



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

## درک تجربه بدکارکردی در ارتباط متقابل فروش - بازاریابی در شرکت های بنگاه به

### بنگاه: موضوع جنبه فکری

**چکیده:** ارتباط متقابل فروش-بازاریابی علی رغم اهمیتی که در شرکت های صنعتی دارد، گاهی دچار بدکارکردی می گردد. در حالی که محققان عوامل تاثیرگذار ارتباط کارکردی ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را مطرح نموده اند، تحقیقات اندکی بررسی نموده اند که کارکنان فروش و بازاریابی در ارتباط فردی چگونه بدکارکردی ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را درک نموده، ارزیابی کرده یا به آن واکنش نشان می دهند. در مقاله خود از رویکرد اکتشافی و نظریه های کاربردی و داده های مصاحبه های مفصل جمع اوری شده از 42 شرکت کننده در 21 مولفه دوگانه فروش-بازاریابی در درجات مختلف استفاده کردیم که برگرفته از انواع صنایع بود تا این پدیده را بررسی کنیم. یافته ها نشان می دهند که بدکارکردی مشابه ممکن است باعث فرایند مفهوم سازی مختلف در نظر کارکنان فروش و بازاریابی گردد که طبق آن، بدکارکردی پیش روی خود را به طرز مختلف تفسیر می کنند. این تفاسیر منجر به فعالیت هایی می گردند که ممکن است گاهی در حل بدکارکردی، نتیجه عکس دهد. به علاوه، کارکنان فروش و بازاریابی بدکارکردی ارتباط متقابل را در پی الگوی دوجانبه مغایر با الگوی زنجیره ای می دانند که در ادبیات به ثبت رسیده اند. به طور گروهی، تجارب بدکارکردی مختلف درون ارتباط متقابل فروش-بازاریابی مفاهیمی در بر دارد که این بدکارکردی را تا چه حد بررسی نمود.

**کلید واژه:** ارتباط متقابل فروش-بازاریابی، تجربه بدکارکردی، مفهوم سازی، کیفی

#### 1-مقدمه

شرکت ها برای کارکرد موثر باید مشغول به ارتباطات متقابل داخلی بی شمار (برای مثال بی وادحاه) و خارجی ( برای نمونه با مشتریان) گردند. از بین ارتباط های متقابل که درون سازمان رخ می دهد، ارتباط متقابل بین فروش و بازاریابی مورد توجه محققان به عنوان ارتباط اساسی بوده است چون فروش و بازاریابی نقش عمده ای در ارتباط متقابل و موفقیت آمیز با مشتریان شرکت ایفا می کند. به همین منوال، درک نحوه بهینه سازی

کارکرد ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در شرکت های صنعتی اهمیت زیاد و برابری برای جامعه علمی و متخصصین دارد.

ارتباط متقابل سازنده بین بازاریابی و فروش می تواند منجر به پیامدهای مطلوب همانند راهبردهای بهتر در جایگاه بازار، ارزش والا مشتری و عملکرد سازمانی بهبود یافته گردد. به هر حال در بسیاری از شرکت های صنعتی، ارتباط متقابل فروش-بازاریابی دچار مسائل سطح عمیق تر می شوند که از جمله آنها برنامه های جبران سازی، فرایندها و سیستم های ناهمخوان و نیز ساختارهای سازمانی غیربهبوده می باشد. این مسائل در عوض منجر به بدکارکردی ارتباط متقابل از جمله کمبود ارتباطات و همکاری یا گاهی تعارض آشکار بین کارکنان فروش و بازاریابی می شوند که به طور فردی یا گروهی مانع از توانایی شرکت در دستیابی به پیامدهای راهبردی مطلوب در بالا می گردند. به علاوه این بدکارکردی ها ممکن است مسائل درون ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را پیچیده و تشدید نمایند. به طور ویژه کیفیت ضعیف ارتباطات و عدم دوجانبه بودن ارتباطات می توانند باعث اختلاف بدکارکردی گردد که در عوض می تواند تاثیر منفی شدید بر همکاری بین فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی بر جای نهد.

ادبیات ارتباط متقابل فروش-بازاریابی موجود بررسی می کند که چگونه عوامل ساختاری، سیستمی، فرهنگی و فرایندی ممکن است به بررسی بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی پرداخته و آن را در سطح کارکردی هماهنگ نمایند. در این زمینه عوامل بسیاری همچون بازاریابی مشترک و تاثیر متقابل مشتری فروش، گردش شغلی، آموزش به کارکنان، جهت گیری گروهی، جلسات ساختار یافته، کیفیت سیستم های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی و جبران ها به عنوان عوامل تاثیرگذار بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در بررسی های مفهومی و کیفی شناخته شده اند. به علاوه تحقیقات کمی در زمینه ارتباط متقابل فروش-بازاریابی چند عامل تاثیرگذار بر کارایی ارتباط متقابل فروش-بازاریابی بررسی نموده اند که شامل تکرار ارتباطات، عدالت سازمانی، ساختار پاداش، پشتیبانی مدیریت ارشد، سیستم اطلاعات بازاریابی، فناوری ارتباطات و فرصت های تاثیرمتقابل غیررسمی می باشد.

در حالی که درک این عوامل تاثیرگذار سطح کارکردی به دانش مربوط به ارتباط متقابل فروش-بازاریابی کمک نموده است، نگرش های نظری هنوز مورد نیاز اند تا امکان درک نحوه اثرگذاری متغییرات سطح فردی بر کارکرد

ارتباط متقابل فروش-بازاریابی فراهم گردد. بدکارکردی های ارتباط متقابل از جمله کمبود ارتباطات یا همکاری یا تعارض آشکار تجربه محسوس برای کارکنان فروش و بازاریابی محسوب می گردد. هنگامی که ارتباط متقابل فروش-بازاریابی بدکارکردی است، کارکنان فروش و بازاریابی الف-باید با آن مواجه شوند ب) شدیداً تحت تاثیر آن هستند و ج) باید به بررسی موانعی بپردازند که این بدکارکردی در کارهای روزمره آنها ایجاد می کند. منطقی است که کارکنان فروش و بازاریابی به خاطر دیدگاه ها، شخصیت، انگیزه، جهت گیری، حیطة صلاحیت، تجربه متفاوتی از یک بدکارکردی ارتباط متقابل داشته باشند-به عبارتی آنها ممکن است به بدکارکردی ارتباط متقابل یکسان واکنش مختلفی نشان دهند. این تجربه متفاوت از بدکارکردی ممکن است دیدگاه های آنها را درباره نحوه ارتباط میانی این بدکارکردی ها شکل دهد.

لذا بررسی های علمی که به بررسی تجربه بدکارکردی ارتباط متقابل کارکنان بازاریابی و فروش در سطح فردی می پردازند و نحوه نگرش آنها را درباره روابط میانی بین این بدکارکردی ها درک می کنند نه تنها نگرش های نظری جدید ایجاد نموده بلکه روشن می سازند که چگونه کارکنان فروش و بازاریابی ممکن است مهجز شوند تا بر بدکارکردی ها ارتباط متقابل غلبه کنند. این مقاله پرسش های تحقیق زیر را مطرح می کند:

الف- چه عاملی بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را برای کارکنان فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی برجسته می سازد؟

ب- کارکنان فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی چگونه بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را تفسیر می کنند؟

ج- کارکنان فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی چه واکنشی به بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی نشان می دهند؟

د- کارکنان فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی چگونه روابط میانی بین بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را درک می کنند؟

چون تحقیقات قبلی کمی وجود دارد که روشن سازد نحوه تجربه و درک کارکنان فروش و بازاریابی از بدکارکردی های ارتباط متقابل چگونه است، از رویکرد اکتشافی و نظریه های کاربردی و داده های جمع آوری

شده از 42 اطلاع دهنده متشکل از 21 واحد و گانه بازاریابی و فروش 17 شرکت صنعتی برای مطالعه این پدیده استفاده کردیم.

یافته های ما نگرش های تازه ای درباره تحقیقات ارتباط متقابل فروش-بازاریابی فراهم می کنند و نشان می دهند که چگونه بازاریاب ها و فروشندگان بدکارکردی های موجود ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را تجربه می کنند. سه بدکارکردی ارتباط متقابل به طور پیوسته در تحلیل داده های استقرایی پدیدار شدند: کمبود ارتباطات، کمبود همکاری و تعارض در رابط مشترک. پی بردیم که بدکارکردی یکسان در ارتباط متقابل ممکن است به طور عمده فرایندهای مفهوم سازی نامشابه بین کارکنان فروش و بازاریابی ایجاد کند. به طور ویژه، نگرش های فردی آنها درباره هر نوع بدکارکردی و نیز تفاسیر آنها به لحاظ معنای موقعیتی و وجودی که به بدکارکردی نسبت داده می شود، به طور بارز مختلف می باشد. در نتیجه، کارکنان فروش و بازاریابی واکنش مختلفی دارند هنگامی که تجربه بدکارکردی ارتباط متقابل فروش-بازاریابی یکسانی دارند و در بسیاری از موارد واکنش های آنها نتیجه عکس می دهد بدین معنا که در شکل گیری بدکارکردی در گذر زمان اثر می گذارد.

دیدگاه اطلاع دهندگان ما نشان می دهد که بدکارکردی ارتباط متقابل ترتیب خاصی را به ازای کمبود ارتباطات در ماقبل خود و منجر شدن به تعارض و همکاری بهینه فرعی دنبال نمی کند. در مقابل، نگرش های داده ای ما نشان می دهند که زمانبندی یا ترتیب رخداد بدکارکردی ممکن است الگو مدور یا دوجهته دنبال کند.

در بخش زیر به بحث روش شناسی پرداخته و پس از آن به یافته های مطالعه می پردازیم. متناسب با رویکرد نظریه های کاربردی، سپس در بخش بحث، یافته های خود را درون حجم آثار موجود در ارتباط متقابل فروش-بازاریابی موقعیت بندی می کنیم تا پیشروی های نظری ارائه دهیم. همچنین تاکید داریم که یافته های مطالعه چگونه می توانند فعالیت مدیریتی را پیش ببرند و نیز محدودیت های مطالعه و جهت گیری های تحقیقات آتی را بررسی می کنیم.

## 2- روش شناسی

برای تعیین و درک بدکارکردی های مختلف که در ارتباط متقابل فروش-بازاریابی نمایان هستند، روش شناسی کیفی و اکتشافی به کار گرفته شد. تحقیقات کیفی بر نگرش تصمیم گیرندگان متمرکز بوده و در ایجاد درک غنی از پدیده های پیچیده از طریق دیدگاه های شرکت کنندگان و نظرات آنها مفید است. با توجه به پیچیدگی

فزون یافته و کمبود تحقیقات در زمینه ارتباط متقابل فروش-بازاریابی درباره نحوه بازنمود و تجربه افراد از بدکارکردی ها، رویکرد کیفی متناسب با نیازهای تحقیقاتی مورد نیاز است. به طور ویژه بررسی کیفی چندشرکتی انجام دادیم و از رویکرد نظریه های کاربردی استفاده کردیم. همانطور که زالتمن خاطر نشان می کند، رویکرد نظریه های کاربردی برای تولید مفاهیم، گزاره و نظریه با مشاهده موضوعات چندگانه حالات و نظریه ها بسیار عالی است. رویکرد نظریه های کاربردی ابزار مفیدی برای دستیابی به نگرش چندجانبه مرتبط با پدیده های پیچیده و متناسب با اهداف تحقیقاتی ما می باشد. سعی نمودیم دامنه وسیعی از تجارب، نگرش ها و نقل قول ها راجع به این موضوع با توجه به کارکنان فروش و بازاریابی از شرکت های صنعتی مختلف جمع آوری کنیم. رویکرد ما شبیه بررسی های دیگر در ادبیات بازاریابی با استفاده از رویکرد نظریه های کاربردی است.

## 1-2 نمونه و جمع آوری داده ها

متناسب با اصول رویکرد نظریه کاربردی، از انتخاب نمونه نظری در این مطالعه استفاده نمودیم. این فن انتخاب نمونه مستلزم آن است که محقق به مکان ها، میان افراد و موقعیت ها برود که فرصت را به حداکثر می رسانند تا نوسانات را در بین مفاهیم تحت بررسی شناسایی کنند. لذا از بین شرکت هایی نمونه را انتخاب کردیم که در دامنه تمامی اندازه ها، صنایع، دامنه ای از تجارب، نگرش و شرح موضوعات مد نظر بودند.

از سه معیار زیر استفاده کردیم تا اطمینان یابیم که با افراد مناسب درون شرکت های انتخاب نمونه صحبت می کنیم. الف- اطلاع دهنده حداقل دو سال تجربه در شرکت فعلی داشته باشد ب) شرکت آنها باد دارای واحد فروش و بازاریابی مختلف باشد ج) آنها روابط کاری موجود با نظایر فروش و بازاریابی داشته باشند. چون می خواهیم به بررسی تجربه بدکارکردی ارتباط متقابل کارکنان فروش و بازاریابی بپردازیم، داده های دو مقوله ای را جمع آوری نمودیم. این مجموعه دوتایی شامل فرد بازاریاب و فروش از میان یک شرکت در سطح سلسله مراتب یکسان می باشد. هشت مجموعه دوتایی در نمونه ما بازنمود سطح پایین، ده مجموعه بازنمود سطح میانی و سه مجموعه دوتایی بازنمود سطح برتر سلسله مراتب سازمانی در شرکت های مربوط به خود می باشند. میزان اطلاع دهنده را بر اساس مسئولیت های شغلی تعیین نمودیم که در شرکت خود گزارش نمودند نمونه نهایی ما شامل 42 اطلاع دهنده (21 مجموعه دوتایی) از بین 17 شرکت صنعتی در بین 10 نوع صنعت بود. جدول 1 جزئیات هر فرد اطلاع دهنده را مطرح می کند. داده ها را از طریق مصاحبه های مفصل جمع آوری نمودیم. به اطلاع

دهندگان بالقوه خود گفتیم که هدف ما درک چالش های پیش روی کارکنان فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی است. مصاحبات اکتشافی بودند و میانگین آنها 55 دقیقه بود-کوتاه ترین 45 دقیقه و طولانی ترین 82 دقیقه بود. تمامی مصاحبات به طور رو در رو در مکان و زمان مناسب برای اطلاع دهنده انجام شدند. برای دستیابی به نگرش پاسخ دهندگان، اعضای دسته های دوتایی به طور مجزا مصاحبه شدند. این کار به پاسخ دهندگان اجازه داد صادقانه به سوالات جواب دهند، حتی کسانی که با هم نظیران خود در جدال بودند.

در حالی که پایبند به پروتکل مصاحبه خود هستیم اجازه دادیم اطلاع دهندگان جریان و محتوی بحث را پیش ببرند و سعی کردیم یک سو نگری مصاحبه ای را کاهش دهیم و در هنگام ضرورت سوالات روشنی پرسیدیم. این سوالات به اطلاع دهندگان ما فرصتی داد که هر مسئله برداشت نادرست را اصلاح کنند. مصاحبه ها به طور مکالمه ای بوده و ضبط صوتی شدند و از بین 42 مصاحبه 39 ساعت ضبط صوتی حاصل گردید که معادل 410 صفحه نسخه برداری کتبی مصاحبه بود.

## 2-2 تحلیل داده ها، اعتبار و پایایی

از نرم افزار بین المللی کیو.ای.آر ان ویو برای مدیریت داده ای مصاحبه استفاده کردیم. در پی فعالیت های کیفی، داده ها را به طور تکراری کد گذاری کردیم و در پی آن بودیم مضمون های رایجی بیابیم. به طور دائم مضمون های خود را اصلاح نمودیم که بر مبنای داده های مصاحبات بعدی بود. با کد گذاری آزاد کار خود را شروع کردیم تا مفاهیم اصلی و ویژگی های آنها را تعیین کنیم. سپس کدگذاری محوری به ما کمک نمود ابعاد مختلف برگرفته از داده ها را به مضامین اصلی ربط دهیم. وقتی داده های بعدی سوالاتی درباره مضامین مطرح نکردند مسئله جدیدی به درک خود افزودیمو پی بردیم که به موقعیت نظری دست یافته ایم. در این لحظه، مصاحبه های خود را متوقف نمودیم.

از توان فردی و پایایی/اعتبار تفسیر خود با روندهای زیر اطمینان یافتیم. نخست، با استفاده از بررسی های 16 فرد اطلاع دهنده در زمینه تفاسیر داده ها و یافته های مطالعه از دقت داده های خود اطمینان حاصل نمودیم. سپس به طور تصادفی 18 متن مصاحبه را انتخاب نموده و از سه محقق باصلاحیت و باتجربه درخواست نمودیم تا نوشته ها را بخوانند و کد گذاری ما را ارزیابی کنند. هر سه محقق با تفسیر داده ها و نتیجه گیری ها موافق بودند و لذا عینی بودن تحلیل و توجیه پذیری نتایج ما را تایید نمودند. از رشته روندها از جمله قابلیت رد شدن،

مقایسه بی وقفه، بررسی جامع داده ها و قدرت تحلیلی را به کار بردیم. در جدول 2 مرور کلی هر روند را ارائه نموده ایم.

جدول 1- جزئیات فرد اطلاع دهنده

دسته دوتایی	اطلاع دهنده	سطح سازمان	سن و جنسیت	عناوین	صنعت	تعداد کارکنان
1	1SLS; 2MKTG	پایین	35 مرد/40 زن	نماینده فروش؛ متخصص بازاریابی	تجهیزات پزشکی	350
2	3SLS; 4MKTG	متوسط	55 زن؛ 30 زن	مدیر فروش ناحیه، مدیر بازاریابی	الکترونیک	300
3	5SLS; 6MKTG	متوسط	45 مرد، 29 زن	مدیر فروش منطقه؛ مدیر بازاریابی منطقه	خدمات فناوری	100
4	7SLS; 8MKTG	متوسط	50 زن، 35 مرد	مدیر منطقه، مدیر بازاریابی ارشد	تولید	230
5	9SLS; 10MKTG	پایین	38 مرد؛ 44 مرد	نماینده فروش، پشتیبان بازاریابی	تولید	600
6	11SLS; 12MKTG	پایین	43 زن؛ 46 زن	نماینده فروش، متخصص بازاریابی	غذا و نوشیدنی	90
7	13SLS; 14MKTG	پایین	32 زن، 36 مرد	رابط هماهنگ کننده بازاریابی	محصولات صنعتی	200
8	15SLS; 16MKTG	پایین	28 مرد؛ 39 مرد	نماینده فروش/پشتیبان بازاریابی	ابزارهای دستگاه	450
9	17SLS; 18MKTG	متوسط	44 زن؛ 40 زن	نماینده فروش، مدیر بازاریابی	الکترونیک	300
10	19SLS; 20MKTG	متوسط	39 مرد؛ 60 مرد	مدیر فروش ناحیه، مدیر بازاریابی	الکترونیک	345
11	21SLS; 21MKTG	متوسط	55 زن؛ 51 مرد	مدیر فروش ناحیه، مدیر بازاریابی	مهندسی	80
12	23SLS; 24MKTG	متوسط	25 زن؛ 42 زن	مدیر فروش ناحیه،	خدمات	235



	فناوری	مدیر بازاریابی ارشد				
88	اتوموبیل	نماینده فروش، متخصص بازاریابی	28 مرد/29 زن	پایین	25SLS; 26MKTG	13
80	مهندسی	نماینده فروش، متخصص بازاریابی	30 زن/34 زن	پایین	27SLS; 28MKTG	14
120	اجناس صنعتی	هماهنگ کننده فروش، پشتیبان بازاریابی	44 مرد؛ 40 زن	پایین	29SLS; 30MKTG	15
400	محصولات مصرف کننده	مدیر فروش ناحیه؛ مدیر بازاریابی	46 مرد، 39 مرد	متوسط	31SLS; 32MKTG	16
200	محصولات مصرف کننده	مدیر فروش ناحیه، مدیر ارشد بازاریابی	30 زن؛ 38 مرد	متوسط	33SLS; 34MKTG	17
100	غذا نوشیدنی	مدیر فروش ناحیه، مدیر بازاریابی	44 مرد، 40 زن	متوسط	35SLS; 36MKTG	18
335	محصولات صنعتی	معاون فروش، معاون بازاریابی	66 مرد، 59 مرد	عالی	37SLS; 38MKTG	19
450	ابزارهای ماشین	مدیر فروش ناحیه، مدیر بازاریابی	50 مرد؛ 58 مرد	عالی	39SLS; 40MKTG	20
100	غذا و نوشیدنی	کنترل گر بازاریابی	مدیر فروش،	عالی	41SLS; 42MKTG	21

### 3- یافته ها

بررسی استقراری ما نشان داد که کارکنان فروش و بازاریابی تجربه سه نوع بدکارکردی را دارند: الف- کمبود اطلاعات، ب- کمبود همکاری و پ- تعارض آشکار. این بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی برگرفته از داده های ما متناسب با مطالعات موجود است که بخ بحث ماهیت مشکل ساز ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در شرکت هاس صنعتی می پردازند. به علاوه مضامین مربوط به هر یک از این بدکارکردی ها نشان داد که تجربه، تفسیر، نگرش و واکنش هر یک از کارکنان فروش و بازاریابی به بدکارکردی مختلف است. و سرانجام اینکه نقطه نظرات اطلاع دهندگان ما نشان داد که بدکارکردی ارتباط متقابل الگوی مدور و دوجهتی را دنبال

می کند که مغایر با الگوی دنباله دار است که در ادبیات تایید شده است. در بخش های بعد یافته های خود را به طور مفصل شرح می دهیم.

### 1-3 کمبود ارتباطات

اطلاع دهندگان ما بیان نمودند که کمبود ارتباطات نوعی بدکارکردی در ارتباط متقابل بوده که اشاره به تبادل اطلاعات غیر بهینه بین بازاریاب ها و فروشندگان به طور مستمر دارد. اطلاع دهندگان ما سه جنبه مختلف کمبود ارتباطات را تعیین نمودند الف- بازاریاب ها و فروشندگان در پی ورودی یکدیگر نیستند- درگیر مذاکره برای بحث راهبردها و تاکتیک ها نمی شوند ج- همدیگر را از فعالیت های بازاریابی و پیامدهای مرتبط آگاه نمی سازند.

نگرش اطلاع دهندگان فروش ما راجع به کمبود ارتباطات با انواع عوامل شکل دهی شد از جمله تعداد روزها/هفته هایی که بدون هر نوع ارتباط متقابل یا گفتگوی معنادار بین همکاران بازاریابی راجع به مسائل تاکتیکی و راهبردی سپری می شوند.

### جدول 2- خلاصه روند تحلیلی

روند	تعریف	اجرا
قابلیت رد شدن	محققان در پی یافتن شواهد در داده هایی اند که روابط مفروض بین مفاهیم متنوع را زیر سوال می برند.	ما بررسی نمودیم که آیا یافته های ما در یک زمینه ( برای نمونه صنعت، اندازه شرکت، جنسیت اطلاع دهنده، سن اطلاع دهنده) می تواند در زمینه های دیگر رد شود. هیچ اختلاف نظام مند یافت نشد.
مقایسه دائم	محققان پاسخ به سوالات مشترک را گروه بندی نموده و دیدگاه های مختلف را درباره مسائل اصلی مقایسه کردند، آنها با پیش روی جمع آوری داده ها، سعی نمودند حالات مازاد بیابند که یافته های نوپدید را تایید خواهد نمود.	مشارکت در فرایند تکرار پذیر افزودن نمونه ها به تحلیل تا اینکه موقعیت نظری حاصل گردد. موقعیت نظری حاصل گردید ضمن آنکه از 21 گروه دوتایی مصاحبه به عمل آمد.
بررسی جامع داده ها	محققان به بررسی داده ها به شیوه جامع پرداختند- به عبارتی آنها تمامی داده های موجود را به طور گروهی و	تمامی مصاحبه ها را به صورت کتوب درآوردیم و از نر مافزار کیواس آر ان ویوو استفاده کردیم تا داده های کیفی خود را مدیریت کنیم. این

کامل بررسی کردند و نتایج خود را استخراج نمودند.	کار به ما اجازه داد تا داده های خود را در یک مکان ذخیره نموده و آن را به شیوه جامع ذخیره کنیم.
تحلیل حالت انحرافی	محققان مراقب نمونه هایی اند که در آن نگرش ها یا یافته ممکن است به طور عمده مختلف باشند اگر این این موارد یافت گردد آنها منطق اساسی و توجیه پذیری می یابند که این اختلاف را شرح می دهد

در نقل قول زیر، جنی، خاطر نشان می کند که آخرین ارتباط متقابل را با بازاریابی به یاد نمی آورد و این کمبود ارتباط را انتقاد می کند.

«من حتی به یاد نمی آورم آخرین باری که با مدیر بازاریابی خود صحبت کردم چه زمانی بود...اما کار ما ایجاب می کند که همدیگر را در جریان کارها قرار دهیم. به هر حال تا جایی که می دانیم احساس می کنم کاملا خارج از این حلقه هستیم. می نمی دانم که در بخش بازاریابی چه کار می کنند چون چیزی درباره آنها نشنیده ام. سرنخی ندارم که در کدام مسیر گام بر می داریم.»

فروشنندگان با بررسی دیدگاه های بازار مورد استفاده بازاریاب ها می توانند به طور مزیت بخش از راهبردهای شرکت مزیت جویی کنند. به هر حال، به خاطر کمبود ارتباطات، کارکنان فروش فرصتی نداشتند که دیدگاه های خود را با بازاریاب ها به اشتراک گذارند. در کل فروشنندگان بی توجهی بازاریاب ها را به خود مبنی بر کم ارزش خود در سازمان تعبیر می کردند. استیو در نقل قول زیر بیان می کند که کمبود ارتباطات با بازاریابی به منزله آن بود که آنها درباره فروش چندان نمی اندیشند. وی ماهیت زیان بار کمبود ارتباطات را تایید نموده و خاطر نشان می کند که فروشنده می تواند اثرگذاری هایی پرتوان بر فرایند ایجاد راهبرد داشته باشد اگر از وی درخواست شود،

« آنها چندان بها نمی دهند حتی نمی دانم آیا در جریان زمینه کاری ما هستند. یقین دارم چندان به ما فکر نمی کنند در غیر این صورت چرا از ایده های ما نمی پرسند. شاید می خواهند راهبردهای خود را داشته و با ما به اشتراک نگذارند. اما اگر کسی از ما درخواست کند، مطالب زیادی در اختیار وی می گذاریم.»

کمبود ارتباطات همچنین باعث گردید کارکنان فروش جایگاه خود را در سازمان زیر سوال ببرند. بسیاری از اطلاع دهندگان فروش خاطر نشان نمودند که کمبود ارتباطات مشارکت آنها را در مذاکرات راهبردی محدود می کند. این امر باعث گردید که حس کننده در حاشیه قرار دارند و هیچ فردی آنها را در جریان حیات سازمان قرار نمی دهد و حس طرد شده از سازمان داشتند. این نگرش متناسب با تحقیقات موجود بود که نشان داد فروشندگان اغلب حس می کنند تمایز اجتماعی بین بازاریاب ها و خود آنها در سلسله مراتب اجتماعی وجود دارد.

برندا به عنوان مدیر فروش منطقه حتی خاطر نشان می کند که اغلب موارد از گام های راهبردی و تاکتیکی بعدی شرکت خود بی اطلاع است. از وی هیچ نظری در ابتکارات راهبردی شرکت درخواست نشده و او انتظار دارد که این ابتکارات را اجرا کند. لذا حس می کند که به حاشیه رانده شده و نقش محدودی در سازمان خود دارد.

« اینکه در جریان راهبردهای سازمانی نیستیم، مسئله جدیدی نیست. حتی در جایگاه خودم وقتی تیم چهار نماینده فروش را رهبری می کنم، مسئله جدیدی نیست. می توانم بگویم که من و تیمم به آن عادت کرده ایم. اما هر زمانی که رخ می دهد، احساس می کنم در شرکت خود بیگانه ام. و تیم من نیز همین حس را دارند. این مسئله عقیده ما را تشدید می کند که ما در حاشیه ایم و نقش محدودی ایفا می کنیم. اطمینان ندارم که آیا تلاش های ما اهمیتی دارد یا برای هر فرد تازگی دارد.»

درک فروشندگان از کمبود ارتباطات و تفسیر آنها از بی ارزشی و عضو طرد شده سازمان ممکن است به طور بالقوه باعث رفتارهای زیان بار و در گاهی ضدسازمانی گردد. رونالدو بحث می کند که چگونه وی و تیم خود باید خود را با کمبود ارتباطات وفق دهند. به جای اینکه تلاش ای محسوسی نمایند که ارتباطات متقابل را ارتقا دهند، رونالدو و تیم خود این حس را داشتند که بازاریاب ها آنها را نادیده می گیرند. این نگرش نشان می دهند که نادیده گیری فروشندگان از جانب بازاریاب ها به فعالیت های زمینه کاری مربوط باشد.

در نقل قول زیر رونالدو درباره رفتار اکتسابی صحبت می کند و ماهیت نهان موقعیت خود را به بحث می گذارد. تجربه رونالدو نمونه اصلی از تجربه بدکارکردی ارتباط متقابل فروش-بازاریابی بود که می تواند باعث دور باطل گردد-کمبود ارتباطات و در نتیجه ارزیابی فروشندگان از این موقعیت باعث می گردد که آنها درگیر رفتارهایی شوند که ارتباطات با بازاریابی را کاهش داده و شکاف دورن ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را بیشتر می کند.

«من پنج سال است که در این شرکت ام و با سه تیم منطقه ای مختلف کار نموده ام. من روان شناسی خوانده ام و چیزی درباره رفتار اکتسابی می دانم. از همان اول که حس نمودم بازاریاب ها به ندرت با من و تیم خود ارتباط برقرار می کنند، با گذشت زمان به ان عادت کردیم.. این مسئله را علنی نمی کردیم اما در درون تیم خود می دانستیم که کار ما تحت تاثیر ایده های بازاریابی نیست. ما لزوماً به آنچه به ما می گفتند، توجهی نداشتیم. می توان آن را نادیده گیری فعال نامید اما کار خود را بر اساس شناخت مشتریان ادامه می دادیم نه اینکه لزوماً به توصیه های بازاریابی گوش فرا دهیم.»

طبق بحث بالا موارد زیر را مطرح می کنیم. گزاره 1: هر چه ارتباطات ارتباط متقابل فروش-بازاریابی کمتر باشد،

الف- حس کم ارزشی فروشندگان در سازمان بیشتر می شود

ب- حس عضو طرد شده سازمان در میان فروشندگان بیشتر می شود

ج- این احتمال بیشتر می شود که فروشنده ها به توصیه های بخش بازاریابی عمل نکنند.

حالتی که در ان بازاریاب ها کمبود ارتباطات را تجربه نمودند به طور عمده با کارکنان فروش متفاوت بود. به طور ویژه نگرش بازاریاب ها با این واقعیت شکل یافت که آنها مجبور بودند چند بار به کارکنان فروش مراجعه کنند تا بتوانند ارتباط را با آنها شروع کنند. طبق نظر بازاریاب ها برقراری ارتباط با فروشندگان دشوار بود. دیود در زیر نحوه کسب اطلاعات به صورت دشوار از فروشندگان را بیان می کند و به جای اطلاعات مرتبط، بهانه هایی از فروشندگان دریافت می کند،

«می خواهیم از جانب آنها مطالبی بشنویم، قصد ما این است از آنها سوالاتی بپرسیم و در جریان زمینه کاری آنها هستیم. به دشوار می توان کسی را از آن زمینه آورد تا با ما صحبت کند. همیشه بهانه ای وجود دارد-آنها یا سرشان خیلی شلوغ است یا آماده ارائه به مشتری اند. گاهی احساس می کنیم از مسئولیت می گریزند و خود را از ما پنهان می کنند.»

وقتی تلاش های بی شمار بازاریاب ها جهت ارتباط با فروشندگان هیچ واکنشی به دست نداد، آنها بی میلی فروشندگان جهت ارتباط را چنین تفسیر نمودند که نمی خواهند مقید به رهنمودهای راهبردی بازاریابی باشند. حرفه فروش افراد زیادی را جذب می کند که استقلال شغلی دارند. بازاریاب ها رفتار فروشندگان استقلال طلبی

مفرط می دانند به طوری که می خواهند به طور مستقل و بدون راهنمایی راهبرد بازاریابی به کار خود ادامه دهند. نقل قول اندی در زیر این نکته را نشان می دهد،

«من برای این رفتار توضیحی ندارم ( عدم پاسخ فروشندگان به درخواست آنها جهت جلسات، تماس تلفنی و ...) این حس را دارم که آنها می خواهند نماینده آزاد و مستقل باشند که در واقع مقید به رهنمودها یا ایده ها و روش های انجام کارها نیستند. شاید برنامه های کاری خود را دارند و می خواهند این برنامه ها را پیش ببرند و از ما نمی خواهند در تلاش های آنها دخالت کنیم.»

نمونه های مکرر مبتنی بر اینکه بازاریاب ها باید کارکنان فروش را پیگیری کنند تا آنها را درگیر مذاکره معنا دار نمایند، باعث گردید که بازاریاب ها به این مسئله برسند آیا آنها نقشی در حیات کاری فروشندگان دارند. لذا در نظر آنان، فروشندگان نسبت به بازاریاب ها حس خوبی ندارند. ماری، اطلاع دهنده بازاریابی خاطر نشان می کند که چگونه کمبود ارتباطات دوجانبه باید می شود حس کند فروشندگان تحمل شنیدن صدای وی را ندارند

« من به این عقیده رسیده ام که دیگر نظرات ما برای فروشندگان اهمیتی ندارد، نظراتی که آنها قبلا به طور موفقیت آمیز خود را با آن تطبیق می دادند. به نظر من اکثر فروشندگان از ما انزجار دارند و خود را از دسترس ما خارج می سازند. این مسئله ای است که نمی توان کاری کرد و آنها مجبور اند با آن سر کنند. لذا هر چه کمتر ما را می بینند، زحمت کمتری بر عهده آنها خواهد بود و همین را می خواهند.»

دیدگاه بازاریاب ها در زمینه کمبود ارتباط متقابل فروش-بازاریابی و تفسیر آنها از جایگاه خود در سازمان و حیات کاری فروشندگان، به پاسخ های منفی انجامید. جو در نقل قول زیر این مسئله را بیان می کند. کبود ارتباط متقابل فروش-بازاریابی برای جو آشکار گردید زمانی که تیم خود ابتکار بازاری جدیدی راه انداخت. جو به سختی می تواند با فروشندگان ارتباط برقرار کند و بازخورد بازار را درباره ابتکار جدید دریافت کند و باعث گردید به دشوار بتواند تغییراتی در تلاش های راهبردی و تاکتیکی خود اعمال کند. در این موقعیت بر این نظر بود که این محرومیت از اطلاعات ورودی از جانب فروشندگان باعث گردد عملیات آنها متوقف گردد،

« ما نیاز به داده های ورودی بازار پس از راه اندازی راهبرد داریم تا اینکه بدانیم آیا ایده ها ما اثر گذار اند. وقتی با عدم بازخورد از جانب فروش مواجه شدیم، باعث شد کار ما سخت تر شود. تا اینکه تلفن را برداشته و با چند

مشتری صحبت کردم. این تاخیر صورت گرفته باعث گردید منابع داده های ما دست اول نباشند و ثانویه تلقی گردند و نتوانیم به موقع به اصلاح راهبرد خود بپردازیم.»

تجارب مکرر همانند توصیفات جو در بالا، این احتمال را افزایش داد که بازاریاب ها از فروشندگان جهت اطلاعات بازار خودداری نموده و حتی خود اقدام به جمع آوری داده ها و هوش بازار نموده و کانال های دیگری می پروارند همانند معامله گر ها، توزیع کنندگان و مشتریان وفادار که این کار را برای آنها انجام می دهند. در این فرایند بازاریاب ها فروشندگان را مهره اضافی در نظر گرفته که ارتباط بین آنها را تضعیف می کند. طبق بحث قبلی، گزاره 2:

هر چه ارتباط متقابل فروش-بازاریابی کمیاب تر باشد،

الف- نگرش بازاریاب ها به اینکه فروشندگان می خواهند مستقل باشند، تشدید می یابد.

ب- نگرش بازاریاب ها به عنوان اینکه چهره بدی برای نیروی فروش اند، تشدید می یابد.

ج- این احتمال بیشتر می شود که بازاریاب ها موقعیت فروشندگان را صاحب می شوند.

## 2-3 کمبود همکاری

همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی اشاره به کار تیمی بین کارکردی مابین بازاریابی و فروش دارد. طبق داده های ما کمبود همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی به چند شیوه نمایان می شود از جمله الف) فراهم نساختن پشتیبانی به موقع یا وعده دادن جهت پشتیبانی از ابتکارات دیگری ب) نادیده دگیری درخواست های یکدیگر برای اثرگذاری های ویژه در پروژه های مشترک و یا ج) عدم تشویق کارکرد دیگر مبتنی بر مشارکت در فعالیت جایگاه بازاری ویژه.

نگرش فروشندگان از این بدکارکردی با تجربه خود شکل یافت از جمله اینکه بازاریاب ها در درخواست پشتیبانی زمینه با تاخیر عمل می کنند، در کارهای مشترک مسئولیت قبول نمی کنند و فروشندگان را از دنبال نمودن این ابتکارات دلسرد می کنند در حالی که به سود شرکت بوده و بر منافع کارکردی آنها تاثیر زیان بار می گذارد. در زیر پائولا تاکید دارد وقتی گروه توسعه یافته خود را با دو نفر از فروشندگان راه انداخت، از جاب بازاریاب ها به جای پشتیبانی، حس دلسری را دریافت نمود،

« فکر نمی‌کنم که بازاریابی کارکرد پشتیبانه داشته باشد چون از ابتکارات ما پشتیبانی نمی‌کنند. دو نفر از فروشندگان من برنامه بازاریابی جدیدی برای خریداران خوار وبار داشتند و نسبتاً درباره آن مهیج بودند. در طراحی برنامه خود اقدامات زیادی انجام داده بودند. در طی شش هفته در پی ارتقا بودند، وقتی پشتیبانی بازاریابی را جویا شدند نه تنها حمایت نشدند، بلکه دلسرد هم شدند. آنها این حرف‌ها را شنیدند که ایده‌هایشان تاثیر برعکس می‌گذارد و به نام تجاری بازاریابی لطمه وارد می‌کند. لذا در آن لحظه این برنامه را به کل نابود کردند و بسیار ناگوار بود.»

عدم پشتیبانی بازاریابی نه تنها مسئله دلسردی بزرگی بود اما باعث گردید فروشندگان به این نظر برسند که بازاریاب‌ها به منافع کارکردی خود بیشتری منافع مشتری اهمیت می‌دهند. به عبارتی، این حس را داشتند که آنها بیشتر خود محور اند تا اینکه مشتری محور باشند. وقتی بازاریاب‌ها از ابتکارات و فعالیت‌های مشتری مداری فروشندگان حمایت نکردند، انگیزه ریسک‌پذیری را در بین فروشندگان از بین برد. مارکو بیان می‌کند که فروشندگان‌های وی تمایلی نخواهند داشت توجه زیادی به مشتریان داشته باشند در صورتی که از طرف بازاریاب‌ها حمایت نشوند،

«اگر من فروشنده‌ای هستم که در زمینه خود تلاش می‌کنم، به کار خود ادامه داده‌ام اما نمی‌توانم همه کارها را خودم به تنهایی انجام دهم. به بازاریاب‌ها نیاز دارم که از من پشتیبانی کنند. منافع مشتری مد نظر من می‌باشند اما اگر از جانب بازاریاب‌ها حمایت نشوم، نمی‌توانم کار چندانی برای مشتریان انجام دهم. می‌خواهم تامل نموده و فکر کنم چرا خود را به درد سر بیندازم و بیشتر از حد خود تلاش کنم؟ این چندان معنا ندارد.»

هریت به تشدید و تعارض در نقش فروشندگان اشاره دارد که به خاطر کمبود پشتیبانی بازاریابی است. وقتی بازاریابی نتواند از ابتکارهای مشتری مداری حمایت کند فروشندگان حس انگیزه خود را از دست می‌دهند و احساس می‌کنند پیشنهادات ابتکار آمیز آنها چندان اهمیتی ندارد. این موارد باعث تعارض می‌گردد و منافع مشتریان به خطر می‌افتد چرا که سعی دارند منافع و نقش خود را در سازمان حفظ کنند،

«زندگی و کار فروشندگان بسیار نامطلوب است. آنها اغلب طرد می‌شوند و وقتی ایده‌های آنها از جانب بازاریابی رد می‌شود، حس ناامیدی و دلسری دارند. آنها در تعارض اند که آیا به سود مشتری، بازاریاب یا خود عمل کنند.»



این موقعیت خوشایندی نیست وقتی فروشندگان فکر می کنند تلاش های آنها در قبال مشتریان مورد حمایت واقع نمی شود.»

تحلیل ما نشان می دهد درک فروشندگان مبنی بر کمبود ارتباط متقابل و همکاری این پتانسیل را دارد که واکنش های نامطلوبی را به بار آورد. فروشندگان ها به نوعی حس درنده خویی می رسند و دیگر به بازاریابی مراجعه نمی کنند تا مورد پشتیبانی واقع شوند. رفتار درنده خویی نوعی باز نمود رفتاری است که فروشنده از بقیه خود را کنار می کشد و خود را از اعضای دیگر سازمان مخفی می سازد. فیلپ این تغییر روند و عدم پشتیبانی از جانب بازاریابی را بر این مبنا می داند که فروشندگان خود را از بازاریابی کنار کشیده و به طور مستقل عمل می کنند، « وقتی ایده های فروشندگان پشتیبانی نشود، من به عنوان مدیر تراز اول، حس می کنم بلافاصله تغییراتی در نقطه نظرات فروشنده ها ایجاد می شود، باعث می گردد خود را از بازاریابی جدا کنند که بر تمایل آنها جهت بازگشت مجدد به بخش بازاریابی جهت حمایت تاثیر می گذارد. آنها هدف واحد بازاریابی را در شرکت زیر سوال می برند.»

بحث قبلی گزاره های زیر را مطرح می کند، گزاره 3 هر چه همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی کمیاب تر باشد،

الف- نگرش فروشنده به جهت گیری بازاریابی ضعیف تر است

ب- تعارض در نقش فروشنده تشدید می یابد.

ج- این احتمال بیشتر می شود که فروشنده گرایشات درنده خویی نشان دهد.

درک بازاریاب ها از فروشندگان مبنی بر بی میلی آنها به همکاری با نمونه هایی تشدید یافت مثلا کارکنان فروش راهبردهای بازاریابی را به چالش می کشند و اشاره می کنند که منابع خود را در اجرای این راهبردها سرمایه نمی کنند. در زیر استر بیان دارد که فروشندگان حرف های ناامید کننده درباره ایده های پیشنهادی وی می زنند. حتی وقتی فروشنده ها ایده های بازاریاب ها را کم ارزش جلوه نمی دهند، تضمینی وجود ندارد که راهبردهای بازاریابی را در زمینه کاری اجرا کنند،

«وقتی راهبردی را مطرح می کنیم، انتظار عادی آن است که کارکنان آن را اتخاذ نموده و در راستای آن تلاش کنند. اما روابط فروش-بازاریابی ما نامتعارف است. فروشنده ها در هر نظری که ارائه می دهیم، ایرادی می یابند.

هیچ چیز خوب نیست. حتی اجرا ایده ها غیر عملی، نامرتبط یا بسیار دشوار است. همیشه بهانه ای وجود دارد و وقتی که هم ایرادی نمی گیرند، تضمینی وجود ندارد که آنها راهبرد را دنبال کنند. در واقع زیادی در راستای اجرای راهبردی خود، با وعده های پوچ فروشندگان مواجه شدیم.»

در شرکت های زیادی، بازاریاب ها با ایده های راهبردی اولیه زیادی مواجه شدند و مسئول آن بودند که راهبردها را مطرح کنند و نیروی فروش آنها را دنبال کند وقتی بازاریاب ها تجربه عدم پشتیبانی از جانب فروشنده ها را دارند، آنها شکل گیری راهبرد خود را نوعی فعالیت بیهوده می دانند. بازاریاب ها با توجه به عدم تعهد فروشندگان به پشتیبانی از ابتکارات مطرح شده، این حس را داشتند که فعالیت شکل گیری راهبرد صرفا تلاش نمادین است و مفهومی در زندگی حقیقی ندارد. چون هیچ فرد در بخش فروشندگان تمایلی به دنبال کردن راهبرد نداشت، بازاریاب ها حس نمودند که تاثیرات متقابل با فروشندگان نوعی تلاش تلف شده است. آرا در زیر این مطلب را بیان می کند

«عده زیادی در تیم من، حس جدایی از زمینه کاری داشته و دلیل خوبی دارند اینکه آیا وقت خود را صرف این کنند که راهبرد را به طور مفصل به بخش شرح دهند. آنها حس می کنند این کار اتلاف در تلاش است چون همه آنچه به فروشندگان می گویند، اجرا نمی شود و به من می گویند که میزان مشارکت نیروی فروش بسیار پایین است.»

کمبود همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی همچنین باعث گردید که بازاریاب ها در بازار وسیع جایگاهی ندارند. وقتی که نیروی فروش طرف آنها را نگیرد، بازاریاب ها حس می کنند در جریانات بازاریابی خود سرگردان هستند و راهنمایی برای خود ندارند و ممکن است توسعه بازار آنها را به حاشیه بکشاند. کانی این نکته را تاکید می کند،

«صرف نظر از اینکه در جمع آوری نظرات مشتریان چقدر موفق بوده ایم، بی تردید حتی امروزه نیروی فروش بهترین هوش بازار را به دست می آورند. و لذا وقتی به نیروی فروش دسترسی نداشته باشیم و مورد پشتیبانی واقع نشویم، شما حس می کنید جهت گیری خود را از دست داده اید. تلاش خود را می کنید اما نمی دانید آیا ایده های شما اثر گذار خواهند بود و مورد پشتیبانی واقع خواهند شد.»

همانطور که بازاریاب ها به کمبود همکاری نیروی فروش در بلند مدت می پردازند، آنها تردید فزون یافته را مطرح می کنند بدین معنا که نیروی فروش از ایده های آنها حمایت نمی کنند و فعالیت خود را طوری برنامه ریزی می کنند که نیاز به کمترین اطلاعات یا پشتیبانی موفقیت آمیز از جانب نیروی فروش داشته باشند. امی خاطر نشان می کند چون تیم وی فقط خدمات شفاهی از جانب نیروی فروش دریافت کرد، دیگر وعده های آنها را در فعالیت های راهبردی بی اعتبار می داند،

«بازاریابی و فروش در یک تیم اند اما این مسئله در شرکت ما نوعی خیال است. فقط از جانب نیروی فروش خدمات شفاهی دریافت می کنیم. هرگز یقین نداریم آیا در وعده های خود صداقت دارند. اما من نبه مدیران بازاریابی خود گفته ام که درباره واقع این زمینه هوشیار باشند. وقتی نوبت به نیروی فروش می رسد، اعتمادی در میان نیست.»

نه تنها امی فعالیت های خود را به طرز مختلف برنامه ریزی نمود، بلکه او و تیم خود انتظارات خود را از راهبردهای ارتقا یافته تغییر دادند که در زیر مطرح می گردد.

«پس از چند مورد تجربه فرض می کنم که تیم های فروش ما 100٪ با برنامه ها هم تراز نیستند. فقط آن را به عنوان یکی از متغییرات در رابطه های راهبردی می دانیم و انتظارات خود را تنظیم می کنیم.»

لذا موارد زیر را مطرح می کنیم: گزاره 4: هر چه همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی پایین باشد،

الف- بازاریاب ها راهبرد خود را نوعی فعالیت بیهوده جلوه می دهند

ب- بازاریاب ها در طی ایجاد راهبرد بی جهت عمل می کنند

ج- تردید بازاریاب ها درباره نیروی فروش بیشتر می شود.

### 3-3 تعارض آشکار

سومین بدکارکردی ارتباط متقابل اشاره به تعارض بین نیروی فروش و بازاریابی دارد. یافته های ما مواردی را نشان داد که کارکنان نیروی فروش و بازاریابی به طور آشکار الف) تلاش ای طرف مقابل را نابود کرده و در برابر آنها مقاومت می کردند ب) ابتکارهای طرف مقابل را نادیده می گرفتند ج) به رهبری ارشد نفوذ می کردند تا ابتکارات طرف مقابل را کم ارزش جلوه دهند.

دیدگاه نیروی فروش به تعارض مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی وقتی شکل گرفت که شاهد آن بودند بازاریابی به طور آشکار ایده های فروش آنها را در جلسات بحث به چالش می کشیدند و به رهبری نفوذ می کردند تا ایده های فروشندگان را نزد آنها کم ارزش جلوه دهند. نولان در این زمینه می گوید،

«تیم من پی برد که اشتیاق رهبری شرکت به رویکرد راهبردی جدید رو به نابودی است. ابتدا بخش بازاریابی درباره رویکرد ما در جلسات به طور علنی تردید داشتند. در این جلسات به طور آشکار می شنیدم که بازاریابی فرایندهای ما را انتقاد می کند. سپس چس از چند ما از ریاست نامه ای دریافت نمودم که در ابتکار فروش هیچ پولی هزینه نمی کنند. آنها علت را کسری بودجه می گفتند اما بعد ها پی بردم که بخش بازاریابی به رهبری نفوذ داشته و ایده های ما را کم ارزش جلوه داده است.»

فروشندگان بیان داشتند که وقتی با فعالیت های خصمانه بازاریابی مبنی بر از بین بردن تلاش هایشان رو به رو می شدند، حس سرکوبی راهبردی داشتند. به طوری که بازاریابی سعی داشت که سازمان نیروی فروش را سرکوب نماید. پابلو در زیر بیان می کند که بازاریابی چگونه با مدیریت تراز اول ارتباط برقرار نموده است تا برنامه تیم فروش را نابود سازد.

«رهبران ما به بازاریابی زیاد گوش می دهند و بی توجه به حرف های ما، حرف های بخش بازاریابی همیشه اهمیت دارد. آنها به طور یقین اولویت برنامه خود را نسبت به ما پررنگ تر می سازند. در این فرایند نمی توانیم اهداف خود را توسعه دهیم. و لذا اهداف گروه بازاریابی شکل می گیرند.»

نیروی فروش تعمیم های گسترده ای درباره انگیزه های بازاریاب ها داشتند وقتی تجربه تعارض آشکار مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی داشتند. به طور ویژه آنها اولویت های بازاریاب ها را زیر سوال بردند استیفن در زیر بیان دارد که چگونه بازاریابی برتری خود را نسبت به کارکرد فروش در زمینه های برنامه ها به رخ می کشند،

«در این شرکت جدیدترین روند بازاریابی صدای مشتری است. آنها با این ابتکار جایگاه خود را به مدت طولانی به خوبی تحکیم نموده اند. و امروزه هر نوع برد راهبردی به صدای مشتری ربط داده می شود. و اطمینان حاصل می کنند که رهبری نیز در جریان این برنده شدن باشد. گاهی خنده ام می گیرد. اما به عنوان فروشنده همیشه

صدای مشتریان را می شنوم و اگر بخش بازاریابی اهمیت می داد، بیشتر به این نظرات گوش می دادیم اما می دانیم که این روند فقط برای نشان دادن برتری خود می باشد.»

فروشنده ها طی رفتارهای محافظت از منافع شخصی به تعارض بلند مدت ارتباط متقابل فروش-بازاریابی واکنش نشان دادند. وقتی رابطه تیره با بازاریابی داشته باشند حالت تدافعی به خود گرفته و می خواهند از منافع خود محافظت کنند متیوانگیزه بازماندن و بقا را نوعی رفتار هوشیاری مفرط و گاهی پارانوئید می داند که واکنش ضروری به محافظت از منافع خود در مواجهه با خصومت بازاریابی است،

«وقتی می بینیم که هیچ فردی به منافع ما اهمیت نمی دهد، باید یقین حاصل کنیم که خود این کار را انجام دهیم. لذا هر راهبرد یا ارتباط مطرح می گردد، از خود سوال می کنم که برای من چه منفعتی دارد؟ می دانم که مشتریان برای من مهم اند اما وقتی حس می کنم بازاریابی برنامه های آنها را پیش می برد، ابتدا طبق منافع خود عمل می کنم و سپس به راهبرد بها می دهم. بقا و پابرجایی در اولویت است هنگامی که خود را در موقعیت های خصمانه می بینم. احساس می کنم که همیشه باید موقعیت خود را حفظ کنم. لذا هوشیار شده و به بررسی نقاط ضعف خود می پردازم و اینکه بازاریابی چگونه از این نقاط بهره می برد. و حتی هر نظری که از جانب بازاریابی می رسد، بسیار جدی عمل می کنم. اولین واکنش من این است که من کاری با آنها ندارم.»

بحث زیر منجر به گزاره زیر می گردد، گزاره 5، وجود تعارض مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی باعث می گردد:

الف-فروشنندگان حس کنند که توسط بازاریاب ها در شرکت سرکوب شده اند

ب- فروشنندگان حس می کنند به طور سلسله مراتبی نسبت به بازاریاب ها در سازمان پایین تر هستند.

ج- باعث می شود که فروشنندگان با رفتار شدید تر از منافع خود محافظت کنند.

به نظر بازاریاب ها تعارض مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی به واسطه این نوع عملکردهای فروشنندگان است الف- عدم ارتقا دهی محصول جدید به طور عمدی، ب- بیان به مشتریان مبنی بر اینکه طبق آموزش و دستورالعمل بازاریاب ها محصول را ارائه می دهند و خود به محصول اعتقادی ندارند و ج- نشان دادن رفتار تدافعی در برابر پیشنهادات بازاریابی و سعی بر نابودی آنها. لرتا در رابطه با بدکارکردی چنین می گوید که تیم فروش در برابر آزمودن محصول جدید جبهه می گیرد و این تجربه برای وی چقد ناامید کننده بود،

«وقتی که به طور فعال در برابر ابتکارات بازاریابی و گفته‌ها و نظرات آنها مقاومت صورت می‌گیرد، فکر می‌کنم که آن را به سطح بعدی یعنی همان حالت تدافعی یا جبهه‌گیری نسبت می‌دهید. این یعنی اینکه به راهبرد ما اهمیت نمی‌دهند اخیراً در اواخر دسامبر در شمال شرق خط بازار آزمایشی جدیدی راه انداختیم اما گروه فروش درباره این راه اندازی مهیج نبود اما وقتی از بقیه شنیدم ناامید شدم چرا که تیم فروش محصول ما را ارتقا نداده بود و به مشتریان گفته بود که آنها این محصول را فقط برای آنها می‌آورند چون بخش بازاریابی فکر می‌کند که ایده خوبی است. چه کسی این کار را انجام می‌دهد؟»

وقتی مواردی همچون نمونه لورتا رخ داد، کارکنان بازاریابی که محصولات و راهبردهای آنها به طور منفی تحت تاثیر واقع شده بودند، این حس را داشتند که فروشندگان آنها را هدف قرارداده و طرد نموده‌اند و لذا راهبرد و محصولات آنها قربانی شده است. این مسئله باعث تمایز روان شناختی بین نیروی فروش و بازاریابی شد که نوعی مبارزه بین خود و نیروی فروش سازمان بود. آلیسیا در زیر این برخورد نیروی فروش را با خود مطرح می‌کند و حس می‌کند نیروی فروش به طور آشکار راهبردی‌های وی را نابود کرده است و به طور عمد وی به حالت منفی هدف قرار داده‌اند.

«وقتی می‌بینید که فردی (در نیروی فروش) به طور فعال در صدد آن است که راهبرد شما را نابود سازد، این بدان مفهوم است که شما مورد هدف واقع شده‌اید و آنها شما را نشانه گرفته‌اند و این مغایر با کار تیمی است.»

خصومت مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی محیط پرتنش ایجاد کرد و افراد به لحاظ احساسات لطمه خوردند. در تحلیل خود با بازاریاب‌هایی مواجه شدیم که به طور خصمانه حس ناامیدی درباره آینده داشتند. به طور ویژه تعارض مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی باعث شد این حس را داشته باشند که هرگز نخواهند توانست پل‌های ارتباطی و پربار را بسازند. زک در زیر حس ناامیدی را بیان می‌کند،

«شکاف بزرگ بین فروش و بازاریابی برای من به واقعیت تبدیل شده است وقتی می‌بینم که با اهداف متعارض مشغول به کار هستیم. حس خصومت در این موقعیت‌ها بسیار پررنگ شده است. من امید دیگری ندارم. به نظر می‌رسد که هرگز قرار نیست این شکاف را پر کنیم و خصومت گاهی کم و گاهی شدید است اما با این وجود همیشه وجود دارد»

بازاریاب ها به نابودی آشکار تلاش های خود و خصومت مرتبط از جانب فروشندگان و با مشارکت در رفتارهای سازمانی غیر بهینه واکنش نشان دادند. آنها درگیر تخصیص مجدد تلاش ناکارآمد شدند. اسکات بیان می کند که نیروی فروش در برابر ایده های وی مقاومت می کند و مکانیسم تدافعی در برابر نظرات وی اتخاذ نموده و لذا وی شاکی بوده و نمی خواند وقتی را به آنها اختصاص دهد

« خصومت طولانی بین دو کارکرد پربار و سودآور نیست. این مسئله بدیهی بوده چرا که تخلیه منابع محسوب می شود و اگر بدانم فروشندگان در برابر ابتکارات من جبهه می گیرند، آنگاه سناریو بدتر را پیش بینی می کنم که نباید این کار را بکنم. باید بر این متمرکز شوم که راهبردها چگونه موفق خواهند شد و مانع از این شوم که نیروی فروش آنها را سرکوب کنند.»

لذا گزاره زیر را مطرح می کنیم، گزاره 6 وجود تعارض مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی باعث می گردد،  
الف- نگرش بازاریاب ها تشدید شود مبنی بر اینکه آنها مورد آماج و هدف نیروی فروش واقع شده اند.  
ب- امیدواری بازاریاب ها درباره روابط کاری آتی با فروشندگان را ارتقا می دهد.

ج- تخصیص منابع ناکارآمد را در بین بازاریاب ها پدید می آورد.

#### **3-4 بدکارکردی در پیشروی**

همانطور که قبلا گفته شد محققان بر این نظر اند که ارتباطات ضعیف و عدم تقابل در ارتباطات می تواند تعارض بدکارکردی ایجاد کند و تعارض در ارتباط متقابل می تواند تاثیر منفی بر همکاری بین نیروی فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی بر جای گذارد. مغایر با نگرش های موجود، تحلیل ما نشان می دهد که بدکارکردی های ارتباط متقابل الگوی خاصی را دنبال نمی کنند. از طرفی زمانبندی و ترتیب رخدادهای بدکارکردی ممکن است الگوی مدور یا دوجهته را دنبال کنند. برای نمونه عدم همکاری در گذر زمان ممکن است کارکنان ارتباط متقابل را بی انگیزه کند که با هم دیگر در ارتباط باشند و باعث کمبود ارتباط در سازمان می گردد و احتمال تعارض آشکار را بیشتر می کند و کارکنان نمی توانند در جریان امور بازاریابی باشند. طرفین با کمبود اطلاعات کامل سعی می کنند ابتکارات طرف مقابل را ارزیابی کنند و یک طرفه قضاوت کنند و این برداشت ها منفی باشد سعی می کنند همدیگر را نابود کنند اما پشتیبانی از ابتکار مطرح شده به نفع آنها است. سندی بیان می کند وقتی بازاریاب ها در شرکت وی تصمیم گرفتند قیمت را بالا ببرند، فروشندگان مقاومت کردند. به هر حال طبق

تحقیقات بازاریابی اکثر خریداران تا افزایش قیمت 15٪ حساسیت نشان نمی‌دانند. لذا افزایش قیمت به نفع نیروی فروش بود چون حق درصد آنها بر اساس درآمد و سود فروش بود. با توجه به کمبود ارتباط بین دو نیرو، نگرش بازاریابی افزایش قیمت مورد توجه نیروی فروش واقع نشد و به گفته سندی این یک سری رویدادهای ناگوار بود که منجر به ابتکار راهبردی ناقص گردید

«ما (نیروی فروش و بازاریابی) به ندرت مذاکره می‌کنیم. می‌دانم که خوب نیست اما هر دو کار خود را پیش می‌بریم و به ندرت به تبادل نظر می‌پردازیم. لذا وقتی تصمیم گرفتن افزایش قیمت 8٪ داشته باشیم نیروی فروش مقاومت کرد و معتقد بود که نخواهند توانست محصولات را با این قیمت به فروش برسانند. آنها قیمت ما را به بازار بردند و تخفیف زیادی برای آن در نظر گرفتند. اما طبق تحقیقات قبلی افزایش قیمت ما چندان حساسیت مشتریان را برنمی‌انگیخت. و لذا تلاش نکردیم تا با حیطة کاری نیروی فروش ارتباط برقرار کنیم تا دلیل افزایش قیمت را مطرح کنیم. لذا این یک سری رویدادهای ناگوار بود که می‌توانستیم مانع آنها شویم اگر با هم به طور منظم در ارتباط بودیم و نیروی فروش در جریان هدف ما قرار می‌گرفت.»

تحلیل ما نشان داد که پیشروی بدکارکردی که در آن نابودی ارتباط پیامد الگوی بلند مدت عدم همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی می‌باشد، امری توجیه پذیر تلقی می‌گردد. در این موارد پس از تجربه عدم پشتیبانی در گذر زمان، یکی از کارکرد ها تلاش بی‌فایده طرف دیگر در مذاکره راهبردی و تاکتیکی است که سرانجام منجر به نابودی ارتباط می‌گردد. تجارب قبلی تعارض و کدم همکاری بین نیروی فروش و بازاریابی باعث می‌گردد که ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در گذر زمان کمیاب شود. ناتان این تجربه را مطرح می‌کند که کارکنان فروش ابتکارات بازاریابی را حمایت نمی‌کنند و باعث می‌گردد بازاریاب ها آنها را درگیر مذاکره خود راجع به راهبردهای آینده نکنند. در گذر زمان منجر به نابودی و شکاف ارتباطی گردید،

«وقتی که در این شرکت مشغول شدم، پی وضعیت نامطلوبی پی بردم (رابطه بنی نیروی فروش و بازاریابی) چند بار شاهد این بود که چگونه ابتکارات ما حتی راه اندازی محصولات جدید مورد حمایت سازمان نیروی فروش واقع نشد. لذا در گذر زمان ما در بخش بازاریابی تصمیم گرفتیم که فروشندگان را در مباحث راهبردی شرکت ندهیم. حال آنها را به ندرت در عرصه خود شامل می‌سازیم. مشکل در کجا واقع است؟»

طبق بحث های قبلی ما گزاره 7 را مطرح می‌کنیم:



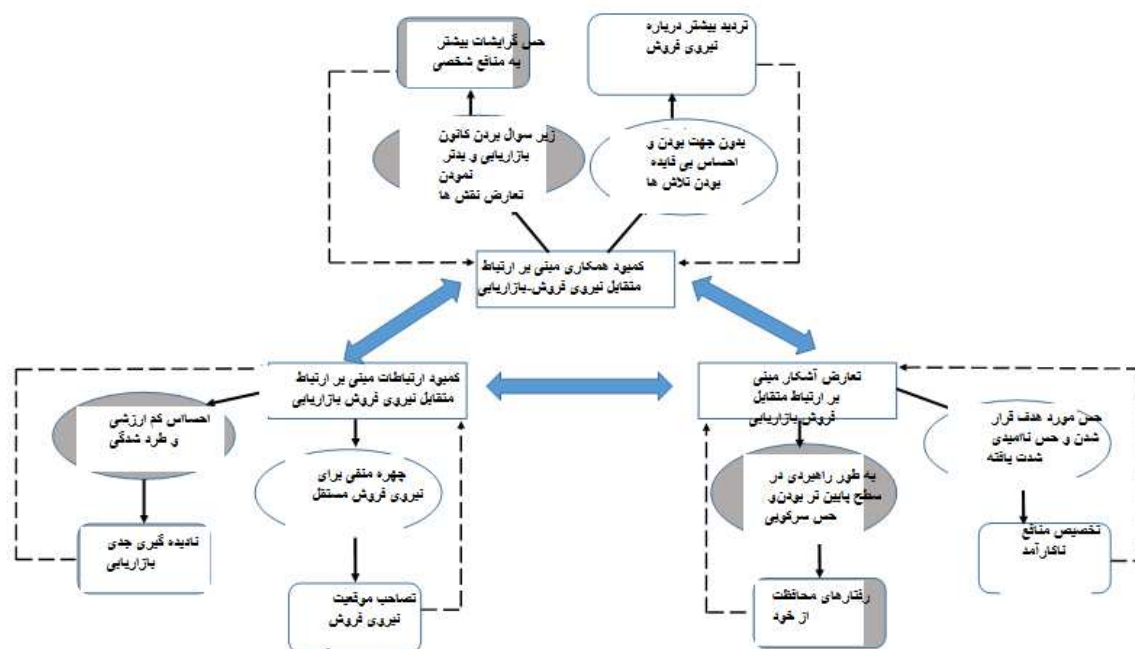
گزاره 7: روند پیشروی بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی باز نمود چرخه دوجانبه است.

#### 4- بحث

در این مقاله نشان می دهیم که چگونه کارکنان نیروی فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی که با بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی مواجه اند تجارب بدکارکردی نامشابهی دارند الف- نمونه هایی مختلفی را شرح می دهیم که بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را در میان کارکنان فروش و بازاریابی برجسته می کنند ب- حالت متغییر که در آن بدکارکردی را تفسیر می کنند و پ- راهبردهای نامشابه که اتخاذ می کنند تا به بررسی بدکارکردی ها بپردازند. حال نشان می دهیم کارکنان فروش و بازاریابی بدکارکردی ارتباط متقابل را طبق الگوی مدور یا دوجانبه در نظر می گیرند که مغایر با الگوی دنباله دار است که در ادبیات تایید شده است. شکل 1 یافته ها را به طور طرح وار نشان می دهد و جدول 3 الف و ب و ج نمونه هایی از درون داده ها ارائه می دهند که شرح می دهند دو فرد اطلاع دهنده و دو نفر از گروه بازاریابی و فروش چه تجربه ای از کمبود ارتباطات، عدم همکاری و تعارض در ارتباطات متقابل دارند.

شکل 1- تجارب بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی. نواحی سایه زده نشان دهنده تجربه

بدکارکردی فروشنده و سایه زده نشان دهنده تجارب بدکارکردی بازاریاب می باشند.



#### 4-1 اثرگذاری نظری

همانطور که قبلا گفته شد، ادبیات ارتباط متقابل فروش-بازاریابی موجود فاقد چارچوب نظری اند که تجربه فردی کارکنان فروش و بازاریابی را در ازای بدکارکردی ارتباط متقابل فروش-بازاریابی شرح دهد. به هر حال تجربه بدکارکردی کارکنان به لحاظ ارتباط متقابل می تواند در قالب مفهوم سازی بیان شود. مفهوم سازی فرایند تفسیر مستمر می باشد که افراد به رویدادها، موقعیت ها و شرایط و تجارب معنا می بخشند به ویژه مواردی که ناآشنا و مبهم اند. محققانی که مفهوم سازی را اعمال می کنند هفت ویژگی مهم این پدیده را تعیین نموده اند.

الف- مبنای مفهوم سازی در ساختاربندی هویت، ب- گذشته نگر- اجتماعی د-مستمر ه-متمركز بر سرخ های به دست آمده و- پیشبرد با توجیه پذیری به جای صحت و دقت ز- ایجاد محیط منطقی. در حالی که تعداد متغییرات زمینه ای ممکن است بر فرایند تفسیر فرد تاثیر گذاردمحققان خاطر نشان می کنند که چارچوب روانی فرد نقش مهمی در مفهوم سازی ایفا می کند. مفهوم سازی به عنوان ساختار در ادبیات بازاریابی بررسی شده است. برای نمونه محققان به مطالعه نقش مفهوم سازی در زمینه های مختلف از جمله واکنش بازاریابی راهبردی تطبیق پذیر، استقرار شبکه و بازار، استقرار قابلیت فروش، تعامل و روابط صنعتی و درون سازمانی، نوآوری و همکاری پرداخته اند. محققان در این مطالعات نشان داده اند که وقتی سعی می کنند از موقعیت جدید سر در آورند افراد به احتمال بیشتر متکی بر تجارب گذشته خود می شوند که شامل الگو عمل و رویدادهای مشابه در گذشته می باشد تا بر اساس آنها عمل نموده و به موقعیت پاسخ دهند. در مجموع مفهوم سازی به شتخصی انگیزه و محرک ( حس نمودن)، تولید معنا (تفسیر) و واکنش خاص فرد مربوط می شود. با توجه به قرابت موجود بین اطلاع دهندگان درباره شرح تجربه بدکارکردی و نیز مولفه های عمده مفهوم سازی، از چارچوب مفهوم سازی برای زمینه سزی یافته ها استفاده کرده و پنج پیشرفت ویژه در ادبیات ارتباط متقابل فروش-بازاریابی مطرح می کنیم که در زیر شرح داده می شود.

جدول 3 الف. نحوه تجربه نماینده فروش از کمبود ارتباطات

<p>در طی بیست و چهار ماه گذشته دو راهبرد عمده اصلاح روند در یکی از مجموعه تولیدات آنها وجود داشته است. لین به هر دو روند اصلاح از طریق ایمیل از جانب بازاریابی پی برد، در ایمیل گفته شده بود که چه کار هایی باید انجام دهند. هیچ بازخوردی از فروش قبل از اصلاح روند وجود نداشت یا حتی پس از اینکه اصلاح روند اجرا شد.</p>	<p>انگیزه درک</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

<p>لین نگرش های خاصی درباره راهبردهای نفوذ به کانال جدید داشت که به اصلاح روند دوم کمک می نمود. چون هیچ فردی از بازاریابی درخواست اطلاعات رودوی نکرده بود نامه داخلی به مدیر بازاریابی فرستاد . لین نه تنها پاسخی از مدیر بازاریابی دریافت نکرد بلکه ایده های وی در اصلاح روند شامل نشد. این تجربه حس کم ارزشی به وی داد.</p>	<p>تفسیر موقعیت</p>
<p>لین ناامید بود اما خود را کنار نکشید. تلاش های مکرری در ماه های مابعد نمود تا با مدیر بازاریابی ارتباط برقرار کند اما ایده های وی مورد توجه واقع نشدند و حتی تایید دریافت نظرات خود از جانب بازاریابی را دریافت نکرد. این تجربه باعث شد حس کند که نادیده گرفته شده و هیچ فردی در بازاریابی در واقع نمی خواهد به گفته های او توجه کند.</p>	<p>تفسیر وجودی</p>
<p>تجارب بیان شده باعث گردید که این از بخش بازاریابی منجر شده و در گذر زمان نه تنها ایده ها، پیشنهادات و بازخورد خود را به آنها ارسال نکرد بلکه توجهی هم به پیشنهادات آنها نداشت وی می گوید که به عنوان مدیر کسب و کار بخش خود عمل نموده و ایده های خود را به اجرا می گذارد.</p>	<p>واکنش</p>

جدول 3 ب- نحوه تجربه مدیر بازاریابی از عدم همکاری

<p>در پاییز 2014، کریستینا برنامه ریزی می کرد که با تیم فروش میدوست (نه فروشنده و یم مدیر) همکاری کند تا گروه بازاریابی جدیدی برای شرکت های اندازه متوسط راه اندازی کند. سه ماه طول کشید تا تیم را متقاعد کند که با او همکاری کنند. سرانجام پس از توافقات، هیچ فردی در گروه فروش علاقه ای به کار مشترک نشان نداد. با توجه به فوری بودن بازار، وقتی گروه خود را راه اندازی نمود، و آن را به تیم فروش مطرح نمود ، تیم چندان از آن استقبال نکرد. پس از دو هفته نامه دخالی از مدیر دریافت کرد که شش دلیل متمایز برای عدم کارکرد گروه مطرح شده بود. این نامه پیشنهادی درباره بهبود این گروه مطرح نکرده بود.</p>	<p>انگیزه های ادراکی</p>
<p>کریستینا به طور جدی در پی داده های ورودی از جانب نیروی فروش بود قبل از اینکه گروه خود را تشکیل دهد چون می دانست که جستجوی داده های ورودی از جانب فروش باعث می گردد گروه وی قوی تر شود. به هر حال یک سری رویدادهای توصیف شده در بالا باعث گردید که حس کند کل تلاش های گروه که شش ماه به طور</p>	<p>تفسیر موقعیت</p>

<p>انجامید ، بی فایده بوده است. -هیچ نیروی فروشی از گره حمایت نکردند و وقتی گروه شکل گرفت، سریع از بین رفت. وی این کار راه شش ماه اتلاف زمان می دانست.</p>	
<p>با توجه به انزجار نیروی فروش جهت ارائه اطلاعات ورودی درباره فرایند راهبرد و انتقاد آنها از برنامه های مطرح شده توسط کریستینا، وی حس بی جهت و بی سمت و سو داشت . نمی دانست که چه راهبردی را ایجاد کند که نیروی فروش را به هیجان آورد.</p>	<p>تفسیر وجودی</p>
<p>حتی امروزه (بهار 2016) کریستینا هنوز در تلاش است از نیروی فروش بخواهد با او همکاری کنند . در طی دو سال گذشته اشتیاق وی به جستجوی داده های ورودی از جانب نیروی فروش کمتر شده است. وی در طراحی هر نوع راهبرد، بر این فرض است که نیروی فروش قصد ندارد ایده های خود را مطرح کند و انتظارات خود را تطبیق می دهد.</p>	<p>واکنش</p>

جدوب 3 ج نحوه تجارب گروه دو تایی فروش -بازاریابی سطح متوسط از تعارض

اطلاع دهنده 34MKTG	اطلاع دهنده 33SLS	
<p>چند ماه بعد، جیمی تجربه طرد شدید از جانب تیم سارا داشت در حالی که برنامه ارتباطی جدیدی برای دو کشور مهم در بازار خود طراحی می کرد. بسیاری از فروشندگان ها اجتناب ورزیدند تا ارتباطات جدیدی برای مشتریان قائل شوند.</p>	<p>در می 2014 سارا برنامه ریزی کرده بود گروه جدیدی برای زنجیره خرده فروشی منطقه راه اندازی کند. چند عضو در تیم جیمی که ایده های سارا را دوست نداشتند در سی.ام.ا نفوذ یافته تا تلاش های سارا را خنثی کنند. حتی نظر سرا در در جلسات مطرح کرده و فعالیت های وی را انتقاد کردند. سار حس می کرد که آنها وقتی را برای</p>	<p>انگیزه های ادراکی</p>

	ارزیابی شایستگی های گروه اختصاص نداده اند و انتقاد آنها بی پایه و اساس است.	
تفسیر موقعیت	سارا فعالیت های بازاریابی را با توجه به استفاده از همجواری خود با مدیر تراز اول جهت خنثی نمودن نظراتش تلقی نمود	جیمی ناامید شد چون ابتکار شش ماه زودتر منحل گردید. جیمی حس می کرد که تیم سارا وی را هدف قرار داده و آنچه در می 2014 رخ داد، تلافی می کند.
تفسیر وجودی	مذاکرات زیادی درون تیم سارا درباره تجربه خود انجام گرفت. حس غالب این بود که انگیزه های بازاریاب ها در موقعیت مناسب نبوده و به مشتریان توجه نمی کنند. این موارد اعتماد بین تیم او و بازاریابی را از بین برد.	جیمی دوره زمانی بین اواخر 2014 و فصل سوم 2015 ( حدود 3 فصل) را به یاد می آورد که بسیاری از ایده های تیمش تاثیری بر بازار سازا نگذاشت. وی ناامید بود که چرا تیم سارا به ابتکارات وی توجهی نداشته است.
واکنش	تیم سارا به طور غیر آشکار گروه مشابه مورد سرکوب شده توسط بازاریابی در سطح کوچک طراحی و اجرا نمودند آنها این کار را کردند چون معتقد بودند رویکرد پیشنهادی به آنها کمک می کند به اهداف خود دست یابند.	اعضا تیم بازاریابی جیمی از مشتریان در منطقه سارا خواستند تا برخی از نیروی فروش را نادیده بگیرند ، این اقدامات بازاریابی باعث خشم بسیاری از فروشندگان شد و تعارض را بدتر کرد.

ادبیات ارتباط متقابل فروش-بازاریابی تایید نموده است که چگونه کارکنان نیروی فروش و بازاریابی دارای رابطه بدکارکردی مشترک اند که ویژگی های آن ارتباط و همکاری ضعیف و تعارض آشکار می باشد. علی رغم وجود

نگرشه ای بی شمار جهت شرح این ارتباط دوجانبه، هنوز مشکل ساز است. اولین اثرگذاری مقاله ما این ات که یافته ها شرح می دهند چگونه یک نوع بدکارکردی ممکن است باعث مفهوم سازی مختلف در ذهن کارکنان فروش و بازاریابی گردد که به موجب آن محرک یکسانی را به طور مختلف حس نموده و تفسیر می کنند و گاهی فعالیت هایی انجام می دهند که این بدکارکردی را وخیم تر می سازند تا اینکه آن را حل کنند. لذا شرح می دهیم که چگونه فرایندهای مفهوم سازی ضمنی و متفاوت بدکارکردی های مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی دچار فعالیت های دور باطل می گردد این مکانیسم های مفهوم سازی نامشابه ممکن است شرح دهند که چرا شرکت ها اغلب در اقدامات سطح ساختاری همانند بازاریابی مشترک، تاثیر متقابل مشتری با نیروی فروش، چرخش شغلی، یا جلسات ساختاری برای هماهنگی این ارتباط دوجانبه، درگیر بدکارکردی های مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی می شوند. یافته های ما نکات ظریف سطح فردی تجارب مختلف بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی نشان دادند. فروشندگان کمبود ارتباطات را به منزله آن می دانند که بازاریاب ها برای آنها به عنوان عضو مهم سازمان ارزش قائل نیستند و باعث می شود در سازمان حس بیگانه داشته باشند. یافته های ما نشان می دهد ساختار معنایی از جانب فروشندگان مبنی بر کمبود ارتباط متقابل فروش-بازاریابی ممکن است این حس را به آنها بدهد که در سازمان شهروند دست دوم محسوب می شوند. از طرفی دیگر، بازاریاب ها کمبود ارتباطات را نتیجه استقلال طلبی مفرط فروشندگان می دانند این مفهوم متناسب با دیدگاه بازاریاب ها به فروشندگان به عنوان اپراتورهای اقتصادی متمرکز بر سود حق درصدی خود به جای دستیابی به اهداف سازمانی است که با تجارب قبلی از کادر فروش به این برداشت و نظر رسیده اند. در پاسخ، بازاریاب ها به طور بی فایده راهبرد مطرح می کنند و موقعیت نیروی فروش را تصاحب می کنند و به طور مستقیم با مشتریان ارتباط برقرار می کنند به جای اینکه فروشندگان را در این فرایند درگیر کنند. یافته های ما به طور گروهی، نشان می دهد که مفهوم سازی کمبود ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در بین کادر فروش و بازاریابی چگونه یکی سری ویژگی ها و ساختار مفاهیم ایجاد می کنند که اگر به طور بهنگام مدیریت نشوند ممکن است توانایی راهبردی شرکت و عملکرد در جایگاه بازار آن را به خطر افکنند. علی رغم دانش موجود درباره نحوه بهبود همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی و تاثیر آن بر پیامدهای عملکرد فزون یافته و ایجاد راهبرد ارتقا یافته در ارتباط متقابل فروش-بازاریابی، هنوز اثری از پدیده همکاری بین نیروی فروش و بازاریاب ها نمی

بینیم. یافته های ما نشان می دهند هنگامی که کارکنان کادر فروش با کمبود همکاری مواجه می شوند فرایندهای تفسیری آنها باعث می گردد نه تنها تعهد بازاریاب ها را به مشتری مداری زیر سوال ببرد بلکه حس تعارض به وجود آورد. فروشندگان حس درون گرایی در خود ایجاد می کنند و خود را کنار کشیده و از بازاریابی کمک نمی خواهند حتی وقتی به شدت نیاز داشته باشند. رفتار شهروندی سازمانی بالقوه که تاثیر منفی بر عملکرد می گذارد. یافته های ما نشان می دهد که چگونه مفهوم سازی فروشندگان از کمبود همکاری ارتباط متقابل فروش-بازاریابی مشارکت بازاریاب ها را در فعالیت های راهبردی تضعیف می کند و حس درون گرایی فروشندگان باعث می شود که بازاریاب ها به دشوار بخواهند در راهبردهای خود شرکت کنند و از طرفی بازاریاب ها حس می کنند روند رشد راهبرد بی فایده است.

تعارض فروش-بازاریابی یکی از متغییرات ارتباط متقابل فروش-بازاریابی اغلب بحث شده می باشد که در ادبیات علمی و مدیریتی توجه زیادی به خود جلب نموده است. محققان به طور ویژه نشان دادند که کمبود ارتباط، تاثیر متقابل و نیز اعتماد مبنی بر درک و اثرگذاری زیربنای تعارض بدکارکردی است. وقتی یافته های مطالعه کنار هم قرار داده می شوند پی می برمی که مفهوم سازی مختلف از تعارض مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی این پتانسیل را دارد که فروشندگان حس کنند به طور راهبردی سرکوب شده اند و درگیر طرح های منفی با بازاریاب ها شوند و باعث گردد طرفین به رفتارهای تدافعی و محافظت از منافع خود روی آورند. این نگرش و واکنش ها به اعتماد مبنی بر درک و اثرگذاری درون ارتباط متقابل فروش-بازاریابی و ارتباط دوجانبه لطمه وارد می سازند. نکته آخر اینکه شواهد تجربی برگرفته از ادبیات موجود ارتباط متقابل فروش-بازاریابی باعث می شود باور کنیم که کمبود ارتباط متقابل فروش-بازاریابی ماقبل کمبود همکاری درون ارتباط متقابل فروش-بازاریابی واقع شده و کمبود همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی منجر به تعارض آشکار بین نیروی فروش و بازاریابی می شود. مغایر با دانش موجود، تحلیل ما نشان می دهد که این بدکارکردی ها دارای رابطه پیچیده مشترک اند به طوری که زمانبندی رخداد بدکارکردی ها ممکن است الگوی دوجانبه یا مدور را دنبال کند. کمبود همکاری مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در گذر زمان ممکن است و نیز کبود ارتباطات بین کار فروش و بازاریابی باعث می گردد که کمبود ارتباطات زمینه بیهوده ای برای تعارض ها پدید آورد.

از دیدگاه مدیرتی، یافته های ما متخصصین بازاریابی و فروش صنعتی را مقدور می سازند تا درک کنند که بدکارکردی های مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی ممکن است به طرز نامشبه از سوی کادر فروش و بازاریابی حس و تفسیر شوند و واکنش متفاوتی را برانگیزد. لذا هنگام بررسی بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی، رهبران سازمانی باید تجربه کالی بدکارکردی نیروی فروش و بازاریاب ها را در نظر داشته باشند. در نتیجه به جای اتخاذ راهبردهای بررسی بدکارکردی در سطح کارکرد، شرکت ها باید رویکردهای متعارف جهت بررسی تجربه بدکارکردی اتخاذ کنند.

مدیران باید بدانند که پیشگیری رخداد بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی به مراتب ساده تر از اصلاح آنها می باشد چون تجارب متغییر بدکارکردی ممکن است واکنش هایی از جانب کارکنان فروش و بازاریابی برانگیزد که بدکارکردی های نهفته را بدتر می کند. در این راستا مدیران باید فرهنگ صداقت بین کارکنان کادر فروش و بازاریابی ایجاد کنند و فرصت هایی از جمله تماس با مشتری، گردش شغلی و «کارکرد به جای یکدیگر» فراهم کنند. این فعالیت ها حس همدردی درون ارتباط متقابل فروش-بازاریابی فراهم می کنند که کارکنان فروش و بازاریابی در تفسیر و نگرش و واکنش به بدکارکردی ارتباط متقابل فروش-بازاریابی، می توانند به یکدیگر داشته باشند.

یافته های ما نشان می دهند که بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی به تنهایی رخ نمی دهند بلکه به طور مشترک اتفاق می افتند برای نمونه کاردر فروش و بازاریابی ممکن است در تلاش باشند تا درباره ساختار بندی و ارائه ارزش ها برای تجدید حیات همکاری کنند در جالی که سازمان بازاریابی و فروش درگیر تعارض های آشکار راجع به موضوعاتی همچون پاداش شوند. مدیران در این موقعیت ها باید اطمینان حاصل کنند که چالش های همکاری و تعارض ارتباط متقابل فروش-بازاریابی موجود ممکن است بر یکدیگر تاثیر نگذارد. به طور ویژه کادر فروش و بازاریابی باید بتوانند تعارض ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را حل و فصل کنند. در نتیجه به برنامه ریزی صحیحی برسند که تعارض ارتباط متقابل فروش-بازاریابی را از بین برده و بر ارتقا همکاری متمرکز شوند. اگر تلاش های همکاری امیز هدف اصلی تیم مدیریت موفقیت امیز باشد، مدیران باید این نمونه کار تیمی را در ارتباط متقابل فروش-بازاریابی تشویق کنند تا نان دهنده چگونه تیم های بازاریابی-



فروش متنوع می توانند بر چالش های موجود تاثیر گذارند و حتی در مواجهه با چالش های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی کلان موفق شوند.

هرچند اختلال هاو بدکارکردی هاو بازنمودهای آنها به هم مرتبط اند اما به شیوه خطی رخ نمیدهند. برای نمونه لزومی ندارد کمبود ارتباطات ماقبل کمبود همکاری و در نهایت تعارض آشکار واقع گردد. از طرفی مدیران برخی مدیران بدکارکردی را مشکل خاصی جلوه نمی دهند و برخی صبر می کنند خود به خود برطرف شود. رابطه مدور بین بدکارکردی های مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی بدین معناست که مدیران در بررسی بدکارکردی ها در مرحله نخست بهتر عمل می کنند قبل از اینکه به دور باطل و پیش بینی ناپذیر برسد.

نکته آخر اینکه بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی می توانند در درجات مختلف در سازمان رخ دهند. با توجه به اینکه رابطه پویا بین فروش و بازاریابی منجر به رده بندی هایی می گردد، رهبرسازمان باید مراقب بدکارکردی های سطح بالا درون سلسله مراتب فروش و بازاریابی باشد و درک کند که چه تجربه ای برای هر دو طرف مفید بوده و اقدامات مناسبی برای حل و فصل در پیش گیرد. به شیوه مشابه مدیران برتر و متوسط ممکن است نقش فعالی در تعیین و توزیع بدکارکردی های ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در سطوح متوسط و پایین نیز داشته باشند.

### **4-3 محدودیت ها و تحقیقات آتی**

از رویکرد کیفی در این مقاله برای جمع آوری داده های گروه های دونفره فروش و بازاریابی در شرکت های صنعتی استفاده کردیم. در حالی که تحقیقات کیفی امکان کسب و تحلیل داده های غنی را از بین شرکت ها فراهم می سازد، آن ممکن است در گسترش تعمیم ها به جمعیت های جامع تر محدود باشد. محققان آتی می توانند به طور کمی به ازریابی بدکارکردی های مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی در سازمان های صنعتی پردازند. این بررسی ها ممکن است بر تایید و تطبیق ماهیت فرایندهای مفهوم سازی کادر فروش و بازاریابی تاکید داشته باشند وقتی که با کمبود همکاری، ارتباطات و بروز تعارض مواجه می شوند. محققان ممکن است همچنین بررسی کنند که چگونه رفتارهای مختلف از جانب کادر فروش و بازاریابی بروز می یابد هنگامی که با بدکارکردی مواجه می شوند( همانند درون گرایی در کادر فروش برای محافظت از منافع خود یا شک و تردید انگاری بازاریاب ها درباره تصاحب موقعیت فروشندگان) و این مواجهه چه تاثیری بر فعالیت های راهبردی و

رفتاری بر مبنای روزمره دارد. تحقیقات آتی می تواند مدل های غیرخطی برای بررسی پیشروی بدکارکردی و حالت مدور نهفته در آن ایجاد کنند. غیر خطی بودن شامل منحنی تاثیرات فزاینده یا کاهنده است در منحنی تاثیرات فزاینده همانطور که شدت بدکارکردی افزایش می یابد تاثیرات زیان بار نیز شدید می شوند و در ارتباط متقابل فروش-بازاریابی بروز می یابند. در درجات بالا بدکارکردی بازاریاب ها و فروشندگان به نقطه عطف می رسند که تاثیرات بدکارکردی شدت می گیرد. در منحنی تاثیرات رو به کاهش هر چه میزان بدکارکردی افزایش یابد، تاثیرات منفی آن چندان شدید نخواهد بود. تجربه بدکارکردی در گذر زمان در نوسان است. بررسی بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی به شیوه طولی واضح تر است. محققان می توانند به این سوالات مهیج تحقیقاتی پاسخ دهند: آیا میزان بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی یا تغییر در میزان بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی عملکرد را به طور بهینه پیش بینی می کند؟ آیا بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی به عنوان علت یا نتیجه عملکرد ضعیف تلقی می شود؟ آیا روابط موقت بین بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی مربوط به ارتباطات، همکاری و تعارض وجود دارد؟

نکته آخر اینکه محققان می توانند به بررسی بدکارکردی ها با استفاده از روش های نیمه تجربی بپردازند. در سازمان صنعتی که تجربه بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی دارد، محققان می توانند به درک اولیه از بدکارکردی از جانب هر دو طرف کادر فروش و بازاریابی پی ببرند. سپس چاره ای بیندیشند و کارایی آن را در بدکارکردی بررسی کنند. برای نمونه محققان می توانند کمبود ارتباطات را با ارائه راهبرد میسر سازی مذاکره بین کادر بازاریابی و فروش حل و فصل نموده و اقدامات پس از بررسی کوتاه و بلند مدت برای ارزیابی کارایی آن در پیش گیرند.

## 5- نتیجه گیری

مطالعه کیفی چند شرکتی ما از رویکرد اکتشافی و نظریه های کاربردی استفاده نموده و پی می برد که نگرش ها و برداشت های بازاریاب ها و فروشندگان به لحاظ معنای موقعیتی و وجودی بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی موجود-کمبود ارتباطات، کمبود همکاری و تعارض در ارتباط به طور بارز مختلف اند. در نتیجه کادر فروش و بازاریاب ها واکنش مختلفی به نوع یکسان بدکارکردی دارند و در بسیاری از مواقع واکنش آنها این

بدکارکردی را و خیم می سازد. درک نگرش-ارزیابی-واکنش کارکنان فروش و بازاریابی در ازای بدکارکردی مبنی بر ارتباط متقابل فروش-بازاریابی دارای مفاهیمی برای جامعه علمی و محققان به طور مشابه دارد تا بدکارکردی را در ارتباط متقابل فروش-بازاریابی مفهوم سازی نموده و بررسی کنند.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی