

## آسیب شناسی بازار محور توسعه نظام بازاریابی

### بهین کاوی<sup>۱</sup> به عنوان ابزار تحول

عبدالمجید عبدالباقی<sup>۲</sup>

#### چکیده

سازمان‌ها امروزه در محیط پرتلاطم و رقابتی، بیش از هر چیز نیازمند تغییر و تحول دائمی به منظور بهبود فرآیندهای خود در جهت همگامی و هماهنگی با تحولات محیطی می‌باشند. این امر به لحاظ رقابت شدید در زمینه خدمات و محصولات مختلف نمود بیشتری یافته و به تبع آن بازاریابی و فعالیت‌های مربوط به آن شکل دیگری به خود گرفته است. به همین لحاظ تحول در نظام بازاریابی به لحاظ محیط رقابتی امروزی و به دنبال آن تغییر در ماهیت فعالیت‌ها و فرآیندهای بازاریابی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گردیده است.

در این مقاله به موضوع آسیب شناسی سازمانی به عنوان ابزاری در جهت تحول در نظام بازاریابی به منظور درک صحیح مسائل سازمان و بخش بازاریابی پرداخته شده است. در ادامه به موضوع الگوشناسی و یافتن الگویی مناسب در جهت ایجاد تحول با استفاده از بهین کاوی و الگوبرداری پرداخته شده است.

#### واژه‌های کلیدی

آسیب شناسی بازار، بازاریابی، تحول، بهین کاوی.

---

۱. Benchmarking

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

## مقدمه

با نگاهی گذرا به نظام بازاریابی سازمان‌ها و شرکت‌ها و با توجه به تحولات گسترده در زمینه فنآوری اطلاعات و تجارت الکترونیک، نظام‌ها و سیستم‌های بازاریابی شرکت‌ها بیش از پیش نیازمند تغییر و تحول به منظور انطباق با تغییرات و تحولات محیطی می‌باشند و به طور جدی بازنگری و طراحی مجدد این نظام‌ها ضرورت دارد.

از آنجا که نقطه شروع تحول در هر نظام و ساختار با احساس خستگی از وضعیت موجود و رکود ناشی از ساختارهای نامناسب و احساس نیاز به دگرگونی آغاز می‌گردد، آسیب‌شناسی سازمانی به عنوان یک ابزار تحلیلی می‌تواند نیازهای سازمانی را در جهت تحول برآورد نموده و رهنمودهایی را در جهت حرکت و پویایی و ایجاد تغییر به منظور ایجاد ارزش افزوده ارائه نماید.

در این مقاله به بیان تحول در نظام بازاریابی با تاکید بر آسیب‌شناسی بازار و همچنین به بیان اهداف تحول، آسیب‌های موجود در بخش‌های بازاریابی، الگوشناسی در تحول و استفاده از تکنیک‌های بهین‌کاری در الگوشناسی و الگوسازی در نظام بازاریابی سازمان‌ها پرداخته شده است.

## تحول در نظام بازاریابی

تحول یک تغییر و جابجایی ریشه‌ای در نظام‌ها و ساختارهای سازمانی به منظور ایجاد ارزش افزوده مادی و معنوی به شمار می‌رود که ابعاد گوناگونی را از یک تغییر و اصلاح ساده تا یک فرایند مهندسی مجدد در بر می‌گیرد. هر نوع از تحول زمانی می‌تواند مثمرتر باشد که دربردارنده تحول در نگرش‌ها، افکار، دانش، تکنولوژی، توان، روش‌ها و رویه‌ها باشد.

از دید نظام بازاریابی تحول ضرورتی است اجتناب ناپذیر، چرا که رقابتی شدن بازارها و تحولات سریع در عرصه تکنولوژی ارتباطات<sup>۱</sup> و فنآوری اطلاعات<sup>۲</sup> بازنگری کلی در زمینه نظام بازاریابی سازمانها را لازم نموده است. به همین دلیل واحدهای بازاریابی به منظور انعطاف و هماهنگی برای ایجاد توازن مؤثر بین نیازهای و خواسته‌های مصرف کنندگان و ارائه خدمات و محصولات، نیازمند تغییر و تجدید ساختار می‌باشند.

### اهداف تحول در نظام بازاریابی

اهدافی را که تحول در نظام بازاریابی دنبال می‌کند عبارتند از: انطباق خواسته‌ها و نیازهای مصرف کنندگان با خدمات و محصولات (انعطاف پذیری)<sup>۳</sup>، داشتن سرعت عمل کافی برای پاسخگویی به تغییر و تحولات در جهت ایجاد ارزش افزوده<sup>۴</sup>، دقت و داشتن دقت کافی در برآورد صحیح نیازها در جهت انطباق با محصولات و خدمات، ایجاد فضایی مناسب برای رقابت سالم، ایجاد تسهیلات ویژه برای تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات، آموزش افراد و مدیران درگیر با امور بازاریابی، تجدید نظر در اهداف سازمانی با نگرش مشتری گرایانه<sup>۵</sup>.

### پیش زمینه های تحول در بازاریابی

تحول در نظام‌های بازاریابی با افزایش فعالیت‌های رقابتی و با توجه به تغییرات سریع محیطی و انطباق با این تغییرات صورت می‌پذیرد. این تحول از آنجایی

۱. Telecommunication..۱

۲. Information Technology..۲

۳. Flexibility..۳

۴. Value Added..۴

۵. Customer Oriented..۵

ضروری است که تغییر و تحولات در زمینه تکنولوژی و فناوری، نیاز به سیستم‌های بازاریابی منعطف و مبتنی بر اطلاعات را ضروری نموده است. واقعیت انکار ناپذیر در این زمینه ایجاد شرایط پیش زمینه‌ای در زمینه ایجاد تحول می باشد. به همین دلیل به عنوان پیش زمینه‌ای در زمینه تحول استفاده از تکنیک‌های آسیب شناسی و الگوبرداری، متمرثر خواهد بود.

### محورهای آسیب شناسی

اصولاً هر نوع مطالعه بازار نیازمند درک مناسب در زمینه سه جنبه اساسی بازار می باشد که شامل شناسایی مخاطبان حقیقی، بازار خریداران، مشتریان، مصرف کنندگان، تأثیرگذاران و تصمیم گیران؛ رقبا<sup>۱</sup> و شناسایی مجموعه فعالیت‌ها و حرکت‌های آنها در بازار به عنوان عاملی استراتژیک که سازمان‌ها را در شناسایی بسیاری از الگوهای تحول یاری می رساند؛ شناخت نسبت به بازار و پارامترهای تشکیل دهنده آن محور دیگر آسیب شناسی بازار می باشد.

در فرایند آسیب شناسی نظام بازاریابی صرفاً شناخت مجموعه عوامل مشهود و آشکار بازار مدنظر نمی باشد، بلکه شناخت مجموعه عوامل مشهود و نامشهود بازار ضرورت دارد. این شناخت خود مستلزم داشتن دیدگاهی جامع و سیستمی برای درک روابط بین عوامل تشکیل دهنده بازار و نظام بازاریابی سازمان است. نگرش جستجوگرانه نسبت به جنبه های نامشهود بازار زمانی اهمیت می یابد، که بازارها رقابتی بوده و محصولات و خدمات جانشین زیادی برای خدمات و محصولات فعلی در بازار وجود داشته باشد، بنابراین در این فضای رقابتی سازمان‌هایی مزیت رقابتی خواهند داشت که پیام‌های درست و به موقع را با شیوه‌های بهتری از محیط بازار کسب نمایند و استراتژی های مناسبی را در جهت افزایش مزیت‌های رقابتی اتخاذ نمایند.

### آسیب‌های موجود در ساختارهای بازاریابی

عوامل زیر بنایی و ساختاری کسب و کار، به عنوان مهمترین زمینه‌های بروز مسایل و مشکلات در کسب و کار می‌باشند. این مسأله از آنجا ناشی می‌گردد که درک نامناسب مسایل زیربنایی و ساختاری کسب و کار و تحلیل‌های نامناسب در این زمینه مشکلاتی را به همراه خواهد داشت.

همانگونه که بیان گردید محورهای آسیب شناسی بازار در زمینه مخاطبان بازار، رقبا و پارامترهای تشکیل دهنده بازار می‌باشد. عموماً آسیب‌های موجود در این سه محور اساسی ناشی از آسیب‌های موجود در محیط داخلی، محیط خارجی، محیط صنعت و مشتریان می‌باشد.

از تجزیه و تحلیل داخلی<sup>۱</sup> سازمان به منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها<sup>۲</sup> و توانمندی‌های سازمانی و به عنوان اهرمی در جهت غلبه بر نقاط ضعف سازمان استفاده می‌گردد.

در این میان مهمترین آسیب‌های موجود در محیط داخلی شامل استراتژی‌های نامشخص و غیرقابل درک؛ عدم همسویی اهداف درون سازمانی؛ عدم ایجاد استانداردهای مناسب در زمینه تخصیص منابع؛ فضای نامناسب محیطی و عدم توازن بین پارامترهای محیط کسب و کار؛ نامشخص بودن جایگاه کسب و کار و دامنه فعالیت‌های سازمانی؛ تعاریف غیر قابل درک از محصولات، خدمات، بازارها، تکنولوژی و ...؛ درک نامناسب قوت‌ها و ضعف‌ها؛ بی توجهی به استانداردهای عملکرد در جهت تعیین ضعف عملکرد گذشته؛ عدم تمرکز و یا تمرکز بیش از حد بر محصولات و خدمات خاص، با توجه به موقعیت یعنی سهم نامشخص بازار؛ عدم شناخت منابع پیرامون دارایی‌ها، توانائی‌ها، شایستگی‌ها؛ کانال‌های نامشخص توزیع؛ فقدان خدمات پشتیبانی و محدودیت دسترسی به این

خدمات؛ درک نامناسب مشتریان و نیازهای آنها؛ فقدان استراتژی‌های مناسب در زمینه پیشبرد فروش و تبلیغات کارآمد و اثربخش؛ استراتژی‌های نامناسب قیمت گذاری و ... می‌باشد.

### آسیب‌های ناشی از محیط خارجی

درک عوامل محیط خارجی سازمان یعنی محیط کلان و محیط خرد و تحلیل مناسب آن به عنوان عوامل خارج از کنترل در عملکرد آینده سازمان تأثیر زیادی می‌گذارد.

عموماً آسیب‌های ناشی از درک نادرست محیط خارجی شامل ناتوانی در درک روندهای محیطی از قبیل تورم، رکود و ...؛ سیاست‌های پولی و مالی نامناسب دولت؛ نوسانات غیر معمول نرخ‌ها، تعرفه‌ها و درک این روندها؛ عدم ثبات در قوانین و مقررات تجاری؛ درک نامناسب عوامل اجتماعی از قبیل توزیع، الگوی جمعیت، درآمد، تحصیلات، الگوی مصرف، رفتار مصرف کننده و ...؛ عدم هماهنگی و همگامی با تغییرات تکنولوژیک، توسعه خدمات و ... و مهمتر از تمام این مسایل عدم انعطاف‌پذیری سازمانی در جهت همسویی با این روندها و انطباق با موقعیت‌های محیطی غیر قابل کنترل می‌باشد.

### درک نامناسب محیط صنعت

آسیب‌های اساسی در زمینه صنعت عموماً در مواردی از قبیل عدم آشنایی و شناخت نسبت به رقبای و پارامترهای تشکیل دهنده موقعیت آنها در بازار یعنی سهم بازار، وسعت خدمات و محصولات، تحقیق و توسعه و ...؛ درک نامناسب و عدم شناخت نسبت به عرضه کنندگان و پارامترهای تشکیل دهنده وضعیت فعلی آنها در بازار یعنی رقابت، قدرت، تعداد و ...؛ عدم توسعه محصولات و خدمات متناسب با ساختار صنعت؛ عدم شناخت کافی نسبت به مصرف‌کنندگان و پارامترهای

تشکیل دهنده آنها و عدم توجه به ساختار صنعت یعنی نوع صنعت، تکنولوژی، سرمایه گذاری، رقبای بالقوه، محصولات جایگزین و ... نهفته است.

### مسایل مربوط به مصرف کنندگان

عموماً در بسیاری از سازمان‌ها مدیران از موضوع اصلی سازمان یعنی انسان‌ها و مشتریان غافل مانده‌اند. نارسایی‌های عمده‌ای که در این زمینه وجود دارند عموماً در عدم شناخت پیرامون تفاوت‌های فرهنگی، طبقات اجتماعی، گروه‌های مرجع و ...؛ درک نادرست نیازهای مشتریان، انگیزه‌ها، ادراکات، شخصیت، سبک زندگی، سطح درآمد و ... و شناخت نامناسب پیرامون عوامل موقعیتی از قبیل مکان خرید، دلایل خرد، شرایط خرید و ... می‌باشد.

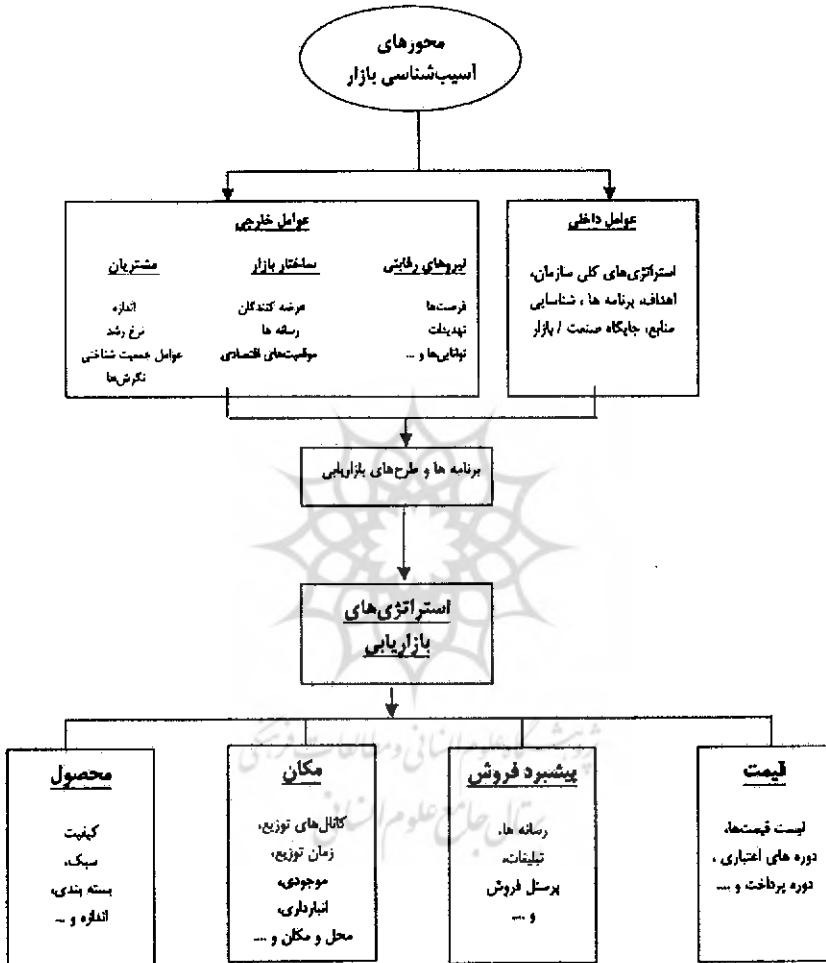
### نگرش قوم مدارانه

از مهمترین مشکلات در زمینه مدیریت بازار و بازاریابی، نگرش قوم مدارانه و سنتی و کوتاه بینی مدیران پیرامون بازار می‌باشد. در اکثر سازمان‌ها، مدیران بازاریابی توجه چندانی به توسعه بازار و تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی و دیدگاه‌های سایرین نداشته و در نتیجه عموماً دیدگاه‌ها و نظرات خود را در یک محدوده خاص به سایر حوزه‌ها تعمیم می‌دهند. همچنین وسعت دید مدیران به عنوان عاملی در شناخت دورنمای بازار شاخصی در جهت موفقیت و یا عدم موفقیت آنها به شمار می‌رود.

### آسیب‌های آمیخته بازار

در زمینه مسایل مربوط به بازار نه تنها توجه به آمیخته بازاریابی دارای اهمیت است، بلکه آسیب‌شناسی تمامی ابعاد شاخص‌های تشکیل دهنده بازار (آمیخته بازار) دارای اهمیت می‌باشند. در نمودار (۱) ابعاد مختلف آسیب‌شناسی بازار و تأثیر آن بر استراتژی‌های بازاریابی و آمیخته بازار ارائه شده است.

نمودار شماره (۱): محورهای آسیب شناسی بازار



منبع: (Bowersox, 1994)



### مسائل نوین بازاریابی

با توسعه همه جانبه تکنولوژی و پیامدهای خاص آنها، مدیران سازمان‌ها در زمینه کسب و کار خویش با مسائل جدیدی مواجه گردیده‌اند. این مسائل شامل ظهور محصولات با تکنولوژی بالا، انقلاب در تکنولوژی اطلاعات و به دنبال آن ظهور پدیده‌هایی با نام‌های تجارت الکترونیک، کسب و کار الکترونیک، بازاریابی اینترنتی و ... می‌باشد.

محصولات با تکنولوژی بالا، یکی از مسائل مهمی است که در زمینه بازاریابی و مسائل مربوط به بازار توجه زیادی را به خود معطوف کرده است. این نوع محصولات معمولاً با سرعت بالای تغییرات تکنولوژیک شناخته شده‌اند و معمولاً اطلاعات در این بازارها دارای حساسیت زیادی نسبت به زمان می‌باشند. عموماً بیشتر مسائل در این زمینه مربوط به درک مدیران از این تغییرات و همگامی مشتریان با این تحولات می‌باشد.

انقلاب اطلاعاتی عصر جدید، ماهیت ساختارهای سازمانی و اجتماعی را تحت الشعاع قرار داده و فعالیت‌های تجاری در این راستا به صورت مجازی و با کاهش برخوردها و تماس‌های و روابط فیزیکی همراه بوده است، که این خود ماهیت بسیاری از فعالیت‌های بازاریابی را تغییر داده است.

### فرآیند آسیب شناسی بازار

در نظام‌های سنتی پیرامون مسائل کسب و کار عموماً زمانی تحول و تغییر صورت می‌پذیرد که مسائل و مشکلاتی در زمینه کسب و کار بروز نماید. اما از دیدگاه رویکرد آسیب شناسی پیش بینی جریان‌ات محیطی به منظور انطباق با روندهای محیطی مطرح می‌باشد. در زمینه آسیب شناسی بحث دوران‌دیشی مسائل کسب و کار مطرح می‌باشد و نه دیر اندیشی و عموماً تنها شناسایی علایم محیطی موردنظر نبوده و پیش بینی این علایم هدف اصلی می‌باشد.

در فرایند آسیب شناسی بازار شناسایی نشانه‌های ناشی از پیش بینی روندهای آتی و علایم محیطی در اولویت قرار داشته و به دنبال آن تفکیک روندها و علایم محیطی و تعیین محتوای واقعی آنها و بررسی تحلیلی و ریشه یابی عمیق این علایم به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بازار از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

### ساختار بندی مجدد

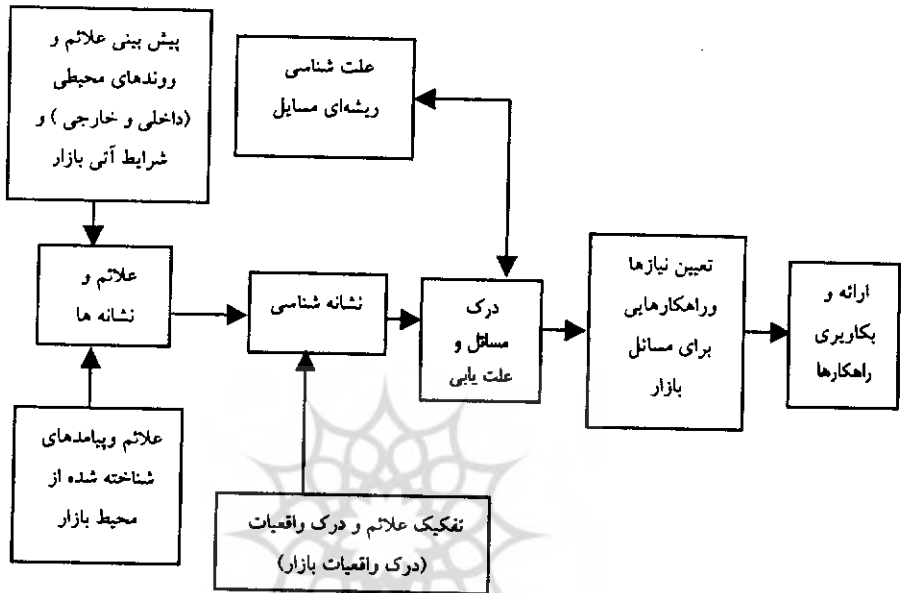
در بحث پیرامون تحول راه‌کارهای متعددی از دیدگاه‌های مختلف وجود دارد که مهمترین آنها ساختار بندی مجدد و مهندسی مجدد می‌باشد. استفاده از این تکنیک‌ها به عنوان اهرم‌هایی در جهت ایجاد تحول به صورت ریشه‌ای می‌پردازد که در بردارنده تغییر در بسیاری از جنبه‌های ساختار سازمانی می‌باشد. این امر به دلیل ماهیت به هم پیوسته خرده سیستم‌های سازمانی، پیچیدگی‌های متعددی را به همراه دارد. بنابراین استفاده از این تکنیک‌ها به تأمل بیشتری نیاز دارد.

### الگوشناسی در تحول

یافتن الگوهای مناسب تحول در نظام بازاریابی نیازمند آشنایی کامل با روش‌های الگوشناسی در بازاریابی است. این گام با تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی سازمان سعی در ارائه بهترین الگوهای قابل کاربرد در جریان تحول دارد. بر اساس این الگوبرداری الگوی انتخابی که یکی از این الگوها و یا برآیندی از تجزیه و تحلیل الگوهاست، در نظام بازاریابی پیاده سازی می‌گردد.

بهین کاری و یا به تعبیر دیگر محک بازار و محیط، یکی از مهمترین ابزار الگوشناسی در سازمان‌ها به شمار می‌رود. معمولاً در این روش سازمان‌ها با استفاده از کاوش‌های درونی و با انجام مقایسات تطبیقی قادر به شناخت قوت‌ها و ضعف‌های خود و فرصت‌ها و تهدیدات بالقوه و بالفعل نسبت به خود گردیده و با استفاده از تکنیک‌های بهین کاوی، تجزیه و تحلیل داخلی سازمان به منظور شناخت الگوهای درون سازمانی به آسانی صورت می‌پذیرد.

نمودار شماره (۲): فرایند آسیب شناسی بازار



منبع: (روستا، ۱۳۸۰)

بهین کاوی ارائه کننده یک استاندارد عملکرد است که دیدگاه آینده بر پایه آن شکل می‌پذیرد و با استفاده از آن می‌توان بهترین گزینه‌های ممکن برای تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای در سازمان را شناسایی نمود. این روش ابتدا در شرکت‌های زیراکس به منظور مقایسه تطبیقی واحدهای مختلف این شرکت و همچنین مقایسه با سایر رقبا به کار گرفته شد. شرکت زیراکس با مقایسه تطبیقی شعب مختلف خود در انگلستان و سایر شعب و شرکت‌های زیراکس در هلند و فرانسه به متعادل ساختن شعب خود در یک سطح عملکرد مناسب دست یافت.

### روش‌های مختلف بهین کاوی

بهین کاوی رقابتی: در این نوع از بهین کاوی، مقایسه و الگوبرداری از استراتژی‌ها، اهداف، عملکردها، روش‌ها و رویه‌های به کار گرفته شده توسط رقبا

صورت می‌گیرد. در این روش پس از شناسایی الگوی مورد نظر با انجام اصلاحات و تعدیل آن در سازمان موردنظر به کار گرفته می‌شود.

بهین کاوی داخلی: در این سطح از بهین کاوی، تلاش مداومی برای یافتن بهترین الگوی عملکرد در بین بخش‌ها و واحدهای یک سازمان صورت می‌پذیرد. بهین کاوی عملکردی: در این سطح از بهین کاوی عملکردهای ویژه با یکدیگر مقایسه گردیده و بهترین عملکرد در سطح صنعت شناسایی می‌گردد.

همانگونه که در نمودار شماره (۳) ملاحظه می‌گردد، سطوح مختلف بهین کاوی در یک سازمان به منظور ارائه الگوی مناسب تحول نمایش داده شده است. در هر سطح بهین کاوی نشانه‌ها و علائم و الگوهای دریافت شده از یکدیگر تفکیک گردیده و بهترین الگوهای موجود شناسایی می‌گردند، نهایتاً با تجزیه و تحلیل این الگوها بهترین الگوی تحول انتخاب می‌گردد.

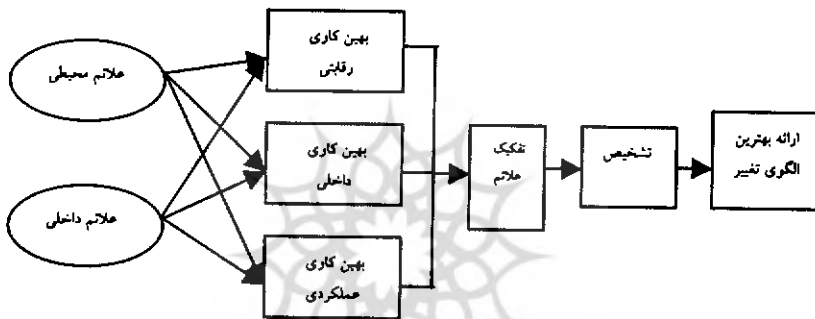
### گام‌ها و مراحل بهین کاری

به طور کلی در استفاده از سطوح مختلف بهین کاوی مراحل و گام‌هایی وجود دارد که بسته به نوع تکنیک مورد استفاده متفاوت است، ولی به طور کلی گام‌های یک فرایند بهین کاوی شامل موارد ذیل می‌گردد: مشخص نمودن بخش‌هایی از سازمان که نیازمند الگوی مناسب است؛ تعیین روش‌های جمع آوری اطلاعات؛ تجزیه و تحلیل و تعیین سطوح و شکاف‌های عملکردی؛ برنامه‌ریزی سطوح عملکرد در آینده؛ پیگیری اهداف عملکردی؛ توسعه برنامه‌های عملی خاص؛ ثبت فعالیت‌های هر عمل.

به طور کلی بهین کاوی در زمینه تحول سازمانی و آسیب شناسی فرایند گرا است و در تمامی فرایندهای سازمانی قابل کاربرد است. فلسفه وجودی بهین کاوی در سازمان‌ها برنامه ریزی داد و ستد و حل مسائل و مشکلات داد و ستد سازمان‌ها و بهبود مستمر مدیریت بر واقعیت‌ها و بهبود فرایندهای تجاری، مبتنی بر تحول در

نظام بازاریابی سازمانی است. در زمینه بهین کاری آمیخته بازاریابی بر روی یک P دیگر یعنی مردم<sup>۱</sup> (مشتریان و ...) تمرکز می‌گردد و این از آنجا ناشی می‌گردد که مردم بر بسیاری از عوامل بازار از قبیل موضع یابی، قیمت گذاری، توزیع، اعتبارات، فروش و ... تأثیر زیادی می‌گذارند.

نمودار شماره (۳): سطوح مختلف بهین کاری در سطح سازمان

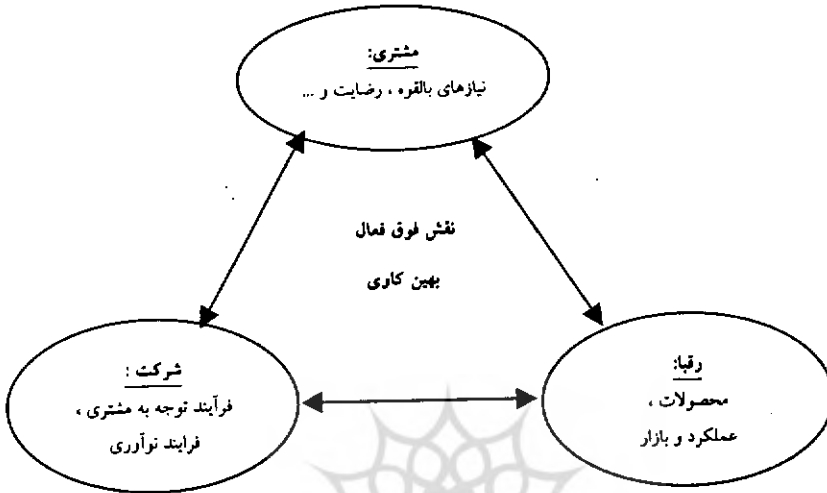


منبع: (Zariri, 1996)

## اجرا و کنترل

در این مرحله بهترین الگوی شناخته شده، انتخاب و به کار گرفته می‌شود. سپس برای بازده این برنامه مورد بازنگری و کنترل قرار می‌گیرد و پس از اصلاح و یا به کارگیری نهایی، الگوی تحول موردنظر به مرحله اجرای نهایی گذاشته شود. البته ذکر این نکته ضروری است که الگوهایی که به صورت نهایی در زمینه تحول انتخاب می‌شوند. به مرور زمان و با توجه به تحولات نیاز به تغییر و تعدیل خواهند داشت.

نمودار شماره (۴): نقش فوق فعال بهین کاوی در بازاریابی



منبع: Ibid, P. 236.

### نتیجه گیری

به طور کلی آنچه در مباحث پیرامون تحول در نظام‌های سازمانی و از جمله نظام بازاریابی سازمان به میان می‌آید بیشتر به مباحث کلی پیرامون تحول می‌پردازد. در حالی که تحول نیازمند بررسی موشکافانه و دقیق نسبت به سازمان و یا واحدهای مورد نظر می‌باشد. به همین دلیل درک آسیب‌های بازار در زمینه‌های محیط داخلی و خارجی سازمان، محیط صنعت و مشتریان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

آنچه که امروزه به عنوان پیش زمینه‌های تحول مطرح می‌گردد، یافتن الگوهای مناسب تحول متناسب با شرایط و موقعیت‌های حاکم بر محیط سازمانی می‌باشد. به همین منظور آسیب شناسی به عنوان تکنیکی مناسب در جهت درک مسائل و مشکلات بازار و به عنوان پیش نیاز تحول سازمانی مطرح می‌باشد. در این میان بهین کاوی به عنوان ابزاری به منظور آسیب شناسی و دستیابی به الگوهای مناسب

تحول از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها امروزه نیازمند استفاده از این تکنیک‌ها به منظور انطباق با موقعیت‌های محیطی و شرایط رقابتی هستند. همچنین این تکنیک‌ها می‌توانند به عنوان ابزار اولیه در زمینه ساختار بندی مجدد<sup>۱</sup> و مهندسی مجدد<sup>۲</sup> به کار روند.

به طور کلی استفاده موثر و کارا از الگوهای موجود در محیط کسب و کار و انطباق صحیح آنها با شرایط محیطی سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف خود در شرایط رقابتی امروز یاری می‌نماید.

### منابع و مأخذ

- روستا، احمد و دیگران. (۱۳۷۷). مدیریت بازاریابی. تهران: انتشارات سمت.
- روستا، احمد. (۱۳۸۰). مجموعه مباحث پیرامون تحول در نظام بازاریابی. تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
- فلیپ کاتلر و گری آرمسترانگ. (۱۳۷۶). اصول بازاریابی. ترجمه بهمن فروزنده. اصفهان: انتشارات آتریات.
- Bowersox , David & M.Bixby Cooper .(1994) .Strategic Marketing Channel Management. New York: Mc Graw – Hill .
- Doumeings , Gay & Jim Brown .(1997). Modeling Techniques For Business Process. Chapman & Hall.
- Carr, David. (2001). Benchmarking Methodology. echnovation, no, 12,pp.145-149.
- Zariri, Mohamad & Paul Leonard .(1966). Practical Benchmarking. USA: Chapman & Hall.