

# پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

گزیده‌ی مقالات منتشر شده بر روی وبسایت

مرجع آنلاین موضوعات **مدیریتی و صنعتی**

## منتخب مقالات منتشر شده بر روی سایت

در این شماره می‌خوانید:

- انواع استراتژی‌های قیمت‌گذاری
- چالش‌هایی که مک دونالد را به بازسازی برند خود واداشت
- سیستم پردازش تراکنش‌ها (Transaction Processing System)
- مدیریت در جهانی چند قطبی

## فهرست عناوین

شماره صفحه	عنوان مطلب
۳	انواع استراتژی‌های قیمت‌گذاری
۸	چالش‌هایی که مک دونالد را به بازسازی برند خود واداشت
۱۵	سیستم پردازش تراکنش‌ها (Transaction Processing System)
۱۸	مدیریت در جهانی چند قطبی

آیا می‌دانید، مجلات الکترونیکی پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت، در زمان کوتاهی، هزاران بار توسط مدیران و صاحبان صنایع و سایر علاقه‌مندان به موضوعات مدیریتی دیده می‌شود؟

برای رزرو، مکان‌های تبلیغاتی در شماره بعدی این مجله الکترونیکی و اطلاع از سایر شیوه‌های خلاقانه تبلیغاتی از این طریق با ما تماس بگیرید.



۰۲۱۶۶۳۸۹۵۲۵

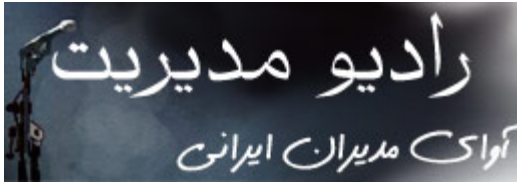
ماهنامه الکترونیکی پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

# رادیو مدیریت

آواکس مدیران ایرانی ...  
[www.radiomodiriat.com](http://www.radiomodiriat.com)

رادیو مدیریت، اولین **رادیو اینترنتی** تخصصی در ایران



پایگاه اطلاع رسانی صنعت، اقدام به راه اندازی اولین رادیو اینترنتی تخصصی در حوزه مدیریت نموده است. برنامه های رادیو مدیریت در دو بخش تخصصی و متفرقه می باشد که بخش متفرقه به پخش موسیقی و ... می پردازد.

**رادیو مدیریت** به زودی فعالیت خود را در آدرس [www.radiomodiriat.com](http://www.radiomodiriat.com) آغاز خواهد نمود. هم اکنون پخش

آزمایشی این رادیو آغاز شده است ...

خدمات مشاوره‌ای و اجرایی برای کسب و کارها در پایگاه اطلاع رسانی صنعت

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

## تدوین برنامه استراتژیک



[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

## مدیریت و کنترل پروژه



[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

## تدوین برنامه بازاریابی



[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

## تدوین طرح امکان‌سنجی (توجیهی)

جهت اخذ مجوزها، دریافت تسهیلات، جذب سرمایه‌گذار جدید و ...



جزئیات کامل در [www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

## انواع استراتژی‌های قیمت گذاری

لینک مطلب در سایت

سید حمیدرضا عظیمی



کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی  
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

قیمت یکی از مهمترین عناصر آمیخته بازاریابی است و باید قیمت گذاری را یک استراتژی تاثیر گذار در بازاریابی شرکت بدانیم، زیرا قیمت گذاری بر بسیاری از عوامل دیگر در شرکت از جمله موضع یابی، کانالهای توزیع و ... تاثیر می گذارد. در واقع برای قیمت گذاری نمی توان یک دستورالعمل واحد و مشخص ارائه کرد و این کاملاً بستگی به شرایط دارد اما طی کردن مراحل زیر برای قیمت گذاری محصولات پیشنهاد می شود.

**توسعه استراتژی بازاریابی - تقسیم بندی بازار، هدفگذاری و موضع یابی اقدامات اصلی این مرحله هستند.**

**تصمیم گیری در مورد عناصر آمیخته بازاریابی - قیمت، توزیع، ترفیع و محصول**

**پیش بینی وضعیت تقاضا در بازار**

**محاسبه هزینه ها**

**شناسایی شرایط محیطی - وضعیت رقبا، محدودیت های قانونی**

**تصمیم گیری پیرامون هدف از قیمت گذاری - افزایش فروش یا افزایش سود یا تثبیت قیمت**

**تعیین قیمت با استفاده از مراحل بالا**

به طور کلی ۳ رویکرد عمومی برای قیمت گذاری وجود دارد، رویکرد قیمت گذاری بر اساس هزینه ها که در آن پس از محاسبه قیمت تمام شده درصدی را به آن به عنوان حاشیه سود اضافه می کنند. رویکرد دوم قیمت گذاری برای مشتری است که در فروشنده بر اساس پیش بینی از مبلغی که مشتری برای خرید کالا حاضر به پرداخت است قیمت را تعیین می کند فارغ از آن که قیمت تمام شده محصول چه قدر است. و سومین رویکرد قیمت گذاری بر اساس قیمت رقبا است که در آن فروشنده با مشاهده قیمت رقبا، قیمتی رقابتی در سطح قیمت رقبا تعیین می کند.

اما جدای این سه رویکرد که اشاره گردید، استراتژی های قیمت گذاری موضع اصلی این مطلب هستند:

### قیمت گذاری بالا یا Premium Pricing

زمانی که محصول یا خدمت ما منحصر به فرد است و در بازار کمتر مشابهی دارد می توان از این روش قیمت گذاری استفاده کرد. تعیین یک قیمت بالا برای محصول با حاشیه سود زیاد، زمانی ممکن است که محصول یا خدمات با لوکس باشد و از یک برتری ویژه نسبت سایر محصولات بازار برخوردار باشد.

### قیمت گذاری نفوذی یا Penetrating Pricing

قیمتتها به طور مصنوعی پایین تر از حد معمول تعیین می شوند تا از این طریق مشتریان را جذب کنیم و در بازار نفوذ کنیم. پس از آن که به این هدف دست یافتیم، به تدریج قیمت افزایش می یابد.

### قیمت گذاری اقتصادی یا Economy Pricing

در این روش، برخلاف قیمت گذاری نفوذی که قیمتتها را به طور مصنوعی پایین می آوریم، قیمت واقعاً پایین است! یعنی در تولید و فروش از روشهایی استفاده می کنیم که کمترین

هزینه ها را در پی داشته باشد، و از این طریق محصولی ارزان تر را در اختیار مشتری قرار می دهیم. در فروشگاه ها اگر دقت کنید معمولاً محصولات می هستند که برای افرادی که به دنبال خریده‌ها اقتصادی هستند، می تواند بهترین گزینه باشد.

## قیمت گذاری گزاف Price Skimming

در واقع این استراتژی دقیقاً برعکس قیمت گذاری نفوذی است. در این روش ابتدا یک قیمت بسیار بالا را برای محصول تعیین می کنیم و محصول را به بازار عرضه می کنیم و پس از آن که رقبا با توجه به قیمت بالا و جذابیت بازار وارد شدند و محصول را عرضه کردند، قیمت را به تدریج کاهش می دهیم. پرواضح است که این روش مربوط به زمانی است که محصول ما در بازار یکتا است و مشابهی ندارد. طبیعتاً با ورود رقبا مجبور به استفاده از یکی دیگر از استراتژی های مذکور در این مطلب خواهیم بود. (لازم به توضیح است که Skimming در زبان انگلیسی به معنا سرشیر گیری است.

قیمت گذاری بالا، قیمت گذاری نفوذی، قیمت گذاری اقتصادی و قیمت گذاری گزاف اصلی ترین استراتژیهای قیمت گذاری هستند که در ماتریس زیر نیز می توانید جایگاه آنها را مشاهده فرمایید. در ادامه با برخی دیگر از استراتژیهای قیمت گذاری فرعی نیز آشنا می شوید.

		کیفیت	
		پایین	بالا
قیمت	پایین	قیمت گذاری اقتصادی Economy Pricing	قیمت گذاری نفوذی Penetrating Pricing
	بالا	قیمت گذاری گزاف Skimming Pricing	قیمت گذاری بالا Premium Pricing

www.myindustry.ir

### قیمت گذاری روانی یا Psychological Pricing

این روش زمانی استفاده می شود که مشتری بر اساس یک احساس تصمیم بگیرد تا یک منطق. مثلاً تعیین قیمت ۴.۹۹ دلار به جای ۵ دلار مثالی برای این روش قیمت گذاری است.

### قیمت گذاری بر اساس خط محصولات یا Product Line Pricing

در اینجا قیمت گذاری بر اساس خطی از محصولات یا خدمات که داریم تعیین می شود، مثلاً شستشوی خودرو ۲ هزار تومان، شستشو و واکس ۴ هزار تومان، شستشو، واکس و موتورشویی ۶ هزار تومان و همین طور با افزوده شدن خدمات، قیمت بالاتر می رود.

### قیمت گذاری برای گزینه های اضافه یا Optional Product Pricing



همواره شرکتها سعی می کنند با افزودن امکانات بیشتر به محصول یا خدمت اصلی، فروش خود را افزایش دهند. مثلاً از مسافران هواپیما در ازای گارانتی نشستن کنار پنجره ۲۰ دلار اضافه بگیریم! یا مثلاً فروش پرینتر به همراه یک کارتریج اضافه در ازای ۱۰ دلار مبلغ بیشتر!

## قیمت گذاری لوازم جانبی انحصاری Captive Product Pricing

بسیار روش جالب و پرکاربردی است! شک ندارم که آن را تجربه کرده اید! در این روش شما محصولی را بسیار ارزان و با قیمت مناسب می فروشید! مثلاً یک سیستم عامل با قیمت بسیار ارزان! اما پس از آن تنها نرم افزارهایی بر روی آن اجرا می شوند که خودتان آن را طراحی کرده باشید! اکنون مشتری با نصب سیستم عامل شما اسیر شما شده است و مجبور است نرم افزارهای جانبی شما را به قیمت گران بخرد! یا یک ریش تراش خیلی ارزان طراحی کنید و بفروشید! اما تیغ های آن طراحی دارند که تنها شما آن را تولید می کنید و از طراحی استاندارد رایج در بازار پیروی نمی کنند! اکنون شما با فروش تیغ ها ثروت کسب می کنید!

## چالش هایی که مک دونالد را به بازسازی برند خود واداشت

@moqadasi@myindustry.ir

محمد مقدسی لینک مطلب در سایت



کارشناس مدیریت بازرگانی - دانشگاه فردوسی مشهد  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل دانشگاه شهید بهشتی  
دانشجوی دکتری مدیریت-بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

بین سال های ۱۹۶۹ - ۲۰۰۵ همواره در مورد استراتژی های مدیریتی مکدونالد در سر مقاله های ژورنال های معتبر نظیر نیویورک تایمز به عنوان شرکتی که توانسته است استراتژی تولید انبوه را به طور کارا به اجرا درآورد صحبت به میان آمده است. با این وجود برند این شرکت در مورد مسائلی از قبیل نیروی کار، مشکلات اجتماعی و زیست محیطی، قدرت گسترش یافته و سلطه گری شرکت در برهه هایی مورد انتقاد قرار گرفته است. از این رو مکدونالد در مواقعی بدون توجه به این مسائل با بحران مواجه شده است که در این مقاله به اختصار به این موارد اشاره می گردد.



### نیروی کار جوان

**i'm lovin' it™**

مکدونالد با در اختیار داشتن بیش از یک میلیون کارمند

نقش عمده ای بر نیروی کار دارد. در سال ۲۰۰۰ از هر ۸ آمریکایی ۱ نفر تجربه حضور در این شرکت را داشته است. از آنجایی که نیروی کار در سیستم مدیریتی مکدونالد یکی از بزرگترین و غیر قابل پیش بینی ترین هزینه های شرکت است اقدامات گسترده ای برای منطقی کردن تصمیمات درمورد نیروی کار در این شرکت صورت گرفته است. مکدونالد به جای اینکه تکنولوژی های نوین را جایگزین نیروی کار کند تصمیم گرفت از نیروی های جوان تر در فرآیند تولید استفاده کند.

نیروی جوان برای شرکت به مثابه تیغ دو لبه بود. استخدام نیروی کار جوان به یکی از چالش های اصلی مدیران روابط عمومی شرکت تبدیل شد. اعتقاد بر این بود که نیروی کار جوان تجربه کافی برای کار در شرکت بزرگی مثل مکدونالد را ندارند. از این رو مدیران روابط عمومی با

نوشتن مقالاتی راجع به برنامه های پاداش کارمندان سعی داشتند به نظرات خود در مورد نیروی کار مشروعیت بخشند. تا اینکه در دهه ۱۹۸۰ که عرضه نیروی کار جوان رو به افول گذاشت شرکت مجبور شد تا از کارگران مهاجر، پیشکسوتان و کارگران کم توان در پاسخ با مشاخره صورت گرفته در مورد نیروی کار جوان استفاده کند.

## ارزش های جامعه و خانواده ها

به تدریج با گسترش و نفوذ شعبه های مجموعه رستوران های مکدونالد در اکثر نقاط دنیا با فرهنگ پاکیزگی، ارزش قائل شدن برای پول مشتری، ارائه خدمات دوستانه که تنها با هنجارهای طبقه متوسط سفیدپوست آن جوامع سازگار بود موجب شد نوبت به سرمایه گذاری در شهرهای کوچک برسد که فرهنگ های مذکور در بسیاری از مناطق فقیر نشین و سیاه پوست نشین مورد استقبال قرار نگرفت. تا جایی که در سال ۱۹۶۹ جامعه سیاه پوست کلوند رستوران های مکدونالد را تحریم کردند.

در سال ۱۹۷۴ خانواده های روستانشین گرینویچ با هدف اعتراض به گسترش مکدونالد که آن را تهدیدی برای شرکت های خصوصی خانوادگی محدود خود می دانستند به خیابان ها ریختند. این اقدام به شدت تصویر برند شرکت را متزلزل کرد و روابط عمومی شرکت تلاش بی وقفانه خود را صرف کرد تا نظر و عقیده جوامع را تغییر دهد.

## مسائل زیست محیطی

در دهه ۸۰ مصرف گوشت در شرکت به اوج خود رسیده بود و همین امر باعث شده بود به طبیعت جنگل و زندگی حیوانات آسیب های جدی وارد شود. انجمن های حمایت از حقوق حیوانات، مکدونالد را متهم به قتل عام حیوانات و از بین بردن منابع طبیعی کردند. همزمان با این اتهام، اتهام های دیگری مانند آلودگی زیست محیطی مواد بسته بندی و ضایعات مواد خوراکی نیز به مکدونالد وارد می شد. حدود ۲۰ سال بود مکدونالد برای بسته بندی همبرگرهای خود از مقواهای قرمز رنگ و پلاستیک های خاص استفاده می کرد. عملکرد بسته بندی به نحوی بود که همبرگر را گرم و کاهو و سبزیجات را خنک نگه می داشت. تا اینکه در سال ۱۹۸۰

انجمن های سلامتی پی بردند که نوع پلاستیک های به کاررفته در بسته بندی ها سرطان زا است. در سال ۱۹۸۹ بالاخره مدیران مکدونالد متقاعد شدند تا با اختصاص بودجه ای ۱۶ میلیون دلاری صرف برنامه های بازیافت ضایعات کنند. مکدونالد برای به دست آوردن مشروعیت از دست رفته خود به عضویت اعضای سه گانه حمایت کننده از طرح تحقیقات دفاع از محیط زیست درآمد. یک سال پس از آن مکدونالد توانست با طرح برنامه های زیست محیطی جریان ضایعات خط تولید را تا ۸۰ درصد کاهش دهد که این مهم با تعدیل اندازه پیشبندها و طراحی لیوان های قهوه با قابلیت استفاده مجدد صورت گرفت. قسمت عمده برنامه را توافق بر سر حذف بسته بندی های فومی بود که در ۸۵۰۰ شعبه این طرح اجرا شد.

### مشکل چاقی جوانان



در سال ۱۹۸۵ درصد چربی در رژیم غذایی مردم آمریکا ۴۳ درصد برآورد شد که نگرانی انجمن سلامتی آمریکا را دربرداشت و در اعلامیه ای کاهش چربی در رژیم غذایی تا حد ۳۰ درصد برای حفظ سلامتی مردم آمریکا ضروری دانست. انجمن سلامتی در گزارش خود اعلام کرد

صنعت فست فود سهم عمده ای در گسترش چاقی داشته است و از آنها خواست تا از گوشت کمتر و دیگر مکمل های غذایی برای رفع این معضل استفاده کنند. انجمن پزشکی آمریکا نیز در گزارش خود همبرگر را به عنوان مهمترین منبع غذایی تأثیرگذار بر چاقی معرفی کرد. مکدونالد در پاسخ به این نگرانی در سال ۱۹۹۰ تمام مواد غذایی سرخ کردنی از جمله سیب زمینی های خود را در روغن های ۱۰۰ درصد گیاهی سرخ کرد، شیر کم چرب، سالاد های جدید و گزینه های سالم غذایی برای وعده صبحانه به منوی غذایی خود اضافه کرد. انتقاد دیگری که به مکدونالد وارد می شد این بود که مکدونالد باید در مورد مضرات مواد غذایی و به ویژه همبرگرهای خود به جامعه اطلاع رسانی کند. در دهه ۱۹۸۰ در این راستا از تمام رستوران های فست فود خواسته شد تا مواد تشکیل دهنده هر نوع غذای تهیه شده را در بسته بندی ها حک

کنند. این قانون هزینه های مکدونالد را افزایش می داد و تهدیدی برای این شرکت به شمار می آمد بنابراین شرکت در این راستا جزوه ای را تهیه کرد که در آن به افراد اطلاعات راجع به محصولات، و محتویات درون آنها از جمله میزان کالری، پروتئین و کربوهیدراتها، چربی، کلسترول، سدیم، ویتامین و مواد معدنی داده می شد.

## دادگاه مکلیبل

اوج نارضایتی ها از گسترش مکدونالد در انگلیس در دادگاه مکلیبل علیه آن شکل گرفت. گروهی از عملگرایان انگلیس مقاله ای را نوشتند با عنوان مکدونالد تو را چه می شود؟ که در آن مکدونالد را به روحیه سودطلبی و سلطه جویانه آن شرکت در کشورهای جهان سوم، استثمار نیروی کار و تخریب محیط زیست و فریب کودکان در استفاده از رژیم های غذایی ناسالم متهم کرده بود. نویسنده ادعاهای خود را همراه با شواهد پزشکی که دال بر زیاد بودن سهم چربی، شکر، نمک و کم بودن ویتامین، مواد معدنی و سبزیجات در محصولات مکدونالد بود مستدل کرد و این عوامل را در بروز بیماری های قلبی و سرطانی تأثیرگذار عنوان کرده بود. این سرمقاله مصرف کنندگان را به تحریم کردن مکدونالد تشویق می کرد و پیشنهاد می داد به جای استفاده از آن از غذاهای سالم خانگی مانند سبزیجات و غذاهای مغذی استفاده نمایند.

شرکت بعد از این ماجرا به شدت پیگیر حفظ تصویر برند خود شد. و با کمک وکیل خود در دادگاه و گرفتن تأییدیه و مجوزهای مختلف همراه با سندهایی که به امضای مسئولین فعال در بخش های حفاظت از محیط زیست و انجمن های پزشکی و... رسیده بود پاسخ تمام شاکیان خود را در دادگاه داد. در سال ۱۹۹۷ دادگاه به نفع مکدونالد رأی خود را اعلام و مدعی را ۹۶۰۰۰ پوند جریمه کرد. اگر چه رأی دادگاه به ضرر مدعی تمام شد اما ادعای آنها را که از ثروت و سلطه جهانی خود در جهت تاختن به مخالفان خود که تصویر آنها را نزد عموم به چالش می کشند را بار دیگر نشان داد.

## پایان امپراطوری

نگرش منفی روز افزون علیه مکدونالد همراه با نزدیک شدن رقاباتی مثل subway و starbucks تغییر ذائقه و سبک زندگی مردم همه و همه دست به دست هم داد تا جایگاه مکدونالد در بازار فست فود رو به افول گذارد. بین سال های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ رشد بازار مکدونالد ۳ درصد کاهش را تجربه کرد و از سال ۲۰۰۰ به بعد با متوسط نرخ ۲.۸ درصد سالانه کاهش داشته است. بعد از ۳۰ سال رشد مداومی که شرکت با در اختیار داشتن دو سوم از ۱۲۳۵ رستوران در انگلستان داشت گزارش های ابتدای قرن ۲۱ نشان می دهد سود شرکت حدود ۶۱ میلیون پوند در این کشور کاهش یافته است و حدود ۷۰ درصد از ارزش سهام خود را مکدونالد از دست داده است.



در سال ۲۰۰۰ جان بنزاف استاد حقوق دانشگاه جورج واشنگتن دانشجویان خود را تشویق به طرح شکواییه به طرفداری vegetarianها و افراد مذهبی علیه مکدونالد کرد آنها ادعا داشتند که مکدونالد با فریب و ارائه اطلاعات نادرست در رژیم غذایی آنها دخالت داشته است. در سال ۲۰۰۲ دادگاه رأی را به نفع vegetarianها صادر کرد. مکدونالد به پرداخت ۱۰ میلیون دلار جریمه شد.

در آن زمان WHO سازمان بهداشت جهانی طی یک اعلامیه نگرانی خود را از گسترش فرهنگ فست فود میان جوامع اعلام کرد. مشکلات دادگاهی شدن مکدونالد به خود آمریکا هم کشیده شد. تا جایی که آقای هیرش وکالت عده ای از والدین را در اعتراض به اقدامات و تبلیغات مکدونالد برای فریفتن فرزندانشان به عهده گرفت. در طرح شکواییه ادعا شده بود مکدونالد با ادعاهای نادرست در ارائه مواد غذایی مورد استفاده در همبرگرها موجب فریب عموم جامعه شده است این شکواییه به امضای ده ها هزار نفر از جوانان زیر ۱۸ سال نیویورک رسیده بود که در آن

ادعا کرده بودند که با مصرف محصولات مکدونالد سلامتی خود را از دست داده اند. وکلای مکدونالد با طرح دعوی خود مدعی شدند که نمی‌توان ثابت کرد چاقی و یا مشکلات سلامتی صرفاً به علت مصرف محصولات شرکت بوده است. مشکل سلامتی این افراد ممکن است دلایل متعددی از قبیل مشکلات ژنتیکی یا وراثتی، وضعیت پزشکی و یا تحرک کم باشد. بنابراین این مشکل مکدونالد نیست بلکه مشکل والدین در تربیت درست فرزندانشان است که مشکل چاقی و سایر بیماری‌ها در آنها رواج پیدا کرده است. دادگاه با طرح دعوی مکدونالد موافقت کرد و آن را منطقی و قانع کننده دانست.

## بازسازی برند

تمام این وقایع اداره مرکزی را بر این داشت تا تصمیم اساسی برای ترمیم تصویر شرکت در ذهن مشتریان اتخاذ کند. مکدونالد با ایجاد هیاهو و تخصیص میلیارد ها دلار برای بازسازی برند قصد داشت این تصور را که شرکت به سلامتی افراد اهمیت نمی دهد را در اذهان پاک کند. چارلی بل مدیرعامل وقت مکدونالد در نظر داشت با بازتعریف ۵ پابزاریابی یعنی قیمت، محصول، توزیع، پیشبرد فروش و مردم به هدف خود برسد. در سطوح عملیاتی دکوراسیون داخلی فروشگاه های مکدونالد تغییر کرد، لباس تمام کارمندان و بسته بندی محصولات نوینا شد، و به منوی رستوران آیتم های جدیدی اضافه شد. تغییر برنامه های غذایی برای بازسازی برند شرکت کفایت نمی کرد بنابراین شرکت در کنار آن بازار کودکان را رها کرد و به جای آن به بازار جوانان توجه کرد. اولین تبلیغ مکدونالد در کمپین جوانان بر گرفته از آواز جدید I'm Lovin' it ستاره جهانی پاپ جاستین تینبرلیک بود.

## چالش های آینده

به نظر می رسد تلاش هایی که مدیران مکدونالد برای حفظ ارتباط بین جامعه و شرکت انجام داده بودند با توجه به شرایط دنیای امروزی باید ادامه پذیرد. بدون شک حفظ و دفاع از مشروعیت شرکت با حضور در داستان های مثبت مطرح شده در رسانه های مختلف و ارتقای سبک زندگی در جهت شادی آفرینی و فراگیری نشاط در جامعه تضمین می شود. برندسازی و ایجاد تعادل در آن در دنیای امروز از بسیار مشکل و چالش زا است که شامل تبلیغ برند، ارتباط

با انجمن ها، بازاریابی اجتماعی، لابی کردن با دولت، حل و فصل دعاوی قضایی است که هر کدام نقش حیاتی در بقای سازمان ایفا می کند.



**سیستم پردازش تراکنش ها (Transaction Processing System)**

@mirkhani@myindustry.ir

احمد میرخانی



کارشناس مهندسی صنایع - تحلیل سیستمها دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد سیستمهای اطلاعاتی اقتصادی دانشگاه گوته گن آلمان

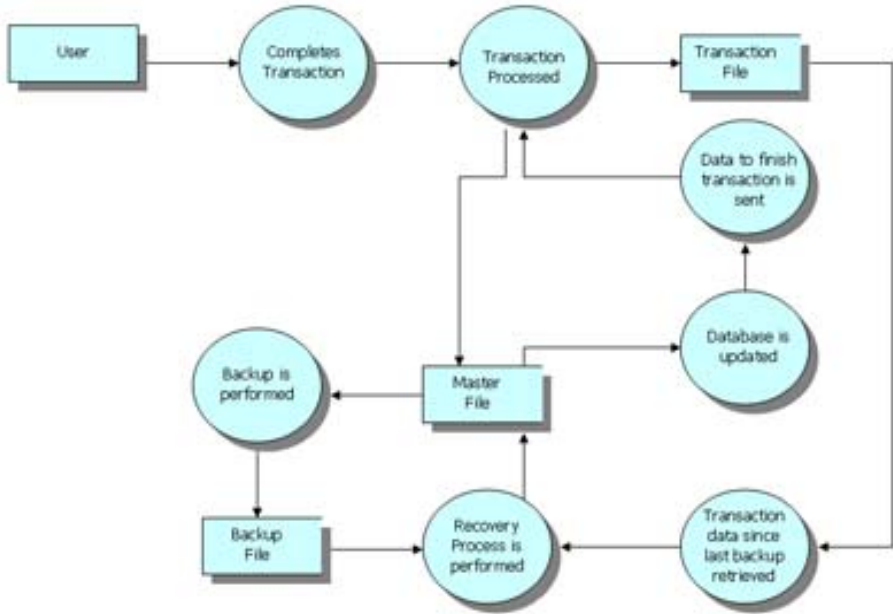
مدیران عملیاتی، میانی و ارشد در یک سازمان، هر کدام از سیستم های معینی در تصمیم گیری های خود و اداره ی سازمان کمک می گیرند. مدیران اجرایی و عملیاتی به سیستم هایی نیاز دارند که فعالیت ها و تراکنش اطلاعات را در سازمان ردیابی و ثبت کند، مانند ارقام فروش، برگه های رسید، سپرده های بانکی، پرداخت حقوق کارکنان، اعتبارات و یا گردش مواد در یک کارخانه. یک سیستم پردازش تراکنش ها (Transaction Processing Systems, TPS) این نوع اطلاعات را فراهم می کند. این سیستم رایانه ای، تراکنش های معمول و روزمره برای اداره کردن کسب و کار را اجرا و ثبت می کند.

هدف اصلی چنین سیستم هایی در این سطح، پاسخ دادن به سؤالات روتین عملیاتی در سازمان و پیگیری جریان تراکنش ها و اتفاقات می باشد: چه مقدار جنس در انبار موجود است؟ آیا بدهی یک مشتری خاص وصول شده است؟ برای پاسخگویی به این سؤالات، اطلاعات باید تازه، دقیق و به راحتی قابل دسترس باشند.

در سطح عملیاتی، وظایف، منابع و اهداف قبلاً مشخص شده اند و ساختاریافته هستند. مثلاً برای اختصاص وام به یک مشتری، یکی از کارشناسان سازمان بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده تصمیم می گیرد. او تنها باید تشخیص دهد که آیا شرایط مشتری با آن معیارها مطابقت دارد یا خیر.

شکل زیر یک سیستم پردازش تراکنش ها جهت پرداخت حقوق را نشان می دهد. این سیستم وجوه پرداختی به کارکنان را پیگیری می کند. کارت حضور و غیاب هر یک از کارکنان حاوی نام، شماره ی بیمه ی اجتماعی، و شمار ساعات کار در هفته، یک تراکنش برای این سیستم محسوب می شود. وقتی این تراکنش وارد سیستم می شود، فایل ها و بانک اطلاعاتی سیستم به روز می شوند. این بانک اطلاعاتی داده های کارکنان را نگهداری می کند. داده های این سیستم

به اشکال گوناگون با هم ترکیب شده تا گزارش های مورد نظر مدیریت شرکت و یا اطلاعات درخواست شده توسط ادارات دولتی را تولید کند و همچنین فیش های حقوقی کارکنان را صادر نماید.



مدیران به سیستم های پردازش تراکنش ها نیاز دارند تا وضعیت عملیات داخلی سازمان و تبادلات سازمان با محیط خارجی را زیر نظر داشته باشند. همچنین این سیستم ها تولید کننده ی اطلاعات برای دیگر سیستم ها هستند. به عنوان مثال، سیستم پرداخت حقوق که در بالا اشاره شد، به همراه دیگر سیستم های حسابداری، داده های مورد نیاز سیستم دفتر کل مربوط به حسابداری سازمان را تأمین می کند که مسؤول ثبت و نگهداری دریافتی ها و پرداختی های سازمان است و گزارش هایی نظیر ترازنامه و صورت سود و زیان را تولید می کند. همچنین پیشینه ی دستمزدهای پرداختی را تأمین می کند که جهت بیمه، بازنشستگی و استفاده های دیگر در سیستم های مربوط به بخش نیروی انسانی سازمان مورد احتیاج هستند.

سیستم های پردازش تراکنش ها معمولاً چنان جایگاه مرکزی ای در یک کسب و کار دارند که گاهی از کار افتادن چند ساعته ی آنها خسارت بزرگی به شرکت و دیگر شرکت ها که متصل به آنها هستند وارد می سازد. کافی است تصور کنیم که اگر سیستم ردگیری محموله ها در یک شرکت پستی از کار بیفتد، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ خطوط هوایی بدون سیستم های رزرو بلیط چه خواهند کرد؟

**منابع مورد استفاده در این مطلب:**

کتاب انگلیسی:

Jane Laudon و Ken Laudon *Management Information Systems* نوشته ی

## مدیریت در جهانی چند قطبی

لینک مطلب در سایت

در دنیای امروز بازارهای در حال ظهور در حال تغییر توازن قدرت اقتصادی هستند و برای شرکت‌های چند ملیتی، رویکرد «کسب و کار به روش معمول سابق» دیگر کافی نخواهد بود.

ماهیت بازارهای مصرفی در دهه گذشته دچار شکستی بی‌سابقه شده است. تغییر در سمت تقاضا به وضوح مشاهده و شناخته شده است: کشورهای در حال توسعه از اقتصادهای بالغ به عنوان موتورهای رشدی برای خود استفاده کرده و با جذب شرکت‌های چند ملیتی به دنبال جذب میلیون‌ها مصرف‌کننده جدید هستند. در این میان اتفاقی که کمتر مورد توجه قرار گرفته تغییری بی‌سر و صدا (اما به اندازه تغییر در سمت تقاضا پر اهمیت) در سمت عرضه است.



شرکت‌های سرشناس آمریکایی و اروپایی که طی چندین دهه گذشته بر نظم اقتصادی جهان حکمفرما بوده‌اند، حالا زمین را به گروهی از «قهرمانان» بازارهای در حال ظهور، که نفوذی روز افزون دارند، واگذار می‌کنند. این بازارهای با رشد زیاد اغلب بر حسب سرعت بازار،

محرک‌های تقاضا، ترجیحات مصرف‌کننده و فضای نظارتی و سرمایه‌گذاری با هم تفاوت دارند، که این امر باعث پیچیده‌تر شدن اوضاع می‌شود.

این پیشرفت‌ها، جهانی چندقطبی با سرعت‌های مختلف را خلق کرده است. همچنین در این جهان چندقطبی در مقایسه با بازار جهانی در سال‌های گذشته، حالا الزامات متنوع‌تر و وسیع‌تری برای موفق شدن وجود دارند. جهان چندقطبی امروز مراکز قدرت و تاثیر چندگانه‌ای دارد که باعث تغییر روش انجام کسب‌وکار می‌شود. با این حال هنوز شرکت‌های زیادی تمایل ندارند مدل میراثی مرکز و انشعاب قدیمی خود را (که محیط قدیمی و یکنواخت‌تر کسب‌وکار را می‌طلبید)

رها کرده و مدل مدیریت جهانی کسب و کار را بپذیرند، که به آن‌ها کمک می‌کند چابک‌تر و تطبیق‌پذیر باشند.

اما شرکت‌ها چطور می‌توانند بین داشتن یک کسب و کار محلی و لزوم دستیابی به مقیاس جهانی و استانداردهای تعادل ایجاد کنند؟ آیا اصلاً داشتن اداره‌های مرکزی دیگر منطقی به نظر می‌رسد؟ و افراد با استعدادی که شرکت را هدایت می‌کنند از کجا می‌آیند؟ این سوالات بسیار مهم و حیاتی هستند چون در نهایت قابلیت بقای یک شرکت را در بلندمدت تعیین می‌کنند. البته این سوال‌ها جواب‌هایی فراگیر و یکسان ندارند، اما ما هنگام کار با شرکت‌های چندملیتی دائماً سه عامل کلیدی را به عنوان محرک‌هایی برای موفقیت به دست می‌آوریم: «یک ساختار سازمانی مجدداً متوازن شده»، «مکانیزم‌های توزیع حق تصمیم‌گیری به افراد» و «رویکردی به رهبری سازمان و مدیریت افراد که تاکید آن روی تنوع و استعدادهای محلی است».

### توازی جدید از قدرت

سران شرکت‌های جهانی می‌دانند که در یک جهان چندقطبی نصف یا بیش از نصف درآمدها و سودهای آن‌ها احتمالاً از جایی ورای بازارهای موروثی آن‌ها خلق می‌شود. این امر هم برای شرکت‌های چندملیتی فصلی و هم برای شرکت‌های در حال ظهور صادق است.

با این حال آن‌ها هنوز بازارهای رشد را بر حسب عواید گذشته و حال آن‌ها می‌سنجند و نه پتانسیل‌های این بازارها در بلندمدت. مدیریت ارشد همچنان در دفاتر مرکزی متمرکز مانده است و به همین جهت نمی‌توانند دید و درکی مستقیم از این بازارهای جدید داشته باشند. به علاوه بسیاری از شرکت‌ها برای افزایش کارایی خود، بیش از حد کارکردهای جهانی را متمرکز کرده‌اند که این منجر به خشکی و استانداردسازی افراطی شده است.

شرکت‌ها برای غلبه بر این موانع باید به دقت حیطه‌های بالقوه رشد خود را شناسایی کرده و طبق آن مجدداً در قدرت سازمانی خود توازن ایجاد کنند. برای مثال، بانکو سانتاندر، یک بانک جهانی پیشتاز که دفتر مرکزی آن در مادرید است، در پاسخ به اهمیت رو به رشد برزیل، در ساختار خود تجدیدنظر کرد؛ این شرکت عملیات برزیل را با عملیات شرکت در اروپا همتراز کرد. این تعدیلات سازمانی به همراه تغییرات در اختیار تصمیم‌گیری افراد و مکانیزم‌های حاکمیت،

که در ادامه بیشتر به آن‌ها پرداخته می‌شود، ظرفیت یک شرکت را برای چابک‌تر بودن افزایش داده و توجه مدیریت را به (و سرمایه گذاری در) بازارهای رشد حیاتی و مهم هدایت می‌کند. شرکت‌هایی که از اقتصادهای نوظهور نشأت گرفته‌اند می‌توانند به درستی در آن‌ها فعالیت کنند، چون این شرکت‌ها اینرسی کمتری داشته و از گذشته بار کمتری با خود حمل می‌کنند. مدل خوشه منطقه‌ای به شرکت‌ها کمک می‌کند به سوال‌های قدیمی در مورد نحوه سود بردن از مزایای نزدیکی به مشتریان و صرفه به مقیاس، پاسخ دهند. در پانزده سال گذشته شاهد تمرکز افراطی از سوی شرکت‌ها بودیم که تلاشی برای افزایش کارآیی بوده است، اما این تلاش نتوانسته به تمایزات در تقاضا، زبان‌ها و فرهنگ‌ها پاسخ دهد.

در مدل خوشه منطقه‌ای، فعالیت‌هایی که در مواجهه مستقیم با مشتریان هستند به شکل محلی باقی می‌مانند. البته حجم قابل توجهی از تخصص و دانش در سطح خوشه فراهم می‌شود تا از تکرار و دوباره کاری و همچنین از نواقص تمرکز بیش از حد اجتناب شود. همچنین در این مدل این امر در نظر گرفته شد که نیازها و فرصت‌ها بر حسب هر کارکرد تغییر می‌کنند. مدیریت مالی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات بخش‌های خوبی برای متمرکز سازی اساسی هستند. در سوی دیگر، فعالیت‌های فروش، فعالیت‌های حقوقی و ارتباطات عموماً بهتر است به شکل محلی انجام شوند. فعالیت‌هایی مثل بازاریابی، ساخت و تولید، تدارکات و تحقیق و توسعه جایی در بین این دو حد نهایی قرار می‌گیرند.

### تصمیم‌گیری غیرمتمرکز

همانگونه که «سخت‌افزار» ساختار سازمانی اهمیت دارد، «نرم‌افزاری» هم که روی آن اجرا می‌شود اهمیت زیادی دارد. منظور از نرم‌افزار مجموعه‌ای از اختیار تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریتی و مکانیزم‌های کنترلی است که ساختار را به زندگی بازگردانده و اثربخشی کلی آن را تعیین می‌کند. ساختار ماتریسی برای بیشتر شرکت‌های چندملیتی روشی لازم برای بقا است؛ تفاوت مزایای وجود هماهنگی افقی در واحدها و فعالیت‌های کسب و کار در مقایسه با مزایای سیلوهای عمودی این شرکت‌ها در دهه‌های گذشته آنقدر قابل توجه است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. اما با بزرگ‌تر شدن و جهانی‌تر شدن شرکت‌ها، مشکلات اجتناب‌ناپذیری با این ساختار ماتریسی به وجود می‌آید. در فرآیند تصمیم‌گیری کشمکش به وجود می‌آید، همیشه

قضاوت‌های درست صورت نخواهند گرفت و هزینه‌های بالاسری برای کمک به فرآیندهای طاقت فرسای مدیریتی، در هر گره از سازمان به وجود می‌آیند.

اغلب دلیل اولیه این اتفاقات روش جریان اطلاعات در سرتاسر سازمان و تعیین فردی است که به او قدرت تصمیم‌گیری داده می‌شود. پتانسیل تصمیم‌گیری، با اضافه شدن هر بعد جدید به ماتریس (مثل گروه‌های محصولی، واحدهای کسب‌وکار مشتری، فعالیت‌ها، منطقه‌ها و غیره) به شکلی نمایی دچار مشکل شده و بیشتر در یک منجلاب فرو می‌رود. از آنجایی که یک رویکرد متمرکزتر به تصمیم‌گیری با یک جهان چندقطبی در تضاد است، لازم است شرکت‌ها تمرکززدایی و استقلال بیشتر و سطوح متفاوتی از قدرت را ترویج دهند.

اختیار تصمیم‌گیری در سازمان باید کمتر شده و یک مرکز باید فقط در تصمیم‌گیری‌های حیاتی در سطح سازمانی، مثل استراتژی پرتفولیو، تخصیص سرمایه و مدیریت جهانی برند، خود را درگیر کند. رهبران شرکت باید یک معماری جامع از اختیارات تصمیم‌گیری را ایجاد کنند که منعکس‌کننده سطوح اهمیت ذی‌نفعان مختلف در تصمیمات پیچیده باشد. با این رویکرد، در طول زمان، سازمان از قید مشکلات رها شده و یک چارچوب فکری مدیریتی و مجموعه‌ای از رفتارها شکل خواهند گرفت.

اما برای افزایش تمرکززدایی به شفافیت بیشتر و مکانیزم‌های جدیدی برای تضمین پاسخگویی و مدیریت ریسک نیاز است. لازم است شرکت‌ها فرآیندهای هماهنگ و قانونمندی را برای تصمیم‌گیری و تعیین عملکرد مدیریت به کار گیرند. آن‌ها نخست باید شاخص‌های کلیدی عملکرد KPIها، که استراتژی را به عملیات متصل می‌کنند، شناسایی کنند. شرکت‌ها باید این شاخص‌های کلیدی عملکرد را به فرآیندهای اولیه مدیریت شرکت (شامل برنامه ریزی استراتژیک، بودجه‌بندی، پرداخت غرامت، فعالیت‌های مداوم مدیریتی و غیره) ارتباط دهند. در نهایت آن‌ها باید برای پشتیبانی از این رویکرد، سیستم‌های اطلاعاتی و مکانیزم کنترل اطلاعات را از طریق استخراج اطلاعات صحیح و نظارت بر آن‌ها ایجاد کنند.

## یک مخزن جهانی استعدادها درخشان

مساله استعدادیابی برای سازمان‌های جهانی از سطوح بالا شروع می‌شود. مرکز ثقل قدیمی سازمان‌ها همچنان عاملی تاثیرگذار روی ترکیب هیات مدیره و کمیته‌های اجرایی آن‌ها بوده و این ترکیب نمایانگر یک تنوع ایده‌آل از تجارب افراد نیست. مدیران ارشد اغلب به سختی می‌توانند سبک‌های قدیمی عملیات را دور ریخته و، براساس لیاقت و وسعت دید و نه سابقه تصدی شغل یا روابط سیاسی داخل سازمانی، درهای فرصت را به روی افراد با استعداد جدید باز کنند.

بررسی غول کسب‌وکار کشاورزی جهان، شرکت بانج، نشان می‌دهد که چطور این جنبه از چالش مدیریت استعدادها می‌تواند با موفقیت کنترل شود. شرکت بانج اعضای هیات مدیره خود را از سرتاسر جهان و از میان افرادی انتخاب کرد که تجربه بین‌المللی هدایت استراتژی یک سازمان واقعا جهانی را داشتند. حالا هیات مدیره کنونی نه تنها دانش سرمایه‌گذاری و اداره کسب‌وکارهای بزرگ در تمام بازارهای کلیدی را که بانج در آن‌ها فعالیت می‌کند دارد، همچنین تخصص را در بسیاری از حوزه‌های مربوط به کشاورزی، مثل لجستیک، تبلیغات و فرآوری و بسته‌بندی مواد غذایی تقویت کرده است.

شرکت‌های جهانی با شروع از اصلاح هیات مدیره و مدیران ارشد اجرایی، باید تیم‌های مدیریتی متنوع‌تری را شکل دهند که می‌توانند فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی کسب‌وکار در بازارهای کنونی و آتی را درک کنند. شرکت‌های موفق جهانی استراتژی‌های سرمایه‌انسانی فراگیری، برای جذب و حفظ استعدادها در بازارهای کلیدی در سرتاسر جهان را ایجاد می‌کنند. به طور معمول این برنامه‌ها به استراتژی کسب‌وکار سازمان جهت می‌دهد و از طریق یک سری از فعالیت‌ها روی ایجاد تمایز در رویکرد شرکت (به بازارها) تمرکز می‌کنند؛ فعالیت‌هایی نظیر بخش‌بندی مخازن استعداد، بهبود قابلیت‌ها، رفتار، اثربخشی و پاسخگویی مدیران، اتخاذ رویکردی جامع به برنامه‌های سرمایه‌انسانی و ایجاد مشارکت و تعهد کارکنان.

در شرکت زیمنس، غول الکترونیک و مهندسی برق آلمان، تنها ۳۰ درصد از بیش از ۴۰۰ هزار نفر کارمند این شرکت در آلمان هستند؛ باقی کارکنان در ۱۹۰ کشور در جهان پخش شده‌اند.



این نیروی انسانی پراکنده به این معنا است که ایمن سازی و حفظ مخزن جهانی استعدادهای درخشان یک چالش اساسی است. یکی از مدیران اجرایی فناوری اطلاعات شرکت زیمنس بیان می‌کند: «ما نسبت به کشورهای مثل آلمان نظر کاملاً مساعدی داشتیم؛ اما زمانی که درباره بازارهای نوظهور و اقتصادهای به سرعت در حال رشد صحبت می‌کردیم، همیشه قادر به جذب بهترین استعدادهای نبودیم .

زیمنس در پاسخ به این مساله، در چند سال گذشته تحولی موفقیت آمیز در استراتژی نیروی انسانی جهانی خود را آغاز کرد که شامل اتخاذ فرآیندهایی برای مدیریت پایدار عملکرد فردی، برنامه ریزی قوی برای جانشین پروری و شناسایی و پرورش استعدادهای با پتانسیل بالا می‌شد. این کار باعث شکل گیری یک پایگاه داده‌های جهانی شد که دسترسی به اطلاعات جایگاه شغلی و پروفایل‌های تجارب افراد را برای همه ممکن می‌ساخت.

مزیت «حرکت کننده اول» در اقتصادهای نوظهور با رشد بالا بسیار حیاتی است و داشتن یک مدل جهانی انعطاف پذیر و منسجم برای مدیریت سازمان که بتواند با تحولات سریع بازار خود را تطابق داده (و حتی از آن پیشی بگیرد) می‌تواند باعث تمایز شود. اولین گام عملی این است که تعیین کنید شرکت شما برحسب سه عامل ساختار سازمانی، اختیار تصمیم گیری و کنترل و رهبری و استعدادهای در کجا ایستاده است. به این شکل شما متوجه خواهید شد در چه جاهایی تغییر ضروری مورد نیاز است و در نهایت می‌توانید تکامل به سوی مدلی جدیدتر را آغاز کنید که شرکت شما را برای مسیریابی در تحولات جهان چندقطبی امروز بهتر تجهیز می‌کند.