

# نقش تعامل واحدهای بازاریابی و فروش در فرآیندهای عملیاتی زنجیره‌ی خلق ارزش

دریافت: ۱۳۹۱//

پذیرش: ۱۳۹۱//

منوچهر نجمی\*

هادی عطریانفر\*\*

میر مصطفی موسوی رضوی\*\*\*

حامد جعفری\*\*\*

## چکیده

سازمان‌ها همواره به دنبال این مهم بوده‌اند که بتوانند در محیط رقابتی، از طریق فرآیندهای عملیاتی خود به خلق ارزش برتر برای مشتریان بپردازند. واحدهای بازاریابی و فروش، به عنوان دو رکن اساسی سازمان، نقش بسزایی در این ارزش‌آفرینی بازی می‌کنند. گرچه در برخی از ادبیات موجود، تضاد و درگیری و عدم ارتباط کارآمد میان این دو واحد، به جنگ درون سازمانی تشبیه شده و همواره به عنوان یکی از چالش‌برانگیزترین مباحث سازمانی مطرح بوده است، اما ایجاد یک تعامل مثبت و سازنده بین این دو واحد، می‌تواند تاثیر شگرفی در فرآیندهای خلق ارزش در سازمان و در نتیجه رضایتمندی مشتری داشته باشد. مقاله حاضر که حاصل یک پژوهش مروری-تحلیلی می‌باشد، با مطالعه ادبیات موجود در حوزه ارزش مشتری، حوزه‌های عملکردی بازاریابی و فروش و نیز مدل‌های مطرح شده برای ارتباط این دو واحد، به بررسی تعامل واحدهای بازاریابی و فروش در

---

\* دانشیار گروه مدیریت دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد MBA دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد MBA دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

\*\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد MBA دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

حوزه‌های اشتراک اطلاعات، پیوندهای ساختاری، قدرت، جهت‌گیری‌ها و دانش می‌پردازد و تاثیر آن را بر فرآیندهای عملیاتی خلق ارزش تحلیل می‌کند. این فرآیندها که شامل توسعه چشم‌انداز و استراتژی کسب‌وکار، طراحی و توسعه محصولات و خدمات و نیز بازاریابی و فروش محصولات و خدمات می‌باشد، سه دسته اول فرآیندهای عملیاتی مدلی هستند که مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا به عنوان یک چارچوب فرآیندی ارائه داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تعامل مثبت واحدهای بازاریابی و فروش در حوزه‌های مطرح شده، می‌تواند منجر به اثربخشی (افزایش کیفیت و محتوا) و بهره‌وری (کاهش زمان و هزینه) در فرآیندهای خلق ارزش می‌شود.

مفاهیم کلیدی: ارزش مشتری، فرآیند خلق ارزش، بازاریابی و فروش، تعامل و ارتباط میان واحدهای بازاریابی و فروش

### مقدمه

واحدهای بازاریابی و فروش گرچه عملکردهای متفاوتی دارند اما برای اینکه سازمان بتواند برای مشتریان خود، ارزش برتر خلق کند و از این طریق به مزیت رقابتی دست یابد، باید بتواند در تعامل و ارتباطی سازنده، با هم فعالیت داشته باشند. نتایج تحقیقات علمی و مطالعات تجربی بیانگر این واقعیت است که وجود موانع زیاد، تعارض و نبود هماهنگی کافی، از آفت‌های متداول ارتباط میان این دو واحد است (Carpenter, 1992; Shocker et al., 2005; Rouzies et al., 2005; Strahle et al., 1996; Anderson, 1996; 1994). بنابراین نحوه تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا اگر این ارتباط به نحوی موثر و کارآمد شکل بگیرد، سازمان می‌تواند بواسطه هم‌افزایی درون سازمانی، به ارزش افزایی برای مشتریان خود بپردازد در غیر اینصورت، ضعف و ناکارآمدی این ارتباط می‌تواند فرصت‌های سازمان برای خلق ارزش برتر برای مشتری را به چالش بکشد.

در چند سال اخیر، نوع ارتباط میان واحدهای بازاریابی و فروش مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته و مدل‌ها و چارچوب‌های متنوعی برای آن ارائه شده است (Homburg, Jensen and Krohmer, 2008; Dewsnap and Jobber, 2002; Rouzies et al., 2005). در همین راستا، پژوهشگران دیگری تلاش کرده‌اند تا تاثیر ارتباط میان این دو واحد سازمانی را بر عواملی همچون توسعه توانمندی‌های بازاریابی (Guenzi and Troilo, 2006) ، عملکرد کسب‌وکار (Kyckling, 2010) و نیز ارزش مشتری

(Guenzi and Troilo, 2007) مورد بررسی قرار دهند. اما آنچه کمتر مورد توجه قرار گرفته است، بررسی نقش تعامل واحدهای بازاریابی و فروش بر فرآیندهای خلق ارزش در سازمان است. فرآیند خلق ارزش، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که هر کدام، ارزشی به محصولات و خدمات سازمان اضافه می‌کند و در نهایت، مصرف‌کننده نهایی از آن منتفع خواهد شد. در این نگاه، یک سازمان به فرآیندهای مختلفی افزای می‌شود که در تعامل با یکدیگر، عملکرد سازمان را ایجاد می‌کنند. چارچوب طبقه‌بندی فرآیندی<sup>۱</sup> (PCF) که توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا<sup>۲</sup> (APQC) ارائه شده است، یکی از پرکاربردترین مدل‌های مرجع فرآیندی موجود در دنیای مدیریت است که الگوی تدوین فرآیندهای بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است.

در این پژوهش سعی شده است تا با بررسی حوزه‌های تعاملی واحدهای بازاریابی و فروش مبتنی بر مطالعه هومبرگ و همکاران (۲۰۰۸)، به بررسی نقش تعامل این دو واحد سازمانی بر فرآیندهای عملیاتی زنجیره خلق ارزش که توسط APQC ارائه شده است، بپردازیم و نشان دهیم چگونه یک تعامل و ارتباط مثبت و سازنده میان بازاریابی و فروش، می‌تواند منجر به خلق ارزش برتر برای مشتری شود. ساختار این پژوهش بدین صورت است که در بخش اول، ادبیات موضوع مرور خواهد شد. در مرور ادبیات، تعاریف و حوزه‌های عملکردی بازاریابی و فروش مورد بررسی قرار می‌گیرد و مدل‌های مختلف ارتباط و تعامل بازاریابی و فروش تشریح می‌شود. پس از آن، مفهوم ارزش مشتری و مدل‌های فرآیند خلق ارزش برای مشتری بیان می‌شود. در بخش دوم، روش تحقیق توضیح داده می‌شود و در بخش سوم، یافته‌های حاصل از تحلیل نقش تعامل و ارتباط بازاریابی و فروش در فرآیندهای عملیاتی خلق ارزش بیان می‌شود. در بخش بحث و نتیجه‌گیری، چارچوبی مبتنی بر یافته‌ها ارائه خواهد شد و در آخر، پیشنهاداتی برای مطالعه‌های آتی در این حوزه مطرح خواهد شد.

## مرور ادبیات

### بازاریابی و فروش، تعاریف و حوزه‌های عملکردی

برای اینکه بتوان رابطه میان بازاریابی و فروش را مورد بررسی قرار داد لازم است ابتدا تعاریف آنها را ارائه داده و سپس تفاوت‌ها و عملکردهای این دو واحد مورد بررسی قرار گیرد. تعاریف‌های گوناگونی از بازاریابی وجود دارد. انجمن بازاریابی آمریکا<sup>۳</sup>، بازاریابی را این-گونه تعریف می‌کند (۱۹۳۵): "عملکرد فعالیت‌های کسب و کار که جریان انتقال کالا و

خدمات از تولیدکننده به مصرف کننده را هدایت می‌کند". البته این تعریف به مرور زمان و به سبب پیشرفت‌های حاصل در حوزه بازاریابی، دست‌خوش تغییرات بسیاری شده است. این تعریف بیشتر بیانگر نگاه سنتی به بازاریابی که همان توزیع و بازرگانی کالا است، می‌باشد. در سال ۱۹۸۵ انجمن بازاریابی آمریکا تعریف خود را این‌گونه تغییر داد: "بازاریابی، فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای خلق ایده، قیمت‌گذاری، ترویج و توزیع محصول و خدمات به منظور انجام مبادله‌ای است که اهداف شخصی و سازمانی را نتیجه می‌دهد". در این تعریف، تمرکز بیشتر بر مدیریت 4Ps<sup>۴</sup> است. این انجمن در سال ۲۰۰۴ با بیان این نکته که بازاریابی یک مفهوم مشتری-محور<sup>۵</sup> است، تعریف خود را اینگونه اصلاح کرد که: "بازاریابی یک عملکرد سازمانی و مجموعه‌ای از فرآیندهاست که ارزش را خلق کرده، آن را برای مشتری بیان و تفهیم می‌کند و به وی منتقل می‌کند و ارتباط با مشتری را به نحوی مدیریت می‌کند که سازمان و ذی‌نفعان از آن بهره‌مند می‌شوند". بعدها و در سال ۲۰۰۷، این تعریف دوباره توسط انجمن بازاریابی آمریکا مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت و بیان کرد بازاریابی، "مجموعه‌ای از نهادها و فرآیندهایی است که منجر به خلق، اطلاع‌رسانی، انتقال و مبادله تولیدات و ارائه‌هایی می‌شود که برای مشتریان، شرکا و به طور کلی برای جامعه، ارزش‌آفرین است." تنوع تفاسیر و تعاریف مختلف در طول سالیان گذشته نشان می‌دهد که عبارت بازاریابی دائما در حال تغییر و بروز رسانی است.

تحقیقات علمی در مورد حوزه فروش تقریباً از سال ۱۹۶۰ آغاز شد. در حالی که تعاریف متعددی برای بازاریابی وجود دارد، تعریف فروش به طور گسترده‌ای مورد بحث قرار نگرفته است. انجمن بازاریابی آمریکا فروش را اینگونه تعریف می‌کند (۱۹۹۵): "هرگونه فعالیتی که برای ترغیب مشتری به خرید محصول یا سرویس طراحی می‌شود و می‌تواند مستقیماً به واسطه افراد و یا از طریق تلفن، ایمیل و سایر رسانه‌های ارتباطی صورت پذیرد". کاتلر<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، فرآیند فروش مستقیم را این‌گونه بیان می‌کند: "برقراری تعامل مستقیم و چهره به چهره با یک یا تعدادی از مشتریان بالقوه به منظور ارائه و توضیح محصول یا خدمت، پاسخگویی به پرسش‌ها درباره آن و گرفتن سفارش از مشتری". در این تعریف، ارتباط مستقیم با مشتری اغلب توسط نیروی فروش حاصل می‌شود.

طبق گفته کاتلر (۲۰۰۷)، بازاریابی و فروش، توانمندی‌ها و مسئولیت‌های متفاوتی دارند. یکی از قابلیت‌های کلیدی بازاریابی، مدیریت محصول یا برند است. بازاریابی موظف است استراتژی بلندمدت رقابتی را توسعه دهد و برنامه بازاریابی سالانه را آماده کرده و پیش‌بینی

فروش را تخمین بزند. به علاوه، با همکاری شرکت‌های تبلیغاتی، برنامه‌ها و کمپین‌های تبلیغاتی را برگزار می‌کند. همچنین تمامی اطلاعات مرتبط با عملکرد محصول و بازخورد مشتریان را جمع‌آوری می‌کند. واحد بازاریابی برای اینکه بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد، تا حد زیادی نیازمند دریافت اطلاعات از واحد فروش می‌باشد. (Ernst et al., 2010; Kotler et al., 2007)

وظیفه واحد فروش، صرف فروش محصول یا خدمات نیست بلکه این واحد، نقش کلیدی را در ایجاد دانش برای سازمان نسبت به مشتریان و شناخت نیازهای آنها بازی می‌کند زیرا فروش، رابط میان مشتری و شرکت است. به علاوه، واحد فروش، اطلاعات هوشمندانه و ارزشمندی را از محیط بازار بدست می‌آورد تا سازمان بتواند در مورد پیشرفت‌های جدید محیط رقابتی، اقدامات و واکنش‌های لازم را اتخاذ کند. همچنین واحد فروش باید تصمیم بگیرد که چقدر از منابع و زمان را به مشتریان احتمالی و یا مشتریان فعلی اختصاص دهد، نیازهای آنها را ارزیابی کند و ارزش و منافع محصول را برای مشتری بیان کند (Kotler, 2007). لذا داشتن مهارت‌های ارتباطی و توانمندی در پاسخگویی به سوالات مرتبط با محصول، از الزامات نیروی فروش است. سازمان می‌تواند با اجرای موفقیت‌آمیز فعالیتهای فروش، ارتباط ارزشمندی را با مشتریان خود از طریق نیروی فروش برقرار سازد و با افزایش سهم بازار و سود حاصل از فروش، عملکرد کسب‌وکار خود را ارتقا دهد. در مجموع، واحد فروش و بازاریابی هر دو هدف مشترک دارند و آن، افزایش میزان فروش و سودآوری برای سازمان و خلق ارزش افزوده برای مشتریان است.

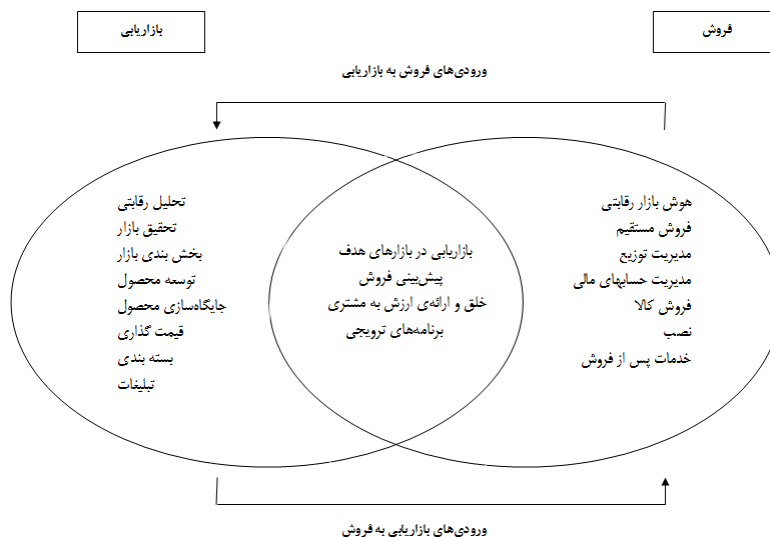
### ارتباط و تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش

ارتباط میان واحدهای بازاریابی و فروش و جنبه‌های مختلف آن تا کنون مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. برخی پژوهشگران، پیش‌نیازها و پیامدهای این ارتباط را مورد بررسی قرار داده‌اند (Cespedes, 1993). برخی دیگر بر جنبه‌های فرهنگی که می‌تواند بر کیفیت این تعامل تاثیر داشته باشد، تمرکز کرده‌اند (Dawes & Massey, 2005). تعداد کمی از مطالعات هم این واقعیت را تبیین کرده‌اند که ضعف هماهنگی و عدم همکاری بین این دو واحد در سازمان منجر به بی‌ثباتی و ناهماهنگی بین استراتژی‌های بازاریابی، فرآیندهای مدیریت فروش و فعالیت‌های نیروی فروش می‌گردد (Viswanathan and Olson, 1992). علاوه بر این، در برخی مطالعات نیز نشان داده شده است که در اغلب

موارد، فعالیت‌هایی که در واحد فروش انجام می‌شوند مطابقت و هم‌خوانی با استراتژی سازمان در سطح واحد کسب و کار استراتژیک<sup>۷</sup> ندارد (Strahle et al., 1996) و در جای دیگر، تحقیقات نشان داده است که سازمان‌ها به سختی می‌توانند نیروی فروش را در فرایند برنامه‌ریزی بازاریابی مشارکت دهند (Evans and Schlacter, 1985).

اما در بررسی ارتباط بازاریابی-فروش، یک دسته‌بندی عمومی از حالت‌های مختلف این ارتباط توسط کاتلر و همکارانش در سال ۲۰۰۶ ارائه شد. آن‌ها چهار سطح از تعامل بین بازاریابی و فروش را مطرح کردند (Kotler et al., 2006). سطح اول، "ارتباط تعریف نشده"<sup>۸</sup> نام دارد. در این سطح، گروه‌های مختلف کاری به صورت کاملاً مستقل از هم فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند. هیچ اشتراک اطلاعاتی بین واحدهای بازاریابی و فروش وجود ندارد و هر یک در برنامه‌ریزی‌های خود مستقل از دیگری و بدون کمک گرفتن از دیگری عمل می‌کند. در این سطح در واقع هیچ تعاملی بین دو واحد شکل نمی‌گیرد و تعامل فقط زمانی بین آن‌ها به وجود می‌آید که نیاز به حل یک تعارض وجود داشته باشد. سطح بعدی، "ارتباط تعریف شده"<sup>۹</sup> است که در آن ساختارها و فرآیندها به طور رسمی مشخص شده‌اند و قوانین روشن و خط‌مشی‌های مشخصی وجود دارد تا جلوی تعارضات و درگیری‌ها گرفته شود. در هر دو واحد، این ذهنیت و جهت‌گیری وجود دارد که حصارهای مناسب، باعث می‌شود همسایه‌های خوبی برای همدیگر باشیم. هر کدام، وظایف خود را به خوبی می‌شناسند و در مواردی که احتمال منازعه وجود دارد، سعی می‌کنند به یک زبان مشترک برسند. سطح سوم، "ارتباط هم‌سو شده"<sup>۱۰</sup> نام دارد. با بالا رفتن رسمی‌سازی<sup>۱۱</sup> و رسمیت-گرایی در ارتباطات بین دو واحد، تعامل بین گروه‌های مختلف کاری افزایش می‌یابد و رفته رفته فعالیت‌های مختلف به سمت اجرای هم‌زمان پیش می‌روند. تعامل در زمینه برنامه‌ریزی و برنامه‌های آموزش بخشی از ارتباط بین دو واحد می‌شود. جلسات مشاوره بین دو واحد برگزار می‌شود و کارشناسان بازاریابی و نیروهای فروش در مورد موضوعات مهم با هم گفتگو می‌کنند. موانع همکاری همچنان وجود دارد اما این موانع بسیار منعطف‌تر شده‌اند. آخرین سطح از همکاری دو واحد، "ارتباط یکپارچه"<sup>۱۲</sup> است. در این حالت، مرزها از بین می‌رود. برای رسیدن به این سطح، بازاریابی و فروش بایستی فرآیندها، سیستم‌ها و سنجه‌های خود را با هم به اشتراک بگذارند. این نوع ارتباط، نمود واقعی کار تیمی و تفکر استراتژیک گروهی است.

در شکل ۱ که توسط زالتنرز<sup>۱۳</sup> ارائه شده است، نمونه‌ای از تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش را مشاهده می‌کنید. در این شکل، نیاز برای ایجاد همکاری بین واحدهای بازاریابی و فروش به خوبی به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱ - نمونه‌ای از مدل همکاری بازاریابی و فروش (Zoltners, 2004)

فعالیت‌های بازاریابی، فعالیت‌هایی هستند که اساساً توسط واحد بازاریابی به انجام می‌رسند و بازاریابی در انجام آن‌ها از بخش فروش ورودی می‌گیرد. فعالیت‌های فروش، فعالیت‌هایی هستند که اساساً توسط واحد فروش انجام می‌شوند و فروش در انجام آن‌ها از واحد بازاریابی ورودی می‌گیرد. فعالیت‌های دایره‌ی میانی فقط از طریق همکاری بین بخش‌های بازاریابی و فروش می‌توانند به شکل موفقیت‌آمیز و کارا انجام شوند (Dominique Rouziès et al., 2005).

مهم‌ترین تلاش برای ارائه‌ی یک چارچوب نظری در زمینه‌ی پیکره‌بندی<sup>۱۴</sup> بازاریابی و فروش را شاید بتوان مدلی که هومبرگ، جنسن و کرومر<sup>۱۵</sup> در سال ۲۰۰۸ ارائه کردند، دانست. آن‌ها پنج حوزه را در این زمینه شناسایی کردند: اشتراک اطلاعات<sup>۱۶</sup>، پیوندهای ساختاری<sup>۱۷</sup>، قدرت<sup>۱۸</sup>، دانش<sup>۱۹</sup>، جهت‌گیری‌های<sup>۲۰</sup> مختلف مثل جهت‌گیری‌های هدف و زمان. اساساً بین این حوزه‌ها هیچ ساختار سلسله‌مراتبی‌ای وجود ندارد و این‌گونه نیست که یکی به

عنوان پیش‌نیاز دیگری عمل کند (Homburg et al., 2008). در شکل ۲ این مدل را مشاهده می‌کنید.

اشتراک اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاعات تهیه شده توسط واحد فروش</li> <li>اطلاعات تهیه شده توسط واحد بازاریابی</li> </ul>
پیوندهای ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسمی سازی و رسمیت‌گرایی</li> <li>برنامه ریزی مشترک</li> <li>کار تیمی</li> </ul>
قدرت	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرت واحد فروش در مقابل واحد بازاریابی در مورد فعالیت‌های مرتبط با بازار</li> </ul>
جهت‌گیری‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر مشتری (در مقابل محصول) در واحد فروش و واحد بازاریابی</li> <li>تمرکز بر اهداف کوتاه مدت (در مقابل بلند مدت) در واحد فروش و واحد بازاریابی</li> </ul>
دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>دانش از بازار در واحد فروش و واحد بازاریابی</li> <li>دانش از محصول در واحد فروش و واحد بازاریابی</li> </ul>

شکل ۲ - مدل مفهومی بیکره‌بندی بازاریابی و فروش (Homburg et al., 2008)

*اشتراک اطلاعات*. اشتراک اطلاعات به تبادل دایمی اطلاعات بین بازاریابی و فروش اشاره دارد. تبادل موثر اطلاعات، به یک زبان مشترک بین بازاریابی و فروش نیاز دارد، بنابراین عبارات و مفاهیم بازاریابی باید به طور روشن و شفاف تعریف شده باشند (Oliva, 2006). تبادل همیشگی اطلاعات بین بازاریابی و فروش فقط از طریق ارتباطات رسمی حاصل نمی‌شود، بلکه ارتباطات خودبه‌خودی و غیررسمی نیز می‌تواند نقش مهمی در این زمینه ایفا کند. هومبرگ (۲۰۰۸)، اشتراک اطلاعات را مبتنی بر دو متغیر می‌داند. اولی، اطلاعاتی است که افراد واحد بازاریابی در اختیار نیروی فروش قرار می‌دهند و دومی، اطلاعاتی است که نیروی فروش برای واحد بازاریابی تهیه می‌کنند.

*پیوندهای ساختاری*. پیوندهای ساختاری به این موضوع اشاره دارد که چه میزان کانال‌های ارتباطی و زیرساخت‌های تعاملی برای فعالیت‌های بین واحدی به وجود آمده است. پیوندهای ساختاری تلاش می‌کند از طریق رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، به رسمیت‌گرایی در



ساختار درون سازمانی می‌پردازد (Workman et al., 1998). برنامه‌ریزی مشترک<sup>۲۱</sup> نیز اشاره‌ای به این پیوندهای ساختاری دارد زیرا مثلا واحدهای بازاریابی و فروش، در مورد توسعه استراتژی محصول بایستی به میزان قابل قبولی از اجماع و موافقت عمومی برسند (Strahle et al., 1996). نه تنها توافق بر سر استراتژی محصول لازم است بلکه در مورد سایر اهداف و بودجه‌بندی‌ها و فعالیتهای دیگر مانند هدف‌گذاری مشتریان نیز باید همراستا باشند. جنبه سوم پیوندهای ساختاری، میزان کار تیمی موجود میان دو واحد است و به این معناست که فعالیتهای مرتبط با بازار، تا چه حد در تعامل متقابل واحدهای بازاریابی و فروش، توسعه و اجرا می‌شود. (Cespedes, 1993).

قدرت. قدرت طبق تعریف عبارت است از میزان تاثیری که واحدهای بازاریابی و فروش در تصمیمات مربوط به بازار دارند (Homburg, 2008). بازاریابی نقش کلیدی‌ای را در تصمیمات مربوط به رضایت مشتری و حوزه‌ی تبلیغات ایفا می‌کند. همچنین در توسعه‌ی بازارهای جدید، توزیع و توسعه محصولات جدید نیز نقش کلیدی‌ای دارد. بنابراین در زمینه‌ی تصمیمات استراتژیک، بازاریابی مهم‌ترین واحد است. اما در مورد توزیع، قیمت‌گذاری، سرویس‌های مشتریان و نفوذ به بازارهای جدید می‌توان گفت که فروش نقش بیشتری ایفا می‌کند (Homburg et al., 1999). همچنین باید به این نکته نیز اشاره کرد که میزان تاثیرگذاری بازاریابی به نوع صنعت نیز بستگی دارد. به طور کلی می‌توان گفت در شرکت‌های مرتبط با مشتریان<sup>۲۲</sup> در مقایسه با شرکتهای صنعتی<sup>۲۳</sup>، بازاریابی نقش پررنگ‌تری دارد (Workman et al., 1998).

جهت‌گیری‌ها. یک حوزه‌ی مهم دیگر، جهت‌گیری‌های مختلف بازاریابی و فروش است. به عنوان مثال می‌توان تمرکز بر محصول برای واحد بازاریابی در مقابل تمرکز بر مشتری برای واحد فروش را مطرح کرد (Homburg and Jensen, 2007). افراد واحد بازاریابی معمولا به برند یا محصول خاصی که آن را توسعه داده‌اند و دانش زیادی نسبت به آن دارند، توجه زیادی می‌کنند در حالیکه افراد واحد فروش معمولا با مجموعه خاصی از مشتریان سر و کار دارند (Rouzies et al., 2005). مثال دیگری که می‌توان مطرح کرد تمرکز بر اهداف کوتاه مدت در مقابل تمرکز بر اهداف بلند مدت است. پرسنل فروش، بیشتر در پی اهداف کوتاه مدت مثلا اهداف فروش خود در فصل حاضر یا در سال جاری هستند، در حالی که واحد بازاریابی بیشتر بر اهداف استراتژیک بلند مدت تمرکز دارد (Rouzies et al., 2005). هومبرگ (۲۰۰۸)، این تفاوت در جهت‌گیری را وابسته به این موضوع می‌داند که فعالیتهای

واحد‌های بازاریابی و فروش، تا چه حد نتیجه اقدامات فوری و مقطعی است تا اینکه زائیده برنامه-ریزی‌های بلندمدت باشد. این جهت‌گیری‌های مختلف به عنوان "تفاوت‌های دنیای اندیشه" نام-گذاری شده است که می‌تواند تاثیر مثبتی بر عملکرد کسب و کار داشته باشد (Homburg and Jensen, 2007). سایرین، نام‌های دیگری برای این جهت‌گیری‌های مختلف نیز به کار برده‌اند. مثلا جهت‌گیری کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت به عنوان جهت‌گیری افق زمانی<sup>۲۴</sup> و جهت‌گیری مربوط به محصول در مقابل مشتری به عنوان جهت‌گیری هدف<sup>۲۵</sup> نام‌گذاری شده‌است (Homburg and Jensen, 2007; Griffin and Hauser, 1996).

دانش. مراد از دانش، میزان دانشی است که واحدهای مختلف به آن دسترسی دارند. دانش واحدهای بازاریابی و فروش می‌تواند مربوط به بازار یا محصول باشد. دانش بازار به دانش واحدهای بازاریابی و فروش در مورد مشتریان و شرایط رقابتی اشاره دارد (Homburg et al., 2008). عمده‌ی دانش بازار از طریق تعامل نیروی فروش با مشتریان و بازخوردهایی که آن‌ها از مشتریان می‌گیرند به دست می‌آید. دانش محصول به میزان دانش واحدهای بازاریابی و فروش در مورد محصول یا فرآیندهای داخلی اشاره می‌کند (Homburg et al., 2008). تفاوت‌هایی که در دانش میان این دو واحد وجود دارد بر کیفیت تعامل بین دو واحد تاثیر منفی می‌گذارد اما از طرف دیگر می‌تواند در بهبود عملکرد کسب و کار در بازار سودمند باشد (Homburg and Jensen, 2007). علاوه بر این، دوره‌های آموزشی مشترک می‌تواند در ایجاد دانش مشترک در بلندمدت موثر باشد (Kahn and Mentzer, 1998).

### ارزش مشتری و فرآیند خلق ارزش

مفهوم ارزش به دفعات در ادبیات بازاریابی مورد استفاده قرار گرفته است، لذا تعاریف و توضیحات متنوعی برای آن ارائه شده است. از دیدگاه زیتمل<sup>۲۶</sup> (۱۹۸۸)، ارزش عبارتست از آنچه مشتری به دست می‌آورد (منافع) در مقابل آنچه از دست می‌دهد (هزینه‌ها). مونرو<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۰) در تعریف مشابهی، ارزش را یک رابطه بده بستان میان کیفیت و منفعت درک شده از محصول نسبت به پول از دست رفته می‌داند. وودراف<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۷) ارزش را ترجیحات و سلايق ادراکی مشتری و ارزیابی وی از ویژگی‌ها، مشخصه‌های عملکردی و پیامدهای استفاده از محصول می‌داند که او را در رسیدن به اهدافش از استفاده از آن محصول کمک می‌کند. وارگو و لاسک<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۸) ارزش را یک "مفهوم عمیق، خاص و متفاوت، تجربی و وابسته به شرایط" می‌داند که شباهت زیادی با تعریف هولبروک<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۴) دارد که ارزش را

اینگونه تعریف می‌کند: "ارزش، یک تجربه سلیقه‌ای و نسبی است که در تعامل با محیط حاصل می‌شود."

ادبیات استراتژی نیز بر اهمیت خلق ارزش و فرآیندهایی که منجر به خلق ارزش برای مشتری می‌شود، تاکید کرده است. زنجیره ارزش پورتر<sup>۳۱</sup> که در شکل ۳ نمایش داده شده است، یکی از این نمونه‌هاست، همانگونه که پورتر (۱۹۸۵) می‌گوید: "هر شرکت، مجموعه‌ای از فعالیتهاست که منجر به طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی از محصول می‌شود. تمام این فعالیتها بیانگر یک زنجیره ارزش هستند." تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، به بیان فعالیتهای سازمان و ارتباط آن با مزیت رقابتی سازمان می‌پردازد و توضیح می‌دهد که هر کدام از این فعالیتها، چه ارزشی به محصولات و خدمات سازمان اضافه می‌کند. این ایده از اینجا شکل گرفت که سازمان، چیزی بیشتر از ترکیب ماشین‌آلات، تجهیزات، منابع انسانی و پول است. تنها زمانی که این منابع در قالب سیستم و فعالیتهای سیستماتیک درآیند، سازمان قادر به تولید محصول یا ارائه خدمتی خواهد بود که مشتری حاضر است برای آن پول پرداخت کند. پورتر معتقد است توانایی سازمان در اجرای این فعالیتها و مدیریت روابط بین آنها، منبعی برای مزیت رقابتی سازمان خواهد بود.

پورتر دو دسته فعالیت را در این زنجیره ارزش تعریف می‌کند. فعالیتهای اصلی<sup>۳۲</sup> که مستقیماً در ارتباط با خلق و تحویل محصول یا سرویس به مشتری هستند که می‌توان آنها را در پنج حوزه لجستیک درونی، عملیات، لجستیک بیرونی، بازاریابی و فروش و نیز خدمات طبقه‌بندی کرد. دسته دوم فعالیتهای زنجیره ارزش، فعالیتهای پشتیبان<sup>۳۳</sup> نام دارند که وظیفه آنها، حمایت و پشتیبانی از فعالیتهای اصلی و بهبود اثربخشی و بهره‌وری آنهاست. این فعالیتها را می‌توان در چهار حوزه تدارکات و تامین کالا، توسعه تکنولوژی، مدیریت منابع انسانی و زیرساختهای سازمان طبقه‌بندی کرد.

### چارچوب فرآیندی ارائه شده توسط APQC

چارچوب طبقه‌بندی فرآیندی (PCF) که توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) ارائه شده است، مبتنی بر زنجیره ارزش پورتر می‌باشد (O'leary, 2004) و برای اولین بار در سال ۱۹۹۶ معرفی شد. این چارچوب که از بررسی و الگوبرداری<sup>۳۴</sup> از صدها سازمان برتر جهانی به دست آمده و تاکنون چندین بار بروز رسانی شده است، یکی از مدل‌های مرجع فرآیندی موجود در دنیای مدیریت است که در آن تلاش شده تمامی فرآیندهای

موجود سازمان تا حد امکان تا سطح فعالیت شناسایی شوند. می توان گفت این مدل، یکی از بهترین چارچوب‌هایی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند با توجه به صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، فرآیندهای لازم برای خلق ارزش برای مشتری را شناخته و در راستای بهبود این فرآیندها اقدام کنند.

این مدل، کلیه فرآیندهای یک سازمان تولیدی - خدماتی را در چهار سطح دسته‌های فرآیندی<sup>۳۵</sup>، گروه‌های فرآیندی<sup>۳۶</sup>، فرآیند<sup>۳۷</sup> و فعالیت<sup>۳۸</sup> ارایه می‌کند. دسته‌های فرآیندی، بالاترین سطح فرآیندها در سازمان هستند؛ مانند مدیریت خدمات مشتری، مدیریت منابع مالی و یا مدیریت منابع انسانی. گروه‌های فرآیندی، سطح بعدی فرآیندهای سازمانی هستند که می‌توان به خدمات پس از فروش، تهیه و تدارک کالا، حسابهای پرداختی و استخدام پرسنل، اشاره کرد. در سطح بعدی، فرآیندها قرار دارند. فرآیندها قرار دارند. فرآیندها مجموعه‌ای از فعالیت‌های بهم مرتبط می‌باشند که در ازای دریافت ورودی و مصرف منابع، خروجی و نتیجه را حاصل می‌کنند. عملکرد فرآیندها دائماً توسط استانداردهای سیستم‌های کنترل مدیریت در سازمان، مورد بررسی قرار می‌گیرد. آخرین سطح، فعالیتها هستند. فعالیتها، رویدادها و اتفاقاتی هستند که هنگام اجرای یک فرآیند، به وقوع می‌پیوندند. دریافت درخواست مشتری و رسیدگی به شکایات وی و یا مذاکره قراردادهای خرید، نمونه‌هایی از این فعالیتها هستند. مدل PCF دارای یک مدل فراصنعتی<sup>۳۹</sup> و یازده مدل مختص صنایع هوافضا و دفاعی، خودروسازی، بانکداری، تولید و پخش برنامه‌های رادیو و تلویزیون، محصولات مصرفی، آموزش، تولیدکنندگان انرژی الکتریکی، بالادستی نفت، پایین‌دستی نفت، دارویی و مخبرات است. مدل PCF در بالاترین سطح خود، دارای پنج دسته فرآیند عملیاتی<sup>۴۰</sup> و هفت دسته فرآیند مدیریت و پشتیبانی<sup>۴۱</sup> است که در شکل ۴ نشان داده شده است. در این چارچوب نیز بازاریابی و فروش در زمره فرآیندهای عملیاتی قرار گرفته‌اند که مستقیماً ارزش آفرینی می‌کنند.



شکل ۴ - چارچوب طبقه‌بندی فرآیندی (APQC, 2012)

### روش پژوهش

از آنجایی که پژوهش حاضر، یک پژوهش مروری- تحلیلی می‌باشد لذا انتخاب مجموعه مناسبی از مقالات مطرح و پرکاربرد در این حوزه که به جامعیت مرور ادبیات و نیز دستیابی به هدف پژوهش کمک کند، ضروری بوده است. در این راستا برخی مقالات مرجع، به دلیل میزان تاثیرگذاری آن‌ها در حوزه مربوط و جامع بودن چارچوب ارائه شده توسط آنها، انتخاب شدند و برخی دیگر به دلیل اینکه در سال‌های اخیر، موضوعات جدیدی را مطرح کرده و توانسته‌اند ابعاد مختلف مساله را شکافته و بینش جدیدی نسبت به موضوع ایجاد کنند، مورد توجه نگارندگان این پژوهش قرار گرفتند.

نویسندگان این مقاله سعی کرده‌اند تا با مطالعه ادبیات موجود در حوزه ارزش آفرینی برای مشتری، کارکردهای بازاریابی و فروش در سازمان‌ها و نیز چارچوب‌های ارائه شده برای ارتباط میان این دو واحد، به بررسی حوزه‌های تعاملی میان واحدهای بازاریابی- فروش بپردازند و نقش این تعامل را در بهبود سه دسته اول فرآیندهای عملیاتی زنجیره خلق ارزش مبتنی بر چارچوب فرآیندی ارائه شده توسط APQC مورد بررسی قرار دهند.

## یافته‌ها

اولین دسته فرآیندهای عملیاتی، توسعه چشم‌انداز و استراتژی کسب‌وکار می‌باشد. در این مرحله سازمان باید با شناخت محیط رقابتی بازار و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آن و نیز ارزیابی توانمندی‌ها و نقاط ضعف سازمانی، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود را تعیین کند. سازمان باید بازار هدف خود را بشناسد و دقیقاً مشخص کند که قرار است چه ارزشی برای این بازار هدف، خلق کند. گرچه تحقیقات نشان می‌دهد عمده مشکلات مربوط به همکاری درون سازمانی، ریشه در تفاوت‌های فکری، نبود زبان مشترک و مغایرت در جهت‌گیری‌ها دارد (Griffin and Hauser, 1996)، اما کنار هم قرار گرفتن جهت‌گیری‌های افق زمانی، یعنی جهت‌گیری بلندمدت بازاریابی در کنار جهت‌گیری کوتاه‌مدت فروش و همچنین جهت‌گیری‌های هدف یعنی قرار گرفتن تمرکز فروش بر مشتری در کنار تمرکز بازاریابی بر محصول، باعث می‌شود مسایل از دیدگاه‌های مختلف شنیده شود، لذا موجب افزایش کیفیت و غنای تصمیم‌گیری در مرحله تدوین استراتژی کسب‌وکار می‌گردد. واحدهای بازاریابی و فروش هر کدام نگاه متفاوتی به بازار دارند و ممکن است تمرکز و جهت‌گیری ذهنی آنها در ظاهر با هم همراستا نباشد ولی تفاوت در جهت‌گیری‌های دو واحد، سازمان را در تقابل با محیط دینامیک رقابتی واکسینه می‌کند زیرا افزایش ارتباطات بین بازاریابی و فروش شرایطی را فراهم می‌کند تا تفکرهای متفاوت با یکدیگر روبه‌رو شوند و مدل‌های ذهنی مختلف، یکدیگر را به چالش بکشند، در نتیجه از ساده‌انگاشتن بازار اجتناب می‌شود و هنگام تصمیم‌گیری، هم‌افزایی و سازگاری بیشتری درون واحدها ایجاد می‌شود (Guenzi, 2006). مالتز<sup>۴۲</sup> (۱۹۹۷)، وجود تیم‌های کاری مشترک میان واحدها، آموزش‌های مشترک و تنوع در سیستم‌های ارزیابی عملکرد را به عنوان مکانیزم‌های ایجاد تعامل فکری میان واحدها می‌داند. اگر بتوان سیستم‌های ارزیابی و پاداش‌دهی واحدها را به نحوی سازماندهی کرد که این تفاوت در دنیای اندیشه به نوعی مکمل هم شود، تعامل این دو واحد با همدیگر می‌تواند نقش بسزایی در تعیین استراتژی‌های سازمان داشته باشد. مثلاً اگر ارزیابی عملکرد واحدها مبتنی بر افزایش سهم بازار باشد، واحد بازاریابی می‌تواند تمرکز خود را بر راهکارهای توسعه مزیت رقابتی در بلندمدت معطوف کند و واحد فروش نیز مبتنی بر این راهکارها، سعی در افزایش حجم فروش سبدهای محصول متفاوت در مناطق جغرافیایی مختلف در کوتاه‌مدت داشته باشد. همچنین اگر در این تعامل، واحد بازاریابی بتواند واحد فروش را متقاعد کند که در برنامه‌ریزی‌های خود، نگاه بلندمدت‌تر به استراتژی محصول داشته باشد و بر عکس، واحد

فروش بتواند اهمیت رسیدگی به مسائل و مشکلات کوتاه‌مدت مشتریان را به خوبی برای واحد بازاریابی تبیین کند، با حداقل شدن تنش و درگیری میان این دو واحد، سازمان در تبیین چشم‌انداز و مأموریت خود موفق‌تر عمل خواهد کرد. مالتز و کوهلی<sup>۴۳</sup> (۱۹۹۶) معتقدند ملاقات‌های غیررسمی و ایجاد فضاهای بحث آزاد میان واحدها می‌تواند تفکرات متفاوت را به نحو بهتری کنار هم قرار دهد. این ارتباطات، هر دو واحد را در رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک از بازار، استراتژی‌ها و برنامه‌ها کمک می‌کند (Kahn, 2001). در واقع می‌توان این گونه خلاصه کرد که تفاوت دیدگاه‌ها در این بخش می‌تواند موجب افزایش اثربخشی<sup>۴۴</sup> در مرحله فرموله کردن استراتژی شود.

در مورد حوزه قدرت باید گفت زمانی که یکی از واحدها نسبت به واحد دیگر از حیث قدرت تصمیم‌گیری، تفوق و برتری داشته باشد، عمده‌ی تصمیم‌ها توسط همان واحد اخذ می‌شود که نتیجه آن، تصمیم‌هایی تک بعدی خواهد بود. پس توزیع متوازن قدرت بین دو واحد در این بخش می‌تواند تاثیر مهمی در افزایش کیفیت تصمیم‌گیری داشته باشد همانطور که کرومر (۲۰۰۲) معتقد است در چنین شرایطی، جنبه‌های مختلف بازار دیده می‌شود و تفسیر دقیق‌تر و غنی‌تری از بازار حاصل می‌شود. زمانی که قدرت به طور متوازن بین دو واحد تقسیم شده باشد، گرچه ممکن است در فرآیند تصمیم‌گیری، تعارض‌های بیشتری ایجاد شود و زمان و انرژی بیشتری از سازمان گرفته شود، اما از آنجا که در این فرآیند، اثربخشی اهمیت بیشتری نسبت به بهره‌وری<sup>۴۵</sup> دارد، به وجود آمدن تضارب آراء می‌تواند به نفع سازمان باشد. دولی و فریکسل (۱۹۹۹) این فرآیند تصمیم‌گیری را بررسی مناظره‌ای<sup>۴۶</sup> یا دفاع شیطنانی<sup>۴۷</sup> می‌نامد. این تضارب آراء می‌تواند در مورد مسائلی نظیر ارزیابی محیط رقابتی، روندهای اقتصادی و تکنولوژیکی، تغییرات رفتاری و فرهنگی در مشتریان، هدفگذاری‌های مالی و ... باشد. در این حالت، تصمیمات اخذ شده تصمیماتی چند بعدی خواهد بود.

دومین دسته فرآیندهای عملیاتی، طراحی و توسعه محصولات و خدمات است. در این مرحله، بخش‌های مختلف مشتریان بایستی توسط سازمان شناسایی شود، نیازهای آنها تشخیص داده شده و پورتفولیوی از محصولات برای آنها طراحی و تولید شود. ادبیات بازاریابی، دسته‌بندی‌های متفاوتی از توانمندی‌های بازاریابی سازمان ارائه می‌دهد ولی در کل می‌توان این توانمندی‌ها را بر دو رکن استوار دانست: یادگیری درباره بازار و یادگیری درباره مشتری (Guenzi, 2007). توانایی یادگیری درباره بازار عبارت است از ظرفیت سازمان برای درک نیازها و انتظارات فعلی مشتریان و پیش‌بینی نیازهای آتی آنها و یا توسعه بخش<sup>۴۸</sup>

جدیدی از مشتریان (Day, 2003). توانایی یادگیری درباره مشتری عبارت است از ظرفیت سازمان برای آغاز و حفظ ارتباط متقابل و رضایت‌بخش با مشتریان (Day, 1994). توانایی یادگیری درباره بازار و مشتری، به سازمان اجازه می‌دهد تا ارائه محصولات خود را به نحوی سازگار با نیازهای مشتریان تعدیل نماید و بتواند نیازهای آتی آنان را نیز پیش‌بینی نماید و در جهت رفع آنها برآید که این فرآیند از طریق استفاده از ابزارهای جمع‌آوری داده و تفسیر این داده‌ها به نحوی که برای اخذ تصمیمات بازاریابی مناسب باشد، صورت می‌پذیرد (Guenzi, 2007). مدیریت تمامی این فرآیندها بر عهده واحدهای بازاریابی و فروش می‌باشد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق روش‌های رسمی تحقیقات بازار (گروه تمرکز، مصاحبه و ...) و از طریق گزارش‌های رسمی که درباره مشتریان و رقبا از طریق نیروی فروش منتشر می‌شود، صورت می‌پذیرد (Lambert, 1990).

به عبارتی، اشتراک اطلاعات بین دو واحد کمک می‌کند که بخش‌بندی بازار به صورت بهینه‌تری صورت پذیرد به این ترتیب که واحد فروش به خاطر تعامل بیشتری که با بازار دارد می‌تواند نیازهای دقیق مشتریان را بشناسد، رفتار خرید آنها را شناسایی کند، انتظارات و ترجیحات مشتری از محصول را برآورد کند و با انتقال این اطلاعات، به واحد بازاریابی کمک می‌کند تا مشتریان را به طور دقیق‌تری بخش‌بندی کند و پورتفولیوی متنوع‌تر و هدفمندتری برای آنها طراحی کند. این همان فرآیند "درک بازار"<sup>۴۹</sup> و فرآیند "یادگیری مولد"<sup>۵۰</sup> است که گوئنزی (۲۰۰۶) به آن اشاره می‌کند و شامل تمام فعالیت‌های مربوط به مدیریت اطلاعات و انتقال بینش‌های جدید به دست آمده از بازار به سایر بخش‌های مرتبط سازمان است که می‌تواند در زنجیره ارزش موثر باشد. از طرفی، واحد بازاریابی می‌تواند با تبیین دقیق ویژگی‌های محصول و ارزش‌های کارکردی و هزینه‌ای آن، به واحد فروش کمک کند تا تصویر دقیق‌تری از محصول را در ذهن مشتری تثبیت کند. می‌توان گفت مبادله‌ی موثر اطلاعات بین واحدهای بازاریابی و فروش یکی از ملزومات اساسی تبدیل استراتژی‌های بازاریابی به برنامه‌های اجرایی بازاریابی است.

همچنین دانش واحد فروش از مشتری و دانش واحد بازاریابی از محصول، به سازمان کمک می‌کند تا فرآیند خلق محصول جدید به نحوی اثربخش‌تر در سازمان اجرا شود. این دانش کمک می‌کند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان به خوبی شناخته شده و به ترجمانی از فرصت‌های بکر و محصولات جدید درآید. هومبرگ (۲۰۰۸)، سیاست‌های گردش شغلی<sup>۵۱</sup> و نیز بازدیدهای همزمان افراد بازاریابی و فروش از محل مشتری را از راهکارهای خلق و



انتشار دانش می‌داند. دانش موجود در این دو واحد سازمانی نقش بسیار پررنگی در ابتکار، نوآوری و خلق ایده‌های جدید و خلاقانه دارد (Olson et al., 1995). این دانش که به مرور زمان در این واحدها شکل گرفته، کمک می‌کند تا ایده‌ها با توجه به استراتژی‌های کسب-وکار، اولویت‌بندی شوند و در صورت لزوم، اصلاح و بهبود یابند و به مرحله ساخت نمونه‌های آزمایشی برسند. در مورد فروش و نیاز این واحد به داشتن اطلاعات مربوط به محصول باید گفت که در دنیای رقابتی امروز، آنچه نیروهای فروش را از هم متمایز می‌کند، دانش است. فرآیندهای فروش در حال تغییر هستند و فروش به سمت تبدیل شدن به یک فعالیت مشاوره‌ای پیش می‌رود (Douglas et al., 2012). در این حالت، نیروهای فروش برای موفقیت در کار خود باید دانش عمیقی از محصولات و این که هر محصول چه ارزشی برای مشتریان خلق می‌کند نیز داشته باشند.

سومین دسته فرآیندهای عملیاتی، بازاریابی و فروش محصولات و خدمات است. در این مرحله، سازمان باید استراتژی‌های خود را برای بخش‌های مختلف مشتریان هدف توسعه دهد. برنامه استراتژی بازاریابی شامل استراتژی‌های قیمت‌گذاری، استراتژی‌های برند و استراتژی‌های کانال<sup>۵۲</sup>، توسعه پیدا می‌کند. استراتژی‌های فروش شامل پیش بینی فروش، بودجه‌بندی فروش و اهداف فروش تعیین می‌شود. نوشتن برنامه‌های بازاریابی، برنامه‌های فروش و نیز نحوه ارتباط با مشتریان نیز در همین دسته قرار می‌گیرد. از آن جا که در این فرآیند، سازمان تا حد زیادی وارد بخش‌های اجرایی می‌شود، چنانچه چارچوب ارتباط بین دو واحد در قالب رویه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب از پیش تعیین شده شکل نگیرد، موانع و مشکلات و تعارض‌های اجرایی زیادی به وجود می‌آید که باعث پایین آمدن بهره‌وری فعالیت‌ها می‌شود. هومبرگ (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای نشان داد سازمان‌هایی که در آنها، همکاری میان واحد بازاریابی و فروش بسیار ساختار یافته است و سطح بالایی از رسمیت‌گرایی و برنامه‌ریزی مشترک میان آنها دیده می‌شود، بهره‌وری و عملکرد آنها در پاسخگویی به مشتری بالاست. وجود بستری برای ایجاد ارتباط ساختاریافته و شکل‌یافته بین دو واحد، به روشن و شفاف شدن حوزه وظایف و اختیارات هر یک از دو واحد کمک می‌کند و باعث می‌شود که هر یک از زیرفرآیندها، مسئول و صاحب<sup>۵۳</sup> مشخصی داشته باشد. روشن نبودن نقش هر واحد به ایجاد تعارض‌های مخرب منجر می‌شود و در نتیجه بازدهی در تصمیم‌گیری پایین می‌آید (Cespedes, 1993). همچنین در دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده، مشخص می‌شود که صاحب هر زیرفرآیند در چه بخش‌هایی از زیرفرآیند باید با تشریح

مساعی و اخذ تایید از واحد دیگر، فعالیتها را انجام دهد. به عنوان مثال ممکن است از قبل تعیین شود که مسئول اصلی یک زیرفرآیند، واحد فروش است و برای اجرای آن زیرفرآیند، واحد بازاریابی، نقش مشاور بدون دخالت در اجرا را ایفا می‌کند و در تصمیم‌گیری نقش کلیدی ندارد. اما برای زیرفرآیند دیگری ممکن است مصوب شود که واحد، فروش مسئول فرآیند است اما باید تایید واحد بازاریابی را نیز اخذ کند. به عنوان مثال، مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت نیروهای فروش در فعالیتهای واحد بازاریابی، عملکرد سازمان را در حل مشکلات مشتری و افزایش رضایتمندی وی افزایش می‌دهد (Lambert et al., 1990). چنانچه در زیرفرآیندهای دسته سوم فرآیندهای عملیاتی، یعنی فرآیندهای بازاریابی و فروش محصولات و خدمات، چنین رویه‌ها و روش‌های مصوب ساختاری وجود نداشته باشد، نوعی هرج و مرج و بی‌نظمی پدید می‌آید که اولاً در اجرا، بهره‌وری را پایین می‌آورد و ثانیاً سازمان را در ارزیابی عملکرد این دو واحد با مشکل مواجه می‌کند.

از طرفی، هر چه مشارکت و همکاری بین واحد بازاریابی و فروش بیشتر باشد، سازمان می‌تواند در کمترین زمان ممکن و با سرعتی بیشتر نسبت به رقیب، محصولات جدیدی را که طراحی و تولید کرده است به بازار معرفی کند (Olson et al., 1995). زیرا این فرآیند نیاز دارد که هر دو واحد در یک ارتباط منسجم و منظم، به برنامه‌ریزی در مورد بازاریابی و فروش محصول جدید بپردازند و استراتژی محصول را با اهداف سازمانی و بودجه تخصیص داده شده همراستا کنند. این فعالیتها تنها در بستر زیرساخت از پیش تعریف شده‌ای شکل می‌گیرد که تعامل میان این دو واحد سازمانی، به سهولت و با کمترین تضاد ممکن در آن صورت می‌پذیرد.

حوزه مهم دیگر در تعامل واحد بازاریابی و فروش، قدرت است. هومبرگ (۱۹۹۹) معتقد است واحد بازاریابی قدرت بیشتری در حوزه تبلیغات، مدیریت رضایت مشتری و توسعه محصول جدید دارد در حالیکه واحد فروش، در مورد توسعه بازارهای جغرافیایی، سیستم‌های توزیع و قیمت‌گذاری، بیشترین تاثیرگذاری را دارد. چربش قدرت به نفع یکی از واحدها باعث می‌شود که تصمیم‌گیری‌ها به صورت متمرکز<sup>۵۴</sup> و کارشناسی شده‌تر انجام شود، در نتیجه شاهد تخصص‌گرایی در تصمیم‌گیری خواهیم بود و سرعت اجرای تصمیمات و پاسخگویی به نیازهای مشتری نیز افزایش می‌یابد (Homburg, 2000). همچنین زمانی که عمده قدرت تصمیم‌گیری در اختیار یک واحد باشد، آن‌گاه عمده‌ی مسئولیت نیز به عهده همان واحد خواهد بود و در واقع می‌توان آن واحد را به عنوان یک مرکز مسئولیت<sup>۵۵</sup> در نظر گرفت که پاسخ‌گویی کامل در قبال بسته مسئولیتی محوله را دارد. همانطور که کرومر (۲۰۰۲) معتقد است که توزیع قدرت بین واحدهای



	پیوندهای ساختاری			روشن و شفاف شدن حوزه وظایف و اختیارات واحدهای بازاریابی و فروش افزایش مشارکت و همکاری و کاهش موانع، مشکلات و تعارض‌های اجرایی پاسخگویی سریع‌تر به انتظارات مشتری و تغییرات بازار در مقایسه با رقبا
	قدرت	توزیع متوازن قدرت به هنگام تصمیم‌گیری به منظور: ایجاد تضارب آراء سازنده چند بعدی شدن تصمیمات اخذ شده و تفسیر دقیق‌تر و غنی‌تر از شرایط بازار		تفویض عمده قدرت به یکی از واحدهای بازاریابی یا فروش به منظور: ایجاد مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اخذ شده تصمیم‌گیری به صورت متمرکز و افزایش تخصص‌گرایی و سرعت در اخذ تصمیمات
	جهت‌گیری‌ها	کنار هم قرار گرفتن مدل‌های ذهنی مختلف واحدهای بازاریابی و فروش و ایجاد هم‌افزایی و تعامل فکری درون سازمانی تجزیه و تحلیل عمیق‌تر و نگاه همه‌جانبه به مسائل و جلوگیری از ساده‌انگاشتن بازار		
	دانش		ابتکار، نوآوری و خلق ایده‌های جدید و خلاقانه اولویت‌بندی، اصلاح و بهبود ایده‌ها و تبدیل آن به محصولات جدید	

بحث شد که در اولین دسته فرآیندهای عملیاتی یعنی توسعه چشم‌انداز و استراتژی کسب‌وکار، از میان حوزه‌های معرفی شده توسط هومبرگ، حوزه جهت‌گیری‌های مختلف، مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند. در مورد دومین دسته فرآیندهای عملیاتی، یعنی طراحی و توسعه محصولات و خدمات، حوزه اشتراک اطلاعات و حوزه دانش از اهمیت بالایی برخوردار است و در نهایت در خصوص سومین دسته فرآیندهای عملیاتی یعنی بازاریابی و فروش محصولات و خدمات، حوزه پیوندهای ساختاری را می‌توان قابل توجه دانست.

به طور کلی می‌توان گفت که سازمان با حرکت از دسته اول فرآیندهای عملیاتی به سمت فرآیندهای دسته دوم و سوم، رفته رفته از مباحث تئوری و انتزاعی (مثل تدوین استراتژی کسب و کار) فاصله گرفته و به سمت مباحث عملیاتی و اجرایی حرکت می‌کند (مثل برنامه‌های بازاریابی و فروش). به خصوص در فرآیندهای دسته اول که مباحث بیشتر از جنس ارزیابی و تجزیه و تحلیل هستند، معمولاً آن چه برای سازمان اهمیت دارد کیفیت تصمیم‌گیری و همه جانبه بودن آن است و نه مواردی مثل زمان و هزینه صرف شده برای اخذ تصمیم‌ها. به عبارتی آنچه اهمیت اساسی دارد، اثربخشی تصمیمات اخذ شده است و نه بهره‌وری فرآیند اخذ تصمیم. به این ترتیب در فرآیندهای اولیه، از میان حوزه‌های معرفی شده در مدل هومبرگ، بخش جهت‌گیری‌های مختلف اهمیت زیادی پیدا می‌کند، زیرا فعال بودن این حوزه باعث می‌شود که نظرات و دیدگاه‌های گوناگون مطرح شود و تحلیل جامع‌تری از بازار ارائه شود. در واقع تعارض و تداخل‌هایی که در این بخش به وجود می‌آید در صورتی که از سوی سازمان به درستی هدایت شود (مثلاً این که به تعارض‌های رفتاری منجر نشود)، می‌تواند تاثیر مثبت بر کیفیت تصمیم‌گیری داشته باشد. شایان ذکر است در این بخش لازم است قدرت به طور متوازن توزیع شده باشد تا تضارب سازنده آراء سبب غنی‌تر شدن تصمیمات شود، در غیر این صورت واحد قدرتمندتر، خروجی تصمیم‌گیری را جهت‌دهی می‌کند. با حرکت به سمت فرآیندهای دسته دوم، جنس فعالیت‌ها اجرایی‌تر و عملیاتی‌تر می‌شود و در این مرحله، اشتراک اطلاعات و دانش واحدها، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند زیرا آنچه در این فرآیند مهم است، شناسایی رفتار بازار، شناسایی دقیق مشتری و نیازهای او و طراحی محصولی متناسب با خواسته‌ها و علایق اوست. و این کار میسر نمی‌شود مگر با اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانشی که واحدهای بازاریابی و فروش، در فرآیند تعامل با بازار و مشتری کسب کرده‌اند و بینشی که نسبت به بازار و محصولات پیدا کرده‌اند. با رسیدن به فرآیندهای دسته سوم که بیشتر شامل زیرفرآیندهای اجرایی می‌باشد، پیوندهای ساختاری بیشترین اهمیت را پیدا می‌کند، زیرا آن چه مهم است، انجام زیرفرآیندها و فعالیت‌های اجرایی با بیشترین سرعت و کمترین هزینه است. به عبارتی مسئله‌ی سازمان، بحث بهره‌وری است. داشتن رویه‌های مشخص و دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده و مشخص بودن حوزه وظایف و اختیارات، تعارض و تداخل نقش‌ها را به حداقل می‌رساند و به این ترتیب، در کمترین زمان و با صرف کمترین هزینه، به نیازهای بازار پاسخ گفته می‌شود. همچنین در بخش قدرت، ممکن است سازمان برای بالا بردن سرعت تصمیم‌گیری‌های اجرایی، با دادن

بخش بیشتری از قدرت به یکی از واحدها و در نتیجه بالا بردن تمرکزگرایی و تخصص-گرایی و همچنین مسئولیت‌پذیری در قبال اخذ تصمیمات، به خواسته‌اش یعنی افزایش سرعت برسد.

به نظر می‌رسد آن چه اهمیت دارد این است که استراتژی کلان سازمان چیست و سازمان، کدام دسته از فرآیندهای خلق ارزش را به عنوان قابلیت کلیدی<sup>۵۶</sup> خود شناسایی کرده است و قصد دارد با سرمایه‌گذاری بر روی آن، برای خود مزیت رقابتی ایجاد کند. بر این اساس، سازمان باید تصمیم بگیرد که در تعامل بازاریابی و فروش، هر یک از حوزه‌های پنج‌گانه هومبرگ را چگونه تنظیم کند تا به بهترین شکل به هدف خود برسد. به عنوان مثال اگر سازمانی قصد دارد از طریق برتری عملیاتی<sup>۵۷</sup> خود را از رقبای متمایز کند، آن‌گاه پیوندهای ساختاری بین دو واحد باید تقویت شود تا از این طریق بهره‌وری عملیاتی مورد نظر سازمان ایجاد شود. اما اگر سازمانی قصد دارد از طریق رهبری محصول<sup>۵۸</sup> و با ارائه محصولات متنوع و خلاقانه برای خود مزیت رقابتی ایجاد کند، آن‌گاه حوزه‌هایی چون دانش و اشتراک اطلاعات اهمیت اساسی‌تری پیدا می‌کند.

برای تکمیل پژوهش حاضر، محققان می‌توانند با مطالعه موردی نمونه‌های موفق تعامل میان واحدهای بازاریابی و فروش در سازمان‌ها و با کمی و قابل اندازه‌گیری کردن سازه‌های این تعامل و نیز بازبینی فرآیندهای عملیاتی که موجب خلق ارزش برای مشتری می‌شود، تاثیر این تعامل را بر روی بهبود فرآیندهای خلق ارزش بررسی کنند. نتایج این پژوهش میدانی می‌تواند به عنوان یک الگوی عملیاتی، مورد استفاده سایر سازمانها قرار گرفته و دستورالعملی برای نوع ارتباط و تعامل میان واحدهای فروش و بازاریابی باشد.

این پژوهش، تاثیر تعامل واحدهای بازاریابی و فروش را بر سه دسته اول فرآیندهای عملیاتی مدل APQC مورد بررسی قرار داد. محققان می‌توانند در پژوهش‌های آتی، تاثیر این تعامل را بر دسته چهارم و پنجم فرآیندها یعنی "تحويل کالا و خدمات" و نیز "مدیریت خدمت‌رسانی به مشتری" نیز مورد بررسی قرار دهند. همچنین محققان می‌توانند الزامات سازمانی برای برقراری تعامل سازنده میان واحد بازاریابی و فروش را بررسی کنند؛ مثلاً برای تسهیل فرآیند اشتراک اطلاعات و تبادل آموخته‌ها میان دو واحد، از چه بسترهای فناوری اطلاعات می‌توان بهره جست؛ یا چگونه می‌توان با تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، انگیزش و تعهد متقابل در دو واحد، فضایی امن و آزاد برای گردش اطلاعات میان دو واحد را فراهم کرد.

## پی‌نوشت‌ها

1. Process Classification Framework
2. American Productivity and Quality Center (APQC)
3. American Marketing Association (AMA)
4. Product, Promotion, Place and Price
5. Customer oriented
6. Philip Kotler
7. Strategic Business Unit Level (SBU)
8. Undefined relationship
9. Defined relationship
10. Aligned relationship
11. Formalization
12. Integrated relationship
13. Andris A. Zoltners
14. Configuration
15. Homburg, Jensen and Krohmer
16. Information sharing
17. Structural linkages
18. Power
19. Knowledge
20. Orientations
21. Joint planning
22. Consumer firms
23. Industrial firms
24. Time horizon orientation
25. Goal orientation
26. Zeithaml
27. Monroe
28. Woodruff
29. Vargo & Lusch
30. Holbrook
31. Michael Porter
32. Primary activities
33. Support activities
34. Benchmarking
35. Category
36. Process group
37. Process
38. Activity
39. Cross-industry
40. Operating processes
41. Management and support processes
42. Maltz
43. Kohli
44. Effectiveness
45. Efficiency
46. Dialectical inquiry
47. Devil's advocacy
48. Segment
49. Market sensing
50. Generative learning
51. Job rotation
52. Channel
53. Owner
54. Centralized
55. Responsibility center
56. Core competency
57. Operational Excellency
58. Product leadership

## منابع

- Anderson, R. E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 17–32.
- Carpenter, P. (1992). Bridging the gap between marketing and sales. *Sales and Marketing Management*, (March), 29–31.

- Cespedes, F. V. (1993). Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 37–55.
- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1327–1344.
- Day George S, Van den Bulte Christophe. (2003). Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance. *Marketing science institute report*, 02-123.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 874–894.
- Dooley, R. S. & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: the moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 389–402.
- Douglas, E. H., Joël, L. B., & Avinash M. (2012). The marketing–sales interface at the interface: creating market-based capabilities through organizational synergy. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 57–72.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92.
- Evans, K. R., & Schlacter, J. L. (1985). The role of sales managers and salespeople in a marketing information system. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5(2), 49–58.
- Griffin, A., & Hauser, J.R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 191-215.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974–988.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98–107.



- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 21-71
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Homburg, C., Workman, J. P., Jr., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.
- Homburg, C., Workman, J.P. & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Kahn, K. B. & Mentzer, J. T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.
- Kotler, P. & Keller, K. (2007). *Marketing Management*, 12th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68-78.
- Krohmer, H., Homburg, C., & Workman J. P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55(6), 451-465.
- Kyckling, K. (2010). The impact of marketing-sales relationship on business performance. Department of Marketing and Management, Aalto University, School of Economics.
- Lambert, D. M., Marmorstein, H., & Sharma, A. (1990). Industrial salespeople as a source of market information. *Industrial Marketing Management*, 19(2), 141-148.
- Maltz, E. (1997). An enhanced framework for improving cooperation between marketing and other functions: the differential role of integrating mechanisms. *Journal of Market Focused Management*, 2(1), 83-98.

- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47-61.
- Monroe, K. B. (1990). *Price: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- O'leary, D. E. (2004). Change in a Best Practices Ontology.
- Oliva, R.A. (2006). The three key linkages: improving the connections between marketing and sales. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 395-398.
- Olson, E. M., Walker, O. C., Jr., & Ruekert, R. W. (1995). *Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness*. *Journal of Marketing*, 59(1), 48-62.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 113-22.
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 149-158.
- Strahle, W. M., Spiro, R. L., & Acito, F. (1996). Marketing and sales: strategic alignment and functional implementation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(1), 1-20.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Viswanathan M., & Olson E. M. (1992). The implementation of business strategies: implications for the sales function. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(1), 45-57.
- Woodruff, R. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Workman Jr, J. P., Homburg, C. & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zoltners, A. (2004). Sales and marketing interface. Paper presented at the Sales Force Summit, University of Houston, Texas.

<sup>۱</sup> Process Classification Framework

<sup>۲</sup> American Productivity and Quality Center (APQC)

<sup>۳</sup> American Marketing Association (AMA)

<sup>۴</sup> Product, Promotion, Place and Price

<sup>۵</sup> Customer oriented

<sup>۶</sup> Philip Kotler

<sup>۷</sup> Strategic Business Unit Level (SBU)

Undefined relationship <sup>۸</sup>

Defined relationship <sup>۹</sup>

Aligned relationship <sup>۱۰</sup>

Formalization <sup>۱۱</sup>

<sup>۱۲</sup> Integrated relationship

<sup>۱۳</sup> Andris A. Zoltners

Configuration <sup>۱۴</sup>

Homburg, Jensen and Krohmer <sup>۱۵</sup>

Information sharing <sup>۱۶</sup>

Structural linkages <sup>۱۷</sup>

Power <sup>۱۸</sup>

Knowledge <sup>۱۹</sup>

<sup>۲۰</sup> Orientations

<sup>۲۱</sup> Joint planning

Consumer firms <sup>۲۲</sup>

<sup>۲۳</sup> Industrial firms

Time horizon orientation <sup>۲۴</sup>

Goal orientation <sup>۲۵</sup>

<sup>۲۶</sup> Zeithaml

<sup>۲۷</sup> Monroe

<sup>۲۸</sup> Woodruff

- <sup>۲۹</sup> Vargo & Lusch
- <sup>۳۰</sup> Holbrook
- <sup>۳۱</sup> Michael Porter
- <sup>۳۲</sup> Primary activities
- <sup>۳۳</sup> Support activities
- <sup>۳۴</sup> Benchmarking
- <sup>۳۵</sup> Category
- <sup>۳۶</sup> Process group
- <sup>۳۷</sup> Process
- <sup>۳۸</sup> Activity
- <sup>۳۹</sup> Cross-industry
- <sup>۴۰</sup> Operating processes
- <sup>۴۱</sup> Management and support processes
- <sup>۴۲</sup> Maltz
- <sup>۴۳</sup> Kohli
- <sup>۴۴</sup> Effectiveness
- <sup>۴۵</sup> Efficiency
- <sup>۴۶</sup> Dialectical inquiry
- <sup>۴۷</sup> Devil's advocacy
- <sup>۴۸</sup> Segment
- <sup>۴۹</sup> Market sensing
- <sup>۵۰</sup> Generative learning
- <sup>۵۱</sup> Job rotation
- <sup>۵۲</sup> Channel
- <sup>۵۳</sup> Owner
- <sup>۵۴</sup> Centralized
- <sup>۵۵</sup> Responsibility center
- <sup>۵۶</sup> Core competency
- <sup>۵۷</sup> Operational Excellency
- <sup>۵۸</sup> Product leadership