و پیوند و همکنشی میان این دو دیدگاه چگونه است؟ درحالی‌که نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) بازارگرایی را به‌مثابه یک فرهنگ سازمانی تعریف می‌کنند، اما آنرا مشتمل بر سه سویه رفتاری - مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان‌کارکردی - مدل‌سازی می‌کنند. درعین‌حال، آن‌ها بر این باورند که انگاره اساسی این است که رفتارها، بازتاب‌دهنده یک فرهنگ سازمانی است. جالب توجه اینکه هانت و مورگان^۳ (۱۹۹۵) نیز براین باور هستند: «بازارگرایی با توجه به وضعیت هستی‌شناختی آن، باید به‌مثابه یک چارچوب سازماندهی در نظر گرفته شود که در صورت پذیرش و اجرا در امتداد زمان، می‌تواند به شکل فرهنگی در یک سازمان نمود یابد.» به تعبیری درعین‌اینکه رفتارها در یک شرکت پژواک فرهنگ بنیادی سازمانی هستند اما در طی زمان، برخی از رفتارهای عمیق ریشه‌دار خود را به شکل فرهنگ سازمانی بروز می‌دهند. این دو در یک پویای تکاملی فاقد مرزهای واضح، روشن و تفکیک شده از هم بوده و پیوسته در یک فراشد پویا و روند دینامیک در حال تبدیل و شدن به یکدیگر هستند. دشپاند و فرلی (۱۹۹۸) نیز مدلی را پیشنهاد کردند که شامل هر دو دیدگاه بوده و تأکید بر رویکرد رفتاری است که بازارگرایی را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای میان‌کارکردی و فعالیت‌های مستقیم برای ایجاد ارزش برتر برای مشتریان از طریق ارزیابی نیازهای مستمر تعریف می‌کند. تورکان دورسان و سیهان کیلیک^۴ (۲۰۱۷) نیز معتقد هستند: «رویکردهای رفتاری و فرهنگی در بازارگرایی بجای بدیل و آلترناتیو بودن، مکمل هم هستند.»

سایر الگوها و دیدگاه‌های بازارگرایی

کولی و جاورسکی در آخرین مقاله منتشره در سال ۲۰۱۷ در پیوند با تجربه خود از تحقیقات بازارگرایی می‌گویند: «رویکرد ما به بازارگرایی، بیش از حد انتزاعی و عام است. این چارچوب برای هر گونه کسب‌وکاری به یک طریق کار نمی‌کند. بنابراین اساساً، کسب‌وکارها دارای ریتم و آهنگ گوناگون هستند» براساس تعریف ارائه شده از بازارگرایی که هر سازمانی براساس اقتضائات محیطی، ویژگی‌های سازمانی و روند بازار هدف و ... می‌تواند براساس تمرکز خود بر شماری از سویه‌ها، رویکرد و برداشت ویژه خود را از بازارگرایی داشته باشد، بنابراین براساس نگاه طیفی و کثرت‌گرا گستره‌ای از رویکردهای گوناگون بازارگرایی توسط پژوهشگران گوناگون ارائه شده است که طی جدولی گردآوری و معرفی شده است.

هر یک از پژوهشگران احتمالاً براساس شرایط ویژه محیطی و با لحاظ کردن ویژگی‌های کسب‌وکار مورد مطالعه، از گستره‌ای از سویه‌ها و اجزای گوناگون بازارگرایی استفاده کرده‌اند که تلاش شده نظرات پژوهشگران مختلف در جدول ۷ به اختصار گردآوری شود.

جدول ۷. سویه‌های بازارگرایی مورد استفاده توسط پژوهشگران گوناگون

¹ Alternative
² Complementary

³ Hunt and Morgan
⁴ Dursun, Turkan & Kilic. Ceyhan

ردیف	سویه‌های بازارگرایی	پژوهشگر(سال)
۱	فلسفه مشتری ^۱ سازمان بازاریابی یکپارچه جهت‌گیری راهبردی ^۲ اطلاعات کافی بازاریابی کارایی عملیاتی ^۳	کاتلر (۱۹۷۷)
۲	ایجاد اطلاعات توزیع اطلاعات پاسخ به اطلاعات	جاورسکی و کولی (۱۹۹۳)
۳	مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی هماهنگی میان کارکردی	نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
۴	مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی	هولی و همکاران ^۴ (۱۹۹۰)
۵	هماهنگی میان کارکردی مشتری‌گرایی	لنو (۱۹۹۳)
۶	استفاده از اطلاعات مشتری توسعه یک استراتژی بازارگرا پیاپی‌سازی یک استراتژی بازارگرا	روکرت (۱۹۹۲)
۷	مشتری‌گرایی	دشیپاند و همکاران (۱۹۹۳)
۸	مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی هماهنگی میان کارکردی سودگرایی ^۵	دنگ و دارت (۱۹۹۴)
۹	بدست آوردن اطلاعات مشتری توسعه استراتژی (مشتری) اجرای بازارگرایی	گیما (۱۹۹۵)
۱۰	جهت‌گیری درک مشتری ^۶ جهت‌گیری رضایت مشتری ^۷ رقیب‌گرایی	پلهام و ویلسون ^۸ (۱۹۹۵)
۱۱	مشتری‌گرایی	فریتز (۱۹۹۶)

¹ Customer Philosophy
² Strategic Orientation
³ Operational Efficiency

⁴ Hooley et al.
⁵ Profit Orientation
⁶ Customer Understanding Orientation

⁷ Customer Satisfaction Orientation
⁸ Pelham & Wilson

گری و همکاران (۱۹۹۸)	<p>مشتری گرای رقیب گرای هماهنگی میان کار کردی جهت گیری سود ایجاد اطلاعات توزیع اطلاعات طراحی پاسخ پیاده سازی پاسخ</p>	۱۲
لادو، مایدرو، اولیورز و رپورا (۱۹۹۸)	<p>بدست آوردن اطلاعات و تحلیل مشتری نهایی بدست آوردن اطلاعات و تحلیل توزیع کننده بدست آوردن اطلاعات و تحلیل رقیب بدست آوردن اطلاعات و تحلیل محیط هماهنگی میان بخشی و راهبرد مشتری نهایی هماهنگی میان بخشی و راهبرد توزیع کننده هماهنگی میان بخشی و راهبرد رقیب هماهنگی میان بخشی و راهبرد محیط</p>	۱۳
کومار، ساپراماریان و بیگر ^۱ (۱۹۹۸)	<p>مشتری گرای رقیب گرای هماهنگی میان کار کردی</p>	۱۴
اوزکوسلی و فارل (۱۹۹۸)	<p>بدست آوردن اطلاعات توزیع اطلاعات پاسخ به اطلاعات</p>	۱۵
اولونیتیس و گوناریس (۱۹۹۹)	<p>هماهنگی میان کار کردی جهت گیری مزیت رقیب</p>	
کادوگان و همکاران (۱۹۹۹)	<p>ایجاد اطلاعات صادرات توزیع اطلاعات صادرات پاسخگویی به اطلاعات صادرات سازوکار هماهنگی</p>	۱۶
مودی و میشر ^۲ (۱۹۹۹)	<p>جهت گیری اعطا کننده جهت گیری همکار جهت گیری ذینفعان هماهنگی میان کار کردی</p>	۱۷
آکیمووا (۲۰۰۰)	<p>جهت گیری مزیت رقیب پاسخ به اشتیاق محیطی^۳</p>	۱۸
داوس (۲۰۰۰)	<p>مشتری گرای توزیع اطلاعات رقیب گرای پاسخ به اطلاعات جهت گیری بر برخی از اجزای محیط خارجی</p>	۱۹

^۱ Kumar, Subramarian, Yeager

^۲ Modi & Mishra

^۳ Response to hostility environment

هامبورگ و فلیسر ^۱ (۲۰۰۰)	لايه‌های فرهنگ سازمان بازارگرا ارزش‌های اساسی مشترک حمایت‌گر بازارگرایی هنجارهای بازارگرایی مصنوعات بازارگرایی رفتارهای بازارگرایی	۲۰
هاريسون و واکر (۲۰۰۱)	رقیب‌گرایی مشتری‌گرایی جهت‌گیری عملکرد کسب‌وکار	۲۱
فارل (۲۰۰۲)	مشتری‌گرایی هماهنگی میان کارکردی جهت‌گیری بر برخی از اجزای محیط خارجی	۲۲
هایجت (۲۰۰۲)	جهت‌گیری مشتری	۲۳
هلفرت و همکاران (۲۰۰۲)	مشتری‌گرایی جهت‌گیری سود هماهنگی میان کارکردی بدست آوردن اطلاعات	۲۴
وازکوز و همکاران (۲۰۰۲)	بدست آوردن اطلاعات توزیع اطلاعات پاسخ به اطلاعات	۲۵
فرلی و کیستر (۲۰۰۳)	بدست آوردن اطلاعات توزیع اطلاعات پاسخ به اطلاعات	۲۶
پولندران و همکاران (۲۰۰۳)	جنبه عمومی جنبه عقلانی‌سازی ^۲ جنبه سیاسی جنبه تعاملی	۲۷
ورلا و ریو (۲۰۰۳)	بدست آوردن اطلاعات توزیع اطلاعات پاسخ به اطلاعات جنبه تعاملی عملکرد کسب‌وکار ^۳	۲۸
بیگن و همکاران (۲۰۰۴)	رقیب‌گرایی جهت‌گیری مصرف‌کننده نهایی جهت‌گیری توزیع‌کننده جهت‌گیری بر برخی از هماهنگی میان کارکردی اجزای محیط خارجی	۲۹
مستانو و همکاران ^۴ (۲۰۰۵)	ایجاد اطلاعات توزیع اطلاعات پاسخگویی به اطلاعات	۳۰

¹ Homburg and Pflesser

² Rationalization aspect

³Orientation on some components of Business performance

⁴ Matsuno et al.

لواندوسکو، وارد و جیراردی ^۱ (۲۰۰۶)	مشتري گرايي رقیب گرايي هماهنگی میان کارکردی تاکید بر افق بلندمدت سود	۳۱
میشرا و مودی (۲۰۱۰)	جهت گیری اعطا کننده جهت گیری همکار جهت گیری ذینفعان هماهنگی میان کارکردی	۳۲
آسامو، گیپی و گاربراه ^۲ (۲۰۱۵)	پاسخگویی به اطلاعات توزیع اطلاعات	۳۳
جنگل ^۳ (۲۰۱۶)	تولید اطلاعات مربوط به مشتری تولید اطلاعات مربوط به رقبا توزیع اطلاعات و یکپارچگی پاسخگویی به اطلاعات بازار	۳۴

چرایی و چیستی هستش رویکردهای گوناگون بازارگرایی

معانی و تعبیری که از بازارگرایی در اندیشه و ضمیر بسیاری از اندیشمندان و صاحب نظران آن وجود دارد و گاه در مقالات مربوطه بازتاب یافته است، در پیوستار گسترده معنایی و گستره وسیع ساختاری قرار می گیرد. به جرات می توان مدعی شد که بازارگرایی یکی از پرکاربردترین واژگان و به همان سان به لحاظ معنی شناختی، واجد وسیع ترین برداشت ها می باشد. وجود و هستش رهیافت های گوناگون و ساختارهای گوناگون بازارگرایی با سویه های متنوع، بیانگر پویایی شناختی مفهوم بازارگرایی و وجود بالندگی و پویندگی در این مفهوم است که نگاه به آن از دریچه انگاره های پراگماتیستی و رویکرد کثرت گرایی را ضروری می کند. آیا بازارگرایی مفهومی جزمی و ایستاتیک بوده و از زمان مفهوم سازی اولیه آن، حدود و مرزهای آن ثابت مانده است و یا اینکه مفهومی پویا و دینامیک بوده و بنابر مقتضیات محیطی در حال نوبایی و تسخیر عرصه های جدید و طرح سازه های نوین است و قلمروی مفهومی آن با برسازی و تلفیق مفاهیمی چون آینده گرایی، نوآوری گرایی، یادگیری گرایی و ... در حال بسط و گسترش است که سازمان ها آن را به صورت پراگماتیک و براساس ویژگی های سازمانی خود به کار می گیرند؟

ارزیابی فولی و فاهی^۴ (۲۰۰۹) از بازارگرایی نشان می دهد که همچنان مفهوم بازارگرایی نزد برخی از صاحب نظران آن مبهم بوده و یا به عبارت بهتر و واقعی تر، وابسته به انگاشت و نوع نگاه اندیشمندان از بازارگرایی می باشد: «پس از انجام یک سری بررسی ها مشخص شد، تنها شمار اندکی از مطالعات به فرایندها و پویایی بازارگرایی پرداخته اند. درواقع تا زمانی که این مباحث به گونه کامل تری شناسایی شوند احتمال می رود که مفهوم «بازارگرایی» هم چنان برای نظریه پردازان مایه سردرگمی بوده و برای مدیران درهاله ای از ابهام باقی بماند.»

برخلاف رشد قابل توجه در تعداد و میزان مطالعات پژوهشی انجام شده پیرامون بازارگرایی، هنوز وفاق کاملی میان اندیشمندان درخصوص بیان یک تعریف واحد از بازارگرایی وجود ندارد و تعاریف متفاوتی توسط صاحب نظران این حوزه با رویکردهای گوناگون انجام شده است. علی رغم تعاریفی که توسط نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) ارائه و به گونه ای گسترده در مجامع علمی و دانشگاهی پذیرفته شده و در سراسر ادبیات

¹ Ward, Girardi, & Lewandowskio

² Gyepi & Garbrah & Asamoah

³ Jangl

⁴ Foley and Fahy

بازارگرایی به فراوانی توسط پژوهشگران گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است و با اینکه پاره‌ای از تعاریف پیشنهادی دارای رگه‌های مشترک و هموند هستند ولی تاکنون تعریفی عام و فراگیر که بیان‌کننده فلسفه وجودی بازارگرایی و تعمیم‌پذیر برای همه رویکردها و نحله‌های بازارگرایی باشد ارائه نشده است که بی‌گمان تعارضی با نگرش پراگماتیستی این مفهوم ندارد. فلسفه و ارزش وجودی بازارگرایی عبارت است از اینکه سازمان با استفاده از این راهبرد خود را برای مقابله با شرایط محیطی بازار آماده سازد و با کسب اطلاعات جدید از بازار، خود را آماده پاسخگویی به نیازهای بازار نماید. این نگاه به بازارگرایی، زمانی برای یک سازمان مزیت رقابتی خلق می‌کند که با ارزش، نادر و تقلیدناپذیر باشد.

با نگاهی کلی و گذرا به رویکردهای بازارگرایی و سازه‌های مورد استفاده در این رویکردها، وسعت و تنوع رهیافت‌ها و به‌کارگیری گسترده وسیع سازه‌ها در آن‌ها بسار شگفت‌انگیز است. به‌رغم افزایش قابل توجه در کمیت و کیفیت مطالعات پژوهشی انجام شده پیرامون بازارگرایی، هنوز توافق و اجماع کاملی میان اندیشمندان مربوطه، پیرامون سویه‌های گوناگون بازارگرایی چون ارائه معنا و تعریف واحد، چگونگی گسترش دامنه آن، چگونگی سنجش و ارائه مقیاس ارزیابی، ارائه الگوی معین، چگونگی تحقق بخشی و پیاده‌سازی و وجود نقشه‌راه واحد برای پژوهش‌های آتی وجود ندارد. پرسمان اساسی در این زمینه، چرایی و علت وجودی رویکردهای گوناگون بازارگرایی است و مهم‌تر اینکه آیا هستش رهیافت‌های مختلف و ساختارهای گوناگون به‌مثابه یک کژی و کاستی در این مفهوم بازارگرایی است؟

این که هر سازمانی می‌تواند و باید برداشت خاص خود را با تمرکز بر تعدادی از سازه‌ها و مولفه‌ها از بازارگرایی داشته باشد، ملهم از انگاره‌ها و آموزه‌های پراگماتیستی است. این پنداشت، ناهمسو با دیدگاه‌های غالبی است که ناسازگار با تفاوت‌های موجود میان رهیافت‌های گوناگون بازارگرایی بوده و بر این باور هستند که باید اتفاق نظر کاملی در بازارگرایی وجود داشته باشد و باید در جستجوی معنی، الگو، اجرا و سنجش و اساسا ساختار واحدی از بازارگرایی بود که تمامی دیدگاه‌ها را با هم منطبق و تلفیق کند. دلایل گوناگونی که در این جستار مورد مطالعه و کاوش قرار گرفته است حاکی از آن است که این گونه‌گونی و تعدد رویکرد، نه تنها غیرطبیعی و مذموم محسوب نمی‌شود، بلکه به دلایل زیر اگر خلاف آن پنداشته می‌شد غیرطبیعی و مردود بود:

- شرایط و اقتضائات محیطی
- وابسته به قرائن بودن مفهوم بازارگرایی
- متنوع بودن اهداف تجاری سازمان‌ها
- روند بازار هدف
- دگرش و پویایی‌های محیطی
- ویژگی‌های سازمانی
- ماهیت علمی چندگانه این رشته
- بدیع و نوپدید بودن مفهوم بازارگرایی
- نوع و ماهیت محصولات و خدمات تولیدی و ...

وجود رهیافت‌های گوناگون و ساختارهای گوناگون بازارگرایی متشکل از مولفه‌های متنوع، نشانگر پویایی شناختی مفهوم بازارگرایی و هستش دینامیزم و پویندگی در این مفهوم است. بنابراین با توجه به هر یک از چرایی‌های اشاره شده در فوق، می‌توان در جستجوی یک رویکرد اقتضایی و پراگماتیستی بود و طبیعی است که هر سازمان و پژوهشگری می‌تواند رویکرد و برداشت ویژه خود را از بازارگرایی برای اجرای مفهوم بازارگرایی داشته باشد. نگرش عام و مسلط این کتاب مبتنی بر منطقی است که براساس آن هر سازمانی براساس شرایط ذکر شده در فوق، می‌تواند و باید برداشت ویژه خود

را از بازارگرایی با تمرکز بر شماری از سویه‌های بازارگرایی داشته باشد. این پنداشت در برابر ایستارهای غالبی قرار دارد که از تفاوت‌های موجود میان رویکردهای گوناگون بازارگرایی شکوه می‌کنند و بر این باور هستند که باید اتفاق نظر کامل و برداشت واحدی از ساختار بازارگرایی حاصل شود و باید در جستجوی ساختاری از بازارگرایی بود که تمامی دیدگاه‌ها را برای حصول به برداشت واحد با هم ترکیب کند. با این استدلال تلاش شده است تا از آموزه‌های پارادایم پراگماتیسم به‌مثابه بنیان فلسفی و منطق عام هژمونیک پیروی شود و با الهام از آن بازارگرایی با رویکرد پراگماتیستی و نگاه طیفی و کثرت‌گرا مفهوم‌سازی شود. براین اساس، طبیعی است که هر سازمانی رویکرد و برداشت خاص خود را از بازارگرایی داشته باشد که در همه رویکردها، مولفه مشتری‌گرایی ثابت بوده و سایر اجزاء می‌توانند به‌صورت اقتضایی تغییر کنند.

پیوند بازارگرایی و تئوری آشوب

هر سازمانی با نگرشی کثرت‌گرا و با برخورداری از یک نگاه طیفی و پراگماتیستی باید الگوی ویژه‌ای از بازارگرایی را برای خود تدوین کند. سویه‌ها و سازه‌های بازارگرایی یک سازمان باید در کوران یک پژوهش دقیق نویایی شود. یک انحراف خرد در انتخاب پیشایندها و سویه‌های بازارگرایی ممکن است موجب نتایج عظیم و غیرقابل‌تصوری در پسایندها شود که بی‌شبهت به «اثر پروانه‌ای» در تئوری آشوب^۱ نیست که مبتنی بر آن یک دگرش خرد در آغاز منجر به دگرگونی کلان در پایان خواهد شد. انتخاب سازه‌های دقیق بازارگرایی که به‌گونه‌ای پیوسته همکنشی پایدار میان محیط و سازمان را فراهم می‌کند سبب‌ساز سازگاری پویای سازمان است که یکی از ویژگی‌های نظریه آشوب به‌شمار می‌آید و نوعی همسازی و سازگاری پویای سازمان با محیط پیرامون خود را ایجاد می‌کند. بنابراین بازارگرایی موجب می‌شود که یک سازمان به یک سیستم سازگار شونده، خودنظم و خودسازمان‌ده^۲ تبدیل شود.

می‌گویند که در کشور ژاپن ضرب‌المثل جالبی وجود دارد که نوع نگرش مردم این کشور نسبت به پیامدهای کلان اقدامات خرد و شاید کم‌اهمیت را نشان می‌دهد و این نگره اساس توسعه کشور ژاپن است:

«به‌خاطر میخی، نعلی افتاد.

به‌خاطر نعلی، اسبی افتاد.

به‌خاطر اسبی، جنگی شکست خورد.

به‌خاطر شکستی، مملکتی نابود شد و همه این‌ها بخاطر کسی بود که میخ را خوب نکوبیده بود ...!»

تمثیل فوق، بیان یکی از ویژگی‌های تئوری بسیار اساسی در مدیریت است که به تئوری آشوب معروف است و توسط ادوارد لورنز و جیمز یورک^۳ مفهوم‌سازی و ارائه شده است. تئوری آشوب در رشته‌ها و گرایش‌های گوناگون رشته مدیریت به‌ویژه در مفهوم بازارگرایی مطرح است. به‌گونه‌ای که امروزه کمتر رشته علمی یا سازمانی را می‌توان یافت که رگه‌هایی از نظریه آشوب در آن وجود نداشته باشد. تئوری آشوب، نظریه‌ای است که آشنایی و آگاهی مدیران بازاریابی با پاره‌ای از ویژگی‌های آن در بسط ایده‌های بازاریابی و کاربست این آموزه‌ها در فرایند بازاریابی، می‌تواند بسیار مفید باشد. نزدیک به سه دهه، دنیا و محیط کار بر مبنای فیزیک نیوتنی ساخته شده بودند: فیزیک علت و معلولی، قابلیت پیش‌بینی و قطعیت، مجموعه‌ها و اجزای متمایز و واقعیت به‌عنوان پدیده‌ای ملموس. در تفکر نیوتنی، افراد در برنامه‌ریزی پیچیده‌ای برای دنیایی شرکت دارند که آن‌را قابل پیش‌بینی می‌پندارند. آن‌ها همواره به دنبال روش‌های علمی‌تر شناخت عینی جهان هستند. این تفکر و عمل مکانیکی و تقلیل‌گرایی که بر زندگی سلطه دارد،

¹ Chaos Theory

² Self Organize

³ Edward Norton Lorenz & James Alan

Yorke

بیش از ۷۰ سال پیش توسط آلبرت اینشتین و دیگران که معرف فیزیک کوآنتمی به جامعه علمی بودند، به چالش کشیده شد. بر مبنای فیزیک کوآنتوم، روابط بین اشیا و روابط بین ناظرها و اشیا هستند که واقعیت را تعیین می‌کنند. جهان کوآنتمی مرکب از محیطی سرشار از روابط، دنیای آشوب و فرایند و نه تنها اشیا و چیزها می‌باشد. فیزیک کوآنتمی با موج‌ها و هولوگرام‌ها و یا شگفتی‌ها سروکار دارد نه با پیش‌بینی‌ها. با درک فیزیک کوآنتمی، سازمان‌ها در می‌یابند که نمی‌توانند همه مسائل را با قطعیت پیش‌بینی کنند و نیز آن‌ها درک می‌کنند که آشوب، بخشی از واقعیت است. هر چند نظریه آشوب در دهه‌های اخیر جزء پژوهش‌های علمی رشته‌های گوناگون قرار گرفته، ولی مفهوم ساده آن ریشه در برداشت‌های اولیه انسان در مورد گیتی دارد. واژه یونانی *Chaos* که به آشوب و هرج و مرج^۱ یا بی‌نظمی برگردان شده است، نگرش یونانیان باستان را نسبت به هستی نشان می‌دهد. طبق این دیدگاه هر چند که امور جهان بی‌نظم، تصادفی و در نتیجه غیرقابل پیش‌بینی پنداشته می‌شود اما درعین حال در فرجام خود از یک نظم و قطعیت برخوردار است. تا چندی قبل اندیشمندان، جهان را به مثابه مجموعه‌ای از سیستم‌ها می‌انگاشتند که به طریقی مشخص همساز با قوانین جبری طبیعت، قابل پیش‌بینی انگاشته می‌شد. اکنون آنان بر نقش پویای بی‌نظمی و آشوب تاکید کرده و جهان را مجموعه‌ای از سیستم‌هایی می‌پندارند که به شیوه خودسازمان‌ده، عمل می‌نمایند. اما نکته ظریف این است که نظریه آشوب متفاوت از نظریه پیچیدگی^۲ است. در نظریه پیچیدگی تلاش می‌گردد تا راه‌های ساده برای تشریح و کنترل سیستم‌های چند وجهی کسب‌وکار شناسایی شود، درحالی‌که نظریه آشوب بیشتر با آینده‌نگری تغییرات و درک بخش‌های نامرتب و تصادفی سیستم‌ها سر و کار دارد. فرایند آشوب^۳، محصول یک سیستم غیرخطی پویا است. چنین سیستم‌هایی در طبیعت و همچنین در رفتارهای انسانی مشاهده شده‌اند. به‌عنوان مثال، ضربان قلب، حرکت پاندولی ساعت و نوسانات اقتصادی همه به نوعی یک رفتار غیرخطی پویا را به نمایش می‌گذارند. بنابراین، برای شناسش آشوب، باید سیستم‌های غیرخطی پویا را شناخت.

درحقیقت، تاکنون اساس کلیه سیستم‌ها چه در مدیریت و چه در سایر حوزه‌های علوم اجتماعی و رفتاری مبتنی بر پارادایم رایج و غالبی بوده که بر پیش‌فرض یقین و ثبات استوار بوده است، اما مدت زمانی است که دگرگونی‌ها و بحران‌ها خبر از ناکارآمدی این پارادایم و دگرش بزرگ در حیطه علوم می‌دهد و پرسمان اساسی این است که آیا می‌توان از تئوری آشوب، به‌عنوان یک پارادایم نام برد؟ ظاهراً همه شواهد حاکی از آن است که در عصر جدید، پارادایم آشوب پارادایم هژمونیک محسوب می‌شود. نظریه آشوب دارای ویژگی‌های بسیار یگانه‌ای است که بازتاب بسیار مهمی نیز در مدیریت ایجاد کرده است بطوری‌که این ویژگی‌ها ضربات جدی بر پیکره پارادایم سنتی مدیریت وارد آورده و اساس پارادایم نوینی را در مدیریت شکل می‌دهد. این نظریه یک اصل علمی برای تشریح وضعیت غیرقابل پیش‌بینی سیستم‌ها است و فرض بنیادین آن مبتنی بر این است که سیستم‌ها برخی اوقات در شرایط آشوبناک توانایی انجام کار و ظرفیت لازم را در اختیار دارند، اما فاقد شیوه‌نامه و پیش‌بینی‌پذیری هستند. نظریه آشوب بیان می‌کند که در میان الگوهای رفتاری ظاهراً تصادفی^۴ هم، نوعی نظم وجود دارد و حتی غیرقابل پیش‌بینی‌ترین سیستم‌ها نیز همواره در گستره مرزهای معینی حرکت کرده و از آن خارج نمی‌شوند.

برخی از ویژگی‌های این نظریه عبارتند از:

۱. اثر پروانه‌ای^۵ - ادوارد لورنز در پژوهش‌های خود با شگفتی به نتیجه‌ای دست یافت که براساس آن یک دگرش خرد در شرایط اولیه معادلات پیش‌بینی کننده وضع جوی، منجر به دگرگونی‌های سترگ در نتایج حاصل از آن‌ها می‌گردد به گونه‌ای که اگر پروانه‌ای در برزیل پر بزند ممکن است بر اثر این پرزدن، در تکزاس تندبادی به پا شود و مفهوم این تئوری با مکانیسم یک بازی دومینو^۶ قابل همانندی است. حساسیت نسبت به شرایط اولیه، یکی از ویژگی‌های اساسی سیستم‌های بی‌نظم و آشوبناک است که بنیان لازم را در درک کامل و منطقی از رفتارهای نوآورانه و

¹ Confusion
² Complexity Theory

³ The chaotic process
⁴ Random

⁵ Butterfly Effect
⁶ Dominoes game

خلاق فراهم می‌کند. افرادی با یک حرکت و نوآوری به ظاهر کم‌اهمیت، موجی از تحولات عظیم و دگرگونی‌های شگرف را در جامعه خلق می‌کنند و تحولات سترگ تکنولوژیک را در جامعه رقم می‌زنند. در پارادایم آشوب که یک حرکت جزئی می‌تواند موجد پیامدها و پساندهای عظیم و غیرقابل تصویری شود، در تفکر سنتی و قطعی‌گرا جایگاهی ندارد. اثر پروانه‌ای سبب دگرش در تعاریف و مفاهیم سنتی کارایی، بهره‌وری، اثربخشی و نیز در شیوه تصمیم‌گیری شده و براساس آن نباید سیستم‌ها همواره خطی پنداشته شوند و اگر نهاده‌ای خطی افزایش یافت لزوماً ستانده به‌صورت خطی افزایش نمی‌یابد. پیتر سنگه^۱ اساس تفکر سیستمی را خاصیت اهرمی می‌داند و وی اثر پروانه‌ای را در بحث سازمان‌های یادگیرنده تحت عنوان «اصل اهرمی^۲» نام‌گذاری می‌کند. برخی از اندیشمندان چون مورگان معتقدند که آشفتگی، سازگاری و انطباق را در هم می‌شکند. مورگان خاصیت خودنظمی در سامانه‌ها را تابع چهار اصل می‌داند: (۱) سامانه باید توان احساس و درک محیط و جذب اطلاعات از محیط را داشته باشد (بازخورد)، (۲) سامانه باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات باشد، (۳) آگاهی از انحرافات (یادگیری دو حلقه‌ای) و (۴) توانایی اجرای عملیات اصلاحی را داشته باشد و این با ویژگی‌های تئوری آشوب و با ویژگی اصلی بازارگرایی که سبب‌ساز همکنشی پایدار میان محیط و سازمان را فراهم می‌کند، مشابهت دارد.

دی و اسکومیکر^۳ طی پژوهش‌های گسترده انجام شده در شرکت‌های بین‌المللی نتیجه گرفتند که اثر پروانه‌ای بر اقتصاد یکپارچه جهانی حکمفرماست. تغییر کوچکی در گوشه‌ای از جهان می‌تواند تغییرات بزرگی را در سایر نقاط گیتی ایجاد نماید. رهبر کسب‌وکاری که این تغییرات کوچک را به خوبی درک کند، قادر خواهد بود مزیت رقابتی قابل توجهی را به‌دست آورد. رهبران برای انجام این کار نباید به رهبران عملیاتی تبدیل شوند که بر مسائل داخلی سازمان متمرکز است بلکه باید برای کشف پدیده‌ها، فکری باز داشته و دارای انگاره‌های خارج به داخل^۴ باشند و بتوانند تصمیمات جسورانه‌ای را اتخاذ کنند. انگاره خارج به داخل در مقابل انگاره داخل به خارج قرار دارد. افرادی که انگاره‌های خارج به داخل را در ذهن خویش دارند، نگاهشان، نگاه بازاریابی است و افرادی که انگاره‌های داخل به خارج دارند، نگاهشان، نگاه فروش است.

۲. **سازگاری پویا^۵** - یکی از ویژگی‌های دیگر تئوری آشوب، سازگاری پویا است و ناظر بر این مفهوم است که سیستم‌های بی‌نظم در پیوند با محیط خود مانند موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی همسازی و سازگاری پویا با محیط پیرامون خود ایجاد می‌کنند. این سیستم‌ها که والدراپ^۶ آن‌ها را سیستم‌های پیچیده سازگار شونده نام نهاده است، دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- دارای ویژگی تضاعفی و سینرژیک^۷ یا هم‌افزایی هستند.
- خودکنترل و خودنظم هستند.
- از طریق مکانیسم بازخورد، یادگیرنده هستند.
- انعطاف‌پذیر هستند.

شایان ذکر است که سازمان‌ها برای سازگاری با شرایط و محیط‌های آشوبناک، نیازمند مدیریت و ساختاری منعطف هستند و این اصل اساسی در سازمان‌های طراز نوبین و امروزی دنیا است. یک سازمان موفق معمولاً سازمانی برخوردار از نظام بازخورد غیرخطی پویا است که مدیریت آن برای تغییر در ناحیه آشفتگی دست به اقدام می‌زند و با بهره‌گیری از خودسازماندهی خلاقانه، سازگاری پویایی در عرصه‌های کارکردی سازمان و خرده‌سیستم‌های داخلی و تعاملات بیرونی آن برقرار می‌کند.

¹ Petter Senge

² Leverage principle

³ Day & Schoemaker

⁴ Outside - Inside

⁵ Dynamic Adaptation

⁶ Waldrop

⁷ Synergistic

طبیعت و ماهیت بازارگرایی بی‌شبهت به این ویژگی تئوری آشوب نیست آنجایی که تاکید می‌شود که بازارگرایی به‌مثابه یک فرهنگ کسب‌وکار، گرایش مسلط و فراگیر یک سازمان به اجرای فلسفه کسب‌وکار و انجام کاری سازگار با شرایط بازار است که به‌گونه‌ای پیوسته، همکنشی پایدار میان سازمان و محیط را فراهم می‌کند.

۳. **جاذبه‌های غریب^۱** – ایده جاذبه‌های غریب برگرفته و ملهم از تصاویر هندسی قوم اینکا^۲ در صحرای کشور پرو است که اگر از نزدیک به آن‌ها نگاه شود نظم و تصویر معنی‌داری را به ذهن متبادر نمی‌سازد. اما اگر از دور و از بالا به آن نگرسته شود تصاویر درختان، حیوانات و پرندگان قابل تشخیص است. از بی‌نظمی‌های جزئی، الگوی بسامان یا جاذبه‌های غریب بدست می‌آید که به اصطلاح تئوری بی‌نظمی^۳ معروف است. همه آنچه که در نگاه اول بی‌نظم و آشوبناک به نظر می‌رسد در یک افق وسیع، درازمدت و با تکرار، الگوی منظمی از خود را نمایان می‌سازد. هر چه گستره افق نگاه و چشم‌انداز نگرش، وسیع‌تر باشد، یافتن جاذبه‌های غریب ممکن‌تر و قدرت پیش‌بینی افزون‌تر خواهد شد. نکته ای که نباید مغفول واقع شود این است که آشوبناک بودن، تصادفی بودن نیست بلکه نظمی در درون بی‌نظمی است. هنر یک مدیر، یافتن این نظم از بطن بی‌نظمی‌ها برای تحقق اهداف سازمان است. تغییرات شدید، رفتارهای نابسامان، دگرگونی‌های غیرقابل پیش‌بینی، حرکت‌های بحرانی، همه و همه سرانجام به الگویی ختم می‌شوند که یافتن آن هنر مدیریت است، تا بدان وسیله نوعی پیش‌بینی‌پذیری میسر گردد.

۴. **خودمانایی^۴** – در تئوری آشوب، نوعی همانندی بین اجزاء و کل قابل تشخیص است. بدین ترتیب که جزئی از الگو همانند و مشابه کل می‌باشد که به خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک^۵ معروف است. خاصیت خودمانایی یا هم‌شکل بودن جزء با کل که در منحنی فون کوخ^۶ دیده می‌شود در خاصیت هولوگرافیک نیز به صورتی دیگر قابل تشخیص است. هولوگرافیک یکی از شاهکارهای لیزری است که اطلاعات را به‌صورت اشعه‌های نوری و صفحه‌ای بنام هولوگرام به‌گونه‌ای ضبط می‌کند که کل در همه اجزاء منعکس می‌باشد. بدین ترتیب اگر صفحه هولوگرام بشکند در هر تکه، همه خواص کل وجود دارد. همچون آینه‌ای که در هر قطعه آن خاصیت بازتابی آینه موجود است. از خاصیت خودمانایی با هولوگرافیک می‌توان در سازماندهی جدید بهره بسیار برد، سازمان‌هایی طراحی کرد که هر واحد آن به‌گونه‌ای خودکفا^۷ قادر به انجام وظایف سازمانی باشد. تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمانی، پرهیز از تخصص‌گرایی افراطی و حرکت به سوی کلی‌دانی، ایجاد نوعی عدم‌تمرکز و تفویض اختیار به واحدها برای عملکرد مستقل در شرایط خاص، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان و واحدهای آن به‌طوری که عملکردها از انعطاف کافی برخوردار باشند، از زمره تدابیری است که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک به وجود می‌آورد، سازمانی که قادر است به‌گونه‌ای پویا با محیط ارتباط برقرار کرده و در شرایط متغیر به حیات خود ادامه دهد. خاصیت خودمانایی در سلوک اعضای سازمان نیز می‌تواند به‌مثابه یک فرهنگ، نوعی وحدت در کارکنان ایجاد کند و سمت و سو و جهت‌گیری همه افراد را به یک هدف متمرکز کند و به همین دلیل است که در ادبیات بازاریابی و بازارگرایی تاکید بر توسعه و ارائه سازمان‌شمول گزاره ارزش برتر به مشتریان تاکید می‌شود که در یک سازمان، تمامی اجزاء و واحدها در نیل به یک هدف ترسیم شده مسئولیت دارند.

درجه اهمیت بازارگرایی برای کسب‌وکارها

پرسش‌هایی که ذهن برخی از صاحب‌نظران بازارگرایی را به خود مشغول کرده، این است که چه کسب‌وکارهایی و تحت چه شرایطی بیشتر به بازارگرایی نیاز دارند؟ «بودن یا نبودن» بازارگرایی و درجه اهمیت آن برای یک کسب‌وکار چیست و آیا ارزش بازارگرایی برای همه کسب‌وکارها یکسان

¹ Strange Attractors

² Inca

³ The theory of disorder

⁴ Self-Similarity

⁵ Holographic

⁶ Von Koch curve

⁷ Self-Sufficient

است؟ آیا ارزش اقتصادی اجرای بازارگرایی برای همه شرکت‌ها و تحت شرایط محیطی متفاوت همسان است؟ آیا تحقق بخشی بازارگرایی برای تمامی کسب‌وکارها فارغ از شرایط خاص محیطی و ویژگی‌های سازمانی به ارزش اقتصادی یکسان و برابر منتهی می‌شود؟

بازارگرایی یک پیوستار است. کسب‌وکارهایی که دارای بالاترین درجه بازارگرایی هستند بالاترین سودآوری را خواهند داشت، اما درعین حال هیچ یک از کسب‌وکارها تمامی امتیازات و ارزش‌های بازارگرایی را کسب نمی‌کنند. برای برخی از کسب‌وکارها تحت شرایط خاص و براساس قانون اقتصادی، هزینه کردن در راستای بازارگرایی منجر به سودآوری برابر با هزینه انجام شده نمی‌شود، یعنی در بعضی از مواقع، هزینه‌های انجام شده برای افزایش بازارگرایی از سود حاصله فراتر می‌رود. بنابراین بایسته است که کسب‌وکارها نقطه بهینه و سربسری را برای خود تعریف و نوبابی کنند و آن را شاخص هزینه‌کرد خود قرار دهند. یکی از شاخص‌های اساسی برای تعیین میزان هزینه‌کرد پیرامون بازارگرایی به محیط بازار ارتباط پیدا می‌کند. پرسشی که نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) طرح می‌کنند این است که: «آیا کسب‌وکارها در برخی از محیط‌ها به درجه بالایی از بازارگرایی دست می‌یابند و برخی از محیط‌ها منجر به دستیابی کسب‌وکارها به درجه پایین بازارگرایی می‌شوند؟ اگر چنین است، ویژگی‌ها و مختصات محیط‌های مربوطه چیست؟ براساس نظریه بازارگرایی و پیامدهای تحقیقاتی، ما پی بردیم که بازارگرایی با محیط بازار ارتباط دارد. مسئله‌ای را مطرح می‌کنیم که دلالت بر این موضوع دارد که بازارگرایی در بعضی از محیط‌ها، غیراقتصادی است. مساله این است که بازارگرایی فی‌نفسه مطلوب نیست، بلکه بیشتر به این بستگی دارد که یک کسب‌وکار چه درجه بهینه‌ای از بازارگرایی را در محیط کنونی و بازار مورد انتظار خود، ادراک می‌کند.»

چه عواملی از محیط بازار بیشترین تأثیر را در افزایش بازارگرایی برخی از کسب‌وکارها دارند؟ محیط‌های خاص بازار و محیط داخلی که با بالاترین میانگین بازارگرایی در کسب‌وکار مرتبط است، کدامند و کدامیک از آن‌ها با کمترین میانگین بازارگرایی ارتباط دارد؟ مدیران در صورتی که بخواهند استراتژی‌های مؤثر و کارآمد جهت افزایش بازارگرایی خود داشته باشند، باید از عوامل محدود کننده یا تقویت گسترش بازارگرایی و همچنین عواملی که بر سطح بهینه آن تأثیر می‌گذارند، آگاهی داشته باشند.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) نیز بر این باور هستند که اگر بازارگرایی منجر به عملکرد بالاتر در محیط‌های کسب‌وکار خاص به‌عنوان مثال، محیط‌های با شدت رقابت کم نشود، به‌گونه‌ای بالقوه شاید تخصیص منابع برای ایجاد بازارگرایی، به‌معنی تضييع آن‌ها تلقی شود.

بنابراین شاید ادعا درست باشد که بازارگرایی ممکن است تحت هر شرایطی و به هر قیمتی، انتظارات اقتصادی یک کسب‌وکار از اجرای بازارگرایی را برآورده نکند و شاید همه توقعات به محیط خرد و کلانی که یک شرکت در آن قرار دارد، بستگی داشته باشد. ازاین‌رو، بازارگرایی احتمالاً در شرایط رقابت محدود، عملکردهای پایدار بازار، صنایع فناورانه آشفته و اقتصادهای پررونق، به شدت بر عملکرد کسب‌وکار تأثیرگذار نباشد. مدیران کسب‌وکاری که تحت این شرایط عمل می‌کنند باید نسبت به محاسبه هزینه - سود بازارگرایی اقدام کنند. اما به‌عنوان یک نتیجه بسیار مهم و یک قانون عام باید تاکید شود که اجرای بازارگرایی به‌لحاظ معنوی و با توجه به ایجاد التزام یک کسب‌وکار در راستای هستایش بسترهای ذهنی و آفرینش زیرساخت‌های فرهنگی سازمان، همواره برای یک کسب‌وکار می‌تواند مفید باشد و اجرای آن تحت هر شرایطی باید در اولویت یک سازمان قرار گیرد. درنهایت اینکه نارور و اسلیتر با این ایده که سازمان‌ها باید سطح بازارگرایی خود را با شرایط محیطی تنظیم کنند مخالفت می‌کنند و با این استدلال که صرف‌نظر از شرایط محیطی‌ای که یک شرکت در آن فعالیت می‌کند، همه شرکت‌ها باید بازارگرایی را سرلوحه خود قرار دهند.

فصل ۶

همکنشی عوامل گوناگون بر بازارگرایی

تأثیر عوامل گوناگون بر بازارگرایی و بالعکس

به سبب تأثیر عوامل گوناگون محیطی بر بازارگرایی یک سازمان، سویه‌ها و الگوهای مختلفی از بازارگرایی به‌منظور همکنشی سازمان با محیط طرح می‌شوند. نتیجه مطالعات انجام شده پیرامون عوامل گوناگونی که بازارگرایی را تحت تأثیر فعالیت خود قرار می‌دهند و نیز تأثیری که مفهوم بازارگرایی بر عوامل مختلف می‌گذارد، در جدول ۸ ملاحظه می‌شود. با نگاهی به نحوه تعامل و همکنشی میان بازارگرایی و عوامل گوناگون مدیریتی، سازمانی، اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی و مطالعه برآیند میان آن‌ها، پیچیدگی و چندوجهی بودن مفهوم بازارگرایی کاملاً هویدا می‌شود و عرصه وسیع و گسترده‌ای از حوزه‌های گوناگونی که از بازارگرایی تأثیر می‌پذیرند یا بازارگرایی از آن‌ها متأثر می‌شود، پژوهشگر را به تأیید اهمیت شگفت‌انگیز آن وا می‌دارد.

جدول ۸. تأثیر عوامل گوناگون بر بازارگرایی

ردیف	عوامل تأثیر گذار بر بازارگرایی	نام پژوهشگر	نوع تأثیر
۱	ریسک‌گریزی مدیریت ارشد	کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) و او کانل (۲۰۰۱)	منفی
۲	تعارضات میان‌بخشی	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰ و ۱۹۹۳) و او کانل (۲۰۰۱)	//
۳	پذیرش رفتار سیاسی در یک سازمان	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۴	ارزیابی و پاداش عوامل مبتنی بر بازار مدیران	کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	مثبت
۵	تگرش مثبت‌تر مدیران ارشد نسبت به تغییر	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۶	تحصیلات بالاتر مدیران ارشد	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۷	ارتباطات میان‌بخشی	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۸	علاقه به ایده‌های کارکنان سایر بخش‌ها	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۹	تخصص ادراک شده منبع تولید اطلاعات بازار	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۱۰	اعتماد ادراک شده منبع تولید اطلاعات بازار	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۱۱	مقبولیت سیاسی اطلاعات بازار	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۱۲	تعداد پرسنل شاغل در بازاریابی	او کانل (۲۰۰۱)	//
۱۳	نقش مدیریت ارشد	او کانل (۲۰۰۱)	//
۱۴	یادگیری‌گرایی	لی و تسای ^۱ (۲۰۰۵)	//
۱۵	سبک تصمیم‌گیری مشارکتی	لی و تسای (۲۰۰۵)	//
۱۶	یادگیری سازمانی	کیلاش و سریواستاوا ^۲ (۲۰۱۶)	//

¹ Lee & Tsai² Kailash & Srivastava

ردیف	تأثیر بازارگرایی بر:	نام پژوهشگر	نوع تأثیر
۱	عملکرد شرکت	شوهام، رز و کروپ ^۱ (۲۰۰۵)، کانو، کاریلات و جارمیلو ^۲ (۲۰۰۳)، کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)، لیوپیسیم، پلاسیوس و مارکوس ^۳ (۲۰۱۷)، اسلیتر و نارور (۲۰۰۰)، مانزانو، کوستر و ویلا ^۴ (۲۰۱۶)، او کانل (۲۰۰۱) و لی و تسای (۲۰۰۵)	مثبت
۲	مدیریت ارشد	کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	//
۳	تعهد کارکنان	شوهام، رز و کروپ (۲۰۰۵) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	//
۴	روحیه همکاری کارکنان	شوهام، رز و کروپ (۲۰۰۵) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	//
۵	رضایت شغلی کارکنان	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۶	تعهد سازمانی کارکنان	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۷	رضایت مشتری	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۸	تکرار کسب و کار	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	//
۹	سودآوری کسب و کار	نارور و اسلیتر (۲۰۰۰)	//
۱۰	نوآوری	لی و تسای (۲۰۰۵)، مانزانو، کوستر و ویلا (۲۰۱۶) و کیالش و اسریواستاوا ^۵ (۲۰۱۶)	//
۱۱	دنبال کردن راهبردهای تهاجمی رشد	او کانل (۲۰۰۱)	//

پیشایندهای بازارگرایی (متغیرهای مستقل)

بازارگرایی سازوکاری برای حفظ پیوسته همکنشی پایدار میان سازمان و محیط در راستای تحقق بازاریابی است، بنابراین، عوامل داخلی/ خارجی سازمان باید به گونه‌ای همزمان مورد پردازش و پایش قرار گیرند. شناخت دقیق و واقعی پیشایندها یا متغیرهای مستقل که سبب شکل‌گیری رویکرد خاصی از بازارگرایی یک سازمان می‌شود از اهمیت زیادی برخوردار است. پیشایندها عوامل سازمانی هستند که موجب تقویت یا تضعیف بازارگرایی یا اجرای بازاریابی می‌شوند. پیشایندها، عواملی مستقل هستند که بر اساس اقتضات محیطی، ویژگی‌های سازمانی و ... می‌توانند انتخاب شوند. پس این سازه‌ها، ایستا و ثابت نیستند بلکه در یک فضای متغیر و با الهام از آموزه‌های پارادایم پراگماتیسم به مثابه بنیان فلسفی و منطق عام و مسلط می‌توانند: (۱) پویا و سیال باشند، (۲) می‌توانند طیف وسیعی داشته باشند و (۳) نوع و تعداد این سازه‌ها که بر حسب پویایی‌های محیطی، اهداف تجاری و نوع صنعت و ... گزینش می‌شوند، می‌توانند موجب تقویت یا تضعیف بازارگرایی یک سازمان شوند. بنابراین، سازمان‌ها باید با ظرافت خاص و ویژه‌ای نوع سازه‌ها را انتخاب کنند.

برخی از پژوهشگران، پیشایندهای گوناگونی شامل ساختار سازمانی، محیط سازمانی، هماهنگی تعارضات، تاکید مدیریت ارشد بر بازارگرایی و بسیاری از عوامل دیگر را در پژوهش‌های خود مورد بررسی قرار داده‌اند که در جدول ۹ پیوستار نسبتاً وسیعی از پیشایندهای مورد بررسی مشاهده می‌شود:

جدول ۹. پاره‌ای از پیشایندهای بازارگرایی

پیشایندها	پژوهشگران مربوطه	ردیف
-----------	------------------	------

¹ Shoham and Rose and Kropp

² Cano, Carrillat & Jaramillo

³ Llopism, Palacio &, Marqués

⁴ Manzano, Ku'ster & Vila

⁵ Kailash and Srivastava

⁶ Antecedents

۱	شدت رقابت	کیم ^۱ (۲۰۰۴)، لی و همکاران (۲۰۰۶) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲	تغییرات محیطی	کیم (۲۰۰۴)، لو و همکاران ^۲ (۲۰۰۷) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۳	اندازه شرکت	وی و لو (۲۰۰۵)، لافورت (۲۰۰۸) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۴	سامانه‌های مدیریت منابع انسانی	کوینتانا-دنیز و همکاران ^۳ (۲۰۰۷) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۵	تعارضات میان‌بخشی	بویان ^۴ (۱۹۹۸)، لان کاستر و وان درولدن ^۵ (۲۰۰۴)، کیرکا و همکاران ^۶ (۲۰۰۵) و ون-جیانگ چانگ (۲۰۱۴)
۶	یادگیری‌گرایی	مووندو و همکاران (۲۰۰۵)، سانتوس - ویجانده و همکاران ^۷ (۲۰۰۵) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۷	ساختار سازمان	بویان (۱۹۹۸)، تای و مورگان (۲۰۰۲)، سین و همکاران ^۸ (۲۰۰۳) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۸	تعهدات سازمانی	سیوارماکریشنان و همکاران ^۹ (۲۰۰۸) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۹	فرهنگ سازمانی	کاسپر ^{۱۰} (۲۰۰۲)، لیسن و همکاران ^{۱۱} (۲۰۰۲) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۱۰	کارآفرینی سازمانی	ود و همکاران ^{۱۲} (۲۰۰۰)
۱۱	یادگیری سازمانی	پالادینو ^{۱۳} (۲۰۰۷) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۱۲	راهبرد سازمانی	مووندو و فرلی (۲۰۰۳)
۱۳	سیستم‌های سازمانی	لان کاستر و وان درولدن (۲۰۰۴) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
۱۴	انواع مالکیت	وی و لو (۲۰۰۵) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۱۵	تحمل ریسک	تای و مورگان (۲۰۰۲)
۱۶	خصوصیات مدیریت عالی	سلنیس و همکاران ^{۱۴} (۱۹۹۶) و لی و همکاران (۲۰۰۶)
۱۷	شیوه مدیریت کیفیت جامع	سمت و همکاران ^{۱۵} (۲۰۰۶) و ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۱۸	محیط میان‌بخشی	ویرا (۲۰۱۰)
۱۹	قوانین برای اجرای شغل	ویرا (۲۰۱۰)
۲۰	تاکید مدیریت ارشد	کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)، سین و همکاران (۲۰۰۳)، ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴) و جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)
۲۱	همبستگی میان‌بخشی	کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)
۲۲	تمرکز	کیرکا و همکاران (۲۰۰۵) و جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)
۲۳	رسمیت	کیرکا و همکاران (۲۰۰۵) و جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)
۲۴	سیستم پاداش مبتنی بر بازار	کیرکا و همکاران (۲۰۰۵) و جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)
۲۵	آموزش بازارگرا	کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)
۲۶	محیط سازمانی	سین و همکاران (۲۰۰۳)
۲۷	هماهنگی تعارضات	سین و همکاران (۲۰۰۳) و جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)
۲۸	پویایی‌های میان‌بخشی	جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)
۲۹	ریسک‌گریزی	جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)

¹ Kim

² Low et al.

³ Quintana-Deniz et al.

⁴ Bhuian

⁵ Lancaster & van der Velden

⁶ Kirca et al.

⁷ Santos-Vijande et al.

⁸ Sin et al.

⁹ Sivaramakrishnan et al.

¹⁰ Kasper

¹¹ Leisen et al.

¹² Wood et al.

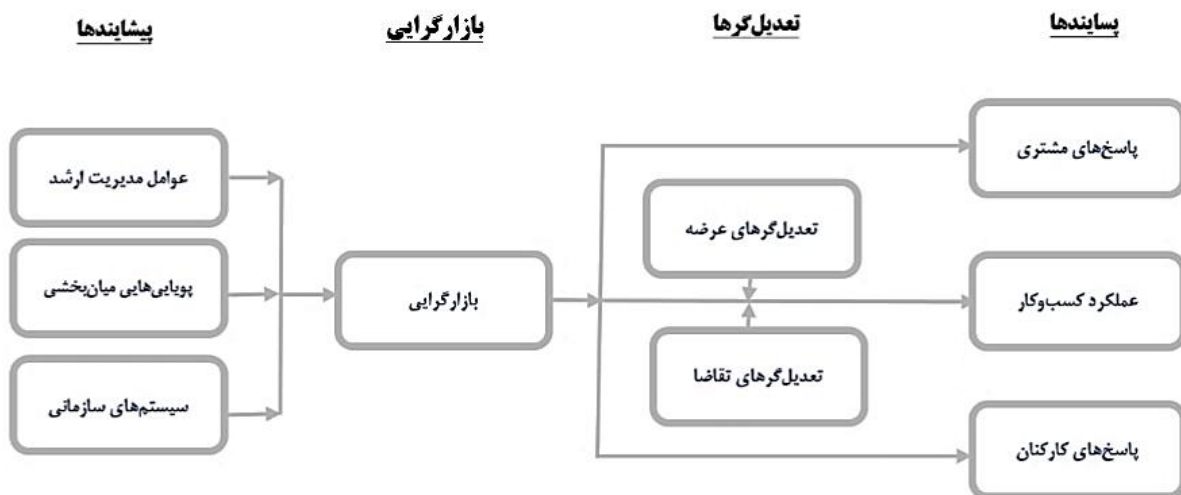
¹³ Paladino

¹⁴ Selnes et al.

¹⁵ Samat et al.

جورسکی و کولی (۱۹۹۰)	همبستگی	۳۰
در این کتاب	آشفتگی بازار	۳۱
در این کتاب	آشفتگی فناورانه	۳۲
در این کتاب	شدت رقابت	۳۳

در عرصه بازارگرایی، نظریه پردازان پیشرو کولی و جورسکی با انجام پژوهش‌های نظام‌مند خود، تأثیری عمیق و ماندگار بر پژوهش‌های علمی پیرامون پیشایندها، پسایندها، میانجی‌گرها و تعدیل‌گرهای بازارگرایی گذاشته‌اند. شکل ۱۲، چارچوب مفهومی مشتمل بر چهار مجموعه از عوامل را نشان می‌دهد که توسط این دو معرفی و ارائه شده است: (۱) شرایط پیشایندها که باعث شکل‌گیری بازارگرایی می‌شود، (۲) بازارگرایی، (۳) پسایندهای بازارگرایی و (۴) متغیرهای تعدیل‌گر که پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار را تضعیف یا تقویت می‌کند.



شکل ۱۲. پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی (کولی و جورسکی، ۱۹۹۰)

مدل فوق در مقاله سال ۱۹۹۳ آن‌ها، به مدل نشان داده شده در شکل ۱۳ تغییر یافته است:



شکل ۱۳. پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۳)

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) اعلام می‌کنند: «بررسی ما از مصاحبه‌های میدانی انجام شده نشان می‌دهد که سه دسته از پیشایندها به‌صورت سلسله مراتبی در بازارگرایی وجود دارد: فردی، میان‌گروهی^۱ و عوامل سازمان‌شامل^۲، که ما این را به‌عنوان عوامل مدیریت ارشد، پویایی‌های میان‌واحدی و سیستم‌های سازمانی معرفی می‌کنیم.»

پسایندهای بازارگرایی (متغیرهای وابسته)

پسایندها یا متغیرهای وابسته، عواملی هستند که بعد از بازارگرایی قرار دارند و بازتابی از پیامدهای بازارگرایی یک کسب‌وکار محسوب می‌شوند. پسایندها به سه بخش تفکیک می‌شوند: میانجی‌گرها، تعدیل‌گرها و عملکرد کسب‌وکار^۳، که البته عملکرد کسب‌وکار به‌عنوان مهم‌ترین پسایند بازارگرایی بیشترین استفاده را در ادبیات بازارگرایی دارد. این موضوع به پژوهشگران کمک خواهد کرد تا درکی عمیق و به‌همان‌سان ساده از همه عوامل تاثیرگذار احتمالی بر بازارگرایی را بدست آورند.

پسایندهای بازارگرایی نیز همانند پیشایندها، پیوستار وسیعی از عوامل را شامل می‌شوند که توسط پژوهشگران گوناگون و براساس تحلیل خود و در نظر گرفتن مولفه‌ها و متغیرهای مختلف پیشنهاد و ارائه شده است. البته در اینجا به این نکته بسیار اساسی باید اشاره شود که به باور برخی از پژوهشگران، پاره‌ای از عوامل پسایند انگاشته شده‌اند ولی به گمان برخی دیگر همان عوامل به‌رغم نظر پژوهشگران دسته اول، پیشایندها یعنی مقدم بر عملکرد کسب‌وکار تلقی می‌شوند. شماری از پسایندهای بازارگرایی در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود.

جدول ۱۰. برخی از پسایندهای بازارگرایی

ردیف	پسایندها	پژوهشگران مربوطه
------	----------	------------------

¹ Intergroup,

² Organizationwide factors

³ Business Performance

ویرا (۲۰۱۰)	تعهدات سازمانی	۱
ویرا (۲۰۱۰)	نوآوری / ابداع / توسعه محصول جدید ^۱	۲
ویرا (۲۰۱۰)	یادگیری سازمانی	۳
ویرا (۲۰۱۰)	عملکرد سازمانی	۴
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	کیفیت	۵
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	وفاداری مشتری	۶
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	رضایت مشتری	۷
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	نوآوری / تولید محصول جدید	۸
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	تعهدات سازمانی	۹
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	روح تیمی ^۲	۱۰
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	مشتری‌گرایی	۱۱
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	تعارض نقش ^۳	۱۲
کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)	رضایت شعلی	۱۳
سین و همکاران (۲۰۰۳)	رشد فروش	۱۴
سین و همکاران (۲۰۰۳)	نگهداشت مشتری ^۴	۱۵
سین و همکاران (۲۰۰۳) و پلهام و ویلسون (۱۹۹۵)	بازده دارایی ^۵	۱۶
سین و همکاران (۲۰۰۳)، دشیپاند، فرلی و وبستر (۱۹۹۳) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	سهم بازار	۱۷
ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)	عملکرد محصول جدید	۱۸
ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)	عملکرد مالی	۱۹
ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)	عملکرد خرده‌فروشی	۲۰
ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)	عملکرد برند	۲۱
ون-جانگ چانگ (۲۰۱۴)	عملکرد فروشنده	۲۲
پلهام و ویلسون (۱۹۹۵)	سود عملیاتی	۲۳
پلهام و ویلسون (۱۹۹۵)	نسبت سود به فروش	۲۴
پلهام و ویلسون (۱۹۹۵) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	جریان نقدی	۲۵
پلهام و ویلسون (۱۹۹۵)	بازده سرمایه‌گذاری	۲۶
نارور و اسلیتر (۱۹۹۳)	تاثیر بازارگرایی بر داوری مدیران نسبت به بازده دارایی‌های کسب‌وکار خود در مقایسه با رقبا	۲۷
کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	درآمد خالص	۲۸
دشیپاند، فرلی و وبستر (۱۹۹۳)	سودآوری نسبت به بزرگ‌ترین رقیب	۲۹
دشیپاند، فرلی و وبستر (۱۹۹۳)	اندازه سازمان	۳۰
دشیپاند، فرلی و وبستر (۱۹۹۳)	نرخ رشد	۳۱
کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	کیفیت و ارزش ادراک شده مشتری	۳۲
کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	سطوح ادراک شده خدمات	۳۳
کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	زمان تحویل برحسب سفارش مشتری	۳۴
کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)	زمان انتظار ^۶	۳۵
پلهام و ویلسون (۱۹۹۵)	درک مدیران از نسبت کیفیت محصولات	۲۶
کولی و جاورسکی (۱۹۹۶)	محصولات / خدمات جدید	۲۷
کولی و جاورسکی (۱۹۹۶)	نوآوری محصولات / خدمات	۲۸
کولی و جاورسکی (۱۹۹۶)	خلاقیت در ارائه ارزش به مشتریان	۲۹
در این کتاب	سود کل کسب‌وکار	۳۰
در این کتاب	حاشیه سود کسب‌وکار	۳۱
در این کتاب	سهم بازار	۳۲
در این کتاب	رشد فروش	۳۳
در این کتاب	رضایت مشتری	۳۴
در این کتاب	وفاداری مشتری	۳۵

^۱Innovativeness/innovation / New Product Development (NPD)
^۲Team spirit

^۳Role conflict
^۴Customer retention
^۵Return On Investment (ROI)

^۶Lead time

در ادبیات بازارگرایی، عملکرد کسب‌وکار به‌مثابه پسایند بازارگرایی بیشترین کاربرد را دارد. کیرکا و همکاران (۲۰۰۵) ابعاد عملکرد کسب‌وکار را به سه دسته تقسیم می‌کنند: مشتری، نوآوری و کارکنان. درحالی‌که سین و همکاران (۲۰۰۳) معیارهای مالی را به‌عنوان عملکرد کسب‌وکار در نظر می‌گیرند. چونگ (۲۰۱۴) عملکرد کسب‌وکار را از دو منظر مورد مطالعه قرار می‌دهد: سطح کلان و سطح خرد. واضح است که بازارگرایی می‌تواند بر انواع ابعاد عملکرد تاثیرگذار باشد.

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، بسیاری از پژوهشگران معتقدند که عوامل گوناگون محیطی یک سازمان احتمالا بر سطح بازارگرایی آن تاثیر می‌گذارد. به‌عنوان یک نتیجه، انتظار می‌رود که سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی بیشتر، بازارگراتر باشند. برخی از پژوهشگران از جمله کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) استدلال می‌کنند که اهمیت و تاثیر بازارگرایی تحت شرایط محیطی مختلف، متفاوت است. آن‌ها بیان می‌کنند که شدت پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار، به ویژگی‌های محیطی یک سازمان بستگی دارد.

پذیرش این انگاره که هدف نهایی یک کسب‌وکار، سودآوری است، منطقی خواهد بود. شرکت‌ها در پی نیل به چنین هدفی هستند کما اینکه بازارگرایی به آن‌ها اجازه می‌دهد تا این هدف را محقق کنند. طی پژوهش‌های گوناگون انجام شده، ثابت شده است که بازارگرایی سبب افزایش رضایت مشتری و تعمیق و تضمین وفاداری مشتری می‌شود که این خود پیشایند سودآوری به‌شمار می‌آید. فردریک اف. رایکهلد^۱ (۲۰۰۶) می‌گوید: «سودآوری زمانی حاصل می‌شود که یک شرکت به‌گونه‌ای پیوسته قادر به ارائه ارزش برتر برای دستیابی به وفاداری بالاتر مشتری، سهم بازار بیشتر، افزایش حجم معاملات^۲ و کاهش هزینه‌های جذب و خدمت به مشتریان باشد.» صاحب‌نظران بازارگرایی نشان داده‌اند که بازارگرایی، گزینه امیدوارکننده‌ای برای شرکت‌ها برای نیل به این اهداف است. باید به چند ویژگی محیطی اشاره کرد که شدت پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار را که باعث افزایش مزیت رقابتی می‌شود، تحت تاثیر خود قرار می‌دهند:

۱. آشفتگی بازار^۳ - منظور از آشفتگی بازار، نرخ تغییر در ترکیب و ترجیحات مشتریان می‌باشد. آشفتگی بازار ناشی از عدم قطعیت در تقاضا به دلیل ترس، عدم اطمینان و تردید (FUD) است که مصرف‌کنندگان در انتخاب یک محصول ناآشنا تجربه می‌کنند. سازمان‌هایی که در بازارهای آشفته‌تر فعالیت می‌کنند، احتمالا باید به‌گونه‌ای پیوسته محصولات و خدمات خود را تکامل بخشند تا بتوانند ترجیحات در حال تغییر مشتریان را برآورده کنند. در عوض در بازارهای ایستا و پایدار، محصولات و خدمات سازمان ممکن است به تغییر نسبتا اندکی نیاز داشته باشند، براساس تحقیقات انجام شده، کسب‌وکارها برای برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان در بازارهای متلاطم و آشفته باید بازارگراتر باشند. به‌عبارت دیگر، بازارگرایی در بازارهای آشفته در مقایسه با بازارهای باثبات، احتمالا تاثیر بیشتری بر عملکرد کسب‌وکارها دارد. بنابراین آشوبناکی بازار یکی از عوامل حیاتی در پیدایش رویکرد جدید بازارگرایی به‌شمار می‌آید. پس، هر چه آشفتگی بازار افزون‌تر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار قوی‌تر است، چون زمانی که مجموعه‌ای ثابت از مشتریان و با ترجیحات پایسته وجود داشته باشد، چاره‌اندیشی‌ها و برنامه‌های اندکی برای تحت تاثیر قراردادن این دسته از مشتریان لازم است. در نتیجه، هر چه میزان تلاطم بازار بیشتر باشد، تأثیر مثبت بازارگرایی بر عملکرد نیز افزون‌تر می‌شود.

۲. شدت رقابت^۴ - عامل تاثیرگذار دیگر بر شدت پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار، شدت رقابت در بازار است. در غیاب رقابت، سازمان‌هایی هم که بازارگرا نباشند شاید عملکرد خوبی از خود به نمایش بگذارند، زیرا مشتریان ناگزیر با محصولات و خدمات سازمان در ارتباط خواهند

¹ Frederick F. Reichheld

² Turnover

³ Market turbulence

⁴ Competitive intensity

بود. در مقابل، در شرایط رقابتی بالا، مشتریان گزینه‌های جایگزین زیادی برای برآوردن نیازها و خواسته‌های خود خواهند داشت. در نتیجه، سازمانی که بازارگرا نباشد، به احتمال زیاد از گردونه رقابت حذف خواهد شد. هر چه رقابت فزون‌تر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار قوی‌تر می‌شود، چون باید یک کسب‌وکار برای جلب رضایت مشتری در پی کشف خواسته‌ها و ایجاد ارزش برتر برای مشتری باشد و اگر شدت رقابت کم باشد این منطق کم‌رنگ می‌شود. در نتیجه، هر چه شدت رقابت بیشتر باشد، تأثیر مثبت بازارگرایی بر عملکرد نیز فزون‌تر می‌شود. دیوید آکر^۱ (۱۹۹۵) خاطر نشان می‌کند که شناخت دقیق توانایی‌ها، راهبردها و همچنین اقدامات کنونی و آتی رقا، از طریق گردآوری اطلاعات درباره آن‌ها، امری ضروری است. می‌توان اظهار داشت که هر چه شناسش سازمان‌ها از رقابت بیشتر باشد، گرایش آن‌ها به پذیرش بازارگرایی افزایش خواهد یافت. بنابراین برای گسترش بازارگرایی و نگهداشت مشتریان باید اقدامات رقا را مورد پایش قرار داد و واکنش‌های رقابتی را در دستور کار قرار داد. از آنجایی که جایگاه رقابتی یک سازمان تعیین کننده میزان بازارگرایی یک سازمان به‌شمار می‌آید، باید در تعیین سطح بازارگرایی سازمان، محیط رقابتی را نیز به‌عنوان یکی از مقدمات در نظر گرفت.

۳. نرخ تغییرات تکنولوژیکی^۲ - هر چه نرخ تغییرات تکنولوژیکی در یک بازار بیشتر باشد، فرصت‌های متنوع‌تری برای ایجاد ارزش برای خریداران ایجاد خواهد شد. با این حال، سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای پژوهش و توسعه و توسعه موفق برای دستیابی به فناوری جدید شاید چشمگیر باشد و در کوتاه‌مدت ممکن است با سود منفی همراه باشد. بنابراین پیوند منفی میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در شرایط تغییرات تکنولوژیکی کوتاه‌مدت در نظر گرفته می‌شود.

۴. آشفستگی تکنولوژیکی^۳ - آشفستگی تکنولوژیکی، یکی دیگر از عوامل محیطی است که سبب تعدیل پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار و در نتیجه موجب پیدایش رویکردی از بازارگرایی می‌شود. آشفستگی تکنولوژیکی به میزان تغییرات تکنولوژیکی اشاره دارد که ناشی از عدم اطمینان در عرضه کالا/ خدمت مربوطه به دلیل محدودیت‌های موجود در علم، مهندسی و همچنین قابلیت‌های بازاریابی کالا/ خدمت شرکت‌ها است. تکنولوژی یا فناوری به اطلاعات، دانش، تجهیزات، فنون و فراگردهای بایسته برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها گفته می‌شود یا به عبارت دیگر، فناوری به نحوه و چگونگی تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اشاره می‌کند. مهم‌ترین نایکسانی دنیای امروز با دیروز سرعت و شتاب تحولات تکنولوژیک یا فناورانه است. سرعت این تغییر روزبه‌روز فزون‌تر می‌شود. تکنولوژی‌های جدیدی طلوع و به سرعت افول می‌کنند و بدیل‌هایی برای آن‌ها به بازار می‌آیند. پیشرفت و رفاه جوامع، رونق اقتصادی، گسترش صنایع، خلق ثروت و ایجاد مزیت رقابتی را می‌توان حاصل به‌کارگیری تکنولوژی در یک پویه تکاملی دانست. بازارگرایی اساساً روشی برای ایجاد مزیت رقابتی و به‌گونه‌ای پیوسته منبع مزیت رقابتی است، زیرا این فرهنگ، سازمان را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتری را بهتر درک کند و محصولات و خدماتی را که نیازهای آن‌ها را بهتر تامین می‌کند، ارائه دهد. سازمان‌هایی که در معرض تغییرات سریع و فناوری‌های نوپدید قرار دارند می‌توانند از طریق نوآوری‌های فناورانه، مزیت رقابتی را خلق کنند، در نتیجه تأثیر سوپه نوآوری‌گرایی^۴ بازارگرایی بر عملکرد افزایش می‌یابد، در مقابل، سازمان‌هایی که با فناوری‌های پایدار (بالغ) کار می‌کنند از این‌که بتوانند از طریق نوآوری فناورانه به مزیت رقابتی دست یابند، نسبتاً دور از انتظار است و باید بیشتر به سوپه مشتری‌گرایی بازارگرایی متکی باشند. هر چه آشفستگی تکنولوژیکی فزون‌تر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار از طریق سوپه نوآوری‌گرایی بیشتر می‌شود. در صنایعی که به‌لحاظ تکنولوژیک دارای تغییرات زیادی هستند، بسیاری از نوآوری‌های اصلی با تلاش‌های پژوهش و توسعه در خارج از صنعت توسعه می‌یابند. در نتیجه، هر چه وسعت آشوبناکی تکنولوژیکی کمتر باشد، تأثیر مثبت بازارگرایی بر عملکرد از طریق مشتری‌گرایی افزایش

¹ David Aaker

² Rate of technological change

³ Technological turbulence

⁴ Innovation Orientation (IO)

می‌یابد. دو عامل سرعت نوآوری و تغییر تکنولوژیکی می‌تواند باعث عدم‌اطمینان و تلاطم تکنولوژیکی شود. به همین خاطر کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) استدلال می‌کنند که ممکن است بازارگرایی در صناعی که به‌لحاظ تکنولوژیکی ناپایدار و آشفته هستند، از اهمیت کمتری برخوردار باشد. بنابراین آن‌ها ادعا کردند که این‌گونه سازمان‌ها برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی اغلب به جای بازارگرایی از تکنولوژی‌گرایی استفاده می‌کنند. هر چه سطح پویایی تکنولوژیک در صنعتی بالاتر باشد، سطح بازارگرایی شرکت‌های واقع در آن صنعت پایین‌تر است. بنابراین پویایی تکنولوژیک باید در تعیین سطح بازارگرایی سازمان به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌ها در نظر گرفته شود. امروزه با گسترش تکنولوژی‌های اطلاعاتی به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به‌منظور توانمندسازی فرایندهای خلق ارزش برای مشتری استفاده کنند.

۵. قدرت اقتصادی^۱ - هر چه اقتصاد عمومی کشوری ضعیف‌تر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار قوی‌تر می‌شود. در یک بازار با رشد تقاضای زیاد، تقاضا می‌تواند از عرضه فراتر رود و مشتریان با سرعت فزون‌تر از آنچه که ارائه می‌شود، می‌پذیرند. برعکس، در بازارهایی که رشد تقاضا ضعیف است، کسب‌وکارها باید بیشتر تلاش کنند تا درک روشنی از چگونگی تأمین نیازهای خریدار با ارزش افزون‌تر را داشته باشند. این یافته منجر به فرضیه‌ای می‌شود مبنی بر اینکه هر چه نرخ رشد بازار پایین‌تر باشد، تأثیر مثبت بازارگرایی بر عملکرد بیشتر خواهد بود.

۶. نرخ رشد بازار^۲ - در اصل، وقتی تقاضای بازار رو به رشد است، خرید و فروش و کسب سود برای کلیه فروشندگان آسان‌تر است. با این وجود چهار دلیل وجود دارد که یک کسب‌وکار شاید از رشد تقاضای کوتاه‌مدت، سود نبرد: (۱) برخی از تغییرات کوتاه‌مدت در تقاضا، غیرمنتظره است و یک کسب‌وکار ممکن است آماده واکنش سریع نباشد، (۲) ممکن است میزان قابل توجهی از تولید و ظرفیت بازاریابی یک کسب‌وکار در کوتاه‌مدت، به‌لحاظ کمیت و کیفیت ثابت باشد و بنابراین سازگاری با افزایش تقاضا، بهنگام و درخور نباشد، (۳) سهولت ورود فروشندگان جدید با افزایش تقاضای بازار سبب می‌شود تا رقبای جدید به راحتی وارد بازار شوند و بخشی از سود را از آن خود کنند و سودآوری را به سطح منفی سوق دهند. اگر سطح موانع خروج نیز پایین باشد، رقبای جدید با کاهش تقاضای بازار به سهولت خارج می‌شوند و صرفاً با افزایش تقاضای بعدی بازار دوباره وارد می‌شوند و (۴) یک کسب‌وکار شاید افزایش سود خود را از افزایش تقاضای کوتاه‌مدت به شکل افزایش فروش با قیمت‌های کنونی بدست آورد، بنابراین افزایش کوتاه‌مدت بازده دارایی کمتر از افزایش قیمت‌ها در مقابل افزایش تقاضا است. بدیهی است که پیوند میان رشد کوتاه‌مدت بازار و بازده دارایی تخمینی است. با این حال، پیوند مثبت میان رشد بازار و سودآوری کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شود. در بازارهای با رشد کند، نیازهای مشتری نسبتاً قابل پیش‌بینی است. برای اجتناب از تاثیر قیمت‌گذاری غیراقتصادی، کسب‌وکارها باید به جایگاه هزینه خود در تولید، بازاریابی و گسترش در مقایسه با جایگاه رقبا توجه کنند. در این دوره، باید بر عوامل معنادار تعداد زیاد تقلیدکننده در بازار و کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های تقسیم بازار تأکید شود. گرچه در این مرحله اطلاعات مربوط به رقبا اهمیت به‌سزایی دارد، اما اطلاعات مشتری از اهمیت بیشتری برخوردار است. در نتیجه، هر چه سرعت و روندگی رشد بازار فزون‌تر باشد، تأثیر مثبت مشتری‌گرایی بر عملکرد نیز افزون‌تر خواهد بود و نیز هر چه نرخ رشد بازار پایین‌تر باشد، تأثیر مثبت رقیب‌گرایی بر عملکرد بالاتر خواهد بود.

۷. قدرت خریدار^۳ - قدرت خریدار درجه‌ای است که یک خریدار می‌تواند برای تعیین قیمت پایین‌تر یا به‌طور کلی برای ایجاد ارزش بالاتر با فروشنده مذاکره کند. دیدگاه سنتی مبتنی بر این انگاره است که خریداران و فروشندگان در تقابل و تعارض با هم هستند و هر یک تلاش می‌کنند به قیمت کاهش سهم سود طرف مقابل، سهم حداکثری سود را از آن خود کنند. از این‌رو با اتخاذ نگرش سنتی و با یکسان بودن سایر متغیرها،

¹ Economics power

² Rate of market growth

³ Buyer Power

رابطه منفی بین قدرت خریدار و سودآوری یک کسب‌وکار فرض می‌شود. خریداران قدرتمند، توان چانه‌زنی بالایی دارند و می‌توانند به لحاظ قیمتی بر سازمان فشار وارد کنند و یا فروشندگان را ملزم کنند تا محصول را با کیفیت بالاتر و با خدمات بیشتری ارائه کنند. در نتیجه، هر چه میزان قدرت خریدار کمتر باشد، تأثیر مثبت مشتری‌گرایی بر عملکرد نیز بیشتر خواهد بود و نیز، هر چه میزان قدرت خریدار فزون‌تر باشد، تأثیر مثبت رقیب‌گرایی بر عملکرد افزون‌تر خواهد بود. اگر مشتریانی که دارای منابع جایگزین چندگانه برای برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های خود در غیاب رقابت باشند، ضرورت بازارگرایی در آن‌ها کاهش خواهد یافت.

۸. فشرده‌گی رقبا^۱ - در بازارهای بسیار متمرکز، تعداد رقبای قدرتمند نسبتاً کم است. در این بازارها، هر یک از رقبای پیشرو توانایی تغییر قابل توجه شدت رقابت در بازار را دارد. افزایش شدت رقابت از طریق تاکتیک‌هایی مانند قیمت‌گذاری تهاجمی، سطح بالای تبلیغات، معرفی محصول جدید و اضافه کردن خدمات بازتاب می‌یابد. به دلیل تأثیر مهمی که هر یک از رقبای برجسته می‌توانند بر شدت رقابت داشته باشند، نظارت نزدیک بر رقیب، ضروری است. در بازارهای با رقبای بی‌شمار، نظارت بر رقبا دشوارتر و از اهمیت کمتری نیز برخوردار می‌شود. این امر به این دلیل است که هیچ رقیبی قابلیت و منابع بایسته برای تأثیرگذاری و ایجاد تغییرات اساسی در معادله قدرت میان فروشندگان را ندارد. در نتیجه، هر چه درجه فشرده‌گی رقبا کمتر باشد، تأثیر مثبت مشتری‌گرایی بر عملکرد بیشتر خواهد بود و نیز، هر چه درجه فشرده‌گی رقبا بیشتر باشد، تأثیر مثبت رقیب‌گرایی بر عملکرد افزون‌تر خواهد بود.

۹. خصومت رقبا^۲ - خصومت رقبا، وسعت و شدت اقدامات پرخاشگرانه رقابتی را دربر می‌گیرد. در یک محیط خصمانه، رقبا از ابزارها و راهبردهای بی‌شماری (مثلاً قیمت‌گذاری، تبلیغ، توسعه محصول، توسعه بازار و توزیع) به تقابل با یکدیگر می‌پردازند. در بازاری که در آن رقابت پایدار میان رقبا حاکم است، کسب‌وکاری که توجه و حساسیت جدی به هزینه‌ها و راهبردهای رقبا داشته باشد، و بتواند از نقاط ضعف رقبا بهره بگیرد قطعاً می‌تواند فرصت‌هایی را برای ایجاد مزیت رقابتی خلق کند. در نتیجه، هر چه درجه خصومت رقابتی بیشتر باشد، تأثیر مثبت مشتری‌گرایی بر عملکرد افزون‌تر خواهد بود و نیز هر چه درجه خصومت رقابتی کمتر باشد، تأثیر مثبت رقیب‌گرایی بر عملکرد بیشتر خواهد بود.

۱۰. قدرت تأمین‌کننده^۳ - این امر، ناظر بر این موضوع است که یک تأمین‌کننده می‌تواند قیمت بالاتر را به یک خریدار پیشنهاد کند یا به‌طور کلی ارزش بیشتری را از یک خریدار طلب کند. با توجه به این نگرش سنتی موسوم به بازی با حاصل جمع صفر که براساس آن خریداران و فروشندگان در تقابل با هم هستند و هر فروشنده می‌خواهد از خریدار سهم سود بیشینه را تصاحب کند، بنابراین، پنداشته می‌شود که یک رابطه منفی میان توان یک تأمین‌کننده و سودآوری یک کسب‌وکار وجود دارد.

بازی با حاصل جمع صفر^۴ در برابر بازی با حاصل جمع غیرصفر^۵ قرار دارد که بیانگر موقعیتی است که سود یک شخص با زیان شخص دیگر یکسان باشد، در نتیجه تغییر خالص ثروت یا سود صفر است و در واقع موقعیتی را شرح می‌دهد که برد یک فرد در گرو باخت فرد دیگری است. به بیان دیگر هیچ کس چیزی را بدست نخواهد آورد مگر آنکه کس دیگری چیزی را از دست داده باشد. در این حالت ثروت نه به وجود می‌آید و نه از بین می‌رود. این مفهوم مدیون قانون پایستگی انرژی یا قانون بقای انرژی^۶ در فیزیک است که می‌گوید: «انرژی نه به وجود می‌آید و نه از بین می‌رود بلکه از شکلی به شکل دیگر تبدیل می‌شود.» خاصیت مجموع صفر به این معنی است که نتیجه هر موقعیت مجموع صفر، بهینه پارتو است؛ مفهوم کارایی یا بهینگی پارتو^۷ در یک نظام اقتصادی، به وضعیت رفاهی حاصل از این نظام اقتصادی اشاره دارد؛ به نحوی که

¹ Competitor Concentration

² Competitive Hostility

³ Supplier power

⁴ Zero-Sum Game

⁵ Non-zero sum Game

⁶ The law of conservation of energy

⁷ Pareto efficiency (Optimality)

تخصیص منابع در فرایندهای تولید و مصرف در این نظام اقتصادی به گونه‌ای است که نمی‌توان هیچ نوع تخصیص مجددی از منابع را یافت به نحوی که وضعیت رفاهی حداقل یک نفر بهبود یابد، بدون این‌که وضعیت رفاهی فردی در نظام اقتصادی بدتر شود. معیار پارتو این است که اگر بتوان تخصیص منابع را به شیوه‌ای تغییر داد که وضعیت عده‌ای بهتر شود بدون این‌که وضعیت دیگران بدتر شود در این صورت باید این اقدام را انجام داد. به تعبیر دیگر بر اساس معیار پارتو بهبود وضعیت بخشی از افراد به شرط عدم ضرر به دیگران موجب کارآتر شدن تخصیص منابع می‌شود. لذا باید تخصیص منابع را به شیوه‌ای تغییر داد تا در آن وضعیت، دیگر نتوان بهبودی ایجاد کرد تا کسی از آن متضرر نشود. به عبارت دیگر حالت ایده‌آل جایی است که هر گونه اعمال تغییر موجب متضرر شدن عده‌ای می‌شود. هر چه بخش‌های گوناگون اقتصاد به سمت این حالت نزدیک‌تر شوند اقتصاد کارآتر می‌گردد.

۱۱. تراکم فروشنده^۱ - تراکم فروشنده، معمولاً درجه‌ای از فروش در بازار است که با چهار تا هشت شرکت یا فروشنده با بیشترین میزان فروش رخ می‌دهد. دو دلیل وجود دارد که چرا تراکم بالای فروشنده ممکن است با سودآوری بالا مرتبط باشد: (۱) تراکم بالای فروشندگان شاید رفتار انحصاری مشترک‌سازی آشکار یا ضمنی را ترغیب کند. کسب‌وکارهایی که در میان این چهار فروشنده بزرگ حضور ندارند می‌توانند از «چتر سودی» که ایجاد می‌شود، بهره برده و سود کنند. این امر در صورتی تحقق می‌یابد که رفتار این چهار دسته شرکت‌های بزرگ، سازگار با توضیحات نخستین باشد و (۲) شرکت مربوطه ممکن است جزء شرکت‌هایی باشد که بیشترین فروش را به لحاظ مقدار و حجم در اختیار دارند. بنابراین، در این دیدگاه، تراکم فروشنده می‌تواند واجد مزایایی برای یک کسب‌وکار باشد. با در نظر گرفتن یک یا هر دو توضیح، پندار وجود پیوند مثبت میان تراکم فروشنده و مشتری‌گرایی یک کسب‌وکار وجود خواهد داشت.

۱۲. سهولت ورود^۲ رقبای جدید (فروشنندگان جدید) به بازار - سهولت ورود به‌عنوان هزینه‌های ویژه مورد نیاز یک شرکت برای ورود به یک بازار و به دست آوردن برتری رقابتی مناسب در بازار هدف تعریف می‌شود. هر چه ورود به یک صنعت سهل‌تر باشد، فشار رقابتی هم بر رقبای فعلی و هم بر ورودی‌های بالقوه بیشتر است. بین سهولت ورود و سودآوری یک کسب و کار رابطه منفی فرض می‌شود. بنابراین در این شرایط بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار تاثیر بیشتری خواهد داشت.

«نکته اساسی این است که سودآوری جزئی از بازارگرایی نیست، بلکه سودآوری به‌مثابه نتیجه و پیامدی از پیاده‌سازی بازارگرایی است، همان‌گونه که هدف از زندگی انسان، خوردن نیست. ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که هدف برجسته یک کسب‌وکار از بازارگرایی، سودآوری (یا ثروت اقتصادی) است» (مک نامارا، ۱۹۷۲، فلتون، ۱۹۵۹).

کولی و جاورسکی (۱۹۹۶) پسایندهای مربوط به بازارگرایی را به چهار بخش تقسیم می‌کنند:

پسایندهای مالی

پسایندهای مشتری

پسایندهای کارکنان

پسایندهای نوآوری

¹ Saller concentration

² Ease of entry

میانجی‌گرها و تعدیل‌گرهای بازارگرایی

۱. عوامل میانجی‌گر - میانجی‌گرها، عوامل درون‌سازمانی هستند که میانگیر و پیوند دهنده بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار بوده و در این پیوند به‌عنوان کاتالیزگر یا کنش‌یار عمل می‌کنند.

درحالی‌که پژوهش‌های گوناگون و گسترده انجام شده در بخش‌های گوناگون اقتصادی و جغرافیایی، تاثیر مثبت و مستقیم بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار را اثبات کرده است، اما شمار اندکی از پژوهشگران ناهم‌سو با این عقیده هستند، یکی از دلایل احتمالی ذکر شده در این زمینه، میانجی‌گری برخی عوامل در این نتیجه‌گیری است. برای مثال، مووندو و همکاران^۱ (۲۰۰۵) بر این باور هستند که ارتباط بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار متأثر از شیوه منابع انسانی است. هان و همکاران^۲ (۱۹۹۸)، ماتیر و همکاران^۳ (۲۰۰۲) و نیز تیلور و همکاران (۲۰۰۸) بر این گمان هستند که بازارگرایی یک مشارکت چشمگیر در عملکرد کسب‌وکار از طریق نوآوری است. شاید استدلال اصلی مبتنی است بر اینکه نه‌تنها سازه‌ها، ایستا و ثابت نیستند بلکه در یک محیط متلاطم و آشفته می‌توانند پویا و سیال باشند و افزون‌براین می‌توانند پیوستار و گستره وسیعی داشته باشند و گزینش نوع و تعداد این سازه‌ها که برحسب پویایی‌های محیطی، اهداف تجاری و نوع صنعت و ... انجام می‌شوند، موجب تقویت یا تضعیف بازارگرایی یک سازمان شوند. بنابراین، گزینش صحیح و درست نوع و تعداد سازه‌ها که از مسیر پژوهش‌های اکتشافی کیفی نویایی می‌شود، می‌تواند تاثیر به‌سزایی در کاهش یا افزایش عملکرد کسب‌وکار داشته باشد. چانگ (۲۰۱۴) باورمند است که میانجی‌گرهای بازارگرایی به چهار دسته تقسیم می‌شوند: (۱) قابلیت سازمانی^۴، (۲) مدیریت ارتباط^۵، (۳) رقابت سازمانی^۶ و (۴) نظام کیفیت^۷. این عوامل درون‌سازمانی می‌توانند به‌عنوان کاتالیزست‌هایی در پیوند بازارگرایی - عملکرد کسب‌وکار عمل کنند.

باید یادآور شد انتخاب اینکه کدام عنصر به‌عنوان سویه اصلی بازارگرایی یا میانجی‌گر یا تعدیل‌گر تلقی شود، سبب پیچیدگی تصنعی، ایجاد کلاف سردرگم و ورود به یک چرخه معیوب بی‌انتهای می‌شود. بنابراین، شاید بهتر باشد که همه مولفه‌های موردنظر به‌عنوان سویه‌های بازارگرایی تلقی شوند و در صورت تضعیف بازارگرایی، از الگوی تحقیقاتی حذف شوند، چون یک گونه ناهماهنگی و تناقض را می‌توان در مطالعات پژوهشگرانی که از متغیرهای میانجی برای بررسی پیوند بازارگرایی با عملکرد استفاده کرده‌اند، مشاهده نمود.

پیوستار گسترده‌ای از میانجی‌گرها توسط پژوهشگران ارائه و معرفی شده است که تعدادی از آن‌ها در جدول ۱۱ مشاهده می‌شوند:

جدول ۱۱. برخی از میانجی‌گرهای پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار

ردیف	میانجی‌گرها	پژوهشگران
۱	رفتارهای رقابتی	سانتوس - ویجاند و همکاران ^۸ (۲۰۰۵)
۲	برتری رقابتی	سیتی ملکورن و هارت ^۹ (۲۰۰۴)
۳	کارایی هزینه	چانگ و همکاران (۱۹۹۹)
۴	مزیت تمایز ^{۱۰}	لنجراک ^{۱۱} (۲۰۰۳)
۵	شیوه‌های منابع انسانی	مووندو و همکاران (۲۰۰۵)

¹ Mavondo et al

² Han et al

³ Matear et al

⁴ Organizational capability

⁵ Relationship management

⁶ Organizational competitiveness

⁷ Quality system

⁸ Santos-Vijande et al.

⁹ Sittimalakorn and Hart

¹⁰ Differentiation advantage

¹¹ Langerak

۶	ابداع/ نوآوری ^۱	لی و تساس (۲۰۰۵) و منگو و اوه ^۲ (۲۰۰۶)
۷	منابع مرتبط با دانش	اولوریتا و فریدمن ^۳ (۲۰۰۸)
۸	یادگیری گرای	کسکین ^۴ (۲۰۰۶)، لی و تسای (۲۰۰۵) و وانگ و وی (۲۰۰۵)
۹	پیاده‌سازی بازاریابی	موواندو و فارل (۲۰۰۳)
۱۰	محصول جدید/ توسعه خدمت	لنگراک و همکاران ^۵ (۲۰۰۷)
۱۱	اثربخشی عملکرد	چانگ و همکاران (۱۹۹۹)
۱۲	تعهد سازمانی	سیوارامکریشنن و همکاران ^۶ (۲۰۰۸)
۱۳	انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی	آلپکان و همکاران ^۷ (۲۰۰۷)
۱۴	کیفیت‌گرایی	وانگ و وی (۲۰۰۵)
۱۵	تعهد رابطه	تیلور و همکاران (۲۰۰۸)
۱۶	پیاده‌سازی کنترل کیفیت جامع	دمیربگ و همکاران ^۸ (۲۰۰۶)
۱۷	بازاریابی/ نوآوری	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۱۸	مدیریت دانش	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۱۹	یادگیری سازمانی	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۰	تعهدات رابطه	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۱	کارایی/ اثربخشی	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۲	رفتار رقابتی	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۳	انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۴	کیفیت‌گرایی	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۵	پیاده‌سازی کنترل کیفیت جامع	ون- جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۶	آشفتگی بازار	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
۲۷	شدت رقابت	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)
۲۸	آشفتگی فناورانه	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)

۲. **عوامل تعدیل‌گر** - متغیرهای تعدیل‌گر، عواملی هستند که پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار را تضعیف یا تقویت می‌کنند و جهت و شدت پیوند میان متغیر مستقل و وابسته را تحت تاثیر قرار می‌دهند. همانند موارد قبل، پیوستار وسیعی از تعدیل‌گرها توسط پژوهشگران گوناگون ارائه و معرفی شده است. یافته‌های میدانی برخی از پژوهشگران نشان می‌دهد که تعدیل‌گر بر (افزایش یا کاهش) قدرت پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار تاثیرگذار است اما درعین حال برخی از پژوهشگران دلیل محکمی مبنی بر نقش تعدیل‌کننده عواملی در پیوند میان بازارگرایی و عملکرد شرکت نمی‌یابند.

ون جونگ چانگ (۲۰۱۴)، سه تعدیل‌گر بازارگرایی را مورد بررسی قرار داد: محیط، قابلیت‌های سازمانی (نوآوری و بازاریابی) و صنعت، درحالی‌که

¹ Innovation/Innovativeness
² Menguc and Auh
³ Olavarrieta and Friedmann

⁴ Keskin
⁵ Langerak et al.
⁶ Sivaramakrishnan et al.

⁷ Alpan et al.
⁸ Demirbag et al.

کیرکا و همکاران (۲۰۰۵) بر اثرات محیطی تمرکز می‌کنند. این امر نشانگر این است که یک اثر تعدیل‌گر بر پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار یا رفتار سازمانی جدا از عوامل محیطی وجود ندارد. امروزه برای مواجهه با تلاطم محیطی، سازگاری^۱ و رقابت دو عنصر کلیدی برای رشد و سودآوری شرکت‌ها به‌شمار می‌آیند. کولی و جاوسکی (۱۹۹۰) نشان دادند که تحت شرایط محیطی ایستا و مطمئن، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار به‌طور کلی نمی‌تواند مستحکم باشد. از این منظر، برخی از پژوهشگران بر این باور هستند که قوت این رابطه شاید در زمینه‌های محیطی مختلف، متفاوت باشد در حالی که برخی از پژوهشگران دیگر معتقدند شرایط محیطی پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار را تعدیل نمی‌کند.

کولی و جاوسکی (۱۹۹۳) عوامل تلاطم بازار، شدت رقابت و آشفتگی فناورانه را به‌عنوان تعدیل‌کننده‌های پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار پیشنهاد کردند. به همین ترتیب، نارور و اسلیتر (۱۹۹۴) تعدیل‌کننده‌های بالقوه دیگر نظیر قدرت تامین‌کننده و خریدار و تمرکز فروش را شناسایی کردند، هرچند که کولی و جاوسکی (۱۹۹۳) در مطالعات خود موفق به کشف رابطه معنی‌دار تعدیل‌گری نشدند و استدلال کردند که این یافته‌ها ممکن است به‌علت عدم توانایی آزمون‌های آماری آن‌ها و برآمده‌از کوچک بودن اندازه نمونه‌ها باشد. بنابراین در زمینه معرفی تعدیل‌کننده‌ها نظرات متفاوتی ابراز شده و پیوستار وسیعی از عوامل که در پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار نقش دارند، پیشنهاد شده است که این تعدیل‌کننده‌ها در جدول ۱۲ دیده می‌شوند. اخیراً، سازه‌های بسیاری مانند آشفتگی/پویایی بازار، تغییرات سازمانی، شدت رقابت، نوآوری، بافتار صنعت، آشفتگی فناورانه و دیگر موارد شناسایی شده‌اند که برخی از پژوهشگران معتقدند می‌توانند به‌عنوان تعدیل‌گرهای مهم در پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار نقش ایفا کنند. نکته بسیار ضروری درگزینش عوامل به‌عنوان تعدیل‌گر به نوع و زاویه نگاه پژوهشگر به کسب‌وکار بستگی دارد. تلقی یک پژوهشگر از یک متغیر به‌عنوان تعدیل‌گر لزوماً منطبق با نگاه و برداشت پژوهشگر دیگر نیست. یک تعدیل‌گر می‌تواند از نگاه یک پژوهشگر به‌عنوان پیشاینده یا مولفه اصلی بازارگرایی محسوب شود و درعین حال به دلیل ذکر شده می‌تواند در هر دو جایگاه بنابه انتخاب نوع شرکت و صنعت درست باشد.

نتایج تعدادی از مطالعات مربوط به متغیرهای تعدیل‌گر نشان می‌دهد که نقش تعدیل‌گری دارای ابهام و برداشت دوگانه می‌باشد، بدین معنی که از برآیند آن‌ها نمی‌توان نتیجه قطعی استنتاج کرد. وبستر (۱۹۹۲) تمامی ادبیات حاضر در زمان خود را مورد بررسی قرارداد و درنهایت نتیجه گرفت که متغیرهای تعدیل‌گر اثر اندکی بر پیوند میان بازارگرایی و عملکرد شرکت ایفا می‌کنند. کیرسا و همکاران^۲ (۲۰۰۵)، ۲۱ مطالعه تجربی را که متغیرهای تعدیل‌گر را در الگوی پژوهش خود وارد کرده بودند، مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که برای اثبات ادعای تعدیل‌گری سه عامل تلاطم بازار، آشفتگی فناورانه و شدت رقابت بر پیوند میان بازارگرایی و عملکرد سازمان، شواهد تجربی کافی وجود ندارد.

جدول ۱۲. برخی از تعدیل‌گرهای پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار

ردیف	تعدیل‌گرها	پژوهشگران
۱	شدت رقابت	اپیاه ادو ^۳ (۱۹۹۸)، کو و انو ^۴ (۲۰۰۳)، تسای و همکاران (۲۰۰۸)، ون جونگ چانگ (۲۰۱۴)، کیرکا و همکاران (۲۰۰۵) و کولی و جاوسکی (۱۹۹۳)
۲	راهبرد رقابت	کیم (۲۰۰۴)

¹ Adaptability

² Keersa et al

³ Appiah-Adu

⁴ Qu and Ennew

۳	تمايز مشتري ^۱	پلهام (۱۹۹۷) و ون جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۴	تلاطم محيطی	جوالگی و همکاران ^۲ (۲۰۰۵)، وو و لی ^۳ (۲۰۰۵) و ون جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۵	فعالیت‌های جهانی	لو و همکاران (۲۰۰۵)
۶	نوآوری	منگوک و اوه (۲۰۰۶)
۷	بافتار صنعت ^۴	راجو و همکاران ^۵ (۲۰۰۰) و زهرا ^۶ (۲۰۰۸)
۸	تلاطم / پویایی بازار	کیم (۲۰۰۳)، لنجراک و همکاران ^۷ (۲۰۰۷) و ژائو و کاوسگیل ^۸ (۲۰۰۶)
۹	تمايز محصول	پلهام (۱۹۹۷)
۱۰	چرخه عمر محصول	ون جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۱۱	نوآوری محصول	سالوو ^۹ (۲۰۰۲)
۱۲	آشفتگی فناورانه	کیم (۲۰۰۳)، لانجراک و همکاران (۲۰۰۷)، تسای و همکاران (۲۰۰۸)، ون جونگ چانگ (۲۰۱۴)، کیرکا و همکاران (۲۰۰۵) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)
۱۳	آشفتگی بازار	سین و همکاران (۲۰۰۳)، ون جانگ چانگ (۲۰۱۴) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)
۱۴	تغيير فناورانه	سین و همکاران (۲۰۰۳)
۱۵	نرخ رشد بازار	سین و همکاران (۲۰۰۳)
۱۶	آشفتگی بازار / محيطی	کیرکا و همکاران (۲۰۰۵)
۱۷	سنجش	ویرا (۲۰۱۰)
۱۸	ابعاد	ویرا (۲۰۱۰)
۱۹	صنعت	ویرا (۲۰۱۰) و ون جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۰	مقیاس	ویرا (۲۰۱۰)
۲۱	نوآوری / ابداع	ون جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۲	چرخه عمر محصول	ون جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۳	جهانی شدن	ون جانگ چانگ (۲۰۱۴)
۲۴	قدرت تامین کننده	نارور و اسلیتر (۱۹۹۴)
۲۵	قدرت خریدار	نارور و اسلیتر (۱۹۹۴)
۲۶	تمرکز فروشنده	نارور و اسلیتر (۱۹۹۴)

¹ Customer differentiation

² Javalgi et al.

³ Wu and Lee

⁴ Industry context

⁵ Raju et al.

⁶ Zahra

⁷ Langerak et al.

⁸ Zhao and Cavusgil

⁹ Salavou

بازارگرایی به مثابه یک منبع مزیت رقابتی

کومار، جونز، ونکاتسان و لیون^۱ طی سال‌های ۱۹۹۷، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۵، طی تحقیقاتی اثر تعدیل‌گری سه مولفه آشفته‌گی بازار^۲، آشفته‌گی تکنولوژیکی^۳ و شدت رقابت^۴ بر پیوند میان بازارگرایی و عملکرد بلندمدت کسب‌وکار و تاثیر متغیر زمان بر عملکرد را مورد مطالعه و بررسی قرار دادند و نتایج پژوهش خود را طی مقاله‌ای با تمرکز بر اثر سودآوری درازمدت بازارگرایی تحت عنوان «بازارگرایی یک منبع مزیت رقابتی پایدار یا صرفاً هزینه رقابتی؟»^۵ منتشر کردند. در این تحقیق ضمن تایید تاثیر مثبت کوتاه‌مدت و بلندمدت بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار، تصریح می‌کنند که این تاثیر بر شرکت‌های نخستین پذیرندگان بازارگرایی^۶ در مقایسه با شرکت‌های واپسین پذیرندگان بازارگرایی^۷ بیشتر است و این تاثیر، خود را در افزایش فروش و سودآوری بیشتر این بنگاه‌ها بازتاب می‌دهد. در این مقاله بر پذیرش فراگیر این حقیقت نزد صاحب‌نظران مدیریت تاکید شده است که تنها مزیت رقابتی یک شرکت توانش یادگیری سریع‌تر و پیش‌بینی دقیق‌تر آن از روند بازار نسبت به رقبا می‌باشد.

درک بهتر نیازهای مشتری، اقدامات رقابتی (ساختار صنعت و مزیت‌های موقعیتی) و روند بازار، شرکت‌های بازارگرا را قادر می‌سازد که به گسترش قابلیت‌هایی برای بهبود عملکرد درازمدت خود مثلاً بهبود راه‌هایی برای نگهداشت مشتری بپردازند. با این حال، مزیت‌های ناشی از بهبود رضایت مشتری در درازمدت ماندگارتر و نمایان‌تر از کوتاه‌مدت است. بازارگرایی بنیان فرهنگی سازمان‌های یادگیرنده است که از طریق کسب اطلاعات مداوم محیط بازار و به اشتراک‌گذاری این اطلاعات در سازمان، سبب توسعه حافظه سازمانی^۸ به مثابه عنصر اساسی خلق یک سازمان یادگیرنده می‌شود. پرسش اساسی درخصوص بازارگرایی این است که اگر رقبای یک شرکت نیز بازارگرا شوند، آیا بازارگرایی همچنان یک مزیت رقابتی محسوب خواهد شد؟ به عبارت دیگر، آیا هر چه شرکت‌های بیشتری در یک صنعت بازارگرا شوند، بازارگرایی کماکان از شکست یک شرکت موفق پیشگیری می‌کند؟ پذیرندگان نخستین بازارگرایی می‌توانند پیش‌تر از همه درخصوص نیازهای مشتری اطلاعات کسب کنند. پاسخ‌گویی به این نیازها از طریق ایجاد نوآوری در محصول یا ارائه خدمات مناسب می‌تواند عملکرد بنگاه‌های اقتصادی را بهبود بخشد. اما به ندرت محصولات شرکت‌های پیشرو از تقلید ناشی از رقابت در امان می‌ماند. افزون‌براین، رقبا می‌توانند سیستم و فرهنگ خود را بازارگرا کرده و به گونه‌ای بالقوه ساختار بازار را نیز تغییر دهند. در شکل ۱۴ اثرات اصلی و احتمالی بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار در طول زمان مشاهده می‌شود که توسط پژوهشگران فوق پیشنهاد شده است:

¹ V. Kumar, Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, & Robert P. Leone

² Market turbulence

³ Technological turbulence

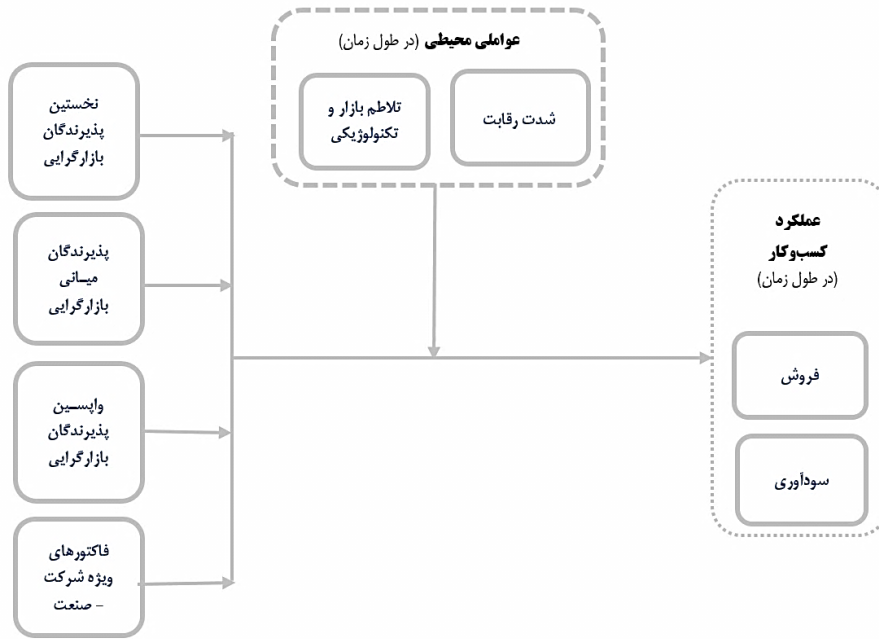
⁴ Competitive intensity

⁵ Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage (SCA) or Simply the Cost of Competing?

⁶ Market Orientation Early Adopter

⁷ Market Orientation Late Adopter

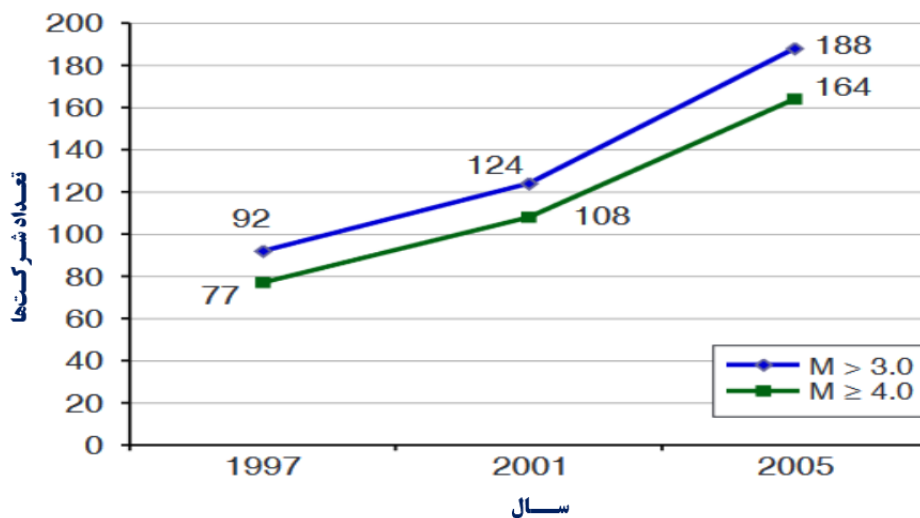
⁸ Organizational Memory



شکل ۱۴. اثرات اصلی و احتمالی بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار در طول زمان (کومار، جونز، ونکاتسان و لیون)

مطالعات آن‌ها نشان می‌دهد که بازارگرایی به‌مثابه یک منبع بالقوه مزیت‌های رقابتی در کوتاه‌مدت و بلندمدت تأثیر مثبتی بر عملکرد کسب و کار دارد. ولی مزیت رقابتی در شرکت‌هایی که به‌عنوان نخستین پذیرندگان بازارگرایی در یک صنعت محسوب می‌شوند، بیشتر است. وقتی یک بنگاه به اطلاعات یگانه دسترسی داشته باشد می‌تواند آن‌را به مزیت‌های رقابتی تبدیل کند و از اطلاعات محیط بازار به‌عنوان بخشی از یک فرایند کارآمد و مؤثر استفاده کند. حال پرسش اساسی دیگری که مطرح می‌شود این است که چه اتفاقی می‌افتد وقتی که رقابت به خانواده شرکت‌های بازارگرا کشیده شود؟

کومار و همکاران در نمودار زیر شمار شرکت‌های آمریکایی را که در دو صنعت و در طول زمان بازارگرا شده‌اند، مورد بررسی قرار دادند و نتیجه این بررسی را در شکل ۱۵ ترسیم کردند، آن‌ها ملاحظه کردند که بتدریج بر تعداد شرکت‌هایی که بازارگرایی را پذیرفته و آن‌را پیاده‌سازی کرده‌اند، اضافه شده است:



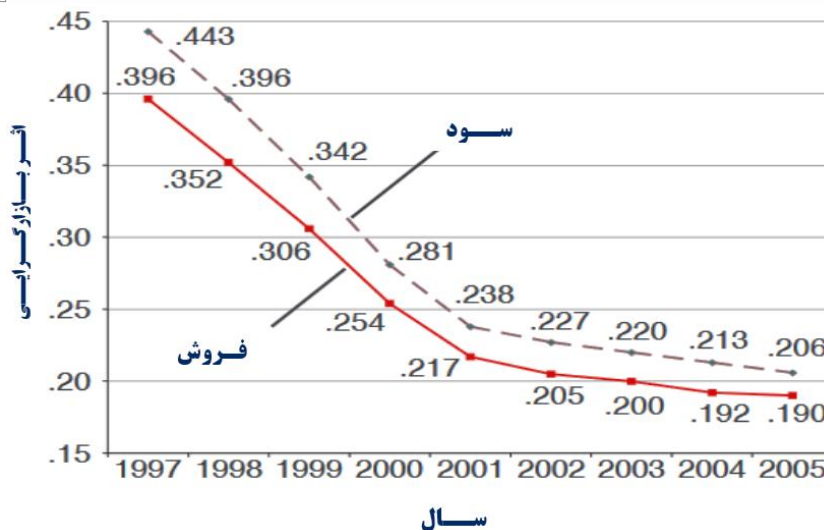
شکل ۱۵. شمار شرکت‌های آمریکایی که در طول زمان بازارگرایی را پذیرفته‌اند.

پژوهش‌ها نشان داده است که درجه بالای بازارگرایی در یک سازمان منجر به بهبود کوتاه‌مدت در رشد فروش و سودآوری، سهم بازار، موفقیت محصول جدید، رضایت مشتری و بازده دارایی در هم‌سنجی با سایر شرکت‌هایی که بازارگرا نیستند، می‌شود.

به گمان بسیاری از صاحب‌نظران چون لیبرمن و مونتگومری^۱ (۱۹۸۸) نوآوری‌های سازمانی چون بازارگرایی نسبت به نوآوری‌های محصول یا فرایند، مزایای متمایز بیشتری را برای کسب‌وکارها فراهم می‌کند. شرکت‌هایی که به‌عنوان نخستین پذیرندگان بازارگرایی به‌شمار می‌آیند از انعطاف‌پذیری بیشتری در فعالیت‌های بازاریابی خود برخوردار خواهند بود. چون با گذشت زمان، مشتریان کنونی یک شرکت به‌منظور اجتناب از هزینه‌های جابه‌جایی یا تعویض^۲ به شرکت پیشگام وفادار می‌مانند و منجر به نگهداشت بیشتر مشتری و مزیت متمایز برای این دسته از شرکت‌ها می‌شود. البته باید تاکید شود که مزیت رقابتی شرکت پیشگام در بازار، درنهایت به مهارت‌ها و منابع دیگر آن مانند قابلیت توزیع، تخصص و توانایی پژوهش و توسعه، راهبرد رقبا و تغییرات محیطی بستگی دارد. شرکت‌هایی که دیرتر بازارگرایی را می‌پذیرند مانند پذیرندگان میانی^۳ و دیرپذیرندگان^۴، نیز می‌توانند از اشتباهات یا تجربیات شرکت‌های پیشگام بیاموزند و به‌گونه‌ای موثرتر و کارآمدتر (۱) قابلیت‌های بازارگرایی سازمان خود را توسعه دهند و (۲) به نیازهای مشتری پاسخ دهند.

۱. نتیجه اول تحقیقات کومار و همکاران - پیوند میان: الف) بازارگرایی و فروش و ب) بازارگرایی و سود مثبت است، اما این اثر با گذشت زمان کاهش می‌یابد، همان‌گونه که در شکل ۱۶ مشاهده می‌شود.

نتیجه طبیعی بازارگراتر شدن بنگاه‌ها، از یک طرف، افزایش سطح انتظارات مشتریان است و از طرفی با افزایش درآمد شرکت‌های بازارگرا، عرصه برای ورود رقبا و پذیرش بازارگرایی از جانب آن‌ها جذاب‌تر می‌شود. هر چه بنگاه‌های بیشتری در یک صنعت بازارگرا شوند، هر یک از آن‌ها حتی در صورت تغییر مداوم نیازهای مشتری قادر به ارائه ارزش و نگهداشت مشتری هستند و با گذشت زمان براساس نظریه اقتصادی «ثبات در رقابت»^۵، تعادل در بازار ایجاد می‌شود.



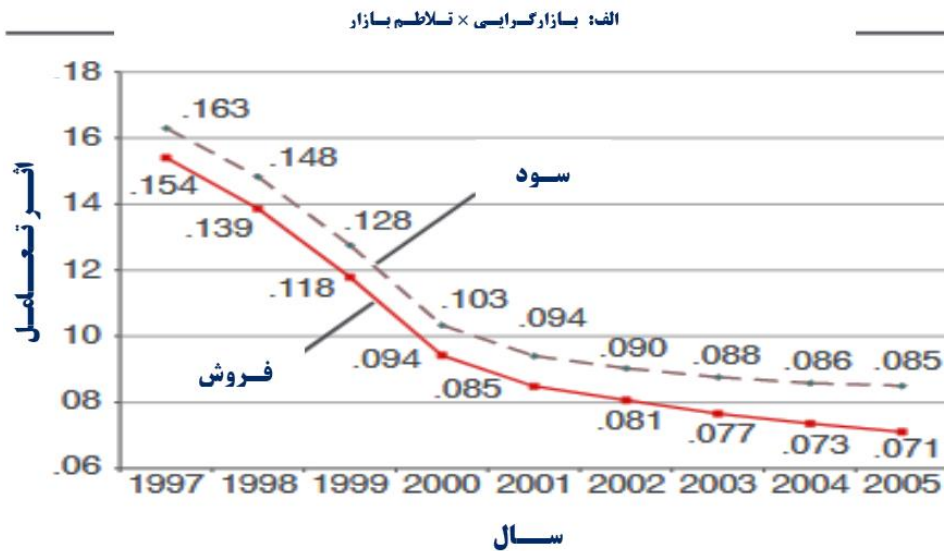
شکل ۱۶. کاهش اثر بازارگرایی بر فروش و سود با گذشت زمان

۲. نتیجه دوم تحقیقات کومار و همکاران - آشفتگی بازار رابطه مثبت میان: الف) بازارگرایی و فروش و ب) بازارگرایی و سود را تعدیل می‌کند و این اثر مثبت با گذشت زمان کاهش می‌یابد، همان‌گونه که در شکل ۱۷ نشان داده شده است.

¹ Lieberman and Montgomery
² Switching costs

³ Market Orientation Midterm Adopter
⁴ Market Orientation Late Adopter

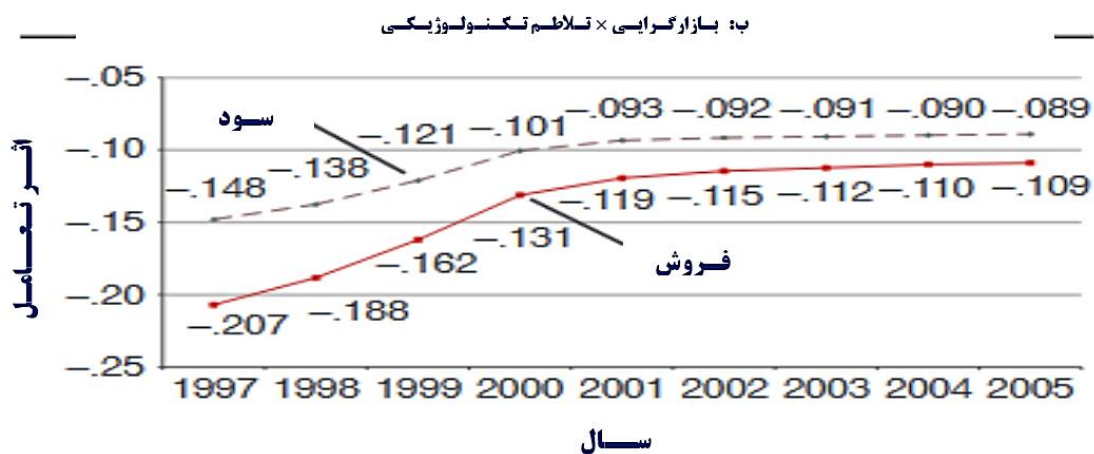
⁵ Stability in competition



شکل ۱۷. کاهش اثر تعاملی میان بازارگرایی و آشفتگی بازار بر فروش و سود با گذشت زمان

براساس وجود پیوند بازگونه میان بازارگرایی و تلاطم تکنولوژیکی، سطح بالایی از تلاطم تکنولوژیکی از تأثیر بازارگرایی بر رشد فروش و سود می‌کاهد. در بازارهایی که تلاطم تکنولوژیکی در آن‌ها بالا است، میزان فروش و سود تحت‌تاثیر نوآوری‌هایی است که در محصولات و خدمات اتفاق می‌افتد. اگرچه بنگاه‌های بازارگرای فعال در بازارهای با تلاطم فناورانه بالا در قیاس با شرکت‌های فعال در بازارهای با نوسان فناورانه کمتر، عملکرد مطلوبی ندارند، اما با گذشت زمان این زیان کاهش می‌یابد. پس:

۳. نتیجه سوم تحقیقات کومار و همکاران - تلاطم تکنولوژیکی، پیوند میان: الف) بازارگرایی و فروش و ب) بازارگرایی و سود را تعدیل می‌کند، اما این اثر منفی با گذشت زمان کاهش می‌یابد، همان‌گونه که در شکل ۱۸ ملاحظه می‌شود.



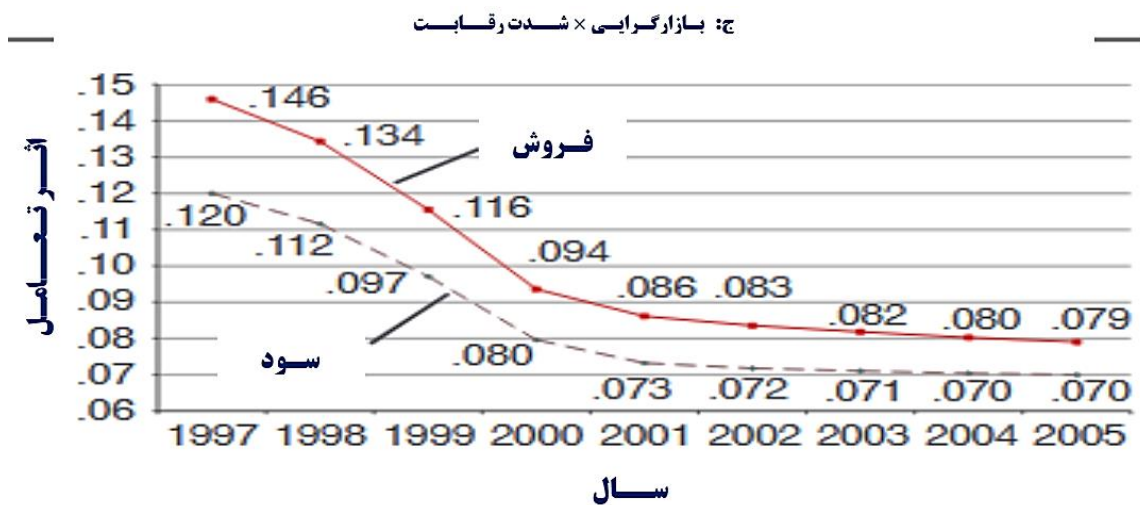
شکل ۱۸. کاهش اثر تعاملی میان بازارگرایی و تلاطم تکنولوژیکی بر فروش و سود با گذشت زمان

در صورت عدم وجود رقابت در یک صنعت، مشتریان معمولاً محصولات و خدمات یک سازمان را مورد استفاده قرار می‌دهند. اما در شرایط رقابتی شدید، مشتریان گزینه‌های جایگزین زیادی برای برآوردن نیازها و خواسته‌های خود می‌یابند. شدت رقابت می‌تواند اثرات بازارگرایی بر عملکرد شرکت‌ها را افزایش دهد زیرا شرکت‌های بازارگرا در یک صنعت، قابلیت‌ها و فرآیندهای خود را برای نگهداشت مشتریان کلیدی (مثلاً با تخصیص

بهینه منابع) ارتقاء می‌دهند. بنابراین، در بازارهای بسیار رقابتی، شرکت‌هایی که بازارگرایی بالاتری دارند، قادر به عملکرد بهتر هستند. در واقع بازارگرایی، «موانع ورود»^۱ را برای سایر شرکت‌های رقیب که بازارگرا نیستند تشدید می‌کند.

اثر تعدیل‌کنندگی شدت رقابت با گذشت زمان کاهش می‌یابد زیرا بیشتر شرکت‌ها در یک صنعت به علت منافع حاصل از تحقق بخشی بازارگرایی، به آن اقبال نشان می‌دهند و آن را اجرایی می‌کنند. بنابراین سود عملیاتی پذیرندگان نخستین بازارگرایی با گذشت زمان کاهش می‌یابد، چون پذیرندگان واپسین بازارگرایی نیز به آن گرایش پیدا می‌کنند و تلاش می‌کنند مزیت رقابتی خود را با درک نقاط ضعف و قوت رقبا و پیش‌بینی تحرکات رقابتی افزایش دهند. پس:

۴. نتیجه چهارم تحقیقات کومار و همکاران - شدت رقابت، پیوند میان: الف) بازارگرایی و فروش و ب) بازارگرایی و سود را تعدیل می‌کند، اما این اثر مثبت با گذشت زمان کاهش می‌یابد، همان‌گونه که در شکل ۱۹ مشاهده می‌شود.



شکل ۱۹. کاهش اثر تعاملی میان بازارگرایی و شدت رقابت بر فروش و سود با گذشت زمان

سخن آخر اینکه، فواید و مزایای بازارگرایی درازمدت است ولی شرایط محیطی غالباً زودگذر است و به همین دلیل با وجود هرگونه تأثیر تعدیل‌گر کوتاه‌مدت عوامل برون‌زای^۲ مربوط به پویایی‌های محیطی مثلاً رقابت و مقررات دولتی، اجرای بازارگرایی در سازمان‌ها مقرون به صرفه بوده و تحت هر شرایطی عمل به آن توصیه می‌شود.

تأثیر فناوری‌های دیجیتالی بر بازارگرایی

عصر هزاره سوم به انفجار اطلاعات موسوم است و شبکه‌های ارتباطی، شکل زندگی و تعاملات انسان‌ها را تغییر داده‌اند و یکی از ابزارهای پر قدرت در این عصر، اینترنت است. رشد شگرف اینترنت سبب خلق محیط دیجیتال^۳ (DE) شده و فرصت‌هایی از جمله بازاریابی الکترونیکی یا بازاریابی دیجیتال^۴ را برای مشتریان و شرکت‌ها فراهم کرده است تا بتوانند در یک بازار جهانی آنلاین سهم شونند. بازاریابی دیجیتال مهم‌ترین و کاربردی‌ترین روش بازاریابی در کسب‌وکارهای مدرنی است که کار آن‌ها بر بستر اینترنت و به صورت آنلاین است. فناوری‌های دیجیتال تغییرات بنیادی از جمله ارائه خدمات آنی به مشتری، بهره‌برداری از فرصت‌های دیجیتالی، شبکه‌ای از ارتباطات مشارکتی بین شرکت و مشتری جهت برآورده کردن نیازهای مشتریان، پیش‌بینی رفتار مشتریان، ارتقای خدمات از طریق پلتفرم‌ها، کاهش هزینه‌ها، کاهش حمل‌ونقل و غیره را در کسب وکارها ایجاد کرده است.

¹ Barriers to entry
² Exogenous

³ Digital Environment
⁴ Digital Marketing

کاتلر و همکاران (۲۰۲۱) هشدارهایی را پیرامون تهدیدات و فرصت‌های دیجیتال‌سازی بیان می‌کنند که پنج مورد از خطرات عمده و نیز پنج مورد از پیامدهای مثبت دیجیتال‌سازی را شامل می‌شود که در جدول ۱۳ ملاحظه می‌شود:

جدول ۱۳. خطرات و پیامدهای مثبت دیجیتال‌سازی

پیامدهای مثبت دیجیتال‌سازی	خطرات دیجیتال‌سازی
اقتصاد دیجیتالی و تولید	خودکارسازی و حذف مشاغل
کلان‌داده و یادگیری مادام‌العمر	اعتماد و هراسش از ناشناخته‌ها
زندگی هوشمند و موجودیت ارتقاء یافته	نگرانی‌های حریم خصوصی و مسائل امنیتی
بهبود سلامتی و افزایش طول عمر	حباب فیلتر و عصر پساحقیقت
پایداری و شمول اجتماعی	شیوه زندگی دیجیتالی و پیامدهای رفتاری

• خطرات دیجیتالی شدن:

۱. خودکارسازی و خطر از دست دادن مشاغل - به دلیل استفاده کسب‌وکارها از فناوری‌های خودکارسازی مانند علم رباتیک و هوش مصنوعی در فرایندهای خود، برخی مشاغل از بین خواهند رفت. هدف خودکارسازی، بهینه‌سازی بهره‌وری با استفاده از منابع کمتر و بهبود قابلیت اطمینان است.
۲. اعتماد و هراسش از ناشناخته‌ها - الگوریتم‌ها و مدل‌های پیشرفته هوش مصنوعی، اغلب فراتر از درک انسان هستند. وقتی انسان‌ها متوجه می‌شوند که کنترل بر امور ندارند، دچار اضطراب می‌شوند و واکنش دفاعی نشان می‌دهند. این امر خصوصا در مورد کاربردهایی که به درجه بالایی از اعتماد نیاز دارند، مانند مدیریت مالی، وسایل نقلیه خودکار و درمان پزشکی صادق است.
۳. حریم خصوصی و مسائل امنیتی - هوش مصنوعی از داده‌ها تغذیه می‌کند و شرکت‌ها داده‌ها را از بانک اطلاعات مشتری، معاملات تاریخی، شبکه‌های اجتماعی و سایر منابع گردآوری می‌کنند. موتور هوش مصنوعی با استفاده از داده‌ها، مدل‌های پروفایل‌سازی و الگوریتم‌های پیش‌بینی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا درک عمیقی از رفتارهای گذشته و آینده مشتری داشته باشند. برخی از مشتریان این قابلیت را ابزاری برای سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی اما برخی دیگر این کار را تعرض به حریم خصوصی برای منافع تجاری می‌دانند.
۴. حباب فیلتر و دوران پساحقیقت - موتورهای جستجو و شبکه‌های اجتماعی از رسانه‌های سنتی به‌عنوان منبع اصلی اطلاعات در عصر دیجیتال پیشی گرفته‌اند. آن‌ها قدرت شکل‌دهی به ادراکات و نظرات افراد را دارند. نگرانی اصلی، ظهور یا پیدایش یک جهان پساحقیقت بوده که در آن تمایز میان واقعیت و دروغ دشوار است. باید این پیامد ناخواسته فناوری را مدیریت کرده تا شکاف دیجیتالی مرتفع شود.
۵. سبک زندگی دیجیتالی و پیامدهای رفتاری - اپلیکیشن‌های موبایل، شبکه‌های اجتماعی، بازی‌های آنلاین سبب شده تا افراد از صفحات موبایل‌شان برای ساعت‌ها جدا نگردند. این اعتیاد شاید بسیاری از افراد را از ایجاد تعاملات حضوری، انجام فعالیت‌های بدنی، داشتن عادات خواب مناسب محروم کند و بر سلامت عمومی آن‌ها تاثیر بگذارد. افراد در هنگام تصمیم‌گیری از نظرات خود غافل و به الگوریتم‌های هوش مصنوعی پیشنهادی وابسته می‌شوند. افراد اجازه می‌دهند تا ماشین‌ها کار انجام دهند و کمتر مداخله می‌کنند و این باعث چیزی می‌شود که به‌عنوان «سوگیری خودکارسازی» شناخته می‌شود.

• پیامدهای مثبت دیجیتالی شدن:

برغم خطراتی که دیجیتالی شدن با خود به همراه دارد اما امکانات فوق‌العاده زیادی برای جامعه به ارمغان می‌آورد. پنج سناریویی که دیجیتالی شدن سبب ارزش‌آفرینی می‌شود، در زیر ذکر می‌شود:

۱. اقتصاد دیجیتال و تولید ثروت - اولین و مهم‌ترین فرایند دیجیتالی شدن، پیدایش اقتصاد دیجیتالی و تولید ثروت فراوان است. دیجیتالی شدن به صاحبان کسب‌وکارها امکان می‌دهد تا پلتفرم‌ها و زیست‌بوم‌هایی را ایجاد کنند که تراکنش‌های مالی بسیاری را در مقیاس گسترده، بدون مرزهای جغرافیایی و صنعتی پردازش کنند. فناوری‌های دیجیتالی شرکت‌ها را قادر می‌سازد نه تنها تجربه مشتری بلکه مدل کسب‌وکار را تغییر دهند. این امر به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا به رشد نمایی طی یک زمان اندک دست یابند.

۲. کلان‌داده و یادگیری مادام‌العمر - پلتفرم‌ها و زیست‌بوم‌های دیجیتال سبب تغییر در شیوه‌های تجارت می‌شوند. آن‌ها به صورت یکپارچه بخش‌های گوناگون شامل شرکت‌ها، مشتریان و سایر ذینفعان را برای ارتباطات و تراکنش‌های نامحدود بهم متصل می‌سازند. در مقابل گردآوری منابع فیزیکی، این پلتفرم‌ها و زیست‌بوم‌ها، حجم وسیعی از داده‌های خام را در میان صنایع زیادی گردآوری می‌کنند، که سوخت موتورهای هوش مصنوعی بوده و پایگاه دانش گسترده‌ای را ایجاد می‌کنند.

۳. زندگی هوشمند و موجودیت ارتقاء یافته - فرایند دیجیتالی شدن می‌تواند چیزهایی را که ما تنها در فیلم‌های تخیلی^۱ مشاهده کرده‌ایم، تحقق ببخشد. در یک دنیای کاملاً دیجیتال، ما در یک خانه کاملاً هوشمند زندگی خواهیم کرد که هر کاری یا خودکار است یا از طریق صوت فرمان می‌گیرد. یک ربات دستیار در کارهای روزمره به ما کمک خواهد کرد. سفارشات توسط یخچال صورت می‌گیرد و یک پهباد خریدها را از سوپر مارکت‌ها تحویل می‌دهد.

۴. بهبود سلامتی و افزایش طول عمر - از منظر سلامتی، هدف بیوتکنولوژی (زیست‌فناوری) پیشرفته، توسعه افزایش طول عمر بشر است. هوش مصنوعی قادر به کشف و تولید داروهای جدید و دقیق در بخش بهداشت و درمان با استفاده از کلان‌داده و تشخیص و درمان‌های شخصی متناسب با بیماران خاص خواهد بود. علم ژنومیک^۲ قابلیت‌های مهندسی ژنتیک را فراهم می‌کند تا از بیماری‌های ژنتیک جلوگیری کرده و آن‌ها را درمان نماید. پیگیری مستمر سلامتی با استفاده از ابزار پوشیدنی و کاشت ریزتراشه‌ها سبب مراقبت‌های بهداشتی پیشگیرانه می‌شود.

۵. پایداری و شمول اجتماعی - دیجیتالی‌سازی نقش مهمی در تامین پایداری زیست‌محیطی ایفا می‌کند. اشتراک وسایل نقلیه الکتریکی یکی از مهم‌ترین محرک‌ها هستند. مفهوم تجارت انرژی خورشیدی هم‌تا به هم‌تا که باعث دادن انرژی الکتریسیته مازاد به همسایگان می‌شود به صرفه‌جویی انرژی در زیرساخت‌ها کمک می‌کند. هوش مصنوعی در حوزه تولید، به کاهش زباله‌ها از طراحی تا انتخاب مواد کمک می‌کند. با کاربست هوش مصنوعی ما یک اقتصاد چرخشی - یک سیستم حلقه بسته از کاربرد مستمر مواد از طریق استفاده و بازیافت دگرباره ایجاد می‌کنیم.

پیشرفت فناوری اینترنت، شرکت‌ها را قادر می‌سازد که با مشتریان ارتباط بهتر و موثرتری برقرار کرده و تولیدات خود را با نیازهای آن‌ها منطبق نمایند، از این‌رو، شمار زیادی از شرکت‌ها از اینترنت جهت بازاریابی و کانال‌های توزیع استفاده می‌کنند. بازاریابی دیجیتال طیف وسیعی از فعالیت‌ها و ابزارها را در اختیار کسب‌وکارها قرار می‌دهد و همچنین تاثیر عمیقی بر نگرش و رفتار خرید کنندگان و همچنین بر نتایج تجاری در بسیاری از دسته‌بندی‌های محصولات چون کتاب‌ها، فیلم‌ها، بازی‌های آنلاین و رستوران‌ها دارد. استفاده صرف از بازاریابی سنتی، فاقد کارایی قابل قبول است.

¹ Utopian movies

² Genomics

با توجه به گسترش استفاده از اینترنت و فناوری اطلاعات، همه سازمان‌ها و صنایع برای حفظ جایگاه رقابتی خود نیازمند استفاده از بازاریابی الکترونیکی در کسب‌وکار خود هستند. بازاریابی دیجیتال مزایای مختلفی از جمله استفاده از گستره بازار جهانی، کارآمدی در مقایسه با سایر کانال‌های بازاریابی، فرصت خدمات جدید براساس فناوری اینترنت، صرفه‌جویی در زمان و هزینه، امکان برقراری رابطه تعاملی و مستمر با مشتری، سهولت در انتخاب، امکان استفاده از متن و صوت و تصاویر متحرک، ارائه حجم بالایی از اطلاعات مفید، آگاهی از فرصت‌های جدید، به‌روز بودن و ... دارد.

در دنیای دیجیتال مفهوم آمیخته بازاریابی، توسعه یافته، به‌گونه‌ای که هم‌آفرینی بیشتر مشتریان را فراهم و تسهیل کرده است. آمیخته بازاریابی (4P) باید به صورت 4C (هم‌آفرینی، قیمت جاری، پویایی گروهی و گفتگو)^۱ بازتعریف شود. در بازاریابی دیجیتالی، هم‌آفرینی، راهبرد توسعه محصولات جدید به حساب می‌آید. از طریق هم‌آفرینی و مشارکت مشتریان در مراحل اولیه ایده‌یابی، شرکت‌ها می‌توانند نرخ موفقیت توسعه محصولات جدید را بهبود بخشند. هم‌آفرینی همچنین موجب می‌شود که مشتریان کالاها و خدمات را شخصی‌سازی و یا سفارشی‌سازی کنند، به‌گونه‌ای که بیشترین ارزش را برای آن‌ها خلق کند. مفهوم قیمت‌گذاری نیز در عصر دیجیتال از روش قیمت‌گذاری استاندارد به روش قیمت‌گذاری پویا تغییر کرده است. قیمت‌پویا - در پاره‌ای از صنایع از جمله خدمات اقامتی و خطوط هوایی مسئله‌ای جدید تلقی نمی‌شود. مفهوم کانال نیز در حال تغییر است. بهترین مفهوم توزیع در اقتصاد اشتراکی^۲، توزیع هم‌تا به هم‌تا^۳ است. در جهان متصل، مشتریان خواهان آن هستند که به محصولات و خدمات به صورت آنی دسترسی داشته باشند، امری که امکان تحقق آن تنها از طریق مشتریان دیگری است که در نزدیکی آن‌ها باشند. این جوهره اصلی «پویایی گروهی» است. مفهوم ترفیع نیز در سال‌های اخیر تحول یافته است. در نگاه سنتی، ترفیع صرفاً همیشه یک تلاش یک‌سویه از سمت شرکت‌ها به مشتریان بوده، به طوری که شرکت‌ها پیام‌هایی را به مخاطبان می‌فرستند. اما امروزه شمار بیشتر رسانه‌های اجتماعی به مشتریان اجازه می‌دهند که به این پیام‌ها پاسخ بدهند و یک پیوند دوسویه شکل بگیرد و در بازاریابی دیجیتال اصل بر گفتگو است. پس در این گونه از بازاریابی مشتری مشارکت فعال‌تری دارد.

پرسش مطرح در اینجا این است که آیا بازارگرایی در دنیای رو به رشد فناوری‌های دیجیتالی همچنان برای کسب‌وکارها حائز اهمیت است؟ اگر فرصت‌های خلق شده و همچنین تهدیدات برگرفته از فناوری‌های دیجیتال مورد بررسی قرار گیرد می‌توان مدعی شد که مطالعات گوناگون و شواهد تجربی ثابت می‌کند که تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار در همه زمینه‌ها مثبت است و این تأثیر با دگرگونی سطوح آشفستگی بازار، آشفستگی فناورانه و شدت رقابت خود را نشان می‌دهد. فرایندهای تجاری به‌گونه‌ای تغییر یافته‌اند که نمی‌توان قبل از پیدایش شبکه جهانی وب آن‌را تصور کرد. پرسش خاص این است که چگونه پیدایش فناوری‌های دیجیتال سه سازه از بازارگرایی را متأثر کرده است؟ یعنی:

۱. تولید اطلاعات بازار - ایجاد برخی از انواع اطلاعات بازار سریع‌تر، آسان‌تر، ارزان‌تر و تخصصی‌تر شده است (یعنی در سطح مشتری فردی). به‌عنوان مثال، یک موضوع ساده برای یک کسب‌وکار این است که بتواند رفتار مشتری خاص را مورد پایش قرار دهد و براساس آن، ترجیحات مشتری و احتمالاً گرایش و علاقه آن‌ها را به دسته‌ای از محصولات و خدمات استخراج کند. کسب‌وکارها می‌توانند به سهولت و به‌صورت آنلاین اثربخشی انواع راهبردهای قیمت‌گذاری، ترویج و ارتباطات را قبل از اجرا در سطح ملی یا جهانی برآورد کنند. شکار ایده‌های جدید در مورد محصولات و خدمات مشتریان در سراسر گیتی بسیار ساده‌تر و ارزان‌تر شده است. بسیاری از کسب‌وکارها مسابقات طراحی آنلاین را اجرا می‌کنند و سپس تجارت را با سایر مشتریان با استفاده از طرح‌های برنده ادامه می‌دهند انجام نظرسنجی‌های آنلاین بسیار آسان شده است. با پیدایش اینترنت اشیاء، اکنون از اینکه کسب‌وکارها بتوانند آمار سلامتی مشتریان را به‌نگام ردیابی کنند (و سپس آن‌ها را راهنمایی کرده و

^۱ 4C's: Cocreation, Currency, Communal Activation & Convensation

^۲ Sharing Economy

^۳ Peer to peer distribution

پیشنهادهایی را نیز بهنگام ارائه دهند) امکان پذیر شده است. بنابراین، پنداشته می شود که بیشتر کسب و کارها انجام کار بهتر با تولید اطلاعات بازار را ممکن می دانند.

در عین حال، نقطه ضعفی که قبل از پیدایش دنیای دیجیتال وجود داشت، بیشتر بروز یافته است و آن اینکه، ما در دنیای غنی از اطلاعات زندگی می کنیم. این به اصطلاح «هم آفرین است و هم نفرین»^۱ در حالی که غنای اطلاعات، پتانسیل ایجاد بینش های ارزشمندی را ایجاد می کند، اما همین نقطه قوت، مشکلاتی را در پویا شدن پردازش اطلاعات برای تولید بینش یا اطلاعات ایجاد می کند. حجم، تنوع و سرعت اطلاعات بیش از حد است که این پدیده به «بمباران اطلاعاتی» موسوم است. به نظر می رسد برای دانشمندان رایانه که بر روی یادگیری ماشین و رویکردهای همسان کار می کنند، راه حل هایی وجود دارد و آن تفکیک و تلخیص هدفمند اطلاعات است.

۲. توزیع اطلاعات بازار - توانایی یک کسب و کار برای توزیع اطلاعات داخلی از میانه دهه ۱۹۹۰ شاهد جهشی کوانتومی بوده است. دشوار است پنداشته شود که زندگی بدون پست الکترونیکی تا قبل از سال ۱۹۹۰ چگونه بوده است! نه تنها ارتباطات آسان تر، سریع تر و ارزان تر شده بلکه با تصاویر و فیلم ها نیز غنی تر شده است. این فناوری ها سبب شده تا کار انتشار اطلاعات بازار در یک کسب و کار بهتر انجام شود. علاوه بر این، فناوری های مشارکتی و گروهی و فناوری های کنفرانسی باعث می شود تا تعداد زیادی از کارکنان بتوانند علی رغم حضور در خارج از جغرافیای سازمانی، اطلاعات بازار را در اختیار داشته باشند و از راه دور و به نحو مطلوبی در انجام کار سازمانی مشارکت کنند و به گسترش آن کمک کنند. با این حال، همانند همیشه، تله ای که بسیاری از کسب و کارها و مدیران در آن گیر می کنند باورداشتن به مثل «بیشتر بهتر^۲ است.» با توجه به اینکه تبادل اطلاعات، آسان و ارزان است، مدیران گرایش به کسب حجم انبوهی از اطلاعات دارند. در حالی که مدیران به اطلاعات بیشتر نیاز ندارند بلکه به اطلاعات پردازش شده برای داشتن افق بازتر و بصیرتی قدرتمندتر نیاز دارند.

۳. پاسخگویی به اطلاعات بازار - فناوری های دیجیتالی باعث شده است تا کسب و کارها به درخواست مشتریان و واکنش رقبا در حوزه های ویژه سریع تر پاسخ دهند. به عنوان مثال، خرده فروشانی که به صورت آنلاین فعالیت می کنند به آسانی می توانند سیاست های قیمتی و تبلیغی خود را در پاسخ به تغییرات قیمتی رقبا و نیز اقدامات تبلیغی آن ها ساماندهی کنند. همچنین برای کسب و کارها آسان تر است که مشتریان خود را با تبلیغات آنلاین خود هدف گیری کنند و تبلیغات خود را براساس آگاهی از نحوه واکنش مشتریان به تبلیغات گوناگون تدوین کنند. زمان انتظار مشتریان برای دریافت سفارش اطلاعات محصولات از چند روز به چند ثانیه کاهش یافته است. علاوه بر این، زمان کل فرایند از تولید اطلاعات، انتشار، پاسخگویی بویژه در خرده فروشی های آنلاین بسیار کوتاه تر شده است.

بازارگرایی و پایداری زیست محیطی

گروهی از پژوهشگران شامل گرین، تامز و کلارک^۳ (۲۰۱۳) در جریان تحقیق خود، از منظر بدیعی به مفهوم بازارگرایی نگرسته اند و آن را در پیوند با موضوع پایداری زیست محیطی مورد بررسی و مطالعه قرار داده اند و نتیجه یافته های جالب خود را طی مقاله ای تحت عنوان «تاثیر بازارگرایی بر راهبرد پایداری زیست محیطی»^۴ منتشر کرده اند. نتایج حاصل از تحقیقات پژوهشگران مذکور، نشان می دهد که بازارگرایی با شیوه های مدیریت زنجیره تأمین سبز و عملکرد زیست محیطی و در نهایت با عملکرد کلی سازمان، دارای پیوند نیرومندی است و میان بازارگرایی و پایداری زیست محیطی پیوند مثبت و معنی داری وجود دارد.

^۱ Blessing and a curse

^۲ More is better

^۳ Kenneth Wilburn Green, Lisa C. Toms, James Clark

^۴ Impact of market orientation on environmental sustainability strategy

از آنجایی که کمیسیون جهانی توسعه اقتصادی^۱ بیش از ۲۰ سال قبل «سازگاری یا پایداری»^۲ را مطرح کرد و توجه اذهان مصرف‌کنندگان را به این موضوع اساسی معطوف کرد که تقاضای مشتری برای محصولات و خدماتی افزایش یافته است که دوست‌دار محیط‌زیست^۳ هستند و با فرآیند دوستی با محیط‌زیست تولید می‌شوند. هدف از طرح این موضوع مهم، تأمین منافع سازمان‌های تجاری در قالب رسالتی بزرگ‌تر یعنی درک مسئولیت اجتماعی در قبال منافع گسترده‌تر جامعه از جمله پایداری زیست‌محیطی است که این امر یکی از مهم‌ترین رویکردهای بازاریابی است.

پایداری به‌مثابه تصمیمات مدیریتی و سیاست‌های شرکتی تعریف می‌شود که منجر به «توسعه‌ای می‌شود که نیازهای نسل حاضر را برآورده کند بی‌آنکه توانایی نسل‌های آتی برای تأمین نیازهای خود را دچار اختلال سازد» (کمیسیون جهانی زیست‌محیطی و توسعه^۴، ۱۹۸۷). بنابراین می‌توان گفت پایداری، موازنه‌ای میان ضرورت‌های زیست‌محیطی و نیازهای توسعه‌ای است. از دیدگاه کلی اهداف اصلی توسعه پایدار شامل اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است که در همکنشی با هم قرار دارند. پایداری نوعی نگرش بلندمدت در زمینه توسعه راهبردها براساس اصول اخلاقی است. طرح‌های توسعه اقتصادی که مداخله برنامه‌ریزی شده نهاد‌های عمومی و خصوصی در محیط طبیعی و اجتماعی به‌شمار می‌آیند، ابزاری برای رشد و توسعه جوامع هستند و قصد دارند رفاه مادی و معنوی انسان‌ها را ارتقا بخشند. امروزه یکی از چالش‌ها و مشکلات برنامه‌ریزی‌های توسعه در بسیاری از کشورها، ناتوانی در پیش‌بینی و کاهش پیامدهای منفی سیاست‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های توسعه است. ارزیابی اثرات زیست‌محیطی در بسیاری از کشورها به یک رویه و رویکرد در برنامه‌ریزی‌های توسعه ملی تبدیل شده و به‌عنوان ابزار مدیریت محیط‌زیست در سطح وسیعی مورد پذیرش قرار گرفته است، اما این رویکرد بیشتر بر اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی متمرکز است و به اثرات اجتماعی و فرهنگی مانند کیفیت زندگی و عدالت اجتماعی کمتر توجه می‌کند. ارزیابی اثرات اجتماعی که بی‌گمان سابقه کمتری نسبت به ارزیابی اثرات زیست‌محیطی در برنامه‌ریزی توسعه کشورها دارد، می‌کوشد به این پرسش راهبردی پاسخ دهد که توسعه تا چه اندازه با جامعه سازگار، دادگرانه و پایسته است و چگونه برای بازسازی معیشت و بهبود رفاه اجتماعی تلاش می‌کند؟ غلبه برداشت اقتصادی در ارزیابی طرح‌های توسعه، اولویت یافتن صداهای قدرتمندتر در جریان سیاست‌گذاری‌ها و بی‌توجهی به گروه‌های حاشیه‌ای و محروم، درک کاستی‌مند و ناقص از روابط متقابل و سیستمی میان موضوعات انسانی، کالبدی و زیست‌محیطی و سرانجام هزینه‌های تحمیل شده به جوامع به سبب این بی‌توجهی‌ها که در نهایت پایستگی توسعه و عدالت اجتماعی را تهدید می‌کند، موجب پیدایش پارادایم ارزیابی اثرات اجتماعی شد. نخستین اصل با عنوان «نخست به مردم توجه نماید»^۵، ابعاد اجتماعی توسعه را موضوعی الزامی و غیرقابل مسامحه می‌داند و به دولت‌ها گوشزد می‌کند که برنامه‌های توسعه را مطابق با معیارهای این پارادایم طراحی کنند.

کاتلر و همکاران (۲۰۱۰) درخصوص موضوع پایستگی و پایداری می‌گویند: «اعتقاد ما براین است که قوی‌ترین روند آینده برای شرکت‌ها، موضوع پایداری است. پایداری مهم‌ترین چالش فراروی شرکت‌ها در خلق ارزش برای ذینفعان در بلندمدت است. اما پایداری را به دو گونه می‌توان تعریف نمود. شرکت‌ها پایداری را حضور بلندمدت در بازار کسب‌وکار می‌دانند. از طرف دیگر پایداری به‌لحاظ جامعه، بقای بلندمدت زیست‌محیطی و سلامت اجتماعی است. شرکت‌ها به‌گونه‌ای سنتی، هم‌افزایی این دو دیدگاه را نادیده گرفته‌اند. شرکت‌هایی که به‌صورت پایدار فعالیت می‌کنند انعطاف‌پذیرتر بوده و با تغییرات محیط کسب‌وکار انطباق‌پذیری بیشتری دارند.»

مفهوم بازاریابی پایداری یکی از پارادایم‌های هژمونیک دوران معاصر به‌شمار می‌رود. همان‌گونه که گرایش مدیران در گسترش سازمان‌ها و نفوذ در بازار افزایش می‌یابد و داروینیزم تجاری^۶ بر دنیای رقابت سایه افکنده است، ولی رویکرد بازاریابی پایداری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود

¹ World Commission on Economic Development
² Sustainability

³ Environmentally friendly
⁴ World Commission on Environment and Development

⁵ Putting people first
⁶ Commercial Darwinism

معطوف کرده است. «بازاریابی پایداری» عبارت از پاسخ‌گویی مسئولانه، متعهدانه و بشردوستانه به نیازها و نیازمندان فعلی، همراه با حفظ منابع و شرایط زیست‌محیطی برای پاسخ‌گویی به نیازهای نسل‌های آتی است. ارکان بازاریابی پایدار شامل ابعاد اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی است که در ادبیات بازاریابی جهان، هر یک در بردارنده الگوها و مفاهیم تخصصی است و به وسیله دسته‌ای از مدل‌ها تبیین می‌شوند. جامعه اکولوژیک، ظرفیت محیط‌زیست را در اولویت قرار داده، سازمان اجتماعی را متناسب با آن شکل می‌دهد. آنچه این تغییرات ایجاد می‌کنند، پیدایش شکل جدیدی از شهروندی است. چیزی که مارک. ج. اسمیت^۱ (۱۹۹۸)، «شهروند اکولوژیک»^۲ و دابسون بیل^۳ (۲۰۰۶) «شهروند زیست‌محیطی»^۴ نامیده‌اند.

«بنگاه‌های بازارگرا می‌توانند در موقعیتی بی‌نظیر قرار گیرند تا به موازات پذیرش مسئولیت بیشتر در قبال صیانت از منافع و مصالح اجتماعی در برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان و سایر ذینفعان نیز اهتمام ورزند. بازارگرایی، گردآوری و استفاده از اطلاعات بازار را تسهیل و هماهنگی منابع را برای ارائه ارزش برتر مشتری فراهم می‌کند» (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۵). «بنگاه‌های بازارگرا برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود براساس اطلاعات بازار کار می‌کنند و بدون بازارگرایی قوی، شرکت‌ها از تغییر خواسته‌های مشتریان بالفعل و بالقوه آگاه نخواهند بود و احتمالاً کمتر به دنبال اجرای شیوه‌های زیست‌محیطی خواهند رفت که مشتری را راضی‌تر می‌کند» (کولی و جاورسکی، ۲۰۰۰). شرکت‌هایی که دارای بازارگرایی قوی‌تری هستند، قادر به شناسش و پاسخگویی به تغییرات تقاضای مشتریان خود خواهند بود.

آیا بازارگرایی به اجرای روش‌های پایسته زیست‌محیطی^۵ مانند شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز^۶ منتهی می‌شود و عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌ها را بهبود می‌بخشد؟ شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز شامل مدیریت داخلی زیست‌محیطی^۷، خرید سبز^۸، تشریک مساعی با مشتریان^۹، طراحی سازگار با محیط‌زیست^{۱۰} و احیای سرمایه‌گذاری می‌شود. عملکرد زیست‌محیطی نشان‌دهنده توانایی یک سازمان تولیدی در کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای^{۱۱}، رهاسازی پساب^{۱۲}، پسماندهای جامد^{۱۳} و مواد سمی^{۱۴} برآمده از فرآیندهای تولید شرکت است. سازگار با تئوری منبع - مزیت، اختلاط شیوه‌های پایدار زیست‌محیطی کسب‌وکار، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند که منجر به عملکرد اقتصادی برتر می‌شود (فرلی، ۲۰۱۰). علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که بازارگرایی با آگاه کردن مدیران از خواسته‌های مشتریان برای خرید محصولات و خدمات سازگار با محیط‌زیست، از پایداری زیست‌محیطی پشتیبانی می‌کند. شرکت‌هایی که دارای بازارگرایی قوی هستند، سریعاً قادر به شناسش تغییرات ایجاد شده در تقاضای مشتریان خواهند شد و جزء اولین شرکت‌هایی خواهند بود که برنامه‌های پایدار زیست‌محیطی را پیاده‌سازی می‌کنند. شرکت‌های فاقد بازارگرایی قوی از تغییرات تقاضای مشتریان آگاهی نخواهند داشت و پاسخگویی آن‌ها نسبت به پویایی‌های محیطی کند خواهد بود.

تئوری منبع - مزیت نشان می‌دهد که بنگاه‌ها می‌توانند از طریق داشتن مزیت رقابتی در بازار به عملکرد برتر نایل شوند. مزیت رقابتی می‌تواند از طریق تصمیمات مدیریتی و از طریق تمایز در منابع که توسط یک یا چند بخش بازار ارزشمند است، حاصل شود. منابع در نظریه منبع - مزیت به جای عوامل سنتی تولید یعنی زمین، نیروی کار و سرمایه^{۱۵}، شایستگی‌های محوری بنگاه و از منابع مرتبه بالاتری را شامل می‌شود که می‌توانند در منابعی چون مالی، فیزیکی، حقوقی، انسانی، سازمانی، اطلاعاتی و ارتباطی طبقه‌بندی شوند. بنابراین، هر شرکتی دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها خواهد بود که ترکیبی از منابع بی‌نظیر است و نمی‌توانند به سهولت توسط رقبا تقلید شوند. منابع می‌توانند ملموس و ناملموس باشند که بنگاه‌ها را قادر می‌سازند به گونه‌ای موثر و کارآمد گزاره ارزش برتر مشتری را ارائه کنند که برای یک یا چند بخش بازار جذابیت خواهد داشت.

«تئوری منبع - مزیت بیان می‌کند که ارزش یک منبع برای یک شرکت، ایجاد کننده مزیت رقابتی است. به عبارت دیگر گزاره ارزش در افزایش نتایج

¹ Mark. J. Smith

² Ecological citizenship

³ Dobson Bell

⁴ Environmental citizenship

⁵ Environmental sustainability

⁶ Green supply chain management

⁷ Internal environmental management

⁸ Green purchasing

⁹ Cooperation with customers

¹⁰ Eco-design

¹¹ Air emissions

¹² Effluent emission

¹³ Solid wastes

¹⁴ Toxic materials

¹⁵ Land, labor and capital

عملکرد تبلور می‌یابد. توانایی شرکت برای تبدیل مجموعه‌ای از منابع خود به یک مزیت رقابتی برتر می‌تواند منبعی برای عملکرد مالی برتر باشد. این نظریه، بازارگرایی را به‌عنوان منبعی می‌داند که به شرکت توانایی تولید اطلاعات مرتبط با تغییرات در تقاضای مشتری را می‌دهد، اطلاعات را در سراسر بنگاه توزیع می‌کند و برای جلب رضایت بیشتر مشتریان، به اطلاعات پاسخ می‌دهد» (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰).

«این تئوری خاطر نشان می‌کند که یک یا مجموعه‌ای از منابع می‌تواند به‌عنوان یک مزیت تفضیلی^۱ تلقی شود. تصمیم‌گیری راهبردی مناسب توسط مدیریت ممکن است چنین مزایای تفضیلی در منابع را به مزیت‌های رقابتی در بازار تبدیل کند. هنگامی این تصمیمات به یک گزاره مطرح در بازار تبدیل می‌شود که توسط یک یا چند بخش بازار درک و دریافت شود و از ارزش برتر نسبت به پیشنهادهای مشابه رقبا برخوردار باشد، مزیت رقابتی پایدار جایگاهی را برای بنگاه اقتصادی فراهم می‌کند که می‌تواند به عملکرد مالی برتر منجر شود که در تئوری منبع - مزیت، هدف غایی مدیریت به‌شمار می‌آید. بنابراین، رقابت، ستیزش پیوسته میان بنگاه‌ها برای نیل به مزیت تفضیلی در منابع است که می‌تواند مزیت رقابتی و عملکرد مالی برتر را ایجاد کند» (هانت و مورگان، ۱۹۹۵).

«بنگاه بازارگرا یک فرهنگ سازمانی (یک منبع نامشهود شرکت) را خلق می‌کند که شالوده‌ای برای ایجاد یک راهبرد مزیت رقابتی و تعیین کننده اساسی عملکرد شرکت است» (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، هامبورگ و فلیسر (۲۰۰۰)، هولی و همکاران، ۲۰۰۰، مانزانو و همکاران، ۲۰۰۵). پویش تکاملی بازارگرایی یک شرکت با تمرکز بر صیانت از منافع همه ذینفعان خود از جمله مصرف‌کنندگان، مشتریان، رقبا، تأمین‌کنندگان، مکمل‌ها و سازمان‌های دولتی صورت می‌گیرد اما صرفاً به آن‌ها محدود نشده و گستره حیات اجتماعی و طبیعی را نیز که لازمه زیست انسانی و توسعه پایدار می‌باشد را دربر می‌گیرد.

نظریه منبع - مزیت نشان می‌دهد که تصمیمات محدود به منافع شخصی یک شرکت صرفاً منافع آنی و کوتاه‌مدت را مدنظر قرار می‌دهد و امروزه بیش از گذشته ثابت شده است که شرکت‌ها برای نیل به منافع درازمدت خود نه‌تنها باید بر مزایای اقتصادی تمرکز کنند بلکه باید منافع جامعه را نیز در نظر داشته و درصدد ارائه مزایای زیست‌محیطی و اجتماعی باشند.

یافته‌ها حاکی است که بازارگرایی بر عملکرد زیست‌محیطی از طریق تشویق شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز تأثیر می‌گذارد. از آنجا که مشتریان به‌گونه‌ای فزاینده به محصولات و خدماتی که سازگار با محیط‌زیست هستند اقبال نشان می‌دهند، شرکت‌های بازارگرا، رویکردهای زیست‌محیطی را انتخاب و شیوه‌های سبز را گزینش می‌کنند که منجر به تولید محصولات و خدمات با پایداری زیست‌محیطی می‌گردد. برخی از پژوهشگران، فشار مشتری را به‌عنوان نیروی پیشران توسعه و اتخاذ شیوه‌های زنجیره تأمین سبز شرکت‌ها تلقی می‌کنند. سازمان‌های تولیدکننده با ایجاد و اجرای سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی که در شیوه‌های مدیریت زنجیره تأمین سبز شرکت‌ها تبلور می‌یابد به خواسته‌های مشتری برای انتخاب محصولات زیست‌محیطی پاسخ می‌دهند.

¹ Comparative advantage

فصل ۷

اجرای بازارگرایی

موانع اجرای بازارگرایی

موانع و محدودیت‌های متعددی در مسیر اجرای موفقیت‌آمیز بازارگرایی توسط پژوهشگران مختلف طرح شده است. اما این محدودیت‌ها به دو دسته کلی زیر تقسیم می‌شوند که ریشه در فرهنگ سازمانی دارند:

الف - باورها، ارزش‌های مشترک و عقاید کارکنان و مدیران - انگاره‌ها و به تبع آن عملکرد نیروی انسانی در سازمان، عامل اصلی در میزان تحقق بخشی بازارگرایی است. از جمله مهم‌ترین این محدودیت‌ها، نگرش‌های منفی مدیران و بی‌تفاوتی کارکنان در لایه‌ها و رده‌های گوناگون نسبت به بازارگرایی و بازارگرایی است. بیشتر این موارد از عدم تعهد و مهارت مدیریت ارشد در سازمان ناشی می‌شود. اساساً، عامل اصلی فقدان باورمندی به بازارگرایی، عدم شناخت از بازارگرایی است. عمده این سوء برداشت‌ها، ناشی از دریافت نادرست مدیران از مفهوم بازارگرایی و معادل پنداشتن آن با فروش و تبلیغات است. حتی برخی از کارکنان بر این باور هستند که بازارگرایی یک مهارت نیست بلکه یک فعالیت گمراه‌کننده است.

ب - سیستم‌ها، ساختارها، فرایندها و استراتژی‌های سازمانی - دسته دوم محدودیت‌ها، مربوط به ساختارها، سیستم‌ها، فرایندها و راهبردهای سازمانی است. بسیاری از سازمان‌ها بر این گمان هستند که اجرای بازارگرایی پرهزینه و گران است و توجهی به آموزش بازارگرایی و بازارگرایی ندارند. سیستم‌های متمرکز و با بوروکراسی زیاد، مانع توزیع اطلاعات و پاسخگویی سازمانی نسبت به اطلاعات بازار است. فقدان شفافیت در اهداف و مقاصد بازارگرایی، عدم وضوح در بخش‌بندی سازمانی، فقدان مهارت‌های بازارگرایی، طراحی سیستم پاداش براساس کاهش هزینه، سیاست حفظ بقای کوتاه‌مدت، داشتن ابهام از دیدگاه مشتریان، فقدان درک تمایزسازی رقابتی، دسته دیگری از عوامل محدود کننده بازارگرایی محسوب می‌شوند. بسیاری معتقدند بازارگرایی امری تشریفاتی و لوکس به‌شمار می‌آید و اجرای بازارگرایی پرهزینه بوده و به نوعی بار هزینه‌ای اضافی بر دوش سازمان است اما به‌رغم این تصورات، بسیاری از اندیشمندان، هزینه را محدودیت تلقی نمی‌کنند بلکه معتقدند که اجرای بازارگرایی بسیار کم هزینه است و پرهزینه بودن اجرای برنامه‌های بازارگرایی افسانه‌ای بیش نیست.

هریس (۱۹۹۸) برخی از محدودیت‌های بازارگرایی را به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. تعهد، توانایی و تخصص در مدیریت و کارکنان برای اجرای بازارگرایی وجود ندارد.
۲. کارکنان مانع معرفی و بروز بازارگرایی در تمامی سطوح سازمان می‌شوند.
۳. مدیران به دلایل متعددی چون دلایل سیاسی و نگهداشت جایگاه خود، تعهد و الزامی به اجرای بازارگرایی ندارند.
۴. بازارباان نیمه‌وقت، اعتقادی به شناسش، فهم و اجرای فلسفه بازارگرایی ندارند.
۵. فرایندها، سیستم‌ها و ساختارهای سازمانی مناسب جهت اجرا و حفظ بازارگرایی وجود ندارد.
۶. تفکر سنتی در رفتار، رویه‌ها و علایق پرسنل و مدیریت در سیستم سازمانی حاکم است.
۷. تعارضات میان‌بخشی، نگرش‌های مدیریت ارشد و سیستم‌های سازمانی که مانع اجرای بازارگرایی می‌شود.

نقش مدیریت ارشد در اجرای بازارگرایی

مدیریت ارشد به مثابه یکی از ارکان اجرای بازارگرایی

پویایی در محیط‌های کسب‌وکار که به دلیل بروز عواملی چون رشد یا سقوط اقتصادی، فزونی و شدت رقابت، جهانی‌شدن، ادغام‌ها و ترکیب‌ها و نوآوری‌های فناورانه به وجود آمده است، قابلیت مدیران ارشد در درک به موقع و پاسخ بهنگام به این تغییرات را به چالش کشیده است که طبعاً ناتوانی مدیران در این زمینه، به افول شرکت‌ها منجر خواهد شد. درهم‌تنیدگی و افزایش نیروها و عوامل تعیین کننده در بازار، حضور رقبای قدرتمند متعدد، دگرش بی‌وقفه و مداوم پسندهای مشتریان و بالا رفتن سطح انتظارات آن‌ها، شرکت‌ها را با مخاطرات و چالش‌های عمیقی مواجه کرده است.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) دریافتند که تعهد مدیران ارشد به بازارگرایی و گرایش آن‌ها به ریسک‌پذیری، دو پیشاینده کلیدی در بازارگرایی به شمار می‌آید. مدیریت ارشد به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین عوامل در پیشبرد بازارگرایی نقش ایفا می‌کند. براساس پژوهش‌های این دو، پیشایندهای دیگر بازارگرایی که برآمده از رهبری یا مدیریت ارشد است، کاهش تعارضات میان‌واحدی، افزایش همبستگی میان‌واحدی، جایگاه و هدایت نظام پاداش و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری است. مدیریت ارشد نقش خطیری در تکوین ارزش‌ها و جهت‌گیری سازمان‌ها دارد. مدیریت با تاکید بر اهمیت بازارگرایی در سازمان، کارکنان را تشویق می‌کند تا روندهای بازار را مورد پایش قرار دهند، اطلاعات بازار را در سازمان به دیگران هم‌رسانی کنند و به نیازهای بازار پاسخ دهند. علاوه بر این، گرایش مدیریت ارشد به ریسک‌پذیری، شرکت را به سمت بازارگرایی هدایت می‌کند. چنین تمایلاتی لازم است، زیرا پاسخ به بازارهای در حال تغییر، غالباً نیازمند معرفی محصولات جدید است. بنابراین، مدیران ارشد به پذیرش شکست‌های گاه‌به‌گاه نیاز دارند، چون اگر مدیریت عالی ریسک‌گریز^۱ باشد و تاب شکست را نداشته باشد، کارکنان آن سازمان به احتمال فراوان، به ایجاد و انتشار اطلاعات بازار یا پاسخ به تغییر نیازهای مشتریان بی‌توجه خواهند شد. نتیجه این‌که وجود رهبری برای دستیابی و تداوم تغییر در فرهنگ یک سازمان، حیاتی است. بدون رهبری مناسب، ایجاد بازارگرایی به سادگی امکان‌پذیر نیست. تعداد زیادی از پژوهشگران در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت ارشد نقش مهمی را در شکل دادن ارزش‌ها و جهت‌گیری سازمان‌ها ایفا می‌کند (فلتون^۲، ۱۹۵۹، وبستر^۳، ۱۹۸۸، هامبریک و ماسون^۴، ۱۹۸۴). تا یک سازمان سیگنال‌هایی را از مدیران ارشد خود در مورد اهمیت پاسخگویی به نیازهای مشتری دریافت نکند، آن سازمان احتمالاً به سمت بازارگرایی گام بر نخواهد داشت. هر چه تاکید مدیریت عالی بر بازارگرایی بیشتر باشد، تعهد کارکنان به رعایت و اجرای سازه‌های بازارگرایی افزون‌تر می‌شود. به‌عنوان یک نتیجه کلی می‌توان مدعی شد که هستش یک رهبری آگاه به‌مثابه یک پیشران سازمانی برای دستیابی و حفظ یک تغییر موفق فرهنگی سازمانی، حیاتی است. بدون رهبری باورمند و پیشرو، ایجاد بازارگرایی به سادگی امکان‌پذیر نیست.

نقش حیاتی مدیریت ارشد در ایجاد بازارگرایی نیز به اشکال گوناگون در ادبیات مربوطه، بازتاب یافته است. به‌عنوان مثال، پیتر سنگه (۱۹۹۰) در این خصوص می‌گوید که مدیریت ارشد به‌گونه‌ای ویژه در راستای ایجاد تغییرات فرهنگی یک سازمان، نقش شایان و برجسته‌ای برای تکوین بازارگرایی ایفا می‌کند. وبستر (۱۹۸۹) ادعا می‌کند که بازارگرایی از مدیریت ارشد آغاز می‌شود و «ارزش‌ها و باورهای مشتری‌گرا مسئولیت واضح مدیریت ارشد» است. به عبارتی، تعهد مدیریت ارشد یک پیش‌نیاز ضروری برای بازارگرایی است و نقش مدیریت در بسط ارزش‌ها و گسترش باورهای بازارگرایی در سازمان، امری غیرقابل چشم‌پوشی است. کریس آرگریس^۵ (۱۹۹۶) می‌گوید: «یک عامل اساسی که مدیران جوان را تحت تاثیر قرار می‌دهد شکاف میان گفتار و کردار مدیران ارشد در خصوص بازارگرایی است به‌عنوان مثال، آن‌ها می‌گویند: «بازارگرا باشید»، اما منابع مالی بازارپژوهی را کاهش

^۱ Risk averse

^۲ Felton

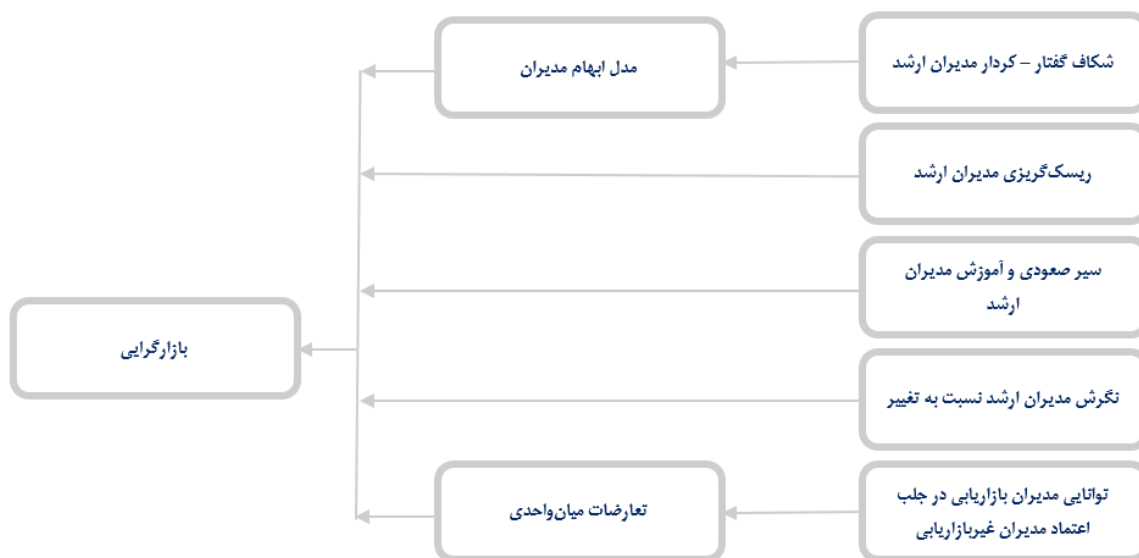
^۳ Felton

^۴ Hambrick and Mason

^۵ Chris Argyris

می‌دهند و تحولات را متوقف می‌کنند.»

کولی و جاورسکی، (۱۹۹۰ و ۱۹۹۳) می‌گویند که حمایت مدیریت ارشد از اهمیت جایگاه بازارگرایی، احتمالاً کارکنان را در سازمان ترغیب می‌کند تا روند و فراشد بازار را مورد پایش قرار دهند، اطلاعات بازار را در سازمان با سایرین به اشتراک بگذارند و به نیازهای بازار پاسخ دهند. هر چه میزان شکاف میان گفتار و کردار مدیران ارشد درخصوص بازارگرایی بیشتر باشد، ابهام مدیران جوان پیرامون گرایش سازمان نسبت به بازارگرایی افزون‌تر می‌شود. هر چه ابهام مدیران جوان بیشتر باشد، بازارگرایی سازمان کاهش می‌یابد (شکل ۲۰).



شکل ۲۰. عوامل مدیریت ارشد و بازارگرایی (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۳)

رهبری تسهیل‌گر

نارور و اسلیتر (۱۹۹۵) اظهار می‌دارند که علاقه کسب‌وکارهای آمریکایی تا به حال مبتنی بر داشتن رهبران فرهمند یا کاریزماتیک^۱ بود و علی‌رغم این‌که این سبک رهبری، یک رهبری قدرتمند به‌شمار می‌آید ولی یک محیط پیچیده، به یک سبک پیچیده رهبری و یک رهبری تحول‌آفرین یا تسهیل‌گر^۲ نیاز دارد. چنین رهبرانی می‌توانند آگاهی نسبت به کارکنان، مشتریان و سایرین را پیرامون مسائل اساسی افزایش دهند، موجب برانگیختگی یا تغییر ارزش‌های نیرومندی شوند که شاید در حالت مکتوم یا نهفته قرار داشته باشند و سبب آفرینش فضایی شوند که در آن «پرسشگری و تعهد به حقیقت، هنجار به‌شمار می‌آید و وضعیت موجود را به چالش بکشند» (سنگه، ۱۹۹۰). چنین رهبرانی کارکنان را تشویق می‌کنند تا از مرزهای یادگیری عبور کنند و درنهایت کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا بیش از حدی که از آن‌ها انتظار می‌رود، تلاش کنند.

بی‌گمان، همواره بسیاری از وظایف مرسوم و سنتی رهبری به قوت خود باقی خواهد ماند. واضح است که رهبر باید چشم‌انداز پرانگیزه‌ای را برای سازمان ترسیم کند. چشم‌اندازی واقعی و مطلوب که هنجارهای رفتاری را پشتیبانی کند. رهبران تسهیل‌گر در پیشرفت افراد پیرامون خود اهتمام می‌ورزند و در آفرینش انگیزش کارکنان برای یادگیری مهارت دارند. پیتر سنگه (۱۹۹۰) خاطر نشان می‌کند که یکی از اهداف رهبری، آفرینش یک سامانه «تقاضای کششی»^۳ است که مبتنی بر آن، تقاضای کارکنان برای دانستن برانگیخته می‌شود و بر این اساس کارکنان در سازمان خود دانش بیشتری را طلب می‌کنند. بنابراین، یک رهبر باید نقش متخصص را از این‌که وظیفه وی صرفاً آموزش صحیح زیردستان برای انجام امور است، رها

^۱ Charismatic leaders

^۲ Transformational or facilitative leader

^۳ Demand pull

کند و در عوض، در نقش مربی و مرشد^۱ ظاهر شود و به کارکنان سازمان خود کمک کند تا انگاشت‌های حاکم بر سطوح گوناگون سازمان و الگوها و روابط میان افراد، سازمان‌ها و رویدادها را درک کنند. با شناخت نظام‌مند ماهیت این روابط، زیردستان با دخالت کمتر مدیریت ارشد، بیشتر مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری را می‌پذیرند. نتیجه این فرایند، هم‌رسانی اطلاعات و ایجاد پتانسیل کافی برای به چالش کشیدن سنت است که با ایجاد دیدگاه‌های متکثر در داخل یک سازمان، به جابجایی مرزهای یادگیری منجر می‌شود. رهبران تسهیل‌گر دارای ارتباطات مکرر و اثربخش در داخل و خارج سازمان هستند. آن‌ها پیوسته در حال گفتمان و مذاکره هستند و دیدگاه‌های سازمان را از طریق سخنرانی و اقدامات خود تقویت و منتقل می‌کنند. آن‌ها اطلاعات مربوط به روند کسب‌وکار و اقدامات رقبای برای حفظ برتری رقابتی هم‌رسانی می‌کنند. آن‌ها آزادانه اطلاعات عملیاتی پیرامون موضوعاتی نظیر بهره‌وری، موجودی و کیفیت را به اشتراک می‌گذارند و راه‌کارهای بایسته را برای شناسش مشکلات و چیرگی بر آن‌ها ارائه می‌کنند. آن‌ها نیروی کار را از عملکرد کلی شرکت آگاه می‌کنند.

وبستر (۱۹۸۸) ادعا می‌کند که ارزش‌ها و باورهای مشتری‌گرایانه «از مسئولیت‌های مدیریت ارشد» است. فلتون (۱۹۵۹) نیز مدعی است که مهم‌ترین عنصر مؤثر بازارگرایی معطوف به یک حالت مناسب ذهنی است و صرفاً در صورتی که مدیریت ضرورت‌گسترش این ذهنیت مناسب بازارگرایی را درک کند، قابل حصول است. سایر پژوهشگران بر ضرورت نقش مدیریت ارشد برای برقراری ارتباط با پیام در فعالیت‌های بازارگرایی تمرکز می‌کنند و تأکید می‌کنند که اگر گفتار در تناقض با کردار واقعی باشد و گفتار همساز با کردار نباشد، سازمان به زودی به کنه اولویت‌های واقعی مدیریت ارشد پی می‌برد و آن‌را می‌آموزد و به آن عمل می‌کند (مک نامارا، ۱۹۷۲، دی، ۱۹۹۰). براین اساس، نه‌تنها ضروری است که مدیریت ارشد بازارگرا باشد بلکه باید آن‌را در کردار و عمل نشان دهد (کانل^۲، ۲۰۰۱).

سه ویژگی باید نزد مدیران موفق از اهمیت والایی برخوردار باشد: (۱) اشتیاق به یادگیری - تلاش برای یادگیری علوم جدید و ناشناخته و پذیرش و باور نسبت به ضرورت و پایستگی در امر فراگیری و دانش‌اندوزی، (۲) زمان‌محوری - توانایی قرار دادن گذشته، حال و آینده در یک منظر برای بهره‌برداری بیشینه از زمان حال و (۳) اخلاقیات و الزام به کردار نیک - برخورداری از وضوح و شفافیت و مجموعه‌ای از خصایص و اصول فردی برای افتراق و بازشناسی خوبی‌ها از بدی‌ها و راستی‌ها از ناراستی‌ها.

«در بنگاه‌های جوامع آینده، یک وظیفه اساسی مدیریت عالی برقراری تعادل میان سه سویه یک بنگاه، به‌عنوان یک سازمان اقتصادی، به‌عنوان یک سازمان انسانی و به‌عنوان یک سازمان اجتماعی با اهمیت روزافزون می‌باشد. هر یک از مدل‌های سه‌گانه سازمان که در نیمه دوم سده گذشته گسترش و تکوین یافت، بر یکی از این جنبه‌ها تأکید کرده و دو جنبه دیگر را در مرحله بعد قرار می‌داد. مدل آلمانی «اقتصاد بازار اجتماعی» بر جنبه اجتماعی تأکید می‌کرد مدل ژاپنی بر بعد انسانی اصرار داشت و مدل آمریکایی «حمایت سهامدار» بر بعد اقتصادی تأکید می‌نمود. هیچیک از این مدل‌ها به‌خودی‌خود مناسب نیستند. مدل آلمانی موفق به حصول موفقیت اقتصادی و نیز ثبات اجتماعی شد، ولی بیکاری زیاد و نرمش‌ناپذیری خطرناک بازار کار را به دنبال داشت. مدل ژاپنی به مدت بیست سال فوق‌العاده موفق بود، ولی با نخستین چالش جدی خود را باخت و در واقع به صورت یک مانع عمده بر سر راه بهبودی از رکود کنونی کشور درآمده است. حاکمیت سهام‌داران نیز در معرض لغزش و خطا قرار دارد. این یک الگوی بهاره است که فقط در شرایط موفقیت کارآمد می‌باشد. بدیهی است که سازمان اقتصادی تنها در صورتی از عهده وظایف انسانی و اجتماعی خود برخوردار خواهد بود که کسب‌وکار موفق باشد. ولی اکنون که دانشگران به صورت کارمندان کلیدی درمی‌آیند، یک شرکت نیز به‌منظور موفق بودن باید استخدام‌کننده دل‌چسب و خوشایندی باشد. در خلال یک یا دو دهه گذشته، اداره کردن یک بنگاه بزرگ به‌نحو غیرقابل‌تصور تغییر کرده است. این تحول توجیه

¹ Mentor

² Maura O Connell

کننده پیدایش «مدیرعامل‌های ابرانسان» نظیر جک ولش جنرال الکتریک انرو گروو^۱ اینتل، یا سنفورد ویل^۲ سیتی گروپ، می‌باشد ولی سازمان‌ها نمی‌توانند برای اداره خود بر ابرانسان‌ها تکیه کنند، زیرا عرضه این گونه افراد غیرقابل پیش‌بینی و به مقدار بسیار زیادی محدود است. سازمان‌ها در صورتی برقرار خواهند ماند و از این تحولات جان سالم به‌در خواهند برد که توسط افرادی توانا و کارآمد که کار خود را جدی می‌گیرند، قابل اداره باشند. این موضوع که رئیس یک سازمان بزرگ بودن در زمان ما نیازمند نبوغ و هوش سرشار می‌باشد، دلیل روشن و واضحی از بحران مبتلابه مدیریت عالی است» (دراکر، ۲۰۰۲).

رویکردهای اجرای بازارگرایی

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی چگونگی و نحوه تدوین برنامه، اجرا و پیشبرد پویای بازارگرایی است. سازمان‌ها ممکن است در اجرای بازارگرایی به دلایل مختلف چون عدم توانایی (به‌لحاظ عدم دسترسی به دانش لازم، مهارت‌ها و سیستم‌ها) یا فرصت (سودآورتر بودن محصول‌گرایی نسبت به مشتری‌گرایی در محیط‌های رقابتی پایین) مشکل داشته باشند. علی‌رغم اینکه تحقیقات و مطالعات دامنه‌داری پیرامون پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در چهار گوشه دنیا انجام شده است اما هنوز به پژوهش‌های زیادی در خصوص عوامل تعیین‌کننده بازارگرایی نیاز است. کولی و جاورسکی از اولین افرادی بودند که به‌گونه‌ای تجربی برخی از پیشایندهای سازمانی را برای ایجاد بازارگرایی شناسایی و چگونگی سازماندهی برای تحقق بازارگرایی را بررسی کردند ولی در هیچ مقاله‌ای، راهبردهای ایجاد بازارگرایی را تحلیل نمی‌کنند. اما چیزی که آشکار است این است که بازارگرایی نیازمند سیستم‌های سازمانی انعطاف‌پذیر و سازگار و وابسته به تعهد همه کارکنان به‌ویژه مدیریت ارشد سازمان است. بازارگرایی تعهد پیوسته همه اعضای سازمان به‌ویژه مدیریت ارشد به ایجاد ارزش برتر برای مشتریان می‌باشد. دشیپاند و وبستر (۱۹۸۹) اعلام می‌کنند که بازارگرایی باید به‌مثابه یک فرهنگ سازمانی به رسمیت شناخته شود و نباید به‌عنوان مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌های منفک از هم تلقی شود.

از زوایای گوناگون در باب اجرای بازارگرایی و تحقق‌بخشی آن، پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است. شاپیرو به‌عنوان نخستین پژوهشگر در سال ۱۹۸۸ به جنبه‌های اجرای بازارگرایی توجه نمود. وی شرکت‌های بازارگرا را شرکت‌هایی می‌داند که اطلاعات مربوط به مشتری (خرید) در تمام بخش‌های آن پراهمیت تلقی می‌شود، تصمیمات راهبردی (استراتژیک) و عملیاتی (تاکتیکی) به‌صورت میان‌بخشی و با همکاری تمامی واحدها اتخاذ می‌شود، بخش‌های گوناگون سازمان تصمیمات هماهنگ می‌گیرند و خود را به اجرای تصمیمات مربوطه متعهد می‌دانند.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) دریافتند که تعهد مدیران ارشد به ایجاد و استفاده مستمر از اطلاعات بازار و گرایش مدیران ارشد به ریسک‌پذیری، دو پیشایندهای کلیدی در ایجاد بازارگرایی است. براساس پژوهش‌های آن‌ها، پیشایندهای دیگر بازارگرایی که مبتنی بر عامل رهبری است، کاهش تعارضات میان‌واحدی، افزایش همبستگی میان‌واحدی، هدایت درست نظام پاداش و عدم تمرکز تصمیم‌گیری است.

در ادبیات بازارگرایی، دو راهبرد اصلی برای ایجاد بازارگرایی پیشنهاد شده است: (۱) ایجاد بازارگرایی با رویکرد برنامه‌ای یا تدوینی^۳ و (۲) ایجاد بازارگرایی با رویکرد متکی به بازار^۴.

۱. ایجاد بازارگرایی با رویکرد برنامه‌ای یا تدوینی

رویکرد اول موسوم به رویکرد برنامه‌ای یا تدوینی، مبتنی بر یک راهبرد یادگیری نظری و تجربی است که درنهایت به ایجاد تغییرات فردی یا سازمانی

^۱ Andrew Grove

^۲ Sanford Weill

^۳ Programmatic Approach

^۴ The Market-Back Approach

منجر می‌شود. بر این اساس، آموزش اصول گوناگون برای نیل به یک سطح ضروری از درک و دریافت بازارگرایی حیاتی بنظر می‌رسد و به‌گونه‌ای کلی، شامل آموزش افراد برای فهم اهمیت و ماهیت بازارگرایی، فرآیندهای اولیه، رویکردها و مهارت‌های ایجاد ارزش برتر برای مشتریان می‌باشد. ایجاد بازارگرایی با رویکرد برنامه‌ای یا تدوینی، شامل آموزش نحوه مدیریت کسب‌وکار است که می‌تواند ساختارها و سیاست‌های خود را به‌صورت بهینه تغییر دهد تا موقعیت خود را برای موفقیت در جذب، نگهداشت و افزایش مشتریان بهبود بخشد.

آفرینش بازارگرایی، با اعتقاد به ایجاد ارزش‌محوری^۱ و داشتن یک تعهد فراوظیفه‌ای سازمانی برای خلق ارزش برتر مشتریان آغاز می‌شود. ارزش‌محوری در فرایندهای فراوظیفه‌ای و فعالیت‌های هدایت شده برای ایجاد رضایت مشتریان در ارزیابی مستمر نیازهای آنان نمود می‌یابد. بنابراین، ایجاد بازارگرایی مستلزم تحقق دو پیش‌شرط اساسی است: (۱) الزام سازمانی در پایبندی به ارزش‌محوری و (۲) گسترش منابع لازم، فرازش و اعتلای انگیزه‌ها، مهارت‌ها و یادگیری پیوسته برای پیاده‌سازی ارزش‌محوری. پیتز سینگه (۱۹۹۰) بر این باور است که از بایستگی‌های تغییر، یادگیری است و ایجاد بازارگرایی باید الزامات شامل راهبردهایی برای فرازش یادگیری مشخص باشد.

بسیاری از شرکت‌ها باورمند هستند که رویکرد برنامه‌ای، راهبرد مناسبی برای ایجاد بازارگرایی است و براساس سه فرضیه می‌تواند انجام شود:

۱. برنامه‌های تغییر به بهترین شکل، سازمان را دگرگون کنند.
 ۲. برای ایجاد تغییر در سازمان، تغییر باید از سطح فردی شروع شود.
 ۳. تغییر سازمان از تغییر در ساختار سازمان، سیستم‌ها و نگرش افراد آغاز می‌شود. رویکرد برنامه‌ای به دلایل زیر دارای محبوبیت زیادی می‌باشد:
 ۱. رویکرد تغییر برنامه‌ای، اقداماتی هستند که می‌توانند سریعاً به‌کار گرفته شوند.
 ۲. مدیران گرایش دارند تا از روایت‌های موفقیت افراد یا سازمان‌های معروف و شناخته شده (مثلاً درس‌های مربوط به شرکت‌های موفق، رقبای قدرتمند، حلقه‌های کیفیت و غیره) اقتباس کنند.
 ۳. رویکرد برنامه‌ای ملموس بوده و بنابراین قابل اندازه‌گیری است.
- بنابراین، ایجاد بازارگرایی با رویکرد برنامه‌ای یا تدوینی، شامل اصول مدون و هنجارمند متنوعی است که از معنا و هدف بازارگرایی تا مهارت‌ها، انگیزه‌ها، ساختارها و سیاست‌های چگونگی ایجاد ارزش برتر برای مشتریان را دربر می‌گیرد.

۲. ایجاد بازارگرایی با رویکرد متکی به بازار

رویکرد دوم یا رویکرد متکی به بازار، بر یادگیری تجربی پیوسته و تدریجی مبتنی است و اینکه چگونه می‌توان به‌عنوان موثرترین و سودآورترین روش برای ایجاد ارزش برتر به مشتریان عمل کرد. در این رویکرد یک کسب‌وکار برای ایجاد ارزش مشتری براساس یادگیری مداوم خود از عملکرد واقعی، فرآیندها، رویه‌ها و ساختارهای خود را بازتعریف می‌کند. وجه متمایز دو رویکرد برنامه‌ای و متکی به بازار در تفاوت میان «برنامه‌های فعالیت‌گرا^۲» و «برنامه‌های نتیجه‌گرا^۳» است. در رویکرد متکی به بازار، بر نتایج و بهبود مستمر (به عبارتی «افزایشی منطقی^۴» و «کاین»^۴) تاکید می‌شود. عملکرد کسب‌وکار بیانگر و نشان‌دهنده نحوه کار یک کسب‌وکار است و اینکه یک کسب‌وکار چه کاری می‌کند و چه کاری نمی‌کند و با یادگیری افزایشی و تدریجی، بر مبنای آموخته‌های پیشین توسعه می‌یابد.

¹ Superior value

² Activities-centered programs

³ Results-driven programs

⁴ Logical incrementalism

بنابراین، رویکرد متکی به بازار، یک رویکرد بهبود مستمر نتیجه‌گرا با استفاده از یادگیری تجربی برای ایجاد ارزش برتر به مشتریان است. با اتکا به موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان در جذب، نگهداشت و رشد مشتریان، سازمان بهتر می‌تواند در راستای تقویت موفقیت‌ها و اجتناب از شکست‌های عملکرد خود در بازار تصمیم‌گیری کند.

۳. ایجاد بازارگرایی در رویکرد تلفیقی یادگیری برنامه‌ای و متکی به بازار

هم یادگیری انتزاعی در «رویکرد برنامه‌ای» و هم یادگیری تجربی در «رویکرد متکی به بازار» برای اجرای موفق بازارگرایی مورد استفاده قرار می‌گیرند. یادگیری انتزاعی مبتنی بر تعهد تدریجی به هنجار و درک اولیه از چگونگی پیاده‌سازی آن است. یادگیری تجربی از کسب موفقیت‌های واقعی در بازار سرچشمه می‌گیرد تا دانش سازمان ارتقاء یابد. صرفاً از طریق یادگیری تجربی است که یک سازمان می‌تواند الزامات یا بایستگی‌ها برای پذیرش یک فرهنگ جدید را برآورده سازد - تلفیقی از فرهنگ جدید همراه با تجربه اعضای گروه و ادراک اینکه این راه‌حل برتر است. یادگیری تجربی بسیار مؤثرتر و کارآمدتر خواهد بود اگر با یادگیری تئوریک و نظری تلفیق شود که به‌گونه‌ای ویژه برای آمایش سازمان برای یادگیری تجربی در ایجاد پیوسته ارزش برتر برای مشتریان طراحی شده باشد. تلفیق و یکپارچه‌سازی دو راهبرد یادگیری برنامه‌ای و متکی به بازار به مثابه یک راهبرد واحد، بهینه‌ترین راهبرد تلقی می‌شود تا اینکه استراتژی‌های جداگانه و یا تأکید صرف بر یک نوع یادگیری، مورد استفاده قرار گیرد. دلایل زیادی برای محبوبیت یادگیری انتزاعی وجود دارد که دو مورد آن سرعت و سهولت اجرا می‌باشد. اما این باور در بیشتر پژوهشگران وجود دارد که علی‌رغم ساده و به همان‌سان راهبردی بودن رویکرد برنامه‌ای، این رویکرد یا رویکرد متکی به بازار به تنهایی کافی نیست (نارور، اسلیتر و تیتج، ۱۹۹۰).

ریسک‌پذیری مدیران ارشد

یکی از مسئولیت‌های اساسی مدیران در تمامی سطوح مدیریتی، تصمیم‌گیری است. کیفیت تصمیمات بر میزان کامیابی و تحقق اهداف سازمانی تأثیرگذار است. در دنیای فرارقابتی و پرابهام امروز، رفتار افراد در مواجهه با ریسک، یکی از عوامل اصلی توفیق در اتخاذ تصمیمات به‌شمار می‌آید. شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت و آشوبناکی در روند این تغییرات سبب شده که ریسک و عدم اطمینان، از عناصر جدایی‌ناپذیر فرایند تصمیم‌گیری در سازمان به‌شمار آیند. گرایش به ریسک‌پذیری و نحوه نگرش مدیران به ریسک به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شخصیتی خاص، نقشی تعیین‌کننده در میزان رفتار ریسک‌پذیری^۲ یا ریسک‌گریزی^۳ مدیران در زمان تصمیم‌گیری دارد. ریسک به‌معنی امکان وقوع رخدادی نامطلوب در آینده، موقعیتی که ممکن است خطرناک باشد و یا عواقب و پیامدهای نامطلوبی به همراه داشته باشد، تعریف می‌شود. ریسک دارای سه ویژگی: (۱) دربر داشتن امکان وقوع بیش‌از یک نتیجه، (۲) نامعلوم بودن نتایج آتی حاصل از آن موقعیت و (۳) نامطلوب بودن حداقل یکی از نتایج ممکن است. بنابراین در تعریف واژه ریسک می‌توان با کمیته اصطلاح‌شناسی انجمن بیمه و ریسک آمریکا هم‌دل بود که: «عدم اطمینان از پیامد حادثه‌ای که دو احتمال یا بیشتر دارد.»

در ادبیات بازارگرایی نیز یکی از مولفه‌های اساسی یا پیشایندهای بازارگرایی، ریسک‌پذیری مدیران ارشد سازمان‌ها است. مدیران ریسک‌گریز، مدیرانی هستند که تمایلی به پرداخت هزینه ریسک ندارند. در ذهن بسیاری از مدیران، پیامد هر احتمالی زبان‌بار است درحالی‌که ریسک‌پذیری جزء جدایی‌ناپذیر پیشرفت و نوآوری به‌شمار می‌آید. اما برخی از مدیران توان سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و با ریسک‌پذیری، فرصت خلق می‌کنند و به آن‌ها پاسخ می‌دهند و مسیر ترقی سازمان را هموار می‌کنند.

¹ Narver, Slater and Tietje

² Risk Taking

³ Risk Aversion

جیم کالینز^۱ در کتاب «غول‌ها چگونه سقوط می‌کنند»، با پژوهش پیرامون پدیده سقوط شرکت‌های بزرگ روایت می‌کند که در مرحله اول، شرکت‌های موفق عموماً دچار تکبر شده و فکر می‌کنند قادر به انجام کارهای بسیاری هستند و در نتیجه در مرحله دوم به شدت به دنبال رشدی لجام‌گسیخته هستند. در مرحله سوم هنگامی که یک علامت هشدار دهنده شکست را مشاهده می‌کنند، آن‌را نادیده می‌گیرند تا اینکه در مرحله چهارم خطای آن‌ها بسیار آشکار می‌شود و در مرحله پنجم اگر بازنگری و دگرگونی اساسی در روند کاری خود انجام ندهند، ورشکسته خواهند شد. این مراحل نشان می‌دهند که اقدامات جسورانه و لجام‌گسیخته بدون تعیین اهداف واقع‌بینانه موجب شکست شرکت‌ها می‌شود. غالباً اشتیاق شرکت‌ها به رشد کوتاه‌مدت و چشم‌پوشی از ریسک‌های احتمالی موجب اقدامات کورکورانه می‌شود.

پاسخگویی به نیازهای بازار بیشتر نیازمند ارائه و معرفی محصولات (کالاها و خدمات) جدیدی برای همسازی با خواسته‌ها و انتظارات مشتری و بازار در حال رشد است. اما کالاها، خدمات و برنامه‌های جدید عمدتاً در معرض خطر شکست احتمالی قرار دارند و بنابراین، طبعاً گرایش بیشتری نسبت به محصولات ثابت و در نتیجه ریسک‌گریزی وجود دارد.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) استدلال می‌کنند که اگر مدیریت ارشد گرایش به ریسک‌پذیری و چالش‌جویی داشته باشد و شکست‌های گاه‌به‌گاه را امری طبیعی قلمداد کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که مدیران ارشد به پیشنهادهای جدید در پاسخ به تغییر نیازها و پسندهای مشتریان توجه کنند و آن‌ها را بپذیرند در مقابل، اگر مدیران ارشد ریسک‌گریز باشند و تحمل شکست را نداشته باشند، کارکنان و زیردستان آن‌ها به احتمال زیاد کمتر به ایجاد یا انتشار اطلاعات بازار یا پاسخ به نیازهای مشتری متمرکز می‌شوند. به قول ویلیام هازل^۲ (۱۸۳۰ - ۱۷۷۸)، «موفقیت، آموزگار بزرگی است اما شکست آموزگار بزرگتری است». بنابراین، آن‌ها نتیجه‌گیری می‌کنند که ریسک‌گریزی تأثیر منفی بر بازارگرایی دارد.

لازمه بازارگرایی، پاسخ به اطلاعات بازار است که عمدتاً نیازمند استراتژی‌های توسعه برای معرفی محصولات جدید و یا استفاده از تکنیک‌های بازاریابی نوآورانه است. براین اساس مدیران باید گرایش به پذیرش پاره‌ای از چالش‌ها و ریسک‌ها را برای موفقیت داشته باشند و بپذیرند که «بزرگ‌ترین ریسک آن است که هیچ ریسکی نکنی!» در کسب‌وکاری که ریسک‌گریزی مدیران آن بالا باشد، درجه بازارگرایی آن‌ها کاهش خواهد یافت.

راهبردهای ارتقای بازارگرایی

تغییر یا دگرش، به کوشش‌های برنامه‌ریزی شده‌ای گفته می‌شود که هدف آن سازگاری سازمان با محیط است. کانون‌های اصلی تغییر با توجه به میزان اهمیت عبارتند از:

۱. اهداف و مقاصد سازمان
۲. اشکال قدرت سازمانی
۳. فناوری‌های اصلی و محوری سازمان
۴. نگرش نسبت به مشتریان و ارباب رجوع
۵. چگونگی جذب منابع از محیط

دو رویکرد اساسی برای ارتقای بازارگرایی یک سازمان وجود دارد: ایجاد تغییر یا دگرش از بالا به پایین و ایجاد تغییر یا دگرش از پایین به بالا. ایجاد دگرگونی از بالا به پایین، به ابتکارات سازمانی اشاره دارد که توسط مدیریت ارشد هدایت می‌شود. ایجاد دگرگونی از پایین به بالا، فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که از سطح پایین/ سطح متوسط سازمان و اغلب توسط یک مدیر قهرمان و پیشرو آغاز و در نهایت در سراسر شرکت گسترش می‌یابد.

¹ Jim Collins

² How the mighty fall

³ William Hazlitt

۱. ایجاد تغییر یا دگرش از بالا به پایین^۱ - کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) عنوان می‌کنند که مدیریت می‌تواند برای فرازش بازارگرایی در یک سازمان از سه اهرم استفاده کند: اقدامات مدیریت ارشد، پیوند میان کارکردی و سیستم‌های سازمان‌شمول. اقدامات مدیریت ارشد یک ابزار کلیدی است که نقشی محوری در آفرینش شرکتی پویا و بازارگرا، تخصیص منابع کافی و ترغیب به چالش‌جویی دارد. تلاش‌های تغییر نیز می‌تواند حول محور ایجاد گروه‌های کارویژه‌های گوناگون برای همکاری با یکدیگر در قالب یکپارچه‌سازی بیشتر انجام شود. در اینجا باید به کاهش تعارضات میان‌بخشی و افزایش پیوستگی آن‌ها (شبکه) توجه شود. چنین ابتکاراتی از جمله دگرگونی ساختار سازمانی و معرفی نظام پاداش‌های مبتنی بر بازار، نقش مهمی در راستای تلاش برای دگرش دارد که سرانجام به بازساخت سازمان منجر می‌شود.

۲. ایجاد تغییر یا دگرش از پایین به بالا^۲ - نارور و اسلیتر (۱۹۹۱) بر این موضوع تأکید می‌کنند که رویکردهای برنامه‌ای و تدوینی برای اعتلای بازارگرایی، احتمالاً تاثیر کمتری نسبت به رویکردهای متکی به بازار دارد. در طی رویکرد دگرش از پایین به بالا، یک کسب‌وکار نخست باید یک راهبرد برای ایجاد ارزش مشتری مدون کند، از تلاش‌های خود در ایجاد ارزش بیاموزد و ساختار، کارکنان، سیستم‌ها و دیگر ویژگی‌های سازمانی خود را به گونه‌ای مداوم سازگار کند.

به نظر می‌رسد که گزینه برتر برای اعتلای بازارگرایی یک سازمان، تلفیقی منطقی ابتکارات از بالا به پایین و از پایین به بالا باشد. کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) تأکید می‌کنند که ایجاد دگرگونی و ارتقای بازارگرایی اتفاقی تدریجی و افزایشی است. آن‌ها عنوان می‌کنند: «ما براساس ارزیابی از سازمان‌های ویژه درگیر در بازارگرایی می‌توانیم بگوییم که برنامه تکمیل فرایند تغییر، یک پروسه زمانی حدوداً چهار ساله است. یک مدیر اجرایی در توصیف تغییر می‌گوید که همیشه «چالش و ستیزش میان یک ایده جدید و شیوه‌های دیرین انجام کار» وجود دارد. به نظر می‌رسد که همواره کارکنانی نگران آن هستند که ایجاد تغییرات ممکن است به قدرت و هژمونی آن‌ها در سازمان آسیب وارد کند یا مشاغل آن‌ها را در معرض خطر قرار دهد. افزون‌براین، در هر تلاشی برای ایجاد بازارگرایی، تعادل قدرت در سراسر بخش‌ها باید بیشتر مدنظر قرار گیرد. گرچه بازارگرایی تلاشی است که توجه تمامی بخش‌های یک سازمان را به خود طلب می‌کند، ولی معمولاً نقش واحد بازاریابی به دلیل ارتباط با مشتریان و بازار برجسته‌تر است. کارکنان واحد بازاریابی می‌توانند تلاش کنند تا بخش‌های دیگر را به وضعیت ثانویه سوق دهند.»

«اگر چه به‌طور کلی سازمان‌هایی که اطلاعات بازار را ایجاد و به آن پاسخ می‌دهند احتمالاً بهتر عمل می‌کنند و مشتریان و کارکنان آن‌ها راضی‌تر از شرکت‌هایی هستند که این کار را نمی‌کنند، اما این امر موید آن نیست که کیفیت اقدامات شرکت‌های مدعی بازارگرایی نسبت به فعالیت‌های شرکت‌های دیگر برتر است و این می‌تواند ناشی از تعیین کننده بودن کیفیت اطلاعات بازار باشد. این اطلاعات شاید مخدوش باشد و یا ممکن است کیفیت اجرای برنامه‌های مدون بازارگرایی برای بروز واکنش به اطلاعات نامطلوب باشد. در چنین مواردی، بازارگرایی شاید پسایندهای کارکردی مطلوب را تولید نکند» (جاورسکی و کولی، ۱۹۹۶).

دی (۱۹۹۴) تأکید می‌کند که پیاده‌سازی موفق بازارگرایی، مستلزم اجرای «بازارسنجی برتر^۳، پیوند با مشتری و قابلیت اتصال کانال‌ها» است. نارور، اسلیتر و تینج (۱۹۹۰) از هشت گام ضروری رهبری کاتر^۴ (۱۹۹۵) نام می‌برند که برای ایجاد بازارگرایی و تغییرات سازمانی ارائه شده است. کاتر استدلال می‌کند که هر گامی نقطه آغازین ورود به مرحله بعد تلقی می‌شود:

۱. آفرینش و القای یک حس اضطرار و فوریت در سازمان برای ایجاد بازارگرایی

¹ Top Down Change Efforts

² Bottom-Up Change Efforts

³ Superior market-sensing

⁴ Kotter

۲. آفرینش ائتلافی فراگیر و نیرومند برای ایجاد بازارگرایی
۳. ارائه یک رویکرد بازارگرایی و تدوین برنامه‌ای برای اجرای آن
۴. تبیین یک بینش بازارگرایی
۵. تقویت دیگران برای عمل به این رویکرد
۶. برنامه‌ریزی و ایجاد بازار برنده به طور کوتاه‌مدت
۷. فرازش و بهبود عملکرد بازار و ایجاد تغییرات بیشتر و مستمر
۸. فراگیر کردن یادگیری پیوسته و بهبود در جذب، نگهداشت و رشد مشتریان هدف.

فصل ۸

الگوی بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان

پیشینه اقتصاد دانش‌بنیان

اقتصاد دانش‌بنیان^۱، اقتصاد نوینی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات، منبع اصلی رشد، ایجاد ثروت و اشتغال به‌شمار می‌آید. شرکت‌های دانش‌بنیان^۲، پیشران اقتصادهایی هستند که دانش و اطلاعات، جزء جدایی‌ناپذیر از دارایی‌های اساسی آن‌ها است و رسالت آن‌ها، هم‌افزایی علم و ثروت، گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربردی اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج پژوهش و توسعه (شامل طراحی و تولید کالاها و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش‌افزوده فراوان می‌باشد.

اقتصاددانی که به‌گونه‌ای ویژه تاثیر دانش را بر اقتصاد مورد توجه قرار داده است، اقتصاددان مکتب اتریش، ژوزف شومپیتر^۳ است. در نگاه شومپیتر، عامل اصلی هر تغییر توسعه‌گرا، نه فرایندهای از پیش تعیین شده و پیش‌بینی‌پذیر برآمده از انتخاب‌های عقلایی انسان اقتصادی است نه سیاست‌هایی که در سطح تحلیل نهادی، زمینه را برای متمرکز شدن دانش، اطلاعات و انتخاب‌ها و عملکرد ماشین‌واره عاملان فراهم می‌کنند، برعکس، در درجه نخست، این روح گویا و تعادل‌ستیز کارآفرینی است که بی‌میانجی پی‌جویی‌های بی‌امان منابع نوین ارزش و راه‌ها و شیوه‌های جدید تولید دانش، ساختارهای جدید را می‌سازند و تخریب می‌کنند. باید اذعان کرد که نقش پیشگامانه شومپیتر در پرورش ادبیات اقتصادی مربوط به اقتصاد دانش‌بنیان همچنان بی‌بدیل مانده و ظرفیت پر بار ایده‌های او در اعتلا و فرازش نظریه‌های نوین اقتصاد توسعه همچنان زایا و پایاست. شومپیتر در کتاب معروف خود «سرمایه‌داری، سوسیالیسم و دموکراسی»^۴، در پی خوانشی عمیق و نوآورانه از ایده‌ها و آرمان‌های مارکس و در پیوند با پدیده‌های مهم اقتصاد سرمایه‌داری، مفهوم «تخریب خلاق» را خلق کرد تا منطق حاکم بر آن دسته از تغییرات اقتصادی در شیوه تولید سرمایه‌داری را تبیین کند که از درون خود ساختار اقتصادی برمی‌آیند. در نگاه شومپیتر، عاملان اقتصادی پیشرو (کارآفرینان)، در مقام نیروهایی هستند که با درهم‌شکستن هم‌مونی ساختارهای پیشین و ویران کردن بسترهای مرسوم که عاملان اقتصادی و سیاسی به‌واسطه انحصار اقتصادی یا فرداستی و پیشوایی سیاسی از آن‌ها بهره می‌گیرند، راه را برای به جریان انداختن رکن اصلی فرایند توسعه، یعنی خلق ارزش‌های نو می‌گشایند. به باور شومپیتر، در نظام سرمایه‌داری توسعه، ریشه در «گرایش‌های گریزناپذیر نظام اقتصادی به گذر از تعادل دارد.» نیروی کارآفرینانه، عامل پیشران چنین گذاری است و نوآوری کانون حیات‌بخش این نیروست، نوآوری در آفرینش، پرورش و توسعه کالاهای جدید، فرایندهای جدید و راه‌های بدیع در بهره‌گیری از مواد خام و بازارهای جدید.

در سال ۱۹۹۵، سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی^۵، گزارشی را با نام «ملاحظه‌های اقتصاد مبتنی بر دانش برای سیاست‌های آینده علم و فناوری»^۶ منتشر کرد، که در آن به معرفی مفهوم جدیدی موسوم به «اقتصاد دانش‌بنیان» پرداخته بود (OECD, 1995). در این گزارش، اقتصاد مبتنی بر دانش در دو بخش مطرح شده است: بخش اول، نظام ملی نوآوری^۷ و بخش دوم، نظریه‌های جدید رشد^۸. در سال ۱۹۹۶، این سازمان گزارش

¹ Knowledge-based Economics

² Knowledge-based Companies

³ Schumpeter, Joseph A.

⁴ Capitalism, Socialism and Democracy

⁵ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

⁶ The Implications of the Knowledge Based Economy for Future Science and Technology Policies

⁷ National Innovation Systems (NIS)

⁸ New Growth Theories (NGT)

جامع‌تری در مورد مفهوم اقتصاد دانش‌بنیان، تاثیر آن بر سیاست‌گذاری‌های علم و فناوری و شاخص‌های اندازه‌گیری آن منتشر کرد. در این گونه اقتصادها، دانش و به تبع آن اطلاعات، فناوری و یادگیری، عامل رشد و بهره‌وری است. به هر روی، از آن زمان این مفهوم به سرعت مورد اقبال سیاست‌گذاران واقع شد و کشورهای زیادی برنامه‌های خود را برای ورود به این اقتصاد معرفی کردند. اولین کشوری که به‌گونه‌ای رسمی برنامه خود را برای ورود به اقتصاد دانش‌بنیان اعلام کرد، انگلستان بود. وزارت صنعت و بازرگانی^۱ انگلستان، در سال ۱۹۹۸ برنامه خود را چنین معرفی کرد: دانش، پیشران اقتصاد در آینده رقابتی ماست (DTI, 1998). پس از آن کشورهای زیادی به صورت مستقل و یا به کمک سازمان‌های جهانی مانند بانک جهانی^۲، OECD و سازمان ملل، برنامه‌های خود را برای ورود به این اقتصاد اعلام کردند، کشورهایی چون استرالیا، کانادا، چین، کره جنوبی، رومانی، لیتوانی، ارمنستان، اسکاتلند، فنلاند، نیوزیلند، تایلند و ... در حال حاضر بانک جهانی پروژه گسترده‌ای را تعریف کرده است به نام «دانش برای توسعه»^۳، که هدف آن به کار بردن و استفاده از دانش برای کمک به توسعه کشورهای گوناگون است.

ماسکل و مالمرگ^۴ (۱۹۹۹)، اقتصاد دانش‌بنیان را با سه ویژگی: (۱) تغییرات کیفی سریع در کالاها و خدمات، (۲) ایجاد تغییر در خود عاملان اقتصادی و روابط میان آن‌ها و (۳) نزدیکی فضایی بنگاه‌ها و ترقی رقابت بین آن‌ها، معرفی کرده‌اند، بدین معنی که در اثر تغییر در اقتصاد بین‌الملل پایه‌های رقابت صنعتی از رقابت ایستای قیمتی به رقابت براساس نوآوری و بهبود پویا تبدیل شده است. بر پایه رقابت جدید صنعتی، بنگاهی متمایز و دارای مزیت رقابتی پنداشته می‌شود که قادر به ایجاد سریع‌تر دانش از رقبای خود باشد. به عبارت ساده‌تر، «سریع‌تر یاد بگیرد و سریع‌تر فراموش کند».

اهمیت دانش

تعریف دانش یکی از حوزه‌هایی است که همواره یکی از موضوعات بحث‌برانگیز میان دانشمندان بوده است. یکی از دلایل ایجاد این مباحث هستش واژه‌های همسان مانند داده‌ها و اطلاعات است و برای همین تاکنون تلاش‌های بسیاری جهت ایجاد تمایز بین این سه واژه صورت گرفته است تا بتوان دانش را از طریق نایکسانی آن با داده و اطلاعات تعریف کرد. درحالی‌که ویگ^۵ تعریف گسترده‌ای را ارائه می‌دهد به طوری که حقایق، اعتقادات، مفاهیم، چشم‌اندازها، داوری‌ها و انتظارات، متدولوژی‌ها و دانش چگونگی، همگی از اجزای دانش هستند، اسپیک^۶ و اسپیج کروت^۷ دانش را مرتبط با توانش می‌دانند. دبونس^۸ دانش را چیزی می‌داند که به پرسش‌های چرا و چگونه پاسخ می‌دهد و چو^۹ دانش را عقاید اثبات شده می‌خواند. رونی^{۱۰} در کتاب خود به نام «سیاست‌های عمومی در اقتصادهای دانش‌محور»^{۱۱}، تجربه، ارتباطات و استنتاج را در تبدیل اطلاعات به دانش حیاتی می‌داند و می‌گوید: اطلاعات داده‌هایی هستند که به شکل متون، آمار، نوآوری‌ها و غیره، ساختار یافته‌اند. به عنوان مثال می‌توان آن‌ها را در کتاب‌ها دید و یا این که از طریق اینترنت ارسال کرد. دانش چیزی بیشتر از داده‌های ساختاریافته است، دانش نتیجه پردازش یا ادراک اطلاعات به وسیله ذهن است. دانش شامل عقاید و ارزش‌هایی است که از طریق گردآوری سازمان‌یافته و معنی‌دار اطلاعات از طریق تجربه، ارتباطات و استنتاج به دست آمده است. وب^{۱۲} (۱۹۹۸) چنین می‌گوید: اطلاعات می‌تواند از طریق انتخاب و تحلیل داده‌ها تولید شود. اما دانش می‌تواند به وسیله گزینش و ترکیب اطلاعات ایجاد شود و به واسطه این دو، تصمیمات اتخاذ شود و رفتارها بروز یابد. فورای^{۱۳} (۲۰۰۴)، بر این باور است: دانش به دارنده خود قدرت و ظرفیت انجام فعالیت‌های فیزیکی یا فعالیت‌های ذهنی را می‌دهد. بنابراین چیزی که منظور ما از دانش است، به‌گونه‌ای کلی یک توانش ادراکی است. از طرف

¹ Department of Trade and Industry (DTI)

² World Bank

³ Knowledge for Development

⁴ Maskell & Malmberg

⁵ Wiig

⁶ Spek

⁷ Spijkervet

⁸ Debons

⁹ Choo

¹⁰ Rooney

¹¹ Public policy in knowledge based economy

¹² webb

¹³ Foray, D.

دیگر اطلاعات، داده‌های ساختاریافته و شکل‌گرفته هستند و تا زمانی که به وسیلهٔ افراد دارای دانش که نیاز به تبیین و تفسیر آن‌ها دارند مورد استفاده قرار گیرند، غیرفعال‌اند.

«رشد تکامل اقتصادهای کشورهای گوناگون نشان می‌دهد که در جوامع بدوی کل نهاده تولید، نیروی کار بوده است. پس از آن به‌کارگیری زمین، موجب گذار به جامعه ماقبل توسعه‌یافتگی با منابع نیروی کار و زمین می‌شود. در مرحله بعدی سرمایه به داده‌های اولیه اضافه می‌شود و جوامع در حال توسعه پدید می‌آیند. توسعه و گسترش کارآفرینان و اطلاعات در این مرحله، جوامع در حال توسعه را تبدیل به جوامع صنعتی می‌کند و اضافه شدن فناوری و مخارج پژوهش و توسعه به داده‌های اولیه تولید در جوامع صنعتی، آن‌ها را به جوامع توسعه‌یافته اقتصادی تبدیل می‌کند. بر این اساس، آخرین مرحله جهش به سوی جوامع فرارشدیافته^۱ صنعتی (اطلاعاتی) ورود دانش به عرصه تولید، توزیع و مصرف است. در این مرحله دانش عامل اصلی بالندگی است و عمده ارزش‌افزوده تولید جامعه برآمده از دانش و به نوعی دانش، عامل اصلی تولید، رفاه و موتور رشد اقتصادی است. در واقع، دانش به یک حلقه و جزء اصلی از همگی قوانین پیرامونی ما در اقتصاد مدرن تبدیل شده و بسیار سخت است که پنداشته شود می‌توانیم استانداردهای زندگی را افزایش دهیم و زندگی طولانی‌تر و سالم‌تری داشته باشیم بدون آن که پیشرفت قابل توجهی در دانش و کاربست آن در کالاها و خدمات داشته باشیم» (فریمن، ۲۰۱۴).

در واقع، در همه زمان‌ها دانش بنیاد اصلی توسعه بوده است و به‌گونه‌ای خاص در خلال ۲۵۰ سال اخیر، پژوهش و نوآوری پیشران رشد اقتصادی بوده است. اما در خلال چند دهه اخیر، نقش دانش و نوآوری به شدت افزایش یافته است. امروزه در ادبیات مدیریت و اقتصاد، بر نقش دانش به‌عنوان منبعی حیاتی برای حفظ رقابت‌پذیری و سودآوری تأکید بسیاری شده است. اما طرح این ایده که دانش، یک عامل حیاتی در حفظ مزیت بنگاه‌ها و اقتصادهاست، نکته جدیدی نیست. آدام اسمیت که از وی به‌عنوان پدر و بنیان‌گذار رشته اقتصاد یاد می‌شود، در کتاب «ثروت ملل» بارها از واژه دانش استفاده کرده است و مثلاً دانش را پیش‌نیاز اختراعات مناسب معرفی می‌کند. وی در فصل اول این کتاب به بررسی بهبود ماشین‌آلات در فرایند تولید می‌پردازد و به سه دسته از افراد اشاره می‌کند که می‌توانند این کار را انجام دهند: ۱) کسانی هستند که در فرایند تقسیم کار، شغل‌شان ساخت ماشین است، ۲) کسانی که با ماشین کار می‌کنند و در طول این فرایند ایده‌هایی برای بهبود آن به‌دست می‌آورند و ۳) کسانی که شغل‌شان انجام هیچ کار خاصی نیست، بلکه مشاهده فعالیت‌های دیگران و ارایه پیشنهادها به آن‌ها برای بهبود است. آلفرد مارشال^۲ (۱۹۸۹) در کتاب «مبانی اقتصاد» خود عنوان می‌کند: «گرچه طبیعت در معرض بازده‌های نزولی است ولی انسان در معرض بازده صعودی است ... دانش قوی‌ترین موتور تولید است. دانش ما را قادر می‌سازد تا طبیعت را کنترل کنیم و به نیازهای مان پاسخ دهیم.» کلارک نیز در سال ۱۹۲۳ در این باره عنوان کرده بود: «دانش تنها ابزار تولید است که در معرض بازدهی نزولی نیست.» همچنین بعد از جنگ جهانی دوم دانشمندان بسیاری بر اهمیت نقش دانش در اقتصاد تأکید کرده بودند. در سال ۱۹۶۲، فریتز مکلاپ^۳ نوشت که چگونه دانش در حال شکل‌دهی مبنایی برای تولید اقتصادی بود. وی واژه تولید دانش را در این سال به کار برد. در سال ۱۹۶۶، رابرت ای. لین^۴ با اشاره به رشد جنبه اجتماعی دانش‌های علمی از واژه «جامعه دانشمند»^۵ استفاده کرد. در سال ۱۹۶۹ پیتر دراکر در کتاب «عصر ناپیوستگی»^۶ با استفاده از عبارت جامعه دانش سعی کرد مشاهده خود را در نظام جدید اقتصادی که به‌گونه‌ای ناگهانی در آن زمان رشد می‌کرد و باعث ایجاد یک عدم‌پیوستگی روشن با زمان‌های پیشین می‌شد، بیان کند. وی دانش را در مرکز جامعه و مبنای اقتصاد و فعالیت اجتماعی قرار داد. در نگاه شومپیتر نیز دانش جایگاه محوری دارد. چه در شومپیتر متقدم – که در جوانی بر اهمیت و نقش کارآفرینان در اقتصاد تأکید می‌کرد – و چه در شومپیتر متاخر – که کانون تمرکز خود را به سمت بنگاه‌های بزرگ تغییر داد – می‌توان ردپای این

^۱ Post-Growth society

^۲ Marshall, Alfred

^۳ Fritz Machlup

^۴ Robert E. Lane

^۵ Knowledgeable Society

^۶ The Age of Discontinuity

مدعا را مشاهده کرد. در شومپیتر متقدم، کارآفرین نیازمند دانش حداقلی برای ابداعات خود است و در شومپیتر متاخر، بنگاه‌ها به صورت سازمان یافته دست به پژوهش و توسعه می‌زنند و در این راه ناگزیر از به کارگیری و پیشرفت دانش به عبارت دیگر، تاکید بر نوآوری به معنای تولید، انتشار یا به کارگیری دانش جدید است (شومپیتر، ۱۹۴۲). باید ذکر شود که شومپیتر یک، به نظریه‌های شومپیتر بین ۱۹۱۰ تا ۱۹۳۰ اشاره دارد که متاثر از محیط زندگی خود در اروپا بر نقش کارآفرینان به عنوان موتور پیشران نوآوری و رشد تاکید فراوانی داشت. پس از مهاجرت به آمریکا و آشنایی با فضای این کشور و در نهایت زمانی که وی به دانشگاه هاروارد منتقل شد، وی متوجه نقش کلیدی بنگاه‌های بزرگ در نوآوری و توسعه فناوری شد که پویایی سرمایه‌داری از کارآفرینی به سمت بنگاه‌های بزرگ تغییر کرده است که به این دومی اصطلاحاً شومپیتر دو گفته می‌شود.

دانستن ماهیت - که نطفه آن در آموزش رسمی بسته می‌شود - زمانی به دانستن کاربرست پیوند می‌خورد که آرایه‌های ذهنی و ماجراجویی‌های نوآورانه گشوده نگه داشته شود. به بیانی دقیق‌تر، فرایند خلق دانش، به مثابه یک فرایند اجتماعی، زمانی امکان بروز می‌یابد که زمینه برای تحقق آفریده‌های ذهنی در قالب کاربرست‌های عمومی فراهم باشد که به تولید و توزیع دانش پیوند می‌خورد. تاکید ملاحظات نظری فوق بر پیوند ناگسستنی «دانش از ماهیت‌ها» و «دانش از کاربرست‌ها» به نحوی ضمنی بر رابطه متقابل میان ظرفیت‌های ذهنی در تولید دانش و شرایط فرافردی و نهادی لازم برای پرورش این ظرفیت‌ها اشاره دارد. در سایه چنین بینشی است که می‌توان به چشم‌اندازهای یک جامعه دانش‌بنیان و ساخت اقتصادی متناسب با آن ذیل سیاست‌های سازگار با سرشت دانش اندیشید. با استمداد از تمایز بین دانستن ماهیت^۱ و دانستن کاربرست^۲ که گیلبرت رایل^۳ صورت داده، باید اشاره شود که مراد از دانستن ماهیت، دانش از روابط و نظریه‌هاست، امری که به منزله ابتدایی‌ترین هدف صوری از هر آموزشی تعریف می‌شود. خود این دانش به دو مقوله دانستن چیزها^۴ و دانستن چرایی‌ها^۵ تقسیم می‌شود. از سوی دیگر، دانستن کاربرست، نوعی قابلیت، مهارت و استعداد در به کار بستن زنجیره‌ای از فعالیت‌های مشخص در راه دستیابی به یک هدف معین است.

از دهه ۹۰، اقبال ویژه‌ای به مقوله دانش شد که در گذشته بی‌سابقه بوده است. در دوره اخیر، «سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی»^۶ واژه اقتصاد دانش‌بنیان را مطرح کرد. این سازمان در سال ۱۹۹۵ گزارشی به نام «ملاحظات اقتصادی مبتنی بر دانش برای سیاست‌های آینده علم و فناوری»^۷ منتشر کرد که در آن به معرفی مفهوم جدیدی به نام «اقتصاد دانش‌بنیان» پرداخته بود. این گزارش، اقتصاد دانش‌بنیان را در دو بخش مطرح کرده است، بخش نخست آن «نظام ملی نوآوری»^۸ و بخش دوم آن «نظریه‌های جدید رشد»^۹ است.

در سال ۱۹۹۶، این سازمان گزارش جامع‌تری در خصوص مفهوم اقتصاد دانش‌بنیان، اثرات آن بر سیاست‌گذاری‌های علم و فناوری و شاخص‌های اندازه‌گیری آن منتشر کرد. در این گزارش، اقتصاد دانش‌بنیان این گونه تعریف شده است: «اقتصادی که به گونه‌ای مستقیم مبتنی بر تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات باشد.» در این گونه اقتصادها، دانش و به تبع آن اطلاعات، فناوری و یادگیری، عامل رشد و بهره‌وری معرفی شده است. دو سال بعد، بانک جهانی، عنوان «گزارش توسعه جهان»^{۱۰} را «دانش برای توسعه»^{۱۱} گذاشت و در آن گزارش عنوان کرد که باید به مشکل توسعه از منظر جدیدی نگاه شود، از منظر دانش. در این گزارش تقریر یافته است که کشورهای فقیر - و مردم فقیر - صرفاً به دلیل سرمایه کمتر با کشورهای غنی تفاوت ندارند، بلکه آن‌ها دانش کمتری نیز دارند. بانک جهانی در گزارش توسعه جهان چنین می‌آورد: «چهار دهه قبل، کره جنوبی و غنا تا حدودی درآمد سرانه یکسانی داشتند، اما در اوایل دهه ۹۰ درآمد سرانه کره بیش از ۶ برابر درآمد سرانه غنا بود. بعضی نیمی از این نایکسانی را به دلیل موفقیت بیشتر کره در کسب و استفاده از دانش می‌دانند» (گزارش توسعه جهان، ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸).

¹ Knowing that
² Knowing how
³ Ryle, Gilbert
⁴ Knowing what
⁵ Knowing why

⁶ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
⁷ The implications of the knowledge based economy for future science and technology policies

⁸ National Innovation Systems (NIS)
⁹ New Growth Theories (NGT)
¹⁰ World development report
¹¹ Knowledge for development

بدین ترتیب عبارت شکاف دانش^۱ به اصطلاح متداولی برای بیان نایکسانی کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه تبدیل شد. از طرف دیگر، در سطح بنگاه نیز توجه ویژه‌ای به سمت مدیریت دانش^۲ مبذول شده است و پس از انتشار کتاب نوناکا با عنوان «بنگاه تولیدکننده دانش^۳» در سال ۱۹۹۵، کتاب‌ها و مقاله‌های متعددی پیرامون دانش در بنگاه به چاپ رسیده است که از مهم‌ترین آن‌ها کتاب «دانش کاری^۴» اثر داوینپورت^۵ در سال ۱۹۹۸ است. داوینپورت در کتاب خود اشاره می‌کند هنگامی که تحقیق بر روی نقش اطلاعات و مدیریت آن در سازمان معروف آمریکایی را شروع کرد، در نهایت متوجه شد که آنچه بیش از همه مورد نیاز این شرکت‌هاست، «بینش^۶» است و این چیزی است که اطلاعات نمی‌تواند فراهم کند. برای همین در نهایت تحقیق و بحث‌های وی متمرکز بر دانش شد. نوناکا (۱۹۹۱) در خصوص اهمیت عنصر مدیریت دانش عقیده دارد: «هنگامی که بازارها جابه‌جا می‌شوند، فناوری‌ها تکثیر می‌شوند، رقبا چند برابر می‌شوند و محصولات اغلب به درازای یک شب منسوخ می‌شوند، شرکت‌هایی موفق هستند که

مدام دانش جدید تولید می‌کنند، آن‌را به‌گونه‌ای گسترده در سازمان منتشر و به سرعت وارد فناوری‌ها و محصولات جدید می‌کنند.»

مفهوم صنعت دانش ابتدا توسط مکلاپ (۱۹۶۲) مطرح شد و توسط پژوهشگران دیگر توسعه یافت. مجموعه فعالیت‌های هدفمند و برنامه‌ریزی شده تولید، توزیع، تبدیل و ترویج دانش و اطلاعات، صنعت دانش نامیده می‌شود. عصر حاضر که به‌عنوان «عصر دانایی» شهره است حکایت از آن دارد که صنعت دانش مهم‌تر از صنایع دیگر است و سهم صنعت دانش و مبتنی بر دانش در تولید ناخالص داخلی در کشورهای فرارشدیافته^۷ از صنایع مرسوم پیشی گرفته است. در واقع مهم‌ترین مشخصه فاز اقتصاد دانش، آفرینش و گسترش صنعت دانش مدرن و پویا در درون اقتصادهای دانش‌بنیان است. لازم به ذکر است که طبق تعریف، صنعت به مجموعه بنگاه‌هایی گفته می‌شود که کالای مشابه را تولید و در بازاری عرضه می‌کند. بنابراین اگر بتوان دانش را به‌عنوان کالای خصوصی یا نیمه‌خصوصی تعریف کرد و برای آن بازاری در نظر گرفت، می‌توان برای دانش، صنعتی قائل شد.

مکلاپ (۱۹۶۲) فعالیت‌های موجود در صنایع دانش را به سه دسته تقسیم کرده است: تولید دانش، توزیع دانش و ترویج دانش. منظور از تولید دانش ایجاد دانش جدید از طریق پژوهش‌های علمی و فناورانه است. منظور از توزیع اطلاعات و دانش، فراهم‌سازی امکانات و فرصت‌های یادگیری و ارائه خدمات آموزشی به متقاضی اطلاعات و دانش است. بنابراین، توزیع دانش توسط نظام آموزشی صورت می‌گیرد. انتشار دانش و اطلاعات تولید شده از طریق کتب و مجلات علمی، در سطح ملی و بین‌المللی ترویج دانش نامیده می‌شود.

در اقتصاد دانش‌بنیان، تقسیم کاری اساسی بین بنگاه‌های دانش و بنگاه‌های دانش‌بنیان وجود دارد. ماموریت اصلی بنگاه‌های دانش، تولید، توزیع و ترویج و تبدیل دانش و ایجاد پیشینه فناوری جدید است. در مقابل ماموریت اصلی بنگاه‌های دانش‌بنیان، بهره‌برداری از دانش به‌منظور ایجاد فناوری و تجاری‌سازی فناوری و نوآوری است. مجموعه بنگاه‌های دانش، صنعت دانش و مجموعه بنگاه‌های دانش‌بنیان، صنایع دانش‌بنیان را شکل می‌دهند. تعریف‌های عملیاتی زیادی از بنگاه فناوری یا بنگاه مبتنی بر فناوری نیز ارائه شده است. بنابه تعریفی، بنگاه‌هایی که حداقل ۳٪ از درآمدهای خود را صرف پژوهش و توسعه می‌کنند یا بنگاه‌هایی که تعداد زیادی از مهندسان و دانشمندان و اعضای هیات علمی را بکار می‌گیرند، بنگاه فناوری نامیده می‌شوند که از نشانه‌های آن‌ها سطح بالای سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه، تعداد زیاد پرسنل پژوهش و توسعه، شمار محصولات جدید و نوآوری می‌باشد. سولیان^۸ (۱۹۹۹) بنگاه دانش‌بنیان را بنگاهی می‌داند که از طریق تبدیل دانش یا سرمایه فکری به ارزش، سود بدست می‌آورد. وی شرکت‌هایی مانند «نت اسکپ^۹» و «ماکروسافت^{۱۰}» و «تریام^{۱۱}» را بنگاه‌های دانش‌بر، نامیده است. به نظر وی دارای فکری مهم‌ترین دارایی این شرکت‌ها است. دارای فکری به مجموعه‌ای از ایده‌های بنگاه، اختراع‌ها، فناوری‌ها، دانش عمومی، برنامه‌های رایانه‌ای، طراحی‌ها، داده‌ها، مهارت‌ها،

¹ Knowledge Divide

² Knowledge Management (KM)

³ Knowledge Creating Company

⁴ Working Knowledge

⁵ Davenport

⁶ Insight

⁷ Post-Growth Countries

⁸ Sollivan

⁹ Netscape

¹⁰ Microsoft

¹¹ 3M

فرایندها، خلاقیت و انتشارات گفته می‌شود. صنایع دانش بر متفاوت از صنایع دانش بنیان است. صنایع دانش بر خدمات فنی و حرفه‌ای هستند که افراد برای ارائه آن‌ها از دانش علمی و تخصصی خود استفاده می‌کنند. در مقابل صنایع دانش بنیان صناعی هستند که مواد خام اصلی آن‌ها دانش و ستانده آن‌ها کالاهای فیزیکی است (OECD, 1999).

مدیریت دانش

یکی از مفاهیمی که در حوزه اقتصاد دانش بنیان باید مورد بررسی قرار گیرد، مدیریت دانش^۱ است. واژه مدیریت دانش در اواخر دهه ۱۹۸۰ از کاربرد همگانی برخوردار گردید و شامل دانش ضمنی یا پنهان^۲ و صریح یا آشکار^۳ است. مدیریت دانش به‌عنوان چرخه پیوسته سه فرایند تعریف می‌شود:

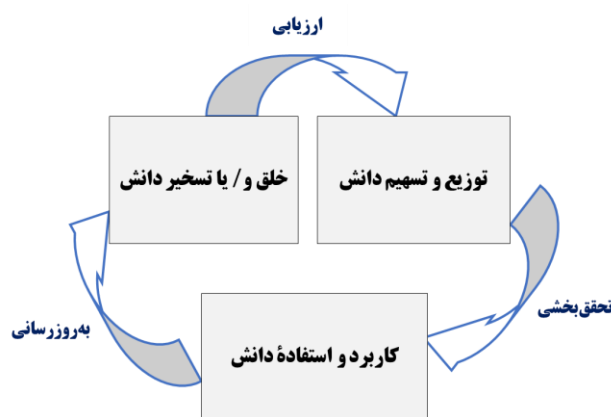
۱. ضبط و یا ایجاد دانش^۴

۲. به اشتراک نهادن و انتشار دانش^۵

۳. کسب و به‌کارگیری دانش^۶.

مدیریت دانش، هماهنگی سنجیده و اصولی افراد یک سازمان، تکنولوژی، فرایندها و ساختار سازمانی به‌منظور افزودن ارزش از طریق استفاده دگرباره و نوآوری می‌باشد. این گونه هماهنگی از طریق ایجاد، به اشتراک گذاری و به‌کارگیری دانش و نیز وارد کردن درس‌های گرفته‌شده^۷ ارزشمند و بهترین تجارب در حافظه سازمان‌ها انجام می‌شود و برای تقویت پیوسته یادگیری سازمانی صورت می‌گیرد. مدیریت دانش، ارزش بسیاری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد و این کار را از طریق تحریک خلاقیت و نوآوری، ایجاد حافظه سازمانی، ترغیب چابکی و قدرت سازگاری، افزایش حس اجتماعی و تعلق، بهبود اثربخشی درونی و بیرونی سازمانی و مشارکت در برنامه‌ریزی و توسعه هر چه بیشتر نیروی کار به انجام می‌رساند. آن دسته از سازمان‌هایی که به اهمیت نقش مدیریت دانش در چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان پی می‌برند، در سال‌های آینده پیروز میدان خواهند بود.

بایسته است که به مدل بسیار معروف تبدیل دانش و نیز چرخه دانش نوناکا و تاکوچی^۸ اشاره شود (شکل ۲۱). همان‌گونه که در چرخه یکپارچه مدیریت دانش مشاهده می‌شود با گذار از مرحله ایجاد و یا جذب و ضبط دانش، به مرحله به اشتراک گذاری و انتشار دانش، محتوی دانش مورد ارزیابی^۹ قرار می‌گیرد. به‌منظور درک (کسب) و استفاده (به‌کارگیری) از دانش، آن‌را مفهوم‌بخشی^{۱۰} می‌نمایند. سپس خروجی این مرحله به‌منظور به روزرسانی^{۱۱} محتوای دانش به مرحله نخست وارد می‌گردد و به این صورت یک چرخه از مدیریت دانش طی می‌شود.



شکل ۲۱. چرخه دانش نوناکا و تاکوچی

¹ Knowledge Management

² Tacit Knowledge

³ Explicit Knowledge

⁴ Knowledge Capture and/or Creation

⁵ Knowledge Sharing and Dissemination

⁶ Knowledge acquisition and application

⁷ Lessons learned

⁸ Nonaka & Takeuchi

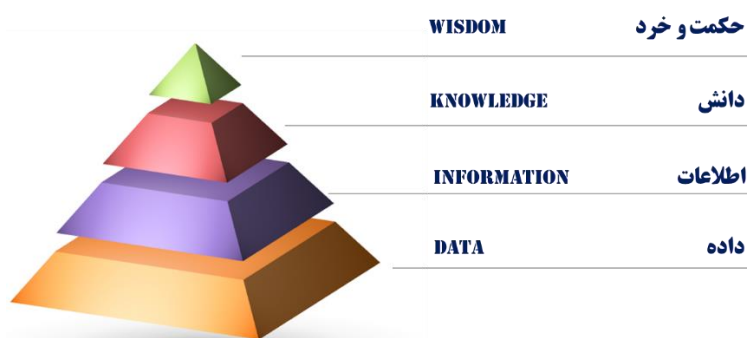
⁹ Assess

¹⁰ Contextualize

¹¹ Update

در مدیریت دانش نظمی قابل مشاهده است که به‌عنوان هرم راسل ایکاف^۱ شناخته می‌شود که شامل داده‌ها، اطلاعات، دانش و خرد یا حکمت است. در شکل ۲۲ سلسله مراتب یا پیوستار دانش یا هرم ایکاف (DIKW) نشان داده شده است. در سطوح بالاتر سلسله مراتب دانش، پهنا، ژرفا، معنا، مفهوم و ارزش آن افزایش می‌یابد. هر یک از سطوح سلسله مراتب مزبور عبارتند از:

- داده - داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خامی هستند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القاء نمی‌کنند و رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. آن‌ها ممکن است مفید، غیرمفید، معنادار یا بی‌معنی باشند.
- اطلاعات - اضافه کردن سیاق و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات، داده‌های ساختار یافته‌اند.
- دانش - ترکیبی سیال از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات وابسته به قرائن و بینش کارشناسانه ساختاری که ارائه‌کننده چارچوبی برای ارزشیابی و آمیختن تجربه‌ها و اطلاعات جدید می‌باشد و از این طریق دانش آگاهی‌بخش از داده‌های گنگ و کور استخراج می‌شود. دانش در ذهن افراد ایجاد و به‌کار گرفته می‌شود. در درون سازمان‌ها، دانش نه‌تنها در داخل مدارک بلکه در فرایندها و فعالیت‌ها و هنجارهای سازمانی نیز قابل مشاهده است.
- خرد یا حکمت - وقتی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرایندها، بهره‌وری یا سودآوری به‌کار گرفته می‌شود، تبدیل به خرد می‌شود. افراد برای خردمند بودن، نه‌تنها باید دانش کسب کنند بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن دانش را نیز داشته باشند.



شکل ۲۲. پیوستار دانش یا هرم ایکاف (DIKW)

یکی از اصولی‌ترین و پرطرفدارترین دسته‌بندی‌ها از گونه‌های دانش، دسته‌بندی براساس انتقال‌پذیری است. طبق این دسته‌بندی، دانش بر دو گونه است که عبارتند از: دانش ضمنی یا نهان^۲ و دانش صریح یا آشکار^۳. این دسته‌بندی را نوناکا (۱۹۹۵) برای اولین بار با پیروی از دسته‌بندی پولانی^۴ (۱۹۶۶) از دانش شخصی انجام داد. وی دانش قابل رمزگذاری و انتقال با ابزارهای رسمی و زبان را دانش آشکار و دانش غیرقابل رمزگذاری و غیرقابل تقریر با ابزارهای رسمی را دانش ضمنی نامیده است.

دانش ضمنی یا نهان دستاورد یادگیری ضمنی، غیرارادی، تجربی، به‌وسیله انجام، استفاده و تعاملی است. پژوهش در تکامل شناخت و خودآگاهی نشان می‌دهد که دانش نهان عمیق‌ترین و محوری‌ترین ویژگی ذهنی در انسان‌ها است. بسیاری از ویژگی‌های شناختی انسان از جمله بینش،

^۱ Russell L. Ackoff

^۲ Tacit Knowledge

^۳ Explicit Knowledge

^۴ Karl Polanyi

نگرش، عواطف، ظن و گمان و تردیدها از جمله دانش ضمنی هستند. به نظر نوناکا، دانش ضمنی عمیقاً در رفتارها، تخصص‌ها، پیچیدگی‌ها، در متن و زمینه‌های خاص نهادینه شده است. دانش ضمنی خود شامل دو جنبه شناختی و فنی است. جنبه شناختی مربوط به طرح‌ها و الگوهای ذهنی و باورهای فردی است که افراد برای درک و تعریف دنیا، آن‌را با خود حمل می‌کنند. از این نظر، دانش ضمنی بیان‌گر نظام باورهای فردی است. دانش ضمنی را به سختی می‌توان به صورت اسناد درآورد و انتقال داد. این گونه دانش فقط به‌وسیله کسی که از آن استفاده می‌کند و آن‌را کنترل می‌نماید می‌توان انتقال داد و فقط به‌وسیله کسی که از آن استفاده می‌کند آشکار می‌شود. در مقابل، دانش آشکار یا صریح، دستاورد یادگیری آشکار (ارادی و برنامه‌ریزی شده) آموزش، خواندن و نوشتن است. دانش آشکار در قالب‌های نمادین از طریق متن، طرح، الگو، نقشه و نظایر آن بیان می‌شود. امروزه در سایه فناوری اطلاعات و فناوری‌های فکری بیشتر دانش آشکار هم‌رسانی می‌شود و در جامعه جریان می‌یابد. دانش آشکار در واقع همان دانش کدگذاری شده است. دانش ضمنی را نمی‌توان به راحتی انتقال داد. یکی از راه‌های رفع محدودیت انتقال‌پذیری دانش ضمنی، کدگذاری آن است. از طریق کدگذاری دانش ضمنی می‌توان آن‌را بین افراد، سازمان‌ها، پروژه‌ها و بخش‌های گوناگون انتقال داد و در نظام اقتصادی به جریان درآورد. طبق تعریف، کدگذاری دانش، به معنی گنجاندن دانش فردی، سازمانی، بخشی، محلی و ملی در قالب‌هایی است که به‌واسطه آن‌ها دسترسی کلیه اشخاص نیازمند به دانش تسهیل شود.

امروزه تقریباً تمام گونه‌های دانش را می‌توان کدگذاری کرد و با هزینه نسبتاً اندک به تمام نقاط دنیا انتقال داد. از این‌رو، دانش در حال بدست آوردن شمار بیشتر ویژگی‌های کالاهای فیزیکی است. با کدگذاری دانش معاملات بازاری تسهیل شده و انتشار دانش شتاب گرفته است. همچنین با کدگذاری دانش اهمیت سرمایه‌گذاری‌های اضافی و تکراری در کسب دانش کاهش یافته است. کدگذاری دانش بین رشته‌ها و حوزه‌ها، قابلیت پیوند ایجاد می‌کند و پراکنش دانش را تقلیل می‌دهد. این امر موجب شتاب در نرخ رشد موجودی دانش قابل دسترسی که عامل حیاتی رشد اقتصادی است، می‌شود.

به عقیده نوناکا و تاکوچی چهار حالت از تبدیل دانش وجود دارد که پیشران و نیروی محرکه تمامی فرایند ایجاد دانش به‌شمار می‌آید و سازوکارهایی هستند که از طریق آن دانش فردی در داخل سازمان تقویت و تدوین می‌گردد. ایجاد دانش سازمانی را باید به‌مثابه فرایندی نگرینست که سبب تقویت دانش ایجاد شده توسط افراد می‌گردد.

دانش از یک فرایند اجتماعی موجود میان افراد ایجاد می‌شود که در آن انتقال دانش صرفاً یک فرایند یک طرفه نبوده و بیشتر فرایندی تعاملی و حلزونی می‌باشد. چهار حالت از تبدیل دانش^۱ در مدل نوناکا و تاکوچی در شکل ۲۳ به تصویر درآمده است:

۱. از دانش ضمنی به دانش ضمنی: فرایند اجتماعی کردن^۲ - اجتماعی کردن (ضمنی به ضمنی) شامل به اشتراک گذاشتن دانش در تعاملات رودررو، طبیعی و اجتماعی می‌باشد. این مقوله شامل درک دو جانبه از طریق به اشتراک‌گذاری نمونه‌های ذهنی، بارش فکری برای دستیابی به ایده‌های نو، هم‌کنشی استاد و شاگردی و غیره می‌باشد. اجتماعی کردن، از ساده‌ترین اشکال تبادل دانش می‌باشد. فرایند کسب دانش ضمنی، به استفاده از زبان وابسته نیست. بلکه به تجربه و توان انتقال و تشریح آن مرتبط است.

۲. از دانش ضمنی به دانش صریح: فرایند بیرونی کردن^۳ - فرایند بیرونی کردن (ضمنی به صریح)، شکل قابل مشاهده‌ای به دانش ضمنی می‌بخشد و آن‌را به دانش صریح تبدیل می‌نماید. می‌توان این پدیده را به‌عنوان فرایند اصلی ایجاد دانش تعریف کرد که در آن دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل می‌گردد و به شکل استعاره، قیاس، مفاهیم، فرضیات یا الگو رخ می‌نماید.

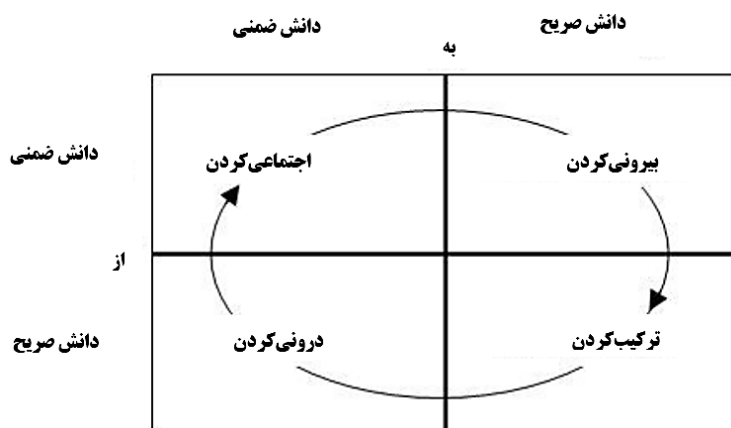
¹ Knowledge conversion

² Socialization

³ Externalization

۳. از دانش صریح به دانش صریح: فرایند ترکیب کردن^۱ - در این مرحله، ترکیب کردن دانش (صریح به صریح) یعنی فرایند گردآوری دوباره بخش‌های گسسته دانش صریح به شکل ساختاری جدید اتفاق می‌افتد. نمونه‌هایی از ترکیب کردن دانش شامل گزارش‌ها، تحلیل روندها، خلاصه اجرایی یا یک پایگاه اطلاعاتی جدید برای سازماندهی به محتوا می‌باشد. هیچ دانش جدیدی فی‌نفسه ایجاد نمی‌گردد، بلکه دانش جدید ترکیب جدید یا نمایشی از دانش صریح موجود می‌باشد.

۴. از دانش صریح به دانش ضمنی: فرایند درونی کردن^۲ - آخرین فرایند تبدیل یعنی درونی کردن (صریح به ضمنی) از طریق انتشار و بروز رفتاری جدید و الگوهای تازه درک شده یا اصلاح شده فکری و ذهنی رخ می‌دهد. درونی کردن به‌گونه‌ای قابل توجهی به مقوله یادگیری از طریق انجام دادن وابسته و مرتبط است. این فرایندی است که به شکل یک دگرگونی قابل مشاهده نمایان می‌گردد، یعنی کارکنان اکنون وظایف خود را به شکلی متفاوت انجام می‌دهند.



شکل ۲۳. مدل تبدیل دانش نوناکا و تاکوچی

اقتصاد دانش‌بنیان

دانش، آمیزه‌ای پویا از تجربه‌ها، اطلاعات و بینش ساختاری است و به‌عنوان یک منبع راهبردی و یک شایستگی پویا برای شرکت‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به دلیل این‌که دانش ماهیتاً پویاست، اگر شخص یا سازمانی، دانش را با تغییر شرایط محیطی به روز نکند، دانش امروز می‌تواند جهل فردا باشد. از این‌رو برای استفاده صحیح از این منبع پرارزش، موضوع مدیریت دانش فراروی سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است.

بشر به درازای تاریخ همواره به دنبال کسب دانش بوده و امروزه کسب آن به یکی از اهداف بسیار اساسی کشورها و شرکت‌ها تبدیل شده است. بنابراین پیدایش شرکت‌هایی که شالوده اصلی آن‌ها مبتنی بر دانش و استفاده از ایده‌ها و نوآوری‌ها است از واقعیت‌های دنیای کسب‌وکار جدید است. درحالی‌که جوامع بشری با شتاب روزافزونی به سوی جامعه دانشی در حرکت هستند، بررسی شواهد و مطالعه روندهای جهانی حاکی از آن است که رقابت‌پذیری کشورها و کسب‌وکارها به توانایی آن‌ها در ایجاد، انتشار و به‌کارگیری دانش به‌ویژه دانش فناورانه بستگی دارد. در جهان معاصر، کشورهای گوناگون به دانش و فناوری به‌مثابه منابع بنیادین برای کسب مزایای رقابتی و همچنین به منزله ابزار اساسی برای بهبود بخشیدن سطح زندگی مردم می‌نگرند.

مدل‌های اولیه رشد اقتصادی بیشتر مبتنی بر عوامل سخت‌افزاری تولید (مانند سرمایه فیزیکی، نیروی کار و زمین) به‌عنوان منابع تولید بود. برخی

¹ Combination

² Internalization

از مدل‌های رشد نئوکلاسیکی، دانش را نیز به صورت یک عامل برونزا در تعیین رشد اقتصادی دخالت می‌دهند اما در مدل‌های جدید رشد، عوامل نرم دیگری که در جریان رشد اقتصادی مؤثرند، مطرح شده‌اند. امروزه موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان‌ها تا حد کمی مبتنی بر تخصیص راهبردی منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت راهبردی دانش، سرمایه‌های فکری و دارایی‌های دانشی خواهد بود. در واقع مدیریت دانش، هماهنگی سنجیده و اصولی افراد، فناوری‌ها، فرایندها و ساختار سازمانی یک شرکت به منظور افزودن ارزش از طریق استفاده دگرباره و نوآوری می‌باشد. این گونه هماهنگی از طریق تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات و نیز حفظ درس‌های گرفته شده^۱ ارزشمند و بهترین تجارب در حافظه سازمان‌ها انجام می‌شود و برای تقویت پیوسته یادگیری سازمانی صورت می‌گیرد. نگاهی به شاخص‌های رشد و توسعه کشورها نشان می‌دهد کشورهایی که توانسته‌اند به بالندگی و شکوفایی دست پیدا کنند، در مسیر تقویت اقتصاد دانش‌بنیان گام برداشته‌اند و با اتخاذ سیاست‌های درست، مراحل سخت توسعه را با تکیه بر دانش و نوآوری‌های حاصل از آن پیموده‌اند.

در سال‌های اخیر، دانش و نوآوری در اقتصاد جهانی نقش بسزایی داشته است. بی‌گمان دانش همواره نقش مهمی در رشد و توسعه داشته، اما آن چه اقتصاد کنونی را از شکل دیرین آن متمایز می‌کند، نقش تعیین‌کننده‌تر دانش در رشد و توسعه کشورهاست که به بخش خاصی معطوف نیست و تمام بخش‌ها را، از صنایع تا خدمات، دربرمی‌گیرد.

دورانی که در آن به سر می‌بریم، به «عصر اطلاعات» معروف بوده و ساختار اقتصادی غالب آن متناظر با واژگانی نظیر «اقتصاد دانش» یا «اقتصاد دانش‌بنیان» است. منطق اقتصاد دانش‌بنیان مبتنی بر این ادعاست که در این جهانی شدن، دانش راهبردی‌ترین عامل رقابت است. برخی از اندیشمندان باورمند هستند که تمامی فعالیت‌های بشری مبتنی بر دانش بوده و از این رو «تمام اقتصادها، دانش‌بنیان هستند».

اصطلاحاتی مانند اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصاد دانش^۲، جامعه دانش، جامعه اطلاعاتی، اقتصاد اطلاعات، اقتصاد یادگیرنده^۳، جامعه یادگیرنده^۴ و برخی عبارات دیگر، همگی به اهمیت جایگاه دانش در فعالیت‌های اقتصادی اشاره دارند. البته در گذشته نیز، از واژگان دیگری مانند «کارگران دانش» و «مدیریت دانش» یا «جامعه پسا صنعتی» برای اشاره به این مساله استفاده شده بود. البته به این نکته باید توجه کرد که افزایش نقش دانش در اقتصاد به معنای این نیست که ارائه خدمات دانش‌بنیان برای بالندگی کشورها کافی است. کشورها به یک بخش صنعتی قوی نیاز دارند که شرکت‌های دانش‌بنیان به آن‌ها خدمات ارائه کنند. چنگ (۱۳۹۲) استاد دانشگاه کمبریج، به درستی اشاره می‌کند که به هر حال بخش صنعت برای رشد اقتصادی لازم است و کشورهای در حال توسعه نمی‌توانند بدون صنعتی شدن یک راست به سراغ مرحله پسا صنعتی بروند. این نظریه یا نظریه بازار، ناهمسو با نظریه توسعه پوپولیستی است که در فضای ضد استعماری بعد از جنگ جهانی دوم با کمک تئوریسین‌های شوروی پیشین تئوریزه شد و معروف به «راه رشد غیر سرمایه‌داری» بود. اولیانوفسکی، معاون بخش بین‌الملل حزب کمونیست شوروی و یک نظریه‌پرداز برجسته کمونیست بود که نظریه راه رشد غیر سرمایه‌داری را مطرح کرد. این نظریه مربوط به استراتژی شوروی در سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم در جهان سوم یا همان «دنیای توسعه نیافته» است. این گفتمان در دهه ۴۰ و ۵۰ خورشیدی، گفتمان غالب در میان برخی از اقتصاددانان اردوگاه چپ بود و حاملان آن با اشاعه دگرترین دخالت گسترده دولت در اقتصاد و تضعیف بخش خصوصی، جهت‌گیری سوسیالیستی به نفع محرومان، مخالفت با سرمایه‌گذاری خارجی، تاکید بر خودکفایی اقتصادی و بازگشت به خویش آن را ارائه می‌کردند. هرچند که از بدو طرح این نظریه، تاکنون هیچ کشوری با استفاده از راه رشد غیر سرمایه‌داری نتوانسته است به توسعه و پیشرفت دست یابد و سرنوشت بسیاری از کشورها که این راه در پیش گرفتند بسیار دردناک بود.

^۱ Lessons learned

^۲ Knowledge Economy

^۳ Learning Economy

^۴ Learning Society

به‌گونه‌ای کلی یک جامعه دانش‌محور جامعه‌ای است که دانش بر تمامی ساختارهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی آن به‌طور چشمگیری سایه افکنده و به وسیله آن دگرگون شده است. دانش منبع اصلی اقتصادی جامعه بوده و دانشگران گروه مسلط نیروی کار آن را تشکیل خواهند داد. سه شناسه اصلی این جامعه عبارت خواهند بود از: (۱) بی‌مرزی، زیرا حرکت دانش از حرکت پول هم آسان‌تر و بی‌زحمت‌تر است، (۲) پویایی بالارونده، که برای هرکسی از طریق کسب سهل‌الوصول آموزش و پرورش رسمی امکان‌پذیر است و (۳) امکان بالقوه مساوی برای برد و باخت.

در شمار بیشتر نظریه‌ها و مدل‌های توسعه اقتصادی که تا به امروز در چارچوب اقتصاد توسعه ارائه شده‌اند، دانش را به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده در کنار سایر عوامل تعیین‌کننده رشد و توسعه اقتصادی مورد توجه و تاکید قرار داده‌اند. اما به‌نظر می‌رسد دانش نه‌تنها یک عامل تعیین‌کننده، بلکه به‌مثابه یک عامل فراتعیین‌کننده (تعیین‌کننده تعیین‌کننده‌ها) رشد و توسعه اقتصادی است. چون سایر تعیین‌کننده‌های توسعه خود وابسته به‌گونه خاصی از دانش هستند. این بدان معنی است که دانش هم به‌گونه‌ای مستقیم و هم به‌گونه‌ای غیرمستقیم اساس توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است.

مفهوم «توسعه اقتصادی دانش‌بنیان» حکایت از دگرگونی‌هایی دارد که پس از جنگ جهانی دوم، طی نیمه دوم سده بیستم و اوایل سده بیست و یکم، در اثر توسعه متوازن در تولید، توزیع و استفاده دانش در اقتصادهای صنعتی پیشرفته، به وقوع پیوسته و در حال فراگیر شدن در کل اقتصاد جهانی است. پژوهشگران مختلفی از این دگرگونی‌ها با عناوین گوناگونی نظیر «انقلاب دانش^۱»، «انقلاب یادگیری»، «انقلاب فناوری» و «انقلاب اطلاعات» یاد کرده‌اند.

به هر روی، تا جایی که در جامعه اطلاعات، دانش اساس و بنیان تولید و توزیع ارزش معرفی می‌شود، اقتصاد دانش‌بنیان را می‌توان مفصل‌بندی نوین حیات اقتصادی در عصری تعریف کرد که در آن ابداع و نوآوری در زمینه دانش در کانون فرایندهای اقتصادی - اجتماعی قرار گرفته است، به این معنا، بی‌تردید واکاوی نقش پیشرفت‌های علمی و فنی در توسعه اقتصادی از اهمیت بالایی برخوردار است و در این مسیر باید توجه داشت که شالوده یک اقتصاد دانش‌بنیان موفق بیش و پیش از این که مبتنی بر دارایی‌های فیزیکی (منابع طبیعی و داده‌های فیزیکی) باشد، ریشه در ظرفیت‌های فکری و توانمندی‌های اندیشه دارد. در این اقتصاد، این انگاره‌ها، ایده‌ها و اندیشه‌ها هستند که مولدند و اعتبار و ارزش دانش و ظرفیت‌های فناورانه به نحوی روزافزون از اولویت توانمندی‌های فیزیکی صرف پیشی می‌جوید. بازخیزی در فناوری اطلاعات، که سبب توزیع گسترده اطلاعات و دانش در تمامی سطوح خرد و کلان حیات اقتصادی - اجتماعی شده، طبیعت دانش و ارتباط آن را با ارزش اقتصادی به کلی دگرگون کرده است.

اسمیت^۲ (۲۰۰۲)، در انتقادی که به نگاه‌های سطحی نسبت به اقتصاد دانش‌محور وارد می‌شود ادعا می‌کند که می‌توان چهار رویکرد متفاوت را از یکدیگر تفکیک کرد. این رویکردها عبارتند از:

۱. افرادی که معتقدند دانش به‌لحاظ کمی و تا حدودی به‌لحاظ کیفی، به‌عنوان یک ورودی در فعالیت‌های اقتصادی از همیشه مهم‌تر شده است. برای مثال پیتر دارکر عنوان می‌کند: «دانش در حال تبدیل شدن به یک عامل تولید است که هم نقش سرمایه و هم نقش نیروی کار را بسیار کم‌رنگ می‌کند.» بنابراین اگر در عصر کشاورزی، زمین و نیروی کار و در عصر صنعتی، سرمایه ضروری بود، در عصر کنونی دانش بیشترین اهمیت را دارد. در صورت پذیرش فرضیه رستاخیز دانش، رویکرد اول به پذیرفتن این نظریه منجر می‌شود که رستاخیز دانش از اساس، نقش دانش را به‌عنوان ورودی و محور فعالیت‌های اقتصادی تغییر داده است. نظریه‌های جدید رشد یا نظریه‌های تطوری اقتصادی مبتنی بر این نگاه هستند. از منظر معرفت‌شناختی، نظریه‌های جدید رشد که بیشتر ریشه در تفکرات جریان غالب اقتصاد دارند، در صورت‌بندی خود دانش آشکار

¹ Knowledge Revolution

² Smith

را مدنظر قرار داده‌اند، درحالی‌که نظریه‌های تطوری^۱، عمدتاً بر اهمیت و نقش جنبه‌های ضمنی دانش در اقتصاد به‌عنوان پیشران رقابت‌پذیری و بالندگی تاکید دارند.

۲. کسانی که معتقدند دانش در برخی جهات به‌عنوان یک محصول، مهم‌تر از همیشه شده است، امروزه دانش خود تبدیل به یک محصول شده است، به‌طوری‌که می‌توانیم آن‌را در بازار به فروش گذاشته و از آن کسب درآمد کنیم. به‌گونه‌ای برجسته فعالیت‌های خدماتی که در آن‌ها کالای فیزیکی رد و بدل نمی‌شود، بلکه مشتری از دانش بنگاه بهره می‌برد، شاهد این مدعاست، نظیر خدمات دانش‌بنیان یا محصولات دانش‌بنیان. صنایع با فناوری برتر^۲ از مصادیق بارز تاکید بر کالای دانش‌بنیان هستند. طبق برخی تعاریف این صنایع، محصولات دانش‌بنیانی تولید می‌کنند که ارزش‌افزوده اصلی آن‌ها برگرفته از دانش نهفته در آن‌هاست تا میزان نیروی کار یا سرمایه صرف شده در آن‌ها. محصولات جدید دارویی یا تراشه‌های الکترونیکی از مصادیق این محصولات هستند. از منظر معرفت‌شناختی این نظریه‌ها نگرش خاصی به دانش ضمنی و آشکار و تمایز آن‌ها ندارند، چرا که این مساله در نگاه آنان جایگاه با اهمیتی ندارد. اقتصاد دانش‌بنیان در این رویکرد اقتصادی است که مبتنی بر یک سری صنایع با فناوری برتر می‌باشد که ارزش‌افزوده اصلی کالای تمام شده آن‌ها در دانش نهفته در آن‌هاست.

۳. کسانی که باور دارند اقتصاد دانش‌بنیان بر تغییرات فناوری در فناوری اطلاعات و ارتباطات بنا شده است، زیرا نوآوری در محاسبات و ارتباطات، هم محدودیت‌های فیزیکی و هم محدودیت‌های هزینه‌ای گردآوری و ارسال اطلاعات را از بین برده است، برای این عده رشد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و صنایع پیچیده آن‌ها، معادل با حرکت به سمت جامعه مبتنی بر دانش است. از آن‌جا که از منظر معرفت‌شناختی در نگاه این‌ها دانش گذشته مدنظر است که ویژگی‌های اصلی آن قرابت فراوانی با اطلاعات دارد و از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات به سادگی قابل جابه‌جایی است، به تبع آن فناوری جدید اطلاعات باعث بروز یک بازخیزی دانش نیز شده است که در آن حجم دانش بشر به صورت نمایی رشد کرده است.

۴. کسانی که معتقدند دانش گذشته (در مقابل دانش ضمنی) و روند روبه رشد افزایش قابلیت‌ها در کدسازی و ارسال دانش است که اقتصاد دانش‌بنیان را شکل می‌دهد. اقتصاد دانش‌بنیان اقتصادی است که در آن دانش گذشته، ارسال و توزیع می‌شود و از این‌رو بهره‌وری همگی فعالیت‌های اقتصادی را بالا می‌برد. در این سناریو، رشد بهره‌وری اقتصادی به دلیل سرعت تولید و انتشار دانش گذشته است. درواقع این نگاه تاکید دارد که فناوری اطلاعات اگر چه خودبه‌خود به تولید دانش منجر نمی‌شود، اما باعث شده که توانمندی ما در کدسازی دانش‌های ضمنی بسیار افزایش یابد و از این طریق بتوانیم دانشی را منتقل کنیم که در گذشته قابل انتشار و جابه‌جایی نبود.

این رویکردها در اصل با یکدیگر ناسازگار نیستند و بعضی از آن‌ها با یکدیگر همپوشانی نیز دارند. اسمیت در ادامه به نقد هر چهار رویکرد می‌پردازد و تلاش می‌کند تا نشان دهد که تمامی آن‌ها در دوره اولیه نظریه‌پردازی هستند و لذا نمی‌توان به آن‌ها اتکا کرد. در این میان رویکرد پنجمی نیز وجود دارد که اگرچه به صورت شفاف از واژه اقتصاد دانش‌محور نام نمی‌برد، ولی اقتصاد یادگیرنده را به‌عنوان جایگزینی برای اقتصاد دانش‌محور ارائه می‌دهد (لاندوال، ۱۹۹۶). به‌زعم این نگاه، دانش همیشه در فعالیت‌های اقتصادی حیاتی بوده است. از این‌رو، اقتصاد دانش‌محور ناظر به دگرگونی بنیادین در سازوکارهای اقتصادی نیست بلکه بیشتر راجع به تکامل فهم بشر از این سازوکارهاست به‌گونه‌ای که بتواند در پرتو در نظر گرفتن دانش به‌عنوان یک متغیر اساسی تبیین بهتری از نیروهای پیشران اقتصادی ارائه دهد.

¹ Evolutionary

² High-Tech

نکته ظریفی که باید مدنظر قرار گیرد نایکسانی میان اقتصاد دانش‌بنیان و اقتصاد تولیدبنیان است. یکی از وجوه تمایز بین اقتصاد دانش‌بنیان و اقتصاد تولیدبنیان در نوع و سهم صنایع و خدمات - براساس دانش‌بری و فناوری آن‌هاست. سهم صنایع و خدمات با فناوری برتر در هر اقتصاد، یکی از شاخص‌های سنجش درجه نیل به اقتصاد دانش‌محور می‌باشد. در اقتصاد تولیدبنیان، توسعه اقتصادی، یکنواخت، خطی و کند است، انتخاب نوع کالاها مبتنی بر خواست تولیدکننده می‌باشد افزون‌براین چرخه حیات کالا در آن طولانی است. گستره رقابت، محلی - منطقه‌ای است. منبع اصلی مزیت رقابتی در اقتصاد سنتی دسترسی آسان به مواد اولیه، نیروی کار ارزان، نقدینگی، کاهش هزینه تولید به روش اقتصاد مقیاس یعنی تولید انبوه با بهره‌گیری مفهوم یا فلسفه تولید می‌باشد. بازارها همگن و متجانس انگاشته می‌شود و یک برنامه واحد بازاریابی در مورد همه آن‌ها اجرا می‌شود. جهت‌گیری اصلی فناوری، ماشینی شدن و خودکار کردن فعالیت‌ها و تولید است. شیوه تصمیم‌گیری به‌صورت عمودی است. صنایع و خدمات در اقتصاد دانش‌بنیان تفاوت اساسی و پایه‌ای به‌لحاظ روش تولید، مواد اولیه، نوع نیروی کار، مکان و زمان مورد نیاز برای تولید، روش ارزش‌گذاری محصولات و غیره با صنایع و خدمات تولید شده در اقتصاد تولیدمحور دارد. اقتصاد دانش‌بنیان از طریق افزایش سهم دانش در تولید کالاها و خدمات، نظام تولید را دگرگون می‌کند و سهم عمده ارزش‌افزوده را از صنایع و خدمات دانش‌بنیان به‌دست می‌آورد. در این فرایند، تولید، توزیع و مصرف دانش نقش مهمی در اقتصاد ایفا می‌کنند. در اقتصاد دانش‌بنیان ساختارهای اقتصادی متناسب با تحولات دانش و فناوری تغییر می‌کند و بخش‌های مرتبط با تولید، توزیع و مصرف اطلاعات و دانش یعنی پژوهش و توسعه، آموزش و تولید فناوری اعم از سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اهمیت بیشتری می‌یابد. در حالی که بخش‌های مرتبط با تولید، توزیع و مصرف مواد اولیه و نیز سرمایه فیزیکی به تدریج اهمیت نسبی خود را از دست می‌دهند. ویژگی‌های صنایع با فناوری برتر یا صنایع دانش‌بنیان عبارتند از: استفاده گسترده از نیروی انسانی با مهارت فنی بالا و استفاده از دانشمندان و مهندسان و بالا بودن سطح مخارج پژوهش و توسعه. در اقتصاد دانش‌بنیان، الگوی توسعه اقتصادی کاملاً متفاوت است و به‌علت تحولات فناورانه و رقابت، چرخه حیات کالاها بسیار کوتاه‌مدت است و انتخاب نوع کالا نیز کاملاً مشتری‌محور است و گستره رقابت بین‌المللی است. در این اقتصاد، تولید منعطف و منبع نوآوری آن پژوهش و نوآوری سیستمی است. جهت‌گیری اصلی تکنولوژیک و روند حرکت آن در اقتصاد دانش‌بنیان به سمت رایانه‌ای کردن تمامی مراحل طراحی، ساخت و همین‌طور بهره‌گیری از تجارت الکترونیک و فناوری ICT می‌باشد.

برخی از اندیشمندان حوزه اقتصاد دانش‌بنیان، با بررسی عوامل اصلی موفقیت سیلکون ولی و سایر پارک‌های علمی در زمینه صنایع با فناوری برتر این عوامل را دربرگیرنده آرایه‌های گوناگونی چون: (۱) نقش دانشگاه‌ها، (۲) مراکز رشد (انکوباتورها)^۱، (۳) مراکز پژوهش و توسعه، (۴) دولت، (۵) زیرساخت‌ها (شامل زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و سایر زیرساخت‌های فیزیکی و نهادی) و (۶) سرمایه انسانی (و استعدادهای انسانی) می‌دانند.

در مقایسه با اجزای اقتصاد سنتی، اجزای اساسی اقتصاد دانشی، خلاقیت، داده‌ها و اطلاعات، سرمایه دانشی و نوآوری است، به‌طوری‌که در این اقتصاد، دانش به‌صورت یک ابزار سازمانی عمده برای کسب و حفظ مزیت رقابتی درآمده است. تنها سازمان‌ها یا شرکتهای دانش‌بنیان می‌توانند در حل مشکلات تجاری نظیر رقابت‌پذیری، کاهش سهم بازار، پارادوکس یا ناسازه^۲ بهره‌وری، اطلاعات اضافی و نیاز برای خلاقیت در مواجهه با شرکتهای متعدد فعالیت نمایند و به افزایش بهره‌وری و رشد اقتصادی برسند.

¹ Incubators

² Paradox

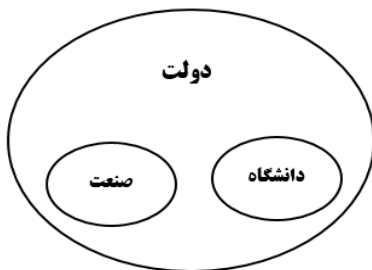
توسعه ساختاری در اقتصادهای دانش‌بنیان

یکی از الگوهای ارتباطی برای تشریح توسعه‌های ساختاری در اقتصادهای دانش‌بنیان، الگوی دانشگاه - صنعت - دولت^۱، الگوی «پیچش سه جانبه»^۲ است. واضعان این الگو اترکویتز و لیدستدورف^۳ (۱۹۹۵) بر همپوشانی شبکه ارتباطات و انتظاراتی متمرکز هستند که موجب تغییر شکل آمایش‌های نهادی میان دانشگاه‌ها، صنایع و دستگاه‌های دولتی می‌شوند. این پژوهشگران از این صورت سازمانی به‌عنوان پیچش سه جانبه نام می‌برند. اترکویتز و لیدستدورف (۱۹۹۵)، (۲۰۰۰) و (۲۰۱۲) پیچش سه جانبه روابط دانشگاه - صنعت - دولت را برای تشریح توسعه‌های ساختاری در اقتصادهای دانش‌بنیان پیشنهاد کردند. الگوی پیچش سه جانبه چگونگی روابط میان سیاست‌گذاران، دانشمندان و کسب و کارها را تشریح می‌کند و باید در جهت محاسبه سلامت و پیوند فرصت‌های تحقیقاتی، فناورانه و بازرگانی ساماندهی گردد. الگوی پیچش سه جانبه فرض می‌کند که همکنشی دانشگاه - صنعت - دولت کلید بهبود وضعیت‌های نوآوری در جوامع مبتنی بر دانش است.

در الگوی «دولت قوی»، یا «الگوی پیچش سه جانبه ۱ (TH1)»، دولت روابط میان دانشگاه و صنعت را کنترل می‌کند (شکل ۲۴). مصادق بارز این نسخه را در کشورهای کمونیستی نظیر اتحاد جماهیر شوروی سابق می‌توان یافت و مصادق ضعیف‌تر این نسخه در سیاست‌های کشورهای آمریکای لاتین و تا اندازه‌ای در کشورهای اروپایی از قبیل نروژ تدوین و اجرا شده است. در دومین نسخه این پیکربندی یعنی الگوی «پیچش سه جانبه ۲ (TH2)»، قلمروهای نهادی مرکب از دانشگاه - صنعت - دولت از یکدیگر مستقل می‌شوند و روابط بسیار محدود و مشخصی میان این اجزاء تعریف می‌شود اما دارای همکنشی با هم هستند (شکل ۲۵). نهایتاً در الگوی توسعه یافته‌تر «پیچش سه جانبه ۳ (TH3)» می‌توان انتظار خلق یک زیربنای دانش بر حسب همپوشانی این سه مولفه را داشت. در الگوی پیچش سه جانبه، سه شریک قرار دارند که آزادانه با یکدیگر همکنشی داشته و همپوشانی می‌کنند. سه قلمروی نهادی دانشگاه، صنعت و دولت در فرایند نوآوری همپوشانی دارند و نقش آن‌ها با یکدیگر تداخل پیدا می‌کند. در این الگو، دانشگاه افزون بر فعالیت‌های پیشین دست به کارآفرینی می‌زند و به فعالیت‌های اقتصادی نوآورانه می‌پردازد. در مقابل، صنعت به فعالیت‌های تولید و توزیع دانش می‌پردازد. همچنین دولت به سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌پذیر^۴ در زمینه‌های تولید دانش، نوآوری و تولید کالا و خدمات دست می‌زند. در این مدل، نظام نوآوری پویاتر می‌شود و مرزهای ملی را کنار زده، منطقه‌ای و جهانی می‌شود که به این الگو، «نظام پویای نوآوری» نیز گفته می‌شود (شکل ۲۶).

امروزه نسخه پیچش سه جانبه ۱، به‌عنوان یک الگوی توسعه شکست خورده و الگوی پیچش سه جانبه ۲ یک الگو و سیاست بی‌خاصیت تلقی می‌شود و به‌عنوان یک درمان شتابزده و ضربتی برای کاهش نقش دولت در الگوی پیچش سه جانبه ۱ مورد حمایت قرار می‌گیرد.

یک الگوی توسعه‌یافته پیچش سه جانبه، مبتنی بر چهار گرایش است:



شکل ۲۴. الگوی پیچش سه جانبه ۱ (TH1)

۱. انتقال از یک جامعه صنعتی به یک جامعه دانش‌بنیان که دانش، نهادهایی را مانند دانشگاه‌ها

ایجاد می‌نماید که به شکلی بالقوه نقش عظیمی در نوآوری و توسعه ایفاء می‌کنند.

۲. انتقال از فناوری‌های فیزیکی در مقیاس بزرگ با اشکال بوروکراتیک سازمانی به فناوری‌های

برتر (های‌تک) منعطف با مقیاس کوچک‌تر که به شکل فزاینده‌ای می‌توانند به‌وسیله

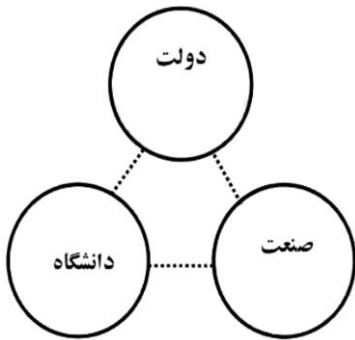
سازمان‌هایی با مقیاس کوچک‌تر استفاده شوند.

¹ University- Industry- Government

² Triple Helix

³ Etzkowitz, Henry and Leydesdorff, Loet

⁴ Venture capital



۳. پیدایش دانش چند بنیانی، در زمینه‌هایی از قبیل بیوتکنولوژی یا زیست‌فناوری، علوم رایانه و فناوری نانو، درعین حال نظری و عملی است.

۴. فرازش یا اعتلا از یک الگوی دانشگاه کارآفرین با فرهنگ کارآفرینی، نوآوری، و انتقال فناوری.

اتزکویتز و لیدستدورف (۲۰۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «آیا می‌توان جامعه را به‌عنوان پیچش چهارم^۱ در روابط دانشگاه - صنعت - دولت در نظر گرفت؟» به اضافه کردن جامعه به پیچش‌های ارتباطی پرداختند. به باور آن‌ها، تدوین تقاضاهای جامعه برای نوآوری‌های فناورانه شاید به برانگیختن انتقال به یک اقتصاد

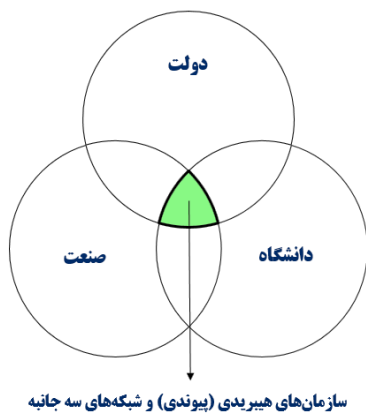
فزاینده دانش‌بنیان کمک کند. اتزکویتز و لیدستدورف (۲۰۰۲) و کارایانیس و کمپل^۲ (۲۰۰۹)

شکل ۲۵. الگوی پیچش سه جانبه ۲ (TH2)

پیچش سه جانبه را با اضافه نمودن یک پیچش عمومی «جامعه رسانه‌بنیان و فرهنگ‌بنیان» و یا جامعه مدنی به الگوی پیچش چهار جانبه^۳ توسعه بخشیدند. این پیچش چهارم با «رسانه»، «صنایع خلاق»، «فرهنگ»، «ارزش‌ها»، «سبک‌های زندگی»، «هنر» و شاید با اندیشه یک «طبقه خلاق» مشارکت می‌کند. بر این اساس، ساختار اقتصادی یک کشور بر پایه چهار پیچش یا رکن دانشگاه، صنعت، دولت و جامعه مدنی بنا شده است.

کارایانیس و کمپل (۲۰۱۰) پیچش پنج جانبه^۴ را با اضافه نمودن پیچش «محیط» (محیط‌های طبیعی) مفهوم‌سازی کرده‌اند. از این رو، پیچش پنج جانبه از یک سو، در جایی که متصل به دانش و نوآوری هستند و از سوی دیگر، در جایی که متصل به محیط هستند، یک قالب یا چهارچوب تحلیلی پیشنهاد می‌کند. ممکن است پیچش سه جانبه به عنوان «هسته اصلی» نوآوری در نتیجه تعاملات تولید دانش منسوب به دانشگاه‌ها (تحصیلات عالی)، صنایع (اقتصاد) و دولت‌ها (چند سطحی) مورد توجه قرار گیرد. پیچش سه جانبه با الگوی گسترده‌تر پیچش چهارجانبه ترکیب می‌شود که در خصوصیات جامعه، به عنوان مثال جامعه مدنی و جامعه رسانه‌بنیان و فرهنگ‌بنیان ترکیب می‌شود. نهایتاً الگوی نوآوری پیچش پنج جانبه، پیچش چهار جانبه (و پیچش سه جانبه) را ترکیب می‌کند (شکل ۲۷).

لیدستدورف^۵ (۲۰۱۰) در واکنش به معرفی پیچش چهار جانبه کارایانیس و کمپل (۲۰۰۹) و توسعه آن به پیچش پنج جانبه، استدلال می‌کند که می‌توان پیچش‌های N تایی^۶ را در جوامع متمایز و چند شکلی انتظار داشت. وی معتقد است که در یک جامعه چند شکلی (با مرکب)، جامعه نمی‌تواند مدت زمان طولانی توسط یک مورد مرکزی هماهنگ شود، بلکه کارکردها بر حسب تعاملات میان کدهای ارتباطی به صورت متفاوت هماهنگ می‌شود. به‌عنوان مثال قدرت، صداقت، اعتماد و مهربانی از دیگر واسطه‌های «عملکردی» هستند.



شکل ۲۶. الگوی پیچش سه جانبه ۳ (TH3)

اتزکویتز (۲۰۰۱) بر این باور است که از جنگ جهانی دوم به این طرف دو رستاخیز علمی در دانشگاه‌ها به وقوع پیوسته است: رستاخیز علمی اول در اواخر سده ۱۹ اتفاق افتاد که طی آن دانشگاه‌ها علاوه بر ماموریت آموزشی، ماموریت پژوهشی را نیز به‌عهده گرفتند. بر این اساس گروه‌ها و مراکز پژوهشی در درون دانشگاه‌ها بوجود آمدند. رستاخیز علمی دوم در اواخر سده بیستم اتفاق افتاد که طی آن دانشگاه علاوه بر ماموریت آموزشی و پژوهشی، در حال عهده‌دار شدن ماموریت سوم یعنی نوآوری تکنولوژیکی هستند و دانشگاه‌های کارآفرین در حال ظاهر شدن می‌باشند. بر این اساس، بنگاه‌ها و شبکه‌های جدید وابسته به دانشگاه در حال شکل‌گیری هستند. قبل از رستاخیز علمی اول ماموریت اصلی دانشگاه تدریس برای افراد بود. در انقلاب اول ماموریت تحقیق نیز به ماموریت اول اضافه شد. در فرایند

¹ Quadruple Helix
² Carayannis and Campbell

³ Quadruple Helix
⁴ Quintuple Helix

⁵ Leydesdorff
⁶ N-Tuple of Helices



شکل ۲۷. مدل پنج جنبه (TH5)

انقلاب دوم دانشگاه‌ها نه تنها عهده‌دار مأموریت نوآوری تکنولوژیکی و در نتیجه توسعه اقتصادی و اجتماعی شدند بلکه تدریس فرد به تدریس سازمان، پژوهش فردی به پژوهش گروهی تبدیل گردید.

در گذشته هر یک از نهادهای سخت یعنی دانشگاه، صنعت و دولت مرزهای مشخص و تعریف شده‌ای داشتند. نوآوری تکنولوژیکی کار اختصاصی صنعت، توسعه علم و آموزش کار اختصاصی دانشگاه و سیاست‌گذاری و ایجاد انگیزش یادگیری و نوآوری، کار اختصاصی دولت بود. نوآوری در اصل کنش متقابل صنعت و دانشگاه در مکان بازار رخ می‌داد. سیاست‌های دولت به گونه‌ای مجزا دانشگاه و دولت را تحت پوشش داشت. امروزه با بروز تحول جدید در سازمان تولید دانش و پیدایش سبک دو در تولید دانش جدید از یک طرف و انقلاب دوم در علم و پیدایش اقتصاد و جامعه دانشی

از طرف دیگر، مرزهای سنتی نهادهای دانشگاه، صنعت و دولت فروریخته است. در خیلی از زمینه‌ها نمی‌توان مرز آن‌ها را از یکدیگر تمیز داد. قسمتی از حوزه دانشگاه، صنعت به‌شمار می‌آید و قسمتی از صنعت، دانشگاه به حساب می‌آید. دولت نیز درصد گسترش و کنترل وجه مشترک دانشگاه و صنعت است. با توجه به این تداخل وظایف و مأموریت‌ها، شبکه‌های سه جنبه^۱ و سازمان‌های جدیدی پدید آمده‌اند که اصطلاحاً سازمان‌های «چند رگه یا پیوندی»^۲ نامیده می‌شوند.

ویژگی‌های اقتصاد دانش‌بنیان

در اقتصاد دانش‌بنیان، دانش، پیشران اصلی رشد، ایجاد ثروت و اشتغال در تمامی رشته فعالیت‌هاست. بر این اساس اقتصاد دانش‌بنیان محدود به تعدادی صنایع مبتنی بر فناوری بسیار پیشرفته نیست بلکه در این گونه اقتصادها کلیه فعالیت‌ها به شکلی بر دانش متکی است. اقتصاد دانش‌بنیان بر پایه‌های انقلاب دانش شکل گرفته است. انقلاب دانش متأثر از آرایه‌های گوناگونی چون افزایش دانش کدبندی شده، افزایش پردازش اطلاعات، ذخیره‌سازی و انتقال، توسعه و گسترش فناوری‌های نو، افزایش اهمیت دانش و مهارت نیروی کار، افزایش اهمیت ابداعات و کارایی در رقابت و رشد GDP، افزایش سرمایه‌گذاری غیرملموس، جهانی‌شدن و رقابت شدید و گسترش تجارت جهانی است.

سازمان‌های سیاست‌پژوه در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی از جمله سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه^۳ (۱۹۹۶)، بانک جهانی (۱۹۹۹) و کمیسیون اروپا (۲۰۰۳) و برخی دیگر از پژوهشگران از جمله فورای و لاندویل (۱۹۹۶) و دانینگ^۴ (۲۰۰۵) ضمن تصدیق پیدایش فاز جدید توسعه، جوامع و نظام‌های اقتصادی مربوطه را جامعه مبتنی بر دانش و اقتصاد دانش‌بنیان نامیده‌اند. لندوال^۵ (۱۹۹۶) و استورپر^۶ (۱۹۹۵) برای تاکید بر پویایی فاز جدید توسعه ترجیح داده‌اند آن را «اقتصاد یادگیری»^۷ بنامند. اخیراً بعضی از پژوهشگران مانند بوتانگ^۸ (۲۰۱۱) آن را «سرمایه‌داری شناختی»^۹ نامیده‌اند. مجمع اقتصاد جهانی^{۱۰} (۲۰۰۸ و ۲۰۱۱) فاز جدید توسعه را «اقتصاد مبتنی بر نوآوری»^{۱۱} نام نهاده است. البته برخی از اقتصاددانان از جمله لارسن^{۱۲} (۲۰۰۴)، گودین (۲۰۰۲) و پوهجولا^{۱۳} (۲۰۰۲) نیز آن را به گونه‌ای عام «اقتصاد جدید»^{۱۴} نامیده‌اند.

¹ Tri-lateral networks
² Hybrid Organizations
³ OECD
⁴ Dunning
⁵ Lundvall

⁶ Storper
⁷ Learning Economy
⁸ Boutang
⁹ Cognitive Capitalism
¹⁰ WEF

¹¹ Innovation-based economy
¹² Laursen
¹³ Pohjola
¹⁴ New Economy

در اقتصاد دانش، سهم یادگیری (هم از نظر شدت و هم به لحاظ وسعت) بیشتر از فعالیت‌های فیزیکی شده است. یادگیری، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی مهم‌ترین پویای اقتصاد هستند. داده، اطلاعات و دانش عامل اصلی تولید هستند. از طرف دیگر دانش و محصولات مبتنی بر دانش مهم‌ترین دستاورد محسوب می‌شوند. تولید و بهره‌برداری از دانش، نیروی محرکه توسعه محلی، منطقه‌ای، ملی و جهانی است. اقتصاد مبتنی بر دانش بر پنج ستون استوار است:

۱. جامعه‌ای مرکب از افراد فرهیخته، فراکنشی، ماهر، خلاق، پویا و یادگیرنده مادام‌العمر که می‌توانند دانش را ایجاد و به‌گونه‌ای کارآمد استفاده کنند.
۲. دانشکاران، تحلیل‌گران نمادین هستند که به جای ماشین، نمادها را کنترل و مدیریت می‌کنند و بجای ایجاد اشیاء فیزیکی، مصنوعات مفهومی را خلق می‌کنند.
۳. وجود انگیزش‌ها و رژیم نهادی اقتصادی مناسب برای استفاده وسیع و کارآمد از دانش موجود جهانی، منطقه‌ای، ملی و محلی در تمام بخش‌های اقتصادی و ایجاد دانش جدید برای توسعه نوآوری و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی جدید.
۴. وجود زیرساخت‌های اطلاعاتی پویا و بخش اطلاعاتی قابل رقابت و نوآور در اقتصاد که می‌تواند ارتباط موثر، پردازش و انتشار اطلاعات را تسهیل کند.
۵. وجود صنعت دانش پویا - سیستمی مرکب از مراکز پژوهشی، دانشگاه‌ها، مراکز پشتیبان اندیشه‌ای، مراکز مشاوره، بنگاه‌ها و دیگر سازمان‌هایی که می‌توانند از موجودی دانش جهانی در حال رشد بهره‌برداری نموده و آن‌را همسان کنند و با نیازهای محلی تطبیق داده و دانش جدید محلی ایجاد کنند (بانک جهانی، ۲۰۰۲).

در اقتصاد مبتنی بر دانش توانایی ایجاد ثروت به‌گونه فزاینده‌ای به مدیریت موثر دانش، یعنی ظرفیت سازمانی تولید، کسب، انباشت، توزیع و تبدیل دانش بستگی دارد. منظور از تولید دانش جدید، ایجاد دانش جدید با پردازش داده‌ها و اطلاعات در فرایند یادگیری در عمل و تحقیقات است. بنابراین، دانش جدید تنها در دانشگاه‌ها تولید نمی‌شود، بلکه بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های دولتی نیز به نوبه خود تولیدکننده دانش جدید می‌باشند.

بررسی نظریه‌های اقتصاد دانش‌بنیان

آگیون و هوویت^۱ (۲۰۰۹) در کتاب خود با عنوان «علم اقتصاد رشد» یادآور می‌شوند که در مدل‌های نئوکلاسیک رشد، بر افزایش سرمایه فیزیکی و انسانی به‌عنوان عامل رشد تاکید می‌شود و در نظریه‌های شومپیتری به نوآوری به‌عنوان عامل رشد اشاره می‌شود. به باور آن‌ها برای حل این اختلاف نظر باید به این پرسش پاسخ داد که چه میزان از رشد، حاصل افزایش سرمایه‌ها و چه قدر به دلیل نوآوری است. پاسخی که خود آن‌ها به این پرسش می‌دهند این است که حتی در نگاه نئوکلاسیکی نیز رشد بلندمدت نیازمند نوآوری است که در بخشی از تغییرات فناوری در سرمایه جدید متبلور می‌شود که جدا کردن سهم نوآوری از انباشت سرمایه را مشکل می‌کند.

اندروز و کریس کولو (۲۰۱۳) بیان می‌دارند که بهره‌وری نقش مهمی در رشد اقتصادی و به تبع آن تفاوت درآمد سرانه کشورها دارد. از سوی دیگر بهبود بهره‌وری حاصل بهبود در مدیریت فرایند تولید، تغییرات سازمانی و همچنین پژوهش و توسعه و نوآوری است و این امر طبیعی است که ارتباطی میان سرمایه دانش‌بنیان و بهره‌وری وجود داشته باشد.

¹ Aghion, Philippe & Howitt, Peter W.

اما در خصوص نوآوری و ارتباط آن با دانش در عصر حاضر توجه به چند نکته ضروری است. نخست آن که نوآوری در عصر حاضر به شدت نیازمند دانش است. در واقع، در حال حاضر دانش، بنیان نوآوری است و تفاوت در کمیت و کیفیت دانش، نایکسانی سطح توسعه کشورها را تعیین می‌کند. نکته دوم آن که ارتباط دانش و نوآوری منحصر به محصولات با فناوری بالا نیست و همه صنایع حتی صنایع با فناوری پایین را تحت تاثیر قرار داده است. همچنین حجم و میزان دانش در خلال سال‌های اخیر با روندی فزاینده یافته است. به عقیده جونز (۲۰۰۹) افزایش سریع و گسترده‌ی دامنه دانش باعث شده است که افراد ناچار باشند زمان بیشتری را صرف کسب دانش کنند بنابراین در سن بالاتری قادر به نوآوری می‌شوند و این مساله به خوبی در افزایش سن برندگان جایزه نوبل یا اولین اختراع افراد نمایان است. همچنین افراد ناگزیر به کسب تخصص در یک رشته خاص می‌شوند و این مسئله، خود به عاملی در جهت ضرورت کار تیمی بدل شده است که در آمار مربوط به نگارش مقالات علمی به‌گونه‌ای مشترک و در یک حوزه خاص یا اختراعات مشترک به خوبی نمایان است.

در نهایت باید به این نکته توجه کرد که افزایش نقش دانش در اقتصاد به معنای این نیست که ارایه خدمات دانش‌بنیان برای رشد کشورها کافی است. کشورها به یک بخش صنعتی قوی به‌مثابه شالوده رشد نیاز دارند که شرکت‌های دانش‌بنیان به آن‌ها خدمات ارائه کنند. چنگ^۱ (۲۰۱۰)، استاد دانشگاه کمبریج، به درستی اشاره می‌کند که به هر حال بخش صنعت برای رشد اقتصادی لازم است و کشورهای در حال توسعه نمی‌توانند بدون صنعتی شدن مستقیماً سراغ مرحله پسا صنعتی بروند. وی خاطرنشان می‌کند که بخش خدمات در کشورهای فرارشد یافته، در واقع در خدمت صنعت است و بی‌گمان رشد آن هم بیش از هر چیز تابعی از بهینه تولید صنعتی است، حتی در کشورهای صنعتی نیز همچنان صنعت بیشترین میزان رشد را در بهره‌وری و سهم مهمی در ایجاد ارزش افزوده و اشتغال دارد. همچنین بنگاه‌های بزرگ نقش مهمی در تولید و رشد اقتصادی ایفا می‌کنند. چنگ، مشکل کشورهای فقیر را نبود فناوری پیشرفته و بنگاه‌های بزرگ می‌داند و یادآور می‌شود در کشورهای در حال توسعه، ۳۰ الی ۵۰ درصد نیروی کار غیرشاغل در بخش کشاورزی خویش فرما است. این میزان در نروژ ۶/۷٪، در آمریکا ۷/۵٪ و در فرانسه ۸/۶ درصد است. در واقع، در کشورهای فرارشد یافته شمار بیشتر افراد در شرکت‌های بزرگ کارهای تخصصی انجام می‌دهند و این بنگاه‌ها موتور رشد و توسعه هستند. وی بحث تامین مالی خرد به‌عنوان موتور توسعه را یک توهم برگرفته از خطای تعمیم می‌داند.

نظریه‌های رشد در سه محور نظریه‌های جدید رشد، مدل‌های اقتصاد تطوری (تکاملی) و نظریه تسهیل کدگذاری دانش مورد بررسی قرار می‌گیرند:

الف - نظریه‌های جدید رشد

در تئوری‌های مرسوم اقتصادی، تولید تابع دو متغیر به نام‌های نیروی کار و سرمایه است. افزایش هر یک از این دو به‌عنوان ورودی باعث افزایش خروجی اقتصاد می‌شود که از آن به رشد اقتصادی تعبیر می‌شود. در کنار این دو متغیر، ضریبی در خارج از تابع تولید قرار دارد که افزایش این ضریب خودبه‌خود به افزایش خروجی و رشد اقتصادی منجر خواهد شد. سولو^۲ (۱۹۵۶)، تغییرات این متغیر را تغییرات تکنیکی نامیده بود. تابع تولید اقتصادی به‌شکل زیر است:

$$Y = A * F(K, L)$$

که در آن متغیر A ضریب فناوری، متغیر K سرمایه و متغیر L نیروی کار است. سولو به این نتیجه رسید که انباشت سرمایه باعث می‌شود تا درآمد سرانه کشورها از حالت گذرا به حالت پایستگی برسد و در حالت پایدار با انباشت بیشتر سرمایه، درآمد سرانه تغییری نخواهد کرد و رشد آن مساوی با صفر خواهد بود. در این تابع تولید، رشد درآمد سرانه فقط از طریق رشد متغیر A، یعنی تغییر و تحولات فناورانه امکان‌پذیر است، اما فناوری به

¹ Cheng

² Solow

صورت ضریبی خارج از تابع تولید دیده شده و بنابراین اقتصاددانان درباره مکانیزم‌های درونی آن دانش اندکی داشتند که به زعم آبرامویتز^۱ (۱۹۵۶) ضریب A نشانگر میزان جهل ماست.

اما سه رویکرد در نظریه‌های جدید رشد عبارتند از:

۱. اقتصاد ایده‌ها – میانه دهه ۸۰، پال رومر^۲ (۱۹۸۶) تلاش کرد تا دانش را به‌عنوان متغیری درون تابع تولید بازسازی کند. مبنای این نظریه

این است که اندیشه‌ها، فناوری را بهبود می‌بخشند. یک ایده بکر یا اندیشه بدیع این امکان را فراهم می‌کند که از مجموعه‌ای از نهاده‌ها و عوامل تولید، محصولات بیشتر یا بهتری تولید شود. در این نحله فکری بحث اقتصاد ایده‌ها یا اندیشه‌ها مطرح می‌شود. دغدغه اصلی این است که دانش چگونه در کنار سرمایه و نیروی کار می‌تواند قدرت توضیح دهنده در مورد رشد اقتصادی را بالا ببرد درحالی‌که در مدل‌های سولو (۱۹۵۶) و (۱۹۵۷) در اصل دانش به‌عنوان یک ضریب خارج از تابع تولید دیده می‌شد. مبنای این نظریه این است که اندیشه‌ها، فناوری را بهبود می‌بخشند. در واقع وجود و هستش یک فکر نو، شاخص فناوری یعنی A را در تابع تولید افزایش می‌دهد. این اندیشه‌ها به هیچ وجه در حوزه مهندسی خلاصه نمی‌شود (جونز، ۱۳۷۹). رومر رابطه میان رشد اقتصادی و اقتصاد اندیشه‌ها را این‌گونه بیان کرد:

اندیشه‌ها \Rightarrow رقابت‌ناپذیر بودن \Rightarrow بازدهی فزاینده \Rightarrow رقابت ناقص

براساس نظر رومر، رقابت‌ناپذیر بودن، ویژگی ذاتی اندیشه‌هاست. ویژگی رقابت‌ناپذیری نیز باعث بازدهی فزاینده به مقیاس می‌شود و در نهایت وجود بازدهی فزاینده در یک محیط رقابتی با پژوهش‌های هدفمند، منجر به رقابت ناقص خواهد شد. در این رقابت ناقص، فناوری‌های جدید به‌گونه‌ای پیوسته توسعه می‌یابند و سودآوری را برای بنگاه‌های توسعه دهنده آن به همراه خواهند داشت.

رومر دو ویژگی منحصر به فرد برای اندیشه‌ها برشمرده است: (۱) دانش رقابت‌ناپذیر است، اما سایر کالاها رقابت‌پذیرند. منظور از رقابت‌ناپذیری این است که استفاده یک شخص از کالا، مانع استفاده شخص دیگری از همان کالا نمی‌شود. مثلاً هنگامی که فردی با یک رایانه مشغول کار است، شخص دیگری نمی‌تواند از همان رایانه استفاده کند. اما اندیشه‌ها اینگونه نیستند و در یک زمان مشخص، افراد گوناگون می‌توانند از یک اندیشه استفاده کنند و (۲) دانش تا حدود زیادی غیرقابل منع کردن است. قابل منع بودن یک کالا به این معناست که صاحب آن بتواند آن را برای خود منحصر و دیگران را از استفاده از آن منع کند، اما دانش تا حدود زیادی غیرقابل منع کردن است. در واقع درجه انحصار دانش محدود و کران‌مند است و شما تا حدی می‌توانید دانش را برای خود نگه دارید. کالاهای رقابت‌ناپذیری را که غیرقابل منع کردن باشند، در اصطلاح «کالاهای عمومی» می‌نامند، مانند اکسیژن. بحث قابلیت منع کردن به این دلیل حیاتی است که اگر کالا قابل منع کردن نباشد، تولیدکننده آن نمی‌تواند تمام منافع حاصل از تولید آن را نصیب خود کند و به همین دلیل تمایلی برای تولید آن نخواهد داشت (کورتراйт^۳، ۲۰۰۱). این مطلب باعث می‌شود که دولت ناچار به دخالت در این حوزه‌ها شود. حمایت‌هایی که دولت در این زمینه انجام می‌دهد، می‌تواند راه‌حلی برای این مشکل باشد. بنابراین، تولید دگرباره هر کالای رقابت‌پذیر، محتاج هزینه است، اما کالاهای رقابت‌ناپذیر صرفاً یک هزینه توسعه و تولید اولیه دارند و هزینه تولید دگرباره آن‌ها صفر یا نزدیک به صفر خواهد بود. مثلاً تولید نخستین تراشه جدید رایانه‌ای محتاج کار و تلاش فراوان است، اما تولید نسخه‌های بعدی آن صرفاً هزینه مواد اولیه آن را دارد، چرا که هزینه بازتولید اندیشه نهفته در این کالا صفر است. ویژگی رقابت‌ناپذیری دانش باعث آفرینش بازدهی فزاینده به مقیاس می‌شود. کالاهای فیزیکی به دلیل رقابت‌پذیر بودن، از این ویژگی محروم‌اند و لذا بازدهی کاهنده به مقیاس دارند. به این معنا که با پندار ثابت بودن سایر متغیرها و افزودن یکی از ورودی‌ها، خروجی کمتری به نسبت مقدار افزوده شده ورودی

¹M. Abramovits

² Paul M. Romer

³ Cortright

به دست می‌آید، اما هنگامی که همه ورودی‌ها به یک میزان افزوده شوند، خرجی نیز به همان میزان اضافه خواهد شد. از طرف دیگر تولیدکننده، صرفاً در صورتی گرایش به تولید اندیشه دارد که بتواند قیمتی فراتر از هزینه نهایی دریافت و سود مناسبی عاید خود کند. بنابراین وجود سازوکارهای قانونی و حقوق مالکیت، عامل انگیزاننده‌ای برای تولید اندیشه‌های جدید است. به این ترتیب، کارآفرینان درون جامعه، به دلایل گوناگونی نظیر انگیزه‌های مالی یا کسب شخصیت‌هایی که اجتماع برای تولید دانش به آن‌ها می‌دهد، دست به تولید دانش و فناوری می‌زنند و دانش به‌عنوان یک عامل درونی اقتصاد قابل تحلیل است و تئوری‌های رشد درون‌زا^۱ با نام اقتصاد ایده‌ها یا اندیشه‌ها^۲ یا نظریه‌های جدید رشد^۳ مطرح شد.

۲. توسعه اقتصاد ایده‌ها - در اقتصاد ایده‌ها یا اندیشه‌ها می‌توان به دو رویکرد فراگیر درباره چگونگی اثرگذاری دانش جدید در اقتصاد اشاره کرد.

در رویکرد نخست که به نگاه افقی معروف و متعلق به پال رومر (۱۹۹۰) است، یک نوآوری موفق به بنگاه برنده اجازه می‌دهد تا سرمایه‌های جدیدی را در اختیار بگیرد که این سرمایه‌ها نیاز سایر تولیدکنندگان کالاهای مصرفی نیز هست، اما باید توجه داشت که این سرمایه‌های جدید، همواره در حال رقابت با سایر انواع سرمایه‌ها در بازار است، چه سرمایه‌های قدیمی و چه سرمایه‌های جدیدی که بر اثر پژوهش و توسعه‌های جدید به وجود می‌آیند. در این نگاه کالاهای گوناگون (نوآوری‌ها) از بازار خارج نمی‌شوند بلکه کالاها (نوآورها)ی جدید جایگزین آن‌ها می‌شوند. در رویکرد دوم که به رویکرد عمودی معروف است، نوآوری موفق به بنگاه اجازه می‌دهد تا به صورت موقت صاحب یک قدرت یکه‌تازی یا مونوپولی در بازار شود. نوآوری بنگاه‌های دیگر این قدرت موقت را زایل می‌کند. بنابراین هر نوآوری جدیدی جایگزین نوآوری قدیمی می‌شود به گونه‌ای که یک نردبام کیفیت را شکل می‌دهند.

باید توجه داشت که در این الگوها، انگاره قابلیت انتقال نتایج یافته‌های دانش میان بنگاه‌ها پذیرفته شده است که به آن سرریز فناوری می‌گویند. در الگوی افقی، این سرریز فناوری به گونه‌ای است که سطح کلی دانش در جامعه را بالا می‌برد و به نوبه خود به افزایش بهره‌وری فرایندهای پژوهش و توسعه منجر می‌شود. به این ترتیب، هر چند برخی بنگاه‌ها شاید در سرمایه‌گذاری‌های پژوهش و توسعه‌شان متضرر شوند، سطح کلی بهره‌وری و دانش جامعه از طریق سرریز فناوری‌های جدید مدام در حال افزایش است. در الگوی عمودی یا الگوی نردبام کیفیت، هر نوآوری جدیدی باعث از بین رفتن قدرت مونوپولی بنگاه قبلی می‌شود، اما باید توجه داشت که فرایند سرریز فناوری باعث می‌شود بنگاه‌هایی که دگرباره روی نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند بتوانند از نقطه جدید و بالاتری شروع کنند که نوآوری قبلی وجود داشته، تا این که شرکت موفق بعدی بتواند به جایگاه بالا برسد. به عبارت دیگر، هر نوآوری بر شانه نوآوران قبلی می‌ایستد. بنابراین مفهوم سرریز فناوری در هر دو الگوی افقی و عمودی یک مفهوم حیاتی است که بدون آن رشد درون‌زا محقق نمی‌شود. چنین سرریزی باعث می‌شود که در سطح کل اقتصاد همواره افزایش کیفیت را شاهد باشیم.

۳. اقتصاد یادگیرنده - اقتصاد یادگیرنده به‌عنوان جریان سوم در این میان از اهمیت بالایی برخوردار است. سردمداری چنین جریانی را می‌توان

در مباحثی که از دهه ۶۰ به بعد حول شناخت هر چه بهتر فناوری شکل گرفت جستجو کرد. به رهبری کریستوفر فریمن^۴ در دانشگاه ساسکس^۵ انگلستان، مرکز سیاست‌گذاری علم و فناوری، ریچارد نلسون^۶ و ناتان روزنبرگ^۷ در امریکا جریان جدیدی ایجاد شد که هدف آن باز کردن جعبه سیاه یا همان تغییرات تکنیکی^۸، در تابع تولید سولو (۱۹۵۷) بود. حاصل چنین جریانی ساخته شدن ابزارهای مفهومی جدیدی است که در

^۱ *Endogenous Growth*

^۲ *Economics of knowledge*

^۳ *New growth theories*

^۴ *Christopher Freeman*

^۵ *University of Sussex*

^۶ *Richard Nelson (SPRU)*

^۷ *Nathan Rosenberg*

^۸ *The technical change*

فهم سازوکارهای اثرگذاری علم و فناوری در رشد و توسعه اقتصادی نقش بسزایی را بازی می‌کنند. این جریان که خود را وامدار شومپیتر می‌داند، مفاهیم و نظریه‌های جدیدی مانند «نظریه تطوری (تکاملی) اقتصاد»^۱ (نلسون و وینتر^۲، ۱۹۸۲)، «نظام‌های نوآوری»^۳ (فریمن، ۱۹۸۷ و لاندوال، ۱۹۸۸)، «قابلیت‌ها و توانمندی‌های فناوری»^۴ را توسعه داده است و نوآوری به‌عنوان یک مفهوم عام‌تر را جایگزین واژه تغییرات تکنیکی در تابع تولید سولو کرده است. به زعم آنان رویکرد تابع تولید قادر به توضیح و تبیین سازوکارهای نوآوری نیست چرا که ذات پویا نوآوری با درجه بالایی از ریسک‌پذیری، چالش‌جویی، عدم‌اطمینان و تنوع^۵ عجین شده است درحالی‌که پیش‌فرض تابع تولید معلوم بودن گزینه‌های مختلف و یکسان بودن فعالیت‌ها میان بنگاه‌ها و بخش‌هاست. نلسون و وینتر (۱۹۷۷) از طرف دیگر نگاه تابع تولید فناوری را به‌سادگی قابل اکتساب از سایرین می‌داند و لذا مسأله اصلی پیش‌روی بنگاه‌ها را انتخاب از میان گزینه‌های موجود برمی‌شمرد درحالی‌که در نگاه جدید، فناوری در اصل از جنس توانمندی و قابلیت‌هایی است که درجه بالایی از مهارت و دانش ضمنی را در خود جای داده است و نمی‌توان به‌سادگی آن‌را انتقال داد (دوسی^۶، ۱۹۸۸). برای همین می‌توان گفت، مسأله اصلی پیش‌روی بنگاه‌ها نحوه کسب و توسعه فناوری است نه انتخاب از میان فناوری‌های موجود. متفکرانی در این پارادایم واژه اقتصاد یادگیرنده را به‌عنوان جایگزین مطرح می‌کنند با این پیش‌فرض که آنچه در اقتصاد جدید عوض شده نرخ تغییر و دگرش است: در گذشته تولید دانش جدید به سرعت امروزه انجام نمی‌گرفت. برای همین، در اقتصاد جدید بیش‌از پیش نیاز به یادگیری احساس می‌شود تا بتواند تکافوی این تغییرات را بدهد. تعریف ساده اقتصاد یادگیرنده این است که اقتصاد یادگیرنده، اقتصادی است که در آن توانایی یادگیری برای موفقیت افراد، شرکت‌ها، مناطق و اقتصادهای ملی، حیاتی است. «اقتصاد یادگیرنده اقتصادی است که در آن موفقیت افراد، سازمان‌ها، مناطق و کشورها می‌تواند واگشت قابلیت یادگیری آن‌ها باشد (و فراموشی اغلب پیش‌شرط آن است، به‌ویژه برای مهارت‌های جدید)» (لاندوال، ۱۹۹۶). «اقتصاد یادگیرنده ضرورتاً یک اقتصاد با فناوری برتر نیست. یادگیری فعالیت است که در تمام بخش‌های اقتصاد اتفاق می‌افتد، شامل بخش‌های با فناوری پایین و بخش‌های سنتی. کشورهای کم‌درآمد به‌شدت تحت‌تأثیر اقتصاد یادگیرنده هستند و نیاز به ایجاد قابلیت و یادگیری را تجربه می‌کنند، شاید حتی بیشتر از کشورهای با فناوری برتر و مناطق پردرآمد» (گریگرسن، ۲۰۰۱).

یکی از اصلی‌ترین نکات پراکندگی و گسستگی این سه رویکرد این است که هر کدام از آن‌ها تصویر متفاوتی را از دانش ارائه می‌دهند. سه رویکرد فوق براساس سه گونه نگاه متفاوت به دانش بنا شده‌اند. نگاهی که دانش را در شکل آشکار آن تصویر می‌کند، نگاهی که بر کدسازی دانش ضمنی تکیه دارد و نگاهی که دانش ضمنی را کانون اصلی توجه قلمداد می‌کند (سوزنچی کاشانی، ۱۳۹۵).

ب – مدل‌های اقتصاد تطوری (تکاملی)

باورمندان به نگاه‌های تطوری نیز خود را وام‌دار شومپیتر می‌دانند، اما با این نایکسانی که اهمیت ویژه‌ای برای دانش ضمنی و مهارت‌ها در فرایندهای اقتصادی قایل‌اند. حاصل چنین جریانی بر ساخته شدن ابزارهای مفهومی جدیدی است که در فهم سازوکارهای اثرگذاری علم و فناوری در رشد و توسعه اقتصادی نقش به‌سزایی بازی می‌کنند. در این سیاق، تقریباً می‌توان سه گونه نظریه‌پردازی به‌طور اقتصادی و نقش دانش را در آن مشاهده کرد که متعلق به ریچارد نلسون، ناتان روزنبرگ و کریستوفر فریمن^۷ است. این متفکران چندین اثر مهم در تبیین دینامیزم نظام اقتصادی نگاشته‌اند که از جمله می‌توان به مقاله نلسون با عنوان «سرمایه‌داری به‌عنوان موتور پیشرفت»^۸ اشاره کرد که با تکمیل دینامیزم شومپیتری، ویژگی‌های اصلی

¹ *Evolutionary theory of economic change*

² *Nelson & Winter*

³ *Innovation systems*

⁴ *Technological capabilities and competencies*

⁵ *Diversity*

⁶ *Dosi*

⁷ *Christopher Freeman*

⁸ *Capitalism as an engine of progress*

حرکت نظام سرمایه‌داری را برمی‌شمرد. دیگری کتاب روزنبرگ است با عنوان «غرب چگونه ثروتمند و رشد کرد^۱» که با یک مطالعه تاریخی به بررسی بسترها و زمینه‌های گوناگون رشد سرمایه‌داری از سده ۱۶ تاکنون می‌پردازد و سومین کتاب «همان‌گونه که زمان می‌گذرد^۲»، نوشته فریمن است که به بررسی موج‌های بلند فناورانه در تغییرات سرمایه‌داری می‌پردازد.

۱. **تئوری تطوری ریچارد نلسون** – ریچارد نلسون که ابتدا در بنیاد رند^۳ فعالیت می‌کرد و سپس به دانشگاه کلمبیا رفت، بسیار علاقه‌مند به تئوری‌های رشد اقتصادی و فرایند رشد بود که این نظرات را در کتاب معروف خود «تئوری تطوری تغییرات اقتصادی» در سال ۱۹۸۲ به رشته تحریر درآورد. در الگوی تکاملی نلسون و وینتر (۱۹۸۲)، بنگاه‌ها معادل ارگانیزم‌های ژنتیک هستند که در فعالیت روزانه‌شان دست به نوآوری می‌زنند. این نوآوری به‌مثابه جهش‌های ژنتیکی است که در محیط بازار صورت می‌گیرد و بازار و سایر نهادها نقش انتخاب‌گر را بازی می‌کنند، به این معنی که نوآوری‌های موفق را پاداش داده و نوآوری‌های ناموفق را طرد می‌کنند. همچنین بنگاه‌ها برای نوآوری و کارهای روزانه‌شان روتین‌هایی دارند که از نسلی به نسل بعد در بنگاه‌ها منتقل می‌شوند و از این‌رو نقش توارثی را بازی می‌کنند. این روتین‌ها منبع انباشت دانش بنگاه‌ها هستند و بنگاه‌ها با این روتین‌ها می‌توانند فعالیت‌های روزانه را انجام دهند. جنبه اصلی این دانش، ضمنی بودن آن است که به سادگی در اختیار رقبا قرار نمی‌گیرد و به سختی قابل کپی شدن است. این دانش ضمنی منشا رفتارهای گوناگون بنگاه‌ها و نوآوری‌های مختلف نیز برگرفته از همین منابع دانش ضمنی بنگاه‌هاست. این روتین‌ها همچنین منبع شکل‌گیری توانمندی‌های بنگاه‌ها نیز هستند.

۲. **نگاه تطوری ناتان روزنبرگ** – روزنبرگ که بسیار به فهم دینامیک کاپیتالیسم علاقه‌مند بود، با تکیه بر کارهای شومپیتر به بررسی مدل‌های نوآوری پرداخت و در کنار بررسی پیوند میان علم و فناوری به ریشه‌یابی نحوه تطور نظام سرمایه‌داری و تفاوت آن در میان کشورهای گوناگون در یک سیر تاریخی پرداخت. روزنبرگ در ابتدا با برشمردن ویژگی‌های نظام جدید اقتصادی و تغییرات جدی که در شیوه زندگی انسان‌ها، فرهنگ، تمدن و اقتصاد ایجاد کرده است، دو فاکتور اصلی این نظام جدید را برمی‌شمرد: (۱) شکل‌گیری بنگاه‌های اقتصادی به‌گونه‌ای که در گذشته سابقه نداشته است و (۲) ایجاد سازوکار رقابت در بازار به شکلی که در گذشته مطرح نبوده است. سپس در تشریح این دو فاکتور، به مساله آزادی به‌عنوان ساختار اساسی اشاره می‌کند، طوری که در سمت بنگاه‌ها، در ابتدا محدودیت‌ها و قیدهای دولتی و مذهبی برداشته شد و سپس بنگاه‌هایی با اختیارات و آزادی‌های زیر تشکیل شدند: (۱) آزادی و اختیار تک‌تک افراد در شکل‌دهی بنگاه‌های اقتصادی، (۲) آزادی و اختیار این بنگاه‌ها در مالک شدن کالاهای گوناگون و سپس فروش آزاد آن‌ها، (۳) آزادی و اختیار این بنگاه‌ها در انتخاب حوزه فعالیت، کسب تجربه در آن حوزه و حتی عوض کردن این حوزه فعالیت و (۴) ایجاد مکانیزمی برای صیانت و حفاظت از حقوق مالکیت این بنگاه‌ها. بنابراین، سه واژه در فهم دینامیک سرمایه‌داری اهمیت کلیدی دارند: آزادی، آزمون و خطا و تنوع.

۳. **نگاه انقلابی کریستوفر فریمن** – فریمن که بنیان‌گذار مرکز تحقیقات سیاست علم و فناوری دانشگاه ساسکس انگلستان و به‌عنوان اولین مرکز رسمی مطالعه پژوهش و نوآوری بود، از نقطه‌نظر شومپیتری به بحث‌های موج‌های بلند فناورانه و اثرات آن توجه ویژه‌ای داشت. همان‌گونه که فریمن اشاره می‌کند، اگر چه انقلاب اول فناوری، یعنی مکانیزه کردن تولید از طریق ایجاد یک سری ماشین‌های مکانیکی ایجاد شد، اما انقلاب‌های بعدی فناورانه عمدتاً حاصل فعالیت‌های پژوهش و توسعه گسترده بنگاه‌ها بود که بدون آن وقوع انقلاب‌های بعدی فناورانه غیرممکن بوده است. این پنج انقلاب فناورانه عبارتند از: (۱) انقلاب مکانیزه شدن تولید (۱۷۰۰ تا ۱۷۲۰) - در این مرحله، بشر توانست با به کارگیری نیروی آب و ایجاد ماشین‌های صنعتی، فرآورده‌های نساجی را به صورت مکانیزه تولید کند، (۲) انقلاب موتور بخار (۱۶۹۰ - ۱۷۶۹) - اولین

¹ How the west grew rich

² As time goes by

³ Rand

ماشین بخار را دنی پاپن^۱ فرانسوی در سال ۱۶۹۰ اختراع کرد. پس از پاپن عده‌ای کار او را دنبال کردند ولی نتیجه زیادی نگرفتند تا اینکه جیمز وات^۲ اسکاتلندی موفق گردید با اختراع نخستین موتور بخار تجاری، بزرگ‌ترین انقلاب را در صنایع انگلیس ایجاد کند. این انقلاب باعث شد بشر بتواند منبع انرژی را از مکان جدا کند، چرا که ماشین‌های قبلی باید در کنار رودخانه‌ها قرار می‌گرفتند تا به کمک آب به حرکت درآیند، اما در ماشین‌های جدید از نیروی بخار آب در هر جایی می‌شد استفاده کرد و منبع اصلی انرژی زغال‌سنگ برای گرم کردن آب بود، (۳) انقلاب الکتریسته و مهندسی سنگین (۱۸۶۰) - بشر به کمک انقلاب الکتریسته توانست نیروی برق را به خدمت بگیرد و از طریق مهندسی سنگین، ماشین‌آلات سنگین و پیچیده‌تری را تولید کند، در واقع سومین انقلاب با تولید فولاد در سال ۱۸۶۰ میلادی شروع شد، (۴) انقلاب تولید انبوه فورد (۱۹۰۳) - این انقلاب که در سال ۱۹۰۳ آغاز شد بشر به توان تولید انبوه فرآورده‌های صنعتی دست یافت و به این ترتیب وسایلی نظیر اتومبیل را که قبلاً با دست ساخته می‌شد، به صورت کارخانه‌ای، تولید انبوه کرد و نتیجه آن شکل‌گیری صنایع زیادی نظیر اتومبیل‌سازی، پتروشیمی، پلاستیک، آلومینیوم و غیره بود و (۵) انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات که در آن بشر در ابتدا توانست اطلاعات را انبارش کند و سپس با ایجاد ریزپردازنده‌ها^۳ قدرت پردازش آن‌ها را پیدا کرد و سپس با شبکه‌های اینترنتی، توانست این اطلاعات را منتقل کند. تحولات اساسی در این دوره از سال ۱۹۸۰ میلادی اوج گرفت.

ج - نظریه تسهیل کدگذاری دانش

این نظریه، به نوعی متأثر از هر دو مکتب نئوکلاسیک و تطوری به اقتصاد است. مدافعان این مکتب از یک طرف تحصیل کرده اقتصاد نئوکلاسیک هستند و از طرف دیگر در تحلیل نقش دانش در اقتصاد به جنبه‌های ضمنی آن و لزوم توجه به فرایندهای یادگیری تاکید دارند، نظیر پاول دیوید^۴، استین مولر^۵ و دومینیک فورای. بنابراین شاید نتوان این نظریه را دقیقاً منحصر در یکی از این مکاتب اقتصادی جای داد. به این ترتیب، آن‌ها تلاش می‌کنند تا از یک طرف بر اهمیت توانمندی و از طرف دیگر، کدسازی دانش به‌عنوان جریانی تاکید کنند که انتقال دانش را ساده‌تر می‌کند. فورای و دیوید نخستین مقاله این رویکرد را در سال ۱۹۹۵ منتشر کردند. آن‌ها در این مقاله تقریر کردند که مهم‌ترین عامل افزایش نوآوری در نظام ملی نوآوری، انتشار دانش در میان نهادهای گوناگون اقتصادی است و این کار به کمک کدسازی دانش میسر است. در سال ۱۹۹۶ نیز آبرامویتز و دیوید در مقاله مشترکی بیان کردند که شاید برجسته‌ترین شاخصه رشد اقتصادی اخیر، افزایش تکیه بر دانش کد شده به‌عنوان مبنایی برای سازمان و هدایت فعالیت‌های اقتصادی باشد. فناوری اطلاعات و ارتباطات در این میان یک عامل اساسی به‌شمار می‌رود، اما به تنهایی کافی نیست. بنابراین اقتصاد دانش‌بنیان، به سرعت زیاد تولید دانش و فراهم شدن امکان دسترسی ساده به دانش در نتیجه دو پدیده - یعنی انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات و افزایش تدریجی سرمایه‌گذاری در دانش - اشاره دارد که خود به افزایش بهره‌وری، کیفیت و تساوی منجر می‌شود. علاوه بر این‌ها (افزایش سرمایه‌گذاری در دانش و انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات)، دو پدیده دیگر نیز در ورود به اقتصاد دانش‌بنیان مؤثرند که البته اهمیت آن‌ها به اندازه دو عامل بالا نیست. این دو عامل عبارتند از:

۱. رشد سریع تولید و جریان پیدا کردن دانش

۲. تبدیل شدن تغییر به یک فعالیت عمده در اقتصاد (سوزنچی کاشانی، ۱۳۹۵).

¹ Denis Papin

² James Watt

³ Microprocessors

⁴ Paul David

⁵ Austin Mueller

سنجش شاخص‌های اقتصاد دانش‌بنیان

نحوه تحقق یافتن اقتصاد دانش‌بنیان از مقوله‌های مهمی است که بسیاری از نظریه‌پردازان به تحلیل و ارائه راه‌کار برای آن پرداخته‌اند. در این میان چگونگی عملیاتی شدن اقتصاد دانش‌بنیان، بسیار وابسته به قابلیت سنجش و همانندسازی آن است. چارچوب‌های گوناگونی برای سنجش اقتصاد دانش‌بنیان از سوی سازمان‌های بین‌المللی مثل سازمان اقتصاد همکاری‌های توسعه ملل، سازمان همکاری‌های اقتصادی آسیا - اقیانوسیه و بانک جهانی و سایر مراکز به شرح زیر ارائه شده که متفاوت از چارچوب‌های آماری سنتی موجود است:

۱. چارچوب سازمان اقتصاد همکاری‌های توسعه‌ای ملل (OECD) - از طرف این سازمان شاخص‌های جدیدی از سنجش اقتصاد دانش‌محور معرفی شده‌اند که عبارتند از: «سنجش درون‌داده‌های دانش (شامل هزینه پژوهش و توسعه، استخدام مهندسان و کارکنان فنی، ثبت اختراعات و تراز بین‌المللی پرداخت‌ها)»، «موجودی و جریان دانش»، «سنجش برون‌داده‌های دانش»، «شبکه دانش» و «سنجش دانش و یادگیری». این چارچوب طی سال‌های اخیر اندکی تعدیل یافته و در مجموع چهار حوزه را دربر می‌گیرد که عبارت‌اند از: «ایجاد و انتشار دانش»، «اقتصاد اطلاعات»، «یکپارچگی جهانی فعالیت اقتصادی» و «ساختار اقتصادی و بهره‌وری».
۲. چارچوب سازمان همیاری اقتصادی و اقیانوس آرام (APEC) - رهیافت آپک (۲۰۰۶)، شامل چهار مولفه اساسی در تعیین اقتصاد دانش‌بنیان است که عبارتند از (جدول ۱۴):

- خلق دانش - خلق دانش براساس سیستم نوآوری و تغییرات فناوری شناخته می‌شود که تحت حمایت نظام نوآوری ملی است.
- تحصیل و یادگیری دانش - تحصیل و یادگیری دانش با توسعه منابع انسانی فراگیر تعریف می‌شود.
- انتشار دانش - انتشار دانش با لحاظ کردن زیرساخت‌های کارآمد به‌ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات عملیاتی بیان می‌شود.
- کاربرد دانش - کاربرد دانش با توجه به محیط تجاری حامی کسب‌وکار و نوآوری مشخص می‌شود.

جدول ۱۴. اجزای شاخص اقتصاد دانش‌بنیان آپک

تحصیل و یادگیری دانش	خلق دانش
۴. سهم واردات فناوری از کل واردات	۱. درصد مخارج R&D از GDP
۵. در FDI از GDP	۲. سرانه پژوهشگران
۶. اندازه بخش خدمات تجاری دانش‌محور	۳. سرانه ثبت اختراعات
کاربرد دانش	انتشار دانش
۱۰. درصد نیروی کار با سطح آموزش دانشگاهی	۷. درصد مخارج ICT از GDP
۱۱. درصد نیروی کار دارای دانش به کل نیروی کار	۸. درصد هزینه دستیابی به اینترنت از GDP سرانه
۱۲. نرخ کارآفرینان	۹. درصد نیروی کار با آموزش کمتر از سطح دوم آموزش

۳. چارچوب انستیتو مدیترانه - الگوی دیگری که در اروپا استفاده می‌شود، الگوی انستیتو مدیترانه است که تعداد شاخص‌های آن بیشتر است و ۵۵ شاخص را در محاسبات به‌کار می‌گیرد. این شاخص‌ها در چند گروه طبقه‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از:

- شاخص‌های عملکردی که خود شامل مواردی از قبیل شاخص توسعه جنسیتی، شاخص فقر، مرتبه ترکیبی ریسک کشور، نرخ بیکاری و رشد بهره‌وری است.
- شاخص‌های انگیزه‌های اقتصادی که شامل مواردی از قبیل تشکیل سرمایه ناخالص به صورت درصدی از GDP، کسری بودجه عمومی به صورت درصدی از GDP، حجم تجارت به صورت درصدی از GDP، میزان حمایت از مالکیت فکری، سلامت بانک‌ها، کفایت مقررات، نظارت

بر نهادهای مالی و رقابت‌پذیری داخلی.

- رژیم نهادی
- نظام نوآوری
- زیرساخت‌های اطلاعاتی (مردوخی، ۱۳۸۴).

۴. الگوی کمی براساس چارچوب جهان مشبک هاروارد – این الگو مبتنی بر چهار طبقه و دوازده زیربخش به شرح جدول ۱۵ زیر است:

جدول ۱۵. اجزای شاخص اقتنادهای دانش‌بنیان براساس چارچوب جهان مشبک هاروارد

دانش شبکه	دسترسی به شبکه
۴. دسترسی به مدارس ICT	۱. دسترسی به اینترنت
۵. آموزش از طریق ICT	۲. سرعت شبکه
۶. نیروی کار در بخش ICT	۳. موجود بودن سخت‌افزار و نرم‌افزار
اقتصاد شبکه	انجمن‌های شبکه (جامعه شبکه)
۱۰. فرصت‌های شغلی در بخش ICT	۷. ظرفیت‌های منطقه
۱۱. تجارت الکترونیک	۸. ICT در زندگی روزانه
۱۲. دولت الکترونیک	۹. افراد Online

۵. چارچوب مطرح در چشم‌انداز مالزی – در گزارش چشم‌انداز اقتصاد دانش‌بنیان مالزی شاخصی با پنج زیر بخش اصلی برای اندازه‌گیری اقتصاد

دانش‌بنیان ارائه شده که اجزای آن به شرح ذیل است:

- کیفیت منابع انسانی – شامل سطح سواد، ثبت‌نام در سطوح دوم و سوم آموزش و نیز ثبت‌نام در رشته‌های علوم و فناوری، دانش‌آموختگان علوم و فناوری، مخارج انجام شده روز آموزش، مهارت‌های نوآوری و فکری، فرهنگ یادگیری طول عمر و مهارت‌های زبان انگلیسی.
- هزینه‌های پژوهش و توسعه – شامل مخارج بخش‌های خصوصی و عمومی روی R&D، تعداد پرسنل در بخش R&D، تعداد دانشمندان و مهندسان در بخش R&D و زمینه‌های ثبت اختراعات.
- زیرساخت‌های اطلاعاتی – شامل روزنامه، رادیو، تلویزیون، خطوط اصلی تلفن، تلفن‌های موبایل، هزینه تماس بین‌المللی و در دسترس بودن اطلاعات.
- زیرساخت‌های اقتصادی – شامل سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ICT، نیروی برق رایانه‌های شخصی، کاربران اینترنت، مشترکان اینترنت و کاربرد اینترنت.
- اقتصاد – شامل کارگران دانا، صنایع دانش‌محور، خدمات دانش‌محور، طبقه‌بندی و درجه‌بندی دانش، مظاهر دانش در فرایندهای کار و تولید، تجارت الکترونیک، صادرات صنایع با فناوری برتر، سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز، کارآفرینی و فرهنگ ریسک‌پذیر (عمادزاده و شهنازی، ۱۳۸۶).

۶. شاخص برگزیده برای پژوهش و ویژگی‌هایش – برای ارزیابی وضعیت کشورها از منظر اقتصاد دانش‌بنیان باید چارچوبی انتخاب شود تا براساس

آن بتوان به درستی سطح اقتصاد دانش‌بنیان را در کشورهای گوناگون گیتی محاسبه کرد. بنابراین شاخص مورد نظر برای سنجش اقتصاد

دانش‌بنیان، شاخص ارائه شده توسط بانک جهانی با عنوان^۱ (KEI) است. روش‌شناسی ارزیابی اقتصاد دانش^۲ (KAM) که موسسه بانک جهانی^۳ طراحی کرده، ابزاری را برای کمک به کشورها در زمینه شناخت نقاط قوت و ضعف آن‌ها برای رقابت در عرصه جهانی اقتصاد دانش فراهم کرده است. در این روش‌شناسی سطح دانش در اقتصاد کشورها براساس چهار رکن اساسی ارزیابی می‌شود که عبارت‌اند از:

- رژیم نهادی و انگیزش اقتصادی
- آموزش و منابع انسانی
- سیستم نوآوری
- فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT).

برای سنجش این چهار رکن حدود ۱۰۹ متغیر اقتصادی و اجتماعی معرفی می‌شود، اما از آن‌جا که انجام محاسبات با تعداد بسیار زیاد متغیرها پیچیده و دشوار است، بانک جهانی فهرستی از ۱۲ متغیر کلیدی (سه متغیر برای هر رکن اساسی) را به‌منظور ساده‌سازی طراحی کرده است. این ۱۲ متغیر تلاش دارند تا آمادگی کشور را برای اقتصاد دانایی‌محور نشان دهند. شایان ذکر است که بانک جهانی برای ارزیابی کشورها دو شاخص دانش (KI) و شاخص دانش‌بنیان (KEI) را معرفی کرده است که در شاخص KI که به‌منظور تبیین میزان قدرت تولید و کاربرد دانش به‌کار می‌رود، تنها میانگین امتیازهای نرمال شده سه رکن آموزش، نوآوری و ICT محاسبه می‌شود. حال آن‌که شاخص KEI که از چهار محور نظام نهادی و انگیزش اقتصادی، آموزش، نوآوری و ICT تشکیل شده، نشان می‌دهد که تا چه اندازه محیط برای به‌کارگیری موثر دانش در جهت توسعه اقتصادی آماده است. ارتباط بین این شاخص به خوبی در شکل ۲۸ ملاحظه می‌شود. روش امتیازدهی به این صورت است که تمام ۱۲ متغیر بین صفر تا ۱۰ استاندارد می‌شود به طوری که هر چه عدد بزرگ‌تر باشد، بیانگر درجه بالاتر اقتصاد دانش‌بنیان است. روش استاندارد کردن این شاخص به صورت $Normalized(u) = 10 \times \frac{NW}{NC}$ است. در این معادله (u) عبارت است از داده‌های بانک جهانی برای هر کدام از ۱۲ متغیر در ۱۴۵ کشور (برای سال ۲۰۰۹) که بانک جهانی در هر متغیر ۱۴۵ کشور را به ترتیب از بیشترین به کمترین طبقه‌بندی کرده است. تعداد کل کشورهای نمونه با (NC) نشان داده می‌شود و برای هر کشور تعداد کشورهایی که پایین‌تر از آن قرار دارند با (NW) بیان می‌شود. برای مثال اگر ایران در بین ۱۴۵ کشور در متغیر نرخ باسوادی بزرگسالان کشور نود و نهم باشد امتیاز استاندارد شده ایران در این متغیر به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$N(u) = 10 \times \frac{NW}{NC} \quad \left\{ \begin{array}{l} N = 145 \\ NW = 145 - 99 = 46 \end{array} \right. \quad N(u) = 10 \times \frac{46}{145} = 3.17$$

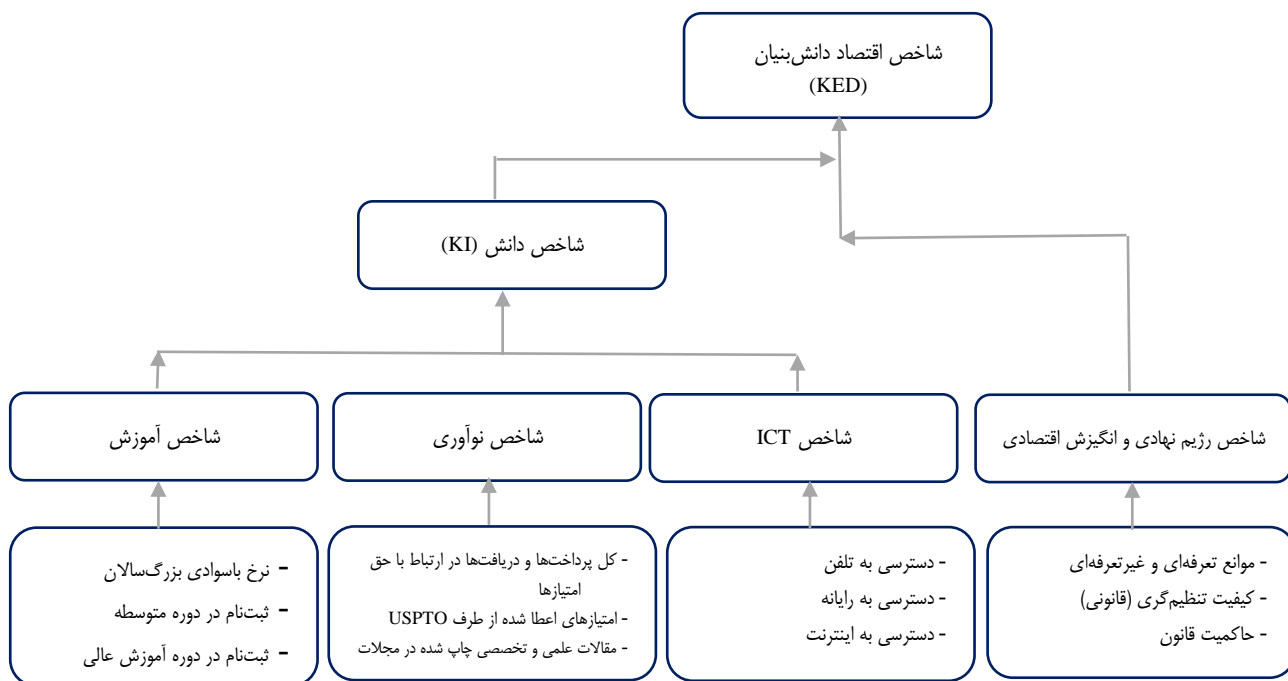
مثلاً امتیاز ایران در این متغیر از ۱۰، ۳/۱۷ است.

شاخص محاسبه شده بانک جهانی براساس معیارهای رتبه‌ای ارایه می‌شود. یعنی براساس یک متدولوژی خاص، شاخص‌های مربوط به هر کشور نرمال شده، سپس براساس شاخص نرمال شده وضعیت نسبی هر کشور در میان گروه‌های گوناگون تبیین می‌شود. بر این اساس از آنجا که شاخص KEI و KI به صورت رتبه‌ای محاسبه شده، در میان گروه‌های گوناگون بررسی شده میزان این شاخص متفاوت است که به این مهم در زمان بررسی و تجزیه و تحلیل این شاخص باید توجه کرد (رهبر و همکاران، ۱۳۹۵) (شکل ۲۸):

¹ Knowledge Economy Index

² Knowledge Assessment Methodology

³ World Bank Institute



شکل ۲۸. شاخص‌های دانش و اقتصاد دانش‌بنیان و ارکان آن (منبع: بانک جهانی)

پیوند اقتصاد مبتنی بر مواد خام با اقتصاد دانش‌بنیان

بسیاری از اقتصادهای مبتنی بر مواد خام، از جمله اقتصاد ایران، در مسیر صنعتی شدن درجا زده‌اند و چه بسا دستخوش پس‌ماندگی یا اماندگی شده‌اند که از آن با نظریه «تفرین منابع» یاد می‌شود. در مقابل این رویکرد بدبینانه، تجربه کشورهای فرارشدیافته و در عین حال برخوردار از منابع طبیعی قرار دارد که هم در مسیر صنعتی شدن پیشرو بوده‌اند و هم در اقتصاد پسا صنعتی و در مسیر دانش‌بنیان شدن گام‌های بلندی برداشته‌اند. این شواهد نشان می‌دهد منابع می‌توانند نه به شکل یک مصیبت بلکه به عنوان یک موهبت در مسیر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی عمل کنند.

در یکی از مدل‌های ساده اما نسبتاً واضح که در گزارش رقابت‌پذیری جهانی سال ۲۰۰۲ ارائه شده است (جدول ۱۶)، توسعه اقتصادی کشورها و تغییرات ساختاری مورد نیاز برای رشد اقتصادی پایدار در سه مرحله معرفی شده است. در مرحله ابتدایی خلق ارزش عمدتاً از فروش مواد خام اتفاق می‌افتد. پس از آن اقتصاد صنعتی شکل می‌گیرد که رشد آن از طریق سرمایه‌گذاری بر تولید کالاهای صنعتی حاصل می‌شود. در نهایت و در مرحله سوم، رشد پایدار در فضای اقتصاد دانش‌بنیان حاصل می‌شود که از طریق نوآوری مداوم به خلق ارزش می‌پردازد. اقتصادهای مبتنی بر منابع طبیعی تولیدکننده حجم زیادی از فراورده‌های خام و ارزان هستند، شرکت‌های آنها تنها در بخش کوچکی از زنجیره ارزش با ارزش‌افزوده نسبتاً کم که صرفاً شامل استخراج و فروش مواد خام است حضور دارند و غالباً شاغلان این بخش از سطح آموزش پایینی برخوردار هستند. عامل رقابت‌پذیری این کشورها بهره‌مندی فراوان از نهاده‌های تولید ارزان است. هر چه اقتصادها بیشتر وارد فرایند صنعتی شدن می‌شوند، شرکت‌های آنها وارد بخش‌های پیچیده‌تر و با ارزش‌افزوده بالاتر زنجیره می‌شوند. به همین نسبت کارگران با مهارت و آموزش سطح بالاتر نیز لازم انجام این فعالیت‌هاست و سرمایه‌گذاری گسترده در ظرفیت‌های خالی و استفاده از اقتصاد مقیاس و تنوع، عامل رقابت‌پذیری است. در اقتصادهای دانش‌بنیان، عامل رقابت‌پذیری، یادگیری و نوآوری مداوم و توان حضور در بازار محصولات پیچیده و با فناوری بالاست. شرکت‌ها موتور محرک نوآوری، گسترش فناوری و روش‌های جدید کسب‌وکار هستند و درصد بالایی از نیروی کار را متخصصان با سطح تحصیلات عالی و مهارت‌های فنی بسیار بالا تشکیل می‌دهند (ملکی، ۱۳۹۵).

جدول ۱۶. هم‌سنجی اقتصادهای متکی بر منابع طبیعی، صنعتی و دانش‌بنیان



کشور به‌عنوان منبعی از ...	منابع ارزان و طبیعی	ارزش‌افزوده‌ای فراتر از ساخت اولیه	محصولات و خدمات یگانه و ارزشمند
بنگاه‌های محلی و بومی	حضور در بخش کوچکی از زنجیره ارزش	تمرکز بر طراحی، توزیع و بازاریابی محصول	پیشرفت در فناوری و شیوه‌های کسب‌وکار
نیروی کار	بدون تحصیلات و عهده‌دار وظایف با ارزش‌افزوده پایین	دارای تحصیلات پایه اما فاقد مهارت‌های فنی پایه	تحصیلات بالا و بسیار ماهر

منبع: برگرفته از پورتر و همکاران، ۲۰۰۲

درواقع می‌توان صنعتی شدن را نوعی گسترش عرضی اقتصاد دانست و دانش‌محور شدن را گسترش عمقی که به تدریج در فرایند پیشرفت اقتصادی می‌تواند رخ دهد. در چنین دیدگاهی امکان صنعتی شدن با درجات گوناگونی از محتوای دانش‌بنیان وجود دارد، اما نمی‌توان بدون صنعتی شدن به اقتصاد دانش‌محور دست یافت، زیرا دانش تنها هنگامی از نظر اقتصادی اهمیت می‌یابد که منجر به خلق ارزش اقتصادی شود. بنابراین ارزش اقتصادی دانش منوط به کاربست آن در تولید محصولات صنعتی و خدمات مرتبط با آن است که منجر به رقابت‌پذیری بیشتر با بهره‌وری بالاتر می‌شود.

در ادبیات علم اقتصاد به‌طور عام و در اقتصاد منابع طبیعی^۱ به‌صورت خاص، وابستگی به منابع طبیعی غالباً پدیده‌ای منفی محسوب می‌شود. اگر چه در نگاه ساده و اولیه نفت، گاز یا سایر منابع طبیعی می‌توانند سرمایه‌های با ارزشی به حساب آیند که درآمدهای برآمده از آن صرف توسعه و رفاه یک جامعه می‌شود، اما تجربه بسیاری از کشورها بیانگر آن است که این پدیده به ندرت اتفاق افتاده است. در مقابل، در تعداد قابل توجهی از کشورهای بهره‌مند از منابع طبیعی، به موازات اکتشاف، استخراج، توسعه و فروش این منابع، نابسامانی‌های قابل توجهی به وجود آمده است. دامنه و پیامدهای منفی برگرفته از این پدیده در جوامع و کشورهای گوناگون تا بدانجا پیش رفته است که بهره‌مندی از این منابع در آن‌ها به‌عنوان نفرین یا مصیبت منابع طبیعی تعبیر شده است. از همین رو کوشش شمار قابل توجهی از اقتصاددانان در چند دهه گذشته مصروف شناسش و تبیین این پدیده و همچنین ارائه راه‌حلی برای جلوگیری از تکرار و گسترش آن در سایر کشورها شده است.

تلاش‌های متاخر برای صورت‌بندی و اثبات تجربی نظریه «مصیبت منابع»^۲ به مطالعات انجام گرفته توسط جفری سکس و آنتونی وارنر^۳ (۲۰۰۱) در موسسه مطالعه بین‌الملل دانشگاه هاروارد برمی‌گردد. آن‌ها با تحلیل رگرسیون عملکرد رشد میان ۹۷ کشور در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰ نشان دادند که میان رشد تولید ناخالص داخلی و فراوانی منابع طبیعی^۴ که با شاخص نسبت صادرات فرآورده‌های خام اولیه اندازه‌گیری شده است، همبستگی منفی وجود دارد. براساس تخمین‌های ارائه شده، دو برابر شدن نسبت محصولات خام در صادرات کشورها منجر به کاهش رشد ناخالص داخلی به میزان ۰/۶۲ تا ۱/۲۵ درصد خواهد شد. آن‌ها در تحلیل‌های بعدی خود، نتیجه گرفتند که «بیماری هلندی»^۵ عامل اصلی کاهش رشد در کشورهای متکی به منابع طبیعی بوده است. علاوه بر بیماری هلندی و اثر برون‌رانی^۶ وابسته به آن، فرود بلندمدت موازنه تجاری^۷ و آشفته‌گی‌های درآمدی، پیوندهای ضعیف بخش نفتی با سایر بخش‌های اقتصاد یا خاصیت جزیره‌ای، عوامل اقتصاد سیاسی و اختلال یا شوریدگی در نهادهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی به‌عنوان پنج دسته از آسیب‌های اصلی کشورهای نفتی در ادبیات مورد بحث قرار گرفته‌اند.

¹ Economics of natural resources

² Resource curse thesis

³ Sachs & Warner

⁴ Resource abundance

⁵ Dutch disease

⁶ Crowding out effect

⁷ Terms of trade

بیماری هلندی و اثر برون‌رانی غالباً به مجموعه عوارض اقتصادی منفی گفته می‌شود که حاصل ورود درآمدهای گسترده حاصل از فروش منابع خام به یک اقتصاد است و سازوکارهای عادی اقتصاد یک کشور را دچار اعوجاج یا کژی می‌سازد. براساس تحلیل‌های گوناگون، توسعه پرشتاب بخش منابع مانند نفت و گاز در یک کشور می‌تواند دارای سه اثر مجزا باشد: اثر مصرفی، اثر قیمت‌های نسبی و اثر جابه‌جایی منابع.

در توضیح اثر مصرفی می‌توان گفت که صرف درآمدهای زیاد برآمده از صادرات منابع خام منجر به افزایش تقاضای کل برای گونه‌های کالا و خدمات می‌شود. با توجه به اینکه در یک اقتصاد باز کالاها و خدمات قابل مبادله^۱ در بازار جهانی قیمت‌گذاری می‌شود، میزان واردات این گونه کالاها افزایش خواهد یافت تا تقاضای مازاد ایجاد شده برطرف شود. به این پدیده «اثر مصرفی^۲» گفته می‌شود. همچنین در صورتی که تدبیری برای افزایش ارزش خارجی به‌دست آمده اندیشیده نشود، مازاد ارزش موجب تنزیل نرخ آن شده و در نتیجه قیمت داخلی صادرات کم و صادرات کاهش می‌یابد. در مقابل واردات کالاها قابل مبادله نیز تحت تاثیر کاهش نرخ ارزش افزایش می‌یابند، درحالی‌که قیمت کالاها غیرقابل مبادله همچون زمین و مسکن به دلیل عدم امکان واردات افزایش می‌یابند. این افزایش قیمت‌ها باعث جریان یافتن منابع از بخش‌های قابل مبادله به بخش‌های غیرقابل مبادله می‌شود، بنابراین افزایش نسبی قیمت کالاها غیرقابل مبادله، افزایش واردات و کاهش صادرات همگی جوانب گوناگون پدیده اثر قیمت‌های نسبی^۳ را شکل می‌دهند.

آنچه اثر جابه‌جایی منابع^۴ خوانده می‌شود، بیانگر جریان یافتن عوامل تولید از برخی از بخش‌های اقتصادی مولد به بخش‌های نامولد دیگر و در نتیجه کاهش حجم یا حتی از بین رفتن برخی بخش‌های مولد و صنعتی^۵ است که بر اثر رونق و توسعه بخش نفت، گاز یا سایر منابع طبیعی اتفاق می‌افتد. علاوه بر جاری شدن عوامل تولید به سمت بخش‌های غیرقابل مبادله بر اثر افزایش تقاضا بدون امکان افزایش عرضه در کوتاه‌مدت که ذکر آن رفت، حجم رانت‌های اقتصادی در خود بخش نفت، گاز یا سایر منابع طبیعی اتفاق می‌افتد (ملکی، ۱۳۹۵).

اگر چه بخش بیشتر اهمیت علم اقتصاد و همچنین سایر شاخه‌های علوم اجتماعی بر تحلیل آسیب‌های اساسی برآمده از اتکا به منابع طبیعی و به نوعی تبیین نظریه مصیبت منابع متمرکز بوده است، اما شواهد تاریخی در این زمینه یک‌دست و همسو نیست. بازخوانی دقیق‌تر و جامع‌تر تاریخ توسعه کشورهای متکی بر منابع در مواردی ابعاد گوناگون نظریه مصیبت منابع را نقض می‌کند. شواهد تجربی بیانگر آن است که پیوند میان بهره‌مندی از منابع طبیعی و پیشرفت اقتصادی – اجتماعی کشورها می‌تواند در حالت آسیبی و تخریبی به‌شکل سازنده و فزاینده مبدل شود. از همین رو عناوین جدیدی برای نظریه‌پردازی در این زمینه پیشنهاد شده است تا نگاه کاستی‌مند و یک‌طرفه نظریه نفرین منابع را جبران کند. به‌عنوان مثال آقای استیونز^۶ پیشنهاد کرده است تا عنوان «اثر منابع^۷» را جایگزین اصطلاح نفرین منابع کند که در شرایط مختلف می‌تواند به «برکت^۸» یا «نفرین^۹» بیانجامد (استیونز، ۲۰۰۳).

بازاریابی محصولات فناورانه یا های‌تک

با مغتنم شمردن از فرصت‌های بازار و با ترادسیسی^{۱۰} مجموعه‌ای از مفروضات و انگاره‌های مربوط به فناوری یک محصول، «محصول جدید» تولید می‌شود. از آنجا که هدف بازارگرایی پاسخ به نیازهای مشتری و همسازی سازمان با محیط در حال تغییر است، تولید محصول جدید نیز در راستای

¹ Tradables

² Consumption effect

³ Relative price effect

⁴ Resource movement effect

⁵ De-industrialization

⁶ Stevens

⁷ Resource impact

⁸ Blessing

⁹ Curse

¹⁰ Transformation

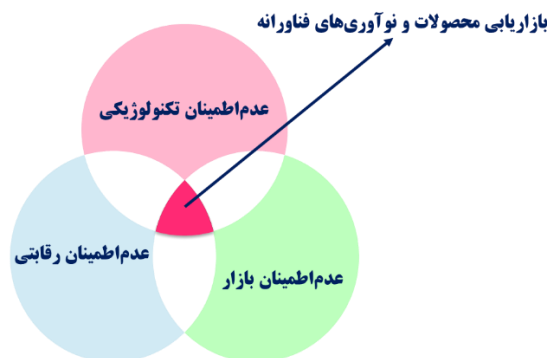
طراحی محصولات و خدمات رقابتی و به‌عنوان پیش‌شرطی از فرازش عملکرد شرکت‌ها مورد توجه می‌باشد. به همین علت، اثر بازارگرایی بر تولید محصول جدید همواره یکی از موضوعات اصلی ادبیات بازارگرایی تلقی می‌شود.

مدیران با درک بهتر از مفهوم بازارگرایی می‌توانند برخی از رویکردها را برای تولید محصول جدید در شرکت‌های خود نویابی کنند. ضمناً، آن‌ها باید در نظر داشته باشند که تاثیر بازارگرایی بر تولید محصول جدید شاید به عوامل گوناگونی بستگی داشته باشد و رویکردهای گوناگون بازارگرایی ممکن است به تولید گونه‌های محصول جدید منجر شود. در حالی که هر دو عامل نوآوری‌گرایی و بازارگرایی کنشی برای تولید موفق محصولات جدید استفاده می‌شوند، ولی پرسش این است که کدامیک از آن‌ها در پروسه تولید محصول جدید نقش بیشتر و برجسته‌تری ایفا می‌کنند؟ باید اضافه کرد که نوآوری‌گرایی بیشتر یک فرایند «درونی» است و بیشتر بر توانایی‌ها و علایق شرکت تاکید دارد. بازارگرایی کنشی، به‌عنوان یک فرایند «بیرونی»، بیشتر بر نیازهای مشتری تمرکز می‌کند. افزون‌براین، بازارگرایی کنشی ناظر بر بسط و توسعه ایده‌های جدیدی است که نیازهای شناسایی شده مشتری را برآورده می‌کند و درعین حال منجر به نویابی نیازهای مکتوم مشتریان نیز می‌شود. یک ایده جدید، با کندوکاو پیرامون مشکلات آغاز می‌شود و ممکن است به یافتن چاره‌جویی جدید برای مشکلات مزمن و دیرین منجر گردد. هر دو گونه بازارگرایی کنشی و واکنشی به‌گونه‌ای مثبت با نوآوری‌گرایی پیوند دارند، اما بازارگرایی کنشی با نوآوری‌گرایی پیوند قوی‌تری دارد. انتظار می‌رود که بازارگرایی کنشی با موفقیت محصول جدید در قیاس با بازارگرایی واکنشی و همچنین نوآوری‌گرایی پیوند نیرومندتری داشته باشد. باید یادآوری شود که نوآوری‌گرایی و بازارگرایی علی‌رغم نظرات برخی از صاحب‌نظران، هم‌ارز، موازی و معادل هم نیستند بلکه در اینجا نوآوری‌گرایی سویه و سازه‌ای از بازارگرایی محسوب می‌شود.

«چنانچه سازمان بزرگ خواهان باقی‌ماندن است باید اختراع کردن را یاد بگیرد. این حکم برای بعضی از شرکت‌ها به معنی ابداع دگرباره خودشان است. نوآوری همچنین به معنای تغییر محصولات به‌منظور همراهی با بازارهایی است که سریع‌تر از هر چه که تاکنون دیده شده در حال تغییر هستند» (دراکر، ۲۰۰۲).

بازاریابی محصولات فناورانه^۱ یا های‌تک و نوآوری‌ها که جوهره وجودی آن‌ها مبتنی بر دانش و فناوری است، طبعاً نیازمند مدل و الگوی خاصی هستند. بازاریابی این گونه از محصولات که حاصل پژوهش و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و با فناوری بالاست، بسیار پیچیده‌تر است و شرکت‌ها باید از پیچیدگی‌های محیطی نیز آگاهی داشته باشند. بازاریابی محصولات فناورانه و نوآوری‌ها در محیطی انجام می‌گیرند که دارای سه گونه عدم‌اطمینان است: عدم‌اطمینان بازار، عدم‌اطمینان تکنولوژیکی و عدم‌اطمینان رقابتی.

محیط بازاریابی محصول با نوآوری‌های های‌تک یا فناورانه در شکل ۲۹ ملاحظه می‌شود:



شکل ۲۹. محیط بازاریابی محصولات فناورانه و نوآوری‌ها

^۱ Hi-Technology

بسیاری از شرکت‌ها معتقدند که برتری نوآوری‌های فناورانه آن‌ها برای ترغیب خریداران به خرید محصولات جدید، کافی خواهد بود. در نتیجه، نقش (و نیاز به) بازاریابی غالباً به اشتباه کم‌رنگ تصور می‌شود. با این حال، مجموعه‌ای موثق از مطالعات تجربی نشان می‌دهد که برتری فناوری به تنهایی برای اطمینان از موفقیت محصولات با فناوری بالا یا فناورانه کافی نیست. در عوض، شرکت‌های پیشرفته باید قدرت فناوری خود را با مجموعه‌ای از شایستگی‌های بازاریابی تکمیل کنند تا شانس موفقیت خود را به میزان بیشینه برسانند عارضه دیگر این است که بسیاری از افراد استخدام شده برای انجام بازاریابی فاقد درک و آگاهی کافی از چگونگی انجام بازاریابی محصولات فناورانه هستند. حتی شرکت‌های شناخته شده و پیشرویی مانند مایکروسافت و اینتل - که از بازاریابی کاملاً پیچیده‌ای برخوردار هستند - به صورت علنی ابراز کرده‌اند که به اندازه کافی «بازارگرا» نیستند. با توجه به این دلایل و سایر عوامل پیچیده، به طور کلی میزان شکست محصولات فناورانه از میانگین شکست محصولات معمولی افزون‌تر است.

شایستگی‌های محوری، اساس موفقیت بازاریابی محصولات فناورانه در شرکت‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شوند. تمامی استراتژی‌های بنگاه‌ها برای بازاریابی، بر منابع (مشهود و نامشهود) بنا شده‌اند که ارزش برتر مشتری را ارائه می‌دهند. دارایی‌های فیزیکی و مشهود شامل اقلامی چون کارخانه‌های تولیدی، سیستم‌های اطلاعاتی، امکانات توزیع و محصولات می‌باشد. دارایی‌های نامشهود شامل ارزش برند، وفاداری مشتری، دانش بازار و باورهای شرکت در مورد نیازهای مشتری یا پاسخگویی آن‌ها به تغییرات قیمت‌گذاری، تبلیغی یا توزیع می‌باشد. سایر دارایی‌های حیاتی برای شرکت‌های پیشرو، نمونه کارهای ثبت اختراع شده می‌باشد و می‌تواند منابع مهمی از مزیت رقابتی را فراهم کند. شایستگی‌ها، به مجموعه مهارت‌ها و توانایی‌هایی از شرکت اشاره دارد که باعث می‌شود یک شرکت در بازارهای تکاملی و روبه‌رشد، به گونه‌ای مؤثر رقابتی باشد. با توجه به اینکه هدف از شایستگی‌های اصلی و محوری، ارائه ارزش به مشتریان است، محصولات، خدمات و فناوری‌های یک شرکت باید به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد ارزش (رویکردی برای رسیدن به هدف) انگاشته شوند، نه به عنوان چیزی که دارای ارزش ذاتی هستند. یک مهندس قبل از اندیشیدن به فناوری باید به مشتریان بیاندیشد و باید به این پرسش پاسخ دهد که چگونه این محصول می‌تواند برای مشتریان شرکت ارزش خلق کند؟ بنابراین شرکت‌های با فناوری پیشرفته، باید شایستگی‌های فناوری خود را با شایستگی‌های بازاریابی تلفیق و تکمیل کنند. شایستگی‌های بازاریابی در بنگاه‌های پیشرفته، اول از همه برخوردار از دیدگاه مشتری‌گرایی است که به نوبه خود مبتنی بر فرآیندهای گردآوری، تفسیر و استفاده از اطلاعات بازار است. علاوه بر این، شایستگی‌های بازاریابی شامل توانایی مدیریت روابط با مشتری برای بیشینه کردن خلق ارزش برای آن‌ها در بلندمدت می‌باشد.

اگر چه هر دو شایستگی فناوری و بازاریابی عناصر اصلی موفقیت محسوب می‌شوند، اما بسیاری از شرکت‌های پیشرو با شرایطی روبرو می‌شوند که صلاحیت‌های فناوری مانع از گسترش ظرفیت‌های بازاریابی آن‌ها می‌شود. یک شرکت پیشرو معمولاً با دو مانع بازدارنده مواجه است:

۱. عوامل بازدارنده در گسترش نوآوری‌های فنی - اساساً شرکت‌ها به دلایل گوناگون زیر در معرفی نوآوری‌های بنیادین^۱ و همچنین بروز

واکنش به نوآوری‌های مختل‌کننده رقبا با مشکل مواجه هستند: (۱) مدیران در این شرکت‌ها ریسک مالی قابل ملاحظه‌ای را احساس می‌کنند. چون گسترش فناوری نسل بعد، مستلزم استفاده از منابع و اجتناب از پیروی نوآوری‌های تدریجی است که نیازهای شناخته شده مشتری را در بازارهای موجود برآورده می‌کند و گسترش یک فناوری جدید نیازمند مطالعات امکان‌سنجی^۲ و برخورداری از سود نامشخص است، (۲) فروش کالاهای جدید براساس فناوری جدید شاید فروش محصولات «گاو شیری» موجود را با مشکل و اختلال مواجه کند و (۳) مشتریان بزرگ فعلی، ممکن است سرمایه‌گذاری چشمگیری در زیرساخت‌هایی که از فناوری موجود استفاده می‌کنند، صرف کرده باشند. این مشتریان شاید در فرایند انتقال و تغییر فناوری موجود به فناوری جدید هزینه‌های جابجایی^۳ را متحمل شوند. از این رو، این مشتریان قدرتمند ممکن است به گونه‌ای فعال

¹ Radical innovations

² Feasibility studies

³ Switching Costs

در گسترش نوآوری‌های بنیادین اختلال ایجاد کنند. همه این عوامل در تصمیم‌گیری مدیران شرکت‌های پیشروی بازار منجر به سوگیری به سمت نوآوری‌های تدریجی می‌شود. بنابراین، شرکت‌های موفق شاید بیش از حد به زیرساخت‌های تجاری کنونی خود و همچنین به پایگاه مشتریان موجود خود اهمیت دهند. نکته اساسی این است که احتمالاً نوآوری‌های بنیادین از طرف شرکت‌هایی که فاقد سوگیری و وابستگی نسبت به فناوری‌های موجود هستند راهی برای جهش و تبدیل شدن آن‌ها به رهبری بازار محسوب شود. با این حال، هنگامی که شرایط بازار در حال دگرگونی و گذار است، به‌عنوان مثال، هنگامی که فناوری‌های جدید توسط سایر صنایع در حال استفاده است رهبر بازار باید بتواند ارزیابی واقع‌بینانه‌ای از قابلیت تداوم فناوری جدید داشته باشد و گرایش خود را به کانبیال کردن^۱ (همنوع‌خواری) محصولات قبلی خود نشان دهد.

۲. عوامل بازدارنده در گسترش شایستگی‌های بازارگرایی - گونه دوم بازدارنده‌های اصلی که مانعی در گسترش شایستگی‌های بازارگرایی به‌شمار می‌آید ناظر بر ساختار و سلسله‌مراتبی است که در آن جایگاه مهندسی فنی نسبت به بازاربانان در اولویت قرار می‌گیرند و سازمان به این پدیده، به‌عنوان یک هنجار فرهنگ سازمانی باورمند است و براین اساس، فعالیت‌های بازارگرایی در جایگاه ثانویه و بعد از توسعه فنی قرار می‌گیرد و این حقیقت را که پرسنل فنی ممکن است دانش و بینش مفیدی در مورد تصمیمات بازارگرایی نداشته باشند، نادیده می‌گیرد. در واقع، پژوهش‌ها در مورد بهترین روش‌های بازارگرایی در محصولات فناورانه نشان می‌دهد که ادغام و همکاری مؤثر میان واحدهای پژوهش و توسعه و بازارگرایی برای نیل به موفقیت تجاری بسیار حائز اهمیت است. از آنجا که یکی از وظایف بازارگرایی گوش فرادادن به صدای مشتریان و کشف گستره‌ای از فرصت‌ها می‌باشد، یک قابلیت بازارگرایی قوی تعیین پیوستار گسترده‌ای از بازارها و برنامه‌های مشتری برای فناوری نوآورانه است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بازارگرایی که منجر به نوآوری می‌شود باید با دانش فنی ادغام شود تا گزاره ارزش را که به‌گونه‌ای مؤثر نیازهای مشتری را برآورده می‌سازد، ارائه کند. مفهوم بازارگرایی به‌مثابه یک شایستگی باید در تمامیت و گستره شرکت با فناوری پیشرفته و دانش‌بنیان ساری شود.

سایر شایستگی‌های اساسی بازارگرایی عبارتند از: فرایند برنامه‌ریزی بازارگرایی راهبردی، بازارپژوهی، مدیریت ارزش مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، درک مشتریان های تک یا فناورانه، بخش‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی بازار در بازارهای های تک، مدیریت محصول های تک، خدمات بازارگرایی های تک، ملاحظات فروش و توزیع، مدیریت راهبردی برند، منابع عمومی بازارگرایی های تک، مدیریت مسئولیت اجتماعی ابتکارات شرکت، انتخاب بازار هدف مناسب، برقراری ارتباط شفاف و بیان مزایایی که نوآوری نسبت به سایر راه‌حل‌ها ارائه می‌دهد، طراحی کانال توزیع موثر/ کارآمد و ایجاد روابط و اتحادهای مستحکم با مشتریان.

مک مارتی و ماو^۲ (۲۰۰۳) اعتقاد دارند که توانمندی یک مؤسسه دانش‌بنیان در عرضه موفقیت‌آمیز محصولات و خدمات به بازار تحت تأثیر دو عامل بسیار اساسی بازارگرایی قدرتمند و بهره‌مندی از دیدی فراتر و درک نیازهای مشتریان فراتر از انگاره‌های آن‌ها قرار دارد. مودامبی و همکاران^۳ (۲۰۰۹) نیز مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بازارگرایی محصولات دانش‌بنیان را به این شرح نام برده‌اند: تحول در فرایندهای فروش و به‌کارگیری شیوه‌های نوین، دشواری هم‌سنجی خصوصیات محصولات با یکدیگر، ضرورت اعمال قیمت‌های بالا برای محصولات فناورانه، ضرورت ارائه آموزش‌های پیش از فروش، ضرورت شناخت صنعت و مشتری، دوره عمر کوتاه فناوری و محصول وابسته به آن، استمرار آموزش به مشتریان پس از فروش، زمان طولانی کسب نتایج حاصل از فناوری، چرخه طولانی‌تر فروش این محصولات و ضرورت اتخاذ تصمیمات همه‌جانبه.

¹ Cannibalizing

² McMurtry and Maw

³ Mudambi et al.

الگوی بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان

پیشایندها یا متغیرهای مستقل

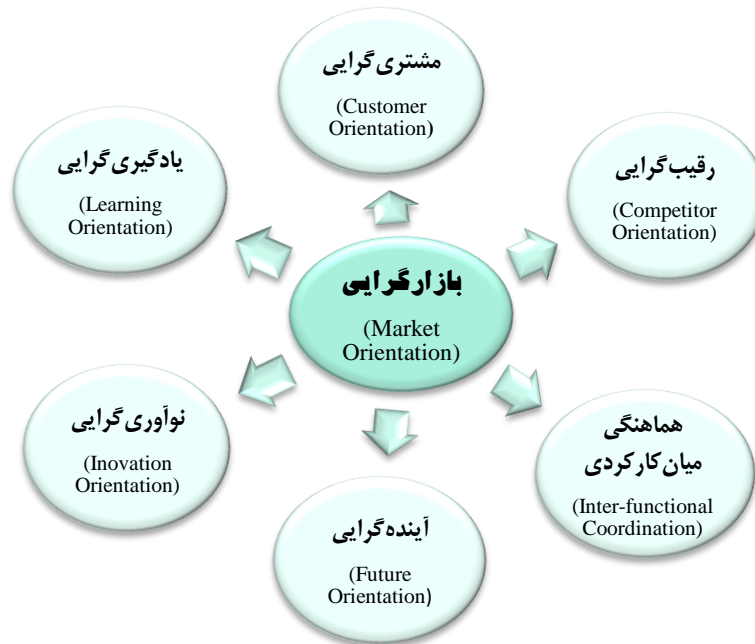
همان‌گونه‌که پیشتر اشاره شد بازاریابی محصولات تولیدی شرکت‌های دانش‌بنیان و با فناوری بالا در محیطی انجام می‌گیرد که دارای سه گونه عدم‌اطمینان و آشفتگی است: آشفتگی بازار، آشفتگی تکنولوژیکی و نوسانات رقابتی. آشفتگی بازار، نرخ تغییر و دگرش در ترکیب و ترجیحات مشتریان می‌باشد که ناشی از ابهام در تقاضا به دلیل ترس، عدم‌اطمینان و تردید (FUD) است که مصرف‌کنندگان در انتخاب یک محصول ناآشنا تجربه می‌کنند. پرسش‌هایی که مطرح می‌شوند این است که آیا مصرف‌کننده به این محصول (کالا/ خدمت) نیاز دارد؟ آیا حل مشکلی که مصرف‌کنندگان با آن مواجه می‌شوند، امکان‌پذیر خواهد بود؟ آیا این محصول در آینده نیز کماکان مورد نیاز مصرف‌کننده خواهد بود؟ وسعت و حجم بازار احتمالی چگونه است؟ آشفتگی تکنولوژیکی، به میزان تغییرات تکنولوژیکی یا فناوریانه اشاره دارد که ناشی از عدم‌اطمینان در عرضه محصول (کالا/ خدمت) مربوطه به دلیل محدودیت‌های موجود در علوم، مهندسی و همچنین قابلیت‌های بازاریابی محصول شرکت‌ها است. پرسش‌هایی که مطرح است عبارتند از اینکه، آیا محصول (کالا/ خدمت) مطابق با وعده داده شده کار می‌کند؟ آیا شرکت قادر خواهد بود واحدهای کافی محصول را در چارچوب زمانی بایسته تامین و همچنین خدمات کیفی مورد نیاز را ارائه کند؟ آیا این محصول باعث منسوخ شدن محصول یا محصولات موجود خواهد شد؟ آیا این محصول پیامدهای منفی احتمالی و غیرقابل پیش‌بینی بر مصرف‌کنندگان، محیط‌زیست یا جامعه خواهد گذاشت؟ سرانجام اینکه عدم‌قطعیت و بی‌ثباتی رقابتی، در زمینه شناسش رقبای کنونی یا آتی و استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تلافی‌جویانه احتمالی آن‌ها علیه راه‌اندازی محصول جدید شرکت خواهد بود. مدیران باید ارزیابی‌های واقع‌بینانه از عدم‌قطعیت بازار، عدم‌اطمینان فناوری و عدم‌ثبات رقابتی پیرامون محصول خود را انجام دهند و استراتژی بازاریابی خاص نوآورانه خود را طراحی کنند.

سویه‌های بازارگرایی

الگوی بازارگرایی شرکت‌های دانش‌بنیان که حاصل پژوهش کیفی انجام شده در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران توسط مولف می‌باشد، مشتمل بر شش سویه مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هماهنگی میان کارکردی، یادگیری‌گرایی، آینده‌گرایی و نوآوری‌گرایی است که در کل سویه‌های بازارگرایی شرکت‌های دانش‌بنیان را شکل می‌دهند. باید یادآوری شود که پیش‌شرط مطرح این الگو، مفهوم یا فلسفه بازاریابی است. برای یک شرکت پیش از بازارگرا شدن، پذیرش بازاریابی به‌عنوان فلسفه کسب‌وکار است که یک شرکت برای پیاده‌سازی آن، از بازارگرایی به‌مثابه یک فرهنگ کسب‌وکار، گرایش مسلط و فراگیر یک سازمان به اجرای فلسفه کسب‌وکار و انجام کاری سازگار با شرایط بازار بهره می‌گیرد تا به‌گونه‌ای پیوسته، همکنشی پایدار میان سازمان و محیط را فراهم می‌کند. استدلال بایسته در مورد دلایل انتخاب و اهمیت هریک از سویه‌های بازارگرایی نیز در فصل‌های مجزا و فراروی این کتاب ارائه و به شکل مبسوط پیرامون آن‌ها بحث خواهد شد.

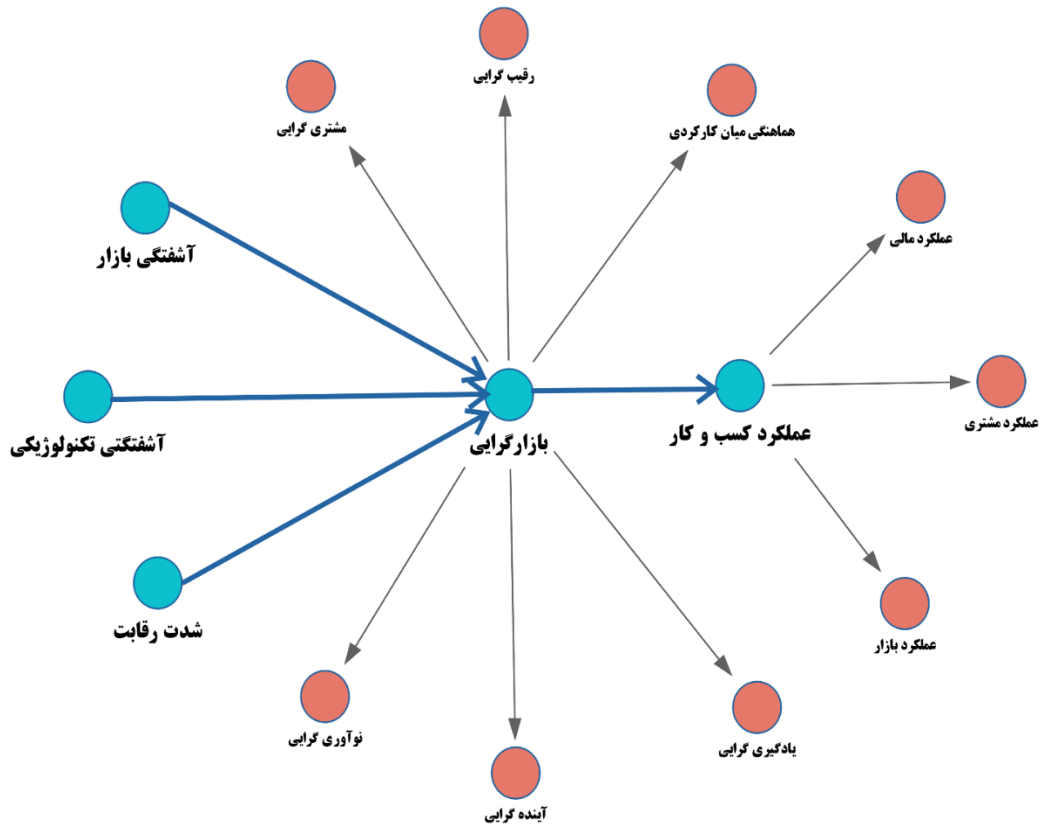
براساس پژوهش‌های انجام شده در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران توسط مولف و با انجام و تلفیق مطالعات نظری و میدانی و نتایج پژوهش کیفی، سازه‌ها و سویه‌های بازارگرایی برای این دسته از شرکت‌ها شناسایی شده است. بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان دارای سویه‌های مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هماهنگی میان کارکردی، آینده‌گرایی، یادگیری‌گرایی و نوآوری‌گرایی است که در شکل ۳۰ نشان داده شده است. به‌نظر می‌رسد این الگو می‌تواند جهت‌گیری هژمونیک و برتر همه سازمان‌های موفق را تبیین کند. هر چند که این قانون جهان‌روا نبوده و نباید فراموش شود که هر سازمان

باید براساس شرایط و اقتضانات محیطی، ویژگی‌های سازمانی و ... الگوی بازارگرایی خود را به‌گونه‌ای مصادقی برای خود شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی کند.



شکل ۳۰. سویه‌های بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان

الگوی مفهومی بازارگرایی معرفی شده در این کتاب مبتنی بر یافته‌های پژوهش کیفی است که در راستای نویابی سویه‌های مشترک و هموند بازارگرایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان ایران انجام شده است. هدف پژوهش کیفی، یافتن نیروهای تاثیرگذار بر پدیده مورد بحث یعنی بازارگرایی و شناسش سازه‌ها، سویه‌های بازارگرایی و شبکه‌های علی محتمل شکل دهنده به موضوع از طریق مصاحبه با خبرگان و صاحبان کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، مطالعه اسناد و مدارک، مرور ادبیات نظری و انجام مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد. سازه بازارگرایی حاصل این پژوهش از شش سویه مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هماهنگی میان کارکردی، آینده‌گرایی، نوآوری‌گرایی و یادگیری‌گرایی تشکیل شده است که در شکل ۳۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۳۱. الگوی نظری برآمده از پژوهش کیفی استخراج شده

فصل ۹

مشتری‌گرایی**مشتری و مشتریان مشتری**

نگاه سازمان‌ها نسبت به مشتریان و تعریف جایگاه مشتری نزد آن‌ها، یکی از چالش‌های نگرشی است که سازمان‌ها را در موقعیت ناگزیر ارائه پاسخ به این پرسش اساسی قرار می‌دهد که مشتری چه جایگاهی در فرهنگ سازمان مربوطه دارد؟ فعالیت یک کسب‌وکار در یک زیست‌بوم اقتصادی شامل محیط خرد و کلان از عناصر و عوامل گوناگونی تاثیر می‌پذیرد و فعالیت‌های متنوعی در آن انجام می‌شود که براساس تعریف مایکل پورتر زنجیره ارزش نامیده می‌شود. اما براساس نظر علمای بازاریابی، در پس تمامی تعاملات و همکنشی این عوامل، خلق گزاره ارزش برای مشتری برای تحقیق مفهوم کانونی بازاریابی یعنی انجام معامله در یک طرف معادله قرار دارد. اگر جوهره مشتری و مشتریان مشتری از قاموس یک کسب‌وکار حذف شود همگی فعالیت‌ها و کنش‌ها از معنی تهی خواهند شد. باید پذیرفت که هدف و نیروی پیشران همه فعالیت‌های تجاری، مشتری است و تمامی فعالیت‌های اقتصادی به مشتری ختم می‌شود و قطعاً همگی وظایف و فعالیت‌ها اعم از تولید، فروش، خدمات فنی، مالی و ... با فقدان این عنصر از فلسفه وجودی خود تهی خواهند شد. بر این اساس، دنیای کسب‌وکارها طی چند دهه اخیر در تقابل دوگانگی «مشتری‌گرایی» و «مهندسی‌گرایی»، شاهد برتری مشتری‌گرایی و افول مهندسی‌گرایی و برتری فنی بوده است. بنابراین، تمرکز بر مشتری برای ارزیابی و تحقق بخشیدن نیازهای او، عنصر محوری تمامی تعاریفی است که از بازارگرایی ارائه شده است، زیرا هدف اصلی، برآورده کردن نیازهای مشتری و مشتریان مشتری، از طریق خلق گزاره ارزش است. اگر هدف غایی سازمان‌ها خلق گزاره ارزش برتر برای مشتریان هدف تعریف شود، بی‌اغراق می‌توان مدعی شد که سویه مشتری‌گرایی سویه‌ای بایسته و ثابت برای همه رویکردهای بازارگرایی به‌شمار می‌آید. درک نیازهای مشتری شالوده تدوین و صورت‌بندی راهبردهای سازمانی است. در شمار بیشتر سازمان‌های نوین به‌جای رقابت، تمرکز اصلی بر مشتریان بنا نهاده شده و خط‌مشی آن‌ها را شکل می‌دهد. بدون استثناء تمامی پژوهشگران حوزه بازارگرایی بر این باور هستند که تمرکز بر مشتری، عنصر اصلی بازارگرایی را تشکیل می‌دهد که بی‌گمان این عنصر مبتنی بر اطلاعات اکتسابی بازار حاصل از بازارپژوهی است. کولی و جاورسکی معتقدند که اطلاعات موثر بازار نه تنها نیازهای کنونی، بلکه نیازهای آتی مشتریان را نیز باید دربر گیرد، از این‌رو، سازمان‌ها باید به پیش‌بینی نیاز مشتریان و ایجاد سازوکارهایی برای برآورده کردن آن‌ها تمرکز کنند. بنابراین، به جهت‌گیری سازمان‌ها در راستای ایجاد و انتشار اطلاعات بازار و پایش مستمر نیازهای مشتریان جهت خلق ارزش برای آن‌ها، مشتری‌گرایی گفته می‌شود.

مشتری به اشخاص یا سازمان‌هایی گفته می‌شود که برای دریافت کالا یا خدمات عرضه شده با شخص یا سازمانی مرتبط می‌شود و محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می‌کند یا به آن‌ها نیاز دارد و از آن‌ها بهره می‌برد. از دیدگاه نوین، مشتری به کسی اطلاق می‌شود که یک کسب‌وکار مایل است محصول یا خدمتی را برای وی خلق کند تا بر رفتار وی تأثیر بگذارد. اما با ورود به هزاره سوم و جهانی‌شدن تجارت و پویاتر شدن رقابت، نقش مشتریان از منظر کسب‌وکارها دگرگون شده است. نگاه امروزی سازمان‌ها به مشتریان صرفاً به‌مثابه یک مصرف‌کننده صرف نیست. مشتریان در سازمان‌های امروزی در تولید کالا و ارائه خدمت، رویه‌های انجام امور، فرایندها، گسترش دانش و فرازش توان رقابتی، همراه و همگام با اعضای سازمان هستند. در ادبیات نوین بازاریابی هر جا که به مشتری اشاره می‌شود از مشتریان مشتری نیز صحبت می‌شود و باید جایگاه حیاتی و ویژه مشتریان مشتری نیز مدنظر قرار گیرد. بنابراین مدیریت مؤثر و کارآمد روابط با مشتری و خلق و ارائه ارزش برای مشتری و مشتریان مشتری از مهم‌ترین

مباحث مورد علاقه پژوهشگران و مدیران کسب و کارها به شمار می آید.

در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰، دایره تعریف «مشرتی» معطوف و منحصر به مشتریانی بود که توزیع کننده بودند و کالاها را خریداری و پرداختها را انجام می دادند. ولی با شروع دهه ۱۹۵۰، تمرکز از توزیع کنندگان به سمت مصرف کنندگان و نیازها و خواسته های آنها تغییر یافت. امروزه تعریف مشتری بسیار پیچیده تر شده و کاربران نهایی، توزیع کنندگان و نیروهای خارجی تاثیرگذار بر نیازها و ترجیحات آنها را شامل می شود. یکی از عوامل مهمی که دنیای کسب و کار را دگرگون کرده و یادگیری سازمانی گسترده را در عصر حاضر اجتناب ناپذیر نموده است، نفوذ فزاینده مشتری است. امروزه مشتریان در تعیین استراتژی های سازمان و پیشبرد عملیات های آنها نقش بیشتری دارند. آنها بیشتر از کارکنان، کانون توجه رهبری و اولویت های سازمانی خواهند بود. در مقیاس جهانی، مشتریان سازمان را به سوی استانداردهای عملکردی جدیدی در کیفیت، تنوع، ارائه کالا و خدمت سفارشی، سهولت، زمان و نوآوری پیش خواهند برد. این مشتریان هستند که شرکتها را ملزم خواهند کرد با سرعت و روندگی بیشتری از بازارهای داخلی به سمت بازارهای خارجی حرکت کنند و بدین سان، سازمانها چاره ای جز جهانی کردن خود برای جلب مشتریان، کارکنان، منابع، فناوری و شرکای تجاری کسب و کار نخواهند داشت.

درهم تنیدگی و افزایش نیروها و عوامل تعیین کننده در بازار، حضور رقبای قدرتمند متعدد، همچنین دگرش بی وقفه و مداوم سلايق مشتریان و بالا رفتن سطح انتظارات آنها، شرکتها را با مخاطرات و چالش های عمیقی مواجه کرده است. چالش های ناشی از یافتن بازارهای مناسب جدید، صنایع نوپدید، مقررات زدایی، ستیزش بر سر سهم بازار و رقبای تهاجمی ملی، همه و همه بر این موضوع صحنه می گذارند که برای بقا و پایداری می باید نیروهای جهانی به وجود آیند. بازاریابی و ارتباطات جهانی، آگاهی مشتریان از خدمات و کالاهای موجود را افزایش داده و رقابت جهانی، گزینه های متنوع تر و با کیفیت تری را به آنها ارائه نموده است. اکنون مشتریان می توانند آن دسته از کالاها و خدماتی را که با استانداردها و معیارهای آنها همخوانی دارند، گزینش کنند. این معیارها عبارتند از:

- هزینه - کمترین قیمت را داشته و اقتصادی تر باشد.
- کیفیت - در حد انتظار و یا بالاتر از آن باشد.
- زمان - در اسرع وقت در دسترس باشد.
- خدمات - به گونه ای دلخواه، با رعایت ادب و سریع ارائه شود و بتوان محصولات را به سادگی بازنوساخت و یا تعویض کرد.
- نوآوری - تازه بودن بدین معنی که برای مشتری بدیع جلوه کند.
- سفارشی بودن - به نیازهای ویژه ای پاسخ دهد.

نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) تاکید می کنند که بازارگرایی عبارت از تعهد مستمر همه اعضای سازمان به ایجاد ارزش برتر برای مشتریان می باشد. بر این اساس، ارزش اصلی بازارگرایی مبتنی است بر این که هر فرد در سازمان می داند که مهارت و دانش وی به گونه ای مداوم برای ایجاد ارزش برتر مشتریان به کار گرفته می شود. بازارگرایی، فرهنگ تعهد به ایجاد پیوسته گزاره ارزش برتر برای مشتریان است که در مجموعه ای از فرایندها و فعالیت های میان کارکردی برای اقناع مشتریان از طریق ارزیابی مداوم نیازها نمود می یابد. آنها در مقاله دیگر خود در سال ۱۹۹۴ می گویند: «بازارگرایی تعیین کننده گرایش مستمر یک سازمان به ارائه ارزش برتر برای مشتریان خود است.» کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) یک تعریف رسمی دیگر از بازارگرایی ارائه می کنند: «بازارگرایی ایجاد سازمان شمول اطلاعات بازار مرتبط با نیازهای جاری و آتی مشتری، انتشار اطلاعات در میان بخشها و پاسخگویی سازمان شمول به آنها است.» آنها تاکید می کنند که تمرکز بر مشتری، عنصر محوری بازارگرایی است.

دشپاند و همکاران (۱۹۹۳) با گرایش مطلق و تام نسبت به مشتری، مشتری‌گرایی را مترادف با بازارگرایی تلقی می‌کنند. آن‌ها بازارگرایی را در چارچوب این رویکرد چنین تعریف کردند: «مشتری‌گرایی (یا بازارگرایی) عبارت از مجموعه باورهایی است که علایق مشتری را در اولویت قرار می‌دهد و آن‌ها را از دیگر ذینفعان مانند صاحبان، مدیران و کارکنان که در مسیر ایجاد سودآوری بلندمدت یک شرکت تلاش می‌کنند، مستثنی نمی‌داند.» آن‌ها معتقدند که رقابت‌گرایی می‌تواند با مشتری‌گرایی در تناقض باشد و بهتر است به جای واژه بازارگرایی از مشتری‌گرایی استفاده شود، زیرا در بازارگرایی، بر رقبا نه مشتریان تاکید می‌شود. آن‌ها موافق هماهنگی میان کارکردی هستند زیرا آن‌را مربوط به مشتری‌گرایی می‌دانند و تاکید می‌کنند که مشتری‌گرایی قسمتی از فرهنگ سازمانی است که می‌تواند به‌عنوان یک ارزش تقویت شود. اما کولی و جاورسکی (۱۹۹۶) به درستی معادل قراردادن مشتری‌گرایی با بازارگرایی را با استدلال‌های زیر نادرست تلقی می‌کنند:

«از دیدگاه ما، آینده‌نگری نسبت به بازار، یک جهت‌گیری راهبردی بازار است و نسبت به نیروهای گسترده‌تری که بازارها را شکل می‌دهند، مهم‌تر است و فراتر از رویکرد کوتاه‌مدت مشتریان و رقبای کنونی می‌باشد، این استدلال نشان می‌دهد که چرا بازارگرایی (مشتریان و نیروهای کلانی که ترجیحات و دیدگاه‌های آن‌ها را شکل می‌دهند) مفهومی مناسب‌تر از مشتری‌گرایی است، زیرا بازارگرایی بر تأثیرات و تحولات فراتر از مجموعه کنونی مشتریان تمرکز می‌کند.»

«آیا شرکت‌های بازارگرا از شرکت‌های مشتری‌گرا بهتر هستند؟ رکن اساسی استدلال ما این است که رویکرد مبتنی بر مشتری، بیش از حد محدود و کران‌مند است - تمرکز بر تنها یک ذینفع خارجی است. مطمئناً مشتری ذینفع مهمی است - اما رقبا، فناوری‌های جدید و تغییرات در قوانین نیز باید مدنظر قرار گرفته و مدیریت شوند. به‌نظر می‌رسد احتمال دارد که در برخی موارد رویکرد مشتری‌گرایی مناسب باشد، ولی تحت شرایط دیگر رویکرد بازارگرایی برای عملکرد کسب‌وکار مناسب‌تر خواهد بود» (جاورسکی و کولی، ۲۰۱۷).

از آنجا که بازارگرایی در هم‌سنجی با مشتری‌گرایی، پدیده‌های بیشتری را تبیین و پیش‌بینی می‌کند، تعداد بیشتری از مفاهیم را همساز و ادغام کرده و بین آن‌ها روابط نظام‌مند برقرار می‌کند، نظریه محدودتر را دربر می‌گیرد و از سطح بالاتری از انتزاع برخوردار است، بنابراین می‌تواند آن را شامل شود و از آن به‌مثابه یک سوپه استفاده کند. نیازها و انتظارات مشتری به‌گونه‌ای مداوم و در امتداد زمان تکامل می‌یابد، ارائه پیوسته محصولات و خدمات با کیفیت بالا، مستلزم پایش مستمر و پاسخگویی به نیازهای بازار و بنابراین بازارگرا بودن است.

دی و وبستر (۱۹۹۸) عنوان می‌کنند که مشتری‌گرایی، درک کافی از خریداران هدف است تا شرکت ارزش برتر را برای آن‌ها ایجاد کند. مشتری‌گرایی مستلزم آن است که یک فروشنده، کل زنجیره ارزش خریدار را درک کند، که این امر نه‌تنها برای امروز بلکه با گذشت زمان نیز، منوط به پویایی داخلی و بازار خواهد بود.

محاسبه ارزش محصول

پرسش‌هایی که پیرامون محصول یا خدمت وجود دارد عبارتند از اینکه چگونه می‌توان ارزش یک کالا یا خدمت را محاسبه کرد؟ آیا قیمت یا کیفیت به تنهایی می‌توانند سبب کم یا زیاد شدن جذابیت یک محصول شوند؟ چرا یک مشتری علی‌رغم بالاتر بودن قیمت یک محصول در مقایسه با محصول رقیب آن‌را خریداری می‌کند؟

شرکت‌هایی که توانسته‌اند مزیت رقابتی ایجاد کنند، آموخته‌اند که ارزش کل محصول (کالا/ خدمت) خود را مدیریت کنند. مزایایی زیادی که آن‌ها همراه محصول ارائه می‌دهند قیمت بالای آن‌را نزد مشتری قابل قبول و توجیه‌پذیر می‌کند و مصرف‌کننده با طیب خاطر آن‌را خریداری می‌کند.

ارزش ادراک شده کالا یا خدمت و هم‌چنین مزیت رقابتی یک محصول در قیاس با محصول دیگر طبق روابط زیر محاسبه می‌شوند:

ارزش ادراک شده^۱ = فایده ادراک شده^۲ (ویژگی‌های عملکردی، گارانتی، وارانته، بسته‌بندی، قابلیت دسترسی (تسهیل‌گری)، تصویر برند، تصویر فروشگاه، کیفیت و ...)^۳ -

قیمت ادراک شده^۴ (قیمت خرید، هزینه زمان، مخاطرات روانشناسانه، هزینه‌های سرویس و نگهداری، استهلاک، منسوخ و ...)

$$PV = PB - PP$$

PV = ارزش ادراک شده

PB = فایده ادراک شده

PP = قیمت ادراک شده

مزیت رقابتی محصول A در برابر محصول B^۵ = میزان فایده محصول A در برابر B^۶ (ویژگی‌های عملکردی محصول A در برابر B، گارانتی و وارانته محصول A در برابر B، بسته‌بندی محصول A در برابر B، قابلیت دسترسی محصول A در برابر B، تصویر برند محصول A در برابر B، تصویر فروشگاه محصول A در برابر B، کیفیت محصول A در برابر B و ...)

- میزان قیمت بین محصول A در برابر B^۷ (قیمت خرید محصول A در برابر B، هزینه زمان محصول A در برابر B، مخاطرات روانشناسانه محصول A در برابر B، هزینه‌های سرویس و نگهداری محصول A در برابر B، استهلاک محصول A در برابر B، منسوخ محصول A در برابر B و ...)

اگر از زوایای دیگر، نسبت ارزش دو محصول محاسبه شود این مقایسه را می‌توان با معادله ارزش^۹ انجام داد.

یک فروشنده معمولاً با سه روش می‌تواند ارزش را برای یک خریدار ایجاد کند: (۱) با افزایش سود در قیاس با هزینه‌های مشتری، (۲) کاهش هزینه‌ها

در هم‌سنجی با سود مشتری و (۳) هردو به‌گونه‌ای همزمان. عرضه فرآورده‌هایی بالاتر از انتظارات مشتریان یکی از اهداف پیوسته بنگاه‌های اقتصادی

است. رسیدن به خواست مشتری، او را خوشنود می‌کند ولی گذار از آن مشتری را مسرور می‌کند.

$$V = \frac{B}{P}$$

V^{۱۰} = ارزش

B^{۱۱} = فایده یا سود

P^{۱۲} = قیمت

در معادله فوق با افزایش صورت کسر (فایده) یا کاهش مخرج کسر (قیمت) یا افزایش و کاهش هر دو به‌گونه‌ای همزمان ارزش برای مشتری افزایش

می‌یابد. در فایده یا سود (B)، آمیخته بازاریابی به‌صورت یکپارچه مورد توجه قرار می‌گیرد زیرا فایده یا سود ترکیبی از عوامل ملموس و ناملموس

گوناگون و متنوع از جمله محصول، قیمت، فعالیت‌های تشویقی و ترغیبی و توزیع و به‌طور کلی فایده ادراک شده است. به بیان دیگر، ارزش به‌عنوان

«کل دریافتی» تقسیم بر «کل پرداختی» تعریف شده است. اساساً دو مولفه مزیت برای «کل دریافتی» وجود دارد: مزیت کارکردی (اف بی^{۱۳}) و

مزیت عاطفی (ای بی^{۱۴}). از سوی دیگر، «کل پرداختی» شامل دو مولفه هزینه یعنی قیمت (پی) و سایر هزینه‌ها (او ای^{۱۵}) است. بنابراین، ارزش را

می‌توان به صورت زیر نیز صورت‌بندی کرد:

$$\text{ارزش} = \frac{Fb+Eb}{P+Oe}$$

از این رو، فروشنده باید نسبت به محدودیت‌های اقتصادی و سیاسی تمامی سطوح کانال اشراف داشته باشد. یک فروشنده تنها با داشتن نگرشی جامع

و پاسخ به چنین پرسش‌هایی می‌تواند مشتری‌گرایی را درک کند و اینکه در حال حاضر مشتریان بالقوه چه کسانی هستند، در آینده چه کسانی

¹ Percieved Value

² Percieved Benefits

³ Functional Features, Warranty, Packaging, Availability, Brand Image, Store Image, Quality

⁴ Percieved price

⁵ Purchase Price, Time, Psychological Risks, Maintenance Costs, Depreciation, Obsolescence

⁶ Competitive Advantage of product A vs. B

⁷ Benefit spread between product A vs. B

⁸ Price spread between product A vs. B

⁹ Value equation

¹⁰ Value

¹¹ Benefit

¹² Price

¹³ Functional Benefit

¹⁴ Functional benefit (Fb) and Emotional benefit (Eb)

¹⁵ Price (P) and Other expenses (Oe)

خواهند بود، مشتریان در حال حاضر و در آینده چه می‌خواهند و آن‌ها چه چیزی را در آینده ادراک خواهند کرد؟

بازارها با افزایش تعداد کسب‌وکارهای مشابه، رقابتی می‌شوند و تنوع در تعداد شرکت‌های مشابه، سبب کاهش وفاداری مشتریان به یک شرکت می‌شود و با کوچک‌ترین ناراضی‌تی از کالاها یا خدمات، مشتریان به شرکت دیگری روی می‌آورند. از سوی دیگر، بسیاری از شرکت‌ها، بی‌توجه به اینکه جذب مشتریان جدید پرهزینه‌تر از جلب نظر دوباره مشتریان از دست‌رفته^۱ است، بیش‌از آنکه بر نگهداشت مشتریان تمرکز کنند، به دنبال جذب مشتریان شرکت‌های رقیب هستند. بازگرداندن مشتریان از دست‌رفته برای شرکت‌ها، مزیت‌های مالی و پیشرفت‌های خدماتی به همراه دارد، چگونگی کنترل رفتار مشتریان، چگونگی ارتباط با مشتریان برای نگهداشت آن‌ها، پیوند بین رضایت مشتریان شرکت و میزان وفاداری آن‌ها و چگونگی بازگرداندن مشتریان از دست‌رفته، از مهم‌ترین موضوعات چالشی مدیران است.

سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای محیطی تأسیس شده‌اند و مشتری از مهم‌ترین عوامل محیطی به‌شمار می‌آید. مدیریت روابط با مشتری بر این اصل استوار است که گسترش پیوند با مشتری بهترین شیوه وفادار کردن آن‌ها است و مشتریان وفادار از مشتریان بی‌وفا پرسودترند. تصاحب دگرباره مشتری، بازسازی رابطه با مشتریانی است که به‌گونه‌ای مشخص از رابطه تجاری کناره‌گیری کرده‌اند. در فعالیت‌های تجاری، شرکت‌ها تلاش می‌کنند مشتریان از دست‌رفته خود را بازیابند. مشتریان از دست‌رفته، مشتریانی هستند که قبلاً با شرکت همکاری می‌کردند، اما در حال حاضر ارتباط خود را با شرکت قطع کرده‌اند. به این دسته از فعالیت، فعالیت احیای مشتریان^۲ گفته می‌شود. یکی از دلایل اهمیت بازگرداندن مشتریان این است که جذب مشتریان جدید سخت‌تر و پرهزینه‌تر از نگهداشت مشتریان قدیمی است، بنابراین شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا راهی برای حفظ و بهبود ارتباط با مشتریان خود پیدا کنند.

نتایج مطالعات متعدد نشان می‌دهد که احتمال فروش شرکتی با اندازه متوسط به مشتریان فعال حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد، به مشتریان از دست‌رفته ۲۰ تا ۴۰ درصد و به مشتریان جدید تنها ۵ درصد است (گریفن و لاونستین^۳، ۲۰۰۱). افزون‌براین، یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد ۵ درصد کاهش در تعداد مشتریان، موجب از دست رفتن ۸۵ درصد سود می‌شود و ۵ درصد افزایش در نگهداشت مشتریان، به افزایش ۲۵ تا ۱۲۵ درصدی سود منجر می‌شود (رایکهلد و ساسر^۴، ۱۹۹۰). احیای دگرباره مشتریان از دست‌رفته، علاوه‌بر افزایش فروش منافع دیگری نیز به همراه دارد که عبارتند از: صرف هزینه کمتر برآمده از بدست آوردن مشتری از دست‌رفته در مقایسه با جذب مشتری جدید، شناسش خدمات برتر از طریق پژوهیدن چرایی ترک مشتریان و تقویت ظرفیت شناسش مشتریان گروه خطر (آن‌هایی که ممکن است به زودی شرکت را ترک کنند) (رایکهلد، ۱۹۹۶). به دلیل مزایای تقریر یافته، هر روزه راهبردهای بازجذب مشتری طرفداران بیشتری پیدا می‌کند.

یکی از اهداف هر شرکت باید شناسش مفهوم «ارزش پیشنهاد بازبازی مشتری»^۵ و شاخص‌های آن باشد. ارزش پیشنهاد بازبازی مشتری چیزی است که باید هزینه شود تا مشتری از دست‌رفته به سرویس اولیه بازگردد؛ به این معنا که شرکت با برقراری پیوند بین منابع تقویت‌کننده مزیت‌ها و منابعی که به کاهش هزینه کمک می‌کند، هزینه‌ها را سرشکن کند و خدمات جذابی را برای جلب دگرباره مشتری ارائه دهد. این رفتار شرکت در راستای ارائه پیشنهادهایی همچون خدمات بهتر و قیمت مناسب برای جذب دوباره مشتریان، به تلاش نیاز دارد. نتایج پژوهشی درباره تأثیر قیمت بر تصاحب دوباره مشتریان نشان داد اگر قیمت‌ها پایین باشد، احتمال جذب دوباره مشتری افزایش می‌یابد. قیمت از دید مشتری، مبلغی است که مشتری حاضر است برای به‌دست آوردن محصول هزینه کند. در این بحث، قانون عرضه و تقاضا دوباره تثبیت شده است (قیمت پایین به تقاضای بالا می‌انجامد) و این پیوند مثبت قیمت پایین و ارزش درک شده به بازبازی مشتری منجر می‌شود. بهترین راهبرد قیمت‌گذاری پایین در مواقعی که مشتری می‌خواهد

¹ Defected customers

² Customer Rehabilitation Activity

³ Griffin, J. & Lowenstein, M.

⁴ Reichheld, F.F. & Sasser Jr, W.E.

⁵ Win-back Offer Worth (WOW)

دوباره با شرکت وارد تعامل شود و افزایش قیمت بعد از بازگشت مشتریان است. تصمیم‌گیری مبتنی بر اهداف، به این مهم اشاره دارد که لازم نیست تمام مشتریان از دست رفته شرکت را به شرکت بازگرداند، بلکه باید بر مشتریانی تمرکز کرد که شناسه‌های جذاب و سودآورتری دارند، بنابراین صرفاً مشتریانی برای سازمان‌ها سرمایه به‌شمار می‌روند که احساس تعلق خاطر پیدا کرده‌اند و سودآوری و عمر طولانی دارند.

تعریف مشتری‌گرایی

جورج کاکس^۱ (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که ما باید بیشتر به سمت مشتری‌گرایی حرکت کنیم، البته نه تنها به این دلیل که این واژه، واژه زیبایی است، بلکه به این دلیل که مشتری‌گرایی امروزه برای سازمان‌ها یک ضرورت و الزام است. برای سازمان‌ها حدی است که در آن یک شرکت، راجع به مشتریان اطلاعات را گردآوری نموده و با استفاده از آن، راهبردهایی را طراحی می‌کند تا نیازهای مشتریان را برآورده نماید. مشتری‌گرایی عبارت از تلاش و اقدامات سازمان برای درک مشتریان هدف به‌منظور ارزش آفرینی پیوسته برای آن‌ها است، به بیان دیگر مشتری‌گرایی، درک و فهم مستمر نیازهای کنونی و آتی مشتریان و خریداران هدف برای خلق ارزش برتر برای آن‌ها می‌باشد.

تعاریف گوناگونی توسط صاحب‌نظران گوناگون از مشتری‌گرایی ارائه شده که در جدول ۱۷ مشاهده می‌شود:

جدول ۱۷. تعاریف ارائه شده از مفهوم مشتری‌گرایی

بزهشگران	تعاریف ارائه شده از مفهوم مشتری‌گرایی
نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)	مشتری‌گرایی، درک کافی از خریداران هدف (مشتریان)، برای کسب توانایی ایجاد ارزش پیوسته برای آن‌ها است.
جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)	مشتری‌گرایی، پاسخگویی به مشتریان براساس اطلاعات بازار است. اطلاعات بازار یک مفهوم گسترده است که شامل اطلاعات زیر می‌شود: ۱) عوامل خارجی بازار (مثلاً رقابت و مقررات) که بر نیازها و ترجیحات مشتریان تأثیر می‌گذارد و ۲) نیازهای کنونی و همچنین نیازهای آتی مشتریان.
جاورسکی و کولی (۱۹۹۰)	تولید اطلاعات بازار با دستیابی به نظرات مشتریان متوقف نخواهد شد، بلکه شامل تحلیل دقیق و تفسیر نیروهایی است که بر نیازهای مشتریان و ترجیحات آن‌ها تأثیر می‌گذارد.
دشپاند و همکاران (۱۹۹۳)	مجموعه‌ای از باورها که مبتنی بر آن در درجه نخست علائق مشتریان همانند ذینفعان دیگر مانند صاحبان، مدیران و کارکنان، در راستای گسترش سودآوری بلندمدت یک شرکت در نظر گرفته شود.
گاتینگتون و ژورب ^۲ (۱۹۹۷)	مشتری‌گرایی، اراده لازم یک شرکت برای شناسش، پردازش، درک و پاسخ به نیازهای کاربر است.
ویتز و ساکس (۱۹۹۷)	مشتری‌گرایی بدین معنی است که تا چه اندازه فروشندگان، مفهوم بازاریابی را در راستای اخذ تصمیمات برای مشتریان خود و در جهت کمک به برآورده کردن نیازهای آن‌ها به‌کار می‌گیرند.
جورج کوکس (۲۰۰۰)	تلاش و اقدامات سازمان برای درک مشتریان هدف به‌منظور ارزش آفرینی مستمر برای آن‌ها را مشتری‌گرایی می‌گویند.
ریندفلیش و مورمان ^۳ (۲۰۰۳)	مشتری‌گرایی عبارت است از اینکه مجموعه‌ای از رفتارها و باورهای یک سازمان که منافع مشتریان را در اولویت قرار می‌دهد و به‌گونه‌ای پیوسته ارزش برتر را برای مشتری ایجاد می‌کند.
ویتز و ساکس (۱۹۹۷)	مشتری‌گرایی عبارت است از اینکه سازمان باید به‌گونه پیوسته تعهد/ سازگاری با نیازهای مشتری را مورد پایش قرار دهد رضایت مشتری و کیفیت خدمات باید به‌گونه‌ای مرتب/ منظم/ ساختارمند تحت نظارت و بررسی قرار گیرد، سازمان به‌گونه‌ای آزادانه ارتباط/ انتشار اطلاعات و داده‌های مربوط به تجارب و رضایت مشتریان را مورد مطالعه قرار دهد.

¹ George cox

² Gatignon and Xuereb

³ Rindfleisch and Moorman

این کتاب (۲۰۲۳)	به جهت‌گیری سازمان‌ها در راستای ایجاد و انتشار اطلاعات بازار و پایش مستمر نیازهای مشتریان جهت خلق ارزش برای آن‌ها، مشتری‌گرایی گفته می‌شود.
-----------------	---

برغم نظراتی که در نحلها و رویکردهای گوناگون بازارگرایی در خصوص مشتری‌گرایی مطرح شده است، باید در نظر داشت که در علم اقتصاد، نظرات گوناگون و متفاوتی در این خصوص طرح شده و با رویکردهای متفاوتی به اهمیت جایگاه مشتری و نقش آن در فراگرد نظام‌های اقتصادی پرداخته شده است که یکی از آن‌ها در علم اقتصاد، مکتب نهادی است. مکتب نهادی یکی از مکاتب پرفروغ اقتصادی در تاریخ عقاید اقتصادی است که دارای تئوری‌های قابل تامل در اقتصاد می‌باشد. بنابر نظرات این مکتب، نظام‌های اقتصادی کشورهای فرارشدیافته و یا صنعتی جدید به گونه‌ای به تولید محصول می‌پردازند که همواره از طریق تبلیغات برای کالای نو، تقاضای جدیدی ایجاد شود. براین اساس، خواسته‌های مشتری نه تنها با نظام اقتصادی بی‌ارتباط نیست، بلکه ناشی از آن است. در مقابل نظریه فوق، برخی نیز بر این باور هستند که شرکت‌ها، دیگر کنترل کاملی بر نام تجاری خود ندارند، زیرا در حال رقابت با قدرت جمعی مشتریان هستند. این روند رشدیابنده مشتریان که فعالیت بازاریاب‌ها را محدود می‌کند، چیزی است که وایپر فورث^۱ (۲۰۰۵) آن را سرقت نام و نشان تجاری نامیده است. امروزه شرکت‌ها باید با مصرف‌کنندگان خود همکاری کنند این همکاری از زمانی آغاز می‌شود که مدیران بازاریابی به مصرف‌کنندگان خود گوش فرا می‌دهند تا ذهنیت و خواسته‌های آن‌ها را کشف کنند. وقتی که مشتریان نقش کلیدی ایجاد ارزش از طریق خلق مشترک محصولات و خدمات را ایفا می‌کنند، مشارکت و هم‌آفرینی پیشرفته‌تری رخ می‌دهد. بر این اساس، مصرف‌کننده براساس طرح خواسته‌های خود در بازار تعیین‌کننده نوع کالاهایی است که در اقتصاد تولید می‌شود درحالی‌که این در تقابل با نظرات یکی از اقتصاددانان معروف نهادگرا جان کنت گالبرایت^۲ است که معتقد است در نظام‌های صنعتی جدید، این تولیدکننده است که در مورد نوع کالاهایی که باید تولید شود تصمیم می‌گیرد و سپس سلیقه مصرف‌کنندگان را از طریق تبلیغات برای خرید محصولات تولید شده، شکل می‌دهد و بدین ترتیب مشاهده می‌شود در نظام صنعتی جدید «قانون سی» راه خود را دگر بار به نظام سرمایه‌داری باز و از طریق «تبلیغات» عمل می‌کند به تقریری، نظام اقتصادی کشورهای فرارشدیافته به گونه‌ای به تولید کالاها می‌پردازد که همواره از طریق تبلیغات برای کالای نو، تقاضای جدید به وجود می‌آورد. به بیان دیگر، خواسته‌های مردم با نظام اقتصادی بی‌ارتباط نیست، بلکه ناشی از آن است. این پیوند را گالبرایت، «اثر وابستگی»^۳ می‌نامد. هر چند که دو نظریه فوق یک وضعیت پارادوکسیکال یا ناسازه را توصیف می‌کنند اما می‌توان مطمئن بود که هیچیک از این دو به تنهایی دارای تاثیر مطلق بر تقاضا نیستند.

بنابراین، یکی از ابعاد اساسی مشتری‌گرایی، آگاهی و شناخت از نیازها و خواسته‌های کنونی و آتی مشتریان بالفعل و بالقوه، برای برآورده کردن آن‌ها با آگاهی از برنامه‌ها و روندهای آتی آن‌ها است که می‌تواند از مات شدن یک سازمان بالنده در بازی شطرنج بازار جلوگیری کند.

رضایت و وفاداری مشتریان

رضایت مشتری مزایای بسیاری برای شرکت‌ها به همراه دارد. تراز بالاتر رضایت مشتری به وفاداری بیشتر مشتری منجر می‌شود. به لحاظ روان‌شناختی، رضایت مشتری را احساسی می‌دانند که در نتیجه هم‌سنجی میان شناسه‌های محصول دریافت شده با نیازها یا خواسته‌های مشتریان و انتظارات اجتماعی آن‌ها از محصول به دست می‌آید. نکته جالب توجه در مفهوم رضایت مشتری آن است که رضایت‌مندی مشتری به نوع فعالیت تجاری یک سازمان و یا به موقعیت سازمان در بازار بستگی ندارد، بلکه رضایت مشتری به توانایی و شایستگی سازمان در برآورده کردن ابعاد محسوس و نامحسوس

¹ Viper Forth

² John Kenneht Galbraith

³ Dependence effect

کیفیت محصول بستگی دارد. سازمان‌ها به‌گونه‌ای روزافزون در پی کسب رضایت مشتری به‌مثابه یک شایستگی رقابتی هستند، زیرا مشتریان به سادگی می‌توانند قیمت‌ها و ویژگی‌ها را به لطف انفجار اطلاعات اینترنتی مقایسه کنند. این بدان مفهوم است که تمایز بر مبنای کالا دشوار است، زیرا ویژگی‌های کالا و خدمت را می‌توان به آسانی تقلید کرد. همچنین قیمت‌ها را می‌توان تطبیق داد و توزیع را می‌توان بهینه کرد. در عوض تقلید کردن عواملی که مشتریان را خرسند می‌کنند، مانند برتری در خدمات مشتری اغلب به دو دلیل برای رقبای دشوار است، نخست اینکه، این عوامل در بافتار سازمان و در تاروپود کاری و فرهنگ سازمانی تنیده می‌شوند و نمی‌توان آن‌ها را یک شبه تقلید کرد. دوم اینکه، به میزان زیادی وقت و نیز داده‌های دقیق برای تعیین درست این‌که چه عواملی رضایت مشتری را بر می‌انگیزند، نیاز است.

سنجش رضایت مشتری^۱، ابزار اساسی است که فروشندگان از طریق آن، سلامت روابط خود با مشتریان را می‌توانند ارزیابی کنند. شرکت‌ها برای ارزیابی رضایت مشتری بر ردیابی اثربخش روش‌هایی تمرکز می‌کنند که رضایت مشتری را مورد سنجش قرار دهد زیرا سنجش کمی رضایت مشتری به‌معنای اندازه‌گیری جامع تاثیر کیفیت محصول بر رفتار مشتری است. رضایت مشتری عموماً به‌عنوان برآورده شدن کامل انتظارات مشتری توصیف می‌شود. رضایت مشتری احساس یا گرایش یک مشتری به یک محصول (کالا/ خدمت) بعد از استفاده آن است. رضایت مشتری از طریق صورت‌بندی زیر تعریف می‌شود:

$$\text{رضایت مشتری} = \frac{\text{خدمات دریافت شده}}{\text{خدمات مورد انتظار}}$$

شاخص‌های رضایت مشتری را می‌توان با الهام از الگوی پتی گرو^۲ که عناصر مرتبط با سازمان را به سه سویه عناصر محتوایی، فرایندی و متنی طبقه‌بندی می‌کند، دسته‌بندی کرد:

۱. متغیرهای محتوایی - این متغیرها بر محصول و شرایط قرارداد تأکید دارد و شامل زیبایی‌شناسی، موجود بودن، قابلیت عملکردی، کیفیت فیزیکی محصول است و به‌گونه‌ای مشخص شامل عواملی چون نرخ خرید، کیفیت، قیمت، تنوع محصول یا خدمت، مشوق‌های مالی، آگهی و تبلیغات در رسانه‌ها، عدالت، حساسیت نسبت به نیازهای مشتریان، شهرت و اعتبار شرکت فروشنده یا تولیدکننده و ... می‌باشد.
 ۲. متغیرهای فرایندی - این متغیرها بر نحوه انجام امور تأکید دارد و فرایند انجام امور بر رضایت مشتریان تأثیر زیادی دارد و شامل متغیرهایی چون کیفیت عملیاتی، توجه، انعطاف‌پذیری، راحتی، یکپارچگی، کیفیت تعامل، تحویل خدمت و همدلی است و به‌گونه‌ای مشخص شامل عواملی چون حل سریع برآورده کردن نیاز مشتریان، سرعت ارائه محصول یا خدمت، راحتی و تسهیلات خرید محصول یا خدمت، ارائه خدمات یکپارچه و ... می‌باشد.
 ۳. متغیرهای متنی - متغیرهای متنی شامل متغیرهای تصویر ذهنی شرکت، صلاحیت و شایستگی، ارتباطات، تعهد، پاکیزگی، دسترسی، دوستی، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، امنیت، کیفیت سازمان، محیط خدمتی، قابلیت اعتبار، عوامل محسوس و اطمینان خاطر است و به‌گونه‌ای مشخص شامل عواملی چون سهولت دسترسی به محصول یا خدمت، توجه ویژه به مشتریان، تجربه کاری فروشنده یا فروشندگان، صداقت و درستکاری کارکنان، دکوراسیون داخلی و خارجی، دانش و اطلاعات کارکنان، توانایی کارکنان برای درک مشتری، نزدیکی به خانه یا محل کار، تسهیلات و امکانات شعب و نمایندگی‌ها، تعداد شعب و نمایندگی‌ها، موجود بودن پارکینگ، ساعت کاری شعب و نمایندگی‌ها و ... می‌باشد.
- مشتریان ابعاد متعدد و گوناگونی از کیفیت محصول یا خدمتی که دریافت می‌کنند را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این ابعاد به دو دسته ابعاد محسوس

¹ Customer Satisfaction Measurement (CSM)

² Pettigrew et al.

و نامحسوس، طبقه‌بندی می‌شوند: ابعاد محسوس شامل ویژگی‌های ملموس، ظاهر امکانات فیزیکی، وسایل، تجهیزات، کارکنان، وسایل ارتباطی همانند تلفن، نمایر، رایانه و ... است. ابعاد نامحسوس یا به تقریری ویژگی‌های ناملموس شامل: (۱) قابلیت اطمینان (توانایی اجرای دقیق و مطمئن خدمات وعده داده شده)، (۲) پاسخگو بودن (گرایش در کمک کردن به مشتریان، ارائه خدمات سریع و فوری به آنان)، (۳) قابلیت اعتماد (دانش و رفتار خوب کارکنان و توانایی آنان در ایجاد اعتماد در مشتریان، اطمینان بخشیدن به آنان و برقراری ارتباط خوب با آنان) و (۴) همدلی (توجه فردی و صادقانه سازمان نسبت به یکایک مشتریان خود) است.

نوریکی کانو^۱ یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت کیفیت، در الگوی خود نیازمندی‌های مشتریان را به سه دسته الزامات، شامل الزامات اساسی، عملکردی و انگیزشی تقسیم نموده است، به گونه‌ای که در مهندسی کیفیت، دسته اول را به‌عنوان کمینه برای ورود به بازار، دسته دوم را کمینه تلاش برای حفظ بازار و دسته سوم را تنها دسته‌ای که در ایجاد مزیت رقابتی مؤثر است، می‌داند:

۱. الزامات اساسی (تلویحی) - دسته اول خصوصیات کیفی، نیازهای اساسی^۲ می‌باشد که معمولاً به شکل تلویحی وجود دارند و همان انطباق با استانداردها یعنی حداقل‌ها هستند که از ایجاد عدم‌رضایت جلوگیری می‌کنند.

۲. الزامات عملکردی (تصریحی) - دسته دوم خصوصیات کیفی، خواسته‌های عملکردی محصول^۳ هستند. یعنی آنچه که در آگهی‌های تجاری، روزنامه‌ها و بحث‌های روزمره افراد راجع به محصولات مطرح می‌گردد. این خواسته‌ها به‌گونه‌ای مشخص از طرف مشتری ابراز می‌شود و برآورده ساختن آن‌ها، باعث رضایت و نبود آن‌ها، نارضایتی مشتری را سبب می‌شود.

۳. الزامات انگیزشی (جذاب) - دسته سوم خصوصیات کیفی، الزامات انگیزشی^۴ هستند. خصوصیات بارز الزامات انگیزشی این است که در زمان کاربرد محصول، هیجان و رضایت بسیار بالایی را در مشتری پدید می‌آورد.

یکی از مدیران شرکت‌های ژاپنی به یکی از اعضای تیم بازدیدکننده درخصوص کیفیت می‌گوید: ما می‌خواهیم مشتری بعد از استفاده از محصولاتمان بگوید: «این دقیقاً همان چیزی است که من می‌خواستم. این چیزی است که همیشه به آن نیاز داشتم. نمی‌توانم بپردازم که زندگی قبل از داشتن آن چگونه بود.» شما خواهید دید که ما در پی دستیابی به کیفیتی هستیم تا از راه‌هایی که حتی تصورش نیز مشکل است، مشتریان را خشنود سازیم. عضو تیم بازدیدکننده پیرامون این خاطره می‌گوید: آنچه که در توکیو آموختیم، مفهومی بود که آن‌را کیفیت نهفته نامیدیم. این همان الزامات انگیزشی (جذاب) است که هیجان و رضایت بسیار بالایی را در مشتری می‌آفریند.

شرکت رایانه‌ای اپل نقطه‌نظر دیگری در مورد چگونگی ایجاد وفاداری مشتریان دارد و آن این است که: «مشتریان خود را تغییر دهید.» اپل اعتقاد دارد که رایانه‌های مکینتاش^۵، کسانی را که از آن‌ها استفاده می‌نمایند به‌گونه‌ای بنیادین تغییر داده‌اند. براساس ادعای شرکت اپل، سبک‌های کار و تفکر مشتریان، تحت تاثیر خود محصول قرار می‌گیرد. یعنی این‌که بسیاری از کاربران اپل، از روشی با یک تفکر متفاوت که استفاده از محصولات این شرکت به آن‌ها القا کرده است، بهره می‌برند. آیا این مثالی فراتر در مورد کیفیت نهفته نیست؟

وفاداری، یک متغیر تعدیل‌کننده میان کیفیت کالا یا خدمت و رضایت مشتری و عملکرد اقتصادی است. وفاداری، حدی است که مشتریان می‌خواهند پیوند خود را با یک عرضه‌کننده حفظ کنند و معمولاً برآمده از این باور است که ارزش دریافتی آن‌ها از یک عرضه‌کننده نسبت به سایر تامین‌کنندگان بیشتر است. «وفاداری زمانی رخ می‌دهد که مشتریان کاملاً احساس کنند سازمان مورد نظر به بهترین وجه ممکن می‌تواند نیازهای آن‌ها را برطرف کند، درعین‌این‌که سازمان‌های رقیب از مجموعه ملاحظات مشتریان خارج شده و منحصر به خرید از سازمان اقدام کنند. افزایش وفاداری مشتری

¹ Noriaki kano
² Basic Needs

³ Performance Wants
⁴ Attractive needs

⁵ Macintosh

می‌تواند موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی و افزایش تقاضای بیشتر مشتریان گردد» (آکر و جکسون، ۱۹۹۴). افزون بر این که مشتریان وفادار سریع‌تر تبلیغات توصیه‌ای یا بازاریابی ارجاعی انجام می‌دهند، با راهبرد رقبا مقابله می‌کنند و سود بالاتری را برای شرکت رقم می‌زنند. به‌نظر تاکر^۱ (۱۹۶۴)، زمانی می‌توان مصرف‌کننده را وفادار به برندی نامید که سه انتخاب متوالی خود را از یک برند انجام دهد. توالی خرید ذیل که به درازای یک دوره زمانی انجام شده است نشان می‌دهد که با لحاظ کردن تعریف تاکر، مصرف‌کننده به درازای یک دوره زمانی معین نسبت به هر دو برند A و B وفادار است:

CBAACABBBAB

کاتلر و همکاران (۲۰۱۰) درخصوص جلب دگرباره اعتماد مشتریان می‌گویند: «در ۶۰ سال گذشته فرایند بازاریابی عمودی و از بالا به پایین بوده است. برای جلب دگرباره اعتماد مشتریان باید کاری کرد. چیزی که ما آن را سیستم جدید اعتماد مصرف‌کننده می‌نامیم. این سیستم، سیستمی افقی است. امروزه اعتماد بیشتر در روابط افقی وجود دارد تا روابط عمودی، مصرف‌کنندگان بیشتر به یکدیگر اعتماد می‌کنند تا به شرکت‌ها. پیدایش رسانه‌های اجتماعی پاسخ ساده‌ای به اعتماد مصرف‌کنندگان به یکدیگر به جای اعتماد به شرکت‌ها است. تحقیقات پیمایشی جهانی نیلسون، نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان، کمتر به تبلیغات شرکت‌ها اعتماد می‌کنند. مصرف‌کنندگان به توصیه‌های شفاهی سایر مصرف‌کنندگان به‌عنوان شکلی جدید از تبلیغات با اعتبار بیشتر گرایش پیدا کرده‌اند. حدود ۹۰ درصد از مصرف‌کنندگان مورد تحقیق، اظهار داشته‌اند که به توصیه‌هایی که از آشنایان خود گرفته‌اند اعتماد می‌کنند.»

آشکار است که خدمت‌رسانی به مشتریان باید در کانون توجه کسب‌وکارها باشد و جلب رضایت آن‌ها در گرو پاسخ مناسب و مطلوب به خواسته‌ها و نیازهای آن‌ها است. به‌منظور تحقق رضایتمندی، عرضه محصولات مناسب به مشتریان باید همراه با پیوند نزدیک با مشتریان باشد تا کسب‌وکارها بتوانند از نیازهای آن‌ها آگاه شوند و برای برآورده کردن آن‌ها، ترکیبی مناسب از گزاره ارزش را عرضه کنند.

یکی از نکات محوری در مشتری‌گرایی، آگاهی از قدرت جمعی مشتریان از طریق ارتباطات آن‌ها با یکدیگر است. ارزش قدرت جمعی مصرف‌کنندگان ریشه در ارزش شبکه مشتریان دارد. این شبکه ممکن است از طریق ارتباطات یک به یک، یک به چند و چند به چند توسعه یابد. رابرت متکالف^۲ مبدع شبکه‌های داخلی پی‌برد که قدرت یک شبکه n عضوی که اعضای آن یک به یک با هم مرتبط‌اند، معادل n به توان ۲ است. به‌تقریری، قانون متکالف در رابطه با ارزش شبکه است که با مجذور کاربرانش افزایش می‌یابد (n^2). قانون متکالف، بسیاری از اثرات شبکه فناوری‌های مخابرات و شبکه‌ها مانند اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و وب جهان‌گستر را تبیین می‌کند. اما برای توضیح پدیده رسانه‌های اجتماعی که از پیوند چند به چند بهره می‌برند، از قانون رید^۳ استفاده می‌شود. این قانون بیان می‌دارد که مطلوبیت شبکه‌های بزرگ، خصوصاً شبکه‌های اجتماعی، با افزایش اندازه آن می‌تواند به‌صورت نمایی افزایش یابد. بر این اساس، قدرت شبکه‌هایی با n عضو که ارتباطات چند به چند در آن‌ها برقرار است معادل 2 به توان n خواهد بود. این فرمول ساده مفهوم اصلی توانمندسازی مصرف‌کننده را بیان می‌کند. شبکه اجتماعی^۴، ساختاری اجتماعی است که از گروه‌هایی (عموماً فردی یا سازمانی) تشکیل شده‌است که توسط یک یا چند گونه ویژه از وابستگی مانند ایده‌ها و تبادلات مالی، دوستان، خویشاوندان، لینک‌های وب و سرایت بیماری‌ها (اپیدمولوژی) به هم وصل هستند.

براساس تحلیل قانون پارتو^۵ در نظام مشتری‌محور که ۲۰٪ مشتریان، ۸۰٪ درآمد را تأمین می‌کنند و مابقی - یعنی ۸۰٪ مشتریان - فقط ۲۰٪ کالا و خدمات را می‌خرند و همچنین، تحقیقات کانو که همه مشتریان با هم یکسان نیستند، می‌توان نتیجه گرفت که شناخت و انتخاب مشتری دائم

¹ Tucker
² Robert Metcalfe

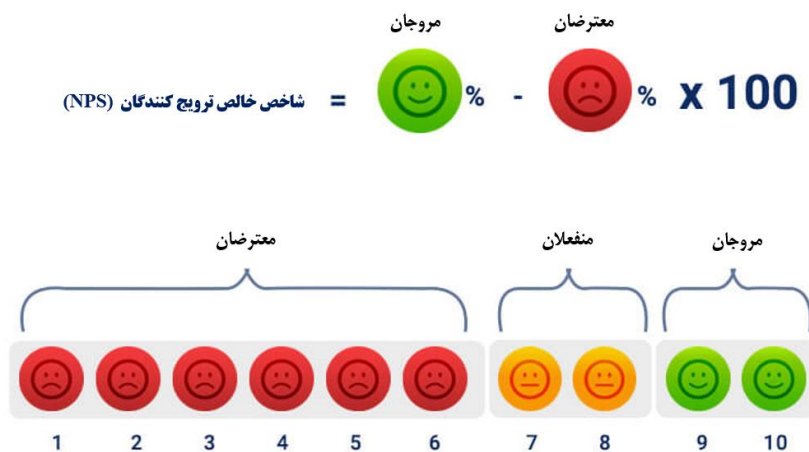
³ Read's Law
⁴ Social network

⁵ Pareto's Law

و وفادار، تنها شرط بقای هر شرکتی است. انجام این مطالعات به شکل گیری مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری کمک کرد تا از طریق آن با تمرکز بر گردآوری هوشمندانه اطلاعات مشتریان و پردازش آن‌ها و هدایت مشتری به سمت تجربه خرید برتر، بتوان روابط پایداری را با آن‌ها ایجاد نمود.

فردریک اف. رایکهلد^۱ (۲۰۰۶)، صاحب نظر وفاداری مشتری در کتابش با عنوان «پرسش نهایی: کسب سود خوب و رشد واقعی»^۲، ابزاری را مطابق شکل ۳۲ برای سنجش میزان وفاداری مشتری از «شاخص خالص ترویج کنندگان»^۳ یا NPS توسعه داد. رایکهلد نشان داد که چگونه می توان مشتریان را به مدافعان و مبلغان شرکت تبدیل کرد. کلید این ابزار یک پرسش ساده است که براساس آن مشتریان مروج^۴، خنثی^۵ و معترض^۶ تفکیک و دسته بندی می شوند: آیا شما حاضرید با احساس خوبی ما را به دیگران پیشنهاد کنید؟ اگر پاسخ این باشد که «عاشق شرکت شما هستم و در حال حاضر نیز شرکت شما را به دیگران پیشنهاد کرده ام»، در این صورت امتیاز ۱۰ از ۱۰ است. «من عاشق شرکت شما هستم و با این که تاکنون شرکت شما را به دیگران پیشنهاد نکرده ام، اما کاملاً احساس خوبی دارم که این کار را انجام دهم»، امتیاز ۹ است. «من عاشق شرکت شما هستم و اگر در مکالمات مطرح شود مطالب خوبی را در مورد شرکت شما خواهم گفت»، امتیاز ۸ است. البته اگر مشتری بگوید «من از شرکت شما نفرت دارم و در حال حاضر نیز اخبار منفی و بد شرکت را پخش می کنم»، پایین ترین امتیاز ۱ است. بنابراین: (۱) معترضان - کسانی هستند که نمره بین ۰ تا ۶ داده اند، (۲) منفعلان - کسانی که نمره ۷ یا ۸ داده اند و (۳) مروجان - کسانی که نمره ۹ یا ۱۰ داده اند. پس:

$$100 \times (\% \text{ مروجان} - \% \text{ معترضان}) = \text{شاخص خالص ترویج کنندگان (NPS)}$$



شکل ۳۲. محاسبه شاخص ترویج کنندگان

اری دگوس^۷، به عنوان مدیر صف، در رویال داچ شل^۸ در سه قاره گیتی مطالعاتی را پیرامون شرکت‌هایی انجام داد که پایداری بلندمدت داشته‌اند. او می‌خواست بداند که آیا این شرکت‌ها دارای مجموعه ویژگی‌ها و اولویت‌های مشترک بوده‌اند؟ او نوشت که «متوسط دوره دوام یک شرکت باید دو تا سه سده باشد». او اشاره می‌کند که «عمر متوسط انتظاری شرکت‌های چندملیتی (فهرست ۵۰۰ شرکت مجله فوجون یا معادل آن‌ها) بین ۴۰ تا ۵۰ سال است». او اشاره کرد که ۱/۳ از ۵۰۰ شرکت فهرست فورچون در دهه ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۳ ناپدید شده بودند (سلب مالکیت، ادغام یا به شرکت‌های دیگر تقسیم شده بودند). با این حال، دوگوس دریافت که افزون بر این که بعضی شرکت‌ها بیشتر از ۵۰۰ سال دوام داشته‌اند، شماری از آن‌ها نیز تنها بیش از ۲۰۰ سال در حال فعالیت بوده‌اند، مانند دپونت^۹ که در سال ۱۸۰۲ تاسیس شد. در مجموع، او دریافت که حدود ۳۰ شرکت حداقل ۱۰۰

¹ Frederick F. Reichheld

² The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth

³ Net Promoter Score (NPS)

⁴ Promoter

⁵ Neutral

⁶ Detractor

⁷ Arie De Geus

⁸ Royal Dutch Shell

⁹ Du Pont

سال در حال فعالیت بوده‌اند. او یافته‌های خود را در کتاب «شرکت‌های زنده»^۱ منتشر کرد. موضوع مورد بحث او ساده است: شرکت‌ها موجوداتی زنده هستند که می‌توانند برای سده‌ها زنده بمانند و رشد کنند، مشروط بر این‌که بر جنبه‌های مشخصی از ویژگی‌ها و عملیات خود تمرکز نمایند. تجزیه و تحلیل او نشان داد که شرکت‌هایی که به جایگاه «یک شرکت زنده» دست یافتند چهار ویژگی مشخص داشتند:

۱. حساسیت به جهان اطراف خود - شرکت‌های دارای مانایی یا پایداری بلندمدت یاد می‌گیرند و خود را با رویدادهای اطراف سازگار می‌کنند.
۲. آگاهی در مورد ماهیت خود - آن‌ها یکپارچه هستند و احساسی قوی در مورد ماهیت خود براساس توانایی ایجاد جامعه‌ای مشترک دارند.
۳. تحمل ایده‌های جدید - آن‌ها صبور و معمولاً غیرمتمرکز و با اختیار تصمیم‌گیری گسترده هستند و فعالیت‌های غیرهسته‌ای را در اطراف خود تحمل می‌کنند (که شاید فعالیت هسته‌ای فردا شود).
۴. محافظه‌کار در تامین مالی - آن‌ها در بهره‌برداری از پول خود که برای رشد و ایجاد راه‌کارهای گوناگون از آن استفاده می‌کنند، محافظه‌کار هستند.

دگوس همچنین دریافت که ۳۰ شرکتی که پایداری بلندمدت داشته‌اند، اولویت بالایی را به فعالیت‌های زیر می‌دادند:

- ارزش به افراد، نه دارایی‌ها
- هدایت و کنترل منعطف
- سازماندهی برای یادگیری
- شکل دادن به جامعه‌ای انسانی

مشتری‌نوازی و بازارگرایی

براساس مطالعات انجام شده تومینن، راجالا و مولر^۲ (۲۰۰۳)، ارتباطی مثبت و پیوندی نیرومند میان مشتری‌نوازی^۳ و بازارگرایی وجود دارد. مشتری‌نوازی یکی از عواملی است که در یک سازمان شایسته‌تر از بازارگرایی رخ می‌دهد. مشتری‌نوازی، مناسب کردن گزاره‌های یک سازمان برای همسازی با نیازهای مشتریان تعریف می‌شود. هامبورگ^۴ (۱۹۹۸) اعلام می‌کند که مشتری‌نوازی به گونه‌ای خلاصه به صورت زیر نمود می‌یابد: ارائه محصول با کیفیت بالا، در صورت لزوم داشتن انعطاف‌پذیری بالا نسبت به مشتری و انجام تبادل اطلاعات با مشتریان در کل سازمان. به باور دی (۲۰۰۰) یک شرکت برای نیل به مشتری‌نوازی باید حائز شرایط زیر باشد: (۱) رابطه‌گرایی بر ارزش‌ها و هنجارهای سازمان تفوق داشته باشد، (۲) شرکت دانش خود را در مورد مشتریان عمیق‌تر کند و (۳) فرایندهای اصلی کسب‌وکار با یکپارچه‌سازی داخلی و همسویی خارجی با فرآیندهای مربوط به شرکت مشتری، بازتعریف و بازطراحی شود.

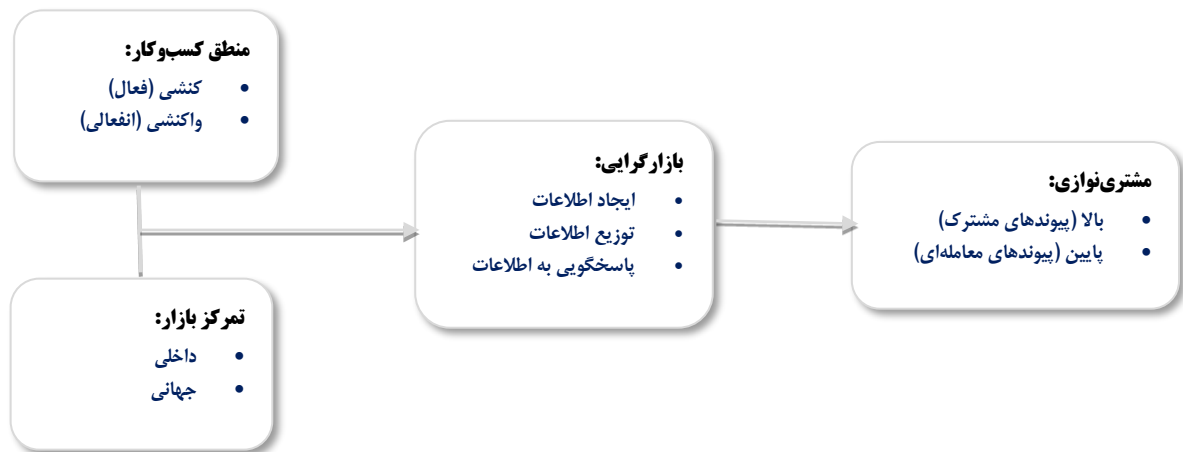
براساس پژوهش‌های انجام شده توسط تومینن، راجالا، مولر (۲۰۰۳) در شرکت‌های عضو فدراسیون صنایع فلزی، مهندسی و الکترونیکی فنلاند (FIMET) میان مشتری‌نوازی و بازارگرایی به صورت زیر پیوند وجود دارد (شکل ۳۳):

^۱ The living companies

^۲ Matti Tuominen, Arto Rajala & Kristian Mo ller

^۳ Customer intimacy (CI)

^۴ Homburg



شکل ۳۳. چارچوب پیوند مشتری‌نوازی - بازارگرایی

آن‌ها در تحقیقات خود نشان می‌دهند که مشتری‌نوازی سبب می‌شود تا یک کسب‌وکار: (۱) در فرایند برنامه‌ریزی مشتری مشارکت کند، (۲) مشتریان را در فرایند برنامه‌ریزی خود مشارکت دهد، (۳) بستر هم‌آفرینی و برنامه‌ریزی مشترک با مشتریان را فراهم کند، (۴) فرآیندهای عملیاتی را در امتداد با یکدیگر قرار دهد، (۵) رابط‌های عملیاتی را طراحی کند و (۶) به سامانه تصمیم‌گیری مشترک رسمیت بخشد.

جنبه غالب یافته‌های آن‌ها حاکی از اهمیت بالای عامل مدیریتی است. چارچوب وضعیت راهبردی میان مشتری‌نوازی - بازارگرایی نشان می‌دهد که مدیریت باید یک پیوند نیرومند میان آرایه‌های گوناگون منطق تجارت، فرهنگ شرکت، شناسه‌های بازارگرایی، قابلیت‌های بازاریابی و انواع روابط مشتری را ایجاد کند. هرگونه گسست و ناپیوستگی میان این عناصر اساسی، مزیت رقابتی بالقوه یک شرکت را تضعیف می‌کند. مدیریت شرکت‌هایی که منطق کسب‌وکار واکنشی را دنبال می‌کنند، از چاره‌اندیشی‌های یادگیری مشارکتی با مشتریان اصلی خود بهره می‌برند. با این حال، آن‌ها باید همزمان دربردارنده «توانایی کنشی» نیز باشند تا دانش را به مفاهیم تجاری جدید و محصولات نوآورانه تبدیل کنند. به عبارت دیگر، اگر یک شرکت بخواهد در یک راهبرد محوری بازار کامیاب شود، باید توانایی یادگیری زایا را داشته باشد. شرکت‌هایی که دارای منطق واکنشی در تجارت هستند باید از ایجاد اطلاعات بازار بالا نیز برخوردار باشند.

فصل ۱۰

رقیب‌گرایی

مفهوم رقیب‌گرایی

به پویا درک نقاط قوت و ضعف رقبای کنونی و آتی و همچنین تجزیه و تحلیل مجموعه تکنولوژی‌های تامین‌کننده انتظارات مشتریان هدف رقیب‌گرایی گفته می‌شود. به عبارت دیگر، رقیب‌گرایی فرایندی است که یک کسب‌وکار از استراتژی‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، نقاط قوت و ضعف رقبای کنونی و آتی درک می‌کند و همچنین به تجزیه و تحلیل مجموعه تکنولوژی‌هایی که توانایی برآورده کردن انتظارات مشتریان هدف را دارند، می‌پردازد. رقیب‌گرایی نیز یکی از سوبه‌های محوری بازارگرایی محسوب می‌شود و بسیاری از پژوهشگران بازاریابی بر نقش کلیدی آن در بازارگرایی تاکید می‌کنند. یک کسب‌وکار باید از رقبای فعلی و آتی خود، شناخت کافی داشته باشد و همانند بازی شطرنج، خود را با فعالیت‌ها و حرکات آنان سازگار کند.

نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) بازارگرایی را چنین تعریف می‌کنند: «بازارگرایی شامل سه مولفه رفتاری مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان کارکردی و دو معیار تصمیم‌گیری برای افق بلندمدت و سودآوری است.» دی (۱۹۹۹) نیز چنین بازارگرایی را تعریف می‌کند: «توانایی برتر شرکت برای درک بازارها (یعنی دریافت فرصت‌های در حال ظهور، پیش‌بینی تحرکات رقیب و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت) و جذب و نگهداشت مشتری (یعنی ارائه ارزش برتر، تشویق به وفاداری، اعمال سرمایه‌گذاری‌های بازار).» در دو تعریف فوق، برجستگی نقش کلیدی و اساسی رقیب در نظام فکری آن‌ها قابل تشخیص است.

برخی از پژوهشگران بر این گمان هستند که رقیب‌گرایی به معنی توانش و عزم یک شرکت به شناسش، پردازش و واکنش به اقدامات رقیب می‌باشد و باور دارند که رقیب‌گرایی شامل شناسش و ساخت مزیت رقابتی به لحاظ کیفیت یا ویژگی‌های خاص و توانایی شرکت برای خلق محصول خوب است. رقیب‌گرایی برای عملکرد تجاری نوآوری‌ها ضروری است.

مطابق جدول ۱۸، تعاریف گوناگونی توسط پژوهشگران مختلف از سوبه رقیب‌گرایی ارائه شده است:

جدول ۱۸. تعاریف ارائه شده از سازه رقیب‌گرایی

تعاریف ارائه شده از سازه رقیب‌گرایی	پژوهشگران
درک فروشنده از قابلیت‌های نقاط قوت و ضعف کوتاه‌مدت و بلندمدت و راهبردهای رقبای بالقوه و بالفعل کلیدی.	نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
توانایی و اراده یک شرکت به شناسش، پردازش و واکنش به اقدامات رقیب.	گاتیگنون و اگزرب ^۱ (۱۹۹۷)
رقیب‌گرایی شامل شناسش و ساخت مزیت رقابتی به لحاظ کیفیت یا ویژگی‌های خاص و توانایی شرکت برای تولید محصول خوب می‌باشد. رقیب‌گرایی برای عملکرد تجاری نوآوری‌ها ضروری است.	گاتیگنون و اگزرب (۱۹۹۷)
به پویا درک نقاط قوت و ضعف رقبای کنونی و آتی و همچنین تجزیه و تحلیل مجموعه تکنولوژی‌های تامین‌کننده انتظارات مشتریان هدف رقیب‌گرایی گفته می‌شود. به عبارت دیگر، رقیب‌گرایی فرایندی است که یک کسب‌وکار از راهبردهای کوتاه‌مدت	این کتاب

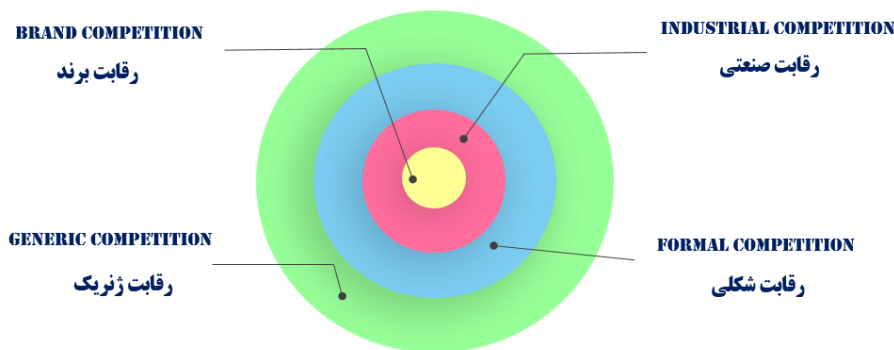
¹ Gatignon and Xuereb

و بلندمدت، نقاط قوت و ضعف رقبای کنونی و آتی درک می‌کند و همچنین به تجزیه و تحلیل مجموعه فناوری‌هایی که توانایی برآورده کردن انتظارات مشتریان هدف را دارند، می‌پردازد.	
---	--

سلسله مراتب رقابت

اهمیت نقش و جایگاه ویژه رقابت^۱ در تعیین رفتارهای اقتصادی و کارکرد آن در ایجاد و هدایت فرصت‌ها باعث شده که بخش چشمگیری از نظریه‌های اقتصادی و بازاریابی معطوف به تبیین این پدیده گردد. هر سازمانی که در یک صنعت رقابتی فعالیت می‌کند باید از قابلیت‌های ویژه‌ای برخوردار باشد که رقابت‌پذیری نامیده می‌شود. رقابت از مفاهیم بنیادین و محوری اقتصاد و به تبع آن بازاریابی است و به تعبیر اقتصاددانان کلاسیک، بدون رقابت، انگاشت علم اقتصاد غیرممکن است. رقابت، فرایندی است که تعادل را بر هم می‌زند و ناظر بر ستیزشی پایسته میان شرکت‌ها بر سر کسب مزیت نسبی در منابعی است که به کسب جایگاه برتر مزیت رقابتی در بخش‌هایی از بازار منجر می‌شود و به این وسیله به عملکرد مالی برتر ختم می‌شود. ماکس وبر^۲ رقابت را تلاش صلح‌آمیز افراد برای در دست گرفتن کنترل فرصت‌ها و مزیت‌هایی می‌داند که توسط دیگران درخواست می‌شود. رقابت در بازار کوشش دو یا چند سازمان برای دستیابی به هدف واحدی است که قابل تسهیم و تشریک نمی‌باشد. رقبای یک شرکت را می‌توان تمام شرکت‌هایی پنداشت که محصولات تولیدی آن‌ها، تامین‌کننده نیازهای مشابهی هستند. هر چند نباید این مطلب را نادیده گرفت که امروزه داشتن رقبای سخت و همکاری با کسانی که عمدتاً رقیب هم هستند، به‌قدری شایع شده است که منجر به ابداع مفهوم و واژه جدیدی با عنوان «هم‌رقابتی^۳» یعنی آمیزش و تلفیق دو مفهوم مشارکت و رقابت شده است. مانند بسیاری از روندهای اخیر در فعالیت‌های اقتصادی، این مساله ابتدا بین شرکت‌های دارای فناوری برتر^۴ شروع شد.

یکی از وظایف اصلی مدیران بازاریابی شرکت‌ها، تحلیل سلسله مراتب رقابت^۵ و شناسش رقبای کسب‌وکار در بازار رقابتی است که امری ضروری برای بقا و پیشرفت هر کسب‌وکاری به‌شمار می‌آید. این ساختار رقابت، لایه‌های گوناگونی از سطح خرد تا کلان را شامل می‌شود. این ساختار از لایه نزدیک به کسب‌وکار شروع می‌شود و تا لایه‌های دورتر و کلان‌تر را دربر می‌گیرد. بنابراین براساس میزان قابلیت جانشینی محصولات، چهار سطح رقابت مطابق شکل ۳۴ وجود دارد:



شکل ۳۴. سلسله مراتب رقابت

^۱ Competition
^۲ Max Weber

^۳ Coopetition = Cooperation + Competition

^۴ HiTech
^۵ Competitive hierarchy analysis

۱. رقابت برند - رقابت در این سطح، وقتی صورت می‌گیرد که یک شرکت محصولات تولیدی دیگر شرکت‌ها را به دیده رقبایی می‌نگرد که به همان مشتریان و با قیمت مشابهی عرضه می‌شود. مثلا رقابت اتومبیل سمند با دیگر برندهایی چون ساینا، رنو، کوئیک و ... است که دارای سطح قیمتی مشابهی هستند نه اتومبیل‌هایی چون بنز که دارای سطح قیمتی بالاتری می‌باشند.
 ۲. رقابت صنعتی - رقابت در این سطح، زمانی انجام می‌شود که یک شرکت رقبای خود را تمام شرکت‌هایی تلقی کند که کالا یا طبقه کالایی مشابهی را ارائه می‌دهند. مثلا رقابت ایران خودرو با تمام خودروسازان دیگر.
 ۳. رقابت شکلی - رقابت در این سطح، زمانی صورت می‌گیرد که یک شرکت، رقبای خود را تمام شرکت‌هایی فرض کند که کالاهایی تولید می‌کنند که خدمات مشابهی را ارائه می‌دهند. در اینجا ایران خودرو، کلیه کسب‌وکارهای سازنده دوچرخه، مووتورسیکلت و اتوبوس را به‌عنوان رقیب تلقی می‌کند.
 ۴. رقابت ژنریک یا رقابت عمومی - رقابت ژنریک زمانی تعریف می‌شود که یک شرکت، رقبای خود را تمام شرکت‌هایی تلقی کند که برای تصاحب وجوه مصرف‌کنندگان برنامه‌ریزی کرده‌اند مانند رقابت ایران خودرو با شرکت‌های فروشنده کالاهای بادوام، آپارتمان‌های مسکونی جدید و ...
- دیدگاه آموزگار نوآوری ژوزف شومپیتر (۱۹۳۴) پیرامون رقابت بازار مبتنی بر باور به پویایی ذاتی بازار است زیرا نوآوری‌ها به‌گونه‌ای مداوم پیرامون محصولات، فرآیندها، مدل‌های تجاری، بازارهای هدف، تکنولوژی‌ها، الگوها، منابع و سازماندهی رخ می‌دهد، یک شرکت باید با ایجاد یا اتخاذ نوآوری‌هایی که موقعیت‌های رقبا را منسوخ می‌کند، فرصت‌های رقابتی را بدست آورد. نگرش شومپیتر شامل نوآوری‌های مخرب و مداوم است.
- عبارت ناسازه و پارادوکسیکال «تخریب خلاق»^۱، مفهومی در اقتصاد است که توسط اقتصاددان اتریشی-آمریکایی ژوزف شومپیتر اقتصاددان بزرگ سده بیستم و از نظریه‌پردازان برجسته و پرفروغ رشد و توسعه بلندمدت اقتصادی مطرح شد. شومپیتر این مفهوم را از نظریات کارل مارکس وام گرفت و به‌عنوان یک تئوری در توضیح نوآوری اقتصادی و چرخه کسب‌وکار مطرح کرد. به گفته شومپیتر، تخریب خلاق، روند جهش صنعتی را توصیف می‌کند که بی‌وقفه ساختار اقتصادی را از درون دگرگون می‌کند. اندیشه‌های شومپیتر در نظریه تخریب خلاق، مبتنی بر خوانش دقیق نظریات مارکس بود. او در کتاب «کاپیتالیسم، سوسیالیسم و دموکراسی»^۲ (۱۹۴۲)، عبارت «توفان ابدی تخریب خلاق»^۳ را به کار می‌برد که گاهی از آن با نام «توفان شومپیتر» یاد می‌کنند. کارل مارکس^۴، اقتصاددان آلمانی مدعی بود که نظام‌های سرمایه‌داری موجب نابودی خود می‌شوند، به این دلیل که «خودتخریبی»^۵ مکتوم در ذات این نظام‌ها است. اما به نظر می‌رسد که این اقتصاددان، مفهوم خودتخریبی را با «تخریب خلاق» یکسان در نظر گرفته است. به عقیده مارکس، جنگ‌ها و بحران‌ها عواملی برای ازبین بردن بهره‌وری هستند و سبب می‌شوند نظام سرمایه‌داری، دور جدیدی از ثروت را برای صاحبانش به ارمغان بیاورد. مارکس می‌دید که نظام سرمایه‌داری می‌تواند خود را احیاء کند، اما باور داشت میل باطنی این نظام به نابودی، درنهایت به پایان یافتن آن می‌انجامد. مارکس در رساله مشهورش به نام «مانیفیست کمونیست» اظهار داشت: «در این بحران، بخش بزرگی از بهره‌وری کنونی و حتی نیروهای تولیدکننده قبلی به‌صورت دوره‌ای ازبین می‌روند.» وی اعتقاد داشت که بحران سرمایه‌داری به نابودی آن منجر می‌شود اما شومپیتر تخریب خلاق را روشی ضروری و طبیعی برای ایجاد و رشد بازار جدید می‌دانست. شومپیتر که نظریه‌های مارکس را به دقت بررسی کرده بود، این مساله را لزوم ایجاد و رشد بازار جدید نامید. درنهایت به نظر می‌رسد که بحث تخریب خلاق، نه‌تنها برای نظام‌های اقتصادی مضر نبوده است، بلکه شرایط را برای پلایش و پیدایش بنگاه‌های نو با ایده‌های جدید فراهم کرده است. طبق گفته شومپیتر، تخریب خلاقانه یک فرایند جهش صنعتی را توصیف می‌کند که به‌گونه‌ای مداوم ساختار اقتصادی را از درون متحول می‌کند، بی‌وقفه قدیمی‌ها را نابود می‌کند و پیوسته یک چیز جدید را خلق

¹ Creative Destruction

² Capitalism, Socialism and Democracy

³ The eternal storm of creative destruction

⁴ Karl Marx

⁵ Self-destruction

می‌کند. دگردیسی از تلگراف تا گوشی‌های هوشمند، از قطارهای زغال‌سنگ تا قطارهای تندرو برقی، از چاپ سنگی تا چاپ سه بعدی و از درشکه تا اتومبیل‌های هوشمند و خودران نشان می‌دهد که تخریب خلاق شرایط را برای زندگی امروز بهبود داده است. شومپیتر در خصوص ناپایداری سرمایه‌داری عنوان می‌کند: «نظام سرمایه‌داری بنابه ماهیت خود شکل یا روشی از تغییر اقتصادی است و هرگز نمی‌تواند پایداری داشته باشد. آنچه سبب سرپا نگه‌داشتن نظام سرمایه‌داری می‌شود، کالاهای مصرفی جدید، روش‌های جدید تولید یا حمل‌ونقل، بازارهای جدید و شکل‌های جدید سازمان‌های صنعتی هستند که شرکت‌های سرمایه‌داری ایجاد می‌کنند.»

اگر رشد، حاصل پاسخ موفق به چالشی تعریف شود که به نوبه دومینووار خود چالشی بزرگ‌تر و مهم‌تر دیگری را برخواهد انگیخت، بنابراین، رشد اقتصادی و تغییر فناوریانه با چیزی همراه بود که شومپیتر آن را تخریب خلاق نامید. نو جایگزین کهنه می‌شود. بخش‌های اقتصادی جدید منابع را از بخش‌های قدیمی به سوی خود جلب می‌کنند. بنگاه‌های تازه، کسب‌وکار را از دست بنگاه‌های پیشین درمی‌آورند. فناوری‌های نو مهارت‌ها و ماشین‌آلات موجود را مهجور و متروک می‌سازند. فرایند رشد اقتصادی و نهادهای فراگیری که این رشد بر پایه آن‌ها استوار است در عرصه سیاسی و در بازار اقتصادی برندگان و بازندگان دارد. ریشه مخالفت با نهادهای اقتصادی فراگیر غالباً ترس از تخریب خلاق است.

برتری رقابتی هدف بازارگرایی

امروزه فضای کسب‌وکارها در همه عرصه‌ها و در تمامی نقاط دنیا، مصون از رقابت فراگیر، پرچالش و گاهی مرگبار نیست. این زیست‌بوم پرچالش و پویا حاصل سه رخداد مهمی است که در عصر ما اتفاق افتاده است: جهانی‌شدن^۱، رشد شتابناک فناوری و گسترش ارتباطات^۲. تمامی این سه عامل، محیطی سیال و پویا و دنیایی با عدم قطعیت را خلق کرده‌اند. بر این اساس، کسب‌وکارها برای حفظ مانایی و تضمین پایایی خود باید بتوانند از راهبردها، راه‌کارها و سازوکارهایی بهره بگیرند تا عملکرد خود را بهبود و ارتقاء بخشند. بنابراین، یکی از اهداف اصلی شرکت‌ها و بنگاه‌ها چه در محدوده ملی و چه در گستره بین‌المللی، داشتن قدرت رقابت‌پذیری و دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی حاصل از هژمونی رقابتی است، به عبارتی، داشتن توان رقابتی بالاتر در بازارهای هدف که منجر به تفوق رقابتی می‌گردد، یکی از معیارهای کلیدی و تاثیرگذار یک بنگاه اقتصادی به‌شمار می‌آید. برتری رقابتی در بازار به عنوان یکی از اهداف بازارگرایی نیز خود از مزیت رقابتی ناشی می‌شود که این عامل نیز منتج از شایستگی‌های متمایز است (شکل ۳۵).

¹ Globalization

² Communication



شکل ۳۵. اهداف بازارگرایی

در سطح کالا/ خدمت، مزیت رقابتی را می‌توان به‌مثابه یک ویژگی پنداشت که محصول شرکت را نزد مشتری از محصولات ارائه شده توسط رقبا متمایز و برتر می‌کند. تمایز محصول (کالا/ خدمت) به تنهایی، مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند بلکه میزان مزیت یک محصول نسبت به محصول دیگر با ارزیابی مشتری از ارزش یک محصول نسبت به گزینه‌های دیگر تعیین می‌شود. ارزیابی مشتری از ارزش، برگرفته از مزایایی است که آن‌ها معتقدند شبکه قیمت ادراک شده محصول از نیل به چنین مزایایی فراهم می‌شود. مزایای محصول ارائه شده بسیار فراتر از ویژگی‌های کاربردی یک محصول و دربرگیرنده هم کیفیت مشهود و هم کیفیت‌های نامشهود مانند ضمانت، بسته‌بندی، قابلیت دسترسی، تصویر برند، تصویر فروشگاه‌های عرضه‌کننده، کیفیت و غیره است. به طریق مشابه، درحالی‌که قیمت خرید به‌گونه‌ای معمول بارزترین جنبه مزیت رقابتی یک محصول است، عناصر مزیت رقابتی به وسیله عوامل دیگر نیز از جمله زمان بایسته برای خرید، مخاطرات روانشناسانه (آیا دوستان خرید را تأیید می‌کنند؟)، هزینه‌های تعمیر و نگهداری، استهلاک و خطر منسوخ شدن محصول تعیین می‌شود. شرکت‌های بی‌شماری فراتر از نگاه محدود به خصوصیات فیزیکی و قیمت خرید با مدیریت پیوستار گسترده‌ای از عناصری که منجر به افزایش ارزش می‌شود، مزیت رقابتی کسب کرده‌اند.

بسیاری از بنگاه‌ها بر یافتن راه‌های نیل به جایگاه قیمتی مطلوب نسبت به رقبا هستند تا به مزیت رقابتی دست یابند و دقت نمی‌کنند که قیمت تنها بخشی از معادله مزیت رقابتی است. گروه محصولاتی وجود دارند که جایگاه نیرومند آن‌ها توسط نوع نگرش مدیران به مزیت رقابتی به شدت تضعیف شده است و این‌که می‌پندارند مصرف‌کنندگان مزیت رقابتی یک محصول را صرفاً براساس دو فاکتور محدود قیمت یا کیفیت ارزیابی می‌کنند درحالی‌که مزیت رقابتی یک محصول عوامل مشهود و نامشهود بسیاری را دربر می‌گیرد. بنابراین بحث ارزش و مزیت رقابتی موضوعی پیچیده و گسترده است همان‌گونه که موضوع کیفیت نیز از این قاعده مستثنی نیست و کیفیت یک محصول آیت‌های فیزیکی و آیت‌های روانی بسیاری را دربر می‌گیرد که رضایت و خشنودی مشتری را سبب می‌شود. اما در بسیاری از منابع تعریف کیفیت متأثر از فضای مهندسی صرف و از منظر شناسه‌های فیزیکی صورت می‌گیرد درحالی‌که کیفیت یک موضوع ادراکی است و باید از دریچه چشم مشتری به آن نگرسته شود.

دستیابی یک سازمان به عملکرد عالی در گرو خلق مزیت رقابتی و ارائه ارزش برتر برای مشتریان است. این امر سازمان را به ایجاد و حفظ نوعی فرهنگ سازمانی مجاب می‌کند و زمینه بروز رفتارهای ضروری را فراهم می‌سازد. کسب مزیت رقابتی و اعتلای کیفیت گزاره ارزش مشتری، راز پایستگی یک کسب‌وکار در محیط پویا، فرارقابتی، بازارهای جهانی یکپارچه و پیچیده دنیای امروز است. مزیت‌های رقابتی، یعنی مجموعه‌ای یگانه

که سبب تمایز محصول یک شرکت از رقبا می‌شود یا به مفهوم دیگر، بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان که برای مشتریان ارزشمند است، توسط رقبا به راحتی قابل تقلید و کپی‌برداری نباشد و برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورد و سبب‌ساز برتری رقابتی یک بنگاه شود.

مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا شناسه‌های یک شرکت است که آن‌را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند و بنابه تعریف مایکل پورتر، مزیت رقابتی، ارزش‌های قابل ارائه شرکت به مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشد. چنانچه ارزش‌های عرضه شده توسط شرکت در مقایسه با ارزش‌های ارائه شده توسط رقبا، بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و انتظارات مشتری سازگار و نزدیک باشد می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می‌شود شرکت در محیط بازار نسبت به رقبای خود در تسخیر قلب وی برتری داشته باشد. مزیت رقابتی، زمانی بدست می‌آید که شرکت بتواند درخواست خاص مشتریان را بهتر از رقبا برآورده کند. شرکت‌ها به منظور داشتن مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبا، باید به قابلیت‌های ویژه‌ای یا به توانایی‌های یگانه سازمانی نایل شوند، که به شایستگی متمایز معروف است، با اذعان به اینکه در درازمدت مزیت‌های رقابتی، پایدار نیستند. مزیت‌ها به صورت مداوم، توسط شرکت‌هایی که بازارها را مختل می‌کنند ایجاد خواهند شد، فرسوده خواهند گشت، از بین خواهند رفت و دوباره خلق خواهند شد.

بررسی پیشینه رقابت مبتنی بر شایستگی، حاکی از آن است که اولین بار سلزنیک^۱ به شایستگی متمایز اشاره کرده اما رویکرد راهبردی به شایستگی، با مقاله معروف پراهالاد و هامل^۲ مورد توجه جدی قرار گرفته است. این دو پژوهشگر، عوامل تعیین‌کننده پیروزی سازمانی را شایستگی‌های محوری^۳ یا شایستگی‌های متمایز^۴ اطلاق کردند.

بازارگرایی اساسا روشی برای ایجاد مزیت رقابتی و به‌گونه‌ای پیوسته منبع مزیت رقابتی است، زیرا این امر یک سازمان را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتری را درک کند و محصولات و خدماتی را که نیازهای آن‌ها را تامین می‌کند، ارائه دهد. آگاهی از این موضوع حائز اهمیت است که شاید راه‌های دیگری برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی وجود داشته باشد. تا مادامی که این راه‌های بدیل وجود دارد، اهمیت بازارگرایی احتمالا کاهش می‌یابد. یکی از این راه‌ها، فناوری است. سازمان‌هایی با فناوری‌های نوپدید که در معرض تغییرات شتابان قرار دارند می‌توانند از طریق نوآوری‌های فناورانه، مزیت رقابتی را کسب کنند، در نتیجه اهمیت بازارگرایی کاهش می‌یابد، اما از بین نمی‌رود.

مزیت رقابتی به عنوان میزان فزونی جذابیت گزاره ارزش شرکت در هم‌سنجی با رقبا از نگاه مشتریان تعریف می‌شود. پورتر (۱۹۹۰) می‌گوید که مزیت رقابتی گزاره ارزش شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشد. جی. بارنی^۵ (۱۹۹۱) نیز می‌گوید که مزیت رقابتی، توانش شرکت‌ها در جلب‌نظر مشتریان نسبت به رقبا، با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است. با توجه به تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی، می‌توان گفت که ارزش‌های موردنظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت، الزامات و سوبه‌های مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری، گزاره ارزش شرکت در مقایسه با گزاره ارزش رقبا، به ارزش‌های موردنظر او نزدیک‌تر و با نیازهای وی سازگارتر باشد می‌توان مدعی شد که شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می‌شود تا شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد. واقعیت این است که امروزه رقابت در گستره جهانی صورت می‌گیرد و جهانی‌سازی نیز به‌صورت روزافزونی سبب فروریزی دیوارهای حمایتی کشورها یکی پس از دیگری از صنایع ملی شده است. در چنین فضایی، کشورها و شرکت‌هایی قادر به بهره‌برداری از فرصت‌های بازار جهانی خواهند بود که

¹ Selznick
² Prahalad and Hamel

³ Core Competencies
⁴ Distinctive Competencies

⁵ Barney . J

توانایی آفرینش و گسترش مزیت رقابتی را داشته باشند. پس مصرف‌کنندگان اساساً خواهان کالاها و خدماتی هستند که حداکثر ارزش را برای آنها به ارمغان آورد. از این رو کلید کامیابی شرکت‌ها برای نگهداشت مصرف‌کنندگان، همانا آگاهی بیشتر از نیازهای واقعی، فرآیند خرید و فایده‌رسانی بیشتر به آنها نسبت به رقیب است که این امر بر لزوم بهره‌گیری از مفهوم بازارگرایی را ضروری می‌کند. بنابراین هر شرکت و بنگاهی باید متدهای ویژه و راه‌های خاصی را جهت متمایز کردن محصولات یا خدمات خود نسبت به رقیب نوپایی کند یعنی طراحی و تعیین مجموعه‌ای از تفاوت‌های معنی‌دار در کالاها و خدمات خود که آن‌را از رقیب متمایز کند. در این راستا توانش شرکت‌ها در شکار فرصت‌های جذاب و زودگذر برای خلق درآمد و سود سریع‌تر و زودتر از رقیب و نیز مزیت رقابتی ناشی از بهره‌گیری منابع اساسی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین می‌تواند مزیت رقابتی آن‌ها را به مزیت رقابتی پایدار و آن‌ها را به شرکت‌های برتر بازار تبدیل کند.

به‌طور کلی می‌توان رقابت‌پذیری را قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی دانست که یک کسب‌وکار، صنعت، منطقه، کشور داراست و می‌تواند آن‌ها را حفظ کند تا در عرصه رقابت بین‌المللی نرخ بازگشت بالایی را در عوامل تولید ایجاد کرده و منابع انسانی خود را در وضعیت مطلوبی قرار دهد. به‌عبارت دیگر، رقابت‌پذیری توانایی افزایش سهم بازار، سوددهی، رشد ارزش‌افزوده و ماندن در گردونه رقابت عادلانه بین‌المللی برای یک دوره طولانی است. گروه مشاوران بوستون چهار گونه صنعت را بنابه تعداد راه‌های دستیابی به مزیت و اندازه مزیت مطابق با شکل ۳۶ از هم تفکیک کرده است. شمار فرصت‌های تمایز بنابر نوع صنعت فرق می‌کند:

تعداد راه‌های دستیابی به مزیت

		کم	زیاد
اندازه مزیت	بزرگ	حجم	تخصصی
	کوچک	پات شده	قطعه‌قطعه شده

شکل ۳۶. ماتریس مزیت رقابتی گروه مشاوران بوستون

۱. صنعت حجم^۱ - صنعتی است که در آن شرکت‌ها قادرند صرفاً تعداد اندکی مزیت رقابتی، اما نسبتاً بزرگ را به‌دست آورند، مانند صنعت تجهیزات ساختمانی. در این صنعت یک شرکت با کوشش بسیار به دنبال جایگاه قیمت تمام‌شده پایین یا جایگاه فوق‌العاده متمایزی است و در هر مورد موفقیت زیادی نصیبش می‌شود. در این‌جا سودآوری به اندازه شرکت و سهم بازار بستگی دارد.
۲. صنعت پات شده^۲ - صنعت پات شده صنعتی است که در آن شمار مزایای رقابتی بالقوه، اندک و اندازه هر مزیت هم کوچک است. صنعت فولادسازی مثال بارز آن است. در این صنعت متمایز کردن محصول با کاهش قیمت تمام‌شده، کاری بس دشوار است. در این صنعت شرکت‌ها تلاش می‌کنند فروشندگان بهتری به کار گیرند، و لخرج‌تر باشند و غیره، لیکن این مزایا کوچک‌اند. در این‌جا سودآوری به سهم بازار ارتباطی ندارد.
۳. صنعت قطعه‌قطعه شده^۳ - صنعت قطعه‌قطعه شده، صنعتی است که در آن فرصت‌های زیادی فراوری شرکت‌ها برای تمایز وجود دارد. اما هر یک از این فرصت‌ها به‌لحاظ مزیت رقابتی کوچک هستند. مثلاً یک رستوران می‌تواند خود را از راه‌های بی‌شماری متمایز گرداند اما سرانجام به یک

¹ Size Industry

² Staleated industry

³ Sliced Industry

سهم بازار بزرگ دست نخواهد یافت. سودآوری به اندازه رستوران بستگی ندارد. یعنی رستوران کوچک یا بزرگ می‌تواند سودآور یا زیان‌ده باشد. ۴. صنعت تخصصی^۱ - در این صنعت، فرصت‌های تمایز زیادی فراروی شرکت‌ها قرار دارد و هر فرصت تمایز هم می‌تواند دستاوردهای بسیاری داشته باشد. مثال این مورد، شرکت‌هایی هستند که برای قسمت‌های خاصی از بازار، ماشین‌آلات تخصصی تولید می‌کنند. در این بازار شرکت‌های کوچک هم می‌توانند به اندازه شرکت‌های بزرگ سودآور باشند.

بازارگرایی اساساً روشی برای ایجاد مزیت رقابتی و به‌گونه‌ای پیوسته منبع مزیت رقابتی است، زیرا این امر یک سازمان را قادر می‌سازد تا نیازهای مشتری را درک کند و محصولات و خدماتی را که نیازهای آن‌ها را تامین می‌کند، ارائه دهد. آگاهی از این که ممکن است راه‌های دیگری هم برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی وجود داشته باشد، حیاتی است. بازارگرایی به‌مثابه یک فرهنگ تنها در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که قابلیت کشف بازارهای جدید را داشته باشند، زیرا شامه کسب‌وکارهای سنتی در یافتن بازارهای نو ضعیف است (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۳، اسلیتر، ۲۰۰۱).

همه صنایع به‌واسطه مشتریان، رقبا و یا تامین‌کنندگان، در معرض تغییرات چشمگیری قرار دارند. این تغییرات باعث ایجاد فشار پیوسته بر کسب‌وکارها برای تقویت محصولات آن‌ها در راستای حفظ و یا افزایش ارزش مشتریان می‌شود، چرا که از هم‌تراز بودن با رقبا و یا پیش بودن رقبا، هیچ سودی عاید شرکت نمی‌شود. به این ترتیب، جای شگفتی نیست که نظراتی چون «توانایی یادگیری سریع‌تر از رقبای خود، ممکن است تنها مزیت رقابتی پایدار باشد» که توسط مدیران و پژوهشگران گوناگون و به زبان‌های مختلف بیان شده است و روزبه‌روز برجسته‌تر می‌شود (دی، ۱۹۹۴، دیکسون^۲، ۱۹۹۲، نوناکا، ۱۹۹۱).

بازارگرایی نیازمند شرکت‌هایی است که به سرعت نیازها و خواسته‌های در حال تغییر مشتریان را مورد پایش قرار دهند، تاثیر چنین تغییراتی را بر رضایت مشتریان مورد ارزیابی قرار دهند، نوآوری محصول را ارتقاء دهند و استراتژی‌هایی را که برای تحقق‌بخشی مزایای رقابتی شرکت طراحی شده، پیاده‌سازی کنند.

سه نظریه برای کسب مزیت رقابتی

ناهمگنی بنیادین شرکت‌ها به‌عنوان پدیده‌های خرد به وضوح در اقتصادهای بازارمحور سرتاسر گیتی مشهود است. شرکت‌ها با یکدیگر، در داخل و در میان کشورها و داخل و میان صنایع، به شدت به‌لحاظ اندازه، سنجه، شیوه‌های تولید و عملکرد مالی نایکسان هستند. تبیین تنوع شرکت‌ها باید یکی از اهداف اصلی یک نظریه رقابت قابل قبول باشد. شرکت‌ها به دلیل این نایکسانی‌ها، از راهبردهای گوناگونی برای کسب مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد خود بهره می‌گیرند.

استراتژی یا راهبرد، طرح کلی از یک رویکرد است که از آن برای نیل به اهداف یک سازمان استفاده می‌شود به‌عبارت دیگر، یک راهبرد، طرح جامع یک شرکت است که نشان می‌دهد شرکت چگونه به سمت ماموریت و اهداف خود حرکت می‌کند. راهبرد، تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویاست و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک سازمان حیات بخشیده، افراد را به حرکت درمی‌آورد. راهبردهای خوب، راهبردهایی هستند که (برای اجرای اثربخش) شفاف بوده و منجر به سازگاری خوب شرکت با محیط پیرامونی می‌شوند. چنین راهبردهایی از تهدیدات محیطی اجتناب می‌کنند، بر ضعف‌های داخلی غلبه می‌کنند و از طریق نقاط قوت یا شایستگی‌های متمایز شرکت از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند. دو دسته از راهبردهای کسب‌وکار برای کسب مزیت رقابتی مطرح شده است: (۱) راهبردهایی که مبتنی بر عوامل خارجی و فرصت‌های محیطی است و (۲) راهبردهایی که مبتنی بر عوامل و قابلیت‌های داخلی سازمان^۳ است. مطالعات متعددی توسط پژوهشگران در چند دهه اخیر نشان داده است که

¹Specialized industry

²Dickson

³Resource Based View (RBV)

راهبردهای مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشاء برای خلق مزیت رقابتی است. از این رو، انتخاب این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشاء مزیت رقابتی، روشی آزموده و مطمئن به‌شمار می‌آید. پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه استراتژی‌های کسب‌وکار، بر سه نظریه متمرکز شده است: استراتژی صنعت‌مدار^۱ (مبتنی بر عوامل خارجی و فرصت‌های محیطی سازمان)، استراتژی منبع‌مدار^۲ و استراتژی شایستگی‌مدار^۳ (مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان).

۱. نظریه استراتژی صنعت‌مدار

دیدگاه اول که براساس نظریه سازمان صنعتی^۴ توسط جو بین^۵ (۱۹۶۸) استاد دانشگاه هاروارد مطرح شد، در اندیشه‌های مایکل پورتر در دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان یک دیدگاه غالب توسعه یافت و به‌نام رویکرد مبتنی بر فرصت‌های محیطی^۶ (MBV) شناخته می‌شود و کسب مزیت رقابتی را برآمده از فرصت‌های محیطی می‌داند. ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، تحلیل نیروهای رقابتی، تحلیل زنجیره ارزش سازمان، استراتژی‌های عمومی رقابت‌پذیری (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، خوشه‌ها، مزیت رقابتی ملت‌ها و هستند. همان‌گونه که پورتر (۱۹۸۰ و ۱۹۸۵) نشان می‌دهد، رویکرد «عوامل بیرونی» و نظریه استراتژی صنعت‌مدار، مبنای استراتژی کسب‌وکار را شکل می‌دهد. در این دیدگاه، کانون توجه استراتژی باید انتخاب صنایع به‌منظور رقابت با آن‌ها و/یا تغییر ساختار صنایع منتخب برای افزایش قدرت انحصار باشد.

مایکل پورتر (۱۹۸۰) پنج نیروی رقابتی^۷ و تعیین‌کننده جذابیت سودآوری بلندمدت ذاتی یک بازار یا بخشی از بازار را شناسایی کرد. وی برای یافتن پاسخ پاره‌ای از پرسش‌ها، از قبیل چرا بعضی بنگاه‌ها موفق و برخی دیگر ناموفق هستند و چرا برخی کشورها در یک صنعت با یکدیگر رقابت می‌کنند در حالی که بعضی دیگر حتی درباره وجود چنین صنعتی آگاهی نیز ندارند؟ تئوری خود را ارائه داد. نظریه پورتر مبتنی بر سه عنصر می‌باشد: محیط بیرون، رفتار بنگاه و نتایج بازاری که بنگاه با اعمال استراتژی خود مشاهده می‌کند. در رابطه با محیط بیرون، پورتر به تبیین پنج نیرو در بازار می‌پردازد. تعامل این نیروها بر سود بنگاه تاثیرگذار است. بنگاه پس از تشخیص این پنج نیرو، بازار را در جاهایی که این نیروها ضعیف هستند توسعه می‌دهد. او بر این باور است که پنج نیروی اصلی، شدت رقابت، پتانسیل سودآوری و جذابیت صنعت را تعیین می‌کنند. درواقع این الگو به کسب‌وکار کمک می‌کند تا برآورد دقیق‌تری از نقاط قوت و ضعف خود داشته باشد و بتواند موقعیت خود را نسبت به رقبای خود مورد ارزیابی قرار دهد و برای بهبود آن، استراتژی مناسبی را درپیش گیرد. پنج نیروی رقابتی مدل پورتر عبارتند از: رقابت بین رقبای صنعت^۸، تهدید تازه‌واردان^۹، تهدید کالاهای جایگزین (جانشین)^{۱۰}، قدرت چانه‌زنی خریداران (مشتریان)^{۱۱} و قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان (عرضه‌کنندگان)^{۱۲}. مدیران بازاریابی به‌منظور پردازش جذابیت صنعت^{۱۳}، بایسته است که آگاهی کافی از برآیند واقعی نیروهای وارد بر یک صنعت و برداشتی هوشمندانه از همکنشی آن‌ها با یکدیگر داشته باشند تا در پرتوی آن بتوانند به شناخت و معرفت دقیق از نقاط قوت و ضعف صنعت خود نایل شوند.

پورتر پس از انتخاب صنایع و/یا تغییر ساختار آن‌ها، سه استراتژی رقابتی ژنریک یا عمومی را برای غلبه بر شرکت‌های رقیب موجود در یک صنعت، معرفی می‌کند که عبارتند از: (۱) رهبری هزینه، (۲) تمایز و (۳) تمرکز. این استراتژی‌ها را عمومی اعلام می‌کند چون هر کسب‌وکاری، از هر گونه و در هر اندازه‌ای حتی سازمان‌های غیرانتفاعی، می‌توانند از این استراتژی‌ها استفاده کنند. این استراتژی‌ها، می‌توانند برای شرکت‌ها مزیت رقابتی خلق کنند و چهار جایگاه رقابتی را برای آن‌ها ایجاد کند. به‌عبارت دیگر، در این دیدگاه عملکرد بهتر که برآمده از مزیت رقابتی شرکت نسبت به دیگران

¹ Industry-based strategy

² Resource-based strategy

³ Competence-based strategy

⁴ Industrial Organization Theory

⁵ Bain, Joe

⁶ Market Based View (MBV)

⁷ Competitive Forces

⁸ Industry Rivalry

⁹ Treat of New Entrants

¹⁰ Treat of Substitutes

¹¹ Bargaining Power of Buyers

¹² Bargaining Power of Suppliers

¹³ Industry Attractiveness Analysis

در صنعت است، از موارد ذیل ناشی می‌شود: داشتن هزینه‌های پایین‌تر (رهبری هزینه)، داشتن محصولاتی که در صنعت یگانه پنداشته می‌شوند (تمایز)، یا داشتن تمرکز بر یک بخش ویژه از بازار و ارائه محصولاتی کاملاً منطبق با آن (ویژه‌بازار). اگرچه می‌توان بیش از یک استراتژی را در آن واحد دنبال کرد، «شرکت معمولاً از میان آن‌ها دست به انتخاب می‌زند و یا این‌که حرکتی بینابین خواهد داشت» (پورتر، ۱۹۸۵).

از دیدگاه هانت، گروه‌های استراتژیک، بیان‌کننده گروه‌بندی‌هایی آشکار از شرکت‌هایی هستند که رفتار و سلوکی همسان یا همگن در داخل یک صنعت از خود بروز می‌دهند. هانت از اصطلاح گروه‌های راهبردی برای گروهی از شرکت‌های یک صنعت استفاده کرده است که به شدت به‌لحاظ ساختار هزینه، درجه یکپارچگی عمودی، درجه تمایز محصول، سازمان رسمی، سیستم‌های کنترلی، سیستم پاداش و تنبیه مدیریتی، دیدگاه‌های شخصی و ترجیحات درباره نتایج و پیامدهای ممکن مشابه هم می‌باشند. استراتژی، مزیت رقابتی را بیشینه و کمبودهای رقابتی را کمینه می‌کند.

پورتر در دهه نود برای یافتن پاسخ به پرسش‌هایی مانند چرا برخی از کشورها در صحنه رقابت بین‌المللی موفق می‌شوند و برخی دیگر نه؟ و چرا یک کشور در صنعت (صنایع) خاص به مزیت یا موفقیت بین‌المللی دست می‌یابد؟ در طی مطالعه‌ای پژوهشی یک الگوی الماس‌گون را ارائه کرد. در واقع پورتر پاسخ پرسش‌های فوق را در چهار عامل که می‌توانند محیط فعالیت و کسب‌وکار برای شرکت‌ها را به محیطی مشوق یا بازدارنده تبدیل نمایند، یافت. شرایط عوامل درونی، شرایط تقاضا، صنایع مرتبط و پشتیبان و سرانجام استراتژی، ساختار و رقابت‌مندی شرکت، چهار عاملی هستند که به‌گونه‌ای جداگانه و در قالب یک سیستم، فراهم‌کننده زمینه‌های مرتبط با رقابت شرکت‌ها می‌باشند. در کنار این عوامل، دو متغیر دولت و شانس و اتفاقات پیش‌بینی نشده را نیز به آن‌ها اضافه کرد.

پورتر (۱۹۸۵) استدلال می‌کند که شرکت باید استراتژی خود را از طریق مدیریت مطلوب فعالیت‌ها در «زنجیره ارزش»^۱ خود، به اجرا درآورد. از نظر وی فعالیت‌های موجود در زنجیره ارزش شرکت، به دو گروه فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی تقسیم می‌شوند. فعالیت‌های اصلی عبارتند از: (۱) لجستیک ورودی^۲ یا زنجیره تامین ورودی، (۲) عملیات، (۳) لجستیک خروجی^۳ یا زنجیره تامین خروجی، (۴) بازاریابی و فروش و (۵) خدمات. فعالیت‌های پشتیبانی نیز عبارتند از: (۱) تدارکات^۴، (۲) گسترش فناوری، (۳) مدیریت منابع انسانی و (۴) زیرساخت‌های سازمان.

بنابراین، دکترین بنیادین پورتر در نظریه استراتژی صنعت‌مدار این است که، شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و در نتیجه عملکرد مالی بهتر، باید: (۱) صناعی را انتخاب کرده و/ یا ساختار آن‌ها را اصلاح کنند، (۲) یکی از سه استراتژی ژنریک را انتخاب کنند و (۳) فعالیت‌ها را در زنجیره ارزش خود به خوبی مدیریت کنند.

نباید از ذکر این نکته مهم غفلت کرد که راهبردهای پورتر و استراتژی‌هایی از این دست مربوط به زمانی است که هنوز راهبردهایی نظیر نوآوری ارزش و شکل‌گیری نظریه‌هایی حول نوآوری به طور جدی مطرح نشده بود یا دقیق‌تر این‌که به آن توجه کافی نشده بود، هر چند که از زمان طرح نظریه تخریب خلاق شومپیتر بیش از ۷۰ سال سپری شده است. با تکوین و بیان نظریه‌هایی چون نظریه نوآوری ارزش، شرکت‌ها می‌توانند با بی‌معنا کردن رقابت در ایجاد تقاضای جدید، به‌جای تمرکز روی شکست حریف در رقابت، روی حذف رقابت و بی‌معنا ساختن آن تمرکز کنند. به کمک نوآوری در ارزش، شرکت‌ها به‌جای تمرکز روی شکست حریف در رقابت، روی حذف رقابت و بی‌معنا ساختن آن تمرکز می‌کنند. این حذف با خلق جهشی در ارزش برای خریداران و برای شرکت و در نتیجه گشودن فضایی جدید و بی‌رقیب در فضای بازار به‌دست می‌آید. نوآوری ارزش چیزی متفاوت از نوآوری فناوری و پیشگامی در بازار است.

هیل^۵ در سال ۱۹۸۸ از دانشگاه ایالتی میشیگان ادعا کرد که ایده پورتر ناقص است، زیرا تمایز می‌تواند رهبری هزینه را هم شامل شود و شرکتی که

¹ Value Chain
² Inbound Logistics

³ Outbound Logistics
⁴ Procurement

⁵ Hill

محصول خود را با قیمتی پایین‌تر ارائه کند در واقع وجهی از استراتژی تمایز را به نمایش می‌گذارد و در برابر آن استراتژی اقیانوس آبی را مطرح کرد که در سال ۱۹۹۷ توسط کیم و مابورن^۱ (۱۹۹۷) بسط و توسعه یافت.

با طرح مفهوم نوآوری یک افق‌گشایی یا پارادایم شیفتی در عرصه‌های اقتصادی و صنعتی رخ می‌دهد و با خلق نقطه عطف در حیات کسب‌وکارها، آن‌ها را وارد دنیای جدیدی می‌کند. خلق ارزش و کسب رضایت مشتری در کسب مزیت رقابتی، امری انکارناپذیر است. در گذشته مدیریت تنها بر هزینه، کاهش زمان تحویل و بهبود کیفیت برای رقابت در بازار تمرکز می‌کرد و با برتری در این عوامل سعی در کسب مزیت رقابتی داشت، حال آنکه، درست است که در محیط رقابت کسب‌وکار امروزی کیفیت ضروری است، اما کافی نیست. شرکت‌هایی که نوآوری نمی‌کنند، می‌میرند. نوآوری، اصول متداول و پذیرفته‌شده را هبدر رقابتی را نقض می‌کند. بنابراین می‌توان مدعی شد که امروزه توانایی ابتکار یا نوآوری، یکی از عوامل برتری شرکت‌ها در محیط رقابتی محسوب می‌شود. در واقع برای رویارویی با رقابت حاکم بر بازار، عوامل کیفیت و کنترل هزینه، کافی نیستند، زیرا از این به بعد، توانایی و سرعت در آفرینش نوآوری از عوامل پراهمیت رقابت به‌شمار می‌آیند. در غالب صنایع، نوآوری را می‌توان در بیشینه کردن رضایت ارزش برای مشتری و بهترین راه کسب یک مزیت رقابتی پایدار فرض کرد. نوآوری، یکی از راهبردهای بسیار مؤثر مدیریتی محسوب می‌شود و سنگ بنای راهبردهای نوین است. به کمک نوآوری و ارزش نهفته در آن می‌توان با وجود ایجاد ارزش واقعی برای مشتری، هزینه فعالیت‌های غیرضروری را کاهش داد و بدین ترتیب مزیت رقابتی و رشد و سوددهی پایدار را به‌دست آورد.

۲. نظریه استراتژی منبع‌مدار

به دلیل وجود کاستی‌هایی در نظریه استراتژی صنعت‌محور و تئوری پورتر، در اواخر دهه ۱۹۸۰، تئوری جدیدی در پیوند با مزیت رقابتی مطرح شد که به «نظریه مبتنی بر منابع» یا «رویکرد مبتنی بر منبع»^۲ (RBV) معروف شد. این دیدگاه از سوی ورنر فلت^۳ از سال ۱۹۸۴ به ادبیات مدیریت راهبردی معرفی شد و سپس توسط پژوهشگران دیگری چون متا^۴ (۱۹۹۵)، بارنی (۱۹۹۸) و رایت^۵ (۱۹۹۸) بسط و توسعه یافت. نظریه مبتنی بر منبع در دهه ۸۰ شکل گرفت و در دهه ۹۰ مورد اقبال وسیع واقع شد و به سرعت روند تکاملی خود را طی کرد. این دیدگاه به‌عنوان یک رویکرد جدی در پژوهش‌های مدیریت راهبردی تلاش دارد پاسخ پرسش «چرا برخی از بنگاه‌ها می‌توانند رقبای خود را از میدان به‌در کنند؟» را در درون بنگاه جست‌وجو کند. براساس این تئوری برای نیل به مزیت رقابتی، به نقاط ضعف و قوت درون بنگاه توجه می‌شود. این دیدگاه تأکید را از عوامل خارجی و محیط رقابتی بنگاه به عوامل داخلی و منابع مورد نیاز بنگاه برای رقابت، معطوف می‌کند. از منظر اقتصادی سابقه نظریه RBV به نگرش اقتصادی ریکاردو^۶ برمی‌گردد، که خلق و حفظ منابع اقتصادی را در مالکیت بر منابع تولید نهفته می‌دید و بر این اساس اصطلاح «منابع ریکاردین»^۷ در ادبیات اقتصاد و راهبرد به مفهوم برگرفته از مالکیت بر منابع کمیاب و با ارزش گفته می‌شود. بنابراین نظریه مبتنی بر منبع (RBV) عبارت است از این‌که آغاز خلق و حفظ مزیت رقابتی را در عوامل درونی بنگاه باید جست‌وجو کرد.

نظریه منبع‌مدار استراتژی، بیانگر این مفهوم است که منابع (به درجات متفاوت)، هم به‌گونه قابل ملاحظه‌ای بین شرکت‌ها ناهمگن هستند و هم دارای تحرک ناقص هستند. «ناهمگن بودن منابع»، به این معناست که هر شرکتی دارای مجموعه‌ای از منابع است که حداقل در پاره‌ای جهات یگانه هستند. «تحرک ناقص» دلالت بر این دارد که منابع شرکت — به درجات متفاوت — معمولاً به آسانی و به سهولت قابل خرید و فروش در بازار نیستند. بنابراین دکتترین راهبردی و بنیادین دیدگاه منبع‌مدار، این است که شرکت‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و در پی آن عملکرد مالی برتر باید به

¹ W. Chan Kim & Renee Mauborgne

² Resource Based View (RBV)

³ Wernerfelt, B.

⁴ Mata, F

⁵ Wright,

⁶ Ricardo

⁷ Ricardin Resources

دنبال منابعی باشند که ارزشمند، کمیاب، ناهمگن، دارای قابلیت تحرک اندک، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی هستند. منبع^۱ به تمام آن چیزی گفته می‌شود که در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

رویکردهایی که در گروه نظریه استراتژی کسب‌وکار منبع‌محور مطرح شده‌اند عبارتند از: (۱) نظریه شومپترین^۲، (۲) نظریه پیتراف^۳، (۳) نظریه تغییرات سریع استراتژی داوونی^۴، (۴) نظریه کی^۵، (۵) نظریه VRIO جی. بارنی (ارزشمندی منابع^۶ (V)، کمیابی^۷ (R)، تقلیدپذیری^۸ (I) و حمایت و استفاده شرکت و سازمان از آن منابع^۹ (O))، (۶) نظریه نهادگرایی منابع دی‌گریگوری^{۱۰}، (۷) نظریه انعطاف‌پذیری سازمان، (۸) نظریه منابع بارنی و رایت، (۹) نظریه منابع عملگر و عملگر وارگو و لوش^{۱۱} و (۱۰) نظریه منبع – مزیت هانت (که در کتاب «نگرشی به مبانی نظری بازاریابی» از این مولف به شرح مبسوط این رویکردها پرداخته شده است).

۳. نظریه استراتژی شایستگی‌مدار

سومین نظریه پیرامون استراتژی‌های کسب‌وکار برای کسب مزیت رقابتی، نظریه شایستگی‌مدار است. ریشه‌های واژه «مزیت متمایز^{۱۲}» به کارهای سلزنیک (۱۹۵۷) برمی‌گردد. بررسی پیشینه رقابت مبتنی بر شایستگی، حاکی از آن است که اولین بار سلزنیک به شایستگی متمایز^{۱۳} اشاره کرده اما رویکرد راهبردی به شایستگی، با مقاله معروف پراهالاد و هامل (۱۹۹۰) مورد توجه جدی قرار گرفته است. این دو پژوهشگر، عوامل تعیین‌کننده کامیابی سازمانی را شایستگی‌های محوری یا شایستگی‌های متمایز اطلاق کردند.

از دیدگاه پراهالاد و هامل، باید به «شرکت» به‌عنوان مجموعه‌ای از شایستگی‌ها نگریست، چرا که «در بلندمدت، رقابت‌پذیری، از توانایی ساخت شایستگی‌های محوری – با هزینه‌های کمتر و سرعت بیشتر از رقبای – که محصولات پیش‌بینی نشده را به وجود می‌آورد ناشی می‌شود.» از دیدگاه هامل و پراهالاد (۱۹۹۴) راهبرد کسب‌وکار باید بر آینده‌نگری در صنعت و استفاده از شایستگی به‌عنوان اهرم متمرکز باشد. آینده‌نگری عبارت است از پیش‌بینی آینده با پاسخ به این پرسش که شرکت‌ها باید چه گونه‌های جدیدی از مزایا را در پنج تا پانزده سال آینده برای مشتریان خود فراهم آورند و چه شایستگی‌های جدیدی جهت ارائه چنین مزایایی باید کسب شده یا ایجاد شوند؟ پیتراک (۲۰۰۴) در زمینه آینده‌گرایی مدیران می‌گوید: «اگر رهبران نتوانند از دیروز دست بکشند و گذشته را رها کنند، روشن است که قادر به خلق فردا نخواهند بود. بسیار اندک‌اند شرکت‌هایی که حاضرند از گذشته دست بکشند و در نتیجه بسیار اندک‌اند آن‌هایی که منابع بایسته برای فردا را در دسترس دارند.»

از دیدگاه نظریه‌پردازان شایستگی‌مدار، بهره‌وری و مزیت رقابتی از طریق اهرم قرار دادن منابع، کسب می‌شود که این هم برآمده از «تمرکز اثربخش تر منابع بر اهداف راهبردی کلیدی ... تجمع کارآمدتر منابع ... تکمیل یک نوع منبع با نوع دیگر برای خلق ارزش بالاتر ... حفظ منابع در هر جای ممکن، و ... بازیابی سریع منابع با کمینه کردن زمان بین هزینه و بازگشت سرمایه است» (هامل و پراهالاد، ۱۹۹۴).

بنابراین دکترین راهبردی و بنیادین دیدگاه شایستگی‌مدار، این است که شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی و در نتیجه عملکرد مالی برتر، باید شایستگی‌های متمایزی را شناسایی، جستجو، توسعه، تقویت، حفظ و اهرم نمایند. پراهالاد و هامل، عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمانی را شایستگی‌های محوری اطلاق کردند. شرکت‌ها، شایستگی محوری را به‌عنوان یادگیری جمعی در سازمان مخصوصاً چگونگی هماهنگی مهارت‌های گوناگون تولید و یکپارچه‌سازی جنبه‌های چندگانه تکنولوژی تعریف می‌کنند. نگرش رقابت بر مبنای شایستگی، ظرفیت ایجاد، تقویت و گسترش

¹ Resource

² Schumpeterian theory

³ Peteraf

⁴ D'aveni

⁵ Kay

⁶ Valuable

⁷ Rare

⁸ Imitate

⁹ Organization Support

¹⁰ DeGregori

¹¹ Vargo, S. L. & Lusch, R. F.

¹² Distinctive advantage

¹³ Distinctive competence

شایستگی‌های محوری سازمان را برای تولید محصولات موفق در بازار، پایه و اساس مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. هرچند که در درازمدت مزیت‌های رقابتی، پایدار نیستند. مزیت‌ها به صورت مداوم، توسط شرکت‌هایی که بازارها را مختل می‌کنند و به‌گونه‌ای رفتار می‌نمایند که هیچ مانع ورودی وجود نداشته باشد، ایجاد خواهند شد، فرسوده خواهند گشت، از بین خواهند رفت و دورباره خلق خواهند شد.

تفاوت در شایستگی‌های مشخص، چرایی برتری برخی از شرکت‌ها در انجام پاره‌ای از امور را نسبت به سایر شرکت‌ها تبیین می‌کند. شرکت‌ها می‌توانند از شایستگی‌های کارآفرینی برتر، قابلیت‌های پویا^۱، قابلیت‌های یادگیری، قابلیت‌های پیش‌بینی صنعت، پژوهش و توسعه، فناوری‌های مشخص تولید، هوش لازم برای فهم مشتری و رقیب، بازاریابی و چابکی رقابتی^۲ برخوردار شوند. شایستگی‌ها، منابع متمایزی هستند و در واقع ترکیب‌های خاصی از منابع اصلی محسوب می‌شوند. از آنجایی که شایستگی‌ها دارای ریشه‌های مبهم، پنهان و پیچیده‌ای هستند و از روابط متقابل بسیاری برخوردارند، احتمالاً به‌گونه‌ای معنادار میان شرکت‌های درون یک صنعت، ناهمگن و دارای توزیع نامتقارن هستند.

آنچه که مدیران کسب‌وکارهای مختلف از آن به‌عنوان شایستگی‌های متمایز شرکت یا صنعت خود نام می‌برند آنچنان گستره وسیعی از عوامل و عناصر را دربر می‌گیرد که توافق بر درجه اهمیت آن‌ها بسیار مشکل است و میزان اولویت آن‌ها از شرکتی به شرکتی دیگر با از صنعتی به صنعتی دیگر متفاوت و بعضاً ناهمگون است. با این‌که یک عامل می‌تواند برای شرکتی حائز اهمیت و دارای اولویت باشد ولی می‌تواند برای شرکتی دیگر فاقد اهمیت باشد و طبعاً می‌تواند متاثر از وضعیت خاص کسب‌وکارها یا نگرش مدیران آن‌ها یا رویکرد صاحبان آن کسب‌وکارها باشد. فهرست متنوعی از تمایزاتی متفاوت چون اعتبار کیفی محصول، پشتیبانی کالا/ خدمات از مشتری، دانش بالای مدیریتی، کیفیت نیروی مهندسی، تولید با هزینه کمتر، داشتن منابع مالی مطمئن، وسعت خط تولید، برتری تکنیکی، ویژگی‌های محصول/ تمایز، تداوم در نوآوری محصول، سهم بالای بازار، اندازه/ موقعیت توزیع، قیمت پایین، ارزش آفرینی بالا برای مشتری، دانش تجاری، پیشرو بودن/ اولین‌های صنعت بودن، تولید کارآمد و انعطاف‌پذیر، کاربری قابل انعطاف برای مشتری، نیروی فروش کارآمد، داشتن مهارت در بازاریابی، بینش/ فرهنگ سازمانی/ مشتری، کیفیت برنامه‌های راهبردی، جایگاه، تبلیغات/ تصویر مؤثر، کارآفرینی، هماهنگی میان کارکردی و انسجام سازمانی، پژوهش و توسعه روزآمد، کیفیت برنامه‌های کوتاه‌مدت، پیوند خوب با توزیع‌کننده و دیگر موارد توسط صاحب‌نظران مختلف نامبرده شده است.

¹ *Dynamic capabilities*

² *Competitive agility*

فصل ۱۱

هماهنگی میان کارکردی

سازمان شمولی بازارگرایی

استفاده هماهنگ از منابع یک سازمان در خلق ارزش برتر برای مشتریان هدف یا به هم‌آوایی همه واحدهای عملیاتی برای تحقق اهداف سازمان را هماهنگی میان کارکردی می‌گویند. باید تاکید شود که بازارگرایی به‌مثابه یک فرهنگ سازمانی، صرفاً مسئولیت بخش بازاریابی نیست. علاوه بر این، ضروری است که بخش‌های گوناگون یک سازمان برای شناخت نیازهای مشتری (یعنی آگاهی از اطلاعات بازار) و واکنش به آن نیازها اقدام کنند و بر اهمیت اقدام مشترک بخش‌های گوناگون یک سازمان تاکید شود. به‌گونه فزاینده‌ای مشخص شده است که پاسخ موثر به نیاز بازار، مستلزم هم‌آفرینی عملی تمامی بخش‌های یک سازمان از جمله پژوهش و توسعه برای طراحی و توسعه یک محصول جدید، واحد تولید برای تولید آن، خرید برای بسط تنوع تامین‌کنندگان به‌منظور تامین قطعات/ مواد جدید، امور مالی برای فعالیت‌های مالی و غیره می‌باشد.

یک دیدگاه کوتاه‌بینانه این است که صرفاً بخش بازاریابی باید مشتری‌گرا باشد، درحالی‌که پیامد رفتاری و عملکردی همه واحدها، بخش‌ها و قسمت‌های یک سازمان می‌تواند تاثیر به‌سزایی بر برآیند عملکرد سازمان و بر درآمد نهایی آن داشته باشد. کاتر به‌گونه‌ای مشروح، وظیفه مشتری‌گرایی واحدها و بخش‌های یک سازمان را به‌صورت زیر بیان می‌کند:

۱. بخش پژوهش و توسعه

- صرف زمان برای شنیدن دیدگاه‌های مشتریان
- همکاری با بخش بازاریابی و سایر بخش‌ها جهت بررسی طرح‌های نو
- الگو قرار دادن محصولات رقیب جهت پیشی گرفتن از آنها
- دریافت پیشنهادات مشتریان در هنگام توسعه محصول
- دریافت بازخورد بازاری محصول و پالایش و بهبود محصول به‌صورت پیوسته

۲. بخش کارپردازی و تدارکات

- یافتن بهترین عرضه‌کنندگان مواد اولیه و سایر منابع
- پی‌افکنی رابطه بلندمدت با بهترین عرضه‌کنندگان
- تاکید بر کیفیت نه قیمت (کیفیت فدای قیمت نشود)

۳. بخش تولید

- دعوت از مشتری جهت بازدید از کارخانه
- مشاهده مصرف تولیدات شرکت در جاهای دیگر
- اضافه‌کاری برای تحویل به‌موقع محصول
- تولید محصول با کمینه زمان و هزینه
- بالا بردن کیفیت و رساندن نقص‌ها به صفر
- ساخت محصولات همخوان با نیاز مشتری

۴. بخش بازاریابی

- بررسی نیازها و خواسته‌های مشتریان در بخش خاصی از بازار

- تمرکز منابع بازاریابی در بخش خاصی از بازار
- تنظیم برنامه پیروز شدن در بازار هدف
- هماهنگی دیدگاه سازمان با رضایت مشتری
- جستجوی اندیشه‌های نو و عرضه خدمات بهتر جهت رسیدن به رضایت مشتری
- کوشش در جهت کشاندن تمام بخش‌های سازمان به سوی مشتری‌گرایی

۵. بخش فروش

- آگاهی از صنعت مشتری‌یابی
- کوشش جهت یافتن بهترین راه‌حل مشکل برای مشتریان
- دادن وعده‌ها در حد توان
- انتقال نظرات مشتریان به بخش تولید
- کوشش در نگهداری درازمدت مشتریان

۶. بخش ترابری و حمل و نقل

- داشتن استاندارد تحویل کالا
- داشتن بخش سیار آگاه و کارآمد جهت پاسخگویی به مشتریان

۷. بخش حسابداری

- تنظیم گزارشات ماهانه و یا هفتگی پیرامون سودآوری هر محصول، هر بخش، هر سفارش، هر منطقه جغرافیایی، هر کانال توزیع و مشتریان خاص
- تنظیم صورت‌حساب‌هایی همخوان با نیازهای مشتری
- داشتن آمادگی بایسته، محترمانه و سریع جهت پاسخگویی به پرسش‌های مشتری

۸. بخش روابط عمومی

- گسترش اخبار خوب شرکت جهت کاهش صدمه‌های حاصل از خبرهای بد
- تصور خود به عنوان وکیل مشتریان و پیگیری سیاست‌ها و عملکرد شرکت

۹. بخش امور مالی

- شناخت هزینه‌های بازاریابی و پشتیبانی از آن
- هماهنگی برنامه‌های ایجاد اعتبار با نیازهای مشتری
- اقدام سریع در شناسایی اعتبار مشتریان و تصمیم‌گیری سریع

ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکردی چندسویه و فراوظیفه‌ای بوده و فراتر از وظیفه یک واحد بازاریابی است. ارزش‌افزایی یک کسب‌وکار برای خریداران، همانند یک ارکستر سمفونی است که در آن سهم هر زیرگروه، توسط یک رهبر طراحی و هماهنگ می‌شود. یک کسب‌وکار باید به گونه‌ای موثر و یکپارچه، تمامی سرمایه‌های مادی، منابع انسانی، اطلاعاتی و مالی شرکت را در تلاشی پیوسته حول هدف ایجاد ارزش برتر برای خریداران، متمرکز کند. این امر مستلزم تمرکز فعالیت‌های همگی بخش‌های کسب‌وکار و نه صرفاً یک بخش واحد است. بنابراین، با توجه به ماهیت چندسویه‌ای ایجاد ارزش برتر برای مشتری، پیوند داخلی بازاریابی با سایر وظایف کسب‌وکار باید به گونه‌ای نظام‌مند در راهبرد بازاریابی کسب‌وکار هماهنگ شود. مایکل پورتر (۱۹۸۵) بر این باور است که در هر نقطه‌ای از زنجیره ارزش، فرصتی برای فروشنده برای ایجاد ارزش برای شرکت خریدار فراهم می‌شود. بنابراین در یک شرکت فروشنده، هر فردی در هر کارکردی می‌تواند به گونه‌ای بالقوه یا نامود در ایجاد ارزش برای خریداران مشارکت داشته باشد.

«شغل یک مدیرعامل به گونه فزاینده‌ای به پیچیده‌ترین شغلی که می‌شناسم، یعنی رهبری یک اپرا، همانند می‌شود. شما ستارگان خود را دارید که می‌توانید به آن‌ها دستور بدهید، گروه پشتیبانی کننده و ارکستر خود را دارید. هر گروهی کاملاً متفاوت از دیگر گروه‌هاست. ولی رهبر اپرا دارای یک معیار است و دیگران هم دارای همان معیار هستند. شما باید در کسب‌وکار خود از هم‌جهت شدن همه گروه‌های متفاوت درگیر در کار به سوی تولید موردنظر و مطلوب اطمینان حاصل کنید. این کار کلید درک و فهم حرکت آینده شماست. این رویکرد به معنای کم‌اهمیت‌تر شدن یا پراهمیت‌تر شدن شغل مدیرعاملی نیست، بلکه به معنای تغییر نوع اهمیت آن است. این مفهوم به معنای خودداری از دستور دادن نیست – بلکه به معنای درک این نکته است که چه وقت دستور بدهد و چه موقع با دیگری به‌عنوان یک شریک برخورد نماید» (دراکر، ۲۰۰۲).

بنگاه‌ها در پی یافتن راهی هستند تا با ایجاد مزیت رقابتی و کاهش هزینه‌های تولید، در بازارهای هدف نسبت به رقبای سهم بیشتری داشته باشند. الگوی زنجیره ارزش پورتر ابزار مناسبی بود که برای ارزیابی و تعیین حوزه‌های کسب‌وکار معرفی شد. این مدل کمک می‌کند تا از سازمان‌ها و شرکت‌هایی که توان ایجاد ارزش و مزیت رقابتی را دارند، تحلیل دقیق‌تری ارائه کرد. مایکل پورتر، مفهوم زنجیره ارزش را در سال ۱۹۸۵ در کتاب خود با عنوان «مزیت رقابتی ملل» مطرح کرد. پورتر تأکید می‌کند که با استفاده از تحلیل زنجیره ارزش می‌توان به مدیران کمک کرد تا موقعیت یک کسب‌وکار را در هم‌سنجی با کسب‌وکارهای رقیب، درک و تحلیل نمود. زنجیره ارزش در یک فعالیت اقتصادی خاص، نه فعالیت را که هم ارزش‌زا و هم هزینه‌زا هستند، معرفی می‌کند. این نه فعالیت فایده‌زا که به‌لحاظ راهبردی به هم وابسته‌اند، خود از پنج فعالیت اصلی^۱ و چهار فعالیت پشتیبانی^۲ تشکیل می‌شوند. مایکل پورتر زنجیره ارزش را به‌مثابه ابزار تشخیص راه‌های گوناگون ایجاد فایده بیشتر برای مشتری، پیشنهاد کرده است. هر شرکتی از مجموعه فعالیت‌هایی تشکیل می‌شود که هدف از انجام آن‌ها طراحی، تولید، مطالعه در باره بازار، عرضه و پشتیبانی از کالا است.

فعالیت‌های اصلی نشان‌دهنده ترتیب انتقال مواد اولیه به داخل واحد اقتصادی (ورودی لجستیک)، تبدیل این مواد اولیه به محصولات نهایی (عملیات)، صدور محصولات تولیدی (خروجی لجستیک)، بازاریابی این محصولات (بازاریابی و فروش) و ارائه خدمات همراه (خدمت‌رسانی) است. فعالیت‌های پشتیبانی شامل تدارکات، تغییرات تکنولوژیک، مدیریت منابع انسانی و تشکیلات بنیادی شرکت می‌شود. انجام این فعالیت‌ها بر عهده دوایر تخصصی است.

زنجیره ارزش، مجموعه‌ای از عملیات‌هایی است که در یک صنعت به‌صورت زنجیره‌ای انجام می‌پذیرد تا به خلق ارزش منجر شود. محصولات از میان حلقه‌های این زنجیره عبور می‌کنند و در هر حلقه، ارزشی به محصول نهایی افزوده می‌گردد. از این مدل می‌توان برای دسته‌بندی و شناسش فعالیت‌ها و محاسبه میزان افزایش ارزش افزوده هر فعالیت استفاده کرد. اگر شرکتی بتواند در شناسش و پردازش فعالیت‌های ارزش‌زای تولیدی به‌درستی عمل کند و آن‌را مدیریت کند، در این صورت می‌تواند میزان تاثیر هر فعالیت در فازهای تولید را محاسبه و جهت حذف یا گسترش فعالیتی ویژه با آگاهی کامل از وضعیت موجود و نتیجه آتی اقدام کند.

پویایی‌های میان‌واحدی

مجموعه عوامل دیگری که تصور می‌شود به‌عنوان پیشایندها بر بازارگرایی تاثیر داشته باشد پویایی‌های میان‌واحدی^۳، شامل تعارضات میان‌واحدی^۴، پیوستگی^۵، ارتباطات میان‌واحدی^۶ و علاقه به ایده‌های سایر واحدها است. کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) نمودار مربوط به پیوند میان پویایی‌های میان‌واحدی و بازارگرایی را به‌صورت شکل ۳۷ پیشنهاد کرده‌اند:

^۱ Primary Activities

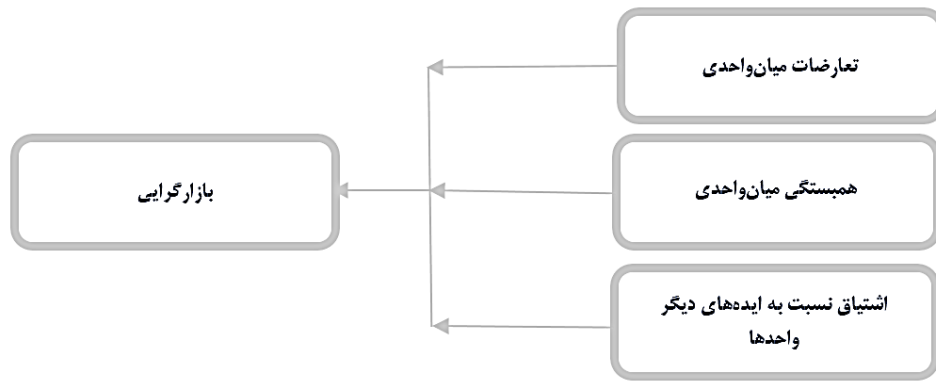
^۲ Support Activities

^۳ Interdepartmental dynamics

^۴ Interdepartmental conflict

^۵ Connectedness

^۶ Interdepartmental connectedness



شکل ۳۷. بویایی‌های میان‌بخشی و بازارگرایی (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۳)

تعارضات میان واحدی

سازمان‌ها در همه جا تشکیل می‌شوند و به تمامی جنبه‌های گوناگون زندگی بشر امروزی معنا می‌بخشند. اگر چرخه عمر زندگی انسان‌ها از بدو تولد تا مرگ در نظر گرفته شود، نقش سازمان‌ها را در تمامی مراحل زندگی از تولد گرفته تا مرگ، آموزش و پرورش، دانشگاه، بنگاه و اداره، موسسه محل کار، سازمان‌های بازنشستگی و سازمان‌های کفن و دفن می‌توان ملاحظه کرد. همان‌گونه که اتزیونی^۱ گفته است ما در سازمان‌ها به دنیا می‌آییم، در سازمان‌ها تحصیل می‌کنیم و اغلب اوقات زندگی خود را به کار در سازمان‌ها می‌گذرانیم. جامعه ما جامعه بوروکراتیک یا «جامعه سازمانی» نامیده می‌شود و مدیریت جوامع بدون سازماندهی غیرممکن است.

یکی از عوامل برجسته‌ای که پنداشته می‌شود بر بازارگرایی تأثیر داشته باشد، تعارضات میان‌واحدی در سازمان‌ها است که به تنش و چالش‌گری میان بخش‌ها و دپارتمان‌های گوناگون یک شرکت اشاره دارد و می‌تواند برگرفته از عدم‌سازگاری واکنش‌های واقعی یا مطلوب با هنجارها باشد که در واقع اثر بازدارنده بر بازارگرایی دارد و مانعی بزرگ برای تحقق بخشی بازارگرایی به‌شمار می‌آید. اساساً، تعارضات میان‌واحدی شاید مانع پیوند میان بخش‌ها و در نتیجه سبب کاهش انتشار اطلاعات بازار شود. علاوه بر این، چالش‌گری در میان واحدها احتمالاً نقش بازدارندگی در امر واکنش هماهنگ یک شرکت به نیازهای بازار دارد و در نتیجه سبب کاهش میزان بازارگرایی آن می‌شود. در یک سازمان موفق بازارگرا، تعارضات میان‌واحدی نباید بر فرایند کسب، انتشار و پاسخگویی به اطلاعات تأثیر سوء بگذارد. با این پیش‌فرض که تعارضات میان‌واحدی به‌عنوان مانعی جدی بر سر راه ارتباطات میان‌بخشی و در نتیجه بازارگرایی است، می‌توان این نتایج را اخذ کرد که هر چه تعارضات میان‌بخشی بیشتر باشد، توزیع اطلاعات بازار و پاسخگویی سازمان به آن کمتر می‌شود. هر چه ارتباطات میان‌بخشی بیشتر باشد، توزیع اطلاعات بازار و پاسخگویی سازمان بیشتر است. از این‌رو اعمال محدودیت در ایجاد هماهنگی و اجرای موثر پاسخگویی به اطلاعات گردآوری شده و انتشار اطلاعات در سراسر شرکت، به بازارگرایی آسیب وارد می‌کند. بنابراین همبستگی میان‌واحدی ساختاریافته می‌تواند انتشار اطلاعات را تسهیل کند.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) عنوان می‌کنند که متغیرهای میان‌واحدی - تعارضات و همبستگی - به وضوح نقش اساسی در تأثیرگذاری بر انتشار و پاسخگویی به اطلاعات بازار دارند. آن‌ها برخی از راه‌های ارزان برای مدیریت این دو پیشاینده (تعارضات و همبستگی) را به شرح ذیل پیشنهاد می‌کنند:

۱. صرف ناهار کارکنان بخش‌های مختلف با هم
۲. تشکیل تیم‌های ورزشی از کارکنان بخش‌های مختلف

¹ Etzioni

۳. انتشار خبرنامه‌های سرگرم کننده برای کارکنان بخش‌های مختلف

۴. تعویض و جابجایی کارکنان در بخش‌های مختلف

۵. برنامه‌های آموزشی فرابخشی

۶. تعویض و جابجایی مدیران ارشد بخش‌هایی با بخش‌های دیگر

حل موثر تعارضات و عدم‌توافقات در میان بخش‌ها، ممکن است نیاز به دگرگونی فرایندهای ساختاری داشته باشد؛ چرا که عدم‌توافق به‌صورت غیررسمی و به‌صورت طولانی مدت شاید موجب ایجاد حساسیت، رقابت و شکاف درازمدت در میان اعضای کلیدی تیم مدیریت شود. با قرار دادن اطلاعات جدید همراه با تفسیرهای متعدد با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی شده مانند پژوهش دیالکتیکی، دفاع شیطنت‌آمیز^۱ و ایجاد طرح‌های جایگزین با بحث سازنده، ممکن است سبب تکوین بینش جدیدی از یادگیری زی‌ا‌ا شود. در دفاع شیطنت‌آمیز، از یک فرد یا یک گروه استفاده می‌شود که با انتقاد رسمی، یک هنجار پیشنهادی و یا پذیرفته شده را به چالش می‌کشد. در مقابل، از تحقیق دیالکتیکی برای بحث‌های ساختاری براساس شایستگی یک برنامه و طرح پیشنهادی در تصمیم‌گیری راهبردی استفاده می‌شود.

ارتباطات میان‌واحدی

ارتباطات میان‌واحدی به میزان ارتباط مستقیم رسمی و غیررسمی میان کارکنان در سراسر واحدها اشاره دارد و شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به ارضای نیازهای بازار هدف منجر می‌شود. به همین خاطر، مدیران ارشد باید مطمئن شوند که همه اعضای سازمان، به ضرورت و اهمیت ارتباطات میان‌واحدی به‌عنوان یکی از اهداف سازمانی باورمند هستند. بازارگرایی نیز تحت تأثیر ارتباطات میان‌بخشی قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از تحقیقات گوناگون نشان می‌دهد که ارتباطات، تعامل و تبادل اطلاعات و نیز استفاده واقعی از اطلاعات را تسهیل می‌کند. از این‌رو انتظار می‌رود که اگر کارکنان بخش‌ها، هر چه بیشتر و به‌گونه‌ای مستقیم (یا شبکه‌ای) با یکدیگر مرتبط باشند، احتمالاً بیشتر به مبادله اطلاعات بازار مبادرت می‌ورزند و هماهنگ‌تر واکنش نشان می‌دهند.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) نشان دادند که تعارضات میان‌واحدی بیشتر، سبب کاهش بازارگرایی سازمان می‌شود. پژوهش هریس و پیرسی (۱۹۹۹) در ارتباط با موانع بازارگرایی مشخص کرد که میان ارتباطات میان‌واحدی و بازارگرایی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که ارتباطات مستمر احتمالاً می‌تواند شرایط را برای انتشار دانش گردآوری شده بازار فراهم کند و ارائه پاسخی بهنگام و بازارگرایانه را ممکن سازد. بنابراین وجود هماهنگی میان‌واحدی مناسب، در تمامی سازمان‌هایی که می‌خواهند بازارگرا باشند، ضروری است و از آنجایی که موجب فرازش و اعتلای سطح بازارگرایی شرکت می‌شود باید به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر بازارگرایی شناخته شود.

نارور و اسلیتر (۱۹۹۵) نیز اعلام می‌کنند که حل تعارضات با توسعه هنجارهای گروهی، موجب تشویق در به اشتراک‌گذاری اطلاعات و حذف محدودیت‌ها بر جریان اطلاعات و ارتباطات می‌گردد. این پیوند شاید از طریق موقعیت‌های ارتباطی، نقش‌های یکپارچه‌سازی، سازمان‌های ماتریسی، تماس چهره‌به‌چهره در جلسات و توسط نیروهای کار و یا استفاده از فناوری اطلاعات برای ایجاد تابلوهای تبلیغاتی سازمانی در موضوعاتی نظیر فعالیت رقابتی یا توسعه فناوری رخ دهد.

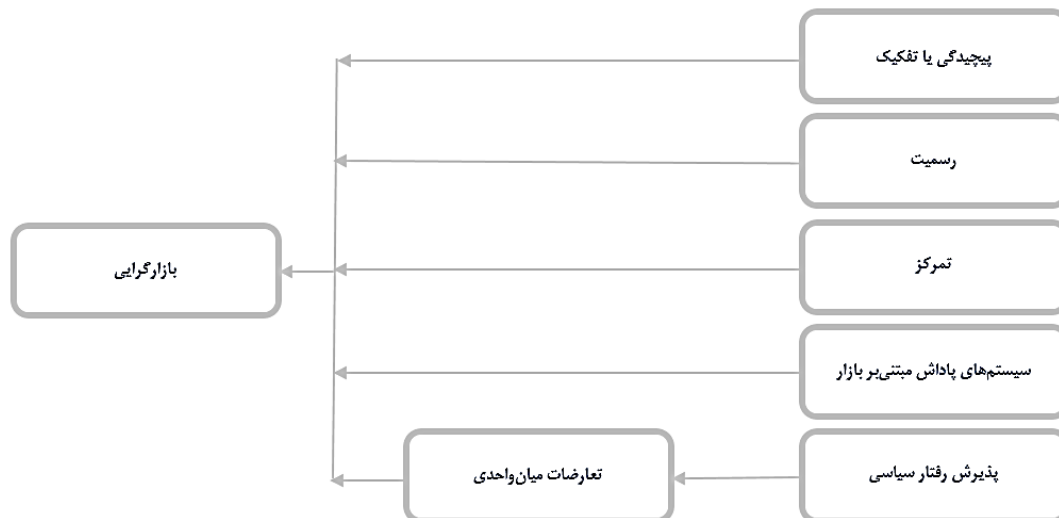
علاقه به ایده‌ها و نقطه‌نظرات سایر واحدها

^۱ Devil's advocacy

علاقه به ایده‌ها و نقطه‌نظرات سایر واحدها از منظر پویایی میان‌واحدی، بافتار دیگری است که در ادبیات مربوط به پویایی گروه، براساس باور آرگریس (۱۹۶۵) و توسط وی پیشنهاد شده است. اشتیاق به ایده‌های سایرین یا دیگر واحدها، به پذیرش پیشنهادها و عقاید افراد و گروه‌های دیگر اشاره دارد. براساس یافته‌های آرگریس، سطح علاقه پایین به جریان اطلاعات، بی‌اعتمادی و خصومت در میان کارکنان را دامن می‌زند و منجر به ناکارآمدی می‌شود. از این رو، انتظار می‌رود سطح پایین علاقه به ایده‌های افراد بخش‌های دیگر مانع انتشار اطلاعات بازار در سراسر واحدها و همچنین پاسخ افراد به اطلاعاتی باشد که در بخش‌های دیگر ایجاد شده است.

ساختار سازمانی (سیستم‌های سازمانی)

مجموعه دیگری از پیشایندهای مطرح و تاثیرگذار بر بازارگرایی، ساختار سازمانی (سیستم‌های سازمانی) می‌باشند که از سه متغیر ساختاری^۱، رسمیت^۲، تمرکز^۳ و پیچیدگی (بخش‌بندی یا تفکیک)^۴ تشکیل شده است و به ویژگی‌های سازمانی نیز معروف است و یک پیکربندی ثابت و درعین حال دیرپا از کارها و فعالیت‌های سازمانی است، اگرچه کولی و جاورسکی دو متغیر دیگر را نیز شامل سیستم‌های پاداش مبتنی بر بازار^۵ و پذیرش رفتار سیاسی^۶ را در تحقیق خود به آن اضافه کرده‌اند (شکل ۳۸).



شکل ۳۸. سیستم‌های سازمانی و بازارگرایی (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰)

وجود یا عدم وجود ساختار سازمانی در شرکت‌ها حائز اهمیت نیست بلکه تناسب یا عدم تناسب ساختار سازمانی کسب‌وکارها با محیط، موضوعی است که نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفاء می‌کند چون هیچ شرکتی بدون ساختار سازمانی قابل انگاشت نیست. سازمان‌ها باید تغییرات محیطی خود را بشناسند و فراتر از شناخت، رخدادهای پیرامون خود را قبل از وقوع پیش‌بینی کنند.

سازمان‌ها به‌عنوان سیستم باز با محیط خود در تعامل‌اند، بنابراین ناچارند منابع مورد نیاز خود را از محیط تأمین نموده، محصولات خود را در آن به فروش برسانند و برای تدوام حیات و اثربخشی، تغییرات محیطی را تعبیر و تفسیر نمایند، بنابراین باید ساختار سازمانی مناسب با محیطی که در آن فعالیت می‌کنند را به وجود آورند. از آنجایی که عدم اطمینان محیطی شرکت‌ها به دلایل ناشی از تغییرات محیطی مانند مقررات‌زدایی، عضویت در

¹ Structural variables

² Formalization

³ Centralization

⁴ Departmentalization

⁵ Market-based reward systems

⁶ Acceptance of political behavior

سازمان تجارت جهانی، مکانیزه‌سازی و تنوع مشتریان در سطح بالایی قرار دارد، بنابراین همه این موارد بازنوساخت ساختار شرکت‌ها را الزامی می‌سازد.

تاکنون از سوی نظریه‌پردازان مدیریت، الگوهای متفاوتی برای مطالعه سازمان ارائه شده است. گروه مشاورین مکینزی^۱، مدل هفت S را معرفی می‌کند. این گروه، هفت سویه را جهت معرفی و شناسش وضعیت سازمان پیشنهاد می‌دهد، که عبارتند از: استراتژی^۲، ساختار^۳، سیستم^۴، مهارت‌ها^۵، کارکنان^۶، سبک‌وسایق رهبری^۷ و ارزش‌های مشترک^۸. مدل 7S مکینزی ابزاری است که با نگاه کردن به ۷ عنصر کلیدی و داخلی سازمان طراحی سازمانی یک شرکت را تحلیل می‌کند. تئوری سازمان^۹، رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. با توجه به دیدگاه‌های گوناگون در خصوص تئوری سازمان، در اینجا دیدگاه وابسته به محیط مدنظر قرار گرفته است که در واقع همان تعریف سیستم‌های باز است. براساس این دیدگاه شرکت‌ها نمی‌توانند تمام منابع گوناگون مورد نیاز خود را ایجاد و در داخل فراهم کنند و همه کارهای مورد نیاز را در درون شرکت خود انجام دهند. به عبارت دیگر شرکت‌ها به‌عنوان سیستم باز به محیط خود وابسته‌اند و منابع مورد نیاز خود را از محیط تأمین می‌کنند و محصولات خود را در آن به فروش می‌رسانند. بنابراین لزوماً باید با برنامه‌ریزی و مدیریت، خود را با شرایط محیطی وفق دهند.

ساختار سازمانی^{۱۰} را می‌توان به‌عنوان مجموعه راه‌ها و روش‌هایی تعریف کرد که در آن کارها به وظایف مجزا تقسیم می‌شود و سپس هماهنگی بین آن‌ها صورت می‌گیرد. ساختار سویه‌ای ضروری از معماری روابط است و یک منبع اصلی از مزیت رقابتی شرکت‌هاست. اجزاء سه‌گانه‌ای که برای ایجاد ساختار سازمانی به کار می‌رود، عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز. اگرچه پذیرفتن این اجزاء سه‌گانه به‌عنوان سویه‌های اصلی و اساسی ساختار سازمانی معمول است ولی جهان‌شمول نیست:

۱. **رسمیت** - رسمیت ناظر بر قوانین، نقش‌ها، روابط اقتدار، ارتباطات، هنجارها، تحریم‌ها و رویه‌ها است که برای شکل دادن رفتار کارکنان نقش بازی می‌کنند. رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد و میزانی است که تصمیمات و ارتباطات کاری به‌وسیله قوانین و رویه‌های رسمی کنترل می‌شوند. قوانین و رویه‌های رسمی همچنین باعث افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های اداری می‌شوند. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل، اختیار کمی در چگونگی انجام کار خواهد داشت. رسمیت شاید به‌صورت صریح و روشن بیان شود یا این‌که ضمنی باشد، یعنی هم می‌تواند به‌صورت مکتوب باشد و هم این‌که شامل ادراک کارکنان از مقررات باشد، ولی گونه مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت، به‌صورت بالقوه پذیرای درجه بالایی از رسمیت هستند، در مقابل مشاغلی که به مهارت‌های چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند. براساس تحقیقات انجام شده توسط بسیاری از پژوهشگران حوزه بازاریابی، یک رابطه منفی میان رسمیت و بازاریابی وجود دارد. استامپ فی^{۱۱} (۱۹۷۸) استدلال می‌کند که رسمی‌سازی و تمرکز بیشتر باعث می‌شود سازگاری سازمان‌ها نسبت به تغییرات بازار و تغییرات محیطی کاهش یابد.

۲. **تمرکز** - تمرکز، به ماهیت و درجه تفویض اختیار در تصمیم‌گیری و نیز میزان مشارکت اعضای یک سازمان در تصمیم‌گیری اطلاق می‌شود و در تضاد با تفویض تصمیم‌گیری در سازمان و مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری قرار دارد و هم‌آفرینی و اعطای مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در سراسر شرکت را شامل می‌شود. بدین ترتیب هر چقدر حق صدور دستور به رده‌های بالای سازمان واگذار شده باشد و دیگر اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نداشته باشند، میزان تمرکز در سازمان بالاست. در سازمان‌هایی با ساختار بسیار متمرکز، مدیریت سطوح بالا،

¹ Mckinsy

² Strategy

³ Structure

⁴ System

⁵ Skills

⁶ Staff

⁷ Style

⁸ Shared values

⁹ Organization Theory

¹⁰ Organizational Structure

¹¹ Stampfl

تصمیم‌گیری در رابطه با استخدام و اخراج کارکنان، تأیید خرید تجهیزات و ملزومات مورد نیاز و اقداماتی از این قبیل را انجام می‌دهند. اما در ساختار غیرمتمرکز، شاید بسیاری از این تصمیمات را مدیریت سطوح پایین انجام دهند. پس مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار است. تمرکز و رسمیت می‌توانند انعطاف‌پذیری، ارتباطات و استفاده از اطلاعات را در سراسر بخش‌ها و در نتیجه گسترش بازارگرایی را محدود کند و به‌گونه‌ای بازگونه با پاسخگویی سازمان ارتباط دارد.

۳. پیچیدگی - پیچیدگی، تفکیک یا بخش‌بندی به تعدد واحدهای سازمانی در سطوح افقی، عمودی و جغرافیایی سازمان اشاره دارد. پیچیدگی به‌طور کلی به‌معنای تقسیم وظایف سازمان در واحدهای سازمانی از هم مجزا می‌باشد و نشان‌دهنده تفکیک و تقسیم فعالیت‌های سازمانی است و معمولاً تفکیک در سه سطح انجام می‌شود:

- تفکیک افقی - به هر میزانی که مشاغل یا وظایف متفاوت‌تر و متنوع‌تری در سازمان وجود داشته باشد که تصدی آن مستلزم داشتن دانش و مهارت خاصی باشد سازمان به‌لحاظ افقی، دارای پیچیدگی بیشتری است و منظور از تفکیک افقی، تفکیک واحدها از نقطه‌نظر وظیفه‌ای و تخصصی است. مهم‌ترین شاهدی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمان دارد تخصص‌گرایی و بخش‌بندی درون سازمان است که این دو نیز دارای ارتباط متقابل هستند. تخصص‌گرایی به گروه‌بندی دقیق وظایفی که به‌وسیله یک فرد انجام می‌شود، گفته می‌شود. گروه‌بندی متخصصین را بخش‌بندی می‌گویند و روشی است که سازمان به کمک فعالیت‌هایی که به‌صورت افقی تفکیک شده، به‌گونه‌ای صحیح هماهنگ می‌شود.

- تفکیکی عمودی - این مفهوم به عمق ساختار و سطوح سلسه مراتب سازمانی اشاره می‌کند. سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان، عامل بالقوه‌ای جهت مخدوش ساختن ارتباطاتی است که هماهنگی میان بخش‌های پرسنلی و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌کند. وقتی تخصص‌گرایی بیشتر شود هماهنگی وظایف، ضرورت بیشتری می‌یابد و لزوم هماهنگی و تفکیک عمودی ایجاد می‌شود.

- تفکیک جغرافیایی یا فضایی - میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی، سومین گونه تفکیک یا پیچیدگی به‌شمار می‌آید. منظور از پراکندگی جغرافیایی، فاصله‌ای است که به‌لحاظ جغرافیایی میان واحدها، تشکیلات و کارکنان سازمان وجود دارد. هر اندازه پراکندگی جغرافیایی سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی سازمانی افزون‌تر است.

تفکیک بخش‌ها به‌عنوان مانعی برای ارتباطات و به تبع آن انتشار اطلاعات بازار قلمداد می‌شود. پژوهش‌هایی که درخصوص پیوند میان بازارگرایی و پیچیدگی سازمانی انجام شده است از هستش یک پیوند بازگونه بین بازارگرایی و پیچیدگی سازمانی حکایت دارد. هر میزان تعداد واحدهای یک سازمان بیشتر باشد، امکان تبادل اطلاعات بین کارکنان کاهش می‌یابد و در نتیجه پاسخگویی سریع به نیازها و خواسته‌های بازار را از بین می‌برد.

ساختار سازمانی ممکن است بر تمامی اجزاء بازارگرایی تأثیر یکسانی نداشته باشد. از آنجایی که بازارگرایی عمدتاً انجام کاری جدید یا متفاوت در پاسخ به شرایط بازار تعریف می‌شود، می‌تواند به‌عنوان یک شکل رفتار نوآورانه مورد توجه قرار گیرد بنابراین رسمی‌سازی و تمرکز بیشتر در تضاد با روح و ماهیت بازارگرایی قرار دارد و باعث می‌شود سازمان‌ها با تغییرات بازار و تغییرات محیطی هم‌نواپی نداشته باشند. پژوهش‌ها نشان داده است که رسمیت و تمرکز به‌گونه‌ای بازگونه با استفاده اطلاعات پیوند دارند.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) خلاصه یافته‌های تحقیقاتی خود را در این زمینه به شرح ذیل اعلام کردند:

۱. رسمیت بیشتر، سبب ایجاد، توزیع و طراحی پایین‌تر پاسخ به اطلاعات بازار و رابطه‌ای بازگونه با بازارگرایی دارد.
۲. تمرکز بیشتر، سبب ایجاد، توزیع و طراحی پایین‌تر پاسخ به اطلاعات بازار و رابطه‌ای بازگونه با بازارگرایی دارد.
۳. تفکیک بیشتر، سبب ایجاد، توزیع و طراحی پایین‌تر پاسخ به اطلاعات بازار و رابطه‌ای بازگونه با بازارگرایی دارد.

بومز و استاکر^۱ (۱۹۶۱) پیشنهاد کردند شرکت‌هایی که در صنایع پیچیده و پویا رقابت می‌کنند برای اینکه کارایی بالایی در رقابت داشته باشند باید یک شکل ارگانیک یعنی یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز با مسئولیت شغلی شناور و فرایندهای ارتباطی جانبی گسترده را مورد استفاده قرار دهند. اعضای این سازمان‌ها، چه در داخل و چه در خارج، وابستگی‌های متقابل خود را می‌شناسند و مایل به همکاری و هم‌رسانی اطلاعات برای حفظ اثربخشی سازمان هستند. ضرورت به اشتراک‌گذاری اثربخش اطلاعات در سازمان یادگیرنده نیازمند محدودیت‌های سیستماتیک و ساختارمند بر جریان اطلاعات است. عدم اطمینان محیطی بالا نیازمند غیررسمی بودن الگوهای ارتباطی در میان بخش‌های سازمانی برای انتشار مؤثر دانش است.

مطالعات گوناگونی که پیرامون شرکت‌های با فناوری بالا انجام شده است، نشان می‌دهد که چگونه ماهیت ارگانیک ساختار سازمان‌ها همچنان در حال تکامل است تا به نیازهای دوگانه ساختار^۲ و اختیار^۳ پاسخ داده شود. این شرکت‌ها به پایه نسبتاً پایسته ساختار رسمی متصل می‌شوند که توسط یک پوشش از تیم‌های موقت پروژه‌ای^۴ (ادهورکراسی) و گروه‌های چندمنظوره تکمیل شده است. بنابراین برای دستیابی به کارایی یک سازمان وظیفه‌ای و اثربخشی در بازار از تیم‌های موقت برای پیوستار گسترده‌ای از فعالیت‌ها، از جمله توسعه محصول جدید، ارزیابی راهبردی و تشکیل فرایندهای جدید مدیریت استفاده می‌کنند. آن‌ها همچنین به صورت گسترده از فناوری اطلاعات مانند پست الکترونیک و پایگاه‌های داده مشترک بهره می‌برند که به درازای زمان، نیاز به نقش مدیریتی سنتی کانال اطلاعات را کاهش داده است. مزیت این ساختار، آگاهی و واکنش سریع و بهنگام به تغییرات رقابتی و پویایی‌های محیطی بازار، هم‌رسانی مؤثرتر اطلاعات و کاهش فاصله میان تصمیم‌گیری و عمل است. ماهیت ارگانیک ساختار سازمانی یا ساختار سازمانی غیرمتمرکز با مسئولیت شغلی شناور و فرایندهای ارتباطی جانبی گسترده می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری برای بهره‌گیری از فرصت‌ها را افزایش دهد. «تردید در تصمیم‌گیری» را می‌توان «واکنش هملتی»^۵ نامید. در نمایشنامه هملت اثر شکسپیر، هملت به‌عنوان شخصیت اصلی نمایشنامه، تقریباً تمامی فرصت‌ها را برای جبران اشتباهات خود در تصمیم‌گیری و تحت فشار قرار دادن پادشاه کشور دانمارک، از دست می‌دهد. هملت اطلاعات زیادی دارد و می‌تواند با استفاده درست از آن‌ها، آینده خود را متحول کند. از اولین دقایق شروع نمایشنامه، هملت اصرار به انجام اقدامات مستقیم علیه پادشاه دانمارک دارد اما به جای عمل، ترجیح می‌دهد تا رسیدن زمان مناسب منتظر بماند و تا آن زمان، از انجام هرگونه مقابله مستقیم بپرهیزد. عملکرد هملت مانند افرادی است که با شرایط سختی مواجه هستند، اما به جای مقابله، در پی فرصت مغتنم‌تری برای عمل می‌باشند. در نمایشنامه هملت به خوبی می‌توان دریافت که تردید و دودلی هملت، با نتایج خونباری همراه است. در واقع هملت همه فرصت‌ها را از دست می‌دهد و بدترین زمان را برای مقابله با عموی خود که پادشاه است، پیدا می‌کند.

۴. **نظام پادشاهی** - نظام پادشاهی شرکت، نقش موثری در شکل‌گیری رفتارها و نگرش‌های کارکنان دارد. ادبیات مدیریت، از یک پیشینه تاریخی غنی از بررسی سیستم‌های سنجش/پاداش و تاثیر آن بر نگرش و رفتار کارکنان برخوردار است. پژوهش‌های صورت گرفته در عرصه بازاریابی بر اهمیت سنجش و پاداش سیستم‌ها در شکل دادن رفتارهای مطلوب تأکید می‌کند. بسیاری از پژوهشگران حوزه بازاریابی استدلال

¹ Bums and Stalker

² Structure

³ Autonomy

⁴ Adhocracy

⁵ Hamlet's reaction

می‌کنند که راز توسعه یک کسب و کار بازارمحور، در پاسخ به این پرسش نهفته است که چگونه مدیران فعالیت‌های کارکنان خود را ارزیابی و به آن‌ها پاداش می‌دهند؟ کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) می‌گویند که اگر مدیران در درجه نخست براساس سودآوری و فروش کوتاه‌مدت مورد ارزیابی قرار گیرند، آن‌ها احتمالاً بر این معیارها تمرکز می‌کنند و از عوامل بازار مانند رضایت مشتری که باعث سودآوری درازمدت سازمان می‌شود، غافل می‌شوند. پس پایایی بیشتر عوامل مبتنی بر بازار در مسیر ارزیابی مدیران و پرداخت پاداش، بازارگرایی سازمان را بیشتر می‌کند. ویستر (۱۹۸۸) پیش‌تر اعلام کرده بود که مهم‌ترین عامل در توسعه یک کسب‌وکار مشتری‌محور یا بازارگرا، نحوه ارزیابی مدیران و طریقه پرداخت پاداش به آن‌هاست. بنابراین شرط اساسی گسترش یک شرکت بازارگرا، ارائه معیارهای مبتنی بر بازار برای سنجش عملکرد است. کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) به رابطه‌ای بسیار قوی میان سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر بازار و بازارگرایی دست یافتند و ادعا کردند سازمان‌هایی که بر مبنای عواملی همچون رضایتمندی مشتری و برقراری رابطه بلندمدت با مشتریان، به کارکنان خود پاداش می‌دهند، گرایش بیشتری به بازارگرایی دارند.

۵. **رفتار سیاسی** - رفتار سیاسی به تلاش افراد برای افزایش و حفظ منافع شخصی در ازای تهدید منافع دیگران تعریف می‌شود. ساختار سیاسی یک سازمان، سیستمی غیررسمی و نشان دهنده حدودی است که اعضای آن، رفتار سیاسی در سازمان را قابل پذیرش می‌دانند. بنابراین سیستم بسیار سیاسی شده، پتانسیل ایجاد تعارضات میان‌بخشی (در نتیجه نقش بازدارندگی در برابر بازارگرایی) را دارد. از این‌رو کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) نتیجه‌گیری می‌کنند که هر چه پذیرش رفتار سیاسی در یک سازمان بیشتر باشد، تعارضات میان‌بخشی افزون‌تر است.

فصل ۱۲

نوآوری گرای

مفهوم نوآوری

گسترش دانش و فناوری، جهانی شدن و شدت و فزونی رقابت بر عملکرد سازمانها و کسب و کارها اثر می‌گذارد و محیطهای کسب و کار به گونه‌ای روزافزون در حال پویایی، پیچیدگی و آشوبناکی است. به همین دلایل است که بسیاری از شرکتها در جستجوی راه‌های نوینی برای هدایت کسب و کار خود به سوی آفرینش ارزش بیشتر هستند. دگرگونی‌ها لزوماً زیان‌بار نیستند بلکه می‌توانند فرصت‌هایی را خلق کنند که سازمانها باید به آنها اقبال نشان دهند و در جستجوی بهره‌برداری از آنها باشند. نوآوری یکی از پیشران‌های محوری در کسب مزیت رقابتی بنگاه‌ها به‌شمار می‌آید. بی‌گمان شرکتها می‌دانند که توانش در نوآوری یکی از رموز موفقیت رقابتی در بازارهای متغیر و سیال است.

دراکر (۲۰۰۲) درخصوص اهمیت روند تغییر می‌گوید: «ما درواقع هیچ اطلاعی از دنیای بیرونی بنگاه نداریم و با وجود این، حتی اگر شما کسب و کار پیشرو و رهبر یک صنعت هم باشید بخش بزرگی از خریداران انواع کالاها و خدمات تولیدی که شما آن را تولید و عرضه می‌کنید از مشتریان شما نیستند و از سایر تولیدکنندگان خرید می‌کنند. چنانچه شما ۳۰ درصد بازار را در اختیار داشته باشید، یک غول هستید. ولی این به معنای این است که ۷۰ درصد مشتریان خریدار کالا یا خدمت شما نیستند و شما هیچ چیزی در مورد آنها نمی‌دانید. این «نامشتریان»^۱ اهمیت بسیار زیادی دارند، زیرا نماد و مظهر یک منبع اطلاعاتی‌اند که می‌تواند به شما در ارزیابی تغییراتی که بر صنعت شما تاثیر خواهد گذاشت کمک کند. چگونه؟ اگر نگاهی به تغییرات روی داده در صنایع اصلی در چهل سال گذشته بیندازید، مشاهده خواهید کرد که همه آنها عملاً در خارج بازار یا محصول یا فناوری موجود اتفاق افتاده‌اند. صرف‌نظر از این که در چه کسب و کاری مشغول به کار باشید، به‌عنوان یک مدیر عالی باید بیشتر وقت خود را در خارج دکان سپری کنید. بی‌شک شناخت نامشتریان‌تان اصلاً آسان نیست، ولی تنها راه واقعی ممکن برای گسترش دانش شماست.»

«هر سازمانی به‌منظور برقرار ماندن و موفق شدن ناگزیر خواهد شد که خود را به‌صورت یک کارگزار تغییر و تحول درآورد. موثرترین روش مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر و تحول، آفرینش تغییر و تحول است. ولی تجربه نشان داده است که پیوند زدن ابتکار و نوآوری به یک موسسه اقتصادی سنتی کارآمد نیست. موسسه اقتصادی باید به صورت یک عامل یا کارگزار تغییر و تحول درآید. این کار مستلزم رهاسازی نظام‌مند چیزهایی است که عدم موفقیت‌شان به اثبات رسیده و بهبود سازمان‌یافته و مداوم همه محصولات، خدمات و فرایندهای درون موسسه می‌باشد. نوآوری مستلزم این است که ما تغییرات حاصله در کسب و کار - در آمارهای جمعیتی، در ارزشها در فناوری و دانش - را به نحو نظام‌مندی شناسایی کنیم و سپس آنها را به‌عنوان فرصت‌هایی مورد بررسی قرار دهیم. نوآوری همچنین نیازمند اتخاذ دشوارترین راهکار برای شرکت‌های موجود یعنی رها کردن گذشته به جای دفاع از آن می‌باشد. یک بنگاه باید از خود بپرسد که آیا این دوره‌های انتقالی و این تغییرات، یک فرصت است یا یک تهدید؟ چنانچه کار خود را با نگاه کردن به تغییر به‌عنوان یک تهدید شروع کنید، هرگز به نوآوری اقدام نخواهید کرد. یک چیز جدید را صرفاً به خاطر این که جزو موارد برنامه‌ریزی شده شما نبوده به کنار نگذارید. چیزهای غیرمنتظره غالباً بهترین منبع نوآوری و ابتکار هستند. امروزه شما به سازمانی نیاز دارید که نه فقط مبتکر و نوآور، بلکه رهبر تغییر و تحول باشد» (دراکر، ۲۰۰۲).

در جهانی که دستخوش دگرگونی بوده و امنیت آن هر روز در معرض تهدید است، تنها راه مانایی و پایداری، ابداع و نوآوری است. تاریخ بشریت

¹ Non-customers

مملو از داستان نوآوری‌های موفق است که تمدن بشری را شکل داده‌اند، مانند کشاورزی، نوشتن، دریانوردی، فلزکاری، چاپ، موتور بخار، موتور احتراقی، برق، رایانه، مهندسی ژنتیک، اینترنت و بسیاری از نوآوری‌های دیگر.

شومپتر (۱۹۳۴)، نوآوری را به مفهوم خیلی ساده به‌عنوان تولید یک محصول جدید مورد توجه قرار داده بود. اما با غنی‌تر شدن ادبیات نوآوری و تغییر فناوری، مفهوم آن به مرور گسترده‌تر و پیچیده‌تر شد. به‌عنوان مثال، هال^۱ (۱۹۹۴)، نوآوری را به کارگیری تجاری اختراع برای اولین بار تعریف کرده است. سازمان همکاری و توسعه (۲۰۰۸)، هر گونه بهره‌برداری تجاری از دانش جدید را نوآوری نامیده است. سازمان ملل متحد در «پروژه هزاره»^۲ (۲۰۰۵)، نوآوری را به‌کارگیری دانش در توسعه تعریف کرده است. در گذشته نوآوری در محصول یا فناوری مورد توجه قرار می‌گرفت. در حالی که امروزه علاوه بر نوآوری محصول و فناوری، بر نوآوری فرایند، بازار هدف، الگو، منابع و سازماندهی نیز تاکید می‌شود.

نوآوری مانند یادگیری یک فرایند پویای تولید دانش است. اما مهم‌تر از آن نوآوری خود فرایند تبدیل دانش جدید به ارزش است. در این فرایند، دانش مورد استفاده و ارزش حاصل از آن، ممکن است در ابعاد گوناگون فنی، اقتصادی، اجتماعی، نهادی، فرهنگی و سیاسی باشد. اگر دانش در بعد اقتصاد باشد نوآوری اقتصادی، اگر دانش در بعد اجتماعی و انسانی باشد، نوآوری فرهنگی خواهد بود. به‌گونه‌ای سنتی، در بعد فنی و اقتصادی بهره‌برداری تجاری از اختراع (به‌مثابه دانش تبدیل شده به فرآورده)، یا تبدیل اختراع به ارزش اقتصادی، نوآوری فناورانه نامیده می‌شود.

بسیاری از پژوهشگران بر این باور هستند که اکنون عصر نوآوری است و زمانه‌ای است که در آن توان سازگاری و مدیریت تغییر، عنصر اصلی پیروزی و مانایی هر سازمان به‌شمار می‌آید و کسب این توانایی‌ها خود، مستلزم توجه سازمان به نوآوری است. نوآوری کلید طلایی پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها است و این به معنی نوآوری در منابع، تکنولوژی، محصول، فرایند، بازار هدف، الگو و سبک سازماندهی جدید می‌باشد.

تعاریف گوناگونی از نوآوری ارائه شده است اما در بیشتر تعاریف، نوآوری به معنی خلق ارزش جدید با استفاده از دانش است که این دانش شاید حاصل یک فرایند رسمی نظیر پژوهش و توسعه و یا حاصل یادگیری پس از گذشت زمان طولانی باشد. به بیان دیگر نوآوری به‌عنوان تبدیل دانش به ارزش‌های کسب‌وکار بوده و گسترش ابزارهای جدید با هدف اقتصادی کردن ایده‌های نو نیز تعریف شده است.

نخستین بار ژوزف شومپتر، مفهوم نوآوری را در سال ۱۹۳۴ تعریف کرد. او نوآوری را با توسعه اقتصادی مرتبط دانست و آن را به‌عنوان ترکیب جدیدی از منابع مولد ثروت معرفی کرد. وی نوآوری را به پنج دسته تفکیک کرد: نوآوری در محصول، فرایند، بازار، منابع و سازماندهی.

اهمیت نوآوری به دلیل رشد سریع کسب‌وکار و تغییرات سریع محیطی و نیز برخی دلایل دیگر است. امروزه نوآوری در مباحث سازمانی، جزء یکی از وظایف اساسی مدیران در برنامه‌ریزی است. در فرایند سازمانی، مدیران باید برای برنامه‌ریزی و عملیات سازمانی را که فراروی آن‌ها قرار دارد، همواره خلاق و نوآور باشند، زیرا سازمان‌های محیط‌محور امروزی، با محیط پیرامون خود اعم از خرد و کلان در تعامل هستند و تأثیرات فراوانی از محیط می‌پذیرند. محیط می‌تواند سازمان‌ها را با چالش‌ها و تهدیدات جدی مواجه سازد، به همین دلیل سازمان‌ها، همواره در فرایند برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف مطلوب نباید ایستا باشند، بلکه با پویایی می‌توانند به‌گونه‌ای فعال با محیط خود به تعامل پرداخته و از این طریق، حیات سازمان ادامه یابد. پویایی سازمان‌ها و تداوم حیات آن‌ها مرهون نوآوری در برنامه‌های سازمانی است.

محصولات با نوآوری بالا از فروش عالی و عملکرد مالی بهتری برخوردار بوده و به‌طور کلی به عملکرد تجاری بالاتری منجر می‌شوند. امروزه، سازمان‌هایی که قادر به دستیابی سطوح بالاتر نوآوری هستند در زمره شرکت‌ها و سازمان‌های موفق و پیشرو جهان به‌شمار می‌روند. بنابراین، نوآوری عنصر ضروری مانایی سازمان‌ها پنداشته می‌شود.

¹ Hall

² Millennium project

نوآوری، ترکیب دو مقوله تجارت و فناوری است. هنگامی که تغییری در فناوری حاصل شود، شومپیتر آن را اختراع و زمانی که تغییری در جهان تجارت رخ دهد، آن را نوآوری می‌نامد. اندازه نوآوری‌ها نیز ممکن است متفاوت باشد. نوآوری‌ها به نوآوری‌های کوچک، مقطعی، بزرگ، قاعده‌مند و بنیادین یا رادیکال تقسیم می‌شوند. برای برخورداری از نوآوری دایمی، باید به دانش تکیه کرد. مدیریت دانش یکی از اجزای کلیدی پویای مدیریت نوآوری است. کسی که اطلاعات بیشتری در زمینه نوآوری داشته باشد و مهارت بهتری در کاربرد این اطلاعات داشته باشد، در دنیای رقابت پیروز خواهد بود.

معنای «نوآوری»، از ریشه لاتین آن، Nova، یا جدید (New) اخذ گردیده است. اصطلاح «Novation» برای اولین بار در سده سیزدهم در قانون ظاهر شد و به معنای نوسازی یک تعهد یا تغییر قرارداد برای یک بدهکار جدید بود. این اصطلاح تا پیش از سده بیستم کمتر در هنر و علوم گوناگون مورد استفاده قرار می‌گرفت و واژه‌هایی همچون ساخت و اختراع، واژگان برگزیده برای بیان قدرت تولید انسان و توانایی‌های خلاقانه او بودند. در میانه سده هفدهم در انگلستان برای اولین بار اصطلاح نوآوری در مذهب مورد بحث قرار گرفت.

نوآوری را می‌توان به لحاظ داشتن سویه‌های ذیل تعریف کرد (شکل ۳۹):

۱. نوآوری در انتخاب منابع یا مواد جدید
۲. نوآوری در تولید محصول (کالا/ خدمت) جدید
۳. نوآوری در استفاده از فرایند جدید
۴. نوآوری در استفاده از فناوری جدید
۵. نوآوری در انتخاب بازار هدف یا موقعیت جدید
۶. نوآوری در بهره‌گیری از الگوی جدید
۷. نوآوری در به‌کارگیری ساختارهای سازمانی (سازماندهی) جدید

نوآوری می‌تواند ویرانگر نیز باشد. بیش از نیم سده پیش، ژوزف شومپیتر، آثار اقتصادی، اجتماعی و سازمانی نوآوری را در کتاب خود تحت عنوان

«بادهای ویرانی خلاق»^۱ تشریح نمود. این بادها، هم راه‌های قدیمی انجام دادن امور و هم کسب‌وکارها و موسساتی را که به آن‌ها وابسته‌اند، متلاشی می‌کنند. شومپیتر در تعریف خود از نوآوری از اصطلاح ناسازه «تخریب خلاق»^۲ به‌عنوان تخریب ساختارهای موجود و تعادل اقتصادی برای ایجاد نظم و تعادلی جدید استفاده می‌کند. اخیراً کلابتون کریستنسن^۳، استاد دانشگاه هاروارد، از اصطلاح فناوری مختل‌کننده یا برهم‌زننده^۴ برای توصیف یک نوآوری که پتانسیل برهم‌زدن الگوی تجاری موجود سازمان یا صنعت را دارد، استفاده کرده است. فناوری‌های برهم‌زننده، فناوری‌های کنونی را دگرگون می‌کنند و زوال شرکت‌هایی را که مدل‌های کسب‌وکار آن‌ها، مبتنی بر آن فناوری‌هاست، تسریع می‌کنند. در بسیاری موارد فناوری‌های برهم‌زننده، بازارهای جدیدی به وجود می‌آورند. ست گودین^۵ معتقد است که تاریخ نوآوری به‌عنوان «خلاقیت» بر پایه سه مفهوم تقلید،



شکل ۳۹. سویه‌های نوآوری

^۱ Winds of creative destruction

^۲ Creative destruction

^۳ Clayton M. Christensen

^۴ Disruptive Technology

^۵ Seth Godin

اختراع و نوآوری (و مشتقات آن‌ها) است. وی بر این باور است که کمتر کسی به این دو مفهوم یعنی تقلید و اختراع در کنار هم و به‌عنوان سهمی از نوآوری توجه داشته است. در تاریخ غرب، تقلید و اختراع در تضاد و یا در ستیزش با هم هستند. تقلید و اختراع دو مرحله متوالی در پویای منجر به نوآوری هستند.

پدیدآمدن نوآوری، به مفهوم شکل‌گیری یک گسست از گذشته است. نوآوری و گفتمان برآمده از آن به‌منظور مفهوم‌سازی کنش‌ها و ارزش‌های مدرن به خدمت گرفته شده است. از طرف دیگر، نوآوری نشان‌دهنده تداوم با گذشته است. این تداوم بدین معنی است که نوآوری به‌عنوان تازگی و بدیع بودن ایده‌ای است که از گذشته تاکنون وجود داشته است. درعین‌حال، از طرف دیگر، نوآوری در گسست از گذشته به این معناست که اختراع فی‌نفسه کافی نیست.

پژوهشگران تعاریف گوناگونی از نوآوری را ارائه کرده‌اند ولی در عصری که رقابت، جهانی‌شدن و رشد شتابان فناوری از شناسه‌های اصلی آن است، نوآوری باید به‌عنوان یک الزام سازمانی به‌شمار آید و به‌مثابه نوسازی فعالیت‌هایی است که در طی یک روند سه مرحله‌ای به‌هم پیوسته کشف خلاق، کارآفرینی و تجاری‌سازی تعریف می‌شود که موجد و مولد ارزش است. برخی از تعاریف مهم این مفهوم در جدول ۱۹ مشاهده می‌شود:

جدول ۱۹. تعاریف ارائه شده از نوآوری و نوآوری‌گرایی

تعاریف ارائه شده از نوآوری	پژوهشگران
نوآوری به‌عنوان ترکیبی جدید از عوامل تولید یعنی تولید محصولات جدید، معرفی فرایندهای جدید، گشودن بازارهای جدید، دسترسی به منابع جدید مواد اولیه و سازماندهی دگرباره صنعت است.	شومپتر (۱۹۳۴)
نوآوری محصول شامل بهره‌برداری موفق از ایده‌های جدید است.	مایرز و مارکوس ^۱ (۱۹۶۹)
نوآوری «قابلیت و گرایش به خرید محصولات و خدمات جدید» است.	فوکسال ^۲ (۱۹۸۴)
نوآوری ابزاری خاص برای کارآفرینان است. وسیله‌ای است که آن‌ها از آن برای بهره‌برداری از دگرش به‌عنوان فرصتی برای کسب‌وکارهای گوناگون و یا خدمات استفاده می‌کنند.	دراکر (۱۹۸۵)
نوآوری به‌مثابه اخذ یک ایده یا رفتار درخصوص یک محصول، خدمت، ابزار، سیستم، خطمشی یا برنامه که برای شرکت جدید محسوب می‌شود، تعریف می‌شود.	زالتمن و همکاران (۱۹۷۳)، ایوان (۱۹۸۴) و دفت (۱۹۹۲)
نوآوری به‌عنوان یکی از توانایی‌های اصلی ایجادکننده ارزش پنداشته می‌شود که پیوند عملکرد - بازارگرایی را تبیین می‌کند.	اسلیتر و نارور (۱۹۹۴)
نوآوری استفاده واقعی از یک تغییر غیرجزئی و بهبود در یک فرآیند، محصول یا سیستم است که برای موسسه‌ای که در حال تغییر است، جدید محسوب می‌شود.	اسلافترا ^۳ (۱۹۹۸)
نوآوری به‌مثابه «مفهوم گشادگی به ایده‌های جدید و به‌مثابه جنبه‌ای از یک فرهنگ شرکت» است.	هارلی و هالت ^۴ (۱۹۹۸)
نوآوری، یک ایده، محصول، فرآیند، سامانه یا وسیله‌ای است که به‌لحاظ یک فرد، گروهی از افراد، شرکت‌ها، یک بخش صنعتی یا یک جامعه، به صورتی نو ادراک می‌شود.	واکولا و رزگوی ^۵ (۲۰۰۰)
نوآوری سازمانی اشاره به «معرفی رویکردهای جدید مدیریت یا سازماندهی شرکت» دارد.	نیلی و همکاران ^۶ (۲۰۰۱)
نوآوری سازمانی توانایی نوآورانه سازمان برای معرفی محصولات جدید به بازار یا باز کردن بازارهای جدید از طریق ترکیب جهت‌گیری راهبردی با رفتار و روند نوآورانه است.	وانگ و احمد ^۷ (۲۰۰۴)

¹ Myers & Marquis

² Foxall

³ Slaughter

⁴ Hurley & Hult

⁵ Vakola & Rezgui

⁶ Neely et al.

⁷ Wang & Ahmed

نوآوری به معنای کاربرد ایده‌هایی است که برای شرکت چه به‌گونه مستقیم یا به‌طور غیرمستقیم از نظر مشتریان برای خلق ارزش افزوده ^۲ جدید محسوب می‌شود صرفنظر از این که آیا نو بودن و ارزش افزوده در محصولات، فرایندها، سازمان کار یا مدیریت یا سیستم‌های بازاریابی تبلور می‌یابد یا نه.	اوکاس و ادواردنا ^۱ (۲۰۰۴)
نوآوری، افزاری برای تغییر یک سازمان است. نوآوری به‌مثابه انطباق با محیط در حال تغییر و یا به‌عنوان حرکتی پیشگیرانه برای «نفوذ» در محیط است که می‌تواند برخی از مزایای رقابتی و در نتیجه ارتقای عملکرد کسب‌وکار را ایجاد کند.	هالت و همکاران ^۳ (۲۰۰۴)
نوآوری فرهنگی، مهم‌ترین جهت‌گیری سازمان‌ها به سوی نوآوری است.	لی و تسای (۲۰۰۵)
نوآوری، فرایند ایجاد تغییرات بزرگ یا کوچک، رادیکال یا تدریجی در کالاها، خدمات و یا فرایندهای تولید است که پیامد آن معرفی یک محصول جدید و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و همچنین ذخیره دانشی برای سازمان است.	سولیوان ^۴ (۲۰۰۹)
نوآوری، بهره‌برداری موفق از ایده‌های جدید است.	دپارتمان صنعت و تجارت انگلستان ^۵ (۲۰۰۷)
نوآوری، جرقه‌ای ساده از الهام نیست، بلکه فرایند گسترده و سازمان یافته‌ای است که ایده‌های روشن را به واقعیت‌های موفق تبدیل می‌کند.	رولی ^۶ (۲۰۱۰)
نوآوری یک ایده، روش و یا وسیله‌ای جدید است. عمل تولید یک محصول یا ایجاد یک فرایند جدید است که طی آن یک ایده یا مفهوم به یک محصول جدید تبدیل می‌شود.	کان ^۷ (۲۰۱۲)

با توجه به تعاریفی که توسط اندیشمندان مختلف از نوآوری ارائه شده است می‌توان نوآوری‌گرایی را چنین تعریف کرد:

نوآوری‌گرایی به‌مثابه سوبه‌ای از بازارگرایی، گرایش فراگیر یک سازمان به بهره‌برداری موفق از ایده‌ها و مفاهیم جدید برای آفرینش ادراکات جدید و خلق ارزش برتر مشتری در راستای همکنشی پایدار میان سازمان و محیط در حال تغییر است. به‌عبارت دیگر، نوآوری‌گرایی به‌مثابه انطباق سازمان با محیط در حال دگرش با کاربردی کردن ایده‌های جدید برای خلق ارزش برتر برای مشتریان است که می‌تواند در طی یک پویای خلاق و در حوزه‌های منابع، فرایند، بازار هدف، محصول، تکنولوژی، الگو و سازماندهی رخ دهد.

پیوند نوآوری‌گرایی و بازارگرایی

در ادبیات بازاریابی، نوآوری‌گرایی و بازارگرایی همواره با هم عجین و همراه هم بوده‌اند. به‌رغم نظرات برخی از پژوهشگران که در الگوهای نگرشی آن‌ها، نوآوری‌گرایی و بازارگرایی متناظر و هم‌ارز تلقی می‌شوند، در کتاب حاضر، با نگاه تردیدآمیز به این نگرش، نوآوری‌گرایی سوبه‌ای از بازارگرایی به‌شمار می‌آید.

نوآوری‌گرایی می‌تواند از منابع داخلی (مانند پژوهش و توسعه) و یا منابع خارجی (مانند کاربران پیشرو، تجزیه و تحلیل نیاز مشتری و ...) حاصل شود. تمرکز بر روند دگرش بازار، منجر به ایجاد ایده‌های بدیعی می‌شود و سازمان‌ها را به توسعه راه‌حل‌های نوین حساس و نیازمند می‌سازد. مفید خواهد بود اگر نوآوری‌ها از قلمروی سنتی و محدود محصول و فناوری خارج شده و در گستره وسیع‌تری چون نوآوری در خلق یک ایده، فرآیند، روش تولید، بازار جدید، منبع جدید تامین مواد خام یا کالاهای نیمه‌ساخته یا تاسیس سازمان جدید در هر صنعتی تعمیم داده شود. نوآوری در محصول نیز می‌تواند نوآوری‌هایی در ساختارهای قیمت‌گذاری، تنظیمات کانال، تبلیغات پیشبردی و سایر شیوه‌ها را شامل شود.

سازمان‌ها به‌علت فشار برآمده از محیط خارجی نظیر رقابت، مقررات‌زدایی^۸، هم‌شکلی^۹، کمبود منابع^{۱۰} و تقاضاهای مشتریان، یا به چرایی گزینه

¹ O'Cass & Eerawardena

² added value

³ Hult et al.

⁴ Sullivan

⁵ England Commerce & Industry Department

⁶ Rowley

⁷ Kann

⁸ Deregulation

⁹ Isomorphism

¹⁰ Resource scarcity

سازمانی داخلی مانند دستیابی به شایستگی‌های متمایز، رسیدن به سطح بالاتری از اهداف و افزایش میزان و کیفیت خدمات، نوآوری می‌کنند. رفتار بازارگرا، منجر به درجه بالایی از نوآوری و در نتیجه موفقیت در تجاری‌سازی^۱ محصولات جدید می‌شود. مخاطراتی که سبب ایجاد محدودیت در نوآوری می‌شود باید مدنظر کسب‌وکارها قرار گیرد. کسب‌وکارهای مرسوم و سنتی بازارگرا بر درک نیازهای بیان شده مشتریان بازارهای هدف خود و توسعه محصولات و خدماتی که این نیازها را برآورده می‌کنند، تمرکز می‌کنند. به‌گونه‌ای معمول، کسب‌وکارهای مرسوم بازارگرا، از گروه‌های قانونی و نظرسنجی‌های مشتری استفاده می‌کنند تا درک خود را از خواسته‌های مشتری و ادراکات محصولات و خدمات کنونی و تکنیک‌هایی مانند تست مفهوم و تجزیه‌وتحلیل مشترک برای هدایت توسعه محصولات و خدمات جدید افزایش دهند. کسب‌وکارهای بازارگرا همچنین ممکن است پیوند نزدیک‌تر و مستحکم‌تری با مشتریان مهم خود برای درک عمیق‌تر خواسته‌های مشتریان ایجاد کنند. مشکل این رویکرد این است که تمایل دارد به جای پیشرفت در یادگیری و کنشگری، پاسخگو و واکنش‌گرا باشد. به‌عنوان مثال، ممکن است نگرش مدیران را با نگاه از دریچه تنگ مشتریان جاری و کنونی به چشم‌اندازی متناهی از جهان، محدود کند. مشتریان موجود به‌گونه قابل ملاحظه‌ای توانایی شرکت در ایجاد نوآوری را محدود می‌کنند، زیرا سرشت ذاتا مخرب نوآوری، تهدیدکننده ثبات کسب‌وکار کنونی آن‌ها است.

زایت من، دانکن و هالیک^۲ (۱۹۷۳) بر این باور هستند که رفتار نوآورانه واجد دو مرحله آغازین (مرحله آگاهی و تصمیم‌گیری) و مرحله پیاده‌سازی (اجرای تصمیم) است. کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) می‌گویند که از نظر ما، مرحله آغازین مربوط به تولید، انتشار اطلاعات و طراحی پاسخ سازمانی است، درحالی‌که مرحله پیاده‌سازی با پاسخ واقعی سازمانی پیوند می‌یابد. آن‌ها در مطالعات متعددی استدلال می‌کنند که سوبه‌های سازمانی مانند تفکیک یا بخش‌بندی، رسمی‌سازی و تمرکز، ممکن است اثرات متفاوتی بر دو مرحله رفتار نوآورانه داشته باشند. به‌گونه‌ای خاص، آن‌ها نشان می‌دهند درحالی‌که این متغیرها ممکن است مانعی برای شروع مرحله رفتار نوآورانه محسوب شوند ولی شاید مرحله پیاده‌سازی رفتار نوآورانه را تسهیل کنند. کولی و جاورسکی معتقدند که بازارگرایی شامل پاسخ‌دادن به تغییر نیاز مشتری/ مصرف‌کننده و همسازی با برنامه‌ها و راهبردهای بازاریابی نوآورانه است و می‌توان آن‌را به‌عنوان یک رفتار نوآورانه مدنظر قرار داد.

تأثیر نوآوری بر عوامل گوناگون سازمانی

نوآوری سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به یک عامل حیاتی برای پایداری شرکت به‌مثابه پیامدی از تکامل محیط رقابتی است. میزان نوآوری به‌گونه فزاینده‌ای برای بقا و رشد سازمان‌هایی که دارای محصولات با چرخه عمر کوتاه هستند، اهمیت حیاتی دارد. ورود مشتریان به پویای نوآوری می‌تواند سرعت و نسبت موفقیت نوآوری را بهبود بخشد. کاربران می‌توانند ایده‌های اصلی را تولید کنند و به‌عنوان توسعه دهندگان حرفه‌ای، الهام‌بخش و منبع مهمی از نوآوری باشند.

سازمان‌های نوآور نیاز به بهره‌برداری مناسب و کارآمد از دارایی‌های ملموس و ناملموس دارند. بنگاه‌هایی که در یادگیری و استفاده از منابع و شایستگی‌های خود پیشروتر هستند، احتمالاً نوآورتر هستند. گرچه پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در یافته‌های زیادی از تحقیقات پژوهشگران به اثبات رسیده است، بهترین دلیل برای ارتقای عملکرد، نوآوری فناورانه و سازمانی است. این بدین معناست که بازارگرایی، منبعی حیاتی از ایده برای محصولات و خدمات جدید است و می‌تواند تأثیر مثبتی بر میزان نوآوری یک شرکت داشته باشد. به همین ترتیب، درک بهتر یک شرکت بازارگرا از پویایی محیطی سبب می‌شود که ناکامی و عدم موفقیت محصولات جدید کاهش یابد. بنابراین، شرکت‌هایی که توانایی نوآوری بیشتری

^۱ Commercialisation

^۲ Zaitman, Duncan, and Holbek

دارند، بهتر می‌توانند با تغییرات محیطی سازگار شوند و در گسترش مهارت‌هایی که منجر به کسب مزیت رقابتی و نهایتاً سبب بهبود عملکردی آن‌ها می‌شود، موفقیت بیشتری از خود بروز دهند.

برخی از پژوهشگران استدلال می‌کنند که به دلیل اینکه نوآوری در بخش خدمات آسان‌تر و سریع‌تر تقلید شده و از طریق ثبت اختراع و کپی‌رایت به سختی محافظت می‌شود، پیوند قوی‌تری میان بازارگرایی، نوآوری و عملکرد کسب‌وکار ایجاد می‌شود (محمود، بلانکسون، اوسو، سونی، ترانگ^۱، ۲۰۱۵). وکولا و رزگوی^۲ (۲۰۰۰) نوآوری را یک ایده، محصول، فرآیند، سامانه یا وسیله‌ای می‌دانند که از نظر یک فرد، گروهی از افراد، شرکت‌ها، یک بخش صنعتی یا یک جامعه، به صورت نو ادراک می‌شود. بنابراین نوآوری می‌تواند در حوزه‌های محصول، فرایند و سازمان رخ دهد. نوآوری سازمانی به «معرفی رویکردهای جدید مدیریت یا سازماندهی شرکت» اشاره می‌کند (لی و تسای، ۲۰۰۵). در پیوند میان بازارگرایی و نوآوری گرایي، کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) استدلال می‌کنند که «بازارگرایی اساساً شامل انجام کاری جدید یا متفاوت در پاسخ به شرایط بازار می‌باشد و احتمالاً به شکل یک رفتار نوآورانه مشاهده شود». نارور و اسلیتر (۱۹۹۴) نیز نوآوری گرایي را به‌عنوان یکی از توانایی‌های اصلی ایجادکننده ارزش می‌پندارند که پیوند عملکرد - بازارگرایی را تبیین می‌کند. پیتر دراکر (۱۹۹۳) عنوان می‌کند که شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان به‌گونه‌ای مستمر دانش جدیدی را جذب می‌کنند، زیرا دانش وسیله‌ای است که یادگیری سازمانی و فعالیت‌های نوآورانه را با هم ترکیب می‌کند. هان و همکاران^۳ (۱۹۹۸) تصریح می‌کنند که دو نوآوری فنی و اداری می‌توانند محیط‌های با عدم‌اطمینان را به یک شیوه عمل مناسب تلفیق کنند و به عملکرد کسب‌وکار کمک کنند. این پژوهشگران استدلال می‌کنند که این دو نوع نوآوری با یکدیگر پیوند مثبت داشته و تاثیر متقابل با عملکرد کسب‌وکار دارند. دشیپاند و فرلی (۱۹۹۷) براین باور هستند که ایجاد نوآوری چالش یک سازمان است که در آن، فرایندها و فعالیت‌های میان‌بخشی و خلق ارزش مشتری، امری عادی به‌شمار می‌آید و تنها اگر یک کسب‌وکار، بازارگرایی را به‌عنوان یک فرهنگ استتباط و براساس آن رفتار کند، می‌تواند به این هنجار دست یابد.

ضرورت افق‌گشایی سازمانی

نوآوری حاصل و نتیجه افق‌گشایی یا پارادایم‌شیفت است. افق‌گشایی دارای مفاهیم و روش‌های گوناگونی است، که گاهی با یکدیگر ناسازگار هستند. تغییرات ساده (حداقل به‌لحاظ مفهومی) اغلب به تحولات افق‌گشایی بزرگ‌تری تبدیل می‌شوند.

علی خسروشاهی کارآفرین و بنیان‌گذار کارخانجات مینو در کتاب خاطرات خود ذکر می‌کند که یک کارخانه شکلات‌سازی سوئیسی گاهی به دلیل ایراد دستگاه‌هایش در خط تولید، بسته‌بندی خالی رد می‌کرد، بدون این‌که در داخل بسته شکلات بگذارد و همین بسته‌های خالی احتمالی باعث نارضایتی مشتریان می‌شد. مسئولان این کارخانه سوئیسی آمدند کلی تحقیق کردند و دست آخر پس از حدود یک‌ونیم میلیون دلار هزینه به این نتیجه رسیدند که سر راه دستگاه نوعی وسیله لیزری بگذارند تا بسته‌بندی‌های خالی را به طور اتوماتیک شناسایی کند. با شنیدن این خبر نگران شدم. چون دستگاه ما هم مشابه همان کارخانه شکلات‌سازی شرکت سوئیسی بود، دستور تحقیق دادم و بعد از یک هفته سرپرست ماشین‌ها آمد و گفت: «بله درست است در دستگاه‌های ما هم چنین ایرادی دیده شده است و حتی ممکن است چنین محصولاتی به بازار راه پیدا کرده باشند.» نگرانی‌ام زیادتر شد و تصمیم گرفتم در جلسه هیئت‌مدیره روی موضوع بحث کنیم. می‌خواستم نظر مثبت هیئت‌مدیره را در مورد یک‌ونیم میلیون دلار خرج احتمالی اخذ کنم. فردای آن روز با اعضای هیئت‌مدیره برای بازدید از ماشین به سالن تولید رفتیم و دیدیم یک پنکه جلو لیزر ماشین و

¹ Mahmoud Abdulai Mahmoud Charles
Blankson Nana Owusu-Frimpong Sonny
Nwankwo Tran P. Trang

² Vakola and Rezgui

³ Han et al.

روی صندلی قرار دارد. از کارگر ساده بالا سر ماشین پرسیدم: «دلیل وجود این پنکه چیست؟!» گفت: «ماشین گاهی بسته خالی می‌زند، من هم این پنکه را که در انبار بود آوردم گذاشتم سر راه دستگاه که بسته‌های خالی از شکلات را با باد پرت کند بیرون.» نگاهی به هیئت‌مدیره کردم، رنگ صورت تمام آن‌ها پریده بود. به کارگر خلاق که ما را از شر یک‌ونیم میلیون دلار خرج اضافی رهنانیده بود یک تشویق‌نامه به اضافه یک ماه حقوق و یک خانه در کرج هدیه دادم!

در خط تولید جامبوجت بوئینگ ۷۴۷، حرکت از فرایند تولید ثابت به تولید پیوسته و پویا تبدیل شد. این تغییر، یک روش کلیدی بود که کاهش قابل توجه هزینه‌ها، افزایش قابل توجه سودآوری و کیفیت بهتر را به دنبال داشت. اولین کاری که شرکت بوئینگ انجام داد تبدیل خط تولید هواپیماهای ۷۱۷ و ۷۳۷ به هواپیمای ۷۴۷ بود. با استفاده از اطلاعات به‌دست آمده در این تحولات، آن‌ها توانستند خط تولید را به خط تولید جامبوجت ۷۴۷ تغییر دهند و درس‌هایی که از این نوآوری‌های جدید به‌دست آمد باعث شد که پیشرفت‌های بیشتری در ساخت هواپیماهای جدید مثل بوئینگ ۷۴۷ به وجود آید. بوئینگ به این نتیجه رسید که بدون مشارکت و تبادل اطلاعات حتی بزرگ‌ترین پیشرفت‌ها نیز تاثیر اندکی خواهد داشت. در بعد محلی، پیروزی و یا شکست در کاهش هزینه‌های این شرکت می‌توانست تاثیر مستقیمی در سبک زندگی هزاران نفر از مردم در ایالت واشنگتن داشته باشد.

درحالی‌که تفکر افق‌گشایی، گاهی در اثر خوش‌شانسی و به صورت اتفاقی ایجاد می‌شود، اما اغلب می‌توان برای آن برنامه‌ریزی کرده و آن را اجرا نمود. با توجه به چالش‌های فراوان در شرایط فعلی، این ضرورت احساس می‌شود که در خارج از چارچوب‌های کنونی برای پاسخ‌های جدید، گام‌هایی برداشته شود و شکل‌دهندگان آینده باید گرایش داشته باشند که با دخالت در فرضیه‌ها، عقاید و رفتار گذشته، تلاش در دستیابی به اهداف آینده داشته باشند. توضیح و تشریح شفاف آینده، دیدگاه‌هایی را در مورد آنچه که در آینده مدنظر است ارائه می‌دهد. افق‌گشایی به‌عنوان ابزاری مطرح می‌شود که می‌تواند تغییراتی را که برای اهداف آینده ما نیاز است شناسایی کرده و آن را اجرا کند. افق‌گشایی ابزاری است که می‌تواند بر گستره تسلط نظام موجود غلبه کرده و توانمندی‌های اجرایی جدیدی را معرفی نماید.

در درون هر سازمان فرضیات، عملکردها و الگوهای وجود دارد که عموماً دنبال می‌شوند. سازمان در افق‌گشایی به دنبال استفاده خودکار و بدون مانع از الگوهای تفکر جاافتاده درون‌سازمانی است. چارچوب کنونی نمایانگر مجموعه تصورات، ایده‌ها و مفاهیمی است که در دیدگاه رایج ما وجود دارند. تا جایی می‌توان اطلاعات جدید را دریافت و درک کرد که بتوان آن‌ها را با الگوهای قبلی هماهنگ کرد و به‌عبارتی، اطلاعات جدید در قالب الگوهای قبلی باشد. اما پیش‌فرض‌های موجود راه‌حل‌های افق‌شکنی را محدود می‌کند. حتی مدیرانی که تدوین چشم‌انداز آتی سازمان خود را با افتخار برعهده داشتند به اشتباهی که مرتکب شده بودند، اقرار کردند. توماس واتسون اسطوره آی بی ام به این نتیجه رسیده بود که در بازارهای جهانی میزان تقاضا برای رایانه بیشتر از ۳۰ دستگاه نیست بیل گیتس نیز عقیده داشت که 640 K حافظه رایانه برای استفاده در هر نرم‌افزاری کافی است. اعتبار واتسون و گیتس این بود که زمانی که دریافتند فرضیات اولیه آن‌ها اشتباه بوده است، توانستند چشم‌انداز جدیدی را به وجود آورند. آن‌ها توانستند خارج از دایره را ببینند و احتمالات دیگر را نیز در نظر گیرند و افق‌گشایی کنند.

گونه‌های نوآوری

نوآوری‌ها، دارای گونه‌های مختلفی بوده که هر یک به علوم زمینه‌ای گوناگونی نیاز دارند و بر رقبای صنعت و مشتریان نیز اثرات متفاوتی می‌گذارند. این گونه‌های نوآوری عبارتند از:

نوآوری بنیادین (رادیکال) و نوآوری تدریجی

نوآوری دارای دو وجه ناهمگون بنیادین^۱ و تدریجی^۲ است که در شکل ۴۰ به تصویر کشیده شده است. تعاریف گوناگونی برای نوآوری بنیادین و تدریجی ارائه شده که محور اصلی تمامی تعاریف، میزان نایکسانی فرایند یا محصول جدید با فرایند یا محصول موجود است. نوآوری بنیادین، نوآوری‌ای است که بسیار نو و متمایز از راه‌حل‌های پیشین می‌باشد. اما نوآوری تدریجی، نوآوری‌ای است که تغییرات نسبتاً کمتری (بهبودهایی) در راه‌حل‌های موجود پدید می‌آورد. نوآوری تدریجی، عمدتاً برای بهره‌برداری از اشکال موجود است. بهبود بخشیدن به چیزی که هم اکنون وجود دارد یا فناوری موجود را برای به کار بردن در جهت اهداف دیگر را گویند. نوآوری تدریجی، نوآوری در حاشیه‌ها است ولی جریان مداومی از تولیدات جدید، بهبود یافته و متنوع برای واحدهای تجاری فراهم می‌آورد که برای رشد و باقی ماندن در کوران رقابت به آن‌ها نیاز می‌باشد.

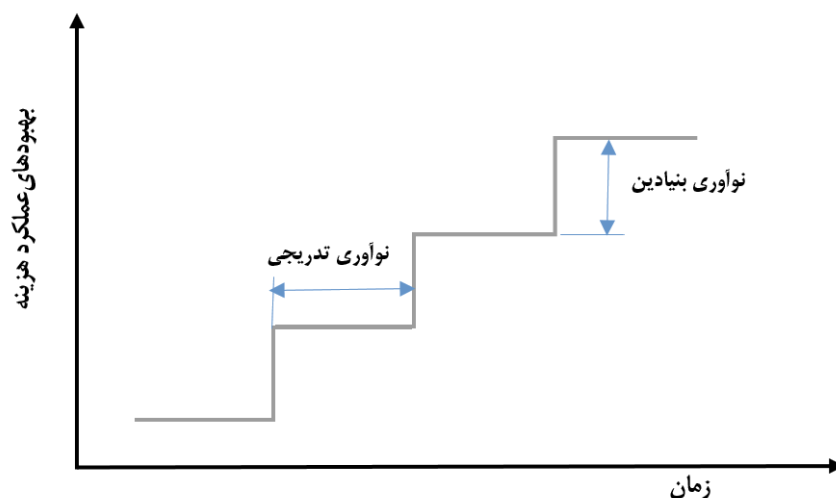
بنیادی بودن نوآوری گاهی با میزان ریسک آن هم تعریف می‌شود. از آنجا که نوآوری بنیادین اغلب دانش جدیدی را ارائه می‌دهد، میزان آشنایی و نگرش مصرف‌کنندگان و مشتریان در باب مفید بودن یا قابلیت اعتماد بودن آن‌ها مخاطره‌آمیز و همراه با چالش‌جویی است. بنیادی بودن نوآوری، نسبی است و شاید در امتداد زمان و با دید ناظران مختلف، متفاوت باشد. یک نوآوری که در ابتدا رادیکال یا بنیادین تلقی می‌شود ممکن است بعداً به‌عنوان نوآوری تدریجی طبقه‌بندی شود، زیرا دانش زمینه‌ای آن به مرور زمان فراگیر می‌شود، برای مثال موتور بخار که زمانی نوآوری برجسته‌ای پنداشته می‌شد امروزه ماشینی ساده به نظر می‌رسد. افزون‌براین، نوآوری بنیادین یک شرکت شاید برای شرکتی دیگر، نوآوری تدریجی انگاشته شود. نوآوری تدریجی، نوآوری‌ای است که تغییرات نسبتاً کم‌تر، در راه‌حل‌های موجود پدید می‌آورد.

نوآوری اکتشافی و نوآوری ناپیوسته و انفجاری، اغلب مترادف با نوآوری بنیادین هستند که دستاورد جدیدی برای جهان به‌شمار می‌آیند. نوآوری بنیادین، پتانسیل تحولات اساسی رقابت به نفع مخترع را دارد ولی با وجود داشتن مزیت، شرکت‌ها را با چالش‌های متعددی نیز مواجه می‌کند. پروژه‌هایی که جزء نوآوری بنیادین به‌شمار می‌آیند، پرمخاطره و گران هستند و معمولاً سال‌های زیادی به درازا می‌کشند تا به نتایج ملموسی نایل شوند. بسیاری از نوآوری‌های بنیادین، دستاورد دانش جدید هستند. اگر چه نوآوری‌های مبتنی بر دانش جدید اغلب قدرتمند هستند اما مدت زمان زیادی از پیشرفت دانش جدید و تغییر شکل آن به محصولات ماندنی تجاری به درازا می‌کشند. پنجاه سال طول کشید تا رایانه به تقاضای عادی بازار تبدیل شود. علی‌رغم این‌که مدت زمان مدیدی به درازا می‌انجامد تا دانش جدیدی به نوآوری‌های تجاری تبدیل شود، اما پاداش‌های بی‌شماری درانتظار نوآوران خواهد بود.

یک فناوری شاید برای جهان، برای یک صنعت، برای یک شرکت یا تنها برای یک واحد کسب‌وکار یک شرکت، جدید تصور شود. همچنین یک فناوری ممکن است در هم‌سنجی با فناوری‌ای که موجود است تفاوت اندک یا زیادی داشته باشد. در رادیکال‌ترین حالت یک فناوری برای جهانیان، جدید بوده و با محصولات و فرایندهای موجود تفاوت‌های اساسی دارد.

¹ Radical Innovation

² Incremental Innovation



شکل ۴۰. مقایسه نوآوری بنیادین و تدریجی

نوآوری قابلیت‌افزا و نوآوری قابلیت‌زدا

نوآوری می‌تواند به دو دسته قابلیت‌افزا و قابلیت‌زدا هم طبقه‌بندی شود. از نگاه یک شرکت ویژه اگر نوآوری براساس دانش موجود شرکت بنیان نهاده شود، ارتقادهنده قابلیت‌های آن شرکت است. اما اگر نوآوری براساس قابلیت‌ها و امکانات موجود شرکت ساخته نشود این نوآوری از بین برنده قابلیت‌هاست. بنابراین، نوآوری قابلیت‌افزا (زدا)، نوآوری‌ای است که بر بستر دانش و فناوری موجود بنا می‌شود (آن را منسوخ می‌کند). یک نوآوری شاید برای یک شرکت قابلیت‌زدا و برای شرکتی دیگر قابلیت‌افزا انگاشته شود.

نوآوری ساختاری و نوآوری جزئی

هر واحد متشکل از اجزایی است و این اجزاء به نوبه خود از اجزایی خردتر تشکیل شده‌اند. این سلسله مراتب تا جایی ادامه می‌یابد که به اجزای ابتدایی و اصلی تقسیم شود. نوآوری ممکن است در اجزای سامانه، در ساختار عام و نحوه پیوند و همکاری اجزای گوناگون آن یا در هر دو رخ دهد. اگر نوآوری تنها در یک یا چند بخش رخ دهد نوآوری جزئی^۱ (ماژولار) نامیده می‌شود. این نوآوری تغییر قابل توجهی در پیکربندی کلی سامانه ایجاد نمی‌کند. بنابراین، نوآوری جزئی (ماژولار)، نوآوری‌ای است که در یک یا چند جزء سامانه رخ دهد به گونه‌ای که پیکره کلی آن دستخوش تغییر نشود. در مقابل، نوآوری ساختاری^۲ مستلزم تغییرات عام در طراحی سامانه یا نحوه همکنشی اجزاء با هم است. نوآوری ساختاری می‌تواند چگونگی پیوند اجزای گوناگون سامانه با یکدیگر را به کلی دچار استحاله کند بی‌آنکه تغییری در اجزا ایجاد شود. نوآوری‌های ساختاری پیشرفته‌تر، دگونی‌هایی در کل سامانه ایجاد می‌کنند که در سراسر سامانه بازتاب پیدا می‌کند و اعمال تغییرات در اجزاء را هم می‌طلبد. نوآوری ساختاری بیشتر اثرات گسترده و پیچیده‌ای بر رقابتی صنعت و کاربران فناوری دارد. بنابراین، نوآوری ساختاری، نوآوری‌ای است که پیکربندی کلی سامانه و سازوکار همکنشی اجزای آن را دستخوش دگرگونی کند.

شرکتی که آهنگ انجام یا استفاده از نوآوری جزئی را دارد تنها به دانش جزئی موردنظر نیاز دارد در حالی که شرکتی که قصد دارد به نوآوری ساختاری بپردازد، نیازمند دانش ساختاری کلی و نحوه همکنشی اجزای گوناگون تا آفرینش سامانه است. شرکت‌ها باید بدانند اجزاء چطور با هم در

¹ Minor innovation (modular)

² Structural innovation

ارتباط هستند و اعمال تغییر در بخشی از سامانه چه تغییرات و پیامدهایی در طرح کل سامانه یا دیگر اجزای آن به همراه دارد. دسته‌بندی‌های شرح داده شده برای شناسش گونه‌های نوآوری مفیدند، اما نه کاملاً مستقل از هم و نه تماماً قطعی و جزمی هستند. این ابعاد با یکدیگر در پیوند هستند، مثلاً نوآوری ساختاری اغلب بنیادی‌تر و قابلیت‌زداتر از نوآوری جزئی است. بعلاوه وقتی یک نوآوری از بعد قابلیت‌افزایی، ساختاری یا جزئی و رادیکال یا تدریجی بودن بررسی می‌شود، موضوع به چارچوب زمانی و صنعت موردنظر هم بستگی دارد. بنابراین، هر چند این دسته‌بندی‌ها برای درک گونه‌های نوآوری مفیدند، اما باید به خاطر داشت که نسبی و به زمینه کاربرد وابسته هستند.

انتشار نوآوری و گروه‌های پذیرندگان

زیست‌بوم نوآوری رویکرد جدیدی است که با الهام از مفهوم «زیست‌بوم زیستی» و «زیست‌بوم کسب‌وکار» بر پایه مفاهیم «نظام نوآوری»، «شبکه‌های نوآوری» و «پیچش‌های نهادی برای نوآوری» و با همسنجی محیط‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مرتبط با نوآوری با محیط‌زیست، تعریف و مفهوم‌آفرینی شده است. ادبیات زیست‌بوم نوآوری که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و در دهه ۲۰۱۰ به سرعت و به‌شدت گسترش یافت. طبق تعریف، زیست‌بوم نوآوری به مجموعه‌ای از ذی‌نفعان، بازیگران و زیرساخت‌های نوآوری گفته می‌شود که در بستری از نظام‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در همکنشی با یکدیگر نوآوری را پرورش و اشاعه می‌دهند. پژوهشگران، اعضای هیات علمی، کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، سرمایه‌داران خطرپذیر^۱، شرکت‌های خصوصی، دانشگاه‌ها، نهادهای تحقیقاتی دولتی سازمان‌های دولتی سیاست‌گذار، سازمان‌های مردم‌نهاد و فراهم‌کنندگان خدمات فنی، از جمله ذی‌نفعان و بازیگران نوآوری هستند که اعضای زیست‌بوم نوآوری محسوب می‌شوند. هر زیست‌بوم نوآوری یک فضای یادگیری، تولیدکننده دانش و شتاب‌دهنده انتقال دانش، پرورش نوآوری و اشاعه نوآوری در نظام اقتصادی است.

رابیلو و بورنز^۲ (۲۰۱۵)، چگونگی پیدایش زیست‌بوم نوآوری و دوره زندگی و گسترش آن را تحلیل کرده‌اند. آن‌ها نشان داده‌اند که یک زیست‌بوم نوآوری از بازیگران (تمام نهادها، روابطشان و نقش‌های گوناگونی که در زیست‌بوم بازی می‌کنند)، سرمایه (دارایی‌های سرمایه‌ای فراهم شده توسط برخی از عوامل)، زیرساخت‌ها (فیزیکی، شرایط فنی و منابع عمومی برای حمایت زیست‌بوم و توسعه نوآوری داخل آن)، مقررات (قوانین و مقرراتی که کارکرد زیست‌بوم و محیط نوآوری را شکل می‌دهد)، دانش (بنیادهای حمایتی نظری، دانش ضمنی و آشکار، دانش رسمی و غیررسمی و دانش تخصصی که استفاده، ایجاد، در دسترس قرار داده و در مسیر زنجیره ارزش نوآوری یاد گرفته می‌شود)، ایده‌ها (تفکر عمده‌ای که اقدامات نوآوری را راه می‌اندازد و اطراف کل زیست‌بوم کار می‌کند، همچنین شامل اختراعات و کشفیات) تشکیل می‌شود تا در آن یک نوآوری خلق شود و در طی فرایند انتشار و سیر پذیرش در جامعه اشاعه شود.

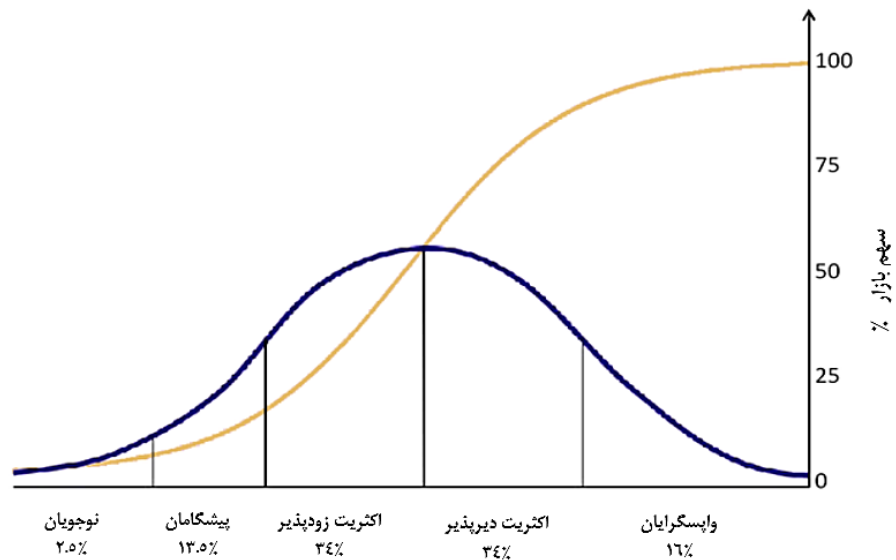
در شکل ۴۱ منحنی اس انتشار نوآوری^۳، به سیر پذیرش نوآوری از سوی دسته‌های گوناگون مصرف‌کنندگان اشاره دارد و یکی از دسته‌بندی‌های شناخته شده است که توسط راجرز^۴ پیشنهاد شده است. راجرز در این منحنی دسته‌بندی پذیرندگان را به‌صورت منحنی اس انتشار نشان می‌دهد.

^۱ Venture Capitalists

^۲ Rabelo & Bernus

^۳ S-curve of diffusion of innovation

^۴ M. Rogers



شکل ۴۱. منحنی اس انتشار نوآوری و سیر پذیرش نوآوری

در نظریه اشاعه نوآوری، پنداشته می‌شود که افراد را می‌توان برحسب سرعت و روندگی پذیرش نوآوری توسط آن‌ها در پنج دسته نوچویان، پیشگامان، اکثریت زودپذیر، اکثریت کندپذیر و واپسگرایان طبقه‌بندی کرد:

الف - نوچویان یا شیفتگان نوآوری^۱: جسور- مشاهدات نشان می‌دهد که جسور بودن و چالش‌جویی، صفت ذاتی نوچویانی است که مشتاق آزمون ایده‌های جدید هستند. چنین اشخاصی، بی‌باک و بی‌پروا هستند و به استقبال خطر می‌روند. نوچویان همچنین باید توانایی تحمل شکست‌های اتفاقی را که نتیجه پذیرش‌های ناموفق است، داشته باشند. به نظر می‌رسد که افراد عضو نسل Z (متولدین سال ۲۰۰۰ به بعد) و نسل Y یا نسل هزاره‌ها (متولدین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰) از نوآوران و جسوران باشند و بیشتر مشتاق آزمودن ایده‌های جدیدتر باشند.

ب - پیشگامان یا زودپذیرندگان^۲: معتبر- پیشگامان یا نخستین پذیرندگان، بیش از نوآوران، یکپارچگی بیشتری با نظام اجتماعی محلی دارند و در همسنگی با نوآوران که دارای گرایش جهان‌شهری^۳ هستند، بیشتر محلی‌گرا می‌باشند. در بیشتر نظام‌های اجتماعی، این گروه از پذیرندگان بیش از هر گروه دیگری رهبری افکار را در دست دارند. معمولاً پذیرندگان مستعد، برای کسب اطلاعات و مشورت به این گروه مراجعه می‌کنند. بسیاری از افراد پیش از کاربرد ایده جدید، نخستین پذیرندگان را به‌عنوان افرادی قابل همفکری می‌دانند.

ج - اکثریت زودپذیر^۴: دوراندیش - اکثریت زودپذیر، نوآوری را پیش از اعضای قشر متوسط نظام اجتماعی می‌پذیرند. افراد اکثریت زودپذیر، پیش از پذیرش کامل ایده جدید، بسیار دوراندیش هستند. مدت تصمیم‌گیری آنان برای پذیرش نوآوری به‌گونه‌ای نسبی طولانی‌تر از نوآوران و نخستین پذیرندگان است. آن‌ها با اشتیاقی دوراندیشانه، نوآوری را می‌پذیرند.

د - اکثریت دیرپذیر^۵: دوراندیش - این گروه چندان علاقه‌ای به تغییر یا نوآوری‌های جدید ندارند و تنها در صورتی که آن محصول به‌صورت استاندارد جا افتاده یا ترویج شده باشد، اقدام به پذیرش و خرید محصول می‌کنند.

ه - واپسگراها^۶: سنتی- واپسگراها یا کندروها^۷، آخرین گروهی هستند که نوآوری را می‌پذیرند. آنان به هیچ وجه رهبری افکار را برعهده نداشته و نسبت به تمام گروه‌های پذیرا، محلی‌ترین دیدگاه را دارا می‌باشند و نقطه مرجع آنان زمان گذشته می‌باشد. تصمیمات، براساس عملکرد نسل‌های

¹ Innovators

² Early Adopters

³ Cosmopolite

⁴ Early Majority

⁵ Late Majority

⁶ Traditional

⁷ Laggards

پیشین اتخاذ می‌شود. چنین اشخاصی معمولاً با افرادی پیوند دارند که دارای ارزش‌های سنتی باشند. زمانی که واپسگراها یک نوآوری را می‌پذیرند، ممکن است آن نوآوری، برای نوآوران، کهنه شده باشد. واپسگراها معمولاً نسبت به نوآوری‌ها، نوآوران و مأموران تغییر، ظنین بوده و جهت سنتی آنان، پویش تصمیم نوآوری را کند می‌کند. گمان می‌شود که افراد نسل مربوط به عصر انفجار جمعیتی یا پزایی (متولدین بین سال‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۰) بیشتر از واپسگراها باشند.

امکان‌سنجی و ارزیابی موفقیت نوآوری

پیتر دراگر (۱۹۸۵) در کتاب خود به نام «مبثی پیرامون نوآوری^۱»، درباره نوآوری‌ها می‌گوید که نوآوری‌های تدریجی (تغییرات کوچک و بی‌خطر در محصولات پیشنهادی شرکت) حدود ۸۵ تا ۹۰ درصد از پرتفولیوی توسعه شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند. اما پروژه‌های برخوردار از نوآوری ضعیف به ندرت مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. به همین دلیل شرکت نیاز به پروژه‌های پیشنهادی دارای نوآوری قوی‌ای دارد که برای سازمان یا جهان، جدید باشند. درست است که آن‌ها دارای ریسک بالایی هستند، اما اگر از آن‌ها اجتناب شود، رشد شرکت متوقف خواهد شد. راه‌حل پیشنهادی این است که سهم نوآوری‌های عمده در پرتفولیوی خود را افزایش دهید و در عین حال، ریسک موجود را به دقت مدیریت کنید. وی خاطر نشان می‌کند که دو ابزار در انجام این کار به شما کمک خواهند کرد:

۱. ماتریس ریسک^۲ که شما را قادر به برآورد احتمال پیروزی یا شکست یک پروژه می‌کند. هر چه بازار در نظر گرفته شده و محصول یا فناوری مربوطه ناآشنا تر باشد، میزان ریسک بالاتر خواهد بود.

شرکت‌ها برای متوازن ساختن پرتفولیوی نوآوری خود، نیاز به تصویر روشنی از چگونگی قرار گرفتن پروژه‌های خود در پیوستار ریسک دارند. ماتریس ریسک برای کمک به برآورد احتمال پیروزی یا شکست یک پروژه، از یک سامانه امتیازدهی یگانه و درجه‌بندی ریسک استفاده می‌کند. هر چه بازار مورد نظر (محور X) و محصول یا فناوری (محور Y) ناآشنا تر باشند، میزان ریسک بالاتر خواهد بود. وقتی که ماتریس ریسک کامل شد، دو مساله آشکار می‌شود، اول این که پروژه‌های یک شرکت بیش از حدی است که بتوان آن‌ها را به خوبی مدیریت کرد و دوم این که توزیع نوآوری‌های قوی و ضعیف متمایل به یک طرف می‌باشد. بیشتر شرکت‌ها متوجه خواهند شد که بیشتر پروژه‌های آن‌ها در ربع دایره سمت پایین و چپ ماتریس ریسک جمع شده و تعداد کمی از آن‌ها به سمت بالا و راست این ماتریس منحرف شده‌اند (جدول ۲۲).

این ابزار نشان‌دهنده توزیع ریسک در بین پرتفولیوی نوآوری یک شرکت می‌باشد. هر نوآوری‌ای را می‌توان با تعیین امتیاز آن روی دو بعد X (آشنایی شرکت با بازار مورد نظر) (جدول ۲۰) و Y (آشنایی شرکت با محصول یا فناوری) (جدول ۲۱) بر روی صفحه موقعیت‌یابی کننده پروژه‌ها بر روی ماتریس ریسک، جایگاه‌یابی کرد. محصولات آشناتر که بازارهای کنونی شرکت را مورد هدف قرار می‌دهند، در سمت پایین و چپ ماتریس ریسک قرار می‌گیرند که به احتمال پایین ورشکستگی شرکت اشاره می‌کنند. اما، محصولات جدید که بازارهای ناآشنا را مورد هدف قرار می‌دهند، در سمت بالا و راست ماتریس ریسک قرار می‌گیرند و آشکار کننده احتمال بالای ورشکستگی شرکت می‌باشند.

جدول ۲۰. ارزیابی بازار مورد نظر

بازار مورد نظر		رفتار مشتری و فرایندهای تصمیم‌گیری ...	
کاملاً متفاوت با	با بازار کنونی دارای	همانند بازار کنونی است.	

¹ On innovations

² Risk matrix

بازار کنونی یا ناشناخته است.		نقاط مشترک است.			
۵	۴	۳	۲	۱	فعالیت‌های توزیع و فروش ما ...
۵	۴	۳	۲	۱	مجموعه رقابتی ما (شامل اعضای اصلی و داوطلبان بالقوه ...)
۵	۴	۳	۲	۱	وعده‌های برند ما ...
۵	۴	۳	۲	۱	روابط کنونی ما با مشتری ...
۵	۴	۳	۲	۱	آگاهی ما از رفتار و مقاصد رقبا ...

کل امتیاز نشان‌دهنده مختصات روی محور X خواهد بود.

جدول ۲۱. ارزیابی محصول / فناوری مورد نظر

محصول / فناوری					رفتار مشتری و فرایندهای تصمیم‌گیری ...
کاملاً متفاوت با پیشنهاد‌های کنونی است.		دارای نقاط مشترکی با پیشنهاد‌های کنونی است.		کاملاً قابل اجرا است.	
۵	۴	۳	۲	۱	توانمندی توسعه کنونی ما ...
۵	۴	۳	۲	۱	صلاحیت فناوری ما ...
۵	۴	۳	۲	۱	حفاظت از مالکیت معنوی ما ...
۵	۴	۳	۲	۱	سامانه تولید و ارائه خدمات ما ...
۵	۴	۳	۲	۱	پایگاه‌های دانش مورد نیاز ...
۵	۴	۳	۲	۱	وظایف تولیدی و خدماتی مورد نیاز ...
۵	۴	۳	۲	۱	استانداردهای کیفی مورد انتظار ...

کل امتیاز نشان‌دهنده مختصات روی محور Y خواهد بود.

جدول ۲۲. ماتریس ریسک یک پروژه نوآوری

میزان آشنایی با بازار مورد نظر

۵					
۴					
۳	میزان آشنایی با محصول / فناوری				
۲					
۱					
		۱	۲	۳	۴
					۵

۲. صفحه نمایش آر دبلیو دبلیو^۱ که در ارزیابی امکان‌سنجی پروژه‌ها به شما کمک خواهد کرد. اولین گام در استفاده از این ابزار، پرسیدن سؤال

¹ RWW Screen

«آیا این نوآوری واقعی خواهد بود؟» می‌باشد که تعیین می‌کند آیا مشتری‌ها خواستار نوآوری شما هستند و اگر چنین است آیا شما قادر به ساخت آن محصول برای آن‌ها خواهید بود یا خیر.

صفحه نمایش آر دلیو دلیو که در سراسر فرایند توسعه محصول استفاده می‌شود، فرضیات ایراددار، کمبودهای اطلاعاتی، منابع دارای خطر و مشکلاتی که به پایان‌دهی این فرایند اشاره می‌کنند را در معرض نمایش قرار می‌دهد. صفحه نمایش آر دلیو دلیو، ابزار ساده، اما قوی‌ای است که بر پایه مجموعه‌ای از پرسش‌ها در مورد مفهوم یا محصول نوآوری، بازار بالقوه آن و توانمندی‌ها و قدرت رقابتی شرکت، ساخته شده است. این ابزار، الگوریتمی برای تصمیم‌گیری رد یا قبول نیست، بلکه یک فرایند بسامان می‌باشد که می‌توان آن‌را در مراحل چندگانه توسعه محصول و به‌منظور نمایش فرضیات ایراددار، کمبود دانش موجود و منابع بالقوه ریسک و اطمینان از این‌که همگی راه‌های بهبود دهنده به دقت بررسی شده‌اند، مورد استفاده قرار داد.

صفحه بازبینی آر دلیو دلیو، برای پیدا کردن پاسخ‌هایی برای شش سؤال اساسی است که عبارتند از: آیا بازار واقعی است؟ آیا محصول واقعی است؟ آیا محصول رقابت‌پذیر خواهد ماند؟ آیا شرکت ما می‌تواند رقابت‌پذیر بماند؟ آیا محصول با ریسک قابل قبولی، سودآور خواهد بود؟ آیا راه‌اندازی محصول جدید به لحاظ راهبردی معقول خواهد بود؟ (جداول ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶).

تیم توسعه با انجام بررسی و کاوش عمیق‌تری در مورد مجموعه سوالات کمکی، به آن‌ها پاسخ می‌دهد. این تیم تعیین می‌کند که پاسخ هر پرسش در کجای پیوستاری قرار می‌گیرد که دارای دو انتهای بله قطعی و نه قطعی می‌باشد. ارائه پاسخ خیر قطعی به هر یک از پنج پرسش اساسی اولیه به دلایل روشنی منجر به خاتمه پروژه خواهد شد. به‌عنوان مثال، اگر پاسخ توافقی به پرسش «آیا محصول رقابت‌پذیر خواهد ماند؟» نه قطعی باشد و تیم توسعه نتواند راهی را برای تغییر آن به پاسخ بله تصور کند، ادامه دادن به توسعه محصول، نامعقول و غیرمنطقی خواهد بود. با این حال، وقتی که پروژه از همگی آزمایش‌های دیگر موجود در صفحه نمایش، با پاسخ بلی عبور کند و لذا در شرایط خوبی به‌لحاظ کسب‌وکار قرار داشته باشد، گاهی اوقات با پاسخ منفی شرکت‌ها به پرسش ششم که «آیا راه‌اندازی محصول، به لحاظ راهبردی، توجیه عقلانی خواهد داشت؟» مواجه خواهد شد.

جدول ۲۳. آیا این نوآوری واقعی است؟

در صورتی بازار برای محصول وجود خواهد داشت که:	محصول در صورتی واقعی است که:
<ul style="list-style-type: none"> نیاز یا تمایل به استفاده از محصول وجود داشته باشد. مشتری‌ها بتوانند آن‌را بخرند و پول کافی برای خرید آن‌را داشته باشند. خریداران بالقوه کافی وجود داشته باشند. مصرف‌کنندگان تمایل به تغییر مسیر به سمت استفاده از محصول شما را داشته باشند. 	<ul style="list-style-type: none"> از ویژگی‌های توصیف شده به‌گونه‌ای کامل برخوردار باشد. بتوان آن‌را با مواد و فناوری موجود تولید کرد. در شکل نهایی خود قادر به برآورده ساختن نیاز بازار باشد.

جدول ۲۴. آیا این نوآوری رقابت‌پذیر است؟

محصول در صورتی رقابت‌پذیر خواهد بود که:	شرکت در صورتی رقابت‌پذیر خواهد بود که:
<ul style="list-style-type: none"> نسبت به گزینه‌های جایگزین، از مزایای روشنی مانند امنیت بیشتر یا پذیرش اجتماعی بالاتر برخوردار باشد (مانند خودروهای هیبریدی). این مزیت‌ها را بتواند حفظ کند (به‌عنوان مثال از طریق حقوق انحصاری تولید). 	<ul style="list-style-type: none"> از منابع برتر در زمینه‌های مهندسی یا تدارکات برخوردار باشد. مدیران از تجربه کافی نسبت به بازار و مهارت‌های مناسب برای کنترل مقیاس و پیچیدگی پروژه برخوردار باشند.

<ul style="list-style-type: none"> • پروژه‌ها دارای حامیانی باشند که به تیم‌های توسعه انرژی بدهند، دیدگاه خود را به مدیران ارشد بفروشند یا بر مشکلات غلبه کنند. • بر روی ابزارهای تحقیقاتی بازار، تسلط داشته باشند و دیدگاه‌های مشتریان را با اعضای تیم توسعه محصول، به اشتراک گذارند. 	<ul style="list-style-type: none"> • در مقابل واکنش‌های رقبا مانند جنگ قیمت‌ها، زنده بماند.
--	--

جدول ۲۵. آیا ارزش سرمایه‌گذاری بر روی این نوآوری وجود دارد؟

در شرایط وجود یک ریسک قابل قبول، محصول در صورتی سودآور باقی خواهد ماند که:	تولید محصول در صورتی به لحاظ راهبردی معقول خواهد بود که:
<ul style="list-style-type: none"> • با در نظر گرفتن موضوعاتی مانند زمان‌بندی و میزان هزینه‌های سرمایه‌گذاری، هزینه‌های بازاریابی، زمان رسیدن به نقطه سر به سر و هزینه توسعه محصول برای سبقت گرفتن از رقبا، درآمدهای پیش‌بینی شده بیش از هزینه‌ها باشند. 	<ul style="list-style-type: none"> • در زمینه‌هایی مانند بهبود رابطه با مشتری یا ایجاد فرصت‌هایی برای پیگیری کسب‌وکار، با راهبرد رشد شرکت سازگار باشد.

بازبینی برای موفقیت – هر ایده محصولی را که در پرتفولیوی نوآوری شرکت شما موجود است، باید توسط تیم پروژه و با استفاده از صفحه بازبینی آر دبلیو دبلیو مورد ارزیابی قرار داد. پاسخ بله یا خیر قطعی به سوالات ستون اول (آیا محصول واقعی است؟ امکان رقابت وجود دارد؟ ارزش راهبردی برای سرمایه‌گذاری وجود دارد؟) مستلزم کاوش عمیق برای ارائه پاسخ‌های قوی به سوالات کمکی موجود در ستون‌های دوم و سوم می‌باشد. تیم پروژه اغلب پاسخ شاید را به این سوالات خواهد داد که هدف از این کار، بررسی کلیه راه‌های ممکن برای تبدیل پاسخ نه یا شاید به پاسخ بله می‌باشد. پاسخ نه قطعی به هر یک از ستون‌ها دوم، معمولاً منجر به خاتمه پروژه خواهد شد، زیرا احتمال شکست در این حالت، تقریباً قطعی است. پاسخ نه قطعی به هر یک از سوالات ستون سوم، به شدت حاکی از مخالفت اعضای تیم با تداوم بخشیدن به توسعه پروژه می‌باشد.

جدول ۲۶. صفحه بازبینی آر دبلیو دبلیو

ستون ۱	ستون ۲	ستون ۳
آیا محصول واقعی است؟	آیا بازار واقعی است؟	آیا نیاز یا تمایلی به محصول وجود دارد؟ آیا مشتری‌ها می‌توانند آن را بخرند؟ آیا اندازه بازار بالقوه کافی است؟ آیا مشتری محصول را خواهد خرید؟
	آیا محصول واقعی است؟	آیا مفهوم روشنی از محصول وجود دارد؟ آیا محصول را می‌توان ساخت؟ آیا محصول نهایی نیاز بازار را ارضا خواهد کرد؟
آیا محصول رقابت‌پذیر خواهد ماند؟	آیا محصول رقابت‌پذیر خواهد ماند؟	آیا محصول دارای مزیت رقابتی است؟ آیا این مزیت حفظ خواهد شد؟ واکنش رقبا چگونه خواهد بود؟
	آیا شرکت رقابت‌پذیر خواهد ماند؟	آیا شرکت دارای منابع برتر خواهد بود؟ آیا شرکت دارای مدیریت مناسبی است؟ آیا امکان درک و پاسخگویی به نیاز بازار وجود دارد؟

<p>آیا درآمدهای پیش‌بینی شده بیشتر از هزینه‌ها خواهد بود؟ آیا ریسک‌ها قابل قبول هستند؟</p>	<p>آیا محصول با ریسک قابل قبولی، سودآوری دارد؟</p>	<p>آیا محصول ارزش سرمایه‌گذاری دارد؟</p>
<p>آیا محصول دارای تناسبی با راهبرد کلی رشد شرکت می‌باشد؟ آیا مدیریت ارشد شرکت از محصول جدید حمایت خواهد کرد؟</p>	<p>آیا راه‌اندازی محصول به‌لحاظ راهبردی معقول است؟</p>	

دراکر (۱۹۸۵) خاطرنشان می‌کند که یکی از اشتباهات مرتبط با بحث ما این است که به‌گونه‌ای عمل کنیم که انگار فقط محصولات مهم هستند و توجهی به این موضوع نداشته باشیم که ایده‌های جدید تحول‌آفرین می‌توانند از پیوستاری از کارکردها مانند ساخت و تولید و بازاریابی نیز ناشی شوند. به‌عنوان مثال، یک شرکت پارچه‌بافی که مواد ریزبافت پیچیده‌ای را تولید می‌کرد، دارای مشکل دیرینه شکسته شدن الیاف در حین تولید بود که در هزینه محصولات شرکت منعکس می‌شد و بیانگر یک وضعیت نامطلوب رقابتی بود. این درحالی بود که تیم ارشد شرکت پارچه‌بافی هنوز در مورد جستجوی نوآوری‌های وقایع بزرگ در محصول مانند استفاده از مواد کاملاً جدید صحبت می‌کرد. یکی از مدیران اجرایی جدید که باورمند بود همه کارکنان می‌توانند به جستجوی نوآوری‌هایی در شرکت بپردازند، به عضویت شرکت درآمد. پس از برگزاری جلسات گفتگو برای بحث در مورد لزوم ایجاد تغییر در شرکت، یکی از کارگران کارکشته کارخانه که به‌عنوان یک فرد غریبه تازه وارد به شرکت پیوسته بود و با لهجه غلیظی صحبت می‌کرد، با تردید وارد گفتگو با مدیر اجرایی جدید شد تا ایده‌ای را برای پایان دادن به مشکل شکسته شدن الیاف به او ارائه کند. شرکت پارچه‌بافی آن ایده را آزمایش کرد و آن ایده موثر واقع شد. وقتی که از کارگر پرسیده شد که از چه زمانی به این ایده رسیده است، پاسخ داد که سی و دو سال از آن زمان می‌گذرد.

به‌شکل مشابهی، می‌توان به مدیران شرکت کواکر اوت در دهه ۱۹۹۰ اشاره کرد که به قدری مشغول تنظیم دقیق فرمول‌های جزئی برای تولید محصول شده بودند که فرصت‌های فراوان در حوزه‌های دیگر مانند توزیع محصول برای بهره‌برداری از بازارهای فروش کوچک‌تر و سلامت‌محور را از دست دادند.

یکی از پیشرفت‌های غیرمنتظره شرکت اینتل در زمینه بازاریابی بود و در جایی اتفاق افتاد که در آن، با تراشه‌های رایانه‌ای هم‌ارز با چیپس سیب‌زمینی رفتار می‌شد. اینتل به‌عنوان یک شرکت تکنولوژیک می‌توانست وظیفه نوآوری را به گروه‌های پژوهش‌وتوسعه واگذار کند. اما این شرکت با استفاده از بازاریابی مستقیم، جایگاهی در قطعات رایانه‌ای پیدا کرد، به طوری که تولیدکنندگان، چاره‌ای جز قرار دادن برچسب اینتل بر روی تمام دستگاه‌های خود را نداشتند.

دراکر خاطرنشان می‌کند که نوآوری شامل ایده‌هایی است که آینده را خلق می‌کنند. با این حال، تقاضا برای نوآوری محکوم به شکست است، مگر این‌که مدیرانی که در جستجوی نوآوری هستند، زمانی را صرف یادگیری از گذشته کنند. نوآوری‌های بزرگ گاهی توسط نکته‌های کوچک سرهم‌بندی شده، ایجاد می‌شوند. فرهنگ نوآوری به دلیل این‌که هر کسی می‌تواند نقشی را بازی کند، به رشد خود ادامه خواهد داد. درحالی‌که گروه‌های اختصاص یافته به نوآوری، پروژه‌های بزرگ را دنبال می‌کنند و گروه‌های موقتی ایده‌های در سطح متوسط را گسترش می‌دهند، کارکنان دیگر شرکت را نیز می‌توان دعوت به هم‌آفرینی در زمینه ارائه ایده‌های خود کرد. سازمان‌ها در صورت داشتن ابزار کیفی شکل سرپه‌نی که ایده‌های کوچک فراوانی را می‌توان به داخل آن ریخت، شانس افزون‌تر برای دریافت ایده‌های بزرگ‌تر خواهند داشت. یکی از رموز موفقیت شرکت‌هایی که دارای نرخ بالایی از نوآوری هستند، این است که آن‌ها فقط چیزهای بیشتری را امتحان می‌کنند.

نوآوری ارزش

چرا نوآوری گرایی به عنوان یکی از سویه‌های اصلی بازارگرایی و هم‌ارز سویه‌های اساسی دیگر چون مشتری گرایی معرفی شده است و اهمیت جایگاه نوآوری گرایی مبتنی بر چه استدلالی است؟ ارزشمندی جایگاه نوآوری گرایی به مثابه یکی از سویه‌های بازارگرایی را باید در بررسی مفهوم نوآوری ارزش^۱ جستجو کرد. جنبشی که در حوزه مدیریت راهبردی در دنیا راه افتاده است، در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد بوده است. مسلم است که هیچ راهبردی نمی‌تواند برای همه سازمان‌ها بهترین باشد. هر شرکتی باید با توجه به اهداف، فرصت‌های محیطی و منابع خویش راهبرد مناسب خویش را تدوین کند و برگزیند و چنانچه به دنبال مزیت رقابتی راهبردی است باید بیش از رقیب برای مشتری ارزش بیافریند. ایده اقیانوس آبی ابتدا توسط هیل^۲ در سال ۱۹۸۸ در دانشگاه ایالتی میشیگان ارائه شد. وی ادعا کرد که ایده پورتر ناقص است، زیرا تمایز می‌تواند رهبری هزینه را هم شامل شود و شرکتی که محصول خود را با قیمتی پایین‌تر ارائه کند در واقع وجهی از استراتژی تمایز را به نمایش می‌گذارد. وی خاطرنشان می‌سازد که شرکت‌ها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز را به کار گیرند. ریدرسترال و نوردستروم^۳ (۱۹۹۹) نیز بیان می‌کنند که استراتژی رقابت‌پذیری، راه به جایی نخواهد برد و شرکت‌ها نیاز به استراتژی‌هایی دارند که شور و هیجان ایجاد کنند. بر مبنای رویکرد نوآوری ارزش، کیم و مابورن (۱۹۹۷) استدلال متقاعد کننده‌ای را طرح کردند و این که شرکت‌ها می‌توانند سود بیشتری در یک بازار جدید که رقیبی برای رقابت در آن نیست به دست آورند، آن‌ها نوآوری ارزش را به عنوان یک فرایند راهبردی کسب‌وکار معرفی کردند. به کمک نوآوری در ارزش، شرکت‌ها به جای تمرکز بر شکست حریف در رقابت، بر حذف رقابت و بی‌معنا ساختن آن تمرکز می‌کنند، این حذف با خلق جهشی در ارزش برای خریداران و برای شرکت و در نتیجه گشودن زیست‌بومی جدید و بی‌رقیب در فضای بازار به دست می‌آید. نوآوری ارزش چیزی متفاوت از نوآوری فناوری و پیشگامی در بازار است. «نوآوری ارزش، تنها هنگامی روی می‌دهد که شرکت‌ها نوآوری را با بهره‌وری، قیمت و هزینه همسو کنند. نوآوری در ارزش، راه جدیدی برای اندیشیدن پیرامون راهبرد و اجرای آن است که به خلق اقیانوس آبی^۴ و گسستن از رقابت منجر می‌شود. نوآوری در ارزش، اصول متداول و پذیرفته شده راهبرد رقابتی را نقض می‌کند.»

خلق ارزش و کسب رضایت مشتری در کسب مزیت رقابتی، امری انکارناپذیر است. در واقع مشتری گرایی، مزیت رقابتی عمده سازمان‌ها در عصری است که بیشتر خدمات ارائه شده همسان و بسیار نزدیک به هم هستند. در گذشته مدیریت تنها بر هزینه، کاهش زمان تحویل و بهبود کیفیت برای رقابت در بازار تمرکز می‌کرد و با برتری در این عوامل تلاش در کسب مزیت رقابتی داشت، حال آنکه، درست است که در محیط رقابت کسب‌وکار امروزی، کیفیت ضروری است، اما کافی نیست. شرکت‌هایی که نوآوری نمی‌کنند، می‌میرند. بنابراین می‌توان مدعی شد که بازارگرایی بدون سویه نوآوری گرایی، مفهومی سترون و نازاست و نوآوری گرایی یکی از سویه‌های اساسی بازارگرایی به شمار می‌آید. امروزه توانایی ابتکار یا نوآوری، یکی از عوامل برتری شرکت‌ها در محیط رقابتی محسوب می‌شود. در واقع برای رویارویی با رقابت حاکم بر بازار، عوامل کیفیت و کنترل هزینه، کافی نیستند، زیرا از این به بعد، توانایی و سرعت در نوآوری از عوامل کلیدی و پراهمیت در رقابت به شمار می‌آید. در غالب صنایع، نوآوری را می‌توان در بیشینه کردن رضایت و ارزش برای مشتری و بهترین راه کسب یک مزیت رقابتی پنداشت. این فرایند را نوآوری ارزش می‌نامند که یکی از راهبردهای بسیار مؤثر مدیریتی به شمار می‌آید و سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی است. به کمک اقیانوس آبی و نوآوری و ارزش نهفته در آن می‌توان با وجود ایجاد ارزش واقعی برای مشتری، هزینه فعالیت‌های غیرضروری را کاهش داد و بدین ترتیب مزیت رقابتی و رشد و سوددهی پایدار را به دست آورد.

¹ Value Innovation

² Hill

³ Ridderstrale and Nordstrom

⁴ Blue Ocean Strategy

همواره پرسش بحرانی و مناقشه‌برانگیز برای استراتژیست‌ها این است که چگونه می‌توان از اقیانوس قرمز^۱ رقابت گریخت، تا رقابت بی معنا شود؟ چگونه می‌توان دریچه‌ای را به سوی اقیانوس آبی گشود و فضای بازار بی‌رقیب را تصرف کرد؟ در پاسخ به این پرسش‌ها دو ابزار مهم «بوم استراتژی^۲» و «الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی^۳» را کیم و مابورن (۱۹۸۷) معرفی کردند. بوم استراتژی چارچوبی برای تشخیص و هم‌چنین برای اقدام است که در ساخت استراتژی‌های بسیار جذاب اقیانوس آبی به کار می‌رود. برای بازسازی عناصر ارزشی طرف خریدار نیز چارچوب چهار اقدامی طی چهار پرسشی برای رسیدن به منحنی ارزش جدید و شکستن رابطه جایگزینی بین تمایز و الگوی هزینه پایین به کار می‌رود که منطق راهبردی و مدل کسب‌وکار هر صنعت را به چالش می‌کشد.

۱. فرایند حذف - از بین عواملی که صنعت آن‌ها را بدیهی فرض می‌کند، کدام عوامل را باید حذف کرد؟

۲. فرایند کاهش - کدام عوامل را باید تا فاصله‌ای قابل ملاحظه، پایین‌تر از استاندارد صنعت کاهش داد؟

۳. فرایند افزایش - کدام عوامل را باید تا فاصله‌ای قابل ملاحظه، بالاتر از استاندارد صنعت افزایش داد؟

۴. فرایند ایجاد - کدام عوامل باید خلق شوند، عواملی که صنعت هرگز آن‌ها را عرضه نکرده است؟

نوآوری در ارزش، با خلق جهشی در ارزش برای خریداران و برای شرکت، فضایی جدید و بی‌رقیب در محیط بازار را می‌گشایند و صرفاً آنگاه رخ می‌دهد که شرکت‌ها، نوآوری را به لحاظ مطلوبیت، قیمت و هزینه هم‌راستا سازند. اگر آن‌ها نتوانند در این مسیر، نوآوری را با ارزش مهار کنند، نوآوران تکنولوژیک و پیش‌تازان بازار، اغلب بذری را می‌کارند که شرکت‌های دیگر، محصول آن‌ها را درو می‌کنند. نوآوری در ارزش، راهبرد و اندیشه جدیدی پیرامون استراتژی و اجرای آن است که به خلق اقیانوس آبی و گسست از رقابت منجر می‌شود.

تغییر جریان نوآوری عمودی به افقی

در خصوص استحاله جریان نوآوری از حالت عمودی به افقی باید گفت که جریان نوآوری که زمانی عمودی بود (از شرکت‌ها به سمت بازار)، اکنون به جریانی افقی (از بازار به سمت شرکت‌ها) تبدیل شده است. در گذشته، شرکت‌ها باور داشتند که نوآوری باید درون خود شرکت‌ها رخ دهد، بنابراین، زیرساخت‌های پژوهش و توسعه عظیمی در شرکت‌ها شکل می‌گرفت. شرکت پروکتر اند گمبل^۴ زمانی این موضوع را دریافت که در سال ۲۰۰۰ فروش محصولات جدیدش کاهش یافت. این شرکت در ادامه، الگوی پژوهش و توسعه^۵ خود را به الگوی ارتباط و توسعه^۶ تبدیل کرد. الگوی افقی تر (ارتباط و توسعه) بیشتر بر منابع خارجی برای دریافت ایده‌ها تکیه داشت و سپس این ایده‌ها توسط قابلیت‌های داخلی این شرکت تجاری‌سازی می‌شد. امروزه نوآوری به امری افقی تبدیل شده است، بازار، ایده‌ها را ارائه می‌دهد و شرکت‌ها ایده‌ها را تجاری‌سازی می‌کنند. به شکل مشابه، مفهوم رقابت از حالت عمودی به حالت افقی تغییر می‌کند. فناوری علت اصلی این تغییر است. فرضیه دامنه طولانی^۷ کریس اندرسن^۸ که می‌گوید «بازار از برندهای بزرگ و با حجم فروش بالا به برندهای ویژه‌بازار و با حجم فروش کم حرکت کرده» هیچ وقت این اندازه به واقعیت نزدیک نبوده است. با وجود اینترنت، محدودیت‌های لجستیکی و فیزیکی برای شرکت‌ها و برندهای کوچک معنا ندارند. همانند نوآوری افقی، مفهوم اعتماد مشتری نیز دیگر مسئله‌ای عمودی نیست، بلکه به امری افقی تبدیل شده است. مشتریان در گذشته به سادگی تحت تاثیر کمپین‌های بازاریابی قرار می‌گرفتند. همچنین مشتریان در گذشته به دنبال نظر مقامات رسمی و متخصصان بودند. کاتلر و همکاران (۲۰۱۷) در این زمینه اعلام می‌کنند که امروزه بیشتر مشتریان به عامل

¹ Red Ocean

² Strategy Canvas

³ Four Actions Framework

⁴ P & G

⁵ Research & Develop Model

⁶ Connect & Develop Model

⁷ Long tail hypothesis

⁸ Cris Anderson

اف^۱ (دوستان، خانواده، هواداران فیسبوکی و دنباله‌روه‌های توئیتری) بیش از ارتباطات بازاریابی باور دارند. بنابراین، رابطه بین برندها و مشتریان نیز دیگر الزاما عمودی نیست، بلکه به رابطه‌ای افقی تبدیل شده است. مشتریان باید این امکان را داشته باشند که به‌عنوان دوستان برندها در نظر گرفته شوند. وقتی مشتریان تصمیم به خرید می‌گیرند، معمولا تحت تاثیر ترجیحات فردی و همچنین سازگاری اجتماعی (تمایل برای هم‌شکل شدن با جامعه) هستند. سطح اهمیت هر یک از این دو عامل بین افراد مختلف متفاوت است. همچنین قدرت این عوامل در صنایع مختلف نیز متفاوت است. برقراری ارتباط از طریق موبایل به مشتریان اجازه می‌دهد که با استفاده از خرد جمعی^۲، تصمیمات بهتری برای خرید اتخاذ کنند که این امر بیش از پیش به دلیل سطح پایین اعتماد مشتریان بر تبلیغات و فرصت اندک برای هم‌سنجی کیفیت و قیمت‌هاست. علاوه بر این، چون دریافت رهنمود از دیگران بسیار آسان‌تر است، اهمیت تبلیغات توصیه‌ای در تصمیم‌گیری نهایی بسیار افزایش پیدا می‌کند. در چنین محیطی، مشتریان بیشتر از نظرات اجتماعی پیروی می‌کنند. در آینده، القای پیام یک برند دشوارتر خواهد بود. توجه مشتری محدود است، بنابراین تنها برندهای دارای عامل «اوه‌آ»^۳ از نظر مشتریان ارزش آن را دارند که بدان گوش دهند یا از آن طرفداری کنند. این عبارت زمانی استفاده می‌شود که مشتری به هیجان خیلی زیادی دست یافته است و ناخودآگاه از این عبارت استفاده می‌کند.

بنابراین، بازاریابان باید جابه‌جایی به سمت چشم‌انداز کسب‌وکار افقی، فراگیر و اجتماعی را با استقبال بپذیرند. بازار در حال حرکت به سمت فراگیری بیشتر است. رسانه‌های اجتماعی مرزهای جغرافیایی و جمعیت‌شناختی را حذف کرده‌اند، افراد را قادر ساخته‌اند با یکدیگر پیوند داشته باشند و به شرکت‌ها اجازه داده‌اند که از طریق همکاری فرصت نوآوری بیشتری داشته باشند.

سازمان‌هایی با مهارت‌های دوگانه

دو گونه از بازارگرایی وجود دارد که در خلال آن دو نوع از نوآوری معرفی می‌شود: (۱) بازارگرایی کنشی یا فعال و (۲) بازارگرایی واکنشی یا انفعالی (پاسخگو)^۴. یک شرکت بازارگرایی کنشی یا واکنشی می‌تواند برای ایجاد یکی از نوآوری‌های بنیادین (اکتشافی)^۵ و یا نوآوری‌های تدریجی (بهره‌بردارانه)^۶ سازگار باشد و یا با برخورداری از هر دو بازارگرایی می‌تواند مهارت دوگانه سازمانی^۷ را تحقق بخشد. از طریق استقرار ساختارهای دارای مهارت دوگانه، مدیران می‌توانند به‌گونه‌ای مؤثر دسته‌بندی بازار - محصول را با مجموعه‌ای از بازارگرایی کنشی - واکنشی بازآرایی کنند تا تعارضات بالقوه مربوط به اکتشاف و بهره‌برداری را مهار کنند. در این جا دو پرسش مهم مطرح می‌شود:

۱. آیا بازارگرایی کنشی (واکنشی) تاثیرات مثبتی بر نوآوری‌های بنیادین (تدریجی) دارد؟

۲. آیا بازارگرایی کنشی (واکنشی) تاثیر مثبت بیشتری بر نوآوری‌های بنیادین (تدریجی) نسبت به بازارگرایی واکنشی (کنشی) دارد؟

سازمان‌های با مهارت دوگانه، در جستجوی بهره‌گیری از نوآوری‌های بنیادین و همچنین نوآوری‌های تدریجی به‌گونه‌ای همزمان و توأمان هستند. هر دو نوع نوآوری، شاخص‌های کلیدی مهارت دوگانه سازمانی هستند. نوآوری‌های بنیادین (اکتشافی) برای برآورده کردن نیازهای مشتریان در بازارهای نوپدید طراحی شده‌اند و محصولات جدیدی را تولید و خلق می‌کنند و یا شبکه‌های جدید توزیع را توسعه می‌دهند. آن‌ها شامل دانش جدید و یا برون‌رفت از دانش موجود و حاصل جستجو برای یافتن روال‌های سازمانی جدید و نوپایی رویکردهای نوین برای فناوری‌ها، کسب‌وکارها، فرایندها و محصولات هستند. به‌عبارت دیگر، نوآوری بنیادین می‌تواند حاصل پژوهش، دگرش، آزمون، انعطاف‌پذیری و چالش‌جویی توصیف شود. در مقابل، نوآوری‌های تدریجی (بهره‌بردارانه) برای برآورده کردن نیازهای مشتریان یا بازارهای موجود طراحی شده‌اند و دانش و مهارت‌های موجود را گسترش

¹ F-factor (Friends, Families, Facebook fans, Twitter followers)
² Wisdom of the crowd

³ Wow
⁴ Proactive- and responsive-market orientated firm

⁵ Radical (exploratory) innovations
⁶ Incremental (exploitative) innovations
⁷ Organizational ambidexterity

می‌دهند، برای بهبود طرح‌های ثابت، گسترش محصولات و خدمات موجود و افزایش کارایی کانال‌های توزیع موجود هستند. آن‌ها شامل دانش موجود و تقویت مهارت‌ها و فرایندهای جاری از طریق پالایش قابلیت‌های خود، به‌کارگیری دانش کنونی و تمرکز بر فعالیت‌های فعلی در حوزه‌های موجود می‌باشند. بنابراین نوآوری‌های بنیادین و نوآوری‌های تدریجی را می‌توان به‌مثابه دو سوپه از توانایی‌های مدیریتی و فنی تلقی کرد.

به‌گونه‌ای کلی، نوآوری بنیادین با استراتژی‌های رهبری مشتری^۱ مرتبط است که نیازهای نوپدید یا بیان نشده مشتری را برجسته می‌کند و پیش‌نیاز خاص آن، تولید نوعی یادگیری سازمانی بنام یادگیری زایا یا مولد^۲ است. یک شرکت با استراتژی رهبری مشتری معمولاً توجه زیادی به کشف و درک نیازهای اظهار نشده مشتریان یا بازار و ایجاد کالاها و یا خدمات جدیدی که به آن‌ها نیاز دارد، می‌کند. یک کسب‌وکار می‌تواند رهبری مشتریان را به‌عهده گیرد که بیشتر منجر به کشف نیازهای اظهار نشده و حتی سبب افق‌گشایی یا پارادایم‌شیفت جدید در میان راه‌حل‌های اظهار شده و اظهار نشده شود. علاوه بر این، انتظار می‌رود که یادگیری زایا یا مولد الهام‌بخش نوآوری بنیادین از طریق پذیرش الگوهای ذهنی جدیدی باشد. بنابراین، با توجه به اینکه بازارگرایی کنشی با یادگیری زایا و نیز با ماهیت فرهنگ رهبری مشتری پیوند خورده است، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بازارگرایی کنشی با نوآوری‌های بنیادین پیوند مثبتی دارد. شرکت‌هایی که قادر به گسترش نوآوری‌های بنیادین هستند، نیازمند تمرکز بر مشتریان آتی بجای مشتریان کنونی هستند. بیکر و سینکولا^۳ (۲۰۰۷) نیز پیشنهاد می‌کنند که یادگیری تطبیقی یا یادگیری سازگار^۴ برای موفقیت نوآوری، کافی نیست. درحالی‌که پارادایم‌های جدید فناوری مانند ارتباطات بی‌سیم را نمی‌توان از طریق نیازهای موجود مشتریان درک کرد، کسب‌وکاری که به شدت مبتنی بر مشتری‌مداری یا پیروی از مشتری^۵ است، ممکن است نسبت به پیشرفت نوآوری‌های بنیادین، نابینا و ناشنوا باشد. از این‌رو، اگر بازارگرا بودن مبتنی بر تمرکز بر بخش‌های مشتری/ بازار موجود باشد، ممکن است مانع گسترش نوآوری‌های بنیادین شده و یا حتی آن‌را از اساس نابود کند. خلاصه اینکه شاید بازارگرایی با شیوه واکنشی، بنگاه‌ها را از ایجاد نوآوری‌های بنیادین محروم کند.

یادگیری سازگار به دلیل پیشرفت الگوی ذهنی موجود که راه را برای استخراج و بازنوساخت نظریه در حال استفاده هموار می‌کند، می‌تواند به نوآوری تدریجی منجر شود. درکل، گونه تطبیقی یادگیری سازمانی، پیش‌نیازی برای نوآوری تدریجی است، و این نوع نوآوری، همچنین با استراتژی‌های پیروی از مشتری مرتبط است که بر نیازهای اظهار شده مشتری تأکید دارد. موفقیت نوآوری‌های تدریجی بستگی به این دارد که چگونه یک شرکت به‌گونه‌ای موثر از یادگیری سازگار استفاده می‌کند. بازارگرایی واکنشی به‌گونه‌ای مثبت با نوآوری‌های تدریجی به‌مثابه پیامد فرهنگ پیروی از مشتری و نیز فرایندهای یادگیری سازگار پیوند دارد. از سوی دیگر، بازارگرایی کنشی با کارایی مبتنی بر پالایش و ویژگی‌های نوآوری تدریجی ناهمگون است و بنابراین تأثیر آن بر نوآوری‌های تدریجی اندک و ناچیز است. برای فرهنگ رهبری مشتری، بازارگرایی کنشی، احتمالاً شرکت را به گسترده‌ای از فرصت‌های محصول و بازار هدایت می‌کند که ممکن است در خارج از تجربه‌های موجود آن باشد. بنابراین، شرکتی با بازارگرایی واکنشی، بر بخشی از مشتری و بازارهایی که به‌گونه‌ای کامل برای نوآوری‌های تدریجی مناسب هستند، تمرکز می‌کند. از این‌رو، انتظار می‌رود که بازارگرایی کنشی شاید نسبت به بازارگرایی واکنشی، تأثیر اندکی بر نوآوری‌های تدریجی داشته باشد (شکل‌های ۴۲ و ۴۳).



شکل ۴۲. پیوند یادگیری زایا، نوآوری بنیادین، بازارگرایی کنشی (فعال) و راهبردهای رهبری مشتری

^۱ Lead the customer

^۲ Generative learning

^۳ William E. Baker and James M. Sinkula

^۴ Adaptive learning

^۵ Customer-led



شکل ۴۳. پیوند یادگیری سازگار، نوآوری تدریجی، بازارگرایی واکنشی (باسخگو) و راهبردهای پیروی مشتری

پیوند برخی از عوامل سازمانی و نوآوری‌گرایی

توسط برخی از پژوهشگران، تاثیر برخی از عوامل سازمانی نظیر مأموریت راهبردی سازمان، وفاق راهبردی، ارزیابی فرصت بازار و بوروکراسی بر نوآوری‌گرایی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است که نتایج آن به شرح زیر منتشر شده است:

۱. مأموریت راهبردی سازمان - یکی از عوامل دیگر تاثیرگذار بر نوآوری و تعیین نوع نوآوری بنیادین یا تدریجی و درنهایت تعیین نوع انتخاب بازارگرایی کنشی یا واکنشی یک کسب‌وکار، به میزان انعطاف‌پذیری یا انعطاف‌ناپذیری مأموریت راهبردی آن مربوط است که توسط مون و همکاران^۱ (۱۹۹۸) مورد بررسی قرار گرفته است. یک مأموریت راهبردی سازمان، بستری را فراهم می‌کند که در آن می‌تواند نوآوری ترغیب شود یا به دلیل ساختار غیرمنعطف، تغییر یا نوآوری ناممکن شده و سرکوب شود و امکان افزودن گونه‌های جدید ایده‌ها و اطلاعات را سلب کند. زمانی که مأموریت راهبردی انعطاف‌ناپذیرتر است، بازارگرایی واکنشی تاثیر مثبت بیشتری بر نوآوری‌های تدریجی دارد و در عوض، زمانی که مأموریت راهبردی انعطاف‌پذیرتر است، بازارگرایی کنشی تاثیر مثبت بیشتری بر نوآوری‌های بنیادین دارد.

۲. وفاق راهبردی^۲ - اجماع یا وفاق راهبردی به‌مثابه میزان موافقت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری پیرامون قواعد و هنجارهای سازمانی و اهداف توسعه‌ای محصول و بازار تعریف می‌شود. این ساختار بر توافق در فرایند تصمیم‌گیری متمرکز است که به‌گونه‌ای معمول راهبردها و رویه‌های سازمان را تدوین و تبیین می‌کند. براساس تئوری کاهش عدم‌اطمینان، مدیران شاید دریابند که هنجارهای سازمانی مانند الگوی رایج اتخاذ تصمیم راهبردی و اجماع راهبردی می‌تواند عدم‌اطمینان آن‌ها را کاهش دهد. استدلال فوق نشان می‌دهد که سطح بالایی از وفاق راهبردی میان مدیران در فراگرد تصمیم‌گیری شاید منعکس‌کننده درک مشترکی باشد و به نوبه خود این امکان را فراهم کند تا مدیران بر ارزش و استانداردهای موجود شرکت برای توسعه محصول و بخش‌هایی از بازار تمرکز کنند. براساس پژوهش‌های انجام شده توسط لی، لین و چو (۲۰۰۸) اجماع بالای راهبردی ممکن است تاثیر بازارگرایی واکنشی بر نوآوری‌های تدریجی را افزایش دهد، زیرا توافق، هم‌رسانی دانش و یکپارچگی را تقویت و تسهیل می‌کند و درعین‌حال بستری فراهم می‌شود که از تنوع دیدگاه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری ممانعت بعمل می‌آورد و در نتیجه مدیران شاید در الگوی ذهنی کنونی خود محدود شوند. براساس دیدگاه تفکر گروهی یا گروه‌اندیشی^۳ یا هم‌رنگی با جمع^۴، اختلاف‌نظر راهبردی میان مدیران شاید فرصت‌های یادگیری بیشتری مانند تنوع و تازگی اطلاعات بازار مرتبط با نیازهای پنهان را فراهم کند. استدلال‌های بالا بیان می‌کند که وفاق بالای مدیران، ممکن است از اثرات بازارگرایی کنشی بر نوآوری‌های بنیادین جلوگیری کند، زیرا وفاق بالا احتمال کاهش در نیازهای پنهان بازار را محدود می‌کند و نتیجه این‌که:

- وقتی که وفاق راهبردی بالاتر باشد، بازارگرایی واکنشی تاثیر مثبت بیشتری بر نوآوری‌های تدریجی دارد.
- وقتی که وفاق راهبردی پایین‌تر باشد، بازارگرایی کنشی تاثیر مثبت بیشتری بر نوآوری‌های بنیادین دارد.

¹ Mone et al.
² Strategic consensus

³ Groupthink
⁴ Group Conformity

شایان ذکر است که تفکر گروهی یا گروه اندیشی به این معناست که در یک گروه، به خاطر فشارهای درون گروهی، کارایی ذهنی و قدرت تحلیل اعضا کاهش یابد. همچنین واقعیت سنجی^۱ افت کند و این مسئله کمتر مورد توجه قرار گیرد که حرفها و نظرات و تصمیمها، تا چه حد با واقعیت دنیای بیرونی تطبیق دارند.

۳. ارزیابی فرصت بازار - براساس تئوری طبقه‌بندی شناختی^۲ دیوتون و جکسون^۳ (۱۹۸۷) ارزیابی فرصت بازار به معنی ارزیابی ذهنی مدیران از وضعیت بازار و تمایل آنها به تفسیر شرایط بازار است که به‌عنوان فرصت یا تهدید و قابل کنترل بودن یا غیرقابل کنترل بودن برآورد می‌شود. فرصت (تهدید) میزانی است که مدیران، وضعیت بازار یک شرکت را به‌لحاظ سود و زیان بالقوه در فروش، ادراک می‌کنند. اثربخشی پردازش اطلاعات بازار بستگی دارد به‌اینکه مدل‌های ذهنی مورد استفاده برای تفسیر اطلاعات، بازنمایی کافی از وضعیت بازار باشد. از این‌رو براساس مطالعات انجام شده توسط لی، لین و چو (۲۰۰۸) نتایج زیر اعلام شده است:

- زمانی که فرصت بازار بالاتر ارزیابی می‌شود، بازارگرایی واکنشی تاثیر مثبت کمی بر نوآوری‌های تدریجی دارد.
- زمانی که فرصت بازار بالاتر ارزیابی می‌شود، بازارگرایی کنشی تاثیر مثبت بیشتری بر نوآوری‌های بنیادین دارد.

۴. بوروکراسی - به‌طور کلی، پژوهشگران بر این باور هستند که بوروکراسی یا دیوانسالاری مانع رفتار نوآورانه می‌شود. تأثیر منفی بوروکراسی بر نوآوری، اغلب به‌عنوان یک مشکل کلیدی به‌شمار می‌آید، سازمان‌های بزرگ و پیچیده امروزی باید به‌منظور حفظ کارایی و توان رقابتی، خط‌مشی صحیحی در زمینه نوآوری داشته باشند. بوروکراسی با پایبندی به روش‌های عملیاتی استاندارد، تصمیم‌گیری متمرکز و ساختارهای غیرقابل انعطاف تعریف می‌شود. «ادبیات نوآوری نشان می‌دهد که بوروکراسی با کاهش آگاهی اعضای سازمان، مشارکت و تعهد سازمانی با محدود کردن اطلاعات موجود و تأکید بر قوانین غیرقابل انعطاف، شرح شغل و اختیار رسمی، بر رفتار نوآورانه تاثیر منفی دارد و این شاید مانع حل خلاقانه مسائل و جلوگیری از تولید ایده‌های جدید شود» (نارور، اسلیتر، مک لچلان، ۲۰۰۴).

تاثیر نوآوری گرای بر عوامل گوناگون سازمانی، موضوع پژوهش‌های گوناگون پژوهشگران در کشورهای گوناگون بوده که در جدول ۲۷ نتایج این تاثیرات به‌گونه‌ای مختصر نشان داده شده است:

جدول ۲۷. تاثیر نوآوری گرای بر عوامل گوناگون

ردیف	تاثیر نوآوری گرای بر:	نام پژوهشگر	نوع تاثیر
۱	انگیزش ثبات طولانی مدت	دیویس و مو ^۴ و کو ^۵ (۱۹۹۷) و کو ^۵ (۱۹۹۸)	مثبت
۲	رشد	دیویس و مو (۱۹۹۷) و کو (۱۹۹۸)	//
۳	بازده سهامداران	دیویس و مو (۱۹۹۷) و کو (۱۹۹۸)	//
۴	عملکرد پایدار	دیویس و مو (۱۹۹۷) و کو (۱۹۹۸)	//
۵	حفظ حضور قوی در بازار	دیویس و مو (۱۹۹۷) و کو (۱۹۹۸)	//
۶	رشد سهم بازار	زارا و کووینس ^۶ (۱۹۹۳)	//
۷	عملکرد شرکت	یامین و همکاران ^۷ (۱۹۹۹)، کلاتون و همکاران ^۸ (۲۰۰۲) و دامن‌پور و همکاران ^۹ (۲۰۰۹)	//
۸	معرفی محصول یا خدمت جدید	هارلی و هالت (۱۹۹۸)	//

¹ Reality Testing

² Cognitive classification theory

³ Dutton and Jackson

⁴ Davis and Moe

⁵ Coe

⁶ Zara & Covins

⁷ Yamin et al.

⁸ Calantone et al.

⁹ Damanpour et al.

۹	موفقیت درازمدت شرکت	دمن پور و همکاران (۲۰۰۹)، هالت و همکاران (۲۰۰۴)، زارا و کووینس (۱۹۹۳)، یامین و همکاران (۱۹۹۹) و کلاتنون و همکاران (۲۰۰۲)	//
۱۰	انعطاف‌پذیری سازمانی	دمن پور و همکاران (۲۰۰۹)، هالت و همکاران (۲۰۰۴)، زارا و کووینس (۱۹۹۳)، یامین و همکاران (۱۹۹۹) و کلاتنون و همکاران (۲۰۰۲)	//
۱۱	گرایش به تغییر	دمن پور و همکاران (۲۰۰۹)، هالت و همکاران (۲۰۰۴)، زارا و کووینس (۱۹۹۳)، یامین و همکاران (۱۹۹۹) و کلاتنون و همکاران (۲۰۰۲)	//
۱۲	انبرسی یا ماند سازمانی ^۱	دمن پور و همکاران (۲۰۰۹)، هالت و همکاران (۲۰۰۴)، زارا و کووینس (۱۹۹۳)، یامین و همکاران (۱۹۹۹) و کلاتنون و همکاران (۲۰۰۲)	منفی
۱۳	مزیت رقابتی	هالت و همکاران (۲۰۰۴) و هارلی و هالت (۱۹۹۸)	مثبت

در مبحث نوآوری‌گرایی، باید به یک پرسش بسیار اساسی اشاره شود که آیا بازارگرایی و نوآوری‌گرایی دو مفهوم منفک، متمایز از هم و هم‌ارز با هم و با هم دارای همکنشی هستند یا اینکه نوآوری‌گرایی باید در چارچوب بازارگرایی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد و در واقع نوآوری‌گرایی یکی از سویه‌های بازارگرایی محسوب می‌شود؟ هارلی و هالت (۱۹۹۸) به درستی به این پرسش، چنین پاسخ داده‌اند که نوآوری‌گرایی باید در مفهوم بازارگرایی گنجانده شود. همان‌گونه که پیش‌تر در ابتدای این مبحث نیز ذکر شد به‌رغم نظرات برخی از پژوهشگران که در الگوهای فکری آن‌ها، نوآوری‌گرایی و بازارگرایی هم‌ارز تلقی و مفهوم‌سازی شده است، در کتاب حاضر، با نگاه منفی به نوع رابطه هم‌ارزی، نوآوری‌گرایی سویه‌ای از بازارگرایی به‌شمار می‌آید.

پیوند کارآفرینی و بازارگرایی

بر طبق نظر لامپکین و دس^۲ (۱۹۹۶) جهت‌گیری کارآفرینی یا کارآفرینی‌گرایی شرکت‌ها، شامل پنج سویه است: ریسک‌پذیری، نوآوری، پویایی، رقابت‌تهاجمی و استقلال. اما نارور و اسلیتر (۲۰۰۰) بر این باور هستند که جهت‌گیری کارآفرینانه به خوبی در پنج حوزه گوناگون مفهوم‌سازی شده اما معمولاً با سه جنبه مرتبط است: توانایی نوآوری، پویایی و ریسک‌پذیری. در عمل، بازارگرایی و ارزش‌های کارآفرینی باید یکدیگر را تکمیل کنند و برخی از پژوهشگران کارآفرینی را جزئی از بازارگرایی تلقی می‌کنند.

ارزش‌های کارآفرینی از ایجاد کسب‌وکارهای جدید در درون کسب‌وکار موجود و نوزایی^۳ یا احیای کسب‌وکارهای در حال انجام که دچار رکود شده‌اند و یا نیاز به تغییر دارند، رخ می‌دهد. خلق و/ یا احیای کسب‌وکارها می‌تواند از طریق توسعه محصولات جدید، تجدید فرمول آن‌ها، آفرینش سبک‌های نوین تولید یا کانال‌های توزیع، یا نوپایی رویکردهای بدیع در مدیریت یا استراتژی رقابتی انجام شود.

براساس مطالعات شومپیتر (۱۹۳۴) شرکت‌های کارآفرین در گستره رقابت، از دیگر شرکت‌ها پیشی می‌گیرند و در کوتاه‌مدت سود بیشتری کسب می‌کنند. با این همه، نوآوری‌های کارآفرینانه در نهایت تقلید خواهند شد و سود آن‌ها به سطح عادی برخواهد گشت. از این‌رو، کارآفرینان باید از سود نوآوری‌های قبلی به عنوان پیشران و سوخت آفرینش نوآوری‌های جدید استفاده کنند. نوآوری‌ها زمانی موفق خواهند شد که کارآفرینان، شکاف میان آنچه که نیاز بازار است و آنچه که باید برای پرکردن موفقیت‌آمیز آن گسست ارائه شود را به خوبی تشخیص دهند. اگر چه پاره‌ای از این فرصت‌ها به‌گونه‌ای اتفاقی کشف می‌شوند، ولی بنگاه‌هایی با سابقه نوآوری موفق به‌گونه‌ای مداوم اطلاعاتی را گردآوری و ارزیابی می‌کنند که منجر به شناسش فرصت‌ها می‌شود.

هامل و پراهالاد (۱۹۹۱) خاطرنشان می‌کنند که فعالیت بنیادین کارآفرینی برای تولید محصولات، نه‌تنها باید فراتر از رقبا باشد، بلکه در شناخت نیاز

^۱ Organizational inertia

^۲ Lumpkin and Dess

^۳ Renewal

صریح مشتریان با تمرکز بر نیازهای پنهان نیز باید از آن‌ها پیشی بگیرد. با آگاهی از این واقعیت که بسیاری از نوآوری‌ها در طی ۹ تا ۱۵ ماه توسط رقبا گرت‌برداری می‌شوند، آشکار می‌شود که کارآفرینی فعالیتی پرریسک به‌شمار می‌آید. برای به کمینه رساندن مخاطرات و بیشینه کردن یادگیری، نوآوران موفق اغلب مشتاقانه مشتریان را رهبری می‌کنند. برای پی‌بردن به چرایی‌های پیروزی و یا شکست، نوآوران فعالیت‌های کارآفرینی را از طریق تجزیه و تحلیل نظام‌مند به‌عنوان مثال فرایند دمینگ^۱ «برنامه - اجرا - بررسی - عمل»^۲، مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهند. تجزیه و تحلیل هدف‌مند، شانس حرکت سریع سازمان به فاز بعدی را افزایش می‌دهد و این امکان را برای رسیدن به یک تفسیر و نقطه‌نظر هموند از معنای تجربه ارتقاء می‌دهد و چشم‌انداز مشترک را بهبود می‌بخشد.

بازارگرایی با تمرکز بر درک نیازهای پنهان، ذاتا کارآفرین است. ارزش‌های کارآفرینی باید صریح باشد. فرهنگی که کارآفرینی و نوآوری را ارزشمند تلقی می‌کند، محیطی را فراهم می‌کند که در آن یادگیری بیشتر از طریق اکتشاف و آزمون رخ می‌دهد. بنابراین، ارزش‌های کارآفرینی می‌تواند سپهر توسعه یک محصول جدید را وسعت بخشد و یا یک بخش از بازار پیش‌بینی نشده را شناسایی کند که هر یک از آن‌ها بستری مناسب برای ایجاد مزیت رقابتی می‌باشند. فرهنگ کارآفرینی به‌عنوان یک ارزش، غالبا در ویژگی‌هایی چون شکیبایی زیاد در برابر خطر، پویایی، پذیرش نوآوری و مقاومت فعال در برابر بوروکراسی تبلور می‌یابد. این صفات به شدت به موارد زیر وابسته است: (۱) کسب دانش از طریق اکتشاف، (۲) انگاره‌های چالش‌برانگیز برای ایجاد یادگیری زایا و (۳) تکوین رفتارهای نوین برای تقویت یادگیری.

پیوند بازارگرایی با ارزش‌های کارآفرینی، گستره لازم در امر کوشش برای پردازش اطلاعات سازمان را فراهم می‌کند و این عمل شکستن چارچوب‌های ذهنی مرسوم را ترغیب می‌کند و سپهر یادگیری زایا را به شدت توسعه می‌دهد. همان‌گونه که وبستر (۱۹۹۴) می‌گوید: «مدیریت باید مفهوم وسیع‌تری از فرهنگ سازمانی را که ناظر بر عواملی در خارج از شرکت چون مشتریان و رقبای آن است، مدنظر قرار دهد و آمادگی کافی برای کارآفرینی و پاسخگویی نوآورانه به یک بازار متغیر را فراهم آورد.» چالش اصلی، فراهم کردن محیطی است که در آن کارآفرینی بازارگرا بتواند شکوفا شود. ضمنا نارور و اسلیتر (۲۰۰۰) خاطر نشان می‌کنند که هیچ ارتباطی میان جهت‌گیری کارآفرینی و سودآوری کسب‌وکار وجود ندارد. ضمنا باید اضافه شود که کارآفرینی بدون بازاریابی، بی‌جهت و بدون راستا است.

سیاست‌های همپایی صنعتی

چیستی و ماهیت همپایی صنعتی

مطالعات متعددی در تحلیل فرایند همپایی صنعتی^۳ و با مرور تجربیات کشورهای موفق در همپایی انجام شده است و در این مسیر، عواملی را به‌عنوان عوامل موثر بر همپایی معرفی و سیاست‌هایی را برای تحریک و سازمان‌دهی این عوامل پیشنهاد کرده‌اند. طی چندین دهه رشد سریع و خارق‌العاده اقتصادها در سرتاسر دنیا، در میان ادبیات توسعه اقتصادی، مفهومی تحت عنوان همپایی شکل گرفت. ادبیاتی که به مفهوم همپایی می‌پردازد، بسیار محدودتر از ادبیات توسعه اقتصادی است و برخی تئوری‌های خاص خود را دارد. این مفهوم با تأکیدی که بر رشد سریع از طریق ارتباط با کشورهای فرارشدیافته دارد، خصوصا برای کشورهای تازه صنعتی شده و سیاست‌پژوهان این کشورها انگیزاننده است. در پاسخ به چیستی همپایی می‌توان گفت همپایی یک تلاش برای یادگیری از دیگران است، تلاشی که با یک «پویایی خاص»، در «بستری خاص» به «نتیجه‌ای خاص» منجر می‌شود. توسعه اقتصادی مسابقه دوی استقامت است نه دوی سرعت. فرایند جبران عقب‌ماندگی و کسب فناوری‌های جدید، طولانی است. انجام سریع آن

¹ W. Edwards Deming

² Plan- Do-Check-Act

³ Industrial Catch up

ممکن نیست. گام اول در مسیر توسعه اقتصادی، با تحول اندیشه و ایجاد چارچوب ذهنی مناسب برداشته می‌شود. کشورها بعد از بسیج سرمایه، آموزش نیروی کار و ایجاد زیرساخت‌های لازم می‌توانند مرحله دوم را آغاز کنند که مرحله کسب فناوری‌های جدید و کپی‌برداری از فناوری‌های موجود دیگران است. بریتانیا، اولین رهبر صنعتی جهان از این قاعده مستثنی است. آمریکایی‌ها در سده نوزدهم و ژاپنی‌ها در سال‌های پیش و پس از جنگ جهانی دوم در کپی‌برداری شهره بودند. صنایع برخوردار از فناوری پیشرفته به مرور به صنایع دارای فناوری معمولی تبدیل می‌شوند و فناوری‌هایی خاص به تدریج از کشورهای فرارشدیافته به کشورهای در حال توسعه منتقل می‌شوند. اولین نمونه آن بعد از وقوع انقلاب صنعتی، در صنعت نساجی رخ داد. آفرینش فناوری پیشرفته و کاربرد آن در صنعت نساجی از اوایل سده نوزدهم در بریتانیا آغاز شد، اما در اواخر همین سده به آلمان و آمریکا راه یافت که در تعقیب بریتانیا بودند. این صنعت نقطه آغاز حرکت اقتصادی دو کشور آلمان و آمریکا شد. سرانجام، بعد از حدود دو سده، نوبت به کشورهای بسیار فقیر رسید که توسعه صنعتی خود را از همین صنعت آغاز کنند. کشورها از صنایع کشوری کپی‌برداری می‌کنند که فراتر از آن‌ها قرار دارد. آن‌گاه دستاوردهای فناوری جدید در الگوی توسعه اقتصادی جایگزین محصولات وارداتی می‌شود. محصولاتی که قبلاً وارد می‌شدند در داخل کشور ساخته می‌شوند.

لستر سی. تارو^۱ (۱۳۸۳)، پیرامون کسب فناوری‌های جدید می‌گوید که در سده نوزدهم هیئت‌های نمایندگی رسمی ژاپن به سراسر گیتی فرستاده شدند تا آن چه را که الگوهای سازمان اجتماعی و گسترش فناوری پیشرفته و پیشتاز می‌دانستند مطالعه کنند. سپس این الگوها را به ژاپن آوردند. بعد از جنگ جهانی دوم انواع سیاست‌ها اتخاذ و اجرا شدند تا فرایند نمونه‌برداری را شتاب بخشند. در واشنگتن مرکزی تاسیس شد تا مقاله‌های علمی و مهندسی را به زبان ژاپنی ترجمه کنند و برای شرکت‌های ژاپنی بفرستند که شاید چیزی از آن بیاموزند. دانشجویانی که برای شرکت‌های خصوصی ژاپنی کار می‌کردند به دانشگاه‌های معتبر آمریکا فرستاده شدند تا فناوری‌های آمریکایی مرتبط با کارفرمایان خود را فرا گیرند. در پی صدور حکم ضد تراست که آزمایشگاه‌های بل^۲ وابسته به AT&T را مکلف می‌ساخت که فناوری‌های خود را در اختیار دیگران هم بگذارند، ژاپنی‌ها در نیوجرسی دفتری باز کردند تا فناوری‌های آزمایشگاه بل را زیر نظر بگیرند و به ژاپن منتقل نمایند. ژاپنی‌های دوربین عکاسی به دست و مشغول بازدید از کارخانه‌های آمریکایی آن‌قدر فراوان بودند که موضوع شوخی‌های خنده‌دار کم‌دین‌های برنامه‌های شب تلویزیون شده بودند. اگر فناوری‌هایی بودند که باید خریداری می‌شدند، دولت ژاپن وارد عمل می‌شد و به‌عنوان خریدار انحصاری چانه می‌زد تا فناوری را ارزان بخرد و آن را در اختیار همه شرکت‌ها و ذینفعان ژاپنی بگذارد. استراتژی ژاپن این بود که فناوری کپی شده ۱۰ درصد بهتر یا ۱۰ درصد ارزان‌تر از آب درآید و آن‌گاه این حاشیه برتری را به کار گیرد تا با صاحبان اصلی فناوری رقابت کند و بازار را از دستشان بگیرد. ربات و ماشین فتوکپی نمونه‌های خوبی از این دست هستند.

کره جنوبی بهترین نمونه از کشورهای در حال توسعه‌ای است که الگوی ژاپن را دنبال کرده است. الگوی ژاپنی در صورتی موفق از آب درمی‌آید که سازمان اجتماعی شایسته و کارآمد باشد. نیروی کار فرهیخته و خرج بی‌دریغ در فناوری‌های فرایند، لازمه توفیق در صدور محصولات کپی‌برداری شده است. محصولی که ساخته می‌شود باید دارای تمایزات و ویژگی‌های عملکردی بهتری نسبت به محصول اصلی باشد. عجیب نیست که کره جنوبی تنها کشور در حال توسعه‌ای است که بودجه پژوهش و توسعه آن در هم‌سنجی با محصول ناخالص داخلی با کشورهایی که بیشترین بودجه‌های پژوهش و توسعه را دارند برابری می‌کند و از بودجه بسیاری از کشورهای صنعتی ثروتمند افزون‌تر است.

اگر به کشورهایی نظیر سنگاپور، تایوان، ایرلند، مالزی، چین و تایلند، که اخیراً دارای توفیق‌های اقتصادی معجزه‌آسایی بوده‌اند، نگریده شود، ملاحظه می‌شود که کپی‌برداری از راه‌های گوناگون و به‌گونه‌ای غیرمستقیم صورت گرفته است. کشورها در صدد جذب شرکت‌های جهانی هستند تا

¹ Thurow, Lester C.

² Bell Labs

هزینه‌های خود را کاهش دهند. شرکت‌های جهانی در تاسیسات تولیدی برون‌مرزی خود آخرین فناوری‌های خود یا چیزی را که نزدیک به آن باشد به کار می‌گیرند.

کشور انگلستان در بیشتر سال‌های سده نوزدهم، رهبر بی‌هم‌آورد تکنولوژیک دنیای سرمایه‌داری بود. تا پیش از نیمه دوم این سده، گسست این کشور با سایر کشورهای پیشرو نظیر آلمان و آمریکا تا جایی بوده که سرانه تولید ناخالص داخلی انگلستان ۵۰ درصد بالاتر از میانگین این کشورها بوده است. در نیمه دوم این سده، آمریکا و آلمان فرایند همپایی را آغاز کردند و با تلاش‌هایی که در کاهش فاصله تکنولوژیک با انگلستان صورت گرفت، به‌گونه قابل توجهی فاصله بین خود و انگلستان را کاهش دادند. نلسون (۲۰۰۸) تقریر می‌کند که در کشورهایی که در تلاش برای همپایی هستند، چالش اصلی یادگیری آن است که بر روش جدید انجام کارها تسلط پیدا کنند. منظور از روش جدید انجام کار، نوآوری از دیدگاه شومپیتر است. لذا نوآوری در همپایی شامل به‌دست آوردن و تسلط یافتن بر راه‌های انجام کارهایی است که پیش از این در سایر کشورها انجام می‌شده است. همپایی را نهایتاً می‌توان در دو هدف خلاصه کرد: «افزایش توانش فناورانه» و «افزایش سهم بازار». لی و لیم (۲۰۰۱)، این دو نتیجه را در قالب دو گونه همپایی تبیین کرده‌اند که شامل همپایی فناوری و همپایی بازار است. همپایی فناوری ناظر بر افزایش توانمندی‌های فناورانه و همپایی بازار ناظر بر افزایش سهم از بازار است. این دو همپایی اگر چه یکسان نیستند اما پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند و کشورها برای کسب موفقیت پیوسته و درازمدت نیازمند همپایی در هر دو بخش هستند. به‌عنوان مثال، افزایش سهم بازار کشورهای دیرآمده، بدون افزایش قابلیت‌های فناورانه و صرفاً مبتنی بر فناوری‌های وارداتی و نیز نیروی کار ارزان نوعی همپایی در بازار است. در این حالت دو گونه همپایی از یکدیگر جدا هستند. اما یک همپایی درازمدت در بازار بدون افزایش در توانمندی‌های فناورانه بسیار دشوار است و شرکت‌ها می‌باید به‌واسطه افزایش توانمندی‌های فناورانه سهم افزون‌تر از بازار را در اختیار گیرند. در این حالت، این دو گونه همپایی با یکدیگر مرتبط هستند.

نظریه‌های مربوط به همپایی صنعتی

بنابراین، نظریه‌هایی که در ادبیات همپایی صنعتی توسط متفکران مربوطه معرفی شده عبارتند از:

۱. نظریه ایجاد نهادهای جدید و تدوین استراتژی‌های مطلوب - یکی از نخستین جریان‌های نظری در همپایی مربوط به همپایی صنعتی آلمان به کشور انگلستان، پیش از جنگ جهانی اول و تبیین نقش سیاست و نهادها در این بستر است. از شناخته شده‌ترین صاحب‌نظران منتسب به این جریان الکساندر گرشنکرون^۱ است. گرشنکرون به‌گونه قابل توجهی بر ایجاد نهادهای جدید و پیروی از راهبردهای مطلوب تأکید دارد، نهادها و راهبردهایی که مبتنی بر موقعیت و اقتضات کشورها باشد. از نظر وی، این نهادها و راهبردها باید به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که از مزیت کشورها در دوره همپایی بهره‌برداری بیشینه انجام شود و بر کمبودها غلبه کند.
۲. نظریه فشار بزرگ^۲ - جریان شناخته شده دیگر همپایی، ناظر بر تبیین توسعه صنعتی کشورهای شرق آسیا، به‌گونه‌ای خاص ژاپن و بعد از آن کشورهایی چون کره، تایوان و غیره است. رادلت و ساکس^۳ (۱۹۹۷) در تحلیل تجربیات نیم قرن تلاش برای همپایی در کشورهای دیرآمده، این الگوی همپایی را معرفی کردند. طبق این الگو، دولت‌ها می‌بایست تمامی اجزای پشتیبان همپایی را تقریباً به‌گونه‌ای همزمان و از مسیر یک سرمایه‌گذاری فیزیکی عظیم در زیرساخت‌ها، صنایع اساسی، پژوهش و توسعه و تغییرات قانونی و نهادی تدبیر کرده و با یک فشار بزرگ، کشور را در مسیر جهش سترگ قرار دهند.
۳. نظریه حمایت از صنایع نوپا (استارت‌آپ‌ها) - این الگو نیز توسط رادلت و ساکس معرفی شده و بر حمایت از صنایع نوپا بر فرصت تنفس دادن

¹ Aleksandr Gerschenkron

² Big push

³ Radelet & Sachs

به صنایع داخلی از طریق سیاست‌هایی چون منع واردات و جایگزینی محصولات داخلی تاکید دارد، فرصتی که به مرور منجر به آمادگی این صنایع برای رقابت با رقبای خارجی شود.

۴. نظریه گازهای پرنده - این الگو که برگرفته از تجربه کشورهای شرق آسیاست، نظریه کانامی آکوماتسو^۱، موسوم به گازهای پرنده است. در این رویکرد کشورهای در حال توسعه به مرور همان حرکتی را در گسترش فناوری می‌کنند که قبلاً کشورهای دیگری آنرا انجام داده‌اند. به‌عنوان مثال با حرکت ژاپن به سمت صنایع الکترونیک، تایوان و کره رهبری را در صنایع نساجی برعهده می‌گیرند و با حرکت تایوان و کره به سمت صنایع الکترونیکی و قطعه‌سازی خودرو، کشورهایی چون اندونزی، تایلند و ویتنام جایگاه آن‌ها را در صنایع نساجی می‌گیرند (رادلیت و ساکس، ۱۹۹۷). براساس این تئوری، کشورهای در حال توسعه نیازمند آن هستند که به نوعی به کشورهای فرارشدیافته مرتبط شده و از این طریق، فعالیت‌های اختصاصی و متناسب با شرایط خود را تولید کرده و از مزیت موقت خود مبنی بر پایین بودن هزینه‌ها، بهره‌بیشینه را ببرند، الگویی که جریان صنعتی شدن را در فراز و فرود کشورهای مرتبط به هم و به‌سان دسته‌هایی از گازهای در حال پرواز و مبتنی بر مزیت رقابتی هر یک توصیف می‌کند (ماتئوس^۲، ۲۰۰۶).

۵. نظریه عدم تعادل - یکی دیگر از جریان‌های نظریه همپایی را می‌توان در رویکرد ساختارگرایان و در چارچوب «عدم تعادل» یافت. این جریان‌ها به‌گونه گسترده‌ای در نظریه‌های روزنشتاین^۳، میردال^۴ و خصوصاً هیرشمن^۵ مشاهده می‌شود. هیرشمن در کتاب سال ۱۹۵۸ خود، (به‌عنوان نماینده این مکتب فکری)، به تحلیل دلایل موفقیت گسترش صنعتی در شرق آسیا می‌پردازد. موضوعی که وی در این تحلیل‌ها تاکید می‌کند این است که توسعه فرایندی است که در عدم تعادل رخ می‌دهد، یعنی وضعیتی که طی آن فرصت‌هایی برای آغاز کارآفرینی‌های جدید ایجاد می‌شود (هیرشمن، ۱۹۵۸).

۶. نظریه پنجره فرصت‌ها - جریان نظری دیگر را در رویکرد نوشومپیترین‌ها، همچون فریمن، پرز^۶ و سوت^۷ می‌توان مشاهده کرد که آنرا تحت عنوان پنجره فرصت‌ها معرفی می‌کنند. آن‌ها بر سیر تحولاتی که در پارادایم‌های اقتصادی - فناورانه رخ می‌دهد تاکید کرده و معتقدند در تغییر این پارادایم‌ها پنجره‌هایی از فرصت در مقابل کشورهای دیرآمده باز می‌شود. هر پارادایم جدید، دانش جدید، مهارت‌ها و تجربیات جدیدی نیاز دارد، بنابراین مزیت کشورهای پیشرو در این پارادایم از بین می‌رود (کاستلاسی^۸، ۲۰۰۶).

۷. نظریه جذب کارکنان ماهر - وبلن^۹ (۱۹۱۵) بیان می‌کند که فناوری عمدتاً در افراد ذخیره شده است، بنابراین نقل مکان و مهاجرت کارکنان ماهر، پیش‌نیاز ضروری انتشار فناوری به مکان‌های گوناگون است. مبتنی بر این رویکرد آن چه مقدمه همپایی در کشورهای دیرآمده است، جذب میزان متناسبی از کارکنان ماهر است. با گذر زمان این رویکرد دچار تحولاتی شد. نخست این‌که با پیدایش فناوری ماشین این پنداشت ایجاد شد که فناوری در قالبی صریح و بدون ابهام قابل انتقال است. در چنین شرایطی کشورهای دیرآمده قادرند بدون پرداخت هزینه‌های توسعه فناوری، به آسانی یک فناوری از پیش آماده شده را دریافت و احاطه کنند. تصویری که از سوی برخی نظرات بعدی مورد مخالفت قرار گرفته و مختص دوران خاصی دانسته شد. گرشنکرون (۱۹۶۲) ضمن مخالفت با این رویکرد، بیان می‌کند در دوران صنعتی شدن انگلستان، فناوری‌ها در مقیاس کوچک و با پیچیدگی‌های اندکی همراه بودند اما در دورانی که کشور آلمان همپایی را آغاز کرد، شرایط به‌گونه‌ای بنیادی دچار تحول شده بود. لذا همچنان جذب فناوری از سوی کشورهایی پیرو، امری دشوار و وابسته به عوامل پیچیده‌ای است.

¹ Kaname Akamatsu

² Mathews

³ Rosenstein

⁴ Myrdal

⁵ Hirschman

⁶ Perez

⁷ Soete

⁸ Castellacci

⁹ Thorstein Veblen

۸. نظریه تکرار سه مرحله‌ای «ارتباط»، «اهرم کردن» و «یادگیری» - در ادبیات مدیریت استراتژیک، پیوند میان کشورهای پیشرو و پیرو به واسطه تبدیلی است که میان شرکت‌ها در این کشورها انجام می‌شود. در این رویکرد، شرکت‌ها به منابعی نیاز دارند که برای دسترسی به آن‌ها، چیزی را در مقابل پیشنهاد می‌دهند. به‌عنوان مثال فناوری در مقابل بازار یا نیروی کار ارزان. این رویکرد را می‌توان «اهرم کردن منابع»^۱ نامید. اما در رویکرد توسعه اقتصادی می‌توان همپایی را برآمده از تکرار مکرر سه مرحله‌ای «ارتباط»، «اهرم کردن» و «یادگیری» دانست. با جهانی‌شدن اقتصاد، «ارتباط» میان کشورها و شرکت‌ها افزوده شده و این ارتباط «اهرمی» است برای «یادگیری». با این یادگیری، ارتباط بیشتر شده و اهرم موثرتری برای یادگیری‌های بعدی خواهد بود. توالی این مراحل، در نهایت به یادگیری صنعتی منجر می‌شود (ماتئوس، ۲۰۰۶).
۹. نظریه الگوهای پیروی در مسیر، جهش در مسیر و خلق مسیر جدید - در رویکرد دیگر، لی و لیم^۲ (۲۰۱۱) سه الگو را در همپایی معرفی می‌کنند. الگوی نخست، همپایی از طریق پیروی در مسیر است، به این معنا که شرکت‌های دیرآمده دقیقاً همان مسیری را طی می‌کنند که کشور پیشرو طی کرده است. الگوی دوم، همپایی از طریق جهش در مسیر است، به این معنا که همان مسیر اما با جهش از برخی مراحل طی می‌شود. الگوی سوم نیز خلق مسیر جدید و متفاوت از کشورها و شرکت‌های پیشرو است.
۱۰. زمانی که به توسعه اقتصادی یک بخش به‌گونه‌ای دقیق نگریسته شود، می‌توان تشخیص داد هر کشوری با توجه به فرایند یادگیری بومی خود، به شکلی اقدامات را انجام می‌دهد. نسخه‌برداری عینی تقریباً غیرممکن است. همپایی تا حد زیادی همراه با اصلاحات عامدانه و اغلب خلاقانه برای متناسب و درخور کردن تجربه با شرایط بومی است تکرار ابعاد سازمانی، مدیریتی و نهادی تجربیات معمولاً بسیار دشوار بوده و هماهنگ‌سازی آن با شرایط، هنجارها و ارزش‌های داخلی بسیار پیچیده است. در تجربه همپایی آلمان و آمریکا به انگلستان، این کشورها فاصله خود را صرفاً با تقلید از فناوری‌های پیشرفته‌ای انجام ندادند که قبلاً در انگلستان وجود داشت. بلکه روش‌های جدیدی از سازمان‌دهی تولید و توزیع را توسعه دادند. درخصوص آمریکا، این روش‌ها مبتنی بر تولید انبوه، توزیع و بهره‌برداری در مقیاس اقتصادی و تغییر الگوی رهبری بود. همچنین آلمان روش‌های جدیدی را در سازمان‌دهی تولید اتخاذ کرد به خصوص در پیوند با پژوهش و توسعه و در صنایع شیمیایی و مهندسی که در درازمدت آثار مهمی دربر دارند. در سال‌های اخیر نیز همپایی سریع ژاپن به سطح بهره‌وری کشورهای غربی، در طول نیمه اول جنگ جهانی دوم، بر پایه نوآوری‌های سازمانی بسیار مهم (مانند سیستم‌های بهنگام) اتفاق افتاد که بعدها به کشورهایی چون آمریکا نیز منتقل شد. مجموعه این موارد نشان می‌دهد که همپایی موفق به‌گونه‌ای تاریخی صرفاً تطبیق تکنیک‌های کنونی در صنایع نیست، بلکه همراه با نوآوری، به‌گونه‌ای ویژه و در شکل سازمانی متناسب با آن است (فاگربرگ و گودینهو^۳، ۲۰۰۵).

عوامل موثر بر همپایی در رویکرد ملی

نظریه پردازان اقتصاد رشد، عوامل گوناگونی را بر همپایی در رویکرد ملی موثر می‌دانند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱. آبراموویتز^۴ (۱۹۸۶) به‌عنوان یکی از نخستین نظریه‌پردازان همپایی، در تحلیل فرایند همپایی موفق کشورهای شرق اروپا به آمریکا پس از جنگ جهانی دوم، دو عامل «همخوانی فناورانه» و «قابلیت‌های اجتماعی» را معرفی کرده است. همخوانی فناورانه یعنی سازگاری بستر فنی و اقتصادی یک کشور با فناوری‌های وارداتی. به‌عنوان نمونه‌ای از همخوانی فناورانه، آبراموویتز به یکپارچگی اقتصاد اروپا و هستش یک بازار همگن اشاره کرده است که طی آن زمینه انتقال فناوری‌های اقتصاد مقیاس که پیش از این در آمریکا گسترش یافته بود، فراهم بود. به‌عنوان نمونه‌ای از

¹ Leveraging Resources

² Lee & Lim

³ Fagerberg & Godinho

⁴ Abramowitz

قابلیت‌های اجتماعی نیز وی از میان نمونه‌های مختلف، به فرازش سطح آموزش، افزایش سهم منابع اختصاص یافته به پژوهش و توسعه بخش خصوصی و عمومی و نیز ایجاد یک نظام تامین مالی خوب اشاره کرده است.

۲. گروشنکرون (۱۹۶۲) نیز بر دو جهت‌گیری عمده در همپایی تاکید می‌کند. نخست ایجاد «نهادهای جدید» و دوم، تعقیب و پی‌گرفتن «استراتژی‌های مناسب» و مبتنی بر وضعیتی که کشورها در آن قرار دارند. نهادهای جدید، ضرورتی است که کشورها برای غلبه بر ناملایمات برآمده از دیرآمدگی به آن نیاز دارند. شرکت‌ها اغلب دانش وسیعی دارند از این‌که چگونه باید با مسائل مواجه شوند و رهنگاشت آینده برای دستیابی به فرآورده‌ها و فناوری‌ها چیست، اما در کشورهای در حال توسعه، این شرکت‌ها توسط عوامل محیطی محدود و کران‌مند شده‌اند. ممکن است این شرکت‌ها بخواهند (و حتی توان آن‌را داشته باشند) که فرآورده یا فرایند جدیدی را به بازار معرفی کنند، اما این کار وابسته به مهارت‌هایی باشد که مستقیماً آن‌را در اختیار ندارند ولی در شرکت‌های دیگر موجود است. مسلماً برای این‌که در این مسیر، به دلیل سختی‌های ناشی از دیرآمدگی متوقف نشوند، هستش ابزارهای نهادی یک ضرورت است، نهادهایی که پیوند با پرچم‌داران عرصه فناوری را تسهیل کند، ارتباط با بازار و مصرف‌کنندگان پیچیده آن، نهادهای تامین مهارت، خدمات و سایر ورودی‌های مورد نیاز و درنهایت نظام و شبکه نوآوری محلی را تامین می‌کند.

۳. متیوز^۱ (۲۰۰۶) مجموعه‌ای از سیاست‌ها را تحت عنوان سیاست‌های به‌روز شده گروشنکرون ارایه می‌کند، شامل تعیین جایگاه بین‌المللی مبتنی بر مزیت‌های بومی و اقتضانات جهانی، تغییر ساختار صنعت، ورود به زنجیره ارزش منطقه‌ای و بین‌المللی، یادگیری نهادی و اقتصادی از طریق ایجاد مجموعه‌ای از آژانس‌های خدماتی (همچون تامین مالی، پژوهش و توسعه، بازاریابی و غیره)، زمینه‌سازی ایجاد شرکت‌های جدید به‌عنوان بازیگران محوری فرایند همپایی، ایجاد صنایع جدید و پیشرو، گسترش صادرات و جایگزین واردات، انجام حمایت‌های گزینشی از شرکت‌ها و سازمان‌دهی آن‌ها برای مواجهه با پیچیدگی‌های عرصه بین‌المللی خصوصاً در شرایطی که سازوکارهای بازار قادر به سامان‌دهی این شرایط نیستند، سازمان‌دهی خوشه‌ها و بلوک‌های صنعتی به‌منظور هم‌افزایی میان شرکت‌ها و شتاب دادن به جهانی‌شدن شرکت‌ها خصوصاً با استفاده از شیوه جذب سرمایه‌گذاری خارجی.

۴. وونگ^۲ (۱۹۹۹) ضمن تاکید بر جایگاه محوری بنگاه‌ها در همپایی، چهار عامل را معرفی کرد که براساس آن نظام ملی نوآوری بر سلوک بنگاه‌ها در همپایی اثر می‌گذارد: (۱) تناسب ساختار اولیه صنعت برای ورود به فرایند همپایی و مواردی چون اندازه بنگاه‌ها، سطح تمرکز و توانمندی بنگاه‌ها، (۲) وجود ظرفیت‌های کارآفرینی، ظرفیت‌هایی که شکل‌گیری آن‌ها عمدتاً متأثر از تجربیات تاریخی کشورها، زمینه‌های آموزشی و نیز ارزش‌های اجتماعی – فرهنگی جامعه است، (۳) ساختار رقابت، وجود یک بازار داخلی ضمانت شده، انگیزه‌های زیادی را برای نوآوری ایجاد می‌کند و (۴) شبکه ارتباطات خارجی شرکت‌ها، ارتباطاتی که به‌واسطه آن‌ها فرصت دسترسی و یادگیری از منابع فناورانه خارجی را فراهم می‌کند.

۵. فاگر برگ و گودینهو^۳ (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که با گذشت زمان و تقاضای روزافزون برای توانمندی‌های فناورانه و نیز تلاش‌های نوآورانه کشورها برای کم کردن فاصله با کشورهای پیشرو، شرایط همپایی، تنگ‌تر و دشوارتر شده است. درحالی‌که طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، مهم‌ترین عوامل پشتیبان همپایی، انباشت سرمایه و زیربنای کافی تولید بوده است، در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، انباشت توانمندی‌های فناورانه و تخصص‌گرایی در خدمات، مهم‌تر به‌نظر می‌رسند. لذا آن‌ها از میان عوامل متعدد موثر بر همپایی، سه عامل را مهم‌تر می‌دانند: (۱) مهارت

¹ Mathews

² Wong

³ Jan Fagerberg & Manuel Mira Godinho

(آموزش)، ۲) پژوهش و توسعه و ۳) نوآوری. موضوع دیگری که مورد توجه آن‌ها قرار گرفته است، جایگاه شرکت‌ها در همپایی است. آن‌ها معتقدند نقطه ضعف بسیاری از مباحث حول سیاست‌های همپایی، توجه بیش از حد به سطح سیاست‌گذاری و غفلت از شرکت‌ها به‌عنوان مبدعان همپایی در کشورهاست.

۶. ریچارد نلسون^۱ (۲۰۰۴) موفقیت همپایی را مستلزم «بازتعریف جهت‌گیری نظام نوآوری» به خصوص در دو زمینه می‌داند: نخست توجه به این واقعیت که فرایند همپایی حاوی نوآوری در یک مسیر ویژه است، آن نوآوری که پیش‌تر فرایند همپایی است متفاوت از نوآوری حول فناوری‌های پیشرفته در کشورهای توسعه یافته است، نوآوری در فرایند همپایی، نوآوری به معنای جدایی از تجربیات آشنای گذشته است، به معنای عدم قطعیت در تجربیات جدید است، نیازمند یادگیری در عمل است، همراه با ریسک بالا و همین‌طور احتمال یک موفقیت اساسی است. دوم اهمیت نهادهای داخلی است، خصوصاً نهادهای علم و فناوری، این موضوعی است که مرکز توجه نظام ملی نوآوری است.

۷. علاوه بر این مجموعه عوامل، برخی سیاست‌ها نیز به‌گونه‌ای ویژه در مطالعات همپایی مورد تاکید ویژه‌ای قرار گرفته‌اند. سرمایه‌گذاری خارجی یکی از این سیاست‌هاست. نلسون و همکاران در تبیین اهمیت سرمایه‌گذاری خارجی بیان می‌کنند که یادگیری از شرکت‌های خارجی همچنان به‌عنوان پیش‌تران اصلی انتقال فناوری بوده و به تبع آن سرمایه‌گذاری خارجی نیز همچنان نقش بسیار مهمی در این امر ایفا می‌کند.

۸. در کنار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، سایر روش‌ها در همکنشی با شرکت‌های خارجی نیز حایز اهمیت‌اند، روش‌هایی چون تولید تحت لیسانس، اتحاد استراتژیک، گسترش مشترک و حتی یادگیری غیررسمی (رفیعی، شاه میرزایی و اسلامی، ۱۳۹۵).

عوامل موثر بر همپایی در رویکرد بخشی

تحلیل همپایی صنعتی مبتنی بر نظام نوآوری بخشی، رویکردی است که هر روزه بیشتر از قبل مورد توجه قرار می‌گیرد. ضرورت نگرش بخشی به همپایی، همان ضرورت نگرش بخشی به نظام نوآوری است.

در نگرش بخشی به نظام نوآوری، محیط نوآوری میان بخش‌ها به‌لحاظ منابع، بازیگران و نهادها متفاوت است. منبع و دینامیک نوآوری در هر بخش (صنعت) متفاوت است. با توجه به اینکه همپایی نیز در بخش‌ها رخ می‌دهد، اقدامات لازم برای همپایی و جهش در نوآوری نیز به‌گونه‌ای عمیقی وابسته به شرایط متفاوت هر بخش است. ما شاهد آن هستیم کشورهایی که در همپایی دارای شهرت‌اند، نه در تمام بخش‌ها، بلکه در یک یا چند بخش محدود همپایی را تجربه کرده‌اند و تلاش آن‌ها برای گسترش سایر بخش‌ها با توفیق چندانی روبه‌رو نبوده است. به‌عنوان مثال، کره جنوبی، پرآوازه‌ترین ببر آسیای شرقی، توسعه اقتصادی سریع را مرهون صنایعی چون خودرو و لوازم الکتریکی مصرفی است و در صنایعی چون ماشین‌افزار و رایانه شخصی، علی‌رغم تلاش‌های قابل توجه، به موفقیت مداومی دست نیافت (لی و لیم، ۲۰۰۱).

اهمیت فناوری (تکنولوژی)

به روش و پویای تبدیل دانش علمی به دانش کاربردی فناوری گفته می‌شود. دانش حاصل از این فرایند، دانش چگونگی یا دانش تکنولوژیکی نامیده می‌شود که با اختراع^۲ نمود عینی پیدا می‌کند. بنابراین، به اطلاعات، دانش، تجهیزات، فنون و فراگردهای بایسته برای تبدیل نهادهای به‌سازماندها، تکنولوژی یا فناوری گفته می‌شود یا به تعبیری، فناوری به نحوه تبدیل نهادهای به‌سازماندها تعریف می‌شود. بر پایه این تعریف، برنامه‌ریزی و سازماندهی هر یک از فرایندهای علم و فناوری، پژوهش نامیده می‌شود. پژوهش خود فرایند نظام‌مند تولید دانش به مفهوم عام است. اصطلاح

¹ Richard Nelson

² Invention

«پژوهش‌وتوسعه^۱» از الحاق فرایند اختراع به فرایند پژوهش حاصل می‌شود. متکالف^۲ (۱۹۹۵) فناوری را توانایی انجام تبدیلات ثمربخش توانایی به عمل، قابلیت و توانایی تبدیل مواد، انرژی و اطلاعات از مجموعه‌ای از حالت‌ها به مجموعه حالت‌های با ارزش بالاتر، تعریف کرده است. وی سه بعد مستقل فناوری را از هم متمایز کرده است که عبارتند از: دانش، مهارت‌ها و مصنوعات (محصولات و روش‌های تولیدشان).

انقلاب پنجم صنعتی

در اولین انقلاب صنعتی یعنی انقلاب مکانیزه شدن تولید (۱۷۰۰ تا ۱۷۲۰)، بشر توانست با به کارگیری نیروی آب و ایجاد ماشین‌های صنعتی، فرآورده‌های نساجی را به صورت مکانیزه تولید کند، دومین انقلاب صنعتی یعنی انقلاب موتور بخار (۱۶۹۰ - ۱۷۶۹) باعث شد بشر بتواند منبع انرژی را از مکان جدا کند، چرا که ماشین‌های قبلی باید در کنار رودخانه‌ها قرار می‌گرفتند تا به کمک آب به حرکت درآیند، اما در ماشین‌های جدید از نیروی بخار آب در هر جایی می‌شد استفاده کرد و منبع اصلی انرژی زغال‌سنگ برای گرم کردن آب بود، در انقلاب سوم صنعتی یعنی انقلاب الکتریسته و مهندسی سنگین (۱۸۶۰)، بشر به کمک انقلاب الکتریسته توانست نیروی برق را به خدمت بگیرد و از طریق مهندسی سنگین، ماشین‌آلات سنگین و پیچیده‌تری را تولید کند، در واقع سومین انقلاب با تولید فولاد در سال ۱۸۶۰ میلادی شروع شد. در این انقلاب صنعتی، از نیروی بخار برای حفر معادن، تولید منسوجات و ساخت محصولات که قبلاً با دست تولید می‌شد، استفاده می‌کردند. کشتی بخار جایگزین قایق بادبانی شد و لوکوموتیو بخار جای اراهه اسبی را گرفت و بدینسان روند جابه‌جایی مواد خام و کالاهای تکمیل شده را سرعت بخشید. در این انقلاب صنعتی نفت با زغال‌سنگ دست به رقابت زد و برای نخستین بار با استفاده موثر از جریان برق، منبع جدیدی برای راه انداختن موتورها، روشن کردن شهرها ایجاد گردید. همان‌گونه که در مورد انقلاب صنعتی پس از کشف نیروی بخار پیش آمد، نفت، برق و اختراعات مرتبط با این مرحله از انقلاب صنعتی بار فعالیت اقتصادی را از دوش آدمی به ماشین منتقل کرد. منابع بی‌جان انرژی و ماشین‌آلات در معادن، کشاورزی، حمل‌ونقل و تولید، باعث بهبود و افزایش کار آدمی و حیوانات در فرایند اقتصادی گردیدند و نهایتاً جایگزین آن شدند، (۴) در مرحله چهارم انقلاب صنعتی یعنی انقلاب تولید انبوه فورد (۱۹۰۳) که در سال ۱۹۰۳ آغاز شد بشر به توان تولید انبوه فرآورده‌های صنعتی دست یافت و به این ترتیب وسایلی نظیر اتومبیل را که قبلاً با دست ساخته می‌شد، به صورت کارخانه‌ای، تولید انبوه کرد و نتیجه آن شکل‌گیری صنایع زیادی نظیر اتومبیل‌سازی، پتروشیمی، پلاستیک، آلومینیوم و غیره بود و (۵) انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات که در آن بشر در ابتدا توانست اطلاعات را انبارش کند و سپس با ایجاد ریزپردازنده‌ها^۳ قدرت پردازش آن‌ها را پیدا کرد و سپس با شبکه‌های اینترنتی، توانست این اطلاعات را منتقل کند. تحولات اساسی در این دوره از سال ۱۹۸۰ میلادی اوج گرفت. جرمی ریفکین^۴ (۱۹۹۶) در خصوص مرحله آخر انقلاب صنعتی عنوان می‌کند که این انقلاب درست بلافاصله پس از جنگ جهانی دوم پدیدار گشت و اینک تأثیری چشمگیر بر شیوه سازماندهی فعالیت اقتصادی جامعه گذاشته است. روبات‌های کنترل شونده و رایانه‌ها و نرم‌افزارهای پیشرفته در حال اشغال آخرین بقایای قلمرو آدمی - قلمرو ذهن - هستند. این «ماشین‌های متفکر» جدید که به خوبی برنامه‌ریزی شده‌اند، به نحو فزاینده‌ای قادر به اجرای کارهای ذهنی و مفهومی، مدیریتی و اجرایی و نیز هماهنگ کردن روند تولید از استخراج مواد خام گرفته تا بازاریابی و توزیع محصولات و خدمات نهایی می‌باشند. بسیاری از دانشمندان رشته رایانه مخلوقات مکانیکی خود را تقریباً با اصطلاحاتی اسطوره‌ای توصیف می‌کنند. ادوارد فردکین^۵ (۱۹۴۶)، دانشمند پرآوازه رایانه تا آن‌جا پیش می‌رود که مدعی است فناوری جدید نمودار سومین رویداد سترگ کل تاریخ کیهان است. از نظر فردکین، «رویداد نخست پیدایش کیهان بود ... رویداد دوم پیدایی حیات بود ... و سومین رویداد پیدایی هوش مصنوعی است.»

¹ Research & Development

² Metcalfe

³ Microprocessors

⁴ Rifkin, Jeremy

⁵ Edward Fredkin

اصطلاح هوش مصنوعی برای نخستین بار در کنفرانس AI که در دانشکده دارتموث^۱ در سال ۱۹۵۶ برگزار گردید، ابداع شد. امروزه هنگامی که دانشمندان از هوش مصنوعی سخن می‌گویند، عموماً منظورشان «هنر خلق ماشین‌آلاتی است که برای ارایه کارکردهای خود نیاز به هوش دارند.» اگر چه شمار بیشتر دانشمندان علوم رایانه‌ای تردید دارند که ارزش هوش مصنوعی با ارزش پیدایش کیهان و پیدایی حیات روی زمین برابر باشد، تقریباً بر این همدل هستند که در سده آینده زمانی فرا می‌رسد که این نیروی فناورانه قدرتمند قادر خواهد بود که از ذهن انسان متوسط پیشی گیرد. دانشمندان اعتقاد دارند که تا پایان نیمه اول سده بیست و یکم، این امکان وجود خواهد داشت که رایانه‌های انسان‌نما با ایجاد تصاویر سه بعدی لیزری و زنده قادر به ارتباط با انسان‌های واقعی در زمان و مکان واقعی شوند. به قول ریموند کورزویل^۲ مسئول ارشد اجرایی شرکت «هوش کاربردی کورزویل^۳»، این تصاویر سه بعدی چنان زنده خواهند بود که «از مردم واقعی قابل تشخیص نخواهد بود.» بسیاری از شخصیت‌های برجسته در عرصه روبه تحول رایانه عقیده دارند که مخلوقات آن‌ها را نباید به معنای کهن اجزای مکانیکی تعبیر کرد بلکه باید آن‌ها را موجودات جدید هوشمندی دانست که سزاوار عزت و احترام می‌باشند. نگرپونت^۴ می‌گوید که همکاری میان آدمی و رایانه از «نوع رابطه ارباب و برده نیست بلکه رابطه دو همکار است که از استعداد و گرایش برای خودشکوفایی برخوردار هستند.» هیلیس^۵ با هویت قائل شدن برای رابطه خود با رایانه از این هم پیشتر می‌رود و می‌گوید: «دوست دارم رایانه‌ای بسازم که به من افتخار کند.»

جرمی ریفکین می‌گوید که رویای خلق ماشینی که جانشین آدمی شود، به عهد عتیق برمی‌گردد. بیش از دو هزار سال پیش، هروی اسکندریه آدم‌های آهنی‌ای را توصیف کرد که قادر به تقلید از حیوانات، پرندگان و انسان‌ها بودند. بلز پاسکال^۶ نخستین ماشین محاسبه خودکار را در سال ۱۶۴۲ ساخت. ماشین او به سرعت در سراسر اروپا معروف گردید. پاسکال می‌گفت: «ماشین‌های حساب اثری برجا می‌گذارند که از تمام کنش‌های حیوانات نزدیک‌تر به اندیشه است.» گوتفرد ولهلم لایبنیتس^۷ با افزودن عمل ضرب به مجموعه محاسبات ماشین حساب، کار پاسکال را ارتقا بخشید. نخستین ماشین محاسبه جدید و کاملاً کاربردی را ویلیام بوروگز^۸ در اواخر سده نوزدهم ساخت. اگر چه ماشین بوروگز با برنامه قابل کنترل نبود، اما موفقیت تجاری آن این زمینه را فراهم آورد که ماشین‌های محاسبه‌گر در زندگی تجاری کشور مرسوم شود.

در سال ۱۸۹۰، مهندسی به نام هرمان هولریث^۹ که برای اداره آمار ایالات متحده کار می‌کرد، از کارت پانچی استفاده کرد. او همچنین برای کدگذاری اطلاعات، ماشین پانچ و کارت‌خوانی به نام سوزن زن^{۱۰} ساخت. ماشین اطلاعات الکترومکانیکی هولریث، فهرست‌بندی آمار سال ۱۸۹۰ را ظرف کمتر از دو سال و نیم به اتمام رساند که دو سوم زمان لازم برای فهرست‌بندی مرسوم اطلاعات بود. هولریث شرکت خود را با نام «شرکت فهرست‌بندی ماشینی» تاسیس کرد تا برای این ماشین جدید عجیب بازاریابی کند. نام شرکت در سال ۱۹۲۴ به «ماشین‌های بین‌المللی کسب‌وکار یا آی. بی. ام^{۱۱}» تغییر داده شد. نخستین رایانه قابل برنامه‌نویسی دیجیتالی در سال ۱۹۴۱ توسط مهندسی آلمانی به نام کنراد زوسه^{۱۲} اختراع گردید. در سال ۱۹۴۴ دانشمندان دانشگاه هاروارد و موسسه فناوری ماساچوست، رایانه قابل برنامه‌نویسی خود را با عنوان Mark I اختراع کردند. درازای این ماشین بیش از یک و نیم متر و ارتفاع آن دو متر و نیم بود و سازندگان لقب «هیولا» بر آن گذاشتند. درست دو سال پس از آن، دانشمندان در دانشکده مهندسی مور در دانشگاه پنسیلوانیا، از ماشین محاسبه پیشرفته‌تری پرده‌برداری کردند. «رایانه و پردازشگر عددی الکترونیکی^{۱۳}» یا ENIAC که از ۱۸/۰۰۰ لامپ رادیویی، ۷۰/۰۰۰ مقاومت الکتریکی، ۱۰/۰۰۰ خازن و ۶۰/۰۰۰ سوئیچ تشکیل شده بود، این کامیوتر یک متر و بیست سانتیمتر درازا و شش متر ارتفاع داشت و وزن آن بیش از سی تن بود. با این‌که این رایانه بسیار پیچیده و بدقواره بود، معجزه فناوری جدید شمرده می‌شد. مخترعان

¹ Dartmouth

² Raymod Kurzweil

³ Kurzweil applied intelligence

⁴ Negroponte

⁵ Hillis

⁶ Blaise Pascal

⁷ Gottfried Wilhegm Leibniz

⁸ William Burroughs

⁹ Herman Hollerith

¹⁰ Pin press

¹¹ International Business Machines

¹² Konrad Zose

¹³ Electronic Numerical Integrator and Computer

UNIAC جی. پسرپرکرت و جان دلبلیو موچلی^۱ ماشین خود را به رمینگتون - راند^۲ فروختند که در آن جا بر آن نام رایانه اتوماتیک جهانی^۳ یا UNIVAC نهادند. اداره آمار ایالات متحده نخستین مشتری تجاری بود که برای محاسبه آمارهای سال ۱۹۵۰، UNIVAC را خرید. تا سال ۱۹۵۱ شش رایانه الکترونیکی راه اندازی شده بود. در سال ۱۹۵۳، شرکت آی. بی. ام. مدل ۶۵۰ را اختراع کرد، ماشینی که به ازای ۳/۰۰۰ دلار در ماه اجاره داده می شد. رایانه های اولیه فاقد کارایی بودند، ولتاژ بالای ورودی نیاز داشتند و گرمای زیادی تولید می کردند. این رایانه ها که بسیار پیچیده و پرهزینه بودند، پیوسته خراب می شدند. با این حال زمان زیادی نکشید که دانشمندان نیمه هادی های کوچک یا ترانزیستورها را جایگزین لامپ های خلاء گران قیمت کردند. نسل دوم رایانه ها صنعت را زیرورو کرد و به نحو چشمگیری اندازه و هزینه رایانه ها را کاهش داد و در همان حال هم کارایی و هم ظرفیت آن ها را بالا برد. سومین نسل رایانه ها در اواخر دهه ۱۹۵۰ با رواج مدارهای مجتمع (آی سی) در فرایند تولید پدیدار گردید. در اوایل دهه ۱۹۷۰، نسل چهارم رایانه ها با استفاده از میکروتکنولوژی و ریز تراشه ها پدیدار گشت. بار دیگر از هزینه ها و فرایندهای تولید کاسته و در هر کشور صنعتی رایانه جزء جدایی ناپذیر زندگی روزمره شد.

جی. جی. براون و ای. دلبلیو. لیور^۴ (۱۹۴۶) در مقاله ای با عنوان «ماشین های بدون انسان»، با اشاره به بسیاری از دستاوردهای مکانیزه شدن و توانش انقلابی انقلاب الکترونیکی، نتیجه گرفتند که زمان فرارسیدن کارخانه بدون کارگر نزدیک شده است. نویسندگان مقاله فوق این موضوع را مطرح ساختند که فناوری های کنترلی جدید که در حال تکامل می باشند «تابع هیچ گونه محدودیت انسانی نخواهند بود. آنان دنبال پایان یافتن ساعت کار نیستند. نه گرسنه می شوند نه خسته. همیشه از شرایط کار راضی هستند و هرگز حقوق بالاتری را که شرکت در توانایی اش نباشد درخواست نمی کنند. آنان نه تنها از آدم هایی که همان کارها را می کنند، دردسر کمتری به وجود می آورند بلکه می توان آن ها را به گونه ای ساخت که وقتی درست کار نکنند زنگ هشدار را در اتاق مرکز فرمان به صدا در آورند.»

بیش از چهل سال قبل، هنگام پیدایش عصر رایانه، پدر علم سایبرنتیک^۵، نوربرت واینر^۶ (۱۹۵۰) خطر پیامدهای بازگونه فناوری های خودکار سازی جدید را هشدار داد. واینر می گفت: «به یاد داشته باشیم که ماشین های خودکار ... معادل دقیق اقتصادی کار بردگی است. هر کاری که با کار بردگی رقابت می کند باید پیامدهای اقتصادی کار بردگی را بپذیرد.» سایبرنتیک، حوزه ای از علم است که با پژوهش تطبیقی عملیات رایانه های پیچیده و سیستم عصبی انسان سروکار دارد. رابرت واینر در سال ۱۹۴۸ این واژه را رواج داد.

نوربرت واینر که شاید بیش از هر کس دیگر در موقعیتی بود که می توانست آشکارا پیامدهای درازمدت فناوری های جدید خودکار سازی را دریابد، نسبت به خطرات بیکاری گسترده و دائمی فناورانه هشدار داده بود. او نوشت: «اگر این تغییرات در تقاضا برای کار به شیوه ای اتفاقی و بدون سازمان انجام شود، شاید با طولانی ترین دوره بیکاری که تاکنون دیده ایم، مواجه شویم.» واینر چنان از آینده فوق تکنولوژیک که او و همکارانش پدید آورده بودند در هراس بود که نامه ای غیرعادی به والتر رویتر^۷، رئیس اتحادیه کارگران اتومبیل سازی نوشت و خواهان ملاقات با او شد. او به رویتر هشدار داد که رستاخیز سایبرنتیک «بی شک منجر به ایجاد کارخانه هایی بدون حضور کارگران خواهد شد.» واینر پیش بینی می کرد که «در شرایط کنونی صنایع، بیکاری پدید آمده از پیدایش چنین کارخانه هایی، فاجعه بار خواهد بود» و به رویتر قول داد که از هر گونه بیکاری جمعی ملی توسط جنبش متشکل کارگری برای جلب توجه مردم به این موضوع حمایت کامل خواهد کرد و شخصا به آن وفادار خواهد بود.

خودکار سازی، مهم ترین سلاح قدرتمند اتحادیه یعنی اعتصاب کردن را از آنان گرفت. فناوری های جدید به مدیریت اجازه داد تا کارخانه ها را با

¹ J. Presper Eckert & John W. Mauchly

² Remington - Rand

³ Universal Automatic Computer

⁴ J. J. Brown & E W. Leaver

⁵ Cybernetics

⁶ Norbert Wiener

⁷ Walter Reuther

کمترین تعداد کارگر در هنگام اعتصاب اداره کنند. این وضعیت به نحو موثری اتحادیه را از داشتن امتیازی اساسی در پای میز مذاکره جمعی محروم ساخته بود.

جنبه تاریک فناوری

جرمی ریفکین (۱۹۹۶) درخصوص امیدها و مخاطرات آخرین انقلاب صنعتی هشدار می‌دهد که ما به مرحله جدیدی از تاریخ جهان وارد می‌شویم، دورانی که در آن کارگران کمتر و کمتری برای تولید محصولات و ارائه خدمات به مردم گیتی لازم است. کتاب «فرجام کار» به بررسی نوآوری‌های فناورانه و نیروهای هدایت‌گر بازار می‌پردازد که ما را به آستانه جهانی بدون کارگر سوق می‌دهند. در این کتاب امیدها و خطرات سومین انقلاب صنعتی مورد کندوکاو قرار می‌گیرند که با گذار به دوران پسابازار^۱ همراه می‌باشند. در گذشته هنگامی که فناوری‌های جدید جایگزین کارگران در بخش معینی می‌شدند، معمولاً بخش‌های جدیدی پدید می‌آمدند تا این کارگران رانده شده را جذب نمایند. امروزه در هر سه بخش سنتی اقتصاد - کشاورزی، صنعت و خدمات - فناوری جایگزین نیروی کار آدمی شده است و میلیون‌ها کارگر در چرخه بیکاری قرار گرفته‌اند. تنها بخش جدیدی که پدیدار گشته، «بخش دانش» است که از نخبگان اندک سرمایه‌گذار، دانشمندان، صاحبان فن، برنامه‌نویس‌های رایانه‌ها، مربیان و مشاوران خبره تشکیل شده است. با این‌که این بخش در حال رشد است، اما انتظار نمی‌رود که جز شمار بسیار اندک از صدها میلیون انسانی را که در سال‌های آتی در نتیجه پیشرفت‌های انقلابی در علوم اطلاعاتی و ارتباطی حذف می‌شوند، به خود جذب نماید. سومین انقلاب صنعتی نیروی قدرتمندی است که توأمان هم جنبه‌های روشن و هم جنبه‌های تاریک دارد. فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطات دوربرد، از این امکان برخوردار هستند که تمدن را در سده آتی هم آزاد و هم بی‌ثبات نمایند. این‌که فناوری‌های جدید برای ما زندگی‌ای سرشار از آسایش و تنعم فراهم خواهند آورد و یا باعث بیکاری گسترده و رکود اقتصادی در سطح جهان می‌شوند، اساساً با این موضوع پیوند دارد که هر کشور به چه نحو مساله پیشرفت در بهره‌وری را مورد توجه قرار می‌دهد.

کتاب روشنگرانه جرمی ریفکین درباره جهانی است که شرکت‌ها جای پادشاهان را گرفته‌اند و چرخه‌ای را می‌چرخانند که ماشین‌های خودکار مکانیکی، الکتریکی و الکترونیکی را به حرکت واداشته و برای ملت کالاها و خدمات فراهم می‌آورند. عصر اطلاعات فرا رسیده است. در سال‌های آینده، فناوری‌های نرم‌افزاری پیچیده‌تر و جدیدتر، تمدن را هر چه بیشتر به دنیایی تقریباً بدون کارگر نزدیک خواهد ساخت. در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات، ماشین‌ها به سرعت جایگزین کار انسانی می‌شوند و در دهه‌های میانی سده بیست و یکم، اقتصادی را نوید می‌دهند که تولید در آن به صورت خودکار انجام خواهد شد. وی عقیده‌مند است که تمدن از همان آغاز، عمدتاً پیرامون مفهوم کار سامان‌یافته است. از زمان شکارچی و گردآورنده محصول در دوران پارینه‌سنگی یا پالئولیتیک^۲ و کشاورز دوران نوسنگی یا نئولیتیک^۳ گرفته تا صنعتکار قرون وسطی و کارگر خط تولید سده حاضر، کار بخش تام و تمامی از زندگی روزمره بوده است. اینک برای نخستین بار، کار آدمی به نحو منظمی از فرایند تولید در حال حذف شدن است. کمتر از یک سده، عملاً در تمام کشورهای صنعتی جهان کار «نبوه» در بازار کنار گذاشته شده است. نسل جدیدی از فناوری‌های پیچیده اطلاعاتی و ارتباطی با شتابی هر چه تمام‌تر در موقعیت‌های بسیار متنوع کاری جا باز کرده‌اند. ماشین‌های هوشمند جای انسان‌ها را در وظایف گوناگون کاری می‌گیرند و میلیون‌ها کارگر یقه آبی و سفید را به صفوف بیکاران و یا بدتر از آن صدقه‌بگیران رانده است.

پندارهای بهشت فناورانه

¹ Postmarket

² Paleolithic

³ Neolithic

جرمی ریفکین (۱۹۹۶) عنوان می‌کند که اینک بسیاری از مردم مات و متحیر در پی آن هستند که بفهمند چطور رایانه و سایر فناوری‌های جدید انقلاب اطلاعاتی که امید داشتند آن‌ها را آزاد سازد، در عوض به غول‌های مکانیکی تبدیل شده‌اند، دستمزدهای‌شان را پایین آورده، کارشان را از دست‌شان گرفته و تهدیدی برای معاش آن‌ها شده است. کارگران آمریکایی مدت‌های مدیدی بر این باور بوده‌اند که هر چقدر بهره‌وری بیشتری داشته باشند، در نهایت می‌توانند خود را از شر کار بی‌انتهای خلاص سازند. اینک برای نخستین بار، متوجه شده‌اند که افزایش بهره‌وری همیشه به اوقات فراغت بیشتر منجر نمی‌شود بلکه صفوف بیکاران طولانی‌تر می‌گردد. برای درک این‌که چگونه رویای فردایی بهتر می‌تواند یک شبه به کابوسی فناورانه استحاله یابد، ضروری است تا ریشه‌های آرمان‌شهری پندار دیگری از فناوری مورد توجه قرار گیرد که آینده‌ای آزاد و رها از تنگدستی و رنج و کوشش و تقاضاهای انعطاف‌ناپذیر بازار را نوید می‌داد.

هر جامعه‌ای تصویر آرمانی خود را از آینده می‌آفریند، پنداری که چون فانوس دریایی برای هدایت تخیلات و انرژی مردم به کار گرفته می‌شود. ملت باستانی یهود آرزوی رستگاری و رسیدن به سرزمین موعود شیر و عسل را داشت. بعدها، روحانیون مسیحی وعده رستگاری ابدی را در ملکوت آسمانی می‌دادند. در دوران معاصر، ایده آرمان‌شهری فناورانه که در آینده پا می‌گیرد، چون بینش راهنمای جامعه صنعتی عمل می‌کرده است. بیش از یک سده، خیال‌پردازهای آرمان‌شهری و مردان و زنان اهل علم و ادب به دنیایی در آینده نظر داشتند که در آن ماشین‌آلات جایگزین کار آدمی می‌شود و جامعه‌ای تقریباً بدون کارگر به وجود می‌آورد که سرشار از وفور و آسایش خواهد بود. توصیف زنده مردم از آینده‌ای فناورانه و بهشتی، رها از کار و زحمت، چون آن رویایی خیالی عمل می‌کرده و نسل‌های پی‌درپی زائرانی را به خود جلب کرده که در آرزوی دنیایی جدیدی بوده‌اند که بر زمین برپا گردد. در هیچ جایی بیشتر از آمریکا نگرش آرمان‌شهری - فناورانه چنین پرشور مورد استقبال قرار نگرفت. در خاک حاصلخیز روشنفکرانه آمریکای جوان دو جریان بزرگ فلسفی گردهم آمدند تا تصویری جدید و یگانه از آینده ترسیم نمایند. نخستین جریان به آسمان و رستگاری ابدی چشم دوخته بود و جریان دوم به نیروهای طبیعت و کشش بازار. از همان نخستین سده‌ای که ملت آمریکا شکل گرفت، این دو جریان قدرتمند فلسفی دست در دست هم کار کردند تا قاره‌ای را فتح کنند. با فتح رسمی قاره در سال ۱۸۹۰، انرژی‌های هزاره‌باور (اشاره به اعتقادی در آیین مسیحیت که در پیوند با بازگشت دگرباره مسیح موعود و فرارسیدن دوره‌ای از خوشبختی و سعادت آدمی است) و فایده‌گرا که ویژگی‌های این دوران را مشخص می‌ساختند تغییر جهت دادند و مرزهای دیگری چون علم و فناوری مدرن را درنوردیدند. این تغییر جهت با تغییرات گسترده اقتصادی بعد از جنگ داخلی مصادف شد و آمریکا از جامعه‌ای روستایی به جامعه‌ای شهری و از اقتصادی کشاورزی به اقتصادی صنعتی تبدیل گردید. دیدگاه کهن مسیحی از رستگاری ابدی جای خود را به اعتقاد به بهشت زمینی داد. خدایان جدید، دانشمندان و متخصصانی بودند که به واسطه ابتکار و تخصص خود معجزه می‌کردند و رهگشای حکومت هزاره‌ای بودند که محاسبات ریاضی پیچیده و آزمایشات علمی بر آن استیلا داشت. عامه مردم به ازای کار دشوار و ایمان راسخی که به اصول علم و قدرت‌های معجزه‌گر فناوری ماشینی یافته بودند، در انتظار فرارسیدن روزی نه چندان دور در آینده بودند که پا به آرمان‌شهر موعود خود گذارند، دنیایی اساساً فناورانه که امیدها و رویاهای‌شان را سرانجام تحقق بخشد.

آرمان‌شهر باورهای فناورانه درباره تمامی مظاهر زندگی روزمره در این بهشت جدید و ملتی متشکل از زحمتکشانی وفادار و از خودگذشته و آشنا به اخلاق جدید کار، علم و فناوری را رام کرده‌اند، مستقیماً ما را به ملکوت زمینی ثروت و آسایش فراوان می‌رساند. درواقع تمام شرح و حکایت آن‌ها شامل توصیفات از فناوری‌های کاراندوز^۱ و زمان‌اندوزی^۲ بود که مردم را برای زندگی با اوقات فراغت بیشتر آزاد و رها می‌ساخت.

با این‌که نویسندگان داستان‌های علمی - تخیلی کوشش فراوانی کردند تا «اندروز»^۳‌شان گسترش یابد و خوانندگان فراوان خود را جذب نگرش فناورانه

^۱ Laborsaving technologies

^۲ Timesaving technologies

نمایند، اما برگزاری نمایشگاه‌های مفصل جهانی بیش از هر چیز دیگر توده‌های مردم آمریکا را هیجان‌زده کرد. بر طاق نصرت دروازه نمایشگاه جهانی نیویورک این واژه‌ها نقش بسته بود: «علم کاوش می‌کند، فناوری به اجرا در می‌آورد، انسان خود را منطبق می‌سازد.» بازدیدکنندگان از دیدن دورنمای فناوری که پیش‌روی‌شان سربرآورده بود، به حیرت می‌افتادند. پاداش ایمان و اعتقادشان به علم و فناوری، جامعه‌ای سراسر از وفور و آسایش بود. قرار بود فناوری برده جدید آدمی باشد و انسان آزاد وقت خود را برای کسب تخصص بالاتری صرف کند. والتر لیپمان^۱ در دهه ۱۹۲۰ چنین نوشت: «به‌نظر می‌رسد که معجزات علم لایزال است.» موسی جدیدی که قرار است به برگزیدگان خود سرزمین شیر و عسل را بدهد، مرد خدا نیست بلکه مرد علم است. لیپمان نوشت: «تعجیبی ندارد که مرد علم همان اقتدار ذهنی‌ای را که روزگاری روحانیون اعمال می‌کردند، کسب کرده باشد. همانا دانشمندان کشفیات خود را معجزه نمی‌دانند اما این کشفیات برای مردم کوچه و بازار همان خصوصیت را دارند.»

وبلن (۱۹۲۱) معتقد بود که تنها با سپردن اقتصاد کشور به‌دست مهندسان متخصص که معیارهای شریف‌شان بالاتر از علائق مادی و تنگ‌نظرانه است، می‌توان اقتصاد را نجات داد و کشور را به بهشت جدید تبدیل کرد. ولبن کشوری را مدنظر داشت که مهندسان متخصص با استفاده از معیارهای سخت و دقیق «کارایی»، امور را می‌گردانند و عدم‌کارایی را نابود می‌کنند و کشور را چون ماشین غول‌پیکری که بسیار بسامان خواهد بود، اداره می‌کنند. بعدها در بدترین دوران رکود، گروهی از اصلاح‌گران آتی که خود را تکنوکرات می‌نامیدند، فراخوان ولبن را سرمشق خود قرار دادند و خواستار آن شدند که آمریکا قدرت دیکتاتور مانند مهندسان را تصدیق نماید. تکنوکرات‌ها نزدیک‌ترین متحد آن دسته از جنبش‌های سیاسی آن زمان شدند که می‌کوشیدند تا نگرش آرمان‌شهر فناوری را مستقیماً در روندهای سیاسی ادغام نمایند. پیروزی تکنوکراسی کوتاه‌مدت بود. سپس صعود برق‌آسای هیتلر به قدرت و دل‌بستگی افراطی و تعصب‌آلود رایش سوم نسبت به «کارایی» فناوریانه باعث شد که متفکران اجتماعی و نه فقط شماری از رای‌دهندگان، فراخوان تکنوکرات‌ها برای دیکتاتوری فناوریانه در ایالات متحده را دگر بار مورد تجدیدنظر قرار دهند. جهان‌نگری فناوریانه شکست به مراتب مهم‌تری در ۱۹۴۵ متقبل شد. در آن سال هواپیماهای ایالات متحده بمب‌های اتمی را بر شهرهای ژاپنی فرو ریختند: سراسر گیتی به ناگهان ناگزیر گردید تا به جنبه تاریک نگرش آرمان‌شهری - فناوریانه نظر افکند. هنگامی که پیش چشم ناباورانه میلیون‌ها کودک مدرسه‌رو، خدمه فضاپیمای چلنجر در حادثه‌ای دهشتناک جان سپردند، وعده بزرگ فناوری جدید با چنان تردیدی روبرو شد که سابقه نداشت و همراه با آن برخی از امیدها و رویاهای نسلی که تا آن زمان صمیمانه اعتقاد داشتند آینده با نگرش فناوریانه بهشت خواهد شد، فرو ریخت. نیروی هسته‌ای که مدت‌های دراز به‌عنوان پاسخ به جستجوی بشر برای یافتن انرژی ارزان قیمت و کارآمد جار زده می‌شد، بعداز حادثه نیروگاه اتمی تری مالیل ایلند و ذوب هسته رآکتور و انفجار نیروگاه هسته‌ای چرنوبیل به نیرویی خطرناک و تهدید کننده تبدیل شده است. تهدید روبه‌رشد آلودگی جهانی نگرش فناوریانه را بیشتر تضعیف کرده است زیرا مردم در سراسر گیتی به نحو فزاینده‌ای از وضعیت مخرب محیط‌زیست که فناوری‌های مدرن به‌نام پیشرفت تحمیل کرده‌اند آگاه شده‌اند. با این‌که خطرات و ناامیدی از فناوری‌های مدرن در سال‌های اخیر افزایش یافته و تصویر آینده‌ای فناوریانه که روزگاری شکست‌ناپذیر می‌نمود تیره و تار شده، رویای این‌که روزی علم و فناوری آدمی را از زندگی پرزحمت و مرارت‌رهایی بخشیده و ملکوت زمینی وفور و آسایش و فراغت را پدید آورد، هنوز زنده است و به نحو حیرت‌آوری در میان بسیاری از افراد نسل جوان‌تر جاری است.

اکنون رویای آرمان‌شهر آینده‌ای بهشتی و فناوریانه که قدمتی صد ساله دارد، در دسترس است. عصر اطلاعات فوق‌پیشرفته اکنون به درگاه خانه‌هایمان آمده است. آیا انقلاب فناوریانه به تحقق رویای آرمان‌شهری دیرپا که ماشین‌آلات جایگزین کار آدمی شده و نهایتاً انسان را آزاد ساخته و به دوران پسابازار هدایت می‌کند، می‌انجامد؟ برای دنیایی که در حال گذار به دوره جدیدی از تاریخ خود است، پاسخ به این پرسش موضوعی تعیین‌کننده

¹ Walter Lippmann

است.

برندگان و بازندگان فناوری پیشرفته

جرمی ریفکین (۱۹۹۶) پیرامون برندگان و بازندگان فناوری پیشرفته نیز عنوان می‌کند که بنابه گزارش کمیته کار مجلس سنا در سال ۱۹۹۱، ۷۵ درصد از کارگران آمریکایی دستمزدهایی پایین‌تر از دستمزد ده سال قبل خود را قبول می‌کنند. دین بارکر^۱، اقتصاددان پژوهش‌گر در موسسه سیستم اقتصادی می‌گوید آدم‌هایی که روزگاری دارای مشاغل مطمئن با حقوق‌ها و مزایای بالایی بودند، اکنون «در فروشگاه‌های مواد غذایی بیست و چهار ساعت و رستوران‌های مک دونالد کار می‌کنند.» افول بخت و اقبال طبقه متوسط آمریکا در میان فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها چشمگیرتر از هر جای دیگری بوده است. با توجه به اینکه ۵۰۰ شرکت برگزیده مجله فورچون از نیروی کار خود می‌کاهند و به سرعت مدیریت سلیکونی را جایگزین مدیریت انسانی می‌کنند، دورنمای شغلی برای بسیاری از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی که آرزوی آن‌را داشتند تا بخشی از طبقه متوسط در حال زوال شوند، تیره و تار است. شکاف رو به رشد دستمزدها و مزایای مدیران رده بالا و بقیه نیروی کار آمریکا، به‌گونه‌ای ژرف آمریکای قطبی شده‌ای را به وجود می‌آورد، کشوری شامل نخبگانی جهان‌میهن متشکل از آمریکایی‌های مرفه و متمول محاط در کشوری بزرگ‌تر شامل کارگرانی که روزبه‌روز تهیدست‌تر و بیکار می‌شوند. طبقه متوسط که زمانی صاحب رفاه و رونق آمریکایی بود، اکنون به سرعت زوال می‌یابد.

اینک کمتر از نیمی از یک درصد از جمعیت آمریکا قدرت بی‌سابقه‌ای را بر اقتصاد آمریکا تحمیل کرده و بر زندگی ۲۵۰ میلیون آمریکایی چیره هستند. این گروه کوچک از نخبگان صاحب ۳۷/۴ درصد از کل سهام و اوراق قرضه شرکت‌ها و ۵۶/۲ درصد از کل دارایی بخش خصوصی بازرگانی است. پایین‌تر از این قشر فوق‌العاده ثروتمند، طبقه نسبتاً بزرگ‌تری شامل ۴ درصد از جمعیت کارکن ایالات متحده قرار دارد. اعضای این قشر از متخصصان جدید، تحلیل‌گران نمادین بسیار فرهیخته یا کارگران بخش دانش که اقتصاد جدید فوق‌پیشرفته اطلاعاتی را اداره می‌کنند، تشکیل می‌شود. درآمد این گروه کوچک که شامل جمعیتی کمتر از ۳/۸ میلیون نفر است، بیش از درآمد ۵۱ درصد از پایین‌ترین اقشار مزدبگیران آمریکایی است که بالغ بر ۴۹/۲ میلیون نفر می‌شوند.

اینک نفوذ سیاسی طبقه کارگر به نحو فاحشی کاهش یافته است و کارگران بخش دانش به گروه مهم‌تری در معادله اقتصادی تبدیل شده‌اند. آنان کاتالیزور آخرین انقلاب صنعتی و مسئول حفظ جریان اقتصاد فوق‌پیشرفته هستند. به این دلیل، مدیران و سرمایه‌گذاران رده‌های بالا به‌نحو فزاینده‌ای ناچار شده‌اند تا دست کم بخشی از قدرت خود را با آفرینندگان دارایی فکری یعنی مردان و زنانی که دانش و اندیشه‌هایشان به جامعه اطلاعاتی فوق‌پیشرفته سوخت می‌رساند، تقسیم نمایند. بنابراین تعجیبی ندارد که حقوق دارایی‌های فکری حتی مهم‌تر از سرمایه مالی در بعضی از صنایع شده است. داشتن انحصار بر دانش و اندیشه‌ها، ضامن پیروزی در رقابت و جایگاهی برتر در بازار است. تامین مالی این موفقیت تقریباً در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد. پتر دراگر به همکاران تجاری خود هشدار داده که چالش اجتماعی حادی که در برابر جامعه نوپدید اطلاعاتی پدید آمده، در ارتباط با «شکل‌گیری تضاد طبقاتی جدید میان دو گروه مسلط در جامعه پسا صنعتی است: کارگران بخش دانش و کارگران خدماتی.»

فناوری‌های جدید درست در لحظه‌ای از تاریخ جهان ما را به دوران تولید بدون کارگر نزدیک ساخته‌اند که رشد جمعیت به سطوح بی‌سابقه‌ای رسیده است. تصادم میان فشارهای جمعیت در حال رشد و کاهش فرصت‌های شغلی، جغرافیای سیاسی اقتصاد نوپدید جهانی و فوق‌تکنولوژیک سده آینده را شکل خواهد داد.

جامعه‌شناس فرانسوی، لوئیک واکوانت^۲، که در مورد شورش‌های شهری در کشورهای جهان اول پژوهشی گسترده کرده است، می‌گوید در تمام موارد،

¹ Dean Barker

² Loic Wacquant

مردمی که دست به شورش می‌زدند، از یک ویژگی هموند جامعه‌شناسی برخوردار بودند. شمار بیشتر آن‌ها سابقاً جزء طبقه کارگر بوده و در جریان گذار از جامعه تولیدی به جامعه اطلاعاتی از کار بیکار شده‌اند. بنا به نظر واکوانت «برای اهالی مناطق کارگری روبه زوال، تجدید سازمان اقتصاد سرمایه‌داری در هیئت گذار از جامعه تولیدی به جامعه خدماتی اطلاعات، تاثیر فناوری‌های الکترونیکی و خودکارسازی در کارخانه‌ها و ادارات، تضعیف اتحادیه‌ها ... به معنای نرخ‌های بالا و نامتعارف بیکاری و پس‌رفت در شرایط مادی زندگی است.» واکوانت در ادامه می‌افزاید که تازش فزاینده مهاجران به جوامع فقیر فشار بیشتری را بر فرصت‌های شغلی و خدمات عمومی وارد می‌کند و موجب تنش فزاینده در میان کسانی می‌شود که ناچارند برای به چنگ آوردن تکه‌ای کوچک از کیک اقتصاد، رقابت نمایند. گذار به آخرین مرحله انقلاب صنعتی، بسیاری از گرمی‌ترین پندارهای ما را درباره مفهوم و جهت پیشرفت زیر سوال می‌برد.

پیامدهای اجتماعی رستخیز فناوریانه و بیکاری فناوریانه

در حالی که در گذشته فناوری‌های صنعتی جایگزین نیروی جسمانی کار آدمی می‌شد، یعنی ماشین‌هایی که جایگزین زور و بازوی آدمی می‌گردید، فناوری‌های جدید رایانه‌ای نوید می‌دهند که جایگزین اندیشه آدمی می‌شوند، ماشین‌های متفکری که در سراسر عرصه فعالیت اقتصادی جایگزین آدم‌ها می‌گردند. واسیلی لئونتیف^۱ (۱۹۸۳)، برنده برجسته جایزه نوبل اقتصاد، با نشان دادن اهمیت این دوران گذار، هشدار داد که با رواج رایانه‌هایی که بیش از پیش پیچیده می‌گردند، «نقش آدمی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولید دستخوش همان وضعی می‌شود که نقش اسب در تولید کشاورزی دچار آن گردید: ابتدا از اهمیت اسب در کشاورزی کاسته شد و سپس با رواج تراکتورها به کلی از فرایند تولید حذف گردید.»

«تغییر ساختار» سراسر محیط خرد و کلان شرکت را در بر می‌گیرد. شرکت‌ها به سرعت سازمان خود را بازسازی می‌کنند تا با رایانه‌ها سازگار شوند. در این فرایند، لایه‌های سنتی مدیران را حذف می‌کنند، طبقه‌بندی مشاغل را فشرده می‌سازند، گروه‌های جدید کاری می‌آفرینند، کارکنان را از مهارت‌های چند جانبه‌ای برخوردار می‌سازند، فرایندهای تولید و توزیع را کوتاه‌تر و ساده‌تر می‌سازند و بر نقش مدیریت اجرایی تاکید می‌ورزند. هانس الاف هنکل^۲، مدیر ارشد آ. بی. ام. آلمان، چنین هشدار می‌دهد: «رستخیزی در راه است.» رستخیز رایانه‌ای و تغییر ساختار هیچ‌جا بیشتر از بخش تولید تاثیر نگذاشته است. صد و چهل و هفت سال پس از آن که کارل مارکس کارگران جهان را به اتحاد فراخوانده بود ژاک آتالی^۳، وزیر فرانسوی و مشاور فرانسوا میتران سوسیالیست در امور فناوری، با اطمینان پایان دوران حضور کارگران مرد و زن را در تولید اعلام کرد. آتالی ادعا می‌کرد که «ماشین‌ها پرولتاریای جدید هستند. طبقه کارگر حکم اخراجش را دریافت می‌کند.» آهنگ تند خودکارسازی، اقتصاد جهانی را با شتاب تمام به روزی نزدیک می‌کند که شاهد کارخانه‌های بدون کارگر خواهیم بود.

افول مشاغل تولیدی بخشی از گرایش درازمدتی است که برآمده از جایگزینی فرایندهای ماشین‌آلات به جای کار آدمی در محیط کار بوده است. ویلیام وین پیزینگر^۴ (۱۹۸۰)، رییس پیشین موسسه بین‌المللی ماشین‌سازان، اتحادیه‌ای که عضویت در آن در نتیجه خودکار شدن فرایند تولید به نصف تقلیل یافته، تحقیقی را نقل می‌کند که توسط فدراسیون فلزکاران بین‌المللی در ژنو انجام شده بود. در این پژوهش پیش‌بینی می‌شود که در عرض سی سال آینده، تنها ۲ درصد از نیروی کنونی کار جهان «برای تولید تمام کالاهایی که کل تقاضای جهان را برآورده نماید، لازم خواهد بود.» یونجی ماسودا^۵، معمار و طراح اصلی پروژه تبدیل ژاپن به نخستین جامعه‌ای که کاملاً متکی بر اطلاعات رایانه‌ای است، می‌گوید: «در آینده نزدیک، خودکارسازی کامل تمامی کارخانجات عملی خواهد شد و بیست تا سی سال آینده احتمالاً کارخانه‌هایی پدید خواهد آمد ... که ابداً به کار دستی نیاز

¹ Wassily Leontief
² Hans Olaf Henkel

³ Jacques Attali
⁴ William Winpisinger

⁵ Yoneji Masuda

نخواهند داشت.»

دیوید بیرچ^۱، همکار تحقیقاتی موسسه تکنولوژی ماساچوست از جمله کسانی بود که برای نخستین بار مطرح ساخت که رشد اقتصادی جدیدی در عصر فناوری فوق پیشرفته به رهبری شرکت‌های بسیار کوچک صورت می‌گیرد و بسیاری از آن‌ها در لبه و مرز رستخیز فناوری قرار دارند. عملاً تمام گروه‌های رقیب بر سر یک موضوع توافق دارند. انسان در حال ورود به دوره جدیدی در تاریخ است، دوره‌ای که در آن ماشین‌آلات در فرایند ساخت و انتقال کالاها و دادن خدمات، جایگزین آدمی می‌شوند. از نظر وی این که آینده‌ای آرمان‌شهری توأم با نگون‌بختی در انتظار ماست، تا حد زیادی به این موضوع وابسته است که سود بهره‌وری حاصل از عصر اطلاعات چگونه توزیع می‌شود. اگر سودهای خیره‌کننده بهره‌وری برآمده از رستخیز فناوری فوق پیشرفته تقسیم نگردد و در عوض اساساً برای ارتقای سود شرکت‌ها به کار برده شود و منحصر در اختیار صاحبان سهام شرکت‌ها، مدیران رده‌بالا و کارگران نوپدید نخبه و برخوردار از دانش فناوری فوق پیشرفته قرار گیرد، امکان دارد که شکاف فزاینده میان داراها و ندارها به طغیان‌های اجتماعی و سیاسی در مقیاس جهانی بیانجامد.

شرکت‌های آمریکایی با جایگزین کردن فناوری‌های کاراندوز به جای کارگران، بهره‌وری را افزایش دادند، اما به ازای آن تعداد بی‌شماری کارگر بیکار یا نیمه‌بیکار به وجود آوردند که فاقد قدرت خرید برای خریدن کالاهای آنان بودند. حتی در سال‌های رکود، افزایش بهره‌وری ادامه داشت که به جابجایی کار و بیکاری بیشتر و رکود فزاینده‌تر اقتصاد انجامید. اقتصاددان انگلیسی، جان مینارد کینز (۱۹۳۱) در بحبوحه این رکود اقتصادی کتاب «نظریه عمومی اشتغال، بهره و پول^۲» را منتشر کرد که به‌گونه‌ای بنیادی موجب تغییر شیوه بازآرایی خط‌مشی اقتصادی دولت‌ها گردید. کینز در قطعه‌ای پیشگویانه به خواننده خبر از پدیده‌ای جدید و خطرناک داد که اثراتش در سال‌های بعدی بسیار ژرف خواهد بود: «ما به بیماری جدیدی مبتلا هستیم که شاید خوانندگان هنوز نامش را نشنیده باشند اما در سال‌های آتی بسیار به گوششان خواهد خورد: «بیکاری تکنولوژیک^۳». معنای آن، گونه‌ای بیکاری است که نتیجه کشف ابزارهای جدید در صرفه‌جویی استفاده از کار و پشت‌سر گذاردن سرعتی است که با آن می‌توانیم راه‌های استفاده جدیدی را برای کار بیابیم.» در سال‌های دهه ۱۹۳۰، بسیاری از اقتصاددانان مشهور این نظر را طرح کردند که افزایش کارایی و بالا بردن بهره‌وری که نتیجه فناوری‌های کاراندوز است، تنها موجب تشدید وخامت اوضاع اقتصادی ملل صنعتی می‌گردد. اتحایه‌های کارگری، رهبران صنعت، اقتصاددانان و مقامات دولتی در جستجوی راه خروج از چیزی بودند که بسیاری تضاد نهایی سرمایه‌داری می‌دانستند. فردریک انگلس^۴ (۱۹۴۶) کمی بیش از نیم سده قبل از آن چنین نوشته بود: «تکمیل فزاینده ماشین‌آلات مدرن ... براساس قانونی اجباری، سرمایه‌داران صنعتی را ناچار می‌سازد تا ماشین‌آلات خود را بهبود و پیوسته نیروی تولیدی خویش را افزایش دهند ... اما بازار نمی‌تواند پایه‌پای تولید گسترش یابد. تضاد اجتناب‌ناپذیر می‌گردد.»

در گذشته‌های دور که انقلابی فناوری مشاغل یک بخش اقتصادی را تهدید می‌کرد، بخش دیگری پدید می‌آمد تا مازاد کار را جذب نماید. در اوایل این سده، بخش نوپای تولیدی قادر به جذب میلیون‌ها کارگر و کشاورزان مالک بود که در اثر مکانیزه شدن سریع کشاورزی از روستاها رانده شده بودند. بین سال‌های میانی دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، بخش خدماتی که سریعاً در حال رشد بود، بسیاری از کارگران یقه آبی را که خودکارسازی از کار بیکار کرده بود، از نو به کار گماشت. اما امروز با توجه به اینکه تمام این بخش‌ها در معرض بازسازی سریع و خودکارسازی قرار گرفته‌اند، هیچ بخش جدید و «با اهمیتی» رشد نیافته که میلیون‌ها کارگر بیکار را جذب نماید. تنها بخش نوپدید «بخش دانش» است. اما این بخش فقط از گروهی

^۱ David Birch

^۲ The general theory of employment, interest and money

^۳ Technological unemployment

^۴ Frederick Engels

از نخبگان صنعت و متخصصان رشته‌های علمی برای هدایت اقتصاد خودکار و فوق‌تکنولوژیک آینده تشکیل یافته است. با این‌که تعداد آن‌ها همچنان افزایش خواهد یافت، اما در قیاس با تعداد کارگرانی که نسل جدید «ماشین‌های متفکر» از کار بیکار کرده، کوچک خواهند ماند.

عصر آشوب‌ها و تلاطم‌ها

کاتلر و کسلینون^۱ (۲۰۰۹)، در کتاب خود به‌نام «مدیریت بازاریابی در عصر آشوب و تلاطم بازار^۲»، درخصوص روبه‌رو شدن با چالش‌ها می‌گویند که رهبران کسب‌وکارها نیاز به دیدگاه‌های جدیدی از جهان و چارچوب‌های نوینی برای مواجهه با آن‌ها دارند. برابر این دیدگاه جدید، تحولات در کلیه زمان‌ها در حال وقوع است. این تغییرات می‌توانند در هر گوشه‌ای از گیتی با سرعت اتفاق بیافتند و روی هر شرکتی تاثیر عمده‌ای داشته باشند. این دیدگاهی است که پیتر دراگر (۱۹۹۲) برای اولین بار توجه ما را با کتاب «عصر ناپایداری‌ها^۳» به آن جلب کرد. این نگرشی است که اندی گرو^۴ (۱۹۹۹) در کتاب «فقط شکاک‌ها پایداری^۵» به آن اشاره کرد. این رویکردی است که آلین گرینسپن^۶ (۲۰۰۷) رئیس خزانه‌داری ایالات متحده، در کتاب خود با عنوان «عصر تلاطم^۷» آن را مورد بررسی قرار داد. این دیدگاهی است که نیکلاس دی. ایوانس^۸ (۲۰۰۳) در کتاب خود با عنوان «نوآوری در کسب‌وکارها و فناوری‌های مختل‌کننده^۹» به آن اشاره کرد.

در وضعیت عادی، تعداد زیادی از عناصر ایجاد کننده آشفتگی شروع به گردهم آمدن می‌کنند: پیشرفت‌های فناورانه و تداوم انقلاب اطلاعاتی، فناوری‌ها و نوآوری‌های مختل‌کننده، اثرات فزاینده و برهم‌زننده بازارهای کشورهای نوپدید که در گذشته متعلق به بازارهای کشورهای فرارشدیافته بود، رقابت بسیار شدید رقبایی که قواعد را ساماندهی می‌کنند، ضربه از هر جا، همه جا و در هر زمان، فشارهای روبه‌جلو از سوی صندوق‌داری‌های کشورهای مستقل و فشارهای روبه‌عقب از عناصری که در برابر آن‌ها مقاومت می‌کنند، تعداد فزاینده ذینفع‌ها در کسب‌وکار و بالاخره قدرت‌های جدیدی که مشتریان و بقیه ذینفع‌ها کسب کرده‌اند تا تلاطم‌هایی را برای کسب‌وکارها ایجاد کنند.

وقتی که این عناصر گردهم می‌آیند و به سطوح بالاتر و غیرقابل کنترل می‌رسند، امواج آشفتگی فوران می‌کنند. آشفتگی در هر زمانی، به هر شکلی و در هر جایی می‌تواند ایجاد شود و درجات گوناگونی از اختلال و آشوب را برای کسب‌وکارها ایجاد کند. فقط شرکت‌های هوشیار که سیستم‌های اعلام خطر پیش‌گیرانه ایجاد کرده‌اند، می‌توانند آشفتگی را شناسایی کنند. پاره‌ای از تلاطم‌ها شاید اصلاً شناسایی نشوند یا حتی توسط کسب‌وکارهای بسیار هوشمند با پیشرفته‌ترین سیستم‌های هشدار دهنده نیز، پس از آغاز آشوب در بازار، شناسایی شوند. معنی این شرایط آن است که آشفتگی می‌تواند در هر زمانی و در هر مکانی، به شیوه‌ای آنچنان ناگهانی و با شدت رخ دهد و آشوب و اختلالاتی برای کسب‌وکارها ایجاد کند، که مدیران ارشد نتوانند ببینند. مدیران شرکت‌ها بدترین حالت‌ها را گمان می‌کنند و تعداد زیادی از آن‌ها به این تشخیص می‌رسند که حتی اگر آشفتگی از قبل هم شناسایی شود، بازهم برای حراست از بنگاه کار زیادی نمی‌توانند انجام دهند. بنابراین، بهترین روش برای حمایت از کسب‌وکارها، آماده کردن خود و سازمان‌های خود تا حد ممکن و حفظ بدگمانی‌ها، شک و تردیدها و هوشیاری است. چنین تلاطم‌هایی ممکن است در سطح کلان (جهانی، منطقه‌ای یا در داخل یک کشور) در سطح خرد (در داخل یک صنعت یا یک شرکت) رخ دهد. پیش‌بینی آشفتگی ممکن نیست، لذا شناسش علائم از قبل، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت کسب‌وکارها در آینده است.

براساس این دیدگاه در عصر حاضر، ریسک‌ها و عدم‌اطمینان‌های زیادی در کسب‌وکارها وجود دارند که از نوآوری‌های مختل‌کننده و تکانه‌های بزرگ

¹ Kotler, Philip & Castlione, John A.

² *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*

³ *The age of discontinuity*

⁴ Andy Grove

⁵ *Only the paranoid survive*

⁶ Alan Greenspan

⁷ *The age of turbulence*

⁸ Nicholas D. Evans

⁹ *Business innovation and disruptive technology*

غیرمنتظره ایجاد می‌شوند. رهبران شرکت‌ها همواره با درجه‌ای از ریسک‌ها و نااطمینانی‌ها زندگی کرده‌اند و با خرید بیمه، خود را در برابر خسارت‌های آن‌ها حفظ می‌کردند. اما امروزه تندی و روندگی تحولات و شدت تکانه‌ها از هر زمان دیگری بزرگ‌تر است. این تحولات در گذشته معمول نبود، اما در عصر حاضر پدیده‌ای عادی به‌شمار می‌آید و فراتر از نوآوری‌های مختل‌کننده است. رهبران شرکت‌ها با این تحولات چگونه باید روبه‌رو شوند؟ در این دوره زمانی که تلاطم‌های بزرگی وجود دارد مدیریت به نظام مدیریت در عصر تلاطم و آشوب بازارها نیاز دارند. باید تأیید کرد که کسب‌وکارها وارد عصر جدیدی شده‌اند که با دوران گذشته که فقط دو وضعیت رونق و کساد بازار وجود داشت متفاوت است. این رهبران احساس می‌کنند که وارد عصر تلاطم‌های مداوم و آشوب‌های فزاینده شده‌اند. تشخیص وضعیت جدید اغلب با این احساس همراه است که دوره رونق سنتی شاید منجر به وقوع رفاه اقتصادی مانند گذشته نشود (کاتلر و کسلین، ۲۰۰۹).

ورود به مرحله جدید اقتصادی

دنیا وارد مرحله اقتصادی جدیدی شده است. اقتصادهای ملی به یکدیگر متصل و همبسته شده‌اند. تجارت همپای جریان اطلاعات از طریق اینترنت و تلفن‌های همراه، با سرعت نور به پیش می‌رود. این مرحله جدید، مزیت‌های فراوانی از نظر کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت تولید و تحویل کالاها و خدمات ایجاد کرده است. البته این مرحله اقتصادی با افزایش قابل توجه ریسک و نااطمینانی نیز همراه است که تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان با آن مواجه هستند. تحول در کشوری (ورشکستگی بانک‌ها، سقوط بازار سهام یا بازار املاک، سوءقصد سیاسی و یا ورشکستگی کشوری) می‌تواند با سرعت به سایر کشورها سرایت کند و آشفتگی گسترده‌ای ایجاد نماید.

برابر گزارش روندهای جهانی تا ۲۰۲۵، در دهه آینده و پس از آن می‌توان انتظار تلاطم‌های فزاینده‌ای را داشت. این تلاطم‌ها شامل تغییر سریع رهبران سیاسی در بازارهای نوپدید، تغییر عمده سیاست‌ها، افزایش ستیزش‌ها و هم‌ستیزی‌های نظامی، کاهش بودجه دولت‌های محلی و ملی و اثر سرریز^۱ روی کسب‌وکارها می‌باشد. شرکت‌ها در دوره‌های نامطمئن بسر می‌برند، یعنی این‌که ریسک شرکت‌های با اندازه‌های گوناگون در سراسر دنیا بزرگ‌تر شده است.

در ۱۹۷۲، ادوارد لورنز^۲ پدر نظریه آشوب، طی سخنرانی‌هایی این پرسش را مطرح کرد که «آیا حرکت بال‌های پروانه‌ای در برزیل موجب ایجاد تندبادی عظیم در تکزاس می‌شود؟» عبارت «اثر پروانه‌ای^۳» به عقیده‌ای گفته می‌شود که بال‌های یک پروانه تغییرات کوچکی را در فضا ایجاد می‌کند که شاید در نهایت مسیر سیستمی تندبادی مانند گردباد را تغییر دهد، به تأخیر اندازد و یا آن را شدت بخشد و یا حتی از وقوع آن در مکانی ویژه جلوگیری نماید. براساس این نظریه، اگر پروانه بال‌های خود را تکان نمی‌داد، مسیر حرکت تندباد ممکن بود که به صورت قابل ملاحظه‌ای متفاوت باشد. دانشمندان می‌گویند که پروانه می‌تواند بر برخی از جزئیات رخداد‌های هواشناسی از جمله تندباد اثر گذارد. تندباد کسب‌وکار عبارت است از تغییرات پیش‌بینی نشده در محیط‌های خارجی یا داخلی سازمان‌ها که بر عملکرد آن‌ها اثر می‌گذارد. اثر پروانه‌ای به این دلیل اتفاق می‌افتد که جهان ما به صورت فزاینده‌ای به هم‌پیوسته و هم‌بسته شده است. همه افراد، همه دولت‌ها، و همه کسب‌وکارها به هم‌پیوسته شده‌اند و اثر تندباد در هر یک از آن‌ها، در محیط جهانی به شدت به هم‌پیوسته امروز، توسط دیگران نیز احساس می‌شود.

برای درک اثر تندباد، فقط باید چهار ماه آخر سال ۲۰۰۸ را که طی آن، چندین تریلیون دلار ارزش بازار اقتصاد جهانی از بین رفت ملاحظه نمود. در حقیقت، سقوط بانک سرمایه‌گذاری بیر استرنز^۴ در مارس ۲۰۰۸ تندباد عظیمی را ایجاد کرد. پس از این تاریخ یعنی از سپتامبر تا اکتبر ۲۰۰۸، بازار

¹ Spillover effect

² Edward Lorenz

³ Butterfly effect

⁴ Bear Stearns

سهام جهان فروپاشید. در اوایل اکتبر، شاخص سهام ایالات متحده ۲۲ درصد از ارزش خود را در فقط شش معامله از دست داد. ۲۹ سپتامبر ۲۰۰۸ در بازار مالی به‌عنوان روزی سیاه باقی خواهد ماند. پس از این که در این روز مجلس نمایندگان ایالات متحده طرح نجات را تصویب نکرد، وال استریت با زیان سنگین مواجه شد و شاخص داو جونز^۱ بیش از ۷۷۶ امتیاز را در چند دقیقه از دست داد که بزرگ‌ترین کاهش ارزش آن در تاریخ است. هشت روز پی‌درپی زیان، موجب ازدست رفتن ۲/۴ تریلیون دلار از ثروت سهام‌داران گردید. در ۲۴ اکتبر ۲۰۰۸، وقتی که بهای سهام جهانی در شمار بیشتر شاخص‌ها حدود ۱۰ درصد کاهش یافت، چارلز بین، معاون رییس بانک انگلیس اخطار کرد که، «این بحرانی است که یکبار در زندگی هر فردی ممکن است رخ دهد و احتمالاً بزرگ‌ترین بحران مالی از این گونه در تاریخ بشر است.»

به درازای تاریخ کسب‌وکار، همواره سطوحی از آشفتگی در سطح کلان اقتصاد (کل اقتصاد در سطح محلی، منطقه‌ای یا جهانی) و سطح خرد اقتصاد (در سطح شرکت‌ها) وجود داشته است. مدیران و کارکنان شرکت‌ها همواره با سطوح معینی از آشفتگی در کسب‌وکارها زندگی کرده‌اند. این وضعیت معمول و بخشی از اقتصاد معمول است. در اقتصاد معمول گذشته چرخش گسترده اقتصادی که چندین سال به درازا می‌کشید، ویژگی ضروری آن بود. ما در طول ۵۰ سال گذشته، شاهد دو چرخش بوده‌ایم که اقتصاد معمول پیشین را نشان می‌داد. اول، چرخش به سمت بالا بود که به صورت متوسط بین شش تا هفت سال به درازا می‌کشید که بیشتر به آن بازار روبه ترقی^۲ گفته می‌شد. دوم، چرخش به سمت پایین بود که به صورت متوسط ده ماه به درازا می‌کشید که بیشتر به آن بازار رو به تنزل^۳ یا بعضی اوقات، اصلاح بازار^۴ گفته می‌شد. اقتصاد امروز با آشفتگی فزاینده، به صورت قابل ملاحظه‌ای با اقتصاد معمول متفاوت است. امروزه، می‌توانیم انتظار ضربه‌های بزرگ و اختلال‌های دردناک زیادی را داشته باشیم که سطوح بالایی از ریسک و نااطمینانی را برای کلیه کسب‌وکارها، در سطوح کلان و خرد اقتصاد در پی دارد. در صدر چالش‌های روزانه عرصه‌های رقابتی و چرخه‌های کسب‌وکار معمول، رهبران شرکت‌ها باید جریان بزرگ و کوچ اختلالاتی را که طرح‌ریزی کسب‌وکار آن‌ها را به چالش می‌کشد، تشخیص دهند.

عوامل ایجاد کننده آشوب بازار

پیرامون عوامل ایجاد کننده آشوب بازار باید اعلام کرد که افزایش پیوستگی و همبستگی جهان امروز، به معنی ریسک افزون‌تر برای همه شرکت‌ها است. عوامل اساسی افزایش دهنده ریسک کسب‌وکارها به شرح زیر است:

۱. پیشرفت فناوری و انقلاب اطلاعات – فناوری اطلاعات یکی از پیشران‌های فرایند جهانی شدن و انقلاب اطلاعات یکی از مهم‌ترین عوامل شکل دهنده اقتصاد جدید جهانی است. اینترنت تجارت را متحول و جهانی کرده است و راه‌های کاملاً جدیدی را برای خریداران و فروشندگان برای معامله ایجاد نموده است. رسانه جدید ابزارهای جدیدی را مانند تارنما، پست الکترونیک، پیامک، گفتگوی الکترونیک و غیره ایجاد کرده است که منجر به ایجاد سیستم جهانی شده است که با استفاده از آن، افراد و شرکت‌ها می‌توانند یکدیگر را پیدا کنند و اطلاعات را مبادله نمایند. در طول دو دهه گذشته، انقلاب فناوری اطلاعات جهانی، با کاهش شدید هزینه‌ها و افزایش قدرت پردازش فناوری‌های دیجیتالی جدیدتر، موجب دو برابر شدن حافظه و قدرت پردازش سیستم‌های رایانه‌ای در هر شش ماه گردیده است.

۲. فناوری‌ها و نوآوری‌های مختل کننده – اصطلاح «فناوری‌های مختل کننده» توسط کلیتون ام. کریستنسن^۵ استاد دانشگاه هاروارد در مقاله‌ای در مجله هاروارد بیزینس ریویو در ۱۹۹۵ معرفی شد. او بعداً در کتاب خود با عنوان «معماری نوآوری: وقتی که فناوری‌های جدید موجب شکست شرکت‌های بزرگ می‌شود»^۶ این موضوع را بسط داد که از آن با تأثیرگذارترین ایده تجاری اوایل قرن ۲۱ یاد شده است. کریستنسن در کتاب

¹ Dow Jones

² Bull Market

³ Bear Market

⁴ Market Correction

⁵ Clayton M. Christensen

⁶ The innovator,s dilemma: When new technologies caue great firms to fail.

اخیر خود نیز با عنوان «راه حل نوآور: خلق و تداوم رشد موفقیت‌آمیز»^۱، واژه فناوری مختل‌کننده را با مفهوم جدیدی که آن را تئوری نوآوری اخلاص‌گر یا نوآوری مختل‌کننده^۲ نامید، جایگزین کرد، زیرا او این نکته را تشخیص داد که تعداد اندکی از فناوری‌ها به صورت ذاتی مختل‌کننده هستند. راهبرد یا مدل کسب‌وکاری که فناوری آن را توانا می‌سازد، خود به وجود آورنده اثر مختل‌کننده است. مفهوم فناوری اخلاص‌گر شامل شناسایی تغییرات فنی رادیکال نیز می‌باشد. ژوزف شومپیتر اقتصاددان بزرگ دانشگاه هاروارد پیشگام تحقیقاتی است که مشخص نمود چگونه نوآوری‌های رادیکال منجر به تخریب خلاق می‌شوند که برای اقتصادهای پویا ضروری است.

پایه اصلی نوآوری‌های مختل‌کننده آن است که نوآوری تحولات زیادی را در بازار ایجاد می‌کند و موجب می‌شود تا فناوری‌های موجود بازار با سرعت کهنه و منسوخ گردند. چنین تحولاتی، محیط آشوبناکی را برای مشارکت‌کنندگان در فناوری‌های قدیم و جدید ایجاد می‌کند. نوآوری‌های مختل‌کننده، توانایی ایجاد آشوب برای کل صنعت به‌ویژه برای شرکت‌های قدیمی‌ای دارد که توجه کافی و بهنگام به آشوبناکی محیط خود نمی‌کنند.

کریستنسن اختلال کم مربوط به مشتریانی را که نیازی به عملکرد کامل محصول ندارند و اختلال زیاد مربوط به مشتریانی را که نیازهایی دارند که قبلاً تامین نشده است و یا این که به شکل ناکافی تامین شده است را متفاوت می‌داند. وی می‌گوید که اختلال کم وقتی اتفاق می‌افتد که نرخ بهبود محصول از نرخی که مشتریان می‌توانند عملکرد جدید محصول را بپذیرند فراتر می‌رود. بنابراین، در بعضی مواقع که عملکرد محصول از نیاز بخش‌های خاصی از مشتریان بالاتر است، در این حالت، فناوری مختل‌کننده شاید وارد بازار شود و محصولی را عرضه نماید که عملکرد آن فراتر از نیازهای بخش‌های خاصی از بازار است و بنابراین در بازار برای خود جای پای باز کند. پس از این که مختل‌کننده برای خود جای پای در بازار ایجاد کرد، برای بهبود حاشیه سود خود از فناوری بهره‌برداری می‌نماید. معمولاً، شرکت‌های قدیمی یا کهن در این وضعیت اقدام کمی برای دفاع از سهم بازار خود در یک بازار نه‌چندان سودآور می‌کنند و به بازارهای جذاب‌تر و سودآورتر متمرکز می‌شوند. شرکت قدیمی در نهایت به بازارهای کوچک‌تر رانده می‌شود تا سرانجام که فناوری مختل‌کننده بالاخره به تقاضاهای بخش‌های سودآور تمرکز کند و در نهایت شرکت قدیمی را از کل بازار خارج سازد.

در ستیزش فناوری‌های مختل‌کننده در صنعت، مختل‌کنندگان معمولاً در برابر فناوری‌های کهنه برنده هستند. یکی از دلایل آن عدم تعادل در انگیزه‌های مالی است. مختل‌کننده فرصت بزرگی را فراروی خود می‌بیند، درحالی‌که فرصت شرکت قدیمی اندک است. در ابتدا، شرکت قدیمی ممکن است موقعیت را مناسب ببیند، به‌ویژه اگر اختلال موجب شود تا مشتریان غیرسودآور مشکل‌ساز، بازار را ترک کنند. شرکت قدیمی با بهبود سودآوری، حتی شاید رقیب تازه وارد را نادیده بگیرد. درحالی‌که مختل‌کننده، بهبود مداومی را در فناوری خود ایجاد می‌کند تا جایی که به نقطه‌ای می‌رسد که سهم اصلی بازار را از چنگ شرکت قدیمی خارج می‌سازد. دلیل دیگری که موجب می‌شود تا اختلال‌کنندگان در برابر شرکت‌های قدیمی برنده شوند آن است که شرکت‌های جاافتاده‌تر و بزرگ‌تر براساس محصولی سازماندهی شده‌اند که مدیران آن‌ها مراقب رقبای شناخته شده هستند و تلاش می‌کنند تا اطمینان حاصل نمایند که محصول آن‌ها مزیت رقابتی خود را حفظ نماید. در این سازمان‌ها، بخش‌های وظیفه‌ای مانند طراحی، تولید، پژوهش و توسعه، بازاریابی و فروش با داشتن نگرش بخشی صرفاً به قلمروی محدود خود می‌اندیشند. هر چند همکاری بین بخش‌های وظیفه‌ای، برای موفقیت شرکت ضروری است، اما این شیوه عمل موجب می‌شود تا حرکت کسب‌وکار کند شود. درحالی‌که، شرکت‌های بزرگ‌تر براساس محصول و یا فلسفه محصول سازماندهی شده‌اند، اما اخلاص‌گران به محصول اهمیتی نمی‌دهند بلکه

¹ *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth.*

² *Disruptive Innovation*

می‌خواهند نیازهای مشتریان بالقوه‌ای را که به خوبی ارضاء نشده‌اند، تامین کنند. در خلال مدتی که شرکت‌های جافتاده تلاش می‌کنند تا آسویی که در آن گرفتار شده‌اند را درک نمایند، شرکت‌های مختل‌کننده به صورت تهاجمی با کمک و سوار بر بادهای و امواج تلاطم، به پیش حرکت می‌کنند.

۳. ظهور یا پیدایی قدرتهای جدید در سطح جهانی - فصل جدیدی در تاریخ اقتصاد جهانی آغاز شده است. ایالات متحده و با درجه اهمیت کمتری اروپا دیگر نقش مسلط پیشین خود را ایفا نمی‌کنند. فرایند توزیع دگرباره پول و قدرت در جهان، از ایالات متحده و اروپا به سمت کشورهای غنی از منابع و کشورهای صنعتی نوپدید در آسیا و سایر نقاط گیتی به ویژه کشورهای بریک یا BRIC، برای سال‌ها در جریان بوده است (واژه‌ای که در ۲۰۰۱ توسط گلدمن سچز^۱، رییس موسسه پژوهش‌های جهانی جیم او. نیل^۲ به کشورهای برزیل، روسیه، هند و چین اطلاق کرد). بحران مالی ۲۰۰۸ فقط این فرایند را شتاب بخشید.

۴. ورود به عصر فرارقابتی - وقتی که فناوری‌ها یا پیشنهادها به قدری جدید هستند که استانداردها و هنجارهای موجود با چالش جویی مواجه می‌شوند، نتیجه آن وضعیتی است که مزیت‌های رقابتی را نمی‌توان حفظ کرد. در محیط جدید، رقبا باید با تندی حرکت کنند تا مزیت‌های جدیدی خلق نمایند و برتری‌های رقبا را بی‌اثر کنند. سرعت تلاطم‌های مختل‌کننده که از محیط فرارقابتی کنونی ناشی شده است، به دلیل جهانی‌شدن، جذابیت بیشتر محصولات جانشین، متنوع شدن فزون‌تر ذائقه‌های مشتریان، مقررات‌زایی و اختراع مدل‌های جدید کسب‌وکار، به شدت افزایش یافته است. این تحولات موجب عدم تعادل‌های ساختاری، از بین رفتن موانع ورود به بازارها و شکست رهبران صنایع شده است. در درازمدت مزیت‌های رقابتی، پایدار نیستند. مزیت‌ها به صورت مداوم، توسط شرکت‌هایی که بازارها را مختل می‌کنند و به گونه‌ای رفتار می‌نمایند که هیچ مانع ورودی وجود نداشته باشد، ایجاد خواهند شد، فرسوده خواهند گشت، از بین خواهند رفت و دگربار بازتولید خواهند شد. بنابراین، صحبت از مزیت رقابتی پایدار خیلی با واقعیت‌های بازار همخوان نیست و روشی که در بازار امروز، منجر به موفقیت می‌گردد آن است که کاری کنیم که مزیت‌های رقابتی رهبران کنونی بازار، منسوخ و کهنه شوند.

در عصر آشفتگی بازار، جایگاه رقابتی، بین شرکت‌های جافتاده کند حرکت که تلاش می‌کنند تا جایگاه خود را حفظ کنند و مهاجمین تند حرکت با راهبرد معین که تلاش می‌نمایند تا مزیت رقابتی رهبران بازار را مختل نمایند، به صورت قابل ملاحظه‌ای جابه‌جا می‌شود. این رهبران بازار، اغلب بزرگ‌تر و انعطاف‌ناپذیرتر و دربردارنده مزیت‌های رقابتی سنتی‌تر (و به صورت فزاینده‌ای در حال فرسوده شدن) می‌باشند. مزیت‌های رقابتی دارای عمر محدودی هستند و موفق‌ترین شرکت‌ها آن‌هایی هستند که در محیط متلاطم و آشفته، از یک جایگاه رقابتی به جایگاه رقابتی دیگر منتقل می‌شوند.

۵. محیط‌زیست طبیعی - برای شمار زیادی از مدیران کسب‌وکارها، وقتی که محیط‌زیست طبیعی مورد بحث قرار می‌گیرد، موضوع فرصت‌ها و تهدیدات بیشتر به ذهن متبادر می‌شود. در مدیریت ریسک، هدف اولیه شرکت‌ها، بیشتر اجتناب از هزینه‌های مرتبط با سوانح صنعتی، تحریم مصرف‌کنندگان و یا شکایت‌های حقوقی مرتبط با محیط‌زیست می‌باشد که با توجه به اینکه فضای کسب‌وکار به صورت فزاینده‌ای آشفته شده است، همه موارد فوق محتمل است. در مدیریت فرصت‌ها، کسب‌وکارها باید نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری‌های خود را در فرصت‌های متعددی که روزانه با آن مواجه هستند، بررسی نمایند. همه شرکت‌ها با فشارهای فزاینده‌ای مواجه هستند تا در مصرف منابع کمیاب طبیعی صرفه‌جویی نمایند و آلودگی‌ها را کاهش دهند، تا از گرم شدن جهانی جلوگیری کنند، به نحوی که به کره زمین صدمات جبران‌ناپذیری وارد نشود. این

¹ Goldman Sachs

² Jim O. Neil

الزامات بدون توجه به هرگونه بازگشتی در سرمایه‌گذاری‌ها، هزینه کلی کسب‌وکارها را افزایش می‌دهد. رستاخیز سبز در حال رشد است و قدرت آن به تدریج افزایش می‌یابد. از شهروندان و شرکت‌ها درخواست شده است تا در سیستم‌هایی که از هوا، آب و انرژی محافظت می‌کنند سرمایه‌گذاری نمایند.

مدیران کسب‌وکارها باید این دغدغه را داشته باشند که اگر سایر شرکت‌ها، مدل‌های جدید کسب‌وکار را بپذیرند و سریع‌تر به نهضت سبز بپیوندند، این تغییرات مشخص چگونه بر روی جایگاه رقابتی آن‌ها اثر خواهد گذاشت. بهترین شرکت‌ها، برای جلوگیری از هزینه اختلال یا آشوب مرتبط با تلاطم‌های زیست‌محیطی باید درنهایت همه ذینفع‌ها (عمومی و خصوصی) را دور هم جمع کنند و راهبرد پایسته کسب‌وکار شرکت را شکل دهند تا راه‌حل‌های سبز اثربخش نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری جذابی را نیز ایجاد نماید.

۶. توانا شدن مشتریان و سایر ذینفع‌ها – در گذشته، کسب‌وکارها بر جریان اطلاعات تسلط داشتند. آن‌ها پیام‌های تبلیغاتی قدرتمندی را از طریق رادیو، تلویزیون و تابلوها و از روزنامه‌ها و مجلات ارسال می‌کردند. اگر مشتریان می‌خواستند اطلاعات بیشتری را در مورد نام تجاری و یا فروشنده‌ای کسب کنند، فقط می‌توانستند به تجربیات خود و دوستان نزدیک و اعضاء خانواده خود مراجعه کنند. چنین اطلاعات نامتقارنی به نفع فروشندگان بود. در دهه گذشته انقلابی اتفاق افتاده است. امروزه مشتریان و سایر ذینفع‌ها، دیگر عنصری منفعل در فرایند بازاریابی نیستند. آن‌ها می‌توانند هر چقدر که بخواهند در مورد شرکت‌ها، محصولات آن‌ها اطلاعات کسب نمایند. فراتر از این، مشتریان و ذینفع‌ها می‌توانند از اطلاعاتی را که کسب کرده‌اند از طریق فضای مجازی به دیگران نیز اطلاع دهند. نتیجه وضعیت موجود آن است که شرکت‌هایی که محصولات با کیفیت پایین تولید می‌کنند با سرعت محو خواهند شد. حجم مطالب دهان به دهانی که از جانب کسب‌وکارها و افرادی که محصول یا خدمتی را تجربه کرده‌اند پخش می‌شود منجر به تبلیغات آدم‌های خوب می‌شود که درنهایت شکست آدم‌های بد را در پی دارد.

فصل ۱۳

آینده‌گرایی

عصر هزاره سوم، عصر گذار از جامعه صنعتی به جامعه پسا صنعتی یا اطلاعاتی و به تقریری گذار از دنیای فیزیکی به دنیای مجازی است. جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است. این محیط، سرشار از تغییر و بی‌ثباتی و آکنده از آشوبناکی است. تنها اصل تغییرناپذیر در دنیای امروز، تغییر یا دگرش است. در محیط رقابتی و آشوبناک کسب‌وکار امروزی، آینده‌گرایی^۱ و شناخت آینده ابزاری نیرومند برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدات پیرامونی است. اگر شرکتی با تغییرات همگام نشود، زیر چرخ عظیم تغییر خرد خواهد شد. در دنیای متغیر و پرشتاب امروزی، مباحث پیش‌بینی و آینده‌گرایی اهمیت فزون‌تری یافته است. آینده‌گرایی، دانش تصمیم‌گیری پیشدستانه و کنشگرانه و راهبردی برای معماری و مهندسی هوشمندانه آینده بازار است و دانشی است که انسان را از غافل‌گیری در برابر تندباد سهمگین تغییرات و پیشرفت‌های سرسام‌آور محیط بازار محافظت می‌کند. تردیدی نیست که جهان آینده جولانگاه تحولات و ناپایداری‌ها است و تنها کسانی یارای ایستادگی در برابر تندباد رویدادها و حوادث را دارند که به شیوه‌ای کنشگرانه و پیش‌فعالانه به پیشواز تغییر بشتابند و حتی خود عامل و کنشگر تغییرات دلخواه باشند. در مسیر شناخت روند تحولات اجتماعی، هر یک از آینده‌پژوهان تلاش کرده‌اند که عصر حاضر را به گونه‌ای و از زاویه‌ای توصیف کنند، دانیل بل^۲ آن را «عصر پسا صنعتی» یا «عصر اطلاعات^۳»، تام برنز^۴ آن را «مرحله سوم توسعه صنعتی»، آلوین تافلر^۵ آن را «موج سوم» و «جامعه پسا صنعتی^۶» و کریستوفر فریمن^۷ آن را «انقلاب پنجم صنعتی» نام‌گذاری کرده‌اند.

آینده‌گرایی به‌عنوان الگوواره‌ای نوین بر بسیاری از رشته‌های علوم انسانی معاصر سایه افکنده است. در این مسیر، بازارگرایی نیز از مبانی و روش‌های این پارادایم بهره برده و می‌تواند برای تکمیل فرایند تاریخی پیشرفت خود، از آینده‌گرایی به‌مثابه یک سویه استفاده کند. بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است و موثرترین روش مدیریت تغییر، آفرینش تغییر است. هر سازمانی برای مانایی و پایایی ناگزیر است خود را به صورت یک عامل تغییر و تحول درآورد. این کار باعث تغییر در نگرش کل سازمان می‌شود. در نتیجه کارکنان چنین سازمانی به جای این‌که تغییر را به‌عنوان یک تهدید تلقی کنند، آن را به‌مثابه یک فرصت ارزیابی خواهند کرد.

نگاهی به آینده‌گرایی و تکامل اجتماعی

آینده‌گرایی، جهت‌گیری راهبردی به بازار در راستای توانش سازمان به شکل‌دهی تکاملی بازارها با استفاده از آینده‌نگری (بازارمداری یا پیروی از بازار) و آینده‌نگاری (بازارسازی یا رهبری بازار) است که منجر به شناسش آینده‌های ممکن، تعیین آینده‌های محتمل و انتخاب آینده‌های مطلوب می‌شود و حرکتی پایدار برای نیل به اهداف سازمان و جامعه از طریق خلق پیوسته گزاره ارزش برتر برای مشتریان هدف می‌باشد که با معرفت تحولات آینده به‌لحاظ کمی و کیفی، جهت، شدت و گونه‌های دگرگونی و نیز درک عمیق از روند فناورانه، جمعیت‌شناختی، مقررات و شیوه زندگی صورت می‌گیرد. از دیرباز دو عامل در نگرش انسان به آینده موثر بوده است: (۱) گرایش و آرزوهای انسان نسبت به آفرینش دنیای آرمانی و (۲) دوراندیشی انسان نسبت به چالش‌ها و مخاطرات آینده و اجتناب از آن‌ها. شناخت و معرفت از آینده، رویایی است که از دیرباز و روزگاران کهن تلاش پژوهشگران بسیاری را

¹ Future Orientation

² Daniel Bell

³ Information age

⁴ Tom Burns

⁵ Alvin Toffler

⁶ The coming of postindustrial society

⁷ Christopher Freeman

به درازای تاریخ به خود معطوف داشته است که با کوشش متفکران عصر جدید برای ایجاد پیوند میان شناخت علمی با رویای شناخت آینده، حوزه دانشی جدیدی با عنوان «آینده‌پژوهی»^۱ شکل گرفت. امروزه نگاه به آینده رو به تعالی و بالندگی است. آینده در هر آن در حال ساخته شدن است و قطار آینده هیچ‌گاه متوقف نمی‌شود. ادراک آینده و تفکر درباره آنچه که رخ خواهد داد جزئی از فرایند رشد تدریجی انسان است. مطالعه روند دگرگونی جوامع و گذار تکاملی کسب‌وکارها و جهت‌گیری آتی آن‌ها، همواره یکی از موضوعات جذاب و شورانگیز برای اندیشمندان و صاحب‌نظران ساحت مدیریت و بازاریابی بوده است. جوهره پویا و غیرایستای آینده، اساساً قرین به عدم‌اطمینان و عدم‌قطعیت است و دگرذیسی‌ها با شتاب فزاینده‌ای در حال وقوع است ولی رگه‌هایی از واقعیت که ریشه در گذشته و حال دارد، می‌تواند سیمای آینده را ترسیم کند، که این انگاشت با خلق بازارگرایی به‌عنوان نقطه کانونی قلمروی بازاریابی مفهوم‌آفرینی شده است. کسب‌وکارهایی که درصدد اعتلای توانش خود در عصر هزاره سوم هستند لازم است ضمن معرفت بر جوهره پویا و غیرایستای آینده بر فراگرد تکاملی خود و پی‌آیند آن آگاهی داشته باشند و زوایایی از افق فرارو را مشاهده کنند و عملکرد خود را ارتقاء دهند.

این باور وجود دارد که جوامع بشری در یک روند تکاملی از زندگی سنتی و کشاورزی به حیات نوگرایی صنعتی و درنهایت در یک پیوستار تاریخی به زندگی پساصنعتی پا نهاده است که این پویش در یک بستر فکری مشتمل بر سه پارادایم پیشانوغرایی^۲، نوگرایی^۳ و پسانوغرایی^۴ قابل تبیین است و اساساً خود این جوامع سه‌گانه، جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی این سه پارادایم بوده و یا به‌عبارتی نمود عینی و تبلور مادی آن‌ها محسوب می‌شوند و این جوامع و پارادایم‌های سه‌گانه در امتداد زمان، به موازات هم و در همکنشی با هم به پیش رفته و فرازش یکدیگر را موجب شده‌اند. اگر از دریچه‌ای نو به آینده و افق شتابناک دگرش نگرسته شود، آنگاه درک ناپایداری و دگرذیسی‌های فزاینده اجتماعی و اقتصادی امکان‌پذیر می‌گردد و در این راستا استدلال جامع آلون تافلر (۱۳۸۶) کاملاً گویاست که می‌گوید چنانچه ۵۰/۰۰۰ سال حیات اخیر انسان را به دوره‌های حیات ۶۲ ساله برابر با عمر متوسط انسان تقسیم کنیم، درمی‌یابیم که انسان تاکنون حدود ۸۰۰ دوره ۶۲ ساله را زندگی کرده و از این ۸۰۰ دوره عمر، بیش از ۶۵۰ دوره عمر خود را در غارها به‌سر برده است. فقط در خلال ۷۰ دوره عمر اخیر امکان ایجاد پیوند موثر از یک نسل به نسلی دیگر فراهم شده و با پیدایش خط طی شش دوره اخیر چشمان توده مردم به حروف چاپی افتاده است. در چهار دوره اخیر توانسته زمان را با دقت نسبی اندازه‌گیری نماید. تمام کالاهای مادی که در زندگی روزمره تقریباً از آن‌ها استفاده می‌نماییم، در زمان کنونی یعنی در هشتصدمین دوره عمر پدید آمده‌اند.

اساساً دلیل و چرایی بحث پیرامون موضوعاتی چون پسانوغرایی، عصر پساصنعتی، موج سوم و ...، درک روندگی کشورها و شناخت جهت‌گیری سازمان‌های پیشرو جهانی در تمامی عرصه‌ها بویژه فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیکی و اقتصادی است تا هر کشور و سازمانی بتواند وضعیت کنونی خود را با آن مقایسه نموده و میزان انطباق یا انحراف خود را اندازه‌گیری کند. عصر جدید، نیازمند انگاره‌های جدید، مأموریت‌های نوین و روش‌های بدیع است. رسالت انسان و جامعه معاصر در افق و چشم‌انداز پیش‌رو آن است که با پژوهشی خردمندانه، تغییرات را بشناسد و با پایش دقیق و سنجیده تغییرات ضمن اجتناب از تهدیدات پیرامونی به شکلی کارا و موثر از فرصت‌های فرارو بهره‌برداری کند و جامعه را در برابر تکانه‌های آینده پاسداری کند. اما نیل به این هدف نیازمند دگرش بنیادین در پنداشت انسان و انگاشت جامعه است.

پیشا نوگرایی

^۱ Futures research

^۲ Pre modernism

^۳ Modernism

^۴ Post modernism

به‌طور کلی هنگامی که از دوران پیشانوگرایی صحبت می‌شود به تسامح می‌توان یک دوره طولانی را مدنظر داشت که از سده پنجم قبل از میلاد شروع شده و تا سده شانزده میلادی تداوم داشته است. این دوره با شکل‌گیری نظام دولت - شهری یونان باستان و برآمدن سپیده‌دمان فلسفه بشری آغاز شده و در ادامه با تاریخ امپراتوری روم در عصر مسیحیت عجین شده اما با زوال پایه‌های معرفتی سیاسی حاکمیت دینی کلیسا و پیدایش نوزایی و بازآفرینی در عصر روشنگری و پیشاروشن‌اندیشی به پایان رسیده است.

نوگرایی

پارادایم نوگرایی، بر هم‌سنجی‌های تجربی داده‌های گردآوری شده در مورد جهان پیرامون استوار است و در واقع گونه‌ای زمینه علمی است که هسته محوری علوم طبیعی و رشته‌های کاربردی نظیر مهندسی و فناوری را شکل می‌دهد. نوگرایی که از آن به‌نام‌های تجدد یا مدرنیسم نیز یاد می‌شود، به معنی گرایش فکری و رفتاری به پدیده‌های فرهنگی نو و پیشرفته‌تر و کنار گذاردن برخی از سنت‌های کهن است. نوگرایی پویش گسترش خردگرایی در جامعه و تحقق آن در بستر مدرنیته است. نوگرایی یا مدرنیسم، گستره‌ای از جنبش‌های فرهنگی که ریشه در تغییرات جامعه غربی در اواخر سده نوزدهم و اوایل سده بیستم دارد، را توصیف می‌کند. این واژه مجموعه‌ای از جنبش‌های هنری، معماری، موسیقی، ادبیات و هنرهای کاربردی را که در این دوره زمانی رخ داده‌اند، دربر می‌گیرد. نوگرایی، جریانی فکری به معنای استفاده انسان از دانش، فناوری و توانش تجربی خود برای تولید، بهبود و تغییر محیط خود است. پیدایش نوگرایی یا مدرنیسم در غرب را می‌توان واکنشی بر ضد سنت و دین مسیحیت دانست. دوران مدرن در حقیقت مصادف با زایش جهان عقلی، شناختی و عینی بود که از سده شانزده آغاز و به‌تدریج از خلال جنبش دین‌پیرایی دوره نوزایی و رنسانس، رستاخیز علمی سده هفدهم و روشنگری سده هیجده عبور کرد و سپس با انقلاب‌های سیاسی و سپس صنعتی در سده نوزده تکمیل شد. این تحولات هژمونیک به درازای سده‌ها، صورت‌بندی‌های سیاسی، اجتماعی، فکری و فرهنگی زیادی ایجاد کرد که به‌گونه‌ای قابل توجه با دوران ماقبل مدرن متفاوت بود.

پسانوگرایی

از دهه ۱۹۶۰ به بعد، پسانوگرایی میدان‌دار عرصه تفکر شده است. در واقع، پسانوگرایی با اندیشه‌های نیچه آغاز می‌شود و متفکران پسانوگرایی چون فوکو^۱، هایدگر^۲، بودریار^۳، دریدا^۴ و لیوتار^۵ از او الهام گرفته‌اند. نظریه‌پردازان پسانوگرا، گرایش نوگرایی به وحدت دیدگاه‌ها را با اعتقاد بر تکثرگرایی و باور به نگاه طیفی که دانش اساساً پاره‌پاره^۶ است، یعنی دانش چنان در ذات و قطعات متفاوت و متعددی تولید می‌شود که هیچ‌گونه انتظار معقولی مبنی بر هستایش یک دیدگاه واحد و یکپارچه از دانش نمی‌تواند وجود داشته باشد. پسانوگرایی ارزش‌های نوگرایی و ادعای جهان‌روای مدرنیته و چالشگری آن با تمام خرده‌روایت‌ها و خرده‌هویت‌های موجود در جهان را به چالش می‌کشد. پسانوگرایی مخالف ایدئولوژی و هر نوع فراروایت^۷ است. اگر نوگرایی ایدئولوژی‌آفرین بود پسانوگرایی پایان ایدئولوژی و پایان فراروایت‌ها است. فراروایت، داستانی جامع بر اساس تاریخ، علم یا تجربه است که به صورت پیش‌گویانه، یک ایده کلی را مشروعیت می‌بخشد و به کل جامعه تعمیم می‌دهد.

پارادایم پسانوگرایی از نظریه‌پردازان مارکسیست و نئومارکسیست، معماری پست‌مدرن و نهضت پسا ساختارگرایی تاثیر گرفته است. پسانوگرایی از آن جهت که ایده معیارهای جهان‌روا برای حقیقت یا تعالی را کنار می‌گذارد، نسبی‌گراست و در این راستا فهم جهان‌شمول (از پدیده‌ها) را به استهزاء

¹ Foucault

² Heidegger

³ Baudrillard

⁴ Derrida

⁵ Lyotard

⁶ Fragmented

⁷ Metanarrative

روایت بلند و فرازروایت نام‌گذاری می‌کند و براین مبنای دیدگاه‌های پسانوگرایی واقعیت را به ایده‌های چندگانه، پراکنده و متناقض، مورد تأکید قرار می‌دهند که براساس آن باید آموخت که واقعیت امری مسلم پنداشته نشود. چندپارگی (پاره‌پاره شدن) مضمون محبوبی میان بسیاری از پسانوگراهاست، که این مفهوم را به گسست‌های فراصنعتی در خانواده، اجتماع و جامعه مرتبط می‌کند. تأکید بر نفی این باورداشت که هرکس باید شبیه یا مثل شما فکر کند با شالوده‌شکنی محقق می‌شود و سرانجام از دیدگاه اندیشمند برجسته پسانوگرا میشل فوکو فیلسوف فرانسوی «برای اینکه پست مدرن باشید باید خود کنونی‌تان را محو کنید.» میشل فوکو در راستای انکار راه‌حل‌های جهان‌روا معتقد بود: «مشکلات محلی محتاج راه‌حل‌های محلی هستند.» پسانوگرایی اولویت دادن به ادراک حسی را که زیربنای بخش اعظم علم مدرن را شکل می‌دهد و تنها راه برای کسب دانش و آگاهی است را به چالش می‌کشد و رد می‌کند و استدلال می‌کند که ادراک حسی به‌هیچ وجه حقیقی نیست و ممکن است حتی نسبت به راه‌های دیگر کسب دانش نظیر شهود (اشراق) اعتبار کمتری داشته باشد.

جامعه سنتی

در جامعه سنتی^۱، بشر عمدتاً نیازهای خود را از طریق شکار و کشاورزی تأمین می‌کرد و صاحبان کسب‌وکار از یک رشته آداب و رسوم و هنجارهای مشخصی پیروی می‌کردند و کمتر کسی به فکر تغییر و تحول بود و توانایی افراد در تأمین نیازها به زور بازو و کاریدی بستگی داشت و ارزش افزوده صرف ساخت‌وساز کاخ‌ها می‌شد. جامعه سنتی در ساحت جامعه‌شناسی، جامعه‌ای است که بر اساس قوانین و آداب و رسوم وضع شده در گذشته بنا شده است و بنابراین، احترام و توجه زیادی به سنت و شیوه‌های رفتاری مبتنی بر آن می‌شود. از ویژگی‌های این گونه جامعه انسانی اهمیت خانواده و نقش‌های سنتی آن است.

جامعه صنعتی^۲

تام برنز، سیر حرکت توسعه صنعتی غرب را در قالب سه مرحله مشخص و متمایز از هم تعریف می‌کند. به گفته برنز، مرحله نخست، استفاده روزافزون از ماشین‌ها برای بسط و گسترش بهره‌وری کار^۳ و ورود به نظام کارخانه‌ای^۴ بود. مرحله دوم توسعه صنعتی که تقریباً در دهه ۱۸۵۰ و ۱۸۶۰ آغاز شد، نظام کارخانه‌ای در حوزه‌های تهیه و آمایش مواد غذایی، پوشاک، مهندسی شیمی، آهن و فولاد اشاعه پیدا کرد که همگی متکی به فرآیندهای تولید پیچیده^۵ بودند. به گفته برنز، این افزایش و پیچیدگی فنی فرایند عملیات تولیدی، رشد موازی نظام‌های بوروکراتیک و سازمان اجتماعی با محوریت تأکید بر کنترل، یکنواختی و تخصص‌گرایی^۶ را ایجاب می‌کرد. این تغییرات در تعداد روزافزون رده‌های مدیران و پرسنل اداری (نظیر کارگران دفتری و حرفه‌ای) متجلی شد و انقلابی در تجهیزات نظامی، تحولات بیشتری در فناوری فولاد و مواد شیمیایی و گسترش ابزارهای ماشینی به دنبال داشت. به گفته برنز، بسیاری از اجزای جامعه صنعتی غربی کماکان در مرحله دوم فعالیت می‌کنند. به باور برنز، مرحله سوم توسعه صنعتی در عصر حاضر در حال ظهور است. در این مرحله، تولید براساس تقاضای بومی خودانگیخته^۷ کم و زیاد می‌شود. در این اوضاع و احوال، وابستگی سازمان سرمایه‌دار^۸ به رشد، منجر به موارد زیر می‌شود: حساسیت عالمانه‌تر نسبت به مصرف‌کننده، فنون جدید، تحریک مصرف (نظیر تبلیغات، توسعه محصول، طراحی، پژوهش‌های مصرف‌کننده، پژوهش‌های بازاریابی، پیشبرد بازاریابی)، بین‌المللی‌سازی شرکت‌های در جستجوی بازارهای جدید و پیشرفت‌های فنی جدیدی که به‌گونه‌ای روزافزونی درون شرکت‌های صنعتی رخ می‌دهد. این گونه رابطه جدید با بازارها، انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان را می‌طلبد که

¹ Traditional society

² Industrial society

³ Productivity of work

⁴ Factory system

⁵ Complex production processes

⁶ Control, routine and specialization

⁷ Spontaneous domestic demands

⁸ Capitalist organizations

برای تبدیل شدن به سازمان مشتری‌محور، حضور فعال در عرصه بین‌المللی و نوآوری در امور فنی ضروری است. سوای این پدیده، سطوح بالاتر تعهد به عملکرد اقتصادی شرکت منجر به سبک‌های مشارکتی‌تر سازماندهی گردید که همانا افرادی مرحله سوم توسعه صنعتی را گذار از مرحله صنعتی‌گرایی به فراصنعتی‌گرایی تعبیر کرده‌اند (هچ، ۱۹۹۲).

پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیک به‌گونه‌ای شتابان تأثیرات شگرفی را در تمامی شئون زندگی بشری و در مناسبات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و زیست‌محیطی کشورها برجا گذاشته و آثار آن روزبه‌روز افزایش می‌یابد. در جامعه صنعتی، اصالت به ماده و انرژی داده شد و حرکت و توان در این دوران شتاب گرفت و ماشین‌بخار و ماشین‌های پیچیده‌تر اختراع شدند. با سرمایه‌گذاری زیاد، گروهی به‌عنوان الگوهای کسب‌وکار ظهور کردند که نتیجه این دوره، معرفی صاحبان صنایع بزرگی همچون فورد بود.

جامعه پسا صنعتی

جامعه‌شناس آمریکایی دانیل بل مبدع اصطلاح «جامعه پسا صنعتی» بوده و او این اصطلاح را برسر زبان‌ها انداخته است و باعث شد تا آثار بسیاری در مسیر شرح و تفصیل این گونه جوامع نوشته شود. وی در سال ۱۹۷۳ در کتاب خود تحت عنوان «پیدایش جامعه پسا صنعتی» به این پیشرفت‌ها، نام پسا صنعتی می‌دهد. به گفته وی در حالی که جوامع صنعتی متمرکز بر مهار نیروی کار در تولید کالاها سازماندهی شده بودند، جامعه پسا صنعتی، حول خلق دانش و استفاده از اطلاعات سامان‌دهی شده‌اند. به گفته بل، جامعه فراصنعتی به‌وسیله شیوه‌های کسب، پردازش و توزیع اطلاعات شکل گرفته و تعریف می‌شود که این‌ها همگی به‌وسیله رایانه دگرگون شده‌اند. وی عنوان می‌کند درحالی‌که در جوامع پیشاصنعتی نیروی کار کشاورزی در همه جا به‌وفور یافت می‌شد و در جوامع صنعتی کار در کارخانجات به‌هنگار تبدیل شد، در جوامع فراصنعتی، این کار خدماتی و اطلاعاتی است که حکمفرما شده‌است.

این تاکید بر اطلاعات، برخی از اندیشمندان از جمله بل را به نام‌گذاری عصر کنونی به‌عنوان «عصر اطلاعات» و پیش‌بینی طلوع بخش خدمات و افول امور تولیدی همراه با جایگزینی تکنیسین‌ها و افراد حرفه‌ای (کارگران با دانش) به جای سرمایه‌داران به‌عنوان قدرتمندترین افراد جامعه رهنمون کرده‌است. در این دوره که تفکر واندیشه عامل تمایز و برتری است، جوامعی می‌توانند توسعه یابند که از منبع انسانی که منشا فکر و ایده است و حیاتی‌ترین عامل تولید به‌شمار می‌آید، حداکثر بهره‌برداری را بکنند.

آلوین تافلر، در کتاب‌های سه‌گانه خود، به نام‌های «شوک آینده^۱»، «موج سوم^۲» و «جابه‌جایی در قدرت^۳» که بین سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰ منتشر شدند، یک سیر فکری ثابت یعنی پیش‌بینی پیدایش موج سوم در سده بیست و یکم را دنبال کرده است. تافلر می‌گوید که در جوامع سنتی، صنعتی و پسا صنعتی، شاهد امواجی بوده‌ایم که در کانون آن‌ها قدرت قرار داشته‌است، به‌گونه‌ای که ماهیت قدرت در موج اول (جامعه سنتی) خشونت، در موج دوم (جامعه صنعتی) ثروت و در موج سوم (جامعه پسا صنعتی) دانایی است. موج سوم تندبادی است که نسیم آن از هفتاد سال پیش آرام آرام شروع به وزیدن کرد و امروز به تندبادی سترگ تبدیل شده است و هر چیزی را که در جلوی راهش قرار می‌گیرد با خود می‌برد. قدرت ناشی از خشونت که دستاورد موج اول یا جامعه کشاورزی است، در انحصار زمین‌داران بزرگ و فئودال‌ها بوده‌است. مردمی که در دیگر طبقات (رعیت) جای داشتند، نمی‌توانستند از قدرت لازم برخوردار باشند به ناچار، ناگزیر به پیروی از ارباب بودند. قدرت ناشی از ثروت نیز که در واقع محصول موج دوم (صنعتی شدن) است (و البته در جوامع کشاورزی نیز تا حدودی وجود داشته)، در انحصار سرمایه‌داران و کارخانه‌داران بزرگ بود و بقیه کارکنان

¹ Future shock

² The third wave

³ Revolutionary Wealth

زیردست یا دیگر افراد جامعه، مستقیم یا غیرمستقیم، ناچار به پیروی از آنان بودند. از این رو، می‌توان گفت که افراد جامعه در هر سطحی از دانش و اطلاعات نمی‌توانستند دارای قدرت باشند. لیکن قدرت ناشی از دانایی و اطلاعات که محصول موج سوم (جامعه اطلاعاتی) است، بهترین گونه توزیع قدرت است. زیرا قدرت در این موج، در مغز افراد جامعه قرار دارد که همانا دانایی و اطلاعات است. در نتیجه، هر کس که از اطلاعات و دانایی بیشتری برخوردار باشد، لیاقت و شایستگی قدرتمندتر شدن را خواهد داشت، زیرا اساس قدرت را در این عصر، دانایی تشکیل می‌دهد.

امروزه تحولی بس شگرف در تمامی حوزه‌های علمی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، دینی و اقتصادی در جهان مشاهده می‌شود. بحران‌های انرژی، پیدایش کیش‌های جدید با پیروان آتشین، عرفان‌های نوپدید، پیدایش جنبش‌های تجزیه‌طلب، نویایی دی ان ای، ترسیم نقشه ژنوم انسان، همانندسازی، انتقال اطلاعات با سرعت نور، افول قدرت‌های فردی و دیکتاتوری‌ها در جهان، ورود به مریخ با فضاپیماهای کنجکاوی^۱، گسترش ماهواره‌ها و رایانه‌ها و نرم‌افزارهای گوناگون، گسترش شبکه‌های اجتماعی و کشف کهکشان‌های بسیار دور دست و متعاقب آن تغییر در اندیشه‌ها و نظرات گذشته، طلوع یک نظام دیگری را نوید می‌دهد که با هنجارهای جامعه صنعتی همخوانی نداشته و تمدن جدیدی را بشارت می‌دهد که همان تمدن جامعه پدید آمده از موج سوم می‌باشد. موجی که دیگر نمی‌توان آن را با صورت‌بندی‌های کهن، تفکر صنعتی و احکام جزمی اداره کرد و به ناچار باید قدم در راهی نو نهاد و ناگزیر همه چیز را باید از نو تعریف کرد.

شصت و پنج میلیون سال پیش، برخورد یک شهاب‌سنگ با سطح زمین، انفجاری عظیم و ویرانگری بوجود آورد. حرارت شدید برآمده از این انفجار، زمین را سوزان نمود. هوای غنی از اکسیژن در دوران ماقبل تاریخ، تندبادی از آتش به وجود آورد که حرکت آن در سطح زمین هر ماده قابل اشتعالی را به خاکستر تبدیل می‌کرد. پرده‌ای از دود به هوا برخاست و این دود به قدری متراکم و سیاه بود که اشعه خورشید در آن نمی‌توانست نفوذ کند. در تاریکی مطلق، دمای هوا سقوط کرد و برف شروع به باریدن نمود. پوشش برف جنگل‌های انبوه نخستین را احاطه کرد و پیامد آن تغییرات چشمگیری آب و هوایی بود که در خلال این شرایط چند هزار ساله انقراض انبوه حیات رخ داد. به یک تعبیر استعاری و مانندگویی، وقوع یک حادثه یگانه، یعنی برخورد شهاب‌سنگ موج سوم با زیرساخت‌های جوامع امروزی، تندبادی از آتش را به پا کرده که تمامی جوامع را دربر گرفته است.

آلوین تافلر معتقد است که در موج سوم (جامعه اطلاعاتی)، صنایع و اقتصاد دودکشی به صنایع بهداشتی تمیز، همچون کامپیوتر و ماشین‌های الکترونیکی تبدیل می‌شود و افزون بر آن، مشتری‌سالاری یا سفارشی‌سازی^۲ تولید در راس مشخصه‌های آن خواهد بود. به همین دلیل، در این عصر، دیگر تولید انبوه وجود نخواهد داشت، بلکه به دلیل امکان کسب اطلاعات دقیق از خواست مشتری و امکان ارتباط سریع در عالم مخابراتی، این امکان نیز وجود دارد که در سریع‌ترین زمان، کارخانه تولیدکننده کالا یا خدمت، از خواست مشتری آگاه شود. از این رو، دیگر به انبارش سرمایه و امکانات به مدت طولانی در انبارها نیاز نیست. به همین دلیل، در عصر اطلاعات، حجم شرکت‌های چندملیتی، کارتل‌ها و تراست‌ها به کمترین حد خود در سراسر گیتی کاهش پیدا خواهد کرد. تافلر در این زمینه از بنگاه‌ها و مغازه‌های خانوادگی و سفارشی‌سازی انواع کالاها و خدمات در کشورهای گوناگون یاد می‌کند.

آلوین تافلر ایده‌های خود را اینگونه مطرح می‌سازد که بشر تاکنون دو موج عظیم تحول را از سر گذرانده است که هر یک به مقیاس وسیعی باعث محو فرهنگ‌ها یا تمدن‌های کهن شده و شیوه‌های جدیدتری از زندگی را بدیل آن‌ها کرده که تماماً در نظر گذشتگان محال می‌نمود. نوعی ستیزش عمیق و گسترده‌ای بین تمدن موج سوم که حاصل اطلاعات و ارتباطات است با تمدن‌های موج دوم که حاصل تمدن صنعتی و موج اول که نتیجه انقلاب کشاورزی است فراروی بشریت قرار دارد. موج سوم، خود دارای ویژگی‌ها و ساختارهایی ویژه است و حرکت آن تندتر و پرشتاب‌تر است. امروز

¹ Curiosity

² Customization

صف‌آرایی تمدن‌های جهانی شکل دیگری به خود گرفته است. جهان، دیگر دو نیمه نیست بلکه میان سه تمدن متضاد و رقیب تقسیم‌بندی شده است. نماد نخستین تمدن هنوز کج بیل است، نماد دومین تمدن دودکش و خط مونتاژ است و نماد سومین تمدن رایانه. در این جهان سه پاره، بخش موج اول تأمین‌کننده منابع کشاورزی و معدنی است، بخش موج دوم نیروی کار ارزان را فراهم می‌کند و به تولید انبوه مشغول است و بخش موج سوم به سیطره‌ای دست می‌یابد که بر شیوه‌های تازه خلق و بهره‌برداری از دانایی مبتنی است.

بسیاری از اندیشمندان نظیر فریم از امواج اجتماعی با عنوان انقلاب فناوریانه یاد می‌کنند و این انقلاب فناوریانه را به چند بخش تقسیم می‌کنند. یکی از معمول‌ترین تقسیم تحولات به پنج انقلاب فناوریانه به شرح زیر است: (۱) انقلاب اول: مکانیزه شدن صنعت - که در آن بشر توانست با به‌کارگیری نیروی آب و ایجاد ماشین‌های صنعتی، صنعت نساجی را به صورت مکانیزه ایجاد کند، (۲) انقلاب دوم: ساخت موتور بخار - که باعث شد بشر بتواند منبع انرژی را از مکان جدا کند، چرا که ماشین‌های قبلی باید در کنار رودخانه‌ها قرار می‌گرفتند تا به کمک آب به حرکت درآیند، اما در ماشین‌های جدید از نیروی بخار آب در هر جایی می‌شد استفاده کرد و منبع اصلی انرژی زغال سنگ برای گرم کردن آب بود، (۳) انقلاب سوم: به‌کارگیری الکتريسته - که بشر به کمک آن توانست نیروی برق را به خدمت گیرد و از طریق مهندسی سنگین، ماشین‌آلات سنگین و پیچیده‌تری را ایجاد کند، (۴) انقلاب چهارم: فرایند تولید انبوه فورد - که بشر به توانش تولید انبوه تجهیزات سنگین دست پیدا کرد و به این ترتیب وسایلی نظیر اتومبیل را که قبلاً با دست ساخته می‌شد، به صورت کارخانه‌ای، تولید انبوه کرد و (۵) انقلاب پنجم: بهره‌گیری فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱ - که در آن بشر نخست توانست به قابلیت انبارش اطلاعات دست یابد و سپس با ایجاد ریزپردازنده‌ها قدرت پردازش آن‌ها را بیابد و سپس با شبکه‌های اینترنتی، توانست این اطلاعات را منتقل کند.

فراروندهای عصر پسا صنعتی

آگاهی کامل از آینده‌گرایی بدون آشنایی با پاره‌ای از فراروندهای عصر پسا صنعتی و پسا پندهای فرهنگی و اقتصادی دوره فرانواگرایی که جلوه‌ای از آینده است، ناممکن می‌باشد. نمی‌توان از آینده‌گرایی صحبت کرد در حالی که از ویژگی‌های عصری که جوامع انسانی براساس جایگاه کنونی آن‌ها در حال گذار به آن هستند، شناختی نداشت:

۱. موقتی بودن^۲ بسیاری از امور - موقتی بودن، پسایند تغییر و تحول است. جهانی شدن همپا با پیشرفت‌های فناوری شرایط پرچالش رقابتی را خلق و شرکت‌ها را برای حفظ مانایی خود ناگزیر کرده است تا بر چابکی و انعطاف‌پذیری خود بیافزایند. پیامد این امر، پیدایش زیست‌بومی است که بارزترین ویژگی آن موقتی بودن است. رویکرد و نگرش موقتی بودن چه به‌عنوان یک پدیده مطلوب یا نامطلوب، در تمامی حوزه‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ساری و جاری است. شواهدی دال بر موقتی بودن شرایط را در تمامی بخش‌های سازمان‌ها می‌توان مشاهده کرد. مشاغل، پیوسته بازبینی، بازطراحی و بازساخت می‌شوند، تعداد وظایفی که توسط تیم‌های انعطاف‌پذیر و نه افراد انجام می‌شوند، رو به افزایش است. وابستگی شرکت‌ها به کارگران موقتی افزایش یافته، برون‌سپاری^۳ مشاغل داخل سازمان به شرکت‌های دیگر فزونی یافته و حقوق‌های بازنشستگی نیز به شکلی طراحی می‌شوند که با دگرگونی مشاغل هم‌خوانی داشته باشند.

۲. ناپایداری^۴ - تافلر در زمینه ناپایداری می‌گوید: «ناپایداری همان معنای جدید احساس بی‌ثباتی و عدم اطمینان است. امروزه این فقط روابط ما نیست که به‌گونه‌ای روزافزون شکننده و بی‌ثبات به‌نظر می‌رسد بلکه پنج گونه رابطه با چیزها، مکان‌ها، مردم، سازمان‌ها و افکار مواد اصلی تمام

^۱ ICT
^۲ Provisional

^۳ Outsourcing
^۴ Instability

وضعیت‌ها هستند. در گذشته آرمان همه، ثبات و تداوم بود. زیرا از آنجا که جامعه پیرامون این انسان، نسبتاً بدون تغییر بود و هر شیئی کارکرد و فایده خاص خود را داشت، لذا منطق اقتصادی، سیاست ثبات و تداوم را طلب می‌کرد. اما از آنجا که آهنگ کلی دگرش در جامعه پرشتاب می‌شود، از این‌رو اقتصاد پرثبات و پایدار جای خود را به اقتصاد برای ناپایداری می‌دهد و به ناچار هم باید چنین شود. با توجه به اینکه پیشرفت فناوری هزینه‌های تولید را نسبت به هزینه‌های تعمیر بسیار سریع پایین می‌آورد و با عنایت به اینکه با پیشرفت فناوری می‌توان روزبه‌روز کالاهای بهتری تولید کرد و با در نظر گرفتن آهنگ پرشتاب دگرش یا تغییر، مشاهده می‌شود که امروزه باتکلیفی در مورد نیازهای آینده زیاده‌تر می‌شود. از این‌رو امروزه ما برای احتراز از درگیر شدن با شکل‌ها و کارکردهای ثابت، یا کالاهای کوتاه‌مدت می‌سازیم و یا می‌کوشیم کالاها را به گونه‌ای درست کنیم که حالت انطباق‌پذیری داشته باشند. به عبارتی به لحاظ تکنولوژیکی سعی می‌کنیم خود را گرفتار نکنیم.»

۳. عدم‌اطمینان – امروزه با عطف به اینکه سازمان‌ها و جوامع با محیطی پویا و سیال و نیز با پیامدهای عصر پسا صنعتی یعنی موقت و ناپایدار بودن پدیده‌ها مواجه هستند موضوع بررسی عناصر، جهت و پیامدهای تغییر برآمده از دگرش و دگرگونی در مفاهیمی چون فناوری، راهبرد، فرهنگ، ساختار، باید در اولویت کاری مدیران قرار گیرد. عدم‌اطمینان که منجر به پیش‌بینی‌ناپذیری آشفتگی محیطی سازمان‌ها و پدیده‌ها می‌شود ناشی از پیچیدگی، پویایی، افزایش روندگی آهنگ دگرش محیطی و تحولات شتابناک و روزافزونی است که بر پدیده‌ها و سامانه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی سایه افکننده و همواره یکی از مشکلات اساسی و در عین حال یکی از ویژگی‌های عصر پسا صنعتی است.

۴. حرفه‌گرایی^۱ به جای سازمان‌گرایی^۲ – میزان وابستگی کارمند به یک سازمان ویژه تحت عنوان تعهد سازمانی^۳ مفهوم می‌یابد و اینکه اهداف و آرزوهای وی تا چه حد در راستای حفظ رابطه او با سازمان قرار دارد. بنابراین وابستگی شغلی شدید به معنی وابستگی کارمند به یک شغل خاص است، در حالی که تعهد سازمانی شدید، بیانگر وابستگی کارمند به سازمانی است که در آن استخدام شده است. امروزه مفهوم تعهد سازمانی، دیگر به عنوان یک نگرش شغلی، اهمیت پیشین خود را ندارد و بجای آن بهتر است از مفهومی نظیر تعهد حرفه‌ای^۴ استفاده کرد که سیال بودن نیروی کار امروزی در آن به رسمیت شناخته شده است و فرد را براساس تخصص وی می‌سنجد نه براساس سازمانی که در آن کار می‌کند.

۵. وجود قرارداد نانوشته تقسیم کار بین‌المللی میان کشورها و سازمان‌های جهانی – این تقسیم بین‌المللی کار میان کشورها و سازمان‌ها و شتاب روزافزون قطبی شدن جهان به دو قطب تولیدی و اطلاعاتی، صنعتی و فراصنعتی، براساس خلق مزیت رقابتی که اساساً با موضوع دانش و اقتصاد دانایی پیوند مستقیم دارد. نظام سرمایه‌داری به گونه‌ای درون‌زا گرایش به بیشینه‌سازی سود از طریق گسترش و وسعت بازار و میزان گردش سرمایه در اقصی نقاط گیتی و برقراری تقسیم کار واحد در سطح جهانی دارد، یعنی به‌رغم وجود کشورهایی با نمادها، فرهنگ‌ها و هویت‌های ملی مجزا آنچه آن‌ها را به هم پیوند می‌دهد تقسیم کار واحد جهانی با آرایبی شده توسط سرمایه است. این نظام از یک مرکز یا هسته اصلی از یک محیط نیمه پیرامونی و یک محیط کاملاً پیرامونی تشکیل یافته است. قدرت‌های اصلی در مرکز این نظام قرار دارند، قدرت‌های ضعیف‌تر قمری نزدیک‌تر به مرکز و مستعمرات قدیم یا جهان سوم و در حال توسعه نوین نیز قمری دورتر از مرکز را تشکیل می‌دهند.

اقتصاد جهانی از قانون «ظروف مرتبته»^۵ فیزیک سیالات پیروی می‌کند. قانون ظروف مرتبته می‌گوید: دو ظرف مجزای حاوی مایعات، تا زمانی که از هم جدا و بی‌ارتباط باشند، می‌توانند در دو ارتفاع مختلف قرار گیرند؛ اما، به محض آنکه این دو ظرف را با لوله‌ای بهم وصل کنیم، محتوای ظرفی که در ارتفاع بالاتر قرار دارد شروع به حرکت به سوی ظرف پائین‌تر کرده و سطح مایع موجود در ظرف کم ارتفاع‌تر را بالا می‌برد و این جریان آنقدر ادامه می‌یابد تا مایعات داخل هر دو ظرف هم سطح شوند. در اقتصاد جهانی نیز مشاغل به سمت مکان‌هایی سوق می‌یابد که هزینه

¹ Professionalism
² Organizationalism

³ Organizational commitment
⁴ Occupational commitment

⁵ Communicating vessels

کمتری به شرکت‌ها تحمیل کرده و بدین ترتیب برایشان مزیت رقابتی به همراه دارد.

۶. سازمان‌های شبکه‌ای و مجازی^۱ - اصطلاح سازمان مجازی برای نخستین بار توسط موشویتس^۲ در سال ۱۹۸۶ مطرح شد. مالون و دیویدو^۳ اولین کسانی بودند که به‌گونه‌ای دقیق و سازگار ایده «بنگاه مجازی» را مطرح کردند. سازمان‌های مجازی محیط وسیعی از فعالیت‌های سازمانی اقتصادی و غیراقتصادی را دربر می‌گیرد. کاستلز معتقد است که دنیای برساخته شبکه‌های ارتباطی نوین را باید واقعی‌ترین مجاز دانست. دنیای مجازی^۴ شامل اینترنت و شبکه وسیع جهانی وب می‌شود. این سازمان‌های مجازی، در واقع نوعی از سازمان‌های شبکه‌ای هستند که فاقد هسته مرکزی دائمی‌اند و شبکه‌هایی از روابط را به وجود می‌آورند و با تکیه بر آن‌ها می‌توانند تولید، توزیع، بازاریابی یا هر عملکرد دیگری که فکر می‌کنند دیگران نسبت به آن‌ها با کیفیت بهتر یا هزینه کمتر انجام می‌دهند را به آن‌ها واگذار کنند. سازمان‌های مجازی همه امور مربوطه و غیرضروری برای انجام را به دیگران واگذار کرده و بر انجام فعالیتی متمرکز می‌شوند که می‌توانند آن‌را به بهترین وجه انجام دهند. هسته اصلی سازمان شامل گروه کوچکی از مدیران است که وظیفه آن‌ها عبارت است از نظارت مستقیم بر فعالیت‌هایی که در داخل سازمان انجام می‌شود و هماهنگ کردن روابط سازمان‌های دیگری که تولید، توزیع و دیگر کارکردهای اساسی سازمان مجازی را بر عهده دارند. این گونه سازمان به‌لحاظ ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحدها و دوایر تخصصی یا وظیفه‌ای است. اینگونه سازمان‌ها به کمک فناوری اطلاعات می‌توانند بر محدودیت‌های زمانی - مکانی و شکل‌های ثابت سازمانی غلبه کنند. سازمان‌های مجازی عملیات خود را فراتر از زمان، مکان، فرهنگ و مرزهای سازمان انجام می‌دهند.

۷. سازمان‌های بدون مرز^۵ - در سازمان‌های بدون مرز، کوشش شده تا مرزهای عمودی و افقی درون سازمان از بین رفته یا به حداقل برسد و موانع بیرونی را که بین شرکت و مشتریان و تامین‌کنندگان وجود دارد از میان برداشته شود. در این سازمان‌ها تلاش می‌شود تا مشکلاتی را که در نتیجه هستش مرزهای سازمانی به وجود می‌آیند، از بین برود. این مشکلات در اثر عوامل قدیمی موفقیت یعنی اندازه، وضوح نقش، تخصصی‌سازی و کنترل به وجود می‌آیند. سازمان بدون مرز سعی دارد زنجیره فرماندهی را حذف نموده، حیطه کنترل را نامحدود کرده و به جای بخش‌ها از تیم‌های توانمند استفاده کند. با توجه به اینکه پیاده‌سازی این ساختار سازمانی شدیداً به فناوری اطلاعات^۶ وابسته است، آن‌را سازمان تی شکل (یا مبتنی بر تکنولوژی) نیز نامیده‌اند. این سازمان‌ها به اطلاعات، ایده‌ها، منابع و انرژی اجازه می‌دهد تا در سرتاسر سازمان جریان یابند. اگر چه بدون مرز شدن به معنی حذف کلیه مرزها نیست، زیرا وجود مرزها برای شکل‌دادن به سازمان ضروری است. بلکه مسئله، نفوذپذیرتر کردن مرزهاست.

۸. کوچک شدن همه چیز - همه ابعاد شناخته شده پدیده‌ها، از زمان و مسافت گرفته تا اشیای فیزیکی مختلف و سازمان‌ها، با سرعت باورنکردنی در حال کوچک و کوچک‌تر شدن هستند. فرآورده‌های گوناگون حوزه‌ها و صنایع با سرعت باورنکردنی در حال ازدست دادن ابعاد خود هستند. هم اکنون، حجم یک کتابخانه بزرگ را می‌توان در یک دیسک فشرده^۷ ذخیره کرد. در بعد سازمانی نیز سازمان‌ها با هدف استفاده بهینه از امکانات و جلوگیری از هدررفت منابع با ارزش به تمهیداتی متوسل شده‌اند که نتیجه آن تغییر ساختار سازمانی و حرکت به سمت سازمان‌های کوچک‌تر و منعطف‌تر با رویکردی کنشی و نه واکنشی است. در راهبرد کوچک‌سازی کنشی، سازماندهی دگرباره سازمان در جهت افزایش کارایی و کسب سهم بازار است اما در رویکرد واکنشی، کوچک‌سازی تنها به‌واسطه وجود مشکلات مالی متعدد در سازمان صورت می‌پذیرد. پیامد مثبت

¹ Virtual and network organizations

² Muschwitz

³ Malone, Michael S. & Davidow, William

H.
⁴ Virtual world

⁵ Boudnafyless Organization

⁶ Information Technology

⁷ CD

کوچک‌سازی سازمانی کاهش هزینه‌های جاری، افزایش کیفیت خدمات، کاهش بوروکراسی (دیوان‌سالاری)، تصمیم‌گیری سریع‌تر، ارتباطات آسان‌تر، کارآفرینی بیشتر، بهره‌وری افزون‌تر، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری ذینفعان است.

۹. جهانی شدن - جهانی شدن، به معنای شمول‌گرایی و فراگیر شدن امری در سطح جهان و به معنای بین‌المللی شدن، فراقلمروگرایی و تعبیری از این دست است. آنتونی گیدنز^۱، جهانی شدن را پدیده‌ای اقتصادی می‌داند که براساس آن ارتباطاتی در سطح جهان به وجود می‌آید و یا می‌توان گفت که اقتصاد جهانی متولد شده است و یا در حال به دنیا آمدن است که در آن اقتصادهای ملی مجزا و همچنین راهبردهای مدیریت اقتصادی داخلی روزبه‌روز اعتبار خود را بیشتر از دست می‌دهند. او در رابطه با جهانی شدن به مثابه یک گفتمان، می‌گوید: «زندگی کردن در دنیای جهانی‌تر یعنی زندگی کردن در دنیای به هم وابسته‌تر که در آن رخدادهای یک سوی جهان، مستقیماً بر وقایع سوی دیگر آن تاثیر می‌گذارد.» او در ادامه با بیان این‌که جهانی شدن با ارتباطات عجیب شده است و مهم‌ترین نیروی دگرگون‌کننده زندگی ما ارتباطات بوده است، اظهار می‌دارد جهانی شدن پدیده‌ای است که ما هر لحظه در حال تولید آن هستیم، هم از آن متاثر می‌شویم و هم بر آن تاثیر می‌گذاریم: «جهانی شدن را مردم طی زندگی روزمره‌شان تولید می‌کنند. جهانی شدن به صورت نامتقارن تولید می‌شود و مسلماً دنیایی مساوات‌طلبانه خلق نمی‌کند.» «جهانی شدن پدیده‌ای دیالکتیکی بوده و هست و این به مقوله «عاملیت» برمی‌گردد. ما عاملان این فرایند هستیم، همان‌گونه که همزمان تحت تاثیر آن قرار می‌گیریم و زندگی‌مان به طور کلی توسط آن تغییر می‌کند.» به اعتقاد وی دانه‌های جهانی شدن اساساً با آب مدرنیته رشد می‌کند. جهانی شدن برای او اتفاق جدیدی در تاریخ نیست و به‌عنوان یک فرایند، پیوسته از سده هجدهم در اروپا جریان داشته است. به‌عبارت دیگر فرایند جهانی شدن از ابتدای شکل‌گیری مدرنیته شکل می‌گیرد. به جریان می‌افتد و در دهه‌های اخیر، تشدید و تسریع می‌شود. او سپس با ترسیم جهانی شدن به عنوان گفتمان مسلط زندگی فردی و اجتماعی مردم، جهانی شدن را این‌گونه تعریف می‌کند: «من جهانی شدن را دگرگونی نهادهای بنیادین جامعه جهانی تعریف می‌کنم. دامنه این بحث‌ها از خانواده تا ماهیت زندگی اقتصادی، حاکمیت سیاسی، زندگی فرهنگی و جامعه گسترده‌تر جهانی که دارای سازمان‌های جهانی است را دربر می‌گیرد. از برجسته‌ترین متفکران و طرفداران جهانی شدن، فرانسیس فوکویاما^۲ است که با طرح ایده پایان تاریخ، اذعان کرد که پیروزی لیبرالیسم بر کمونیسم پایان تاریخ را نشان می‌دهد.» فوکویاما (۲۰۰۰) می‌گوید پایان تاریخ پیش روی ماست: «آنچه شاهد هستیم صرفاً پایان جنگ سرد یا گذر از دوره ویژه‌ای از تاریخ پس از جنگ نیستیم، بلکه پایان تاریخ نیز هست، یعنی نقطه پایان تطور ایدئولوژیک بشریت و جهانی شدن دموکراسی لیبرال غربی به‌مثابه شکل نهایی دولت بشری.» از نظر رابرت کوکس^۳، جهانی شدن مفهوم وسیع‌تری شامل ویژگی‌های زیر است: بین‌المللی شدن تولید، تقسیم کار جدید بین‌المللی، حرکت مهاجرت از جنوب به شمال و محیط رقابتی جدید که در جریان جهانی شدن پیدا می‌شود. ویژگی این پدیده و این دوره تاریخی جدید را می‌توان وحدت در کثرت و کثرت در وحدت، یا به تعبیری «یک تمدن تمدن‌های بسیار» دانست. جهانی شدن برخلاف شیوه تولید صنعتی که یک جهان صنعتی مبتنی بر تجدد را ایجاد می‌کرد، ظاهراً به سمت جهان ناسازه یا تناقض‌نمای «یک تمدن تمدن‌های بسیار» میل می‌کند و به پیدایش مرحله تازه‌ای در تمدن انسان، یعنی تمدن جهانی حاوی تمدن‌های بسیار منجر شده است. دهکده جهانی و گسترش رسانه‌های نوین و واقعیت جهانی شدن به معنای این است که پیشرفتی که رستاخیز علمی و صنعتی به ویژه در گستره ارتباطات بدان نایل شده، مجال را برای پیدایش نیروها و نهادها و شبکه‌هایی که ماهیت و ابعادی جهانی دارند، هر لحظه بیشتر و بیشتر باز می‌کند. دنیا در حال تبدیل شدن به یک دهکده جهانی و فراتر از آن خانواده جهانی است.

¹ Anthony Giddens

² Francis Fukuyama

³ Robert W. Cox

جهانی‌سازی نوع دیگری از جهانی‌شدن است که برخی از اندیشمندان آن را پروژه‌ای می‌دانند که نظام سرمایه‌داری آن را به منظور تسلط بر جهان طراحی کرده است. این نظریه جهانی‌شدن را موجب فقیرتر شدن فقرا و ثروتمندتر شدن اغنیا می‌داند. در این نوع از جهانی‌شدن، خصوصیت اصلی نظام جهانی، انباشت سرمایه است و انباشت سرمایه بر اساس تقسیم کار واحد جهانی و تقسیم جهان به مناطق مختلف صورت می‌گیرد.

۱۰. سلسله مراتب‌های مسطح‌تر سازمانی همراه با ارتباطات افقی - امروزه سلسله مراتب عمودی که از ویژگی‌های اساسی دیوان‌سالاری است به دلیل نیاز به دسترسی بیشتر و سریع‌تر به اطلاعات، دستخوش دگرگونی شده است. از طرف دیگر ویران شدن آرام و خاموش سلسله مراتب، که هم در بخش مدیریت و هم در سطوح پایین سازمان‌ها صورت می‌گیرد، با ورود خیل متخصصان به صحنه کار تشدید می‌شود. مدیریت سازمانی باید بر مبنای شهروندی دموکراتیک، امانیسم سازمانی و جامعه مدنی قرار گیرد و منافع عمومی را در کانون توجه قرار دهد.

۱۱. پاره‌پاره بودن بازارها، تکثرگرایی، تنوع، محلی‌گرایی - با انقراض نظام تولید تک‌محصولی و انعطاف‌ناپذیری نظام تولید انبوه که هیچکدام با ویژگی‌های اقتصاد نوین سازگاری نداشت، تولید انعطاف‌پذیر جایگزین آن شد. به منطبق «تولید انبوه» فوردیسم^۱ اطلاق می‌شود. در منطق فوردیستی تولید، ماشین‌ها محصولی همسان را تولید انبوه می‌کردند و به جای تمرکز بر خط تولید کارآمد، هدف ایجاد محصولات ارزان برای مصرف‌کنندگان انبوه بود. بنابراین، جنبش اقتصادی دیگری نضج کرد که به آن پسافوردیسم^۲ اطلاق می‌شود که طی آن تکثرگرایی به جای تمرکزگرایی، خوشه‌ای شدن تولید صنعتی، منطقه‌ای و محلی شدن تولید، انتخاب‌ها را افزون‌تر می‌کند. پس اقتصاد رقابتی رفتارها را عقلانی‌تر خواهد کرد.

۱۲. جریان پرشتاب دگرش یا پیری زودرس جوامع - تافلر می‌گوید: «اگر چه نمونه‌های پیری زودرس بسیار نادر است، اما به گونه‌ای استعاری می‌توان گفت تمام جوامعی که به لحاظ فناورانه خیلی پیشرفت کرده‌اند، گرفتار این بیماری هستند. این جوامع پیر و از کار افتاده نمی‌شوند. مقصود آن است که آهنگ دگرش در آن‌ها بسیار فراتر از حد عادی و طبیعی است.» واقعیت ناراحت‌کننده این است که برای اکثریت عظیم مردم، از جمله انسان‌های اندیشمند و باهوش نیز مفهوم دگرش بقدری تهدیدآمیز است که می‌کوشند هستش آن را نفی کنند. تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم. پیترو سنگه می‌گوید: «ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که مهم‌ترین ویژگی آن دگرش و تحولات آن است. دگرش در این زمانه چیزی ثابت است که هیچ‌گیزی از آن نیست، چرا که به جزئی لاینفک از زندگی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و حتی بین‌المللی تبدیل شده است.»

۱۳. برون‌سپاری - به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب‌وکار به یک تأمین‌کننده خارجی تحت یک قرارداد مشخص، برون‌سپاری گفته می‌شود که طی آن یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرایندهای کسب‌وکار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود واگذار می‌کند. پیترو دراکر (۱۹۹۳) در خصوص برون‌سپاری چنین می‌گوید: «چنین امری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمان‌های جهان فردا است. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت‌های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌های بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که شمار زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند. این قبیل موسسات به تشکیلاتی تبدیل می‌شوند که درآمدهای عالی و نتایج قابل‌اعتنایی را بدست می‌آورند، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که به خاطر آن‌ها مأموریت یافته‌اند، کارهایی را انجام می‌دهند که دقیقاً به اهداف سازمانی آن‌ها مربوط است. کارهایی را که به خوبی می‌شناسند و به ریزه‌کاری‌های آن آشنا هستند و به نسبت

¹ Fordism

² Post-fordism

ارزش و اعتباری که دارند به انجام‌دهندگان آن‌ها دستمزد و کارانه پرداخت می‌کنند، بقیه کارهای خدماتی این‌گونه سازمان‌ها به نهادهای بیرونی واگذار می‌شود.»

۱۴. اتوماسیون - به جایگزینی رایانه‌ها به جای عوامل انسانی، در راستای کنترل دستگاه‌ها و پایش فرایندهای صنعتی، اتوماسیون صنعتی گفته می‌شود. اتوماسیون^۱ گامی فراتر از مکانیزاسیون^۲ به‌شمار می‌آید. مکانیزه کردن به‌معنی بهره‌گیری از مجموع سازوکار عوامل انسانی و ابزارآلات برای انجام بهتر کار است. به تقریر دیگر اتوماسیون به خودکار کردن عملیات اطلاق می‌شود. امروزه کاربرد اتوماسیون صنعتی و ابزار دقیق در صنایع و پروسه‌های مختلف صنعتی به امری بهنجار تبدیل شده است. نمایان‌ترین و شناخته‌شده‌ترین بخش اتوماسیون صنعتی ربات‌های صنعتی هستند که همه آن‌ها از پیامدهای تفکر پساصنعتی و از ویژگی‌های پارادایم فرانوگرایی محسوب می‌شوند و اغلب این راهکارها در راستای عملی کردن این جمله بوجود آمده‌اند «انسان فکر کند، ماشین کار کند.»

۱۵. گسترش آموزش به‌صورت غیرمرسوم و مجازی - در عصر حاضر براساس نیاز روزافزون سازمان‌ها به نیروی آموزش‌دیده، عدم دسترسی افراد به مراکز آموزشی، کاهش امکانات اقتصادی، کمبود مربیان مجرب و هزینه بالای آموزشی، سبب شده است که آموزش مجازی و به شیوه غیراستاندارد و غیرمرسوم به یک ضرورت تبدیل شود، چرا که این روش بسیاری از محدودیت‌های معمول در آموزش فیزیکی را حذف کرده و با تهیه امکانات همانندسازی شده کمک آموزشی، محیطی ایده‌آل و آرمانی برای انتقال اطلاعات آموزشی را فراهم نموده است.

۱۶. تولید منعطف^۳ - اکنون جهان در عصری به‌سر می‌برد که در آن دگرگونی فرآیندها و شیوه‌های تولید محصولات و ساخته‌های بشر، چهره زندگی را یک‌سره استحاله کرده و نیز با استفاده از تولید منعطف، انواع محصولات متناسب با نیاز مشتری را تولید کرده است. بنابراین، سازمان‌های تولیدی منعطف برای تولید محصولات بسیار متنوع، افرادی را از همه سطوح سازمانی و با مهارت‌های گوناگون گرد آورده و به‌صورت گروهی به‌کار می‌گیرد و نیز از ماشین‌آلاتی که هم به‌گونه‌ای فزاینده خودکار هستند و هم بسیار انعطاف‌پذیر، استفاده می‌کند. در تولید منعطف همه چیز از نیروی انسانی مورد نیاز، فضای لازم برای تولید و سرمایه مورد نیاز برای خرید ابزارآلات در هم‌سنجی با تولید انبوه، به میزان کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۱۷. حذف لایه مدیریت میانی - سازمان‌های پساصنعتی، به‌منظور برخورداری از تندی و انعطاف‌پذیری بایسته برای رویارویی با چالش‌های مختلف، در حال درنوردیدن ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک و عمودی با لایه‌های متعددی از مدیران میانی و رسیدن به ساختارهای تخت هستند که از طریق حذف یک یا چند لایه مدیریت میانی در سازمان ایجاد می‌شوند. مدیریت میانی به مجموعه‌ای گسترده از مدیران اطلاق می‌شود که به‌مثابه حلقه وصل و پیوند مدیران ارشد و سرپرستان و مدیران عملیاتی محسوب می‌گردند. مدیران بخش میانی سازمان‌ها با مجموعه‌ای از کارویژه‌ها مواجه هستند که از آن به‌عنوان بوروکراسی سازمانی یاد می‌شود. با پیدایش فناوری‌های امروزی که به‌راحتی قادرند جریان اطلاعاتی مناسبی را در سازمان ایجاد کنند، نقش این کانال‌های انسانی را با ابهام مواجه کرده است. مدیران اجرایی دنیای امروز به نگرش‌های جدیدی نیاز دارند که براساس آن لازم است ساختار سازمان‌ها از ساختار ماشینی با ابعاد سه‌گانه ساختاری پیچیدگی، رسمیت و تمرکز زیاد به ساختار ارگانیک نزدیک شود که شرط نخستین آن حذف یا کوچک‌سازی لایه‌های مدیریت میانی است که با عطف به ابزارهای کنترلی متعدد و سیستم‌های اتوماسیون روزبه‌روز ضرورت و فلسفه وجودی خود را از دست داده است.

۱۸. دورکاری^۴ - کسب‌وکارها به پیروی از سازمان‌های مجازی در حال تبدیل شدن به کسب‌وکارهای مجازی می‌باشند و به موازات رشد فناوری و

¹Automation
²Mechanization

³Flexible manufacturing
⁴Telework

ایجاد تحولات شگفت‌انگیز در ابزارها و فرایندهای ارتباطی، این امکان فراهم شده است که افراد در محل سکونت و زندگی خود، با بهره‌گیری از رایانه‌های پیشرفته، امور حرفه‌ای و کاری، کارهای مربوط به نیاز روزانه و حتی تفریحات خود را نیز از آن طریق انجام دهند، یعنی همان‌گونه که در جامعه صنعتی، مردم فعالیت‌های اقتصادی روزمره خود را به دور از خانواده انجام می‌دادند در جامعه پسا صنعتی با استفاده از دستگاه‌های فوق‌صنعتی و تکنولوژیک و با استفاده از فرآیندهای ارتباطی مدرن و از طریق جریان نوپدید اطلاعات، دورکاری امکان‌پذیر شده و کارمندان در کنار خانواده، کار اداری خود را انجام خواهند داد و دوباره خانواده، محور جامعه قرار خواهد گرفت.

۱۹. پورتفولیوی شغلی و چند شغلی^۱ - کارفرمایان در کشورهای توسعه‌یافته به کارگران صاحب دانش و چند مهارتی که بتوانند با انعطاف‌پذیری، با فناوری‌های یکپارچه رایانه‌ای مبتنی بر اطلاعات کار کنند و در تصمیمات مربوط به پردازش و بهسازی تولید شرکت کنند نیاز روز افزونی پیدا کرده‌اند. طی چند دهه گذشته، تلاش‌های خودکارسازی تولید و بهره‌گیری از فناوری مدرن افزایش زیادی یافته است و در واقع با توجه به اینکه نیروی کار مسلط به چند مهارت، مکمل فناوری است پیامد طبیعی این روند نیز، نیاز به نیروی انسانی مبتنی بر دانش به سرعت تبدیل به یک ضرورت شده است.

۲۰. بی‌ثباتی و انفجار علم - علم عبارت از مجموعه دانسته‌های منسجم و روشمند در باره یک موضوع است که واقعیت‌های جهان را آنچنان که هستند مورد شناسش قرار می‌دهد و هدف آن کمک به انسان در فهم طبیعت پدیده‌ها و نویایی و تقریر قوانینی است که بتوانند پدیده‌های مورد نظر را تبیین یا پیش‌بینی کند. در آینده اندوخته‌های اطلاعات علمی بشر به میزانی رشد خواهد کرد که دانشمندان دیگر نخواهند توانست بگویند چه چیزی را می‌دانند و چه چیزی را نمی‌دانند. امروزه انسان در مرز جهانی شدن دانش و انفجار اطلاعات قرار دارد و این روند با تولید حجم عظیمی از دانش و معرفت بشری در زمانی بسیار کوتاه در شکل چالشی جدی برای سازمان‌های پسانوگرا در آمده است. از سوی دیگر در این عصر مفهوم دانش از شکل ایستا و سنتی خود خارج شده و به صورت پدیده‌ای پویا و پیوسته درآمده است که پایانی ندارد و آموزشی را می‌طلبد که مداومت در امر یادگیری را مدنظر قرار دهد که در نهایت نیز به حذف مفهوم «دانش‌آموختگی» می‌انجامد، جامعه‌ای که در آن انسان در حال یادگیری مستمر است و لحظه‌ای از آموختن باز نمی‌ایستد. میزان اطلاعات، به‌ویژه اطلاعات علمی و فنی آنقدر زیاد است که شناسه‌های اطلاع‌رسانی، از مفاهیمی چون انفجار اطلاعاتی^۲ استفاده می‌کنند. هر لحظه اطلاعات جدیدتری تولید می‌شود و هر ثانیه جهان در آستانه انفجار اطلاعاتی قرار می‌گیرد. تعبیر دهکده جهانی یک نگاه اطلاع‌رسانی به جهان امروزی است هر چند گمان می‌رود که تعبیر «خانواده جهانی» بیشتر مورد پسند واقع شود زیرا به مصداق نزدیک‌تر است چرا که زودتر و بیشتر از ساکنان دهکده در جریان امور همدیگر قرار می‌گیرند. در دنیای مدرن داشتن اطلاعات، قدرت و توانایی‌بخش نیست بلکه به میزان توانش به تولید اطلاعات و میزان مصرف اطلاعات جدید بستگی دارد.

۲۱. نابود شدن گذشته^۳ - تافلر در مورد نابود شدن گذشته می‌گوید: «تغییر و تحول به‌سوی ناپایداری حتی در معماری نیز بازتاب یافته است، یعنی پدیده «نابود شدن گذشته»، محیط فیزیکی که در گذشته احساس ثبات را در انسان به شدت تقویت می‌کرد، در حال تبدیل شدن به واقعیت است و بیم آن می‌رود که بسیاری از شهرها را با سوابق تاریخی فراوان به کام خود درکشد. حال آنکه در گذشته پیوند ما با محیط فیزیکی بسیار پایدارتر بود.»

۲۲. فراگیر شدن وسایل ارتباط جمعی و خارج شدن آن از انحصار دولت‌ها - در جهان معاصر که موسوم به عصر اطلاعات و ارتباطات است و رسانه‌ها همه چیز را به تسخیر خود در آورده‌اند، کارکرد و اهمیت رسانه‌ها بر کسی پوشیده نیست. همچنان که الگوهای ارتباطی به‌گونه‌ای روزافزون از

¹ Job portfolio and more jobs

² Information explosion

³ Destroyed last

مرزهای ملی فراتر می‌رود، گسترش پرشتاب اینترنت، ماهواره و فناوری‌های دیجیتالی، ارتباط همزمان میان بخش‌های وسیعی از جهان را ممکن ساخته است. به دلیل گستردگی هژمونی شبکه‌های اجتماعی مجازی در جوامع امروزی و نیز برخورداری این پدیده از ویژگی سیالیت و پویایی، همگام با رشد و تکامل فناوریانه و محتوایی شبکه‌های اجتماعی مجازی، بسیاری از کنترل‌های ملی اطلاعات بی‌اثر شده‌اند. امروزه نقش رسانه‌ها و میزان نفوذ آن‌ها در ساختار سیاسی جوامع بر کسی پوشیده نیست. برخی از نظریه‌پردازان ارتباطات معتقدند که امروز جهان در دست کسی است که رسانه‌ها را در اختیار دارد.

۲۳. پدید آمدن عقاید اجتماعی متفاوت و جدید در میان مردم - امروزه تحولی بس شگرف در تمامی مفاهیم و حوزه‌های علمی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، دینی و اقتصادی در جهان نویدبخش طلیعه نظام نوینی است که با استانداردهای جامعه صنعتی هم‌آوا نبوده و تمدن جدیدی را بشارت می‌دهد که همان تمدن برآمده از موج سوم آلوین تافلر می‌باشد. امروزه گسترش بینش‌های متعارض، انسان‌ها را در گردابی از اندیشه‌های ناهماهنگ گرفتار کرده است با آغاز موج سوم، روزی نیست که جریان‌های فکری، علمی، تحقیقاتی و مذهبی تازه و زودگذر بوجود نیاید پرستش طبیعت، عرفان‌های نوظهور، حس ششم، آنارشیسم، شیطان‌پرستی و هزاران جریانات ضد و نقیض دیگر بر ذهن انسان هجوم می‌آورند. کمتر شدن فاصله کشورها و برخورد فرهنگی، تمامی فرهنگ‌های دیرینه را به چالش کشیده است و هر اندیشه و اعتقادی را که بر پایه ارزش‌های این فرهنگ‌ها پایه‌ریزی شده بود را سست و بی‌اثر ساخته است. تافلر می‌گوید: «هر چه آهنگ دگرش در تمام سویه‌های جامعه پرشتاب‌تر شود، خرده‌کیش‌ها نیز ناپایدارتر می‌شوند. به‌طور کلی براساس شواهد می‌توان گفت که حرکت به سوی تنوع اجتماعی، همپای متنوع شدن کالاها و فرهنگ‌ها در حال تکوین است. به‌عبارتی ما در برابر گسترش پرچنده و خطرناک آزادی قرار گرفته‌ایم.»

۲۴. خویش‌فرمایی و کار در شبکه‌ها - بهره‌گیری از رایانه‌ها، اینترنت و نیز امکان اتصال رایانه‌ها در داخل سازمان‌ها و بین سازمان‌ها، محیط کاری متفاوتی را برای بسیاری از کارمندان ایجاد کرده است که به آن سازمان شبکه‌ای می‌گویند. این تحولات در بخش فناوری، امکان برقراری ارتباط و کار با یکدیگر را برای مردم فراهم کرده و بدین ترتیب حتی در صورت وجود هزاران کیلومتر فاصله هم می‌توانند با هم پیوند کاری برقرار کرده و با هم کار کنند. علاوه بر این می‌توانند به شبکه‌های مختلفی در سراسر دنیا متصل شده و از راه دور به‌صورت مستقل برای کارفرمایان گوناگونی کار کنند.

۲۵. رستاخیز مداوم در درون سازمان‌ها - مدیران امروزی در محیطی پر ابهام، پویا و سیال کار می‌کنند و فناوری نیز به‌گونه‌ای مداوم و با شتابی بی‌مانند در حال تحول و پیشرفت است و تغییر در همه پدیده‌های گیتی جریان دارد و این تنها به پیوستار خاصی کران‌مند نمی‌شود. وسایل ارتباطی جدید امکان هر گونه تماس را از هر نقطه گیتی به نقطه دیگر در کوتاه‌ترین مدت و با کمترین هزینه میسر ساخته است. کثرت تغییراتی که سازمان‌ها و افراد با آن‌ها روبرو هستند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که همچون سیلی خروشان، هر گونه مقاومتی را درهم کوبیده و همه را با خود به پیش می‌برد. از طرف دیگر، قبول تحول و تحقق بخشیدن به آن یکی از مهم‌ترین لازمه‌های بقا و رشد هر سازمانی است، وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید آنقدر زیاد است که برای آن‌ها چاره‌ای جز سازگاری با این تغییرات باقی نمی‌گذارد. تنها سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی‌ای در دنیای پرشتاب امروزی می‌توانند باقی بمانند که برای مانایی، رستاخیز مداوم در درون خود ایجاد کرده و در این راستا مزیت رقابتی خلق کنند.

۲۶. یادگیری سازمانی - دانش سازمانی به‌صورت مخاطره‌آمیزی روند تحلیلی را طی می‌کند و چرایی آن نیز تداوم کوچک‌تر شدن، برون‌سپاری، دور شدن شرکت‌ها، بازنشستگی و از کارافتادگی متخصصان دانش‌مدار است. میانگین زمانی که یک کارمند بسیار با مهارت و با سابقه در یک شرکت

خاص صرف می‌نماید به شکل چشمگیری کوتاه شده است. شاید بتوان چرایی این جریان را به عواملی همچون کوچک شدن شرکت‌ها، بازنشستگی و جابه‌جایی بسیار در یک صنعت خاص نسبت داد. یادگیری سازمانی را می‌توان به‌عنوان یادگیری آن دسته کارهایی که در گذشته جواب داده یا نداده‌اند و انتقال موثر این دانش تجربی به افرادی که در حال حاضر و یا در آینده در زمینه دانش فعالیت می‌نمایند، تعریف نمود.

۲۷. مرگ تکنوکراسی - امروزه فروپاشی کامل صنعت‌گرایی و نابودی برنامه‌ریزی مبتنی بر تکنوکراسی و فن‌سالاری پدیده‌ای هژمونیک محسوب می‌شود. اصطلاح تکنوکراسی یا فن‌سالاری در سال ۱۹۱۹ توسط ویلیام هنری اسمیت^۱، نویسنده آمریکایی ابداع و «حکومت فن‌کاران» نیز پیشنهاد شد. به‌طور کلی برنامه‌ریزی تکنوکراتیک که خود محصول صنعت‌گرایی است، ارزش‌های دورانی را بازتاب می‌دهد که به سرعت رو به افول است. این گونه برنامه‌ریزی براساس سلسله مراتب استوار است.

۲۸. تاکید بر نوآوری - نوآوری در سازمان‌ها، یکی از پیشران‌های اصلی رقابت‌پذیری و توسعه ملی است. تغییر به‌معنای متفاوت کردن چیزهاست و نوآوری گونه خاصی از تغییر است. نوآوری ایده جدیدی است که برای خلق یا بهبود در حوزه‌هایی چون محصول، فرآیند، بازار، ساختار، الگو، فناوری و منابع به‌کار می‌رود. بنابراین همه نوآوری‌ها در خود تغییری به همراه دارند، اما همه تغییرات الزاما شامل ایده جدیدی نبوده یا منجر به بهبود قابل توجه نمی‌شوند. مطالعات نشان داده که متغیرهای ساختاری بهترین منبع بالقوه نوآوری هستند.

۲۹. آموزش مداوم تا پایان عمر - ضرورت آموزش و یادگیری به‌صورت یک امر طبیعی درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و موسسات در گرو فرازش سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است. با توجه به سرعت بالندگی علم در جهان و منسوخ شدن سریع یافته‌های علمی در زمان کوتاه، نیاز به آموزش مداوم تا پایان عمر یک ضرورت راهبردی است و همه انسان‌ها به‌منظور سازگاری خود با شرایط متغیر و پویای پیرامونی باید متعهد به یادگیری مداوم و فارغ از محدودیت زمانی باشند و برخورداری از خدمات آموزشی به‌عنوان یک پویش مادام‌العمر برای افراد و سازمان‌های یادگیرنده مطرح است. یادگیری می‌تواند به درازای زندگی ادامه داشته باشد و کسب‌وکارها را در شاهراه پیشرفت و بهبود پیوسته قرار دهد.

۳۰. مهارت‌های دانش‌بنیان - دانش به‌مثابه سوخت موتور پیشران فناوری است. با توجه به گسترش پرشتاب و تکامل روزافزون دانش، هر روز سوخت بهتر و غنی‌تری به موتور آن می‌رسد. مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش و تجربیات با ارزش کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش به‌عنوان دارایی‌های سازمان است. راز موفقیت سازمان‌ها در سده بیست و یکم همان مدیریت دانش است. مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها در سرمایه دانشی آن‌ها نهفته است و هم‌اکنون بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا برتری خود را نه در دارایی‌های فیزیکی انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازارهای بزرگ پیش‌روی آن‌ها، بلکه مبتنی بر دانشی است که در جریان فرآیندهای خود، کسب کرده‌اند. بنابراین سازمان‌ها یقین دارند که برای برخورداری از مزیت رقابتی باید منابع و فعالیت‌های فکری خود را مدیریت کنند. دانش، نخستین منبع راهبردی برای شرکت‌ها در عصر حاضر و آتی خواهد بود.

۳۱. زوال نیروی کار جهانی - پیرامون زوال نیروی کار جهانی در عصر اطلاعات باید گفته شود که دستاوردهای اخیر فناوری در کشاورزی در قیاس با سایر انقلاب‌های فناورانه در تاریخ جهان، نویدبخش چشمگیرترین بهره‌وری و کمترین نیاز به نیروی کار است. بهای پیشرفت تجاری، سرگردانی همگانی است. صدها میلیون کشاورز در سراسر گیتی با دورنمایی از حذف مداوم از فرایند اقتصادی مواجه هستند. شیخ بیکار شدن کشاورزان جهان و زاید شدن آنان در فرایندهای اقتصادی که ماحصل انقلاب‌های رایانه‌ای و بیوتکنولوژیک است، عمیقا نگران‌کننده است. دل‌نگران‌کننده‌تر

¹ William Henry Smith

این است که سابقا بخش‌های تولیدی و خدماتی، کارگران روستایی بیکار شده را جذب خود می‌کردند، اما اینک خود این بخش‌ها نیز تحت تاثیر رستاخیز فناوریانه خاص خود می‌باشند که باعث حذف میلیون‌ها شغل و جایگزین شدن کار خودکار و تغییر ساختار محیط کار شده است. شرکت‌های چندملیتی وارد دوران جدیدی می‌شوند که شناسه آن ارتباطات سریع، شیوه‌های تولید انعطاف‌پذیر و عملیات بازاریابی و توزیع بهنگام است و بیش از پیش به نسل جدیدی از کارگران یقه سیلیکونی متکی خواهند بود. بخش اعظم نیروی کار انسان کنار گذاشته شده و احتمالاً هرگز راهی به اقتصاد جهانی فوق پیشرفته جدید نخواهد یافت. باید اضافه شود سیلیکون عنصری غیرفلزی است که در ساخت نیمه‌رساناها و تراشه‌های رایانه‌ای کاربرد دارد. در این جا منظور از کارگران یقه سیلیکونی، روبات‌ها و برنامه‌های رایانه‌ای است که در برابر کارگران یقه آبی و یقه سفید قرار می‌گیرند.

پیوند بازارگرایی با آینده‌گرایی

کولی و جاورسکی معتقدند که اطلاعات موثر بازار نه تنها نیازهای کنونی بلکه نیازهای آتی مشتریان را نیز باید دربر گیرد از این رو سازمان‌ها باید به پیش‌بینی نیازهای مشتریان و ایجاد راه‌کارهایی برای برآورده ساختن آن‌ها اقدام کنند. تاکید بر این که اطلاعات بازار شامل پیش‌بینی نیازهای آتی مشتریان است مهم است، زیرا سال‌ها به درازا می‌کشد تا یک سازمان برای توسعه محصول جدید اقدام کند. یکی از مدیران ارشد شرکت بزرگ خدمات صنعتی اظهار می‌دارد:

«[هنگامی که] [شرکت ما] می‌خواهد به حوزه [خدمات خاصی] وارد شود آیا هنوز بازار وجود دارد؟ احتمالاً نه. اما در سال ۱۹۹۰، ۹۱، ۹۲، ۹۶ وجود خواهد داشت و شما نمی‌خواهید بیش از حد دیر شود، زیرا دو سال به درازا می‌کشد تا شما به کارها سرعت ببخشید و اعتبار [برند] خود را در بازار ایجاد کنید. به هر روی شما واقعا باید دو سال قبل از این که اندیشه کنید که [بازار مربوطه گسترش یابد] باید به آن ورود کنید.»

هامل و پراهالاد دو تن از صاحب‌نظران بازاریابی در سال ۱۹۹۴ در خصوص آینده‌نگری می‌گویند: «آینده‌نگری صنعت^۱، به‌مثابه توانایی سازمان در پیش‌بینی و شاید حتی شکل‌دهی (آینده‌نگاری) تکاملی بازارها می‌باشد. آینده‌نگری صنعت براساس درک عمیق از روند فناوریانه، جمعیت‌شناسی، هنجارها و شیوه زندگی است که می‌تواند برای تجدیدنظر قوانین صنعت و ایجاد فضای رقابتی جدید استفاده شود. درک پیامدهای احتمالی چنین گرایشی نیازمند خلاقیت و تخیل است، چشم‌اندازی که مبتنی بر یک بنیان واقعا محکم بنا نشده باشد، احتمالاً موهوم خواهد بود.»

پیش‌بینی یا آینده‌نگری بازار را به‌مثابه جهت‌گیری راهبردی به بازار که فراتر از مشتریان و رقبای جاری و گسترده‌تر از نیروها و فراگردهای کوتاه‌مدتی است که بازارها را شکل می‌دهند، تعبیر می‌شود. بدیهی است که پیش‌بینی بازار یا صنعت، مفهوم و قلمروی بازارگرایی را گسترش می‌دهد. بنابراین، بازارگرایی نه از موضع واکنشی و پاسخگویی بلکه از موضع کنشی و پویایی نسبت به بازارها مفهوم می‌یابد و آینده‌گرایی صنعت به‌مثابه بازارسازی^۲ در برابر بازارمداری^۳ است و آینده‌گرایی نه تنها شامل آینده‌نگری یا پیش‌بینی بازارها است بلکه گام جدیدی نیز باید به آن اضافه کرد و آینده‌نگاری یا شکل‌دهی بازارها را نیز دربر می‌گیرد.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) به‌درستی عنوان می‌کنند: «ما آینده‌نگری صنعت را جزء مهمی از بازارگرایی تلقی می‌کنیم. این امر بدان معنی نیست که صرفا مشتریان، بازارها و رقبای کنونی باید مورد توجه و پایش قرار گیرند بلکه این امر دربردارنده حساسیت نسبت به نیروهای اساسی است که بازار و صنعت را (در آینده) شکل می‌دهند (آینده‌نگاری). از دیدگاه ما، آینده‌نگری بازار^۴، یک جهت‌گیری راهبردی به بازار و نسبت به نیروهای گسترده‌تری

¹ Industry Foresight

² Driving market

³ Market Driving

⁴ Market foresight

است که بازارها را (درآینده) شکل می‌دهند و فراتر از نگاه کوتاه‌مدت به مشتریان و رقبای کنونی است، این استدلال نشان می‌دهد که چرا بازارگرایی (مشترکین و نیروهای کلانی که بر ترجیحات و دیدگاه‌های آن‌ها تاثیرگذار است) یک واژه مناسب‌تر از مشتری‌گرایی است، زیرا بر تأثیرات و تحولاتی فراتر از مجموعه کنونی مشتریان تمرکز می‌کند. «نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) نیز خاطرنشان می‌کنند که یک کسب‌وکار در کوران رقابت برای بقای بلندمدت خود نمی‌تواند فاقد چشم‌انداز درازمدت باشد. یک کسب‌وکار برای جلوگیری از هژمونی رقبای خود در بازار، باید به‌گونه‌ای مداوم ارزش بالایی را برای مشتریان خود نوپایی و پیاده‌سازی کند که این امر نیازمند پیوستار وسیعی از راه‌کارها و سرمایه‌گذاری‌های مناسب است.

جاورسکی و همکاران (۲۰۰۰) و کولی و جاورسکی (۱۹۹۶) از بخشی از ادبیات بازارگرایی به‌دلیل ارائه تعریف بازارگرایی به‌مثابه رویکردی که عمدتاً بر روی نیازها/ترجیحات موجود یا جاری مشتری و ساختار بازار (پیروی مشتری) تاکید می‌کند، انتقاد می‌کنند. آن‌ها بر این باور هستند که این به نوعی تقلیل‌گرایی و محدود کردن قلمروی بازارگرایی است. درواقع، بازارگرایی مفهومی وسیع‌تر از این عرصه تنگ و بسته است و هدف، شناسش کنشی ترجیحات مشتری و/یا ساختار بازار از طریق پیش‌بینی بازار/صنعت است و باید آن‌را به‌عنوان جزئی از زیر مجموعه بازارگرایی به‌شمار آورد. آن‌ها آینده‌نگری بازار را به‌مثابه یک جهت‌گیری راهبردی به بازار که فراتر از نگاه کوتاه‌مدت به مشتریان و رقبای جاری است، می‌پندارند. بنابراین، بدیهی است که آینده‌نگری هم‌زاد با آینده‌نگاری بازار یا صنعت، عامل گسترش و توسعه قلمروی مفهومی بازارگرایی است.

با پیشرفت روزافزون علم و فناوری در جهان امروز، از مهم‌ترین چالش‌های فراروی مدیران در سطوح گوناگون سازمانی، ملی و بین‌المللی، پویایی‌های محیطی و دگرش‌شانباک در تمامی گستره حیات بشری است. کسب‌وکارهایی که درصدد حفظ مانایی و تضمین پایایی خود در عصر پرچالش کنونی هستند لازم است بر فراشد تکاملی خود و پی‌آیند آن آگاهی داشته باشند و زوایایی از افق فرارو را مشاهده کنند و با نگاهی ژرف به پیوند عمیق میان بازارگرایی و آینده‌گرایی بنگرند و آینده‌گرایی را به‌مثابه سوبه‌ای تفکیک‌ناپذیر از بازارگرایی به‌شمار آورند.

مطالعه آینده به‌منظور شناسش آینده‌های ممکن، تعیین آینده‌های محتمل، گزینش آینده‌های مطلوب و تدوین برنامه برای حرکت پایدار به منظور نیل به اهداف سازمان و جامعه است که به‌عنوان روشی کارآمد در مدیریت اجتماعی و آینده‌گرایی (آینده‌نگری و آینده‌نگاری) تلقی می‌شود و از موثرترین ابزارهای ساخت راهبردها و تدوین سیاست‌های سازمانی و ملی برای دستیابی به اهداف سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و پایداری و توسعه اجتماعی به‌شمار می‌آید.

یک کسب‌وکار در راستای تحقق بخشی بازارگرایی برای گزینش آینده‌ای مطلوب، باید دو اقدام بنیادین را طرح‌ریزی کند؛ در گام نخست، آینده‌نگری یا پیش‌بینی، شناسش و درک صحیح تحولات آینده به‌لحاظ کمی، کیفی، جهت، شدت و گونه‌های تغییر و در گام بعدی آینده‌نگاری یا ترسیم آینده‌ای مطلوب و نگاشت دقیق آن از طریق کسب آمادگی‌های لازم. تصویرهای آینده (آرمان‌ها، اهداف، مقاصد، امیدها و آرزوها) پیشران‌های کسب‌وکار محسوب می‌شوند. بنابراین آینده، امری است که کسب‌وکارها می‌توانند آن‌را با اقدامات هدفمند خود طراحی کرده و شکل دهند. در ساحت بازاریابی هم این رویکرد را می‌توان به‌کار گرفت. بازارها را باید ساخت و فراگرد آتی آن‌ها را براساس آموزه‌های مکتب نهادی علم اقتصاد خلق کرد. این رویکرد را می‌توان به همه زمینه‌ها و جوانب اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و اقتصادی بازارها تعمیم داد که تمامی آن‌ها در بازارگرایی نمود می‌یابد.

آینده‌گرایی به‌مثابه سوبه‌ای از بازارگرایی

در بازارهای فرارقابتی جهان امروز، مدیران تلاش می‌کنند تا با بازشناسی معیارهای سازمانی مرتبط با عملکرد کسب‌وکار به مزیت رقابتی دست یابند. بازارگرایی اساساً روشی برای ایجاد مزیت رقابتی و به‌گونه‌ای پیوسته منبع مزیت رقابتی است. بازارگرایی، فرهنگی است که با شناخت دقیق‌تر

متغیرهای بازار، تاثیر قابل توجهی بر مزیت رقابتی و در نهایت عملکرد کسب و کار دارد و موفقیت درازمدت کسب و کار را تضمین می‌کند. امروزه محیط کسب و کارها پویاتر، بازارها رقابتی‌تر و اولویت‌های مشتریان پیچیده‌تر از پیش شده است. در پاسخ به تغییرات سریع، سازمان‌ها باید بازارگراتر باشند تا برای داشتن عملکردی بهتر از رقبا و ایجاد مزیت‌های رقابتی و در نهایت کسب برتری رقابتی، به مشتریان و بازار نزدیک‌تر شوند و یکی از سوبه‌های اصلی بازارگرایی، آینده‌گرایی است.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) اعلام می‌کنند که آینده‌نگری صنعت معطوف به «توانایی سازمان برای پیش‌بینی و شاید حتی شکل دادن تکاملی بازارها» است. بدیهی است که آینده‌نگری بازار یا صنعت، سبب توسعه گستره مفهومی بازارگرایی می‌شود. بنابراین، به باور تورکان دورسان و سیهان کیلیک (۲۰۱۷) بازارگرایی نه تنها از موضع واکنشی بلکه از موضع کنشی نسبت به بازارها، مفهوم‌سازی می‌شود و این با داشتن نگرش آینده‌گرایی نسبت به بازار و آنرا سوبه‌ای از بازارگرایی فرض کردن محقق می‌شود. به اعتقاد اسلیتر (۱۹۹۶) کسب و کار بازارگرا باید ابزار خوبی برای پیش‌بینی روند تکاملی بازارها داشته باشد. مورگان و استرانگ^۱ (۱۹۹۸) بر این باور هستند که سه مؤلفه اساسی استراتژیک‌گرایی در شرکت‌ها، یعنی پیشگامی^۲، تحلیل و آینده‌نگری پیوندی مؤثر و قابل ملاحظه با بازارگرایی دارند، بنابراین آن‌ها ادعا کردند رفتارها و فعالیت‌های بازارگرایانه یک شرکت به سه عامل بستگی دارد: اجرای پژوهش‌های پیشگامانه در خصوص فرصت‌های موجود بازار، اتخاذ رویکرد تحلیلی حل مساله در یادگیری‌های سازمانی، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و ملاحظات مرتبط با تثبیت موقعیت در آینده. بنابراین همه موارد اشاره شده در فوق، معطوف به ضرورت هستش یک سوبه کلیدی از بازارگرایی به نام آینده‌گرایی است که بازارگرایی را به لحاظ مفهومی غنی‌تر می‌کند و به‌ویژه پیوند تنگاتنگی با الگوی بازارگرایی شرکت‌های دانش‌بنیان دارد. بنابراین می‌توان آینده‌گرایی را به صورت زیر تعریف کرد:

آینده‌گرایی، جهت‌گیری استراتژیک به بازار در راستای توانش سازمان به شکل‌دهی تکاملی بازارها با استفاده از آینده‌نگری (پیش‌بینی آینده) و آینده‌نگاری (نگاشت آینده) است که منجر به شناسش آینده‌های ممکن، تعیین آینده‌های محتمل، گزینش آینده‌های مطلوب می‌شود و حرکتی پایدار برای نیل به اهداف سازمان و جامعه از طریق خلق پیوسته گزاره ارزش برتر برای مشتریان هدف می‌باشد.

امروزه دنیا به صورت فزاینده‌ای رقابتی‌تر شده است. بازار اقتصاد جهانی در دهه گذشته، شاهد ورود بسیاری از بازیگران جدید همچون کشورهای جنوب شرق آسیا، کشورهای مرکز و شرق اروپا و کشورهایی از آمریکای لاتین بوده است. ورود این بازیگران جدید، باعث فشردگی رقابت میان آنان و بنگاه‌های اقتصادی گردیده است. افزایش پیچیدگی به‌عنوان یکی دیگر از محرک‌ها برای حرکت به سمت آینده‌گرایی است. افزایش تعداد فاکتورهای درگیر در موضوعات و همچنین نزدیک‌تر شدن تعاملات و روابط درون سیستمی میان این فاکتورها باعث شده است در تصمیم‌گیری‌ها موارد زیادی لحاظ شود. دانش علمی و فناوریانه به‌عنوان یک منبع راهبردی تلقی می‌شود. دانش باعث افزایش کیفیت زندگی می‌شود که به دو شکل دانش ضمنی یا تلویحی و دانش آشکار یا تصریحی وجود دارد که بیش از ۸۰ درصد دانش در افراد به شکل دانش ضمنی است.

آینده‌پژوهی و نگاهی به مطالعات آینده

آن که به استقبال آینده می‌رود بیناترین است و آن که به آینده پشت می‌کند عاقبت سرگردان می‌ماند و تصویرهای آینده، اهداف، آرمان‌ها، امیدها، نگرانی‌ها و آرزوها، جهت دهنده اقدامات کنونی هستند. آینده‌پژوهی، شناسش آینده‌های ممکن، تعیین آینده‌های محتمل، گزینش آینده‌های مطلوب برای پیوستگی حرکت پایدار در پویا نیل به اهداف سازمان و جامعه است که به‌عنوان روشی کارآمد در آینده‌گرایی شمرده می‌شود و از موثرترین

¹ Morgan & Strong

² Proactiveness

ابزارهای پی‌ریزی راهبردها و طراحی سیاست‌های سازمانی و ملی برای دستیابی به اهداف سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی و توسعه پایدار است. یکی از مهم‌ترین مفروضات آینده‌پژوهی، نگاه طیفی و کثرت‌گرا به آینده است. به عبارت روشن‌تر، آینده‌پژوهی تنها با یک آینده معین مواجه نیست، بلکه همواره پیوستاری از آینده‌ها، فراروی مدیران قرار دارد. آینده‌پژوهان و آینده‌گرایان با ارائه توصیف‌ها و تجویزهایی درخصوص آینده، شرایطی را فراهم می‌کنند که بتوان از پیوستار آینده‌های بدیلی که فرارو قرار دارند، یکی را انتخاب کرد، انتخابی که زمینه رفتار کنشگرانه و پیش‌دستانه را فراهم می‌کند اما مبنای این انتخاب داشتن تصویری از آینده است. وندل بل^۱ (۲۰۰۳) می‌گوید: «آینده‌پژوهان به دنبال کشف، ابداع، ارائه، آزمون و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب هستند. آنان انتخاب‌های مختلف آینده را فراروی انسان‌ها قرار می‌دهند و در انتخاب و پی‌افکنی مطلوب‌ترین آینده به آنان کمک می‌کنند.»

واقعیت آن است که آینده‌گرایی نیز همانند بسیاری از دانش‌های جدید، دانشی میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای^۲ است. آینده‌گرایی شامل تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل دگرگونی و/یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها می‌پردازد. آینده‌گرایی، چگونگی تولید واقعیت‌فرداها از دل تصمیم‌های امروز (تغییرات امروز) است. موضوعات آینده‌گرایی شامل گونه‌های ممکن، محتمل و مطلوب در یک پویای تکاملی از حال به آینده در تمامی عوامل موثر بر بازار است. صاحبان کسب‌وکارها هنگام تصمیم‌گیری پیرامون فعالیت‌های کسب‌وکار خویش، همواره با یک ناسازه مواجه هستند. تصمیم‌گیری فرایندی است که در زمان حال انجام می‌شود، در صورتی که بازتاب و پیامد حاصل از آن، برای بهتر شدن آینده کسب‌وکار است. از دیگر سو، معمولاً هنگام تصمیم‌گیری، عمده اطلاعات، دانسته‌ها و تجربیات ما، ریشه در گذشته دارد.

آینده کسب‌وکار به دو مولفه آینده نزدیک و آینده دور تقسیم می‌شود. آینده نزدیک کسب‌وکار معمولاً منجر به تفکر در باره طرح‌های کوتاه‌مدت و به دنبال آن بازده سریع می‌شود. آینده دور کسب‌وکار نیز معمولاً منتهی به تفکر و اندیشه در باره طرح‌های بلندمدت است. صاحبان کسب‌وکار بایستی همواره اطمینان حاصل کنند که طرح‌های کوتاه‌مدت و زودبازده در راستای طرح‌های بلندمدت و بنیادین باشند. آینده‌گرایی یک ضرورت است، زیرا تجربه نشان داده موفقیت سازمان‌ها در گروهی درک سریع متغیرهای محیطی و پیش‌بینی تهدیدات و فرصت‌ها و کسب آمادگی‌ها برای انجام کنش و/یا واکنش لازم است. افزون بر این، هدف آن، ادراک و غلبه بر نیروهای درازمدت دگرش، به جهت ارائه تصویرهای بدیل و مطلوب از آینده به‌منظور حفظ و گسترش رفاه و امنیت بشری است.

اگر برای کسب‌وکاری که در محیط دائماً در حال تغییر و پویا فعالیت می‌کند، براساس اطلاعات، تجربه‌ها و دانسته‌های گذشته تصمیم‌گیری شود، نتایج آن در آینده کسب‌وکار کاملاً به صورت تصادفی خواهد بود و ما هیچ‌گونه تاثیر مثبتی بر آینده کسب‌وکار نخواهیم داشت، زیرا آینده لزوماً در امتداد گذشته نیست. برای داشتن توان اثرگذاری بر آینده کسب‌وکار: (۱) باید دلایل و ریشه‌های نوسانات متغیرهایی که در آینده کسب‌وکار، تاثیرگذار هستند را شناسایی کرد و از رابطه علی میان این متغیرها آگاه شد و (۲) باید پس از شناسش دلایل و ریشه‌های نوسانات متغیرهای آینده کسب‌وکار، میزان نفوذ و قدرت تغییر عواملی که آینده کسب‌وکار را مشخص می‌کنند، برآورد نسبتاً درستی داشت.

جوزف کوتز^۳ آینده‌گرایی را چنین توصیف می‌کند: فرایندی که در چاچوب آن، فرد در پی دستیابی به درک کامل‌تری از نیروهای شکل‌دهنده آینده بلندمدت است که می‌توان آن‌را در صورت‌بندی سیاست، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری لحاظ کرد. لوک جورجیو^۴ نیز آینده‌گرایی فناوری را چنین تعریف می‌کند: ابزاری نظام‌مند برای تشخیص و ارزیابی آن دسته از پیشرفت‌های علمی و فناورانه‌ای که بر رقابت‌پذیری صنعتی، خلق ثروت و کیفیت زندگی تاثیرات بسیاری می‌تواند داشته باشد.

¹ Vendel Bell
² Multidisciplinary

³ Josef Kotz
⁴ Juke Giorgiou

مولفه‌های آینده

پیشران‌ها^۱ مجموعه‌ای از نیروهای شکل دهنده آینده هستند که به صورت جهانی یا محلی بر گونه‌های مختلف آن تأثیر می‌گذارند. پیشران‌ها به صورت غیرمستقیم بر آینده حوزه‌های اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی تأثیر گذارند. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که می‌توان برای شناخت آینده انجام داد، شناسش مولفه‌های آینده است. این‌که آینده از چه سویه‌هایی تشکیل شده است کمک خواهد کرد که ذهنیت و شناخت بهتری نسبت به آینده ایجاد شود. در این خصوص جیمز دیتور^۲ (۱۹۹۶) معتقد است که آینده از درهم‌کنش چهار مولفه پدید آمده است. این مولفه‌ها عبارتند از «رویدادها»^۳، «روندها»^۴، «تصویرها»^۵ و «اقدامها»^۶ (شکل ۴۴):

۱. رویدادها- رویدادها همان وقایعی هستند که مردم را نسبت به کفایت و کارایی تفکر درباره آینده و همگان را نسبت به اندیشیدن درباره آینده به تردید می‌اندازند. وقایعی که رویداد آن‌ها محتمل به نظر می‌رسد آنچه که قرار است بعداً روی دهد و کاملاً ناشناخته می‌نماید. از آنجا که کسی نمی‌داند در آینده چه رویدادهایی به وقوع خواهد پیوست، آینده کاملاً غیرقابل پیش‌بینی به نظر می‌رسد. رویدادها بر گسستگی‌های تاریخی تأکید می‌ورزند. رویدادها برخلاف روندها، حاصل اتفاق یا حادثه‌اند که به شدت بر روندها و بر آینده، تأثیر می‌گذارند.
۲. روندها- بسیاری از آینده‌گرایان معتقدند که می‌توان وضعیت‌های عمده آینده را تشخیص داده و طرح‌ریزی اثربخشی برای استقبال از آن‌ها انجام داد. روندها در مقابل رویدادها قرار دارند و بر پیوستگی‌های تاریخی تأکید دارند. روندها هنگامی ظاهر می‌شوند که چند پدیده دارای گرایش یا جهت‌گیری عمومی باشند. روندها خود به سه دسته تقسیم می‌شوند: (۱) «روندهایی که استمرار حال و گذشته‌اند.» برای فهم این‌ها باید شناخت درستی از گذشته و حال حاصل کرد. بخشی از این شناخت در دامنه تجربیات شخصی و برخی در دامنه آموزه‌های علوم گوناگون به دست می‌آید، (۲) «روندهای ادواری» در گستره تجارب شخصی افراد نمی‌گنجد و بخشی از گذشته‌های دورتر را شامل می‌شوند. در این خصوص چون افراد، تاثیر این روندها را شخصاً مورد آزمون قرار نداده‌اند لذا در درک کامل این مساله که چه انتظاراتی از آن‌ها باید داشت، مشکلات فراوانی به وجود خواهد آمد و (۳) «مقوله‌های نوپدید» مهم‌ترین روندهای آینده به حساب می‌آیند که عمدتاً پیامدهای مستقیم یا غیرمستقیم فناوری‌های جدید هستند. آینده ممکن است آستن حوادثی باشد که کاملاً نو بوده و پیش از آن هرگز به تجربه بشری در نیامده باشد. گبسیاری^۷ از آینده‌پژوهان نامی استدلال می‌کند که مهم‌ترین روندهای آینده، موضوعات نوپدید است که عمدتاً پیامد مستقیم یا غیرمستقیم فناوری‌های جدید می‌باشند. روندها اشاره به پیوستگی تاریخی و زمانی دارند. روندها تغییرات بسامان داده‌ها یا پدیده‌ها در خلال زمان هستند که از گذشته آغاز می‌شوند و تا آینده ادامه می‌یابند. شناسش روندها یکی از گام‌های بی‌بدیل مطالعات آینده‌پژوهانه و به‌ویژه پروژه‌های آینده‌نگاری است. روندها، وقتی در کنار هم قرار گیرند، می‌توانند تصویر نسبتاً کاملی از آینده محتمل حوزه یا سازمان موردنظر را به دست دهند.

۳. تصویرها- تصویرها یکی از عوامل عمده تشکیل دهنده آینده است و شامل تصویرهایی است که مردم از بعضی از آینده‌ها در ذهن خود می‌پروراند. یکی از ماموریت‌های آینده‌پژوهی این است که به مردم کمک کند تا تصویرهای خویش از آینده (ایده‌ها، دغدغه‌ها، امیدها، باورها و علایق‌شان نسبت به آینده) را محک زده و شفاف کنند تا کیفیت تصمیم‌هایی که برای آینده می‌گیرند بهبود یابد. تصاویر، حاصل برداشت یا درخواست

¹ Drivers

² James Allen Dator

³ Events

⁴ Trends

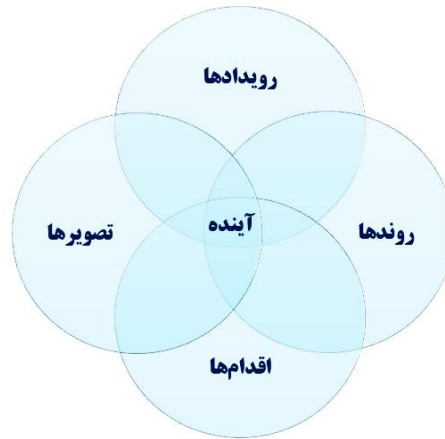
⁵ Images

⁶ Action

⁷ Gisiari

افراد و گروه‌های گوناگون در مورد آینده است. تصاویر به صورت‌های گوناگونی انتشار می‌یابد، از جمله در استعاره‌هایی که بازیگران به کار می‌گیرند.

۴. اقدام‌ها- اقدام‌ها تمامی فعالیت‌هایی را شامل می‌شوند که بر مبنای تصاویر ذهنی انجام می‌شوند. برخی از اقدام‌ها با هدف اثرگذاری بر آینده انجام می‌شوند و پاره‌ای دیگر با این هدف انجام نمی‌شوند. اما تمامی آن‌ها بر آینده تاثیرگذار خواهند بود. اقدامات نیز متأثر از تصاویر ذهنی بازیگران گوناگون از آینده، شکل می‌گیرد.



شکل ۴۴. مولفه‌های آینده از نگاه جیمز دیتور

رویکردهای آینده‌گرایی

یکی از مفاهیم مورد توجه در آینده‌گرایی، زمان است. درک زمان به صورت خطی که گذشته، حال و آینده را در تداوم و پی‌آیند هم در نظر می‌گیرد از اصول مفروض آینده‌گرایی است. بر این اساس گذشته تکرار نمی‌شود و آینده هنوز محقق نشده است، این پنداشت که مبتنی بر ایستار واقع‌گرایانه یا نیوتنی از زمان است، زمان را قسمتی از ساختارهای اساسی جهان می‌داند، بعدی که اتفاقات پشت‌سر هم در آن رخ می‌دهند و قابل سنجش است. در دیدگاه مقابل که رویکرد استعلایی به زمان است، زمان را قسمتی از ساختارهای ذهنی انسان و برآمده از کارکرد دستگاه فاهمه انسان می‌داند که مبتنی بر فلسفه ایده‌آلیستی کانتی است و غیرقابل اندازه‌گیری است. بر این اساس مفاهیم گذشته، حال و آینده نیز معانی متفاوتی می‌یابند و شناخت آینده به شکل دیگری خواهد بود.

برای مطالعه آینده‌گرایی، دو رویکرد آینده‌نگری (پیش‌بینی آینده) و آینده‌نگاری (نگاشت آینده) وجود دارد. مطالعات و پژوهش‌ها در خصوص آینده در هر یک از دو شاخه اصلی (آینده‌نگری - آینده‌نگاری)، پایه و اساس تفکر راهبردی حاکم بر هر کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهد. اساساً تفکر استراتژیکی که بر پایه آینده‌نگری و یا آینده‌نگاری باشد با هم تفاوت فراوانی دارد، اما این دو مفهوم در آینده‌گرایی به‌عنوان دو جزء مکمل، حتماً باید در کنار هم وجود داشته باشند. جمله زیر پیوند ژرف میان این دو رویکرد را بهتر نمایان می‌سازد: «بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است.»

آینده‌نگری یا پیش‌بینی

پیش‌بینی به معنی در نظر گرفتن مفروضات پیرامون روندها و رویدادهای آینده است. به سبب هستش عواملی مانند نوآوری فناوری، تغییرات فرهنگی، عرضه محصولات جدید، ارائه خدمات بهتر، رقیبان سرسخت، تغییر در اولویت‌های دولت، تغییر در ارزش‌های اجتماعی، شرایط اقتصادی ناپایدار و

رویدادهای غیرمنتظره، پیش‌بینی به‌عنوان امری بسیار پیچیده و غامض تلقی می‌شود. اغلب مدیران برای شناسش فرصت‌ها و تهدیداتی که متوجه سازمان می‌شود باید به پیش‌بینی‌های منتشر شده تکیه کنند.

همان‌گونه که از نام این رویکرد بر می‌آید، آینده‌نگری یا پیش‌بینی، شکلی منفعلانه و رویکردی واکنشی از آینده‌گرایی است و این رویکرد با تمرکز بر وقایع رخ داده در گذشته و حال، عمدتاً در پی کشف و یافتن چیزی است که در آینده رخ خواهد داد، حال آن‌که آینده‌نگاری در پی نگاشت و ترسیم آینده و رویکردی کنشی و خوانشی پیش‌فعالانه از آینده‌گرایی است. در واقع یک سازمان آینده‌گرا، در هنگام آینده‌نگاری، پا را از پیش‌بینی فراتر می‌گذارد و در پی خلق آینده مطلوب گام برمی‌دارد، یعنی از میان آینده‌های ممکن و محتمل سعی در آفرینش آینده مطلوب دارد. در این رویکرد وضعیت موجود سازمان، دقیقاً مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد و بر اساس امکانات، قابلیت‌ها و فرصت‌های موجود، تصویری از آینده ترسیم می‌گردد. به این مفهوم که زمان گذشته و وضعیت حال ترسیم‌کننده آینده است و آینده نیز تقریباً در امتداد گذشته است. سازمان آینده‌گرا به هنگام آینده‌نگری با تلاش برای شناسایی سیگنال‌ها و حتی رمزگشایی آن‌ها در پی یافتن و پی‌بردن به امور آتی است و به‌منظور جلوگیری از عدم قطعیت‌های آینده از آینده‌نگری بهره می‌برد. معمولاً از تکنیک‌هایی نظیر تجزیه و تحلیل روندها، مدل‌های علی اقتصادسنجی، رگرسیون یک یا چند متغیره، سری‌های زمانی، روش دلفی و ... برای پیش‌بینی آینده کسب‌وکارها استفاده می‌شود.

روش‌های پیش‌بینی در تجزیه و تحلیل محیطی را به دو گروه عمده روش‌های کمی و کیفی طبقه‌بندی می‌کنند:

۱- روش‌های کمی - روش‌های کمی به سه دسته تقسیم می‌شوند:

الف - روش‌های پیش‌بینی مبتنی بر گذشته - پیش‌بینی در این روش براساس داده‌های تاریخی انجام می‌شود و انتظار می‌رود که در آینده روابط بین متغیرهای اصلی تغییر نکند.

۱. روش تقاضای آخرین دوره - در نظر گرفتن تقاضای حقیقی دوره قبل.

۲. روش میانگین ریاضی - در نظر گرفتن میانگین تقاضای تمام دوران گذشته برای محاسبه سطح تقاضا در دوران آینده.

۳. روش رشد ساده - در نظر گرفتن روند رشد دوره‌های گوناگون در گذشته به صورت یک الگوی رشد.

۴. روش میانگین متحرک - فرافکنی فروش آتی براساس الگوهای فروش قبلی. میانگینی است که با اضافه کردن جدیدترین اطلاعات و حذف کردن قدیمی‌ترین اطلاعات محاسبه می‌شود.

۵. روش هموارسازی نمایی - میانگین‌های متحرک وزن‌دار فروش‌های گذشته. در این روش اطلاعات جدیدتر به طریق تصاعد هندسی دارای وزن بیشتری نسبت به اطلاعات قدیمی‌تر هستند.

۶. پیش‌بینی آینده - پیش‌بینی آینده مساوی است با (پیش‌بینی قبلی - مقدار واقعی قبلی) ضرب هموارسازی + پیش‌بینی قبلی. از این روش برای پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت استفاده می‌شود.

۷. روش کمترین مجذورات - زمانی که روند خاص افزایشی یا کاهشی در ارقام و آمار گذشته وجود داشته باشد از روش کمترین مجذورات استفاده می‌شود. در این روش تلاش می‌شود تا خط راست را از میان نقاط حاصل از اطلاعات و داده‌های موجود به‌گونه‌ای عبور دهند که کمترین فاصله را با هر یک از این نقاط داشته باشد.

ب - روش‌های پیش‌بینی مبتنی بر تجزیه و تحلیل سری‌های زمانی - سری‌های زمانی عبارت است از اطلاعات در مورد یک متغیر که بر حسب زمان بسامان شده است و در شرایط کسب‌وکار ثابت و برای پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت استفاده می‌شود.

۱. روند - که نمایانگر حرکت یکنواخت متغیرها در درازمدت است. پیش‌بینی روند در کوتاه‌مدت دارای دقت عمل چندانی نیست.
 ۲. تغییرات فصلی - آمار فروش در یک سال خاص در بعضی از ماه‌ها یا فصل‌های سال فروش که رو به افزایش یا کاهش داشته است.
 ۳. تغییرات ادواری - تغییرات تقریباً منظم که در هر چند سال یک‌بار رخ می‌دهند. مثل دوران‌های اقتصادی مانند رکود، بحران، رونق.
 ۴. تغییرات اتفاقی (نامنظم) - یک سری تغییرات هستند که تابع نظم خاصی نیستند و غیرقابل توضیح می‌باشند. مثل سیل، تغییرات سیاسی، تغییرات شدید جوی.
- ج- روش‌های پیش‌بینی علی یا سببی (علت و معلولی) - روشی است که می‌کوشد تا نتیجه‌ای را که به آن متغیروابسته (تابع) می‌گویند از طریق بررسی عوامل بوجود آورنده (متغیرمستقل) پیش‌بینی کند. برای مثال فروش آینده (متغیروابسته) و تبلیغات، قیمت‌گذاری (متغیرمستقل).
۱. رگرسیون - که پیوند یک متغیر Y (متغیر وابسته مثل فروش) را با یک یا چند متغیر دیگر X (متغیرهای مستقل مانند قیمت، درآمد، جمعیت، تبلیغات و...) بیان می‌کند.
 ۲. مدل اقتصادسنجی - عبارت است از یک سری معادلات رگرسیون که به‌گونه‌ای همزمان برای تبیین و تجزیه‌وتحلیل پیوند رخدادهای اقتصادی یا حوزه‌های فعالیت شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرند. مثل میزان تورم تولید ناخالص ملی. این روش هزینه‌های زیادی دارد و برای دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت استفاده می‌شود.
 ۳. مدل نهاده - ستاده - مدلی تحلیلی است بر جریان نهاده و ستاده‌های بین سازمان‌ها که نشان‌دهنده آن است که به ازای چه میزان از نهاده چقدر ستاده حاصل می‌شود. هزینه این مدل زیاد است و برای دوره‌های میان‌مدت و بلندمدت مفید است.
 ۴. همانندسازی آزمون بازار - در این روش رفتار خرید مشتریان بدون وقوع خرید واقعی اندازه‌گیری می‌شود. در این روش کاتالوگ‌هایی در اختیار مشتریان گذارده می‌شود یا محصولات از طریق رایانه یا ویدئو به مشتریان نشان داده می‌شود و واکنش آنان ارزیابی می‌گردد. هزینه این روش پایین و شاید نمونه، نماینده کل جمعیت نباشد.

۲- روش‌های کیفی

۱. نظرخواهی بازاریابی - که با برآورد نقطه‌نظرات نیروهای فروش آغاز می‌شود. در این روش از عاملان و مدیران فروش نظرخواهی می‌شود و نظرات ارائه شده تجمیع و از آن‌ها نتیجه‌گیری می‌شود و برای زمان کوتاه‌مدت ۳ یا ۶ ماهه مناسب است.
۲. بررسی نظرات مدیران اجرایی (هیات مدیران) - در این روش پیش‌بینی فروش با بررسی عقاید مدیران حاصل می‌شود. برای پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت مناسب‌تر است ولی ممکن است علائق شخصی مدیران باعث شود پیش‌بینی‌ها غیرواقعی محاسبه شوند و شاید به‌لحاظ زمانی محدود باشد.
۳. بررسی نظر نیروی فروش - از کارکنان فروش خواسته می‌شود فروش کوتاه‌مدت را پیش‌بینی کنند. در این روش به دلیل پیوند نزدیک فروشندگان با مشتریان، اطلاعات آنان بسیار مفید است.
۴. بررسی قصد مصرف‌کنندگان از خرید - روش مستقیم برای پیش‌بینی فروش است که از مشتریان بالقوه در مورد قصد خرید آن‌ها پرسش می‌شود. این بررسی درصدی از بازار هدف را که احتمالاً محصول موردنظر را خواهند خرید نشان می‌دهد و هنگامی مؤثر است که شرکت مشتریان بالقوه محدودی داشته باشد.

۵. بررسی آزمون بازار - در این روش همراه با عرضه محصول در بازار، واکنش مشتریان نسبت به آن مشاهده می‌شود. بازاریابی محصول در مقیاسی محدود انجام می‌شود که برای سنجش واکنش بازار نسبت به برخی محصولات جدید استفاده می‌گردد. این روش هزینه بسیار بالایی دارد.
۶. روش دلفی - یک روش برای تجزیه و تحلیل کالاهای جدید، پژوهش و توسعه، برنامه‌ریزی تخصیص منابع می‌باشد که برای کسب موافقت عام در بین یک گروه از متخصصین است. این متد شامل بررسی مفصل عقاید و نقطه‌نظرات متخصصین که معمولاً از طریق پرسشنامه‌های پستی صورت می‌گیرد، می‌باشد. پاسخ‌های رسیده بدون نام به‌وسلیه اعضای همان گروه صاحب‌نظر مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. پاسخ‌های صاحب‌نظران چندین بار بدین ترتیب مورد تجدید نظر قرار گرفته تا بالاخره به یک نقطه‌نظر مشترک برسند. این روش بسیار وقت‌گیر و پرهزینه است.
۷. مطالعات مقایسه‌ای - در این روش از موارد همسان گذشته برای تعمیم به حال و آینده استفاده می‌شود.
۸. روش بارش فکری - این تکنیک به دادن ایده‌های جدید و پیش‌بینی کمک می‌کند. در این تکنیک افراد هیچ محدودیتی ندارند و براین اساس اعضا تشویق می‌شوند براساس افکار یکدیگر ایده‌های جدید ارائه دهند.

آینده‌نگاری

آینده‌نگاری فرایندی است که در آن ابتدا تصویری از وضع بایسته و آرمانی سازمان در نظر گرفته می‌شود و سپس توانایی‌ها و قابلیت‌های لازم برای رسیدن به آن در سازمان ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر، در این روش، سازمان خود را در زمان آینده می‌پندارد و به رفع کاستی‌ها و ایجاد زیرساخت‌های بایسته در زمان حال نیل به چنین آینده‌ای می‌اندیشد. واژه آینده‌نگاری بیشتر در مورد مطالعات آینده در حوزه علوم و فناوری به کار برده می‌شود. معمولاً از تکنیک‌هایی نظیر داده‌کاوی^۱، سناریوسازی^۲ و ... استفاده می‌شود.

الگوهای فکری حاکم بر مطالعات و پژوهش‌ها در باره آینده از روش‌های پیش‌بینی یا آینده‌نگری به روش‌های آینده‌نگاری تغییر جهت داده است. اما به این مفهوم نیست که از تکنیک‌های پیش‌بینی اصلاً استفاده نشود. در محیط‌های نسبتاً ایستا و مانا یا محیط‌هایی که دامنه نوسانات متغیرهای بنیادین کسب‌وکار اندک است، بیشتر از روش پیش‌بینی و در محیط‌های پویا و سیال یا محیط‌هایی که دامنه نوسانات متغیرهای کلیدی کسب‌وکار زیاد است، از روش آینده‌نگاری استفاده می‌شود.

در آینده‌نگاری، شناخت آینده به صورت ساختارمند و سازماندهی شده انجام می‌گیرد. آینده‌نگاری امری کلان است و با پیش‌بینی‌ها و آینده‌نگری‌های شخصی و فردی نایکسان است و نوعی از آینده‌نگری در سطح گسترده و کلان را نشان می‌دهد. آینده‌نگاری فعالیتی پیوسته است که به گونه دوره‌ای تکرار می‌شود، آینده‌نگاری فعالیتی یکباره^۳ نیست و در خلال تکرار و بازآرایی است که فرضیات قبلی اثبات یا ابطال می‌شوند و فرضیات جدیدی جای آن‌ها را می‌گیرند.

در آینده‌نگاری برخلاف پیش‌بینی، وقوع آینده الزاماً براساس صورت‌بندی علی که شرایط اولیه خود را از وضعیت حال و گذشته به دست می‌آورد، پدید نمی‌آید. در آینده‌نگاری سویه‌ها و وجوه اقتصادی و اجتماعی نیز برآورد می‌شود. در آینده‌نگاری سپهر زمانی مطالعه بلندمدت است و از آنجا که آینده برآیند تلاش‌ها و نیروهای انسانی و پیشران‌ها و عوامل گذشته پنداشته می‌شود، لذا آینده ساخته می‌شود. این ساخت آینده نیازمند مشارکت بازیگران است و در نتیجه، مشارکت و هم‌آفرینی بازیگران اصلی در این فرایند اهمیت بسیار بالایی دارد. چنان که بعضی از اندیشمندان آن‌را عناصر حیاتی و اساسی آینده‌نگاری می‌دانند.

دو اصل اساسی که نشانه اصلی تفکر آینده‌گرایان مدرن است عبارتند از:

¹ Data Mining

² Scenario building

³ One-off

۱. پیوند گذشته و حال - این اصل تقریباً میان تمام آینده‌گرایان مشترک است که جهان هستی یکپارچه است نه آمیخته‌ای از اجزای مستقل و بی‌ارتباط با یکدیگر. به عقیده آینده‌گرایان، جهان آینده از درون جهان حال و گذشته خلق می‌شود، از این‌رو با نگاه دقیق به رویدادهای جهان طی چند سال گذشته می‌توان نکات بسیاری را درباره آینده یافت.

۲. نقش بازه زمانی در مطالعات آینده‌گرایی - در آینده‌های کوتاه‌مدت (کمتر از پنج سال) نمی‌توان تغییرات عمده در جهان امروز را متصور شد (و شرایط کسوف‌های درگیر در بحران‌های اقتصادی و سیاسی که دستخوش تغییرات سریع و آنی هستند را باید از این امر مستثنی کرد). همچنین در دوره زمانی بیش از پنجاه سال تغییرات عمده‌ای به وقوع خواهد پیوست که به احتمال قوی نمی‌تواند در تصمیم‌گیری‌های امروز ما تاثیر چندانی داشته باشند. به همین دلیل، آینده‌گرایان بر بازه‌های زمانی بین ۵ تا ۵۰ سال تاکید می‌کنند و برنامه‌ها و اهداف خود را در همین دوره زمانی تعریف می‌کنند. آن‌ها معتقدند که تصمیم‌های امروز، جهان فردا را شکل می‌دهد.

مخروط آینده‌گرایی

آینده‌گرایی را می‌توان به‌مثابه یک فرایند پنداشت هدف آن استفاده از روش علمی و عقلانی برای دیدن، نگاشتن و ساختن آینده است و دربردارنده اجزای زیر است:

- ورودی - ورودی سیستم شامل داده‌ها و اطلاعات از وضعیت گذشته و حال است.
 - پردازش - در یک فرایند، ورودی پس از پردازش به خروجی تبدیل می‌شود. پردازش در مطالعات آینده‌گرایی هم عبارت از تبدیل داده‌ها و اطلاعات ورودی به تصویر و تجسمی از آینده و همچنین ارائه تفاسیر گوناگون از آینده با استفاده از روش‌های عقلایی است.
 - خروجی - خروجی آینده‌گرایی، وضعیت آینده است. آینده امری است که افراد می‌توانند آن را با اقدامات هدفمند خود طراحی کنند و به آن تجسم بخشند. پس با دگرش عملکرد انسان در زمان حال، احتمالات آینده تغییر می‌کند و با تغییر رفتار، می‌توان آینده موردنظر را ترسیم کرد.
- آینده‌گرایی درصدد یافتن پاسخ به سه پرسش اساسی زیر است:

۱. وقوع کدام آینده‌ها ممکن است؟

۲. وقوع کدام آینده‌ها محتمل است؟

۳. وقوع کدام آینده‌ها مطلوب است؟

وندل بل^۱ اعتقاد دارد که آینده‌گرایان برای کشف این سه گونه آینده، سه دسته پرسش مطرح می‌کنند: چه چیزی می‌تواند در آینده وجود داشته باشد؟ چه چیزی به احتمال بیشتر وجود خواهد داشت؟ و چه چیزی می‌بایست وجود داشته باشد؟ امکان‌پذیر، محتمل و بهتر، این‌ها چیزهایی است که سازمان‌های آینده‌گرا درصدد شناسایی آن‌ها هستند: آنچه می‌تواند باشد، آنچه احتمال آن می‌رود و آنچه باید باشد.

دست‌آورد آینده‌گرایی، ترسیم تصاویر و ایده‌های گوناگون در مورد جهان آینده است. از نگاه بسیاری از صاحب‌نظران، «آینده‌های بدیل^۲» مفهوم محوری آینده‌گرایی محسوب می‌شود. این مفهوم بر این نکته تاکید دارد که افراد، گروه‌ها و فرهنگ‌ها در مسیری از پیش تعیین شده به سوی یک آینده واحد قرار ندارند و آنان با به‌کارگیری قوای آینده‌نگری و تصمیم‌گیری خود، می‌توانند آینده‌ای را از میان دامنه وسیعی از پیامدها و مسیرهای منتهی به آینده برگزینند. لذا مطالعات آینده‌پژوهی با مفهوم «آینده‌ها» و «گزینه‌های بدیل در آینده» سروکار دارد. آینده‌های بدیل در این مطالعات شامل

¹ Wendell Bell

² Alternative futures

«آینده‌های ممکن^۱»، «آینده‌های باورپذیر^۲»، «آینده‌های محتمل^۳» و «آینده‌های مطلوب^۴» هستند.

۱. آینده‌های ممکن - هر چیز قریب به ذهن یا دور از ذهن، قابل پنداشت یا غیرقابل پنداشت، خوب یا بد و محتمل یا بعید که می‌تواند یا ممکن است در آینده رخ دهد. آینده‌های ممکن، همان آینده‌هایی هستند که بر پایه دانش و خرد بشر، باورکردنی و پذیرفتنی هستند و شامل تمامی آینده‌هایی هستند که قابل پنداشت است.

۲. آینده‌های باورپذیر - آینده‌های باورپذیر شامل آن دسته از آینده‌هایی است که می‌توانند تحقق یابند. به عبارت دیگر، آن دسته از آینده‌هایی که براساس دانش کنونی بشر، وقوع آن امکان‌پذیر است. این آینده‌ها برخلاف آینده‌های ممکن شامل آینده‌هایی است که ناسازگار با اصول و دانش کنونی بشر نیست. این دسته از آینده‌ها در پاسخ به این پرسش که چه چیزی می‌تواند تحقق یابد؟ ساخته می‌شود.

۳. آینده‌های محتمل - آینده‌های محتمل شامل هر چیزی است که به احتمال زیاد در آینده به وقوع خواهد پیوست. به بیان دیگر، عبارت است از آینده ممکن که بیشترین احتمال را برای رخ دادن در آینده دارد. کارل پوپر معتقد بود که اگر نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم، حداقل می‌توانیم برخی از جایگزین‌های محتمل را درک کنیم. آینده‌های محتمل به آن دسته از آینده‌هایی اشاره دارد که احتمالاً تحقق می‌یابند. به عنوان مثال تداوم روندهای جاری از جمله آینده‌هایی است که احتمالاً به وقوع خواهد پیوست.

۴. آینده‌های مطلوب - آینده محتملی که مطلوب و مرجح است و عبارت از آینده محتملی که مطابق آرمان‌ها و خواست جامعه یا کسب‌وکاری که آینده‌گرایی برای آن انجام می‌شود، بهتر، زیباتر و برتر است. اما آینده‌های مطلوب همان آینده‌هایی هستند که کسب‌وکارها بر پایه ارزش‌ها و هدف‌گذاری‌ها، خواستار شکل‌گیری و تحقق آن‌ها هستند. آینده‌های مطلوب برخلاف سایر آینده‌های دیگر، از جنس برانگیزاننده هستند نه از جنس شناخت. این آینده‌ها برآمده از قضاوت‌های ارزشی هستند و از این رو بیشتر ذهن‌گرا^۵ هستند تا واقع‌گرا^۶. ممکن است آینده‌ای که برای گروهی یا فردی مطلوب است برای دیگری مطلوب نباشد. آینده‌های مطلوب در پی یافتن پاسخ به این پرسش هستند که تحقق چه چیزی را می‌خواهیم؟

مجموعه این مفاهیم در شکل ۴۵ که توسط ژوزف وروس^۷ (۲۰۰۳) ترسیم شده، نشان‌دهنده این است که از زمان حال به آینده‌های بالقوه‌ای می‌توان رسید که هر یک نشان‌دهنده مجموعه‌ای از رویدادهای آینده خواهد بود:

¹ Possible futures

² Plausible futures

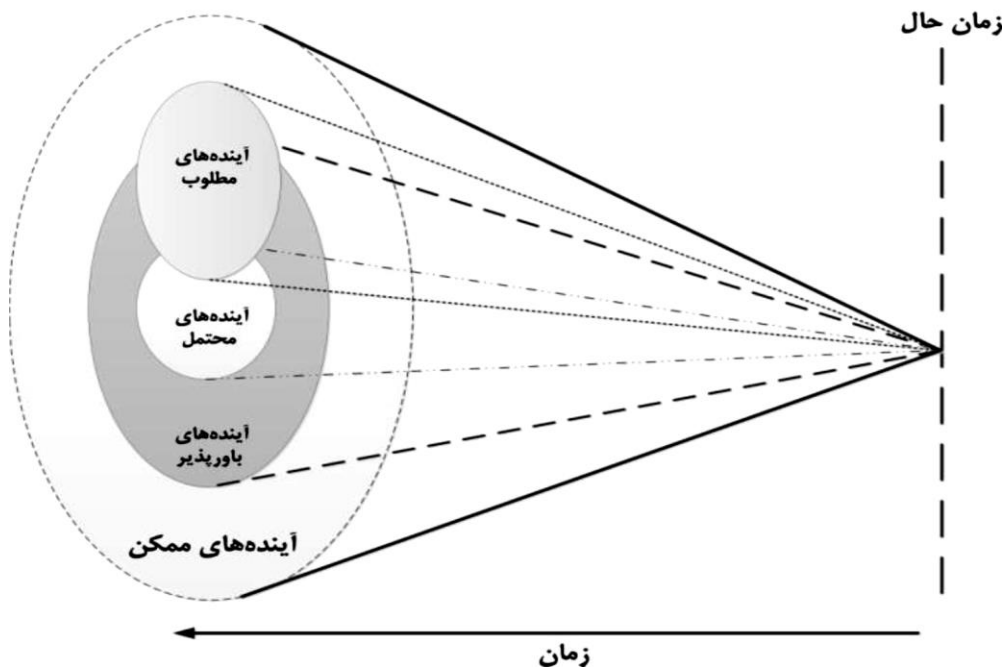
³ Probable futures

⁴ Preferable futures

⁵ Subjective

⁶ Objective

⁷ Voros



شکل ۴۵. مخروط آینده‌گرایی و آینده‌های بدیل

نهاد سازمانی تعیین فراروندها

لستر سی. تارو^۱ (۲۰۰۳)، پیرامون تاسیس نهادی در سازمان‌ها به منظور دیدن افق فرارو که بی‌ارتباط با آینده‌گرایی نیست، اعلام می‌کند که مهم این است که اعتقادات، نهادها و طرز اندیشه و نگرش خود را نو کنیم تا اشخاص، شرکت‌ها و کشورها بتوانند در جهانی به سرعت در حال تغییر که فراروی آن‌ها خواهد بود زندگی کنند و خود را با مقتضیات آن وفق دهند. ما به فرایندی فکری و به نهادهایی نیاز داریم که در فهم آن چه در حال وقوع است و در نوع واکنشی که باید به آن نشان دهیم هدایت‌مان کند و بهترین کار این است که مدیری ارشد که صاحب دانش و اطلاعات باشد منصوب نماییم و امور مربوط به دانش‌وفن را به او بسپاریم. این شخص (CKO) کمک می‌کند تا کمبودها و کاستی‌های نظامی را که در آن زندگی می‌کنیم بفهمیم.^۲ CKO^۳ قرینه CEO^۴ است. همان کسی است که ما به آن مدیرعامل می‌گوییم و بالاترین مقام اجرایی شرکت است. بنابراین CKO را می‌توان، در نظام تشکیلاتی «معاون دانش‌وفن شرکت» نامید.

نقش معاون دانش‌وفن شرکت این است که در اقتصاد جهانی نوپدید متکی به دانش سده بیست و یکم مرز دانش‌ها و فناوری‌ها را بشناسد و پایه‌پای آن حرکت کند. بیل گیتس نخستین نمونه معاون دانش‌وفن در شرکت عظیم مایکروسافت است. او خود را از مدیرعاملی مایکروسافت تنزل مقام و به معاونت امور دانش‌وفن مایکروسافت ترفیع داد. عنوان شغلی او «معمار کل نرم‌افزار»^۵ است، اما این در شرکت نرم‌افزار همان معاون دانش‌وفن شرکت است (CKO). استیو بالمر^۶ مدیر عامل جدید مایکروسافت می‌گوید، این با بیل گیتس است که ببیند «فناوری‌های نوپدید نرم‌افزار چگونه باید به یکدیگر تنیده و در تولید محصول به‌کار گرفته شوند.» سرانجام، معاون دانش‌وفن در سلسله مراتب مقامات شرکتی نقشی را ایفا خواهد کرد که اکنون معاون امور مالی شرکت از راه کسب مزیت رقابتی برای شرکت و درباره چگونگی اداره منبع کمیاب شرکت یعنی سرمایه فکری ایفا می‌کند.

آیا شرکت باید فناوری خود را بخرد، بفروشد، یا بسازد؟ این تصمیم با رئیس واحد تحقیقات نیست. کار رئیس تحقیقات این است که فناوری‌های

¹ Thurow, Lester C.

² Chief Knowledge Officer (CKO)

³ Chief Executive Officer

⁴ The company CKO

⁵ Chief Software Architect

⁶ Steven Anthony Ballmer

جدید را به بهترین وجه ممکن بسازد. افق نگاه اجتماعی و اقتصادی وسیع‌تری می‌خواهد تا کسی تشخیص دهد که فناوری‌ها را باید خرید، فروخت یا ساخت. پیشنهاد خرید، فروش یا ساخت فناوری کار معاون دانش‌وفن است. معاون دانش‌وفن می‌داند که چرا سیسکو باید بخرد، اپل باید بفروشد و اینتل باید خودش تولید کند. کشورها هم همین حالت را دارند و مقام کشوری دانش‌وفن باید در چنان مرتبه‌ای از دانش و اطلاعات باشد که بدانند صلاح کشور کی و کجا تولید فناوری، کی خرید فناوری و کی فروش فناوری است. معاون دانش‌وفن، فناوری مهم را از غیرمهم باز می‌شناسد. کشورها هم باید فناوری‌های مهم را از غیرمهم باز شناسند.

چرخه تولید، رشد، بلوغ، زوال و افول شرکت‌ها تحت تاثیر مجموعه پیچیده‌ای از واکنش متقابل و فعل و انفعالات بین فناوری و اقتصاد قرار دارد. فهم این چرخه با پیش‌بینی‌های خطی غیرممکن است. در اثنای انقلاب‌های صنعتی، فناوری‌ها دوره‌های طولانی تغییرات آرام دچار تغییر ناگهانی می‌شوند. فناوری‌های نو فناوری‌های کهنه را به زانو درمی‌آورند. شرکت‌ها به پیچی تند می‌رسند که نرخ رشدشان ناگهان به اوج یا فرود می‌رسد. فهم چرخه‌های تولید و مرگ شرکت‌ها و کشورها دشوارتر می‌شود. معاون دانش‌وفن می‌داند که هر محصولی روزی به سن بلوغ می‌رسد و رشد آن به کندی می‌گراید. بیشتر فعالیت‌های صنعتی به روزی می‌رسند که تولیدشان در سراسی می‌افتد. تشخیص زودهنگام این تغییرات و واکنش بهنگام به همان اندازه انتخاب راهبرد فنی صحیح، برای صنایع نوپدید اهمیت دارد. مسئولان بخش تولید همیشه می‌خواهند تا روزی که ممکن باشد روش‌های مانوس خود را کنار نگذارند. آخرین کارشان این است که قبول کنند دنیا عوض شده و آن‌ها هم باید راه و رسم کار خود را عوض کنند. هر بازاری سرانجام بالغ می‌شود و به اشباع می‌رسد. مثلاً، رایانه شخصی از نظر فناوری به نقطه‌ای رسیده است که دیگر سرعت بیشتر و حجم کمتر برای بیشتر کاربران معنی ندارد. شمار خریدارانی که رایانه قوی‌تر بخواهند روزبه‌روز کمتر می‌شود. وقتی که بازار رایانه شخصی اشباع شد، رشد آن متوقف می‌شود و به مشتریانی محدود می‌گردد که می‌خواهند رایانه خود را عوض کنند. طبیعی است که بازار رایانه کوچک‌تر می‌شود. این با معاون دانش‌وفن است که به شرکت خبر دهد که رایانه در کجای این چرخه قرار دارد. چگونگی واکنش شرکت به این خبر با مدیرعامل است.

تارو ادامه می‌دهد: در رکود سال ۲۰۰۱ معلوم شد که بسیاری از شرکت‌ها عمر چرخه محصولات خود را نمی‌دانستند. رکودهای آمریکا کلا عادی هستند، اما رکود سال ۲۰۰۱ درست به این سبب که در بحبوحه انقلابی صنعتی رخ داد ویژگی‌های دیگری داشت. ببینید که چه شرکت‌های نام‌آوری ورشکست شدند: سوئیس ایر، پلاروید، بتلهم استیل، کی - مارت، بارلینگتون، چیکیتا، گلوبال کراسینگ، انرون، ورلدکام، ادلفی، آرتور اندرسون، آرتور لتیل، یونایتد ایر لاینز و یو اس ایر لاینز. این شرکت‌ها به این سبب ورشکسته نشدند که مدیران آن‌ها ناگهان عقل خود را از دست دادند. دلیل ورشکستگی آن‌ها این بود که توفان نوآوری طومار آن‌ها را درهم پیچیده بود. ناگهان دیدند که مدل کسب‌وکارشان عمل نمی‌کند و نتوانسته بودند الگوهایی جدیدی بیابند که عمل کند. الگوهای جدید موفق در صنایع قدیم‌شان وجود نداشت.

پلاروید به سبب اختراع عکاسی دیجیتالی و آماده شدن یک ساعته عکس ورشکست شد نه به سبب این که رکود باعث شده باشد که مشتریان از مخارج خود بکاهند. می‌توانید بگویید که پلاروید باید زودتر می‌جنبید و وارد عصر عکاسی دیجیتالی می‌شد. به مشکلات سوئیس ایر به هنگام ورشکستگی نگاه کنید. فقط ده سال پیش‌تر یکی از پرسودترین و تحسین‌برانگیزترین خطوط هوایی بود. مدیران سوئیس آن دچار نسیان ناگهانی نشدند که اداره یک خط هوایی را فراموش کرده باشند. جهانی‌شدن، روش اداره خطوط هوایی را عوض کرد.

این با معاون دانش‌وفن است که بگوید زمانه عوض شده و مدل کنونی کسب‌وکار کهنه و از کار افتاده است. کار درست رها کردن کسب‌وکار است. معاون دانش‌وفن تلاش می‌کند زمان بلوغ صنعتی را تعیین کند، چه موقع باید پا پس کشید و کی باید فعالیت را رها کرد. فهمیدن این واقعیت از دانستن زمان پیش‌رو دشوارتر است. با معاون دانش‌وفن است، که نزدیک شدن محصولات را به چرخه‌های زندگی اقتصادی و فناوری خود به شرکت

گوشزد نماید.

فناوری‌های جدید، اقتصادهای هالترگونه^۱ می‌آفرینند. در اقتصاد هالتری همه شرکت‌ها، بزرگ و کوچک، یا در این سر هالتراند یا در سر دیگر، وسط خالی است. از هر مهندس مشاور معتبری بپرسید خواهد گفت، در هر کاری که هستید، دو گزینه اساسی فراروی شماست: یا سلطه جهانی پیدا کنید و یا به کاری خیلی تخصصی روآورید و گوشه خاصی از بازار را تسخیر نمایید. شرکت داخلی بینابین (نه بزرگ، نه کوچک) محکوم به فنا است. دولت‌ها هم مثل شرکت‌ها با آینده‌ای روبه‌رو هستند که همه چیز آن متکی به دانش است. دولت‌ها در سده بیستم فرمان هدایت اقتصاد کشورهای خود را به‌دست گرفتند. جهانی شدن این گونه قدرت دولت‌ها را، چه بزرگ باشند و چه کوچک، از آن‌ها می‌گیرد. دولت‌ها باز هم در اقتصاد متکی به دانش حائز اهمیت هستند، اما به جای این‌که در برج دیده‌بانی بنشینند و هواپیماها را هدایت کنند که کی و کجا فرود آیند، باید فرودگاه‌ساز شوند تا فعالیت‌های اقتصادی جهان (اعم از داخلی و خارجی) را در درون مرزهای خود فرود آورند. آیا می‌توانند باند خوبی بسازند که مردم و شرکت‌های‌شان از آن‌جا بلند شوند و در آن‌جا فرود آیند تا در بازی اقتصاد جهانی شرکت نمایند؟ آیا فرودگاه داخلی طوری ساخته شده است که شرکت‌های خارجی در آن فرود آیند؟ این فرودگاه اقتصادی با تربیت کارگران تحصیل‌کرده، زیربنای اجتماعی شامل نظام قضایی سالم، تامین جانی و مالی و زیربنای فیزیکی از قبیل شبکه‌های حمل و نقل، ارتباطات و برق ساخته می‌شود و اگر کشوری بخواهد در بالاترین سطوح بازی کند باید در راه پژوهش و توسعه به‌منظور پیشبرد فناوری پول خرج کند. کشورها باید مهارت‌های جدیدی را به‌دست گیرند تا بر ثروت خود بیافزایند. چنان که شرکت‌ها باید مهارت‌های آموزشی را به‌دست گیرند تا بتوانند سودآور شوند.

ابزارها و روش‌های شناخت آینده

تفاوت آینده‌پژوهی با سایر تلاش‌های تاریخی بشر، در دستیابی به تصویر آینده، در روش علمی آن نهفته است. با کمک آن‌ها شناخت علمی بهتری نسبت به آینده فراهم می‌شود. ابزارهای آینده‌پژوهی طی سالیان متمادی توسعه یافته و با مطالعات آینده‌پژوهی نسل‌های متفاوتی از ابزارها با رویکردهایی توسعه‌یافته تدوین شده‌اند. دسته‌بندی ابزارها و روش‌های آینده‌پژوهی کاری دشوار است. چون این روش‌ها هنگام کاربرد منعطف هستند و به آسانی طبقه‌بندی نمی‌شوند.

مفاهیم برخی از ابزارها و روش‌های رایج مورد استفاده در آینده‌گرایی عبارتند از:

۱. دلفی - دلفی^۲ یکی از رایج‌ترین و شناخته‌ترین روش‌های آینده‌نگری و آینده‌نگاری است. یکی از نقاط عطف در تاریخچه آینده‌نگری، ابداع روش دلفی است. عنوان این روش برگرفته از نام معبد معروف در شهر دلفی یونان است، چرا که کاهنان آن شهر، آینده را پیش‌گویی می‌کردند، مانند کارشناسان آینده‌پژوهی که اکنون از این روش بهره می‌جویند.
۲. سناریو - سناریوها^۳ داستان‌هایی هستند که مسیرهای فرارو را در آینده توصیف می‌کنند. سناریوها به طرز ماهرانه‌ای گزینه‌های گوناگون آینده و چگونگی تحقق آن‌ها را ترسیم می‌کنند. سناریوها ابزار موثری هستند که تصورات مدیران در باره آینده‌های بدیل را شکل می‌دهند و می‌توانند چشم‌اندازهای چندگانه‌ای پیرامون حوادث پیچیده ارائه کنند و به این حوادث معناهای مختلفی دهند. سناریو یکی از تکنیک‌های مربوط به روش آینده‌نگاری است که به دلیل ساختار داستان‌گونه، قدرت درک آن برای رهبران و مدیران سازمان‌ها ساده و آسان است.
۳. پیمایش محیطی - سازمان‌ها به‌منظور درک نیروهای خارجی عامل تغییرات، محیط را پیمایش می‌کنند تا در صورت لزوم واکنشی کارا و

¹ Barbell economy

² Delphi

³ Scenario

- به‌هنگام نسبت به تغییرات از خود نشان دهند. با توجه به این که قابلیت و توانش سازمان برای سازگاری با محیط خارجی، به فهم و تفسیر تغییرات آن محیط وابسته است، پیمایش محیطی^۱ ابتدایی‌ترین روش برای فهم و تفسیر این تغییرات و هشدار سریع و زود هنگام نسبت به تغییرات اساسی و کشف نقطه‌ضعف‌ها است. هدف از سیستم پیمایش محیطی یافتن سریع نشانه‌های توسعه آینده برای دستیابی به آن است.
۴. ذهن‌انگیزی یا طوفان مغزی – ذهن‌انگیزی^۲ نام موقعیتی است که در آن گروهی از افراد برای تولید ایده‌های جدید در یک زمینه ویژه گرد هم می‌آیند. قواعد این روش به‌گونه‌ای است که افراد می‌توانند با آزادی فکر کنند و به سوی زمینه‌های فکری جدید سوق داده شوند و در نتیجه ایده‌ها و راه‌حل‌های متنوعی ارائه دهند. در این روش هر فردی می‌تواند نظر خود را بدون هر گونه محدودیتی آشکار سازد.
۵. روش تحلیل ثبت اختراع – چنانچه به هر دلیلی دسته‌ای از علوم یا فناوری‌ها در کشوری شکل نگرفته باشد، یکی از راه‌های آشنایی با علوم و فناوری‌ها و شناخت مسیر تکاملی آن‌ها، بررسی روند انجام تحقیقات و روش تحلیل ثبت اختراع^۳ است.
۶. درخت وابستگی – درخت وابستگی^۴ یکی از روش‌های پیش‌بینی آینده و نقطه شروع آن تشخیص نیازها یا اهداف آینده است. در شیوه درخت وابستگی، یک مطلب گسترده به شکل صعودی به زیر مطالب کوچک‌تر تقسیم می‌شود. خروجی این فرایند نمایشی گرافیکی با ساختار ترتیبی است که مطلب کلی موردنظر را به سطوح جزئی‌تر و ریزتر طبقه‌بندی می‌کند.
۷. تحلیل ریخت‌شناسی – این روش، مکمل روش درخت وابستگی است و برای تشخیص و تعیین تحلیل ریخت‌شناسی فرصت‌های جدید تولید و به کار می‌رود و چشم‌اندازی وسیع از پاسخ‌های ممکن ارائه می‌دهد. این روش سازمان را به سوی نوعی ابتکار سازمان‌یافته، رهنمون می‌شود.
۸. چرخه آینده – چرخه آینده^۵ روشی برای تشخیص و طبقه‌بندی نتایج درجه دوم و سوم حوادث و روش‌هاست و روشی برای سازماندهی اندیشه‌ها و پرسش‌ها پیرامون آینده و درواقع، یک ذهن‌انگیزی سازمان‌یافته است. فرایند یا واقعه در نقطه وسط یک برگه کاغذ و منطبق با مرکز دایره فرضی کوچکی نوشته می‌شود. از مرکز این دایره (فرایند) خطوط کوچکی به محیط فرضی آن وصل می‌شود. هر یک از نقاط تقاطع این خطوط با محیط دایره یکی از تاثیرات و نتایج ابتدایی را نشان می‌دهد. تاثیرات دوم هر یک از تاثیرات ابتدایی به همین ترتیب دومین دایره را شکل می‌بخشد.
۹. دیده‌بانی آینده – دیده‌بانی آینده^۶ در معنای عام عبارت است از زیرنظر داشتن یک حیطه ویژه با هدف شناسش چالش‌ها و فرصت‌های آتی موجود در آن حیطه.
۱۰. تجزیه و تحلیل روند – روندها، الگوهای دگرش در موارد پراهمیت از دید مشاهده‌گر هستند که در امتداد زمان به‌وقوع می‌پیوندند. اولین گام در آینده‌گرایی، تجزیه و تحلیل روند^۷ و کشف روندهایی است که هم اکنون در جریان هستند. این روش در حقیقت پیش‌بینی آینده از روی قرائن و شواهد تاریخی است که تغییرات یک داده در گذشته را نشان می‌دهد.
۱۱. تجزیه و تحلیل پیشران‌ها – برای شناسایی پیشران‌هایی که روندهای آتی را تشکیل می‌دهند از روش تجزیه و تحلیل پیشران‌ها بهره‌گیری می‌شود و با این روش می‌توان به‌عنوان مبنایی برای تدوین سناریوها، نقشه‌راه یا چشم‌انداز استفاده کرد.
۱۲. چشم‌اندازسازی – چشم‌اندازسازی^۸، تجسم و ترسیم تصویری غنی و البته نه چندان دقیق از آینده است. چشم‌انداز برخلاف سناریو که رد پا از

¹ Environmental survey² Brain Storming³ Patent⁴ Dependency tree⁵ Future Cycle⁶ Horizon Scanning⁷ Trend Analysis⁸ Visioning

اکنون به آینده مشهود است، بیشتر شبیه به پرش به آینده است و لزوماً نمی‌توان نحوه تهیه چشم‌انداز را دید.

۱۳. نقشه‌راه یا ره‌نگاشت - نقشه‌راه^۱، گام‌هایی را که باید برای نیل به یک هدف برداشت، تعیین می‌کند. ره‌نگاشت به گمانه‌زنی در کشف محصولات گوناگون ممکن در آینده کمک می‌کند و درعین‌حال بخش‌های کلیدی از علوم مختلف که برای ایجاد این محصولات لازم است، را نیز مشخص می‌کند. این روش به‌ویژه برای تعیین فهرست اقدام‌های بایسته که باید برای پیدایش یک فناوری جدید به انجام رسانده شود، بسیار مفید است.
۱۴. پس‌نگری - پس‌نگری^۲ با پنداشت آینده مطلوب شروع می‌شود و سپس با تعیین قدم‌های لازم برای افزایش شانس رسیدن به آن آینده ادامه می‌یابد. این رویکرد تنها زمانی عملی است که اهداف آینده به روشنی و به دور از هرگونه ابهام تعیین شده باشند.
۱۵. مدل‌سازی - کاربرد این روش در بررسی آینده یک سیستم و نیز جایی که درکی از عوامل موثر بر تغییرات سیستم در امتداد زمان، وجود دارد، می‌باشد. این روش ابزار ارزشمندی جهت بررسی یک موضوع پیچیده می‌باشد و در آن بررسی‌ها بیشتر بر پایه ادراکات افراد صورت می‌گیرد تا شواهد، در نتیجه استفاده از این روش، سنجه‌ها^۳ در اختیار قرار می‌گیرند.
۱۶. شبیه‌سازی - در رویکرد شبیه‌سازی^۴ مثل بازی‌های کامپیوتری، از صاحب‌نظران موضوع خواسته می‌شود که خود را به‌عنوان بازیگران یک سناریو فرض کنند و در مورد واکنش‌های خود تصمیم بگیرند. بدین ترتیب این رویکرد روش خوبی برای سیاست‌گذاران است تا نحوه تاثیر سیاست‌های کنونی خود را بر آینده، و میزان کارایی این سیاست‌ها را در درازمدت، شبیه‌سازی کنند.

¹ Road Map

² Back Casting

³ Metrics

⁴ Simulation & Gaming

فصل ۱۴

یادگیری گرای

مروری بر یادگیری و گونه‌های آن

تعاریف گوناگونی از یادگیری ارائه شده است ولی یکی از جامع‌ترین آن‌ها بیان می‌کند که «به هرگونه تغییر نسبتاً دائمی در رفتار که بر اثر تجربه و شناخت ایجاد می‌شود، یادگیری می‌گویند.» به عبارت دیگر یادگیری فرآیندی است که در آن پندارها و کردارهای افراد تغییر می‌یابد و بعد از این تغییر، افراد به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. یادگیری باعث توانایی پاسخگویی سریع‌تر و مؤثرتر به محیط پیچیده و پویا می‌شود. یادگیری همچنین انتشار اطلاعات، برقراری ارتباطات، آگاهی و کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. یادگیری، به‌مثابه یک فرایند شناختی، با بهره‌گیری از چشم‌اندازهای گوناگون فلسفی، روانشناختی، علوم عصبی، تربیتی و در مجموع علوم شناختی مطالعه شده است. بنابراین، اولین ملاک یادگیری، تغییر سلوک (گفتار، پندار و کردار) یا تغییر توانایی به رفتار (دانش، بینش، نگرش و مهارت) است. در واقع یادگیری در یک فرد وقتی اتفاق می‌افتد که وی بتواند بعضی چیزها را متفاوت از قبل انجام دهد. اطلاعات، دانش، بینش، نگرش، مهارت، راهبرد و ارزش‌ها، منشاء رفتارند. هر تغییری در این عناصر شناختی فرد که منجر به تغییر رفتار وی شود، حکایت از یادگیری دارد.

چرا انسان‌ها برای یادگیری تلاش می‌کنند یا چه چیزی افراد را برای یادگیری بر می‌انگیزاند؟ روانشناسان بر این باورند که افراد براساس دو اصل «حفظ حیات» و «کسب مطلوبیت» (یعنی میل به کسب بیشینه لذت و اجتناب از درد و رنج، دوری از فقر، محرومیت، ظلم و ستم، تبعیض و بی‌عدالتی) برانگیخته می‌شوند و رفتار می‌کنند. در مسیر حفظ حیات و کسب مطلوبیت، انسان‌ها نیازها و خواسته‌های متنوعی پیدا می‌کنند. غایت یادگیری یک انسان، یک سازمان و یک جامعه خردمندی است. اگر دانش به مفهوم توانش انجام درست کارها تعریف شود، خردمندی مفهوم توانش انجام درست کارهای درست را خواهد داشت. اگر پیامد یادگیری تا سطح دانش به توسعه منجر شود، پیامد یادگیری تا سطح خرد به توسعه پایدار انسانی منتهی خواهد شد.

از چشم‌انداز هستی‌شناسی، یادگیری به‌مثابه یک فرایند شناختی و فراشناختی، به‌گونه‌ای انتزاعی و در خلا صورت نمی‌گیرد، بلکه در متن یک محیط طبیعی و اجتماعی و در همکنشی با دیگر مولفه‌های اجتماعی شکل می‌گیرد و گسترش می‌یابد. به عبارت دیگر، یادگیری در بستر و سیاق و در همکنشی با دیگر مولفه‌های اجتماعی و طبیعی توسعه می‌یابد.

نظریه‌های یادگیری به دو دسته عمده زیر تقسیم می‌شوند:

الف - نظریه‌های یادگیری رفتاری^۱

۱. شرطی‌سازی کلاسیک^۲

۲. شرطی‌سازی ابزاری (شرطی‌سازی عاملی)^۳

۳. یادگیری مشاهده‌ای (مدل‌سازی)^۴

ب - نظریه‌های یادگیری شناختی^۵

^۱ Behavioral learning theories
^۲ Classical conditioning

^۳ Instrumental conditioning or Operant conditional

^۴ Observational learning or modeling
^۵ Cognitive learning theories

الف - نظریه‌های یادگیری رفتاری

گاهی اوقات به یادگیری رفتاری، «یادگیری محرک - پاسخ» نیز گفته می‌شود زیرا مبتنی بر پاسخ‌های قابل مشاهده‌ای است که به یک سیگنال محرک بیرونی خاص داده می‌شود. در این شیوه یادگیری بیشتر ورودی و خروجی یادگیری مورد توجه قرار می‌گیرد. بدین معنی که در قبال محرکی که یک مصرف‌کننده از محیط اطراف انتخاب می‌نماید، واکنش نشان می‌دهد. روانشناسانی که تابع این دیدگاه هستند، بر روی فرایندهای فکر داخلی تمرکز نمی‌کنند بلکه، ذهن را به‌عنوان یک «جعبه سیاه» در نظر می‌گیرند و بر جنبه‌های قابل مشاهده رفتار تاکید می‌کنند. بنیانگذار این مکتب واتسون^۱ (۱۹۱۳) بود. این مکتب به جهان‌بینی تجربه‌گرایی باورمند است که تجربه تنها منبع اصلی دانش و یادگیری است و یادگیری از راه کسب تجربه صورت می‌گیرد.

یادگیری رفتاری شامل سه نظریه اساسی زیر است:

۱. **شرطی‌سازی کلاسیک** - شرطی‌سازی کلاسیک پاسخی غیرارادی یا خودکار تلقی می‌شود که از تکرار محرک‌ها و انگیزش یا ترغیب سرچشمه می‌گیرد و زمانی بروز می‌کند که محرکی که پاسخ را ایجاد می‌کند، با محرک دیگری همراه می‌شود که در ابتدا به خودی‌خود ایجاد پاسخ نمی‌کند. در امتداد زمان، محرک دوم به‌علت آنکه با محرک اول تداعی می‌شود، موجب پاسخ مشابه می‌شود. فیزیولوژیست شهیر روس ایوان پاولوف^۲، مفهوم شرطی‌سازی کلاسیک را توسعه داد. به باور وی در این گونه یادگیری، هرگاه یک محرک بی‌اثر (مثلاً صدای زنگ)، به همراه یک محرک طبیعی (مثلاً غذا) به حیوانی معرفی شود، پس از مدتی محرک بی‌اثر به تنهایی سبب بروز پاسخ (مثلاً ترشح بزاق) در حیوان می‌شود. به این محرک جدید محرک شرطی می‌گویند، زیرا به شرطی می‌تواند سبب بروز رفتار شود که پیش از آن همراه با یک محرک طبیعی باشد. به محرک طبیعی، محرک غیرشرطی نیز گفته می‌شود. الگوی یادگیری که برای رفتار مصرف‌کننده مورد استفاده قرار می‌گیرد در شکل ۴۶ مشاهده می‌شود:



شکل ۴۶. الگوی یادگیری رفتاری یا محرک - پاسخ

شرطی‌سازی کلاسیک کاربردهای راهبردی متعددی در رفتار مشتریان دارد که عبارتند از:

- یادگیری تداعی کننده^۳ - از این دیدگاه می‌توان مصرف‌کننده را یک جستجوگر اطلاعات دانست که از ارتباطات منطقی و ادراکی میان رویدادها در کنار برداشت‌های خود، تصویری پیچیده‌تری از دنیای اطراف را در ذهن خود شکل می‌دهد.
- تکرار^۴ - تکرار، میزان پیوند میان دو انگیزه یا محرک را افزایش می‌دهد و احتمال فراموشی این ارتباط را به حداقل می‌رساند. در هر حال میزان تکراری که به یادآوری در ذهن کمک می‌رساند محدود می‌باشد. در تبلیغات، تکرار نقش کلیدی را در برقراری و شکل‌دهی پیوند میان برندها و تحقق نیازها ایفا می‌نماید.
- تعمیم محرک^۵ - پاسخ‌گویی یکسان به محرک‌های متفاوت تعمیم محرک نامیده می‌شود. برمبنای تئوری‌های مطرح در مبحث شرطی‌سازی

¹ Watson

² Ivan Pavlov

³ Associative learning

⁴ Repetition

⁵ Stimulus generalization

کلاسیک، یادگیری نه تنها به تکرار بلکه به قابلیت فردی در تعمیم نیز وابسته است که کاربرد آن در بازاریابی باید به برجسته شدن اهمیت برندینگ و جایگاه برند نزد مصرف کنندگان اشاره شود. پاولوف نشان داد که یک سگ، ترشح بزاق را نه تنها با شنیدن صدای زنگ بلکه با شنیدن هر صدای همسان آن مانند صدای کلید یا سکه نیز تکرار می کند.

- تفکیک محرک^۱ - تفکیک محرک برعکس تعمیم محرک به انتخاب یک محرک ویژه از میان محرک های همسان گفته می شود. هدف اصلی جایگاه یابی، به خاطر سپاری یک برند در ذهن مصرف کنندگان عنوان شده است. از این رو هدف پیام های تبلیغاتی قانع کننده بازاریابی، انتقال مزایای کارآمد و یگانه برند و تفکیک آن از رقبا می باشد.

۲. شرطی سازی ابزاری (شرطی سازی عاملی) - شرطی کردن عاملی چنین استدلال می کند که رفتار تابع نتایج آن است. افراد یاد می گیرند

که با درپیش گرفتن یک رفتار چیزی را که مایل هستند یاد بگیرند یا از چیزی که نمی خواهند دوری گزینند. رفتار عاملی به معنای رفتار داوطلبانه فراگرفته شده است که در مقابل رفتار واکنشی یا رفتار فراگرفته نشده قرار می گیرد. گرایش به تکرار چنین رفتاری تحت تاثیر تقویت یا عدم تقویت، منتج از عواقب آن رفتار است، بنابراین تقویت رفتار را استحکام بخشیده و احتمال تکرار آن را افزایش می دهد.

شرطی سازی ابزاری یا شرطی سازی عاملی بر پایه یادگیری بر مبنای فرایند سعی و خطا^۲ که در نتیجه دریافت پاداش برای رفتار یا واکنشی ویژه شکل می گیرد، رخ می دهد. در شرطی سازی ابزاری، محرکی که به پاسخی همراه با پاداش منتهی می شود در حقیقت مشتری آن را فرا می گیرد. روانشناس آمریکایی اسکینر^۳، مدلی از شرطی سازی ابزاری را معرفی نموده است. به باور وی، یادگیری افزون تر در محیط هایی رخ می دهد که افراد برای یک انتخاب یا رفتار خاص پاداش دریافت می نمایند.

مطابق شکل ۴۷، شرطی سازی ابزاری به یکی از چهار طریق زیر اتفاق می افتد:

- تقویت مثبت^۴ - در این یادگیری افراد با رفتاری خاص پاداش دریافت می کنند و از این رو احتمال تکرار آن در شرایط همسان یا یکسان افزایش می یابد. مانند شنیدن تعریف اطرافیان در زمان استفاده از یک عطر.
- تقویت منفی^۵ - به رد یک محرک نامطلوب گفته می شود که احتمال رد دگرباره آن را در شرایط همسان یا یکسان افزایش خواهد داد. تقویت منفی در اینجا به معنی ممانعت از رفتاری خاص می باشد. مانند قرص خوردن در زمان سرماخوردگی.
- خاموش سازی^۶ - خاموش سازی زمانی رخ می دهد که برای یک پاسخ یاد گرفته شده دیگر تقویتی در نظر گرفته نشده و رابطه میان محرک و پاداش مورد انتظار گسسته می شود. رفتاری که ترغیب و تقویت نشود به فراموشی سپرده می شود.
- تنبیه^۷ - تنبیه زمانی بروز می کند که رویدادهای ناخوشایندی به دنبال یک پاسخ بروز می کند و با این تجربه بد یاد گرفته می شود که آن رفتار تکرار نشود.

¹ Stimulus discrimination

² Trial and error process

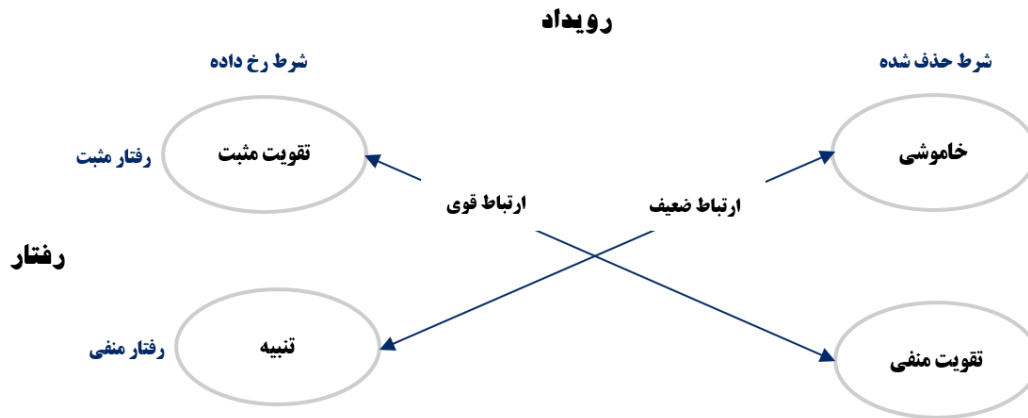
³ B. F. Skinner

⁴ Positive reinforcement

⁵ Negative reinforcement

⁶ Extinction

⁷ Punishment



شکل ۴۷. الگوی یادگیری شرطی سازی ابزاری (شرطی سازی عاملی)

۳. یادگیری مشاهده‌ای یا اجتماعی - یادگیری مشاهده‌ای یا اجتماعی^۱ فرایندی است که از طریق آن افراد رفتاری را از طریق مشاهده سلوک دیگران و پیامدهای چنین رفتاری فرامی‌گیرند. این گونه یادگیری مستلزم انگیزش است. افراد با مشاهده آنچه که برای دیگران اتفاق می‌افتد و نیز با شنیدن تجارب دیگران مثل آنکه خود تجربه کرده باشند آموزش می‌بینند.

یادگیری مشاهده‌ای زمانی روی می‌دهد که افراد اعمال دیگران را تماشا می‌کنند و تقویت‌هایی را که آن‌ها به خاطر رفتارهایشان دریافت می‌دارند، مشاهده می‌کنند. در این روش، یادگیری در اثر تجربه نیابتی^۲ به جای تجربه مستقیم^۳ بروز می‌کند. این گونه یادگیری دارای فرایند پیچیده‌ای است، افراد این مشاهدات را با انباشته شدن دانش در حافظه خود حفظ می‌کنند و شاید زمانی دیگر در رفتار خود از این اطلاعات استفاده کنند. الگوبرداری، فرایند تقلید رفتار دیگران است. مانند زنی که می‌خواهد عطری را خریداری کند، ممکن است رفتار دوست خود را تقلید کند.

ب - نظریه‌های یادگیری شناختی

گروهی از روان‌شناسان به اهمیت ادراک یا بینش و تشخیص فرد و به‌طور کلی عوامل درونی در یادگیری تأکید دارند. نظریات گشتالت^۴، پیازه^۵، لوبین^۶ از جمله نظریات شناختی یادگیری هستند. یادگیری شناختی به ارزیابی سیستماتیک اطلاعات و گزینه‌های موردنظر به‌منظور حل یک نیاز تأمین نشده اما سازماندهی شده و یا یک مشکل حل نشده گفته می‌شود. یادگیری شناختی طی پویای پردازش آگاهانه ذهنی اطلاعات حاصل می‌شود. یادگیری شناختی هنگامی رخ می‌دهد که فرد هدفی را برای خود تعیین می‌کند و به‌منظور تصمیم‌گیری و یا حل مساله نیازمند جستجو و پردازش داده‌ها می‌شود. این شکل از یادگیری متعالی‌ترین، متکامل‌ترین و انسانی‌ترین شکل یادگیری است.

حجم عمده‌ای از یادگیری طی فرایند تفکر و حل مساله رخ می‌دهد. در بسیاری از مواقع برای حل مسئله، افراد به دنبال اطلاعات مرتبط می‌گردند و با دقت آموخته‌های خود را ارزیابی می‌کنند. این گونه یادگیری «یادگیری شناختی» نامیده می‌شود که شامل پردازش ذهنی اطلاعات پیش از واکنش ذاتی به محرک است. مولفه‌های فرایند پردازش اطلاعات^۷ عبارتند از:

¹ Social Learning

² Vicarious experience

³ Direct experience

⁴ Gestalt

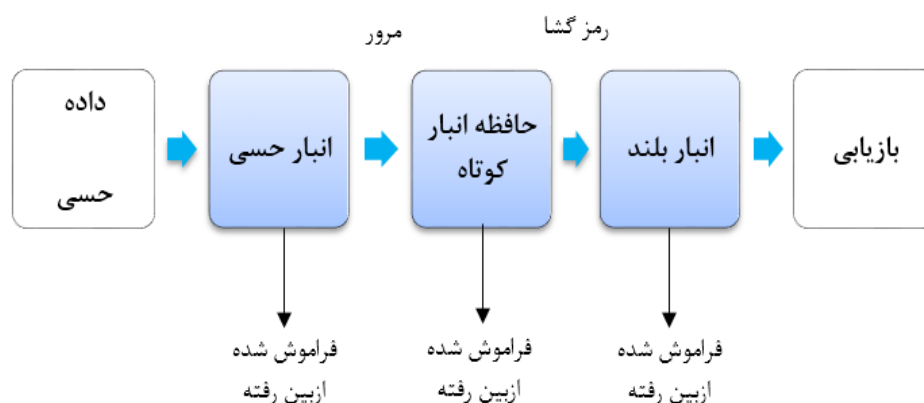
⁵ Piaget

⁶ Levin

⁷ Information processing

۱. ذخیره اطلاعات^۱ - حافظه انسان مرکز پردازش اطلاعات شناخته می‌شود. پردازش اطلاعات طی مراحل و در سه انبار متوالی که در آن اطلاعات حفظ می‌شود انجام می‌گیرد (شکل ۴۸):

- انبار حسی^۲ - انبار حسی فضای ذهنی در مغز انسان است که داده‌های حسی برای تنها یک یا دو ثانیه در آن باقی می‌ماند. در صورتی که این داده‌ها فوراً پردازش نشوند، از بین خواهند رفت. تمامی داده‌ها از طریق حواس ما به دست می‌آیند اما حواس ما تمامی تصاویر را مانند یک دوربین ضبط می‌کنند.
- انبار کوتاه‌مدت^۳ - انبار کوتاه‌مدت مکانی است که در آن اطلاعات تنها برای مدت زمانی کوتاه حفظ و نگهداری می‌شود. در صورتی که اطلاعات در انبار کوتاه‌مدت مرتب پردازش شود، فرایند مرور^۴ شکل می‌گیرد که به آن «تکرار بی‌صدا و ذهنی اطلاعات» نیز گفته می‌شود. این اطلاعات سپس به حافظه بلندمدت منتقل می‌شود.
- انبار بلندمدت^۵ - انبار بلندمدت فضایی ذهنی است که اطلاعات برای مدتی طولانی در آن حفظ و نگهداری می‌شود. اگر چه امکان فراموشی اطلاعات ذخیره شده در انبار بلندمدت پس از چند دقیقه وجود دارد، اما به‌گونه معمول اطلاعات ورودی به این انبار برای چندین روز، هفته و حتی سال نیز باقی می‌ماند.



شکل ۴۸. پردازش اطلاعات

۲. تکرار و رمزگذاری اطلاعات^۶ - میزان اطلاعات در دسترس برای انتقال از انبار کوتاه‌مدت به انبار بلندمدت به میزان تکرار اطلاعات و یا مرتبط نمودن آن به داده‌های دیگر وابسته است. مرور نکردن یک داده ورودی به حذف ناگهانی اطلاعات منتهی می‌شود. هدف از تکرار، ثبت اطلاعات در حافظه کوتاه‌مدت به اندازه‌ای است که رمزگذاری آن صورت گیرد. رمزگذاری فرآیندی است که از طریق آن یک کلمه یا تصویر برای معرفی یک شی یا حالت انتخاب می‌شود. بازاریابان در رمزگذاری برندها از طریق انتخاب نماد برای برند به مشتریان کمک می‌رسانند.

۳. حفظ و بازیابی اطلاعات^۷ - اطلاعات صرفاً به‌منظور بازیابی در حافظه بلندمدت حفظ نمی‌شوند بلکه با ورود اطلاعات جدید دائماً سازماندهی و بازسازماندهی می‌شوند و ارتباطات جدیدی میان اطلاعات جدید و قدیم برقرار می‌گردد. بازیابی، فرآیندی است که طی آن افراد به بازپس‌گیری اطلاعات از حافظه بلندمدت خود می‌پردازند. این فرایند بیشتر به‌واسطه عوامل خارجی صورت می‌گیرد. به‌عنوان مثال هنگامی که محصولی را

¹ Information saving

² Sensory store

³ Short-term store

⁴ Rehearsal

⁵ Long-term store

⁶ Information rehearsal and encoding

⁷ Information retention and retrieval

- در فروشگاه و یا تلویزیون می‌بینیم، به‌صورت اتوماتیک اطلاعات مربوط به کاربرد آن‌را که پیش‌تر در حافظه ما ثبت شده است بازبازی می‌نماییم. پیرن و مالدونی^۱ (۱۳۸۱) نایکسانی میان آموزش^۲ و یادگیری^۳ را اینگونه بیان می‌کنند:
۱. به‌لحاظ منشاء و ریشه - آموزش، طراحی شده، سازمان یافته و برنامه‌ریزی شده است، در حالی که یادگیری پویا و آشکار می‌باشد.
 ۲. به‌لحاظ چهارچوب زمانی - آموزش پراکنده است، اما یادگیری مستمر و جاری است.
 ۳. به‌لحاظ انتخاب - در آموزش موضوع از قبل تعیین می‌شود، در حالی که در یادگیری موضوع انعطاف‌پذیر است و توسط فراگیر تعیین می‌شود.
 ۴. به‌لحاظ انگیزه - در آموزش انگیزه همیشه برای فراگیر روشن نیست، اما در یادگیری معمولاً انگیزه روشن است.
 ۵. به‌لحاظ نقش - نقش فراگیر در آموزش اغلب غیرفعال است، در حالی که در یادگیری نقش فراگیر فعال است.
 ۶. به‌لحاظ کانون توجه - در آموزش بیشتر به فعالیت‌ها و سازوکارهای ارائه آموزش توجه می‌شود، اما در یادگیری به فرایندهای درونی شخص توجه می‌شود.

بازارگرایی و یادگیری‌گرایی

بسیاری از علمای بازارگرایی از جمله نارور، اسلیتر، گرین لی^۴، هولی معتقدند که یکی از سویه‌های مهم بازارگرایی، یادگیری‌گرایی^۵ است. یادگیری سرآغاز دگردیسی و طلوعه دستیابی به بازارگرایی است. امروزه محیط بازار و قواعد بازی رقابت به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن است که سازمان‌ها نمی‌توانند بدون یادگیری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند. سازمان‌های امروزی باید از طریق یادگیری، انقلابی در حافظه سازمانی و اذهان مدیران و کارکنان خود به‌وجود آورند تا اساساً مفاهیم گوناگون سازمانی در نظر آنان دگرگون شود. از این‌رو مدیریت مدل‌های ذهنی^۶ برای جهت‌دهی الگوهای رفتاری عصر فرارقابتی مورد توجه قرار گرفته است و وظیفه اصلی یک سازمان، شناسش و بازنوساخت مدل‌های ذهنی کارکنان است که از طریق یادگیری پیوسته حاصل می‌شود. یادگیری‌گرایی نه‌تنها سبب می‌شود که شرکت‌ها به خوبی پیشرفت‌های درون پارادایمی^۷ (مانند بهبود مستمر) را مدیریت کنند بلکه موجب می‌شود تا دگرش پارادایم‌ها^۸ (مانند پیدایش نوآوری) نیز در شرکت‌ها رخ دهد. شرکت‌هایی که دارای یادگیری‌گرایی مانا و پویا هستند کارکنان خود را ترغیب می‌کنند و یا حتی آن‌ها را ملزم می‌کنند که هنجارهای سازمانی و فعالیت‌های پردازش اطلاعات بازار^۹ را مورد تردید قرار دهند و در مدل‌های ذهنی و منطق غالب^{۱۰} خود (مانند ماموریت تجاری^{۱۱}) تجدیدنظر کنند. یادگیری‌گرایی بر گرایش شرکت‌ها برای ایجاد و استفاده از گونه‌های دانش و نه فقط دانش مبتنی بر بازار بلکه مهم‌تر از همه در انتخاب یادگیری زایا به‌مثابه یک شایستگی‌محوری بنگاه‌ها تاثیر می‌گذارد. بنابراین یادگیری‌گرایی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

یادگیری‌گرایی نیرویی پیشران و فعالیتی سازمان‌شمول در راستای مدیریت مدل‌های ذهنی برای جهت‌دهی الگوهای رفتاری فردی و سازمانی است که تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات پیرامون نیازهای مشتریان، تغییرات بازار، اقدامات رقبا و توسعه فناوری‌های جدید را شامل می‌شود تا به‌گونه‌ای پیوسته ارزش برتر را برای مشتریان خلق کند.

پژوهشگران بازاربازی، سینکولا (۱۹۹۴) و دی (۲۰۰۰) مدعی هستند که توانایی شرکت‌ها برای یادگیری سریع‌تر از رقبا خود، ممکن است تنها منبع برای مزیت رقابتی و ارزشمندترین منبع برای صیانت از آن باشد. جیکوبسون^{۱۲} (۱۹۹۲) در باب اهمیت یادگیری‌گرایی عنوان می‌کند که ماهیت

¹ Michael Pearn & Chris maldoni
² Education
³ Learning
⁴ Greenley

⁵ Learning Orientation
⁶ Mind Sets Management
⁷ Within-paradigm
⁸ Paradigm shifts

⁹ Market Information Processing (MIP)
¹⁰ Dominant logics
¹¹ Business Mission
¹² Jacobson

رقابت نشان می‌دهد که هیچ استراتژی قابل تکراری سبب نیل به سودهای کلان درازمدت در یک کسب و کار نمی‌شود. نارور و اسلیتر (۱۹۹۵) عنوان می‌کنند که بازارگرایی زمانی عملکرد کسب‌وکار را ارتقاء می‌دهد که با یادگیری گرای ترکیب شود. یادگیری سازمانی به‌مثابه عاملی شایان و پرفروغ در فرایند بالندگی دانش بازار و نیرویی پیشران در سازمان‌های بازارگرا به‌شمار می‌آید. پنداشت هستش بازارگرایی پایا بدون فرهنگ یادگیری گرای بسیار مشکل است. بی‌شک یادگیری گرای از ارکان و سوبه‌های محوری بازارگرایی است، ولی برخلاف نظر برخی از پژوهشگران هم‌ارز با بازارگرایی تلقی نمی‌شود. تمامی شرکت‌هایی که در محیط‌های پویا و آشفته رقابت می‌کنند باید روند یادگیری، تغییر سلوک و بهبود عملکرد را دنبال کنند و توانایی یادگیری سریع‌تر از رقبای آنها منبع مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. فارل (۲۰۰۰) استدلال می‌کند که شرکت‌های بازارگرا در تولید دانش، اثربخش هستند و فرهنگ تولید دانش به‌گونه قطعی منجر به ارزش‌های دانش پرسشگری می‌شود. سازمان‌هایی که قادر به درک ارزش اطلاعات بهنگام و مرتبط هستند (بازارگرا)، اطلاعات کافی برای به چالش کشیدن مفروضات موجود پیرامون عملیات بازار را دارند.

سودمندی اطلاعات گردآوری شده بازار، به روند تبدیل این اطلاعات به دانش بستگی دارد. دانش از طریق یادگیری سازمانی به عمل تبدیل می‌شود. یادگیری سازمانی فرایند تبدیل دانش سازمانی به عمل است که منجر به تغییر رفتار فردی و سازمانی می‌گردد. یادگیری سازمانی در دو فراگرد فنی و اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرد. نگرش فنی در یادگیری سازمانی چون پردازش، تفسیر و پاسخ به اطلاعات کیفی و یا کمی نمود می‌یابد. چشم‌انداز اجتماعی یادگیری سازمانی رویکردی است که از همکنشی اجتماعی پدیدار می‌شود و تمرکز بر روشی است که مردم، دانش آشکار و ضمنی، مهارت‌ها و تجارب در کار را احساس می‌کنند.

سینکولا (۱۹۹۴) پردازش اطلاعات بازار را به‌عنوان یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار تلقی می‌کند و آن را مشتمل بر کسب، توزیع، تفسیر و ذخیره اطلاعات بازار می‌داند. او خاطر نشان می‌کند که پردازش سازمانی اطلاعات بازار در پنج مورد از سایر گونه‌های یادگیری سازمانی متمایز است: (۱) به جای تمرکز داخلی، بر تمرکز خارجی تاکید می‌کند، (۲) یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار، از ارکان اساسی مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید، (۳) در یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار، مشاهده دیگران ضروری است، (۴) ضمنی بوده و در حافظه سازمان قرار دارد و دسترسی به آن دشوار است و (۵) نسبت به سایر پردازش اطلاعات مهم‌تر و غیرشفاف‌تر است.

سنگه (۱۹۹۰) در کتاب «پنج فرمان: هنر و روش یادگیری سازمانی»^۱ خود از زبان رئیس برنامه‌ریزی کمپانی رویال داچ - شل می‌گوید: «توانش یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبای، تنها مزیت نسبی در دهه‌های آینده خواهد بود.» نارور، اسلیتر و تیتچ (۱۹۹۰) اعلام می‌کنند که برای نیل به برتری لازم، دو گونه یادگیری باید در اولویت قرار گیرند: نخست، درک اولیه از ماهیت، اهمیت و هدف بازارگرایی و منابع اساسی، فرایندها، مهارت‌ها و انگیزه‌های مورد نیاز برای اجرای آن و دوم، یادگیری تجربی حاصل از تلاش واقعی برای ایجاد پیوسته ارزش برتر برای مشتریان هدف کسب‌وکار. آرگریس و شون^۲ (۱۹۷۸) می‌گویند با توجه به انتظارات رو به تزاید مشتریان، یادگیری پیوسته کسب‌وکار پیرامون ایجاد ارزش برتر برای مشتریان، ضرورتاً منجر به این نتیجه می‌شود که کسب‌وکار «یاد بگیرد که چگونه بهتر یاد بگیرد.»

کریس آرگریس یادگیری را در سه گروه طبقه بندی می‌کند:

۱. یادگیری یک حلقه‌ای^۳ - این گونه یادگیری تلاش در حل مشکلات موجود و برطرف کردن عدم‌سازگاری و ایجاد هماهنگی کارها و نتایج آنها به‌صورت ساده از طریق تغییر در کارها دارد. از مشکلات بنیادین چشم‌پوشی می‌کند و اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌ها کنونی را مدنظر قرار می‌دهد و در حفظ وضع موجود می‌کوشد. درنهایت افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ

^۱ *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*

^۲ *Argyris and Schon*
^۳ *Single Loop Learning*

و خود را با آن‌ها تطبیق دهند.

۲. یادگیری دو حلقه‌ای^۱ - در این گونه یادگیری، علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاست‌ها، اهداف نیز مورد تردید و تشکیک قرار گرفته و به اصلاح آن پرداخته می‌شود. این گونه یادگیری نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده بلکه چرایی آن‌ها و حقایق در پس آن‌ها را نیز مورد پرسش قرار می‌دهد. یادگیری زایا و دو حلقه‌ای از اهمیت اساسی برخوردار است و توانش سازمان برای دگرش دیدگاه خود نسبت به جهان از جمله چشم‌اندازها، سامانه‌ها و رویه‌های منسوخ را ارتقاء می‌دهد و به‌گونه‌ای کنشی و پویا آن‌ها را با رویکردهایی که قادر به ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی هستند، جایگزین می‌کند. آرگریس چرایی اصلی شکست سازمان‌ها را حکم‌فرما شدن فرهنگی که مانع یادگیری فردی و سازمانی می‌شود، می‌داند. از دیدگاه وی یادگیری به معنای شناسش و تصحیح خطاها است.

۳. یادگیری سه حلقه‌ای^۲ یا فرایادگیری^۳ - این نوع از یادگیری را می‌توان یادگیری یادگرفتن یا فرایادگیری نامید. در واقع این گونه یادگیری در پیوند با گسترش ظرفیت‌های سازمان برای حل مشکلات، طراحی دگرباره سیاست‌ها، ساختارها، سیستم‌ها و تکنیک‌ها در مواجهه با تغییر پیوسته پیش‌فرض‌ها پیرامون خود و محیط است و قادر است که سیستم‌های سنتی ریشه‌دار را که از مبانی ارزش‌ها به‌شمار می‌آیند، دگرگون کند. این گونه یادگیری هنگامی رخ می‌دهد که سازمان‌ها بتوانند به خوبی یاد بگیرند که چگونه یادگیری یک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. در این سطح از یادگیری، سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند.

دو راهبرد یادگیری برای ایجاد بازارگرایی

یادگیری انتزاعی و نظری در «رویکرد برنامه‌ای» و یادگیری تجربی در «رویکرد بازگشت بازار» دو گونه یادگیری با دو راهبرد اصلی و متمایز برای ایجاد بازارگرایی محسوب می‌شوند. یادگیری انتزاعی به تعهد تدریجی به هنجارها و درک اولیه از چگونگی پیاده‌سازی آن منجر می‌شود. یادگیری تجربی از موفقیت‌های واقعی بازار، دانش از هنجار را تقویت می‌کند و پذیرش کامل را تشویق می‌کند. فقط از طریق یادگیری تجربی است که یک سازمان می‌تواند بایستگی‌های پذیرش یک فرهنگ جدید را برآورده سازد و تجانسی از فرهنگ جدید با تجربه اعضای گروه را ایجاد کند. یادگیری تجربی بسیار مؤثرتر و کارآمدتر خواهد بود اگر براساس یادگیری نظری و با آمادگی برای یادگیری تجربی در ایجاد مستمر ارزش برتر برای مشتریان طراحی شده باشد (نارور، اسلیتر و تیتج، ۱۹۹۰).

شرکت‌های بازارگرا دانش‌های بیرونی را گردآوری و آن‌را در سراسر واحدهای شرکت منتشر می‌کنند. این امر افراد را قادر می‌سازد تا از دانش بیرونی بیاموزند، دانش‌های بیرونی را با دانش داخلی تلفیق کرده و به اشتراک بگذارند و فرایند یادگیری سازمانی را بهبود بخشند. سازمان‌ها می‌توانند اطلاعات بازار را به خصوص در بازار ناپایدار و پویا مورد استفاده قرار دهند، زیرا یادگیری، از الزامات حفظ مانایی یا پایداری است. بنابراین، بازارگرایی بر گرایش ایجاد و استفاده از دانش بیرونی و یادگیری سازمانی به‌عنوان یک شایستگی اصلی تأکید دارد. با استفاده از دانش دقیق و جامع بازار، توانایی شرکت برای کشف فرصت‌های بازار بیشتر می‌شود و باعث خلق ایده‌های جدید و متفاوت برای پاسخگویی به خواسته‌های خارجی می‌شود و به این ترتیب، قابلیت تکوین نوآوری در شرکت را افزایش می‌دهد.

کسب‌وکارهایی که می‌توانند به سرعت در مورد بازارهای خود بیاموزند و براساس اطلاعات بازار عمل کنند، بهترین شرایط را برای کسب مزیت رقابتی دارند (دی، ۱۹۹۱، سنگه، ۱۹۹۰). مدیران از طریق فرآیندهای توجه‌گزینه‌شی^۴ و ساده‌سازی^۵ با مقادیر زیادی از این اطلاعات که به سرعت در حال

¹ Duple Loop Learning

² Triple loop learning

³ Metalearning

⁴ Selective attention

⁵ Simplification

تغییر و غالباً ناسازگار هستند، مقابله می‌کنند. این فرایندها معمولاً منجر به اتخاذ دیدگاه تمرکز بر مشتری یا تمرکز بر رقیب می‌شوند، که با درک مدیر از اهمیت نسبی تجزیه و تحلیل مشتری یا رقیب به توانایی کسب و کار در ایجاد و حفظ ارزش برتر برای مشتریان منجر می‌شود.

شایان ذکر است که باری شوارتز^۱ در کتاب «پارادوکس انتخاب» عنوان می‌کند: «با حذف گزینه‌ها، اضطراب‌های تصمیم‌گیری کاهش یافته و خوشبختی افزایش می‌یابد. در واقع، انسان‌ها با توجه‌گزینه‌های متولد می‌شوند. ما قصد داریم تا توجه‌مان را به سوی محرک مرتبط معطوف کرده و موارد نامرتب را حذف نماییم. این امر به ما امکان می‌دهد تا اطلاعات را با دامنه توجه محدود خود، پالایش و پردازش کنیم و بر موارد مهم متمرکز شویم.» انتظار بر این است که تصمیمات خرید پیچیده هرگز نباید وظیفه ما باشد و شرکت‌ها مسئول ساده‌سازی گزینه‌ها و ارائه بهترین توصیه‌ها هستند. فناوری هوش مصنوعی باید جایگزین پالایش کردن توجه‌گزینه‌های در ذهن ما شده و بنابراین تصمیم‌گیری در میان اطلاعات زیاد، قابل مدیریت می‌شود.

واکر و روکرت^۲ (۱۹۸۷) بر این اعتقاد هستند که موفقیت محصول جدید، ابعادی از عملکرد است که توانایی شرکت برای سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌گیری از شرایط و فرصت‌ها را شامل می‌شود، بر این اساس بیکر و سینکولا (۱۹۹۹) طی مطالعات خود نتیجه می‌گیرند که یادگیری گرای بالای یک سازمان احتمالاً اعتماد آن را به بازخورد بازار به‌عنوان تنها مسیر توسعه محصول جدید کاهش می‌دهد. یعنی شرکت‌هایی که یادگیری گرای بالا دارند شاید همیشه از رویکرد صرفاً بازارمحوری برای توسعه محصول جدید پیروی نکنند، زیرا آن‌ها با اعتماد به‌نفس کاذب بالا نیاز به سیگنال‌های مستقیم از بازار را در خود احساس نمی‌کنند تا روند جدیدی را برای تولید محصول تعریف کنند.

اهمیت یادگیری سازمانی

عملکرد واحد فروش و بازاریابی و به‌گونه‌عام عملکرد یک کسب و کار، متأثر از عوامل زیادی است که برخی از این عوامل کم‌تر در کسب و کارها مورد توجه قرار گرفته است. در این میان برخی از پژوهشگران بر نقش یادگیری سازمانی و تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی در صنایع گوناگون تأکید کرده‌اند. در اوایل سده بیستم که تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت. اما سیرت و مارچ^۳، اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را به‌عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای سازگاری اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی منجر می‌شود که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی افزون‌تر یاری می‌کند.

سازمان‌ها در عصر پرشتاب و آشوبناک امروزی، گریزی جز یادگیری مستمر برای بروز کنش بهنگام به پویایی‌های محیطی و واکنش سریع در برخورد با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی درون و برون سازمانی ندارند. امروزه سازمان‌ها در گستره جهانی، به‌منظور مواجهه با چالش‌های حیاتی زیر، نیازمند یادگیری با سرعت بیشتری هستند:

- بازطراحی سازمان، بازسازی ساختار و بازمهندسی برای کسب موفقیت
- جبران کمبود فزاینده مهارت‌ها
- رشد تصاعدی دانش و منسوخ شدن سریع یافته‌های پیشین
- رقابت فزاینده جهانی ناشی از جهانی‌شدن و توسعه ارتباطات

¹ Barry Schwartz

² Walker & Ruekert

³ Cyert and March

• رشد شتابان فناوری و فناوری‌های نوین

• پیچیده شدن نیاز سازمان‌ها برای سازگاری با پویایی‌های محیطی

هریسون اون^۱ (۱۹۹۱) در کتاب خود با عنوان «ببر سواری: انجام کسب‌وکار در دنیای در حال تحول^۲»، می‌نویسد: «زمانی وظیفه اصلی کسب‌وکار، سودآوری و تولید محصول بود. اکنون وظیفه اصلی کسب‌وکار تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده اثربخش است. این بدان معنی نیست که سود و محصول، دیگر مهم نیستند بلکه بدین معنی است که بدون یادگیری پیوسته، دستیابی به آن‌ها ناممکن خواهد بود. اگر سازمانی به‌گونه‌ای مستمر از طریق یادگیری اثربخش و سریع خود را با محیط هماهنگ نسازد، نابود خواهد شد.»

یکی از پیشگامان مفهوم سازمان‌های یادگیرنده به‌نام رجینالد ریوانز^۳ (۱۹۸۳) به‌درستی اشاره می‌کند: «یادگیری در درون سازمان باید حداقل برابر یا بیشتر از میزان تغییرات رخ داده در خارج از سازمان باشد، در غیراین صورت سازمان می‌میرد.» سازمان جدیدی که پدیدار می‌شود می‌باید دانش، انعطاف‌پذیری، سرعت، قدرت و توانایی یادگیری بیشتری داشته باشد تا بتواند بهتر با نیازهای متغیر محیطی جدید، مشتریانی با انتظار بیشتر و کارکنانی با هوش‌تر تعامل داشته باشد.

ده عامل مهمی که دنیای کسب‌وکار را دگرگون کرده و یادگیری گسترده سازمانی را در عصر حاضر اجتناب‌ناپذیر نموده است، عبارتند از:

۱. جهانی‌شدن و اقتصاد جهانی - دنیا به عصر جهانی‌شدن ورود کرده است. نگاه به محیط جهانی و ضرورت درک آن توسط مدیران، دیگر یک انتخاب نیست بلکه یک الزام است. جهانی‌شدن باعث همگرایی عوامل اقتصادی و اجتماعی، علایق، سلاقی، تعهدات، ارزش‌ها، چالش‌ها و یا فرصت‌ها شده است. یکی از وجوه سازمان‌های جهانی درجه و میزان بهره‌گیری از سرمایه هوش جهانی و انتقال آن به داخل سازمان برای استفاده عملی در کسب مزیت رقابتی است. یکی از بارزترین نمادهای جهانی‌شدن عرضه فزاینده کالاها و خدمات همسان در تمام نقاط دنیا است. جهانی‌شدن در تلاش است تا سلیقه‌ها، ذائقه‌ها و تمایلات مشترکی در میان مصرف‌کنندگان سراسر گیتی ایجاد نماید. اقتصاد جهانی به نوبه خود باعث خلق سازمان‌های جهانی شده است، این شرکت‌ها به گونه‌ای فعالیت می‌کنند که گویی تمام دنیا، بازار آن‌هاست. از این‌رو بیش‌از فعالیت‌های ملی و یا چندملیتی بر فعالیت‌های جهانی تاکید دارند و از منابع جهانی برای تامین نیرو، سرمایه، فناوری، تسهیلات و مواد خام استفاده می‌کنند. یک شرکت تنها هنگامی جهانی می‌شود که همراه با گسترش فرهنگ، راهبرد و ساختار جهانی مشترک، به توسعه فعالیت‌ها و پرورش افراد در سطح جهانی بپردازد. سازمان‌ها برای یافتن توان همزیستی مسالمت‌آمیز با محیط و تضمین بقا و بالندگی خود توجه خود را به تشکیل سازمانی جهانی معطوف کرده‌اند.

۲. فناوری - پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیک به‌گونه‌ای شتابان تأثیرات شگرفی را در تمامی جنبه‌های زندگی بشری و در مناسبات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و زیست‌محیطی کشورها برجای گذاشته و آثار آن روزبه‌روز افزایش می‌یابد. آلوین تافلر (۱۹۹۰) می‌نویسد که اقتصاد پیشرفته جهانی و محیط کاری آن بیش‌از سی ثانیه نمی‌تواند بدون رایانه دوام آورد. اما امروزه بهترین رایانه‌ها و سیستم‌های پیشرفته تکنولوژیک نیز طی چند سال آینده به عصر حجر خواهند پیوست. در نتیجه محیط کار، نوآوری‌ها و پیشرفت‌های فناورانه بیشتری را طلب خواهد نمود. در اقتصاد جهانی، که در آن مطلع بودن، در ارتباط بودن و اولین بودن می‌تواند موجب تفاوتی سترگ بین موفقیت یا شکست شود، فناوری در واقع، مزیت شگرفی را ایجاد می‌کند. به سبب فناوری، سازمان‌ها بیش‌از فیزیکی بودن به سوی مجازی بودن سوق خواهند یافت. فناوری به‌گونه فزاینده‌ای طلب می‌کند که مدیران به جای افراد، دانش را مدیریت کنند. اکنون هژمونی واقعیت مجازی، فناوری‌های صوتی، تصویری و تعاملی،

¹ Harrison Owen

² *Riding the Tiger: Doing business in a transforming world.*

³ Reginald Revans

سخت‌افزارهای هوشمند شخصی، دستیارهای شخصی دیجیتال، پیشرفت‌های مخابراتی و شبکه‌ای، گروه‌افزارها، ویدئو کنفرانس‌ها و فناوری سیستم‌های گروهی/ نرم‌افزارهای جمعی بر سازمان‌ها چیره شده است. اقتصادهای در حال توسعه و تکنولوژی‌مدار^۱ در بازار جهانی در کنار مفاهیمی از توسعه فناوری پایدار، درهم‌آمیخته خواهند شد. در رویکرد جدید، انتقال دانش از تمام سطوح اقتصادی کشورهای صنعتی به تمام سطوح نهادهای اقتصادی کشورهای در حال توسعه پیشنهاد می‌شود. اگر چه انتقال بین‌المللی نوآوری‌های تکنولوژیک به اقتصادهای در حال توسعه ناچیز است، تجربه کشورهای تازه صنعتی شده، انتقال فناوری را یک «بازنوآوری^۲» می‌داند. بازنوآوری، نوآوری در جهت عکس است که در آن در یک روند پایین به بالا، انتقال فناوری از مهندسی معکوس محصولات وارداتی از کشورهای صنعتی صورت می‌گیرد. به هر روی ناهمسو با سنت معمول از پژوهش و توسعه به تولید و توزیع (مصرف)، فناوری در اقتصادهای در حال توسعه می‌تواند در جهت بازگونه و از محصول تولید شده به پژوهش و توسعه منتهی گردد. اما لازم به ذکر است که هر فناوری از چهار مولفه کلیدی سخت‌افزار، دانش‌افزار، مغزافزار (انسان‌افزار) و سازمان‌افزار تشکیل می‌شود. به عبارت دیگر هر فنور به منزله یک «بسته^۳» است که مولفه‌های کلیدی بالا را در خود جای می‌دهد. فناوری از سه رویکرد قابل اکتساب است:

- از راه پژوهش و توسعه (R&D) در داخل صنعت.
- از راه انتقال فناوری، به گونه‌ای که فرستنده فناوری می‌تواند یک موسسه داخلی یا خارجی باشد.
- از راه همکاری‌های تکنولوژیک مثلا سرمایه‌گذاری مشترک دو یا چند شرکت برای دستیابی به یک فناوری معین.

تجاری‌سازی موفق فناوری حداقل نیازمند به تقاضای کافی، برتری بالقوه فناوری برای پاسخگویی به آن تقاضا و یک سازمان و یا فرد کارآفرین با منابع و توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی مناسب برای تحویل محصول نهایی به بازار می‌باشد. یکی از مهم‌ترین ارکان فرایند تجاری‌سازی فناوری، بازاریابی فناوری یا همان فن‌بازار^۴ می‌باشد. فن‌بازار به معنای بازار فناوری، یعنی محلی برای مبادلات فناوری است. بنابراین یک سازمان باید توانایی تبدیل فناوری‌های جدید به محصولات موفق تجاری را برای خلق ثروت داشته باشد. تجاری‌سازی دربرگیرنده آرایه‌های گوناگونی از فرایندهای مهم فنی، تجاری و مالی است که باعث تبدیل فناوری جدید به محصولات مفید می‌شود.

۳. تحول اساسی دنیای کسب‌وکار - دنیای کسب‌وکار و محل کار در شرف تحولی بس عظیم است. مشتریان بر فعالیت شرکت‌ها نظارت دارند و خدمات را نیز به سازمان تحمیل می‌کنند. همکاران بدون اینکه هرگز همدیگر را دیده باشند، با هم کار می‌کنند. شرکت‌ها، مدیران اجرایی موقتی یا نیمه وقت و نگهبانان دائمی تمام وقت استخدام می‌کنند. فرایندهای کسب‌وکار و ساختارهای سازمانی آن‌ها کاملا دگرگون شده است که آن‌ها را قادر خواهند ساخت تا تغییرات مداوم و مخاطره‌آمیز را مدیریت کنند. این شرکت‌ها شامل مدل‌های مجازی، شبکه‌های موقتی شرکت‌های مستقل، عرضه‌کنندگان، مشتریان و حتی شرکت‌های رقیبی است که از طریق به‌کارگیری فناوری اطلاعات، مهارت‌ها، هزینه‌ها و بازارهای یکدیگر را به اشتراک می‌گذارند. به کمک این فناوری است که شرکت‌ها به سازمان‌های خوشه‌ای یا ادهوکرایی تبدیل خواهند شد که در آن‌ها افراد از مناطق گوناگون جغرافیایی (در حالی که عموماً در خانه کار می‌کنند)، به خاطر پروژه‌ای خاص به صورت الکترونیکی گرد هم می‌آیند و پس از اتمام کار از هم جدا می‌شوند. در آینده سازمان‌های بیشتری مشتمل بر کمینه کارکنان ثابت خواهند بود که به گونه‌ای مستقل از سوی متخصصین پیمانی پشتیبانی می‌شوند. شاید بتوان مدل مجازی سازمان را مهم‌ترین نوآوری سازمانی دانست که با گسترش اصل

¹ Technology-based

² Exnovation

³ Package

⁴ Technomarket

عدم تمرکز، شرکت‌های پیچیده و بهره‌ور تکوین یافته است. بر این اساس، شرکت مجازی فاقد هر گونه دفتر مرکزی، نمودار سازمانی و ادغام عمودی یا سلسله مراتبی خواهد بود. تیم‌هایی از افراد در شرکت‌های مختلف به‌گونه‌ای یکنواخت با هم کار خواهند کرد. موقعی که کسب‌وکار پایان می‌یابد، سازمان مجازی نیز از هم می‌گسلد.

۴. نفوذ فزاینده مشتری - در آینده مشتریان در تعیین راهبردهای سازمان و پیشبرد عملیات‌های آن بیشتر نقش ایفاء خواهند کرد. آن‌ها بیشتر از کارکنان، کانون توجه رهبری و اولویت‌های سازمانی خواهند بود. در مقیاس جهانی، مشتریان، سازمان را به سوی استانداردهای عملکردی جدیدی در کیفیت، تنوع، ارائه کالا و خدمت سفارشی، سهولت، زمان و نوآوری پیش خواهند برد. بازاریابی و ارتباطات جهانی، آگاهی مشتریان از خدمات و کالاهای موجود را افزایش داده و رقابت جهانی، گزینه‌های متنوع‌تر و با کیفیت‌تری را به آن‌ها ارائه نموده است. اکنون مشتریان می‌توانند آن دسته از کالاها و خدماتی را که با استانداردها و معیارهای آن‌ها همخوانی دارند، انتخاب کنند.

۵. دانش و یادگیری به‌مثابه دارایی‌های عمده سازمانی - در جامعه فراصنعتی نوین، دیگر دانش به‌عنوان منبعی هم‌ارز با سایر عوامل سنتی تولید، زمین، نیروی کار و سرمایه قرار ندارد بلکه یگانه‌ترین و تنها منبع ارزشمند به‌شمار می‌آید. دانش و یادگیری مستمر می‌تواند مواد خام اصلی را برای تولید ثروت فراهم نمایند و سرمنشا قدرت فردی و سازمانی شود. اطلاعاتی که از طریق کار فکری افراد به‌صورت دانش پردازش شده و سپس با حکمت آمیخته می‌شود، به‌گونه‌ای کاملاً غیرمنتظره‌ای به مهم‌ترین منبع دنیا تبدیل شده است. دانش نقش اساسی را در آینده دنیا که در گذشته از آن نیروی کار فیزیکی، معادن و انرژی بود، ایفاء خواهد کرد. دانش بیش‌از هر منبع گران‌بهای چون منابع مالی، موقعیت بازار و یا فناوری برای سازمان‌ها اهمیت یافته است. دانش برای افزایش قابلیت‌های کارکنان به‌منظور گسترش و اجرای بهبودها لازم است تا شرکت بتواند برای مشتریان خدمات با کیفیت ارائه کند. قدرت فکری که مزیت رقابتی را در بازار ایجاد می‌کند، در حال تبدیل شدن به ارزشمندترین دارایی یک شرکت است. اما امروزه شرکت‌ها بیشتر بر دانش، ثبت اختراعات، فرایندها، مهارت‌های مدیریتی، فناوری، اطلاعات در مورد مشتریان، عرضه‌کنندگان و تجربیات پیشین خود تکیه دارند.

۶. نقش‌ها و انتظارات در حال تغییر کارکنان - نیروی کار از نقطه ساخت و تولید یدی به مقصد ساخت و تولید فکری^۱ حرکت نموده است. در اقتصاد دانش‌بنیان، کارکنان دانشی، بزرگ‌ترین و برترین دارایی هستند. نیروی کار نیمه وقت و موقتی و نیز کارکنان دورکار، از عوامل اساسی نیروی کار کنونی و آتی محسوب می‌شوند. این دسته از کارکنان به سازمان‌ها انعطاف بیشتری می‌بخشند. مشاغل به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان را توسعه دهند. آموزش اثربخش منجر به ایجاد مهارت‌های مناسب و بهنگام می‌شود.

۷. انعطاف‌پذیری منابع انسانی - انعطاف‌پذیری منابع انسانی به ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده است که به سازمان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می‌دهد. پژوهشگران مدیریت راهبردی منابع انسانی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به‌عنوان مزیت رقابتی برای شرکت در نظر گرفته‌اند. سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی عموماً می‌تواند به انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری دسته‌بندی شود. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی منجر به کاهش بعضی از سطوح سلسله مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع‌تر و توانایی بهتر در عکس‌العمل سریع می‌شود. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی شرکت را برای پاسخگویی به تغییرات آتی توانا می‌سازد. همچنین، به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات بایسته را در خود به‌منظور هماهنگی

¹ Mentofacturing

با تغییرات صورت گرفته در رویه‌های کاری می‌دهد.

۸. تنوع و تحرک نیروی کار - نیروی کار جهانی، متنوع و پویاتر می‌شود. شرکت‌ها به گونه‌ای فزاینده‌ای مرزها را در می‌نوردند تا مهارت‌هایی را که بدان نیاز دارند، بیابند. این امر ناشی از شکاف در حال رشد بین عرضه و تقاضای نیروی کار است. قسمت اعظم نیروی کار متخصص و ساده سیاره زمین در کشورهای در حال توسعه به سر می‌برند. لیکن بیشتر مشاغل پردرآمد و تخصصی در شهرهای صنعتی دنیا ایجاد می‌شوند. ترکیب نیروی کار جهانی شده و جابجایی انبوه آن‌ها، سازمان‌ها را بر آن خواهد داشت که توانایی کار با تعداد روز افزونی از افراد را با فرهنگ‌ها، رسوم، ارزش‌ها، عقاید و منش‌های متفاوت در خود توسعه بخشند.

۹. روحیه همکاری - پژوهش‌های زیادی تاثیر مثبت بازارگرایی شرکت را بر روحیه همکاری کارکنان^۱ نشان داده است (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۳، شوهام و رز^۲، ۲۰۰۱، شوهام و رز، ۲۰۰۲). بازارگرایی کارمندی را با حس تعلق^۳ و احساس همکاری^۴ برای برآورده کردن نیازهای مشتری پرورش می‌دهد، بنابراین در کارکنان سازمان روحیه همکاری افزون‌تر را ایجاد می‌کند (شوهام، رز و کروپ^۵، ۲۰۰۵). کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) اظهار می‌دارند که روحیه همکاری در ادبیات مدیریت توجه خاصی را به خود معطوف کرده است. این متغیر در کاهش فاصله میان شناسه‌های کیفیت خدمات و کیفیت واقعی در زمان تحویل، کمک می‌کند، در نتیجه، سبب بهبود درک مصرف‌کنندگان از کیفیت خدمات می‌شود. روحیه همکاری در یک سازمان با بازارگرایی بهبود می‌یابد. به هر روی آن‌ها استنباط می‌کنند که: بازارگرایی بالاتر، روحیه همکاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد.

۱۰. تعهد سازمانی - یکی از نگرش‌های مهم شغلی، تعهد سازمانی^۶ است. تعهد سازمانی بیانگر میزان وابستگی است که کارمند به یک سازمان خاص داشته و اینکه اهداف و آرزوهای وی تا چه حد در راستای حفظ رابطه او با سازمان قرار دارد. پرسش اساسی در زمینه پیوند میان بازارگرایی و تعهد سازمانی عبارتست از اینکه آیا کارکنانی که در یک شرکت بازارگرا کار می‌کنند در قیاس با کارکنان شاغل در شرکت‌هایی با درجه پایین‌تر بازارگرایی، احساس رضایت بیشتری دارند؟ کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) به برخی شواهد دست یافته‌اند که نشان می‌دهد بازارگرایی با روحیه همکاری کارکنان و تعهد به سازمان به صورت معنی‌دار و مثبت پیوند دارد. برخی مطالعات نشان می‌دهد که بازارگرایی، بر مشتری‌گرایی نیروی فروش، استرس نقش^۷، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تاثیر می‌گذارد. پژوهش‌های گوناگون حاکی است که کارکنان متعهد احتمالاً کمتر غیبت می‌کنند یا کمتر از شرکت استعفا می‌دهند، احتمال بیشتری دارد که فراتر از هنجارهای تعیین شده برای دستیابی به اهداف سازمانی همکاری کنند، گرایش بیشتری دارند که برای سلامت عمومی سازمان تلاش کنند و به مدت طولانی‌تری عضو سازمان باقی بمانند و به همین گونه، کارکنان با تعهد کمتر تمایل کمتری به هم‌آفرینی و فداکاری برای سازمان دارند. بازارگرایی، پیشران مثبت و نیرومندی برای تعهد سازمانی به‌شمار می‌آید. با فرازش روحیه تیمی می‌توان غرور کارکنان را اعتلا بخشید که این به نوبه خود به افزایش تعهد آن‌ها به شرکت منجر می‌شود. اجتماعی کردن کارکنان می‌تواند درک کارکنان از تعریف نقش آن‌ها را افزایش دهد و رسیدن به یک تفاهم در خصوص انجام وظایف را فراهم کند. در ترکیب این مولفه‌ها با هم، عزت نفس کارکنان ارتقاء می‌یابد و حل تعارضات شغلی تسهیل می‌شود. تعریف نقش باید درگیری شغلی و تعهد سازمانی را افزایش دهد. بازارگرایی به خوبی می‌تواند به‌عنوان سرآغاز سازوکار اجتماعی‌سازی برای نیروی کار در نتیجه به‌گونه‌ای مستقیم سبب فرازش تعهد سازمانی شود.

¹ Employees' esprit de corps

² Shoham and Rose

³ Sense of belonging

⁴ Feelings of contributing

⁵ Aviv Shoham, Gregory M. Rose &

Fredric Kropp

⁶ Organizational commitment

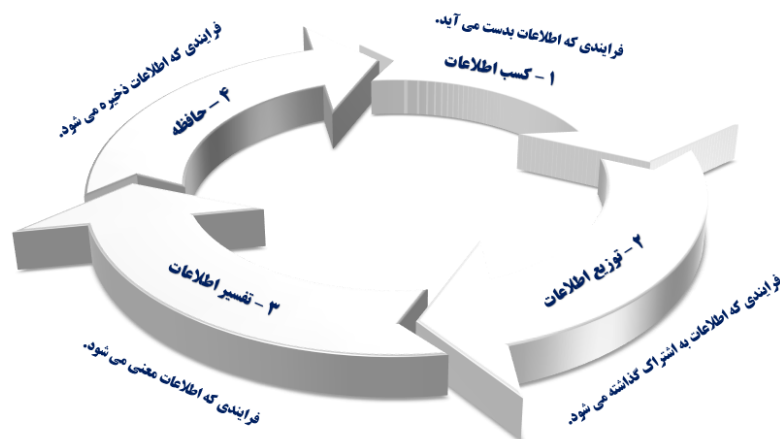
⁷ Role stress

گران و کراونز (۱۹۹۹) دریافتند که تعهد سازمانی بالا منجر به فروش بیشتر، سهم بازار بیشتر و رضایت بالاتر مشتری می‌شود. کولی و جاورسکی (۱۹۹۰) در این زمینه معتقدند که بازارگرایی منجر به ابراز افتخار فراوان کارکنان در تعلق به یک سازمان^۱ می‌شود که در آن تمام بخش‌ها و افراد در راستای هدف مشترک خدمت به مشتریان کار می‌کنند. با باور به این هدف، کارکنان احساس می‌کنند که سهم ارزشمندی در نیل به اهداف سازمان دارند و همچنین سطوح بالاتر رضایت شغلی و تعهد به سازمان را به نمایش می‌گذارند. بنابراین، بازارگرایی بیشتر، روحیه همکاری، رضایت شغلی^۲ و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. در سال‌های اخیر مفاهیمی چون تعهد سازمانی در سایه پارادایم پست‌مدرنیسم دچار استحاله شده و از بار منفی معنایی آن کاسته شده و مفهوم دیگری چون تعهد حرفه‌ای^۳ جایگزین آن شده است. امروزه تعهد سازمانی دیگر به‌عنوان یک ارزش و یک نگرش شغلی، اهمیت قبلی خود را ندارد و به‌جای آن بهتر است از مفهوم تعهد حرفه‌ای استفاده شود که سیال‌بودن نیروی کار امروزی در آن به رسمیت شناخته شده است. قرارداد نانوشته‌ای که ۳۰ سال قبل میان کارفرما و کارمند وجود داشت فاقد اهمیت و وجاهت پیشین است و پارادایم کار کردن برای یک کارفرما به درازای زندگی حرفه‌ای فرد، دیگر به‌شدت تضعیف شده است.

تعریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی در پیوند با گسترش دانش جدید است و بر نوآوری و عملکرد شرکت تاثیر برجسته‌ای دارد. سازمان متعهد به یادگیری احتمالا دارای فناوری پیشرفته‌تری خواهد بود که منجر به خلق نوآوری افزون‌تر در محصولات و فرایندها می‌شود. واضح است که یادگیری‌گرایی به شدت با نوآوری سازمانی مرتبط است. بنابراین، در پرتو بازارگرایی پیوسته سازمانی یک کسب‌وکار، کارایی و اثربخشی فعالیت‌های نوآورانه آن بهبود می‌یابد. تعاریف گوناگونی از یادگیری سازمانی توسط اندیشمندان مختلف ارائه شده و یادگیری سازمانی به‌مثابه تمامی فرایندها، سازوکارها و راهبردهایی است که در درون یک سازمان به‌منظور تحقق یادگیری برای دگرگونی الگوهای ذهنی و مدل‌های رفتاری کارکنان و خلق آرمانی مشترک برای یادگیری در سازمان به‌کار گرفته می‌شود.

یادگیری سازمانی مطابق با شکل ۴۹ شامل چهار سویه اصلی است: کسب اطلاعات (فرایندی که از طریق آن اطلاعات بدست می‌آید)، توزیع (فرایندی که طی آن اطلاعات هم‌رسانی می‌شود)، تفسیر (فرایندی که طی آن اطلاعات معنی می‌شود و به دانش تبدیل می‌یابد) و حافظه (روندی که اطلاعات/ دانش برای استفاده افزون‌تر در آن ذخیره می‌شود).



شکل ۴۹. چهار سویه اصلی یادگیری سازمانی

¹ Belonging to an organization

² Job satisfaction

³ Occupational Commitment

آرگریس و شون (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و تصحیح خطا تعریف می کنند. یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر که در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و تیم هاست. آن ها می گویند با توجه به انتظارات رو به تزاید مشتریان، یادگیری پیوسته کسب و کار برای ایجاد ارزش برتر مشتریان ضرورتاً منجر می شود به اینکه کسب و کار «یاد بگیرد که چگونه بهتر یاد بگیرد». پیتر سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را چنین تعریف می کند: سازمانی که در آن افراد به گونه ای مستمر در حال توسعه ظرفیت برای آفرینش آینده خود هستند، جایی که الگوهای جدید فکری پرورش می یابد، خواسته های گروهی پژوهش می شود و افراد پیوسته می آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. یادگیری در حقیقت به معنی کسب اطلاعات بیشتر نیست، بلکه توسعه توانش آن نتایجی است که افراد واقعاً خواهان آن هستند. کینگ^۱ (۲۰۰۱)، سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که قدرت آفرینش، کسب، انتقال اطلاعات و دانش را دارد. رفتار خود را بر اساس دانش جدید تغییر می دهد و همچنین نتایج سازمانی را بهبود می بخشد در این سازمان تمرکز بر روی مدل های توسعه و قابلیت به کارگیری دانش و اطلاعاتی است که برای تأثیرات با ارزش در سازمان ایجاد می شود.

تعاریف گوناگونی از یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و مولفه یادگیری گرایي ارائه شده است که در جدول ۲۸ ملاحظه می شود:

جدول ۲۸. تعاریف ارائه شده از یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و مولفه یادگیری گرایي

تعاریف ارائه شده از یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و سازه یادگیری گرایي	پژوهشگران
یادگیری	
یادگیری باعث می شود که کسب و کار «یاد بگیرد که چگونه بهتر یاد بگیرد.»	آرگریس و شون (۱۹۷۸)
اولین ضرورت یادگیری، تعهد سازمانی به آفرینش پیوسته ارزش برتر برای مشتریان است. دومین ضرورت یادگیری ایجاد دریافت چگونگی اجرای این هنجار است.	نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)
از طریق یادگیری، سازمان ها می توانند با محدودیت های محیطی سازگار شوند، از تکرار اشتباهات گذشته اجتناب کنند و دانش حیاتی را که ممکن است از بین برود، حفظ کنند.	موواندو (۱۹۹۳)
یادگیری به مثابه موتور پیشران بازار گرایي است که بر اساس آن شرکت های یادگیرنده نه تنها اطلاعات در مورد بازارها و با کاربرد دانش در بازارها را تعقیب می کنند و به دنبال یافتن راه های جدید برای خدمت به مشتریان هستند بلکه به گونه ای مداوم به بررسی پویایی بازارها می پردازند.	بیکر و سینکولا (۱۹۹۴)
یادگیری تغییر رفتار را تسهیل می کند و در نهایت منجر به بهبود عملکرد می شود.	نارور و اسلیتر (۱۹۹۵)
یادگیری ارزشمندترین منبع برای سازمان ها برای حفظ مزیت رقابتی است.	موواندو (۲۰۰۰)
یادگیری سازمانی	
یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه ای از تعاملات برای انطباق های فردی و گروهی و همنوایی در سطح سازمانی است.	کونگوسی و دیل ^۲ (۱۹۶۵)

¹ King, W.R.

² Congelosi & Dill

آرگریس و شون (۱۹۷۸)	یادگیری سازمانی، عبارت از فرایندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای تصحیح آن‌ها اقدام می‌کنند.
آرگریس (۱۹۷۸)	یادگیری سازمانی با ایجاد چشم‌انداز مشترک، دانش و الگوی ذهنی را تحقق می‌بخشد و براساس دانش و تجربه گذشته شکل می‌گیرد.
دفت و ویک (۱۹۸۴)	یادگیری سازمانی فرآیندی است که از طریق آن دانش مربوطه براساس تعاملات میان سازمان و محیط، توسعه می‌یابد.
فیول و لیلوس ^۱ (۱۹۸۵)	یادگیری سازمانی، عبارت از فرایند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر است.
هوبر ^۲ (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی یک فرایند پویا است که شامل حرکت در بین سطوح گوناگون فعالیت، رفتن از سطح فرد به گروه، از آنجا به سطح سازمانی و بالعکس می‌باشد.
ویک و رابرتز ^۳ (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی همکنشی آگاهانه افراد است که در نتیجه آن «هوش جمعی» سازمان شکل می‌گیرد.
دیپلا و همکاران ^۴ (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی، قابلیت یا فرایند یک سازمان برای اصلاح یا بهبود عملکرد مبتنی بر تجربه است.
گرات ^۵ (۱۹۹۶) و اسپندر ^۶ (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان، دانش فرد را به دانش اجتماعی تبدیل می‌کند.
آرگریس و شون (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی فرایندی است که نقایص را شناسایی و اصلاح می‌کند.
توماس و همکاران ^۷ (۲۰۰۲)	یادگیری سازمانی به‌مثابه عاملی حیاتی در فرایند بالندگی دانش بازار و یک نیروی پیشران در سازمان‌های بازارگرا است.
جزز – کومرز و همکاران ^۸ (۲۰۰۵)	یادگیری سازمانی به‌مثابه توانایی یک سازمان برای پردازش دانش، یعنی ایجاد، کسب، انتقال و ادغام دانش است که طی آن تغییر رفتار سازمانی براساس موقعیت شناخت جدید و به‌منظور بهبود عملکرد آن شکل می‌گیرد.
چیوا و آلجر ^۹ (۲۰۰۷)	یادگیری سازمانی به‌عنوان فرآیندی است که سازمان‌ها آن را یاد می‌گیرند و به‌مثابه ویژگی‌های سازمانی و مدیریتی است که روند یادگیری سازمان را تسهیل می‌کند یا به سازمان اجازه می‌دهد تا یاد بگیرد.
لین ^{۱۰} (۲۰۰۸)	یادگیری سازمانی معطوف به ظرفیت یا فرایندهای درون یک شرکت است که قادر به دستیابی و بازنگری حافظه سازمانی است و به این ترتیب، جهت اقدامات سازمانی را تعیین می‌کند.
گو ^{۱۱} (۲۰۰۸)	یادگیری سازمانی، یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد.
سیرت و مارچ (۱۹۶۳)	یادگیری سازمانی عبارت از رفتار انطباقی سازمان در طول زمان است.
استاتا و ری ^{۱۲} (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک، الگوهای ذهنی و دانش حاصل شده و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است.
نوناکا (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی از تکرار فرایندهای درونی‌سازی و بیرونی‌سازی حاصل می‌شود.

¹ Fiol & Iylos

² Huber

³ Weick & Roberts

⁴ DiBella et al.

⁵ Grant

⁶ Spender

⁷ Tomas et al.

⁸ Jerez-Gomez et al.

⁹ Chiva & Alegre

¹⁰ Lin

¹¹ Go

¹² Stata, Ray

یادگیری سازمانی یعنی توانایی سازمان در تبدیل و یکپارچه‌سازی اطلاعات و گسترش تجربیات در بخش‌های گوناگون شرکت که براساس آن اطلاعات به‌گونه وسیعی در دسترس همه افراد قرار خواهد گرفت و می‌تواند سرآغازی برای ایجاد یک موقعیت جدید باشد.	کیم و مابورن (۱۹۹۷)
رشد بینش سازمانی، تجدید ساختار سازمانی و بازنگری موفقیت‌آمیز به مشکلات سازمانی که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.	سیمون ^۱ (۱۹۹۷)
سازمان یادگیرنده	
سازمانی که در آن افراد به‌گونه‌ای مستمر در حال توسعه ظرفیت برای خلق آینده خود هستند، جایی که الگوهای جدید فکری پرورش می‌یابد، خواسته‌های گروهی پژوهش می‌شود و افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. یادگیری در حقیقت به معنی کسب اطلاعات بیشتر نیست، بلکه گسترش توانش آن نتایجی است که افراد واقعا خواهان آن هستند.	سنگه (۱۹۹۰)
سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که کشف می‌کنند چگونه تعهد کارکنان و توانایی افراد برای تحقق بالاترین آرزوهای آن‌ها را تحریک کنند.	سنگه (۱۹۹۰)
سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به‌گونه مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده خود افزایش می‌دهد.	سنگه (۱۹۹۰)
سازمان یادگیرنده، سازمانی دانش آفرین است بدین معنا که در آن‌ها، خلق دانش و آگاهی‌های تازه، ابداعات و ابتکارات، یک وظیفه تخصصی نیست. هر فردی در این سازمان، انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان، تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شود و نوآوران پرورش می‌یابند.	سنگه (۱۹۹۰)
یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که قدرت خلق، کسب، انتقال اطلاعات و دانش را دارد. رفتار خود را براساس دانش جدید تغییر می‌دهد و همچنین نتایج سازمانی را بهبود می‌بخشد. در این سازمان تمرکز بر روی مدل‌های توسعه و قابلیت به‌کارگیری دانش و اطلاعات برای ایجاد تأثیرات و اطلاعات با ارزش برای سازمان است.	کینگ (۲۰۰۱)
یکی از مولفه‌های مهم سازمان یادگیرنده، توانایی سازمان برای انطباق و یادگیری است. یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان شروع به پیش‌بینی بلندمدت در مورد مشتریان، بازارها یا استراتژی‌ها کند.	نارور و اسلیتر (۱۹۹۵)
سازمان‌های یادگیرنده با محیط خود ارتباط دارند، دانش و توانایی درک و پیش‌بینی نیازهای مشتری و بازارهای در حال ظهور را دارند.	کلاتتون و همکاران ^۲ (۲۰۰۱)
سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، سازمان به‌گونه‌ای مستمر خود را با تغییرات محیطی هم‌سو می‌کند، سازوکارهایی برای شنیدن صدای تمامی ذی‌نفعان و روش‌هایی نظام‌مند برای انتقال دانش به سراسر سازمان را دارد و ساختار سازمانی را به گونه‌ای طراحی می‌کند که به جریان دانش در سراسر سازمان کمک کند.	ریچارد تر ^۳
سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانش ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را به گونه‌ای تعدیل می‌کند که بازتاب دهنده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.	گاروبین ^۴
سازمان یادگیرنده، سازمانی است که اعضای آن همیشه در حال یادگیری چیزهای جدید هستند و آنچه را می‌آموزند در راستای بهبود کیفیت کالاها و خدمات، فرایندهای تولید، ارائه خدمات، محیط کاری کارکنان و عملکرد آن‌ها به کار می‌گیرند.	هومولد ^۵
سازمانی است که استنباط‌هایی را از تاریخ و تجربیات خود به‌دست آورده، آن‌ها را به‌صورت کاربردی رهنمودی برای رفتارهای آتی خود قرار می‌دهد.	لرت و مارچ ^۶
سازمانی است که بتواند از طریق فرایند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر داده و بهبود بخشد.	هوبر (۱۹۹۱)

¹ Symon
² Calantone et al.

³ Richard ter
⁴ Garvin

⁵ Homold
⁶ Leritt, B & J. G. March

سازمان یادگیرنده می‌تواند به دو معنی باشد، سازمانی که یاد می‌گیرد و یا کارکنان خود را به یادگیری تشویق می‌کند.	چارلز هندی
سازمانی است که به گونه‌ای مستمر تغییر می‌کند و از طریق فرایندهای خودسازماندهی به هم‌پیوسته و هماهنگ، به حل مشکلات می‌پردازد.	ریچارد دفت
سازمانی است که برای مرور و بررسی اطلاعات محیطی سازماندهی شده است. با ایجاد و خلق اطلاعات برای خود و تشویق افراد برای تبدیل اطلاعات به دانش، بینش جدیدی به منظور توزیع این دانش میان افراد ایجاد می‌کند.	جنسن ^۱
سازمانی است که دارای ظرفیت افزایشی انطباق با تغییرات است و سازمانی است که در آن فرایندهای یادگیری، تحلیل، بررسی، توسعه، مدیریت شده و این فرایندها هم‌سو با اهداف نوآوری و بهبود عملکرد قرار می‌گیرد.	جفارد و مارسیک ^۲
همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند اما به سازمان‌هایی، سازمان یادگیرنده اطلاق می‌شود که به منظور نوآوری در محصولات و خدمات در کسب، خلق، توزیع و ذخیره و به کارگیری یادگیری در همه سطوح سازمان چابک باشند.	مارسیک و وانکینز ^۳
یادگیری گرای	
یادگیری گرای می‌تواند یک شرکت را برای واکنش موثر به تغییرات خارجی مانند ترجیحات مشتری و فناوری محصول، باری کند.	دادسون ^۴ (۱۹۹۳)
یادگیری گرای به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها مفهوم‌سازی می‌شود که بر میزان رضایت یک سازمان از نظریه‌های مورد استفاده خود، مدل‌های ذهنی و منطق‌های مسلط تأثیر می‌گذارد. ممکن است پایه‌های آن‌ها در بازار وجود داشته باشد یا نداشته باشد.	بیکر و سینکولا (۱۹۹۴)
یادگیری گرای، بازتاب دهنده میزان تعهد شرکت‌ها در به چالش کشیدن باورها و شیوه‌ها است و فرآیندی است که طی آن شرکت‌ها نوآوری خود را تعریف می‌کنند.	بیکر و سینکولا (۱۹۹۴)
یادگیری گرای می‌تواند به شکل‌گیری مدل‌های ذهنی جدید منجر شود و راه را برای یادگیری بالاتر (یعنی یادگیری دو حلقه‌ای)، باز می‌کند که شرکت‌ها را قادر به نادیده گرفتن اطلاعات بازار و هنجارهای منسوخ بازار می‌کند و تغییرات پارادایمی را سبب می‌شود.	نارور و اسلیتر (۱۹۹۵)
یادگیری گرای، ضرورت یادگیری مداوم در خصوص چگونگی کشف نیازهای پنهان سریع در حال رشد مشتریان را نشان می‌دهد.	اسلیتر (۱۹۹۵)
یادگیری گرای به فعالیت سازمان‌شمول در راستای ایجاد و استفاده از دانش برای افزایش مزیت رقابتی اشاره دارد که شامل کسب و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در مورد نیازهای مشتری، تغییرات بازار و اقدامات رقیب و همچنین گسترش فناوری‌های جدید برای ایجاد محصولات جدید برتر است.	هالت و هارلی (۱۹۹۸)، مورمن و مینر ^۵ (۱۹۹۸) و مون و همکاران (۱۹۹۸)
یادگیری گرای سازوکاری است که بر توانایی یک شرکت برای به چالش کشیدن فرضیه‌های قدیمی و تسهیل در شکل‌گیری فنون و روش‌های جدید منجر می‌شود.	بیکر و سینکولا (۱۹۹۹)
یادگیری گرای نیرویی پیشران و فعالیتی سازمان‌شمول در راستای مدیریت مدل‌های ذهنی برای جهت‌دهی الگوهای رفتاری فردی و سازمانی است که تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات در مورد نیازهای مشتریان، تغییرات بازار، اقدامات رقا و توسعه فناوری‌های جدید را شامل می‌شود تا ارزش برتر را برای مشتریان خلق کند.	این کتاب (۲۰۰۳)

لسم^۶ (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی را براساس سازه‌های ایجاد، توسعه، پالایش، فرازش، انطباق، پیاده‌سازی (اشاعه) و کاربرد دانش تعریف کرده است.

^۱ Jensen

^۲ Gephardt & Marsick

^۳ Marsick & Watkins

^۴ Dodgson

^۵ Moorman & Miner

^۶ Lessem

به عقیده برخی از پژوهشگران، میلیکن، لانت و گلین^۱ (۱۹۹۴)، یادگیری سازمانی به شدت تحت تاثیر بستر، زمینه و محیطی (سیاق) است که سازمان و چیزهای نهادینه در سازمان در آن قرار دارند. زمینه محیطی شامل عناصر خارج از مرزهای سازمان مانند رقبا، مشتریان، موسسات آموزشی و دولت‌ها را نیز شامل می‌شود. محیط خارجی تحت تاثیر زیادی مانند نوسانات، عدم اطمینان، پیوندها و منافع قرار می‌گیرد. زمینه محیطی بر تجربه‌ای که سازمان بدست می‌آورد تاثیر می‌گذارد.

گونه‌های یادگیری

یادگیری از منظر نوع نگرش به جهان به دو دسته یادگیری سازگار (تطبیقی)^۲ و زایا (مولد)^۳ طبقه‌بندی می‌شود:

۱. **یادگیری سازگار یا تطبیقی** - یادگیری سازگار یا تطبیقی براساس بنیادی‌ترین گونه یادگیری یعنی یادگیری تک‌حلقه‌ای رخ می‌دهد. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد یادگیری تک‌حلقه‌ای، در تلاش برای هماهنگی کارها، حل مشکلات موجود و برطرف کردن عدم‌سازگاری آن‌ها به‌صورت ساده و از طریق تغییر در کارها است. از مشکلات بنیادین چشم‌پوشی می‌کند و در حفظ وضع موجود کوشش می‌نماید. در نهایت افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و خود را با شرایط سازگار کنند. این فراگرد یادگیری، بازتابی از فرضیه‌های سازمان در مورد محیط و خودش است. سازمان محیط خود را شناسایی می‌کند و با آن سازگار می‌شود. بنابراین یادگیری سازگار، دربرگیرنده همسازی رفتار سازمان با اهداف تعیین‌شده است. فرایند یادگیری سازگار زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند. بی‌شک، یکی از پیامدهای منفی و ناخواسته منطق غالب مدیریت می‌تواند قابلیت‌های اصلی را تبدیل به «انعطاف‌ناپذیری هسته‌ای» کند که مانعی در راه نوآوری خواهد بود. ادراک محدود یک شرکت از محیط خود، ممکن است پیوستار وسیعی از فرصت‌هایی را که باید مدیران به دنبال آن‌ها باشند نادیده بگیرد و یا با ابتلا به تقلیل‌گرایی، کیفیت انجام آن‌ها را کاهش دهد. قلمروی یادگیری برآمده از یادگیری سازمانی مبتنی بر یادگیری سازگار یا تدریجی که متمرکز بر فرصت‌هایی است که در حوزه سنتی فعالیت‌های یک سازمان قرار دارد، محدود می‌باشد.
 ۲. **یادگیری زایا یا مولد** - یادگیری زایا زمانی رخ می‌دهد که سازمان مایل به چالشگری پیش‌فرض‌های دیرین پیرامون اهداف، ارزش‌ها، راهبردها، مأموریت، مشتریان و قابلیت‌های خود براساس یادگیری دو حلقه‌ای باشد و به تکوین یک الگوواره یا پارادایم نوین برای نگرستن به جهان از درجه‌ای جدید براساس درک سیستم‌ها است. در نوع یادگیری دو حلقه‌ای، سیستم علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاست‌ها، اهداف را نیز مورد پرسش قرار داده و به بازسازی آن‌ها می‌پردازد. این گونه یادگیری نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده بلکه چرایی آن‌ها و حقایق در پس آن‌ها را نیز مورد پرسش قرار می‌دهد. سامانه‌های فکری سازمان را بازآرایی می‌کند و به صورت علی بر روابط همکنشی و فرایندهای پویای دگرش، تمرکز می‌کند. این فراگرد یادگیری، نه تنها شامل سازگاری رفتاری است بلکه شامل تغییراتی در لایه‌های ژرف‌تر ساختارهای شناختی است. در این فرآیند، تغییرات چشمگیری در روابط میان سازمان و محیط آن رخ می‌دهد، که ضرورتاً چیزی بیش از یک فرایند ساده انطباق‌پذیر و شامل تغییر هنجارها و ارزش‌های سازمانی است که ثابت و تغییرناپذیر انگاشته می‌شوند.
- پاره‌ای از شرکت‌ها بر سیستم‌های عملیات کسب‌وکار تمرکز می‌کنند و روش کسب‌وکار خود را بازنشاسی و بازتعریف می‌کنند، در حالی که برخی دیگر، بر ساخت کارآمدتر وظایف تمرکز می‌کنند. این مورد اخیر ویژگی یادگیری سازگار و نمونه‌ای از کسب‌وکارهایی با تعهدات کارکردی قوی است

¹ Milliken, Lant & Glynn

² Adaptive learning

³ Generative learning

که به هسته سخت تبدیل می‌شوند. یادگیری زایا گسیختن ساختار و تغییر بافتار است و نسبت به یادگیری سازگار با احتمال بیشتری منجر به مزیت رقابتی می‌شود. درعین حال، یادگیری مولد پایدار، یک هدف دشوار و فرار است.

بنابراین، مرحله انقلابی یادگیری زایا، شاید در پیچه‌ای از مزیت رقابتی را فراروی یک سازمان بگشاید و می‌تواند به گونه‌ای پیوسته این در پیچه، با بهبود مستمر گشوده بماند. اما اگر دانش ناشی از نوآوری به گونه‌ای باشد که توسط رقبا قابل اقتباس باشد این در پیچه شروع به بسته شدن خواهد کرد. روندگی یادگیری سازمان‌های یادگیرنده باید از یادگیری سازگار به سوی یادگیری زایا باشد.

یادگیری سازگار منجر به نوآوری تدریجی و سبب ایجاد بازارگرایی واکنشی ولی یادگیری زایا منتهی به نوآوری بنیادین و پیدایش بازارگرایی کنشی می‌شود. بنابراین طبیعی است که سازمان‌های پیشرو، بر یادگیری زایا یعنی یادگیری در راستای خلق و نویایی مفاهیم و فرآورده‌های بنیادین ولی سازمان‌های پیرو بر یادگیری سازگار در راستای سازگاری و الگوگیری از آن‌ها تمرکز کنند.

فرایندهای یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی یک فرایند سه مرحله‌ای شامل کسب، انتشار و تفسیر مشترک اطلاعات^۱ است:

۱. **کسب اطلاعات** - اطلاعات یک سازمان شاید از تجربه مستقیم، تجارب دیگران یا حافظه سازمانی بدست آید. یادگیری از دیگران، شیوه‌هایی چون بهینه‌گزینی، مشارکت در سرمایه‌گذاری مشترک^۲، شبکه‌سازی^۳، ایجاد اتحادهای استراتژیک^۴ و همکاری با مشتریان اصلی را شامل می‌شود. مدیران کارا، منابع معتبر داخلی و خارجی چندگانه را مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهند تا به اطلاعات عینی پیرامون محیط خرد و کلان شرکت دست یابند. آن‌ها سازمان خود را فراتر از سیستم‌های اطلاعاتی مرسوم، مورد پژوهش قرار می‌دهند و از اینکه بیش از حد عناصر محدود کننده تاریخ و سنت برای ایجاد تغییرات اساسی بازار یا سازمان، آن‌ها را در تنگنا قرار دهد، بیمناک هستند. برای اجتناب از تله یادگیری سازگار، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که چشم‌انداز و نوع نگاه کارکنان آن‌ها، با دیدگاه‌ها و رویکردهای مسلط سازمان متفاوت است.

حافظه سازمانی، در ایجاد یک ذهنیت مشترک میان کارکنان یک سازمان نقش اصلی را ایفا می‌کند و می‌تواند دانش را توسط کارکنان یک سازمان از طریق اکتساب، انتشار و به کارگیری بسط داده و تقویت کند و قادر به تجمیع دانش‌های پراکنده در سطح سازمان است و به مثابه یک ابزار دانشی، تجارب گذشته را به فعالیت‌های جاری پیوند دهد. ضروری است که دانش مهم در خصوص سیستم‌های اطلاعاتی، دستورالعمل‌های عملیاتی، گزارشات، بیانیه‌های مأموریت، روایت‌های سازمانی و رویه‌ها مدون و ثبت شود. درعین حال که احتمال می‌رود که حافظه سازمانی یادگیری زایا را محدود و کران‌مند یا حتی ناکارآمدی را ترغیب کند اما، سخن سینکولا (۱۹۹۴) مبنی بر اینکه «که اگر حافظه سازمانی وجود نداشت، به دلیل گردش کارکنان و گذر زمان، یادگیری باید نیمه عمر نسبتاً کوتاهی^۵ می‌داشت»، صائب است.

¹ Shared interpretation
² Forming joint ventures
³ Networking

⁴ Making strategic alliances
⁵ Relatively short half-life
⁶ Learning curve or experience curve

⁷ Exploitation
⁸ Exploration

بهره‌برداری بپردازد و همزمان برای تضمین مانایی خود در آینده، انرژی کافی را به نوپایی اختصاص دهد. سازمان‌ها باید به‌گونه‌ای مداوم میان انتخاب دو رویکرد بهره‌برداری و نوپایی تعادل برقرار کنند، زیرا وابستگی بیش از حد به اولی منجر به یادگیری زایا نمی‌شود، در حالی که وابستگی بیش از حد به دومی گران است.

۲. **انتشار اطلاعات** - انتشار یا به اشتراک‌گذاری موثر، ارزش اطلاعات را افزایش می‌دهد و این امر زمانی رخ می‌دهد که هر بخش از اطلاعات بتواند در گستره تمامیت سازمان به اشتراک گذاشته شود و توسط همه بازیگران سازمانی مشاهده و دریافت شود که این روند سبب می‌شود کارکنان، اطلاعات مربوطه را مورد استفاده قرار دهند و یا اینکه تحت تاثیر آن قرار گیرند و قادر باشند تا از طریق آن، چشم‌انداز جدیدی را برای خود و سازمان ترسیم کنند.

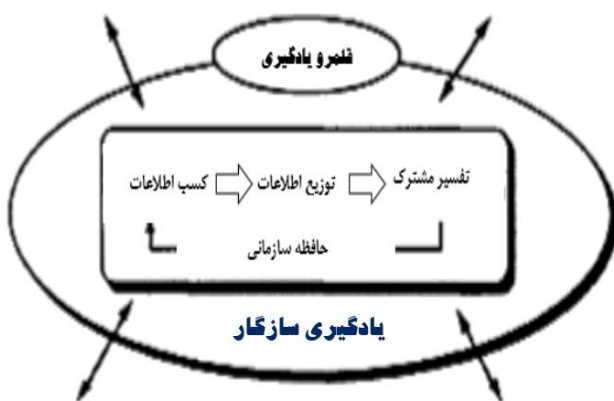
۳. **تفسیر مشترک** - مرحله نهایی یادگیری سازمانی، تفسیر مشترک از اطلاعات است. در هر واحد کسب‌وکار که یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد، باید در مورد مضمون و مفاد اطلاعات و پیامدهای آن برای کسب‌وکار اتفاق نظر و وفاق وجود داشته باشد.

نارور و اسلیتر (۱۹۹۵) شکل ۵۰ را ترسیم می‌کنند که در آن قلمروی یادگیری سازگار با یک رمز از یادگیری زایا جدا می‌شود. پیکان‌ها نشان‌دهنده آن است که یادگیری زایا نیازمند گسترش قلمروی یادگیری است تا از اطلاعات مرزی یا روش‌های مرسوم تفسیر اطلاعات خارج شود. آن‌ها به دگرش رفتار در پویایی یادگیری اشاره نمی‌کنند اما برخی بر این باور هستند که یادگیری صرفاً زمانی معنی‌دار خواهد شد که تغییر رفتار رخ دهد. منون و وارا‌دراجان^۱ (۱۹۹۲۹) باورمند هستند که تغییر رفتار، پیونددهنده یادگیری سازمانی و هدف نهایی آن یعنی بهبود عملکرد است.

پیدایش سازمان‌های یادگیرنده

سازمان یادگیرنده^۲ در سال ۱۹۰۰ مفهوم‌سازی شد، زمانی که تیلور^۳ اثر مثبت انتقال دانش بر عملکرد و بهبود بهره‌وری در کارخانه‌ها را کشف کرد. با این وجود، سیرت و مارچ، از اولین پژوهشگرانی بودند که یادگیری و سازمان را با هم ترکیب کرده و عبارت یادگیری سازمانی^۴ را در ادبیات سازمان ابداع کردند. رشد پژوهش‌ها پیرامون یادگیری سازمانی، چشم‌اندازی را پدید آورد که یادگیری نه تنها توانایی افراد تلقی می‌شود بلکه می‌تواند در سطح گروهی و سازمانی نیز اتفاق بیافتد که شرایط و انگیزه‌های یادگیری در آن‌ها فراهم است. از طریق یادگیری، سازمان‌ها می‌توانند خود را با

یادگیری زایا



شکل ۵۰. فرایند یادگیری سازمانی (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۵)

محدودیت‌های محیطی سازگار کنند، از تکرار اشتباهات گذشته دوری کنند و دانش حیاتی را که ممکن است به مرور زمان از دست برود، حفظ کنند.

نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) معتقدند که یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده، توانایی سازمان برای یادگیری و همسازی با پویایی‌های محیطی است. کولی و جاورسکی (۱۹۹۶) بر این اعتقاد هستند که یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که یک سازمان شروع به پیش‌بینی‌های درازمدت در مورد مشتریان، بازارها یا راهبردها کند. دی چهار مهارت یادگیری یعنی

¹ Menon and Varadarajan
² Learning organization (LO)

³ Tylor
⁴ organizational learning (OL)

کاوش با ذهن باز^۱، توزیع اطلاعات هم‌افزا^۲، تفسیرهای آگاهانه متقابل^۳ و حافظه قابل دسترس^۴ را به‌عنوان مبانی یادگیری سازمانی معرفی می‌کند. پیتر سنگه، استدلال می‌کند به دلیل این‌که جهان به هم پیوسته‌تر می‌شود و کسب‌وکارها پیچیده‌تر و پویاتر می‌شوند، کار باید بیشتر «آموزنده»^۵ باشد.

هر چه پویایی و ناپایداری محیطی بالاتر باشد سازمان‌ها نیاز شدیدتری به داشتن دانش و آگاهی از عوامل محیطی احساس می‌کنند تا قدرت سازگاری محیطی خود را افزایش دهند. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که می‌توانند اقتضائات محیطی را تشخیص دهند و ابزارهای لازم را در جهت سازگاری خود با محیط فراهم آورند و به‌گونه‌ای پیوسته قابلیت‌های خود را برای نیل به موفقیت‌های آتی ارتقاء دهند. سازمان‌های یادگیرنده به سازمان‌های دانش‌آفرین نیز شهره هستند، سازمان‌هایی که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، آفرینش ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی نیست، بلکه رفتار سازمانی فراگیر و سازمان‌شمول است. سازمان‌های یادگیرنده با استفاده از چشم‌انداز مشترک که انرژی اعضای سازمان را در آفرینش ارزش برتر برای مشتریان متمرکز می‌کند، هدایت می‌شوند. این سازمان‌ها به‌گونه‌ای پیوسته کسب، پردازش و انتشار اطلاعات مربوط به بازارها، محصولات، فناوری‌ها و فرآیندهای کسب‌وکار را به‌گونه‌ای کامل در سراسر سازمان انجام می‌دهند. آن‌ها در طرح مفروضات و باورهای خود در خصوص کسب‌وکار، درنگ و پروا نمی‌کنند. دانش آن‌ها مبتنی بر تجربه، انجام آزمون، اطلاعات مشتریان، تامین‌کنندگان، رقبا و سایر منابع است. سازمان‌های یادگیرنده از طریق ارتباطات پیچیده، هماهنگی و فرایندهای حل و فصل تعارضات، به تفسیری مشترک از اطلاعات دست می‌یابند و این توانش، آن‌ها را قادر می‌سازد تا به سرعت از فرصت‌ها بهره‌برداری و از تهدیدات دوری کنند. سازمان‌های یادگیرنده در برآورد فرصت‌ها در بازارهای آشفته و متلاطم و بهره‌گیری از آن‌ها، توانا هستند.

سازمان‌ها به مرور زمان آموخته‌اند که برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در عصر جدید، باید شکل به‌روزتری از قابلیت‌های یادگیری را تکامل بخشند تا توانایی یادگیری سریع‌تر و بهتر از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته خود را بدست آورند و خود را دقیق‌تر با محیط پویا سازگار کنند که در آن‌ها همه گروه‌ها و افراد بتوانند قابلیت‌های یادگیری سازگار و زایای خود را توسعه دهند. آن‌ها یاد گرفته‌اند که یا باید بهتر و سریع‌تر بیاموزند و یا اینکه از بین بروند.

مایکل جی مارکوارت^۶ (۱۹۹۶) در تعریف سازمان یادگیرنده می‌گوید: سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به‌صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو مطلوب‌تری اطلاعات را گردآوری، مدیریت و استفاده کند. کولی و جاورسکی (۱۹۹۶) و نارور و اسلیتر (۱۹۹۵) خاطر نشان می‌کنند که یک سازمان بازارگرا، «ذاتاً یک سازمان یادگیرنده» است.

یکی از مولفه‌های اساسی سازمان یادگیرنده، توانایی سازمان برای سازگاری و یادگیری است. سازمان‌های اثربخش و یادگیرنده با محیط‌های خود به راحتی پیوند می‌یابند. فرهنگ یادگیری سلوک سازمان را به سه روش هدایت می‌کند:

۱. یادگیری به ویژه یادگیری زایا، نگرش یک سازمان را آینده‌نگرانه شکل می‌دهد که پیامد طبیعی آن کاهش تناوب و بزرگی تکانه‌های عمده و تقلیل اثرات پیچیده محیطی است که در حالت عادی ادراک پیچیدگی بافتار محیطی برای تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان بسیار مشکل است.
۲. به این دلیل که سازمان‌های یادگیرنده روابط نزدیک و گسترده‌ای با مشتریان، تامین‌کنندگان و دیگر عوامل تاثیرگذار بازار دارند، وجود یک نگرش همکاری، هنجارهای متقابل میان آن‌ها را تسهیل می‌کند.
۳. به دلیل انعطاف‌پذیری ذاتی آن، سازمان یادگیرنده قادر است به سرعت ساختار خود را دگرگون کند و منابع خود را بر فرصت یا تهدید نوپدید

¹ Open-minded inquiry
² Synergistic information distribution

³ Mutually informed interpretations
⁴ Accessible memory

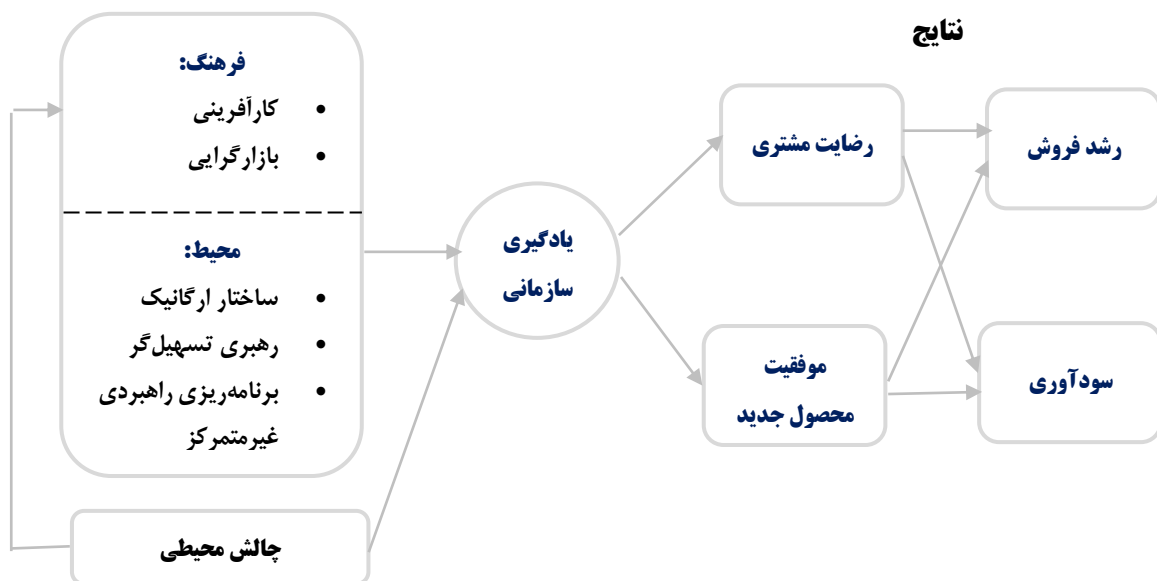
⁵ Learningful
⁶ Michael J. Marquardt

متمرکز کند.

«بنابراین، ما با دی (۱۹۹۴) موافق هستیم که بیان می‌کند توانایی برتر در یادگیری: (۱) به دلیل شتاب در تغییرات بازار و فناوری و انفجار داده‌های موجود بازار، پیش‌بینی اقدامات را پراهمیت‌تر می‌کند و (۲) یک منبع برای خلق مزیت رقابتی مبتنی بر شایستگی است و امکان تقلید را مشکل خواهد کرد» (اسلیتر، نارور، ۱۹۹۵).

باید خاطرنشان شود که در توصیف ویژگی‌های سازمانی، میان فرهنگ و محیط که یک سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهند، باید تمایز قائل شد. فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای ریشه‌دار است که هنجارهای رفتاری سازمان را تبیین می‌کند. محیط توصیف می‌کند که چگونه یک سازمان، فرهنگ، ساختار و فرآیندهای لازم را برای تحقق بخشی رفتار موردنظر به کار می‌گیرد. شایان ذکر است که این دو عامل یعنی فرهنگ و محیط، مکمل هم هستند. به هر روی، پیوندی تضاعفی، هم‌افزا و سینرژیک میان عناصر فرهنگ و محیط وجود دارد که سبب پیشینه شدن یادگیری و مزیت‌های آن می‌شود.

همانگونه که در شکل ۵۱ ملاحظه می‌شود پنج جزء اساسی سازمان یادگیرنده شامل دو عنصر فرهنگی یعنی بازارگرایی و کارآفرینی و سه عنصر محیطی یعنی رهبری تسهیل‌گر^۱، ساختار ارگانیک و باز^۲ و برنامه‌ریزی راهبردی غیرمتمرکز^۳ است که نارور و اسلیتر (۱۹۹۵) تاکید می‌کنند آن‌ها تأثیر هم‌افزا در یادگیری و عملکرد دارند. آن‌ها از خط بریده برای تفکیک فرهنگ از محیط استفاده کردند.



شکل ۵۱. سازمان یادگیرنده از نگاه نارور و اسلیتر، ۱۹۹۵

سویه مهم دیگر ساختار سازمان یادگیرنده، گشادگی آن‌ها به «شرکای یادگیرنده» خارجی است. سازمان‌ها از مشتریان، توزیع‌کنندگان، تامین‌کنندگان، شرکای متحد، دانشگاه‌ها و دیگران یاد می‌گیرند. گسترش روابط بلندمدت و پایسته با شرکای یادگیرنده منجر به تسهیم اطلاعاتی می‌شود که به نفع طرفین است. این مشارکت، دسترسی به میزان بیشتری از منابع اطلاعاتی را تامین و سازوکارهایی را ایجاد می‌کند که تبادل اطلاعات را تسهیل می‌سازد و دیدگاه‌های جایگزین را که می‌تواند به یادگیری زایا منتهی شود، فراهم می‌کند.

اساساً سازمان‌های یادگیرنده به‌صورت دقیق ولی به‌گونه‌ای غیرمستقیم از مدل پورتر^۴ (۱۹۸۰) پیروی می‌کنند که در آن قدرت نیروهای رقابتی،

¹ Facilitative leadership
² Organic and open structure

³ Decentralized approach to planning
⁴ Porter's model

انتخاب راهبرد را دیکته می‌کند و این امر نیز تأثیر عمده‌ای بر راهبرد و عملکرد شرکت دارد. نارور و اسلیتر (۱۹۹۵) اظهار می‌کنند:

«ما بر این باوریم که سازمان یادگیرنده، الزامات مزیت رقابتی را طرح‌ریزی می‌کند و به خوبی ارزش برتر را برای مشتری، نقشه‌راه را برای توسعه، موانع بلند را برای تقلید و پایداری را برای محیطی آشفته و پویا فراهم می‌کند. یادگیری سازمانی، دستاورد هم‌افزایی همه شیوه‌های مدیریتی شرح داده شده است. بازارگرایی بدون یک پیشران کارآفرینانه می‌تواند تلاش‌های سازمان را محدود و ناکام کند و در بهترین حالت، یادگیری سازگار را ایجاد کند. بنابراین، در شرایط انفکاک اجزاء، سهم هر یک از این ویژگی‌های سازمانی شاید ناچیز و اندک باشد. چالش اساسی برای مدیران، قرار دادن تمامی قطعات پازل به صورت یکپارچه و در کنار هم است. بازاربایی نقش برجسته‌ای در آفرینش یک سازمان یادگیرنده دارد. به دلیل تمرکز خارجی آن، بازاربایی از موقعیت مطلوبی برای درک مزایای یادگیری بازارگرایی برخوردار است. بازاربایان باید رفتار یادگیری را با جستجوی اطلاعات از خارج و داخل سازمان، الگوسازی کنند. آن‌ها باید آزادانه اطلاعات را با دیگران در سازمان، تامین‌کنندگان اصلی و مشتریان به اشتراک بگذارند. آن‌ها همچنین باید از کسانی که بر تصمیمات راهبردی تأثیر می‌گذارند و یا از آن تأثیر می‌گیرند، نظرسنجی کنند. افزون‌براین، بازاربایان باید به دیدگاه‌های دیگران در سازمان احترام بگذارند و بپذیرند که شاید برداشت اولیه منفی باشد. آن‌ها همچنین باید آمادگی قبول یک دیدگاه و رویکرد تازه را داشته باشند که ممکن است منجر به تکوین یک راه‌حل پیشرفته در مورد یک فرصت یا حل یک مشکل شود. بازاربایان باید به‌گونه‌ای مداوم درک روشن و فاقد سوگیری از ویژگی‌های محصولی که ایجادکننده ارزش مشتریان است، داشته باشند. آن‌ها باید پژوهش‌ها در بازارهای سنتی را برای شناسش نیازهای پنهان بازار افزایش دهند و با بازارپژوهی و انجام آزمون بازار، آنرا تقویت کنند. رسانه‌های تبلیغاتی، کانال‌های توزیع و ساختارهای قیمت‌گذاری نوآورانه در عصر بازارهای پاره‌پاره^۱ از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند شد ... ما با بسیاری از پژوهشگران و مدیران موافق هستیم که اظهار کرده‌اند توانایی یادگیری سریع‌تر از رقبای خود شاید تنها منبع مزیت رقابتی پایدار باشد.»

پیتر سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را این‌گونه توصیف می‌کند: سازمانی که لازم نیست یادگیری را فراگیرد، بدین علت که یادگیری خود به خود به بافت سازمان تزریق شده است. سازمان یادگیرنده دربرگیرنده گروهی از افراد است که به‌گونه‌ای پیوسته ظرفیت خود را برای آنچه که می‌خواهند خلق کنند افزایش می‌دهند. سازمانی با فلسفه وجودی دیرینه برای پیش‌بینی و واکنش نسبت به تغییرات، پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌ها. سنگه (۱۹۹۷) در «پنجمین فرمان» خود از پنج عامل کلیدی برای فرازش یادگیری سازمانی نام می‌برد:

۱. تفکر سیستمی^۲ - ایده سازمان یادگیرنده مبتنی بر تفکر سیستمی است. به عبارت دیگر، برای این‌که یک سازمان یادگیرنده باشد، باید تمام ویژگی‌های یک نظام پویا را داشته باشد.
۲. مهارت شخصی^۳ - اساس سازمان یادگیرنده، یادگیری فردی و تعهد نیروی کار نسبت به فرایندهای یادگیری در سطوح گوناگون سازمان است، سازمانی که نیروی کارش سریع‌تر از سازمان‌های دیگر یاد می‌گیرد به مزیت رقابتی دست می‌یابد. یادگیری فردی از طریق آموزش ضمن خدمت، گسترش و خودبه‌بودی پیوسته کسب می‌شود.
۳. الگوهای ذهنی^۴ - شرط لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده، به چالش کشیدن الگوهای فکری و ذهنی کارکنان سازمان، تشویق کارکنان به فراموشی دانش کهنه و جایگزینی فرهنگ باز با نگرش‌های چالشی است که با جستجو و اعتماد ارتقا پیدا می‌کند.
۴. چشم‌انداز مشترک^۵ - گسترش چشم‌انداز مشترک برای انگیزش کارکنان برای یادگیری بسیار حیاتی است. چشم‌انداز مشترک علاوه بر اینکه هویت مشترکی ایجاد می‌کند، اراده و انرژی بیشتری برای یادگیری فراهم می‌کند. اغلب چشم‌اندازهای موفق براساس چشم‌اندازهای فردی

¹ Era of fragmenting market

² Systems thinking

³ Personal mastery

⁴ Mental models

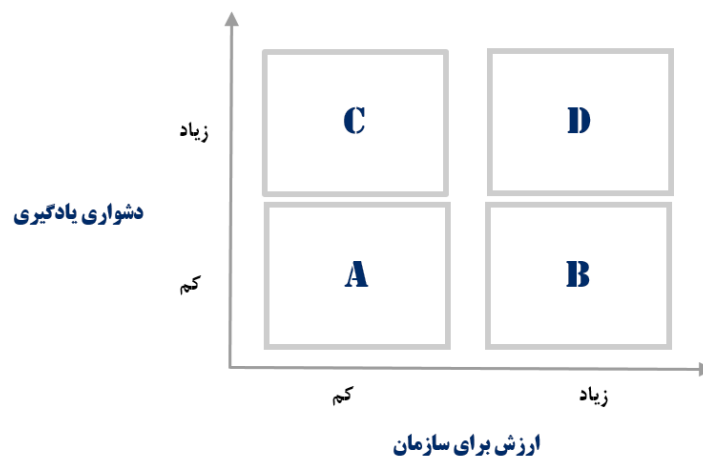
⁵ Shared vision

کارکنان تمامی سطوح ساخته می‌شود.

۵. یادگیری تیمی^۱ - انباشت یادگیری فردی به یادگیری تیمی کمک می‌کند. فایده تیم با یادگیری مشترک، آن است که به رشد سریع کارکنان کمک می‌کند و توانایی حل مساله سازمان به‌وسیله دسترسی بهتر به دانش و تجربه افزایش می‌یابد. سازمان یادگیرنده ساختاری دارد که یادگیری تیمی را از طریق جنبه‌هایی مانند ارتباطات باز، معنای هموند و فهم مشترک گسترش می‌دهد.

تمایز میان یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده از نکات ظریفی است که باید پژوهشگران میان آن‌ها تمایز قابل شوند. سازمان‌ها با تحقق یادگیری سازمانی به سازمان یادگیرنده تبدیل خواهند شد، به بیان دیگر، سازمان یادگیرنده محصول یادگیری سازمانی است. علی‌رغم نظر برخی از پژوهشگران مبنی بر عدم تفاوت میان این دو مفهوم، بسیاری از پژوهشگران برجسته بین این دو مفهوم قائل به تفاوت هستند. مفهوم یادگیری سازمانی به‌لحاظ زمانی مقدم بر مفهوم سازمان یادگیرنده بوده و پیش‌تر از آن توسعه‌یافته است. کار جدی پژوهشگران پیرامون یادگیری سازمانی زمینه‌ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی به‌گونه‌ای فزاینده‌ای در سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثر بخشی علاقه‌مندند، مورد توجه ویژه قرار گرفته است که خود نهایتاً منجر به سازمان‌های یادگیرنده شده است.

برای تعیین جایگاه سازمان‌ها به‌لحاظ سطح یادگیری، سازمان‌ها باید اقدام به شناخت راهبردی و تحلیل موقعیت خود کنند و این‌که در چه محدوده‌ای قرار گرفته‌اند و اصولاً باید در چه جایگاهی قرار داشته باشند؟ سازمان‌ها موظفند با ترغیب و گسترش سطح یادگیری سازمان و به تبع آن بهره‌مند ساختن سازمان از فرصت‌ها، دشواری‌های بیشتری را تحمل کنند و این امکان‌پذیر نخواهد بود مگر در سایه به چالش کشیدن ابهامات و عدم اطمینان‌ها. به باور مدیران و رهبران تعالی‌خواه، جایگاه D در شکل ۵۲ مناسب‌ترین منزلت و ارزشمندترین جایگاه برای سازمان به‌شمار می‌آید و این رویکردی است که توسط شمار بیشتر سازمان‌های پیشرو و پیشگام برای بهره‌مندی از مزیت‌های آن دنبال می‌شود.



شکل ۵۲. ارزیابی جایگاه سازمان‌ها به‌لحاظ سطح یادگیری

اوایل دهه ۱۹۹۰، شماری از سازمان‌ها، پوییش دگردیسیدن سازمان یادگیرنده را آغاز کردند. این شرکت‌ها دریافتند که گسترش همکاری، یادگیری‌های وسیع سازمانی و بهبود خدمات و محصولات ناشی از آن نه‌تنها بهترین راه برای حفظ مانایی و تضمین پایایی بلکه بهترین راه برای نیل به موفقیت است.

¹ Team learning

برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، وجود موارد زیر ضروری است:

۱. شناخت هدف

۲. وجود رهبران اندیشمند

۳. وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق

۴. تفویض اختیار به کارکنان

۵. برخورداری از یک الگوی ذهنی و فرایند فکری پوینده

۶. توزیع اطلاعات

۷. به خدمت گرفتن دانش و تجربه

همان‌گونه که جهان بهم‌پیوسته‌تر می‌شود و کسب‌وکارها نیز پیچیده‌تر و پویاتر می‌شوند، سازمانی در آینده پیشرفت خواهد کرد که بتواند کشف کند چگونه دانش خود را افزایش دهد و به مصرف‌کننده در تحقق بالاترین آرزوهای آن‌ها متعهد باشد و شایستگی یا توانش تجاری‌سازی فناوری را در خود ایجاد کند. توانش تجاری‌سازی فناوری دارای سه بعد سرعت تجاری‌سازی فناوری، دامنه بازار و وسعت فناوری می‌باشد.

به فناوری‌های پیشرفته‌ای چون هوش مصنوعی^۱، پردازش زبان طبیعی^۲، فناوری حسگر^۳، رباتیک، واقعیت آمیخته^۴ (واقعیت افزوده^۵ و واقعیت مجازی^۶)، اینترنت اشیا^۷ و بلاک‌چین^۸ با تکرار قابلیت‌های انسانی را فناوری‌های بعدی می‌گویند. آن‌ها بازاریابی نسل بعدی را توانمند می‌کنند. کاربردهای فناوری بعدی برای بازاریابی بسیار حیاتی است. ماهیت زمینه‌ای فناوری بعدی، تجربه سازگار مشتری را امکان‌پذیر می‌کند. بازاریابان می‌توانند محتوا، پیشنهادهای و ارتباطات را براساس احساسات کنونی مشتری بازاریابی کنند و با توجه به قابلیت‌های محاسباتی توزیع شده، ارائه خدمات فوری و همزمان به وی را در نقطه تقاضا انجام دهند.

پردازش اطلاعات بازار برای یادگیری سازمانی

سینکولا (۱۹۹۴) پردازش اطلاعات بازار را برای یادگیری سازمانی مورد بحث قرار می‌دهد که شامل کسب، توزیع، تفسیر و ذخیره اطلاعات بازار می‌باشد. او به این نکته اشاره می‌کند که پردازش اطلاعات بازار سازمانی، از سایر گونه‌های یادگیری سازمانی در پنج مورد متمایز است:

۱. به جای داخل بر خارج سازمان متمرکز است.

۲. نتیجه یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار، از پایه‌های اساسی مزیت رقابتی است.

۳. بر مشاهده دیگران بنا شده است.

۴. در حافظه سازمانی (ذخیره‌سازی) قرار دارد و دسترسی به آن دشوار است.

۵. نسبت به سایر پردازش اطلاعات مبهم‌تر و دو پهلوتر است.

کولی و جاورسکی (۱۹۹۶) از این توضیح، نتیجه می‌گیرند که همگرایی روشن میان پردازش اطلاعات بازار و بازارگرایی وجود دارد. آن‌ها، ادبیات پردازش اطلاعات را مورد بررسی قرار می‌دهند و چندین دیدگاه را در بازارگرایی به شرح زیر ارائه می‌دهند:

¹ Artificial intelligence (AI)

² Natural language processing (NLP)

³ Sensor technology

⁴ Mixed reality

⁵ Augmented Reality

⁶ Virtual Reality

⁷ Internet of Things

⁸ Blockchain

۱. دیدگاه پردازش اطلاعات بازار نشان می‌دهد که تفسیر ممکن است پس از به اشتراک گذاشتن اطلاعات با دیگران انجام شود. در مقابل، دیدگاه بازارگرایی با تولید و توزیع اطلاعات بازار در یک سازمان، به‌گونه‌ای ضمنی نشان می‌دهد که تفسیر اطلاعات بازار توسط فرد (افراد)، قبل از انتشار آن انجام می‌شود.
 ۲. دیدگاه پردازش اطلاعات بازار نشان می‌دهد که ویژگی‌های محیطی بر مقدار و نوع اطلاعاتی که یک سازمان پردازش می‌کند، تاثیرگذار است. این امر دارای پیامد هنجاری مستقیم برای مدیران می‌باشد.
 ۳. دیدگاه پردازش اطلاعات بازار، دقیقاً در مورد کیفیت و ماهیت اطلاعات تولیدشده و منتشرشده در حافظه سازمانی (ذخیره‌سازی) یک سازمان تاکید می‌کند.
 ۴. در حالی که پژوهشگران بازارگرایی بیشتر به دریافت اطلاعات از منابع خارجی تمرکز می‌کنند، دیدگاه پردازش اطلاعات بازار نشان می‌دهد که اطلاعات بازار شاید از منابع داخلی یا حافظه سازمانی نیز ایجاد شود.
- فقدان اطلاعات بازار یک شرکت با اصطلاح «مه در جنگ» توصیف می‌شود. «مه در جنگ» به شرایطی گفته می‌شود که کانال‌های ارتباطی در جبهه جنگ، از بین می‌روند و ابهام و سرگردانی جنگجویان را فرا می‌گیرد. زمانی که این سردرگمی و ابر مه‌آلود میدان جنگ را فرا بگیرد و هر گونه دسترسی به اطلاعات غیرممکن باشد، اتخاذ هر تصمیمی بدون شک زندگی سربازان را به مخاطره می‌اندازد و نهایتاً باعث می‌شود که آن‌ها به نیروهای خودی آسیب بزنند. با پیش آمدن این شرایط در میدان جنگ، به اغراق می‌توان گفت که ارتش خودش را از بین می‌برد و این در حالی است که دشمن بیکار نشسته و آن‌ها را نظاره می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها در چنین وضعیتی قرار دارند. یعنی فاقد اطلاعات بوده و در سرگردانی و پریشانی به سر می‌برند، وضعیتی که تحت عنوان «مه در بوروکراسی» شناخته می‌شود. تاریخچه زمان استفاده از این عبارت به جنگ ناپلئون باز می‌گردد. زمانی که ابر برآمده از آتش کردن توپ‌ها، فضایی مه‌آلود را در میدان جنگ به وجود می‌آورد.
- سازمان‌های دارای مه بوروکراتیک، در برابر هرگونه تغییر مقاومت می‌کنند. در این سازمان‌ها کانال‌های اطلاعاتی تاثیر چندانی ندارند و بهترین راه برای آن‌هایی که اداره امور را در دست دارند، حفظ شرایط موجود است. به هر روی ایجاد تغییر، یکپارچه نمودن بخش‌ها، بازآرایی عملکردها و برنامه‌های گوناگون بر پایه یک محور کار، بسیار مشکل است. در نتیجه هرگاه برای ایجاد تغییر در سازمان اقدام شود، نیروهای ناهم‌سو به صورت سازمان یافته در برابر آن‌ها قد علم می‌کنند.

فصل ۱۵

بازارگرایی و عملکرد کسب و کار**پیوند بازارگرایی و عملکرد کسب و کار**

به مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی اهداف سازمانی و به چگونگی انجام ماموریت‌ها، وظایف، فعالیت‌های سازمانی و نتایج آن‌ها، عملکرد کسب و کار^۱ گفته می‌شود. عملکرد، یکی از برجسته‌ترین جستارها در پژوهش‌های مدیریتی است و بی‌شک مهم‌ترین معیار سنجش میزان موفقیت شرکت‌های تجاری در نیل به اهداف عینی سازمانی به‌شمار می‌آید. صاحبان کسب و کارها و سرمایه‌گذاران، از عملکرد کسب و کار برای ارزیابی شاخص‌های مالی، معیارهای بهره‌وری کلی، تحلیل عملکرد گذشته و ایجاد سازگاری آینده استفاده می‌کنند. اما هنوز وفاق کاملی میان صاحب‌نظران در خصوص متغیرها و سازه‌های عملکرد وجود ندارد. به اشتباه بسیاری بر این باورند که عملکرد عبارت است از سودآوری سازمان. اما واقعیت آن است که عملکرد شرکت بنابه نوع، جهت‌گیری، فلسفه وجودی و ماموریت، شرایط محیطی و نیز موارد بسیاری دیگر می‌تواند متنوع و متفاوت باشد. پس عملکرد سازمانی عبارت از میزان نیل به اهداف سازمانی و تحقق چشم‌انداز و رسالتی است که سازمان برای خود تعریف کرده است.

پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب و کار یکی از موضوعات محوری ادبیات بازارگرایی است که توسط پژوهشگران بسیاری مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. پرسش بنیادینی که همواره در برابر صاحبان کسب و کار قرار دارد این است که در عصر پرچالش فرارقابلی معاصر، برای ارتقای عملکرد کسب و کار باید به چه شیوه‌ها و ابزارهایی توسل جست تا به مزیت رقابتی و برتری رقابتی دست یافت؟ برسازی تئوری بازارگرایی می‌تواند پاسخی راهبردی به این پرسش اساسی برای همه کسب و کارها و سازمان‌ها باشد. تاثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار، موضوع پژوهش‌های گسترده‌ای است که با رویکردهای گوناگون در کشورهای مختلف دنیا انجام شده و مورد بررسی و کاوش همه جانبه قرار گرفته است. یک فراتحلیل انجام شده توسط کانو، کاریلات، جازمیلو^۲ (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در سراسر جهان معنی‌دار، مثبت و سازگار است. یکی از ویژگی‌های بی‌نظیر و یگانه کار آن‌ها، انجام کار پژوهشی در ۲۳ کشور و در پنج قاره است.

در بازارهای فرارقابلی جهان امروز، مدیران تلاش می‌کنند تا با شناسش معیارهای سازمانی مرتبط با عملکرد کسب و کار، به بهبود اثربخشی سازمانی نیل شوند. بازارگرایی به‌عنوان یک پیشاینده عملکرد سازمانی، نقش غیرقابل انکاری در موفقیت درازمدت سازمان دارد. در یک تئوری پیشرفته، بازارگرایی بنای مستحکمی برای توضیح عملکرد شرکت است (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۳، کولی و جاورسکی، ۱۹۹۰، نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، دشیپاند و فرلی، ۱۹۹۸).

کولی و جاورسکی (۱۹۹۶) پسایندهای بازارگرایی را به چهار بخش تقسیم می‌کنند پسایندهای که پی‌آیند و نتیجه بازارگرایی بوده و در واقع خود را به شکل عملکرد کسب و کار و در مولفه‌های زیر نشان می‌دهد:

۱. عملکرد مالی - پلهام، وبستر و فرلی (۱۹۹۳) بر این باور هستند که داوری خبرگان از عملکرد کسب و کار با ترکیبی از فاکتورهایی چون سهم بازار، اندازه سازمان، نرخ رشد و سودآوری نسبت به بزرگ‌ترین رقیب مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یکی از ویژگی‌های جدید این مطالعه استفاده از آگاهان داخلی و خارجی (مشتریان) برای اندازه‌گیری ساختارهای مورد مطالعه بود. در نهایت، ویلسون و پلهام (۱۹۹۵) مطالعه اثرات سودآوری

¹ Business Performance (BP)² Canoa, Carrillatb & Jaramillo

(عملکرد مالی) را براساس ارزیابی مدیران در پنج شاخص مالی (سود عملیاتی^۱، نسبت سود به فروش^۲، جریان نقدی، بازده سرمایه گذاری^۳ و بازده دارایی^۴) مورد توجه قرار دادند. برآیند مطالعات آن‌ها نشان می‌دهد که بازارگرایی، عملکرد کسب‌وکار را افزایش می‌دهد.

۲. عملکرد مشتری^۵ - پسایندهای مشتری شامل معیارهایی چون کیفیت و ارزش ادراک شده مشتری^۶، سطوح ادراک شده خدمات - مشتری^۷ و زمان سفارش به تحویل شرکت مبتنی بر مشتری^۸ می‌باشد.

۳. عملکرد کارکنان^۹ - آیا کارکنانی که برای یک شرکت بازارگرا کار می‌کنند نسبت به کارکنان شاغل در شرکت‌هایی با بازارگرایی کمتر، راضی‌تر هستند و نگرش مثبت‌تری دارند؟ بازارگرایی به روحیه همکاری کارکنان و تعهد به سازمان مرتبط است. هر چه بازارگرایی بیشتر باشد روحیه همکاری و تعهد سازمانی کارکنان افزون‌تر است. بازارگرایی، نگرش کارکنان را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار می‌دهد (مثلا روحیه همکاری، رضایت، تعهد). مطالعات ویندینگ، برون و سیگوا^{۱۰} (۱۹۹۴) نشان می‌دهد که بازارگرایی، بر مشتری‌گرایی نیروی فروش، استرس نقش^{۱۱}، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تاثیر مثبت می‌گذارد.

۴. عملکرد نوآوری^{۱۲} - در ادبیات مربوطه، اطلاعات کمی از معیارهای مربوط به نوآوری در بازارگرایی، از جمله درصد درآمد حاصل از محصولات (کالا/خدمات) جدید، نوآوری محصولات، خلاقیت در ارائه ارزش به مشتریان و غیره وجود دارد. یافته‌های برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تمرکز بر تغییر بازار منجر به ایجاد ایده‌های تازه می‌شود و سازمان‌ها را به ضرورت گسترش راه‌حل‌های نوین حساس می‌سازد. مفید خواهد بود اگر نوآوری‌ها در حوزه‌هایی گسترده‌تر از نوآوری‌های محصول، تعمیم داده شوند تا نوآوری‌ها در ساختارهای قیمت‌گذاری، تنظیمات کانال، تبلیغات پیش‌بردی و سایر شیوه‌ها را شامل گردد.

اندیشمندان مختلفی که موضوع تحقیق آن‌ها پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار بوده است از روندها و الگوهای گوناگونی در امر پژوهش خود بهره گرفته‌اند ولی تمامی مدل‌های موجود در زمینه پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در سه الگوی عمده زیر نمود می‌یابد:

- الگوهایی که باورمند به پیوند مستقیم میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار هستند. بسیاری از مطالعات بر نفوذ مستقیم و بی‌واسطه بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار اشاره و تاکید دارند، مانند الگوهای پلهام و روکرت.
- الگوهایی که پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار را با استفاده از متغیرهای تعدیل‌گر، نشان می‌دهند، مانند الگوهای گرین لی. در این الگوها، بازارگرایی با متغیرهای تعدیل‌گری نظیر تلاطم بازار، تلاطم تکنولوژی، حساسیت‌های رقابتی، نوع استراتژی و ... بر عملکرد کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد.
- الگوهایی که بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار را با متغیرهای میانجی‌گر پیوند می‌دهند مانند الگوهای بیکر و سینکولا، هان و همکاران. در این الگوها، بازارگرایی با متغیرهای میانجی‌گری نظیر نوآوری، کیفیت، اثربخشی شرکت، مدیریت ارتباط با مشتری و ... بر عملکرد کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد.

نتایج و پیامدهای تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران گوناگونی که پیرامون موضوع پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در سازمان‌هایی با ابعاد گوناگون انجام شده است، تاثیر مثبت این پیوند را نشان داده است که به اختصار به پاره‌ای از این نتایج اشاره می‌شود:

۱. طی تحقیقاتی که از ۲۳ کشور در پنج قاره دنیا انجام شده است، بازارگرایی به‌عنوان یک پیش‌بیند و به صورت معنی‌دار بر عملکرد کسب‌وکار

¹ Operating profits

² Profit to sales ratio

³ Return on investments

⁴ Return on assets

⁵ Customer Consequences

⁶ Customer-perceived quality and value

⁷ Customer-perceived levels of service

⁸ Customer based order-to-delivery times

⁹ Employee Consequences

¹⁰ Siguaw, Brown, Widing

¹¹ Role stress

¹² Innovation Consequences

موثر بوده و منجر به موفقیت درازمدت سازمان شده است. اثرات تعدیل‌گر در ابعادی چون هدف تجاری (انتفاعی و غیرانتفاعی)، نوع صنعت (تولیدی و خدماتی) و توسعه اقتصادی - اجتماعی (سرانه تولید ناخالص داخلی، شاخص توسعه انسانی و بعد فرهنگی فردگرایی هوفستد) مورد بررسی قرار گرفته است (کانو، کاریلات، جارمیلو، ۲۰۰۷).

۲. بازارگرایی، چشم‌انداز را در راهبرد یک سازمان برجسته می‌کند. این مزیت با چهار معیار - سازگاری، چارچوب، شایستگی و کارآمدی - برای ارزیابی راهبردها همساز است. همسازی عبارت است از اینکه یک راهبرد تا چه حد، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت و خط‌مشی‌ها را بازتاب می‌دهد (جاورسکی، کولی، ۱۹۹۰).

۳. هر چه بازارگرایی یک کسب‌وکار بیشتر باشد، عملکرد آن بالاتر است.

۴. بازارگرایی با عملکرد کسب‌وکار در تمامی بازارها پیوند مثبت و معنی‌دار دارد.

۵. ایجاد پیوند با مصرف‌کننده، به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد تا توانایی‌های خود را با خواسته‌ها و نیازهای مشتری همسو و با ارائه ارزش برتر، خود را با مشتری هماهنگ کنند. یافته‌های مطالعات گری و هالی (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار برای شرکت‌های خدماتی قوی‌تر از تولیدی است.

۶. تأثیرات مثبت بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار با توانایی برتر شرکت‌های بازارگرا برای درک بازارها (یعنی دریافت فرصت‌های در حال ظهور، پیش‌بینی اقدامات رقبا و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت) و جذب و نگهداشت مشتری قابل تبیین است (یعنی ارائه ارزش برتر، تشویق به وفاداری و اعمال سرمایه‌گذاری‌های بازار) (دی، ۱۹۹۹). یافته‌های برخی از مطالعات برای مدیرانی که مسئولیت ایجاد و اجرای استراتژی‌های فرامرزی را دارند، اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار به وسیله فرهنگ ملی و توسعه اقتصادی اجتماعی تأثیر نمی‌پذیرد. بذل توجه افزون‌تر به بازارگرایی، به‌عنوان منبع پیوسته‌ای از مزیت رقابتی، به یک راهبرد ضروری برای بازاربایی فرافرهنگی و جهانی تبدیل می‌شود (کانو، کاریلات و جارمیلو، ۲۰۰۳).

۷. با اینکه پیوند نیرومند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار، موضوعی جهان‌روا برای همه کشورها به‌شمار می‌آید، اما شدت و ضعف تأثیر آن به شرایط کشورها بستگی دارد. بازارگرایی شاید بیشترین تأثیر را در کشورهایی داشته باشد که استانداردهای بالایی از خدمات و انتظارات مصرف‌کننده هنوز در فراشد رشد قرار دارد. بازارگرایی در چنین کشورهایی، ممکن است شرکت‌ها را قادر به ایجاد مزیت رقابتی با ارائه خدمات بالاتر از رقبای خود کند (شوهم، رز و کروپ، ۲۰۰۵).

خلاصه نتایج تحقیقات انجام شده توسط کولی و جاوورسکی (۱۹۹۰) نیز درخصوص پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار به شرح زیر می‌باشد:

۱. هر چه آشفته‌گی فناوریانه بیشتر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار ضعیف‌تر است.

۲. هر چه آشفته‌گی بازار بیشتر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار قوی‌تر است.

۳. هر چه رقابت بیشتر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار قوی‌تر است.

۴. هر چه اقتصاد عمومی ضعیف‌تر باشد، پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار قوی‌تر است.

۵. بازارگرایی سبب هموار شدن ساختار سازمانی، فرایندهای مدیریتی و بیشتر منجر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی می‌شود که در آن هر کارمند، مشتری را به‌عنوان یک ذینفع اصلی می‌پندارد.

۶. اثر مثبت بازارگرایی بر اثربخشی سازمانی نه‌تنها با عملکرد برتر مالی نمود می‌یابد بلکه تأثیر مثبتی بر عوامل دیگر از جمله مشتری، شرکت،

کارکنان و جامعه دارد. معیارهای سودمندی برای مشتری، میزان رضایت بیشتر و دسترسی به محصولات بهتر است. معیارهای مفید برای شرکت عبارتند از: قابلیت بیشتر در آفرینش نوآوری، انعطاف‌پذیری بیشتر در کارآفرینی، یکپارچگی قوی‌تر میان واحدی و بهبود تعهد سازمانی کارکنان. ۷. تعهد سازمانی بالای کارکنان به احتمال فراوان منجر به غیبت کمتر آن‌ها از کار، استعفای کمتر آن‌ها از سازمان، همکاری فراتر از هنجارهای تعیین شده برای دستیابی به اهداف سازمانی، تلاش بیشتر برای سلامت عمومی سازمان و باقی ماندن به‌عنوان عضو سازمان برای مدت زیادتر می‌شود. پس تعهد سازمانی بالا منجر به فروش بیشتر، سهم بازار افزون‌تر و رضایت بیشتر مشتری و درنهایت منجر به افزایش عملکرد کسب‌وکار می‌شود.

۸. عملکرد کسب‌وکار با فاکتورهای بسیاری از جمله سهم بازار، سودآوری، بازگشت سرمایه، بازده دارایی، تغییر در سهم بازار یا سودآوری، موفقیت محصول جدید و یا با ترکیب و تلفیقی از این متغیرها تعریف می‌شود که سنجش آن‌ها می‌تواند به‌صورت عینی یا ذهنی یا ترکیبی از هر دو انجام شود.

از منظر دورسان و کیلیک (۲۰۱۷) عملکرد کسب‌وکار (متغیرهای وابسته) با نگهداشت مشتری^۱، موفقیت محصول جدید، رشد فروش، بازگشت سرمایه و عملکرد کلی^۲ تعریف می‌شود. متغیرهای مستقل مورد استفاده در بازارگرایی، شامل اندازه نسبی، هزینه نسبی، سهولت ورود، قدرت تامین‌کننده، قدرت خریدار، رشد بازار، شدت رقابت، آشفتگی بازار و آشفتگی تکنولوژیکی می‌باشد.

با توجه به اینکه عملکرد کسب‌وکار دارای ساختاری چند سویه است ممکن است به شیوه‌های گوناگون مورد ارزیابی قرار گیرد از جمله اثربخشی، کارایی و سازگاری. افزون‌براین، ممکن است که یک سویه از عملکرد در تقابل با سویه‌های دیگر باشد. بنابراین در مطالعات آتی، کاوش درخصوص پیچیدگی‌های پیوند میان بازارگرایی و ابعاد جایگزین می‌تواند مفید باشد، همچنین ارزیابی پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار به درازای بازه زمانی طولانی‌تر، مفید خواهد بود (جاورسکی، کولی، ۱۹۹۳).

به‌رغم نتایج شمار زیادی از تحقیقات انجام شده مبنی بر تاثیر مثبت و مستقیم بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار، برخی از پژوهشگران نیز هر چند اندک چون‌هانت و همکاران (۱۹۹۸) به این نگره باورمند نیستند که شاید یکی از دلایل این بی‌اعتقادی، عدم‌گزینش و چینش مناسب سویه‌های بازارگرایی باشد که منتج به آن شده است. انتخاب سویه‌های مناسب که باید با مطالعات همه‌جانبه و درنظر گرفتن فاکتورهای گوناگون محیطی (بیرونی) و سازمانی (درونی) انجام شود می‌تواند پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار را تقویت یا تضعیف کند.

کومار ست^۳ (۲۰۱۶) این پرسش را مطرح می‌کند که چگونه یک شرکت می‌تواند عملکرد برتر را در یک محیط پویا حفظ کند؟ براساس نظریه وی، بازارگرایی به‌عنوان یک قابلیت پویا در سطح شرکت، متشکل از سه سویه مجزا اما یکپارچه می‌باشد: سنجش، تسخیر و پیکربندی دگرباره منابع^۴. بزم وی، برای نیل به موفقیت در اقتصاد مبتنی بر نوآوری امروز، یک شرکت بازارگرا باید ترکیبی از سه ظرفیت سازمانی را داشته باشد: سنجش فرصت‌ها و تهدیداتی که تغییرات بازار، آن‌ها را خلق می‌کند و شامل سنجش تغییرات در ترجیحات مشتریان، تغییرات در مدل کسب‌وکار و جابجایی ارزش^۵ را شامل می‌شود. انگاره اصلی کومار ست مبتنی بر این ایده است برای این‌که منبع مزیت رقابتی پایدار در یک محیط پویا خلق شود، بازارگرایی باید به‌منابه قابلیت‌های پویا^۶ در سطح شرکت، از سه قابلیت متمایز اما یکپارچه پنداشته شود: بازارسنجی فرصت‌ها و تهدیدها، استفاده از فرصت‌ها و خنثی کردن تهدیدها و پیکربندی دگرباره منابع شرکت هماهنگ با تقاضاهای محیطی نوپدید. تسخیر و حفظ فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها باید

¹ Customer retention

² Overall performance

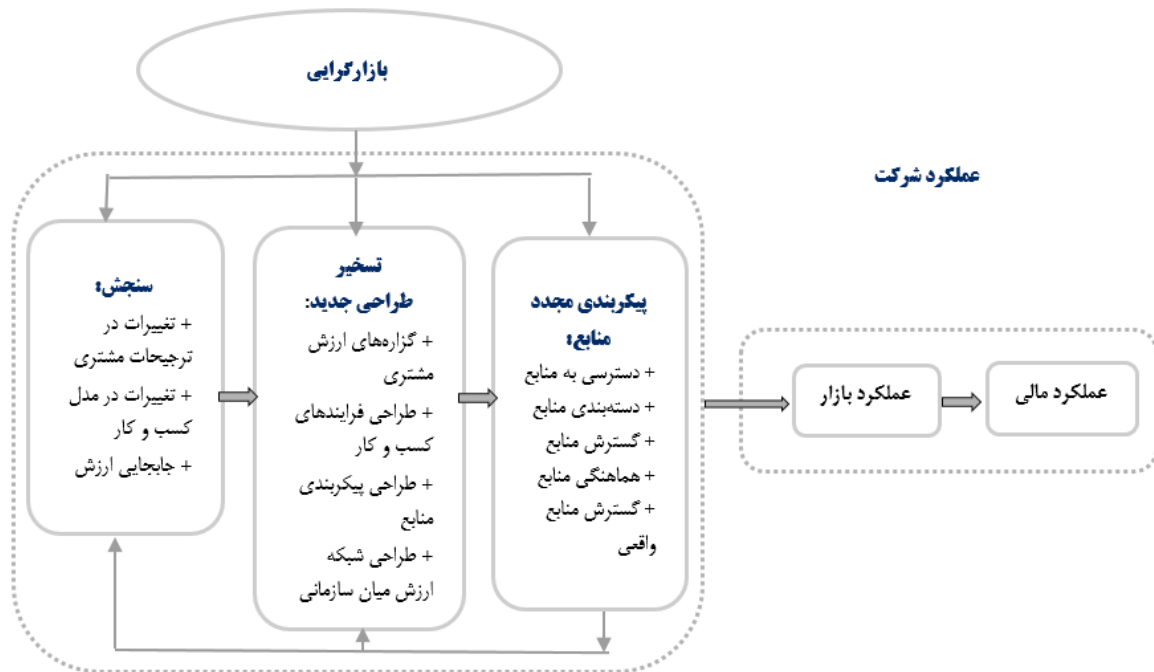
³ Rahul Kumar Sett

⁴ Sensing, seizing, and resource reconfiguration

⁵ Value Migration

⁶ Dynamic capabilities

در دستور کار شرکت قرار گیرد که این عامل نیز مستلزم طراحی نوین گزاره‌های ارزش مشتری، فرایندهای کسب و کار، پیکربندی منابع و شبکه ارزش میان‌سازمانی است و در نهایت، پیکربندی دگرباره پایگاه منابع برای حمایت از ابتکارات جدید باید در دستور کار قرار گیرد که شامل دسترسی به منابع بازار، داخلی و یکپارچه، منابع دسته‌ای^۱ و به‌کارگیری منابع^۲ است، که این نظریه، در شکل ۵۳ مشاهده می‌شود:



شکل ۵۳. پیوند بازارگرایی - عملکرد شرکت: چارچوب قابلیت پویا از منظر کومار ست (۲۰۱۶)

نتایج پژوهش‌های انجام شده توسط اندیشمندان گوناگون که پیرامون پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب و کار انجام شده است توسط گروهی از پژوهشگران شامل لیائو، چانگ، وو، کاتریچیز^۳ در سال ۲۰۱۶ در قالب جدول ۲۹ خلاصه شده است:

¹ Bundling resources

² Deploying resources

³ Liao, Chang, Wu, Katrichis

جدول ۲۹. نتایج پژوهش‌های انجام شده پیرامون پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار

بازارگرایی با عملکرد پیوند مثبت دارد.		
نتایج	پژوهشگران (سال)	
پیوند مثبت	نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)، پیت، کارونا و برتون ^۱ (۱۹۹۶)	
//	چانگ و چن (۱۹۹۸)، دوپل و ونگ ^۲ (۱۹۹۸)	
//	راجو، لونیا، گوپتا و زیگلر ^۳ (۲۰۰۱)	
//	نارور و اسلیتر (۲۰۰۰)، هریس و اوگیونا (۲۰۰۱)	
//	پولندران، اسپید و ویندینگ ^۴ (۲۰۰۳)	
//	کو و انو ^۵ (۲۰۰۳)، سانتوس-ویچاند و همکاران (۲۰۰۵)	
//	مارتین - کونسوگرا و استبان ^۶ (۲۰۰۷)	
//	فارل، اوزکووسکی و خرابشه ^۷ (۲۰۰۸)	
//	پینیگراسکی و تئودوریدیس ^۸ (۲۰۰۷)، سنگه (۲۰۰۹)	
پیوند بسیار مثبت	وود، بویان و کیکر ^۹ (۲۰۰۰)	
//	راماشان، کارونا و پنگ (۲۰۰۲)	
//	هوکلند، مرتویت و نیگارد ^{۱۰} (۲۰۰۷)	
//	مجیکس و وارنابی ^{۱۱} (۲۰۰۸)	
پیوند ضعیف	کارونا، پیت و اوینگ ^{۱۲} (۲۰۰۳)، نوکاه ^{۱۳} (۲۰۰۸)	
بازارگرایی (از طریق تعدیل‌گر) با عملکرد پیوند مثبت دارد.		
نتایج	تعدیل‌گر	پژوهشگران (سال)
پشتیبانی محدود برای نقش تعدیل‌گر محیط رقابتی در پیوند بازارگرایی - عملکرد.	محیط رقابتی	نارو و اسلیتر (۱۹۹۴)
بازارگرایی هنگامی که شدت رقابت در حد متوسط تا زیاد باشد، تأثیر مثبتی بر رشد فروش دارد. بازارگرایی در شرایط پویایی پایین بازار، بر بازگشت سرمایه تأثیرگذار است.	شدت رقابت پویایی بازار	اپیاه - ادو ^{۱۴} (۱۹۹۸)
یادگیری‌گرایی قوی برای فرایندهای برتر بازارگرا برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی پایدار، پیش‌نیاز محسوب می‌شود.	یادگیری‌گرایی	بیکر و سینکولا (۱۹۹۹)
شدت پیوند بازارگرایی - عملکرد در مرحله رشد چرخه عمر محصول بالاترین و در مرحله مقدماتی چرخه عمر محصول پایین‌ترین می‌باشد.	چرخه عمر محصول	ونگ و الیس ^{۱۵} (۲۰۰۷)
شدت پیوند بازارگرایی - عملکرد با سطح کم تلاطم فناورانه یا شدت رقابت، پایین است.	تلاطم تکنولوژیکی شدت رقابت	تسای، چو و کو ^{۱۶} (۲۰۰۸)

¹ Pitt, Caruana & Berthon² Doyle and Wong³ Raju, Lonial, Gupta and Ziegler⁴ Pulendran, Speed and Widing⁵ Qu and Ennew⁶ Martin-Consuegra and Esteban⁷ Farrell, Oczkowski and Kharabshah⁸ Panigyrakis and Theodoridis⁹ Wood, Bhuiyan and Kiecker¹⁰ Haugland, Myrvtveit and Nygaard¹¹ Megicks and Warnaby¹² Caruana, Pitt and Ewing¹³ Nwokah¹⁴ Appiah-Adu¹⁵ Wong and Ellis¹⁶ Tsai, Chou and Kuo

زهره ^۱ (۲۰۰۸)	بافتار صنعت تلاطم و خصومت	شدت پیوند بازارگرایی - عملکرد از طریق بافتار صنعت، تلاطم و خصومت تعدیل می‌شود.
بازارگرایی (از طریق میانجی‌گر) با عملکرد پیوند مثبت دارد.		
پژوهشگران (سال)	میانجی‌گر	نتایج
هان و همکاران ^۲ (۱۹۹۸)	نوآوری	بازارگرایی با میانجی‌گری نوآوری، سهم قابل توجهی در عملکرد دارد.
چانگ و همکاران (۱۹۹۹)	اثربخشی عملیاتی کارایی هزینه	بازارگرایی با میانجی‌گری اثربخشی عملیاتی و کارایی هزینه با عملکرد پیوند دارد.
ماتیر، اوسبورن، گارت و گری ^۳ (۲۰۰۲)	نوآوری	بازارگرایی با میانجی‌گری نوآوری با عملکرد پیوند دارد.
موواندو و فارل (۲۰۰۳)	پیاپی‌سازی بازاریابی	بازارگرایی با میانجی‌گری پیاپی‌سازی بازاریابی با عملکرد پیوند دارد.
سیتیمالاکورن و هارت ^۴ (۲۰۰۴)	برتری رقابتی	شرکت‌های بازارگرا می‌توانند از طریق برتری رقابتی موقعیت بالاتری در عملکرد کسب و کار بدست آورند.
موواندو و همکاران (۲۰۰۵)	اقدامات منابع انسانی	بازارگرایی با میانجی‌گری شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد پیوند دارد.
وانگ و وی (۲۰۰۵)	یادگیری‌گرایی کیفیت‌گرایی	یادگیری‌گرایی و کیفیت‌گرایی می‌توانند به عنوان میانجی‌گر در پیوند بازارگرایی - عملکرد نقش ایفا کنند.
منگاک و او ^۵ (۲۰۰۶)	نوآوری	تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با نوآوری تقویت می‌شود.
دمیرباگ و همکاران ^۶ (۲۰۰۶)	پیاپی‌سازی کنترل کیفیت جامع	بازارگرایی از طریق اجرای کنترل کیفیت جامع، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارد.
تیلور و همکاران (۲۰۰۸)	تعهد روابط	تعهد روابط بالاتر کارکنان فروش منجر به بازارگرایی بالاتر و باعث بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود.

در جدول ۳۰ از زاویه مختلف عوامل گوناگون تأثیرگذار بر عملکرد کسب و کار مشاهده شده است:

جدول ۳۰. عوامل گوناگون تأثیرگذار بر عملکرد کسب و کار براساس میزان بازارگرایی

ردیف	عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کسب و کار	نام پژوهشگر	گونه تأثیر	نیاز به میزان بازارگرایی
۱	آشفته‌گی بازار	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	متلاطم	زیاد
			بائثبات	کم
۲	شدت رقابت	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	بالا	زیاد
			پایین	کم
۳	آشفته‌گی تکنولوژیکی	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	بالا	کم
			پایین	زیاد
	اقتصاد عمومی	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	قوی	کم

¹ Zahra
² Han et al.

³ Matear, Osborne, Garrett and Gray
⁴ Sittimalakorn and Hart

⁵ Menguc and Auh
⁶ Demirbag et al.

۴			ضعیف	زیاد
۵	گونه کسب‌وکار	گری و هولی (۲۰۰۲)، دی (۱۹۹۹)، کانو، کاربیلات و جارمیلو ^۱ (۲۰۰۳)	تولیدی	کم
			خدماتی	زیاد
۶	هدف کسب‌وکار	کانو، کاربیلات و جارمیلو (۲۰۰۳)	انتفاعی	کم
			غیرانتفاعی	زیاد
۷	ساختار سازمانی	نارور و اسلیتر (۱۹۹۸) و دی (۱۹۹۹)	مسطح	بالا
			غیرمسطح	کم
۸	فعالیت‌های غیرحساس	نارور و اسلیتر (۲۰۰۰)	برون‌سپاری	زیاد
			غیربرون‌سپاری	کم

تغییرات محیطی

یکی از عوامل اساسی و تاثیرگذار بر بازارگرایی به‌ویژه در پیوند میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار، تغییرات یا تلاطمات محیطی است. هر کسب‌وکاری در یک محیط یا زیست‌بوم خاص اقتصادی، تکنولوژیکی، فرهنگی و سیاسی فعالیت می‌کند. سازمان‌ها برای حفظ مانایی و پایایی، ناگزیر از ارتباط با سیستم‌های بزرگتری هستند که خود جزئی از آن‌ها می‌باشند. پویایی زیست‌بوم‌های کسب‌وکار که به دلیل بروز عواملی چون رشد یا سقوط اقتصادی، فزونی و شدت رقابت، جهانی‌شدن، ادغام‌ها و ترکیب‌ها و نوآوری‌های تکنولوژیکی به وجود آمده است، قابلیت مدیران ارشد را در درک بهنگام و پاسخ صحیح به این تغییرات به چالش کشیده است. ناتوانی در درک بهنگام تغییرات و پاسخگویی سریع به آن‌ها به افول شرکت‌ها منجر می‌شود. آیا ارزش اقتصادی اجرای بازارگرایی برای همه شرکت‌ها و تحت شرایط محیطی متفاوت یکسان است؟ آیا تحقق‌بخشی بازارگرایی برای تمامی شرکت‌ها صرف‌نظر از شرایط خاص محیطی و مطالعه ویژگی‌های سازمانی به ارزش اقتصادی یکسان و برابر منجر می‌شود؟

با توجه به‌اینکه یک سازمان، در صورتی می‌تواند بازارگرایی را به‌صورت کارا و اثربخش اجرا کند که بر اجزاء گوناگون بازارگرایی چون مشتریان، رقبا و ... تمرکز کند، از آنجا که این اجزاء در محیط خرد و کلان سازمان وجود دارند پس می‌توان ادعا کرد که یک سازمان بازارگرا، محیط‌محور است. نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) عنوان می‌کنند: «ما دریافتیم که بازارگرایی با محیط بازار پیوند دارد. نکته مهم این است که یک کسب‌وکار چه درجه بهینه‌ای از بازارگرایی را در محیط کنونی و بازار مورد انتظار خود، ادراک می‌کند ... عوامل سطح بازار که بیشترین تأثیر را در افزایش بازارگرایی دارند چه هستند؟ چه محیط‌های خاصی از بازار به بالاترین میانگین بازارگرایی در کسب‌وکار و کدام یک به کمترین میانگین بازارگرایی منجر می‌شوند؟ مدیران در صورتی که بخواهند راهبردهای مؤثر و کارآمدی را جهت افزایش بازارگرایی سازمان خود اتخاذ کنند باید از عوامل تضعیف‌کننده یا تقویت‌کننده بازارگرایی و همچنین عواملی که بر سطح بهینه آن تأثیر می‌گذارند، آگاهی داشته باشند. بازارگرایی یک طیف و یک پیوستار است. کسب‌وکارهایی که دارای بالاترین درجه بازارگرایی هستند بالاترین سودآوری را خواهند داشت. مطابق اصول اقتصادی، برای برخی از کسب‌وکارها تحت شرایط خاصی، هزینه کردن در راستای بازارگرایی منجر به سودآوری مورد انتظار برابر با هزینه انجام شده، نمی‌شود، یعنی در برخی از مواقع، هزینه‌های انجام‌شده برای ارتقای بازارگرایی از سود حاصله فراتر خواهد رفت. بنابراین بایسته است که کسب‌وکارها، یک نقطه بهینه را برای این منظور کشف کنند. یکی از شاخص‌های اساسی درخصوص یافتن نقطه بهینه بازارگرایی و درجه تمرکز بر بازارگرایی با محیط بازار پیوند دارد ... آیا برخی از

¹ Cano, Carrillat & Jaramillo

محیط‌های بازار، کسب‌وکارها را به سمت درجه بالایی از بازارگرایی رهنمون می‌شوند و بالعکس برخی دیگر منجر به هدایت کسب‌وکارها به سوی درجه پایین‌تر بازارگرایی می‌شوند؟ اگر چنین است، ویژگی‌های محیط‌های مربوطه چیست؟ یک فرهنگ بازارگرا، تنها در صورتی قادر به ایجاد بیشینه اثربخشی است که با روحیه کارآفرینی و محیط سازمانی مناسب، یعنی ساختارها، فرایندها و انگیزه‌ها برای عملی کردن ارزش‌های فرهنگی کامل شود. بنابراین، چالش اصلی برای هر کسب‌وکار، نحوه ترکیب فرهنگ و محیط است.»

اما کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) ضمن تأکید بر هستش پیوند پایدار میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار تحت شرایط گوناگون محیطی و رد تردید در خصوص تخصیص یا عدم تخصیص منابع به امر بازارگرایی تحت شرایط گوناگون، استدلال می‌کنند که پیوند نیرومندی میان بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در شرایط گوناگون محیطی چون شدت رقابت، تغییرات فناورانه و تغییرات بازار مشاهده می‌گردد ولی به‌عنوان یک قانون عام، به مدیران توصیه می‌کنند که تحت هر شرایط محیطی و به‌منظور دستیابی به عملکردی بهتر، بازارگرایی را در سازمان در اولویت خود قرار دهند و فارغ از شرایط محیطی، آن را تقویت و اجرا کنند. پس می‌توان به یک هنجار کلی متعهد بود و آن اینکه سازمان‌هایی که دارای بازارگرایی بالاتری نسبت به رقبای خود هستند تحت هر شرایط محیطی می‌توانند موفق‌تر عمل کنند و فرصت‌های بیشتری را خلق کنند و بی‌نیاز از تاثیر هر عامل محیطی، ایجاد و ارتقای بازارگرایی را در اولویت‌های اصلی سازمانی خود قرار دهند.

با درک اهمیت نحوه همکنشی مدیران و رهبران با محیط‌های مبهم و نامطمئن این پرسش مطرح می‌شود که چه سازوکارهایی برای کمک به مدیران و رهبران برای بهره‌برداری افزون‌تر از محیط‌های نامطمئن وجود دارد. هشت رفتار برای تسهیل در این امر معرفی شده است. این رفتارها عبارتند از:

۱. انگیزه داشتن برای ماجراجویی و کشف اسرار

۲. ریسک‌پذیری و چالش‌جویی

۳. فرانگری و آینده‌گرایی

۴. روی آوردن به انجام کارهای سخت

۵. خلق هیجان و جذابیت

۶. انعطاف‌پذیری

۷. ساده‌سازی

۸. تمرکز فکری

رویکردهای سنجش عملکرد (روش‌های عینی و ذهنی)

نحوه سنجش سوبیه‌های عملکرد کسب‌وکار یکی از مشکلات عمده در موضوع عملکرد و یکی از مباحث جدی و دامنه دار در بین پژوهشگران به‌شمار می‌آید. بسیاری از پژوهشگران از جمله هولی و همکاران (۱۹۹۰)، دی (۱۹۹۴)، کولی و جاورسکی (۱۹۹۳)، دشیپاند و فرلی (۱۹۹۹)، جونز و همکاران^۱ (۲۰۰۳)، کوستر^۲ (۲۰۰۳)، کارونا، راماسشان و اوین^۳ (۱۹۹۸) بر این باور هستند که عملکرد کسب‌وکار، دارای ساختاری دو سوبیه‌ای شامل ذهنی^۴ (ادارکی یا قضاوتی) و عینی^۵ است که سنجش عملکرد به هر یک از این دو طریق، مزایا و معایب خاص خود را دارد. تحقیقات انجام شده توسط

¹ Gonze et al

² Koster

³ Evine

⁴ Subjective Performance

⁵ Objective Performance

بسیاری از پژوهشگران نشان می‌دهد که بین یافته‌های این دو روش نایکسانی وجود دارد ولی پیوند میان بازارگرایی و عملکرد، وقتی عملکرد با معیارهای ذهنی مورد سنجش قرار می‌گیرد، قوی‌تر است.

دی (۱۹۹۴) اساساً مفهوم ذهنی (قضاوتی) عملکرد بازارگرایی را با اهمیت‌تر می‌داند و آن‌را نسبت به مفهوم عینی عملکرد برتر توصیف می‌کند. جاورسکی و کولی (۱۹۹۳) نیز پیوند میان بازارگرایی با معیارهای عملکرد ذهنی و عینی را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که بازارگرایی رابطه مثبت بیشتری با معیارهای عملکرد ذهنی دارد. ونکاترامن و رامنوجام^۱ (۱۹۸۶) دو معیار طبقه‌بندی شده را پیشنهاد دادند که شامل معیارهای مالی و عملیاتی می‌شود و بین آن‌ها تفاوت قائل شدند. مقیاس‌های عملکردی مانند رضایت مشتری و کیفیت خدمات به فاکتورهای موفقیت عملیات اشاره دارند و می‌توان آن‌ها را با مقیاس ذهنی مورد سنجش قرار داد، درحالی‌که مقیاس‌های مالی به مقیاس‌های حسابداری مربوط هستند و با عملکرد اقتصادی مانند سود و فروش پیوند دارند و می‌توان آن‌ها را با معیارهای عینی اندازه‌گیری کرد. پژوهشگران بازارگرایی عموماً بر معیارهای ذهنی و ادراکی بازارگرایی به‌علت آسانی کاربرد آن‌ها اعتماد و تاکید می‌کنند اما می‌توان مدعی شد که مقیاس بهینه عملکرد سازمان باید تلفیقی از معیار عینی و قابل سنجش همراه با معیار ذهنی و در هم‌سنجی با رقبا باشد.

رویکرد سنجش عملکرد عینی

عملکرد عینی براساس معیارهای مالی و بازار مانند سودآوری، سهم بازار و ... مورد سنجش قرار می‌گیرد و اندازه‌گیری اطلاعات مندرج در اسناد مالی و مدارک حسابداری شرکت مبنای کار می‌باشد. مقیاس‌های عینی، بیشتر واقعی هستند، اما به‌لحاظ قلمروی پوششی، محدود و کران‌مند به داده‌های مالی هستند و دیگر ابعاد سازمانی را دربر نمی‌گیرد. با توجه به‌اینکه معیارهای عینی بیشتر اشاره به شاخص‌های مالی دارد به همین دلیل گردآوری داده‌ها و اطلاعات با مشکلات و سختی‌های بی‌شماری همراه است به‌ویژه زمانی که شرکت‌ها در بورس اوراق بهادار حضور ندارند به داشتن شفافیت مالی و عملکردی ملزم نیستند. چون بدست آوردن اطلاعات مالی مستقیماً از خود سازمان برای معیارهای عینی به‌علت امتناع از فاش کردن اطلاعات و یا فقدان تمایل مدیریت بسیار دشوار است و به‌گونه‌ای کافی قابل اتکا نیستند. به‌علاوه تفسیر اطلاعات عینی نسبتاً پیچیده و همراه با خطا است. به‌عنوان مثال سود کم شاید برآمده از سرمایه‌گذاری بالا در توسعه محصول و ... باشد.

رویکرد سنجش عملکرد ذهنی

عملکرد ذهنی، قضاوتی یا ادراکی براساس برداشت و ادراک مدیران، مشتریان و کارکنان تبیین می‌شود و نظر مدیران درخصوص عملکرد شرکت در مقایسه با عملکرد رقبا، در یک دوره همسان و عملکرد مورد انتظار یا اهداف ترسیم شده مانند کیفیت خدمات، رضایت مشتری و ... سنجیده می‌شود. مقیاس‌های ذهنی کمتر جنبه‌های واقعی را پوشش می‌دهند، اما توصیفی غنی از اثربخشی سازمان هستند. معیارهای ذهنی به داوری پاسخ دهندگان در مورد عملکرد یک سازمان اشاره می‌کند که معمولاً هر دو معیار مالی و عملیاتی را دربر می‌گیرد. دلیل اصلی تاکید بر مقیاس عملکرد ذهنی این است که مقیاس عینی برای گردآوری اطلاعات دچار مشکل و خطا می‌شوند. برخی از پژوهشگران چون کارونا، راماسشان و اوین (۱۹۹۸) استدلال می‌کنند که اطلاعات بدست آمده از منابع ثانویه برای معیارهای عینی قابل اطمینان نیستند و استخراج معیارهای عینی عملکرد به‌علت امتناع از فاش‌گویی اطلاعات مالی و یا فقدان مدیریت سازمان‌ها برای در اختیار گذاشتن داده‌های مالی، معمولاً با مشکل مواجه می‌شود به همین دلیل به گمان بسیاری از پژوهشگران، معیارهای ذهنی قابل اتکاتر از معیارهای عینی هستند.

¹ Vankateraman & Ramnojam

مشکل معیار ذهنی را می‌توان به‌وسیله به‌کار بردن یک طرح پاسخگویی چند جانبه بازارگرایی و استفاده از منابع اطلاعاتی چند سویه برای گردآوری اطلاعات عملکرد با در نظر گرفتن پاسخ دهندگان درون سازمان و خارج سازمان به شدت کاهش داد (دشپاند و فرلی، ۱۹۹۹، جونز و همکاران، ۲۰۰۳، کوستر، ۲۰۰۳).

همان‌گونه که اشاره شد دی (۱۹۹۴) اساساً مفهوم ذهنی (قضاوتی) عملکرد بازارگرایی را برتر می‌داند و آن را مقدم بر عملکرد عینی توصیف می‌کند. جاورسکی و کولی (۱۹۹۳) نیز پیوند میان بازارگرایی با معیارهای عملکرد ذهنی و عینی را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که بازارگرایی رابطه مثبت بیشتری با معیارهای عملکرد ذهنی دارد.

در مجموع می‌توان بیان کرد که هر یک از دو روش ذهنی و عینی در سنجش عملکرد نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند. مزایای معیارهای ذهنی عبارتند از:

الف) سهولت ارزیابی به خصوص هنگامی که اطلاعات ثانویه مالی شرکت‌ها در دسترس نباشد و یا شرکت‌ها به دلایلی چون محرمانه و یا حساس پنداشتن اطلاعات مربوط به عملکرد، مایل به افشای آن نباشند.

ب) سادگی در تفسیر نتایج و هم‌سنجی عملکردها به دلیل به‌حساب آورده شدن عوامل کیفی و غیرقابل اندازه‌گیری در قضاوت، از قبیل مشکلات نقدینگی به سبب رکود اقتصادی و عدم انجام تعهدات مشتریان و یا مسائل خاص مربوط به صنعت همچون رکود و غیره و یا به حساب آوردن تأثیرات استراتژی‌های شرکت همچون اتخاذ استراتژی افزایش سهم بازار علی‌رغم کاهش سود و یا تصمیم به انجام سرمایه‌گذاری افزون‌تر برای توسعه و بازاریابی علی‌رغم کاهش سودآوری علی‌شرکت.

ج) امکان هم‌سنجی بین عملکرد شرکت‌ها در صنایع با استانداردهای عملکردی متفاوت.

د) انعطاف‌پذیرتر بودن مقیاس ذهنی نسبت به معیارهای عینی برای تعیین ابعاد مهم عملکرد.

فصل ۱۶

رویکردهایی از بازارگرایی**بازارگرایی پیرو بازار (بازارمداری) و پیشرو بازار (بازارسازی)**

سازمان‌ها در بازارگرایی می‌توانند دو رویکرد پیرو بازار (بازارمداری)^۱ و پیشرو یا رهبر بازار (بازارسازی)^۲ را انتخاب کنند، یعنی جهت‌پذیری از بازار و جهت‌دهی به بازار که مکمل هم می‌باشند. پس بازارگرایی مستلزم تمرکز بر مشتریان، رقبا و شرایط گسترده بازار با تأکید بر دو وجه بسیار اساسی بازارمداری (پیرو بازار) و بازارسازی (پیشرو بازار) است. با این حال، باید باور داشت که ادبیات کنونی بازارگرایی به‌صورت نامتوازن و به نفع حفظ وضعیت موجود (مثلاً ترجیحات مشتریان کنونی و ساختار بازار فعلی) در برابر وضعیت پویای مشتریان و/یا بازار نگاشته شده است.

بازارمداری (پیرو بازار)

بازارمداری دارای منطق کسب‌وکار واکنشی است و روابط واکنشی را با مشتری شکل می‌دهد که توانایی یادگیری سازگار را به‌لحاظ تولید اطلاعات بازار فراهم می‌کند. این گونه شرکت‌ها بیشتر در نقش تامین‌کننده حمایت‌گر ظاهر شده و با مشتریان اصلی خود روابط عمیقی ایجاد می‌کنند. بازارمداری گونه‌ای از جهت‌گیری کسب‌وکار است که به یادگیری، درک و واکنش در راستای ترجیحات و رفتار بازیگران و ذینفعان در یک ساختار بازار مشخص اشاره دارد. کسب‌وکار بازارمدار نمی‌تواند خارج از دنیای جاری مشتری تصور شود و تلاش می‌کند که ترجیحات یا شبکه ارزش مشتری را به گونه‌ای جهت‌دهی کند تا آن‌را با نیازهای کنونی مشتریان همساز کند. مختصر اینکه، بازارمداری عمدتاً به معنای «شنیدن صدای مشتری^۳» و هم‌نوایی پیشنهادها با تغییرات نیازها و خواسته‌های جاری مشتریان یا به‌طور کلی بازار است. یک کسب‌وکار پیرو مشتری بیشتر انفعالی است، بر خواسته/نیاز اظهار شده و رضایت مشتری با افق زمانی کوتاه‌مدت تأکید می‌کند.

بازارسازی (پیشرو بازار)

بازارسازی دارای منطق کسب‌وکار کنشی، بر توانایی شرکت برای گسترش مفاهیم نوآورانه بنیادین کسب‌وکار تأکید می‌کند و بازارهای جدیدی را خلق می‌کند. این امر به توانایی‌های یادگیری زایا شامل یادگیری مشارکتی^۴ و هم‌آفرینی جهت رهبری مشتریان یا مشتری‌گرایی نیاز دارد. بنابراین، بازارسازی گونه‌ای از جهت‌گیری کسب‌وکار و مبتنی بر دگرگون‌سازی ساختار بازار و/یا رفتار بازیگران بازار به‌منظور فرازش جایگاه رقابتی کنونی کسب‌وکار است. یک کسب‌وکار بازارساز، مبتنی بر فعالیت کنشی و یک رویکرد پیش‌نگرانه و آینده‌گرایانه است، برای پذیرش یک جهت‌گیری بلندمدت، برای فهم و برآورده کردن هر دو خواسته/نیاز اظهار شده یا اظهار نشده و بر ارزش مشتری تأکید دارد.

چارچوب مفهومی بازار (صنعت)، دارای دو سویه ساختار بازار (صنعت)^۵ و رفتار بازار (صنعت)^۶ را شامل می‌شود:

۱. ساختار بازار (صنعت) - ساختار بازار (صنعت)، به مجموعه بازیگران و نقش‌های آن‌ها که پورتر (۱۹۸۵) آن‌را «زنجیره ارزش» می‌نامد، اشاره دارد. به‌عنوان مثال، در صنعت پوشاک، بازیگران شامل شرکت‌های تولیدکننده الیاف (اعم از الیاف مصنوعی و یا طبیعی - پنبه، پشم، ابریشم و ...)، کارخانجات ریسندگی، کارخانجات بافندگی، کارخانجات رنگرزی و تکمیل، طراحان پوشاک، تولیدکنندگان پوشاک و فروشگاه‌های عرضه

¹ Market-driven

² Driving market

³ "Hear the voice of the customer"

⁴ Collaborative learning

⁵ Market Structure

⁶ Market Structure

پوشاک می‌باشند. حفظ ساختار کنونی بازار یا بازآمداری که از آن با عنوان «ساختار پایدار» نیز یاد می‌شود، بدین معنی است که کسب‌وکار مرکزی، نقش بازیگران صنعت موجود را حذف و یا اصلاح نمی‌کند. در مقابل، یک کسب‌وکار همچنان می‌تواند ساختار بازار را تغییر دهد و اساساً نقش‌های انجام شده توسط یک یا چند بازیگر را تغییر دهد، که با عنوان «ساختار ناپایدار» اطلاق می‌شود. ساختار بازسازی به تغییر فعال ترکیب بازیگران کسب‌وکار اشاره می‌کند، به‌عنوان مثال، خرید آن‌ها و یا با ورود بازیگران جدید به صنعت (به‌عنوان مثال، توزیع‌کنندگان جدید)، اشاره می‌کند. نکته بسیار مهم این است همان‌گونه که آلدرسون (۱۹۵۷) بیش از چهار دهه قبل خاطر نشان کرد: «صنعت با تغییر در نقش‌ها و کارکردهای مختلف بازیگران در بازار، تکامل می‌یابد.»

۲. رفتار بازار (صنعت) - رفتار بازار (صنعت)، به سلوک و رفتار همه بازیگران در زنجیره ارزش صنعت اشاره دارد. باید توجه کرد که این تعریف به مشتریان محدود نمی‌شود بلکه ناظر بر رفتار هر بازیگر در زنجیره ارزش صنعت، از جمله رقبا، تامین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مکمل‌ها است. رفتار «پایدار» به معنای این است که کسب‌وکار کانونی، سلوک کنونی بازیگران را (مثلاً چگونه، چه زمانی، چرا مشتریان یک پیشنهاد یا محصول خاص را خریداری می‌کنند) در بازار می‌پذیرد. گستره چالش رقابتی اغلب بر تغییر ادراک مشتریان پیرامون ویژگی‌های شناخته شده یک محصول پیشنهادی یک شرکت در مقایسه با پیشنهاد رقبا است (به‌عنوان مثال، متقاعد کردن دانش‌آموزان مبنی بر اینکه کیفیت آموزش دانشگاه هاروارد برتر از استنفورد است). در مقابل، «ناپایداری» رفتار بازار، توجه مشتریان را به تمرکز بر صفاتی که قبلاً مشتریان آن‌را نادیده گرفته‌اند، معطوف می‌کند (به‌عنوان مثال، انعطاف‌پذیری برای پذیرش کلاس‌ها در شب) یا ارائه خدماتی که در بازار، جدید به‌شمار می‌آید (به‌عنوان مثال، برنامه مورد استفاده توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های هاروارد و استنفورد).

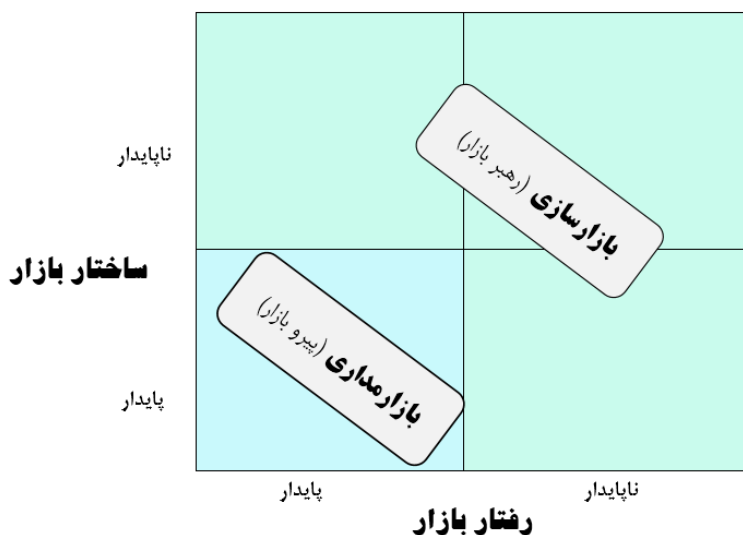
این نکته بسیار مهم باید مدنظر قرار گیرد که یک سازمان خاص، می‌تواند هر دو بازار را توأمان با هم هدایت کند. هم بازآمداری باشد و هم بازسازی. پس، این رویکردها مکمل هم بوده و بدیل و جایگزین هم نیستند. بنابراین به سهولت قابل استنباط است که یک سازمان در عین حال که تلاش می‌کند تا از فناوری قدیمی ایجاد درآمد استفاده کند ولی همزمان ساخت یک کسب‌وکار با فناوری جدیدتر را نیز در برنامه خود داشته باشد. ابل^۱ (۱۹۹۳) این چالش را «راهبرد دوگانه^۲» نامیده است، زیرا سازمان‌ها بیشتر به ایجاد تعادل در مدیریت همزمان فرصت‌های کسب‌وکار کنونی و برنامه‌ریزی برای آینده نیاز دارند.

کولی، جاورسکی و ساهای (۲۰۰۰) اعلام می‌کنند که یک نمونه کلاسیک از شرکتی که به‌گونه‌ای همزمان واجد رویکرد بازآمداری و بازسازی است، کتاب‌فروشی‌های بارنز و نوبل^۳ است. این کتاب‌فروشی‌ها، در حال حاضر توزیع کتاب‌های خود را از طریق ساختار صنعت متعارف که شامل نویسندگان، ناشران کتاب، تولید، توزیع و خرده‌فروشی‌هاست، مدیریت می‌کنند و در عین حال همزمان با آن، به شدت دنبال راهبرد وب مثلاً در ترکیب آمازون دات کام^۴ هستند. این کتاب‌فروشی‌ها، دارای هر دو نقش تغییر رفتار و تغییر زنجیره ارزش صنعت می‌باشند (به‌عنوان مثال، حذف فروشگاه‌ها و عمده‌فروشان). با مشاهده اولین بارقه ناپایداری و دگرش ساختار بازار، آشکار است که استتال اساسی فروشگاه فیزیکی در هیئت فروشگاه مجازی^۵ صورت خواهد گرفت. این امر سبب می‌شود تا نیاز به فروشگاه‌های خرده‌فروشی در زنجیره ارزش از بین برود. رفتار بازار نیز تغییر خواهد کرد زیرا رفتار مشتری بر خرید در یک محیط مبتنی بر وب در تقابل با محیط خرده‌فروشی فروشگاه‌های قرار خواهد گرفت (شکل‌های ۵۴ و ۵۵).

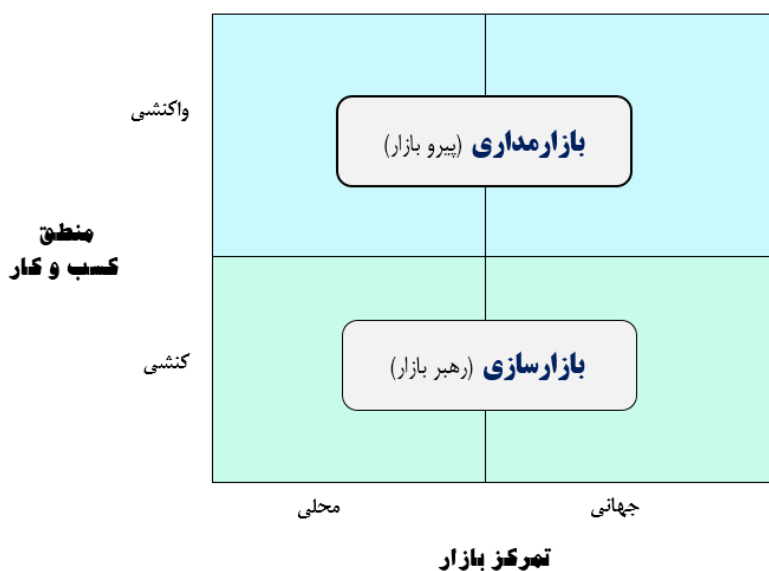
¹ Abell
² Dual strategy

³ Barnes & Noble
⁴ Amazon.com

⁵ Brick and mortar to a virtual store



شکل ۵۴. چارچوب مفهومی: دو شکل از بازارگرایی



شکل ۵۵. دو رویکرد بازارگرایی (بازارمداری و بازارسازی)

روش‌های فراگیر زیر برای ایجاد تغییر در ساختار بازار و/ یا رفتار بازیگران بازار وجود دارد:

۱. تغییر ساختار بازار:

- رویکرد ساختارشکنی^۱ - حذف بازیگران در بازار
- رویکرد ساختارسازی^۲ - ساخت مجموعه‌ای از بازیگران جدید در بازار
- رویکرد اصلاح کارکردی^۳ - تغییر کارکردهای انجام‌شده توسط بازیگران

۲. تغییر رفتار بازار:

- تغییر رفتار بازار به گونه‌ای مستقیم و با تغییر ذهنیت بازیگران بازار

¹ Deconstruction approach

² Construction approach

³ Functional modification approach

• تغییر رفتار بازار به گونه‌ای غیرمستقیم و با تغییر ذهنیت بازیگران بازار (به‌عنوان مثال مشتریان، رقبا و سایر ذینفعان) بازسازی دارای کارکردی مضاعف و واجد دو سویه اساسی است: (۱) تعدد تغییرات و (۲) بزرگی تغییرات که بر بازار تأثیر اساسی می‌گذارند. به‌عنوان مثال، کسب‌وکاری بازسازی تلقی می‌شود که به میزان زیادی سبب تغییر در رفتار بازار و موجب دگرگونی در رفتار بیشتر بازیگران می‌شود و می‌تواند به میزان قابل توجهی نسبت به کسب‌وکارهای دیگر در رفتار آن‌ها تغییر ایجاد کند. در تضاد شدید با رویکرد بازارمحوری، بازسازی مستلزم شکل دادن^۱ به ساختار بازار و/یا رفتار بازیگران بازار است. سه رویکرد جهان‌روا برای ساختارسازی یک بازار وجود دارد: (۱) حذف بازیگران در بازار (رویکرد شالوده شکنی)، (۲) ساخت مجموعه‌ای جدید یا اصلاح شده از بازیگران و ایجاد یک ساختار جدید بازار (رویکرد ساختارسازی) و (۳) تغییر در کارکرد بازیگران (رویکرد اصلاح کارکردی). هر یک از این رویکردها بر تغییر ترکیب بازیگران در بازار و/یا کارکردهای انجام شده توسط آن‌ها تمرکز دارد. افزون بر این، دو متد برای شکل دادن رفتار شرکای بازار می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد: (۱) تأثیر مستقیم بر رفتار بدون توجه به شناخت رفتار بازیگران و (۲) تأثیر غیرمستقیم بر رفتار از طریق تغییر شناخت.

رویکرد تخریب، مستلزم بازسازی زنجیره ارزش صنعت^۲، عمدتاً برای از بین بردن بازیگران با ارزش افزوده - از دیدگاه مشتری است. رویکرد ساختارسازی به گونه‌ای معمول مستلزم ایجاد مجموعه‌ای متفاوت از بازیگران برای ارائه و پاسخگویی به برخی نیازهای مشتری است، در حالی که رویکرد اصلاح کارکردی به گونه‌ای معمول شامل یکپارچگی رو به پیش یا به پس توسط شرکت و در تلاش برای شکل دادن ساختار بازار است. در خصوص تداوم بازسازی، این باور صائب است که ارزش محوری بازارگرایی باید فارغ از شرایطی که کسب‌وکار با آن مواجه است، پایا باشد، بدین معنی که طریقی که کسب‌وکار بازارگرا اطلاعات جدیدی ایجاد می‌کند و به آن پاسخ می‌دهد، باید تکامل یابد. یک فرهنگ کسب‌وکار به مثابه منبع مزیت رقابتی، تنها زمانی ارزشمند و نادر است که تقلید از آن دشوار باشد. با این حال، حتی فرهنگ‌ها و قابلیت‌هایی که تقلید از آن‌ها دشوار است در نهایت تقلید خواهند شد. تقلید باعث می‌شود که یک چیز نادر، به یک چیز متعارف تبدیل شود. بنابراین، حتی خطر پیشی گرفتن از کسب‌وکارهای موفق بازارگرا توسط کسب‌وکارهای بازارگرایی که ایده‌های جدید در مورد نحوه یادگیری دارند، وجود دارد. اما دومین نسل کسب‌وکارهای بازارگرا متعهد به درک نیازهای بیان شده و بیان نشده مشتریان خود هستند و توانایی‌ها و برنامه‌های رقبا خود را از طریق فرایندهای بازارپژوهی و دستیابی به اطلاعات بازار و ارزیابی آن‌ها به یک شیوه نظام‌مند و پیش‌نگرانه به چالش می‌کشند. آن‌ها به گونه‌ای مداوم با به اشتراک‌گذاری گسترده دانش در گستره سازمان و با اقدام هماهنگ و متمرکز، ارزش برتر را برای مشتری ایجاد می‌کنند. این شرکت‌ها به گونه گسترده‌ای بازار را مورد پویایی قرار می‌دهند، بر افق زمانی بلندمدت تمرکز دارند و احتمال زیادی وجود دارد که یادگیران خوبی برای نیل به موفقیت باشند.

در یک بازار پویا و آشوبناک، سویه‌های گوناگون آینده هرگز نمی‌تواند کاملاً شناخته شود. بنابراین، نسل دوم کسب‌وکارهای بازارگرا به مدد یادگیری، تجارب بازار را برای کسب موفقیت به کار می‌گیرند، از نتایج این تجربیات می‌آموزند و پیشنهادها را بر مبنای دانش و بینش جدید اصلاح می‌کنند. کسب‌وکارهای بازارگرای نسل دوم همچنین بازارهای بکر و کمتر شناخته شده را مورد کاوش قرار می‌دهند. محصولات جدید و بازارهای بدیع، کاتالیزگر یا کنشیری برای تجدید ساختار سازمان در کسب‌وکارهای بازارگرا است.

تغییر ساختار بازار

بنظر می‌رسد شرکت‌های بسیار موفق توانسته‌اند تلفیقی از هردو رویکرد بازارمداری و بازسازی را به کار گیرند. با این حال، ساختارها، نگرش‌ها، رویه‌ها و فرایندها می‌توانند برای نیل به بیشینه اثرات مثبت دو رویکرد، تأثیرگذار باشند. از این‌رو، پیش‌بینی می‌شود که به کارگیری همزمان هردو

¹ Shaping

² Industry value chain

رویکرد بازاریابی و بازاریابی برای بسیاری از شرکتها بسیار چالش برانگیز باشد. توانایی تحقق بخشی هر دو رویکرد به صورت همزمان، احتمالا به شدت به مفروضات یا الگوهای ذهنی مدیران و برداشتی که از ماهیت محیطی که در آن رقابت می کنند، وابسته است. به نظر نمی رسد که سازمانها در انتخاب و اجرای رویکرد بازاریابی مسیری هموار و آسانی را در پیش داشته باشند. در حقیقت، تصور می شود که بسیاری از تلاشها برای اجرای رویکرد بازاریابی منجر به نتیجه مثبت نمی شود و با موفقیت قرین نیست. به همین دلیل لازم است که درک بهتری از وضعیت صورت گیرد که تحت شرایط مناسب رویکرد بازاریابی پیاده سازی شود.

۱. ساختار شکنی - ساختار شکنی یک بازار، شامل حذف بازیگران از زنجیره ارزش صنعت است. بازیگران ممکن است رقبا، تامین کنندگان، عمده فروشان، توزیع کنندگان، تاثیر گذاران کلیدی و یا مکملها (اعم از نهادهای بیمه ای، مالی و ...) باشند. این باور وجود دارد که موفقیت راهبرد ساختار شکنی بیشتر به کسب و کار کانونی بستگی دارد که با عملیاتهای موثرتر قادر به ارائه ارزش افزون تر به بخشهای موجود (یا بخشهای جدید) بازار هدف می باشد.

• رقبا - ساختار شکنی در حوزه رقبا اشاره به از بین بردن رقبا در بازارهای اصلی شرکت دارد. این را می توان با سرمایه گذاری های مشترک، تصاحب خصمانه، مشارکت، ادغام، خرید و سایر اقدامات و راهبردهای مدیریتی انجام داد. اتحاد اخیر ارتباطات مخابراتی بریتیش تلکام^۱ با ای تی اند تی^۲، تصویری از این رویکرد است.

• تامین کنندگان - شرکتها همچنین می توانند به گونه ای مستقیم با تامین کنندگان خود رقابت کنند تا بتوانند جایگاهی را با هزینه کمتر تسخیر کنند یا قابلیت های کارکردی خود را افزایش دهند.

• کانال توزیع - شرکت های موفق گوناگونی، مدل کسب و کار خود را با حذف بازیگران در کانال توزیع بنا نهاده اند. شاید یکی از مشهورترین نمونه ها، شرکت دل^۳ است. در دنیای فیزیکی، دل موفق به ساختن یک الگوی تجاری با حذف کانال خرده فروشی شده است. گروهی از مشتریان شرکت دل گرایش داشتند که از این شرکت خدمات با قیمت پایین و خدمات با ارزش افزوده بیشتر دریافت کنند. به گونه ای دقیق و با یقین می توان مدعی شد که شرکت دل هیچیک از خرده فروشان را در بازار به گونه ای مستقیم حذف نکرد. آنچه که انجام داد تغییر رفتار خرید محصول مشتریان از طریق شبکه فروش بود که در نهایت منجر به حذف غیر مستقیم خرده فروشان شد. مسلما این روند باعث شد که رونق و جذابیت کسب و کار بسیاری از خرده فروشان کاهش یابد و آنها مسیر زوال را طی کنند.

خلاصه اینکه، روش ساختار شکنی، مستلزم از بین بردن بازیگران صنعت خاص در یک زنجیره ارزش است. تمرکز می تواند بر روی هر یک از بازیگران در یک شبکه ارزش صورت گیرد. بنابراین، در حالی که تصمیماتی جهت تمرکز بر انتخاب کانالها، رقبا و تامین کنندگان، اتخاذ می شود می توان به سهولت بر حذف سازندگان محصولات جایگزین، محصولات تکمیلی، سازمانهای استاندارد و غیره نیز تاکید کرد.

۲. ساختار سازی - رویکرد ساختار سازی شامل افزودن بازیگران به زنجیره ارزش صنعت است. این روش شاید با اضافه کردن مکملهای نسبتا کوچک تا تجدیدنظر در عمده فروشیها انجام شود. اپل^۴ در میانه دهه ۱۹۸۰ از رویکرد تجدیدنظر در عمده فروشی با استفاده از ایجاد مجموعه ای کاملا متفاوت از شرکاء (مجموعه ای بسیار محدود) برای رقابت با وینتل^۵ استفاده کرد. در یک رویکرد ساختار سازی می توان از تغییرات نسبتا جزئی در ساختار صنعت - با افزودن ارائه دهندگان خدمات جدید بهره گرفت.

^۱ British Telecom (BT)

^۲ AT & T

^۳ Dell

^۴ Apple

^۵ Wintel

- ساخت یک شبکه جدید از بازیگران^۱ - در این شیوه توزیع با استفاده از شبکه، بازیگران موجود در زنجیره ارزش سنتی می‌توانند حذف شوند.
- افزودن مکمل‌ها - به جای ساختن یک مجموعه کاملاً جدید از بازیگران به منظور رقابت، ممکن است گزینه‌ای برای شرکت‌های انتخابی به وسیله افزودن بازیگران مکمل^۲ به شبکه ارزش، صورت گیرد. برای مثال، بازار چیپ‌های نیمه‌هادی قابل برنامه‌ریزی را در نظر بگیرید. تولیدکنندگان نیمه‌رسانا اغلب به تراشه هسته‌ای و برخی برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری دیگری برای اجرای تراشه می‌پردازند. با این حال، وقتی مکمل‌های جدید به شبکه پیوستند (به‌عنوان مثال، فروشنده‌های نرم‌افزار شخص ثالثی که نرم‌افزار را برای یک تراشه خاص بنویسند)، ارزش کل شبکه به مشتریان افزایش می‌یابد.

۳. **اصلاح کارکرد** - راهبرد سوم برای شکل‌دادن ساختار بازار، تغییر کارکرد بازیگران در یک بازار است. برای نیل به این هدف، یک ادغام رو به پیش یا به پس^۳ در سطح گسترده توسط یک شرکت واحد یا گروهی از شرکت‌های رقابتی می‌تواند انجام شود، اگرچه قابلیت‌های دیگری نیز وجود دارد. رفتار بازار معطوف به رفتار همه بازیگران در زنجیره ارزش صنعت است. پذیرش رفتار به این معنی است که شرکت کانونی مایل است رفتار کنونی بازیگران را بپذیرد (به‌عنوان مثال، چگونه، کی، چرا مشتریان، یک گزاره ویژه از جانب رقبا را می‌پذیرند و چگونه محصولات رقبا را خریداری می‌کنند؟). در مقابل، شکل‌دهی به رفتار بازار شامل تغییر فعالانه نحوه عملکرد بازیگران در بازار است.

لازم است بر اهمیت این موضوع تاکید شود که بازارها زمانی می‌توانند شکل بگیرند، که نیازهای آشکار یا پنهان^۴ وجود داشته باشند. نیازهای آشکار به نیازهایی از مشتری اشاره دارد که شناخته شده و به‌گونه‌ای گسترده توسط رقبا در بازار قابل درک است. رقابت در این مورد، در برآورده‌سازی بهتر خواسته‌های آشکار متمرکز است. نیازهای پنهان برای رقبا و یا حتی مشتریان آشکار و مکشوف نیستند اما به هر حال وجود دارند و در بازار برآورده نشده‌اند، به‌عنوان مثال فرایند پیدایش آبجوهایی با طعم میوه‌های گوناگون. این نوع نیاز، به‌گونه‌ای معمول با درک عمیق از محیط مشتری، قابل نویایی و آشکار شدن است. هنگامی که نیاز ناپیداست، مشتری نمی‌تواند نیازهای اساسی خود را بیان کند و از این رو رویکرد کشف نیاز، باید با کندوکاو نامحسوس و با روش‌های غیرمستقیم انجام شود یا این روند می‌تواند با رویکرد مشاهده‌ای یا با مشاهده مشارکتی صورت گیرد.

تغییر رفتار بازار

۱. **شکل‌دادن مستقیم رفتار بازار** - رفتار بازار می‌تواند به‌صورت مستقیم و با استفاده از روش‌های زیر شکل داده شود:

- ساخت الزامات برای مشتری^۵ - رفتار بازار می‌تواند به‌گونه‌ای مستقیم با ایجاد الزامات واقعی یا فرضی در تجربه خرید مصرف‌کننده شکل بگیرد. ایکا^۶، خرده‌فروش جهانی مبلمان در سوئد، مطالعه موردی جالبی را در شکل‌دادن رفتار مشتری انجام داده است. ایکا فروشگاه‌های بزرگی که کالاهای مربوط به اتاق نشیمن می‌فروشند را دایر کرده است تا مشتریان برای تنظیمات اتاق، نیاز به دکوراتور یا کمک‌های فروش نداشته باشند. محصولات به‌گونه‌ای نمایش داده می‌شوند تا مشتریان خود قادر باشند کالاهایی را برای تنظیمات اتاق خود انتخاب کنند. برای این منظور مشتریان را برای خرید از مسیری از پیش طراحی شده که با خطوط رنگی مشخص شده است، عبور می‌دهند و این باعث می‌شود که مشتری تمامی کالاها را رویت کند. در نهایت، محیطی فراهم می‌شود که اکثریت مشتریان اوقات خود را ساعت‌ها در فروشگاه سپری می‌کنند. این مجموعه با استفاده از تاکتیک‌های خرده‌فروشی خاص، انتظارات مشتریان را جهت داده و رفتار مشتریان را شکل می‌دهد، رفتارهای تلفیقی را تشویق می‌کند که شاید قبلاً مورد توجه قرار نگرفته و زمان کافی برای خرید برنامه‌ریزی نشده بود.

¹ Build a new web of players
² Complementors

³ Forward or backward integration
⁴ Manifest or latent

⁵ Build customer constraints
⁶ IKEA

- حذف الزامات از مشتری^۱ - حذف الزامات در روند خرید، دومین روشی است که شرکت‌ها می‌توانند به‌گونه‌ای مستقیم بر رفتار مشتری تاثیر بگذارند. پیدایش تجارت اینترنتی باعث شد مشتریان به‌گونه‌ای متفاوت رفتار کنند - از طریق هم‌سنجی مستقیم و آسان قیمت (به‌عنوان مثال، اکپدیا دات کام^۲)، خریدهای مبتنی بر حراج (مانند ای بی دات کام^۳)، ارائه قیمت برای خدمات خود (به‌عنوان مثال پرایس لاین دات کام^۴) و ایجاد دسترسی آسان به خدمات تکمیلی (به‌عنوان مثال، تراویلو سیتی دات کام^۵).
 - ساخت الزامات برای رقیب^۶ - ایجاد الزامات برای رقبا می‌تواند یکی از راه‌های موثر شکل‌دادن مستقیم بر رفتار بازار باشد.
 - حذف الزامات از رقیب^۷ - الزامات بازار را می‌توان، با تدوین مقررات توسط رقبا، دولت و یا سایر ذینفعان کاهش داد. به‌عنوان مثال، تلاش‌های لابی خطوط هوایی جنوب غربی، همراه با تلاش‌های دیگر، منجر به اصلاح مقررات دولتی شد که باعث شد رقابت در بازار حمل‌ونقل هوایی منطقه‌ای شود. قانون مخابرات سال ۱۹۹۶ امکان ارائه خدمات صوتی و داده را توسط شرکت‌های کابلی فراهم کرد. در هر دو مورد، حذف محدودیت‌ها، رقبا را برای ورود تشویق می‌کند و رقابت را در بازارهای انتخاب شده، فراهم می‌کند.
۲. شکل دادن غیرمستقیم رفتار بازار - رفتار بازار به‌صورت غیرمستقیم از طریق متدها و روش‌های زیر می‌تواند شکل داده شود:
- ایجاد ترجیحات جدید برای مشتری^۸ - به جای این‌که رفتار مشتری به‌گونه‌ای مستقیم شکل داده شود، ممکن است قبل از تأثیرگذاری بر رفتار، ادراکات مربوط به پیشنهادها و ترجیحات در بازار شکل بگیرد.
 - بازگونه کردن ترجیحات کنونی مشتری^۹ - گزینه دوم در شکل‌دادن رفتار بازار، تغییر ترجیحات موجود و کنونی مشتریان (یا سایر ذینفعان) ارزیابی از مثبت (منفی) تا منفی (مثبت) است. نمونه‌هایی از محصولات که قبلاً منفی بوده و اکنون مثبت هستند، اغلب در صنعت مد و لوازم جانبی از قبیل شلوار جین، نام تجاری آدیداس و کفش‌های مربعی به چشم می‌خورد. محصولات شخصی مانند خال کوبی یا سوراخ کردن بدن نیز در معرض استحاله و دگرسانی ترجیحات قرار می‌گیرند.
- با این حال، این امکان وجود دارد که ارزیابی اساسی در سایر مقوله‌های محصول نیز ایجاد شود:
- ایجاد ترجیحات جدید رقیب^{۱۰} - شرکت کانونی همچنین می‌تواند به‌گونه‌ای غیرمستقیم در بازارهای خود با تاثیر بر ساختار ذهنی یا شناختی رقبا، بر رفتار رقابتی تاثیر بگذارد. یک رهبر بازار می‌تواند رفتار رقبا در بازار را با تصمیمات خود برای ورود یا خروج از بازار محصولات خاص شکل دهد. یک کسب‌وکار نیز می‌تواند از تغییر سیگنال برای تحریک یا تغییر یک رقیب استفاده کند. به‌عنوان مثال، کسب‌وکار می‌تواند به‌گونه‌ای عمومی قصد قوی خود را برای تسلط بر یک بازار در حال زوال اعلام کند، در نتیجه رقبا را تشویق کند تا با در نظر گرفتن این امر، از بازار خارج شوند.
 - بازگونه کردن ترجیحات کنونی رقیب^{۱۱} - این امکان نیز وجود دارد که اقدامات راهبردی توسط شرکت کانونی، ترجیحات رقبا را به‌گونه‌ای اساسی دگرگون (بازگونه) کند. تصمیم پروکتر اند گمبل^{۱۲} برای دنبال کردن قیمت‌گذاری پایین هر روزه^{۱۳}، سبب می‌شود تا رقبا ناچار به بازنگری راهبردهای خرده‌فروشی خود و اندیشیدن پیرامون دور شدن از قیمت/ قیمت پایین به‌مثابه یک راهبرد شوند.

¹ Remove customer constraints

² Expedia.com

³ Ebay.com

⁴ Priceline.com

⁵ Travelocity.com

⁶ Build competitor constraints

⁷ Remove competitor constraints.

⁸ Create new customer preferences

⁹ Reverse existing customer preferences

¹⁰ Create new competitor preferences

¹¹ Reverse existing competitor preferences

¹² Proctor and Gamble

¹³ Everyday low pricing - EDLP

بازارگرایی کنشی (پیش‌فعال). واکنشی (پاسخگو) و جامع

دو محور اساسی بازارگرایی، درک شناخت نیازهای کنونی یا اظهار شده^۱ و نیازهای آتی یا اظهار نشده^۲ مشتریان است که سبب می‌شود بازارگرایی از این منظر به دو دسته بازارگرایی کنشی (پویشگر)^۳ یا آینده‌نگر^۴ و بازارگرایی واکنشی (پاسخگو)^۵ تقسیم شود و به تجمیع این دو گونه بازارگرایی، بازارگرایی جامع^۶ اطلاق می‌شود که برترین رویکرد برای کسب‌وکارها محسوب می‌گردد.

بازارگرایی پیش‌بین یا آینده‌نگر، نیازهای آتی مشتری را پیش‌بینی و آن‌را برآورده می‌کند. یک بازاریاب خلاق به دنبال کشف و ایجاد راه‌حلهایی است که مشتریان هیچگاه درباره آن پرسش یا درخواستی مطرح نمی‌کنند اما مشتاقانه نسبت به این راه‌حل‌ها واکنش نشان می‌دهند. اما در بازارگرایی واکنشی، همکنشی شرکت‌های بازارگرا یا «پیرو مشتری» با بازار وجود دارد ولی در بازارگرایی کنشی یا پیش‌فعال یک همکنشی میان شرکت‌های بازارساز یا «پیشرو مشتری» و بازار ایجاد می‌شود. بازارگرایی و واکنشی، بر نیازهای اظهار شده تمرکز کرده و آن‌ها را برآورده می‌کند ولی بازارگرایی کنشی علاوه بر نیازهای اظهار شده بر نیازهای آتی مشتریان هدف تاکید می‌کند. اکیو موریتا^۷، موسس شرکت سونی ادعا می‌کرد که وی به بازار، خدمت ارائه نمی‌کند بلکه بازار را خلق می‌کند. وی می‌گوید: «من در خدمت بازارها نیستم بلکه آن‌ها را می‌آفرینم.» این جملات بیان عالی و بی‌نقص از رویکرد بازارگرایی کنشی، پیشرو مشتری و درنهایت رهیافت بازارگرایی بازارسازی است.

بسیاری از شرکت‌ها در بهترین حالت، بازارمحور هستند که بی‌گمان خود گامی فراتر از «فرآورده‌محوری یا محصول‌محوری»^۸ است. شرکت‌های بازارمحور، روی مشتریان موجود (برای شناسایی مشکلات خود)، دستیابی به ایده‌های جدید، بررسی بهسازی‌های پیشنهاد شده در مورد فرآورده و تغییرات آمیزه بازاریابی تمرکز می‌کنند. نتیجه فعالیت این شرکت‌ها بیشتر به صورت اصلاحات جزئی و مرحله‌ای است ولی همراه با دگرگونی ساختاری و دگردیسی بنیادین نیست. شرکت‌های بازارساز، موجب افزایش بینش مردم و فرازش سطح تمدن بشری می‌شوند. این گونه شرکت‌ها به آفرینش بازارهای نو و پالایش و دگرگونی قواعد بازی دست می‌زنند، فرآورده‌های جدید خلق می‌کنند، شکل تازه‌ای از کسب‌وکار را می‌آفرینند و رستاخیزی در معرفی فرآورده‌های جدید، قیمت محصولات، کانال‌های توزیع و بازارهای جدید ایجاد می‌کنند.

شرکت‌ها با بازارگرایی کنشی (پویشگر) و واکنشی (پاسخگو) می‌توانند به ترتیب به نوآوری‌های بنیادین (اکتشافی)^۹ و نوآوری‌های تدریجی (بهره-برداری)^{۱۰} دست یابند و مهارت‌های دوگانه سازمانی^{۱۱} را با تلفیق دو رویکرد تحقق بخشند. از طریق استقرار ساختارهای مهارت دوگانه، مدیران می‌توانند به‌گونه‌ای مؤثر دسته‌بندی بازار - محصول را با مجموعه‌ای از بازارگرایی کنشی - واکنشی انجام دهند تا تعارضات بالقوه مربوط به اکتشاف و بهره‌برداری را سازگار کنند.

فضای رقابت برای کسب‌وکارها و در بسیاری از جوامع با توجه به سرعت تغییرات تکنولوژیک، کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و جهانی شدن بازارها تغییر کرده است. شرکت‌ها به‌منظور واکنش به رقابت روزافزون^{۱۲}، نه تنها باید ایده‌ها و فرایندهای نوینی را نوپایی و محصولات جدیدی را برای بازارهای نوپدید^{۱۳} طراحی و تولید کنند، بلکه باید از محصولات و خدمات موجود نیز بهره گیرند و از توانایی‌های کنونی شرکت برای بازارهای موجود نیز استفاده کنند. افزون بر این، برخی از پژوهشگران بر این باور هستند که توانایی سازگاری با تغییرات سریع، مستمر و بی‌امان، نیروی الزامی برای حفظ

¹ Expressed Needs

² Latent Needs

³ Proactive Market Orientation

⁴ Antipative Market Orientation

⁵ Responsive Market Orientation

⁶ Total Market Orientation

⁷ Akio Morita

⁸ Product Driven

⁹ Radical (exploratory) innovations

¹⁰ Incremental (exploitative) innovations

¹¹ Organizational ambidexterity

¹² Hyper-competition

¹³ Emerging markets

مانایی و تضمین پایایی است. به‌عنوان مثال، جانسون اند جانسون^۱ و هیولت پاکارد توانستند در بازارهای بالغ^۲ با نوآوری‌های تدریجی و در بازارهای نوپدید یا فرارشدیافته از طریق نوآوری‌های ناپیوسته^۳ یا بنیادین رقابت کنند.

سینکولا و بیکر (۲۰۰۷) استدلال می‌کنند که بازارگرایی شاید کلید توانایی شرکت‌ها برای ایجاد نوآوری‌های بنیادین در بازارهای فرارشدیافته و اعتلا و فرازش نوآوری‌های تدریجی برای بازارهای بالغ باشد. نارور و همکاران (۲۰۰۴) نیز عنوان می‌کنند که بازارگرایی جامع تجمیعی از بازارگرایی کنشی یا پویشگر با تمرکز بر بازارهای پنهان و بازارگرایی واکنشی یا پاسخگو با تمرکز بر بازارهای آشکار است. انگاره اساسی ادبیات موجود مبتنی بر بازارگرایی کنشی و واکنشی تاثیرگذار بر نوآوری‌های بنیادین و تدریجی است. بنابراین مدیریت صحیح واحدها و یا وظایف مختلف کسب‌وکاری که مبتنی بر بازارگرایی جامع است مانند واحدهای توسعه محصول یا ایجاد محصول جدید، می‌تواند هر دو نوآوری‌های بنیادین و تدریجی را در کنار هم برای دستیابی به مهارت دوگانه سازمان‌ها داشته باشد.

لی، لین و چو (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند که پیوند میان بازارگرایی و مهارت دوگانه شرکت (نوآوری‌های تدریجی و بنیادین) باید توسط عوامل سازمانی یا محیط داخلی و محیط خارجی، از جمله ارزیابی فرصت‌های بازار، جهت‌گیری استراتژیک و یادگیری‌گرایی تعدیل شود. از این‌رو، عوامل ذکر شده در بالا بر تخصیص منابع برای بازارهای بالغ یا پنهان تاثیر می‌گذارد. برخی از پژوهشگران نیز این موضع مربوط به مزایای ناب بازارگرایی را بازتاب داده و نشان داده‌اند که بازارگرایی ممکن است از نوآوری منحرف شود و شاید مدیران را برای تفسیر جهان صرفاً از نگاه مشتریان کنونی رهنمون کند (هامل و پاراهالاد، ۱۹۹۴). اخیراً، نارور و همکاران، استدلال کرده‌اند که یک چشم‌انداز تقلیل‌گرایانه و بیش از حد محدود از بازارگرایی ممکن است دلیل احتمالی تاثیر اندک بازارگرایی بر عملکرد کسب‌وکار باشد و بیان می‌کنند که بازارگرایی جامع شامل دو دیدگاه واکنشی و کنشی است. در همین خصوص، نارور، اسلیتر و مک لچلان (۲۰۰۴) عنوان می‌کنند که با مطرح شدن بازارگرایی در دهه ۱۹۹۰، برخی از دغدغه‌ها و نگرانی‌ها در مورد مزایای بازارگرایی نیز مطرح شد به‌عنوان مثال اعلام گردید که بازارگرایی ممکن است سبب کاهش نوآوری (برتون، هالبرت و پیت^۴، ۱۹۹۹)، ایجاد اختلال در فرایندهای کسب‌وکار (کریستن و بوور^۵، ۱۹۹۵) و یا منجر به نزدیک‌بینی پژوهش و توسعه^۶ (فروش^۷، ۱۹۹۶) شود. به‌عنوان مثال، کریستن و بوور تصریح می‌کنند که: «شرکت‌ها مقام رهبری صنعت خود را از دست می‌دهند ... زیرا به مشتریان کنونی خود بیش از اندازه گوش می‌دهند.»

نارور و همکاران (۲۰۰۴) طی پژوهشی دیدگاهی از بازارگرایی را مورد تایید قرار دادند که بازارگرایی کنشی یا پیش‌فعال و بازارگرایی واکنشی یا پاسخگو دو بعد بازارگرایی جامع را پی‌ریزی می‌کنند. بازارگرایی کنشی، به‌مثابه فرهنگ پیشرو مشتری (بازارگرا)، با کشف و ارضای نیازهای آتی یا اظهار نشده و/یا در حال پیدایش مشتریان و به‌عبارتی کشف فرصت‌های جدید بازار از طریق انجام بازارپژوهی تعریف می‌شود که دارای رویکرد پیش‌نگرانه^۸ است. بازارگرایی واکنشی، به‌عنوان فرهنگ پیرو مشتری (مشتری‌گرا)، به‌مثابه تولید، انتشار و پاسخگویی اطلاعات بازار در مورد دامنه کنونی محصول و بازار و معطوف به نیازهای بیان شده مشتریان موجود توصیف می‌شود. به بیان دیگر، بازارگرایی کنشی نشان می‌دهد که مدیران بر دریافت نیازهای پنهان مشتریان و ارضای آن‌ها به‌عنوان نیازهایی که مشتری از هستش آن‌ها آگاه نیست، تمرکز می‌کنند. برعکس، بازارگرایی پاسخگو نشان می‌دهد که مدیران بر درک و ارضای نیازهای کنونی مشتریان، که برای آن‌ها شناخته شده است، تاکید می‌کنند. پس:

¹ Johnson & Johnson

² Mature markets

³ Discontinuous innovations

⁴ Berthon, Hulbert and Pitt

⁵ Christensen and Bower

⁶ Myopic research and development

(R&D)

⁷ Frosch

⁸ Anticipatory

بازارگرایی جامع = بازارگرایی کنشی یا پیش‌فعال + بازارگرایی واکنشی یا پاسخگو

(Total market orientation = Proactive Market Orientation + Responsive Market Orientation)

افزون‌براین، مفهوم‌آفرینی بازارگرایی با سازه مهم دیگر بازارگرایی یعنی یادگیری‌گرایی همراه است، زیرا هر دوی آن‌ها با کنشگری نسبت به پردازش اطلاعات شرکت‌ها یا اطلاعات بازار پیوند یافته‌اند. باید تصریح شود که قبول یا اجرای همزمان بازارگرایی کنشی با بازارگرایی واکنشی، با هم منافات نداشته و این دو آلترناتیو و بدیل هم و یا در تضاد با یکدیگر نیستند بلکه همزاد و مکمل یکدیگر می‌باشند که توامان بازارگرایی جامع را شکل می‌دهند. بنابراین، مفهوم بازارگرایی، هم بر بازارگرایی واکنشی تاکید می‌کند که به نیازهای تصریحی مشتریان اشاره دارد و هم به بازارگرایی کنشی ارجاع می‌دهد که پاسخگوی نیازهای تلویحی مشتریان است، یعنی فرصت‌هایی را برای خلق ارزش مشتری فراهم می‌کند که مشتری از آن بی‌اطلاع است. نیازهای پنهان و راه‌حل‌های پنهان به‌عنوان نیازها و راه‌حل‌هایی که مشتری از آن بی‌اطلاع می‌باشد، تعریف می‌شود. اهمیت نیازهای پنهان واقعا کمتر از اهمیت نیازهای بیان‌شده نیست، اما تصویری از آن‌ها در ذهن مشتری وجود ندارد. به‌عنوان مثال، در ابتدای پیشرفت کامپیوترها، نیاز به فواید یک کامپیوتر شخصی، یک نیاز تلویحی بود. در مطالعات متعدد حول عملکرد - بازارگرایی تا به امروز، بازارگرایی تقریبا به‌گونه‌ای کامل بر بروز رفتارهایی برای برآورده کردن نیازهای آشکار مشتریان به جای برآورده کردن نیازهای پنهان تمرکز یافته است.

یافته‌های پژوهش‌های گوناگون حاکی از آن است که بازارگرایی واکنشی برای ایجاد و حفظ موفقیت در تولید و معرفی محصول جدید یک کسب‌وکار کافی نیست و بازارگرایی کنشی نقش بسیار مهمی در موفقیت یک محصول جدید ایفا می‌کند. اگر یک کسب‌وکار برای توسعه محصولات جدید خود، صرفا متکی به نیازهای مشتریان کنونی باشد، کسب‌وکار به‌لحاظ اقتصادی بسیار آسیب‌پذیر خواهد شد. کسانی که از پیوند میان بازارگرایی و نوآوری آگاهی ندارند، به رویکرد بازارگرایی کنشی توجه نمی‌کنند.

به‌گونه‌ای کلی، یک کسب‌وکار در ابتدا همواره باید نیازهای بیان شده مشتریان خود را مدنظر قرار دهد، زیرا مشتریان از آن‌ها آگاه هستند. با این حال، صرف برآورده کردن نیازهای ابراز شده مشتری، ممکن است برای جذب و نگهداشت مشتریان یک کسب‌وکار کافی نباشد. نیازها و مزایای بیان شده مشتریان می‌تواند به راحتی توسط همه رقبا شناسایی و اقتباس شود - این وضعیت به‌گونه‌ای معمول منجر به رقابتی می‌شود که مزایای مشابهی را به مجموعه‌ای از مشتریان ارائه می‌دهند و پس از آن باید در تلاش برای ایجاد ارزش برتر برای مشتریان از قیمت تهاجمی استفاده کرد. در صورتی که مصرف‌کنندگان هیچ‌گونه تفاوتی را میان دو گزاره ارزش ادراک نکنند، جنگ قیمتی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

برای اجتناب از بروز یک جنگ قیمتی، توجه یک کسب‌وکار بجای نیازهای آشکار مشتریان باید به نیازهای پنهان آن‌ها معطوف شود. این امر نیاز به کسب‌وکاری دارد که به‌گونه‌ای پیوسته فراتر از انتظارات مشتریان هدف خود باشد. نیازهای پنهان، فراگیر و عام هستند. آن‌ها برای هر مشتری وجود دارند و می‌تواند به سادگی با دقت بر رفتار مشتریان و تمرکز بر مشکلات آن‌ها توسط یک فروشنده کشف شود. براساس تعریف، برای شناسش و برآورده کردن نیازهای پنهان مشتریان، باید از راهبرد «رهبری مشتری» استفاده کرد. کنشگری^۱ لازمه اتخاذ استراتژی رهبری مشتری است. ازاین‌رو، بازارگرایی که مشتریان را رهبری می‌کند به جای اینکه صرفا به نیازهای کنونی آن‌ها واکنش نشان دهد باید به نیازهای پنهان و آتی آن‌ها توجه کند. درواقع، میزان جدیت و تلاش یک سازمان در برآورده کردن نیازهای بیان شده مشتریان نشانه بازارگرایی کنشی نیست.

براساس رهنمودهای برنز و استاکر^۲ (۱۹۶۱)، شرکت‌هایی که در بازارهای پیچیده و پویا رقابت می‌کنند، باید یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز با فرایندهای ارتباطی گسترده را به «شکل ارگانیک» طراحی و اجرا کنند. ضرورت به اشتراک‌گذاری اثربخش اطلاعات در کسب‌وکار نوآورانه، مستلزم

¹ Proactivity

² Burns and Stalker

حذف محدودیت‌های دست و پاگیر ساختاری بر جریان‌های اطلاعاتی است. انعطاف‌پذیری ساختاری و عدم تمرکز قدرت نیز به رفتار نوآورانه و مبتنی بر بازار منجر می‌شود. خلاصه اینکه، بازاریابی کنشی در سازمان‌های بوروکراتیک نمی‌تواند محقق شود. از این رو، در مطالعات گوناگون انجام شده بر این نکته تاکید می‌شود که شدت رابطه منفی بازاریابی کنشی و شکل سازمانی بوروکراتیک اگر بزرگ‌تر از پیوند میان بازاریابی واکنشی و شکل سازمانی بوروکراتیک نباشد، حداقل برابر با آن است.

نارور، اسلیتر و مک لچلان (۲۰۰۴) عنوان می‌کنند که یک کسب‌وکار باید اقدامات لازم زیر را مدنظر قرار دهد: (۱) یادگیری و پایش نیازهای مشتری، (۲) ایجاد و ارائه محصولات جدید که پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد و (۳) ایجاد و پیاده‌سازی فرآیندهای داخلی به گونه‌ای که باعث افزایش شناخت مشتری و توسعه محصول شود. بازاریابی، چه در رویکرد کنشی و چه در رویکرد واکنشی، باید مبنایی برای انجام تلاش‌های نوآورانه در کسب‌وکار باشد. بنابراین، یک کسب‌وکار، تنها با درک بهتر نیازهای مشتریان و اجرای برتر واکنش به آن‌ها می‌تواند هژمونی خود را در بازارهای هدف، حفظ و تثبیت کند. انتظار می‌رود که هر دو جنبه بازاریابی کنشی و واکنشی به گونه‌ای مثبت با نوآوری‌گرایی پیوند دارند و به گونه‌ای صحیح‌تر باید گفت که نوآوری‌گرایی مولفه‌ای از هر دو رویکرد بازاریابی به‌شمار می‌آید اما نوآوری‌گرایی سازه نیرومندتری برای بازاریابی کنشی به‌شمار می‌آید. همچنین بازاریابی کنشی در هم‌سنجی با بازاریابی واکنشی پیوند بیشتری با موفقیت محصول جدید دارد.

بازاریابی بر ایده و دانشی استوار است که بیش از سه دهه به جامعه کسب‌وکار توصیه می‌کند که یک کسب‌وکار برای ارتقای عملکرد، پیشینه‌کردن ارزش اقتصادی و فرازش رقابت‌پذیری خود، باید به گونه‌ای کامل مبتنی بر «یافتن نیازهای مشتریان و بازار کنونی و آتی و برآورده کردن آن‌ها» به جای «ساخت محصولات و فروش آن‌ها» باشد. فقط در دهه گذشته پیوند میان بازاریابی و عملکرد کسب‌وکار به گونه‌ای رسمی مورد آزمون قرار گرفته است. مفهوم بازاریابی در تمامی بررسی‌های تجربی که تا به امروز مورد توجه قرار گرفته همان پندار «بازاریابی واکنشی» بوده است که در آن یک کسب‌وکار به نیازهای بیان شده مشتریان موردنظر پاسخ می‌دهد. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که گنجاندن بازاریابی کنشی به گونه چشمگیری به قدرت اکتشافی بازاریابی واکنشی می‌افزاید.

بازارگرایی سنتی و مدرن

دو نسل از بازاریابی و از دو زاویه متفاوت عبارتند از: (۱) بازارگرایی سنتی، نسل اول بازاریابی و (۲) بازارگرایی مدرن یا نوین، نسل دوم بازاریابی.

بازارگرایی سنتی، نسل اول بازاریابی

نسل اول کسب‌وکارهای بازارگرا با رویکرد بازاریابی سنتی، بر درک نیازهای آشکار مشتریان در بازارهای تحت پوشش و ارائه کالا و خدمات در جهت ارضای این نیازها، تمرکز می‌کند و اقدام به ساخت محصولاتی می‌کند که بتواند نیازهای جاری مشتریان کنونی را برآورده سازد. کسب‌وکارهای بازارگرایی سنتی به گونه‌ای متعارف از برنگری یا پایش مشتری^۱ برای افزایش شناخت خود از خواسته‌های مشتری و دیدگاه او نسبت به کالاها و خدمات موجود استفاده می‌کنند. همچنین این گونه کسب‌وکارها شاید برای نیل به شناختی عمیق‌تر از خواسته‌های مشتریان خود، با گروهی از مشتریان مهم‌تر خود رابطه نزدیک‌تری برقرار کنند.

ویژگی دیگر این گونه از بازاریابی، گرایش به انفعال و استفاده از روند کند یادگیری و بسندگی به پیشرفت‌های تدریجی در برابر پیشرفت‌های کلان‌تر و بنیادین‌تر است. به‌عنوان مثال مدیران شاید در پیروی از این رویکرد، ملزم شوند که دنیا را صرفاً از دریچه مشتریان کنونی خود، نه فراتر از آن

^۱ Customer surveys

ببینند. کاستی این گونه بازارگرایی این است که باعث زوال و انحطاط توان شرکت در خلق نوآوری می‌شود. این شرکت‌ها از بازاریابی پژوهی سنتی استفاده می‌کنند و رویکرد بازاریابی پژوهی سنتی مبتنی بر تشریح نیازهای آشکار مشتری است درحالی‌که بسیاری از نیازها، عیان و آشکار نیستند. مشکل دیگر این رویکرد این است که شاخص‌های عملکرد راهبردی چون موفقیت محصول جدید و یادگیری سازمانی مغفول واقع می‌شوند. افق زمانی شرکت‌های بازارگرایی سنتی محدود بوده و بر اهداف کوتاه‌مدت تمرکز دارند. شرکت‌های بازارگرایی سنتی برای آگاهی از پرسرمان‌ها و نویایی مشکلات مشتریان از سنجش رضایت مشتری استفاده می‌کنند که شاخص غیرقابل اعتمادی است و پیگیری رضایت مشتری موجب بهبود کالاها و خدمات کنونی شرکت می‌شود اما نمی‌تواند به گسترش فرایند و تولید محصول جدید منجر شود.

بازارگرایی مدرن یا نوین، نسل دوم بازارگرایی

نسل دوم کسب‌وکارهای بازارگرا با رویکرد بازارگرایی مدرن، خود را متعهد به شناخت همزمان نیازهای اظهار شده و اظهار نشده مشتریان می‌داند و بر این باور است که باید همه نیازهای آشکار و پنهان مشتریان و همچنین طرح‌ها و توانمندی‌های رقبا را در پویا گردآوری و ارزیابی اطلاعات بازار، پیش‌نگرانه و نظام‌مند شناسایی کند. این کسب‌وکارها به گونه‌ای وسیع بازار را کاوش می‌کنند و با اشتراک سازمان‌شمول دانش و با فعالیتی هماهنگ و متمرکز، به گونه‌ای پیوسته به ایجاد ارزشی برتر برای مشتری می‌پردازند. این کسب‌وکارها در سطح وسیع‌تر اقدام به بازارپژوهی می‌کنند، بر افق زمانی بلندمدت بازار تمرکز می‌کنند و برای نیل به پیشرفت‌های سترگ مستعد یادگیری بیشتر هستند.

اگر چه نسل دوم کسب‌وکارهای بازارگرا از بسیاری از تکنیک‌های نسل اول استفاده می‌کنند، اما آن‌ها را با سازوکارهای جدیدتر تلفیق می‌کنند تا بتوانند نیازهای پنهان مشتریان را نیز شناسایی کرده و بر آموخته‌های پیشین خود بیافزایند. آن‌ها پیوند نزدیکی با مصرف‌کنندگان پیشرو و پرچمدار برقرار می‌کنند. از نزدیک کاربرد محصولات و خدمات مشتریان را مشاهده می‌کنند و اطلاعات لازم از نیازهای مشتریان را شناسایی و برگیری می‌کنند که این اطلاعات هرگز به شیوه مرسوم و تحقیقات سنتی قابل حصول نیست. مشتری پیشرو، مشتری بالفعل یا بالقوه‌ای است که در هم‌سنجی با سایر اعضای بازار نیازهای پیچیده‌تری دارد و انتظار می‌رود با ارضای نیاز وی، سودآوری بالایی نصیب شرکت شود. بنابراین یک مشتری پیشرو، پنجره گشاده‌ای رو به افق آینده است.

نیل به معرفتی ژرف و جامع از آینده در یک بازار پویا و متلاطم، اگر نه کاری ناممکن اما بسیار پیچیده و پرچالش است. بنابراین نسل دوم کسب‌وکارهای بازارگرا، برای رفع موانع و محدودیت‌های پیوند با مشتری، از فناوری‌های پیشرفته استفاده می‌کنند. با بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، شرکت‌ها قادر خواهند بود راه‌حل‌های مناسبی را برای ارضای نیازهای اظهار نشده بیابند و برای نیل به پیشرفت‌های سترگ از یادگیری غیرمنتظره و اکتشافی استفاده کنند، از نتایج آن بیاموزند و طرح‌های خود را براساس دانش و بینش جدید، اصلاح کنند.

کسب‌وکارهای بازارگرایی مدرن، هنگام معرفی فرآورده‌های جدید، باید آمادگی همخواری^۱ یا اعمال تغییر در فراگرد فروش محصولات کنونی را داشته باشند. میل به این الگو از تغییر، نشانگر تمرکز بر افق زمانی بلندمدت است، چرا که شرکت را ملزم می‌کند سودآوری بالقوه بلندمدت را جایگزین سودآوری کوتاه‌مدت کند.

در زیر اهداف بازارگرایی کنشی (پیش‌فعال) و بازارگرایی واکنشی (پاسخگو) ملاحظه می‌شود (شکل‌های ۵۶ و ۵۷).

^۱ Cannibalize

PRESENT ORIENTATION (TRADITIONAL MARKET ORIENTATION)

حال‌گرایی (بازارگرایی سنتی)

۱	• <i>Expressed (Explicit) needs</i>	نیازهای اظهار شده (آشکار)
۲	• <i>Market-driven (Customer-led) Business</i>	کسب و کار بازارمدار (مشتری‌گرا)
۳	• <i>Responsive Market Orientation</i>	بازارگرایی واکنشی
۴	• <i>Adaptive learning</i>	یادگیری سازگار (انعطافی)
۵	• <i>Incremental innovation (Exploitative)</i>	نوآوری تدریجی (بهره‌بردارانه)
۶	• <i>In mature market (Post-Growth)</i>	در بازارهای بالغ (فرارشدیافته)

شکل ۵۶. بازارگرایی سنتی

FUTURE ORIENTATION (MODERN MARKET ORIENTATION)

آینده‌گرایی (بازارگرایی مدرن)

۱	• <i>Latent (Tacit) needs</i>	نیازهای پنهان (ضمنی)
۲	• <i>Driving-Market (Lead to Customer) Business</i>	کسب و کار بازارساز (بازارگرا)
۳	• <i>Proactive Market Orientation</i>	بازارگرایی کنشی
۴	• <i>Generative learning</i>	یادگیری زایا (مولد)
۵	• <i>Radical innovation (Explorative)</i>	نوآوری بنیادین (اکتشافی)
۶	• <i>In emerging markets</i>	در بازارهای نوپدید

شکل ۵۷. بازارگرایی مدرن

کسب‌وکارهای پیرو مشتری (مشتری‌گرا) و پیشرو مشتری (بازارگرا)

میان دو مفهوم مشتری‌مداری^۱ و بازارگرایی^۲ تمایزات فاحش و اساسی وجود دارد که گهگاه توسط برخی از پژوهشگران برداشتی درهم و آشفته ارائه می‌شود. کسب‌وکار بازارگرا در عین‌اینکه همانند کسب‌وکار مشتری‌مدار می‌باشد ولی دارای مفهومی فراگیرتر از آن است. اینکه چه تمایزی میان آن‌ها وجود دارد و اصولاً چه کسب‌وکارهایی بازارگرا و چه کسب‌وکارهایی مشتری‌مدار هستند، اصولاً یک منبع مهم سردرگمی برای برخی از پژوهشگران است و اصولاً معادل این دو قرار دادن، برداشتی تقلیل‌گرایانه از بازارگرایی است که باید از آن اجتناب شود. در شکل ۵۸ این دو رویکرد از کسب‌وکارها (بازارمداری و بازارسازی) ملاحظه می‌شود:

منطق کسب‌وکار	واکنش	پیرو مشتری (مشتری‌گرا)	پیرو مشتری (مشتری‌گرا)
	کنش	پیشرو مشتری (بازارگرا)	پیشرو مشتری (بازارگرا)
		اظهار نشده	اظهار نشده

نیازها

شکل ۵۸. دو رویکرد کسب‌وکارها (بازارمداری و بازارسازی)

کسب‌وکارهای پیرو مشتری (مشتری‌گرا)

یک فلسفه مشتری‌گرا، در درجه اول مربوط به ارضای نیازهای اظهار شده مشتری است و به‌لحاظ تمرکز، دارای افق زمانی کوتاه‌مدت و دارای ماهیتی واکنشی است. کسب‌وکارهای مشتری‌گرا همچنین ممکن است روابط نزدیکی با مشتریان مهم ایجاد کنند تا درک عمیق‌تری نسبت به خواسته‌های آن‌ها بدست آورند. این نگرش با رویکرد واکنشی و افق زمانی کوتاه‌مدت عموماً منجر به یادگیری انطباقی یا سازگار^۳ نه یادگیری مولد یا زایا^۴ می‌شود و مدیران با این رویکرد، جهان را صرفاً از دریچه چشم مشتریان کنونی خود می‌بینند. مشتریان حاضر می‌توانند به‌گونه‌ای اساسی توانایی شرکت را در خلق نوآوری محدود کنند زیرا نوآوری‌ها شاید شیوه انجام امور جاری مشتریان را با چالش‌جویی جدی مواجه کند. این تکنیک‌ها به کاربران کنونی خود متکی هستند که صرفاً می‌توانند نیازهای جاری خود را تبیین کنند و به ابداع راه‌حلهایی برای برآورده کردن آن نیازها منجر شوند. با این حال، نیازهای نهفته را نمی‌توان بیان کرد و بنابراین، برای شناخت دقیق‌تر بازارها به رویکرد دیگری از یادگیری یعنی یادگیری مولد یا زایا نیاز است. مشتری‌گرایی ممکن است برای محیط‌های ایستا و پایدار و دارای تغییرات اندک یا فاقد تغییرات، مناسب باشد که پیش‌بینی آتی روند آن‌ها آسان‌تر و امکان‌پذیرتر است. در این گونه محیط‌ها، برنگری و پایش یک بازار باثبات، با سهولت بیشتری انجام می‌شود. اما در محیط‌های سیال و پویا به دلیل وجود عدم‌اطمینان و ریسک بالا، مشتری‌گرایی به ندرت منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌شود.

کسب‌وکارهای پیشرو مشتری (بازارگرا)

یک فلسفه بازارگرا، فراتر از برآورده کردن نیازهای ابراز شده می‌باشد هر چند که به موازات آن، درصد درک و برآورده کردن نیازهای پنهان مشتریان است. بنابراین، به‌لحاظ تمرکز بر افق زمانی، طولانی‌مدت‌تر بوده و دارای ماهیتی کنشی است و بیانگر تعهد درازمدت برای درک خواسته‌ها و نیازها -

¹ Customer-Led
² Market-Oriented

³ Adaptive learning
⁴ Generative learning

اعم از ابراز شده یا ابراز نشده - و گسترش چاره‌جویی‌های نوآورانه است که ارزش برتر را برای مشتری خلق می‌کند. مضاف بر رویکرد مبتنی بر مشتری، بیش از حد محدود است و اینکه بازاریابی بر تأثیرات و تحولات فراتر از مجموعه کنونی مشتریان تمرکز می‌کند.

کسب‌وکارهای بازارگرا متعهد هستند که هم نیازهای آشکار و اظهار شده و هم نیازهای پنهان و اظهار نشده مشتریان خود را کشف کنند و توانایی‌ها و برنامه‌های رقبا را از طریق فراگرد ایجاد و پردازش اطلاعات بازار به شیوه‌ای نظام‌مند و پیش‌نگرانه ارزیابی کنند. آن‌ها به‌گونه‌ای پیوسته با هم‌رسانی دانش در واحدهای گوناگون سازمان و با اقدام هماهنگ و متمرکز، ارزش برتر را برای مشتریان خلق می‌کنند. این کسب‌وکارها به‌صورت گسترده‌تر و وسیع‌تر در قالب مطالعات بازاریابی، بازار را مورد کاوش و پویا قرار می‌دهند، تمرکز بر افق زمانی بلندمدت دارند و از یادگیری زایا بهره می‌برند. یادگیری زایا طلیعه خلق نوآوری به‌شمار می‌آید.

هیچ چیزی بیش از دانسته‌هایی که از بازار بدست می‌آید برای یک شرکت فناوری‌محور اهمیت ندارد، زیرا این اطلاعات، علم را به فرآورده تجاری تبدیل می‌کند. اگر چه کسب‌وکارهای بازارگرا از بسیاری جهات از همان تکنیک‌های مرسوم مطالعات بازاریابی استفاده می‌کنند که یک کسب‌وکار مشتری‌مدار از آن بهره می‌گیرد، اما آن‌ها برای شناسش نیازهای غیررسمی مشتریان، این تکنیک‌ها را با نوبیای نیازهای پنهان مشتریان ترکیب می‌کنند. آن‌ها از نزدیک نحوه به‌کارگیری محصولات توسط مشتریان را در یک روال عادی مشاهده می‌کنند و همچنین از نزدیک با کاربران پیشرو ارتباط برقرار می‌کنند و سپس ایده‌های جدیدی را از آن‌ها اخذ می‌کنند. یک کاربر پیشگام، یک مشتری بالفعل یا بالقوه است که دارای نیازهایی است که در هم‌سنجی با سایر اعضای بازار پیشروتر است و انتظار دارد که از راه‌حل‌های جدیدتری برای برآورده کردن این نیازها بهره‌مند شود. برای خروج از محدودیت‌های محصول جاری، لازم است که فناوری بسیار پیشرفته را احتمالاً به‌گونه‌ای مستقیم به‌دست کاربران خبره (پیچیده) و متقاضی قرار داد. کاربران اصلی آن‌ها، مشتریان آتی هستند که نیاز آن‌ها نسبت به نیاز مشتریان جاری بازار جلوتر و فراتر است و انتظار دارند که راهکارها و چاره‌جویی‌های جدیدی برای تحقق بخشی آن‌ها معرفی شود. این گونه یافته‌های اکتشافی اغلب منجر به نوبیای راه‌حل‌های بدیع برای نیازهای بیان شده می‌شود. به هر روی، رهنمودهای صحیح یک کاربر می‌تواند دریچه گشاده‌ای رو به افق آینده و نه یک لنگر در گذشته تلقی شود.

مطمئناً هرگز نمی‌توان آینده را به‌گونه‌ای کامل در یک بازار پویا و آشفته پیش‌بینی کرد. بنابراین، کسب‌وکارهای بازارگرا برای یادگیری زایا، از آزمون‌های بازار استفاده می‌کنند، از نتایج آزمون‌ها درس می‌گیرند و سلوک خود را براساس دانش و بینش جدید اصلاح می‌کنند. آیا هر یک از این فلسفه‌ها می‌توانند منبع مزیت رقابتی باشند؟ یک سازمان زمانی مزیت رقابتی خواهد داشت که دارای مهارت یا منابعی باشد که ارزشمند، کمیاب و تقلید از آن دشوار باشد.

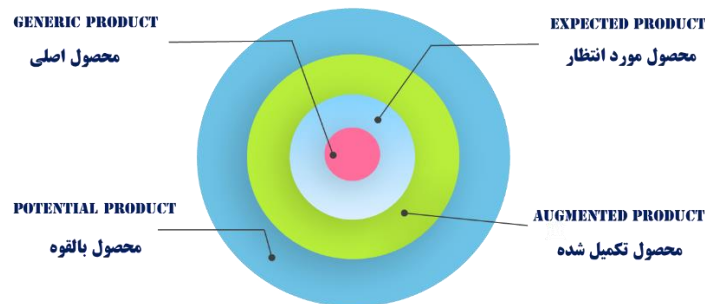
پیتر دراگر (۱۹۷۴) اظهار می‌دارد که دو فعالیت اساسی کسب‌وکار عبارتند از «نوآوری» و «بازاریابی». بدون کمک دیگری، هیچ یک به تنهایی برای نیل به موفقیت درازمدت کافی نخواهد بود. بازاریابی پل ارتباطی میان مصرف‌کننده و شرکت است تا نیازهای پنهان و واقعی بازار شناسایی و اقدامات لازم برای انجام نوآوری و تجاری‌سازی اختراع انجام شود. بنابراین پنداشت می‌شود که دو فلسفه مشتری‌گرا و بازارگرا مکمل یکدیگر هستند و هر دو وجه، دارای پیوند همکنشی و لازم و ملزوم یکدیگر می‌باشند، چون بازاریابی جامع با درک نیازهای آشکار و نهفته مشتری همراه است. با این حال، باید اذعان کرد که مشتریان مختلف انواع گوناگونی از اطلاعات را ارائه و نیازهای گوناگونی را بازتاب می‌دهند.

ویژگی‌های اصلی هر رویکرد در جدول ۳۱ ملاحظه می‌شود که توسط نارور و اسلیتر (۱۹۹۸) تهیه و تنظیم شده است:

جدول ۳۱. تفاوت‌های اساسی میان کسب‌وکار مشتری‌گرا و بازارگرا

موارد	پیرو مشتری (مشتری گرا) ^۱	بیشرو مشتری (بازارگرا) ^۲
جهت‌گیری راهبردی	نیازهای آشکار	نیازهای پنهان
سبک تطبیق ^۳	واکنشی (منفعل)	کنشی (فعال)
تمرکز زمانی	افق کوتاه‌مدت	افق بلندمدت
هدف	رضایت مشتری	ارزش مشتری
گونه یادگیری	انطباقی (سازگار)	مولد (زایا)
چگونگی یادگیری	پیمایش مشتری	مشاهده مشتری
فرایندها	دلیل کلیدی روابط گروه‌های کانون آزمون مفهومی ^۴	هدایت کاربر روابط آزمون انتخابی پیوسته مشارکت ^۵

کسب‌وکارهای بازارگرا به دنبال درک نیازهای آشکار و پنهان مشتریان هستند و راه‌کارهای برتری را برای این نیازها توسعه می‌دهند و مناسب است که بازارگرایی یک سازمان به‌عنوان درجه‌ای از یک پیوستار به جای وجود یا عدم‌آن، مفهوم‌سازی شود. وفاداری پایدار مشتری هنگامی حاصل می‌شود که فروشندگان بتوانند نیازهای پنهان خریداران را درک و برآورده سازند نیازهای پنهان نیازهای کنونی مشتری است ولی تقریر آن‌ها برای خریداران میسر نیست. برای اولین بار لویت (۱۹۸۰) بود که «مفهوم محصول چند سطحی»^۶ را ارائه کرد. «محصول اصلی»^۷ سود محوری مشتری را تأمین می‌کند. «محصول مورد انتظار»^۸ همان چیزی است که مشتری از آن کمینه مزایای قابل قبول را در نظر دارد. «محصول تکمیل شده»^۹ شامل مزایایی است که شاید هرگز به ذهن مشتری خطور نکرده باشد، یعنی منافعی را تأمین کند که نیازهای نهفته را برآورده کند. «محصول بالقوه»^{۱۰} شامل همه چیزهایی است که می‌تواند برای جذب و نگه داشتن مشتری انجام شود (شکل ۵۹).



شکل ۵۹. مفهوم محصول چند سطحی

به‌عنوان مثال نایکسانی میان محصول مورد انتظار و محصول تکمیل شده عبارت است از اینکه محصول مورد انتظار با نیازهای بیان شده خریداران مطابقت دارد. مشکلی که در این سطح از مزایا وجود دارد این است آنچه را که یک خریدار می‌تواند از یک فروشنده درخواست کند، فروشندگان رقیب نیز می‌توانند آن خواسته را برآورده کنند. نتیجه اینکه، به‌گونه‌ای معمول، رقابت به سطح قیمت کشیده خواهد شد زیرا همه فروشندگان

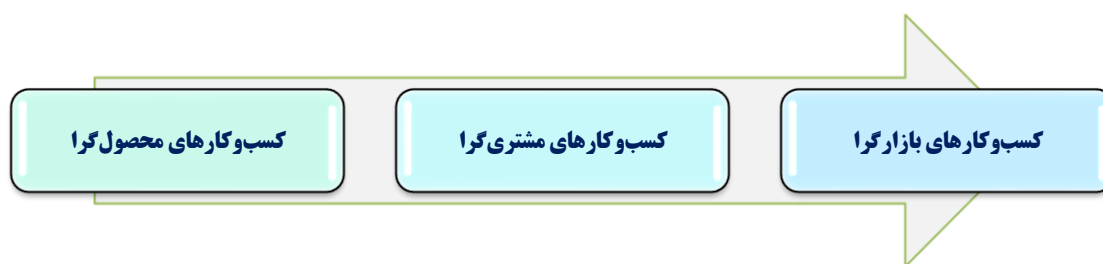
¹ Customer-led
² Market-oriented
³ Adjustment style
⁴ Concept testing

⁵ Partnering
⁶ Multi-level product concept
⁷ Generic product
⁸ Expected product

⁹ Augmented product
¹⁰ Potential product

مجموعه مزایای یکسانی را می‌توانند ارائه دهند. اما برای محصول تکمیل شده، باید نیازی کشف شود که تاکنون مورد توجه کسی قرار نگرفته است. تحت این شرایط، رقابت براساس ارائه مزایایی فراتر از آنچه مورد انتظار مشتری است، صورت خواهد گرفت و بدین ترتیب کالای تکمیل شده‌ای ارائه می‌شود - یعنی مزایای برتر - که فروشنده را متمایز می‌کند و آن را به گونه‌ای کامل یا تا حدی از سطح رقابت قیمتی متمایز می‌کند. محصول تکمیل شده که نیازهای نهفته را برطرف می‌کند، اساس مزیت رقابتی برای یک فروشنده بازارگرا است.

بنابراین، در کران ابتدایی این پیوستار کسب‌وکارهای محصول‌گرا، میانه پیوستار کسب‌وکارهای مشتری‌گرا و کران انتهایی آن کسب‌وکارهای بازارگرا قرار می‌گیرند. قراین و شواهد قویا بیانگر این حقیقت است که بازاریابی بیشتر با عملکرد برتر همراه است. بنابراین، کسب‌وکارهایی که در میانه پیوستار قرار گرفته‌اند، عموماً معطوف به نیازهای بیان شده مشتریان خود هستند و دارای عملکردی برابر با عملکرد کسب‌وکارهای کاملاً بازارگرا - مانند کسب‌وکارهایی که هر دو نیاز آشکار و پنهان را برآورده می‌کنند، نخواهند بود. از آنجا که مزیت رقابتی ندرتا پایدار و غالباً موقتی و گذرا هستند، شرکت‌ها باید درک کاملی از چگونگی روند پویای تکاملی نیازهای مشتریان خود داشته باشند و براین اساس، راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را برای این نیازها پیش‌بینی کنند. به هر روی، هر چه میزان بازاریابی شرکت بیشتر باشد، سهم فعالیت‌های آن، برای درک نیازهای نهفته مشتریان افزون‌تر می‌شود (شکل ۶۰).



شکل ۶۰. پیوستار رفتار کسب‌وکارها در بازار

نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) اعلام می‌کنند که هیچ شواهدی مبنی بر این که کسب‌وکارهای بزرگ‌تر نسبت به کسب‌وکارهای کوچک‌تر بازارگرا تر هستند، وجود ندارد. آن‌ها مواضع نهایی خود را برای روشن‌شدن موضوع به شرح ذیل بیان می‌کنند:

- بازاریابی، در کران نهایی و متعالی پیوستار رفتار کسب‌وکارها در بازار قرار دارد. کسب‌وکار مشتری‌مدار، هرگز به مزایای کامل بازاریابی نایل نخواهد شد.
- کسب‌وکارهای بازارگرا برای نیل به کامیابی بلندمدت نیازی به فدا کردن عملکرد کوتاه‌مدت خود یا برعکس ندارند.
- کسب‌وکارهای با توانش یادگیری سازگار، نمی‌توانند یادگیری زایا را انتخاب کنند. با این حال، کسب‌وکارهایی که مهارت‌های یادگیری بازار خود را توسعه نمی‌دهند تا منجر به تجارب یادگیری زایا شود، بعید به نظر می‌رسد که در بازارهای رقابتی به موقعیت برتری دست یابند.
- رفتارهای بازارگرا لزوماً گران نیستند. فعالیت یادگیری مورد نیاز بازار می‌تواند آسان باشد و رعایت دقیق و پیوسته آن باعث رهبری و هدایت مشتریان یا مشتریان مشتریان شود.

فصل ۱۷

سنجش بازارگرایی

رویکردهای گوناگون سنجش بازارگرایی

در حوزه اندازه‌گیری و سنجش بازارگرایی^۱ نیز همانند دیگر موضوعات مطرح در ادبیات بازارگرایی، طیف متنوع و گوناگونی از رویکردها وجود دارد که توسط پژوهشگران بسیاری طراحی و ارائه شده است. در زیر به تجزیه و تحلیل، مقایسه، بررسی مزایا و معایب اصلی برخی از روش‌های مهمی که برای سنجش بازارگرایی گردآوری شده است پرداخته می‌شود:

۱. کاتلر (۱۹۹۷) اولین پژوهشگری است که تلاش کرد تا دامنه بازارگرایی را تعریف و آن را اندازه‌گیری کند. او از طریق یک نظرسنجی در قالب یک پرسشنامه، اندازه‌گیری اثربخشی سطح اجرای بازاریابی را انجام داد. او اثربخشی تحقق بازاریابی را در پنج سویه اندازه‌گیری کرد: فلسفه مشتری، سازمان یکپارچه بازاریابی، اطلاعات کافی بازاریابی، جهت‌گیری راهبردی و کارایی عملکردی. ابزار وی شامل ۱۵ شاخص ۳ گزینه‌ای بود.

۲. یکی از اولین نسخه سنجش بازارگرایی به نام مکتور، شامل سه جزء فرهنگی (مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان کارکردی) و دو بخش تصمیم‌گیری (تمرکز بر افق زمانی بلندمدت و سود) بود که توسط نارور و اسلیتر (۱۹۹۰) ارائه شد. پس از استخراج و بررسی ضریب آلفای کرونباخ، دو جزء تصمیم‌گیری حذف شدند. مکتور دربردارنده ۱۴ شاخص براساس طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت است. مشتری‌گرایی دارای ۶، رقیب‌گرایی ۴ و هماهنگی میان کارکردی ۴ شاخص است. این پژوهشگران همچنین تعاریف دقیق و شفاف از دامنه ساختار بازارگرایی را ارائه دادند. دورسان و کیلیک براین باور هستند که این سنجه دارای کاستی‌های زیر است: (۱) صرفاً بر دو جهت‌گیری ذینفعان (مشتریان و رقبا) تاکید می‌کند، (۲) سرعت و روندگی کسب اطلاعات بازار و انتشار در شرکت مسکوت مانده است و (۳) به‌گونه‌ای کلی، خصوصیات و ویژگی‌های شرکت‌ها را بازتاب نمی‌دهد. لانگراک (۱۹۹۷) عنوان می‌کند که شاخص روایی، رضایت‌بخش نیست. پلهام (۱۹۹۷) باورمند است که مکتور، ارزش مشتری را اندازه‌گیری نمی‌کند. دیگر منتقدان مهم مکتور نیز عبارتند از سیگوا و وبستر (۱۹۹۴)، دیامانتوپولوس (۱۹۹۴) و ریورا (۱۹۹۵). کولی، جاورسکی و کومار (۱۹۹۳) بر این باور هستند که مقیاس پیشنهاد شده توسط نارور و اسلیتر، همانندی قریبی به مفهوم‌سازی رقیب‌گرایی، مشتری‌گرایی و هماهنگی میان کارکردی دارد که توسط دی و وینسلی (۱۹۸۸) پیشنهاد شده بود. آن‌ها بجای این مولفه‌ها، سویه‌های ایجاد اطلاعات، توزیع اطلاعات و پاسخ به آن‌ها را پیشنهاد کردند. اما به عقیده آن‌ها، مقیاس مکتور دارای سه کاستی اصلی نیز هست: (۱) این رویکرد بر مشتریان و رقبا تاکید می‌کند و عوامل مکمل (مثلاً فناوری، مقررات و غیره) را که بر نیاز و ترجیحات مشتریان تاثیر می‌گذارد، نادیده می‌گیرد، (۲) قادر به توضیح درخصوص سرعت تولید اطلاعات بازار و انتشار آن در سازمان نیست و (۳) فعالیت‌ها و رفتارهای خاصی را که نشان‌دهنده وجود بازارگرایی در یک سازمان است، پوشش نمی‌دهد. در مقابل، دورسان و کیلیک (۲۰۱۷) معتقدند که این مقیاس، دربردارنده مزیت‌های مشخص و معینی است: (۱) مقیاس در سطح واحد کسب‌وکار استراتژیک^۲، نه در سطح شرکت بسط پیدا کرده است. این ویژگی از مکتور، این مقیاس را بیشتر عملیاتی و کاربردی می‌کند که برای هر سازمان با یک یا چند واحد کسب‌وکار استراتژیک می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و

^۱ Measurement of MO^۲ SBU

۲) مکتور می‌تواند به‌عنوان یک ابزار تشخیصی خوب در سازمان‌ها برای اندازه‌گیری سطح بازارگرایی به خدمت گرفته شود. هرچند، مکتور دارای دو محدودیت نیز است: ۱) مبتنی بر داده‌های بدست آمده از بسیاری از واحدهای کسب‌وکار استراتژیک یک سازمان است که تنها در یک حوزه کسب‌وکار خاص فعالیت می‌کند. این مشخصه ممکن است به‌لحاظ تعمیم‌پذیری، مقیاس را با محدودیت مواجه کند و ۲) این مقیاس مبتنی بر یک چشم‌انداز فرهنگی بازارگرایی است، که محتوی آن انفعالی‌تر از جنبه‌های رفتاری بازارگرایی است. در مطالعات محققان بسیاری نظیر کادوگان^۱ و همکاران (۱۹۹۹)، دنگ و دارت (۱۹۹۴)، دشپاند و فرلی (۱۹۹۶)، گری و همکاران (۱۹۹۸)، دشپاند و فرلی (۱۹۹۹)، هان و همکاران (۱۹۹۸)، میگنان و همکاران (۱۹۹۹)، منگوک (۱۹۹۶)، سیگوآ و همکاران (۱۹۹۴) و نارور و اسلیتر (۱۹۹۴) از این ابزار استفاده شده است.

۳. مقیاس معتبر بنام مارکور توسط کولی و جاوورسکی در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۳ معرفی شد که ابزار اول، شامل ۲۰ شاخص براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بود و دربردارنده سه سویه بازارگرایی است. اولین سویه یعنی اندازه‌گیری اطلاعات بدست آمده (۶ شاخص)، دومین جزء یعنی انتشار اطلاعات (۵ شاخص) و آخرین سویه برای دو فعالیت - پاسخ برنامه‌ریزی‌شده و پیاده‌سازی پاسخ نیز شامل ۹ شاخص است. اما دومین ابزار شامل ۱۱۰ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است و تمامی سویه‌های بازارگرایی، پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی را اندازه‌گیری می‌کند. آن‌ها بجای مولفه‌های رقیب‌گرایی، مشتری‌گرایی و هماهنگی میان‌کارکردی نارور و اسلیتر، از سویه‌های ایجاد اطلاعات، توزیع اطلاعات و پاسخ به آن‌ها استفاده کردند. آن‌ها در این مطالعه تعریفی شفاف از بازارگرایی را گسترش دادند، دامنه ساختار بازارگرایی را شناسایی کردند و یک مقیاس اندازه‌گیری بسیار کاربردی از بازارگرایی را طراحی کردند. این مقیاس مبتنی بر دیدگاه رفتاری بازارگرایی بود. پلهام (۱۹۹۳)، وبستر (۱۹۹۴)، توماس (۱۹۹۴) و فرلی (۲۰۰۰) انتقاد می‌کنند که تعریف دقیقی از بازارگرایی توسط کولی و جاوورسکی ارائه نشده است. از نظر کولی و جاوورسکی، بازارگرایی اجرای بازاریابی ادراک شده است. پلهام (۱۹۹۷) معتقد است که مارکور، گویه‌های مربوط به ادراک مشتریان و توزیع‌کنندگان را دربر نمی‌گیرد. فارل و اوزکوسکی (۱۹۹۸) عنوان می‌کنند که مارکور در ارزیابی انتشار اطلاعات مشکل دارد و مارکور شامل تنها یک گویه برای اندازه‌گیری بازار است و بیشترین گویه‌های این ابزار درخصوص مشتریان است. مارکور ارزش مشتری را نیز اندازه‌گیری نمی‌کند. پلهام (۱۹۹۳)، اوزکوسکی و فارل (۱۹۹۸) نیز معتقدند که ایراد اصلی مقیاس مارکور، تمرکز بیش از حد بر تولید و توزیع اطلاعات و مفهوم‌سازی بسیار محدود از بازارگرایی است. همچنین، این مفهوم‌سازی از بازارگرایی، بایستگی‌های ضروری و بهینه اصول ایجاد ارزش برای مشتریان را بازتاب نمی‌دهد. این مقیاس در ساخت تعدادی از مقیاس‌های بازارگرایی مورد استفاده قرار گرفته است از جمله در مقیاس‌های کادوگان و همکاران (۱۹۹۹)، دشپاند و فرلی (۱۹۹۶)، گری و همکاران (۱۹۹۸)، کولی و همکاران (۱۹۹۳) و ماتسونو و منتزر (۲۰۰۰).

۴. هولی و همکاران (۱۹۹۰) مقیاسی را برای سنجش بازارگرایی در نظر گرفتند که هدف از آن، شناخت چگونگی ایفای نقش بازاریابی در شرکت‌ها و چگونگی فعالیت بخش بازاریابی آن‌ها است. ابزار هولی، شامل ۱۱ شاخص براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. بیشترین بخش گویه‌ها ناظر بر مشتریان است و فقط یک گویه به رقبا اختصاص یافته است.

۵. لیو^۲ (۱۹۹۳) بازارگرایی را با فعالیت‌های اساسی بازاریابی که شامل تولید محصولات جدید، بخش‌بندی، هماهنگی فعالیت‌های شرکت‌ها، برنامه بازاریابی، بازارپژوهی مورد سنجش قرار می‌دهد. پاره‌ای از شاخص‌ها به‌عنوان برنامه فروش، برنامه تولید، برنامه سفارش و کنترل قیمت‌ها به

¹ Cadogan

² Liu

منظور کنترل در ابزار گنجانده شده است. این روش تنها بر هماهنگی میان کارکردی و مخصوصاً مشتریان متمرکز است. گویه‌های مربوط به رقبا در این سنجش مغفول مانده است.

۶. دنگ و دارت (۱۹۹۴)، مقیاسی از بازار گرایي شامل سویه‌های مشتری گرایي، رقیب گرایي و هماهنگی میان کارکردی و عملکرد گرایي^۱ را معرفی کردند. اولین نسخه این سنجش دارای ۴۴ شاخص بود که پس از تجزیه و تحلیل همبستگی به ۳۳ شاخص کاهش یافت. بسیاری از بررسی‌ها نشان می‌دهند که عملکرد، پس‌اند (متغیر وابسته نهایی) بازار گرایي است، نه یک بخش از آن. این روش بسیار همانند مکتور است (بسیاری از گویه‌ها یکسان هستند). نویسندگان، نسخه جدید روش خود را در سال ۱۹۹۹ ارائه کردند، اما فاقد تغییرات بنیادین بود. دنگ و دارت (۱۹۹۹) از مقیاس‌های دیگر مانند مکتور، هولی و همکاران و مارکور برای ساخت روش خود استفاده کردند. ۴۹ شاخص پژوهش اولیه به ۳۵ شاخص کاهش پیدا کرد. این مقیاس به وسیله گری و همکاران (۱۹۹۸)، برای ایجاد ابزار جدید مورد استفاده قرار گرفت.

۷. گیما^۲ (۱۹۹۵) مقیاس سنجش عملکرد بازار را که بر مبنای اطلاعات ساخته شده بود، ارائه کرد. ۶ شاخص از مجموعه اطلاعات در مورد بازار، ۴ شاخص در مورد توسعه استراتژی بازارگرا و ۳ شاخص در مورد پاسخ به مشتریان است. این مقیاس صرفاً دربرگیرنده سویه مشتری گرایي است و رقیب گرایي در آن مطرح نشده است.

۸. فریتز^۳ (۱۹۹۶) پیوند میان بازار گرایي و موفقیت کسب‌وکار را مورد بررسی قرار داد. او در این روش مولفه‌های حیاتی موفقیت را معرفی کرد. بازار گرایي یکی از مولفه‌ها می‌باشد؛ او سه شاخص را برای مشتری گرایي طراحی کرده است. مولفه‌هایی چون رقیب گرایي و غیره در آن گنجانده نشده است.

۹. لادو، اولیورز و ریورا (۱۹۹۸) تلاش کردند مقیاس دیگری را برای سنجش بازار گرایي معرفی کنند. روش آن‌ها شامل ۹ سویه است - کسب اطلاعات در مورد مشتریان نهایی، توزیع کنندگان، رقبا، محیط، هماهنگی میان کارکردی، پاسخگویی به اطلاعات بدست آمده از مشتریان نهایی و توزیع کنندگان. آن‌ها روش خود را موس^۴ با ۳۶ شاخص با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت نام‌گذاری کردند و در سال ۲۰۰۰ گویه‌های مربوط به نوآوری را نیز به موس اضافه کردند. آن‌ها از روش میلر و فریز (۱۹۸۲) و اتوین و گیما (۱۹۹۶) الهام گرفته‌اند.

۱۰. گری و همکاران (۱۹۹۸) تلفیقی از ابزارهای مکتور، مارکور و روش مربوط به دنگ و دارت را ارائه کردند. از ۲۰ شاخص استفاده کردند که شاخص‌ها ۸ سویه را مورد سنجش قرار می‌دادند - مشتری گرایي، رقیب گرایي، هماهنگی میان کارکردی، جهت‌گیری سود، ایجاد اطلاعات، توزیع اطلاعات، طراحی پاسخ و پیاده‌سازی پاسخ.

۱۱. دشپاند، فرلی و ویستر (۱۹۹۸) مقیاس دی اف دلیو^۵ را معرفی کردند. روشی که در آن مشتری هدف به‌شمار می‌آید و معادل بازار گرایي فرض شده است. دشپاند و فرلی در سال ۱۹۹۶ روش خود را با روش‌های مکتور و مارکور ادغام کردند. آن‌ها دو سال بعد مقیاسی به‌نام مورتن^۶ را ارائه کردند. این روش کاملاً متفاوت از دیگر روش‌ها است. مورتن مبتنی است بر: (۱) هدف کسب‌وکار، ایجاد ارزش است، (۲) هدف کسب‌وکار، برآورده کردن نیازهای اظهار نشده مشتریان است، (۳) ادراک کسب‌وکار باید در راستای ارائه خدمت به مشتریان باشد و (۴) هدف کسب‌وکار باید در راستای تحقق شعار «مشتریان برای کل زندگی» باشد. این مقیاس به وسیله بیکر و همکاران (۱۹۹۹) استفاده شد.

۱۲. کومار، سایرامانیان و بیگر^۷ (۱۹۹۸) روشی را براساس مکتور ابداع کردند. این روش شامل اجزای همسان مکتور است. مشتری گرایي ۶ گویه را

¹ Performance orientation

² Gima

³ Fritz

⁴ MOS

⁵ DFW

⁶ MORTN

⁷ Kumar, Subramanian, Yeager

شامل می‌شود، اجزای دیگر دارای تعداد گوناگون گویه در هم‌سنجی با مکتور هستند. رقیب‌گرایی دارای ۴ گویه و هماهنگی میان‌کارکردی نیز دربردارنده ۵ گویه است.

۱۳. اوزکووسکی و فارل (۱۹۹۸) تلاش کردند تا مکتور و مارکور را یکپارچه و تلفیق کنند. نتیجه آن مقیاسی بود که شامل ۱۸ شاخص (۱۰ گویه از مارکور و ۸ گویه از مکتور) بود. نسخه دوم این روش در سال ۲۰۰۲ ارائه شد و آن را «سنجش جدید بازارگرایی»^۱ نامیدند که برگرفته از ۲۰ گویه مارکور و ۱۳ گویه از مکتور بود. از گویه‌ها برای سنجش ۵ سازه استفاده می‌شد: نگهداشت مشتریان، موفقیت محصولات جدید، رشد فروش، بازده سرمایه‌گذاری و عملکرد کسب‌وکار. هر یک از سازه‌ها به ۱۰ قسمت تقسیم می‌شوند: بازارگرایی، هزینه‌ها، تلاطم بازار، شدت رقابت، توسعه فناوری، قدرت مشتریان، رشد بازار، اندازه بازار، موانع ورود و قدرت تامین‌کنندگان. پژوهش‌ها نشان داده است که روش «اندازه‌گیری جدید بازارگرایی» دارای ضریب آلفای کرونباخ بالاتری نسبت به مکتور یا مارکور است.

۱۴. اولونیتیس و گوناریس^۲ (۱۹۹۹) روشی از سنجش بازارگرایی را معرفی کردند که براساس آن، بازارگرایی همان جهت‌گیری بازاریابی یا بازاریابی‌گرایی است. آن‌ها روش خود را با تجزیه و تحلیل هماهنگی میان‌کارکردی ایجاد کردند. موضوع اصلی، نگرش مدیریت به ریسک، سطح تمرکز، سطح رسمیت و شدت رقابت بود. این روش فاقد بسیاری از سویه‌های بازارگرایی است.

۱۵. کادوگان و همکاران (۱۹۹۹) روشی را برای اندازه‌گیری بازارگرایی به نام آمو^۳ ایجاد کردند. هدف آمو این بود که اطلاع یابد که رفتار بازارگرایی در شرکت‌های صادرکننده چیست؟ مارکور اساس این روش است. سازه‌های آمو، شامل ایجاد اطلاعات صادرات، توزیع اطلاعات صادرات، پاسخگویی به اطلاعات صادرات (اجزای رفتاری) و سازوکار هماهنگی (یک جزء یکپارچه) است. ۳۱ شاخص در آمو گنجانده شده است. در اینجا سود نه به‌عنوان یک نتیجه بلکه جزئی از بازارگرایی به‌شمار آمده است. برخی از شاخص‌های سنجش مبتنی بر مقیاس‌های کولی و جاورسکی (۱۹۹۳) و نارور، جاکوبسون^۴ و اسلیتر (۱۹۹۳) می‌باشد.

۱۶. اکیمووا (۲۰۰۰) مقیاس خاصی برای سنجش بازارگرایی معرفی کرد. به زعم وی، بازارگرایی از دیدگاه مزیت‌های رقیب^۵، پاسخ به محیط نامساعد^۶ و عملکرد کسب‌وکار ارزیابی می‌شود. در این روش، گویه‌های مربوط به رقبا، هماهنگی میان‌کارکردی و برخی از مولفه‌های خارجی یافت می‌شود. برخی از سایر مولفه‌های مربوط به محیط وجود ندارد. عملکرد کسب‌وکار به‌عنوان مولفه‌ای از بازارگرایی انگاشته شده است.

۱۷. داوس^۷ (۲۰۰۰) ترکیبی از چند روش از جمله مکتور، مارکور، پلهام، دنگ و دارت و دی اف دلبلیو را انتخاب کرد. روش نهایی ابداعی، سازه‌های زیر را دربر می‌گیرد: تجزیه و تحلیل مشتری (۵ گویه)، تجزیه و تحلیل پاسخ مشتری (۵ گویه)، رقیب‌گرایی (۴ گویه)، انتشار اطلاعات (۳ گویه). وی سویه‌هایی چون اندازه، هزینه‌ها، فروش در شعبه طی یک سال، موانع ورودی، قدرت مشتریان، قدرت تامین‌کنندگان، تغییرات فناورانه، شدت رقابت و آشفستگی بازار را مورد سنجش قرار داد.

۱۸. هریسون و واکر (۲۰۰۱) روش دیگری از سنجش بازارگرایی را معرفی کردند. این روش شامل سه سازه - رقیب‌گرایی، مشتری‌گرایی و عملکرد کسب‌وکار است. رقیب‌گرایی و مشتری‌گرایی شامل بدست آوردن اطلاعات، انتشار اطلاعات، تفسیر اطلاعات و استفاده از اطلاعات است. عملکرد کسب‌وکار به عملکرد مالی، عملکرد پاسخ شرکت‌ها به خواسته‌های مشتریان و عملکرد نوآوری تقسیم می‌شود.

۱۹. هایجت^۸ (۲۰۰۲) مقیاسی را به نام کاستور^۹ ارائه کرد. این روش برای سنجش مشتری‌گرایی ابداع شد. ۱۷ گویه در چهار سویه طراحی شده‌اند

¹ "New Measurement of Market Orientation"

² Avlonitis and Gounaris

³ EMO

⁴ Jacobson

⁵ View of competitor advantages

⁶ Response to unfriendly environment

⁷ Dawes

⁸ Haijat

⁹ Custor

- اعتماد مشتریان، سود مشتریان، اهمیت شرکت برای مشتریان و امکان بهتر شدن. این روش صرفاً شامل مشتری‌گرایی می‌شود و فاقد مولفه‌های دیگر است.

۲۰. هلفرت و همکاران^۱ (۲۰۰۲) بازارگرایی را بازتعریف کردند. نتیجه بازتعریف، گسترش سنجش بازارگرایی بود. این روش ۷ سویه را مدنظر قرار می‌دهد: کارایی فروش، کارایی عملکرد در حال توسعه، کارایی بازارهای در حال توسعه، تجزیه و تحلیل مشتریان از دیدگاه تعهدات و اعتماد، مدیریت ارتباطات برای تحقق تعهدات و توانایی برای کسب اطلاعات. افزایش عملکرد کسب‌وکار در این روش به‌مثابه جزئی از بازارگرایی تلقی شده است. برخی از مولفه‌های بازارگرایی نیز در این رویکرد غایب هستند.

۲۱. وازکویز و همکاران^۲ (۲۰۰۲) نسخه‌ای را برای سازمان‌های غیرانتفاعی^۳ توسعه دادند. این ابزار شامل سه سویه است: کسب اطلاعات (۱۳ شاخص)، انتشار اطلاعات (۸ شاخص) و پاسخ به اطلاعات (۱۰ شاخص). شاخص‌ها با شرایط سازمان‌های غیرانتفاعی سازگار هستند و امکان استفاده از آن برای حوزه‌های کسب‌وکار دیگر وجود ندارد.

۲۲. فرلی و کویستر^۴ (۲۰۰۳) مقیاسی را برای اندازه‌گیری بازارگرایی به‌عنوان بخشی از پژوهش‌های وسیع مربوط به تعهدات و اعتماد ابداع کردند که در حمایت مالی بازتاب می‌یافت. بازارگرایی توسط ۸ شاخص اندازه‌گیری می‌شود. این گویه‌ها برای سنجش سه سویه طراحی شده بودند: کسب اطلاعات، انتشار اطلاعات و پاسخ به اطلاعات. این موارد از مارکور، مکتور، موواندو، دوس و کوندویت برگرفته شده است. این گویه‌ها با شرایط حمایت مالی سازگار است. امکان استفاده از آن برای حوزه‌های کسب‌وکار دیگر وجود ندارد.

۲۳. پولندران^۵ و همکاران (۲۰۰۳) بازارگرایی را وابسته به برنامه‌های بازاریابی تلقی می‌کنند. پولندران و همکاران برای سنجش بازارگرایی از مارکور استفاده و برای تکمیل آن، مولفه‌هایی چون چشم‌انداز عمومی^۶، چشم‌انداز عقلانی^۷، چشم‌انداز سیاسی^۸ و چشم‌انداز تعاملی^۹ را به مارکور اضافه کردند. تمام سویه‌ها به‌لحاظ برنامه و هماهنگی میان‌کارکردی مورد بررسی قرار می‌گیرند. این روش فاقد تمامی مولفه‌های ضروری برای اندازه‌گیری بازارگرایی است.

۲۴. وارلا و ریو^{۱۰} (۲۰۰۳) روشی بنام موب^{۱۱} را معرفی کردند که با مبانی مارکور ایجاد شده بود. موب شامل ۶ سویه است: شدت به‌دست آوردن اطلاعات^{۱۲}، سرعت استفاده از اطلاعات، تلاش برای انتشار اطلاعات، آمایش انتشار اطلاعات، برنامه‌ریزی جهت پاسخ‌گویی به بازار و اجرای پاسخ به بازار. این روش، جدید به‌شمار نمی‌آید بلکه برگرفته از مقیاس مارکور که برای ارزیابی پیوند میان دلایل و پیامدهای بازارگرایی است.

۲۵. بیگنی^{۱۳} (۲۰۰۴) مقیاس توسعه یافته‌ای از مکتور و مارکور را معرفی کرد. این روش شاخص‌هایی از روش‌های دیگر را نیز دربر می‌گیرد، مانند سیاست قیمتی، گرایش بازار^{۱۴}، شناسش بخش‌ها، موفقیت محصولات جدید، انگیزش شامل تغییرات در راهبرد و جاری بودن اطلاعات میان مشتریان و شرکت‌ها. این روش شامل ۱۶ شاخص و سازه‌های آن شامل مشتریان نهایی و توزیع‌کنندگان است.

سویه‌ها و اجزای بازارگرایی که توسط برخی از پژوهشگران در الگوهای مفهومی و تحقیقاتی آن‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، در جدول ۳۲ دیده می‌شوند:

جدول ۳۲. سازه‌های استفاده شده برای سنجش بازارگرایی توسط پژوهشگران گوناگون

¹ Halfert et al
² Vázquez et al
³ Non-profit organizations
⁴ Farrelly and Quester
⁵ Pulendran

⁶ General perspective
⁷ Rational perspective
⁸ Political perspective
⁹ Interactional perspective
¹⁰ Varela and Río

¹¹ MOB
¹² Intensity of gaining information
¹³ Bigné
¹⁴ Market tendency

ردیف	پژوهشگران	سویه‌های بازارگرایی
۱	کولی و جاورسکی (۱۹۹۰)	<ul style="list-style-type: none"> کسب اطلاعات انتشار اطلاعات پاسخ به اطلاعات
۲	نارور و اسلیتر (۱۹۹۰)	<ul style="list-style-type: none"> مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی هماهنگی میان کارکردی
۳	هولی و همکاران (۱۹۹۰)	<ul style="list-style-type: none"> مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی
۴	لتو (۱۹۹۳)	<ul style="list-style-type: none"> هماهنگی میان کارکردی مشتری‌گرایی
۵	دنگ و دارت (۱۹۹۴)	<ul style="list-style-type: none"> مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی هماهنگی میان کارکردی سودگرایی^۱
۶	گیما (۱۹۹۵)	<ul style="list-style-type: none"> کسب اطلاعات (مشتری) گسترش استراتژی (مشتری)^۲ پیاپی‌سازی بازارگرایی^۳
۷	فریتز (۱۹۹۶)	<ul style="list-style-type: none"> مشتری‌گرایی
۸	لادو، مایدرو، اولیورز و ریور (۱۹۹۸)	<p>کسب اطلاعات و تجزیه و تحلیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مشتری نهایی توزیع‌کننده رقیب محیط هماهنگی میان کارکردی <p>استراتژی:</p> <ul style="list-style-type: none"> مشتری نهایی توزیع‌کننده رقیب محیط هماهنگی میان کارکردی
۹	گری و همکاران (۱۹۹۸)	<ul style="list-style-type: none"> مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی هماهنگی میان کارکردی پاسخگویی به اطلاعات سودگرایی
۱۰	دشپاند و فرلی (۱۹۹۸)	<ul style="list-style-type: none"> مشتری‌گرایی
۱۱	کومار، سابرامانیا و یگر (۱۹۹۸)	<ul style="list-style-type: none"> مشتری‌گرایی رقیب‌گرایی

¹ Profit orientation² Strategy developing (customer)³ Implementation of market orientation

	<ul style="list-style-type: none"> • هماهنگی میان کارکردی 	
۱۲	<ul style="list-style-type: none"> • کسب اطلاعات (مشتری، رقیب، هماهنگی میان کارکردی) • انتشار اطلاعات (مشتری، رقیب، هماهنگی میان کارکردی) • پاسخ به اطلاعات (مشتری، رقیب، هماهنگی میان کارکردی) 	اوز کووسکی و فارل (۱۹۹۸)
۱۳	<ul style="list-style-type: none"> • رقیب‌گرایی • هماهنگی میان کارکردی 	اولونیتیس و گوناریس (۱۹۹۹)
۱۴	<ul style="list-style-type: none"> • کسب اطلاعات • انتشار اطلاعات • پاسخگویی به اطلاعات • سودگرایی • جهت‌گیری به برخی اجزای محیط خارجی 	کادوگان و همکاران (۱۹۹۹)
۱۵	<ul style="list-style-type: none"> • مزیت رقیب‌گرایی • پاسخگویی به محیط متخاصم 	اکیمووا (۲۰۰۰)
۱۶	<ul style="list-style-type: none"> • مشتری‌گرایی • انتشار اطلاعات مشتریان • رقیب‌گرایی • پاسخ به اطلاعات • جهت‌گیری به برخی مولفه‌های محیط خارجی 	دوس (۲۰۰۰)
۱۷	<ul style="list-style-type: none"> • رقیب‌گرایی (کسب اطلاعات، انتشار اطلاعات و تفسیر و پاسخ) • مشتری‌گرایی (کسب اطلاعات، انتشار اطلاعات و تفسیر و پاسخ) • عملکرد کسب و کارگرایی 	هریسون - واکر (۲۰۰۱)
۱۸	<ul style="list-style-type: none"> • مشتری‌گرایی • هماهنگی میان کارکردی • جهت‌گیری به برخی مولفه‌های محیط خارجی 	فارل (۲۰۰۲)
۱۹	<ul style="list-style-type: none"> • مشتری‌گرایی 	هاجت (۲۰۰۱)
۲۰	<ul style="list-style-type: none"> • مشتری‌گرایی • سودگرایی • هماهنگی میان کارکردی • کسب اطلاعات 	هلفرت و همکاران (۲۰۰۲)
۲۱	<ul style="list-style-type: none"> • کسب اطلاعات • انتشار اطلاعات • پاسخ به اطلاعات 	وز کوپز و همکاران (۲۰۰۲)
۲۲	<ul style="list-style-type: none"> • کسب اطلاعات • انتشار اطلاعات • پاسخ به اطلاعات 	فرلی و کوپستر (۲۰۰۳)
۲۳	<ul style="list-style-type: none"> • جنبه عام^۱ • جنبه عقلایی^۲ • جنبه سیاسی^۳ • جنبه تعاملی^۴ 	پالندران و همکاران (۲۰۰۳)

¹ General aspect

² Rationalization aspect

³ Politic aspect

⁴ Interaction aspect

• جهت‌گیری عملکرد کسب‌وکار		
• کسب اطلاعات • انتشار اطلاعات • پاسخ به اطلاعات • جهت‌گیری به برخی مولفه‌های محیط خارجی	ورلا و ریو (۲۰۰۳)	۲۴
• رقیب‌گرایی (کسب اطلاعات، انتشار تفسیر و کاربرد) • جهت‌گیری مشتری نهایی (کسب اطلاعات، انتشار تفسیر و کاربرد) • جهت‌گیری توزیع‌کننده • جهت‌گیری به برخی مولفه‌های هماهنگی میان کارکردی محیط خارجی	بیگنه و همکاران (۲۰۰۴)	۲۵
• مشتری‌گرایی • رقیب‌گرایی • هماهنگی میان کارکردی • یادگیری‌گرایی • آینده‌گرایی • نوآوری‌گرایی	کتاب حاضر (۲۰۲۳)	۲۶

نقطه نظرات و ملاحظات مهمی که پیرامون برخی از رویکردهای سنجش بازارگرایی وجود دارد، عبارتند از:

۱. پژوهشگران زیادی تلاش کرده‌اند تا مقیاس بازارگرایی را براساس وضعیت اقتضایی و سازگاری با ویژگی‌های خاص محیط خرد یا کلان یک شرکت گسترش دهند ولی این مقیاس‌ها کمتر شناخته شده هستند.
۲. کاستی‌هایی در برخی از روش‌های مورد استفاده برای سنجش بازارگرایی مشاهده می‌شود از جمله اینکه بسیاری از روش‌ها تنها شامل تعداد اندکی از سویه‌های ضروری بازارگرایی هستند درحالی‌که سویه‌های بازارگرایی طیف بسیار متنوعی را دربر می‌گیرد و سازمان‌ها می‌توانند براساس اقتضانات محیطی، ویژگی‌های سازمانی و روند بازار هدف، آن‌ها را انتخاب کنند. از مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان کارکردی بیش‌از همه نام برده شده و استفاده شده است. بنظر می‌رسد که در سنجش بازارگرایی و استفاده از سویه‌ها، صرفاً با نگرش غیرمنعطف قالبی و با رویکرد تقلیدی صرف از پیشگامان این حوزه، بهره گرفته شده است.
۳. در برخی از روش‌ها، از عملکرد کسب‌وکار به عنوان سویه‌ای از بازارگرایی نام برده شده است درحالی‌که عملکرد کسب‌وکار مولفه‌ای از بازارگرایی نیست بلکه پس‌ایند بازارگرایی به‌شمار می‌آید.

مروری بر چند مقیاس سنجش بازارگرایی

در اینجا تلاش می‌شود تا به مرور گویه‌هایی از چند مقیاس معروف سنجش بازارگرایی چون مارکور و مکتور و دیگر ابزارهای مطرح در ادبیات بازارگرایی پرداخته شود و شاخص‌هایی که در این ابزارها مورد استفاده قرار گرفته است، بازبینی شود.

مقیاس مکتور (۱۹۹۰)

اولین نسخه و یکی از مطرح‌ترین روش‌های سنجش بازارگرایی به‌نام مکتور توسط نارور و اسلیتر در سال ۱۹۹۰ طراحی و معرفی شد که شامل سه بعد فرهنگی بازارگرایی (مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی میان کارکردی) بود. مکتور دربردارنده ۱۴ شاخص براساس طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت

است که شامل ۶ شاخص مشتری‌گرایی، ۴ شاخص رقیب‌گرایی و ۴ شاخص هماهنگی میان‌کارکردی است. این ابزار سنجش بازارگرایی طراحی شده توسط نارور و اسلیتر یکی از دو متد معتبر سنجش بازارگرایی به‌شمار می‌آید که شاخص‌های آن در زیر ملاحظه می‌شود:

۱. اهداف کسب‌وکار ما مبتنی بر رضایت مشتری است.
۲. ما پیوسته سطح تعهد و سوگیری خود را برای برآورده‌کردن نیازهای مشتریان مورد پایش قرار می‌دهیم.
۳. راهبرد ما مبتنی بر درک ما از نیازهای مشتریان برای ایجاد مزیت رقابتی است.
۴. راهبردهای کسب و کار ما مبتنی بر باور ما برای خلق ارزش بیشتر برای مشتریان است.
۵. ما رضایت مشتری را به‌صورت نظام‌مند و پیوسته مورد سنجش قرار می‌دهیم.
۶. ما به خدمات پس از فروش توجه می‌کنیم.
۷. کارکنان فروش، اطلاعات مربوط به کسب‌وکار ما را به همراه راهبردهای رقبا به اشتراک می‌گذارند.
۸. ما به اقدامات رقبا که ما را مورد تهدید قرار می‌دهند، واکنش نشان می‌دهیم.
۹. ما مشتریان و گروه‌های مشتری را در جایی هدف‌گیری می‌کنیم که در آنجا دارای مزیت رقابتی بوده و یا قادر به ایجاد آن هستیم.
۱۰. تیم مدیریت ارشد ما در خصوص نقاط قوت و راهبردهای رقبا به‌گونه‌ای منظم بحث می‌کنند.
۱۱. مدیران ارشد از بخش‌های گوناگون مشتریان بالفعل و بالقوه ما بازدید می‌کنند.
۱۲. اطلاعات مربوط به تجارب موفق و ناموفق ما پیرامون مشتریان در تمامی وظایف کسب‌وکار مورد بحث و گفتگو قرار می‌گیرد.
۱۳. همه وظایف کسب‌وکار ما (به‌عنوان مثال بازاریابی/فروش، تولید، پژوهش و توسعه، مالی/حسابداری و غیره) به‌گونه‌ای یکپارچه در خدمت بازارهای هدف ما است.
۱۴. همه مدیران در شرکت ما در این اندیشه هستند که چگونه هر کس می‌تواند در ایجاد ارزش مشتری کمک کند.

مقیاس مارکور (۱۹۹۰)

کولی و جاورسکی در سال ۱۹۹۳، به‌گونه‌ای عملی چارچوبی تئوریک از بازارگرایی را مورد آزمون قرار دادند که در مطالعات خود در سال ۱۹۹۰ پیشنهاد کرده بودند. هدف اولیه این مطالعه، بررسی پیشایندها و پسایندهای بازارگرایی بود. آن‌ها در این بررسی، تعریفی شفاف از بازارگرایی را بسط دادند، دامنه ساختار بازارگرایی را بازشناسی کردند و یک مقیاس اندازه‌گیری بسیار کاربردی از بازارگرایی را طراحی کردند. این مقیاس مبتنی بر دیدگاه رفتاری بازارگرایی بود که به مارکور شهرت دارد.

- **مقیاس مارکور (پیش‌آزمون اول)** - برای انجام پیش‌آزمون اول، مارکور براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت شامل ۲۰ شاخص و ۳ سویه طراحی شد. اولین سویه یعنی کسب اطلاعات (۶ شاخص)، دومین سویه یعنی انتشار اطلاعات (۵ شاخص) و آخرین سویه - پاسخ برنامه‌ریزی شده و پیاده‌سازی پاسخ نیز دربرگیرنده ۹ شاخص به شرح زیر بود:

۱. در این واحد کسب‌وکار، ما حداقل یک بار در سال با مشتریان ملاقات می‌کنیم تا دریابیم که آن‌ها در آینده به چه محصولات و خدماتی نیاز خواهند داشت.
۲. ما در این سازمان در خصوص بازار داخلی تحقیقات زیادی انجام می‌دهیم.
۳. ما به تدریج تغییرات مربوط به منابع محصول مشتریان را کشف می‌کنیم.

۴. ما حداقل یکبار در سال از مصرف‌کننده نهایی نظر سنجی می‌کنیم تا کیفیت محصولات و خدمات خود را ارزیابی کنیم.
 ۵. ما به تدریج تغییرات اساسی را که در صنعت ما (مانند رقابت، فناوری و مقررات) در حال رخ دادن است، کشف می‌کنیم.
 ۶. ما به‌صورت ادواری تاثیر احتمالی تغییرات محیطی (مانند مقررات) بر کسب‌وکار مشتریان خود را مورد پایش قرار می‌دهیم.
 ۷. ما نشست‌های بین‌واحدی را حداقل یکبار در هر سه ماه برای انجام بحث درخصوص روندها و تحولات بازار برگزار می‌کنیم.
 ۸. پرسنل بازاریابی در سازمان ما زمان خود را به بحث با دیگر بخش‌های وظیفه‌ای درخصوص نیازهای آتی مشتری صرف می‌کنند.
 ۹. هنگامی که اتفاق مهمی برای یک مشتری اصلی بازار رخ می‌دهد، تمامی واحدهای سازمان در طی مدت کوتاهی از آن آگاه می‌شوند.
 ۱۰. داده‌های مربوط به رضایت مشتری به‌صورت بسامان در همه سطوح سازمان منتشر می‌شود.
 ۱۱. هنگامی که یک بخش درخصوص رقبا موضوع مهمی را پیدا کند، بخش‌های دیگر را از آن آگاه می‌کند.
 ۱۲. ما همواره در حال تصمیم‌گیری درخصوص نحوه پاسخگویی به تغییرات قیمتی رقبا هستیم.
 ۱۳. به دلایل گوناگون ما تمایل داریم که تغییرات در نیازهای محصول یا خدمات مشتری را نادیده بگیریم.
 ۱۴. ما به‌گونه‌ای ادواری توسعه محصول خود را مورد بررسی قرار می‌دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که آن‌ها با آنچه مشتریان می‌خواهند مطابقت دارند.
 ۱۵. بخش‌های گوناگون سازمان به‌گونه‌ای ادواری و به‌صورت مشترک، برای پاسخ به تغییرات محیطی برنامه‌ریزی می‌کنند.
 ۱۶. اگر رقیب اصلی بر روی مشتریان هدف ما، اقدام به راه‌اندازی یک کارزار شدید تبلیغاتی کند، ما بی‌درنگ به آن پاسخ می‌دهیم.
 ۱۷. در کسب‌وکار ما، فعالیت‌های گوناگون بخش‌ها بخوبی با هم هماهنگ هستند.
 ۱۸. در این سازمان گوش شنوا برای شنیدن شکایات مشتری وجود دارد.
 ۱۹. حتی اگر یک برنامه بازاریابی عالی تدوین شود، ما شاید قادر به اجرای آن نباشیم.
 ۲۰. هنگامی که ما دریابیم مشتریان گرایش دارند که محصول یا خدمات ما بهبود یابد، تمامی بخش‌ها جهت اجرایی کردن آن با هم هم‌نوا می‌شوند.
- **مقیاس مارکور (پیش‌آزمون دوم)** - اما برای انجام دومین پیش‌آزمون، اصلاحات عمده‌ای در مقیاس اعمال شد و تعداد شاخص‌ها به ۳۲ عدد افزایش یافت. از نظر کولی و جاورسکی، بازارگرایی اجرای بازاریابی ادراک شده است. ابعاد، سازه‌ها و گویه‌های مارکور در پیش‌آزمون دوم در زیر آمده است:

تولید اطلاعات

۱. ما در این واحد کسب‌وکار حداقل یک بار در سال با مشتریان ملاقات می‌کنیم تا دریابیم که آن‌ها در آینده به چه محصولات و خدماتی نیاز خواهند داشت.
۲. کارکنانی از بخش تولید ما به‌گونه‌ای مستقیم با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند تا یاد بگیرند که چگونه محصولات یا خدمات بهتری را ارائه کنند.
۳. ما در این واحد کسب‌وکار پژوهش‌های زیادی پیرامون بازار داخلی انجام می‌دهیم.
۴. ما تغییرات تدریجی در ترجیحات و اولویت‌های مشتریان نسبت به محصولات را کشف می‌کنیم. (R)
۵. ما حداقل یک بار در سال برای ارزیابی سطح کیفیت محصولات و خدمات خود، از مصرف‌کنندگان نهایی نظر سنجی می‌کنیم.

۶. ما بیشتر با کسانی که می‌توانند بر خرید مصرف کننده نهایی ما تاثیرگذار باشند (مانند خرده‌فروشان و توزیع‌کنندگان)، گفتگو و از آن‌ها نظرسنجی می‌کنیم. *
۷. ما اطلاعات مربوط به صنعت را به روش غیررسمی (مثلاً صرف ناهار با دوستان صنعتی و انجام گفتگو با شرکای تجاری) گردآوری می‌کنیم.
۸. ایجاد اطلاعات مربوط به رقبا را توسط چندین واحد و به‌گونه‌ای مستقل در واحد کسب‌وکار ما انجام می‌شود.
۹. ما تغییرات تدریجی و اساسی در حال وقوع در صنعت خود (به‌عنوان مثال رقابت، فناوری و مقررات) را کشف می‌کنیم. (R) *
۱۰. ما تأثیرات احتمالی تغییرات محیط کسب‌وکار خود بر مشتریان (به‌عنوان مثال مقررات) را به‌صورت ادواری مورد ارزیابی قرار می‌دهیم. *

توزیع اطلاعات

۱. بسیاری از گفتگوهای غیررسمی ما در این واحد کسب‌وکار پیرامون راه‌کارها و راهبردهای رقبا ما است. *
۲. ما حداقل هر سه ماه یک بار، روند بازار را در جلسات میان‌واحدی به بحث می‌گذاریم. *
۳. در واحد کسب‌وکار ما، پرسنل بازاریابی نیازهای آتی مشتریان را با سایر بخش‌های عملیاتی به بحث می‌گذارند.
۴. واحد کسب‌وکار ما اسنادی (از جمله گزارش‌ها، خبرنامه‌ها) را که اطلاعات مربوط به مشتریان ما را تهیه می‌کند، به‌صورت ادواری به اشتراک می‌گذارد. *
۵. هنگامی که اتفاق مهمی برای یک مشتری اصلی بازار رخ می‌دهد، در مدت کوتاهی تمامی واحدهای کسب‌وکار ما از آن خبردار می‌شوند. *
۶. داده‌های مربوط به رضایت مشتری به‌گونه‌ای بسامان در تمامی سطوح این واحد کسب‌وکار منتشر می‌شود.
۷. ارتباطات کمتری در خصوص تحولات بازار بین بخش‌های بازاریابی و تولید وجود دارد. (R)
۸. هنگامی که یک بخش چیز مهمی را در مورد رقبا می‌یابد، به تدریج دیگر واحدها را از آن آگاه می‌کند. (R) *

پاسخگویی

۱. ما همواره برای اخذ تصمیم در خصوص چگونگی پاسخگویی به تغییرات قیمتی رقبا خود زمان صرف می‌کنیم. (R)
۲. اصول بخش‌بندی بازار تلاش‌ها را برای توسعه محصول جدید در این واحد کسب‌وکار هدایت می‌کند.
۳. به دلایل گوناگون ما تمایل داریم تا تغییرات پیش‌رو در خصوص نیازهای مشتریان خود به محصول یا خدمات را نادیده بگیریم. (R)
۴. ما به‌صورت ادواری کوشش‌های صورت‌گرفته برای توسعه محصولات خود را بررسی می‌کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که آن‌ها با خواسته‌های مشتریان مطابقت دارند.
۵. طرح‌های کسب‌وکار ما بیش از آنکه ناشی از تحقیقات بازار باشد از طریق پیشرفت‌های فناورانه حاصل می‌شود. (R)
۶. چندین بخش به‌صورت ادواری با یکدیگر همکاری می‌کنند تا برنامه‌ریزی کنند که به تغییرات در حال وقوع در محیط کسب‌وکار ما پاسخ دهند.
۷. تولید محصولاتی که ما در حال فروش آن‌ها هستیم پیش از آنکه ناشی از نیازهای واقعی بازار باشد بیشتر نتیجه سیاست‌های داخلی است. (R) *
۸. اگر رقیب اصلی کارزار شدید و هدفمند را برای مشتریان ما راه‌اندازی کند، ما بی‌درنگ به آن واکنش نشان می‌دهیم.
۹. فعالیت‌های بخش‌های گوناگون این واحد کسب‌وکار به خوبی هماهنگ شده‌اند. *
۱۰. گوش افراد این واحد کسب‌وکار برای شنیدن صدای شکایت‌های مشتری ناشنوا است. (R) *
۱۱. حتی اگر ما یک برنامه بازاریابی بی‌نقص تهیه کنیم، احتمالاً نمی‌توانیم آن‌را به‌موقع اجرا کنیم. (R) *

۱۲. ما سریعاً به تغییرات معنی‌دار در ساختارهای قیمت‌گذاری رقبا واکنش نشان می‌دهیم. *
۱۳. هنگامی که دریابیم مشتریان از کیفیت خدمات ما ناراضی هستند، بلافاصله اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهیم. *
۱۴. هنگامی که دریابیم مشتریان دوست دارند محصول یا خدمات اصلاح شوند، بخش‌های مربوطه، تلاش‌های دقیق و هماهنگ خود را برای انجام آن انجام می‌دهند.

- (R) گویه‌ای که باید بازگوه کدگذاری شود.

- * به گویه اضافه‌شده در طی پیش‌آزمون دوم یا بعد از تکمیل مقیاس اشاره می‌کند.

- **مقیاس مارکور (اندازه‌گیری پیش‌بیننده) - کولی و جاورسکی در سال ۱۹۹۳، مقیاس جامع‌تر مارکور را ارائه کردند که دارای شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری پیش‌بیننده نیز بود که در جدول ۳۳ این شاخص‌ها ملاحظه می‌شوند:**

جدول ۳۳. مقیاس سنجش بازارگرایی مارکور (کولی و جاورسکی، ۱۹۹۳)

شاخص‌های مقیاس	سازه
<p>۱. در این واحد کسب‌وکار، ما حداقل یک بار در سال با مشتریان ملاقات می‌کنیم تا دریابیم که آن‌ها در آینده به چه محصولات و خدماتی نیاز خواهند داشت.</p> <p>۲. کارکنانی از بخش تولید ما به‌طور مستقیم با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند تا یاد بگیرند که چگونه محصولات یا خدمات بهتری را ارائه کنند.</p> <p>۳. ما در این واحد کسب‌وکار پژوهش‌های زیادی پیرامون بازار داخلی انجام می‌دهیم.</p> <p>۴. ما تغییرات تدریجی در ترجیحات و اولویت‌های مشتریان نسبت به محصولات را کشف می‌کنیم. (R)</p> <p>۵. ما حداقل یک‌بار در سال برای ارزیابی سطح کیفیت محصولات و خدمات خود، از مصرف‌کنندگان نهایی نظرسنجی می‌کنیم.</p> <p>۶. ما بیشتر با کسانی که می‌توانند بر خرید مصرف‌کننده نهایی ما تاثیرگذار باشند (مانند خرده‌فروشان و توزیع‌کنندگان)، گفتگو و از آن‌ها نظرسنجی می‌کنیم. *</p> <p>۷. ما اطلاعات مربوط به صنعت را با روشی غیررسمی (مثلاً صرف ناهار با دوستان صنعتی و انجام گفتگو با شرکای تجاری) گردآوری می‌کنیم.</p> <p>۸. ایجاد اطلاعات مربوط به رقبای ما توسط چندین واحد و به‌گونه‌ای مستقل در واحد کسب‌وکار ما انجام می‌شود.</p> <p>۹. ما تغییرات تدریجی و اساسی در حال وقوع در صنعت خود (به‌عنوان مثال رقابت، فناوری و مقررات) را کشف می‌کنیم. (R) *</p> <p>۱۰. ما تأثیرات احتمالی تغییرات محیط کسب‌وکار خود بر مشتریان (به‌عنوان مثال مقررات) را به‌صورت ادواری مورد ارزیابی قرار می‌دهیم. *</p>	<p>بازارگرایی (ایجاد اطلاعات)</p>
<p>۱. بسیاری از گفتگوهای غیررسمی ما در این واحد کسب‌وکار پیرامون راه‌کارها و راهبردهای رقبای ما است. *</p> <p>۲. ما حداقل هر سه ماه یک بار، روند بازار را در جلسات میان‌واحدی به بحث می‌گذاریم.</p> <p>۳. در واحد کسب‌وکار ما، پرسنل بازاریابی نیازهای آتی مشتریان را با سایر بخش‌های عملیاتی به بحث می‌گذارند.</p> <p>۴. واحد کسب‌وکار ما اسنادی (از جمله گزارش‌ها و خبرنگارها) که اطلاعات مربوط به مشتریان ما را تهیه می‌کند، به‌صورت ادواری به اشتراک می‌گذارد. *</p> <p>۵. هنگامی که اتفاق مهمی برای یک مشتری اصلی بازار رخ می‌دهد، در مدت کوتاهی تمامی واحدهای کسب‌وکار ما از آن خبردار می‌شوند. *</p> <p>۶. داده‌های مربوط به رضایت مشتری به‌گونه‌ای بسامان در تمامی سطوح این واحد کسب‌وکار منتشر می‌شود.</p> <p>۷. ارتباطات کمتری درخصوص تحولات بازار بین بخش‌های بازاریابی و تولید وجود دارد.</p> <p>۸. هنگامی که یک بخش چیز مهمی را در مورد رقبا پیدا می‌کند، به تدریج دیگر واحدها را از آن آگاه می‌کند.</p>	<p>بازارگرایی (توزیع اطلاعات)</p>

<ol style="list-style-type: none"> ۱. ما همواره برای اخذ تصمیم در خصوص چگونگی پاسخگویی به تغییرات قیمتی رقبای خود زمان صرف می‌کنیم. ۲. اصول بخش‌بندی بازار تلاش‌ها را برای توسعه محصول جدید در این واحد کسب‌وکار هدایت می‌کند. ۳. به دلایل گوناگون ما تمایل داریم تا تغییرات پیش‌رو در خصوص نیازهای مشتریان خود به محصول یا خدمات را نادیده بگیریم. ۴. ما به‌صورت ادواری کوشش‌های صورت گرفته برای توسعه محصولات خود را بررسی می‌کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که آن‌ها با خواسته‌های مشتریان مطابقت دارند. ۵. طرح‌های کسب‌وکار ما بیش از آنکه ناشی از تحقیقات بازار باشد از طریق پیشرفت‌های فناورانه حاصل می‌شود. ۶. چندین بخش به‌صورت ادواری با یکدیگر همکاری می‌کنند تا برنامه‌ریزی کنند که به تغییرات در حال وقوع در محیط کسب‌وکار ما پاسخ دهند. ۷. تولید محصولاتی که ما در حال فروش آن‌ها هستیم بیش از آنکه ناشی از نیازهای واقعی بازار باشد بیشتر نتیجه سیاست‌های داخلی است. 	<p>بازارگرایی (طراحی پاسخ)</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. اگر رقیب اصلی کارزار شدید و هدف‌مند را برای مشتریان ما راه‌اندازی کند، ما بی‌درنگ به آن واکنش نشان می‌دهیم. ۲. فعالیت بخش‌های گوناگون این واحد کسب‌وکار به خوبی هماهنگ شده‌اند. ۳. گوش افراد این واحد کسب‌وکار برای شنیدن صدای شکایت‌های مشتری ناشنوا است. * ۴. حتی اگر ما یک برنامه بازاریابی بی‌نقص تهیه کنیم، احتمالاً نمی‌توانیم آن‌را به‌موقع اجرا کنیم. ۵. ما سریعاً به تغییرات معنی‌دار در ساختارهای قیمت‌گذاری رقبا واکنش نشان می‌دهیم. * ۶. هنگامی که دریابیم مشتریان از کیفیت خدمات ما ناراضی هستند، بلافاصله اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهیم. ۷. هنگامی که دریابیم مشتریان دوست دارند محصولات یا خدمات اصلاح شوند، بخش‌های مربوطه، تلاش‌های دقیق و هماهنگ خود را برای انجام آن انجام می‌دهند. 	<p>بازارگرایی (اجرای پاسخ)</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. مدیریت عالی سازمان به‌طور مکرر به کارکنان اعلام می‌کند که ماندگاری واحد کسب‌وکار به سازگاری آن با روند بازار بستگی دارد. ۲. مدیریت عالی سازمان غالباً به کارکنان اعلام می‌کند که نسبت به فعالیت‌های رقبای ما حساس باشند. ۳. مدیریت عالی سازمان به کارکنان می‌گوید که باید هم‌اکنون برای تامین نیازهای آینده مشتریان آماده شوند. ۴. مطابق با درخواست مدیریت عالی سازمان، خدمت به مشتریان، مهم‌ترین چیزی است که واحد تجاری ما انجام می‌دهد. 	<p>تاکید مدیریت عالی</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. مدیریت عالی این واحد کسب‌وکار معتقد است که ریسک‌های مالی بالاتر سبب ارزش آفرینی پاداش‌های بیشتر می‌شود. ۲. مدیریت عالی سازمان گهگاه عدم‌موفقیت محصول را به‌عنوان امری عادی می‌پذیرد. * ۳. مدیریت عالی این واحد کسب‌وکار به پذیرش ریسک‌های مالی بزرگ گرایش دارد. ۴. مدیریت عالی سازمان، گسترش استراتژی‌های بازاریابی نوآورانه را تشویق می‌کند و به شکست برخی از آن‌ها به خوبی واقف است. ۵. مدیریت عالی این واحد کسب‌وکار معتقد به «ایمن بازی کردن» است. ۶. مدیریت عالی سازمان صرفاً اقدام به اجرای برنامه‌هایی می‌کند که بسیار به موفقیت آن‌ها مطمئن باشد. 	<p>ریسک‌گریزی مدیریت عالی</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. شمار بیشتر بخش‌های این کسب‌وکار به خوبی با یکدیگر همراه هستند. ۲. هنگامی که اعضای چند بخش با یکدیگر روبرو می‌شوند، بیشتر تنش‌ها اوج می‌گیرد. ۳. افراد یک بخش عموماً تمایل ندارند تا با افراد دیگر بخش‌ها تعامل داشته باشند. ۴. کارکنان بخش‌های گوناگون احساس می‌کنند که اهداف بخش‌های مربوطه در هماهنگی کامل با یکدیگر هستند. ۵. حفاظت از قلمروی یک بخش، یکی از راه‌های زندگی در واحد کسب‌وکار است. ۶. اهداف تعیین شده بخش بازاریابی با بخش تولید ناسازگار است. ۷. تعارضات میان‌بخشی در این واحد کسب‌وکار وجود ندارد یا بسیار اندک است. 	<p>تعارضات میان‌بخشی</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. صرف‌نظر از رتبه یا موقعیت افراد در این واحد کسب‌وکار، به سهولت می‌توانید تقریباً با هر کسی که نیاز داشته باشید صحبت کنید. ۲. فرصت‌های فراوانی برای داشتن صحبت‌های صمیمی یا غیررسمی در میان افراد بخش‌های گوناگون این واحد کسب‌وکار وجود دارد. ۳. کارکنان بخش‌های گوناگون این واحد کسب‌وکار، در صورت نیاز به داشتن مذاکره تلفنی با یکدیگر به راحتی آن‌را انجام می‌دهند. ۴. مدیریت سازمان کارکنان را از انجام بحث پیرامون مسائل مربوط به کار با کسانی که سرپرست یا زیردست آن‌ها محسوب نمی‌شوند، منع می‌کند. ۵. افراد سازمان برای افراد دیگر بخش‌ها کاملاً قابل دسترس هستند. ۶. ارتباطات از یک بخش به بخش دیگر از طریق «کانال‌های مناسب» انجام می‌شود. * ۷. مدیران جوان یک بخش به سهولت می‌توانند نشست‌هایی را با مدیران جوان بخش‌های دیگر برنامه‌ریزی کنند. 	<p>همبستگی میان‌بخشی</p>

<p>رسمیت</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. من احساس می‌کنم که در بسیاری از موارد، خود رئیس خودم هستم. ۲. فرد می‌تواند تصمیمات خود را بدون بررسی کس دیگری اتخاذ کند. ۳. کارهایی که در اینجا انجام می‌شود به فرد تفویض می‌شود. ۴. کارکنان مجاز به انجام کاری هستند که از آن لذت می‌برند. ۵. شمار بیشتر کارکنان در اینجا قوانین خاص خود را در مورد کار دارند. ۶. کارکنان برای نقض قوانین دائماً کنترل می‌شوند. ۷. کارکنان احساس می‌کنند که به‌گونه‌ای مداوم کنترل می‌شوند تا مشخص شود که از تمام قوانین پیروی می‌کنند یا نه.
<p>تمرکز</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. تا زمانی که یک ناظر تصمیمی را تصویب نکند، ممکن است اقدامات کمی انجام شود. ۲. فردی که می‌خواهد خودش تصمیم بگیرد، به سرعت از اینجا خسته می‌شود. ۳. حتی مسائل کوچک به کسی که تصمیم نهایی را می‌گیرد، باید ارجاع شود. ۴. من تقریباً باید قبل از هر چیزی از رئیس خود کسب تکلیف کنم. ۵. هر تصمیمی که می‌گیرم باید توسط رئیس تأیید شود.
<p>جهت‌گیری نظام پاداش</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. مهم نیست که کارکنان به کدام بخش مربوط هستند، افراد این واحد کسب‌وکار به حساسیت نسبت به رقبا معروف هستند. ۲. در این واحد کسب‌وکار ارزیابی رضایت مشتری بر پرداخت‌های مدیریت ارشد تأثیر می‌گذارد. ۳. پاداش‌های رسمی (به‌عنوان مثال، اضافه پرداخت و ارتقاء) به هر کسی که به‌طور مداوم اطلاعات بازار خوبی را تهیه می‌کند، پرداخت می‌شود. ۴. عملکرد فروشندگان در این واحد کسب‌وکار براساس میزان روابط آن‌ها با مشتریان اندازه‌گیری می‌شود. ۵. حقوق و مزایای نقدی فروشندگان تقریباً به‌طور کامل براساس حجم فروش آن‌ها پرداخت می‌شود. * ۶. ما برای ارزیابی فروشندگان از نظرسنجی‌های مشتری استفاده می‌کنیم.
<p>تعهد سازمانی</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. کارکنان احساس می‌کنند که آینده آن‌ها به‌طور کامل به این سازمان وابسته است. ۲. کارکنان برای رفاه و پیشرفت واحد کسب‌وکار حاضر به فداکاری هستند. ۳. پیوند میان سازمان و کارکنان ضعیف است. * ۴. کارکنان از اینکه در حال کار برای این واحد کسب‌وکار هستند افتخار می‌کنند. ۵. کارکنان غالباً فراتر از وظیفه تعیین شده کار می‌کنند تا از نام نیک این واحد کسب‌وکار اطمینان حاصل کنند. ۶. کارکنان ما تعهد کمی به این واحد کسب‌وکار دارند. ۷. واضح است که کارکنان، این واحد کسب‌وکار را دوست دارند.
<p>روحیه همکاری</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. کارکنان خالصانه در این واحد کسب‌وکار نگران نیازها و مشکلات یکدیگر هستند. ۲. روحیه تیمی بر همه طبقات این واحد کسب‌وکار حاکم است. ۳. کار کردن برای این واحد کسب‌وکار به‌مثابه حضور در یک خانواده بزرگ است. ۴. کارکنان در این واحد کسب‌وکار با احساسی عاطفی به یکدیگر پیوند خورده‌اند. ۵. کارکنان در این سازمان احساس می‌کنند که با هم هستند. ۶. این واحد کسب‌وکار فاقد روحیه همکاری و رفاقت است. ۷. کارکنان در این واحد کسب‌وکار خویش را به‌مثابه افرادی منزوی می‌بینند که باید دیگران را در اطراف خود تحمل کنند.
<p>عملکرد کلی</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. عملکرد کلی واحد کسب‌وکار در سال گذشته. ۲. عملکرد کلی واحد کسب‌وکار در سال گذشته نسبت به رقبای اصلی.
<p>تلاطم بازار</p>	<ol style="list-style-type: none"> ۱. در کسب‌وکار ما ترجیحات مشتریان نسبت به محصول با گذشت زمان تغییر می‌کند. ۲. مشتریان ما تمایل دارند که همواره در جستجوی محصول جدیدی باشند. ۳. گاهی اوقات مشتریان ما بسیار به قیمت حساس هستند، اما در مواردی قیمت برای آن‌ها نسبتاً بی‌اهمیت است. * ۴. ما شاهد تقاضای مشتریانی برای محصولات و خدمات هستیم که هرگز قبلاً آن‌ها را خریداری نکرده‌اند. ۵. مشتریان جدید به محصولاتی گرایش دارند که متفاوت از تقاضای مشتریان کنونی ماست. ۶. ما کماکان به بسیاری از مشتریان خدمات ارائه می‌دهیم که در گذشته به آن‌ها خدمات می‌دادیم.

شدت رقابت	۱. در صنعت ما رقابت بیرحمانه است. ۲. «کارزار تبلیغاتی» زیادی در صنعت ما وجود دارد. ۳. چیزی که یک رقیب پیشنهاد می‌دهد، سایرین نیز به سرعت خود را با آن هماهنگ کنند. ۴. از ویژگی صنعت ما رقابت قیمتی است. ۵. تقریباً هر روز شاهد یک حرکت رقابتی جدید هستیم. ۶. رقبا ما نسبتاً ضعیف هستند.
آشننگی فناورانه	۱. در صنعت ما فناوری به سرعت در حال تغییر است. ۲. تغییرات فناورانه فرصت‌های بزرگی را در صنعت ما خلق می‌کند. ۳. پیش‌بینی اینکه فناوری در صنعت ما در ۲ تا ۳ سال آینده چه جایگاهی خواهد داشت، بسیار مشکل است. * ۴. در صنعت ما تعداد زیادی از ایده‌های جدید از طریق پیشرفت‌های فناورانه امکان‌پذیر شده است. ۵. در صنعت ما تحولات فناورانه نسبتاً کم است.

* این گویه‌ها براساس روش اصلاح مقیاس توضیح داده شده در متن، حذف شده است.

مقیاس دشیپاند و فرلی (۱۹۹۸)

دشیپاند و فرلی (۱۹۹۸) سه مقیاس را که در اواخر دهه ۱۹۸۰ توسط سه گروه از پژوهشگران برای سنجش بازارگرایی شرکت‌ها طراحی شده بود را تلفیق و دگربار مورد آزمون قرار دادند. این پروژه‌ها منجر به ایجاد سه مقیاس متفاوت اما متمایز بازارگرایی شد که همراه با سایر مقیاس‌ها، برای پشتیبانی از نتایج مربوط به عملکرد شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. براساس مطالعه انجام شده از ۸۲ مدیر در ۲۷ شرکت اروپایی و آمریکایی، آن‌ها نشان دادند که هر سه مقیاس دارای روایی و پایایی قابل قبولی است. این پرسشنامه شامل ۴۴ گویه از سه مقیاس نشان داده شده (N-S)، ۱۵ گویه، D-F-W، ۹ گویه و K-J-K، ۲۰ گویه است. سرانجام آن‌ها یک مقیاس ۱۰ گویه‌ای را براساس تعریفی خلاصه‌تر از بازارگرایی توصیه کردند: «مجموعه فرایندهای فراکارکردی و فعالیت‌های معطوف به خلق و ارضای مشتریان از طریق ارزیابی مستمر نیازها».

ابتدا مقیاس ۱۰ گویه‌ای تلفیق شده (شامل گویه‌هایی از هر سه مقیاس) که تحت عنوان «مورتن^۱» معروف و برای سنجش بازارگرایی استفاده شده است، که در جداول ۳۴، ۳۵ و ۳۶ ملاحظه می‌شود:

جدول ۳۴. مقیاس دشیپاند، فرلی (۱۹۹۸) (MORTN)

دستورالعمل: لطفاً ساختار واحد کسب‌وکار استراتژیک خود را مشخص کنید.				
شدیداً مخالف	مخالف	نه مخالف نه موافق	موافق	شدیداً موافق
۱	۲	۳	۴	۵
۱	۲	۳	۴	۵
۱	۲	۳	۴	۵
۱	۲	۳	۴	۵

¹ MORTN

۵	۴	۳	۲	۱	۵. رضایت مشتری را به گونه‌ای بسامان و مکرر مورد سنجش قرار می‌دهیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۶. ما بطور روزمره و بسامان خدمات مشتری را مورد سنجش قرار می‌دهیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۷. ما بیش از رقباى خود بر مشتری متمرکز هستیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۸. ما بر این باور هستیم که موجودیت کسب‌وکار در درجه نخست متکی به ارائه خدمت به مشتریان است.
۵	۴	۳	۲	۱	۹. ما حداقل یک بار در سال از کاربران نهایی برای ارزیابی کیفیت محصولات و خدمات خود نظرسنجی می‌کنیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۰. در کلیه سطوح واحدهای این کسب‌وکار، داده‌های مربوط به رضایت مشتری به گونه‌ای بسامان منتشر می‌شود.

A – (مقیاس N-S) – لطفاً برای دادن پاسخ، از شماره‌های زیر استفاده کنید و مناسب‌ترین شماره را در سمت راست هر گویه قرار دهید.

۱. اصلاً

۲. تا حد بسیار کم

۳. تا حدی

۴. تا حد متوسط

۵. تا حد قابل توجهی

۶. تا حد زیادی

۷. تا حد بسیار زیاد

۱. فروشندگان ما به گونه‌ای مرتب اطلاعات مربوط به استراتژی‌های رقبا را در کسب‌وکار ما هم‌رسانی می‌کنند.

۲. اهداف کسب‌وکار ما در درجه اول بر رضایت مشتری بنا شده است.

۳. ما به اقدامات رقابتی تهدیدکننده خود، به سرعت پاسخ می‌دهیم.

۴. ما مرتباً جهت‌گیری سطح تعهد خود در برآورده کردن نیازهای مشتریان را مورد پایش قرار می‌دهیم.

۵. به گونه‌ای مرتب مدیران ارشد هر بخش با مشتریان فعلی و آتی ما دیدار می‌کنند.

۶. ما آزادانه اطلاعات مربوط به تجربیات موفق و ناموفق مشتری خود را در سراسر کارکردهای کسب‌وکار به اشتراک می‌گذاریم.

۷. راهبرد ما برای ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر درک ما از نیازهای مشتریان است.

۸. کلیه کارکردهای کسب‌وکار ما (به‌عنوان مثال، بازاریابی/ فروش، تولید، پژوهش و توسعه، امور مالی/ حسابداری و غیره) در برآورده کردن نیازهای بازار هدف یکپارچه شده‌اند.

۹. استراتژی‌های کسب‌وکار ما با اعتقاد به چگونگی ایجاد ارزش افزون‌تر برای مشتریان بنا شده است.

۱۰. رضایت مشتری را به گونه‌ای منظم و مکرر مورد سنجش قرار می‌دهیم.

۱۱. ما به خدمات پس از فروش توجه زیادی می‌کنیم.

۱۲. مدیریت ارشد مرتباً پیرامون نقاط قوت و استراتژی‌های رقبا، بحث می‌کند.

۱۳. همه مدیران ما بر این اعتقاد هستند که چگونه همه کارکنان در کسب‌وکار ما می‌توانند در ایجاد ارزش مشتری سهیم باشند.

۱۴. ما مشتریان را جایی هدف‌گیری می‌کنیم که در آنجا فرصتی برای مزیت رقابتی داریم.

۱۵. ما منابع خود را با سایر واحدهای کسب‌وکار به اشتراک می‌گذاریم.

B – (مقیاس D-F-W) – گویه‌های زیر اصولی را که در کسب‌وکار استفاده می‌شود، توصیف می‌کنند. لطفاً میزان توافق خود را با آن‌ها مشخص کنید.

جدول ۳۵. مقیاس D-F-W

شدیدا موافق	موافق	نه مخالف نه موافق	مخالف	شدیدا مخالف	دستور العمل: لطفاً در رابطه با ساختار کالا/ بازار یا خدمت/ بازار کسب و کار خاص خود پاسخ دهید.
۵	۴	۳	۲	۱	۱. ما روزانه و به طور منظم خدمات مشتری را مورد سنجش قرار می‌دهیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۲. توسعه کالا و خدمات ما مبتنی بر اطلاعات بازار و مشتری است.
۵	۴	۳	۲	۱	۳. ما رقبای خود را به خوبی می‌شناسیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۴. ما درک خوبی از نحوه ارزیابی مشتریان از کالا و خدمات خود داریم.
۵	۴	۳	۲	۱	۵. ما در قیاس با رقبای خود، بیشتر بر مشتری متمرکز هستیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۶. ما در درجه نخست، بر اساس تمایز کالا یا خدمات رقابت می‌کنیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۷. علایق مشتری در مقایسه با علایق مالکان در اولویت اول قرار دارد.
۵	۴	۳	۲	۱	۸. کالا / خدمات ما بهترین‌ها در کسب و کار محسوب می‌شوند.
۵	۴	۳	۲	۱	۹. ما باور داریم که این کسب و کار در درجه نخست برای مشتریان به وجود آمده است.

C – (مقیاس K-J-K) – برای پاسخ به پرسش‌های زیر، لطفاً به جای شرکت به عنوان یک کل، روی واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) خود تمرکز کنید. اگر پرسشی کاربردی نیست، لطفاً خالی بگذارید.

جدول ۳۶. مقیاس K-J-K

شدیدا موافق	موافق	نه مخالف نه موافق	مخالف	شدیدا مخالف	برای هر عبارت دور عددی را که با آن موافق هستید، دایره بکشید:
۵	۴	۳	۲	۱	۱. در این واحد کسب و کار حداقل سالی یک بار با مشتریان ملاقات می‌کنیم تا دریابیم به چه محصولاتی در آینده نیاز خواهند داشت.
۵	۴	۳	۲	۱	۲. در این واحد کسب و کار بازار پژوهی بسیاری انجام می‌دهیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۳. ما در شناسایی تغییرات ایجاد شده در ترجیحات مشتریان خود کند عمل می‌کنیم. (R)
۵	۴	۳	۲	۱	۴. ما حداقل یک بار در سال از کاربران نهایی برای ارزیابی کیفیت محصولات و خدمات خود نظرسنجی می‌کنیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۵. ما در شناسایی تغییرات اساسی صنعت خود کند هستیم (به عنوان مثال، رقابت، فناوری، قوانین). (R)
۵	۴	۳	۲	۱	۶. ما بطور ادواری اثر احتمالی تغییرات محیط کسب و کار خود (مثلاً مقررات) را بر روی مشتریان بررسی می‌کنیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۷. ما حداقل هر سه ماه یکبار نشست‌های میان‌بخشی را برای بحث در مورد روندها و تحولات بازار برگزار می‌کنیم.

۵	۴	۳	۲	۱	۸. کارکنان بازاریابی همراه با کارکنان سایر بخش‌ها در واحد کسب‌وکار ما درخصوص نیازهای آتی مشتریان بحث می‌کنند.
۵	۴	۳	۲	۱	۹. وقتی اتفاق مهمی برای مشتری یا بازار اصلی رخ می‌دهد، کل واحد کسب‌وکار در زمانی کوتاه از آن آگاه می‌شوند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۰. اطلاعات مربوط به رضایت مشتری به‌گونه‌ای مرتب در کلیه سطوح این واحد کسب‌وکار منتشر می‌شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۱. وقتی یکی از بخش‌ها در مورد رقبا چیز مهمی کسب می‌کند، هشدار به سایر بخش‌ها به‌کندی انجام می‌شود. (R)
۵	۴	۳	۲	۱	۱۲. تصمیم‌گیری در مورد نحوه پاسخگویی به تغییرات قیمتی رقبا همواره بسیار طولانی است. (R)
۵	۴	۳	۲	۱	۱۳. به دلایل گوناگون، ما به نادیده گرفتن تغییرات در نیازهای محصول یا خدمات مشتریان خود تمایل داریم. (R)
۵	۴	۳	۲	۱	۱۴. ما بطور ادواری فعالیت‌های تولید محصول خود را مرور می‌کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که تولید آن‌ها مطابق با خواست مشتری انجام می‌شود.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۵. چندین بخش بطور ادواری گرد هم می‌آیند تا بتوانند راجع به تغییراتی که در محیط کسب‌وکار ما رخ می‌دهد، برنامه‌ریزی کنند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۶. اگر یک رقیب بزرگ بخواهد تا یک کمپین فشرده را برای مشتریان خود راه‌اندازی کند، ما بی‌درنگ به آن واکنش نشان می‌دهیم.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۷. فعالیت بخش‌های گوناگون این واحد کسب‌وکار به خوبی هماهنگ شده‌اند.
۵	۴	۳	۲	۱	۱۸. گوش واحد کسب‌وکار ما برای شنیدن صدای شکایات مشتریان ناشنوا است. (R)
۵	۴	۳	۲	۱	۱۹. حتی اگر ما یک برنامه بازاریابی عالی را تدوین کنیم، احتمالاً نمی‌توانیم به‌موقع آن‌را عملی کنیم. (R)
۵	۴	۳	۲	۱	۲۰. وقتی در می‌یابیم که مشتریان می‌خواهند ما اصلاحاتی در یک کالا یا خدمت اعمال کنیم، بخش‌های مربوطه تلاش خود را برای تحقق بخشی آن انجام می‌دهند.
					امتیاز معکوس = (R)

مقیاس نارور، اسلیتر و مک لچلان (۲۰۰۴)

این مقیاس توسط نارور، اسلیتر و مک لچلان در سال ۲۰۰۴ ارائه شده است. مطالعه آن‌ها مبتنی بر سه هدف بوده است: (۱) ایجاد یک معیار معتبر از ساختار بازاریابی کنشی، (۲) اصلاح بازاریابی واکنشی و (۳) بررسی روابط تجربی میان بازاریابی کنشی و واکنشی و موفقیت محصول جدید. آن‌ها طی مقاله‌ای می‌گویند: «با توجه به رویکرد صیانت از استاندارد برای ایجاد مقیاس‌ها، مجموعه گسترده‌ای از شاخص‌ها ایجاد شد این شاخص‌ها به‌میزانی که ممکن است برای پاسخ‌دهندگان قابل درک باشد، برای بسط دامنه مقیاس استفاده شدند. همه شاخص‌ها با طیف شش گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفتند. استفاده از مقیاس شش گزینه‌ای برای اجتناب از گرایش پاسخ‌دهندگان جهت انتخاب گزینه وسط بود. برای کاهش سوگیری پاسخ، گهگاه از گزاره بازگفته در میان شاخص‌های پرسشنامه استفاده گردید، اگرچه باید مراقبت کرد که پاسخ‌دهندگان به‌لحاظ معنایی دچار سردرگمی نشوند.»

این مقیاس با ۳۴ شاخص برای اندازه‌گیری بازاریابی کنشی (MOPRO) پیشنهاد شد که درنهایت مقیاس به ۸ شاخص تقلیل یافت، بازاریابی واکنشی (MORTN) با ۱۰ شاخص اولیه که درنهایت به ۷ شاخص کاهش یافت، نوآوری‌گرایی (INNOV) با ۳ شاخص، فرم سازمانی بوروکراتیک

(BUR) با ۸ شاخص، آشفته‌گی تکنولوژیک با ۵ شاخص، تلاطم بازار با ۴ شاخص و موفقیت محصول جدید (NEWPROD) با ۱ شاخص مورد استفاده و سنجش قرار گرفت.

در زیر سازه‌ها و شاخص‌های این مقیاس مشاهده می‌شود:

بازارگرایی کنشی

۱. ما به مشتریان خود در پیش‌بینی تحولات بازار کمک می‌کنیم.
۲. ما پیوسته می‌کوشیم تا نیازهایی را که مشتریان از آن‌ها بی‌خبر هستند کشف کنیم.
۳. ما راه‌هایی را برای برآورده کردن نیازهای بیان نشده مشتریان با ارائه محصولات و خدمات جدید جستجو می‌کنیم.
۴. ما در مورد چگونگی استفاده مشتریان از محصولات و خدمات خود، بارش فکری ایجاد می‌کنیم.
۵. ما حتی به قیمت منسوخ شدن محصولات خود، نوآوری می‌کنیم.
۶. ما در حوزه‌هایی که مشتریان برای بیان نیازهای خود مشکل دارند درصدد یافتن فرصت هستیم.
۸. ما روندهای اصلی را استخراج می‌کنیم تا آنچه را که کاربران در آینده به آن نیاز خواهند داشت، درک کنیم.

بازارگرایی واکنشی

۱. ما مرتباً جهت‌گیری سطح تعهدات خود را در راستای برآورده کردن نیازهای مشتریان مورد پایش قرار می‌دهیم.
۲. ما آزادانه در سراسر کارکردهای کسب‌وکار، اطلاعات مربوط به تجربیات موفق و ناموفق خود را درخصوص مشتریان به اشتراک می‌گذاریم.
۳. راهبرد ما برای ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر درک ما از نیازهای مشتریان است.
۴. ما رضایت مشتری را به‌گونه‌ای منظم و مکرر اندازه می‌گیریم.
۵. ما در قیاس با رقبای خود، بیشتر بر مشتری متمرکز هستیم.
۶. ما باور داریم که این کسب‌وکار در درجه نخست برای ارائه خدمت به مشتریان بوجود آمده است.
۷. اطلاعات مربوط به رضایت مشتری به‌گونه‌ای منظم در کلیه سطوح این واحد کسب‌وکار توزیع می‌شود.

نوآوری‌گرایی

۱. رقبا در این بازار، ما را به‌عنوان رهبر نوآوری به رسمیت می‌شناسند.
۲. ما پیشرو در نوآوری‌های تکنولوژیک شناخته می‌شویم.
۳. ما دارای رتبه نخست در عرضه محصولات جدید به بازار هستیم.

فرم سازمانی بوروکراتیک

۱. وقتی کارکنان مشکلی دارند، آن‌ها دقیقاً به شخصی مراجعه می‌کنند که از وی می‌توانند پاسخ دریافت کنند.
۲. زمان اندکی سپری می‌شود تا یک مدیر ارشد تصمیمی را اتخاذ کند.
۳. کارکنان از تصمیم‌گیری فردی اجتناب می‌کنند.

۴. پیوسته به عبور از طریق کانال‌های ارتباطی مناسب تأکید می‌شود.
۵. کارکنان قبل از انجام هر کاری باید از رئیس خود مجوز بگیرند.
۶. هر تصمیمی که کارکنان می‌گیرند باید به تأیید رئیس آن‌ها برسد.
۷. کتابچه راهنمای خاصی که کارکنان براساس آن کار را انجام دهند وجود ندارد. (R)
۸. در این سازمان، هرکسی وظیفه خاصی دارد که باید انجام دهد.

تلاطم تکنولوژیکی

۱. فناوری در صنعت ما به سرعت در بازارهای ما در حال تغییر است.
۲. تغییرات تکنولوژیک فرصت‌های بزرگی را در این بازار ایجاد می‌کند.
۳. پیش‌بینی این‌که فناوری در ۵ سال آینده در این بازار کجا قرار خواهد داشت، بسیار دشوار است.
۴. در این بازار شمار زیادی از محصولات جدید از طریق پیشرفت‌های تکنولوژیک فراهم شده است.
۵. در این بازار تحولات تکنولوژیک اندک است. (R)

تلاطم بازار

۱. ترجیحات مشتریان در این بازار با گذشت زمان اندکی تغییر می‌کند.
۲. مشتریان در این بازار گرایش بسیاری به محصولات جدید دارند.
۳. گرایش مشتریان جدید نسبت به محصولی متفاوت از نیازهای مشتریان کنونی است.
۴. ما تقریباً مواجه با مشتریانی هستیم که در گذشته با آن روبرو می‌شدیم. (R)

موفقیت محصول جدید

۱. موفقیت محصول جدید ما، در هم‌سنجی با رقیب اصلی خوب است.

مقیاس لی و تسای (۲۰۰۵)

مقیاس لی و تسای (۲۰۰۵) با هدف بررسی روابط تعاملی میان بازارگرایی، یادگیری‌گرایی، نوآوری و عملکرد کسب‌وکار ارائه شد. این پژوهش همچنین تلاش می‌کند تا اثرات شیوه عمل کسب‌وکار بر نوآوری را بررسی کند. در این مقیاس شش سازه عمده به کار گرفته شده است:

۱. بازارگرایی
۲. یادگیری‌گرایی
۳. نوآوری
۴. شیوه عمل کسب‌وکار
۵. عملکرد کسب‌وکار
۶. اطلاعات اساسی شرکت‌های نمونه.

فهرست کامل شاخص‌های مقیاس در زیر مشاهده می‌شود. برای بازارگرایی، ۲۰ شاخص از پژوهش‌های گذشته اقتباس شده است (هان و همکاران، ۱۹۹۸، کولی و همکاران، ۱۹۹۳، نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰). سازه یادگیری‌گرایی، براساس شاخص‌های مقیاس دیویس و همکاران (۱۹۹۳)، جفارت و همکاران (۱۹۹۳) و کووچ (۱۹۹۷) به عاریت گرفته شده است. این مطالعه، از ۱۴ شاخص برای اندازه‌گیری سازه یادگیری سازمانی بهره می‌برد. پنج شاخص برای ارزیابی قابلیت نوآوری براساس فرایند بررسی پرسشنامه توسعه داده شده است. ۱۱ شاخص برای اندازه‌گیری سازه نوآوری انتخاب شده‌اند (هان و همکاران، ۱۹۹۸، هارلی وهالت، ۱۹۹۸). برای عملکرد کسب‌وکار، ۱۱ شاخص مورد استفاده قرار گرفته که از مقیاس‌های بیکر و سینکولا (۱۹۹۹)، جاورسکی و کولی، (۱۹۹۳) برای سنجش عملکرد کسب‌وکار استفاده شده است. در مجموع این مقیاس از ۶۵ گویه تشکیل شده است. ضمنا:

- ۱) جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های تولیدی و خدماتی تایوان هستند و از میان آن‌ها، شرکت‌های تولیدی و خدماتی برتر انتخاب شده‌اند.
 - ۲) بیش از ۵۰ مصاحبه عمیق برای ارائه منبع اولیه این مطالعه انجام شده است.
 - ۳) یک پرسشنامه نظرسنجی پس از بررسی گسترده ادبیات، توسعه یافته است.
- پرسشنامه بیشتر از طریق یک فرایند مصاحبه عمیق و آزمون تهیه شده است که شامل بررسی گسترده و پیش‌آزمون پرسشنامه بود.

بازارگرایی

۱. ما در این واحد کسب‌وکار، پژوهش‌های زیادی پیرامون بازار انجام می‌دهیم.
۲. ما بتدریج تغییرات ایجاد شده در ترجیحات محصول مشتریان خود را احساس می‌کنیم.
۳. ما بتدریج تصمیم می‌گیریم که چگونه به تغییر قیمت‌های رقبای خود پاسخ دهیم.
۴. در این واحد کسب‌وکار، فعالیت بخش‌های گوناگون به خوبی هماهنگ شده است.
۵. ما حداقل دو بار در سال، کیفیت کالاها و خدمات ارائه‌شده به کاربران نهایی را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.
۶. نگرش مثبت نسبت به تمامی شکایات مشتریان، اولویت اصلی این واحد کسب‌وکار محسوب نمی‌شود.
۷. در این واحد کسب‌وکار به‌گونه‌ای منظم اطلاعات مربوط به رضایت مشتری، در همه سطوح منتشر می‌شود.
۸. ما بتدریج تغییرات اساسی در صنعت خود (مثلا رقابت، فناوری و مقررات) را شناسایی می‌کنیم.
۹. ما حداقل در هر سه ماه یک بار، جلسات میان‌بخشی درخصوص روندهای بازار و پیشرفت‌ها را به بحث می‌گذاریم.
۱۰. ما اغلب تاثیر احتمالی تغییرات محیط کسب‌وکار خود (مثلا مقررات) بر مشتریان را بررسی می‌کنیم.
۱۱. هنگامی که یک بخش چیزی درمورد رقبا می‌یابد، دیگر بخش‌ها را از آن آگاه می‌کند.
۱۲. حتی اگر ما یک برنامه بازاریابی عالی را ارائه کنیم، احتمالا آن‌را به‌موقع اجرا نمی‌کنیم.
۱۳. ما به یک یا چند دلیل تمایل داریم به کندی به تغییرات ایجاد شده در نیازهای مشتریان خود به کالا یا خدمات، واکنش نشان دهیم.
۱۴. ما دائما تلاش‌های توسعه محصول خود را ارزیابی می‌کنیم تا اطمینان یابیم که آن‌ها با آنچه مشتریان می‌خواهند مطابقت دارند.
۱۵. چندین بخش به‌صورت دوره‌ای با هم هماهنگ می‌شوند تا پاسخ به تغییراتی که در محیط کسب‌وکار ما اتفاق می‌افتد، برنامه‌ریزی کنند.
۱۶. هنگامی که چیز مهمی برای مشتری یا بازار اصلی اتفاق می‌افتد، تمامی واحدهای کسب‌وکار در مدت کوتاهی از آن آگاه می‌شوند.
۱۷. اگر هر رقیبی یک کارزار فشرده‌ای برای مشتریان ما راه‌اندازی کند، ما بی‌درنگ به آن واکنش نشان می‌دهیم.

۱۸. در این واحد کسب‌وکار، ما حداقل دو بار در سال با مشتریان ملاقات می‌کنیم تا محصولات و خدماتی را که در آینده به آن نیاز دارند شناسایی کنیم.

۱۹. هنگامی که متوجه شویم مشتریان ما گرایش دارند که کالاها و یا خدمات خود را تغییر دهند، بخش‌های مربوطه تلاش خود را برای انجام این کار صورت می‌دهند.

۲۰. در واحدهای کسب‌وکار ما، پرسنل بازاریابی به‌گونه‌ای منظم نشست‌هایی را با سایر بخش‌های عملیاتی برای بحث در مورد نیازهای آتی مشتری منعقد می‌کنند.

یادگیری گرای

۱. چشم‌انداز مشترک را ارتقاء می‌دهیم.
۲. مهارت‌های شخصی را افزایش می‌دهیم.
۳. کارمندان را تشویق می‌کنیم تا ریسک کنند.
۴. سطح تفکر سیستم شرکتی را افزایش می‌دهیم.
۵. تغییر در شیوه تفکر را ارتقاء می‌دهیم.
۶. یادگیری تیمی فرایندگرا^۱ را ارتقاء می‌دهیم.
۷. بر انجام یادگیری-انجام بهتر^۲ تاکید می‌کنیم.
۸. توانایی کارکنان را افزایش می‌دهیم.
۹. درک متقابل و اعتماد متقابل ایجاد می‌کنیم.
۱۰. یادگیری و بهبود مستمر را افزایش می‌دهیم.
۱۱. بهبود مهارت‌ها و توانایی کارکنان را افزایش می‌دهیم.
۱۲. سازماندهی و مدیریت مبتنی بر مشارکت را ایجاد می‌کنیم.
۱۳. رشد فردی و همچنین رشد سازمانی را افزایش می‌دهیم.
۱۴. هماهنگی و ارتباطات میان بخش‌های عملکردی را افزایش می‌دهیم.

نوآوری

۱. مدیریت ایده‌های ابتکاری را به‌گونه‌ای جدی پیگیری و دنبال می‌کند.
۲. افرادی که در راستای ایده‌های جدید کار نمی‌کنند جریمه می‌شوند.
۳. نوآوری به راحتی در مدیریت برنامه/ پروژه مورد پذیرش قرار می‌گیرد.
۴. نوآوری فنی براساس نتایج پژوهش، به سهولت مورد پذیرش قرار می‌گیرد.
۵. نوآوری در این واحد کسب‌وکار پر ریسک انگاشته می‌شود و در برابر آن مقاومت می‌شود.

¹ Process Oriented

² Doing-learning-doing better

شیوه عمل کسب و کار

۱. گرایش به پذیرش مسئولیت شکست وجود دارد.
۲. تصمیم‌گیری‌ها براساس بحث و گفتگوی آزاد پیرامون حقایق اتخاذ می‌شود.
۳. قدرت بسیار متمرکز است؛ فقط یک مشت در بالای سازمان وجود دارد.
۴. افراد در سراسر این واحد کسب و کار پشتیبانی و کمک می‌شوند.
۵. تصمیم‌گیری به پایین‌ترین سطح ممکن تفویض می‌شود.
۶. افراد در اجرای تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند و تصمیم‌گیری‌ها به اطلاع آن‌ها رسانده می‌شود.
۷. افراد گرایش دارند قدرت خود را به اشتراک بگذارند – فضای با هم کار کردن وجود دارد.
۸. گرایش به همکاری در سراسر واحدهای سازمانی در این واحد کسب و کار وجود دارد.
۹. پس از اتخاذ تصمیم، مدیریت نتایج را به کارکنان اطلاع می‌دهد.
۱۰. ما در مورد تیم کاری و به اشتراک‌گذاری صحبت می‌کنیم، اما افراد بی‌سر و صدا به حفظ قدرت و اختیار خود اصرار می‌کنند.
۱۱. تصمیم‌گیری‌ها براساس پژوهش‌ها، داده‌ها و معیارهای فنی و برخلاف علایق سیاسی اتخاذ می‌شود.

عملکرد کسب و کار

۱. زمان چرخه محصول جدید.
۲. نرخ موفقیت محصول جدید.
۳. درجه تمایز محصول.
۴. اولین در بازار با شروع تولید جدید.
۵. نرخ معرفی محصول جدید.
۶. رضایت مشتری.
۷. بازده سرمایه‌گذاری.
۸. رشد فروش.

مقیاس لی، لین و چو (۲۰۰۸)

مقیاسی توسط لی، لین و چو^۱ در سال ۲۰۰۸ طراحی و معرفی شده است که سازه‌ها و منابع آن در جدول ۳۸ ملاحظه می‌شود:

جدول ۳۷. مقیاس سنجش بازار گرایبی لی، لین، چو (۲۰۰۸)

شاخص‌های مقیاس	سازه‌ها و منابع
----------------	-----------------

¹ Ci-Rong Li, Chen-Ju Lin, Chih-Peng Chu

<ol style="list-style-type: none"> ۱. هدف کسب‌وکار ما اساساً مبتنی بر رضایت مشتری است. ۲. ما به‌طور مداوم سطح تعهد و جهت‌گیری خود را برای برآورده کردن نیازهای مشتری مورد پایش قرار می‌دهیم. ۳. ما اطلاعات مربوط به تجارب موفق و ناموفق مشتری را آزادانه در همه کارکردهای کسب‌وکار منتشر می‌کنیم. ۴. راهبرد ما برای ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر درک ما از نیازهای مشتری است. ۵. ما رضایت مشتری را به‌صورت نظام‌مند و به‌گونه‌ای متناوب اندازه‌گیری می‌کنیم. ۶. ما به مشتریان به‌گونه‌ای منظم و قاعده‌مند خدمات ارائه می‌کنیم. ۷. ما از میان مشتریان و رقبای خود، بیشتر بر مشتریان تمرکز می‌کنیم. ۸. ما برای باور هستیم که این کسب‌وکار در درجه نخست برای خدمت به مشتریان پایه‌گذاری شده است. ۹. ما حداقل یک بار در سال از مصرف‌کنندگان نظرسنجی می‌کنیم تا کیفیت محصولات و خدمات خود را مورد ارزیابی قرار دهیم. ۱۰. داده‌های مربوط به رضایت مشتری به‌گونه‌ای منظم در همه سطوح شرکت انتشار می‌یابد. 	<p>بازارگرایی واکنشی یا پاسخگو^۱</p> <p>دشپاند و فرلی (۱۹۹۸)</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. ما حتی در محصولاتی که در شرف منسوخ شدن هستند نیز نوآوری می‌کنیم. ۲. ما به مشتریان کمک می‌کنیم تا تحولات بازار را پیش‌بینی کنند. ۳. ما به‌گونه‌ای پیوسته تلاش می‌کنیم تا نیازهای بیشتری از مشتریان خود را که آن‌ها از وجود آن‌ها آگاه نیستند، کشف کنیم. ۴. ما راه‌حلهایی را برای برآورده کردن نیازهای پنهان مشتریان را با محصولات و خدمات جدید خود تجسم می‌بخشیم. ۵. ما نیازهای جدید مشتریان در مورد چگونگی استفاده از محصولات/ خدمات را کشف می‌کنیم. ۶. ما فرصت‌ها را در حوزه‌هایی کشف می‌کنیم که در آنجا مشتریان به دشواری نیازهای خود را بیان می‌کنند. ۷. ما با مصرف‌کنندگان از نزدیک کار و صحبت می‌کنیم تا نیازهای جدید مشتریان را که برای شناسایی به ماه‌ها یا حتی سال‌ها زمان نیاز دارد، کشف کنیم. ۸. ما روندهای محوری فناوری، کسب‌وکار و شیوه مصرف را مورد مطالعه قرار می‌دهیم تا آنچه را که مشتریان در بازار آینده به آن نیاز خواهند داشت، بدست آوریم. 	<p>بازارگرایی کنشی^۲</p> <p>نارور و همکاران (۲۰۰۴)</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. شرکت ما تقاضاهایی را می‌پذیرد که فراتر از محصولات و خدمات موجود باشد. ۲. ما محصولات و خدمات جدیدی را ابداع می‌کنیم. ۳. ما محصولات و خدمات جدیدی را در بازارهای محلی خود جستجو می‌کنیم. ۴. ما محصولات و خدماتی را که برای شرکت ما کاملاً جدید محسوب می‌شوند، تجاری‌سازی می‌کنیم. ۵. ما بیشتر فرصت‌های جدید را در بازارهای نو مورد استفاده قرار می‌دهیم. ۶. شرکت ما به‌گونه‌ای مرتب از کانال‌های توزیع جدید استفاده می‌کند. 	<p>نوآوری بنیادین^۳</p> <p>جنسن و همکاران^۴ (۲۰۰۶)</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. ما محصولات و خدمات موجود را بیشتر اصلاح می‌کنیم. ۲. ما اصلاحات کوچکی را به‌گونه‌ای منظم در محصولات و خدمات موجود ایجاد می‌کنیم. ۳. ما معرفی محصولات و خدمات موجود برای بازارهای محلی را بهبود می‌بخشیم. ۴. ما کارایی تهیه محصولات و خدمات را بهبود می‌بخشیم. ۵. ما مقیاس‌های اقتصادی را در بازارهای موجود افزایش می‌دهیم. ۶. شرکت ما ارائه خدمات را برای مشتریان موجود گسترش می‌دهد. 	<p>نوآوری تدریجی^۵</p> <p>جنسن و همکاران (۲۰۰۶)</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. مأموریت راهبردی شرکت ما کاملاً دقیق و باثبات تعریف شده است. ۲. مأموریت شرکت ما اجازه انعطاف‌پذیری اندکی را برای گسترش دامنه عملیات می‌دهد. ۳. هر فعالیتی که خارج از مأموریت راهبردی ما انجام شود، مورد تشویق قرار می‌گیرد. ۴. تغییر مأموریت راهبردی برای مواجهه با چالش‌ها دشوار است. 	<p>ثبات در مأموریت استراتژیک^۶</p> <p>اتوهن – گیما و همکاران (۲۰۰۵)</p>

¹ Responsive market orientation

² Proactive market orientation

³ Radical innovation

⁴ Jansen et al.

⁵ Incremental innovation

⁶ Strategic mission rigidity

<p>با توجه به توسعه محصول، وفاق عامی در فرایند تصمیم‌گیری پیرامون موارد ذیل وجود دارد:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. سطح کیفی محصولات جدید. ۲. اهداف مشتری. ۳. موضوعات طراحی محصول. ۴. راهبرد محصول. 	<p>توافق استراتژیک^۱ اتوهن - گیما و همکاران (۲۰۰۵)</p>
<ol style="list-style-type: none"> ۱. فرصت انجام کارهای چالش‌برانگیز از نظر تیم مدیریت عالی مهم است. ۲. ترجیح داده می‌شود بر روی وظایفی کار شود که ما را ناگزیر به یادگیری چیزهای جدید کند. ۳. همیشه راه‌های جدید یادگیری برای نیل به هدف وجود دارد. ۴. کار بر روی مشکلات و وظایف چالشی، بهترین گونه کار است. ۵. برای ایجاد فرصت جهت گسترش توانایی‌های کارکنان تلاش می‌شود. ۶. از این‌که مفروضات مشترک سازمان را مورد انتقاد قرار دهید، نگران نیستید. ۷. به‌گونه‌ای پیوسته پرسش‌هایی از ادراک کارکنان نسبت به بازار و رقابت منعکس می‌شود. 	<p>یادگیری گرایی^۲ سوجان و همکاران^۳ (۱۹۹۴)</p>
<p>در شرکت کارهای گوناگونی مانند پژوهش و توسعه، بازاریابی، ایجاد ارتباطات، به اشتراک‌گذاری و استفاده از اطلاعات مربوط به مشتریان کنونی و آتی، رقبا و سایر اطلاعات بازار در توسعه محصول انجام می‌شود. به‌گونه‌ای کلی، هر یک از این فرایندها و اطلاعات بازار جدید چگونه در شرکت شما تفسیر می‌شود؟ ما عموماً به مشاهده اطلاعات و شرایط بازار به صورت زیر تمایل داریم:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نمایش سود/ زیان ۲. غیرقابل کنترل/ قابل کنترل ۳. داشتن مفهوم منفی/ مثبت برای شرکت ۴. نمایش تهدید/ فرصت برای شرکت 	<p>فرصت بازار ادراک شده^۴ داتون و جکسون^۵ (۱۹۹۸)</p>
<p>لطفاً با توجه به محیط شرکت موافقت خود را با هر یک از اظهارات زیر اعلام کنید:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. فناوری در محیط بازار به سرعت در حال تغییر است. ۲. تغییرات فناورانه فرصت‌های بزرگی را در صنعت رقم می‌زند. ۳. تعداد زیادی از ایده‌های جدید محصول از طریق پیشرفت‌های فناورانه در صنعت ما امکان‌پذیر شده است. ۴. در صنعت پیشرفت‌های فناورانه عمده وجود دارد. 	<p>عدم قطعیت فناوری^۶ جاورسکی و کولی (۱۹۹۳)</p>
<p>لطفاً میزان موافقت خود را با هر یک از موارد زیر در مورد شرکت خود اعلام کنید:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. مشتریان صنعت ما همواره گرایش به پیگیری محصولات جدید دارند. ۲. مشتریان جدید به محصولاتی نیاز دارند که با نیاز مشتریان کنونی متفاوت است. ۳. ما شاهد تقاضای محصولاتی از مشتریان هستیم که قبلاً از ما خرید نمی‌کردند. 	<p>عدم قطعیت بازاری^۷ جاورسکی و کولی (۱۹۹۳)</p>
<p>لطفاً میزان موافقت خود را با هر یک از موارد زیر در مورد شرکت خود اعلام کنید:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. ما در کوتاه‌مدت منابع زیادی برای سرمایه‌گذاری طرح‌های خود داریم. ۲. ما منابع غیرتخصیصی زیادی در اختیار داریم که می‌تواند در کوتاه‌مدت برای سرمایه‌گذاری در برنامه‌های راهبردی مورد استفاده قرار گیرد. ۳. ما منابع زیادی را در اختیار مدیریت قرار می‌دهیم تا ابتکارات راهبردی جدیدی را برنامه‌ریزی کند. ۴. ما در کوتاه‌مدت قادر به دریافت منابع برای حمایت از طرح‌های راهبردی جدید خود هستیم. 	<p>سکون (کساد) سازمانی^۸ دی لوکا و اتوهن - گیما (۲۰۰۷)</p>

سنجش بازارگرایی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران

به منظور سنجش بازارگرایی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران مقیاسی برای این شرکت‌ها طراحی شد که جزئیات آن در جدول ۳۹ مشاهده می‌شود:

¹ Strategic consensus
² Learning orientation
³ Sujan et al.

⁴ Perceived market opportunity
⁵ Dutton & Jackson
⁶ Technology uncertainty

⁷ Market uncertainty
⁸ Organizational slack

جدول ۳۸. مقیاس سنجش بازارگرایی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران (۲۰۲۰)

خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	شاخص‌ها	سازه
					۱. اهداف کسب‌وکار ما مبتنی بر رضایت مشتری است.	مشتری‌گرایی (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، دنگ و دارت، ۱۹۹۴، اوا توماسکووا، ۲۰۰۹، ماتیر، بوشوف و ماتسون، ۲۰۱۰)
					۲. راهبردهای کسب و کار ما مبتنی بر باور ما برای خلق ارزش بیشتر برای مشتریان است.	
					۳. راهبرد ما برای ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر درک ما از نیازهای مشتریان است.	
					۴. ما به‌طور مرتب عواملی را که بر رفتار خرید مشتریان تأثیر می‌گذارد، تحلیل می‌کنیم.	
					۵. ما رضایت مشتری را به‌صورت نظام‌مند و پیوسته مورد سنجش قرار می‌دهیم.	
					۶. ما به خدمات پس از فروش توجه می‌کنیم.	
					۱. ما به‌گونه منظم، پیشرفت رقبا و سیاست‌های بازاریابی آن‌ها را مورد پایش قرار می‌دهیم.	رقیب‌گرایی (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، دنگ و دارت، ۱۹۹۴، اوا توماسکووا، ۲۰۰۹)
					۲. ما تلاش می‌کنیم که رفتار رقبای اصلی خود را پیش‌بینی کنیم.	
					۳. ما به نقاط قوت و ضعف رقبای اصلی خود آگاه هستیم.	
					۴. ما به‌طور مرتب استراتژی‌های رقبای اصلی خود را تحلیل می‌کنیم.	
					۵. ما بهینه‌گزینی را نسبت به رقبای اصلی انجام می‌دهیم.	
					۱. هر یک از کارکنان به شایستگی‌ها و مسئولیت‌های خود آگاه هستند.	هماهنگی میان کارکردی (نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰، دنگ و دارت، ۱۹۹۴، اوا توماسکووا، ۲۰۰۹)
					۲. هر یک از کارکنان با اهداف اصلی سازمان آشنایی دارند و می‌دانند که چگونه در راستای نیل به آن‌ها مشارکت کنند.	
					۳. اطلاعات واحد بازاریابی با کلیه بخش‌ها هم‌رسانی می‌شود.	
					۴. کلیه بخش‌ها در تهیه برنامه‌ها و استراتژی‌های کسب‌وکار نقش دارند.	
					۵. همه وظایف کسب‌وکار ما (به‌عنوان مثال بازاریابی / فروش، تولید، پژوهش و توسعه، مالی / حسابداری و غیره) به‌گونه‌ای بکپارچه در خدمت بازارهای هدف ما هستند.	
					۶. ما بطور مرتب جلسات میان‌بخشی را جهت بررسی روندها و تحولات بازار برگزار می‌کنیم.	
					۱. ما محصولات و خدمات جدیدی را ابداع می‌کنیم.	نوآوری‌گرایی (نارور، اسلیتر و مک لچلان، ۲۰۰۴، لی، تسای، ۲۰۰۵، جانسن و همکاران، ۲۰۰۶)
					۲. ما در خلق نوآوری‌های تکنولوژیک، پیشرو هستیم.	
					۳. محصولاتی را که برای شرکت ما جدید محسوب می‌شوند، بطور کامل تجاری‌سازی می‌کنیم.	
					۴. شرکت ما بیشتر ایده‌های جدید را مورد آزمون قرار می‌دهد.	
					۵. در شرکت ما از ماشین‌آلات با فناوری روز استفاده می‌شود.	
					۶. شرکت ما برای انجام کارها، راه‌های جدیدی را جستجو می‌کند.	
					۱. شرکت ما یادگیری را به‌عنوان کلید بهبودی تلقی می‌کند.	یادگیری‌گرایی
					۲. در شرکت ما، یادگیری کارکنان نه هزینه بلکه به‌مثابه سرمایه‌گذاری تلقی می‌شود.	
					۳. در شرکت ما، یادگیری به‌مثابه تضمین بقای سازمانی تلقی می‌شود.	

				۴. مدیران شرکت معتقد هستند که توانایی یادگیری شرکت ما، کلید مزیت رقابتی ما به شمار می‌آید.	(محمود، بلانکسون، اوسو، سونی، ترانگ، ۲۰۱۵، لی، تسای، ۲۰۰۵)
				۵. شرکت ما یادگیری و بهبود مستمر را افزایش می‌دهد.	
				۱. شرکت ما به‌طور ادواری روندها و تحولات بازار را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد.	آینده‌گرایی
				۲. شرکت ما به‌طور ادواری تغییرات آتی احتمالی محیط کسب و کار را ارزیابی می‌کند.	
				۳. ما تغییر در ترجیحات مشتریان را مورد پایش قرار می‌دهیم.	
				۴. ما تغییرات تدریجی و اساسی در حال وقوع در صنعت خود را در زمینه‌های گوناگون (مانند اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی، قوانین، رقابت) مورد پایش قرار می‌دهیم.	
				۱. در کسب و کار ما ترجیحات مشتریان در زمینه محصول، با گذشت زمان تغییر می‌کند.	آشنایی بازار
				۲. مشتریان ما تمایل دارند که همیشه پیگیر محصول جدیدی باشند.	
				۳. ما شاهد تقاضای محصولات و خدماتی هستیم که قبلاً هرگز مشتریان ما آنها را خریداری نکرده‌اند.	
				۴. مشتریان جدید به محصولات گرایش دارند که با تمایلات مشتریان فعلی ما متفاوت است.	
				۱. فناوری در صنعت ما سریعاً در حال تغییر است.	آشنایی تکنولوژیکی
				۲. تغییرات فناورانه، فرصت‌های بزرگی را در صنعت ما ایجاد می‌کند.	
				۳. تعداد زیادی از ایده‌های جدید مربوط به محصول، از طریق پیشرفت‌های فناورانه در صنعت ما امکان‌پذیر شده است.	
				۱. رقابت در صنعت ما بیرحمانه است.	شدت رقابت
				۲. «کارزارهای تبلیغاتی» زیادی در صنعت ما برقرار است.	
				۳. هر چیزی که یک رقیب پیشنهاد می‌دهد، سایر شرکت‌ها به سرعت خود را با آن هماهنگ می‌کنند.	
				۴. رقابت قیمتی از ویژگی‌های صنعت ما است.	
				۵. تقریباً هر روز اقدام رقابتی جدیدی به گوش می‌رسد.	
				۶. رقبای ما نسبتاً قوی هستند.	
				۱. حجم فروش شرکت ما نسبت به رقیب افزایش یافته است.	عملکرد بازار
				۲. سهم بازار شرکت ما نسبت به رقیب افزایش یافته است.	
				۱. سطح رضایت مشتری شرکت ما نسبت به سال گذشته افزایش یافته است.	عملکرد مشتری
				۲. سطح وفاداری مشتری شرکت ما نسبت به سال گذشته افزایش یافته است.	
				۱. سود کل شرکت ما در مقایسه با رقیب افزایش یافته است.	عملکرد مالی
				۲. حاشیه سود شرکت ما در مقایسه با رقیب افزایش یافته است.	

۲- جنس: مرد زن

۳- سن:

۴- میزان تحصیلات: دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری

۵- تعداد کل کارکنان شرکت:

۶- تعداد کارکنان شاغل در بازاریابی:

۷- فعالیت‌های بازاریابی شرکت شما تحت نظر چه مدیری انجام می‌شود؟

مدیر عامل مدیر بازاریابی مدیر فروش مدیر مالی مدیر تولید

۸- میزان تحصیلات مدیر مسئول فعالیت‌های بازاریابی شرکت:

دیپلم فوق دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری

۹- سمت تکمیل کننده پرسشنامه در شرکت:

۱۰- نام شرکت:

۱۱- نام محصول تولیدی:

۱۲- مقدار تولید در سال:

منابع و مراجع

- آتشی، علی، رستگار، عباسعلی، دامغانیان، حسین، ۱۳۹۷، مدل رهبری دانشوران در سازمان‌های دانش‌بنیان ایران: رویکرد تئوری داده بنیاد احمد فراهی، احمد، حبیبی پور، فرزاد، پازری، محسن ۱۳۸۲، زیر ساخت‌های فرهنگی و آموزشی جامعه دانایی‌محور
- استیگلیتز، جوزف ای، ۱۳۸۲، جهانی‌سازی و مسائل آن، گلریز، حسن، نشر نی
- استریتن، پاول، ۱۳۸۵، مشکل رشته اقتصاد معاصر در چیست، یوسفی، محمدقلی
- انتظاری، یعقوب، ۱۳۹۹، اقتصاد دانش‌بنیان: توسعه به‌مثابه ساخت اکوسیستم‌های دانش‌بنیان، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
- ایزدیان، زینب، عبدالمهی، بیژن، کیانی، مراد، ۱۳۹۲، مدیریت دانش الگویی جهت مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری، فصلنامه رشد و فناوری
- برادران شرکا، حمیدرضا، ۱۳۷۸، «نقش دولت در جهان در حال تحول»، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول
- بهبودی، داود، امیری، بهزاد، ۱۳۸۹، رابطه بلندمدت اقتصاد دانش‌بنیان و رشد اقتصادی در ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری
- پیشگامی‌فرد، خان‌بیگو، افشین، ۲۰۰۸، آینده پژوهی در وضعیت آموزش عالی زنان در خاورمیانه با تاکید بر موقعیت زنان ایران، نشر علم
- تارو، لستر سی، ۱۳۸۳، جهانی‌شدن: بخت با شجاعان یار است، کیاوند، عزیز، نشر فرا
- تافلر، آلوین، ۱۳۸۶، شوک آینده، شهین دخت خوارزمی، نشر علم
- تافلر، آلوین، ۱۳۷۹، شوک آینده، کامرانی، حشمت‌ا...، نشر علم
- تافلر، آلوین، ۱۳۷۶، شورش‌های موج سوم، عبادپور، سروش
- تافلر، الوین، تافلر، هیدی، ۱۳۸۶، جنگ و ضد جنگ: بقا در آستانه سده بیست و یکم، خوارزمی، شهیندخت، انتشارات آسونه
- تودارو، مایکل، ۱۳۹۱، توسعه اقتصادی در جهان سوم، فرجادی، غلامعلی
- توسلی، محمود، نیکونسبتی، علی، ابوجعفری، روح‌ا...، ۱۳۹۵، اقتصاد دانش‌بنیان: بررسی نقش فناوری و نوآوری در توسعه اقتصادی، نشر چشمه
- جان موون، میشل مینور، ۱۳۹۵، رفتار مصرف کننده، حیدرزاده، کامبیز
- جباری، محمد، ۱۳۸۷، اقتصاد دانش‌محور، فصلنامه ی راهبرد، شماره ۲۱۶
- چنگ، ها - چون، ۱۳۹۲ (۲۰۰۸)، نکته مکتوم سرمایه‌داری، نبوی، میر محمود، شهابی، مهرداد، انتشارات کتاب آمه
- چنگ، ها - چون، ۱۳۹۲ (۲۰۱۰)، نیکوکاران نابکار، نبوی، میر محمود، شهابی، مهرداد، انتشارات کتاب آمه
- خوارزمی، شهیندخت، ۱۳۷۹، نگاه مایکل پورتر به بنگاه و توسعه اقتصادی
- خور، مارتین، ۱۳۸۳، جهانی‌شدن و جنوب (برخی مباحث انتقادی)، ساعی، احمد، نشر قومس
- علیپور ملاباشی، یاور، شهریور ۱۳۹۱، موج سوم زوال جامعه صنعتی
- دالکیر، کیمیز، ۱۳۹۲، مدیریت دانش در تئوری و عمل، زرگرپور، حمید، بریمانی، حمید، زرآبادی پور، انتشارات پندار پارس
- دراکر، پیتر، ۲۰۰۲، مدیریت در جامعه آینده، افرا
- دراکر، پیتر اف، ۱۴۰۰، مبحثی پیرامون نوآوری، گوهریان، محمد ابراهیم، شالچیان، شهاب، شرکت چاپ و نشر بازرگانی

- دهکردی، علی، ۱۳۸۷، مگادایم‌ها: الزام راهبردی، آینده سازمان‌ها، انتشارات موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی
- دیواندری، علی، نیکوکار، غلامحسین، نهبان‌اندیان، محمد، آقازاده، هاشم، ۱۳۸۷، بازارگرایی و عملکرد کسب‌وکار در ایران، نشریه مدیریت بازرگانی
- رابینز، جاج، ۱۳۹۳، رفتار سازمانی، زارع، مهدی، انتشارات نص
- رحمان زاده، سید علی، ۱۳۸۹، کارکرد شبکه‌های اجتماعی مجازی در عصر جهانی‌شدن
- رفیعی، سعید حسین، شاه میرزایی، علی رضا، اسلامی، سید رضا، ۱۳۹۵، بررسی ظرفیت قوانین ایران برای الگوبرداری از سیاست‌های همپایی صنعتی در کشورهای موفق، نشر چشمه
- روستا، احمد، ونوس، داور، ۱۳۸۶، مدیریت بازاریابی
- رهبر، میثم امیری، ندا علم‌الهدی، ۱۳۹۵، اقتصاد دانش‌بنیان: تعاریف، شاخص‌ها، نقش دولت‌ها و دلالت‌های آن برای ایران، نشر چشمه
- ریفکین، جرمی، ۱۹۹۶، فرجام «کار» (زوال نیروی کار جهانی و طلوع عصر پسا بازار)، مرتضوی، حسن، انتشارات دانش ایران
- زکریا، فرید، ۱۳۹۳، جهان پسا‌آمریکایی، عزیزی، احمد، انتشارات هرمس
- سوزنچی کاشانی، ابراهیم، ۱۳۹۵، مروری بر رویکردها و نظریه‌های اقتصاد دانش‌بنیان، نشر چشمه
- شاکری، عباس، ۱۳۹۵، اقتصاد کلان، نظریه‌ها و سیاست‌ها
- شریعتی، سید ایمان، ۱۳۹۲، ارائه مدل برای تعامل صنایع پیشرو با پارک‌ها و مراکز رشد فناوری، کنفرانس ملی مدیریت فناوری
- شعبانی، احمد، عبدالملکی، حجت ا...، ۱۳۹۰، توسعه اقتصادی دانش پایه؛ مبنای نظری، تجربیات و الزامات سیاست‌گذاری
- شهنازی، روح ا...، ۱۳۹۱، عوامل موثر بر تولید صنایع با فناوری برتر در اقتصاد دانش‌محور، فصلنامه رشد و فناوری
- شهنازی، روح ا...، مؤذن جمشیدی، هما، اکبری، نعمت ا...، ۱۳۹۲، نقش و جایگاه اقتصاد دانش‌محور بر شکل‌گیری مناطق ویژه علم و فناوری
- شومپتر، جوزف، ۱۳۷۵، تاریخ تحلیل اقتصادی، فاطمی، فریدون، نشر مرکز
- صیوری کاشانی، منوچهر، ۱۳۷۷، از جامعه صنعتی تا جامعه فراصنعتی، بررسی و ارزیابی نظریه‌ها
- صفرلو، حسین، راشدی، حمید، یزدانی، حسین، ۱۳۹۲، چالش‌های پیش روی پارک‌های علم و فناوری در حوزه مدیریت تکنولوژی کشور ایران
- صمدی میارکلانی، حمزه، صمدی میارکلانی، حسین، ۱۳۹۱، نظریه‌ها و الگوها/مدل‌های ارتباط میان دانشگاه‌ها و صنعت در اقتصاد دانش‌بنیان
- طالقانی، غلامرضا، افقهی فریمانی، علی اکبر، ۱۳۹۴، تئوری‌های مدیریت
- طاهری، شهنام، ۱۳۸۰، توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی
- عمادزاده، مصطفی، شهنازی، روح ا...، ۱۳۸۶، بررسی مبانی و شاخص‌های اقتصاد دانایی‌محور و جایگاه آن در کشورهای منتخب در مقایسه با ایران، پژوهش‌های اقتصادی
- فراهی، احمد، حبیبی پور، فرزاد، پازری، محسن ۱۳۸۲، زیر ساخت‌های فرهنگی و آموزشی جامعه دانایی‌محور
- فریدمن، میلتن، ۱۳۸۳، اقتصاد بین‌الملل: نظریه و سیاست، محمدی، اسفندیار
- فوکویاما، فرانسیس، ۲۰۲۱، پس از پایان تاریخ، امیری وحید، مجتبی، نشر سهامی انتشار
- قزلسفلی، محمدتقی، ۱۳۸۶، ویژگی‌های معرفت‌شناسی‌اندیشه در پیشامدن، مدرن و پسامدرن
- علیپور ملاملاشی، یاور، شه‌ریور ۱۳۹۱، موج سوم زوال جامعه صنعتی

- کاتلر، فیلیپ، آرمسترانگ، گری، ۱۹۹۰، اصول بازاریابی، ۱۹۹۷، فروزنده، بهمن
- کاتلر، فیلیپ، کارتاجایا، هرماوان، ستیاوان، ایوان، ۲۰۱۰، نسل سوم بازاریابی: از محصول به مشتری و به روح انسانی، ایرانی، حمیدرضا، رحمتی، اصغر، انتشارات آریانا قلم
- کاتلر، فیلیپ، کارتاجایا، هرماوان، ستیاوان، ایوان، ۱۳۹۶، بازاریابی عصر چهارم: گذار از بازاریابی سنتی به دیجیتال، روستا، احمد، عبدا...پور، سجاد، انتشارات سیتِه
- کاتلر، فیلیپ، کارتاجایا، هرماوان، ستیاوان، ایوان، ۱۴۰۰، نسل پنجم بازاریابی فناوری در خدمت بشریت، کریمی علویجه، محمدرضا، قندهاری، زهرا، شرکت چاپ و نشر بازرگانی
- کاتلر، فیلیپ، کسلین، جان ای، ۲۰۰۹، مدیریت بازاریابی در عصر آشوب و تلاطم بازار، مهرابی، هرمز، موسسه خدمات فرهنگی رسا
- کاتلر، فیلیپ، دن هوان، هوی، ستیاوان، ایوان، ۱۴۰۰، فتح آینده: هماهنگی بازاریابی و کارآفرینی، سلطانی، حسین علی، صادقی، علی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی
- کاستلز، مانوئل، ۱۳۸۰، عصر اطلاعات ظهور جامعه شبکه ای، علیقلیان، احد، خاکباز، افشین، تهران، نشر طرح نو
- کالینز، جیم، ۲۰۰۱، از خوب به عالی، سپهرپور، ناهید، انتشارات آوین
- کیرک براید، پاول، وارد، کارن، ۱۳۸۷، جهانی شدن، مدیریت و طراحی سازمان، واعظی، رضا، زارع اشکذری، جلال الدین انتشارات گنجینه علوم انسانی
- کیم، چ، و مابورن، ر، ۱۳۸۷. استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم، ترجمه محمدرضا عاطفی گماوات، پانکاج، ۱۳۹۶، نیمه جهانی شدن و بازتعریف استراتژی‌های جهانی، کریمی علویجه، محمد رضا، نشر مهکامه
- گیدنز، آنتونی، ۱۳۸۸، چشم اندازه‌های جهانی، جلائی پور، حمید رضا، انتشارات طرح نو
- لئون شیفمن، جوزف ویزنبلت، ۱۳۹۵، رفتار مصرف‌کننده، حیدرزاده، کامبیز، اردلان، امین، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی قزوین
- مارکوارت، جی. مایکل، ۲۰۰۲، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنج گانه برای یادگیری سازمانی، زالی، محمدرضا، انتشارات دانشگاه تهران
- متوسلی، محمود، ۱۳۸۲، توسعه اقتصادی؛ مفاهیم، مبانی نظری، رویکرد نهادگرایی و روش شناسی، تهران: انتشارات سمت
- متوسلی، محمود، رستمیان، علی، ۱۳۹۵، رویکرد اتریشی به اقتصاد دانش‌بنیان، نشر چشمه
- محمدپور، احمد، ۱۳۸۹، فرا روش، جامعه شناسان
- محمدپور، احمد، ۱۳۸۹، روش تحقیق، جامعه شناسان
- محمدپور، احمد، ۱۳۹۲، ضد روش، جامعه شناسان، جلد ۱ و ۲
- محمددوست، کاظم، ۱۴۰۱، نگرشی به مبانی نظری بازاریابی، چاپ و نشر بازرگانی
- محمددوست، کاظم، ۱۳۹۵، مدیریت در هزاره سوم با نگاهی به مبانی پارادایم پسانوگرایی و ویژگی‌های عصر پسا صنعتی، مجله علمی تخصصی علوم انسانی
- محمددوست، کاظم، ۱۳۹۶، پاره ای از ویژگی‌ها و پیامدهای فرهنگی - اقتصادی عصر پسا صنعتی، مجله علمی تخصصی علوم انسانی
- محمددوست، کاظم، ۱۳۹۶، معرفی و بررسی پیوستار توسعه اقتصادی کشورها، مجله علمی تخصصی علوم انسانی

محمدیان، محمود، یاغچی، حسین، ۱۳۹۵، تکنیک‌های بازاریابی در بازار ایران، انتشارات شریف

محمودی، بهروز، ۱۳۹۵، سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) راهنمای بهره‌وری، سازمان ملی بهره‌وری ایران

معمارزاده، عباس، ۱۳۸۴، اقتصاد دانش‌بنیان: الزامات، نماگرها، موقعیت ایران، چالش‌ها و راه‌کارها، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین

مک‌گراث، ریتا، جلالی، حسین، ۱۳۹۴، نهایت مزیت رقابتی، تغییر استراتژی، پا به پای سرعت کسب و کار

ملکی، علی، ۱۳۹۵، آیا اقتصادهای نفتی می‌توانند دانش‌بنیان شوند؟، نشر چشمه

ملیسا شیلینگ، ۱۳۹۶، مدیریت راهبردی نوآوری‌های فناورانه، رمضانپور نرگسی، قاسم، آخوندزاده، سارا، انتشارات دانشگاه تهران

مومنی، فرشاد، نیکونسبتی، علی، ۱۳۹۵، رویکرد نهادی به اقتصاد دانش‌بنیان، نشر چشمه

موون، جان سی؛ مینور، میشل اس.، ۱۳۹۷ رفتار مصرف‌کننده: عوامل درونی و بیرونی، صالح اردستانی، عباس، سعدی، محمدرضا، تهران: نشر اتحاد - جهان نو

میرزایی اهرنجانی، حسن، سرلک، محمدعلی، ۱۳۸۴، نگاهی به معرفت‌شناسی سازمانی: سیرتحول، مکاتب و کاربردهای مدیریتی

ناظمان، حمید، اسلامی‌فر، علیرضا، ۱۳۸۹، اقتصاد دانش‌بنیان و توسعه پایدار (طراحی و آزمون یک مدل تحلیلی با داده‌های جهانی)، دانش و توسعه، سال هجدهم

وارن جی، کیگان، ۱۳۸۹، مدیریت بازاریابی جهانی، عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی

هچ، ماری جو، ۱۹۹۲، نظریه سازمان، دانایی فرد، حسن

Aaker, David A. (1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Abramowitz, David (1996), *Technological change and the rise of intangible investments: the US economy's growth path in twentieth century*, in OECD, *Employment and growth in the knowledge based economy*. Paris: OECD.

Abratt R., Sacks D. (1989), *Perceptions of the societal marketing concept*. *European Journal of Marketing*.

Anderson, Douglas R. (1999), *Business ethics and the pragmatic attitude*, A Companion to Business Ethics Edited by Robert E. Frederick Copyright © 1999, Blackwell Publishers Ltd.

Agarwall, S., Erramilli, K. and Dev, C. (2003), *Market orientation and performance in service firms: role of innovation*, *Journal of Services Marketing*, 17 /1.

Alpkan, L., Yilmaz, C. and Kaya, N. (2007), *Market orientation and planning flexibility in SMEs: performance implications and an empirical investigation*, *International Small Business Journal*, Vol. 25, No. 2.

APEC (2000), *Towards knowledge based economies in APEC*, November.

Argyris, Chris (1977), *Double Loop Learning in Organizations*, *Harvard Business Review*, 55 (September/October) 1.

Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. and Olson, E.M. (2005), *The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance*.

Atuahene-Gima, K. and Ko, A. (2001), *An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation*, *Organization Science*, Vol. 12 No. 1.

Aubert, Reiffers (2003), *Knowledge economies in the Middle East and north Africa*, World Bank Institute.

Aviv Shoham. Gregory M. Rose. Fredric Kropp (2005), *Market orientation and Performance: a meta-analysis*.

Baker, W. and Sinkula, J.M. (1999), *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*.

Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002), *Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box*. *Journal of Marketing-Focused Management*, 5.

- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2007), *Dose market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective.*
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1997), *A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior.*
- Bansal, H.S., Sharma, B., (2000), *Investigating The Relevance of Human Resource Management In Marketing of Services: a Rudimentary Model of Internal Marketing (Working Paper).* Faculty of Administration, University of New Brunswick.
- Barclay et al. (1995), *Examining Factors Affecting Budget Overrun of Construction Projects Undertaken through Management Procurement Method Using PLS-sem Approach, Social and Behavioral Sciences.*
- Barnhart (Ed.). (1966), *The World Book Encyclopedia Dictionary, Field Enterprises Educational Corporation. Chicago.*
- Barney, J. (1991), *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, 17, PP. 99-120.*
- Barney, J. B. (1995), *Looking inside for Competitive Advantage, Academy of Management Executive, Volume 1, pp.13-27.*
- Barney, J. (1986), *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, Management Science, 32(10), pp.1231-1241.*
- Barney, J. B. (1999), *Gaining and sustaining Competitive Advantage, Adison-Wesley, Reading, MA.*
- Barney, J. B., Hesterly, William (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts, Prentice Hall.*
- Barney G. Glaser, Anselm L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory.*
- Barry B., Evans J. (1992), *Retail management: a strategic approach. Maxwell Mac Millan International.*
- Bell, Daniel. (2000), *the end of ideology. Harvard university press.*
- Bell, W. (2011), *Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era: Values, Objectivity, and the Good Society, London and New Brunswick: Transaction Publishers.*
- Benner, M.J. and Tushman, M. (2003), *Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited.*
- Benoit, D.F. and van Den Poel, D., (2009), *Benefits of quantile regression for the analysis of customer lifetime value in a contractual setting: An application in financial services. Expert Systems with Applications, 36, pp.10475-10484.*
- Berry, L. L. and Parasuraman, A., (1991), *Marketing services: Competing through quality, New York: NY, Free Press*
- Boone L.E., Kurtz D.L. (2004), *Interactive Text, Contemporary Marketing: South-Western Pub.*
- Boon, T (2004), *Do commercial banks stock market and insurance market promote economic growth: an analysis of the singapore economy, School of Humanities and Social Studies Nanyang Technological University.*
- Borges, M., Hoppen, N. and Luce, F.B. (2009), *Information technology impact on market orientation in e-business, Journal of Business Research, Vol. 62, No. 9.*
- Brue, S.L. (2000), *The Evolution of Economic Thought, (6th ed.), Dryden Press, Dryden.*
- Calcagno Monica (1996), *The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic, Department of Management and Business Administration Ca' Foscari University, Venezia.*
- Can, Cynthia Rodriguez, Carrilla, Francois A. & Jaramillo, Fernando (2003), *A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents.*
- Carayannis and Campbell, (2009), *Mode 3' and 'Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem, International Journal of Technology.*

- Carlos Devece Carlos Llopis-Albert Daniel Palacios-Marqués (2017), *Market orientation, organizational performance, and the mediating role of crowdsourcing in knowledge-based firms.*
- Castro, M.G., Delgado-Verde, M., Saez, L.P. and Navas-Lopez J.E., (2011), *Towards 'na intellectual capital-based view of the firm: Origins and nature. Journal of Business Ethics, 98, pp. 649–666.*
- Cervera, A., Molla, A., & Sanchez, M. (2001), *Antecedents and consequences of market orientation in public organizations. European Journal of Marketing, 35.*
- Chain. W. w. (1998), *Issues and Opinion on Structural Equation Modeling.*
- Chang, W.-J. (2014), *Market orientation and business-to-business (B2B): a meta-analysis perspective. Services Technology and Management.*
- Chang, Sh. C., (2010), *Bandit cellphones: A blue ocean strategy. Technology in Society, 32- pp. 219-223.*
- Cheng, C. C. and Krumwiede, D., (2012), *The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage. Journal of Technovation, pp.487-497.*
- Chen, S.W., (2013), *The effect of relationship marketing strategy on maintaining a committed online customer. Department of Commerce Automation & Management, National Pingtung Institute of Commerce, Taiwan.*
- Cheng, W., Park, J.E. and Chaiky, S., (2010), *How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. Journal of Business Research, 63(8), pp.849-855.*
- Choi. Byounggu. & Lee H., (2003), *An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. Elsevier. Information and management Journal. iss 40.*
- Churchill, G. A. (1979), *A paradigm for developing better measures for marketing constructs.*
- Churchill, G.A. and Ford, N.M. and Hartley, S.W. & Walter, C.O (1985), *Determination of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, Journal of Marketing Research, 22, pp. 103-118.*
- Clark, T. (2001), *The knowledge economy. Education Training Journal.*
- Connor, T. (1999), *Customer-led and market-oriented: a matter of balance, Strategic Management Journal, Vol. 20 No. 12.*
- Connor, T. (2007), *Market orientation and performance, Strategic Management Journal, Vol. 28.*
- Cravens D., Woodruff R. (1986), *Marketing (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.*
- Cynthia Rodriguez Canoa, I, Francois A. Carrillatb, I, Fernando Jaramillo (2003), *A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents.*
- Dahlman, C., & T. Anderson. (2000), *Korea and Knowledge- Based Economy. Making the Transition, World Bank Institute.*
- Dator, J. (1996), *Futures studies as applied knowledge, edited by Richard A. Slaughter, "New thinking for a new millennium", London Routledge.*
- Davis, S. (2009), *Becoming a knowledge-base business. International Journal of Technology Management.*
- Day, George S. (1984), *Strategic Marketing Planning. New York: West Publishing Company.*
- Day, George S. and Wensley, R. (1988), *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive, Journal of Marketing, Vol. 52 No. 2.*
- Day, George S.(1990), *Market-driven strategy: Processes for creating value. New York: The Free Press.*
- Day, George S. (1994), *Continuous learning about markets, California Management Review, Vol. 58 (October).*
- Day, George (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing 58(4).*
- Day, G. S. (1998), *What does it mean to be market-driven?. Business Strategy Review, 9.*

- Day & Webster, (1988), *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*.
- Dalkir, Kimiz (2001), *Knowledge Management in Theory and Practice*, The MIT Press.
- Deng, S. and Dart, J. (1994), *Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach*, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 No. 8.
- Deng, S., Dart, J. (1999), *The Market orientation of Chinese enterprises during a time of transation*, *European Journal of Marketing*, vol. 33, no. 5/6.
- Dennis, Charles (2004), *E – retailing* , Prentice Hall.
- Deshpande, Rohit. and Webster, F.E. (1989), *Organizational culture and marketing: defining the research*, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1 .
- Deshpande, Rohit R.et al. (1993), *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*. *Journal of International Marketing*, 7.
- Deshpande, Rohit and U.Farley, Johno. (1996), *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales*. *Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 96*.
- Deshpande, Rohit and J. U. Farley (1998), *Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis*, *ournal of Market-Focused Management*. *Journal of Market-Focused Management*, 2.
- Deshpande, Rohit and U.Farley, Johno. (1999), *Executive in Sights:Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian andJapanes Firms*. *Joumal of international Marketing*.
- Diamantopoulos, A. and Cadogan, J.W. (1996), *Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 4 No. 1.
- Diamantopoulos, A. and Hart, S. (1993), *Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1 No. 1.
- Dobnl, C.B. and Luffman, G. (2000), *Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of enviornment-behaviour-action coalignment and its performance implications*.
- Dobni, C.B. and Luffman, G. (2003), *Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 6.
- Dong, X. D., Zhang, Z., Hinsch, C.A., & Zou, S. (2016), *Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view*. *Industrial Marketing Management*, 56.
- Dosi, G. (1988), *Sources, Procedures and Microeconomic effects of innovation*. *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.
- Dragon, R. (2012), *Social marketing improve your social media processes and get your customer to stay forever*, eBook.
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Drucker, Peter (1969), *the age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New York: Hrper & Row.
- DTI (1999), *The economics of knowledge driven economy*. London.
- Dursun. Turkan & Kilic. Ceyhan (2017), *Conceptualization and Measurement of Market Orientation: A Review with a Roadmap for Future Research*.
- Edison, H., Bin Ali, N. and Torkar, R., (2013), *Toward innovation measurement in the software industry*. *Journal of System and Software*, JSS-9091. 18.
- Elkington, J. & Julia, H. (1988), *The Green Consumer Guide*. London, UK: Victor Gollancz.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000), *The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to Triple Helix of University-Industry -Government Relations*". *ResearchPolicy*, 29(2), pp. 109-123.,.

- Eva Tomášková, (2009), *The Current Methods of Measurement of Market Orientation*, *European Research Studies*.
- Farrell, M. A. (2000), *Developing a market-oriented learning organization*. *Australian Journal of Management*, 25.
- Foray, K. (2004), *Economics of knowledge*, MIT press.
- Foray, D., Lundvall (1996), *the knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy*, in *OECD, Employment and growth in the knowledge-based economy*.
- Foray, D. (2013), *patent-free innovation: a review of economic works including the analysis of a recent work in the field of experimental economics*, in *revue economique*.
- Farrell, M. A. (2002). *Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation*, *Marketing Bulletin*.
- Farrell, M. A., and Oczkowski, E. (2002), *Are Market Orientation and Learning orientation necessary for superior organizational performance?*. *Working Paper*, 2002, vol. 52/02.
- Farrell, M. A., Oczkowski E., and Kharabsheh, R. (2008), *Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures*, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20 (3).
- Fernández, Walter D. (2004), *Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices*. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2).
- Fagerberg, J., & Godinho, M. (2005), *innovation and catching-up*. In J. M. Fagerberg, *Oxford Handbook of innovation*. Oxford University press.
- Foley and Fahy, (2009), *Seeing market orientation through a capabilities lens*, *European Journal of Marketing*.
- Foray & David (2002), *Economic fundamental of knowledge society*. *Policy Futures In Education. An e-Journal*, 1(1).
- Foray (2000), *Rachid and Joe: on the essence of the Knowledge economy*. DRUID.
- Foray, D., Lundvall (1996), *The Knowledge-Based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economy*, in *OECD, Employment and Growth in the KnowledgeBased Economy*.
- Foray, D. (2004), *Economics of knowledge*, MIT Press.
- Freeman, C. & Louca F. (2001), *as time goes by*, Oxford, Oxford University Press.
- Freeman, C. (1987), *technology policy and economic performance*, London, Pinter .
- Freeman, C. & Perez, C. (1988), *structural crises of adjustment, Business cycles and investment behavior in DOSI et al*.
- Fullerton, R.A. (1988), *How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the production era*, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, pp. 108-125.
- Gary, B. and Charles, H.F. (1997), *Time versus market orientation in product concept development: Empirically-based theory generation*, *Management Science*, Vol. 43 No. 4.
- Gatignon and Xuereb. (1997), *Strategic orientation of the firm and new product performance*.
- Gebhardt et al, (2006), *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation*.
- Gerschenkron, Alexander (1962), *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Gershuny, J.I., (1978), *after industrial society*. In Giddens, op. cite.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998), *Developing a better measure of market orientation*. *European Journal of Marketing*, 32.
- Grant, R. M. (1991), *the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Spring.
- Gray, Matear, Boshoff and Matheson, (2010), *Developing a better measure of market orientation*, *European Journal of Marketing*.
- Greenley, G.E. (1995), *Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies*, *British Journal of Management*, Vol. 6, No. 1.

- Greenley, G. E. (1995), *Forms of market orientation in UK companies*. *Journal of Management Studies*, 32.
- Greif, Avner (2006), *institution and the path to the modern economy, Lesons from medieval trade*.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001), *Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility*. *Journal of Marketing*, 65.
- Grindle, Merilee S. (2007), *good enough govrnance revisited*, *Development policy review*, 25.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982), *Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry*. *ECTJ*.
- Gyepi-Garbrah, T. F., & Asamoah, E. S. (2015), *Towards a holistic internal market orientation measurement scale*.
- Hair Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle. C. & Sarstedt. M. (2013), *A primer on partial least sqrares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Hamed Gheysaria, Amran Raslia, Parastoo Roghaniana, Nadhirah Norhalima (2012), *A Review on the Market Orientation Evolution*.
- Hamel, Gary, and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*.
- Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. (1998), *Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?*, *Journal of Marketing*, 62.
- Harris, L.C. (2000), *The organizational barriers to developing market orientation*, *European Journal of Marketing*, Vol. 34.
- Harris, L. C. (2001), *Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies*. *The Journal of Management Studies*, 38.
- Harris and Ogbonna, (2001), *Leadership style and market orientation: An empirical study*, *European Journal of Marketing*
- Helfert, G., Ritter, T., Walter, A. (2002), *Redefining Market Orientation from a relationship perspective*, *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 9/10.
- Henion, Karl E. & Thomas C. Kinnear, (1976), *Ecological Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association. The University of Wisconsin – Madison.
- Hirschman, A., O. (1958), *the strategy of economic development*. New haven: Yale Univesity press.
- Hirschman, A., O. (1977), *a generalized linkage approach to development with special reference to staples*, *Essay on economic development and cultural change in honor of Bert F. Hoselitz*. Chicago University.
- Hodgson, G. M. (2006), *what are institutions?* *Journal of economic issues*, vol. 40.
- Hill,C.V.L., (1988), *Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework*. *Academy of Management Review*, 3, pp. 401-414.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2003), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, fifth edition, Soth-Western.
- Homburg,, CH., PFLESSER, CH. (2000), *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes*, *Journal of Marketing Research*, vol. 37.
- Hooley, G. et al. (2003), *Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe*. *European Journal of Marketing*, 2003, vol. 37, no. 1/2.
- Hooley, G, E and other. (2003), *The performance impact of marketing resources*.*journal of business research*.
- Houston, F.S. (1986), *The marketing concept: what it is and what it is not*, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2.
- Huang, C-H. (2012), *The Impact of Relationship Quality on Customer Loyalty*. *Journal of Contemporary Management*, 1929-0128; 1929-0136: 53-68.
- Hulland, J. (1995), *Market Orientation and Market Learning Systems: And Environment-Strategy-Performance Perspective*, Working Paper, Western Business School, London, Ontario.

- Hult, G.T.M. and Ketchen Jr, D.J. (2001), *Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9.
- Hult, G.T.M., Ketchen Jr, D.J. and Slater, S.F. (2005), *Market orientation and performance: An integration of disparate approaches*, *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 12.
- Hult, G.T.M., Ketchen Jr, D. J. and Slater, S.F. (2007), *Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view*, *Strategic Management Journal*, Vol. 28.
- Hunt, S.D. & Morgan, R. (1995), *The Comparative Advantage Theory of Competition* *Journal of Marketing*.
- Huntington, Samuel P. (1996), *the west: unique, not universal*. *Foreign affairs* 75, no. 6.
- Hurley, R. and Hult, G. T. M. (1998), *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*.
- Im, S. and Workman Jr, J.P. (2004), *Market orientation, creativity, and new product performance in high technology firms*, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 2.
- Ing. Eva Tomášková (2009), *The Current Methods of Measurement of Market Orientation*.
- Innis D.E., La Londe B.J. (1994), *Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share*. *Journal of Business Logistics*.
- Jaworski, Bernard, J., & Kohli, A. (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. *Journal of Marketing*, 54.
- Jaworski, Bernard, J., & Kohli, A. and Ajith Kuma (1993), *MARKOR: A Measure of Market Orientation*. *Journal of Marketing Research*, 30.
- Jaworski, Bernard, J., & Kohli, A. (1993), *Market orientation: Review, Refinement, and Roadmap*. *Journal of Focused Management*, 1.
- Jaworski, Bernard, J., & Kohli, A. and Sahay. (2000), *Market-driven versus driving markets*. *journal of the Academy of Marketing Science*, 28.
- Jaworski, Bernard; Kohli, Ajay K. (2000), *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability A Balanced Replication*.
- Jaworski, Bernard, J., & Kohli, A. (2017), *Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience*. *Academy of Marketing Science*.
- Jaworski, Bernard, J., and Kohli, Ajay K.: (1992), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*.
- Jaworski, Bernard, J., and Kohli, Ajay K., Selnes, F.: (1996), *Market orientation in United States and Scandinavian companies: A crosscultural study*. *Scandinavian Journal of Management*, 12.
- Johnson, B. (1994), *Educational Administration in the Post Modern Age*: London: Westport Connecticut.
- Kassarjian, H. (1971), *Incorporating Ecology into Marketing Strategy: The Case of Air Pollution*. *Journal of Marketing*, 61-65.
- Kay J. (1995), *Why Firms Succeed*, Oxford: Oxford University Press.
- Kay John (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press.
- Keller, K. (1993), *Conceptualizing, measuring, managing customer based brand equity*, *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.
- Kenneth Wilburn Green, Lisa C. Toms, James Clark. (2013). *Impact of market orientation on environmental sustainability strategy*.
- Kimery K.M., Rinehart S.M. (1998), *Markets and Constituencies, An Alternative View of the Marketing*.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005), *Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*, *Journal of Marketing*, 69 (2).
- Kohli, Ajay K. (2017), *Market Orientation in a Digital World*. *Global Business*.

- Kohli et al, (1993), *A Measure of Market Orientation: Development and Validation in a Different Cultural Context*.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971), *Social marketing: An approach to planned social change*. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- Kotler, Philip. (1977), *From Sales Obsession to Marketing Effectiveness*, *Harvard Business Review*, 55 (6).
- Kotler, Philip. (1991), *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005), *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey, United States: John Wiley & sons.ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing management 12e*. Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, Philip., Roberto E., Lee N. (2008), *Social marketing: Sage Publications Concept*. *Journal of Business Research*
- Kotler, Philip, and Armstrong, Gary (1994), *Principles of Marketing*.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Publisher, John Wiley & Sons.
- Kumar, K. (2000), *Market orientation, organizational competencies and performance: An empirical investigation of a path-analytic model*. *Journal of American Academy of Business*, vol. 1.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011), *Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?* *Journal of Marketing*, 75.
- Kumar Sett, Rahul, (2016), *Market orientation–firm performance link in a dynamic environment: looking inside the black box*.
- Kumar, V., (2006), *CLV: the databased approach*. *Journal of Relationship Marketing*, 5(2/3), pp.7-35.
- Lane (1966), *The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society*, *American Sociological Review*, 31, 649–662.
- Langerak, F. (2003), *An appraisal of research on the predictive power of market orientation*, *European Management Journal*, Vol. 21.
- Lau R.S.M. (1996), *Strategic Flexibility: a New Reality for World-class Manufacturing*, *SAM Adv Manage Journal*.
- Lee. K. (2005), *making a technological catch up: barriers and opportunities*. *Asian journal of technology innovation*.
- Lee, K., & Leem, C. (2001), *technological regimes, catchgin-up and leapfrogging: findings from the koreqn industries*. *Research policy*, 30.
- Lee, R.P, Naylor, G. and Chen, Q., (2011), *Linking customer resources to firm success: the role of marketing program implementation*. *Journal of Business Research*, 64(4), pp.394-400.
- Lee, Tien-Shang & Tsai, Hsin-Ju, (2005), *The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness*,
- Lederman, D. & W. F. Maloney 92007), *trade structure and growth*. In Lederman, D. & W. F. Maloney, *natural resources: Neither curse nor destiny*. Stanford university press.
- Lemon, Katherine & Verhoef, Peter (2016), *Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey*.
- Levine, R (2004), *Finance and growth: theory and evidence*, NBER Working Paper.
- Levine, R & Zervos, S (1998), *Stock markets, Banks and Economic Growth* *American Economic Review*.
- Leydesdorff, L., (1997), *The New Communication Regime of University-Industry-Government Relations*. In H. Etzkowitz & L. Leydesdorff (Eds.), *Universities and the Global Knowledge Economy* (pp. 106-117). London and Washington: Pinter.

- Leydesdorff, L., (2001a), *Knowledge-Based Innovation Systems and the Model of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Paper presented at the Conference. *New Economic Windows: New Paradigms for the New Millennium*. Salerno, Italy, September 2001.
- Leydesdorff, L., (2001b), *Indicators of Innovation in a Knowledge-Based Economy*. *Cybermetrics*, 5(1), Paper 2, at <http://www.cindoc.csic.es/cybermetrics/articles/v5i1p2.html>.
- Leydesdorff, L., (2002), *Mode 2, National Systems of Innovation, the Triple Helix: Can the Knowledge-Base of an Economy be Measured?*.
- Leydesdorff, L., (2003), *The mutual information of university-industry-government relations: an indicator of the Triple Helix dynamics*, *Scientometrics*, 58(2), pp. 445-467.
- Leydesdorff, L., and Deakin, M., (2011), *The Triple Helix Model and the Meta-Stabilization of Urban Technologies in Smart Cities*, *Journal of Urban Technology*.
- Leydesdorff, L., Dolfsma, W., and Van der Panne, G., (2006), *Measuring the Knowledge Base of an Economy in Terms of Triple-Helix Relations among 'Technology, Organization, and Territory'*. *Research Policy*, 35(2), pp. 181-199.
- Leydesdorff, L., and Etzkowitz, H., (1996), *Emergence Of A Triple Helix Of University- Industry-Government Relations*, *Science and Public Policy*, 23(5), pp. 279-286.
- Leydesdorff, L., and Etzkowitz, H., (1998a), *Triple Helix of innovation: introduction*, *Science and Public Policy*, 25(6), pp. 358-64.
- Leydesdorff, L., and Etzkowitz, H., (1998b), *The Triple Helix as a model for innovation studies*, *Science and Public Policy*, 25(3), pp. 195-203.
- Leydesdorff, L., and Etzkowitz, H., (2001a), *The Transformation Of Universityindustry- government Relations*, *Electronic Journal of Sociology*, 5.
- Leydesdorff, L., (April 2005), *The Triple Helix Model and the Study of Knowledge- Based Innovation Systems*, *International Journal of Contemporary Sociology*, 42(1), pp. 1-16.
- Leydesdorff, L., (2008), *Configurational Information as Potentially Negative Entropy: The Triple Helix Model*, *Entropy*, 12, pp. 391-410.
- Leydesdorff, L., (2006), *The Knowledge-Based Economy: Modeled, Measured, Simulated*. Boca Raton, FL: Universal Publishers.
- Leydesdorff, L., (2010), *The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model*, (*Annual Review of Information Science and Technology* 44, 2010) pp. 367-417.
- Leydesdorff, L., (2012a), *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?*, *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), (forthcoming), Available online at .
- Leydesdorff, L., (2012b), *Sociological and Communication-Theoretical Perspectives on the Commercialization of the Sciences*, *Science & Education*, (2012; in press).
- Levitt, Th. (1960), *Marketing myopia*. *Harvard Business Review*.
- Liao, S.H., Chen, Y.J. and Deng, M.Y., (2010), *Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management*. *Expert Systems with Applications*, 37(6), pp.4212-4223.
- Liao, S.H., Chang, W.J., Wu, C.C. and Katrichis. J.M. (2011), *A survey of market orientation research (1995–2008)*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2.
- Lin, P.N., Weng, J.C.M. and Hsieh, Y.C., (2003), *Relational bonds and customer's trust and commitment – A study on the moderating effects of web site usage*. *The Service Industrial*, 23(3), pp. 103-24.

- Liu, H. (1996), *Patterns of market orientation in UK manufacturing companies*”, *Journal of Euro-Marketing*, Vol. 5, No. 2.
- Lucas, Robert E. (1988), *on the mechanics of economic development*, *Journal of monetary economics*.
- Lundvall, B. A. (1992), *national systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London. Pinter.
- Lundvall & Johnson (1994), *The learning economy*, *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Lundvall & Johnson (2000), *Promoting Innovation systems as a response to the globalizing learning economy*, Alborg University.
- Lundvall & Johnson (2001), *Why all this fuss about codified and tacit knowledge*, *DRUID winter conferences 2001*.
- Lundvall (1996), *The social dimension of learning economy*, *DRUID working paper No.96-1*.
- Lundvall (2004), *Why the new economy is a learning economy*, *DRUID working paper No. . .10-40*
- Lundvall, B., A. (1988), *Innovation as an interactive process: from user-prducer interaction to the national systems of innovation*, *Technical change and economic theory*, G. Dosi, London, Pinter publishers.
- Mahmoud, Blankson, Owusu., Sonny & Trang, (2015), *Market orientation, learning orientation and business performance The mediating role of innovation*.
- Marshall and Rossman, (1999), *Designing qualitative research*.
- Mason K.J., Harris L.C, (2006), *A Review on the Market Orientation Evolution*. *Social and Behavioral Sciences*.
- Mathews, J., A. (2006), *catch-up strategies and the latecomer effect in industrial development*. *New political economy*, 11.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000), *The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship*. *Journal of Marketing*, 64.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000), *A refinement and validation of the MARKOR scale*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., and Stewart, J. (2005), *Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance*.
- Maydeu-Olivere, A, and Lado, N. (2003), *Market orientation and business performances mediated model*, *International Journal of Service Industry Management*.
- Mazaira, A., Gonzalez, E. and Avendano, R. (2003), *The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, No. 4.
- McGee L.W., Spiro R.L. (1989), *The marketing concept in perspective*. *Business horizons* .
- McKitterick J. (1957), *What is the marketing concept*. *The Frontiers of Marketing Thought in Action*.
- McMurtry, J. T. (2003), *Big Business Marketing for Small Business Budgets*. New York: McGraw-Hill.
- McNamara, C. (1972), *The present status of the marketing concept*, *Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 1.
- Megicks, P. and Warnaby, G. (2008), *Market orientation and performance in small independent retailers in the UK*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18, No. 1.
- Meyer, M.W., (2002) *Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard*, Cambridge University Press, New York.
- Michael D. Hutt & Thomas W. Speh (2015), *B2B Marketing Management*.
- Maura O Connell. (2001), *Market Orientation The Implementation of the Marketing Concept*. 2001.
- Merriam-Webster’s Collegiate Dictionary. Eleventh Edition. (2003), Merriam-Webster Inc. Springfield: Mass.

- Miller, A. and Dess, G., (1993). *Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. Journal of Management Studies*, 30(4), 553–585.
- Miller D. and Shamsie J. (1996), *The Resource-Based View of the Firm in Two Environments*, *Academy Management Journal*.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. and Mason, C.H. (2009), *Market orientation, marketing capabilities, and firm performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 8.
- Mudambi, S., Oliva, T. A., & Thomas, E. F. (2009), *Industrial marketing firms and knowledge transfer: Toward a basic typology of community structures. Industrial Marketing Management*, 38(2), 181-190.
- Narayanan, V. K. (2001), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. and Díez, J.A., (2010), *Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. Journal of World Business*, 45, pp. 49-58.
- Narver, John and Slater, Stanley & B, Tietje (1990), *Creating a Market Orientation*, *Journal of Market-Focused Management* volume 2.
- Narver, John and Slater, Stanley (1990), *The effect of a market orientation on business profitability*, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4.
- Narver, John and Slater, Stanley (1994), *Market orientation, customer value, and superior performance. Business Horizons*.
- Narver, John and Slater, Stanley. (1994), *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship? Journal of Marketing* 58(1).
- Narver, John and Slater, Stanley (1995), *Market orientation and the learning organization*, *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3.
- Narver, John and Slater, Stanley. (1998), *Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two*, *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 10.
- Narver, John and Slater, Stanley. (1999), *Market-oriented is more than being customer-led*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 12.
- Narver, John and Slater, Stanley (2000), *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*.
- Narver, John and Slater, Stanley, (2004), *Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. Journal of Business Research*, 48.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1977), *In search of useful theory of innovation*, *Research policy*.
- Nelson, R. and winter, S G (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Nelson, R. R. and S. Winter (1977), *In search of useful theory of innovation. Research Polic*, 6, 36-76.
- Nelson R. (1990), *capitalism as an engine of progress*, *research policy*.
- Nelson, R. (1991), *the knowledge creating company*, *Harvard business review*.
- Nelson, Richard R. (2008), *what enables rapid economic progress: what are the needed institutions? Research policy*.
- Nelson, R., R. (2008), *economic development from the perspective of evolutionary economic theory. Oxford development studies*, 36.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). *Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. Journal of Marketing*, 66.

- Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1997). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zette*. Schiedam: Scriptum.
- Nonaka, Ikurjiro. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*.
- Nonaka, Ikurjiro., and Takeuchi, Hirotaka. (1995), *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- North, Douglass, C. (2006), *understanding the process of economics change*, Pricton university press .
- North, Douglass, C. (1995), *the institutional economics and third world development, in: the new institutional economics and third world development* .
- North, Douglass, C. & Wallis, John Joseph & Weeb, Steven B, Weingast, Barry R. (2012), *Limited acces order: an introduction ti the conceptual framework, in: in the shadow of eiolince: politics. Economics, and problems of development*, Cambridge university press.
- OECD (1995), *The Implications of the Knowledge-Based Economy for Future Science and Technology Policies*.
- OECD (1996), *the knowledge-based economy*. Paris.
- OECD (1998), *science, technology and industry outlook*, Paris.
- O'Gorman, P., (2008), *Wii: Creating blue ocean-the nintendo way*. Palermo Business Review, 2, pp. 97-107.
- Olavarrieta, S. and Friedmann, R. (2008), *Market orientation, knowledge-related resources and firm performance*, Journal of Business Research, Vol. 61, No. 6.
- Parasuraman A. , zeithamel V. ,(1989), *A Conceptual Model of service quality*, Journal of Marketing , vol 49.
- Pearce II, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010), *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*. Entrepreneurship Theory and Practice, 34.
- Pelham, A. M. (1999), *Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms*. Journal of Business Research, 45.
- Pelham, A. M. (2000), *Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms*. Journal of Small Business Management, 38.
- Perry, M.L. and Shao, A.T. (2002), *Market orientation and incumbent performance in dynamic market*, European Journal of Marketing, Vol. 36, Nos. 9/10.
- Porter, M.E, (2003), *Building the Microeconomic Foundations of Competitiveness in the Global Competitiveness Report 2002-2003*, World Economic Forum, New Yourk: Oxfore Universiyt Press.
- Peters, Michael A. (2010), *three froms of the knowledge economy: Learning, creativity and openness*, British journal of educational studies, vol. 58.
- Peteraf, M. A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, Volume 14.
- Polanyi, M. (1962), *Personal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, Michael (1967), *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Popper, R. (2008), *How are foresight methods selected?. foresight*, 10(6), 62-89.
- Porter, Michael. E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael. E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 12 No. 5.
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing II, R. E. (2000), *The antecedents and consequences of market orientation in Australia*. Australian Journal of Management, 25.

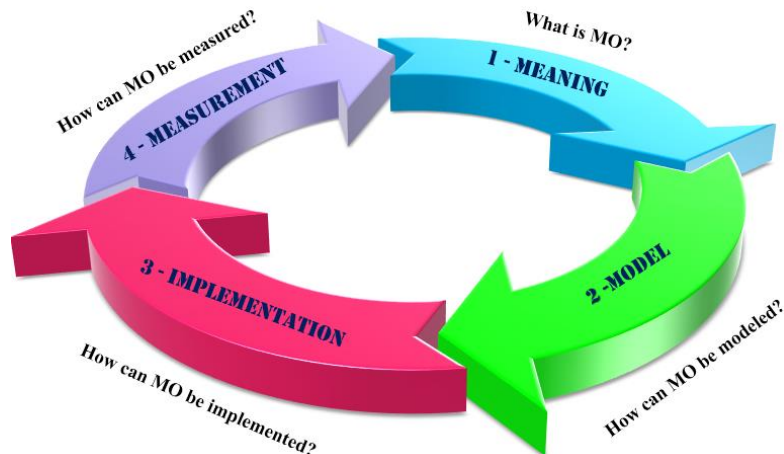
- Rajan Varadarajan (2017), *Research on market orientation: Some lessons shared and issues discussed in a doctoral seminar.*
- Raaij and Stoelhorst (2008), *The Implementation of a Market Orientation: A Review and Integration of the Contributions to Date.*
- Radelet, S., & Sachs, J. (1997), *Asia's reemergence. Foreign affairs.*
- Romer, P. M. (1986), *increading returns and long-run groth, journal of political economy* 94.
- Romer, Paul M. (1990), *endogenous technological change, Journal of political economy.*
- Rooney D. (2002), *Public Policy in Knowledge Based Economies. Edward Elgar Press.*40. Rosenberg, N. (1982). *Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge University Press.*
- Rosenberg N. (1974), *Science, innovation and economic growth, economic journalal.*
- Ross, W.T. Jr. (1987), *Developing A Market Orientation, Marketing Science Institute Working Paper series, Report Number 87.*
- Rostow, Walt Whitman (1960), *The United States in the World Arena: An Essay in Recent History.*
- Ruekert, R. W. (1992), *Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, International Journal of Research in Marketing, vol. 9.*
- Sandvik, I.L. and Sandvik, K. (2003), *The impact of market orientation on product innovativeness and business performance, International Journal of Research in Marketing, Vol. 20, No. 4.*
- Sanzo, M.J., Santos, M.L., Vazquez, R. and Alvarez, L.I. (2003), *The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction, Industrial Marketing Management, Vol. 32, No. 4.*
- Schiffman L.G., Kanuk L.L. (2000), *Consumer Behavior, 7th. ed: Prentice Hall, Inc.*
- Schlegelmilch, B.B. and Ram, S. (2000), *The impact of organizational and environmental variables on strategic market orientation: an empirical investigation, Journal of Global Marketing, Vol. 13 No. 3.*
- Schmidt, S., Hennigs, N., Albertsen, L., Karampournioti, E. & Rothensee, M. (2017), *The Dual Information Processing Effect of Pragmatic and Hedonic User Experience on Brand Attachmen.*
- Solow, R. (1957), *technical change and the aggregate production function, Review of economics and statistics* 39.
- Proceedings of the Academy of Marketing Science, DOI 10.1007/978-3-319-45596-9_270.*
- Schumpeter, J.A., (1911), *The Theory of Economic Development; Cambridge: Harvard University press.*
- Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, Harvard University Press, Cambridge.*
- Sen, A. (2009), *the idea of jusiice, Cambridge MA: Hrvard university press.*
- Senge, P. M. (2003), *Taking personal change seriously: The impact of organizational learning on management practice.*
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Currency Doubleday, New York, NY.*
- Seuring, S., & Muller, M. (2008), *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of Cleaner Production, 16(15), 1699–1710.*
- Shapiro, Benson. P. (1988), *What the Hell Is 'Market Oriented'? Harvard Business Review, 66 (6),.*
- Sheehan, T.N. and Vaidyanathan, G., (2009), *Using value creation compass to discover "Blue Ocean". Strategy & Leadership, 2, pp. 13-20.*
- Shengliang Deng, Jack Dart., (1994), *Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach.*
- Shirley, Mary M. (2009), *institutions and development, Cheltenham, UK: Edvard Elgar.*
- Shizumu, K. (2003), *Symbiotic Marketing Strategy, Japan: Souseisha Book Company.*

- Shoham, A. and Rose, G.M. (2001), *Marketing orientation A replication, cross-national comparison, and extension*, *Journal of Global Marketing*, Vol. 14 No. 4.
- Sinkula, J. N., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997), *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4),.
- Slater F. Stanley (2001), *Market orientation at the beginning of a new millennium*.
- Stanley F. Slater, Jakki J. Mohr & Sanjit Sengupta (2009), *Technology Marketing*.
- Slater, Stanley (1995), *Issues in Conducting Marketing Strategy Research*.
- Slater, S.F. and Mohr, J.J. (2006), *Successful development and commercialization of technological innovation: insights based on strategy*.
- Smith, Daniel C., Andrews, Jonlee and Blevins, Timothy R. (1992), *The Role of Competitive Analysis in Implementing a market Orientation*.
- Smith, J.B. (1998), *Buyer-seller relationships: bonds, relationship management and sex-type*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1), 76-92.
- Solow RM (1956), *a contribution to the theory of economic growth*. *Quarterly Journal of Economics*, 70(1).
- Solow, R. (1957), *Technical Change and the Aggregate Production Function*. *Review of Economics and Statistics*, 39, 312-320.
- Stenmark D (2002), *Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management*. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference*.
- Stevens, P. (2003), *resource impact: curse of blessing? A literature survey*.
- Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2001), *The market orientation–performance relationship in the context of a developing economy: An empirical analysis*. *Journal of Business Research*, 53.
- Tay, L. and Morgan, N. (2002), *Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms*, *Construction Management and Economics*, Vol. 20, No. 4.
- Taylor, C.R., Kim, K.H., Ko, E., Park, M.H., Kim, D.R. and Moon, H.I. (2008), *Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37
- Teece, D, Pisano, G, Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 18.
- Teece, D., J. (2000), *firm capabilities and economic development: implications for the newly industrializing economics*.
- Thorhallur Gudlaugsson et al (2009), *Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland*.
- Tsai, K.H., Chou, C. and Kuo, J.H. (2008), *The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: a contingent link*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 8.
- Tsai, S., (2011), *Strategic relationship management and service brand marketing*. *European Journal of Marketing*, 45(7), pp. 1194-1213.
- Tuominen, Matti, Rajala, Arto & Moller, Kristian (2003), *Market-driving versus market-driven: Divergent roles of marketorientation in business relationships*.
- Vieira, V.A. (2010), *Antecedents and consequences of market orientation: a Brazilian metaanalysis and an international mega-analysis*, *Brazilian Administrative review*, Vol. 7.

- Walker Jr Orville C., Boyd Jr H.W., Larreche J.C. (1992), *Marketing Strategy: Planning & Implementation*, Homewood, Illionis: Richard D, Irwin. ed: Inc.
- Wang, H & Wang, S (2008), *A knowledge management approach to data mining process for business intelligence*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, Iss: 5, pp. 622 – 634.
- Ward, S., Girardi, A., & Lewandowska, A. (2006), *A cross-national validation of the Narver and Slater market orientation scale*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14.
- Webster, Frederick E., Jr. (1994), *Market-Driven Management*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Webster, Frederick E., Jr.: (1994), *Executing the New Marketing Concept*.
- Webster, Frederick E. (1997), *The future role of marketing in the organizations*. In *Reflections on the futures of marketing*, D. R. and Jocz, K. E. (eds.), Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Wernerfelt, B. (1984), *A Resource Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, 5.
- Whyatt, G. and Koschek, R., (2010), *Implementing relationship marketing: Supermarkets perspectives*. *Marketing Intelligence and Planning*, 28(5), pp. 582-99.
- Wiig & Hoog & spek (1997), *Supporting knowledge management: a selection of methods and techniques*, *Expert Systems with applications*, 13(1), 15-27.
- Wilson A. (2007), *Marketing research. The Marketing Book*.
- Wilson, D.T., (1995), *An integrated model of buyer-seller relationship*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 335-45.
- Wong, H.K. & Ellis, P.D. (2007), *Is market orientation affected by the product life cycle?*, *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2.
- Wrenn. (1997), *The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues*, *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Wright, P. M., Snell, S. A. (1991), *Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, 1.
- Zhou, C., & Etzkowitz, H. (2008), *Emergence of the Entrepreneurial University and the Future of Higher Education in China*, *Paper presented at Ethiopia Triple Helix Conference, 2008*, pp. 355-370.
- Yau, O. H. M., McFetridge, P. R., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., Sin, L. Y. M., & Tse, A. C. B. (2000), *Is relationship marketing for everyone?* *European Journal of Marketing*, 34(9/10).
- Yu Li, En Xie, Lulu Cheng (2017), *The effect of market orientation on new product development: A literature review*.
- Yu, P. and Guo, P., (2014), *An analysis of the synergy degree of insurance innovation and financial development in China*. *International Conference on Logistics Engineering, Management and Computer Science*.
- Yu, T.W. and Tung, F.C., (2013), *Investigating effects of relationship marketing types in life insurers in Taiwan*. *Managing Service Quality*, 23(2), pp. 111-30.

MARKET ORIENTATION (MO)

(With an attitude towards knowledge-based companies)



امروزه محیط کسب و کارها پویاتر، بازارها رقابتی تر و اولویتهای مشتریان پیچیده تر از پیش شده است. جهانی شدن، رشد شبان فناوری و توسعه ارتباطات، جهان را به دهکده کوچکی تبدیل کرده است. راز ماندگاری کسب و کارها در یک فضای پویا و سیال، سازگاری با الزامات بازارهای فرارقابتی و پویاییهای محیطی برای نیل به برتری رقابتی است که دستیابی به آن، نیازمند همکنشی پایدار میان سازمان و محیط است که با اجرای بازاریابی و از طریق بازارگرایی تحقق می یابد. بازاریابی به معنی فلسفه کسب و کار و بازارگرایی به مفهوم فرهنگ کسب و کار برای اجرای بازاریابی است. برسازی و مفهوم آفرینی بازارگرایی به مثابه یک فرهنگ کسب و کار و نقطه کانونی تحقق بخشی بازاریابی، واکنشی راهبردی به جوهره پویا و غیرایستای عصر پرچالش کنونی است. در این عصر که به راستی باید آن را «عصر شتاب تاریخ» نامید بازارگرایی اساسا روشی برای آفرینش مزیت رقابتی است و کسب و کارها در فراشدی پویا برای حفظ مانایی و تضمین پایایی ناگزیر از توسل به بازارگرایی هستند.

مفهوم بازارگرایی می تواند پاسخ به این پرسش اساسی کسب و کارها باشد که در عصر آشوبناک فرارقابتی و در مسیر کسب مزیت و برتری رقابتی از چه شیوههایی می توان استفاده کرد؟ بازارگرایی، به مثابه یک فرهنگ کسب و کار، با شناسش جهت گیریهای مسلط بازار و گزینش دقیق تر سازههای موثر بر بازار، نقش برجسته ای در فرازش عملکرد کسب و کارها ایفا می کند.

در این کتاب، کوشش شده است تا با تگرشی طیفی و کثرت گرا و با بهره گیری از یک لنز نظری پراگماتیستی، به معرفی الگویی از بازارگرایی برای شرکت های دانش بنیان پرداخته شود. به نظر می رسد این الگو می تواند جهت گیری هژمونیک و برتر بیشتر سازمان های موفق برای اجرای بازاریابی را مشخص کند. به ویژه شرکت هایی که در آنها تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات، منبع اصلی رشد و دانش و اطلاعات جزء جدایی ناپذیر از دارایی های اساسی آنها به شمار می آید.

KAZEM MOHAMMADDOOST (PH.D)