

## تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی<sup>۱</sup>

مهدی قندی آرانی\*

منوچهر نجمی\*\*

چکیده

در ادبیات استراتژی ترکیب قابلیت‌های دوگانه‌ی اکتشاف<sup>۱</sup> و بهره‌برداری<sup>۲</sup> "دوستوانی سازمانی"<sup>۳</sup> نامیده می‌شود. سازمان‌ها باید از یک طرف در کوتاه‌مدت حداکثر بهره‌برداری از منابع موجود را بنمایند و از طرف دیگر در بلندمدت به کمک اکتشاف وارد ساخت‌های کاملاً جدیدی شوند و خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند. در این تحقیق نحوه تحقق دوستوانی از طریق طراحی مناسب رابطه بین بخش‌های فروش و بازاریابی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بخش‌های فروش و بازاریابی علی‌رغم تشابه در حوزه‌های کاری، تمایزات ساختاری<sup>۴</sup> زیادی دارند. مطالعات قبلی نشان می‌دهد که ایجاد تعامل مناسب بین این دو بخش چالشی جدی برای بسیاری از سازمانها است. این تحقیق به صورت کیفی انجام شده است و در آن روی پنج سازمان تولیدکننده کالاهای مصرفی در ایران مطالعه موردی صورت گرفته است. خروجی تحقیق یک چارچوب نظری جدید جهت تبیین مکانیسم‌ها و پی‌آمدهای پیکربندی<sup>۵</sup> بخش‌های فروش و بازاریابی است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد پیکربندی مناسب رابطه بین بخش‌های فروش و بازاریابی نه تنها می‌تواند چالش‌های موجود را برطرف نماید بلکه با استفاده از تمایزات ساختاری و مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی<sup>۶</sup> بین این دو واحد می‌توان زمینه را برای تحقق دوستوانی سازمانی فراهم آورد. همچنین پشتیبانی متقابل دپارتمانهای فروش و بازاریابی از رویکردهای یکدیگر عاملی مهم در تحقق دوستوانی است.

### واژه‌های کلیدی

رابطه بازاریابی و فروش، دوستوانی سازمانی، یکپارچه‌سازی، تمایزات ساختاری

---

۱ مقالات این شماره فصلنامه، به مقالات منتخب سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت اختصاص یافته است.

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

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

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

## مقدمه

سازمانها همواره با یک چالش کلیدی مواجه هستند. از یک طرف سازمانها باید بتوانند حداکثر بهره‌برداری را از منابع و توانمندیهای موجود خود ببرند و از طرف دیگر بقای سازمان در برابر تحولات محیطی مستلزم انطباق و انعطاف‌پذیری است. به عبارت دیگر بالانس بین کارایی و انطباق چالشی است که سازمانها همواره با آن مواجه اند (O'Reilly III & Tushman, ۲۰۱۳). بر این مینا سازمانها باید واجد توانمندیهای دوگانه "اکتشاف" و "بهره‌برداری" باشند. بهره‌برداری به معنای توانایی حداکثر نمودن عملکرد سازمان در کوتاه مدت با انجام اصلاحات جزئی و بالا بردن کارایی عملیاتی است. اکتشاف به معنای توانایی سازمان در وارد شدن به ساحتهای کاملا جدید در بازار، محصول و تکنولوژی است. اکتشاف و بهره‌برداری مستلزم بهره‌گیری از توانمندیهای دوگانه و کاملا متفاوت است. تحقق هر یک از دو مقوله نیازمند فرهنگ، رویکردهای سازمانی، توانمندیها، سیستم های سازمانی و مشوقهای مرتبط است (Jansen, Tempelaar, van den Bosch, & Volberda, ۲۰۰۹). ایجاد توانمندیهای دوگانه اکتشاف و بهره‌برداری امری پیچیده است به نحوی که برخی اصولا فلسفه وجودی مدیریت در تئوری بنگاه را حل تنش های بین این دو رویکرد می‌دانند (Birkinshaw & Gupta, ۲۰۱۳). در ادبیات استراتژی توانایی ترکیب هر دو مقوله اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان را "دوسوتوانی سازمانی" نامیده اند (O'Reilly III & Tushman, ۲۰۱۳). تحقیقات مختلف سودمندی دوسوتوانی سازمانی برای رشد و بقای سازمان را نشان داده است و تاثیر آن روی عملکرد سازمان در شرایط مختلف مثبت بوده است (Gibson & Birkinshaw, ۲۰۰۴; Junni, Sarala, Taras, & Tarba, ۲۰۱۳). با این حال سوال محوری اینست که سازمانها در عمل چگونه می‌توانند دوسوتوانی سازمانی را محقق نمایند. شناخت مکانیزمهای مختلف تحقق دوسوتوانی مستلزم تحقیقات بیشتر عنوان شده است (Benner & Tushman, ۲۰۱۵). در این تحقیق با انجام مطالعه موردی نشان داده می‌شود که پیکربندی رابطه بین بخش های فروش و بازاریابی یکی از مسیرهای موثر در تحقق دوسوتوانی سازمانی است. واحدهای فروش و بازاریابی دو بازوی اصلی سازمان در ارتباط با بازار و مشتریان هستند. فعالیتهای این دو واحد تشابه بسیار زیادی دارد و در بسیاری از فرآیندها و تصمیم‌گیری های سازمانی این دو واحد در کنار هم مشارکت می‌نمایند (Christian Homburg, )

۱۹۹۹) Workman Jr., & Krohmer اما تحقیقات آکادمیک و گزارشات محافل حرفه ای نشان داده است که برقراری تعامل مناسب بین این دو واحد پیچیدگی زیادی دارد و در موارد زیادی تعارضات مخرب و فضایی توأم با بی‌اعتمادی بین آنها وجود دارد (Rouziès et al., ۲۰۰۵). فیلیپ کاتلر رابطه بین این دو واحد را به جنگی همیشگی تشبیه کرده است که باید راه حل هایی برای رفع این تضادها شناسایی شود (Kotler, Rackham, & Krishnaswamy, ۲۰۰۶). ایجاد تعامل مناسب بین فروش و بازاریابی از حوزه هایی است که دغدغه بسیاری از مدیران اجرایی است با این حال تحقیقات کافی روی این حوزه صورت نگرفته است (Jaworski, ۲۰۱۱). "موسسه علم بازاریابی"<sup>۸</sup> که هر دو سال موضوعات اولویت دار تحقیقاتی در حوزه بازاریابی را مشخص می‌نماید برای دوره ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ همکاری فروش و بازاریابی را به عنوان یکی از موضوعات اولویت دار تحقیقاتی اعلام کرده است (MSI, ۲۰۱۴).

این تحقیق با یک سوال محوری کلی که چگونه می‌توان رابطه مناسبی بین بخش های فروش و بازاریابی ایجاد کرد و رابطه مناسب بین آنها چه پی‌آمدهایی برای سازمان به همراه خواهد داشت شروع گردید. ماهیت تحقیق اکتشافی بوده و هدف ارائه تبیینی جدید از پدیده رابطه فروش و بازاریابی بوده است. تحقیق کیفی با رویکرد مطالعه موردی چندگانه برای پاسخگویی به سوال تحقیق انتخاب شد. رویکرد تحقیق در تجزیه و تحلیل یافته ها و توسعه چارچوب نظری مبتنی بر رویکرد "حدس خلاقانه"<sup>۹</sup> بوده است (Dubois & Gadde, ۲۰۰۲, ۲۰۱۴).

با توجه به چارچوب نظری ارائه شده در مقاله قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) تحقیق حاضر در قالب یک مطالعه موردی تجربی به بررسی میدانی موضوع تحقیق پرداخته است. همانطور که در بحث روش‌شناسی تحقیق اشاره خواهد شد بر اساس رفت و برگشت بین داده ها و نظریه های موجود، چارچوب نظری تحقیق به صورت تدریجی تکوین می‌یابد. این مقاله تفاوت‌های مهمی هم به لحاظ محتوایی و هم به لحاظ روش‌شناختی با مقاله قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) دارد، و مطالبی که در ادامه خواهد آمد تفاوت‌ها را به اختصار در بخش‌های مختلف تحقیق مشخص می‌کند. مقاله قبلی یک مقاله مفهومی بود، اما این مقاله یک مقاله تجربی بر اساس نتایج مطالعات موردی است و در خروجی های تحقیق استنادات مشخصی به مشاهدات میدانی شده است. از طرف دیگر چارچوب نظری تحقیق هم به لحاظ نوع

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

روابط و هم به لحاظ نحوه تعریف و تدقیق سازه‌ها تغییر یافته است که در ادامه به آن اشاره خواهد شد. منظرهای نظری تحقیق از قبیل اضافه شدن "نگاه مبتنی بر منابع"<sup>۱۰</sup> تعدد بیشتری دارد و از طرف دیگر نظریات دوسوتوانی به ویژه از منظر الگوهای تحقق دوسوتوانی بیشتر بسط داده شده است. با توجه به اینکه این تحقیق از جنبه روش‌شناختی نیز مشارکت نظری داشته است در بحث روش‌شناسی تحقیق این موضوع در حد نیاز تشریح شده است.<sup>۱۱</sup> همچنین در این تحقیق با توجه به مصادیق عملی ذکر شده در مورد سازه‌های مختلف، کاربردهای عملی این تحقیق نسبت به مقاله قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) می‌تواند تفاوت قابل توجهی داشته باشد.

در ادامه این مقاله پیشینه ادبیات تحقیق مرور و سپس روش تحقیق ارائه می‌شود. در قسمت بعد ابتدا مروری اجمالی روی چارچوب نظری تحقیق که خروجی اصلی مطالعه است صورت می‌گیرد و در ادامه اجزای این چارچوب نظری بر مبنای یافته‌های میدانی و تطبیق آن با ادبیات مرتبط ارائه می‌شود. در نهایت با بحث و بررسی روی یافته‌های تحقیق، کاربردهای نظری و عملی تحقیق تشریح می‌شود.

### **بخش اول: پیشینه ادبیات موضوع تحقیق**

#### **رابطه بین بازاریابی و فروش:**

همکاری بین بخش بازاریابی و سایر دپارتمانهای سازمان موضوعی ریشه دار در ادبیات بازاریابی است. اکثر تحقیقات قبلی صورت گرفته روی همکاری بازاریابی با دپارتمانهای غیرمشابه بوده است اما از نظر مدیران اجرایی چالش اصلی روی همکاری با دپارتمانهای مشابه مثل فروش است (Jaworski, ۲۰۱۱; Montgomery & Webster, ۱۹۹۷).

موضوع چالش رابطه فروش و بازاریابی با انتشار مقاله کاتلر در مجله "مرور کسب و کار هاروارد"<sup>۱۲</sup> توجه افراد حرفه‌ای و آکادمیک را به موضوع بیشتر جلب کرد (Kotler et al., ۲۰۰۶). بخش اعظم تحقیقات صورت گرفته به دنبال شناسایی راهکارهایی برای بهبود همکاری و یکپارچه سازی رابطه فروش و بازاریابی به صورت عام بوده است. به عنوان مثال راوی و همکارانش راهکارهای یکپارچه سازی بین فروش و بازاریابی را در قالب یک چارچوب نظری به چهار دسته راهکارهای سیستمی، فرهنگی، فرآیندی و انسانی دسته بندی کرده اند (Rouziès et al., ۲۰۰۵). همچنین تمایزات بین فروش و بازاریابی از جنبه

رویکردهای آنها در تمرکز به محصول، بازار، افق زمانی و سایر عوامل مربوطه نیز در مقاله تاثیرگذار هامبورگ و همکاران مورد بررسی قرار گرفته است (C. Homburg & Jensen, ۲۰۰۷).

حلقه مفقوده مهم در تحقیقات جاری مسیر حرکت از همکاری/تمایز به عملکرد سازمانی است. به عبارت دیگر باید مشخص شود که چگونه تمایز و یکپارچه سازی بین فروش و بازاریابی می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان منجر شود. همانطور که در این تحقیق نشان داده خواهد شد ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری یکی از مسیرهای تاثیرگذار استراتژیک رابطه فروش و بازاریابی است.

### مفهوم دوسوتوانی در ادبیات استراتژی، تئوری سازمان:

سازمانها همواره با تحقق اهداف دوگانه ای مواجه هستند که عملاً مدیریت سازمان را با چالشهای جدی مواجه می‌کند. به تعبیر برخی اندیشمندان تئوری سازمان دستیابی به این اهداف متعارض فلسفه اصلی شکل‌گیری سازمانها است (Birkinshaw & Gupta, ۲۰۱۳). یکی از مهم‌ترین چالشهایی که سازمانها با آن مواجه هستند بالانس بین اکتشاف و بهره‌برداری است (March, ۱۹۹۱). به تعبیر مارچ بهره‌برداری شامل مفاهیمی همچون اصلاح، انتخاب، تولید، کارایی و اجرا است و اکتشاف شامل مفاهیمی همچون جستجو، ریسک‌پذیری، آزمودن، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری است. اکتشاف نگاهی بلندمدت دارد و بنیان آن بر انطباق با تحولات محیطی است به طوری که بتواند مسیرهای ارزش‌آفرینی جدیدی شناسایی شود و بقای سازمان در بلندمدت تضمین شود اما بهره‌برداری نگاهی کوتاه‌مدت دارد و بنیان آن بر ارتقای کارایی از طریق استفاده حداکثر از منابع موجود سازمان مانند بهینه‌سازی فروش در محصولات و بازارهای فعلی است (Gibson & Birkinshaw, ۲۰۰۴; Lavie, Stettner, & Tushman, ۲۰۱۰). پرداختن بیش از حد به بهره‌برداری باعث می‌شود که سازمان از تغییرات محیطی غفلت کند و بقای سازمان در بلندمدت با چالش مواجه شود. از طرفی توجه بیش از حد به اکتشاف نیز باعث می‌شود سازمان نتواند عایدی لازم از سرمایه‌گذاری‌های خود را داشته باشد و لذا سازمان با چالش‌های عملکردی مواجه می‌شود (March, ۱۹۹۱). رویکرد غالب در ادبیات دوسوتوانی که به نوعی مورد اتفاق نظر اندیشمندان اصلی حوزه دوسوتوانی است اتخاذ رویکرد ترکیبی است.

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

به عبارت دیگر سازمانها می‌توانند و لازم است ترکیبی از اکتشاف و بهره‌برداری را دنبال نمایند (Benner & Tushman, ۲۰۱۵; Birkinshaw & Gupta, ۲۰۱۳).

در تحقیقات دوسوتوانی بر رابطه مثبت بین دوسوتوانی و عملکرد سازمان تاکید شده است. مطالعات نشان می‌دهد در شرایط مختلف این رابطه مثبت بوده است (Junni et al., ۲۰۱۳). بنابراین تاکید محققان بر این است که به جای تبیین رابطه دوسوتوانی با عملکرد سازمان تحقیقات باید متوجه شناسایی مکانیزمهای تحقق دوسوتوانی در سازمان باشد (Benner & Tushman, ۲۰۱۵). در تحقیقات موجود چهار الگو<sup>۱۳</sup> برای تحقق دوسوتوانی شناسایی شده است. این چهار الگو عبارتند از: تفکیک ساختاری<sup>۱۴</sup>، تفکیک زمانی<sup>۱۵</sup>، دوسوتوانی موقعیتی<sup>۱۶</sup> و جداسازی حوزه‌ها<sup>۱۷</sup> (Lavie et al., ۲۰۱۰). تفکیک ساختاری به این معناست که واحدهایی مجزا برای پیگیری اکتشاف و بهره‌برداری ایجاد می‌نماید (Jansen et al., ۲۰۰۹). تفکیک زمانی به این معناست که سازمان در دوره های زمانی مختلف تمرکزشان به اکتشاف و یا بهره‌برداری می‌شود و در طول زمان بین این دو گرایش رفت و برگشت انجام می‌دهند (Lavie et al., ۲۰۱۰). در دوسوتوانی موقعیتی بر این تاکید می‌شود که هر یک از افراد سازمانها می‌توانند هم درگیر اکتشاف و هم درگیر بهره‌برداری شوند که لازمه آن ایجاد فرهنگی است که به هر دو مقوله بها دهد (W. K. Smith & Tushman, ۲۰۰۵). در جداسازی حوزه‌ها بر این تاکید می‌شود که سازمان می‌تواند بر حسب حوزه کاری در یک فعالیت رویکرد اکتشافی و در فعالیتی دیگر رویکرد بهره‌بردارانه اتخاذ نماید (Stettner & Lavie, ۲۰۱۳).

### تمایز و یکپارچه سازی:

سازمانها از زیرسیستم های مختلفی تشکیل شده اند و هر یک از زیرسیستم ها با محیطی متفاوت سر و کار دارد. ویژگی ساختاری هر یک از زیرسیستمهای سازمان متناسب با محیطی که با آن سر و کار دارند تنظیم می‌شود. با توجه به گوناگونی محیطی چاره ای جز تمایزات ساختاری بین بخش های سازمان نیست. این موضوع مبنای تئوری تمایز و یکپارچه سازی است (Lawrence & Lorsch, ۱۹۶۷) که یکی از نظریات پایه‌ای در تئوری سازمان است. از طرف دیگر سازمان جهت تحقق اهداف باید زیرسیستم های مختلف را با هم هماهنگ نماید. عملکرد مطلوب زمانی حاصل می‌شود که هم تمایز و هم یکپارچه سازی در حد زیادی در سازمان وجود داشته باشد.

موضوع همکاری و هماهنگی درون سازمان قدمتی طولانی دارد. از زمان فایول تاکنون بحث روشهای ایجاد هماهنگی موضوع مطالعه اندیشمندان مدیریت بوده است (K. G. Smith, Carroll, & Ashford, ۱۹۹۵). گالبریث روشهای ایجاد هماهنگی را بر حسب میزان پردازش اطلاعات مورد نیاز در شرایط مختلف توصیه نموده است (Galbraith, ۱۹۷۴). ایجاد هماهنگی می تواند از طریق ابزارهای مختلفی از قبیل تبیین نقش ها و وظایف، تعیین برنامه ها و اهداف، تعیین قواعد کاری، ایجاد ابزارها و سمبلهای مشترک و نزدیکی و تعامل مستقیم صورت گیرد (Okhuysen & Bechky, ۲۰۰۹).

جمع بندی این بخش نشان می دهد که تمایزات ساختاری بین فروش و بازاریابی زیاد است با این حال به دلیل پیچیدگی روابط این دو بخش و وابستگی متقابل آنها در حوزه های مختلف لازم است روشهای ویژه ای جهت بهبود هماهنگی و همکاری بین این دو بخش شناسایی شود.

### نگاه مبتنی بر منابع:

در ادبیات استراتژی دو نگاه اصلی به بحث مزیت رقابتی وجود دارد (Day, ۲۰۱۳). رویکرد اول نگاه برون گرا<sup>۱۸</sup> دارد و بر مبنای دیدگاه پورتر، منشاء مزیت رقابتی را در بهره گیری از مزیت جایگاه شرکت در بازار می بیند (Porter, ۱۹۹۱). رویکرد دوم نگاهی درونگرا<sup>۱۹</sup> و منشاء مزیت رقابتی را در دستیابی به منابعی با ارزش، کمیاب، غیرقابل کپی کردن و غیرقابل جایگزینی می بیند (Barney, ۱۹۹۱). نگاه بازاریابی به استراتژی می تواند بین این دو رویکرد مختلف پیوند بزند. بر این مبنا منشاء مزیت رقابتی دستیابی به توانمندی هایی است که بنگاه را قادر می سازد برای مشتریان خلق ارزش نماید و از آن حداکثر بهره برداری را بنماید (Hunt & Morgan, ۱۹۹۵).

**تشریح تحولات منظرهای نظری:** ابعاد نظری مورد توجه در مقاله حاضر در مقایسه با چارچوب نظری ارائه شده توسط قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) از چند جنبه جدیدتر نیز بررسی شده است. از جهت ابعاد نظری این مقاله نسبت به آن مقاله دو تفاوت مهم داشته است. اولاً نگاه مبتنی بر منابع یک نگاه نظری جدید بر پدیده تحت بررسی است که یافته

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

های میدانی الهام بخش محققان جهت رجوع به این ادبیات بوده است. تحقق دوستوانی مستلزم بهره‌گیری از توانمندی‌ها و شایستگی‌های مختلف در هر یک از واحدهای فروش و بازاریابی است که بر مبنای داده‌های تجربی ابعاد مختلف شایستگی‌ها تبیین شده است. ثانیاً در بحث دوستوانی سازمانی الگوهای تحقق دوستوانی بسط داده شده است. مقاله قدی آرنی و نجمی (۱۳۹۳) به صورت ضمنی<sup>۲۰</sup> صرفاً روی تحقق دوستوانی از طریق تمایزات ساختاری متمرکز بوده است، اما در این تحقیق همانطور که در بخش مرور ادبیات ذکر شد الگوهای چهارگانه تحقق دوستوانی تشریح شده است و در بخش نتایج مصادیق این الگوها تشریح خواهد شد.

### بخش دوم: روش‌شناسی تحقیق

همانطور که قبلاً گفته شد "زمینه مطالعه"<sup>21</sup> پدیده مورد بررسی تحقیق (رابطه فروش و بازاریابی) از پیچیدگی بالایی برخوردار است. سطح بالای وابستگی بین بخش‌ها، تشابه فعالیتها، دنیای فکری متفاوت، همکاری در عین رقابت، مکانیزمها و ساختارهای ارتباطی درهم‌تنیده و پیچیده همه و همه زمینه مطالعه منحصر به فردی را ایجاد کرده است. در جایی که چارچوب نظری تحقیق از قبل با دقت مشخص نیست و لذا با مسئله چگونگی<sup>۲۲</sup> و پیوستگی<sup>۲۳</sup> مواجه هستیم و در جایی که هدف ارائه تبیینی برای توضیح چرایی<sup>۲۴</sup> روابط بین اجزاء هستیم و لازم است روی سازه‌های مدل بر مبنای زمینه مطالعه تحقیق "تدقیق" صورت گیرد در چنین شرایطی تحقیق کیفی با استراتژی "موردکاوی چندگانه"<sup>۲۵</sup> به عنوان روشی مناسبی جهت توسعه و تدقیق تئوری توصیه شده است (Eisenhardt, 1989; Ketokivi & Choi, ۲۰۱۴; Piekari, Plakoyiannaki, & Welch, ۲۰۱۰; Yin, ۲۰۰۹).

### هستی‌شنایی و معرفت‌شناسی تحقیق:

هستی‌شناسی تحقیق مبتنی بر رئالیسم انتقادی<sup>۲۶</sup> بوده است. بر مبنای این رویکرد باور محقق این است که دنیایی عینی<sup>۲۷</sup> خارج از ذهن محقق وجود دارد و امکان شناسایی روابط حاکم بر این دنیای بیرونی تا حدی وجود دارد. اما این رویکرد می‌پذیرد که داده‌های جهان خارج متأثر از شناخت و تجربیات فردی افراد است و لذا نگاه ما به جهان خارج مبتنی بر تئوری<sup>۲۸</sup> است (Easton, ۲۰۱۰). لذا درک ما از جهان بیرونی بر اساس سازه‌های اجتماعی<sup>۲۹</sup> "وابسته به طرز تفکر شخصی"<sup>۲۹</sup> است. لذا این رویکرد در عین پذیرش اثبات‌گرایی<sup>۳۰</sup> رگه



هایی از ساختارگرایی را لاجرم می‌بیند. برخی محققان این رویکرد را واقع‌گرایی ساختارگرا نامیده‌اند (Järvensivu & Törnroos, ۲۰۱۰).

### رویکرد تحقیق در توسعه تئوری و استنتاج:

به طور کلی دو رویکرد قالب در توسعه تئوری در تحقیقات اجتماعی رویکرد قیاسی و استقرایی<sup>۳۱</sup> است. در استقرا با مشاهده داده‌های محدود تعمیم جزء به کل صورت می‌گیرد و در رویکرد قیاسی با استفاده از تئوری‌های موجود ادعایی عام ارائه می‌شود و سپس با رویکرد فرضی-قیاسی<sup>۳۲</sup> مورد آزمون قرار می‌گیرد (Mantere & Ketokivi, ۲۰۱۳). اما در جایی که تحقیق ماهیتی اکتشافی داشته باشد رویکرد سومی تحت عنوان "حدس خلاقانه"<sup>۳۳</sup> توصیه شده است (Timmermans & Tavory, ۲۰۱۲). تفاوت مهم این رویکرد با رویکردهای دوگانه قبلی در نحوه استنتاج است. اگر چه در این رویکرد یک تئوری اولیه وجود دارد اما تدقیق و توسعه تئوری ماهیتی "در حال تحول"<sup>۳۴</sup> دارد. پیشران اصلی خلق تئوری مشاهده داده‌هایی است که با باورهای رایج ما در ادبیات موجود تطابق ندارد و از این رو محقق با رویکردی خلاقانه به دنبال ارائه تبیینی متفاوت جهت توضیح مشاهدات خود می‌رود (Reichertz, ۲۰۱۰). بر این مبنا است که در منطق و فلسفه علم این استدلال را استنتاج به قصد بهترین تبیین<sup>۳۵</sup> نامگذاری کرده‌اند. نکته مهم این است که در این رویکرد چارچوب نظری اولیه صرفاً یک مبنا جهت ورود به فیلد است و داده‌های میدانی می‌تواند مسئله تحقیق را هم از نظر سوال و هم از نظر تئوریهای مرتبط دستخوش تغییراتی بنماید و حتی تغییراتی در روش تحقیق ایجاد نماید (Klag & Langley, ۲۰۱۳).

### روش انتخاب موردهای مطالعاتی:

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در انتخاب مطالعات موردی عوامل متعددی در نظر گرفته شده است. بزرگ بودن شرکتها (بالای ۳۰۰ نفر نیرو)، بهره‌گیری از واحدهای مجزای فروش و بازاریابی، فعالیت در تولید کالاهای مصرفی پرگردش از ویژگی‌های کیس‌های انتخاب شده بوده است. همچنین با توجه به تمرکز تحقق به رویکرد دوستوانی معیار دوستوانی در عملکرد سازمان به ویژگی کیس‌ها اضافه شد. تمرکز به صنایع مصرفی به این دلیل بوده است که ماهیت رابطه فروش و بازاریابی در صنایع مصرفی نسبت به محصولات صنعتی پیکربندی‌های کاملاً متفاوتی دارند (C).

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

(Homburg, Jensen, & Krohmer, 2008). تمایزات متعدد بین آنها دستیابی به سازه‌هایی دقیق و شنایابی الگوهایی یکنواخت را با مشکل مواجه می نمود.

### روشهای جمع‌آوری داده‌ها:

منبع اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته بوده است. لازم به ذکر است که اگرچه در همه مصاحبه‌ها تلاش گردید با یک پروتکل قبلی پیش رود اما پروتکل مصاحبه‌ها به تدریج با دقیق تر شدن یافته‌های تحقیق اصلاح شده است. در

این تحقیق ۲۲ مصاحبه با مدیران ارشد سازمانهای تحت مطالعه صورت گرفته است. علاوه بر این جهت شناخت بهتر شرکتها مستندات سازمانی و سایت اینترنتی آنها مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین جهت شناخت بهتر محصولات شرکتها در بازار در قالب بازدید خرده‌فروشی<sup>۳۶</sup> مورد بررسی قرار گرفته است. در یکی از شرکتها تبادل نظر مدیران از طریق برگزاری سه کارگاه آموزشی با حضور مدیران ارشد سازمان حول رابطه فروش و بازاریابی صورت گرفته است. همچنین دو کارگاه آموزشی برگزار شده است و تلاش گردیده از نظرات متخصصان بازاریابی جهت کامل شدن چارچوب نظری استفاده شود. یکی از کارگاه‌ها در کنفرانس بین‌المللی مدیریت و دیگر در کارگروه بازاریابی فارغ‌التحصیلان دانشکده مدیریت و اقتصاد شریف بوده است. برخی محققان رویکرد مبتنی بر حدس خلاق اینگونه جلسات را محلی مناسب جهت کسب ایده‌های مناسب برای جهش‌های نظری عنوان کرده‌اند. در کارگاه‌های برگزار شده نتایج میانی تحقیق ارائه شده است و هدف اصلی یافتن ایده‌هایی جهت تکمیل چارچوب نظری در آن مقطع زمانی و بهره‌گیری از نگرش‌های کاملاً جدید و متفاوت بوده است. با توجه به یادداشت برداری دقیق نکات برگرفته از کارگاه‌ها بعضاً توانسته‌ایم تحولاتی جدی در ادامه تحقیق از قبیل وارد کردن سازه‌های جدید و یا استفاده از منظرهای نظری نو داشته باشیم.

جدول شماره ۱: معرفی موردهای مطالعه شده				
نام شرکت	محصولات	تعداد پرسنل	قدمت	جایگاه فروش و بازاریابی

بازاریابی در سطح هلدینگ و فروش در شرکت پخش متعلق به گروه	حدود ۵۰	بالای ۱۰۰۰ نفر	آدامس، بیسکوئیت، شکلات، اسنک و ...	گروه صنعتی مینو
بازاریابی در شرکت تولید و فروش در شرکت پخش (هر دو دارای سهامداری مشترک)	حدود ۳۰	بالای ۳۰۰ نفر	محصولات غذایی از قبیل کشک، آب لیمو، کنسروجات، رب و ...	صنایع غذایی سمیه
فروش در شرکتهای متعدد پخش و بازاریابی در کارخانجات	حدود ۴۰	بالای هزار نفر	محصولات غذایی، محصولات سلولزی، محصولات آرایشی و بهداشتی و ...	گروه صنعتی گلرنگ
فروش و بازاریابی داخل یک شرکت	حدود ۱۵	بالای ۳۰۰ نفر	محصولات دسر	شرکت دنون سحر
بازاریابی در سطح هلدینگ و بخشی از فروش داخل هلدینگ و بخشی در شرکتهای پخش بیرونی	حدود ۴۰	بالای ۵۰۰ نفر	محصولات مصرفی در اتومبیل، محصولات بهداشت شخصی، محصولات بهداشت خانواده	گروه فومن شیمی

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

در تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه منبع استفاده شده است. منبع اول الهام گرفتن از کدگذاری داده‌ها بر مبنای نظریه پرداززی بنیادین<sup>۳۷</sup> بوده است (Strauss, Corbin, & others, ۱۹۹۰). منبع دوم استفاده از ابزارهای پیشنهادی توسط مایلز و هوبرمن از قبیل ماتریس‌ها<sup>۳۸</sup> و شبکه‌ها<sup>۳۹</sup> بوده است (Miles, Huberman, & Saldaña, ۲۰۱۳). منبع سوم کدگذاری بر مبنای رویکرد حدس خلاق بوده است (Flick, ۲۰۱۳). در این تحقیق منابع سه‌گانه تلفیق شده است و رویکردی تلفیقی بدست آمده است. در رویکرد تلفیقی تحلیل داده‌ها فرآیندی سه مرحله‌ای را طی می‌کند. در مرحله اول کدگذاری باز<sup>۴۰</sup> بر اساس گفته‌های "کلمه به کلمه"<sup>۴۱</sup> صورت می‌گیرد. در مرحله دو دسته‌بندی سطح اول کدها بر اساس

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

تشابهات موجود در کدهای باز صورت می‌گیرد و در مرحله سوم به نوعی تجزیه صورت می‌گیرد و تلاش می‌گردد سازه‌ها با حداکثر تجزیه بدست آیند. سازه‌های سطح سوم می‌تواند هم کاملاً بر بنیان یافته‌های میدانی باشد و لذا باعث خلق سازه‌های کاملاً جدید شود و هم می‌تواند با تطبیق با تئوریهای مختلف بر مبنای تئوریهای موجود سازه‌ها نامگذاری شود. این رویکرد در ادبیات تحقیقات کیفی کدگذاری نظری<sup>۴۳</sup> نامگذاری شده است. این رویکرد باعث می‌شود هم خلاقیت در توسعه سازه‌های جدید وجود داشته باشد و هم از تولید سازه‌های کاملاً مشابه (و به نوعی اختراع مجدد چرخ) پرهیز شود. جهت تحلیل داده‌ها و ارائه فرآیند کدگذاری از جداول ساختار داده‌ها استفاده شده است. توسعه تئوری بر مبنای روابط محتمل بین سازه‌های سطح سوم (کدهای نظری) صورت گرفته است. بر مبنای مشاهدات میدانی و تطبیق آن با تئوری‌های موجود مکرراً چارچوب نظری اصلاح شده است به نحوی که خروجی نهایی هم بهترین تبیین را از پدیده ارائه نماید و هم واجد ویژگی‌هایی عملگرایانه<sup>۴۴</sup> مثل سادگی، خلاقیت و جذابیت باشد (Ketokivi & Mantere, ۲۰۱۰).

### بخش سوم: یافته‌های تحقیق و تحلیل نتایج

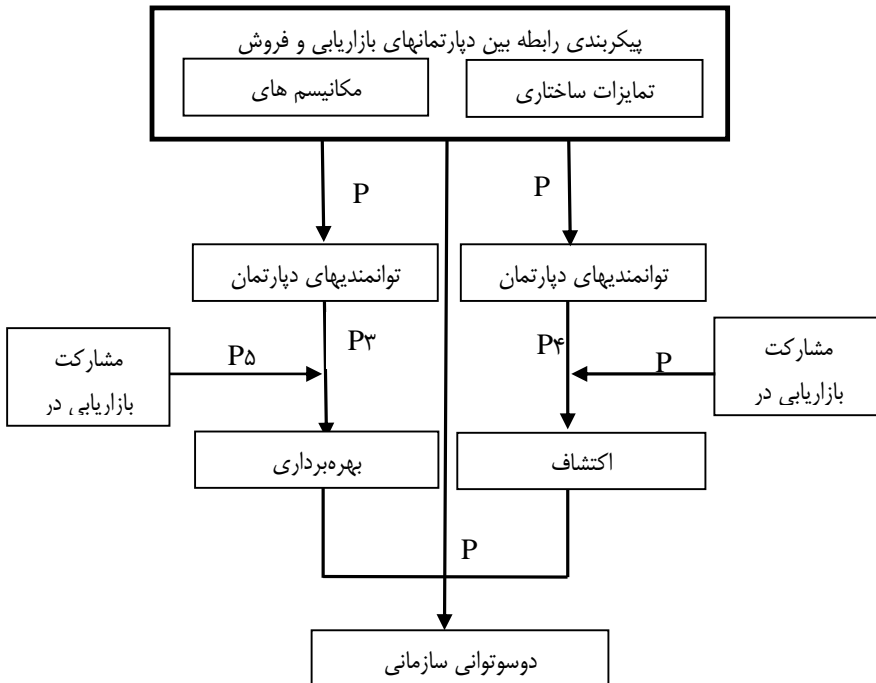
#### معرفی چارچوب مفهومی

همانطور که قبلاً بیان شد هدف تحقیق توسعه یک چارچوب نظری و تدقیق آن جهت تبیین رابطه بین بخش‌های فروش و بازاریابی بوده است. یافته‌های میدانی و تطبیق آن با تئوریهای مختلف در حوزه مدیریت منجر به خلق چارچوبی جدید در این مقاله شده است. چارچوب نظری نهایی در این قسمت به صورت اجمالی معرفی می‌شود و در بخش‌های دیگر سازه‌های موجود در چارچوب نظری و روابط بین آن شرح و بسط داده می‌شود. در شکل ۱ چارچوب مفهومی مقاله نشان داده شده است. خروجی تحقیق نشان می‌دهد که نتیجه مهم و استراتژیک طراحی مناسب رابطه بین بخش‌های فروش و بازاریابی، تحقق دوسوتوانی است. سازمانهای دوسوتوان قادرند اکتشاف و بهره‌برداری را با هم ترکیب نمایند و بدین ترتیب با افزایش کارایی و درآمدزایی هم عملکرد خود در کوتاه‌مدت را افزایش می‌دهند و هم با انعطاف‌پذیری و تطبیق با تحولات محیط به صورت اکتشافی وارد ساختهای جدیدی می‌شوند که رشد و بقای بلندمدت خود را تضمین می‌نمایند. واحد بازاریابی گرایش به فعالیتهای اکتشافی و واحد فروش گرایش به فعالیتهای بهره‌بردارانه دارد. با این حال

تحقق اکتشاف و بهره‌برداری درون این دو واحد مستلزم بهره‌گیری از یک سری توانمندی‌ها است. از طرف دیگر نه واحد فروش و نه واحد بازاریابی به تنهایی نمی‌توانند رویکردهای مرتبط با جهت‌گیری خود را محقق نمایند و نیازمند پشتیبانی متقابل از واحد دیگر هستند. واحد فروش می‌تواند فعالیتهای اکتشافی واحد بازاریابی را تقویت نماید و واحد بازاریابی می‌تواند فعالیتهای بهره‌بردارانه در واحد فروش را تقویت نماید. در نهایت نشان داده می‌شود که پیکربندی رابطه فروش و بازاریابی می‌تواند الگوهای مختلف دوستوانی سازمانی را محقق نماید.

### تمایزات ساختاری بین بازاریابی و فروش:

واحدهای فروش و بازاریابی ماهیتی کاملاً متفاوت دارند به حدی که برخی محققان بر این باورند دنیای فکری این دو واحد در چگونگی تفسیر تغییر و تحولات موثر در ارتباط با بازار و مشتریان کاملاً متفاوت است (C. Homburg & Jensen, 2007). از طرف دیگر



شکل ۱: چارچوب مفهومی

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

تمایزات ساختاری ابزاری مهم در تحقق دوسوتوانی سازمانی عنوان شده است (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). بررسی صورت گرفته در این تحقیق جنبه‌های مختلفی از تمایزات ساختاری بین فروش و بازاریابی را شناسایی نموده است. جدول شماره ۱ بخشی از تفاوت‌های ساختاری فروش و بازاریابی را با زبان مخاطبان بیان می‌کند.

### مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی بین بازاریابی و فروش:

همانطور که در قسمت مرور ادبیات اشاره شد راهکارهای متنوعی برای ارتقای هماهنگی و همکاری بین‌واحدی پیشنهاد می‌شود (Okhuysen & Bechky, 2009). در حوزه همکاری فروش و بازاریابی راهکارهای که روی آن تاکید می‌شود الهام گرفته از ادبیات غنی همکاری است اما رابطه فروش و بازاریابی شرایط منحصر به فردی دارد که ارتقای همکاری بین این دو واحد را کاری پیچیده کرده است. وابستگی متقابل، درهمتنیدگی فعالیت‌ها، تشابه فعالیتها، رقابت بر جذب منابع از ویژگیهای این رابطه منحصر به فرد است. در این تحقیق طیف متنوعی از راهکارهای همکاری بین دو بخش شناسایی شده‌اند. جدول شماره ۲ طیف گسترده‌ای از راهکارها جهت بهبود همکاری و هماهنگی بین بخش های فروش و بازاریابی شناسایی نموده است و آنها را دسته بندی کرده است.

### تاثیر پیکربندی رابطه بین بخش های فروش و بازاریابی بر ایجاد واحدهایی با توانمندی‌های خاص:

همانطور که در قسمت قبل عنوان شد پیکربندی بخش‌های فروش و بازاریابی از طریق اتخاذ تمایزات ساختاری و به کارگیری مکانیسم‌های یکپارچه سازی جهت ارتقای هماهنگی و همکاری بین دو بخش صورت می‌گیرد. چنین رویکرد عامدانه و با سیاستگذاری مدیران ارشد سازمان انجام می‌شود. واحد بازاریابی ماهیتی اکتشافی پیدا می‌کند و واحد فروش تمرکزش روی بهره‌برداری است. به صورت متعدد مدیران بر این موضوع تاکید می‌نمودند که این تفاوتها باید پذیرفته شود و بر مبنای آن واحدهایی با قابلیت‌های متفاوت شکل گیرد. همانطور که یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید:

*"من مسئله در یک سطح بالاتر می بینم که تیم مدیریت ارشد باید این دو گروه متفاوت را مدیریت کند به نحوی که در کار هیچ کدام خدشه وارد نشود. این هنر آن مدیر است. به*

نظر من این نقطه اتصال یک مدیریت خاصی می خواهد. یک فروشنده نمی تواند بازاریاب خوب باشد و یک بازاریاب نمی تواند فروشنده خوبی باشد. ممکن است استثنا داشته باشد ولی معمولش این است... به نظر من هر دو نگاه لازم است و نمی توان انتظار هر دو را از یک نفر داشت. هر یک باید کار خودشان را بکنند." (مدیرعامل)

بنابراین بر مبنای تحلیل ارائه شده دو پیشنهاد نظری ارائه می شود:

✓ P۱: پیکربندی بخش های فروش و بازاریابی (با پذیرش تمایزات ساختاری و به کارگیری مکانیسم های یکپارچه سازی) باعث شکل گیری دپارتمان فروش با گرایش توانمندیهای بهره برداری می شود.

✓ P۱: پیکربندی بخش های فروش و بازاریابی (با پذیرش تمایزات ساختاری و به کارگیری مکانیسم های یکپارچه سازی) باعث شکل گیری دپارتمان بازاریابی با گرایش توانمندیهای اکتشاف می شود.

### توانمندیهای با جهت گیری بهره برداری<sup>۴۵</sup> در واحد فروش:

اکتشاف و بهره برداری هر یک توانمندیهای ها و جهت گیری های سازمانی خاص خود را نیاز دارد. این توانمندیها خود را در سیستم های انگیزشی، فرهنگ کاری، شایستگی های سازمانی و ... نشان می دهد (O'Reilly & Tushman, 2007). بدون بهره گیری از این توانمندیها انتظار فعالیتهای اکتشافی را نمی توان از واحد فروش داشت. مطالعات موردی ما بر این موضوع تاکید می نماید که بنیان واحد فروش بر بهره گیری از توانمندیهای با جهت گیری بهره برداری است. مطالعات میدانی هشت توانمندی محوری را در ارتقای بهره برداری در واحد فروش شناسایی نموده است. این هشت توانمندی عبارتند از "مدیریت نیروی انسانی"، "شناخت محصول و بازار"، "تخصیص بهینه تلاش های فروش"، "سیستم اطلاعاتی قوی"، "مدیریت هزینه ها به صورت اثربخش"، "مهارت در جلب اعتماد مشتریان"، "توانایی شبکه سازی" و "نظم و دیسیپلین در زمانبندی مراجعات و مذاکرات فروش".

لذا با توجه به مشاهدات میدانی پیشنهاد نظری ذیل ارائه می شود:

✓ P۳: بهره گیری از "توانمندیهای با جهت گیری بهره برداری" در دپارتمان فروش سطح "بهره برداری" را در سازمان بالا می برد.

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه  
بخش‌های فروش و بازاریابی

### توانمندی‌های با جهت‌گیری اکتشاف<sup>۴۶</sup> در واحد بازاریابی:

همانطور که بهره‌برداری توانایی‌های مرتبط با خود را نیاز دارد اکتشاف نیز مستلزم بهره‌گیری از توانمندی‌های ویژه است. توانمندی‌های اکتشافی واحد بازاریابی که در این تحقیق شناسایی شده‌اند عبارتند از: "درک عمیق از بازار و مشتریان"، "شناخت ماهیت فروش و کانال‌های عرضه"، "توانایی راهبری فرآیند توسعه محصول جدید"، "فرموله کردن استراتژی‌های بلندمدت"، "قدرت متقاعدسازی واحد فروش در اجرای استراتژی‌ها" و "قدرت تجزیه و تحلیل و دیدنقادانه"

به عنوان مثال یکی از مدیران بازاریابی اینگونه بیان می‌کند:

"من فکر می‌کنم اگر نگاه بلندمدت داشته باشیم اینجا یکی از مقوله‌های مهم بحث NPD است. اینکه نیاز مشتری را پیدا کنیم و کالا را به آن عرضه کنیم بحث کلیشه‌ای شده است ولی نکته مهم همین‌جاست. رقابت سنگین شده است. محصول فعلی ممکنه است مزیت داشته باشد ولی در بلندمدت این قطعی نیست. اینجا واحد بازاریابی است که می‌تواند به داد ما برسد که بدانند که نیاز پیدا و پنهان بازار چیست."

لذا با توجه به مشاهدات میدانی پیشنهاد نظری ذیل ارائه می‌شود:

✓ P۴: بهره‌گیری از "توانمندی‌های با جهت‌گیری اکتشاف" در دپارتمان بازاریابی سطح "اکتشاف" را در سازمان بالا می‌برد.



جدول شماره ۲: تمایزات ساختاری			
ویژگی ساختاری	دپارتمان بازاریابی	دپارتمان فروش	نقل قول ها
تمایز در نحوه سازماندهی	سازماندهی حول محصول	سازماندهی حول بازار	در ساختار فعلی یک معاونت بازاریابی و یک معاونت فروش تحت نظارت مدیر عامل فعالیت می نمایند. این دو واحد مستقل از یکدیگرند. در معاونت بازاریابی یک مدیر ارشد بازاریابی داریم که مدیران برندها به آن فرد گزارش می دهند. تحت نظر مدیران برند دستیاران قرار دارند. در معاونت فروش مدیر فروش تهران و مدیر فروش شهرستانها را داریم که تحت نظر آنها مدیران مناطق area sales manager قرار دارند.
جهت گیری متفاوت زمانی	بلندمدت	کوتاه مدت	بازاریابی بلند مدت نگر است اما فروش نگاه کوتاه مدت دارد. نه اینکه کارکرد کوتاه مدت بازاریابی نداشته باشد اما بیشتر انتظار بلند مدت از بازاریابی می رود.
تفاوت زمانی	زبانی فنی مبتنی بر ترمینولوژی بازاریابی	زبان کف بازاری	از طرف دیگر تئوری های بازاریابی می تواند ریشه تعارض باشد. تیم فروش معمولاً آموزشی از مارکتینگ نمی بینند. ممکن است مارکتینگ دنبال building brand باشد اما فروش اینها را نمی فهمد. مارکتینگ خیلی حسی و اجتماعی است و لذا همه فکر می کنند که همه چیز در مورد آن می دانند وقتی که انتظاراتی در راستای برنامه های بازاریابی دارند تیم فروش اینها را نمی فهمد. در طراحی بیلبرد ممکن است خیلی مفهومی باشد باشد ولی فروشی ها می گویند که باید خیلی ساده باشد. (مدیر بازاریابی)
تفاوت جهان بینی	مبتنی بر علم	مبتنی بر هنر	فروش هنر است و مارکتینگ علم. باید علم و هنر با هم باشد. فروشی ها احساسی هستند اگر چیزی را قبول نداشته باشند می توانند آن را خراب کنند. (مدیر عامل شرکت پخش)
قیمت گذاری	قیمت premium	گزارش به قیمت پائین	روی قیمت گذاری معمولاً تعارض داریم. روی تخفیفات به مغازه دار (که فروش به آن اصرار دارد) تعارض داریم. نباید مغازه دار به تخفیفات عادت کند. (قیمت گذاری منشا تعارض) فروش ساپورتهای بی نهایت می خواهد اما بازاریابی منابع محدودی دارد. (مدیر بازاریابی)
جایگاه و کلاس اجتماعی	جایگاه اجتماعی پائینتر، مهارت ارتباطی، تحصیلات کمتر	جایگاه اجتماعی پائینتر، مهارت تحصیلات کمتر	فروشی ها یک مقدار شومن هستند. احساساتشان بالا است. به ذره شاید بزرگنمایی هاشون بیشتر باشد متأسفانه شاید بگم که صداقت هاشون یک مقداری کمتر است. بیشتر از جنس تجربی هستند حداقل در مملکت ما کسی آنها را چیزی حساب نمی کند. کسی که هیچ راهی ندارد پا در راه فروش می گذارد حالا شاید بعضی هایشان در این حوزه به موفقیت هایی برسند ولی آگهی ها را که نگاه کنید همه جا آگهی برای جذب ویزیتور هست و دیگر کسی به خاطر علاقه سراغ این کار نمی آید. آدم هایی که تو این حوزه می آیند کمتر علمی هستند اما کسانی که وارد حوزه مارکتینگ می شوند علمی تر هستند و بیشتر صحبت از تئوری می کنند. منطقی ترند. به مقداری با تخیل هستند.
ماهیت فعالیتها	پروژه ای	روتین	ماهیت فعالیت های فروش خیلی زمان بر نیست. زمینه سازی خاصی را نمی خواهد اما مارکتینگ زمانبندی دقیقی دارد. این زمانبندی های خیلی اوقات توسط فروش ملاحظه نمی شود. تعارض زمانی رخ می دهد که مثلاً فروش نیازی دارد ولی خیلی سریع پاسخ می خواهد.

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره داری از طریق طراحی رابطه  
بخش‌های فروش و بازاریابی

جدول شماره ۴: مکانیسم های یکپارچه‌سازی		
گروه بندی	دسته	نقل قول
ساختار حاکمیتی	هیئت مدیره مشترک	نوع سهام و تداخل سهام شرکتهای روی نحوه ارتباط آنها با یکدیگر اثر می‌گذارد. اگر اعضای هیئت مدیره به شکل ضربدری باشند در جریان کار یکدیگر قرار می‌گیرند.
ساختاری	انجام trade marketing	افراد مرچندایزینگ همکاران بازاریابی هستند که به صورت استخدامی و یا قرارداد ساعتی همکاری دارند. بین مرچندایزرها و تیم فروش هماهنگی صورت می‌گیرد. کیس بای کیس با هم هماهنگ می‌شوند.
	ایجاد واحد بازاریابی در بخش	بعضی جاها بین بازاریابی تولید و بازاریابی پخش تفکیک وجود دارد. بازاریابی تولید روی مصرف کننده کار می‌کند و بازاریابی فروش روی کانال توزیع متمرکز می‌شود. مثلاً بازاریابی فروش در اینکه تور ویزیت چندروزه باشد، در چه کانالهای توزیعی باشیم و اعتبار چگونه باشد نقش دارد. توزیع کننده ها خود با هم رقابت می‌کنند و در این شرایط نیز بازاریابی فروش نقش دارد.
	حضور نماینده	الان با یک شرکت بین المللی کار می‌کنیم. این شرکت یک میز از ما گرفته است و نماینده خودش را در اینجا استقرار داده است و دائم گزارشات فروشنده و سرپرست فروش را می‌خواند. درست است که کار اجرایی نمی‌کند ولی این اطلاعات را مرتباً به شرکت خودش منتقل می‌کند.
	قراردادن نماینده	* یک نماینده را به تامین کننده معرفی کرده ایم. ارتباط اینها از طریق ایمیل است و از این طریق اطلاعات را به هم منتقل می‌کنند.
	مدیر تامین کالا در پخش به عنوان رابط	قبلاً از انقلاب در شرکت مدیر محصول داشتیم که حتی می‌توانست خط را بخواباند. الان مدیر تامین کالا داریم که با بازاریابی / هماهنگی فروش و تولید در ارتباط است و به نوعی منتقد سیستم فروش است
	نقش های یکپارچه ساز	هماهنگی فروش و بازاریابی را می‌توان در فعالیت های مختلف دید. مثلاً فعالیت ها را می‌توانیم بر اساس P۴ تفکیک کنیم: Product, Place, Price, Promotion... نقش product manager و brand manager در این هماهنگی ها مهم است.
	وجود یک مدیر بازاریابی و فروش	اگر رهبری خوب باشد می‌تواند فروش از بازاریابی جدا باشد و یا یک معاون فروش و بازاریابی وجود داشته باشد که اینها را با هم هماهنگ کند.
درک و فهم مشترک از کارها	ارتباطات	نباید طوری باشد که بازاریابی sign board و استیکر بزند ولی فروش خبر نداشته باشد. نباید بازاریابی سمپلینگ جایی انجام بدهد ولی فروش را اصلاً درگیر نکند.
ارتباطات بین فردی (عمودی / افقی / مورب)	برقراری تعاملات در همه سطوح	سرپرست ما و دو مرچندایزر با سرپرست های فروش مرتبط می‌شوند. موبایلهای یکدیگر را دارند. مثل اگر استند هست ولی محصول در مغازه نیست اطلاع داده می‌شود.
	تعامل و برگزاری جلسات	حداقل یک جلسه در ماه یا فروشنده ها داریم. در این جلسات خودم به عنوان مدیر عامل، پرسنل بازاریابی، بعضاً پرسنل تولید ( QC جهت شناخت مشکلات کیفی و مدیر کارخانه جهت فهمیدن درد عدم خوردن حضور دارند) ویزیتور ها خیلی ساده و روان مشکلات ما را بیان می‌کنند

	فضای آزاد ارتباطی	وظایف افراد در سازمان روشن است. جزء وظایف مدیر برند ارتباط با فروش است. با همه آزاد است که ارتباط بگیرد. حتی ویزیتور ها می توانند مستقیماً با آنها در ارتباط باشند و بالعکس
<b>برنامه و اهداف</b>	اطلاع رسانی زمانبندی ها	برای اینکه تعارضات کم بشود لازم است که جزئیات زمانبندی های به اطلاع بخش فروش رسانده شود.
<b>تشکیل کمیته ها</b>	انجام تحلیل مشترک	در زمان sales analysis باید فروش و بازاریابی با هم تحلیل را انجام دهند.
	برنامه ریزی مشترک	یک سری پیوندهای سازمانی غیر قابل شکستن بین فروش و بازاریابی می تواند وجود داشته باشد. مثلاً Sales Planning یکی از حلقه هایی است که می تواند فروش و بازاریابی را با هم هماهنگ نماید. باید بازاریابی درگیر برنامه ریزی Sales شود.
	ایجاد کمیته های مشترک	یک کمیته تبلیغات داریم که در آن نماینده بخش / بازاریابی و تولید در آن کمیته هستند.
	جلسات مشترک برای تحلیل تحولات بازار	بخش بازاریابی خود به صورت مجزا نیز جلساتی را با مدیران فروش دارد. ماهی یکی دو بار جلسه دارند. مثلاً فروش می گوید که مارچین مغازه دار خوب نیست. بسته بندی مشکل دارد. لیبل ها خوب نیست رقیب آن را طلاکوب کرده اند. چرا نوشته انگلیسی روی لیبل نیست. چرا فلان محصول را نمی دهیم. بخش بازاریابی هم در این جلسات وارد بحث با فروش می شود. این پیشنهادی که تو می دهی اصلاً خوب نیست. فلان رقیب هم همین مارچین را داده است. یا فلان شرکت هم بسته بندی شبیه ما داده است و در بازار موافق بوده است. دو طرف با بحث تلاش می کنند که همدیگر را قانع بنمایند.
<b>تعامل دو سویه جهت رفع چالش های بازار</b>	تعامل دو سویه جهت رفع چالش های بازار	ما می گفتیم که کالا نباید قیمت بخورد. چون رقیب خارجی قیمت نداشت. در هر نقطه شهر بسته به وسع خرید قیمت گذاری میشد. اما ما ملزم به قیمت گذاری بودیم. اما نهایتاً راه حل را در قیمت گذاری روی جعبه محصول دیدم تا به نوعی قیمت گذاری شده باشد. فروش این پیشنهاد را داد و بازاریابی روی آن صحه گذاشت. این یک تعامل دوسویه و زیبا بین بازاریابی و فروش بود.
<b>فرآیندی</b>	تعیین دقیق شرح وظایف	در این شرکت همه فعالیت های مشخص شده است و برای هر یک از آنها زمان مشخص شده است.
<b>درک و فهم مشترک از کارها</b>	شناخت از حوزه های متقابل	به نظر من یک نکته مهم این است که افراد بازاریابی آموزش خوبی از بازاریابی دیده باشند و گیر و گورهای فروش را بدانند. بازاریابی باید برای اینکه اکتشاف کند تحقیقات میدانی انجام دهد. بچه های فروش هم باید با این بررسی های بازاریابی آشنا باشند. بنابراین تیم فروش ما باید یک تلنگری از بازاریابی دیده باشد. باید از دو دنیا مختلف نباشند.
<b>رهبری</b>	رهبری	اگر فروش، بازاریابی و توزیع از هم جدا باشند باید یک رهبری باشد که اینها را با هم هماهنگ کند.

## تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

	مدیریت ارشد	نکته مهم در اینجا این است که بتوانیم کاری کنیم که بازاریابی نزد فروش مقبولیت داشته باشد و فروش هم نزد بازاریابی مقبولیت داشته باشد
سیستم های سازمانی	سیستم اطلاعاتی مشترک	بخش بازاریابی به صورت آنلاین به اطلاعات فروش دسترسی دارد و بخش فروش هم به اطلاعات موجودی انبار دسترسی دارد.
	سیستم دستمزد	اگر یک منفعت سازمانی نباشد هماهنگی خوب انجام نمی‌شود. مثلا اگر من محصول دیگر را توزیع کنم ممکن است سود بیشتری ببرم.
فرهنگ	ضرورت فروتنی	ما این فرهنگ سیاه و سفید را در جامعه هم داریم. چیزی بینابین نداریم. باید کار فرهنگی بشود. نباید دانشگاهی‌ها خود را تافته جدا بافته ببینند. یک جوری عجب اینجا وجود دارد.
	فرهنگ	باید یک culture باشد که ما با هم هستیم. با هم به مغازه سر می‌زنیم.
	فرهنگ کار تیمی	مسئله فرهنگ و attitude را نمی‌توانیم فراموش کنیم. در ایران اصلا فرهنگ فروش و بازاریابی نداریم. برند، برندینگ و مدیریت محصول نداریم. ما به موفقیت فردی اهمیت می‌دهیم و کار تیمی را اهمیت نمی‌دهیم.
	احترام متقابل	اگر احترام واقعی باشد اگر فروش واقعا درست بگوید باید همان عمل بشود.
قوانین و مقررات	ارتباط مشترک با عاملین	ببینید وقتی به همراه فروش با نماینده‌ها صحبت می‌کنند یک مسائلی طرح می‌شود ولی وقتی قرار باشد یک نفر جداگانه از طرف بازاریابی برود با این فضایی که الان در عمده فروشی وجود دارد یک سری مسائلی را مطرح می‌کنند که ممکن به هم بزنند. یعنی نماینده از این دو طرفه شدن سوء استفاده می‌کند.
نزدیکی مکانی	نزدیکی مکانی	نکته دیگر اینست که باید مکان فیزیکی آنها کجا باشد. باید طوری باشد که هر روز با هم صحبت کنند.

### پشتیبانی بازاریابی از فعالیتهای بهره‌بردارانه دپارتمان فروش:

همانطور که در بخش قبل به آن اشاره شد محوریت فعالیتهای دپارتمان بازاریابی بر اکتشاف و فروش بر بهره‌برداری است اما مطالعات میدانی ما نشان می‌دهد که نه اکتشاف و نه بهره‌برداری بدون همکاری متقابل واحدها محقق نمی‌شود. مدیران فروش مکررا بر این نکته تاکید می‌نمودند که دپارتمان بازاریابی نباید صرفا خود را درگیر فعالیتهای اکتشافی نماید. اتفاقا توانایی‌هایی در بخش بازاریابی وجود دارد که می‌تواند اثربخشی توانمندیهای بهره‌بردارانه در واحد فروش را تقویت نماید.

مدیران فروش انتظار دارند واحد بازاریابی در کوتاه مدت با انجام یک سری اقدامات فرآیند فروش را تسهیل نماید. بنا بر مشاهدات میدانی از جمله فعالیتهایی که در کوتاه‌مدت می

تواند پشتیبانی مناسبی برای فروش ایجاد نماید عبارتند از: "آموزش محصولات"، "تحلیل روند فروش و موشکافی مشکلات"، "تسهیل فروش کالاها با افزایش آگاهی از برند"، "انرژی دادن به تیم فروش با گوش دادن موثر به فیدبکها"، "ارائه اطلاعات تولید و برنامه های کلان توسعه ظرفیت محصولات"، "مشارکت در مذاکرات فروش به مشتریان بزرگ"، "انجام ارتباطی برای خرده فروشان و تبلیغات در نقاط فروش"

لذا نتیجه می گیریم:

✓ P۵: انجام فعالیتهای پشتیبانی فروش توسط بخش بازاریابی می تواند اثربخشی "توانمندیهای با جهت گیری بهره برداری" را در واحد فروش جهت ارتقای بهره برداری در سازمان بیشتر نماید.

### پشتیبانی فروش از فعالیتهای اکتشافی دپارتمان بازاریابی

همانطور که در قسمت قبل گفته شد واحدهای فروش و بازاریابی لازم است رویکردهای یکدیگر را تقویت نمایند و پشتیبانی لازم از تحقق اهداف محوری واحد دیگر را فراهم نمایند. واحد فروش اگر چه تمرکز اصلی اش روی کوتاه مدت و ایجاد جریان درآمدی لازم جهت بهره برداری از منابع جاری سازمان است، می تواند نقش مهمی در ارتقای اثربخشی فعالیتهای اکتشافی داشته باشد.

مطالعات موردی ما فعالیتهای پشتیبانی ذیل را از سوی واحد فروش در پشتیبانی اکتشاف شناسایی نموده است: "مشارکت در توسعه محصول جدید"، "مشارکت در فعالیتهای برندینگ"، "مشارکت در تدوین استراتژی های بازاریابی"، "پایش تحولات بازار و شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی"

لذا نتیجه می گیریم:

✓ P۶: انجام فعالیتهای پشتیبانی بازاریابی توسط بخش فروش می تواند اثربخشی "توانمندیهای با جهت گیری اکتشاف" را در واحد بازاریابی جهت ارتقای اکتشاف در سازمان بیشتر نماید.

### دوسوتوانی سازمانی

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

همانطور که قبلاً اشاره شد "دوستوانی سازمانی" یکی از اثرات استراتژیک معماری مناسب رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی است. نکته کلیدی در اینجا نقش تیم مدیریت ارشد در تحقق دوستوانی سازمانی است. سازمانها همیشه با چالش پیگیری اهدافی متضاد با هم مواجه اند اما فلسفه وجودی مدیران ارشد مدیریت این تنش‌های استراتژیک است. ترکیب رویکردهای دوگانه اکتشاف و بهره‌برداری نیز یکی از این چالش‌ها است که مدیران ارشد باید با تدابیری آن را محقق نمایند (Birkinshaw & Gupta, 2013). نقش مدیران ارشد در فهم این چالش دوگانه بسیار کلیدی است در غیر اینصورت به جای تدبیر مدیریتی حوادث و شرایط لحظه‌ای تعیین کننده سمت و سوی سازمان خواهد بود.

موضوع دوستوانی در شاخه‌های مختلف دانش مدیریت من جمله استراتژی، مدیریت تکنولوژی، یادگیری سازمانی، تئوری سازمان و ... مورد بررسی قرار گرفته است (Lavie et al., 2010). مشاهدات میدانی حاصل از مطالعات موردی ما نشان می‌دهد دنیای بازاریابی نیز می‌تواند رویکرد منحصر به فردی را در بحث دوستوانی سازمانی مطرح نماید. نکته محوری در این حوزه خلق و بهره‌برداری از ارزش مشتریان است. در حوزه بازاریابی تعریف دوستوانی بر اساس دو بعد بازار/محصول تعریف می‌شود. محصولات فعلی و بازارهای فعلی برای همیشه وجود نخواهند داشت و باید ضمن بهره‌برداری مطلوب از ظرفیت‌های فعلی همواره به دنبال شناسایی سازه‌های بازار-محصول جدید باشیم. همانطور که یکی از مدیران عامل می‌گوید:

"من فکر می‌کنم باید ترکیبی از اکتشاف و بهره‌برداری را داشته باشیم. چون دیدگاه صرف روی فروش شرکت را دچار مشکل خواهد کرد. به هر صورت در شرکت‌ها یک گاو شیرده وجود دارد و این گاو شیرده منابعی بدست می‌دهد که از آن برای محصول جدید و برندینگ استفاده خواهید کرد...ممکنه عمر محصول رو به اتمام باشد و بازاریابی روی اینها کار می‌کند ولی بخش فروش به اینها الان کاری ندارد. فکر می‌کنه کالایی که الان دارد می‌فروشد تا مادام‌العمر نقش گاو شیرده را خواهد داشت و هیچ‌وقت از بین نخواهد رفت."

به عبارت دیگر تمرکز صرف روی فروش می‌تواند شرکتها را به "دام موفقیت" بباندازد. تضمینی به تداوم منفعت حاصل از محصولات فعلی برای همیشه وجود ندارد (Levinthal & March, 1993).

همانطور که در بخش پیشینه ادبیات اشاره شده چهار الگو برای تحقق دو سوتوانی وجود دارد. بررسی های میدانی حاصل از مطالعات موردی نشان می‌دهد که مصادیق هر چهار نوع الگوی دوستوانی از طریق پیکربندی رابطه فروش و بازاریابی وجود. "تفکیک ساختاری" الگوی اساسی تحقق دوستوانی از طریق ایجاد تمایزات ساختاری بین دپارتمانهای فروش و بازاریابی است. از طرف دیگر بر حسب شرایط سازمان و چرخه عمر محصول می‌تواند میزان اهمیت فروش و بازاریابی در سازمان متفاوت شود و لذا به نوعی تفکیک زمانی بین اکتشاف و بهره‌برداری در رابطه فروش و بازاریابی وجود دارد. همچنین همانطور که گفته شد توجه واحدهای فروش صرفاً به بهره‌برداری و واحدهای بازاریابی صرفاً به اکتشاف نیست. هر یک از دو واحد از رویکردهای واحد دیگر پشتیبانی می‌نماید و لذا مصداق "دوستوانی موقعیتی" به معنای درگیر شدن همزمان در فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در اینجا وجود دارد. همچنین "تفکیک حوزه‌ها" نیز می‌تواند در چارچوب رابطه فروش و بازاریابی وجود داشته باشد. به عنوان مثال در برخی فعالیت‌ها مثل توسعه محصول جدید تاکید روی اکتشاف است و به صورت همزمان در برخی فعالیت‌های دیگر مثل "فروشنده‌گری" و "قیمت‌گذاری" تاکید اصلی روی بهره‌برداری است.

در مجموع مشاهدات میدانی ما را به پیشنهاد نظری اصلی تحقیق رهنمون می‌سازد:

✓ PV: پیکربندی مناسب رابطه بین بخش های فروش و بازاریابی می‌تواند ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان را محقق نماید.

### پیشرفتهای ابعاد نظری:

اگر چه در تحقیق فعلی با توجه به پدیده تحت بررسی و برخی رویکردهای نظری مشترک از قبیل دوستوانی سازمانی و بالطبع سازه های مرتبط با آن تشابه‌هایی با چارچوب نظری ارائه شده توسط قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) وجود دارد اما هم در نحوه تدقیق سازه های مدل، هم در نحوه ارتباط دهی سازه های مدل و هم از جهت اضافه کردن سازه های جدید تفاوت هائی در چارچوب‌های نظری دو مقاله وجود دارد. به عنوان مثال اگرچه به توانمندی دپارتمان بازاریابی به صورت عام در چارچوب نظری مقاله قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) اشاره شده است اما در تحقیق فعلی با الهام گرفتن از ادبیات "نگاه مبتنی بر منابع" این سازه به صورت معناداری بسط داده شده است و ابعاد مختلف توانمندی‌های بخش فروش جهت تحقق بهره‌برداری و توانمندی‌های بخش بازاریابی جهت تحقق اکتشاف تشریح شده

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

است. همچنین در چارچوب نظری تحقیق فعلی دو سازه به مدل قبلی اضافه شده است. "مشارکت بخش فروش در فعالیتهای بازاریابی" و "مشارکت بخش بازاریابی در فعالیت های فروش" سازه های جدیدی هستند که به مدل اضافه شده اند و مصادیق متنوع آن بر مبنای یافته های مطالعات موردی تشریح شده است. اضافه شدن این سازه‌ها می‌تواند موضوع تحقق دوسوتوانی از طریق الگوی "دوسوتوانی موقعیتی" از طریق طراحی رابطه فروش و بازاریابی نشان دهد. در طراحی رابطه رابطه فروش و بازاریابی در تحقیق فعلی بحث "مکانیسم های یکپارچه سازی" و "تمایزات ساختاری" با یکدیگر تلفیق شده اند و از آن تحت عنوان پیکربندی رابطه فروش و بازاریابی یاد شده است در حالیکه در مقاله قندی آرانی و نجمی (۱۳۹۳) این دو مقوله به صورت مستقل از یکدیگر تاثیر خود را بر سایر سازه ها نشان می دادند. همچنین در بخش دوسوتوانی در حوزه رابطه فروش و بازاریابی این سازه به شکل مفصل تری تدقیق شده است به ویژه در این مقاله الگوهای چهارگانه تحقق دوسوتوانی از طریق رابطه فروش و بازاریابی و مصادیق آنها بسط داده شده است. از طرف دیگر با توجه به کفایت تحقیقات مربوط به رابطه دوسوتوانی و عملکرد سازمانی این موضوع از چارچوب نظری خارج شده است.

### **بخش چهارم: نتیجه گیری و پیشنهاد تحقیقات آتی**

#### **کاربردهای نظری:**

بالانس بین کارایی و انطباق پذیری و به تعبیری ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری یکی از سوالات کلیدی حوزه استراتژی و تئوری سازمان است (Benner & Tushman, 2015). سوال محوری این حوزه سودمندی دوسوتوانی نیست بلکه هدف شناسایی روشهایی است که در عمل سازمانهای جهت تحقق دوسوتوانی به کار می‌گیرند. تحقیق جاری نشان می‌دهد حوزه طراحی سازمان در بازاریابی که از آن تحت عنوان بازاریابی ساختاری<sup>۴۷</sup> نام برده می‌شود (Lee, Kozlenkova, & Palmatier, 2014) می‌تواند مشارکت نظری ویژه‌ای به این جریان تحقیقی ارائه نماید. پیکربندی رابطه فروش و بازاریابی راهکارهای متنوعی جهت تحقق الگوهای مختلف دوسوتوانی ارائه می‌نماید.

در تحقیقات قبلی تمایز و یکپارچگی دپارتمانهای فروش و بازاریابی با یکدیگر به صورت همزمان بررسی نشده است و حتی تمایزات بین فروش و بازاریابی به عنوان عاملی در تضعیف همکاری بین فروش و بازاریابی توصیف شده است (C. Homburg & Jensen, )



2007). اما تحقیق جاری نشان می‌دهد سازمانها باید جهت دستیابی به عملکرد مطلوب در کوتاه‌مدت و بلندمدت تمایز و همکاری بین فروش و بازاریابی را با یکدیگر ترکیب نمایند. در ادبیات استراتژی سودمندی تمایزات ساختاری و مکانیسم‌های یکپارچه سازی در تحقق دوسوتوانی مورد تاکید قرار گرفته است (Jansen et al., ۲۰۰۹). تا جایی که شناخت داریم تحقیق ما نسبت به تحقیقات موجود هم از جهت مکانیسم‌های یکپارچه سازی و هم از جهت تمایزات ساختاری طیف متنوع‌تری از عوامل را شناسایی کرده است و دسته بندی جامع تری در این حوزه ارائه می‌نماید. علاوه بر این در تحقیقات قبلی صرفا یک الگوی دوسوتوانی (یعنی تمایزات ساختاری) در ترکیب با مکانیسم‌های یکپارچه سازی در نظر گرفته شده است اما تحقیق جاری مصادیقی از هر چهار الگو را در چارچوب نظری خود تبیین کرده است.

### **کاربردهای روش شناختی:**

این تحقیق از جهت روش‌شناختی نیز نوآوری هایی داشته است. به عنوان مثال توسعه تدریجی مدل نظری بر مبنای رویکرد "حدس خلاقانه" صورت گرفته است که در قیاس با رویکردهای قیاسی و استقرایی خود رویکردی متمایز است و تلاش گردیده فرآیند توسعه و تدقیق تدریجی مدل نظری از جهت پایه های فلسفی، نحوه جمع آوری داده ها و رفت و برگشت های بین ادبیات موجود و داده های تجربی به نحو دقیقی تبیین شود. به ویژه در این مقاله در بحث تجزیه و تحلیل داده‌ها، استفاده از کدگذاری نظری که حاصل رفت و برگشت بین مفاهیم انتزاعی (از تئوری های موجود) با کدهای و مفاهیم جدید شناسایی شده بر مبنای پدیده تحت بررسی است به نحو دقیقی تبیین شده است.

### **کاربردهای عملی:**

تحقیق جاری می‌تواند کاربردهای عملی متعددی برای مدیران اجرایی داشته باشد. یکی از مهم ترین کاربردهای این تحقیق ارائه طیف متنوعی از راهکارها جهت توسعه همکاری بین بخش های فروش و بازاریابی است. همچنین تاکید بر محور قراردادن اکتشاف در حوزه بازاریابی و بهره‌برداری در دپارتمان فروش می‌تواند الگوی مناسبی برای معماری و طراحی سازمانهای فروش و بازاریابی ارائه نماید.

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه بخش‌های فروش و بازاریابی

در این تحقیق طیف متنوعی از توانمندیها جهت ارتقای اکتشاف و بهره‌برداری در حوزه فروش و بازاریابی شناسایی شده است. مدیران اجرایی با فهم دقیق این توانمندیها می‌توانند اثربخشی واحدهای فروش و بازاریابی را در سازمانها ارتقا بخشند. همچنین انجام پشتیبانی‌های متقابل بین دپارتمانهای فروش و بازاریابی می‌تواند فضایی از همکاری سازنده بین این دو واحد ایجاد نماید.

علاوه بر این مدیران ارشد سازمان با یافته‌های این تحقیق می‌توانند مسیری عینی و کاربردی را جهت تحقق دوستوانی سازمانی که چالشی اساسی برای بسیاری از مدیران ارشد اجرایی است شناسایی نمایند.

### تحقیقات آتی:

در این تحقیق به دلیل ماهیت بسیار متفاوت رابطه فروش و بازاریابی در بازارهای کالاهای مصرفی با بازارهای صنعتی روی صنایع کالاهای مصرفی تمرکز شده است با این حال جهت فهم بهتر این پدیده در زمینه بازارهای صنعتی توصیه می‌شود به صورت کیفی این موضوع در بازارهای صنعتی نیز مورد بررسی قرار گیرد.

هدف این تحقیق توسعه و تدقیق یک تئوری جهت تبیین نحوه تحقق دوستوانی از طریق رابطه فروش و بازاریابی بوده است از این رو رویکردی کیفی با روش مطالعه موردی انتخاب شده است لذا یکی از مسیرهای آتی این تحقیق آزمون چارچوب نظری ارائه شده به صورت کمی است تا بر مبنای آن بتوان تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق را مورد آزمون قرار داد.

پی‌نوشت‌ها:

---

<sup>۱</sup> Exploration

<sup>۲</sup> Exploitation

<sup>۳</sup> Organizational ambidexterity

---

<sup>۴</sup> Structural differentiation

<sup>۵</sup> Configuration

<sup>۶</sup> Integration mechanism

<sup>۷</sup> Context

<sup>۸</sup> Marketing Science Institute

<sup>۹</sup> Abductive

<sup>۱۰</sup> Resource based view

<sup>۱۱</sup> محققان در نظر دارند تشریح کامل ابعاد روش شناسی تحقیق را در مقاله ای مجزا حول مباحث

روش شناختی ارائه نمایند.

<sup>۱۲</sup> Harvard Business Review

<sup>۱۳</sup> Modes

<sup>۱۴</sup> Structural separation

<sup>۱۵</sup> Sequential separation

<sup>۱۶</sup> Contextual ambidexterity

<sup>۱۷</sup> Domain separation

<sup>۱۸</sup> Outside-In

<sup>۱۹</sup> Inside-Out

<sup>۲۰</sup> Implicit

<sup>۲۱</sup> Context

<sup>۲۲</sup> How

<sup>۲۳</sup> What

<sup>۲۴</sup> Why

<sup>۲۵</sup> Multiple case study

<sup>۲۶</sup> Critical realism

<sup>۲۷</sup> Objective

<sup>۲۸</sup> Theory-laden

<sup>۲۹</sup> Subjective

<sup>۳۰</sup> Positivism

<sup>۳۱</sup> Inductive

<sup>۳۲</sup> Hypothetico-deductive

<sup>۳۳</sup> Abductive

<sup>۳۴</sup> Evolving

<sup>۳۵</sup> Inference for the best explanation (IBE)

<sup>۳۶</sup> Retail audit

<sup>۳۷</sup> Grounded theory

<sup>۳۸</sup> Matrices

<sup>۳۹</sup> Networks

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه  
بخش‌های فروش و بازاریابی

- 
- <sup>۴۰</sup> Open coding
  - <sup>۴۱</sup> Verbatim
  - <sup>۴۲</sup> Abstraction
  - <sup>۴۳</sup> Theoretical coding
  - <sup>۴۴</sup> Pragmatistic
  - <sup>۴۵</sup> Exploitation-oriented capabilities
  - <sup>۴۶</sup> Exploration-oriented capabilities
  - <sup>۴۷</sup> Structural marketing

## منابع

قندی آرانی، مهدی و نجمی، منوچهر (۱۳۹۳)، فسنامه علوم مدیریت، دوره ۲، شماره ۳۵، صفحه ۱-۲۴

- Barney, J. (۱۹۹۱). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, ۱۷(۱), ۹۹-۱۲۰.
- Benner, M., & Tushman, M. (۲۰۱۵). Reflections on the ۲۰۱۳ Decade Award: "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited" ten years later. *Academy of Management Review*, amr-۲۰۱۵.
- 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.
- Day, G. S. (۲۰۱۳). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۱-۲.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (۲۰۰۲). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, ۵۵(۷), ۵۵۳-۵۶۰.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (۲۰۱۴). "Systematic combining" — A decade later. *Journal of Business Research*, ۶۷(۶), ۱۲۷۷-۱۲۸۴.

- 
- Easton, G. (۲۰۱۰). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, ۳۹(۱), ۱۱۸-۱۲۸.
- Eisenhardt, K. M. (۱۹۸۹). Building theories from case study research. *Academy of management review*, ۱۴(۳), ۵۳۲-۵۵۰.
- Flick, U. (۲۰۱۳). *The Sage handbook of qualitative data analysis*. Sage.
- 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.
- 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., Jensen, O., & Krohmer, H. (۲۰۰۸). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, ۷۲(۲), ۱۳۳-۱۵۴.
- Homburg, C., Workman Jr., J. P., & Krohmer, H. (۱۹۹۹). Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, ۶۳(۲), ۱-۱۷.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (۱۹۹۵). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, ۵۹(۱), ۱-۱۵.
- 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.
- Järvensivu, T., & Törnroos, J.-Å. (۲۰۱۰). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and

- practical illustration. *Industrial Marketing Management*, ۳۹(۱), ۱۰۰-۱۰۸.
- Jaworski, B. J. (۲۰۱۱). On Managerial Relevance. *Journal of Marketing*, ۷۵(۴), ۲۱۱-۲۲۴.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (۲۰۱۳). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, ۲۱(۴), ۲۹۹-۳۱۲.
- Ketokivi, M., & Choi, T. (۲۰۱۴). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, ۳۲(۵), ۲۳۲-۲۴۰.
- Ketokivi, M., & Mantere, S. (۲۰۱۰). Two strategies for inductive reasoning in organiza. *Academy of Management Review*, ۳۵(۲), ۳۱۵-۳۳۳.
- Klag, M., & Langley, A. (۲۰۱۳). Approaching the conceptual leap in qualitative research. *International Journal of Management Reviews*, ۱۵(۲), ۱۴۹-۱۶۶.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (۲۰۰۶). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, ۸۴(۷/۸), ۶۸-۷۸.
- 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.
- Lee, J.-Y., Kozlenkova, I. V., & Palmatier, R. W. (۲۰۱۴). Structural marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۱-۲۷.

- 
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (۱۹۹۳). The myopia of learning. *Strategic management journal*, ۱۴(S۲), ۹۵-۱۱۲.
- Mantere, S., & Ketokivi, M. (۲۰۱۳). Reasoning in Organization Science. *Academy of Management Review*, ۳۸(۱), ۷۰-۸۹.
- March, J. G. (۱۹۹۱). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, ۲(۱), ۷۱-۸۷.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (۲۰۱۳). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications,
- Montgomery, D. B., & Webster, F. E. (۱۹۹۷). Marketing's interfunctional interfaces: the MSI workshop on management of corporate fault zones. *Journal of Market-Focused Management*, ۲(۱), ۷-۲۶.
- MSI. (۲۰۱۴). ۲۰۱۴-۲۰۱۶ Research Priorities. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (۲۰۰۹). ۱۰ Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *The Academy of Management Annals*, ۲(۱), ۴۶۳-۵۰۲.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (۲۰۰۷). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (۲۰۱۳). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, ۲۱(۴), ۳۲۴-۳۳۸.
- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Welch, C. (۲۰۱۰). "Good" case research in industrial marketing: insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, ۳۹(۱), ۱۰۹-۱۱۷.
- Porter, M. E. (۱۹۹۱). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, ۱۲(S۲), ۹۵-۱۱۷.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (۲۰۰۹). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and

تحقق ترکیب توانمندی های دوگانه‌ی اکتشاف و بهره‌داری از طریق طراحی رابطه  
بخش‌های فروش و بازاریابی

---

- exploration for sustained performance. *Organization Science*, ۲۰(۴), ۶۸۵-۶۹۵.
- Reichertz, J. (۲۰۱۰). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory. *The SAGE Handbook of Grounded Theory: Paperback Edition*, ۲۱۴.
- 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.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (۱۹۹۵). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, ۷-۲۳.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (۲۰۰۵). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, ۱۶(۵), ۵۲۲-۵۳۶.
- Stettner, U., & Lavie, D. (۲۰۱۳). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M., & others. (۱۹۹۰). *Basics of qualitative research* (Vol. ۱۵). Sage Newbury Park, CA.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (۲۰۱۲). Theory construction in qualitative research from grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, ۳۰(۳), ۱۶۷-۱۸۶.
- Yin, R. K. (۲۰۰۹). *Case study research: Design and methods* (Vol. ۵). Sage publications, INC.