

بررسی روابط فروشنده و خریدار با توجه به گرایش دانشی فروشنده و فروش مبتنی بر ارزش در شرکت های B2B

نرگس علوی^۱، امیر نجفی^{۲*}

^۱ کارشناس ارشد، گروه مدیریت اجرایی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
^۲ دانشیار، گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
تاریخ دریافت: مهر ماه ۱۳۹۶، اصلاحیه: دی ماه ۱۳۹۶، پذیرش: اسفند ماه ۱۳۹۶

چکیده

این مطالعه در پی بررسی ادبیات بازاریابی رابطه مند، دانش و حافظه سازمانی وسبب خرید مشتری برای روشن کردن چگونگی روابط مبتنی بر ارزش و چگونگی انطباق فرآیند فروش فروشنده با فرآیند خرید خریدار در بازارهای تجاری به تجاری است تا در نتیجه بتواند خط مشی تبیین یک فرآیند فروش استراتژیک و مبتنی بر ارزش برای هر دو طرف رابطه را برای سازمان ها بیان کند. روش این تحقیق توصیفی است و همراه با مرور ادبیات، داده های تجربی از طریق مصاحبه با مدیران و کارشناسان فروش و بازاریابی شرکت ایران ترانسفو به عنوان فروشنده و یکی از مشتریان این شرکت به عنوان خریدار جمع آوری شده و در پایان با استفاده از داده های مرور ادبیات و یافته های حاصل از مصاحبه ها، فرآیند فروش استراتژیک و چگونگی انطباق آن با فرآیند خریدار بررسی شد و چگونگی نقش عوامل دانش مداری و رابطه مندی و سبب خرید مشتری در انطباق به دقت مورد بررسی قرار گرفته و برای تایید مدل به کار گرفته شد. نتایج یافته شده حاکی از ارائه راهکارهایی برای بهبود و تداوم روابط فروشنده و خریدار و چگونگی انطباق مبتنی بر ارزش برای دو طرف همکاری می باشد. همچنین نتایج نشان می دهند که دانش مداری سازمان ها با دو متغیر حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد همراه با رابطه مندی و سبب خرید مشتری، اثر مستقیمی بر انطباق پذیری فروشنده و دانش وی از فرآیند خرید دارند و در نهایت چگونگی انطباق استراتژیک و مبتنی بر ارزش را روشن می سازند.

واژه‌های اصلی: انطباق استراتژیک، فرآیند فروش، رابطه مندی، دانش مداری، کسب و کار تجاری به تجاری.

۱- مقدمه

بزرگ در گسترش حوزه و قلمرو مبنای تئوریک بازاریابی رابطه مند داشته اند عبارت است از تاکید بر تعامل بین مشتریان و عرضه کنندگان که ایجاد رابطه را به جای معامله در کانون توجه قرار می دهد و بر حداکثرسازی ارزش مادام العمر مشتریان و بخش های خاصی از مشتریان متمرکز است. از طرف دیگر دانش امروزه نقش مهمی را در تصمیم گیری ها و انجام صحیح کارها به خصوص در بازاریابی ایفا می کند و در راستای تعیین استراتژی و رابطه مندی نیاز به شناخت و دانش از طرف مقابل خواهیم داشت، این دانش منجر به شناخت از مشتری و انتخاب های وی خواهد شد و در نتیجه تضمینی برای موفقیت کسب و کار خواهد بود. در حالی که مدیریت دانش امر جدیدی نیست و از گذشته تا کنون تمدن های بشری برای انتقال دانش مابین نسل ها روش های گوناگونی را ارائه کرده اند امروزه ثابت شده است که توسعه سیستم های مدیریت دانش در کسب و کارها به بهبود تصمیم گیری، تقویت خلاقیت، توان هماهنگ شدن با تغییرات کمک می کند و شرکت ها جهت بهبود عملکرد خود باید مدیریت دانش بازاریابی را به عنوان یک

سازمان های موفق استراتژی های بازاریابی خود را با تغییرات محیط تطبیق می دهند [۸]. برای تعیین استراتژی مناسب باید با توجه به شرایط و امکانات تصمیم گیری کرد. در این راستا رابطه مندی و خلق ارزش برای مشتری به عنوان شیوه های نوین بازاریابی از سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است. شرکتها دریافته اند که از دست دادن یک مشتری چیزی بیش از، ازدست دادن یک قلم فروش است، بلکه به معنی از دست دادن کل جریان خریدهایی است که مشتری می توانسته در طول زندگی یا دوره زمانی که مشتری بوده، انجام گردد [۷]. بازاریابی رابطه مند در برابر بازاریابی سنتی به عنوان شیوه نوین مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین سازمان ها در پی حفظ و افزایش مشتریان روی به بازاریابی رابطه مند آورده اند و در پی ایجاد رابطه ای ارزشمند با مشتریان خود هستند تا علاوه بر ایجاد وفاداری، رابطه ای ماندگار با ایشان داشته باشند. بازاریابی سنتی تنها در پی جذب مشتری و انجام تعامل بود در حالی که رابطه مندی بر اساس دیدگاه [۸] که سهمی

*asdnj@gmail.com

مداری ساز مانها بر آن انجام شده است. به دلیل رقابتی شدن تمام بازارها بالاخص در صناعی که محصولات خاص و به عبارتی محصولات استراتژیک تولید می کنند (مانند محصولات شرکت ایران ترانسفو) نیاز به درک مفهوم انطباق وجود دارد تا تطبیق لحظه ای و بدون برنامه ریزی انجام نگردد و تطبیقات با دانش کامل از فرآیند فروش و خرید و همچنین مبتنی بر ارزش برای هر دو طرف رابطه باشد این مساله موجب شد تا چگونگی این تطبیق و نقش دانش مداری سازمان را در این زمینه بررسی کنیم.

به طور کلی این تحقیق به دنبال بررسی اثر عوامل دانش، رابطه مندی و سبب خرید مشتری بر انطباقی است که بین دو طرف صورت می گیرد. و با توجه به ادبیات و یافته های تجربی مدلی برای این انطباق ارائه می کند. ادامه این مقاله به این صورت خواهد بود که ابتدا به بررسی ادبیات انطباق و ارزش در روابط خریدار و فروشنده می پردازیم سپس به، دانش مداری، رابطه مندی و سبب خرید مشتری در فروش خواهیم پرداخت و سپس روش شناسی و نحوه تحقیق تجربی بیان خواهد شد و مدل پیشنهادی خود را ارائه خواهیم داد. در بخش بعدی نتایج یافته های تجربی در راستای مرور ادبیات را شرح خواهیم داد و در پایان به طور خلاصه به نتایج، محدودیت ها و الزامات مدیریتی خواهیم پرداخت. اهداف و سوالات تحقیق بشرح زیر می باشد:

۲- اهداف تحقیق

- بررسی میزان تطبیق فرآیند فروش شرکت های تجاری با خریدار
- تبیین روند فروش و فروش مبتنی بر ارزش در شرکت ایران ترانسفو
- تبیین عوامل موثر بر تطبیق فروشنده با خریدار بر اساس فروش مبتنی بر ارزش در شرکت ایران ترانسفو

۳- سوالات تحقیق

- چگونه شرکت های تجاری فرآیند فروش خود را با خریدار تطبیق می دهند؟
- عوامل موثر بر فرآیند فروش مبتنی بر ارزش در شرکت های تجاری چیست؟
- عوامل موثر بر تطبیق فرآیند فروش مبتنی بر ارزش با خواسته های خریدار در شرکت های B2B چیست؟

۴- چارچوب نظری

۴-۱ انطباق و ارزش در روابط خریدار و فروشنده

انطباق تحت عنوان توانایی سازمان برای پاسخ به محیط اطراف و سایر نیروها به عنوان یک ابزاری برای موفقیت و زنده ماندن در بازار است [۵]. انطباق و سازگاری همچنین نقشی تعیین کننده در توسعه روابط بلند مدت خریدار و فروشنده ایفا می کند، چرا که بدون آن یک همکاری و مشارکت وجود نخواهد داشت [۱۲]. رفتار انطباقی شرکت در روابط

استراتژی سبب خلق ارزش برای مشتریان و افزایش حفظ و ذخیره دانش انتزاعی و حمایت مدیریت ارشد برای دانش مدار بودن عواملی هستند که بر خلق ارزش برای مشتری و همچنین انطباقی که فروشنده با خریدار دارد تاثیر می گذارند. از طرف دیگر سبب خرید مشتری و تاریخچه خریدهای وی نشان دهنده گرایش مشتری، اهمیت محصول برای وی و چگونگی خرید او می باشد که در نتیجه بر نوع انطباق دو طرف فروشنده و خریدار اثر خواهد گذاشت.

با توجه به مطالب موفق مفهوم فروش به تمرکز قوی روی رابطه فروش و فروش مبتنی بر ارزش تغییر یافته است. اگرچه در شروع در واقع خریدار فروشنده را دعوت به شرکت در رابطه می کند اما معمولاً فروشنده باید خود را با خریدار وفق دهد. بنابراین برای تسهیل کردن و بهبود بخشیدن شروع رابطه بین خریدار و فروشنده در حالی که همزمان هدف افزایش عملکرد فروش مطرح است یک درک از هر دو فرآیند خرید و فروش و همچنین پایه گذاری تطبیق روی یک مفهوم مشخص مهم است. با تمرکز روی تطبیق فرآیند فروش مشخص می شود که هر دو فروشنده و خریدار به طور فعال فرآیند فروش را تحت تاثیر قرار می دهند. نداشتن یک مفهوم برای تطبیق، انطباق را در یک رفتار مشخص مشکل می سازد. تحقیقات موجود نشان می دهند که اغلب انطباقات اجرا شده توسط فروشندهگان می تواند تحت عنوان بدون برنامه ریزی و واکنشی طبقه بندی شوند. علی رغم درک ارزشی که فروش رابطه مند میسر می سازد فروشنده باید چالش چگونه عملیاتی کردن فروش رابطه مند را مورد توجه قرار دهد. وقتی یک شرکت فروشنده یک روش رابطه ای را اتخاذ می کند، این دلالت بر تطبیق فرآیند ها و عملیات شرکت برای هماهنگی با مشتریان دارد [۱۴].

شرکت ها هدف توسعه روابط کسب و کار را دارند و در تلاش و تقلا هستند که چگونه به طور استراتژیکی با نیازها، احتیاجات، و انتظارات مشتریان برای ایجاد ارزش یا میسر سازی خلق ارزش انطباق پیدا کنند. برای محققان فروش و خرید به طور مشابه، نظریه فروش رابطه مند به دلیل رشد علاقه در فروش و خرید رابطه مند مبتنی بر ارزش جالب و مورد توجه است. حال این سوال مهم پیش می آید که چگونه شرکت های تجاری فرآیند فروش خود را با خریدار تطبیق می دهند.

ارزش جزو ده مطالعه مهم در بازاریابی می باشد [۱۴] برای ایجاد ارزش باید رابطه ای مستحکم و دو جانبه ایجاد شود که همان رابطه مندی است. ارزش در رابطه موجب غنا و دوام آن در طی زمان می گردد و ایجاد و نگهداری این ارزش از طریق دانش مداری و رابطه مندی امکان پذیر می گردد. بازاریابی رابطه مند شامل تطبیق هردو شرکت کننده در تعامل، خریدار و فروشنده است در حالی که در واقعیت نقش فروشنده با اهمیت تر است و عموماً انتظار می رود که فروشنده خود را با خریدار تطبیق دهد. بنابراین انتظار می رود که فروشنده با رویکرد دانش مداری یعنی همراه با ایجاد حافظه سازمانی و همچنین پیگیری و حمایت مدیران ارشد در پی بهبود عملکرد و ایجاد رابطه ای مبتنی بر ارزش متمرکزتر باشد. با این حال تحقیقات کمی در زمینه تطبیق و چگونگی آن و همچنین چگونگی ایجاد رابطه مبتنی بر ارزش و نقش دانش

همچنان فرض می‌کند که ارائه دهنده ایجاد ارزش را کنترل می‌کند مانند حمایت از آرامش ذهنی مشتری، آسانتر کردن زندگی برای مشتری، حل کردن مشکل مشتری، اجازه دادن به مشتری برای دستیابی بیشتر از مجموع منابع و امکانات، برآورده کردن نیازهای مشتری یا به طور ساده یاری دادن مشتری در برخی از مسئولیت‌هایش است [۱۴].

لیندگرین و همکاران (۲۰۱۳) نیز بر دیدگاه مشتری تاکید می‌کنند اما ارزش را به عنوان یک "تجربه ترجیحی نسبی تعاملی" بیان می‌کند. عنصر مرکزی ارزش مورد استفاده برای مشتری متصل به بعد زمانی است چرا که ارزش از طریق استفاده مشتری در طول زمان ایجاد شده است. محققان استدلال می‌کنند که تعریف ارزش به این شکل ارزش را یک تابع از تعامل بین افراد یا بین افراد و موضوعات می‌سازد که بسته به عواطف، نگرش، رضایت، یا رفتار براساس قضاوت شخصی و ویژه است و مقیم در مصرف کاربر یا تجربه استفاده کردن اوست [۱۳]. زمان ایجاد مفهوم ارزش و سوال اینکه ارزش چیست همراه با اینکه کجا چگونه توسط چه کسی و چه زمانی و کی ایجاد شده است پیچیدگی مفهوم ارزش را به وضوح آشکار می‌کند برخی محققان معتقدند که برای یک نفر یک تعطیلات ممکن است ارزش ایجاد کند، در حالی که برای شخصی دیگر ارزش می‌تواند، وابسته به امکان ملاقات دوستان باشد که توسط تعطیلات می‌تواند برای وی ایجاد شود. بنابراین ارزش و انطباق با توجه به موقعیت و شرایط و هدفی که طرفین همکاری دارند به وجود می‌آیند [۱۱].

۴-۲- نقش دانش در انطباق فروشنده و خریدار

امروزه دانش یکی از مهمترین دارایی‌های یک سازمان محسوب می‌گردد که قطعا بر روی قابلیت فعالیت هرچه بهتر و رقابت پذیری آن تاثیر بسیاری دارد. دانش یک سازمان براساس مهارت‌ها و تجارب منابع انسانی آن، اطلاعاتی که تک تک افراد با گروه‌های کاری در طی اجرای وظایف محوله‌شان از آنها استفاده می‌کنند و درس‌هایی که آنان در طول زمان از انجام پروژه‌های مختلف (موفق یا ناموفق هر دو)، فعالیت‌های انجام شده برای حل مشکلات و تبعات آنها می‌آموزند شکل می‌گیرد [۹].

دانش یک سرمایه کلیدی برای سازمان‌ها است. حافظه سازمانی این سرمایه را از طریق اکتساب، سازماندهی، انتشار و استفاده مجدد از دانش ایجاد شده توسط کارکنان یک سازمان بسط داده و تقویت می‌نماید [۱۷] سیستم حافظه سازمانی تجمیع دانش‌های پراکنده در سطح سازمان را برعهده داشته و توزیع و استفاده مجدد از آنها را امکان پذیر می‌نماید. بنابراین حافظه سازمانی ابزاری است برای انتقال دانشی که در گذشته کسب شده به فعالیت‌های [۳] به این ترتیب امکان فراگیری سازمانی و بهبود دائمی فرآیندها نیز به وجود می‌آید.

محققان نشان داده‌اند که ارتباط مثبت و معناداری میان قابلیت‌های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد کل سازمان (عملکرد بازار، عملکرد مشتری و عملکرد مالی) وجود دارد. قابلیت‌های بازاریابی خارجی

خریدار و فروشنده ثابت نیست، اما با توجه به مرحله توسعه و با توجه به قرارگرفتن در معرض شرایط مختلف تجاری تغییر می‌کند. در طول مراحل اولیه روابط کاری، انطباقها در سطوح پایین نگه داشته می‌شوند تا جایی که هیچ شواهد روشنی بر چگونگی قضاوت تعهد به رابطه طرفین نباشد. مقدار بالقوه قابل توجهی از عدم اطمینان حول آینده رابطه وجود دارد. یکی از عوامل بازدارنده انطباق مسافت و دوری راه است. این دوری چه اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی یا زمانی و مسافتی باشد، شرکت کنندگان در رابطه را به احساس عدم تمایل به انجام انطباقات چشمگیر رهنمون می‌کند. با این حال، همچنان که همکاری بین خریداران و فروشندگان توسعه می‌یابد، سطح عدم اطمینان در روابط کاهش می‌یابد، اعتماد افزایش می‌یابد و یک تمایل برای تخصیص بیشتر منابع ایجاد می‌شود. همه این عوامل منجر به ایجاد تعداد فزاینده‌ای از انطباقات رسمی و غیر رسمی در روابط می‌شود، که حتی در بلندمدت بیشتر گسترده می‌شود [۱۶].

فروش انطباقی عبارتست از تنظیم ارتباطات برای رفع نیازهای خریداران [۱۴]. این موضوع فروشنده را درگیر این موضوع می‌کند که رفتارهای فروش خود را در پاسخ به موقعیت‌های مختلف فروش تغییر دهد. در رفتار فروش انطباقی، فروشنده رفتارهای فروش خود را در پاسخ به موقعیت‌های مختلف فروش تغییر می‌دهد. انطباق در تعاملات فروش به فروشنده کمک می‌کند تا شرایط را مشتری پسند سازد و پیام‌ها را ساختاردهی کند که باعث افزایش اثربخشی روابط و کاهش نارضایتی‌ها می‌شود.

محققان در تحقیقات خود اظهار کرده‌اند انطباق مهم است، منافع فراهم می‌کند و سرمایه‌گذاری که انطباق نیاز دارد غیرقابل انتقال به روابط دیگری از این قبیل هستند [۱۱]. علاوه بر این، مشخص شده است [۶] که بیشتر انطباقات موقتی هستند و اغلب توسط فروشنده بیشتر از خریدار انجام شده است. در ضمن همچنین بیان کرده‌اند که در تحقیقات خرید اغلب انتظار می‌رود که فروشنده باید برنامه بازاریابی خود را با خریدار انطباق دهد. در نتیجه، به جای انطباق استراتژیک با فروشنده، خریدار به نظر می‌رسد بیشتر علاقه مند به تحت تاثیر قراردادن استراتژیکی فروشنده برای تطبیق است [۱۷].

از طرف دیگر ارزش ملاک انتخاب مشتری است و مقایسه‌ای است که مشتریان بین هزینه‌هایی پرداختی در مقابل فایده‌های دریافتی قائل می‌شوند. در دنیای رقابتی امروز شرکت‌هایی موفق هستند که بتوانند ارزشهای بیشتری برای مشتریان به وجود آورند و بنا به گفته «سرجیو زیمن» بتوانند دلایل بیشتری به مشتریان ارائه کنند تا آنها را به خرید و ایجاد رابطه بلندمدت با شرکت ترغیب سازند. مشتریان امروزه خواهان عرضه فرآورده (کالا/خدمت) با کیفیت برتر، خدمات بیشتر، سرعت بالاتر، همخوان و متناسب با نیازهای خود، قیمت مناسب‌تر و تضمین کارآمد هستند، لذا بنگاه باید بررسی کند که در ضمن سودآوری، کدامیک از خواسته‌های گوناگون مشتریان را می‌توانند برآورده سازند. مفهوم کاربردی ارزش مقداری است که رابطه با مشتری بهتر شود و این بهتر شدن در ابعاد مختلفی قابل تجزیه و تحلیل است. دید سنتی

گرونوس(۲۰۰۰)، معتقد است زمانی یک ارتباط توسعه می‌یابد که با همه مشتریان یا در نهایت با مهمترین مشتریان تماس برقرار شود و تعاملات رابطه‌مند باشند [۱۰].

بازاریابی رابطه‌مند مستلزم ایجاد، حفظ و ارتقاء و در صورت ضرورت خاتمه ارتباط با مشتریان است، به طوری که اهداف هر دو طرف درگیر در رابطه تأمین شود. بنابراین، سازمان‌ها، جهت ایجاد یک رابطه، می‌بایست فرآیندهای ارتباطی و تعاملی مورد نیاز را به وجود آورند [۹].

از لحاظ تاریخی، بازاریابی در ادبیات نظری در بازارهای مصرفی و بازارهای صنعتی به عنوان گرایش معاملاتی در معامله فرض شده است. بازاریابی معاملاتی به عنوان یک نگرش کوتاه مدت که فقط روی معاملات فعلی تمرکز دارد تعریف می‌شود [۸]. در بازاریابی معاملاتی، تمرکز روی فروش و ویژگی‌های محصول است و خدمت به مشتری، وفاداری و تعهد به مشتری اهمیت کمتری دارد و کیفیت تنها با عملیات تولید ارتباط دارد [۱۳]. بازاریابی مبتنی بر معامله بخشی از ایده بزرگ تری از بازاریابی رابطه‌مند است. بازاریابی معاملاتی یک استراتژی تجاری است که بر نقطه فروش معاملات تمرکز می‌کند و به حداکثر سازی کارایی و حجم فروش های شخصی بیشتر از توسعه ارتباط با خریدار تاکید دارد [۳]. در بازاریابی معاملاتی بیشتر توجه به فروش و سودآوری از طریق افزایش حجم فروش می‌باشد و ارتباطات موجود کوتاه مدت است. و همچنین نسبت به مشتری تعهد کمتری وجود دارد و به خدمات به مشتری کمتر تاکید می‌شود [۴].

به دلیل مزایای چشمگیر بازاریابی رابطه‌مند، شرکتهای سمت انتخاب این روش حرکت می‌کنند. چون در شرایط جدید روشهای بازاریابی گذشته کارایی لازم را نداشته و سودآوری کمتری دارند. بیشتر بازارها بلوغ یافته و با رقابت فشرده و عرضه بسیار فراوانتر از تقاضا مواجه هستند. در این شرایط، مشتریان جدید به سختی یافت می‌شوند و لذا نیاز مبرم به حفظ و نگهداری مشتریان فعلی به شدت در شرکت‌ها و بنگاهها احساس می‌شود. با توجه به این تغییرات، سازمانها بایستی پیشاپیش خود را تجهیز کرده و آماده مقابله با رقبا شوند. در این خصوص بازاریابی رابطه‌مند با ایجاد و حفظ روابط طولانی مدت با مشتریان فعلی، سعی در کاهش هزینه جذب مشتریان جدید و از این طریق افزایش سودآوری شرکت دارد. در نتیجه شناخت بازاریابی رابطه‌مند و گستردگی ابعاد آن عاملی ضروری جهت حفظ بازار و افزایش توان رقابتی شرکتهاست.

کسب رضایت مشتری در سازمانهای امروزی از اهمیت بالایی برخوردار است و این امر منجر به سوق یافتن استراتژی سازمان‌ها به سوی بازاریابی رابطه‌مند است [۵]. قاسمی و جلیل پور (۱۳۹۱) در پژوهش خود دریافتند که ابعاد کلیدی رابطه و ویژگی‌های رابطه بر استحکام ادراک شده توسط مراجعین به کتابخانه مرکزی دانشگاه اثر مثبت و معنی داری دارد. و بیان کردند که مدیران و کتابداران با جلب اعتماد و برقراری رابطه دو طرفه و مکرر با مراجعین می‌توانند رابطه ایجاد شده را بهبود و تداوم ببخشند [۴]. یترو آندرسن (۲۰۱۴) در تحقیق خود مجموعه ای بر اساس ارزیابی های سودمندی مشتری، تعهد مشتری و

بیشترین تاثیر را بر روی عملکرد کل سازمان، عملکرد بازار و عملکرد مالی دارد [۳] در حالی که قابلیت های بازاریابی داخلی بیشترین تاثیر را بر روی عملکرد مشتری دارد [۶]. برخی به ایجاد الگویی برای تبیین روابط ساختاری بین مفاهیم "بازاریابی مبتنی بر دانش" و "بازاریابی یادگیری محور" یا همان گرایش یادگیری بازاریابی با توجه به نقش واسط "مدیریت دانش" و "داده کاوی بازاریابی" پرداخته اند و نشان داده اند که چهار متغیر گرایش یادگیری بازاریابی، داده کاوی بازاریابی، بازاریابی دانش محور و مدیریت، تاثیر عمیقی روی یکدیگر دارند. و همچنین نشان دادند که چگونه می‌توان داده کاوی را با چارچوب مدیریت دانش بازاریابی ادغام کرد [۱۱]. کامیسن (۲۰۱۱) در تحقیق خود به بررسی حافظه سازمانی و قابلیت های یادگیری به عنوان عوامل پیشین با اثر روی مزیت رقابتی پایدار به تجزیه و تحلیل نقش حافظه سازمانی و قابلیت های یادگیری به عنوان نوآوری غیر فنی پیشین، شامل نوآوری سازمانی و بازاریابی پرداخته اند. و نشان داده اند که هر دو حافظه سازمانی و قابلیت یادگیری به نفع توسعه نوآوری سازمانی و نوآوری در بازاریابی است. علاوه بر این نشان دادند که هر دو نوآوری غیرفنی مزیت رقابتی را ترویج و گسترش می‌دهند [۱۷]. آرنه و ویتمن (۲۰۱۴) در تحقیق خود به دنبال موفقیت در بهبود بازاریابی است، و ذکر کرده است که سازمان های موفق استراتژی های بازاریابی خود را با تغییرات محیط بازار مطابقت می‌دهند. گسترش دهندگان مرزها از قبیل فروشندگان به خاطر این که قابلیت جای گیری و مشارکت در شبکه های اجتماعی بیرون از سازمان دارند نقش کلیدی در توسعه دانش بازار ایفا می‌کنند. هرچند اگر دانش به تنهایی بماند با گسترش دهندگان مرزها به درستی برای بهبود عملکرد شرکت استفاده نخواهد شد. آنها نشان دادند تبادل دانش انتزاعی و حمایت مدیران ارشد راهنمایی برای مدیران فروش و بازاریابی و کسانی که در پی بهبود تبادل دانش انتزاعی و موفقیت در بازاریابی و فروش هستند فراهم می‌کند [۸].

۳-۴- رابطه مندی در انطباق

مشتری تنها منبع سودآوری شرکت‌ها در زمان حال و آینده است. ولی، به هر حال یک مشتری خوب که سودمندی بیشتری را ایجاد می‌کند همیشه امکان دارد که از دست برود؛ زیرا رقابت بر سر دستیابی به مشتریان خوب شدید است [۲]. شرکت‌های زمانه ما باید به حفظ و نگهداری مشتریان فعلی و ایجاد رابطه بلند مدت و سودآور با آنها تأکید نمایند. دیدگاه اصلی حفظ مشتریان این است که باید با عرضه ارزش برتر به مشتری، رضایت وی را (پیوسته) تأمین کرد. چفلپ کاتلر بازاریابی رابطه‌مند را این گونه تعریف می‌کند: بازاریابی رابطه‌مند عبارتست از ایجاد، حفظ و تقویت رابطه قوی با مشتریان و سایر گروههای ذینفع [۷]. گمسون ۱ (۱۹۹۹) عنوان کرده است: "ارتباطات به دو طرف نیاز دارد که با یکدیگر تماس دارند." به عنوان مثال، اساس و پایه ارتباطات بازاریابی بین ارائه دهنده (خدمت) و یک مشتری است.

¹-Gummesson

رشد بالقوه موقعیت رابطه مشتری ارائه داده اند که اجازه می دهد مدیران استراتژی های مناسب ارتباط با مشتری و همچنین شاخص های عملکرد مناسب را تعیین کنند [۱۲]. مارکوادرات و آدام (۲۰۱۳) فروشده ها باید تمرکز بیشتری روی توسعه کیفیت روابط با خریداران داشته باشند تا تمرکز روی ویژگی های غیررابطه ای برندهای شرکت شان. نشان می دهند که خریداران به مهارت ها و قدرت تصمیم گیری خود در زمان ارزیابی محصولات، زمانی که مطمئن هستند اعتبار می کنند و ارزش افزوده را به عنوان دخالت فروشنده در نگرش آنها و کاهش اطمینان نسبت می دهند [۱۷]. بنابراین رابطه مندی یک سوپه منجر به عدم تعادل رابطه خواهد شد و تنها در صورتی که هر دو طرف رابطه تمایل به ایجاد رابطه و تبادل اطلاعات برای آگاهی یکدیگر داشته باشند رابطه مبتنی بر ارزش خواهد بود [۱۱].

۴-۴- سبب خرید در انطباق

خرید مشتریان با توجه به تغییر نگرش در بازاریابی از تعاملی به رابطه مندی تحت تاثیر قرار گرفته است. شرکت ها برای خرید خود باتوجه به نوع خرید و عوامل موثر بر آن راهکارهای متنوعی را در نظر می گیرند [۱۰]. این راهکارها منجر به روابط خاصی با تامین کنندگان خواهد شد و همکاری ها شکل های خاصی به خود خواهند گرفت و از طرف دیگر این همکاری ها منجر به ایجاد دانشی از نوع خرید خریدار و نیازمندی های وی خواهد شد که هرچه این روابط بیشتر باشد منجر به دانش بیشتر و انطباق متمر ثمرتر خواهد شد. کلید مدیریت موفق فروش شناسایی یک تعادل استراتژیک بین فروش تراکنشی و رابطه مند است [۱۵]. برای اینکه فروشنده معین کند که کدام رویکرد فروش در هر موقعیت فردی مناسب ترین است، مد نظر قرار دادن هر دو خریدار و فروشنده و رویکردهای خاص برای اولویت بندی مشتریان و استراتژی تامین کننده مهم است [۱۱].

لیندگرین و همکاران (۲۰۱۳) سوالی طرح کردند که ترکیب خرید رابطه ای و معاملاتی که سازمان ها به کار می برند چیست و کدام یک را باید استفاده کنند؟ آنها یک ابزار نوین برای اندازه گیری استفاده سازمان ها تحت عنوان خرید معاملاتی، خرید الکترونیکی، خرید تعاملی و خرید شبکه ای را توسعه داده اند. چهار ترکیب از شیوه ها شناسایی شدند و تحت عنوان معاملاتی، زوجی بین فردی، شبکه های بین فردی و انسجام رابطه ای پیکربندی شدند. سازمان هایی که یک ساختار رابطه ای یکپارچه را به کار می برند به طور کلی بهتر هستند. صرف نظر از پیکربندی، سازمان ها بیشتر خرید شبکه ای و تعاملی را با تامین کنندگان ورودی مستقیم به کار می برند و اما بیشتر خرید تراکنشی را با تامین کنندگان ورودی غیر مستقیم به کار می برند. بنابراین با توجه به اهمیت خرید برای مشتری و چگونگی در دسترس بودن تامین کننده رویکردهای مختلفی اتخاذ می شود [۱۱].

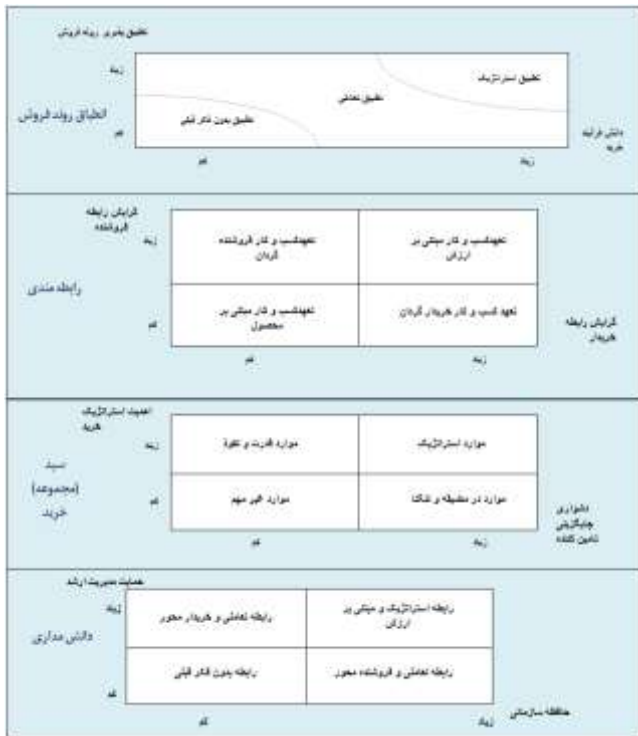
۵-روش شناسی

در این تحقیق قصد بر آن است که درکی از انطباق مبتنی بر ارزش

مابین شرکت های B2B خریدار و فروشنده داشته باشیم و همچنین علاوه بر درک عمیقی از چگونگی ایجاد انطباق ، نقش عواملی چون رابطه مندی، دانش مداری و سبب خرید را در این انطباق بررسی کنیم. با مرور ادبیات به مدلی از تحقیق [۱۰] دست یافتیم که به هدف ما در این زمینه نزدیک می باشد در این مدل نقش دانش و حافظه سازمانی در نظر نگرفته شده است و ما در این مطالعه قصد داریم علاوه بر تحقیق روی مدل ایشان در صنعت ترانسفورماتورسازی، نقش دانش مداری سازمان را نیز به آن بیفزاییم. با توجه به اینکه این مطالعه به روش کیفی انجام می گیرد جهت تحلیل و بررسی زوایای مختلف موضوع و همچنین به منظور دستیابی به اهداف خود و ماهیت آنچه که در پی شناخت و تحلیل آن است، یعنی چگونگی انطباق فرآیند فروش از دو روش تحقیق استفاده شده است. روش تحقیق توصیفی که شامل توصیف، ضبط، تجزیه و تحلیل شرایط موجود یا به عبارت دیگر توصیف منظم و مدون موقعیتی ویژه یا حوزه مورد علاقه به صورت واقعی و عینی است از این روش برای شناخت ادبیات موضوع و مبانی نظری استفاده شده است. روش دیگر ما روش تحقیق موردی و زمینه‌ای است که مطالعه و بررسی وسیعی از موقعیت قبلی و فعلی یا از کنش و واکنش‌های یک واحد از اجتماع یا یک فرد یا یک گروه است. از این روش برای مطالعه و بررسی وضعیت فرآیند فروش شرکت و چگونگی انطباق با مشتری و بررسی عوامل موثر بر این انطباق و رابطه ارزشمند استفاده می شود.

رابرت بین که کتاب مستقلی با نام "تحقیق موردی" (۱۹۸۹) نوشته است، در تعریف مطالعه موردی می گوید: مطالعه موردی، یک کاوش تجربی است، که از منابع و شواهد چندگانه برای بررسی یک پدیده موجود در زمینه واقعی‌اش در شرایطی که مرز بین پدیده و زمینه آن به وضوح روشن نیست، استفاده می‌کند [۸]. تحقیق کیفی با داده‌هایی سروکار دارد، که واقعیت‌های مورد مطالعه را به صورت کلامی تصویری، یا امثال آن (نه کمی و عددی) نمایان کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد. این نوع تحقیق بر معنایی که افراد ذی‌ربط (شرکت‌کنندگان در فرآیند اجرای تحقیق) از پدیده مورد مطالعه در ذهن دارند، تاکید دارد.

مصاحبه ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق بوده و از نرم افزارهای مرتبط از جمله Hyper research ، Word ، EXCEL و... در جریان تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه برای کدگذاری و تحلیل استفاده می‌شود. برای تدوین مصاحبه متغیرهای مورد بررسی در بخش ادبیات که شامل دیدگاه فروشنده و خریدار از رابطه مندی و انطباق و همچنین دانش مداری سازمان وسبب خرید می باشد، مشخص گردیده و سپس جهت سنجش هریک از آنها شاخص‌ها و سوالاتی طراحی شده است که این سوالات ساختار مصاحبه را تشکیل می‌دهند. نحوه پاسخگویی به سوالات مراجعه پرسشگر به پاسخ دهندگان و مصاحبه با آنان بوده است. مصاحبه یکی از ابزارهای گردآوری داده محسوب می شود که امکان برقراری تماس مستقیم با مصاحبه شونده را فراهم می آورد و با کمک آن می توان به ارزیابی عمیق تر ادراکها، نگرش ها و علایق و آرزوهای آزمودنی ها پرداخت، از سوی دیگر ابزاری است که امکان بررسی موضوع های پیچیده، پیگیری پاسخ ها یا پیدا کردن علل آنها و اطمینان یافتن



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

۶- یافته های تجربی

برای بررسی چگونگی انطباق فرآیند فروش با فرآیند خرید، شرکت ایران ترانسفو را که یک شرکت بزرگ با فرآیند مشخص و مدون می باشد را برگزیدیم که با توجه به موقعیت تقریباً برابر این شرکت در مقابل خریدار و کم بودن رقبا در این صنعت از جایگاه خوبی برخوردار می باشد. ما دیدگاه فروشنده و خریدار را از چگونگی انطباق و نقش عوامل ذکر شده شامل دانش مداری، رابطه مندی و سبد خرید، مورد بررسی قرار دادیم که نتایج آن به طور خلاصه در ذیل بیان شده است.

مطابق گفته های مصاحبه شوندگان از تیم خرید و فروش، هر دو تیم معتقد بودند که دانش مداری با دو حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد، اثر شگرفی بر شروع رابطه دو طرف خواهد داشت و منجر به تسهیل و تسریع رابطه و گاهی استمرار و تکرار رابطه فروشنده و خریدار خواهد شد. خریدار خود را محق می دانست که از فروشنده ای که بتواند برای وی بهترین راه حل، خدمات و محصولی که خود قادر باشد تاییدی بر آن باشد خرید کند. و از طرف دیگر فروشنده اذعان داشت که برای اثرگذاری بر خریدار باید دانش خود در این زمینه را نشان دهد علاوه بر دانش تکنیکی فروشنده نیاز دارد تا از تجارب گوناگون خود در زمینه فروش های دیگر نیز استفاده کند که این نیازمند اجرای مدیریت دانش و داشتن حافظه سازمانی قوی در شرکت فروشنده است. فروشنده ذکر کرد که علاوه بر آموزش و حافظه سازمانی باید مدام در پی به روزرسانی باشیم و گاهی حتی خود خریدار نقش عمده و مهمی در تکمیل حافظه سازمانی و یا بهبود فرآیند وی دارد. و در نتیجه اجرای مدیریت دانش و داشتن حافظه سازمانی و آموزش کارکنان همراه با حمایت مدیریت ارشد

از درک سوال توسط آزمودنی را فراهم می سازد. در این تحقیق برای تعیین چگونگی انطباق مبتنی بر ارزش جهت بازاریابی محصولات مورد نظر در مقایسه با بهترین های دنیا از مصاحبه استفاده گردیده است. و جهت تدوین شاخص ها و متغیرها در این تحقیق از خبرگان صنعت ترانسفورماتور که توصیف آنان در ذیل آمده ، استفاده گردید و پس از چند مرحله رفت و برگشت شاخصها و تعیین اطلاعات، اجماع نهایی حاصل شد. متغیر چیزی است که می تواند از لحاظ مقدار تغییر کند و معمولاً چیزی است که می تواند ارزشهای توصیفی و عددی متفاوتی را بپذیرد (یعنی واریانس داشته باشد) [۶] و در واقع ویژگی هایی است که پژوهشگر آن را مشاهده، کنترل و یا در آن ها دخل و تصرف می کند [۴]. در این تحقیق متغیرهای مورد بررسی شامل دانش مداری در قالب حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد، سبد خرید در قالب اهمیت استراتژیک خرید و دشواری جایگزینی تامین کننده، رابطه مندی در قالب رابطه مندی خریدار و رابطه مندی فروشنده، و انطباق در فرآیند فروش در قالب دانش از فرآیند خرید و انطباق پذیری فرآیند فروش می باشد که در شکل ۱ مدل تحقیق به طور کلی نشان داده شده است.

شرکت ایران ترانسفو به عنوان یک شرکت بزرگ که قدمتی ۵۰ ساله در صنعت خود دارد به عنوان فروشنده و یکی از مشتریان این شرکت به عنوان خریدار انتخاب شدند و با توجه به تنوع محصولات این شرکت محصولات نرمال این شرکت برای بررسی انتخاب شدند. برای روایی و پایایی پرسشنامه و مدل و عوامل موثر آن ابتدا با خبرگان فروش و خرید شامل مدیران شرکت های فروشنده و خریدار کسانی که سال ها در این سمت تجربه داشته و واقعیت را از نزدیک لمس کرده بودند صحبت شد و پس از تایید آنها طی مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته مدل بررسی شد. این بررسی با مصاحبه با کل مجموعه شامل کارکنان بخش فروش در شرکت فروشنده و کارکنان بخش خرید در شرکت خریدار انجام شد. هر کدام از این مصاحبه ها یک الی سه ساعت به طول انجامیدند. خبرگان مورد استفاده در بخش روائی شامل ۳ نفر از اساتید دانشگاه و ۳ نفر از مدیران خبره و متخصص در حوزه فروش استان زنجان بوده است. جامعه آماری مجموعه واحدهایی می باشند که حداقل در یک صفت مشترک می باشند [۶]. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان بخش فروش شرکت ایران ترانسفو و کارشناسان و خریداران شرکت مربوطه می باشد. که نمونه گیری بطور تمام سرشماری که ۲۴ نفر بودند انتخاب گردیدند. که ۱۸ نفر شامل کارشناسان، مدیران میانی و ارشد بخش فروش این شرکت و ۶ نفر از کارشناسان و مدیران بخش خرید طرف خریدار می باشد. ابزار گردآوری تحقیق بصورت مصاحبه طی یک الی سه ساعت و در دفعات متوالی (هر دو هفته یک جلسه) در طول ۶ ماه انجام شدند و پس از جمع آوری داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS ویراست ۱۹ تجزیه و تحلیل شده اند.

چطور خرید برای کسب و کار اصلی خریدار اهمیت دارد و در واقع اهمیت و اثر استراتژیکی خرید چیست. یک خرید می تواند اهمیت استراتژیک بالا یا پایین برای خریدار داشته باشد. سختی جانشینی تامین کننده اشاره به این دارد که برای خریدار به دست آوردن محصول مشابه و یا خدمات و راه حل از تامین کننده دیگر چقدر مشکل و سخت است. یا به عبارت دیگر جایگزینی یک تامین کننده چقدر سخت و مشکل است. در محصولات استاندارد و عادی که به وفور وجود دارند این سختی جانشینی خیلی کم است. در مقابل سختی جایگزینی در تامین کنندگان انحصاری (از طریق موقعیت بازار، انحصاری قانونی و غیره) که راه حل و خدمت و محصول بسیار پیشرفته و رقابتی یا خلاق و نو به بازار ارائه می کنند سخت تر است. در شکل ۱) دو بعد اهمیت استراتژیکی خرید و سختی جانشینی تامین کننده که چهار طبقه بندی را نتیجه می دهد نشان داده ایم. این چهار بعد شامل موارد غیر ضروری، موارد اهرمی، موارد در مضیقه و تنگنا، و موارد استراتژیکی هستند. خرید در دسته بندی اول موارد غیر ضروری است که اهمیت استراتژیک پایین دارند و به راحتی برای آنها جایگزینی برای تامین کننده یافت می شود. موارد اهرمی که اهمیت استراتژیک بالا برای خریدار دارند و همچنان جایگزینی تامین کننده برای آنها آسان است. موارد در مضیقه و تنگنا که اهمیت استراتژیک پایین دارند و هنوز جایگزینی تامین کننده برای آنها سخت است. و طبقه بندی چهارم که موارد استراتژیک هستند و شامل خریدهایی است که ارزش استراتژیکی بالا دارند و جایگزینی تامین کننده برای این موارد سخت است که شرکت ایران ترانسفو در گذشته در این جایگاه قرار داشت اما به دلیل خارج شدن از بازار انحصاری اکنون موقعیت وی در این دسته بندی تا حدی دچار تزلزل شده است و به موارد اهرمی نزدیکتر شده است.

مفهوم رابطه مندی در تحقیق اشاره به گرایش داشتن به رابطه متقابل و بلندمدت تجاری دارد. که شامل نیت در رابطه سودمند بودن یا وارد رابطه سودمند شدن است. به عبارت دیگر به طور نرمال رابطه نباید متقابلا در یک محدوده زمانی و در یک طول زمانی مشخص که توسط دو طرف در نظر گرفته شده است سودده باشد. رابطه مندی خریدار و فروشنده که ارائه شده است ترکیبی از یافته های تئوریک با داده های مصاحبه است. رابطه مندی متقابل خریدار و فروشنده شامل رابطه مندی های خریدار و فروشنده است و شامل تفکرات و نگرش هایی است که فروشنده و خریدار اتخاذ می کنند. نگرشی که هر دو طرف اتخاذ می کنند وابسته به استراتژی های خرید و فروش آنهاست. علاوه بر این، برای اینکه رابطه مندی فروشنده و خریدار را نشان دهیم در شکل ۱ هر دو را با هم ارتباط داده ایم و به یک دید جامع از رابطه مندی دست یافتیم. در مقابل دیدگاه [۴] و [۱۷] که انگیزه رابطه خریدار و فروشنده را برای درک فاکتورهای انگیزشی در رابطه موجود بررسی کرده است، با مرور ادبیات و یافته های داده های تجربی این شکل روی رابطه مندی فروشنده و خریدار در زمان رابطه و شروع رابطه می پردازد. این شکل شامل رویکردهای ممکن خرید و فروش است. انگیزه ما از ترکیب رابطه مندی فروشنده و خریدار این است که هر دو خریدار و

از دیدگاه دو طرف ضروری و اثرگذار معرفی شد. از طرف دیگر این حمایت مدیریت ارشد است که حافظه سازمانی و پیشبرد هدف دانش مدار بودن را تضمین می کند تمامی کارکنان اذعان داشتند که حمایت مدیریت منجر به ایجاد حافظه سازمانی قوی خواهد شد که تعامل را با مشتری آسانتر کرده و پشتوانه ای برای ایجاد رابطه ای استراتژیک و منعطف با مشتری خواهد بود. در شرکت فروشنده حافظه سازمانی و مدیریت دانش به طور غیر رسمی وجود داشت و جزو برنامه های بلند مدت سازمان جهت اجرایی شدن بود. ولی در عین حال کارکنان به شکل غیر رسمی تجارب خود را در این زمینه با یکدیگر تبادل می کردند به عنوان مثال یکی از کارشناسان فروش بیان کرد که: تجارب ما در برخورد با مشتری اطلاعات زیادی به بار آورده است که بایست برای استفاده در موقعیت مناسب ذخیره و نگهداری گردند. مطابق شکل ۱ با توجه به دو متغیر حافظه سازمانی چهار حالت برای دانش مداری سازمان ها وجود دارد هنگامی که هر دو حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد کم است دانش مداری سازمان پایین بوده و به طبع رابطه بدون فکر قبلی خواهد بود و در مواردی که حمایت مدیریت ارشد پایین است و حافظه سازمانی وجود دارد فروش تعاملی و خریدار محور خواهد بود زیرا برای اتخاذ کوچکترین تصمیمات نیاز به تصمیم مدیریت ارشد خواهد بود و به عبارتی فرآیند فروش انعطاف پذیری کافی برای فروشنده نخواهد داشت و در اغلب موارد فروشنده تحت نفوذ خریدار خواهد بود. از طرف دیگر زمانی که حافظه سازمانی کم است و حمایت مدیریت ارشد بالاست رابطه تعاملی و فروشنده محور خواهد بود زیرا فروشنده امکان تصمیم گیری را تا حدی خواهد داشت و می تواند با توجه به موقعیت تصمیم بگیرد که نشان از قدرت فروشنده و گاه چیرگی وی بر رابطه است اما به دلیل پایین بودن حافظه سازمانی احتمال درست نبودن تصمیم گیری ها بالا می باشد و احتمال عدم توافق و اختلافات زیاد با خریدار بالا خواهد بود. زمانی که حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد بالاست یعنی اطلاعات کافی وجود دارد و فرآیند انعطاف پذیری کافی را دارد و همچنین حمایت مدیریت ارشد پشتوانه ای برای تصمیم گیری های فروشنده است عموماً رابطه استراتژیک و منطبق بر ارزش خواهد بود زیرا با دانش کافی و حمایت مدیریت نیازهای دو طرف برآورده خواهد شد و به عبارتی رابطه برنده برنده تلقی می شود. به طور کلی حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد پشتوانه محکمی برای ایجاد رابطه مستحکم و مبتنی بر ارزش خواهد بود.

در لایه بعدی سبد خرید دیدگاه خریدار را نسبت به خرید و موقعیت خرید در شکل نشان می دهد. سبد خرید چگونگی ضروری بودن و چگونگی اهمیت و ضرورت خرید را برای خریدار تشریح می کند [۱۱]. اگرچه سبد خرید برای طبقه بندی خرید در روابط توسعه داده شده است ولی مطابق یافته ها می تواند برای طبقه بندی خرید های جدید نیز به کار رود، خریدهایی که در آینده و به احتمال قوی به همین شکل انجام خواهند شد. یک طبقه بندی که عموماً برای ایجاد یک سبد خرید به کار می رود شامل این ابعاد است: اهمیت استراتژیکی خرید و سختی جانشینی تامین کننده [۱۲]. اهمیت استراتژیکی اشاره به این دارد که

نتیجه یک فرآیند فروش که انطباق پذیری کمی دارد رسمی به شمار نمی رود و انعطاف پذیری ندارد. انطباق چنین فرآیند فروشی با فرآیند خرید خریدار خیلی مشکل خواهد بود. فرآیند فروشی که انطباق پذیری بالایی دارد راهنمایی برای نیروی فروش فراهم می کند، و انعطاف پذیری ذاتی برای انطباق با فرآیند خرید خریدار دارد همچنان که به رویکرد رابطه مندی نیز در یک سوی آن قرار دارد.

بعد دانش فروشنده از فرآیند خرید خریدار شامل ارتباط دانش مداری و رابطه مندی خریدار و سبب خرید است که خریدار در طول شروع رابطه اتخاذ می کند. با ارتباط با سبب خرید و رابطه مندی و دانش مداری در رویدادی که خریدار خرید را به عنوان غیر ضروری یا اهرمی طبقه بندی میکند این احتمال وجود دارد که رابطه مندی خریدار و گشودگی در مقابل فروشنده کم خواهد بود. که این موجب می شود فروشنده در به دست آوردن اطلاعات از خریدار نسبت به فرآیند فروش دچار مشکل شود. متعاقباً دانش فروشنده از فرآیند خرید خریدار کم می شود و در مقابل زمانی که خریدار خرید خود را تحت عنوان در مضیقه یا استراتژیک در نظر می گیرد، رابطه مندی خریدار بالا خواهد بود و گشودگی بیشتری در مقابل فروشنده خواهد داشت. که این امکان فروشنده برای به دست آوردن اطلاعات نسبت به فرآیند خرید خریدار را تسهیل می سازد، و به طور بهینه منجر به دانش بالا از فرآیند خرید خریدار می شود. در صورتی که انطباق فرآیند فروش و دانش فرآیند خرید خریدار فروشنده به عنوان "کم" شوند دسته بندی شوند، این مسئله ممکن است منجر به انطباق موردی (انطباقی که با برنامه ریزی یا آمادگی اندک انجام می شود) گردد. چنین انطباقی می تواند شامل تنظیمات و تغییرات جزئی یا عمده باشد. با این وجود، وجه مشترک متداول هر انطباق صورت گرفته بدون برنامه ریزی است. این نوع انطباق، اگر بر پایه مستمر اجرا شود، احتمال دارد منجر به هزینه های بالا شود که به موجب آن سوددهی تعامل تجاری خریدار-فروشنده کاهش می یابد. اگرچه فروشنده ها بطور واضح ترجیح دهند تا انطباق های موردی پرهزینه را اجرا نکنند، براساس یافته های داده های تجربی، فروشندگان اغلب چنین انطباق هایی را اجتناب ناپذیر تلقی می کنند. در موقعیت های پیشرفته، جایی که تعامل تجاری بوسیله انطباق موردی توصیف می شود، هزینه چنین انطباق برنامه ریزی نشده ای می تواند فراتر از حاشیه فروش برود، در حالی که یک تعامل تجاری سودده را به یک مورد ناسودده تبدیل می کند. وقتی انطباق پذیری فرآیند فروش بالاست اما دانش از فرآیند خرید پایین است یعنی حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد کافی نیستند یا برعکس زمانی که انطباق پذیری فرآیند فروش پایین است و دانش از فرآیند خرید خریدار بالاست می تواند منجر به انطباق تعاملی فرآیند فروش شود. که در شکل می بینیم محدوده بالای چپ تا محدوده پایین راست را شامل می شود. انطباق با فرآیند فروش می تواند زیاد یا کم باشد و معمولاً در اغلب موارد برنامه ریزی نشده است. علاوه بر این، انطباقات واکنشی به طور کلی عکس عملی برای تغییراتی هستند که توسط خریدار بیان شده است. زمانی که هر دوی انطباق پذیری فروش و دانش از فرآیند خرید خریدار بالاست به

فروشنده به طور متقابل از شروع رابطه به شکل گیری این رابطه می پردازند. علاوه بر این، این فرآیند فروش فروشنده و فرآیند خرید خریدار است که فرآیند شروع رابطه را شکل می دهند. به عبارت دیگر با تمرکز روی رابطه مندی خریدار و فروشنده تنها رابطه مندی یک طرف بررسی می شود. و با این دید یک دید جامع دو طرفه و متعادل خواهیم داشت. مطابق شکل دو بعد داریم که طبقه بندی رابطه مندی را انجام می دهند و شامل رابطه مندی فروشنده و رابطه مندی خریدار هستند. و هر دو می توانند کم یا زیاد باشند. این ابعاد چهار بعد را تشکیل می دهند که چهار گروه از رابطه مندی را تشکیل می دهد. تعهد کسب و کار مبتنی بر محصول، تعهد کسب و کار فروشنده گردان، تعهد کسب و کار خریدار گردان و تعهد کسب و کار مبتنی بر ارزش.

در حالتی که فروشنده یک دیدگاه فروشنده مدار اتخاذ می کند، تمرکز اصلی بر سود های خود فروشنده است و هدف فروختن است، رابطه مندی فروشنده می تواند در این حالت کم باشد. در مقابل زمانی که فروشنده یک رویکرد فروش رابطه ای یا مبتنی بر ارزش اتخاذ می کند، تمرکز بر بهره های دو طرفه و رسیدن به یک موقعیت برنده-برنده است، رابطه مندی فروشنده زیاد خواهد شد. زمانی که خریدار یک رویکرد دور از دسترس در خرید اتخاذ می کند بیشتر روی سود های خود و نگه داشتن فروشنده دور از دسترس تمرکز می کند و همچنین رابطه مندی خریدار پایین خواهد بود. و اگر خریدار یک رویکرد تأمین کننده گرا اتخاذ کند و روی رابطه مندی خرید تمرکز کند، رابطه مندی خریدار بالا خواهد بود. در کسب و کارهای محصول گرا هردو فروشنده و خریدار رابطه مندی پایینی دارند. هیچکدام از دو طرف دیدگاه رابطه ای ندارد و هر دو طرف ترجیح می دهند که روی نیازهای خود تمرکز کنند و مطابق آنها عمل کنند.

براساس یافته ها دو بعد اصلی و مهم وقتی انطباق فرآیند فروش انجام می گیرد وجود دارد که شامل قابلیت انطباق فرآیند فروش و دانش فروشنده از فرآیند خرید خریدار است. در مورد مطالعاتی ما انطباق فرآیند فروش به هر دو عنصر رسمی سازی و انعطاف پذیری فرآیند فروش اشاره دارد. در زمینه فرآیند فروش رسمی سازی اشاره به چگونه ساختار یافتن فرآیند فروش دارد، فرآیند فروش یک برنامه مشخص را دنبال می کند و تا حد مشخصی تعریف شده است. انعطاف پذیری اشاره به این دارد که چگونه فرآیند فروش می تواند تنظیم شود و مطابق شرایط تغییر داده شود. یک روش استاندارد فروش که گام های مشخصی را دنبال می کند می تواند به عنوان یک فرآیند رسمی شده شرح داده شود. اغلب فرآیند های فروش رسمی انعطاف پذیر نیستند، و معمولاً خیلی مشکل است بتوان یک فرآیند فروش رسمی اما انعطاف پذیر داشت که بتواند با فرآیند مشخص خریدار هماهنگ باشد. اگر یک فرآیند فروش رسمی باشد اما انعطاف پذیر نباشد، انطباق پذیری فرآیند فروش کم خواهد بود و با توجه به عدم انعطاف پذیری فرآیند، انطباق با فرآیندهای مختلف خریدار سخت خواهد بود. رسمی سازی فرآیند موجب ساختارمند شدن آن می شود و انعطاف پذیری، انطباق پذیری فرآیند فروش و هماهنگی آن با فرآیند خرید خریدار را تسهیل می سازد. در

بالایی خواهد داشت و طرف دیگر رابطه مندی پایینی خواهد داشت و تعامل به شکلی خواهد بود که امکان موقعیت برنده-برنده وجود نخواهد داشت و یک طرف بر رابطه مسلط تر خواهد بود و در نوع سوم انطباق با توجه به شرایط دو طرف و نبود دانش با حافظه سازمانی مکفی در رابطه با محصول و اهداف مربوط به آن رابطه مندی دو طرف ضعیف خواهد بود و هدف صرف معامله، محصول، فروش یا خرید خواهد بود که این منجر به رابطه مندی پایین و در جریان قرار نگرفتن دو طرف از خواسته های هم خواهد شد و در نتیجه انطباق درجا و موردی و بدون فکر قبلی خواهد بود که گاهی منجر به تطبیق نادرست و تحمل هزینه های شکست برای یک طرف همکاری خواهد شد و به طور کلی احتمال اینکه این نوع همکاری و انطباق نتیجه مطلوبی در بر نداشته باشد بالاست.

به طور کلی تحقیق ما کیفی و متکی به استفاده از نظر، دانش و تجربه خبرگان در این زمینه بود و با توجه به ادبیات و نظرات خبرگان به طور خلاصه مدل ما شامل موارد ذیل است. لایه اول دانش مداری است که نشان از حافظه سازمانی و حمایت مدیریت ارشد در سازمان دارد [۸] و به عبارتی به روز بودن سازمان از نظر دانش و اطلاعات را بررسی می کند بالاخص دانش افراد شاغل در بخش فروش و خرید که به طور مستقیم با فرآیند فروش و خرید درگیر هستند و نشان می دهد که این فاکتورها بر فروش و بازاریابی نتیجه مثبت دارند. و بالا یا پایین بودن این دانش مداری اثر مستقیم بر رابطه مندی و نهایتاً نوع انطباق با خریدار دارد.

لایه دوم از چارچوب مدل خرید خریدار یا سبدهی از خرید است [۱۲] و به فروشنده نشان می دهد که چگونه خریدار را با توجه به این مدل بسنجد. و این لایه را می توان تحت ابزاری برای ارزیابی خریدار و تشخیص نوع رابطه مندی وی در نظر گرفت. این لایه کمک می کند دو طرف نوع همکاری و مشارکت بین خود را درک کرده و با توجه به آن فروش و خریدی ارزشمند در طول رابطه و آغاز آن داشته باشند [۱۵].

لایه سوم رابطه مندی فروشنده و خریدار را نشان می دهد که برگرفته از مدل ساده شده [۵] می باشد و این لایه نشان می دهد که تا چه حد رابطه مندی در روابط منعکس خواهد شد. و همانطور که پیشتر توضیح داده شد این رابطه مندی به چهار دسته تقسیم می شود و نشان از مشارکت طرفین فروشنده و خریدار در رابطه دارد. لایه چهارم ترکیبی از یافته های مرور ادبیات و داده های تجربی و برگرفته شده از توضیحات محققان درباره انطباق پذیری و دانش، انطباق فرآیند فروش را نشان می دهد [۴]. در نتیجه یک روش جدید برای ارزیابی اهمیت نقش انطباق در طول رابطه به ما می دهد [۱۱]. و طبق این نمودار سه دسته انطباق پذیری خواهیم داشت. به طور کلی هر یک از لایه ها به طور جداگانه فاکتور خاصی را بررسی می کند اما ترکیب این لایه ها یک دیدگاه جامع از انطباق به ما می دهد و بایک دید پویا این امکان را به ما می دهد که در تغییرات با توجه به دانش موجود، و نوع رابطه بتوانیم نوع استراتژی و نوع رابطه مندی خریدو فروش را پیش بینی کنیم و نهایتاً انطباق متناسب با آن را در پیش گیریم.

صورت ایده آل انطباق فرآیند فروش استراتژیک خواهد بود. انطباقی که برنامه ریزی شده و با تفکر رابطه مندی انجام شده است. انطباق استراتژیک در مقابل انطباق فوری و بدون فکر قرار دارد. تنها انطباق استراتژیک برنامه ریزی شده و رویکرد رابطه مندی دارد و در تمام سازمان این رویکرد رابطه مندی نهادینه شده است و به عبارتی سازمان دانش مدار است. این نوع از انطباق نیاز به سرمایه گذاری قابل توجهی توسط هر دو طرف بالاخص در زمینه دانش مداری دارد. سرمایه گذاری در انطباق استراتژیک نباید به عنوان هزینه تلقی شود بلکه یک سرمایه گذاری بلندمدت با هدف رسیدن به سود خوب در آینده می باشد. از این رو در ارتباط با سبد خرید خریدار انطباق استراتژیک برای موارد خرید استراتژیک است و زمانی است که دانش مداری فروشنده در حد بالای خود قرار دارد. علاوه بر این برای موفق بودن انطباق استراتژیک نیاز به این دارد که هر دو طرف فروشنده و خریدار رابطه مندی بالایی داشته باشند و به جای تمرکز بر محصول، فروش یا خرید هر دو طرف بر ارزش تمرکز کنند و تعهد کسب و کار مبتنی بر ارزش داشته باشند. انطباق پذیری بالای فرآیند فروش فروشنده و دانش بالا از فرآیند خرید خریدار می تواند منجر به انطباق استراتژیک فرآیند فروش شود و در نتیجه فعالیت های فروش و اقدامات انجام شده توسط فروشنده با فرآیند خرید خریدار هماهنگ است. این هماهنگی منجر به بهبود قابل توجه و چشمگیر می شود و مزایایی برای هر دو طرف فروشنده و خریدار دارد. بهبود تخصیص منابع، خرید و فروش کوتاه تر، بازگشت سود زودتر و بهبود روابط و داشتن روابط بلند مدت تر از جمله این مزایا هستند.

به طور خلاصه مدل مفهومی انطباق فرآیند فروش استراتژیک که نتیجه بخش های قبلی این مطالعه می باشد شامل دانش مداری، سبد خرید، رابطه مندی خریدار و فروشنده و در نتیجه نوع انطباق است. براساس یافته های ادبیات و داده های تجربی و مدل های وابسته و عناصر و فاکتور های مشخص و اثرگذار باهم ترکیب شده و یک دید جامع از رابطه مندی و دانش مداری فرآیند فروش را با توجه به ادبیات و یافته های تجربی به ما می دهد. و مطابق توضیحاتی که در بخش قبل داده ایم این مدل اهمیت نقش فروشنده و خریدار، رابطه مندی و دانش مداری در سازمان را نشان می دهد و تاکید بر دانش و رابطه مندی در انطباق استراتژیک را به شکل نموداری نشان می دهد. از این مدل فروشنده و خریدار می توانند با توجه به شرایط سازمان خود از نظر دانش مداری یعنی آموزش کارکنان و حافظه سازمانی که تدارک دیده اند و با توجه به نوع خرید و اهمیتی که خرید برای مشتری دارد بدین شکل که آیا خرید اهمیت استراتژیک دارد یا خیر تصمیم گیری کنند. استراتژی رابطه مندی سازمان ها نیز متفاوت است و سازمان ها با توجه به شرایط خود تصمیم می گیرند که آیا رابطه مند باشند یا نه و مجموعه این عوامل نوع انطباق را مطابق نمودار مدل مفهومی نشان می دهند که در پایان یا انطباق ما استراتژیک خواهد بود که هر دو خریدار و فروشنده رابطه مند هستند و در پی دستیابی به سود بلندمدت و روابط پایدار و طولانی مدت هستند. یا اینکه فروشنده و خریدار فقط در پی موقعیت برنده صرف برای خود هستند در این صورت یک طرف رابطه مندی

۷- نتیجه گیری

فرآیند فروش به رابطه مندی و فرآیند خرید خریدار و دانش مداری لینک شده است و به سه بخش انطباق موردی و بدون فکر، انطباق تعاملی و واکنشی و انطباق استراتژیک تقسیم شده است.

اساساً نتیجه اصلی این تحقیق در زمینه فروش و خرید و مدیریت آنها با توجه به دانش مداری، رابطه مندی و انطباق استراتژیک فرآیند فروش است. البته برخی یافته ها را می توان در زمینه بازاریابی رابطه مند، خرید و غیره به کار برد. ما یک چارچوب برای انطباق فرآیند فروش توسعه دادیم و به جای یک مدل استاتیک یک چارچوب پویا ایجاد کردیم که شامل ۴ لایه است. این چارچوب ترکیبی از رویکرد و استراتژی است و دائماً می توان خرید خریدار را موقعیت سنجی کرد و با توجه به دانش مداری اثر آن را بر رابطه مندی و در نهایت بر انطباق فرآیند فروش مشاهده کرد.

به طور خلاصه در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که فرآیندها باید بازبینی شده و امکان انعطاف پذیری و انطباق پذیری داشته باشند و از طرف دیگر این امر نیاز به دانش مدار بودن دو طرف بالاخص فروشنده دارد. دانش داشتن نه تنها در زمینه فرآیند و سازمان خود بلکه دانش درباره شرایط خریدار و خواسته های وی و چگونگی برآورد آنها با توجه به نوع خدمتی که ارائه می شود و از طرف دیگر باید این دانش را از طریق رابطه مندی کاربردی و عملی سازد. همچنین برای اثربخشی، انطباق باید از سطح فروشنده آغاز و به سطح فرآیند فروش و کل سازمان نفوذ کند که نیازمند حمایت مدیریت سازمان است که استراتژی سازمان را در این جهت هدایت کند. در نهایت اگرچه انطباق عموماً از طرف فروشنده صورت می گیرد اما خریدار نیز باید گشودگی بیشتری در روابط و انتقال اطلاعات نشان داده و به عبارتی این انطباق را برای فروشنده تسهیل و تسریع سازد.

منابع و مأخذ

- [۱] اخوان فومنی، سمانه. جبرانی، ابراهیم. (۱۳۹۲). رابطه بین مدیریت دانش بازاریابی و عملکرد شرکت های تولیدی استان گیلان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت پژوهشگر، ش ۳۱، ص ۳۰-۴۶.
- [۲] ال دفت، ریچارد. (۱۳۸۸). تئوری و طراحی سازمان، پارسائیان، علی، اعرابی، محمد، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ویرایش دهم.
- [۳] حمیدی زاده، محمدرضا. خیرخواه عسکرآباد، محمدرضا. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر قابلیت های مدیریت دانش بازاریابی بر عملکرد سازمان در صنعت پترو شیمی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، ش ۸، ص ۳۸-۲۱.
- [۴] رنجبریان، بهرام. براری، مجتبی. (۱۳۸۸). بازاریابی رابطه مند، رویکردی برای بهبود رضایت مشتری، پژوهشنامه علمی پژوهشی مدیریت اجرایی، ش ۲، ص ۲۴-۱۰.
- [۵] سفیانیان، معصومه. امیرشاهی، احمد. (۱۳۸۶). شناسایی موانع و محدودیت های اجرای بازاریابی رابطه مند در شرکت های بیمه دولتی در ایران، مجله علمی پژوهشی مدیریت بازرگانی، ش ۲، ص

در آغاز این تحقیق به بررسی رابطه مندی و فرآیند فروش، دانش مداری و استراتژی های فروش پرداختیم و مشخص شد که در تحقیقات گذشته ترکیب این مفاهیم اگرچه بحث شده اند اما هنوز ابعاد نامشخصی دارند و نیاز به تحقیق بیشتر ضروری به نظر می رسد. انطباق به عنوان یک بعد اصلی از رابطه مندی یاد شده بود و این دلیلی برای مطالعه رابطه مندی فروش از طریق انطباق بود. علاوه بر این تحقیقات بازاریابی رابطه مند به طور خاص روی رابطه های موجود تکیه داشتند درحالی که شروع رابطه و نحوه پیش بینی آن برای فازهای بعدی مطالعه نشده باقی مانده بودند. اگرچه تمرکز روی رابطه در مباحث بازاریابی مهم تلقی شده است اما فروش و ادبیات خرید در رابطه با فرآیند فروش و رابطه مندی و همچنین دانش مداری توجه کمی دریافت کرده اند و به طور کامل مورد تحقیق و بررسی قرار نگرفته اند. با ارتباط دادن رابطه مندی و دانش مداری به عنوان رویکردی از انطباق که استراتژی را شکل می دهند به دنبال بررسی این مفاهیم در بازاریابی و چگونگی ارتباط آنها در تصمیمات و انتخابات دو طرف خریدار و فروشنده پرداختیم. با رویکرد توسعه فرآیند فروش به شکل رابطه مند و دانش مدار در این مطالعه در پی ایجاد چارچوبی برای انطباق استراتژیک فرآیند فروشنده با فرآیند خرید خریدار در یک رابطه تجاری برآمدیم. در شروع رابطه بین خریدار و فروشنده امکان دارد که رابطه مندی یا انطباق بین فروشنده و خریدار وجود داشته باشد یا نباشد. ایجاد این رابطه مندی نیاز به حمایت مدیریت ارشد و همچنین داشتن حافظه سازمانی قوی برای شناخت موقعیت ها و تصمیم گیری های متمر ثمر دارد. امروزه انطباق به عنوان یک بعد اساسی از رابطه مندی لحاظ می شود و به همین دلیل ما روی انطباق فرآیند با طرف همکاری پرداختیم. به عبارت دیگر برای دست یافتن به یک دید جامع و کلی از امکان انطباق فرآیند فروش در طول رابطه از آغاز آن و توسط هر دو فروشنده و خریدار به بررسی پرداختیم. دیدگاه انتخابی ما دید از نظر فروشنده و تمرکز روی فرآیند فروش بود.

تحقیقات و مصاحبه ها در زمینه بازاریابی رابطه مند و فروش و دانش مداری انجام شد و به سمت مدیریت فروش و انطباق پذیری سوق پیدا کرد. برای مطالعه رابطه مندی فرآیند فروش در آغاز رابطه مروری در ادبیات انجام شد و سپس به بررسی رابطه مندی در مورد مطالعه پرداخته شد. همانطور که مشخص است یک رابطه بیش از یک طرف دارد و برای درک آن باید تمام ابعاد را بررسی کرد بنابراین برای مطالعه رابطه مندی با هر دو طرف خریدار و فروشنده مصاحبه کردیم و متوجه شدیم که در شروع رابطه فرآیند فروش به عنوان یک راهنما برای فعالیت های فروشنده است و همچنین فرآیند خرید نیز راهنمایی برای فعالیت های طرف خریدار است. و این دو با هم شروع رابطه را با فرآیند خاصی تشکیل می دهند. به همین دلیل مروری بر رابطه مندی و مدیریت فروش و فروش داشتیم. انطباق در فرآیند فروش به عنوان مفهومی برای تغییر دادن و طراحی رابطه مندی و دانش مداری توسط دو طرف خریدار و فروشنده برای شروع رابطه تجاری تعریف شد. انطباق

- [۶] قاسمی، افشین. جلیل پور، پیمان. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر استحکام رابطه ادراک شده در اجرای بازاریابی رابطه مند توسط کتابخانه مرکزی دانشگاه شهید چمران: مطالعه موردی، فصلنامه علمی پژوهشی نظام‌ها و خدمات اطلاعاتی، ش ۲، ص ۶۳-۷۴
- [۷] کاتلر، فلیپ. آرمسترانگ، گری. (۱۳۸۵). اصول بازاریابی، پارسیان، علی، انتشارات ادبستان، تهران، ویرایش پنجم.
- [8] Arnett, B.D., Wittmann, C.M. (2014). **Improving Marketing Success: The Role of Tacit Knowledge Exchange Between Sales and Marketing**. Journal of Business Research 67, 324-331.
- [9] Beatriz Forés, A, César, C. (2016). **Does Incremental and Radical Innovation Performance Depend on Different Types of Knowledge Accumulation Capabilities and Organizational size?**. Journal of Business Research 69 (2016) 831-848.
- [10] Corsaro, D. (2014). **The Emergent Role of value Representation in Managing Business Relationships**. Industrial Marketing Management 43, 883-1108.
- [11] Darroch, J., McNaughton, R., (2014), **Examining the Link Between Knowledge Management Practice and Types of Innovation**. Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.3, pp. 210-222.
- [12] Grönroos, C. (2011). **A Service Perspective on Business Relationships: The value Creation, Interaction and Marketing Interface**. Industrial Marketing Management 40, 240-247.
- [13] Grönroos, C., Voima, P. (2013). **Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation**. Academy of Marketing Science 41, 133-150.
- [14] Leonidou, L.C., Palihawadana, D., Chari, S., & LeonidouConstantinos, N. (2011). **Drivers and Outcomes of Importer Adaptation in International Buyer-seller Relationships**. Journal of World Business 46, 527-543.
- [15] Lindgreen, A., Vanhamme, J., Raaij, E.V., & Johnston, W.J., (2013). **Go Configure: the Mix of Purchasing Practices to Choose for your Supply Base**. California Management Review 55(2), 72-96.
- [16] Marquardt, J.A. (2013). **Relationship Quality as a Resource to Build Industrial Brand Equity When Products are Uncertain and Future-based**. Industrial Marketing Management 42, 1386-1397.
- [17] Ritter, T., Andersen, H. (2014). **A Relationship Strategy Perspective on Relationship Portfolios: Linking Customer Profitability, Commitment, and Growth Potential to Relationship Strategy**. Industrial Marketing Management 43, 1005-1011.
- [18] Swart, J., Nicholas, K. (2015). **Organisational Learning, Knowledge Assets and HR Practices in Professional Service Firms**. Human Resources Research Management Journal, 20(1), pp. 64-79.