

«سازمان واحدهای بازاریابی» عبارت است از نحوه پیکره بندی و شالوده ریزی بخش‌هایی از هر بنگاه که اهداف بازاریابی را دنبال می‌کنند و طبعاً سازمان هر واحد بازاریابی در یک بنگاه، متناسب با نوع صنعت و مختصات هر بازار و سایر عوامل موثر بر آن، از ساختار متفاوتی برخوردار خواهد بود. امروزه با توجه به تغییرات بنیادی در ماهیت بازارها، اهمیت و نقش ساختار سازمانی در یک واحد بازاریابی آن‌چنان نمود پیدا کرده که یک بنگاه بدون در نظر گرفتن شاخصه‌ها و مولفه‌های آن، قادر به ادامه روند و نفوذ در بازار و دستیابی به اهداف مورد نظر نخواهد بود. با توجه به گستردگی تحقیقات انجام شده و تجربیات به دست آمده در سایر نقاط دنیا و نیز کمبود پژوهش در داخل کشور و شرایط اقتصادی در حال گذرگونی یقیبات تطبیق هر چه سریع‌تر با شرایط جدید، رمز بقای هر بنگاه اقتصادی است. امید است طرح زمینه را برای مطالعه و تحقیقات بیشتر برای علاقه‌مندان هموار کند.

نقش و تحولات ساختار سازمانی واحدهای بازاریابی

● عباس اسلامی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی (EMBA)

مرکز آموزش الکترونیک دانشگاه علم و صنعت

«مشتری ورقبا» پایریزی می‌کند و سطح این تمرکز را در قالب یک ماتریس تحلیل می‌نماید، در نوع خود دیدگاهی منحصر بفرد تلقی شده است. (۲) ۳. بخش سوم، ترجمه مقاله marketing organizational trends است که به تاثیر تحولات محیطی بر ساختار سازمانی و چالش‌های پیش روی بازاریابان می‌پردازد و به دلیل حساسیت‌های موضوع برای مدیران، در تحلیل تحولات محیطی حائز اهمیت است. (۳)

بخش اول: سازمان بازاریابی مخاطره آمیز / مشارکتی

سرعت تغییر در محیط‌های بازاریابی سبب شده تا بازاریابان نتوانند به شکلی کارآمد با یکدیگر رقابت کنند. یکی از مشکلات بزرگ این است که بسیاری از ساختارهای بازاریابی سنتی آن قدر کند عمل می‌کنند که نمی‌توانند همگام با پیچیدگی‌های رو به گسترش بازار پیش روند. بنابراین، برخی از بازاریابان ساختار بازاریابی مخاطره آمیز / مشارکتی را به کار می‌برند. آنها با به کارگیری این ساختار تلاش می‌کنند تا فرصت‌های بازاریابی جدیدی را ایجاد کنند. بسیاری از بازاریابان سنتی در پاسخ به فرصت‌های چند وجهی بازاریابی که

این نوشته ترجمه‌ای از سه منبع متفاوت است. سعی شده است در کنار آنچه به صورت متداول به عنوان «انواع ساختارهای واحدهای بازاریابی» در منابع محدود فارسی * به آن اشاره شده، به نتایج برخی تحقیقات پرداخته شود که نشان می‌دهد، نحوه پیکره بندی سازمان هر واحد بازاریابی در دستیابی به اهداف آن، نقش حیاتی دارد.

۱. بخش اول، ترجمه مقاله Venture Marketing Organizations (VMO) که به تشریح سازمان بازاریابی مخاطره آمیز می‌پردازد که سبک جدیدی در ساختار بندی‌های مختلف برای واحدهای بازاریابی است و صرف نظر از نگاه کاملاً مبتنی بر سود (صرف نظر از اثرات اجتماعی تصمیمات) به لحاظ اتخاذ تصمیمات سریع و نظام اولویت بندی منحصر بفرد در تحلیل فرصت‌ها، قابل تأمل می‌باشد. (۱)

۲. بخش دوم، ترجمه مقاله The market orientation construct است که به جهت گیری و تمرکز بر وضعیت بیرونی شرکت، شامل مشتریان ورقبا می‌پردازد. این نگاه که ساختار سازمانی واحدهای بازاریابی را فارغ از روش‌های متداول (مثلاً مبتنی بر محصول یا جغرافیا، ...)، بر مبنای

■ در نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز، هر فرد باید ایده معقولی داشته باشد. کارکنان باید نظرات خود را ارائه دهند تا شرکت بتواند تولید خود را غنی سازد. نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز با به کارگیری نیروهای جدید که از انگیزه شغلی کافی برخوردارند بر جدیت این مسئله تأکید می‌کنند



امروزه در حال ایجاد و افزایش است، احساس عجز و ناتوانی می‌کنند. عملکرد آنها منجر به شکل‌گیری رویه‌هایی شده است که فرصت‌های بسیار زیاد ولی با اولویت کم را به دنبال دارد. روش‌های موفق که تعدادشان رویه افزایش است، در صددهستند تا با جلب حمایت یک سرمایه‌گذار اهل ریسک در سیستم‌های بازاریابی، با چالش‌های اقتصادی جدید مواجه شوند. نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز را می‌توان متمایز از دیگر نظام‌ها دانست چرا که آنها:

(الف) نظام‌های متغیری را به وجود می‌آورند که قادرند به سرعت به تیم‌های فرصت‌یابی تبدیل شوند.

(ب) به سرعت با شناسایی فرصت‌های شغلی افراد مختلف، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند.

(پ) بر منابعی که بازگشت سریع دارند تأکید داشته و ورشکستگان را به سرعت اخراج می‌کنند.

(ت) افراد را در شغل‌های موقت استخدام می‌کنند، نه در شغل‌های ثابت. نظام‌های بازاریابی باید برای به دست آوردن فرصت‌های جدید در بازار امروز به سرعت اقدام کنند. هر چند که تنها چند شرکت وجود دارند که رویکرد ثابتی برای حرکت سریع و کارآمد دارند، در این جا این سؤال مطرح است که در بازار رقابتی امروز، بازاریابان چگونه می‌توانند از دیگر رقبای پیشی بگیرند؟

در پژوهشی^{۱۰} (شرکت با سیستم بازاریابی مخاطره آمیز که درآمد آنها نسبت به دیگر شرکت‌ها ۵۰ درصد افزایش یافته بود، مورد بررسی قرار گرفتند. این شرکت‌ها رویکرد سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز را در سیستم بازاریابی خود به کار می‌بردند. آنها به سرعت منابعی را در این زمینه اختصاص می‌دادند استانداردهایی را در شرکت اعمال می‌کردند و در صورت لزوم، جلوی ضرر و زیان را در شرکت می‌گرفتند.

این سیستم، رویکرد استراتژیک بهتری در مدیریت اعمال می‌کند و تمام توان خود را به کار می‌گیرد تا افرادی را با مهارت‌های گوناگون استخدام کند و در نتیجه، به فرصت‌های بهتری دست یابد. حال، به تشریح اهداف این سیستم (سازمان بازاریابی مخاطره آمیز / مشارکتی) می‌پردازیم:

۱.۱) چهار هدف عمده در سازمان بازاریابی مخاطره آمیز / مشارکتی:

۱.۱.۱) ایجاد نظام‌های متغیری که تشکیل سریع تیم‌های فرصت‌یابی را

ممکن می‌سازد:

و وجود تیم‌های فرصت‌یابی سبب می‌شود که نظام بازاریابی مخاطره آمیز سریع‌تر از سایر نظام‌ها پیشرفت کند. در حالی که نحوه عملکرد تیم‌های جانبی، کاملاً با این تیم‌های جدید تفاوت دارد، اما همین تیم‌های جانبی در گذشته برای بررسی فرصت‌ها و ایجاد آنها، مشغول به کار بودند.

در بسیاری از سیستم‌های بازاریابی مخاطره آمیز، تیم‌های فرصت‌یابی باید با اهداف جدید وارد بازار شده و نحوه دست‌یابی به یک تجارت موفق و بالقوه را پیدا کنند. در نتیجه، تیم‌های فرصت‌یابی به یک واحد سازمان‌دهی اصلی در سیستم بازاریابی مخاطره آمیز تبدیل می‌شوند.

گفتنی است موفق‌ترین تیم‌های فرصت‌یابی از افرادی توانا و با مهارت‌های کافی تشکیل شده‌اند. یعنی بهترین افراد، برای این کار انتخاب می‌شوند. نکته آخر اینکه، تیم‌های نظام بازاریابی مخاطره آمیز با تمام شدن کارشان منحل می‌شوند و از میان آنها اغلب چند تیم باقی می‌مانند تا تجارت جدید را در دست گیرند و بقیه نیز به کشف فرصت‌های جدید ادامه می‌دهند. در تمام این موارد، موفقیت یکی از این تیم‌ها، مسیر پیشرفت و رسیدن به نقش‌های مدیریتی مهم را مهیا می‌کند.

این تشکیل و اصلاح تیم‌ها است که سبب تغییر پذیری نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز می‌شود. زمانی که این ساختار سازمان یافته به طور کامل تشریح شود، کارکنان از اهداف و مسئولیت‌هایشان آگاهی می‌یابند.

۱.۱.۲) اتخاذ تصمیماتی سریع با شناسایی فرصت‌های شغلی افراد مختلف: در نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز، هر فرد باید ایده معقولی داشته باشد. کارکنان باید نظرات خود را ارائه دهند تا شرکت بتواند تولید خود را غنی سازد. نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز با به کارگیری نیروهای جدید که از انگیزه شغلی کافی برخوردارند، بر جدیت این مسئله تأکید می‌کنند. به عنوان مثال شرکت نرم افزاری تریلوژی ادعا می‌کند که ۳۰ درصد از موفقیت تجاری آن به ایده ارائه شده توسط یک کارمند جدید برمی‌گردد. با وجود این، شناسایی فرصت‌ها با ریسک همراه است. کثرت ایده‌های ارائه شده، ممکن است سیستم بازاریابی شرکت را در جهات مختلف هدایت کند. سیستم بازاریابی مخاطره آمیز در مقابل این مشکل، سه روش اتخاذ می‌کند که عبارتند از:

۱.۱.۲.۱) در اولویت قرار دادن روش‌های سریع، قابل فهم و دقیق به عنوان مثال در شرکت «استاریاکس» ایده‌ها بر اساس طرحی که دو معیار ساده دارد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این دو معیار عبارت‌اند از: «تعداد فرصت‌های شغلی موجود و مشکلات خط تولید» (**)

۱.۱.۲.۲) حذف موارد شرطی چندگانه که در ساختارهای سنتی به چشم می‌خورد

یکی از جالب‌ترین جنبه‌های نظام بازاریابی مخاطره آمیز این است که نسبت به بسیاری از نظام‌های بازاریابی دیگر، از اولویت بندی بهتری برخوردار است. به عنوان مثال، در این نظام، اهتمام مدیر اصلی بازاریابی اولویت بندی امور است. این رویکرد سبب تسهیل در سرمایه‌گذاری می‌شود. مدیران نظام بازاریابی مخاطره آمیز با دو انتخاب روبرو هستند:

اگر این تجارت در حد بودجه آنها باشد، آن را انجام می‌دهند ولی اگر از بودجه شرکت خارج باشد، آن را به شرکت دیگری می‌سپارند.

۱.۱.۲.۳) استفاده از ابزار فناوری با معیارهای دقیق، منسجم و اصولی برای

■ مدیران ارشد نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز مانند سرمایه‌گذاران اهل ریسک، تمرکز بسیاری بر تولید کالا با سود بالا دارند. آنها با طرح پرسش‌هایی خردمندانه به کار بردن معیارهای دقیق و خاص و سپس تصمیم‌گیری بر اساس اولویت‌ها، به این مهم دست می‌یابند

با تیم مدیریتی اتان جذاب است و برای شرکت سود کوتاه یا میان مدت دربر دارد، انتخاب کنید.

۲-۱) تیم‌های فرصت‌یابی با کارمندان توانا ایجاد کنید. برای تشکیل تیم‌های مطلوب و بهینه که از افراد با مهارت‌های مختلف تشکیل شده است، باید افراد ماهر را از بخش‌های مختلف شرکت انتخاب کنید.

۳-۱.۲) اهداف جسورانه و عملکرد منظم را در شرکت پایه‌ریزی کنید اطمینان حاصل کنید که تیم‌ها اهداف مشخصی دارند. عملکرد شرکت را در حوزه‌های مختلف ارزیابی کنید. زمانی که سرمایه‌گذاری شرکت سیر صعودی طی می‌کند پروژه در حال انجام است، اما زمانی که سرمایه‌گذاری رو به رکود است پروژه متوقف می‌شود.

۴-۱.۲) نظام جدید را پایه‌ریزی کنید زمانی که تیم‌ها شروع به کار می‌کنند، شما می‌توانید به شرح حال افراد استخدامی بپردازید تا واقعاً یک نظام بازاریابی مخاطره آمیز بنیان گذارید.

بخش دوم: ساختار و جهت‌گیری بازار

جهت‌گیری بازار یک جنبه از فرهنگ سازمان یافته است که تصور می‌شود اثرات بسیار زیادی بر موسسات تجاری داشته باشد. به نظر «دشپاند» و «وبستر» (۱۹۸۹) از دیدگاه بازاریابی مهم‌ترین جنبه فرهنگ سازمان یافته خود مفهوم بازاریابی است که این‌گونه تعریف می‌شود:

«مجموعه‌ای از عقاید و ارزش‌های مشترک و اساسی که مشتری را در مرکز توجه شرکت از لحاظ استراتژی و عملکرد قرار می‌دهد.»

گرچه برای اتخاذ تصمیم اجرایی باید اطلاعات جامعی از وضعیت خارجی بازار کسب کرد، اما باید این را دانست که وضعیت خارجی نه فقط از مشتریان بلکه از رقبا نیز تشکیل شده است. «دی» و «ونسل» (۱۹۸۸) معتقدند که علاوه بر خصوصیات مشتری، تعداد و قدرت رقبا نیز به شدت بر فعالیت شرکت اثر می‌گذارد.

«کاتلر» (۱۹۷۷) برای اولین بار اصل مهمی را درباره رقبا با توجه به مفهوم بازاریابی بیان کرد. به گفته کاتلر، نظام بازاریابی موفق و کارآمد بر وضعیت بیرونی که شامل مشتریان و رقبای شرکت می‌شود، تمرکز دارد. «کوهلی» و «جاورسکی» (۱۹۹۰) نیز بر این نکته اتفاق نظر داشتند و به تشریح جهت‌گیری بازار پرداختند. از دیدگاه این دو، جهت‌گیری بازار به توانایی یک شرکت در خصوص تولید، پخش و به دست آوردن اطلاعات بیشتر درباره مشتری و رقبا اطلاق می‌شود.

۱-۲) ماتریس جهت‌گیری بازار

گرچه «اسلات» و «نارور» (۱۹۹۴) هیچ تأثیر نامطلوبی در عملکرد بازارهایی که بر مشتری و یا رقیب متمرکز باشد، نیافتند ولی به این نتیجه رسیدند که به خاطر محدود بودن منابع برای تربیت افرادی با هوش بازاریابی بالا در شرکت‌های تجاری، باید مبادلات میان مشتری و رقیب مورد توجه و دقت قرار گیرد. در نتیجه، شرکت‌ها اغلب بر یک متغیر بیرونی در قبال یک متغیر دیگر تأکید دارند که منجر به تشکیل جهت‌گیری خاص بازار می‌شود. با ترکیب این دو متغیر مهم بیرونی، یعنی مشتریان و رقبا، یک ماتریس چهار بخشی از جهت‌گیری بازار به دست می‌آید. این ماتریس در شکل زیر نشان داده شده است:

۲-۲) ساختار مبتنی بر مشتری

اولویت بندی کارها.

زمانی که این ابزارها نتوانند به انتخاب‌ها سرو سامان دهند، نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز بدون معطلی یک تیم مدیریتی حرفه‌ای را مأمور می‌کند تا سریعاً در این باره تصمیم‌گیری کند. به عنوان مثال، یک شرکت خدمات مالی الگوریتمی مخصوص به کالا ترسیم می‌کند تا فرصت‌های جدید تجاری را ارزیابی کند. در اکثر موارد، این ابزار به جای فرآیند پر زحمت و کند تعیین بودجه به کار می‌رود.

۳-۱.۱) تأکید بر منابعی با بازپرداخت سریع و اخراج ورشکستگان

توانایی نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز برای ایجاد تکنیک‌های عالی و موفقیت آمیز در تجارت، از مهارت آنها در تمرکز بر منابع در فرصت‌های خوب نشأت می‌گیرد. این ویژگی سبب می‌شود ما نظام اخیر را بازاریابی مخاطره آمیز بنامیم. نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز همانند بیشتر شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز، به سرعت در جهت بازبینی فرصت‌ها و اولویت بندی کارها اقدام می‌کنند.

مدیران ارشد نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز، مانند سرمایه‌گذاران اهل ریسک، تمرکز بسیاری بر تولید کالا با سود بالا دارند. آنها با طرح پرسش‌هایی خردمندانه، به کار بردن معیارهای دقیق و خاص و سپس تصمیم‌گیری بر اساس اولویت‌ها، به این مهم دست می‌یابند.

علاوه بر این، نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز نسبت به نظام‌های سنتی، از نظم بیشتری در عملکرد سرمایه‌گذاری شرکت، برخوردارند. بسیاری از مدیران نظام بازاریابی مخاطره آمیز قادر نیستند فرصت‌های شغلی را بر اساس اولویت فهرست بندی کنند، بلکه تنها فرصت‌یابی را در جهت پیشرفت هدایت می‌کنند.

۴-۱.۱) استخدام افراد در شغل‌های موقت و نه در شغل‌های ثابت

شرکت‌های مبتنی بر نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز، کسانی را استخدام می‌کنند که دارای مهارت‌ها و استعداد‌های لازم در زمینه بازاریابی باشند و در فعالیت‌های مربوط به فرصت‌یابی بسیار سریع عمل کنند. آنها هم چنین به دنبال افرادی را تخصص در زمینه سرمایه‌گذاری هستند. اما به سبب اینکه این نظام‌ها و عملکرد آنها دائماً در حال گسترش است، افراد برای شغل‌های معین استخدام نمی‌شوند. این مسئله برای مدیران بازرگانی که هدایت تیم‌ها و بخش‌های تجاری را بر عهده دارند، نیز صادق است. این افراد ممکن است در سال‌های اول کار خود سه تا پنج نقش داشته باشند.

بر اساس نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز استخدام افراد در شغل‌های معین به کارگیری نیروی جدید و با استعداد را محدود می‌کند به‌طور مثال کارکنان بخش تبلیغات فروش، باید تخصص بیشتری داشته باشند.

سرانجام اینکه، در نظام‌های بازاریابی مخاطره آمیز اولویت با استخدام نیروهای جدید با توانایی بالا در چند شغل موقت است.

۲-۲) تأسیس نظام بازاریابی مخاطره آمیز

برای راه‌اندازی چنین نظامی، نیازی نیست تا ساختار شرکت و یا حتی ساختار بازاریابی آن را از نو بسازیم. شرکت‌ها قادرند از طریق چهار روش به چنین نظامی دست یابند:

۱-۱.۲) تمرکز بر دو یا سه فرصت با اولویت بالا

در این روش ابتدا از فرصت‌هایی که سازمان در اختیار دارد آغاز کنید. سپس با نادیده گرفتن بودجه سازمان دو یا سه فرصت را که بیش از همه برای شما

شرکت‌هایی که از لحاظ استراتژیک دارای ساختاری منسجم هستند، به یک میزان بر مراحل جمع‌آوری بخش محصول و به کارگیری هوش مشتری و رقیب در ساخت محصول، تأکید دارند

شرکت‌هایی که از ذکاوت مشتریان خود در تولید محصولات بهره می‌گیرند و فعالیت‌هایی را در جهت کسب اطلاعات از رقبای خود انجام می‌دهند ممکن است دارای چنین ساختاری باشند. در اولویت قرار دادن منافع

تمرکز بر مشتری		تمرکز بر رقیب	
کم	زیاد	کم	زیاد
مبارزان بازاریابی مبتنی بر رقیب	انحط استراتژیک منسجم	مبتنی بر مشتری	انحط استراتژیک نامناسب

مشتریان، سبب ارتقای سیستم بازاریابی می‌شود. به همین دلیل بسیاری از پژوهشگران، ساختار مبتنی بر مشتری را اساسی‌ترین جنبه فرهنگی شرکت می‌دانند. به عقیده «اسلاتر» و «نارور» (۱۹۹۴) ساختار مبتنی بر مشتری زمانی دارای ارزش است که بازار در حال رشد است، شرکت‌ها در حال تقسیم شدن به بخش‌های مختلف هستند و قدرت خریدار نیز پایین است. زمانی که بازار رو به صعود است، باید شرکت‌ها به مشتریان ثابت خود توجه بیشتری داشته باشند چرا که آنها نقش اساسی در جذب مشتریان آتی شرکت و خرید محصول ایفا می‌کنند. آنان هم‌چنین بر این عقیده‌اند، زمانی که شرکت‌ها در مرحله تقسیم به بخش‌های مختلف هستند و قدرت خریدار نیز پایین است به نیازهای مشتری کمتر اهمیت داده می‌شود. بنابراین، ساختار مبتنی بر مشتری باید بر عملکرد شرکت تأثیر بیشتری بگذارد.

۲-۳) نبرد رقیب در نظام بازاریابی مبتنی بر رقیب

«رایز» و «تروت» (۱۹۸۶) با الهام گرفتن از مفهوم جنگ، شرکت‌هایی را که با کوشش در بازارهای خارجی به دنبال کسب اطلاعات از رقبای خود هستند، مبارزان بازاریابی نامیده‌اند. ساختار مبتنی بر رقیب شامل سه سوال اساسی است:

۱. رقیب چه کسانی هستند؟
۲. چه فناوری‌های را عرضه می‌کنند؟
۳. آیا محصول تولیدی آنها از نظر مشتریان ثابت، محصول جذابی است؟ شرکت‌هایی که ساختاری مبتنی بر رقیب دارند، با در نظر گرفتن رقبای اصلی خود به عنوان ملاک داوری، در صدد کشف نقاط ضعف و قوت خود هستند تا هماهنگ با سایر شرکت‌ها و یا حتی جلوتر از آنها، پیش روند. به عقیده دی و ونسلی (۱۹۸۸) زمانی که تقاضای بازار قابل پیش بینی است، در بازار ساختار رقابتی برقرار است و تعداد مشتریان خوب اندک خواهد بود و در نتیجه، رقیب با یکدیگر به مبارزه می‌پردازند.

۲-۴) ساختار استراتژیک منسجم

شرکت‌هایی که از لحاظ استراتژیک دارای ساختاری منسجم هستند، به یک میزان بر مراحل جمع‌آوری، بخش محصول و به کارگیری هوش مشتری و رقیب در ساخت محصول، تأکید دارند. از نظر آنها، تمرکز بر مشتریان و رقیب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چرا که ساختاری که تنها مبتنی بر مشتری و یا تنها مبتنی بر رقیب است، منجر به شکل‌گیری یک استراتژی ناقص تجاری می‌شود. به عقیده «دی» و «ونسلی»، ساختاری که در درجه اول بر مشتریان و یا رقیب متمرکز است، می‌تواند تصویر را تا حدودی واقعی از بازار ارائه دهد. «اسلاتر» و «نارور» (۱۹۹۴) در بررسی تأثیر ساختار مبتنی بر مشتری در مقایسه با ساختار مبتنی بر رقیب، به این نتیجه رسیدند که در جهت گیری

بازار، تمرکز بر هر یک از این دو عامل از حمایت اندکی برخوردار است. آن دو در نهایت اظهار داشتند که برای ایجاد یک ساختار مطلوب باید تعادلی میان این دو عامل برقرار شود و این ساختار باید آنقدر انعطاف‌پذیر باشد تا مبادله محصول میان مشتری و رقیب به راحتی صورت گیرد.

۲-۵) ساختار استراتژیک نامناسب

تحلیل بخش خارجی بازار، جزء مکمل برنامه استراتژیک است. به نظر «کوهلی» و «جوارسکی» (۱۹۹۰)، جهت‌گیری بازار بر مبنای تمرکز واحد، بر تلاش‌ها و پروژه‌های افراد و بخش‌های مختلف سازمان استوار است. هم‌چنین، بی‌توجهی به جهت‌گیری بازار خارجی، ممکن است به طور نامطلوبی بر عملکرد شرکت‌های تجاری تأثیر بگذارد. با وجود این، در برخی موارد این امکان وجود دارد که شرکت‌ها با تمرکز بر فعالیت‌های داخلی، امتیازات فنی و پرورش توانمندی‌های درونی، به موفقیت دست یابند. شرکت‌هایی که قادر نیستند تا تصمیمات استراتژیک خود را در محیط بازار عملی سازند شرکت‌هایی با ساختار استراتژیک نامناسب تلقی می‌شوند.

گرچه مدتهاست تمرکز بازاریابان به مشتری معطوف شده است اما از یک دید وسیع‌تر، ساختارهای بازار از ساختارها و برنامه‌های استراتژیک مختلفی تشکیل شده است. این مفهوم ممکن است مدیران بازاریابی را تشویق کند تا موقعیت خود را در بازار شناسایی کنند.

بخش سوم: ساختارهای سازمان یافته بازاریابی

نگاهی گذرا به تغییرات ساختاری در عملکرد بازاریابی

۳-۱) تغییرات سازمان یافته در عملکرد بازاریابی

بازاریابان در صنایع مختلف با چالش‌های دائمی مواجه هستند که عمیقاً بر عملکرد ساختار بازاریابی اثر می‌گذارد. بسیاری از بازاریابان که با بازاریابی دقیق و روبه افزایش رؤسای مالی، گسترش سریع به سمت بازارهای جهانی و افزایش تقاضای مشتریان و مصرف‌کنندگان مواجه‌اند، به دنبال ساختارهای سازمان یافته جدیدی هستند که پاسخگوی این انتظارات باشد.

برای نیل به این هدف، بسیاری از شرکت‌ها در حال ادغام کردن فعالیت‌های بازاریابی خود در شرکت و تغییر عملکرد شرکت حول مشتریان به جای محصولات و نام و نشان تجاری هستند.

تحقیقات جدید انجام شده بیانگر گرایش بسیار زیاد به ساختارهای متمرکز و مبتنی بر مشتری است. در پاسخ به تقاضای رو به افزایش مشتریان برای سرمایه‌گذاری بازرگانی و جهانی‌سازی، بسیاری از شرکت‌ها در حال تغییر سیستم خود به ساختاری متمرکزتر و مبتنی بر مشتری هستند.

۳-۲) تحولات محیط و اثرات ساختاری آن بر بازاریابی

این بخش به طور اجمال به چند عامل مؤثر که عمدتاً موجب تحولات ساختاری در یک واحد بازاریابی می‌شوند، اشاره دارد.

۳-۲-۱) بررسی دقیق مالی عملکرد بازاریابی

افزایش هزینه‌های بازاریابی و شرح‌نشدن کافی از برگشت سود بازاریابی در یک سرمایه‌گذاری، به ترسیم ساختاری جهت توجه و تحمل بیشتر از جانب مدیران امور مالی نیاز دارد. برای کاهش هزینه‌های بازاریابی، بسیاری از بازاریابان بر فعالیت‌هایی، متمرکز می‌شوند که بیشتر برای نظام اقتصادی سودمند باشد، مانند پژوهش در بازار و تجهیز رسانه‌های.

■ نحوه چینش
ساختار سازمانی برای
حوزه بازاریابی
نقش حیاتی دارد
به طوری که نادیده
انگاشتن آن خللی در
هر نوع نوآوری و
تطبیق با
وضعیت‌های مختلف
محسوب می‌شود



از شروط اصلی تلقی می‌شود.

نتیجه گیری

تحقیقات نشان داده است که نحوه چینش ساختار سازمانی برای حوزه بازاریابی نقش حیاتی دارد، بطوری که نادیده انگاشتن آن خللی در هر نوع نوآوری و تطبیق با وضعیت‌های مختلف محسوب می‌شود. به طور ایده‌آل شرکت‌ها باید از وضعیت مشتریان و رقبا اطلاع داشته و این دانش را در برنامه‌های استراتژیکی خود بکار گیرند و همچنین می‌بایست، با در نظر گرفتن وضعیت مشتریان و فعالیت رقبا، تردید در کفایت ساختار موجود واحدهای بازاریابی، جزو دغدغه مدیران باشد.

پی‌نوشت‌ها:

- * فلیپ کاتر، مبنای مدیریت بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، ترمه، ۱۳۸۳ ص ۱۰۱-۱۰۲
- * اهمیت این بخش وقتی روشن می‌شود که برای جمع‌آوری طرح‌ها و ایده‌های نواز طریق فراخوان، با حجم انبوهی از پیشنهادها مواجه شوید.
- 1) "McKinsey & Company" Venture Marketing organization VMO McKinsey Marketing Practice 1 McKinsey Analysis of 10 Companies Benchmarked against industry against industry performance for 1997-99 by: Nora Aufreiter is a Principal and Teri Lawver is an Association Principal in McKinsey's Marketing Practice
- 2) Richard A. Heins "Market Orientation: "the Market Orientation Construct" University of South Carolina Aiken Academy of Marketing Science Review - Copyright @ 2000 - Academy of Marketing Science.
- 3) marketing leadership council "marketing Organizational Trends" Corporate Executive Board - Octobr 2000 The Marketing Leadership Council - Washington, D.C October 2000 Research Associate R. Evan Hicks Project Managers Nicole A. Puckhaber Eric Braun Executive Director Peter J. Buer

۳-۲-۲) ورود به بازارهای جهانی

تجارت آزاد و پیشرفت در فناوری ارتباطات، به شرکت‌ها این فرصت را می‌دهد تا در بازارهای بین‌المللی حضور یابند. برخی از شرکت‌ها بر مدیریت نام و نشان تجاری و برنامه‌های استراتژیکی تأکید دارند تا از برقراری استراتژی بازاریابی و نشان تجاری در سراسر جهان اطمینان حاصل کنند. در حالی که برخی دیگر با تمرکز بر فعالیت‌هایی همچون تجهیز رسانه‌ای، نظام اقتصادی جهان را تسخیر می‌کنند که طبیعتاً اثرات ساختاری متفاوتی خواهند داشت.

۳-۲-۳) دسترسی سریع به اطلاعات مشتری

پیشرفت‌های فناوری، بازار یابان را قادر می‌سازد تا اطلاعات ارزشمندی از نیازهای مشتری به دست آورند. بسیاری از شرکت‌ها به بررسی مجدد اطلاعات مشتریان اصلی پرداخته و بر فعالیت‌هایی همچون بازاریابی داده‌ها تمرکز می‌کنند. بخش‌های مختلف شرکت طوری ساختار بندی شده‌اند تا از این اطلاعات با ارزش، به نحو مطلوب استفاده کنند.

۳-۲-۴) افزایش مشتریان آگاه

مصرف کنندگانی که اطلاعات کاملی درباره محصولات دارند، خواهان محصولات و خدمات مناسب هستند. بازار یابان در تلاش‌اند تا ساختارهای کنونی را بیشتر بر محوریت مشتری بنا نهند تا احتیاجات و تقاضای مشتریان را برآورده کند.

۳-۲-۵) افزایش تقاضای مشتریان ثابت

افزایش تقاضای مشتریان سبب شده تا تولیدکنندگان به شدت در جهت برآورده کردن نیازهای مشتری تلاش کنند. بسیاری از بازار یابان در صدد ایجاد ساختارهایی مبتنی بر مشتری هستند تا برآورده کردن نیازهای مشتریان را در اولویت کار خود قرار دهند. در واقع، بسیاری از اعضای شرکت در صدد تغییر ساختار بازاریابی به سمت مشتری و جدایی از ساختارهای سنتی مبتنی بر محصولات و نام و نشان تجاری هستند. بیشتر قریب به اتفاق اعضاء بر ساختار متمرکز بر مشتری تأکید دارند.

۳-۳) تشریح چند ساختار:

- ساختار متمرکز بر بازار

با افزایش عملکرد بازاریابی، بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا تمرکز بیشتری بر بازاریابی داشته باشند و یا به نظام اقتصادی بهتری دست یابند. برای رسیدن به این اهداف، برخی از شرکت‌ها در حال ایجاد واحدهای بازاریابی هستند که مسئول ایجاد نام و نشان تجاری و استراتژی بازاریابی می‌باشند. برخی دیگر مسئول کنترل فعالیت‌هایی هستند که برای نظام اقتصادی سودمند است (مانند تبلیغات، تولید محصولات جدید و پژوهش در بازار) تا گروه‌هایی را تربیت کنند که بتوانند این فعالیت‌ها را در سراسر واحدهای تجاری تثبیت کنند.

- ساختار متمرکز بر مشتری

شرکت‌هایی که به دنبال یک ساختار بازاریابی با تمرکز بیشتر بر مشتری هستند در پی برآوردن تقاضای مشتری به بهترین شکل‌اند. در برخی موارد، اعضای شرکت، تیم‌های بازاریابی را تشکیل می‌دهند که تمرکز کامل آنها بر مشتری است. زمانی که خواسته مشتری با محصول تولید شده متفاوت باشد شرکت واحدهای تجاری و گروه‌های بازاریابی خود را بازبینی کرده و محصول را آنگونه تغییر می‌دهد که به خواسته مشتری نزدیک باشد. در این سیستم جمع‌آوری نیاز مشتری و انعطاف بخش‌های تولید جهت تامین خواسته‌ها