

رویکردی سیستمی برای طراحی مدل بازاریابی سازمان پروژه محور مبتنی بر استراتژی فرصت- های متنوع (مطالعه موردی)

چکیده

سازمان‌ها را با توجه به ماهیت و نوع کار در سطح کلان به دو دسته پروژه‌محور و غیر پروژه‌محور تقسیم‌بندی می‌کنند. کسب و کارهای مبتنی بر پروژه دارای نقطه شروع و پایان مشخص هستند و پس از تحویل پروژه به مالکان به انتها می‌رسند. از این‌رو بازاریابی در این نوع سازمان‌ها با هدف ادامه حیات سازمان از طریق جستجوی پروژه‌های جدید برای تولید یک محصول یا ارائه خدمات اهمیت فراوانی دارد. اما بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور با در نظر گرفتن هزینه بالای شرکت در مناقصات، فضای رقابتی شدید، دانش فنی و تکنولوژی پیچیده و متنوع از حساسیت بالایی برخوردار است. این مقاله به مطالعه فرایند بازاریابی در سازمان پروژه‌محور پرداخته و با توجه به پیچیدگی این مسئله و حضور زینفعان متعدد در ارائه مدل بازاریابی برای این نوع سازمان از رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم استفاده شده است. مراحل هفت-گانه طراحی مدل به کمک این رویکرد به تشریح بیان شده، عوامل داخلی و خارجی موثر بر فرایند بازاریابی و عناصر مشارکت‌کننده با تعیین نقش هر یک معرفی و در انتها تغییرات پیشنهادی لازم همچون بازنگری اساسنامه سازمان، اقدام برای اخذ رتبه پیمانکاری در سایر حوزه‌های صنعتی، تدوین و تصویب مدرک استراتژی کسب، تشکیل واحد مستقل تحقیق و توسعه و ایجاد تفاهم‌نامه همکاری با شرکت‌های صاحب تکنولوژی به زینفعان درگیر در شرایط مسئله با هدف بهبود عملکرد سیستم و افزایش اثربخشی فرایند بازاریابی ارائه شد.

کلید واژه‌ها: مدل فرایندی بازاریابی، توسعه کسب و کار، سازمان‌های پروژه‌محور، متدولوژی سیستم‌های نرم.

۱. مقدمه

جهانی شدن و رشد سریع تکنولوژی به افزایش روز افزون تعداد پروژه‌های پیچیده در بخش‌های مختلف صنعتی همچون دفاعی، زیرساخت‌ها و هوافضا منجر شده است. هر یک از این پروژه‌ها با چالش‌های پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که آن‌ها را منحصر به فرد می‌کنند (رضوانی و همکاران، ۲۰۱۶). این پیچیدگی‌ها، ضرورت رهبری اثربخش در پروژه‌ها را نمایان ساخته و دانشگاه‌ها، محققین و نویسندگان را به بخش جدایی ناپذیر از موفقیت پروژه‌ها مبدل کرده‌اند (هیاجنی، ۲۰۱۶). از این‌رو پروژه‌ها به روشی مهم برای ساختارمند کردن کار در بیشتر سازمان‌ها تبدیل شده‌اند (باکر، ۲۰۱۰)، به نحوی که سازمان‌ها را در سطح کلان از نظر ماهیت و نوع کار تعریف شده در بستر آن‌ها به دو خوشه پروژه‌محور و غیر پروژه‌محور افراز می‌کنند (کرزیر، ۲۰۱۷). سازمان‌های پروژه‌محور بیش از ۲۵ سال است که در ادبیات مدیریت پروژه مورد استفاده هستند (میترو و همکاران، ۲۰۱۷). قلب هر پروژه وظیفه‌ای است که توسط افراد در محدوده زمانی مشخص، با هزینه معین و سایر محدودیت‌ها برای خلق ارزش و رسیدن به نتیجه مطلوب در بستر یک سازمان موقتی انجام می‌شود (مولر، ۲۰۱۷). ارتباط این سازمان‌ها با مشتریان، تولیدکنندگان کالا، شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مهندسی، پیمانکاران اجرایی و سایر شرکت‌ها به پیچیدگی فضای کسب و کار در سازمان‌های پروژه‌محور افزوده است. به همین دلیل سازمان‌های مبتنی بر پروژه برای نیل به موفقیت به روابط تجاری گوناگونی در محیط گسترده نیازمند هستند (اسکاتیس و تیکانن، ۲۰۰۳). این سازمان‌ها بایستی با بازیگران مختلف در شبکه جهانی زمینه فعالیت خود برای اجرا و تحویل پروژه همکاری

کرده و واحدهای سازمانی متعدد و جغرافیایی یکپارچه نیز داشته باشند (تُرکولایین، ۲۰۱۵). همچنین کسب و کارهای پروژه‌محور دارای نقطه شروع و پایان مشخص هستند و پس از پایان و تحویل پروژه به انتها می‌رسند؛ بنابراین بازاریابی در این نوع کسب و کار مبتنی بر خلق نیاز به اجرای پروژه‌های جدید برای تولید یک محصول یا ارائه خدمات ضروری است (کِرزیر، ۲۰۱۷).

بازاریابی از دیدگاه انجمن بازاریابی آمریکا (۲۰۱۳) عبارت است از فعالیت مجموعه موسسات و فرآیندها برای خلق، برقراری ارتباط، ارائه و تبادل پیشنهادهای که برای مشتریان، کارفرمایان، شرکای تجاری و در مقیاس بزرگتر جامعه دارای ارزش باشد. همچنین بازاریابی پروژه به عنوان تولید و حفظ ارزش برای سازمان‌ها با هدف انتقال شایستگی آن‌ها در قالب خدمات مورد نیاز بازار از طریق همکاری با مشتریان و شرکای تجاری تعریف می‌شود (رودنی تِریر و لیکوور، ۲۰۱۷). بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور با توجه به هزینه بالای شرکت در مناقصات، فضای رقابتی شدید، نیاز به دانش فنی و تکنولوژی پیچیده و متنوع از حساسیت بالایی برخوردار است؛ به نحوی که برنده شدن در مناقصات نیازمند تلاش تیمی نیروهای متخصص در بخش‌های بازاریابی، فنی و عملیاتی در کنار ارتباط موثر با مشتریان است (تام‌هاین و ویلمون، ۱۹۸۱). برای نیل به این مهم، برنامه‌ریزی راهبردی کسب و کار، مدیریت پورتفولیو و انتخاب پروژه به عنوان مسئولیت‌های تعریف شده برای مدیران ارشد پروژه و تیم‌های پروژه در دنیای کسب و کار شناخته شده است (میلوشویچ و سریوانبون، ۲۰۰۶). بنابراین اتخاذ استراتژی‌های مناسب و شناسایی بازارهای هدف برای شرکت‌های پیمانکاری در زمینه طراحی، تامین تجهیزات و ساخت پروژه‌ها یک ضرورت است.

هدف از این پژوهش تبیین استراتژی‌های بنیادی بازاریابی مبتنی بر استراتژی توسعه کسب و کار در سازمان‌های پروژه‌محور با رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم از دیدگاه تمامی ذینفعان سازمان و ترسیم مدل بازاریابی به کمک این رویکرد با ارائه تعریف ریشه‌ای و تعیین مولفه‌های گوناگونی همچون مشتریان، بازیگران، فرایند تبدیل، جهان‌بینی سیستم، مالکین اثرگذار و عوامل محیطی است. برای دستیابی به اهداف این تحقیق سعی شد به سوالات زیر پاسخ داده شود:

- استراتژی توسعه کسب و کار پیشنهادی مناسب سازمان‌های پروژه‌محور برای بازاریابی اثر بخش کدام است؟
- کدام عوامل داخلی و خارجی در توسعه بازار سازمان‌های مبتنی بر پروژه موثر هستند؟
- مدل مفهومی بازاریابی مبتنی بر استراتژی فرصت‌های متنوع برای سازمان پروژه‌محور مورد مطالعه چه عناصر، روابط و مراحل دارد؟

۲. پیشینه نظری پژوهش

۱.۲. سازمان‌های پروژه‌محور

توسعه گروه‌های کاری و شکل‌گیری سیستم‌های پیچیده، سازمان‌ها را ناچار به اتخاذ راهبردهای اثربخش برای بکارگیری راه‌حل‌های یکپارچه، یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و حرکت به سمت کسب و کار پروژه‌ای سوق داده است (دیفیلیپی و همکاران، ۲۰۰۶). این مهم منجر به تغییر جهت در راستای رویکرد پروژه‌محوری و نگاه همزمان به سازمان‌های موقتی و دائمی شده است. به نحوی که پروژه‌ها به عنوان یک سازمان موقتی در دل سازمان‌های دائمی که برای آن‌ها سازمان مادر محسوب می‌شوند، شکل گرفته و اجرا می‌شوند (تِریر، ۲۰۱۴). مطابق با تعریف راهنمای دانش مدیریت پروژه (۲۰۱۷)، سازمان‌های پروژه‌محور به آن دسته از سازمان‌های متنوع اطلاق می‌شود

که سیستم‌های موقتی برای انجام کارهای خود ایجاد می‌کنند. به‌طور عمومی‌تر سازمان‌های پروژه‌محور، سازمان‌هایی هستند که اهداف راهبردی کسب و کار آن‌ها مبتنی بر نتایج بدست آمده از پروژه‌ها است (آبری و همکاران، ۲۰۰۷). ماموریت سازمان‌های پروژه‌محور مبتنی بر مدیریت پروژه‌های سازمان در محیطی پویا و فرایند محور در پاسخ به درخواست مشتری از طریق سازماندهی پروژه‌ها با در نظر گرفتن عواملی همچون توانمندی نیروهای متخصص سازمان در مدت زمان مشخص و هزینه ثابت است. این سازمان‌ها راه حل‌هایی شامل سیستم‌های پیچیده تولید محصول، کالاهای سرمایه‌ای و خدمات را برای مشتریان در بازارهای صنعتی فراهم می‌آورند (آرتو و همکاران، ۲۰۱۵).

تی سین (۲۰۱۳)، ویژگی موقتی بودن را عامل اصلی تفاوت سازمان مبتنی بر پروژه با سازمان‌های عادی معرفی می‌کند؛ همچنین سلسله مراتب مبهم، تغییر تیم‌های کاری، تنوع اعضا و نتایج یکتا از سایر ویژگی‌ها در این نوع سازمان‌ها است. از منظر پیچیدگی نیز، شرایط کاری نامطمئن، عدم قطعیت، ریسک و پیچیدگی در حوزه اختیارات و وظایف ناشی از عملکرد همزمان کارگروه‌های کارشناسی مختلف به عنوان ویژگی‌های پروژه به شمار می‌آیند (قدوسی، ۱۳۹۵). با توجه به ویژگی‌های ذکر شده و در نظر گرفتن این مهم که ماهیت پروژه‌های مختلف حتی در یک سازمان نیز متفاوت است، برای هر پروژه بایستی رویکرد مدیریتی متناسب با آن پروژه اتخاذ شود. از این رو راهبردهای عملیاتی در سازمان‌های پروژه‌محور از طریق تلفیق نیازهای بازار با منابع عملیاتی سازمان، قابلیت‌های بلند مدت عملیاتی و مشارکت آن‌ها در راهبرد کلان شرکت شکل می‌گیرند (لوویس و اسلک، ۲۰۰۲). راهبرد بازاریابی با توجه به موقتی بودن پروژه‌ها و اتمام آن‌ها در زمان مشخص، یکی از مهم‌ترین راهبردها در این سازمان‌ها برای ادامه حیات و تعریف یک پروژه جدید در بستر سازمان است. برای این منظور شرکت‌های مبتنی بر پروژه یک مجموعه پیچیده از روابط را با مشتریان، تامین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و سایر شرکای شبکه فعال در زمینه مربوطه توسعه می‌دهند (تیکانن و همکاران، ۲۰۰۷). ارتباط اثربخش با مشتریان بدلیل دعوت آن‌ها از سازمان برای شرکت در مناقصات شانس کسب و کارهای آتی را برای سازمان فراهم می‌آورد (کووا و همکاران، ۱۹۹۳؛ کووا و هوسکینس، ۱۹۹۷). بنابراین تدوین استراتژی مناسب نقش مهمی در بازاریابی پروژه دارد.

۲.۲. بازاریابی پروژه

سه واژه پروژه، کسب و کار پروژای و بازاریابی پروژه به دلیل گسترش روز افزون پروژه‌ها به عنوان یک کسب و کار در صنایع گوناگون و تمایل رو به رشد شرکت‌ها به سمت سبک کار پروژه‌ای به طور فزاینده مورد توجه تحقیقات در زمینه مدیریت و بازاریابی قرار گرفته‌اند. (جال کالا و همکاران، ۲۰۱۰). بازاریابی پروژه یک فرایند چند منظوره از مدیریت شبکه‌ها و تعامل بین خریدار و فروشنده در درون هر پروژه و مابین پروژه‌ها در کسب و کارهایی است که فرایند خلق ارزش شامل جستجو، آماده‌سازی، مذاکره، پیاده‌سازی و تحویل پروژه است. (کووا و هولستیوس، ۱۹۹۳). ایده بازاریابی و فروش راه حل‌های یکپارچه به مدت طولانی هسته منطقی خلق ارزش در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر پروژه بوده است؛ از این رو تمرکز اصلی نظریه بازاریابی پروژه بر راه حل‌های ارائه شده توسط سازمان‌ها به مشتریان فعال در این حوزه است (کووا و همکاران، ۲۰۰۲؛ کووا و سالی، ۲۰۰۷). ترنر (۲۰۱۴) معتقد است، فرایند بازاریابی در سه نوع از سازمان‌ها انجام می‌پذیرد، نوع اول سازمان‌هایی هستند که فرایند بازاریابی را به وسیله پروژه انجام می‌دهند؛ نوع دوم، شرکت‌های پیمانکاری هستند

که برای اخذ یک پروژه بازاریابی می‌کنند و دسته سوم آن نوع از سازمان‌هایی هستند که به دنبال بازاریابی پروژه‌ها به عنوان فرصت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری توسط سرمایه‌گذاران هستند.

در این پژوهش مطالعه فرایند بازاریابی در شرکت‌های پیمانکاری مورد توجه است. این شرکت‌ها صلاحیت لازم برای ارائه خدماتی در قالب پروژه را به مشتری دارند که مشتری خود قادر به اجرای آن نیست (لوسچ و همکاران، ۲۰۰۸). پیمانکاران به واسطه دانش، صلاحیت و مهارت موجود در بستر سازمان خود، ارزش مورد نیاز کارفرما را فراهم می‌آورند، از این‌رو در کنار بازاریابی پروژه، بازاریابی صلاحیت و اعتماد نیز توسط این شرکت‌ها انجام می‌شود (ترنر، ۲۰۱۴). گام اول در بازاریابی برای پروژه، شناسایی پروژه‌ها در بین کارفرمایان است، گام دوم مرحله پیش مناقصه برای غربالگری پروژه‌ها بر اساس مشخصات پروژه و راهبردهای داخلی سازمان است و گام سوم به عنوان آخرین مرحله، فاز توسعه پروژه با هدف آمادگی سازمان برای شرکت در مناقصه است (کووا و سالی، ۲۰۱۱؛ سانکاران و همکاران، ۲۰۱۷).

۳. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های بسیاری پیرامون زنجیره تامین، ارتباط با کارفرمایان، شرکت‌های تامین‌کننده کالا و پیمانکاران اجرایی مرتبط با سازمان‌های پروژه‌محور در دسترس است (مومنی و مارتینسو، ۲۰۱۹). با این حال، محققین اندکی به بحث و بررسی پیرامون بازاریابی در این نوع سازمان‌ها و نحوه اتخاذ استراتژی‌های اثربخش در این زمینه پرداخته‌اند.

تام‌هین و ویلمون (۱۹۸۱) در یک نگاه بنیادی، آناتومی بازاریابی پروژه را متشکل از چهار مرحله شناسایی فرصت یک پروژه جدید، تحلیل و توسعه آن، تهیه پیشنهاد فنی و مالی و در گام نهایی مذاکره برای قرارداد معرفی می‌کنند. همچنین، این پژوهش بر خورداری از تیم‌های مدیریت کم اشتباه به همراه استفاده از روش‌ها و ابزارهای مدیریتی مناسب را به عنوان شرایط برنده شدن در مناقصه یک پروژه جدید می‌داند.

در پژوهشی دیگر تیکانن و همکاران (۲۰۰۷) چارچوب چهارگانه پرتفولیوی راهبرد بازاریابی پروژه را ارائه کرده‌اند. مطابق با این چارچوب، مدیران بایستی ارتباط بین چهار پرتفولیوی ارتباط مشتریان، ارتباط شبکه، فروش و تحویل پروژه و در انتها توسعه را به خوبی فهمیده و سپس آن‌ها را به عنوان یک راهبرد بازاریابی منعطف در راستای راهبردهای کلان سازمان مدیریت کنند. این پژوهش توسعه راهبردهای بازاریابی در شرکت‌های مبتنی بر پروژه را از طریق یک فرایند دیالکتیک که در آن تمامی اجزاء همکاری سازنده با یکدیگر دارند معرفی می‌کند.

همچنین جال کالا و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی تغییرات در ماهیت کسب و کار پروژه‌ها و چگونگی تاثیر این تغییرات بر نظریه بازاریابی پروژه پرداخته‌اند؛ نتایج این پژوهش بیان می‌دارد ماهیت موقتی بازاریابی پروژه به دلیل افزایش نقش خدمات در پروژه‌ها کاهش یافته است حال آنکه پیچیدگی و یکتا بودن پروژه به دلیل تغییر در بازیگران شبکه مشتریان با افزایش روبه‌رو است. در انتها نیز بیان می‌شود که راهبردهای بازاریابی پروژه بایستی با توجه به فضای رقابتی کنونی و منسوخ شدن شرکت‌های مبتنی بر کسب و کار تک پروژه‌ای تغییر یافته و این راهبردها منطبق با بازاریابی با حضور شرکت‌های رقیب با توانایی فعالیت در چندین زمینه به صورت یکپارچه و سازمان‌های چند پروژه‌ای تدوین شوند.

شرف و همکاران (۲۰۱۴) با در نظر گرفتن ارائه خدمات به عنوان مهم‌ترین راه حل قابل ارائه توسط شرکت- های مبتنی بر پروژه، معیارهایی همچون گروه صنعتی، مباحث مالی و زیر ساخت‌های اجرایی مورد نیاز را به عنوان عوامل اصلی راهبرد انتخاب بهینه پیمانکاران در بازاریابی پروژه معرفی می‌کنند.

رودنی تریز و لئوکوئور (۲۰۱۷) در پژوهشی تلاش کرده‌اند مقوله بازاریابی پروژه را در چارچوب مدیریت پروژه سازمانی مورد مطالعه قرار دهند. در این پژوهش سازمان‌ها از منظر فرایند بازاریابی پروژه به سه نوع مبتنی بر پروژه‌های بازاریابی در شرکت‌ها، پیمانکاران اجرای پروژه و شرکت‌های سرمایه‌گذاری پروژه تقسیم- بندی شده‌اند. همچنین بازاریابی خدمات به عنوان یک دیدگاه جدید در بازاریابی پروژه‌های سازمانی معرفی شده است. در انتها نیز اعلام می‌دارد که بازاریابی پروژه بخشی از مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور است به نحوی که مدیران پروژه و تیم‌های مختلف فعال در سازمان بایستی در فرایند بازاریابی پروژه به منظور اثبات صلاحیت خود به مشتریان و متقاعد کردن آن‌ها برای خلق ارزش و حمایت از پروژه مشارکت کنند.

۴. روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش پایش و بررسی فرایند بازاریابی سازمان‌های پروژه‌محور و ساخت‌دهی به این مسئله پیچیده با استفاده از رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم است. از آنجا که با هدف برخورداری از نتایج یافته‌ها برای حل مسئله مطرح در این پژوهش به تحقیق در یک زمینه خاص پرداخته شده است، این تحقیق از منظر نوع داده، کاربردی است. از دیدگاه طراحی نیز با توجه به نقش کلیدی پژوهشگر در فهم و تفسیر اطلاعات بدست آمده از مصاحبه با خبرگان و مطالعه مستندات، این پژوهش در دسته طراحی مدل‌های نرم طبقه‌بندی می‌شود. همچنین ماهیت تحقیق به دلیل عدم وجود فرضیه از نوع اکتشافی است. اعضای جامعه در این پژوهش ۱۷ نفر از خبرگان و مهندسين فعال در حوزه بازاریابی سازمان‌های پروژه‌محور هستند که به طور عمده در کارگروه‌های خط‌مشی- گذاری، بخش‌بندی، هدف‌گذاری و موقعیت‌یابی بازار برای پروژه‌های تعریف شده در صنایع مختلف همچون نفت و گاز، پتروشیمی و معادن در حال فعالیت می‌باشند. در این پژوهش روش نمونه‌برداری از خبرگان از نوع هدف- دار است چراکه این تحقیق در دسته پژوهش‌های موردی است و یک مورد خاص سطح تجزیه و تحلیل و مطالعه قرار گرفته است. همچنین داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با متخصصان حوزه بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور به عنوان خبرگان در این زمینه و شرکت در کارگاه‌های نیمه متمرکز جمع‌آوری شده است.

۱.۴. رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم

این رویکرد روشی اقدام‌پژوهی است که نخستین بار توسط چکلند و همکارانش در دانشگاه لنکستر برای حل مسائل دنیای واقعی با ابعاد اجتماعی، سیاسی و انسانی که در آن‌ها دیدگاه‌های چندگانه وجود داشت، مطرح شد (چکلند و هولول، ۱۹۹۸). متدولوژی سیستم‌های نرم به عنوان یک رویکرد تفکر سیستمی در پاسخ به شکست روش مهندسی سیستم توسعه یافته است (مینجرز، ۲۰۰۰). سیستم‌های نرم به آن دسته از سیستم‌ها اطلاق می- شود که پیچیده، مسئله‌دار و مبهم بوده و تعیین اهداف برای آن‌ها ناممکن است (چکلند، ۱۹۹۹). مهم‌ترین گام در حل مسئله به کمک رویکرد تحقیق در عملیات نرم ارائه تعریف صحیحی از آن است. این رویکرد به دنبال ساختاردهی به مسئله، شناسایی و در نظر گرفتن تمامی عوامل ثابت و متغیر تاثیرگذار بر مسئله است (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). متدولوژی سیستم‌های نرم به عنوان یکی از روش‌های رویکرد تحقیق در عملیات نرم با هدایت

مباحث بین افراد و ذینفعان با دیدگاه‌های متفاوت و گاه متعارض در قالب فراهم سازی یک ساختار و چارچوب برای مدل‌های مفهومی تفسیرپذیر به دنبال حصول توافق مورد پذیرش توسط تمامی ذینفعان است (تاجینو و همکاران، ۲۰۰۵). این رویکرد امروزه به طور گسترده در رشته‌های مختلف همچون بوم‌شناسی، خدمات عمومی و کسب و کار مورد استفاده است (وان و واتر و همکاران، ۲۰۰۷) و پرکاربردترین رویکرد در تفکر سیستمی است (رسمان و اورال، ۲۰۰۵). در این پژوهش نیز به منظور فهم دقیق‌تر و کمک به طراحی مدل بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور با در نظر گرفتن وجود تنوع دیدگاه‌ها در این خصوص بین ذینفعان سازمان و پیچیدگی شرکت در مناقصات در زمینه‌های متنوع صنعتی از رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم برای ساخت‌دهی به مسئله و شناسایی عوامل موثر مرتبط با هدف حصول توافق مورد پذیرش اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد هر یک از بخش‌های ستادی و عملیاتی سازمان پروژه‌محور مورد مطالعه استفاده شده است.

۲. یافته‌های پژوهش

مراحل رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم به منظور طراحی مدل توسعه بازار در سازمان‌های پروژه‌محور به صورت گام به گام در این بخش به شرح زیر بکار رفته است:

گام اول: مواجهه با موقعیت مسئله‌زا

در گام اول بایستی شناخت واضح و شفافی برای درک بهتر مسئله و مواجهه معقولانه با آن بدست آید. کشف و در نظر گرفتن موقعیت یک مسئله در دنیای واقعی نیازمند کسب نگرش گسترده و درک جامع آن است. در رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم ایجاد یک چارچوب ذهنی مشخص برای کاربر پیش نیاز ورود به موقعیت واقعی برای درک و سپس ایجاد تغییر با هدف بهبود آن موقعیت است (چکلند و پولتر، ۲۰۱۴). این رویکرد مبتنی بر فرایند مشارکتی از طریق مباحثه و گفتگو با در نظر گرفتن نگرش تمامی افراد درگیر در مسئله است؛ به نحوی که با پیشرفت در کار، متخصص این رویکرد از مسیر فرایند جدا شده و ادامه آن را به افراد حاضر در موقعیت مسئله می‌سپارد (روزنهد و مینجرز، ۲۰۰۱). محقق در این مرحله به دنبال ارائه تعریفی از مسئله نیست بلکه چپستی مسئله مشخص و فضای عمومی حاکم بر آن ترسیم می‌شود.

در این مطالعه موردی مبتنی بر متدولوژی سیستم‌های نرم، فرایند گسترده شناخت شامل تعریف موقعیت مسئله‌زا و تعیین ذینفعان از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و برگزاری نشست‌های مختلف با ۱۷ نفر از خبرگان حوزه توسعه بازار و بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور می‌شد. اطلاعات درباره تعیین استراتژی‌های بازاریابی به عنوان یک شرکت پیمانکار پروژه‌های مهندسی، تامین و ساخت^۱ فعال در صنعت نفت و گاز گردآوری شد. در این مطالعه موقعیت مسئله این‌گونه تعریف گردید:

شرکت‌های حاضر در فعالیت‌های مبتنی بر پروژه عموماً متمرکز بر یک حوزه خاص هستند. بدین معنا که این سازمان‌ها اهداف و راهبردهای بازاریابی خود را مبتنی بر یک حوزه هدف تدوین می‌کنند و از بازاریابی با استراتژی فرصت‌های متنوع و توسعه بازارهای هدف خودداری می‌کنند. این امر منجر به آن خواهد شد که در صورت پدید آمدن اختلالی در ایجاد و تعریف پروژه‌های جدید در حوزه هدف تعیین شده به دلایل متنوع، شرکت‌های پیمانکاری پروژه محور فعال در آن حوزه نیز با مشکل کاهش تعداد پروژه‌های فعال و نهایتاً بیکاری روبه‌رو شوند.

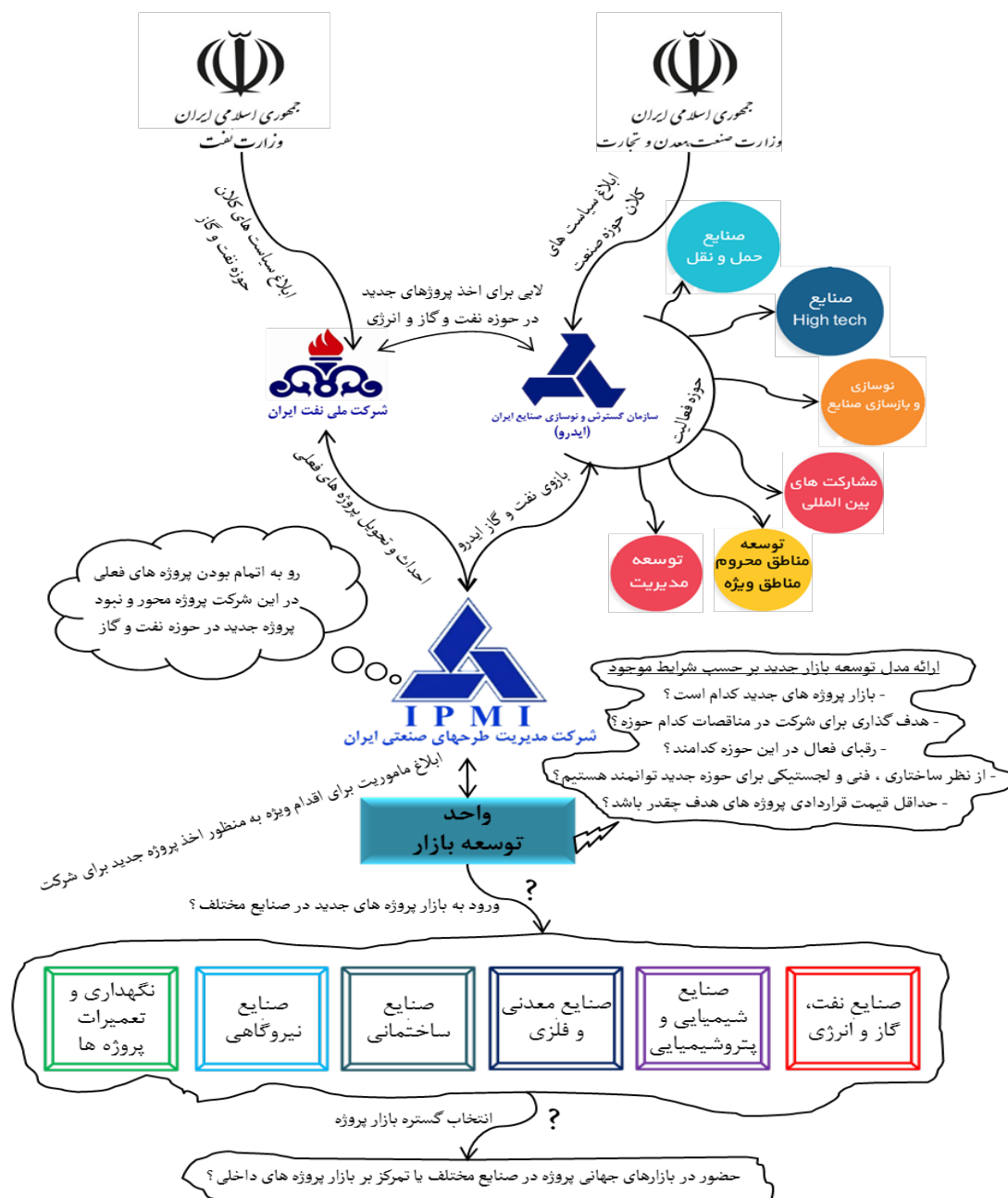
شرکت مدیریت طرحهای صنعتی ایران^۲ نیز به عنوان یکی از بزرگترین پیمانکاران عمومی در کشور طی سالیان گذشته به فعالیت در حوزه نفت و گاز به ویژه پروژههای EPC^۲ در صنعت احداث پالایشگاههای گازی منطقه پارس جنوبی مشغول بوده است. این شرکت تابع سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) است و این سازمان نقش شرکت مادر را برای IPMI دارد. ماموریت اصلی سازمان مادر تمرکز بر مدیریت یکپارچه گسترش و نوسازی صنایع هدف، از طریق بسیج منابع و فراهم آوری ملزومات توسعه صنعتی پرشتاب، متوازن و رقابت پذیر در عرصه جهانی به عنوان سازمانی توسعه ای با رویکرد اقتصادی، معین دولت و حامی بخش خصوصی بیان شده است.

تمرکز اصلی بازاریابی پروژه در شرکت مورد مطالعه بر حوزه نفت و گاز بوده است، از این رو راهبردهای کلان توسعه بازار و پرتفولیوی پروژه در این شرکت با محوریت مگا پروژههای نفت و گاز تدوین شده اند. طی سالیان گذشته به دلایل گوناگونی همچون کمبود نقدینگی برای تخصیص بودجه دولتی به پروژههای عظیم و عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در کلان پروژهها منجر به رکود در بازار پروژههای EPC بخش نفت و گاز شده است. حال با توجه به پیشرفت فیزیکی بیش از ۶۸ درصدی در تنها پروژه جاری فعال در شرکت مورد مطالعه و عدم تعریف پروژه جدید در بستر این سازمان پیمانکاری پروژه محور، بحران ادامه حیات در این شرکت نمایان شده است. این بحران لزوم تغییر بنیادین در راهبردهای بازاریابی پروژه در این سازمان و تدوین یک مدل بازاریابی جدید متناسب با مقتضیات کنونی را پدیدار ساخته است. با این حال، این مسئله با توجه به حضور ذینفعان گوناگون درگیر با فرایند تصمیم گیری در این زمینه و جهان بینی های متنوع درباره لزوم ورود به بازارهای هدف جدید، تعیین حداقل قیمت قراردادی پروژههای کاندید برای شرکت در فرایند مناقصه، توجه به هزینه های بالاسری شرکت و توانمندی های لجستیک و دانش فنی موجود در هسته های مهندسی تبدیل به یک موقعیت مسئله زا برای سازمان شده است.

این پژوهش با تمرکز بر شرایط کنونی حاکم بر بازار پروژههای صنعتی کشور قصد دارد راهبردهای بنیادین در بازاریابی پروژه در سازمان پروژه محور مورد مطالعه را با در نظر گرفتن دیدگاه تمامی ذینفعان تبیین و پس از تعیین عوامل داخلی و خارجی در بازاریابی پروژه توسط این شرکت پیمانکاری اجرای پروژه، مدل مفهومی بازاریابی پروژه را با نمایش عناصر، روابط و مراحل ترسیم کند.

گام دوم: ترسیم تصویر گویا

ارتباطات تعاملی چندگانه به پیچیدگی در موقعیت های انسانی منجر می شود. بکارگیری تصویر راه مناسبی برای نمایش روابط در برابر واژه پردازی است. جکسون (۲۰۰۳) معتقد است، یکی از موفق ترین و پرکاربردترین تکنیکها در روش شناسی سیستم های نرم استفاده از تکنیک تصویر غنی است. تصاویر گویا با گفتگو با افراد درگیر با مسئله، مصاحبه های رسمی، برگزاری جلسات، کارگاهها و مطالعه مستندات بدست می آیند و با پیشرفت تحقیق گویاتر می شوند. یک تصویر گویا باید به نمایش ساختار، فرایندها، افراد و موضوعات بیان شده توسط آنها و تضاد و ناسازگاری بین افراد بپردازد (چکلند و پولتر، ۲۰۱۴). در این پژوهش، تصویر گویا پس از شناسایی ذینفعان و طی مصاحبه با خبرگان برای شرکت مورد مطالعه در پژوهش مطابق با شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. تصویر گویای مدل بازاریابی مبتنی بر استراتژی فرصت‌های متنوع در سازمان پروژه‌محور مورد مطالعه

گام سوم: استخراج تعریف ریشه ای

هدف اصلی رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم، مدل کردن سیستم فعالیت هدفمند از منظر یک جهان‌بینی شناسایی شده مرتبط با تحقیق است. برای نیل به این هدف بایستی توصیفی از سیستم فعالیت مورد مطالعه که باید مدل شود، ارائه کرد که آن را تعریف ریشه‌ای^۴ در متدولوژی سیستم‌های نرم می‌نامند (چکلند و پولتر، ۲۰۱۴). هر تعریف ریشه‌ای بیان‌گر یک مشکل از منظر جهان‌بینی هریک از ذینفعان است (شهابی و همکاران، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر تعریف ریشه‌ای، جمله‌ای است که نه تنها سیستم مطلوب مسئله مورد مطالعه را توصیف می‌کند، بلکه اهداف، افراد درگیر در موقعیت و اشخاص تاثیرگذار و تاثیرپذیر این سیستم را معرفی می‌کند. در این مرحله از رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم برای استخراج تعاریف ریشه‌ای از یافته‌های مرحله یک و دو استفاده می‌شود. یکی از ابزارهای شناخته شده متدولوژی سیستم‌های نرم برای توصیف دیدگاه‌های مختلف،

مفروضات اساسی و نتایج منطقی آنها، تکنیک CATWOE است (چکلند و اسکولز، ۱۹۹۹). از این رو تعیین عناصر CATWOE برای ارائه تعریف ریشه‌ای بسیار مهم هستند. همچنین تعریف ریشه‌ای در قالب یک جمله توصیفی (بیانیه) بایستی در برگیرنده تمامی مشخصات ضروری یک سیستم مطابق با مسئله تبیین شده باشد (سیائو و تان، ۲۰۰۵). روش‌هایی برای تقویت و غنی کردن تعریف ریشه‌ای مفید واقع شده‌اند. فرمول PQR یکی از این روش‌هاست.

فرمول PQR

فرمول PQR همواره مفید بوده است و می‌تواند برای هر تعریف ریشه‌ای مورد استفاده قرار گیرد و راهنمای ساخت مدل مفهومی مسئله در گام چهارم باشد. فرمول PQR در متدولوژی سیستم‌های نرم برای ارائه یک بیانیه غنی عبارت است از: اجرای P از طریق Q جهت کمک برای نیل به R، که PQR پاسخ‌گویی به چه؟ چگونه؟ و چرا؟ است (چکلند و پولتر، ۲۰۱۴). فرموله کردن تعریف ریشه‌ای و ارائه آن در قالب یک بیانیه به کمک این روش نه تنها تضمین می‌کند چه کاری انجام دهید (P)، و چگونه انجام دهید (Q)، بلکه چرایی انجام آن کار را هم تبیین می‌کند (پالا و همکاران، ۲۰۰۲).

P: آن چیزی هست که می‌خواهیم انجام دهیم.^۵ در طراحی مدل توسعه بازار سازمان پروژه محور مورد مطالعه بدنال تدوین استراتژی‌های مناسب بر اساس موقعیت فعلی این نوع سازمان‌ها در بازار پروژه‌های صنعتی بر اساس قابلیت‌های لجستیکی و دانش فنی موجود در بستر بخش‌های اجرایی، تامین کالا و مهندسی سازمان و در ادامه ارائه یک مدل مفهومی برای تعیین فرایند شرکت در مناقصات پروژه و به عبارت دیگر بازاریابی پروژه با هدف نهایی افزایش پتانسیل برنده شدن در مناقصات پروژه‌های صنعتی به عنوان پیمانکار هستیم.

Q: چگونگی انجام آن چیز را بیان می‌دارد.^۶ برای نیل به این مهم واحد توسعه بازار سازمان پروژه محور مامور بررسی وضعیت بازار پروژه‌های داخلی و خارجی و سنجش توانایی‌های سازمان در قالب نقاط قوت و ضعف، فرصت‌های و تهدیدات محیطی و وضعیت شرکت‌های رقیب برای هر یک از پروژه‌های تعریف شده در حوزه‌های مختلف صنعتی با هدف شرکت یا عدم شرکت در مناقصه مرتبط با این پروژه‌ها است.

R: چرایی انجام آن چیز را تبیین می‌کند.^۷ ماهیت پروژه محور این سازمان و گره خوردن ادامه حیات این نوع سازمان‌ها با بازاریابی پروژه و موفقیت در برنده شدن در مناقصات، تبیین کننده چرایی لزوم تدوین استراتژی اثربخش و ارائه یک مدل توسعه بازار برای این نوع سازمان‌هاست؛ چراکه در صورت عدم تعریف یک پروژه جدید در بستر سازمان با توجه به پایان‌پذیر بودن پروژه‌های فعلی در حال انجام، سازمان با بحران‌های گوناگونی همچون نیروی متخصص مازاد و استهلاک دانش فنی، عدم تعادل بین هزینه‌های جاری شرکت با منابع درآمدی حاصل از اجرای پروژه و به طور کلی زیان مالی و ورشکستگی روبه‌رو می‌شود.

تحلیل CATWOE

این کلمه عبارت است از: مشتریان (C)، بازیگران (A)، فرایند تبدیل (T)، جهان بینی (W)، صاحبان (O) و عوامل محیطی (E). شش مولفه اصلی این تحلیل بیان‌گر چارچوب مسئله هستند. جدول ۱ هر یک از این مولفه‌ها را برای موقعیت مسئله بازاریابی در سازمان پروژه‌محور مورد مطالعه نشان می‌دهد:

جدول ۱. عناصر CATWOE برای بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور

عناصر CATWOE	مدل بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور
مشتری (C)	دولت، شرکت‌های خصوصی، بنگاه‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های بین‌المللی فعال در زمینه پروژه‌های پیمانکاری، صنعت، نیروی انسانی متخصص و ماهر، عموم مردم
بازیگران (A)	رئیس هیات عامل سازمان مادر (ایدرو)، معاونت‌های مرتبط با صنایع پیشرفته و پروژه‌های کلان انرژی سازمان مادر، اعضای هیئت مدیره شرکت، مدیر عامل شرکت، واحد توسعه بازار شرکت، مدیران بخش‌های ستادی شرکت
فرایند تبدیل (T)	تبدیل دانش فنی و توانایی مالی و لجستیکی سازمان به ارزش افزوده از طریق موفقیت در برنده شدن مناقصات پروژه در حوزه‌های هدف
نگرش، جهانبینی (W)	ادامه حیات شرکت به عنوان یک سازمان مبتنی بر پروژه، افزایش سودآوری شرکت، ایجاد منابع درآمدی پایدار، گردش مالی، ایجاد سبد پروژه‌ها، حفظ نیروی انسانی متخصص و ماهر فعال، اشتغال‌زایی، افزایش رضایت کارکنان، بهبود بهره‌وری، خلق و ثبت دانش جدید در هسته‌های فنی و عملیاتی، افزایش رضایت سازمان مادر، مشارکت در توسعه ملی و بین‌المللی با اجرای پروژه‌ها
مالکان (O)	شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (نقش کلیدی به عنوان سازمان مادر)
عوامل محیطی (E)	صلاحیت و رتبه پیمانکاری در حوزه مرتبط با مناقصه، امکانات لجستیکی، توانایی دانشی و تخصص لازم برای انجام پروژه مطابق با استاندارد رایج در حوزه‌های هدف، توانایی فنی و مالی جهت اجرای موضوع پیمان، توانایی ارائه ضمانت‌نامه شرکت در فرایند مناقصه، انطباق موضوع مناقصه با موضوع فعالیت شرکت، مشکلات تحریم‌ها، تبادل مالی با شرکت‌های بین‌المللی

تعریف ریشه‌ای

تعریف ریشه‌ای برای مسئله بازاریابی در سازمان پروژه‌محور با در نظر گرفتن عناصر CATWOE به صورت زیر بیان می‌شود:

تدوین استراتژی بازاریابی پروژه و فرایند توسعه بازار در سازمان پروژه‌محور سیستمی است تحت حاکمیت مدیریت توسعه بازار شرکت که دانش فنی و توانایی مالی و لجستیکی سازمان را با کمک ذینفعان و افراد درگیر با مسئله به ارزش افزوده اقتصادی و تخصصی از طریق موفقیت در برنده شدن مناقصات پروژه در حوزه‌های هدف تبدیل می‌کند و در نهایت به ادامه حیات شرکت به عنوان یک سازمان مبتنی بر پروژه، افزایش سودآوری، ایجاد منابع درآمدی پایدار، گردش مالی، ایجاد سبد پروژه‌ها، حفظ نیروی انسانی متخصص و ماهر فعال، اشتغال‌زایی، افزایش رضایت کارکنان، بهبود بهره‌وری، خلق و ثبت دانش جدید در هسته‌های فنی و عملیاتی شرکت، افزایش رضایت سازمان مادر و مشارکت در توسعه ملی و بین‌المللی با اجرای پروژه‌ها منجر می‌شود.

سنجه‌های سه گانه E برای عملکرد سیستم

تکنیک CATWOE جهت تفکر در مورد مدل و تعیین سنجه‌های عملکردی ارزیابی عملیات سیستم مفید است. از این‌رو در انتهای این مرحله، سنجه‌های عملکردی که به کمک آن‌ها به قضاوت و ارزیابی عملیات سیستم مورد مطالعه می‌پردازیم، مشخص می‌شوند (ویلسون، ۲۰۰۱). بایستی معیارهایی که واقعا می‌توانند به بهبود تفکر در مورد فعالیت‌های هدفمند که می‌خواهند مدلسازی شوند را شناسایی کرد. چکلند و پولتر (۲۰۱۴)، در میان

معیارهای موجود سه معیاری که در تمامی موارد اهمیت داشته و باید در نظر گرفته شوند را به شرح زیر معرفی کرده‌اند:

معیار موثر بودن ($E1^A$): معیار است برای سنجش درستی عملکرد فرایند تبدیل و حصول نتایج مورد نظر از طریق این فرایند. در این پژوهش معیار سنجش موثر بودن فرایند تبدیل، تحقق پیامدهای مورد انتظار از مدل بازاریابی سازمان پروژه محور همچون موفقیت در برنده شدن مناقصات پروژه و بدنبال آن افزایش سودآوری، گردش مالی، حفظ نیروی انسانی متخصص و ماهر، خلق و ثبت دانش جدید در هسته‌های فنی و عملیاتی شرکت با اجرای پروژه‌هاست.

معیار کارایی ($E2^A$): این معیار کنترل می‌کند که آیا فرایند تبدیل از طریق حداقل استفاده از منابع انجام می‌شود. در این مطالعه معیار کارایی عبارت است از طراحی مدل بازاریابی پروژه در سازمان پروژه محور با استفاده بهینه از منابع مالی و نیروی انسانی در مدت زمان مناسب با معرفی تمامی عناصر و ارتباط بین این عناصر و تعریف نقش و وظیفه عملیاتی هر یک از آن‌ها در پیشبرد راهبردهای بازاریابی و شرکت در فرایند مناقصات پروژه‌ها.

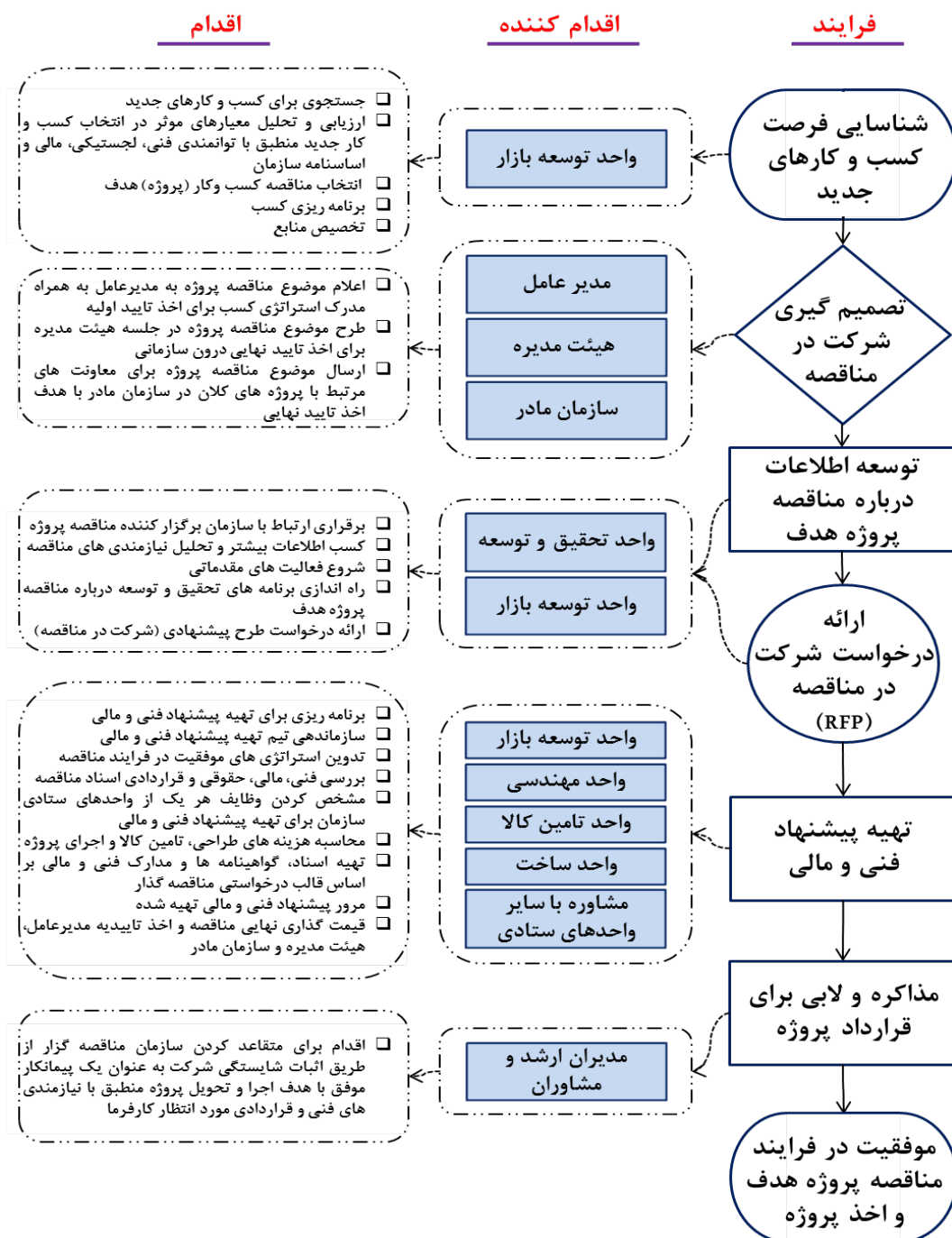
معیار اثر بخشی ($E3^A$): معیار است برای سنجش دستیابی به اهداف سطوح بالاتر یا بلندمدت‌تر به کمک فرایند تبدیل. به عبارت دیگر این معیار به بررسی تأثیرات بلند مدت و گسترده‌تر سیستم بر خود و سایر سیستم‌های سطح بالاتر می‌پردازد. طبق این معیار مدل بازاریابی در سازمان پروژه محور باید به نحوی طراحی شود که منجر به مشارکت در توسعه ملی و بین‌المللی به واسطه اجرای پروژه‌های صنعتی، اشتغال‌زایی، صرفه‌جویی در منابع و حرکت به سوی مدیریت سبز، بهبود بهره‌وری، فراهم آوردن زیر ساخت‌های تحقیق و توسعه و ایجاد زیر ساخت‌های کسب و کار گردد.

گام چهارم: ساخت یک مدل مفهومی

در این مرحله به ازای هر تعریف ریشه‌ای یک مدل مفهومی با هدف نمایش فعالیت‌های اجرایی لازم از طریق مجموعه اقدامات منطقی استخراج شده از تعریف ریشه‌ای ساخته می‌شود (مهرگان و همکاران، ۲۰۱۲). مدل مفهومی نمایش دهنده دانش و تخصص خبرگان با بیانی صریح‌تر می‌باشد (حنیف زاده و غم‌خواری، ۲۰۱۸). شکل ۲ مدل مفهومی فرایند فعالیت هدف‌مند بازاریابی در سازمان پروژه محور را بر پایه تعریف ریشه‌ای نمایش می‌دهد.

گام پنجم: مقایسه مدل مفهومی با دنیای واقعی

این مرحله از رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم بازگشت به دنیای واقعی و اندازه‌گیری تفاوت بین مدل مفهومی و دنیای واقعی است (حنیف زاده و غم‌خواری، ۲۰۱۸). تلاش برای تشبیه دنیای واقعی حالت مطلوب توصیف شده در مدل امکان‌پذیر نمی‌باشد، زیرا مدل‌ها ابزاری مصنوعی بر اساس یک جهان‌بینی هستند؛ حال آنکه، دنیای واقعی بر اساس جهان‌بینی‌های متعارض شکل می‌گیرد. برای مقایسه مدل مفهومی و دنیای واقعی مجموعه‌ای از سوالات را تعریف می‌کنیم. آیا فعالیت مدل شده در دنیای واقعی نیز اتفاق می‌افتد؟ چه کسی آن را انجام می‌دهد؟ چگونه؟ چه زمانی؟ چه کسی دیگر می‌تواند آن را انجام دهد؟ از چه طریقی دیگر قابل انجام است؟ (چکلند و پولتر، ۲۰۱۴). در مقایسه مدل مفهومی بازاریابی ترسیم شده برای سازمان پروژه محور با دنیای واقعی و آنچه در عمل در این نوع سازمان‌ها صورت می‌پذیرد می‌توان به عدم توجه شایسته سازمان‌های پروژه محور به گام اول مدل یعنی شناسایی فرصت‌های جدید کسب و کار مبتنی بر استراتژی فرصت‌های متنوع اشاره کرد. به عبارت دیگر کانون



شکل ۲. مدل مفهومی فرایند فعالیت هدفمند بازاریابی در سازمان پروژه محور

اصلی توجه در سازمان های پروژه محور بر بازاریابی مبتنی بر فرصت های متمرکز با هدف شناسایی و استفاده از فرصت های جدید در کسب و کار فعلی معطوف می باشد؛ حال مطابق با مدل پیشنهادی این نوع سازمان ها بایستی به شناسایی و استفاده از فرصت های جدید در کسب و کارهای غیر از حوزه هدف و ورود به بازار پروژه ها در سایر صنایع و حوزه ها روی آورند. به عنوان مثال در شرایط فعلی فرایند بازاریابی در شرکت مورد مطالعه متمرکز بر حوزه نفت و گاز است و این شرکت بایستی نسبت به بازاریابی پروژه در سایر صنایع همچون پتروشیمی، معدنی و فلزی و نیروگاهی بپردازد. همچنین مشاهده می شود واحد مستقل تحقیق و توسعه در سازمان های پروژه محور به صورت جدی مورد توجه نمی باشد و اغلب واحدی برای انجام تحقیق و توسعه با هدف افزایش نوآوری و استفاده از توانمندی دانشی و لجستیکی سازمان برای ورود به بازارهای جدید و

برآوردن نیاز مشتریان جدید در ساختار سازمانی چنین شرکت‌های وجود ندارد و به مجموعه فعالیت‌های دانشی انجام شده در واحد مهندسی پروژه اکتفا می‌شود. این در حالیست که تحقیق و توسعه برای ارائه خدمات جدید در بازارهای متنوع نقش بسیار مهمی در موفقیت کاری سازمان و افزایش استقامت در برابر تغییرات موجود در محیط کسب و کار دارد. واحد تحقیق و توسعه در سازمان پروژه محور با کشف و درک فرصت‌ها و نیازهای بازارهای صنعتی متنوع با بهره‌گیری از جریان‌های دانشی سازمان به ویژه بخش مهندسی که قلب یک سازمان پروژه‌محور است بدنبال ارتقای بازدهی فعالیت نیروی انسانی، افزایش قدرت رقابتی سازمان برای حضور فعال در بازار پروژه‌های گوناگون، هدایت فعالیت‌های لازم جهت توسعه بازار و نیازسنجی پژوهشی مبتنی بر نیاز پروژه‌ها در حوزه‌ها و صنایع جدید با هدف نهایی افزایش سوددهی و ادامه حیات سازمان با تعریف پروژه‌های جدید در بستر آن از طریق موفقیت در بازاریابی پروژه مبتنی بر استراتژی توسعه بازار است. وجود چنین شرایطی لزوم حرکت به سوی گام بعدی تحقیق را نمایان می‌سازد.

گام ششم: تعریف تغییرات برای بهبود و توسعه

شناسایی سیستماتیک تغییرات مطلوب قابل اجرا در سیستم دنیای واقعی در این مرحله انجام می‌پذیرد (مهرگان و همکاران، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، این مرحله به دنبال تغییرات در ساختار، تغییر فرایندها یا رویکردها و تغییر در نگرش‌ها با هدف بهبود موقعیت از طریق ایجاد سازش و نه اجماع بین ذینفعان بر سر یک اقدام مشترک است (چکلند و پولتر، ۲۰۱۴). در این پژوهش سازش برای انجام اقدامات بیان شده در ادامه بر اساس مقایسه گام پنجم پس از بحث و مذاکره فراوان بین ذینفعان حاصل گردید.

تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های پروژه‌محور دارای یک اساسنامه هستند که به منزله ستون و پایه فعالیت‌های سازمان بوده و در تعیین خط‌مشی‌های آن نقشی اساسی دارد. از آنجا که یکی از مهم‌ترین بندهای اساسنامه تعیین موضوع فعالیت‌های سازمان است و در سازمان‌های پروژه‌محور موضوع فعالیت‌ها در یک حوزه خاص تعریف شده است، لذا در گام اول تعریف تغییرات برای بهبود و توسعه در فرایند بازاریابی سازمان پروژه-محور بایستی نسبت به بازنگری و ویرایش اساسنامه سازمان در هماهنگی با سازمان مادر با هدف تصویب ورود به کسب و کارهای جدید اقدام شود. از سوی دیگر ورود به کسب و کارهای جدید در محیط کسب و کارهای مبتنی بر پروژه و اجازه حضور در مناقصات پروژه نیازمند در اختیار داشتن رتبه پیمانکاری و گواهینامه صلاحیت برای حضور در پروژه‌های مهندسی، خرید و ساخت در آن صنعت می‌باشد. از این‌رو در گام دوم بایستی نسبت به اخذ رتبه پیمانکاری و گواهینامه صلاحیت کار در سایر حوزه‌های صنعتی به عنوان شرکت پیمانکار عمومی اقدام شود.

همچنین با توجه به وجود پیچیدگی‌های فنی در صنایع مختلف بایستی نسبت به تشکیل واحد تحقیق و توسعه مستقل و تغییر ساختار سازمانی با هدف افزایش توانمندی سازمان برای بازاریابی پروژه‌ها در حوزه‌های صنعتی جدید و حضور در مناقصات پروژه‌های EPC در این حوزه‌ها اقدام شود؛ و در ادامه نیز واحد تحقیق و توسعه بایستی با کمک استراتژی تنوع همگون، خدمات جدیدی را منطبق با نیاز بازار پروژه‌ها در حوزه‌های جدید توسعه دهد.

یک اقدام بسیار مهم دیگر تدوین و تصویب مدرک استراتژی کسب^{۱۱} با هدف در اختیار داشتن طرحی جامع برای هر مناقصه که تمامی هزینه‌ها، برنامه زمان‌بندی، فنی، کسب و کاری، مدیریتی و سایر ملاحظات را برای کسب یک پروژه جدید مکتوب کند، می‌باشد.

مذاکره با شرکت‌های صاحب تکنولوژی در صنایع مختلف با هدف ایجاد تفاهم‌نامه همکاری به عنوان شریک تجاری یکی دیگر از فعالیت‌های تعریف شده با هدف بهبود و توسعه مورد توافق ذینفعان می‌باشد. ایجاد تفاهم-نامه همکاری بین سازمان‌های پروژه‌محور با سایر سازمان‌ها همچون شرکت‌های دانش بنیان، شرکت‌های مشاورین مهندسی، شرکت‌های سازنده تجهیزات و پیمانکاران اجرایی فعال در زمینه پروژه‌ها یک ضرورت برای سازمان پروژه‌محور در نظر گرفته می‌شود. این تفاهم‌نامه‌ها می‌توانند اهدافی مانند افزایش چابکی سازمان، انتقال دانش و فن‌آوری، حضور مؤثرتر در فرایند بازاریابی پروژه و کاهش هزینه‌های شرکت در مناقصات پروژه را برای سازمان‌های پروژه محور به همراه داشته باشند.

گام هفتم: برنامه کاری جهت اجرای تغییرات

در این مرحله اقدام به اجرای تغییرات شناسایی شده در مرحله قبل از طریق ایجاد یک برنامه عملیاتی انجام می‌شود (چکلند و پولتر، ۲۰۱۴). در پژوهش حاضر مقرر شد واحد برنامه‌ریزی راهبردی سازمان مورد مطالعه نسبت به برنامه‌ریزی برای اجرای فعالیت‌های نام برده شده در بالا اقدام و هماهنگی لازم با سازمان مادر جهت بازنگری در اساسنامه شرکت به عنوان گام اول انجام شود. همچنین واحد توسعه بازار به عنوان مسئول برای مکاتبه با شرکت‌های صاحب تکنولوژی با هدف ایجاد تفاهم‌نامه همکاری در زمینه‌های مختلفی همچون دانش فنی، تجهیزات با تکنولوژی بالا و تامین ماشین آلات انتخاب گردید.

۳. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش ارائه مدل بازاریابی سازمان پروژه‌محور مبتنی بر استراتژی توسعه کسب و کار با در نظر گرفتن دیدگاه تمامی ذینفعان به کمک رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم بود، به نحوی که مولفه‌های گوناگونی همچون مشتریان، بازیگران، فرایند تبدیل، جهان‌بینی سیستم، مالکین اثرگذار و عوامل محیطی در آن تعیین شده باشند. برای نیل به این هدف در گام اول به منظور برخورداری از نتایج یافته‌های سایر محققین برای حل مسئله مطرح شده در این پژوهش به تحقیق در این زمینه خاص پرداخته شد و پس از آن به کمک مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور و برگزاری کارگاه‌های نیمه متمرکز تصویر گویای موقعیت مسئله ترسیم و مدل مفهومی پژوهش پس از ارائه تعریف ریشه-ای تدوین گردید. در این پژوهش مشاهده شد طراحی مدل بازاریابی سازمان پروژه‌محور یک فرایند طولانی بوده و حضور ذینفعان متعدد در آن منجر به پیچیدگی و پویایی موقعیت مسئله‌زا شده است.

نتایج این تحقیق نشان داد که فرایند بازاریابی در سازمان‌های پروژه‌محور بایستی از استراتژی فرصت‌های متمرکز به استراتژی فرصت‌های متنوع تغییر یابد. بدین معنا که سازمان‌های پروژه محور بایستی با هدف افزایش تاب‌آوری در برابر تغییرات محیطی در فضای کسب و کارهای پروژه‌های به بازاریابی پروژه در حوزه‌های صنعتی متنوع مبادرت ورزند و استراتژی‌های کلان خود را بر این اساس به نحوی تدوین نمایند که پروژه‌ها را در بین کارفرمایان متنوع شناسایی کرده و با ورود به فرایند مناقصه، راهبردهای مناسب برای موفقیت در آن و اثبات شایستگی دانشی و مهارت خود برای خلق ارزش مورد نیاز کارفرما را تدوین و به اجرا درآورند. از این رو مطابق با مدل معرفی شده مشاهده شد که توانمندی فنی، لجستیکی و مالی سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل در گام اول بایستی در تدوین استراتژی کسب پروژه در نظر گرفته شود. همچنین تطابق کسب و کارهای هدف با اساسنامه شرکت و اخذ تاییدیه سازمان مادر در مراحل پیش مناقصه منجر به کاهش تعارض بین ذینفعان در فرایند مناقصه

و همکاری برای کسب موفقیت در مناقصه می‌شود. در ادامه نیز تشکیل واحد تحقیق و توسعه مستقل و تغییر ساختار سازمانی با هدف بهره‌مندی از توان دانشی موجود در بستر سازمان در راستای تامین نیازمندی‌های مناقصات پروژه‌ها و مشارکت تمامی واحدهای ستادی در تهیه پیشنهاد فنی و مالی به ویژه واحدهای مهندسی، تامین کالا و ساخت به عنوان یک ضرورت شناسایی شد که منجر به افزایش دقت و صحت در ارائه پیشنهاد فنی و محاسبه قیمت نهایی مناقصه خواهد شد. همچنین ایجاد تفاهم‌نامه همکاری با شرکت‌های دانش بنیان، شرکت‌های مشاورین مهندسی، شرکت‌های سازنده تجهیزات و پیمانکاران اجرایی فعال در زمینه پروژه‌ها بایستی به عنوان یک راهبرد حیاتی جهت حضور اثربخش‌تر در مناقصات، کاهش هزینه‌های شرکت در مناقصه و تدوین پیشنهاد فنی و مالی دقیق مورد توجه سازمان‌های پروژه‌محور قرار گیرد.

پیشنهاد‌های بیان شده در ادامه برای این تحقیق ارائه می‌شوند؛ شناسایی معیارهای موثر در انتخاب کسب و کارهای مبتنی بر پروژه برای ارزیابی و تحلیل کسب و کارهای هدف می‌تواند گام موثری در مرحله شناسایی فرصت کسب و کارهای جدید باشد. همچنین مدل طراحی شده می‌تواند در سایر حوزه‌های صنعتی و سازمان‌ها مورد استفاده و مطالعه قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف آن نمایان شود. پیشنهاد آخر پژوهش حاضر این است که سایر تکنیک‌ها و رویکردهای تحقیق در عملیات نرم برای تحقیقات مشابه به کار گرفته شوند.

منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و رضا جلالی (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم رویکردهای ساخت به مسئله. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.##
- قدوسی، پرویز (۱۳۹۵). برنامه ریزی و کنترل پروژه‌های عمرانی. تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت.##
- American Marketing Association. (2013). Definition of marketing.##
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- Artto, K., Valtakoski, A., Kärki, H. (2015). Organizing for solutions: how project-based firms integrate project and service businesses. *Ind. Mark. Manag.* 45, 70–83.##
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), 328-336.##
- Bakker, R.M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 12, 466–486.##
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, System practice*. Chichester: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Checkland, P., & Holwell, S. (1998). *Information, Systems and Information Systems-making sense of the field*, Wiley; 20(4). 100-120.##
- Checkland, P., & Poulter, J. (2006). *Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology and its use, for practitioners, teachers and students*. John Wiley and Sons Ltd.##
- Checkland, P., & Scholes, J. (1999). *Soft Systems Methodology in Action: A 30-Year Retrospective*. John Wiley & Sons, New York.##
- Cova, B., Ghauri, P. and Salle, R. (2002) *Project marketing: Beyond competitive bidding*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.##
- Cova, B., & Holstius, K. (1993) How to create competitive advantage in project business. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 105–121.##
- Cova, B., & Hoskins, S. (1997). A twin-track networking approach to project marketing. *European Management Journal*, 15(5), 546–556.##

- Cova, B., Mazet, F., & Salle, R. (1993). In M. J. Baker (Ed.), *Towards flexible anticipation: The challenge of project marketing. Perspectives on marketing management*, Vol. 3. New York: Wiley & Sons, Ltd.##
- Cova, B. and Salle, R. (2007) Introduction to the IMM special issue on Project marketing and the marketing of solutions. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management* 36(2), 138–146. ##
- Cova B & Salle R (2011) Shaping projects, building networks. In Morris, PWG, Pinto JK & Söderlund, J (eds) *The Oxford Handbook of Project Management*, Oxford: Oxford University Press, 391-409.##
- Defillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. (2006). *Knowledge at work: creative collaboration in the global economy*. Oxford, UK: Blackwell.##
- Hanafizadeh, P., & Ghamkhari, F. (2018). Elicitation of Tacit Knowledge Using Soft Systems Methodology. *Systemic Practice and Action Research*, 1-35.##
- Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*. Amacom.
- Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers* (p. 378). Chichester: Wiley.##
- Jalkala, A., Cova, B., Salle, R., & Salminen, R. T. (2010). Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*, 28(2), 124–138.##
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.##
- Lewis, M., & Slack, N. (2002). *Operations strategy* (1st ed.). Prentice-Hall.##
- Mehregan, M. R., Hosseinzadeh, M., & Kazemi, A. (2012). An application of soft system methodology. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 426-433.##
- Milosevic, D. Z., & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98-110.##
- Mingers, J. (2000). An idea ahead of its time: the history and development of soft systems methodology. *Systemic Practice and Action Research*, 13(6), 733-755.##
- Miterev, M., Mancini, M., & Turner, R. (2017). Towards a design for the project-based organization. *International Journal of Project Management*, 35(3), 479–491.##
- Momeni, K., & Martinsuo, M. (2019). Going downstream in a project-based firm: Integration of distributors in the delivery of complex systems. *International Journal of Project Management*, 37(1), 27–42.##
- Muller, R. (2017). *Project governance*. Routledge.##
- Pala, Ö., Vennix, J. A., & Van Mullekom, T. (2003). Validity in SSM: neglected areas. *Journal of the Operational Research Society*, 54(7), 706-712.##
- Project Management Institute (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed)* Newtown Square, PA: Project Management Institute. ##
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122.##
- Rodney Turner, J., & Lecoivre, L. (2017). Marketing by, for and of the project: project marketing by three types of organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 841–855.##
- Rosenhead, J., & Mingers, J. (2001). *Rational analysis for a problematic world revisited* (No. 2nd). John Wiley and Sons.##
- Sankaran, S, Müller R & Drouin, N, (eds). (2017) *Organizational Project Management: Achieving Strategies through Projects*. Cambridge: Cambridge University Press.##
- Shahabi, A., Azar, A., Radfar, R., & Asadifard, R. A. (2019). Combining Soft Systems Methodology with Interpretive Structural Modeling and System Dynamics for Network

- Orchestration: Case Study of the Formal Science and Technology Collaborative Networks in Iran. *Systemic Practice and Action Research*.##
- Sharf, I., Malanina, V., & Kamynina, L. (2014). Features of the marketing strategy of oil and gas companies in exploration drilling. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 21, No. 1, p. 012047). IOP Publishing.##
- Siau, K., & Tan, X. (2005). Improving the quality of conceptual modeling using cognitive mapping techniques. *Data & Knowledge Engineering*, 55(3), 343-365.##
- Skaates, M.A., Tikkanen, H., 2003. International project marketing: an introduction to the INPM approach. *Int. J. Proj. Manag.* 21 (7), 503–510.##
- Thamhain, H. J. & Wilemon, D. L. (1981). Marketing for project-oriented businesses. *Project Management Quarterly*, 12(4), 29–39.##
- Tikkanen, H., Kujala, J., & Artto, K. (2007). The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial marketing management*, 36(2), 194-205.##
- Tajino, A, Robert J, and Kyoichi K. (2005). Beyond needs analysis: Soft systems methodology for meaningful collaboration in EAP course design. *Journal of English for Academic Purposes* 4/1:27-42.##
- Turkulainen, V., Ruuska, I., Brady, T., Artto, K., 2015. Managing project-to-project and project-to-organization interfaces in programs: Organizational integration in a global operations expansion program. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (4), 816–827.##
- Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management* (Vol. 92). New York, NY: McGraw-hill.##
- Tyssen A K. (2013). Leadership in temporary organizations: a review of leadership theories and a research agenda. *Project Management Journal*; 44(6): 52-67.##
- Van de Water, H., Schinkel, M., & Rozier, R. (2007). Fields of application of SSM: a categorization of publications. *Journal of the Operational Research Society*, 58(3), 271-287.
- Wilson, B. (2001). Soft systems methodology. *Conceptual model building and its contribution*, 35.##

پی نوشت ها

¹ EPC Contractor

² IPMI: Industrial Projects Management of Iran

³ EPC: Engineering, Procurement, Construction

⁴ RD: Roor Difinitions

⁵ What

⁶ How

⁷ Why

⁸ Efficacies

⁹ Efficiency

¹⁰ Effectiveness

¹¹ Acquisition strategy

A Systematic Approach to Designing a Project oriented Organization Business Development Model

Abstract

On the macro level, organizations are divided into project-based and non-project-based categories according to the nature and type of work. Project-based businesses have a specific start and end point and end up delivering the project to the owners. Therefore, marketing in these kinds of organizations is very important in order to continue the life of the organization by searching for new projects to produce a product or service. But marketing in project-oriented organizations is highly sensitive with considering the high cost of bidding, the intense competitive environment, the complex and varied technical knowledge and technology. This paper studies the marketing process in the project-oriented organization of industrial projects management of Iran and due to the complexity of this issue and the presence of multiple stakeholders in designing a marketing model for the organization; a soft systems methodology approach has been used. Seven steps of model design using this approach was mentioned, internal and external factors influencing the marketing process by the role of each was introduced, and finally the needed changes such as revising the organization's statute, attempting to obtain the contracting rank in others industrial areas, preparing and approval of a acquisition plan, setting up an independent R&D department, and developing partnerships with technology companies were offered to stackholders to improve system performance and enhance the effectiveness of the marketing process.

Key Words: Marketing, Business development, Project based organization, Soft system methodologies.