



ادغام بازاریابی با خرید؛ سودمند و اجتناب‌ناپذیر

سید علیرضا حائری

بخش نخست

اقتصادهایی که در آن صنایع خدماتی غالب هستند (اقتصادهای توسعه‌یافته غربی)، از تولید به سمت دیگری تغییر جهت یافته است. بازاریابی یک انتقال پارادایمی از تمرکز بر مبادله اجناس به سمت فراهم کردن قابلیت‌های متحمل شده است. این مقاله ارتباط بین بازاریابی و خرید به عنوان پیامدی از انتقال تجارت محصول محور به سمت تجارت قابلیت محور را بررسی می‌کند. بخش‌های بازاریابی و خرید به دو دلیل نزدیک‌تر می‌شوند: ابتدا بازاریابی‌ها به طور فزاینده‌ای به جای محصول محور، راه‌حل‌گرا می‌شوند؛ آنها به منابع محصول و خدمات از شخص سوم (فروشنده‌ها) نیاز دارند و خواهان عجین شدن عمیق‌تر با بخش خریدند. دوم، با وجود بازاریابی مشتری مدار که با تولید سفارشی جفت می‌شود، بازاریابی و خرید بهتر هماهنگ می‌شوند تا پاسخگوی مشتری باشند. اینها ابعاد جدیدی از تعامل خرید-بازاریابی هستند که منجر به تغییراتی در گزینش، آموزش، استخدام بازاریابان و خریداران و همچنین نقش آن در زنجیره تأمین می‌شود. جزئیات این تغییرات را که احتمالاً در سازمان‌های B2B اتفاق می‌افتد، همراه با کاربردهایی برای مدیران شرح می‌دهیم.

از قبیل زنجیره‌های تأمین رقابتی، رشد محصول بهبودیافته و زمان‌های سریع‌تر برای بازار، تنها وقتی محقق می‌شود که دقیقاً فعالیت‌های زنجیره تأمین و خرید نه تنها با یکدیگر، بلکه با مشتری ترکیب شود (هاردت، رینکه، اسپیلر، ۲۰۰۷؛ ویلیامز، جیونپرو، هن تون، ۱۹۹۴).

بنابراین، ترکیب مدیریت زنجیره تأمین و خرید در تحقیق و عمل برای توسعه نظم به عنوان یک مقوله ویژه از مدیریت از بازاریابی صنعتی مهم است. همچنین در عمل، خرید و بازاریابی درون سازمان در بخش‌های مجزا فعالیت می‌کنند. حتی در شرکت‌های مشتری مدار، خرید بیشتر با عملیات و تولید در یک ردیف قرار می‌گیرند و از اهداف و مقصودهای بازاریابی جدا باقی می‌مانند. تعاملات بین بازاریابی و خرید بیشتر به خاطر الزامات عملیاتی، از قبیل سیستم‌های به‌موقع، رشد مدل‌های پیش‌بینی‌کننده و مدیریت موجودی اتفاق می‌افتد، به جای اینکه به خاطر تعیین هویت با مشتری و پاسخگویی به او باشد.

تحقیقات رسمی در مورد خریدهای سازمانی و صنعتی با کارهای اولیه رایبسون، فاریس و وایند (۱۹۶۷)، وبستر و وایند (۱۹۷۷) و شت (۱۹۷۳) شروع شد. از آن پس، تحقیق، بینش‌های شگرفی در مورد فرآیندهای تصمیم‌گیری در خریدهای سازمانی، نقش و اثر مراکز خرید، اثر شغل خرید، و اثرات فردی و سازمانی بر خرید سازمانی آشکار کرده است (به بن، جانسون، لوین و دونسو، ۲۰۰۵ و شت مراجعه کنید). ضمناً در زمینه بازاریابی B2B یک ناحیه قانونی از بررسی آکادمیک و تحقیق در مورد بازاریابی آشکار کرده است (لیچنتال، لایر، بوش و تلفسن، ۲۰۰۶).

زمینه تحقیق B2B قادر بوده است به طور موفقیت‌آمیزی حوزه‌های خرید سازمان، شغل‌های خرید، بازاریابی رابطه‌مند و برندسازی را ترکیب کند. هر چند با وجود واقعیت‌های در حال ظهور و ضرورت یک دیدگاه یکپارچه در مورد بازاریابی B2B، تحقیق در مورد مدیریت زنجیره تأمین و خرید اخیراً به حوزه‌های نامتجانسی کشید شده است. مزیت‌های استراتژیک،

به علاوه، خرید هنوز بر نقش‌های تعاملی و محدودش صرفاً به عنوان یک خریدار در اکثر سازمان‌ها متمرکز است؛ هر چند واقعیت‌های سازمانی از دوره‌ای که خرید می‌توانست به عنوان یک بخش مجزا از اهداف بودجه و استراتژی‌هایش در نظر گرفته شود، اکنون به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است. اهمیت تولید در شرکت‌های امروزی کمتر شده و شرکت‌های صنعتی بیشتر بر برون‌سپاری فعالیت‌های غیراصلی، شامل تولید و سایر عملیات، به جای انجام آنها درون سازمان متکی هستند. عملاً تمام صنایع و شرکت‌ها اکنون بر قابلیت‌ها به جای اجناس مشهود، و هدایت ناظران بسیار که ورود منطقی یک خدمت مهم در بازاریابی را اعلام می‌کنند، تأکید می‌کنند (ورگو و لاج).

دوم، در حالی که اثر بخش خرید بر محصولات روتین در طول زمان کاهش یافته است، اهمیت استراتژیک خرید بتنهایی ارزش افزوده ایجاد کرده است. برای مثال، استراتژی‌های منبع‌یابی در صنایع، از قبیل خرده‌فروشی، امروزه یک عنصر بسیار مهم و استراتژیک هستند. مشابهت‌ها را در شرکت‌های صنعتی نمی‌توان انکار کرد، اینکه طرح محصول، توسعه محصول جدید و انطباق محصول به یک نقش استراتژیک از خرید نیاز دارد.

سوم، جهانی شدن نه تنها شرکت را برای منابع جهانی و مواد خام بی‌پناه نمی‌گذارد، بلکه آن را در معرض رقابت جهانی قرار می‌دهد. امتیاز دسترسی به عناصر و مواد خام و هزینه‌های بدهی پایین که گاه به طور گسترده به وسیله خرید پشتیبانی می‌شد، سبب کاهش منابع سنتی از مزیت رقابتی منبع‌محور شده است. به عبارت دیگر، در عصر رقابت جهانی برای مواد خام و منابع دیگر، نقش خرید برای شرکت‌های سراسر جهان مهم‌تر و استراتژیک‌تر شده است. برای مثال، یک شکار جهانی برای منابع از قبیل نفت، زغال سنگ، آهن و سنگ آهن وجود دارد و رقابت جهانی برای اقتصادهای در حال ظهور چین، هندوستان و روسیه خیلی شدید می‌شود. در این زمان، افزایش در ظرفیت‌های جهانی برای محصولات تمام شده فشار بیشتری بر خرید وارد کرده است تا بر مشتری هدف در زنجیره تأمین تمرکز نماید.

با این واقعیت‌های جدید، درک و همکاری افزایش یافته بین خرید و بازاریابی فراتر از نقش‌شان درون سازمان ایجاب می‌کند. این مقاله موضوعات و راه‌حل‌های متنوعی را برای ترکیب بهتر خرید و بازاریابی در سازمان‌های نسل آینده فراهم می‌آورد. این نوشتار ابتدا نقش‌های سنتی خرید و بازاریابی را مرور می‌کند تا دلایل و اثرات واقعیت‌های در حال ظهور سازمانی را تعیین کند، سپس چارچوبی برای ترکیب خرید و بازاریابی همراه با بسیاری از کاربردهای مدیریتی و پیشنهاداتی برای تحقیق آینده فراهم می‌شود.

نقش‌های سنتی خرید و بازاریابی

به طور سنتی علاقه اولیه بازاریابی ایجاد تقاضا و ارضای نیازهای مشتری است، در حالی که خرید بر توجه به تأمین‌کنندگان تمرکز کرده است تا از به کارگیری ظرفیت و تولید اطمینان پیدا کند. لذا روابط دوگانه خرید و بازاریابی متفاوت هستند و بنابراین، اولویت‌ها و استراتژی‌هایشان اغلب مستقل و در جهت عکس یکدیگرند. در سازمان‌های صنعتی تولید و عملیات کانال‌های اصلی ادغام بین بازاریابی و خرید است (شکل ۱).

ارتباطات و تعامل‌های بین خرید و بازاریابی در سازمان‌های صنعتی سنتی به چارچوب‌های تولید و عملیات محدود می‌شدند. برای مثال، مشکل سازمانی کلاسیک تولید در مقابل خرید جهت برآورد تقاضای مشتری به وسیله ارزیابی هزینه‌های تولید و تعاملی تعیین می‌شوند (والکر و وبر، ۱۹۸۴). اهمیت خرید وقتی افزایش می‌یابد که سازمان به یک تصمیم خرید توجه کند، اولویت‌های اصلی‌اش هزینه‌های خرید را کاهش دهد. مشابهت‌ها، ارتباط نزدیک‌تر با تأمین‌کنندگان به وسیله کاهش در

هزینه‌های تولید و عملیات برانگیخته می‌شود. ارتباط نزدیک تأمین‌کننده برای به کارگیری موفق تولید به‌هنگام و مدل‌های موجودی صفر حیاتی است (فرازیر، اسپکمن و اونیل، ۱۹۸۸).

برای مثال، مزیت رقابتی که شرکت «دل» بر دیگر تولیدکنندگان کامپیوتری دارد، در نتیجه تولید به‌هنگام (که از طریق مذاکرات پویا با تأمین‌کنندگان ممکن می‌شود) است (برین، ۲۰۰۴). در حالی که خرید بر کاهش هزینه‌های تعاملی، تولید و عملیات متمرکز بود، علاقه بازاریابی بر تقویت رضایت و خدمات مشتری بود.

تمرکز درونی خرید و بیرونی بازاریابی چشم‌انداز غیرمتجانسی در واقعیت‌های سازمان مشابه باقی می‌گذارد. ادبیات اخیر به اهمیت استراتژیک خرید برای سازمان توجه کرده است؛ شامل اهمیت شغل خرید، اولویت‌هایی برای توسعه روابط نزدیک‌تر با تأمین‌کنندگان (اندرسون، هن کانسون و جانسون، ۱۹۹۴؛ بیمانس و برند، ۱۹۹۵؛ کانون، هامبورگ، ۲۰۰۱؛ هانتز، بن، و پیراولت، ۲۰۰۶؛ لایر، ۱۹۹۶؛ لیندرز و بلن خورن، ۱۹۹۸).

اهمیت استراتژیک خرید به خاطر افول برتری تولید و برون‌سپاری آنچه می‌توانست به عنوان یک منبع کلیدی از مزیت رقابتی باشد، مورد تأکید است (براونینگ، زابریسکای، هیول منتل، ۱۹۹۳؛ لایر، ۱۹۹۶). تحقیقات اخیر همچنین به رابطه خریدار-تأمین‌کننده در خرید توجه کرده‌اند (اندرسون و ناروس، ۱۹۱۰؛ بلن خورن و بانتینگ، ۱۹۹۱؛ کانون و هامبورگ، ۲۰۰۱؛ کانون و پیراولت، ۱۹۹۹؛ لیندرز و بلن خورن، ۱۹۸۸؛ لئونیدو، ۲۰۰۴؛ شت و شارما، ۱۹۹۷؛ تانر، ۱۹۹۹؛ ویلسون، ۱۹۹۵؛ ویلسون و مومالانین، ۱۹۸۸).

رویکردهایی از قبیل بازاریابی معکوس بر همکاری نزدیک‌تر با تأمین‌کننده تأکید کرده‌اند (بلت خورن و بانتینگ، ۱۹۹۱؛ لیندرز و بلن خورن، ۱۹۸۸). در حالی که پیش‌هایی از بازاریابی رابطه‌مند بر مشارکت و روابط اثربخش با تأمین‌کننده تأکید می‌کند. هر چند مصرف‌کننده نهایی برای مفهوم‌سازی روابط و محتوا، وضعیت‌ها و فرآیندهای خرید سازمانی بندرت وارد رویکردهای جدید بالا می‌شود، خرید رابطه‌مند صرفاً به منزله تصویر آینه‌ای از روابطی است که سازمان با مشتری‌اش از طریق واسط بازاریابی ایجاد می‌کند. بنابراین، موضوعات و دیدگاه‌های مدیریت و بازاریابی رابطه با مشتری به رابطه با تأمین‌کنندگان جابه‌جا می‌شود، بدون بررسی این حقیقت که روابط بازاریابی با مشتری از لحاظ کیفی متفاوت است و به وسیله اولویت‌ها در هنگام مقایسه روابط خرید با تأمین‌کنندگان دیکته می‌شود.

نتیجه یک سازمان دو رو است، که یک طرف پیش رفتن به سمت مشتری و طرف دیگر پیش رفتن به سمت تأمین‌کننده است. اهمیت روابط بازاریابی با خرید این گونه است. واقعیت‌های موجود اکنون دوگانگی نقش و مسئولیت‌ها بازاریابی و خرید را که در اکثر سازمان‌ها وجود دارد، به چالش طلبیده است. این واقعیت‌ها در بخش بعدی نشان داده شده‌اند.

سازمان‌های پدیدار شونده

خدمات به بخش‌های در حال رشد در اقتصادهای صنعتی تبدیل شده‌اند و افت تولید در این اقتصادها اجتناب‌ناپذیر است. همچنین با توجه به اینکه ارزش افزوده بیشتر در خدمات اتفاق می‌افتد، دیدگاه در حال ظهور این است که خدمات به جای کالاها برای بازاریابی مهم‌ترند. وارگو و لوچ (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کنند مدل‌هایی که اقتصادی‌تر و مبتنی بر دانش بازاریابی هستند، اجناس گرا و خروجی محورند. این مدل‌ها تنها درک ما را از یک سیستم تولیدمحور افزایش می‌دهند. در عوض، وارگو و لوچ (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کنند تمرکز تجارت در حال تغییر از محصولات مشهود به سمت محصولات نامشهود از قبیل مهارت، اطلاعات و دانش است. همچنین یک تغییر به سمت فعالیت متقابل بیشتر، اتصال، و



نگهداری روابط مستمر وجود دارد که به عنوان تغییر کالا به خدمت توصیف می‌شود. این حرکت به طور فزاینده‌ای برای دانش‌گامیان و شاغلان مهم است.

کاربرد اصلی یک منطق خدمت‌محور این است که نقش مناسب بازاریابی بایستی تمرکز بر خدمت فراهم آورد، به جای اینکه بر کالا تأکید کند (وارگو و لوچ، ۲۰۰۴). یک دیدگاه خدمت‌محور از مبادله پیشنهادات مقتضی برای تناسب بهتر با مشتری به کار می‌گیرد و منابع شرکت، هم داخلی و هم خارجی، را برای ارضای بهتر نیازهای مشتری به کار می‌گیرد. شرکت‌های خدمت‌محور شبکه‌های اجازه‌دهنده را به شرکت‌ها جهت ارائه راه‌حل‌هایی برای مشتریانی که ممکن است بیرون و درون شرکت منبع‌یابی کنند، توسعه می‌دهند. مشابهت‌ها، آکرول و کانلر (۲۰۰۴) پیشنهاد کرده‌اند وظیفه بازاریابی ممکن است به وظیفه مشاوره مشتری تبدیل شود. چارچوب مشاوره مشتری ممکن است بازاریابی را قادر سازد خدمات مورد نیاز مشتری را ارزیابی کند و آنها را فراهم آورد. در این محیط پدیدارنشونده، نقش خرید در منبع‌یابی خارجی مهم خواهد شد، زیرا خرید بهترین جایگاه را دارد تا شایستگی‌های مورد نیاز بیرون شرکت را تعیین کند و به طور مشابه بخش منابع انسانی قادر است شایستگی‌های مورد نیاز درون شرکت را تعیین کند. وارگو و لوچ (۲۰۰۴) پیشنهاد می‌کنند استفاده از خدمت منفرد در مقابل خدمت جمعی ارادی است. آنها پیشنهاد می‌کنند خدمت بر فرآیندی که در آن شرکت منابع را برای فایده‌رسانی به مشتریان به کار می‌گیرد، دلالت دارد. در نهایت، با تمرکز بر خدمات مؤثرترین سازمان‌ها آنها می‌هستند که شایستگی اصلی شان بر بازاریابی و فرآیند درک بازار متکی است (دی، ۱۹۹۹؛ هکل، ۱۹۹۹). این جایی است که نقش حساس خرید ظاهر می‌شود، خرید یا منبع‌یابی که برای بخش بازاریابی تأمین‌کننده درونی می‌شود و خرید بیشتر برآمده از فرآیند بازاریابی است تا فرآیند تولید.

(برادی، دیویس و گان، ۲۰۰۵). سوم، همچنین تجارت بیشتر متنوع شده است. برای مثال، طبق دیوان سرشماری آمریکا در حدود ۶ میلیون کسب‌وکار در آمریکا تنها در سال ۲۰۰۰ وجود داشته است. از این ۶ میلیون کسب‌وکار ۹۹ درصد کمتر از ۶ کارمند داشته‌اند. ۹۵ هزار کسب‌وکار بیش از ۱۰۰ کارمند داشته‌اند و تنها ۱۶ هزار بیش از ۵۰۰ کارمند داشته‌اند.

این کسب‌وکارها با بیش از ۵۰۰ کارمند به واسطه میانگینی از هر یک از ۵۴ مکان فعالیت می‌کنند. دیوان سرشماری همچنین یک رشد همزمان را در کسب‌وکارهای بزرگ و کوچک نشان می‌دهد. این تفاوت در حال افزایش، شرکت‌های با اندازه متفاوت را قادر کرده است تقاضای متفاوتی داشته باشند که هیچ استاندارد یا راه‌حل مقتضی را نمی‌طلبد.

چهارم، تکنولوژی‌های موجود در حال ظهور به کاهش در هزینه‌های تعاملی در ارتباط با دیگر شرکت‌ها منجر شده‌اند. تکنولوژی‌های جدیدتر فشار زمان و مکان را کمتر کرده‌اند. به علاوه، تکنولوژی‌های پشتیبانی جدید هزینه‌های تعاملی را کم می‌کنند و احتمال دارد منبع‌یابی را به دور از مراکز تقاضا قرار دهند. مکان فیزیکی واقعی دیگر فشار عمده‌ای ندارد، شرکت‌ها به سمت راه‌حل‌های ارزش افزوده حرکت کرده‌اند.

پنجم، همان‌طور که بازارها جهانی شده‌اند، مشتریان B2B دارند. با تکامل خرید به یک وظیفه استراتژیک نقش مدیرخرید در بسیاری از شرکت‌های انفعالی‌تر و همچنین استراتژیک‌تر شده است که منجر به خرید متمرکزتر شده است و فعل و انفعالاتی را که رابطه‌ای هستند (خرید متمرکز) از سایر که تعاملی هستند (سفارش مکانی و تأمین) متمایز می‌کند. همچنین خرید از خرید محصول به خرید راه‌حل انتقال یافته و پیامد آن در برون‌سپاری دیده می‌شود.

سرانجام بازاریابی در حال تغییر ابتدا از منطق تولیدی و سپس منطق فروش است تا تقاضا برای استفاده‌کنندگان نهایی را برآورده کند. برای مثال، بعد از جنگ جهانی دوم بسیاری از شرکت‌ها ابتدا کالا تولید می‌کردند و سپس برای فروش محصولات بازاریابی می‌کردند و بعد مدیریت تقاضا می‌کردند (کانلر، ۱۹۷۳). هر چند بسیاری از شرکت‌ها، از قبیل پلاویند، ابتدا سفارش از مشتری می‌گرفتند و سپس محصولات را تولید می‌کردند. آنها در بازاریابی معکوس درگیر می‌شدند (شارما و لاپلاسا، ۲۰۰۵).

تولید در این بافت صرفاً تکمیل یک راه‌حل برای مشتری است. با آغاز بازاریابی معکوس، محصولات و خدمات استاندارد شده کمتر اهمیت دارند و راه‌حل‌های مقتضی یا شخصی مهم‌ترند. تمایل به راه‌حل‌های مقتضی و خدمات یک ترکیب نزدیک‌تر از خرید و بازاریابی را می‌طلبد. در بخش بعدی به چارچوب نزدیک بازاریابی و خرید می‌پردازیم.

ادامه در شماره بعدی ...

۱. تفاوت‌های این تغییر

گردانندگان اقتصادی اصلی برای این تغییر به سمت منطق خدمت‌محوری (سلطه خدمت) یا استراتژی‌های بازاریابی راه‌حل‌گرا وجود دارد. ابتدا رقابت در اثر بخش‌ها شدید و در حال رشد است، در سه دهه اخیر رقابتی عمده در بازارهای جهانی تنها محدود به شرکت‌های اروپایی و ایالات متحده نیستند، بلکه اکنون انواعی از بازارهای در حال ظهور دیده شده‌اند که به طور قابل توجهی از چین و هندوستان هستند و یک میدان در حال اجرا در سراسر جهان با رشد بیشتر به وجود آورده‌اند. اما در همین زمان، اقتصادهای در حال رشد، از قبیل چین و هندوستان، آمیخته‌ای چالشی از تجارت ارائه کرده‌اند که با مهارت‌های رقابتی مدرن عمل می‌کند.

قدرت اقتصادی در حال رشد مدرنیزه شدن در این اقتصادها به ابعاد جدیدی از رقابت نیاز دارد. در این محیط رقابتی جدید، استراتژی‌های بازاریابی راه‌حل‌گرا در مقایسه با رقابت صرفاً مبتنی بر طرح محصول یا صرفه‌جویی‌های هزینه مؤثرترند. چنین رویکردهای راه‌حل‌گرا، تمرکز بر فرآیند به جای محصول را ایجاد می‌کند (تولی، ۲۰۰۷).

دوم، مذاکرات افزایش‌یافته چندوجهی بین کشورها، که به طور گسترده به وسیله سازمان تجارت جهانی (WTO) کمک می‌شوند، موانع درونی کشورها را برای تجارت کاهش داده‌اند. عدم حضور نسبی موانع بهترین مزیت مکانی را فراهم می‌کند، به جای اینکه نزدیک مرکز تقاضا تولید کند (دانینگ، ۱۹۹۸). این تغییر از تولید به دور از مراکز تقاضا، تولید را کمتر به شرکت‌ها مرتبط کرده و بنابراین، شرکت‌ها بیشتر مایل شده‌اند محصولات و خدمات را از دیگر شرکت‌ها به دست آورند. بنابراین استراتژی‌های بازاریابی راه‌حل‌گراست و خدمت کامل نیاز است.

این روند به طور خاص برای محصولات با ارزش بالا و محصولات مهندسی درست است، اما برای تمام محصولات در حال رشد است