

تحقق دوستوانی سازمانی از طریق طراحی رابطه بازاریابی و فروش

مهدی قندی آرانی*
منوچهر نجمی**

چکیده:

در ادبیات بازاریابی طراحی مناسب رابطه بین بخش‌های بازاریابی و فروش یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها عنوان شده است. در این مقاله با اقتباس از ادبیات استراتژی و تئوری سازمان، چارچوب مفهومی جدیدی جهت طراحی رابطه بین بخش‌های بازاریابی و فروش و تبیین پی‌آمدهای استراتژیک این رابطه ارائه شده است. در ادبیات استراتژی یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و رشد سازمان‌ها تحقق دوستوانی^۱ به معنای توجه همزمان به اکتشاف^۲ و بهره‌برداری^۳ عنوان شده است. در این مقاله نشان داده می‌شود که طراحی رابطه بازاریابی و فروش می‌تواند مکانیسمی موثر در تحقق دوستوانی سازمانی باشد. بخش فروش باعث تقویت بهره‌برداری و بخش بازاریابی باعث تقویت اکتشاف در سازمان می‌شوند. از طرف دیگر با توجه به ادبیات تئوری سازمان، طراحی مناسب روابط بین‌بخشی^۴ مستلزم پذیرش تمایزات ساختاری^۵ از یک سو و به‌کارگیری مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی^۶ از سوی دیگر است. تمایزات ساختاری بین بازاریابی و فروش می‌تواند باعث ارتقای توانمندی‌های هر یک از دو بخش و در نتیجه ارتقای اکتشاف و بهره‌برداری گردد. در عین حال جهت تحقق دوستوانی باید مکانیسم‌هایی جهت همکاری این دو بخش و همچنین پشتیبانی متقابل این دو بخش از فعالیت‌های یکدیگر وجود داشته باشد.

مفاهیم کلیدی: رابطه بازاریابی و فروش، دوستوانی سازمانی، مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی، تمایزات ساختاری

* کاندیدای دکترای مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف، ghandi@gmail.com

** دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، m.najmi@sharif.edu

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۵، پاییز ۱۳۹۳، ص ۲۴-۱

مقدمه

بخش‌های بازاریابی و فروش دو بازوی مکمل در مرتبط نمودن سازمان با مشتریان و بازار هستند. این دو بخش به دلیل ماهیت متفاوت در ساختارها، جهت‌گیری‌ها و مدل‌های ذهنی، دارای جهان-بینی‌های^۷ متفاوتی هستند (C. Homburg & Jensen, ۲۰۰۷; Zoltners, Sinha, & Lorimer, ۲۰۰۹). از این رو ایجاد رابطه مناسب بین بخش‌های بازاریابی و فروش یکی از چالش‌های بزرگ بسیاری از سازمان‌ها است. اخیراً «مؤسسه دانش بازاریابی»^۸ یکپارچه‌سازی بازاریابی و فروش را یکی از اولویت‌های تحقیقاتی بازاریابی برای دوره ۲۰۱۴ الی ۲۰۱۶ اعلام کرده است (MSI, ۲۰۱۴).

در این مقاله تلاش می‌شود رابطه بازاریابی و فروش با اقتباس از ادبیات دوسوتوانی از منظری جدید مورد بررسی قرار گیرد. موضوع دوسوتوانی در تحقیقات حوزه تئوری سازمان و مدیریت استراتژیک به یکی از موضوعات داغ تحقیقاتی تبدیل شده است (O'Reilly III & Tushman, ۲۰۱۳). دوسوتوانی به معنای ایجاد قابلیت در سازمان است که سازمان بتواند به صورت همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری بپردازد (Birkinshaw & Gupta, ۲۰۱۳). اکتشاف به معنای آزمون مسیرهای جدید و کسب دانش جدید است که می‌تواند در بلندمدت سازگاری سازمان با محیط را ارتقا بخشد. بهره‌برداری نگاهی کوتاه مدت دارد و هدف آنست که با انجام اصلاحات جزئی در قابلیت‌های موجود حداکثر بهره‌برداری از منابع فعلی سازمان صورت گیرد (March, ۱۹۹۱; Raisch & Birkinshaw, ۲۰۰۸). در این مقاله نشان داده می‌شود که جهت‌گیری فروش مبتنی بر بهره‌برداری و جهت‌گیری بازاریابی مبتنی بر اکتشاف است. در این مقاله ضمن تاکید مجدد بر سودمندی حفظ تفاوت‌های ساختاری و فرآیندی بین دپارتمان‌های بازاریابی و فروش نشان داده می‌شود که طراحی رابطه این دو بخش می‌تواند زمینه را برای تحقق دوسوتوانی که نقشی مهم در بقا و رشد سازمان در بلندمدت و ارتقای سطح عملکرد آن دارد فراهم آورد. از یک طرف وجود دپارتمان‌های بازاریابی و فروش قوی در سازمان می‌تواند قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه سازمان را ارتقا بخشد و از طرف دیگر استفاده از مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی بین بازاریابی و فروش می‌تواند توجه همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری را با هماهنگی مناسب محقق سازد. مخلص کلام اینکه تمایز و تفاوت‌های ساختاری بین بازاریابی و فروش از یک طرف و برقراری مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی بین این دو واحد از طرف دیگر می‌تواند مؤلفه‌ای قوی در ایجاد سازمان دوسوتوان^۹ باشد.

این مقاله سه مشارکت نظری اصلی دارد. مشارکت نظری اول این مقاله نشان دادن نحوه تحقق دوسوتوانی از طریق طراحی سازمان است. اگرچه رابطه دوسوتوانی و عملکرد در تحقیقات قبلی مورد تاکید قرار گرفته است اما اینکه دقیقاً سازمان‌ها چگونه می‌توانند زمینه را برای دوسوتوانی فراهم آورند موضوعی است که مستلزم تحقیقات بیشتر عنوان شده است. مشارکت نظری دوم تدقیق پی‌آمدهای استراتژیک توجه همزمان به تمایز و یکپارچه‌سازی در طراحی رابطه بین بخش‌های بازاریابی و فروش است. مشارکت نظری سوم این مقاله بررسی رابطه بازاریابی و فروش بر مبنای دوگانه‌ی^{۱۰} اکتشاف و بهره‌برداری است. بخش عمده تحقیقات موجود در حوزه رابطه بازاریابی و فروش متوجه ارائه راهکارهایی برای بهبود همکاری بازاریابی و فروش بوده است و اغلب نگاهی مبتنی بر تئوری^{۱۱} خاصی نداشته است (Anderson et al., ۲۰۰۵). (Dewsnap & Jobber, ۲۰۰۰). بسیاری از محققان در حوزه بازاریابی معتقدند که مسائل حوزه بازاریابی می‌تواند با اقتباس از سایر تئوری‌های موجود در حوزه استراژی و تئوری سازمان تبیین شود اما استفاده از این تئوری‌ها در حوزه بازاریابی و به ویژه مبحث رابطه بازاریابی و فروش نادر بوده است (Day & Montgomery, ۱۹۹۹; Ketchen & Hult, ۲۰۱۱).

این مقاله شامل هشت قسمت است. در قسمت اول با ذکر مقدمه‌ای، مروری بر ادبیات رابطه بازاریابی و فروش و همچنین ادبیات دوسوتوانی می‌شود و در نهایت تفاوت‌های بازاریابی و فروش از جنبه‌های مختلف که در تحقیقات قبلی به آن اشاره شده است ارائه می‌گردد. در قسمت دوم متدولوژی تحقیق در مرور ادبیات موجود ارائه شده است. در قسمت سوم چارچوب مفهومی مقاله به صورت کلان معرفی می‌شود. در قسمت چهارم نشان داده می‌شود که پذیرش تفاوت‌های ساختاری بازاریابی و فروش امری مطلوب است و اتخاذ سیستم‌ها و ساختارهای متفاوت در این دو بخش می‌تواند دو دپارتمان قوی بازاریابی و فروش در سازمان ایجاد نماید. در قسمت پنجم نشان داده می‌شود جهت‌گیری دپارتمان فروش روی بهره‌برداری و دپارتمان بازاریابی روی اکتشاف است. همچنین در این قسمت ضرورت توجه همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری موشکافی می‌شود. در قسمت ششم نشان داده می‌شود چگونه یکپارچه‌سازی بازاریابی و فروش می‌تواند به ایجاد دوسوتوانی در سازمان کمک نماید. هر یک از دو واحد می‌تواند با انجام فعالیت‌های حمایتی، توانمندی‌های یکدیگر را تقویت نمایند. در این قسمت ضمن مرور ادبیات مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی، نشان داده می‌شود ایجاد دوسوتوانی از طریق همکاری بخش‌های بازاریابی و فروش مستلزم به کارگیری مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی است. در بخش هفتم دلایل تاثیر مثبت دوسوتوانی حاصل از همکاری بین بخش‌های بازاریابی و فروش روی عملکرد سازمان تبیین شده

است. در قسمت نهایی مقاله علاوه بر جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، کاربردهای نظری و عملی تحقیق ارائه شده است. همچنین در این بخش توصیه‌هایی برای تحقیقات آتی بر مبنای چارچوب مفهومی مقاله ارائه شده است.

بخش اول: پیشینه ادبیات رابطه بازاریابی و فروش و ادبیات دوسوتوانی

تقویت روابط بین وظیفه‌ای بین دو بخش فروش و بازاریابی و توسعه همکاری بین آن‌ها مورد تاکید محققان بازاریابی قرار گرفته است (Kotler, Rackham, & Jaworski, ۲۰۱۱; Krishnaswamy, ۲۰۰۶). این درحالیست که فضای عدم همکاری، عدم اعتماد و تعارضات مخرب بین این دو واحد در مطالعات زیادی مشاهده شده است. فرانک سسپیدس در اولین مطالعه‌ای که تعارضات بین این دو واحد را مورد بررسی قرار داده است می‌نویسد: «بخش فروش، کارکنان واحد بازاریابی را متهم می‌نماید که در برج عاج^{۱۳} نشسته‌اند و از تحولات بازار بی‌خبر هستند و برنامه‌هایی را ارائه می‌نمایند که امکان پیاده‌سازی آنها وجود ندارد. کارکنان بخش بازاریابی نیز در مقابل بخش فروش را به کوتاه‌بینی و عدم نگرش بلند مدت متهم می‌نمایند. به اعتقاد آنها بخش فروش تلاش کافی برای پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک بازاریابی از خود نشان نمی‌دهد.» (Cespedes, ۱۹۹۳) علی‌رغم چالش‌های ایجاد هماهنگی مناسب بین بخش‌های فروش و بازاریابی، تعامل بین این دو واحد کمتر مورد توجه قرار گرفته است (C. Homburg & Jensen, ۲۰۰۷).

• مفهوم دوسوتوانی

یکی از سوالات بنیادی در تئوری سازمان این بوده است که کسب و کارها چگونه سازماندهی شوند که هم بتوانند در کوتاه مدت کارایی بالایی داشته باشند و هم به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند که بتوانند در بلند مدت خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند (O'Reilly III & Tushman, ۲۰۱۳). عبارت دوسوتوان^{۱۳} اولین بار توسط دونکان به کار گرفته شد (Duncan, ۱۹۷۶; Gibson & Birkinshaw, ۲۰۰۴). بر این اساس سازمان‌ها باید در درون خود ساختارهای دوگانه^{۱۴} داشته باشند تا بتوانند میان نیازهای متضادی که با آن مواجه می‌شوند معاوضه^{۱۵} ایجاد نمایند (Duncan, ۱۹۷۶). با این حال مفهوم دوسوتوانی سازمانی^{۱۶} اولین بار توسط توشمن و اربیلی مطرح شد. آن‌ها دوسوتوانی سازمانی را به عنوان یک توانایی سازمانی که به صورت همزمان نوآوری‌های تدریجی^{۱۷} و غیرپیوسته^{۱۸} را از طریق به

کارگیری ساختارها، فرآیندها و فرهنگ‌های متضاد دنبال می‌نماید تعریف نمودند (O'Reilly & Tushman, 1996; Tushman & O'Reilly III, 2013).

تحقیقات اولیه در حوزه دوسوتوانی سازمانی بیشتر از منظر نوآوری و یادگیری سازمانی بوده است (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). بر این مبنای دوسوتوانی بر مبنای دو مفهوم اکتشاف و بهره‌برداری روی دانش سازمانی تعریف می‌شود. از منظر یادگیری سازمانی اکتشاف به معنای یادگیری در مسیری جدید (مانند نوآوری گسترده تکنولوژیک جهت ورود به یک حوزه‌ی بازار-محصول^{۱۹} کاملاً جدید) است اما بهره‌برداری به معنای یادگیری در مسیرهای قبلی است که صرفاً از طریق پالایش^{۲۰} و بهبود روتین‌های فعلی (مثل اعمال اصلاحات جزئی در محصولات جهت تطبیق بهتر با نیاز بازار) رخ می‌دهد (Gupta, Smith, & Shalley, 2006). همانطور که جیمز مارچ در مقاله کلیدی خود مطرح کرد چالش اساسی سازمان‌ها ایجاد توازن بین اکتشاف و بهره‌برداری است (March, 1991). اما مفهوم اکتشاف و بهره‌برداری در رویکرد مارچ عام‌تر از مفهوم محدود شده آن در بحث یادگیری سازمانی است (Lavie et al., 2010). بر این مبنای بهره‌برداری شامل مفاهیمی همچون اصلاح، انتخاب، تولید، کارایی و اجرا است و اکتشاف شامل مفاهیمی همچون جستجو، ریسک‌پذیری، آزمودن، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری است. در تحقیقات جدید موضوع دوسوتوانی سازمانی به مانند مقاله اولیه مارچ فراتر از بحث مدیریت دانش رفته است. حوزه‌های مختلف از تحقیقات سازمانی از قبیل تحول سازمانی، نوآوری تکنولوژیک، بازاریابی، مدیریت استراتژیک، طراحی سازمان و... هر یک با منظرهای تئوریکال ویژه خود به تحقیق در مورد دوسوتوانی سازمانی می‌پردازند (Raisch & Birkinshaw, 2008).

اینکه اکتشاف و بهره‌برداری کدام یک برای بهبود عملکرد بنگاه مناسب است سوالی است که جوانب مختلفی دارد. جیمز مارچ در مقاله کلاسیک خود در سال ۹۱ بر این سوال کلیدی دست گذاشت (March, 1991). از دیدگاه مارچ تاکید بیش از حد روی بهره‌برداری باعث می‌شود که سازمان دام موفقیت‌های مقطعی بیافتد و دنبال کردن فعالیت‌هایی که در زمان فعلی منفعت پائینی دارد ولی در بلند مدت می‌تواند منافع زیادی به همراه داشته باشد خودداری نماید. از طرف دیگر در صورتی که سازمان بیش از حد روی اکتشاف تاکید نماید ممکن است بدون بهره‌برداری کافی از اکتشاف‌های صورت گرفته، هزینه‌های زیادی را بدون دستیابی به منافع لازم متحمل شود (March, 1991). مارچ توصیه می‌نماید که سازمان‌ها بین فعالیت‌های اکتشافی^{۲۱} و بهره‌بردارانه^{۲۲} توازن ایجاد نمایند.

اکتشاف باعث دستیابی به موفقیت‌های کوتاه مدت می‌شود و این موفقیت‌ها سازمان را وابسته به مسیرهای قبلی می‌نماید. مدیران اینگونه استدلال می‌نمایند که چون اتخاذ یک راهکاری در گذشته نتیجه مثبت داشته است پس در آینده هم نتیجه خواهد داد. این اشتباه رایج از دیدگاه لوینتهال و مارچ نوعی کوتاه بینی حاصل از یادگیری است (Levinthal & March, ۱۹۹۳). اما اینکه موفقیت‌های گذشته در یک اقدام باعث تکرار آن‌ها می‌شود موضوعی لاجرم و غیر قابل اجتناب نیست بلکه اجتناب کردن از آن‌ها بسیار مشکل است (Birkinshaw & Gupta, ۲۰۱۳). برکینشاو و گوپتا از صاحب‌نظران حوزه دوسوتوانی اجتناب از این اشتباهات رایج را فلسفه وجودی مدیریت در سازمان‌ها می‌دانند. فلسفه وجودی سازمان که تئوری‌های بنگاه بر آن بنا شده است بر این مبناست که سازمان قادر به انجام فعالیت‌هایی است که «بازار» نمی‌تواند انجام دهد و توازن بین هر گونه دوگانگی از قبیل کوتاه مدت و بلند مدت و یا اکتشاف و بهره‌برداری یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران ارشد سازمان است (Birkinshaw & Gupta, ۲۰۱۳).

• ضرورت تفکیک و درعین حال یکپارچه‌سازی در سازمان

نیاز به یکپارچه نمودن حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف از تئوری یکپارچگی^{۳۳} و تفکیک ریشه گرفته است. لارنس و لورش بر این نکته تاکید نمودند که بخش‌های مختلف در سازمان‌ها با محیط‌های گوناگونی در ارتباط هستند (Lawrence & Lorsch, ۱۹۶۷). محیط‌های گوناگون این الزام را وارد می‌نماید که هر یک از بخش‌های سازمان ویژگی‌های درونی خود از قبیل ساختار و جهت‌گیری‌هایشان^{۳۴} را متناسب با محیط مربوطه‌شان تنظیم نمایند. به عنوان مثال بخش تولید با محیطی ثابت و بخش تحقیق و توسعه با محیطی پویا مواجه است و این موضوع باعث تمایز ویژگی‌های درونی این واحدها می‌گردد. از طرف دیگر بخش‌های مختلف سازمان باید برای تحقق اهداف سازمان با یکدیگر هماهنگ شوند. ایجاد هماهنگی مستلزم به کارگیری ابزارهایی برای ایجاد یکپارچگی بین بخش‌های مختلف است (Lawrence & Lorsch, ۱۹۶۷).

لارنس و لورچ اگرچه به برخی ابزارهای هماهنگی^{۳۵} اشاره نمودند اما این موضوع به شکل جامع‌تری توسط گالبریت دنبال گردید (Galbraith, ۱۹۷۴). از دیدگاه گالبریت ظرفیت پردازش اطلاعات در سازمان‌ها محدود است و لذا سازمان‌ها باید با ایجاد واحدهای مختلف ظرفیت پردازش اطلاعات را بهبود بخشند. این موضوع مستلزم اتخاذ رویکردهای مختلف برای ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف است. از جمله روش‌های ایجاد هماهنگی که گالبریت به آنها اشاره نمود عبارتند از: قوانین و مقررات سازمانی، اهداف، سلسله مراتب مدیریتی، گروه‌های کاری

مستقل، سیستم‌های اطلاعاتی و روابط افقی. در خصوص روابط افقی نیز روش‌های مختلفی وجود دارد که از جمله می‌توان به نقش‌های ارتباطی^{۲۶}، گروه‌های کاری^{۲۷}، تیم‌ها، نقش‌های یکپارچه ساز^{۲۸} و سازمان ماتریسی اشاره نمود. (Galbraith, ۱۹۷۴)

• رابطه بین بازاریابی و فروش

همکاری و هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان می‌تواند نقش مهمی در دستیابی به اهداف واحدها و کل سازمان داشته باشد (Maltz ۱۹۹۷). مطالعه روی مکانیسم‌های ایجاد هماهنگی بین بخش بازاریابی و سایر دپارتمان‌های سازمان در ادبیات بازاریابی سابقه‌ای طولانی دارد (Ruekert and Walker ۱۹۸۷b). اغلب این مطالعات به بررسی همکاری بخش بازاریابی با دپارتمان تحقیق و توسعه (Ruekert and Walker ۱۹۸۷a) و یا تولید پرداخته‌اند (Griffin and Hauser ۱۹۹۲). در این پژوهش‌ها توجه کمی به توسعه همکاری و یکپارچه‌سازی بخش‌های بازاریابی و فروش شده است (Homburg and Jensen ۲۰۰۷). مطالعات تجربی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که روابط بخش‌های بازاریابی و فروش در بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم تشابه فعالیت‌هایشان با تعارضات و ناهماهنگی‌های زیادی همراه است (Dewsnap and Jobber ۲۰۰۲). این ناهماهنگی‌ها می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های دو بخش را کاهش داده و دستیابی به فرصت‌های رقابتی که مستلزم ایجاد هم‌افزایی بین فعالیت‌های دو بخش است را مختل نماید (Guenzi and Troilo ۲۰۰۷). از این رو تقویت همکاری دو بخش ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

• تمایزات ساختاری بین بازاریابی و فروش

بخش بازاریابی و فروش به لحاظ ساختاری و جهت‌گیری‌های سازمانی تفاوت‌های متعددی با یکدیگر دارند. در تحقیقات صورت گرفته در حوزه بازاریابی و فروش تمرکز زیادی روی شناسایی این تفاوت‌ها وجود داشته است. در تحقیقات اولیه تفاوت‌های بازاریابی و فروش به عنوان عامل مهمی که باعث بروز تنش و تعارض بین این دو بخش می‌شود تاکید می‌شد و بهبود همکاری دو بخش در کاهش اینگونه تفاوت‌ها عنوان می‌گردید. اما در تحقیقات متاخر نشان داده شده است که این تفاوت‌ها به صورت ذاتی در فلسفه وجودی این دو بخش وجود دارد و اتفاقاً این تفاوت‌ها نه تنها مضر نیستند بلکه می‌تواند روی عملکرد بنگاه تاثیر مثبت داشته باشد.

در جدول ۱ خلاصه‌ای از تفاوت‌های بازاریابی و فروش که در تحقیقات مختلف به آن اشاره شده آورده شده است.

جدول ۱. تفاوت‌های جهت‌گیری‌های سازمانی بازاریابی و فروش

جهت‌گیری‌های سازمانی	بازاریابی	فروش
جهت‌گیری زمانی	بلند مدت	کوتاه مدت
جهت‌گیری اهداف	سودآوری از طریق پاسخگویی	کسب درآمد
تمرکز سازماندهی	بازار-محصول	مشتریان
تخصیص منابع	تحقیقات/تبلیغات	نیروی فروش و ترویج فروش
سطح تحلیل	کل بازار و بخش‌ها	تک تک مشتریان
ماهیت فعالیت‌ها	پروژه‌ای و متنوع	مستمر، روتین و روزانه
توانایی فردی	قدرت تجزیه و تحلیل	مهارت بین فردی

بخش دوم: روش تحقیق

هدف این تحقیق ارائه یک چارچوب مفهومی جدید در تحقیقات حوزه رابطه بازاریابی و فروش بوده است. مک‌اینیس یکی از رویکردهای تحول ساز در مقالات مفهومی را رویکرد شناسایی-الهام‌بخشی^{۲۹} عنوان نموده است (MacInnis, ۲۰۱۱). بر مبنای این رویکرد هدف این نوع مقالات ارائه یک جهت‌گیری جدید در یک حوزه تحقیقاتی مشخص است و چارچوب مفهومی ارائه شده حاصل تقاطع دادن^{۳۰} ادبیات از منظری‌های تئوریتیکال مختلف است. جهت توسعه چارچوب مفهومی این مقاله علاوه بر مطالعه تحقیقات قبلی صورت گرفته در حوزه رابطه بازاریابی و فروش، نظریات موجود در حوزه استراتژی و تئوری سازمان که می‌تواند جهت درک پدیده مورد بررسی الهام‌بخش باشد مورد بررسی قرار گرفته است.

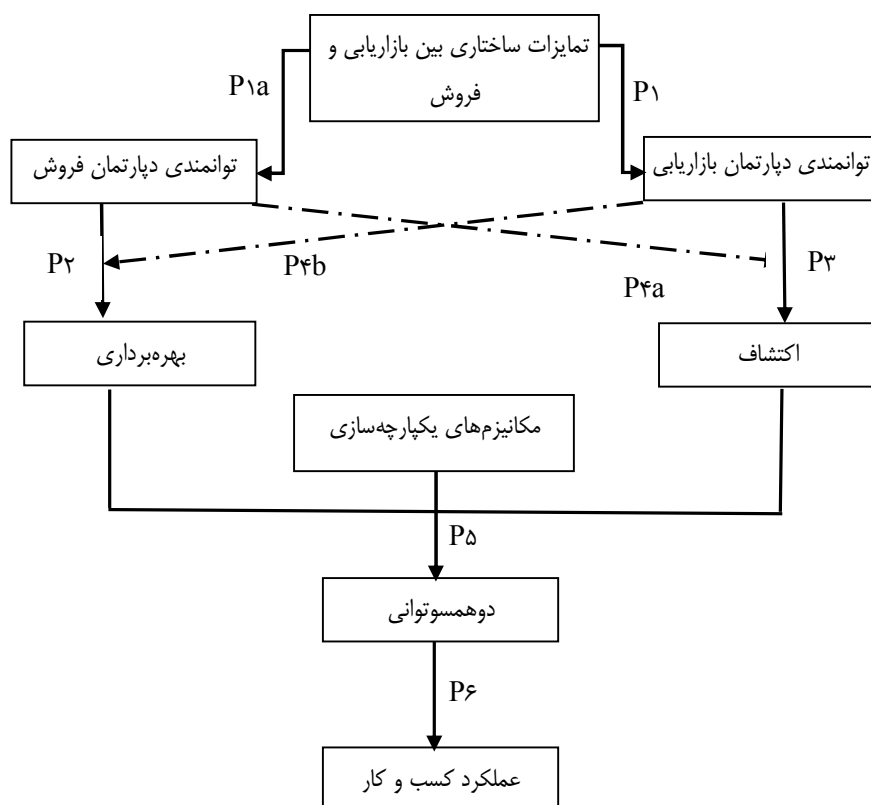
در مرور ادبیات صورت گرفته از منابع الکترونیک موجود شامل پایگاه‌های اینترنتی Ebsco و Google scholar که پوشش دهنده اکثریت ژورنال‌های حوزه‌های بازاریابی، استراتژی و تئوری سازمان است استفاده شده است (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, ۲۰۱۳). با توجه به گستره ژورنال‌های موجود در این حوزه تلاش شده تا روی مقالاتی که در رتبه‌بندی صورت گرفته توسط web of science دارای درجه تاثیر بالاتری بوده است تمرکز بیشتری صورت گیرد. کلمات کلیدی مورد بررسی شامل Integration mechanisms, Sales and marketing collaboration, Organizational ambidexterity و Structural differentiation بوده است.

در ترکیب ادبیات موجود و توسعه چارچوب مفهومی تلاش گردیده رهیافتی سیستماتیک و مبتنی بر انتخاب منطقی رویکردهای تئوریتیکال دنبال شود (Suddaby, Hardy, & Huy, ۲۰۱۱). از یک سو تلاش گردیده چالش‌های موجود در رابطه بازاریابی و فروش که در تحقیقات مختلف مورد تاکید قرار گرفته است در چارچوب مفهومی ارائه شده پوشش داده شود (C. Homburg & Jensen, ۲۰۰۷; Kotler et al., ۲۰۰۶). بنابراین در فرآیند توسعه مدل نظری رفت برگشت ذهنی بین مسائل عملی ذکر شده در ادبیات رابطه بازاریابی و فروش و تبیین نظری^{۳۱} پدیده مورد بررسی وجود داشته است و لذا در فرآیند توسعه تئوری به صورت مستمر آزمون ذهنی^{۳۲} صورت گرفته است به نحوی که تبیین‌های تئوریتیکال بتواند انطباق بیشتری با پدیده بیرونی داشته باشد (Folger & Turillo, ۱۹۹۹). از طرف دیگر تلاش گردیده انتخاب منظرهای تئوریتیکال به نحوی باشد که پاسخ مناسبی به «چرایی» روابط بین سازه‌های^{۳۳} موجود در چارچوب مفهومی ارائه نماید (Sutton & Staw, ۱۹۹۵). البته تعدد منظرهای تئوریتیکال به نحوی بوده است که چارچوب مفهومی ارائه شده ضمن پوشش شرط جامعیت^{۳۴} با استفاده از مفاهیم مجرد^{۳۵} بتواند با محدود کردن سازه‌های مورد بررسی شرط تحدید^{۳۶} در چارچوب مفهومی را پوشش دهد (Whetten, ۱۹۸۹). در نهایت اینکه با توجه به رهیافت چارچوب مفهومی که مبتنی بر الهام‌بخشی^{۳۷} و شناسایی^{۳۸} بوده است تلاش شده است با خلاقیت در مدل نظری، رویکردی جدید در بررسی پدیده‌ی رابطه بازاریابی و فروش ارائه شود (MacInnis, ۲۰۱۱).

بخش سوم: معرفی چارچوب مفهومی

در شکل ۱ چارچوب مفهومی مقاله نشان داده شده است. در این قسمت چارچوب مفهومی به صورت اجمالی مرور و در قسمت‌های بعد این چارچوب به صورت مفصل توضیح داده می‌شود. همانطور که در قسمت قبل توضیح داده شد بازاریابی و فروش به صورت ذاتی تفاوت‌های مختلفی از جهت ساختاری، فرآیندی و جهت‌گیری‌های موجود در فعالیت‌های خود دارند. پذیرش تفاوت‌های بازاریابی و فروش امری مطلوب است و منجر به ایجاد دپارتمان‌های قوی بازاریابی و فروش می‌شود. قدرتمندی بخش فروش در سازمان باعث می‌شود تا بهره‌برداری از منابع موجود در سازمان تقویت شود. از طرف دیگر قدرتمندی بخش بازاریابی باعث تقویت فعالیت‌های اکتشافی در سازمان می‌شود. اما اکتشاف و بهره‌برداری هر یک به تنهایی کفایت نمی‌کند و رشد و بقای بلند مدت سازمان مستلزم توجه همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری است. همانطور که در چارچوب مفهومی نشان داده شده است مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی بین بازاریابی و فروش باعث می‌شود در عین

شکل ۱. چارچوب



پذیرش تفاوت‌های ساختاری، توازن و ترکیب فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه امکان‌پذیر شود. از طرف دیگر هر یک از بخش‌های بازاریابی و فروش می‌توانند با حمایت مناسب از فعالیت‌های یکدیگر جهت‌گیری‌های موجود در این دو واحد را تقویت نمایند. در نهایت نشان داده می‌شود که ایجاد دوسوتوانی از طریق رابطه بازاریابی و فروش باعث ارتقای سطح عملکرد بنگاه می‌شود.

بخش چهارم: پذیرش و مطلوبیت تفاوت‌های ساختاری بین بازاریابی و فروش

در این بخش مطلوبیت تمایزات ساختاری بر اساس رویکردهای تئوریکال مختلف نشان داده شده است.

(۱) **رابطه فروش و بازاریابی:** یکی از حوزه‌هایی که در آن اختلاف دیدگاه واضحی در تحقیقات قبلی مشاهده شده است مخرب یا سازنده بودن «تفاوت جهت‌گیری‌های بازاریابی و فروش» است.

تحقیقات اولیه که در مورد تعاملات بخش فروش و بازاریابی صورت گرفته است مبتنی بر فرض مخرب بودن تفاوت‌ها بوده است. به عبارت دیگر تلاش می‌گردیده راهکارهایی ارائه بشود که باعث افزایش تشابه جهت‌گیری‌های بازاریابی و فروش شود. اما تحقیقات آتی نشان داده است که مهم آنست که تفاوت در جهت‌گیری‌ها در چه حوزه‌هایی باشد. برخی تفاوت‌ها می‌تواند سازنده باشد چرا که اختلاف‌نظر بر سر استراتژی‌ها زمانی که در فضایی توأم با به اشتراک‌گذاری اطلاعات صورت بگیرد می‌تواند باعث افزایش کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان شود (Massey & Dawes, ۲۰۰۷). در تحقیق دیگری هامبورگ و جنسون نشان دادند که تفاوت در جهت‌گیری‌ها و تفاوت در قابلیت‌های این دو واحد اگر چه می‌تواند باعث کاهش سطح همکاری بین این دو واحد شود اما این تفاوت‌ها می‌تواند باعث افزایش سطح عملکرد سازمان شود. اگرچه افزایش همکاری بین دو بخش هم می‌تواند باعث افزایش سطح عملکرد سازمان شود اما تاثیر مستقیم تفاوت در جهت‌گیری‌ها روی عملکرد سازمان می‌تواند بالاتر از اثر غیرمستقیم مخرب آن از طریق کاهش سطح همکاری شود (C. Homburg & Jensen, ۲۰۰۷). به عبارت دیگر جهت بهبود عملکرد سازمان ضرورتی ندارد که تفاوت‌های بین این دو واحد حذف شود بلکه باید تلاش شود تا بهبود همکاری بین این دو واحد از طریق مکانیسم‌های دیگری (به جز حذف تفاوت‌های جهت‌گیری‌های آنها) تقویت شود.

۲) تئوری پارادوکس: یکی از رویکردهای جدید در تبیین مطلوبیت تفاوت‌ها تئوری پارادوکس است (W. K. Smith & Lewis, ۲۰۱۱). بر مبنای این تئوری تفکیک سازمان به زیرسیستم‌های مختلف که با یکدیگر در تضاد باشند در ذات سازمان است. پذیرش تضاد به این معناست که از این تضادها استقبال شود چرا که می‌توانند منشاء نوآوری و خلق فرصت شوند (Beech, Burns, de Caestecker, MacIntosh, & MacLean, ۲۰۰۴; W. K. Smith & Lewis, ۲۰۱۱). تئوری تضاد بر این نکته تاکید می‌کند که پیچیدگی‌های شناختی و متانت عاطفی مدیران ارشد باعث پذیرش و حل پارادوکس‌ها و در نهایت پایداری سازمان می‌شود (W. K. Smith & Lewis, ۲۰۱۱).

۳) تاکید بر مطلوبیت رقابت در عین همکاری: انتقال دانش بین بخشی‌های سازمان یکی از مؤلفه‌های مهم در بازارمداری و یادگیری مبتنی بر بازار است اما تضاد منافع بین بخش‌ها می‌تواند مانعی بر انتقال سهل‌دانش بین بخش‌ها شود (Maltz & Kohli, ۱۹۹۶). بخش عمده تحقیقات در مورد روابط بین بخشی یا روی همکاری و یا صرفاً روی رقابت و تضادهای بین بخشی تمرکز کرده‌اند. رویکردی جدید در تحقیقات سازمانی نشان می‌دهد که روابط بین بخشی در سازمان

می‌تواند در عین همکاری شامل رقابت‌های بین بخشی هم باشد. نتایج تحقیقات صورت گرفته بر مبنای این رویکرد نشان می‌دهد که وجود همزمان رقابت و همکاری در سازمان‌ها می‌تواند باعث عملکرد بالاتر هم از جنبه نتایج مالی و هم از جنبه نتایج مشتری شود. رقابت توأم با همکاری^{۳۹} از طریق یادگیری مبتنی بر بازار به عنوان متغیر میانجی تاثیر خود را روی عملکرد نشان می‌دهد (Luo, Slotegraaf, & Pan, ۲۰۰۶).

۴) قدرت دپارتمان‌های سازمان و توزیع تاثیرگذاری آنها: قدرت دپارتمان‌های سازمان یکی از عناصر اصلی در فهم رفتار بنگاه‌ها است (Pfeffer, ۲۰۱۴; Fleming & Spicer, ۲۰۰۹). قدرت دپارتمان‌های سازمان بر اساس میزان تاثیری که آنها می‌توانند روی تصمیمات کلیدی سازمان و سایر دپارتمان‌های سازمان بگذارند اندازه‌گیری می‌شود (Christian Homburg, Workman Jr., & Krohmer, ۱۹۹۹).

همانطور که در ادبیات «جهت‌گیری مبتنی بازار» بر آن تاکید شده است بازاریابی تنها وظیفه کارکنان بخش بازاریابی نیست و بخش‌های متعدد سازمان روی فعالیت‌های بازاریابی نقش دارند. سوال کلیدی در اینجا این است که آیا توزیع تاثیرگذاری^{۴۰} روی نقش‌های بازاریابی و وارد شدن واحدهای مختلف در فعالیت‌های بازاریابی، امری مطلوب است یا خیر؟ تحقیقات متعددی در این زمینه صورت گرفته است. اکثریت تحقیقات موجود روی این نکته تاکید می‌نمایند که هم بخش فروش و هم بخش بازاریابی روی تصمیمات مختلف نقش محوری دارند. از طرف دیگر تحقیقات موجود نشان می‌دهد که توزیع تاثیرگذاری، تاثیر مثبتی روی عملکرد بنگاه دارد (Krohmer, Homburg, & Workman, ۲۰۰۲).

• توانمندی‌های بخش فروش

بهره‌گیری از یک سازمان فروش قوی یکی از قابلیت‌های مهم بنگاه‌ها در عرصه رقابت است. قابلیت بخش فروش معمولاً بر اساس دو بعد فروشندگی^{۴۱} و مدیریت فروش^{۴۲} تعریف می‌شود (Morgan, ۲۰۱۱). در بحث فروشندگی، فروشندگان سازمان باید قدرت فهم نیازهای مشتریان و ایجاد و حفظ رابطه پایدار با مشتریان را دارا باشند. از طرف دیگر مدیریت نیروی فروش یک توانمندی مهم است که فعالیت‌هایی از قبیل تدوین استراتژی فروش، مدیریت کانال‌های فروش، مدیریت منابع انسانی نیروی فروش، برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد فروش و ایجاد هماهنگی با سایر دپارتمان‌ها را دربرمی‌گیرد (Morgan, ۲۰۱۱). با توجه به اینکه در حوزه فروش با پیچیدگی‌های اجتماعی فراوانی مواجه هستیم ایجاد سازمان‌های فروش قوی کاری سخت و دشوار است و منبعی کمیاب برای شرکت‌هاست که به راحتی نمی‌توان این قابلیت را در

سازمان‌ها ایجاد نمود. از این بر مبنای رویکرد مبتنی بر منابع، توانمندی فروش به عنوان یک منبع ارزش آفرین جهت دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌ها عنوان می‌شود (Capron & Hulland, ۱۹۹۹; J. B. Smith & Barclay, ۱۹۹۷).

• توانمندی‌های بخش بازاریابی

یکی از فرضیات اساسی تحقیقات مبتنی بر «جهت‌گیری مبتنی بر بازار»^{۴۳} این بوده است که بازاریابی یک فلسفه کاری برای کل سازمان باشد و به عبارتی بازاریابی وظیفه همه کارکنان سازمان است. این فرضیه تا آنجا پیش رفته است که برخی وجود یک دپارتمان بازاریابی را غیرضروری قلمداد می‌نمودند (Kohli & Jaworski, ۲۰۱۳; Goetz, Hoelter, & Krafft, ۱۹۹۰). با این حال تحقیقات مبتنی بر نقش‌های بازاریابی و جایگاه بازاریابی در تیم مدیریت ارشد سازمان بر یک نکته تاکید نموده است که وجود یک دپارتمان بازاریابی قوی که به عنوان منبع دانش بازار عمل نماید می‌تواند برای عملکرد سازمان سودمند باشد و منفعت دپارتمان بازاریابی فراتر از توجه صرف به جهت‌گیری مبتنی بر بازار است (Goetz et al., ۲۰۱۳; Moorman & Rust, ۱۹۹۹).

بنابراین نتیجه می‌گیریم:

✓ P۱a و P۱b: پذیرش تمایزات ساختاری باعث تقویت توانمندی‌های واحدهای

بازاریابی و فروش می‌شود.

بخش پنجم: دپارتمان‌های قوی بازاریابی و فروش عاملی در جهت

تقویت دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌برداری

• جهت‌گیری مبتنی بر بهره‌برداری در دپارتمان فروش

بخش فروش از نظر جهت‌گیری زمانی معمولاً نسب به بخش بازاریابی نگاهی کوتاه مدت دارد. از طرف دیگر نحوه پاسخگویی فروشندگان به نیازهای مشتریان اغلب به صورت واکنشی^{۴۴} است. در تحقیقی که توسط بولند و همکارانش صورت گرفته است یکی از ویژگی‌ها کلیشه‌ای که بازاریابان به نیروهای فروش نسبت می‌دهند تمرکز بیش از حد آنها به تجربیات گذشته است. به عبارت دیگر از نظر فروشندگان، مهم‌ترین منبع دانش، اطلاعات و تجربیات گذشته است و لذا نیروهای فروش نگاهی گذشته نگر دارند. فروشندگان به صورت روزمره با مشکلات مشتریان سر و کار دارند و لذا حل این مشکلات را اولویت اصلی می‌دانند (Beverland, Steel, & Dapiran, ۲۰۰۶). بنابراین نتیجه می‌گیریم:

✓ P۲: ایجاد یک سازمان فروش قوی منجر به ارتقای توانمندی بهره‌برداری بنگاه می‌شود.

• جهت‌گیری مبتنی بر اکتشاف در دپارتمان بازاریابی

از اکتشاف بینش بازار به صورت رایج به عنوان یک شایستگی محوری دپارتمان بازاریابی نام برده می‌شود. بخش بازاریابی باید بر اساس فهم دقیق نیازهای مصرف‌کنندگان و رصد کردن اقدامات رقبا و تحولات بازار، اقدام به تدوین استراتژی‌های بازاریابی نماید (Goetz et al., ۲۰۱۳). ارزش بخش بازاریابی به این است که با توسعه دانش بازاریابی بین محصولات سازمان و نیازهای پیدا و پنهان مشتریان هماهنگی ایجاد نماید (Moorman & Rust, ۱۹۹۹). بخش بازاریابی معمولاً از نظر جهت‌گیری زمانی نگاهی بلندمدت دارد. بازاریابان تلاش می‌نمایند به صورت آینده‌نگرانه^{۴۵} به نیازهای مشتریان جواب دهند (Beverland et al., ۲۰۰۶). بنابراین نتیجه می‌گیریم:

✓ P۳: ایجاد یک دپارتمان بازاریابی قوی باعث ارتقای توانمندی اکتشاف سازمان می‌شود.

• تبیین نحوه تاثیرگذاری بازاریابی و فروش بر فرآیندهای کلیدی واحد دیگر و حمایت متقابل آن‌ها

اگرچه فهم نیازهای مشتریان و توسعه استراتژی‌های بازاریابی به عنوان شایستگی محوری دپارتمان بازاریابی نام برده می‌شود اما بخش بازاریابی در شناخت دقیق مشتریان وابسته به نیروی فروش است. با توجه به اینکه فروشندگان ارتباط مستقیم و رو در رویی با مشتریان دارند و به صورت مستمر با آنها تعامل دارند اطلاعات ذی‌قیمتی نزد نیروی فروش است که می‌تواند در توسعه استراتژی‌ها سودمند باشد (Goetz et al., ۲۰۱۳). ارائه به موقع اطلاعات مشتریان از طرف نیروی فروش به بخش بازاریابی می‌تواند فعالیت‌های اکتشافی بازاریابی را تقویت نماید. در ادبیات نوآوری و توسعه محصولات جدید به این نکته اشاره می‌شود که فروشندگان در مراحل نهایی فرآیند توسعه محصول جدید مشارکت می‌نمایند اما ارتقای نوآوری سازمان مستلزم مشارکت دادن بیشتر فروشندگان در مراحل اولیه فرآیند توسعه محصول جدید مانند کشف ایده و توسعه محصول است (Avinash Malshe & Jong, Verbeke, & Nijssen, ۲۰۱۴; Avinash Malshe & Biemans, ۲۰۱۴). در بحث توسعه و اجرای استراتژی در ادبیات بازاریابی اغلب وظیفه توسعه استراتژی به بخش بازاریابی و اجرای استراتژی به بخش فروش سپرده می‌شود اما یکی از موانع مهم در اجرای استراتژی‌های بازاریابی این است که بخش فروش اعتقادی به واقع‌بینانه بودن استراتژی‌های بازاریابی که از سوی دپارتمان بازاریابی توسعه می‌یابد ندارد از این رو بر این نکته

تاکید می‌شود که بخش بازاریابی باید بتواند استراتژی بازاریابی را به بخش فروش، بفروشد. یکی از مؤلفه‌های مهم پذیرش استراتژی بازاریابی و در نتیجه اجرای بهتر استراتژی‌ها این است که دپارتمان بازاریابی از مشارکت بخش فروش در مراحل اولیه توسعه استراتژی‌های بازاریابی استفاده نماید (A. Malshe & Sohi, ۲۰۰۹; Avinash Malshe & Sohi, ۲۰۰۹).

✓ P4A و P4B: فروش می‌تواند فعالیت‌های اکتشافی بازاریابی را تقویت نماید و بازاریابی می‌تواند فعالیت‌های بهره‌بردارانه فروش را تقویت کند.

بخش ششم: نقش مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی بین بازاریابی

و فروش در تحقق دوسوتوانی

ادبیات موجود ابزارهای مختلفی جهت توسعه هماهنگی و تقویت همکاری و یکپارچه‌سازی دپارتمان‌های فروش و بازاریابی ارائه می‌نماید. این راهکارها را می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی نمود. دسته اول مکانیسم‌های ساختاری از قبیل تمرکز، تیم‌های بین‌وظیفه‌ای، قرار دادن یک مدیر درآمد (که همزمان مسئولیت فروش و بازاریابی را بر عهده دارد) و نقش‌های یکپارچه‌ساز است. دسته دوم مکانیسم‌های سیستمی و فرآیندی از قبیل ارتباطات، سیستم‌های اطلاعاتی، ایجاد تکالیف و وظایف مشترک، جایجایی شغل^{۴۶}، سیستم برنامه‌ریزی یکپارچه و سیستم پاداش است. دسته سوم مکانیسم‌های فرهنگی از قبیل تاکید بر به اشتراک‌گذاری اطلاعات و هماهنگی بین بخش‌ها با یکدیگر توسط مدیریت ارشد است. دسته چهارم شامل رویکردهای پرسنلی است. در اینجا بر هویت‌یابی وظیفه‌ای تاکید می‌شود. بر مبنای این مدل هرچه افراد هویت خود را در سازمان (و نه در زیربخش‌های وظیفه‌ای) بیابند آنگاه همکاری‌های بین وظیفه‌ای تقویت خواهد شد (Kotler et al., ۲۰۰۶; Rouziès et al., ۲۰۰۵).

• نقش مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی در ایجاد توازن

(تاثیر یکپارچه‌سازی فروش و بازاریابی بر دوسوتوانی)

جهت دستیابی به دوسوتوانی باید واحدهای مختلف سازمان با ویژگی‌های ساختاری مختلف جهت دنبال کردن اکتشاف و بهره‌برداری وجود داشته باشد. از طرف دیگر در عین تمایزات ساختاری باید نوعی همکاری جهت انجام فعالیت‌های جنبی وجود داشته باشد. این همکاری‌ها از طریق مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی تسهیل می‌شود (O Reilly & Tushman, ۲۰۰۴).

مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی انتقال دانش بین واحدهای ساختاری متفاوت را تسهیل می‌نمایند. لذا باعث تسهیل خلق دانش و بازترکیب منابع می‌شوند. جانسن و همکاران در یک مطالعه چهار مکانیسم یکپارچه‌سازی را جهت تحقق دوسوتوانی بین واحدهای سازمانی شامل پاداش‌های مدیریت ارشد، یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد، واسطه‌های^{۴۷} بین وظیفه‌ای و مرتبط بودن^{۴۸} پیشنهاد نموده‌اند (Jansen, Tempelaar, van den Bosch, & Volberda, ۲۰۰۹).

✓ P۵: مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی بین بازاریابی و فروش می‌توانند باعث توازن بین اکتشاف و بهره‌برداری شود.

بخش هفتم: رابطه بین دوسوتوانی و عملکرد بنگاه

یکی از سوالات کلیدی رابطه بین دوسوتوانی و عملکرد کسب و کار است. از تحقیقات صورت گرفته می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رابطه مثبت بین دوسوتوانی و عملکرد بنگاه در شرایط مختلف پایدار است. با این حال تحقیقات نشان می‌دهد که در محیط با عدم قطعیت بالا، بزرگ بودن شرکت و بهره‌گیری از توانایی مالی بالا در شرکت، این تاثیر بیشتر است (O'Reilly III & Tushman, ۲۰۱۳). در یک تجزیه و تحلیل متا^{۴۹} نشان داده شده است که با جمع‌بندی همه تحقیقات تجربی موجود، رابطه مثبتی بین دوسوتوانی و عملکرد بنگاه وجود دارد با این حال در سطوح تحلیل^{۵۰} بالاتر و همچنین صنایع غیر تولیدی تاثیر مثبت بیشتر است (Junni et al., ۲۰۱۳).

• توازن بین Push و Pull

در گذشته بر این نکته تاکید می‌شد که سازمان‌ها با توجه به شرایط زمانی و چرخه عمر محصول لازم است استراتژی‌های pull و یا push انتخاب نمایند. در دسته‌بندی فعالیت‌های مربوط به pull و push به صورت سنتی اجرای فعالیت‌های pull وظیفه بازاریابی و اجرای فعالیت‌های push وظیفه بخش فروش قلمداد می‌شود (Cespedes, ۱۹۹۳; Kopp & Greyser, ۱۹۸۷). با این حال رویکردهای جدید در حوزه طراحی سازمان بازاریابی بر اهمیت هماهنگی فعالیت‌های pull و push با یکدیگر تاکید دارد (Webster, ۲۰۰۰). در صورتی که بازاریابی و فروش از یک طرف به خوبی فعالیت‌های مربوط به خود را انجام دهند و از طرف دیگر هماهنگی خوبی بین برنامه‌ریزی بلندمدت برند و فعالیت‌های تاکتیکی نیروی میدانی فروش وجود داشته باشد هماهنگی بین استراتژی‌های pull و push زیاد می‌شود. در این صورت از یک طرف عملکرد برند در بلندمدت در ذهن مصرف‌کنندگان جایگاه مناسبی پیدا می‌کند و از طرف

دیگر در کوتاه مدت نیز خرده فروشان که واسطه بین شرکت و مصرف کنندگان هستند رضایت کافی خواهند داشت (Webster, ۲۰۰۰).

• توازن بین کارایی و انعطاف پذیری

توازن بین کارایی و انعطاف پذیری چالشی اساسی که سالها تحقیقات حوزه تئوری سازمان بر آن تمرکز یافته است (Thompson, ۱۹۶۷). بسته به اینکه کدام یک از این دو هدف مبنا قرار بگیرد طراحی سازمان می تواند شکل متفاوتی به خود گیرد. همانطور که برنز و استالکر در تحقیق کلاسیک خود نشان دادند جایی که کارایی هدف باشد ساختار مکانیکی و جایی که انعطاف پذیری هدف باشد ساختاری ارگانیک مطلوب است (Burns & Stalker, ۱۹۶۱; Ruekert, Walker, & Roering, ۱۹۸۵). اما بر خلاف تحقیقات اولیه که ساختار ارگانیک و یا مکانیکی را برای کل سازمان در نظر می گرفتند در تحقیقات بعدی نشان داده شد که کارایی و انعطاف پذیری باید به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرد. هر یک از فعالیت های سازمان می تواند ماهیتی متفاوت داشته باشد و لذا با توجه به ماهیت فعالیت باید ساختار متناسب انتخاب شود (Ruekert et al., ۱۹۸۵). لذا در سازمان های امروز استفاده از ساختارهای هیبریدی که دربرگیرنده ترکیب سازماندهی ارگانیک و مکانیکی است مرسوم شده است (Besharov & Smith, ۲۰۱۲; Doherty, Haugh, & Lyon, ۲۰۱۴).

فروش ماهیتی تکراری و روزمره دارد و تحقق اهداف کوتاه مدت در آن اهمیت زیادی دارد. در بسیاری از سازمان ها بخش فروش شامل تعداد زیادی نیروی انسانی است. حدود ۱۰ درصد کل نیروی کار جهان را نیروی فروش تشکیل می دهد از این رو در فرآیندهای فروش کارایی از اهمیت بالایی برخوردار است و عرضه ابزارهای مختلف نرم افزاری جهت کنترل و برنامه ریزی بخش فروش جهت افزایش کارایی بخش فروش است (Zoltners et al., ۲۰۰۹). با توجه به این ویژگی ها در بخش فروش کارایی اهمیت بیشتری نسبت به انعطاف پذیری دارد و لذا سازمان های فروش ماهیتی مکانیکی دارند. در عوض در بخش بازاریابی فعالیت ها از جنس پروژه ای و غیر تکراری^{۵۱} هستند و معمولاً تعداد نیروی انسانی در بخش بازاریابی نسبت به بخش فروش بسیار کمتر است. فلسفه وجودی بخش بازاریابی ایجاد دانش بازار و هماهنگ سازی محصولات سازمان با نیازهای مشتریان جهت خلق ارزش بیشتر است از این رو در بخش بازاریابی انعطاف پذیری اهمیت بیشتری نسبت به کارایی دارد و لذا ساختارهای ارگانیک در بخش های بازاریابی موضوعیت بیشتری پیدا می کند (Moorman & Rust, ۱۹۹۹).

• توازن بین تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت

در تحقیقات قبلی بر این موضوع تاکید شده است که فروش نگاهی کوتاه مدت و بازاریابی نگاهی بلندمدت دارد. از طرف دیگر نگاه کوتاه مدت در ادبیات جهت‌گیری بازار صرفاً رویکردی واکنشی به نیازهای مشتریان از خود بروز می‌دهد. تمرکز روی اهداف کوتاه مدت باعث می‌گردد سازمان حداکثر بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود را بنماید و بعضاً با تغییرات جزئی در محصولات و فرآیندها برای مشتریان ارزش‌آفرینی نماید. اما اگرچه توجه به اهداف کوتاه مدت باعث جذب ارزش^{۵۲} می‌شود اما توجه صرف به اهداف کوتاه مدت منجر غفلت از تحولات محیطی می‌گردد. ایجاد ارزش برای مشتریان مستلزم نگاهی بلندمدت به بازار است. سازمان‌های بازارمدار باید بتوانند علاوه بر انجام تغییرات جزئی در محصولات، با درک نیازهای پنهان مشتریان راه‌حل‌های خلاقانه و سدشکنانه^{۵۳} برای مشتریان فراهم آورند. واحدهای بازاریابی فشارهای روزمره تحقق اهداف فروش را که در بخش فروش اعمال می‌شود ندارند و لذا می‌توانند نگاهی بلندمدت داشته باشند. بهره‌گیری از نگاه بلندمدت باعث درک بهتر از تحولات بلندمدت محیطی می‌شود و بسیج منابع برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار را مقدور می‌سازند. لذا واحدهای بازاریابی و فروش به عنوان به محور اصلی در خلق درآمد برای سازمان می‌توانند جریان کسب درآمد هم در کوتاه مدت و هم در بلند مدت را با تکیه بر ارزش‌آفرینی بر نیازهای پیدا و پنهان مشتریان فراهم آورند (Zoltners et al., ۲۰۰۹).

لذا با توجه به اینکه دوستوانی می‌تواند روی ابعاد مختلف عملکرد سازمان توازن ایجاد نماید:
 ✓ P۶: توازن بین اکتشاف و بهره‌برداری باعث ارتقای عملکرد (بلندمدت و کوتاه مدت) سازمان می‌شود.

بخش هشتم: نتیجه‌گیری و پیشنهاد تحقیقات آتی

رشد و بقای بلندمدت سازمان‌ها مستلزم توجه همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری و به عبارتی دوستوانی سازمانی است. در این مقاله نشان داده شد که طراحی رابطه بین بخش‌های بازاریابی و فروش یکی از ابزارهای مهم در دستیابی به دوستوانی سازمانی است. بخش بازاریابی جهت‌گیری مبتنی بر اکتشاف دارد و بخش فروش جهت‌گیری مبتنی بر بهره‌برداری دارد. در تحقیقات قبلی بر مطلوبیت تفاوت‌های جهان‌بینی بازاریابی و فروش تاکید شده است. در این تحقیق نشان داده شد که چگونه پذیرش این تفاوت‌ها در کنار به کارگیری مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی بین بازاریابی و فروش منجر به ارتقای عملکرد سازمان می‌شود.

نتایج این تحقیق هم از جنبه آکادمیک و هم از جنبه اجرایی کاربردهای متعددی می‌تواند داشته باشد. از جنبه آکادمیک چارچوب مفهومی ارائه شده رهیافتی جدید از منظر استراتژیک به تحقیقات حوزه رابطه بازاریابی و فروش ارائه می‌نماید. اگرچه در تحقیقات قبلی بر موثر بودن مکانیسم‌های یکپارچه سازی تاکید شده است اما توجه همزمان به مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی و پذیرش تمایزات بین آنها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. چارچوب مفهومی ارائه شده نشان می‌دهد تمایزات ساختاری بین دو واحد سودمند است و می‌تواند تبعات استراتژیکی برای سازمان به همراه داشته باشد. از طرف دیگر در ادبیات دوسوتوانی علی‌رغم اینکه در مورد منافع دوسوتوانی تحقیقات متعددی وجود دارد اما فهم مکانیسم‌های خرد که نشان می‌دهد در عمل چگونه سازمان‌ها قادر به تحقق دوسوتوانی می‌گردند مورد سوال بوده است. چارچوب مفهومی ارائه شده نشان می‌دهد روابط بین بخشی به ویژه طراحی رابطه بین بخش‌های بازاریابی و فروش یکی از مکانیسم‌های موثر در تحقق دوسوتوانی است.

از جنبه اجرایی نتایج تحقیق می‌تواند بینش‌های جدیدی برای مدیران اجرایی ارائه نماید. همانطور که چارچوب مفهومی نشان می‌دهد سازمان‌ها باید بتوانند جهت بقا و رشد بلندمدت هم به اکتشاف و هم به بهره‌برداری توجه نمایند. توجه بیش از حد روی اکتشاف باعث عدم بهره‌گیری کافی از منابع موجود شرکت می‌شود و توجه بیش از حد روی بهره‌برداری باعث غفلت از ورود به حوزه‌های جدید جهت تطبیق سازمان با تحولات محیطی می‌گردد. پذیرش تمایزات ساختاری بین بازاریابی و فروش باعث می‌شود سازمان به صورت همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری توجه نماید. برخلاف برخی تجویزات صورت گرفته مدیران اجرایی به جای حذف تمایزات ساختاری بین بازاریابی و فروش لازم است سیستم‌ها و فرآیندهای سازمانی را متناسب با ماهیت هر یک از بخش‌های بازاریابی و فروش ایجاد نمایند. از طرف دیگر دسته‌بندی ارائه شده در مورد مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی نشان می‌دهد ابزارهای متعددی جهت ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه وجود دارد. همچنین همکاری متقابل بازاریابی و فروش در حوزه‌های مختلف باعث می‌شود فعالیت‌های دوگانه ذکر شده همدیگر را تقویت نمایند.

در زمینه تحقیقات آتی چند حوزه جهت بررسی بیشتر پیشنهاد می‌شود. حوزه تحقیقاتی اول در مورد نقش مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی مختلف است. همانطور که گفته شد ادبیاتی غنی در زمینه بحث همکاری و یکپارچه‌سازی درون سازمانی وجود دارد. در حوزه دوسوتوانی به صورت محدود به نقش برخی از مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی در تحقق دوسوتوانی اشاره شده است اما نقش مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی به صورت جامع‌تر می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. از طرف

دیگر دوستوانی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد و این سوال وجود دارد که آیا بین انواع دوستوانی و مکانیسم‌های مختلف یکپارچه‌سازی رابطه‌ای وجود دارد. به عبارت دیگر آیا یک مکانیسم یکپارچه‌سازی خاص در تحقق یک نوع خاص از دوستوانی مفیدتر است؟ حوزه تحقیقاتی پیشنهادی دیگر انجام تحقیقات تجربی به ویژه به صورت کیفی در مورد چارچوب پیشنهادی است. با توجه به اینکه مؤلفه‌های ساختاری متعددی در این حوزه وجود دارد در این موارد تبیین و شناخت دقیق‌تر پدیده مورد بررسی بر اندازه‌گیری سازه‌ها ترجیح دارد. با توجه به اینکه تاکنون در این حوزه تحقیق اولیه‌ای صورت نگرفته است انجام تحقیقات مورد در این حوزه پیشنهاد می‌شود.

پی‌نوشت:

- | | |
|--|------------------------------|
| ۱. Ambidexterity | ۲۷. <i>Task force</i> |
| ۲. Exploration | ۲۸. Integration roles |
| ۳. Exploitation | ۲۹. Envisioning- identifying |
| ۴. Cross-functional relationship | ۳۰. Intersection |
| ۵. Structural differentiation | ۳۱. Theoretical explanation |
| ۶. Integration mechanism | ۳۲. Thought experiment |
| ۷. Thought-world | ۳۳. Constructs |
| ۸. Marketing science institute | ۳۴. Comprehensiveness |
| ۹. Ambidextrous | ۳۵. Abstract |
| ۱۰. Duality | ۳۶. Parsimony |
| ۱۱. Theoretical | ۳۷. envisioning |
| ۱۲. Ivory tower | ۳۸. Identifying |
| ۱۳. Ambidextrous | ۳۹. Coopetition |
| ۱۴. Dual structure | ۴۰. Dispersion of influence |
| ۱۵. Trade-off | ۴۱. Selling |
| ۱۶. Organizational ambidexterity | ۴۲. Sales management |
| ۱۷. Incremental | ۴۳. Market orientation |
| ۱۸. Disruptive | ۴۴. Reactive |
| ۱۹. Product-market | ۴۵. Proactive |
| ۲۰. Refinement | ۴۶. Job rotation |
| ۲۱. Explorative | ۴۷. Interfaces |
| ۲۲. Exploitative | ۴۸. Connectedness |
| ۲۳. Differentiation and integration theory | ۴۹. Meta-analysis |
| ۲۴. Orientation | ۵۰. Level of analysis |
| ۲۵. Integration devices | ۵۱. Non-routine |
| ۲۶. Liaison roles | ۵۲. Value capture |
| | ۵۳. Disruptive |

منابع:

- Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., Zoltners, A. A., & Rouziès, D. (۲۰۰۵). SALES AND MARKETING INTEGRATION : A PROPOSED FRAMEWORK. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, ۲۵(۲), ۱۱۳-۱۲۲.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (۲۰۰۴). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, ۵۷(۱۰), ۱۳۱۳-۱۳۳۲.
- Besharov, M., & Smith, W. K. (۲۰۱۲). Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity. *Ithaca, NY: Cornell University working paper*.
- Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. P. (۲۰۰۶). Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۲۱(۶), ۳۸۶-۳۹۴.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (۲۰۱۳). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, ۲۷(۴), ۲۸۷-۲۹۸.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (۱۹۶۱). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Capron, L., & Hullan, J. (۱۹۹۹). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *The Journal of Marketing*, ۶۳(۲), ۴۱-۵۴.
- Cespedes, F. V. (۱۹۹۳). Co-ordinating sales and marketing in consumer goods firms. *Journal of Consumer Marketing*, ۱۰(۲), ۳۷-۵۵.
- Day, G. S., & Montgomery, D. B. (۱۹۹۹). Charting New Directions for Marketing. *The Journal of Marketing*, ۶۳, ۳-۱۳.

- Dewsnap, B., & Jobber, D. (۲۰۰۰). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, ۲۰(۲), ۱۰۹-۱۱۹.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (۲۰۱۴). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, ۱۶(۴), ۴۱۷-۴۳۶.
- Duncan, R. B. (۱۹۷۶). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, ۱, ۱۶۷-۱۸۸.
- Fleming, P., & Spicer, A. (۲۰۱۴). Power in Management and Organization Science. *The Academy of Management Annals*, ۸(۱), ۲۳۷-۲۹۸.
- Folger, R., & Turillo, C. J. (۱۹۹۹). Theorizing as the thickness of thin abstraction. *Academy of Management Review*, ۲۴(۴), ۷۴۲-۷۵۸.
- Galbraith, J. R. (۱۹۷۴). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, ۴(۳), ۲۸-۳۶.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (۲۰۰۴). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, ۴۷(۲), ۲۰۹-۲۲۶.
- Goetz, O., Hoelter, A.-K., & Krafft, M. (۲۰۱۳). The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, ۳۳(۴), ۳۵۳-۳۷۲.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (۲۰۰۶). The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, ۴۹(۴), ۶۹۳-۷۰۶.
- Homburg, C., & Jensen, O. (۲۰۰۷). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference? *Journal of Marketing*, ۷۱(۳), ۱۲۴-۱۴۲.
- Homburg, C., Workman Jr., J. P., & Krohmer, H. (۱۹۹۹). Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, ۶۳(۲), ۱-۱۷.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (۲۰۰۹). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, ۲۰(۴), ۷۹۷-۸۱۱.

- Jaworski, B. J. (۲۰۱۱). On Managerial Relevance. *Journal of Marketing*, ۷۵(۴), ۲۱۱–۲۲۴.
- Jong, A., Verbeke, W., & Nijssen, E. (۲۰۱۴). Introduction to Special Issue: Sales and Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, ۳۱(۴), ۶۴۳–۶۴۶.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (۲۰۱۳). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, ۲۷(۴), ۲۹۹–۳۱۲.
- Ketchen, D. J., & Hult, G. T. M. (۲۰۱۱). Marketing and organization theory: opportunities for synergy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۳۹, ۴۸۱–۴۸۳.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (۱۹۹۰). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, ۵۴(۲), ۱–۱۸.
- Kopp, R. J., & Greyser, S. A. (۱۹۸۷). Packaged Goods Marketing-’pull’ Companies Look to Improved “push.” *Journal of Consumer Marketing*, ۴(۲), ۱۳.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (۲۰۰۶). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, ۸۴(۷/۸), ۶۸–۷۸.
- Krohmer, H., Homburg, C., & Workman, J. P. (۲۰۰۲). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, ۵۵(۶), ۴۵۱–۴۶۵.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (۲۰۱۰). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, ۴(۱), ۱۰۹–۱۵۵.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (۱۹۶۷). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, ۱۲(۱), ۱–۴۷.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (۱۹۹۳). The myopia of learning. *Strategic management journal*, ۱۴(S۲), ۹۵–۱۱۲.

- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (۲۰۰۶). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, ۷۰(۲), ۶۷-۸۰.
- MacInnis, D. J. (۲۰۱۱). A Framework for Conceptual Contributions in Marketing. *Journal of Marketing*, ۷۵(۴), ۱۳۶-۱۵۴.
- Malshe, A., & Biemans, W. (۲۰۱۴). The Role of Sales in NPD: An Investigation of the U.S. Health-Care Industry. *Journal of Product Innovation Management*, ۳۱(۴), ۶۶۴-۶۷۹.
- Malshe, A., & Sohi, R. S. (۲۰۰۹). Sales Buy-In of Marketing Strategies: Exploration of its Nuances, Antecedents, and Contextual Conditions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, ۲۹(۳), ۲۰۷-۲۲۶.
- Malshe, A., & Sohi, R. S. (۲۰۰۹). What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۳۷(۴), ۴۰۰-۴۲۱.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (۱۹۹۶). Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, ۳۳(۱), ۴۷-۶۱.
- March, J. G. (۱۹۹۱). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, ۲(۱), ۷۱-۸۷.
- Massey, G. R., & Dawes, P. L. (۲۰۰۷). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, ۴۱(۹/۱۰), ۱۱۱۷-۱۱۴۵.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (۱۹۹۹). The role of marketing. *The Journal of Marketing*, ۶۳(۴), ۱۸۰-۱۹۷.
- Morgan, N. A. (۲۰۱۱). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Retrieved October ۳۱, ۲۰۱۱, from <http://www.springerlink.com/content/1Y5Y6Y3282n23n36/>
- MSI. (۲۰۱۴). ۲۰۱۴-۲۰۱۶ Research Priorities. Cambridge: Marketing Science Institute.
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (۲۰۰۴). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, ۸۲(۴), ۷۴-۸۳.

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (۲۰۱۳). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, ۲۱(۴), ۳۲۴-۳۳۸.
- Pfeffer, J. (۲۰۰۹). Understanding power in organizations. *Power and Interdependence in Organizations*, ۱۷.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (۲۰۰۸). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, ۳۴(۳), ۳۷۵-۴۰۹.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (۲۰۰۵). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, ۲۵(۲), ۱۱۳-۱۲۲.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (۱۹۸۵). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *The Journal of Marketing*, ۴۹(۱), ۱۳-۲۵.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (۱۹۹۷). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *the Journal of Marketing*, ۶۱(۱), ۳-۲۱.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (۲۰۱۱). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, ۳۶(۲), ۳۸۱-۴۰۳.
- Suddaby, R., Hardy, C., & Huy, Q. N. (۲۰۱۱). WHERE ARE THE NEW THEORIES OF ORGANIZATION? *Academy of Management Review*, ۳۶(۲), ۲۳۶-۲۴۶.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (۱۹۹۵). What theory is not. *Administrative science quarterly*, ۳۷۱-۳۸۴.
- Thompson, J. D. (۱۹۶۷). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative*. Transaction Publishers.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (۱۹۹۶). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, ۳۸(۴), ۸-۳۰.
- Webster, F. E. (۲۰۰۰). Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. *Journal of the academy of marketing science*, ۲۸(۱), ۱۷-۲۳.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (۲۰۰۹). *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. Amacom Books.