

پایان جنگ بین فروش و بازاریابی

پذیرش: ۹۷/۱۰/۲

دریافت: ۹۷/۶/۷

نویسنده: فیلیپ کاتلر و همکاران

مترجمان: عباس بیدگلی

معاون بهره‌برداری و خدمات شرکت توسعه گردشگری ایران و مدرس هتلداری دانشگاه

bidgoli@hoteldaran.com

سیدامید آقامیری، نویسنده مسئول

مدیر بهره‌برداری شرکت توسعه گردشگری ایران و مدرس هتلداری دانشگاه

aghamiri_omid@yahoo.com

فروش / بازاریابی / کیف خرید

در این جاست که کاتلر و همکارانش پیشنهاد دادند که باید یک ارتباط جدید میان این دو واحد در شرکت‌ها به وجود آید تا با استفاده از تجربیات این دو واحد، برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری برای فروش محصولات صورت پذیرد. کاتلر پیشنهاد می‌دهد که در قدم اول باید ارتباط بین این دو واحد بیشتر شود.

سپس افراد این دو واحد در شرکت با یکدیگر ادغام شده و با بررسی عملکرد آنان و راه‌اندازی سیستم مشترک ارزیابی عملکرد، ارتباط یکپارچه بین این دو واحد ایجاد شود و بدین ترتیب بتوانند در یک محیط رقابتی با سایر رقبای خود رقابت نمایند.

چکیده

در بسیاری از شرکت‌ها، همیشه پس از یک فروش ناموفق، میان واحد فروش و بازاریابی بحث و جدلی به وجود می‌آید. فروشندگان، بازاریابان را متهم به برنامه‌ریزی اشتباه می‌کنند و بازاریابان، فروشندگان را مقصر می‌دانند که نتوانسته‌اند ارتباط مؤثری با مشتریان برقرار نمایند که فروش با شکست مواجه شده است.

در نتیجه یک عدم هماهنگی میان دو واحد در شرکت به وجود می‌آید و تنها نتیجه آن، افزایش هزینه‌های ورود به بازار، کاهش سهم فروش و ... می‌باشد.

پیش نمی‌روند. همچنین در برخی از تحقیقات نیز مشاهده شده، زمانی که دو واحد بازاریابی و فروش با همدیگر به خوبی مشارکت دارند؛ نه تنها مشکلی برای شرکت به وجود نیامده بلکه شرکت‌ها شاهد ارتقاء قابل توجهی در نتایج عملکرد خود بوده‌اند. مثلاً چرخه فروش کوتاه‌تر شده، هزینه‌های ورود به بازار کاهش یافته و در نتیجه هزینه تمام شده محصولات کاهش یافته است.

این موضوع در شرکت IBM اتفاق افتاد؛ زمانی که مدیران ارشد این شرکت، واحدهای فروش و بازاریابی خود را برای ایجاد یک محصول جدید با همدیگر ادغام نمودند؛ نتایج موفقیت‌آمیزی برای شرکت محقق شد. این در حالی بود که مدیران شرکت قبل از دستیابی به این موفقیت بزرگ عقیده داشتند که باید واحد فروش و بازاریابی مستقل از یکدیگر فعالیت کنند. چراکه واحد فروش فقط در رابطه با تقاضای محصول و فروش محصول نگرانی دارد و نمی‌تواند برای ایجاد محصول جدید پیشنهادات خوبی را ارائه دهد. ولی زمانی که متوجه شدند واحد بازاریابی علی‌رغم هزینه‌های تبلیغاتی هنگفت، برای فروش محصولات شرکت با مشکل مواجه شد؛ به فکر راهکار جدید افتادند. آن‌ها مشاهده کردند که واحد بازاریابی ارزش تلاش‌های واحد فروش را نادیده می‌گیرد و بالعکس واحد فروش نیز ارزشی برای فعالیت‌های بازاریابی قائل نبود؛ لذا شرکت نمی‌توانست با این طرز فکر برای ایجاد محصولات جدید سرمایه‌گذاری کند و در نتیجه تصمیم به ادغام این دو واحد گرفت.

بررسی این موارد سبب شد تا مطالعه‌ای در خصوص عدم هماهنگی بین واحد فروش و بازاریابی صورت پذیرد. در این مطالعه، ضمن بررسی عوامل ایجاد عدم هماهنگی بین این دو واحد، پیشنهادهایی برای ارتباط بیشتر این دو واحد و در نتیجه افزایش عملکرد شرکت‌ها ارائه می‌شود. بدین منظور واحد فروش و بازاریابی شرکت‌های مختلف اعم از شرکت تولیدکننده ماشین‌آلات و تجهیزات سنگین، شرکت تولیدی مواد اولیه، شرکت خدمات مالی، شرکت سیستم‌های پزشکی،

طراحان محصول چندین سال است بر این باورند که به جای تمرکز صرف بر روی طراحی محصول جدید، با همکاران خود در بخش تولید نیز باید مشارکت داشته باشند و بدین ترتیب بتوانند در پول و وقت شرکت صرفه‌جویی نمایند. آن‌ها دریافتند زمانی که با هم کار می‌کنند؛ می‌توانند به دو صورت ایجاد ارزش آفرینی کنند: برای مشتریان شرکت و خود شرکت. همان‌طور که می‌دانیم واحد بازاریابی و فروش، فعالیت‌های نزدیک و مشابهی را تقریباً در یک شرکت انجام می‌دهند. ولی مشاهده می‌شود که در یک شرکت این دو واحد در کنار هم نبوده و به ندرت با یکدیگر همکاری می‌نمایند؛ به گونه‌ای که می‌توان گفت هر یک فعالیت‌های مستقل خود را انجام می‌دهند. مشکل از جایی شروع می‌شود که یک شکست و فروش ناموفق اتفاق بیفتد؛ واحد بازاریابی، بخش فروش را متهم به اجرای ضعیف برنامه‌ریزی می‌کند و واحد فروش ادعا می‌کند که مجموعه واحد بازاریابی متناسب با شرایط شرکت برنامه‌ریزی نکرده‌اند و در نتیجه فروش موفق نبوده است.

واحد فروش بر این باور است که شرکت یک هزینه اضافی برای واحد بازاریابی مصرف می‌کند و در نتیجه نمی‌تواند برای گسترش واحد فروش نیروی جدید ماهر استخدام کند. به بیان دقیق‌تر واحد فروش وجود واحد بازاریابی را برای یک شرکت لازم نمی‌داند.

از سوی دیگر واحد بازاریابی معتقد است که واحد فروش نباید خیلی بر مشتری تمرکز نماید؛ چرا که باعث می‌شود از بازار رقابتی امروزی فاصله گرفته و در نتیجه با شکست مواجه شود. به طور خلاصه می‌توان گفت هر واحد فعالیت واحد دیگر را کم‌ارزش جلوه می‌دهد و همین موضوع منجر به شکست یک شرکت می‌شود.

در بسیاری از تحقیقات، مشاهده شده که این اختلاف نظر میان دو واحد بازاریابی و فروش، لطمات جبران‌ناپذیری را به شرکت‌ها وارد کرده؛ چرا که آن‌ها هماهنگی و همکاری لازم را با همدیگر ندارند و در راستای اهداف یک شرکت

شرکت انرژی، شرکت بیمه و دو تولیدکننده محصولات با فن آوری بالا و یک شرکت هواپیمایی مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج مطالعات نشان داد که:

۱- فعالیت واحد بازاریابی بسته به نوع فعالیت شرکت در شرکت های مختلف، متفاوت است؛ به همین دلیل مراحل چرخه تولید و توزیع محصول بر روابط بین واحد بازاریابی و فروش بسیار مؤثر است.

۲- برنامه های بخش فروش و بازاریابی بسیار تحت تأثیر دو عامل اقتصادی و فرهنگی می باشد.

۳- موضوع مهم و کلیدی برای هر شرکت، ارزیابی عملکرد مشارکت دو واحد بازاریابی و فروش است که کار بسیار ساده ولی مؤثری است.

۴- شرکت ها می توانند اقدامات عملی مؤثری را برای ارتقاء همکاری این دو واحد جهت دستیابی به عملکرد بهتر و مؤثرتر شرکت انجام دهند و مشخص کنند که هر واحد باید از کجا شروع به فعالیت نماید.

۱. اهمیت واحد بازاریابی و فروش

قبل از اینکه نگاهی به رابطه بین دو واحد فروش و بازاریابی داشته باشیم، باید بدانیم که ماهیت فعالیت بازاریابی از شرکتی به شرکت دیگر کاملاً متفاوت است. بسیاری از کسب و کارهای کوچک (همان طور که می دانیم اکثر کسب و کارها کوچک هستند) واحد بازاریابی را به صورت رسمی ایجاد نمی کنند. ایده های بازاریابی آن ها از جانب مدیران، کارمندان واحد فروش یا آژانس های تبلیغاتی شکل می گیرد. این کسب و کارها، بازاریابی را معادل فروش می دانند و به عنوان واحدی برای تغییر موقعیت شرکت نمی شناسند.

ولی در کشورهای پیشرفته مشاهده می شود که حتی کسب و کارهای کوچک موفق نیز واحد بازاریابی دارند تا به کمک واحد فروش بتوانند موقعیت رقابتی برای شرکت فراهم نمایند. در این شرکت ها واحد بازاریابی مطالعاتی را برای اندازه بازار، انتخاب بهترین بازارها، شناسایی کانال های فروش،

شناسایی خریداران بالقوه و شناسایی نیازهای آن ها انجام می دهند. آن ها با آژانس های تبلیغاتی خارجی ارتباط برقرار کرده و شرایطی را برای جذب مشتریان برای واحد فروش فراهم می کنند. در نهایت آن ها از ایمیل مستقیم، بازاریابی تلفنی و نمایشگاه های تجاری استفاده می کنند تا بتوانند با جذب مشتریان جدید و کسب درآمد بیشتر، عملکرد شرکت را ارتقاء دهند. هر دو واحد بازاریابی و فروش برای یک هدف مشخص و مشترک فعالیت می کنند؛ واحد بازاریابی یک دید مثبت نسبت به فعالیت واحد فروش دارد و واحد فروش نیز برای برنامه ریزی های واحد بازاریابی ارزش قائل است.

زمانی که شرکت ها بزرگ تر و موفق تر باشند، مدیران متوجه می شوند که بازاریابی نقش بسیار مؤثرتری برای تنظیم محصول [۱]، قیمت [۲]، توزیع [۳] و ارتقاء [۴] (در اصطلاح 4P) دارند. آنها تعیین می کنند که بازاریابی براساس تقسیم بندی، هدف گذاری و جایگاه یابی می تواند مؤثر واقع شود.

در این شرکت ها، بازاریابان براساس مهارت استخدام شده و در بخش های مختلف شروع به فعالیت می کنند. این موضوع سبب می شود در واحد فروش نیز رقابت شکل بگیرد؛ در صورتی که وظایف و مأموریت واحد فروش هیچ تغییری نکرده است. در این شرکت ها هر واحد بر روی وظایفی که دارند متمرکز می شوند و در وظایف واحد دیگر دخالت نمی کنند. اغلب شرکت ها متوجه شده اند که در واحد بازاریابی نقش بازاریابی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و عملکرد واحد فروش براساس فعالیت واحد بازاریابی تعیین می شود. در این حالت است که واحد فروش انتظار دارد که بازاریابان علاوه بر آن که در مورد فرصت های بالقوه آینده شرکت (استراتژی بلندمدت) نگران باشند؛ فرصت های فعلی (فروش فردی و گروهی) را هم در نظر بگیرند؛ تا شرکت در موقعیت فعلی با شکست مواجه نشود.

واحد بازاریابی با سطوح بالاتر شرکت جهت برنامه ریزی استراتژیک، توسعه محصول، مسائل مالی و ارائه محصولات جدید و ... در ارتباط است که همین موضوع سبب می شود

۲. علل عدم موفقیت دو واحد بازاریابی و فروش در صورت عدم مشارکت با یکدیگر

در فعالیتهای بازاریابی و فروش، دو عامل اقتصادی و فرهنگی بسیار مؤثر و تأثیرگذار هستند.

۲-۱. عوامل اقتصادی

عوامل اقتصادی از طریق تقسیم کل بودجه تخصیص داده شده به مدیریت ارشد برای حمایت از فعالیتهای واحد فروش و بازاریابی می‌تواند یک شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، نیروی فروش در سه حوزه 4p دخالت می‌کند: محصول، قیمت و ارتقاء.

قیمت

در میان این سه حوزه، قیمت و قیمت‌گذاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چرا که واحد بازاریابی برای رسیدن به اهداف درآمدی شرکت تحت فشار است و با شعار واحد فروش که می‌گویند «به قیمت بفروش [۱۳]» مخالف هستند، آن‌ها بر این باورند که هدف واحد فروش باید با عنوان «فروش از طریق قیمت [۱۴]» اتفاق بیفتد. این در حالی است که فروشندگان معمولاً قیمت‌های پایین‌تر را ترجیح می‌دهند؛ زیرا می‌توانند محصول را به راحتی به فروش برسانند و به دلیل قیمت پایین، آنها بیشتر وارد مذاکره و فروش با مشتریان می‌شوند.

علاوه بر این، برای یک شرکت نیز موضوع قیمت‌گذاری یک مقوله مهم است و تصمیم‌گیری بازاریابان فروش برای مسائلی مانند فروش با قیمت بیشتر، تعیین قیمت خرده‌فروشی، پیشنهاد لیست قیمتی برای مشتریان مختلف، پیشنهاد قیمت تبلیغ و فروش می‌باشد. زمانی که قیمت‌گذاری پایین انجام می‌شود؛ معمولاً واحد بازاریابی هیچ دخالتی انجام نمی‌دهد. معاون فروش، مستقیماً به مدیران ارشد اجرایی مراجعه می‌کند و این موضوع باعث نارضایتی واحد بازاریابی می‌شود؛ چرا که ممکن است با فعالیتهای برنامه‌ریزی این واحد تضاد ایجاد شود.

شرکت علاوه بر ایجاد محصولات جدید، به فکر توسعه برندهای معروف نیز باشد و حتی مدیران برند استخدام نموده و به نیروهای اصلی و قدرتمند یک شرکت تبدیل شوند. در این حالت واحد بازاریابی دیگر به عنوان نیروی کمکی واحد فروش نیست.

بازاریابان بر این باورند که واحد بازاریابی برای ارتقاء و توسعه محصولات یک شرکت لازم و ضروری است و در اصطلاح واحد بازاریابی را رهبر شرکت می‌نامند. البته این موضوع را نباید نادیده گرفت که همیشه سؤالی از جانب واحد فروش مطرح می‌شود که «آیا بازاریابان صلاحیت، تجربه و درک لازم را برای رهبری یک شرکت دارند؟».

زمانی که بازاریابان نفوذ خود را در واحدهای تجاری مختلف گسترش می‌دهند؛ به یک محرک اصلی در شرکت تبدیل می‌شوند. شرکت‌های کواکولا [۵]، سیتی‌گروپ [۶]، جنرال الکتریک [۷]، آی‌بی‌ام [۸] و مایکروسافت [۹] هر کدام یک واحد اصلی بازاریابی در سطح شرکت خود دارند و مشاهده شده که واحد بازاریابی از واحدهای دیگر شرکت، مناسب‌تر عمل می‌کند. حتی بسیاری از شرکت‌هایی که بر اثر رکود اقتصادی با شکست مواجه شدند، مانند جنرال میلز [۱۰]، کرفت [۱۱]، پراکتر و گمبل [۱۲]، بازاریابی را بسیار مورد توجه قرار دادند. آن‌ها بر این باور بودند که کاهش فعالیت واحد بازاریابی منجر به کاهش فعالیت واحد فروش می‌شود و در این جاست که رابطه مؤثر و هدفمند واحد بازاریابی و فروش به طور عملی به چشم می‌خورد.

با مشاهده تجربیات این شرکت‌ها می‌توان نتیجه گرفت که همکاری این دو واحد برای موفقیت یک شرکت لازم و ضروری است. اگر شرکت نتواند هماهنگی این دو واحد را با اهداف شرکت همسو کند، دو واحد بازاریابی و فروش نیز نمی‌توانند بر روی وظایف اصلی خود متمرکز شوند و همین امر سبب عدم موفقیت شرکت می‌شود. به عنوان مثال یک شرکت باید تصمیم بگیرد، در شرایط فعلی، شرکت باید بر روی فروش کدام محصولات متمرکز شود و برنامه‌ریزی نماید.

هزینه‌های تبلیغاتی

هزینه‌های تبلیغاتی نیز عامل مهم دیگری در مقوله اقتصادی می‌باشد. واحد بازاریابی نیاز به صرف هزینه برای ایجاد آگاهی مشتری، علاقه، ترجیح و میزان تمایل آن‌ها به فروش یک محصول دارد. اما واحد فروش اغلب مبالغ هنگفتی را که در تبلیغات خرج می‌شود، به ویژه تبلیغات تلویزیونی، نوعی هدر دادن پول می‌داند. معاون فروش بر این باور است که باید برای استخدام نیروی فروش هزینه شود. هنگامی که بازاریابان به P دیگر یعنی توزیع تمرکز می‌کنند؛ واحد فروش اغلب شکایت می‌کند که مشتریان ویژگی‌های محصول یا کیفیت آنها را نمی‌پذیرند و این همان موضوعی است که نشان می‌دهد واحد فروش آگاهی بیشتری از تمایلات مشتریان دارد. این در حالی است که واحد بازاریابی نیز نگران محصولاتی است که ممکن است تقاضای زیادی در میان مشتریان نداشته باشد.

بودجه

مقوله بودجه برای هر دو واحد بازاریابی و فروش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران اجرایی هنگامی که بودجه را تنظیم می‌کنند، واحد فروش را ترجیح می‌دهند. در برخی از مطالعات دیده شده که مدیران اجرایی بر این باورند که «چرا باید در واحد بازاریابی بیشتر سرمایه‌گذاری انجام شود زمانی که می‌توان نتایج بهتری را با استخدام بیشتر نیروی فروش کسب نمود». مدیران اجرایی اغلب فروش را به عنوان واحد بهتر شناخته و می‌دانند که در کوتاه‌مدت واحد فروش تأثیر قابل توجهی بر سوددهی شرکت دارد.

۲-۲. عوامل فرهنگی

تضاد فرهنگی بین واحد فروش و بازاریابی مقوله دیگری است که در فعالیتهای مشترک این دو واحد تأثیرگذار است. بازاریابان در دوره‌های آموزش رسمی بیشتری برای تحلیل داده‌ها و ایجاد مزیت رقابتی برای آینده، شرکت می‌کنند. در

حالی که واحد فروش به مزیت رقابتی توجهی نداشته و فقط به فکر فروش محصولات است و حتی ممکن است تصمیم بگیرد محصولات را با حاشیه سود پایین‌تر به فروش برساند. این در حالی است که واحد بازاریابی می‌خواهد حاشیه سود بالاتر و آینده امیدوارکننده‌تری را برای فروش محصولات داشته باشد. به عبارت دیگر، از این حیث دو واحد فروش و بازاریابی تعاریف مختلفی دارند. واحد فروش با بسته شدن فروش کامل وظایفش را از دست می‌دهد درحالی که واحد بازاریابی با بودجه‌ای که در اختیار دارد برنامه‌ریزی می‌کند تا بتواند در بلندمدت برای شرکت، مزیت رقابتی ایجاد کند.

۳. چهار سطح تعامل و رابطه میان واحد بازاریابی و فروش

با توجه به عوامل اقتصادی و فرهنگی در یک شرکت انتظار می‌رود که برخی از سطوح تعامل بین دو واحد توسعه یابد. در واقع برخی اختلافات عملکردی میان دو واحد وجود دارد؛ حتی زمانی که دو واحد به صورت کاملاً دوستانه باهم در ارتباط هستند. واحد فروش و بازاریابی در شرکت‌ها می‌توانند چهار نوع تعامل و ارتباط با یکدیگر داشته باشند که در ادامه به توضیح هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود. با بزرگ شدن واحدهای فروش و بازاریابی در شرکت‌ها این روابط تغییر می‌کند و از ارتباط تعریف نشده (اغلب متضاد) به روابط کاملاً یکپارچه (و معمولاً بدون محدودیت) می‌رسند.

ارتباط تعریف نشده [۱۵]: در این سطح گروه‌های مختلف کاری به صورت کاملاً مستقل از هم، فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند. هیچ اشتراک اطلاعاتی بین واحدهای فروش و بازاریابی وجود ندارد و هر یک در برنامه‌ریزی‌های خود مستقل از دیگری و بدون کمک گرفتن از دیگری عمل می‌کنند. در این سطح در واقع هیچ ارتباط و تعاملی بین دو واحد بازاریابی و فروش شکل نمی‌گیرد و تعامل فقط زمانی بین آن‌ها به وجود می‌آید که نیاز به حل یک مشکل باشد.

ارتباط تعریف شده [۱۶]: در سطح ارتباط تعریف شده ساختارها و فرایندها به صورت کاملاً رسمی و قانونی مشخص شده و قوانین روشن و خط‌مشی مشخصی وجود دارد تا جلوی اختلافات و درگیری‌ها گرفته شود. در هر دو واحد، این ذهنیت و جهت‌گیری وجود دارد که وجود حد و مرزهای مناسب باعث می‌شود که همسایه‌های خوبی برای یکدیگر باشند. هر کدام، وظایف خود را به خوبی می‌شناسند و در مواردی که احتمال درگیری وجود دارد سعی می‌کنند به یک زبان مشترک برسند.

ارتباط هماهنگ [۱۷]: زمانی که رسمی‌سازی و رسمیت‌گرایی در ارتباطات بین دو واحد ایجاد شود، تعامل بین گروه‌های مختلف کاری افزایش می‌یابد و به تدریج فعالیت‌های مختلف به سمت یک فعالیت مشترک پیش می‌روند. تعامل در زمینه برنامه‌ریزی و برنامه‌های آموزشی، بخشی از ارتباط بین این دو واحد می‌شود. جلسات مشاوره بین

دو واحد برگزار می‌شود و کارشناسان بازاریابی و نیروهای فروش در مورد موضوعات مهم با یکدیگر گفتگو می‌کنند. موانع همکاری همچنان وجود دارد اما در این حالت این موانع بسیار منعطف‌تر است.

ارتباط یکپارچه [۱۸]: آخرین سطح از همکاری دو واحد ارتباط یکپارچه است. در این حالت، مرزها از بین می‌رود. برای رسیدن به این سطح، واحدهای بازاریابی و فروش بایستی فرایندها، سیستم و سنجه‌های خود را با هم به اشتراک بگذارند. این نوع ارتباط، نمود واقعی کار تیمی و تفکر استراتژیک گروهی است.

برای مشخص نمودن ارتباط بین دو واحد فروش و بازاریابی، شرکت نیاز دارد تا بر وظایفی تمرکز کند. در ادامه چک‌لیست ارتباط یکپارچه واحد فروش و بازاریابی ارائه شده است.

جدول ۱- چک‌لیست ارتباط یکپارچه واحد فروش و بازاریابی

فعالیت‌های یکپارچه	سیستم‌ها و فرایندهای یکپارچه	آمادگی فرهنگی	ساختار یکپارچه سازمانی
* شراکت شامل فروش و بازاریابی در برنامه‌ریزی محصول و تعیین اهداف فروش است. * شراکت شامل فروش و بازاریابی در تولید ارزش محصولات در بخش‌های مختلف بازار است. * شراکت شامل فروش و بازاریابی در ارزیابی نیازهای مشتری است. * شراکت شامل فروش و بازاریابی در تعیین نیازهای تبلیغاتی است. * شراکت شامل فروش و بازاریابی در تجزیه و تحلیل فرصت‌های برتر در بخش‌های مختلف بازار است.	* پیاده‌سازی سیستم‌های پیگیری و مدیریت فعالیت‌های مشترک بین واحد فروش و بازاریابی. * استفاده از داده‌ها و به روز رسانی مرتب پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک. * تعیین معیارهای مشترک برای ارزیابی موفقیت کلی فروش و بازاریابی. * ایجاد سیستم پاداش برای تلاش‌های موفقیت‌آمیز واحد فروش و بازاریابی. * آموزش نیروهای فروش و بازاریابی به صورت دوره‌ای برای بازمینی روابط و بهبود آن. * نیاز مدیران فروش و بازاریابی برای شرکت در جلسات مشترک با یکدیگر با مدیرعامل شرکت.	* تأکید بر مسئولیت مشترک برای نتایج بهتر بین بخش‌های مختلف از شرکت. * تأکید بر معیارها * پرداخت جوایز برای نتایج بهتر * تضمین پیروی از تقسیم‌بندی سیستم‌ها و فرایندها	* تقسیم بازاریابی به تیم‌های بالادست و پایین‌دست * استخدام مدیران بازاریابی عملکرد

۴. تعیین میزان ارتباط واحدهای فروش و بازاریابی در یک شرکت

واحدهای فروش و بازاریابی در یک شرکت چگونه است. هر یک از سؤالات در مقیاس ۱ تا ۵ هستند که ۱ نشان‌دهنده «کاملاً مخالف» و ۵ «کاملاً موافق» است.

پس از معرفی انواع روابط بین واحد فروش و بازاریابی، در این بخش جدولی ارائه شده است تا کمک کند که میزان ارتباط

جدول ۲- پرسشنامه تعیین میزان ارتباط واحدهای فروش و بازاریابی در یک شرکت

ردیف	سؤال	کاملاً مخالف	مخالف	هرگز	موافق	کاملاً موافق
۱	فروش نهایی معمولاً نزدیک به پیش‌بینی فروش است.					
۲	اگر نتایج ناامیدکننده است، نقاط ضعف یک واحد در نظر گرفته نمی‌شود.					
۳	کارمندان بخش بازاریابی معمولاً در طی فرایند فروش با مشتریان کلیدی ملاقات می‌کنند.					
۴	نحوه تعامل بازاریابی و فروش معمولاً در برنامه‌ریزی بازاریابی تعریف می‌شود.					
۵	فروشنندگان ما بر این باورند که برنامه عرضه شده توسط واحد بازاریابی یک ابزار ارزشمند برای کمک به فروش بیشتر است.					
۶	نیروی واحد فروش به‌طور صمیمانه در تهیه و توزیع درخواست پاسخ داده شده همکاری می‌کند.					
۷	در این شرکت بین بخش فروش و بازاریابی زبان‌های مشترک زیادی وجود دارد.					
۸	مدیران بخش فروش و بازاریابی به‌صورت مرتب در مورد مسائل بالادست شرکت مانند تولید ایده، سنجش نیاز بازار و استراتژی‌های توسعه محصول با یکدیگر هم‌فکری می‌کنند.					
۹	بازاریابی و فروش برای تعریف رفتار مصرف‌کننده با یکدیگر کار می‌کنند.					
۱۰	وقتی واحد فروش و بازاریابی کنار هم جمع می‌شوند، نیازی نیست که وقت زیادی را صرف حل اختلاف و مدیریت بحران نمایند.					
۱۱	مدیران فروش و بازاریابی برای تنظیم برنامه کسب و کار شرکت با هم کار می‌کنند و این برنامه برای بیشتر از ۲ سال نخواهد بود.					
۱۲	برای اندازه‌گیری موفقیت واحد فروش و بازاریابی از معیارهای مشترک استفاده می‌شود.					
۱۳	فعالیت‌های بازاریابی در راستای استراتژی‌های فروش فردی می‌باشد.					
۱۴	فروش و بازاریابی فعالیت‌های خود را برای توسعه زنجیره کسب و کار شرکت از ابتدای شناسایی بازار تا ارائه خدمات به مشتری هم‌راستا کرده‌اند و مدیریت می‌کنند.					
۱۵	بازاریابی در تحلیل داده‌های قیف فروش برای پیش‌بینی و بهبود اثربخشی عملکرد شرکت و فروش، کمک قابل توجهی می‌کند.					
۱۶	بازاریابی و فروش یک شعار مشترک دارند «افزایش یا سقوط با هم»					
۱۷	بازاریابی و فروش یک گزارش راجع به مشتریان کلیدی می‌دهند.					
۱۸	تبادل نظر قابل توجهی بین افراد واحد فروش و بازاریابی وجود دارد.					
۱۹	کارکنان واحد بازاریابی و فروش به‌طور مشترک آموزش‌های لازم را برای توسعه محصول و فروش می‌بینند.					
۲۰	واحد فروش و بازاریابی به‌طور فعال در ارائه برنامه‌های اجرایی به مدیران ارشد شرکت با یکدیگر همکاری می‌کنند.					
				امتیاز کل		
						۳۹-۲۰ تعریف نشده ۴۰-۵۹ تعریف شده ۶۰-۷۹ هماهنگ ۸۰-۱۰۰ یکپارچه

بدین ترتیب رابطه فروش و بازاریابی در شرکت مشخص می‌شود. هرچه امتیاز بالاتر باشد رابطه این دو واحد بیشتر بوده و نشان می‌دهد که این دو واحد فعالیت‌های مشترک و یکپارچه‌تری را دنبال می‌کنند.

۵. ارتقاء ارتباط واحد فروش و بازاریابی

هنگامی که سازمان نوع ارتباط بین واحدهای بازاریابی و فروش را درک کرد، مدیران ارشد ممکن است بخواهند ارتباط بیشتری بین این دو واحد ایجاد کنند (البته ممکن است همیشه این ارتباط بیشتر نیازی نباشد). به هر حال سؤال مشخص این است که «آیا نیاز به هماهنگی بیشتر وجود دارد؟». پاسخ به این سؤال می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا تصمیم بگیرند که آیا تغییر ایجاد شود یا خیر).

۵-۱. ارتقاء از ارتباط تعریف نشده به تعریف شده

اگر واحد تجاری یا شرکت کوچک باشد، اعضای فروش و بازاریابی ممکن است روابط غیررسمی داشته باشند که نیازی به همکاری بیشتر هم نباشد. این موضوع زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است که وظیفه اصلی واحد بازاریابی حمایت از واحد فروش باشد. با این حال، اگر اختلافاتی به طور منظم

بین این دو واحد به وجود آمد، مدیران ارشد باید دخالت کنند. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، این اختلافات اغلب اتفاق می‌افتد، چرا که واحدها براساس منابع بودجه‌ای محدود فعالیت می‌کنند و به همین دلیل نقش آنها مشخص نیست. در این مرحله، مدیران باید قوانین روشن برای مشارکت مانند پیگیری در مناقصه‌های فروش را وضع نمایند.

۵-۲. ارتقاء از ارتباط تعریف شده به ارتباط هماهنگ

شرکت شرایطی را فراهم می‌کند که برقراری ارتباط بیشتر برای هر دو واحد راحت باشد، البته این شرایط «ممکن است کامل نباشد». به عنوان مثال اگر بازار به سمت محصول‌گرایی پیش برود یک نیروی فروش سنتی می‌تواند بسیار مفیدتر واقع شود؛ یا اگر بازار به سمت تخصص‌گرایی و سفارشی‌سازی پیش رود یک نیروی فروش لازم است که مهارت‌های فروش خود را ارتقاء داده و بروز نماید. مدیران واحد فروش و بازاریابی ممکن است بخواهند که یک ارتباط هماهنگ شده ایجاد کنند که نیاز دارد تا مهارت‌های جدیدتری را به کارمندان این دو واحد آموزش دهند.

حال این سؤال پیش می‌آید که آیا این تغییرات ارتباطی برای هر شرکتی لازم است یا خیر. در ادامه جدولی معرفی شده تا مشخص کند که آیا شرکتی نیاز به تغییر دارد یا خیر.

جدول ۳- الزامات نیاز به ارتقاء ارتباط بین واحد فروش و بازاریابی

هماهنگ شده	تعریف شده	تعریف نشده
* این شرکت دارای یک فرهنگ مسئولیت مشترک باشد. * گزارش فروش و بازاریابی به صورت جداگانه ارائه شود. * چرخه فروش نسبتاً کوتاه باشد.	* محصولات و خدمات این شرکت کاملاً مشخص باشد و نیازی به ارتقاء و توسعه محصولات وجود نداشته باشد. * نقش بازاریابی سنتی و فروش در این بازار کارا تر است. * هیچ دلیل روشن و قانع‌کننده‌ای برای تغییر وجود نداشته باشد.	* شرکت کوچک باشد. * شرکت روابط غیررسمی داشته باشد. * واحد بازاریابی واحد فروش را حمایت و پشتیبانی کند.
* برای مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های شرکت متناسب با اهداف درآمدی، بتوان یک سیستم رایج با عنوان کیف کسب و کار ایجاد کرد.	* حتی با تعیین دقیق نقش‌ها، اختلاف عملکرد بین دو واحد وجود دارد. * سفارشی‌سازی حرف اول را در بازار می‌زند و استفاده از نیروی فروش سنتی بسیار پرهزینه است. * محصولات در حال توسعه، در طول فروش در حال تغییر و سفارشی‌سازی براساس نیاز مشتری باشند. * چرخه عمر محصول کوتاه‌تر شده و گردش مالی جهت فراهم نمودن تکنولوژی سریع شده باشد.	* اختلاف عملکرد بین دو واحد کاملاً مشهود باشد. * تقسیم وظایف به درستی تعریف نشده باشد. * این واحدها برای منابع یا بودجه شرکت رقابت می‌کنند.

هماهنگ شده	تعریف شده	تعریف نشده
ارتقا به ارتباط یکپارچه	ارتقا به هماهنگ شده	ارتقا به تعریف شده

۳-۵. مراحل ارتقاء ارتباط

برای ارتقاء ارتباط به حالت یکپارچه مراحل زیر نیاز است تا به ترتیب اجرا شوند:

۱. تشویق به ارتباط منظم

اگر قرار است بهبود روابط بین هر دو واحد اتفاق افتد، اولین قدم پذیرش بهبود ارتباطات از طرف هر دو واحد بازاریابی و فروش است. اما این به سادگی اتفاق نمی‌افتد که ارتباط بین دو واحد افزایش یابد. ارتباطات بیشتر، هزینه‌های بیشتری را می‌طلبد. این موضوع زمان می‌برد و تصمیم‌گیری را طولانی‌تر می‌کند. ما پیشنهاد می‌دهیم که به جای افزایش ارتباط بین دو واحد، نظم بیشتری بین فعالیت‌های دو واحد ایجاد شود. جلسات منظمی بین دو واحد بازاریابی و فروش برگزار شود (حداقل سه ماهه، شاید هم ماهانه). اطمینان حاصل شود که فرصت‌ها و مشکلات اصلی در دستور کار این جلسات قرار گیرد. بر روی فعالیت‌هایی که این مشکلات را از بین می‌برد تمرکز کرده و بحث و بررسی شود و حتی برای جلسات بعدی مسائلی در نظر گرفته شود.

کارمندان واحد فروش و بازاریابی نیاز دارند که بدانند چه زمانی و با چه کسانی باید ارتباط بیشتر برقرار نمایند. شرکت‌ها باید فرایندهای سیستمی و دستورالعمل‌های اجرایی خود را توسعه دهند مانند «شما باید مدیر برند تجاری استخدام نمایید زمانی که فروش بیش از دو میلیون دلاری داشته باشید» و یا «ما نباید برای هر جنبه بازاریابی مسائلی را به تصویر بکشیم تا فروشندگان ما آن‌ها را بررسی نمایند»، یا «بازاریابی باید ۱۰ مورد از نیازهای مشتریان اصلی شرکت را مورد بازبینی قرار دهد». همچنین شرکت‌ها نیاز دارند تا با داده‌های به‌روز

نیازسنجی نمایند. چرا که ممکن است نتایج ناخوشایندی را به خاطر داده‌های قدیمی به‌دست آورند.

هرچه مشارکت و همکاری بین واحد بازاریابی و فروش با نظم بیشتری انجام شود، سازمان می‌تواند در کمترین زمان ممکن و با سرعت بیشتر نسبت به رقبای، محصولات جدیدی را که طراحی و تولید کرده به بازار معرفی نماید. زیرا این فرایند نیاز دارد که هر دو واحد در یک ارتباط منسجم و منظم، به برنامه‌ریزی و فروش محصول جدید بپردازند.

۲. ایجاد تعهدات مشترک

برای آن‌که شرکتی بخواهد ارتباطات هماهنگ و همسو شده بیشتری بین دو واحد داشته باشد، مهم است که فرصت‌های همکاری بیشتر را برای بازاریابان و فروشندگان ایجاد نماید. این موضوع باعث می‌شود که آن‌ها با طرز تفکر یکدیگر بیشتر آشنا شوند. این لازم است که برای موفقیت بیشتر، بازاریابان، مدیران برند و محققان با واحد فروش تعاملات بیشتری داشته باشند. آن‌ها می‌توانند برای فروش بیشتر در اوایل فرایند فروش، راه‌حل‌های مختلفی را پیشنهاد دهند. همچنین آن‌ها باید در جلسات برنامه‌ریزی مهم شرکت جهت برنامه‌ریزی برای فروش بیشتر حضور داشته باشند.

فروشندگان نیز باید برای توسعه برنامه‌های واحد بازاریابی به آن‌ها کمک کرده و پیشنهادهای را ارائه نمایند و در جلسات بررسی محصول و برنامه‌ریزی براساس نیاز مشتری شرکت کرده و آن‌ها را برای ارائه پیشنهادهای تبلیغاتی راهنمایی نمایند. آن‌ها باید دانش گسترده خود را در خصوص رفتار خرید مشتری به اشتراک بگذارند. به‌طور مشترک بازاریابان و

فروشنندگان باید برای گسترش کسب و کار در بازار با یکدیگر همکاری کرده و در همایش‌های مشترک شرکت نمایند.

۳. استفاده از «رابط» برای همکاری از واحد بازاریابی به واحد فروش

«رابط» باید کسی باشد که هر دو واحد به وی اعتماد داشته باشند. او برای حل و فصل اختلافات کمک می‌کند و برای هر واحد، دانش ضمنی واحد دیگر را به اشتراک می‌گذارد. این مهم است که فعالیت‌های ارتباطی «رابط» به صورت رایگان انجام نشود. از نظر واحد بازاریابی «رابط» بدین‌گونه تعریف می‌شود: «او فردی است که با نیروی فروش زندگی می‌کند. او در جلسات تشخیص نیاز مشتری و اتخاذ استراتژی، شرکت می‌کند. او محصول را توسعه نمی‌دهد؛ او می‌آید و می‌گوید: «این چیزی است که این بازار بدان نیاز دارد. این چیزی است که در حال ظهور است و سپس او دست در دست فروشنده برای توسعه محصولات مورد نیاز مشتری کار می‌کند».

۴. تعیین محل همکاری واحد بازاریابی و فروش

این یک واقعیت است که وقتی مردم از نظر فیزیکی به همدیگر نزدیک هستند، بیشتر با هم ارتباط برقرار کرده و بیشتر با هم همکاری می‌کنند. در مراحل ابتدایی ارتقاء، هماهنگی میان دو واحد بازاریابی و فروش یک مزیت بزرگ تلقی می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها، بازاریابی خود را در یک مکان متمرکز می‌کنند در حالی که نیروهای فروش آن‌ها از نظر جغرافیایی پراکنده هستند. این شرکت‌ها برای تسهیل ارتباط بین فروش و بازاریابی و ایجاد فعالیت مشترک، باید برای تعیین محل همکاری نزدیک تلاش بیشتری نمایند.

۵. بهبود بازخورد (عملکرد) نیروی واحد فروش

بازاریابان معمولاً شکایت دارند که فروشنندگان بیش از حد مشغول هستند تا بتوانند تجربیات، ایده‌ها و بینش‌های خود را به اشتراک بگذارند. در واقع، تعداد بسیار کمی از

فروشنندگان انگیزه دارند تا با صرف وقت، اطلاعات مشتری را با واحد بازاریابی به اشتراک بگذارند.

در واقع اشتراک اطلاعات بین دو واحد کمک می‌کند که بخش‌بندی بازار بهینه‌تر صورت پذیرد و واحد فروش به‌خاطر تعامل بیشتری که با مشتریان دارد می‌تواند نیازهای دقیق مشتریان را بشناسد، رفتار خرید آن‌ها را شناسایی کند، انتظارات و ترجیحات مشتری از محصول را برآورده کند و با انتقال این اطلاعات به واحد بازاریابی کمک کند تا مشتریان را به‌طور دقیق‌تری بخش‌بندی نماید.

از طرفی واحد بازاریابی می‌تواند با تبیین دقیق ویژگی‌های محصول و ارزش‌های کارکردی و هزینه‌ای آن، به واحد فروش کمک کند تا تصویر دقیق‌تری از محصول را در ذهن مشتری به تصویر بکشد. می‌توان گفت مبادله مؤثر اطلاعات بین واحدهای بازاریابی و فروش یکی از ملزومات اساسی جهت فرایند خلق ارزش در یک شرکت است.

۶. ارتقاء از ارتباط هماهنگ به ارتباط یکپارچه

اکثر شرکت‌ها هنگامی که بخش فروش و بازاریابی آن‌ها هماهنگ می‌شوند و با هم به‌خوبی کار می‌کنند می‌توانند وارد ارتباط یکپارچه شوند. تمامی سیستم‌ها و فرایندهای شرکت با هم ادغام شده و تمامی سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد و... یکسان می‌شود. در این حالت سازمان‌ها نیاز به توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک و یکپارچه دارند تا بتوانند برنامه‌ریزی‌های دقیق، متناسب با اهداف شرکت برای فروش و توسعه محصولات انجام دهند.

۷. تعریف مراحل قیف بازاریابی و فروش

بازاریابی و فروش پاسخ‌گوی فعالیت‌ها و اقداماتی هستند که منجر به راهنمایی مشتریان برای خرید می‌شود (گاهی قیف [۱۹] هم می‌گویند). بعضی از قیف‌ها می‌تواند نمایی از مشتری را توسط فروشنندگان نشان دهد (قیف‌های معمولی بر پایه تصمیمات مشتری قرار دارند که به قیف خرید معروف

می‌گیرند. این یک تقسیم کار درست است؛ در عین حال که ساده بوده، مانع از این می‌شود که فعالیت‌های بازاریابی در مشکلات واحد فروش درگیر شود تا منجر به هزینه‌های بیشتر در فعالیت‌های استراتژیک شرکت شود.

هستند). بازاریابی معمولاً اقدامات اولیه را برای آگاهی مشتری از برند، عملکرد برند و .. انجام می‌دهد تا در نهایت به فروش منجر شود. سپس نیروهای اجرایی واحد فروش، برنامه انجام شده توسط واحد بازاریابی را برای هدایت مشتریان در پیش

اهمیت قیف خرید

واحدهای بازاریابی و فروش توانمندی‌ها و مسئولیت‌های متفاوتی دارند. بازاریابی موظف است استراتژی بلندمدت رقابتی را توسعه دهد و برنامه بازاریابی سالانه را آماده کرده و پیش‌بینی فروش را تخمین بزند. به علاوه با همکاری شرکت‌های تبلیغاتی، برنامه‌ها و کمپین‌های تبلیغاتی برگزار کند. همچنین تمامی اطلاعات مرتبط با عملکرد محصول و بازخورد مشتریان را جمع‌آوری کند. واحد بازاریابی برای اینکه بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد تا حد زیادی نیازمند دریافت اطلاعات از واحد فروش است. وظیفه واحد فروش، صرف فروش محصول یا خدمات نیست بلکه این واحد، نقش کلیدی را در ایجاد دانش برای شرکت نسبت به مشتریان و شناخت نیازهای آن‌ها بازی می‌کند زیرا فروش، رابط میان مشتری و شرکت است. به علاوه واحد فروش، اطلاعات هوشمندانه و ارزشمندی را از محیط بازار به دست می‌آورد تا شرکت بتواند در مورد پیشرفت‌های جدید محیط رقابتی، اقدامات و واکنش‌های لازم را انجام دهد. همچنین واحد فروش باید تصمیم بگیرد که چقدر از منابع و زمان را به مشتریان احتمالی و یا مشتریان فعلی اختصاص دهد، نیازهای آن‌ها را ارزیابی کند و ارزش و منافع محصول را برای مشتری بیان کند. لذا داشتن مهارت‌های ارتباطی و توانمندی در پاسخ‌گویی به سؤالات مرتبط با محصول، از الزامات نیروی واحد فروش است. شرکت می‌تواند با اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های فروش، ارتباط ارزشمندی را با مشتریان خود از طریق نیروی فروش برقرار سازد و با افزایش سهم بازار و سود حاصل از فروش، عملکرد کسب و کار خود را ارتقاء دهد. در مجموع، واحد فروش و بازاریابی هر دو یک هدف مشترک دارند و آن، افزایش میزان فروش و سودآوری برای شرکت و خلق ارزش افزوده برای مشتریان است.



براساس قیف خرید، تفکیک این دو بخش می‌تواند فرصت‌هایی را برای شرکت به ارمغان می‌آورد. اگر همه چیز خوب پیش نرود واحد فروش می‌تواند بگوید که برنامه واحد بازاریابی ضعیف بوده و بازاریابی می‌تواند بگوید که کارمندان واحد فروش به اندازه کافی هوشمندانه عمل نکرده‌اند. در شرکت‌هایی که بازاریابی با واحد فروش خیلی در ارتباط نیستند، بازاریابان می‌توانند ارتباط با مشتریان فعال را از دست بدهند. در همین حال واحد فروش معمولاً قیف خود را به سمت فعالیت‌های فروش می‌برد و در این حالت قیف به یک سیستم CRM تبدیل می‌شود که به پیش‌بینی فروش، فرایندهای بررسی نیاز مشتری و یکپارچه سازی مدیریت می‌پردازد.

۸. تقسیم بازاریابی به دو گروه بازاریابی استراتژیکی و تاکتیکی بازاریابی به دو گروه تقسیم می‌شود. یک گروه اهداف استراتژیکی را تعیین می‌کنند که «بالادست» می‌گویند و یک گروه اهداف تاکتیکی را تعیین می‌کنند که «پایین‌دست» می‌گویند. در حقیقت گروه استراتژیکی نوعی برنامه‌ریزی دقیق در راستای دستیابی به یک هدف خاص انجام می‌دهند. این هدف می‌تواند افزایش سطح فروش، ارائه محصول جدید و مواردی از این قبیل باشد.

گروه پایین‌دست تیم بازاریابی، بازاریابانی هستند که بر تبلیغات گسترده یک کسب و کار در رسانه‌ها تمرکز می‌کنند. این گروه ابزارهای فروش را توسعه می‌دهند و از تحقیقات بازار و بازخورد تکرارهای فروش، به فروشندگان کمک می‌کنند تا فروش بیشتر اتفاق بیفتد. از طرفی دیگر قیمت‌های رقابتی با هدف جذب مشتری در مقایسه با کسب و کارهای مشابه دیگر ارائه می‌دهند. تمام این مسیرهای احتمالی نوعی «تاکتیک» محسوب می‌شوند. زمانی که استراتژی و تاکتیک تلفیق شوند، نتیجه خالص آن ارتقاء تقاضا برای محصول مورد نظر، آگاهی عمومی بیشتر پیرامون برند کسب و کار و حجم فروش بیشتر خواهد بود.

در واقع اطلاعات مختلف مشتریان باید توسط واحد بازاریابی شناسایی شود، نیازهای آن‌ها تشخیص داده شده و سبدهای از محصولات برای آن‌ها طراحی و تولید شود. لذا تیم بازاریابی بالادست باید نیازها و انتظارات فعلی مشتریان را درک کرده و نیازهای آتی آنان را پیش‌بینی و بخش جدیدی از مشتریان را جذب کند. در حقیقت این امر به شرکت اجازه می‌دهد تا محصولات خود را به نحوی سازگار با نیازهای مشتریان ارائه دهد و بتواند نیازهای آتی آنان را پیش‌بینی نموده و در جهت رفع آن‌ها تلاش نماید.

۹. ادغام سیستم‌های درآمد و پاداش

یک شرکت به موفقیت دست نمی‌یابد مگر آن‌که واحد فروش و بازاریابی مسئولیت اهداف درآمدی خود را بر عهده بگیرند.

تعیین اهداف درآمد مشترک و راه‌اندازی سیستم پاداش دهی مشترک از عوامل موفقیت شرکت است. بسیاری از مدیران فروش شرکت‌ها بر این باورند: «من قصد دارم از هر وسیله‌ای استفاده کنم تا مطمئن شوم که فروش مؤثر است، زیرا در انتهای روز، میزان فروش شرکت، موفقیت مرا نشان می‌دهد».

۱۰. ادغام معیارهای فروش و بازاریابی

اولین قدم در این بخش توسعه چشم‌انداز و استراتژی کسب و کار یک شرکت است. در این قدم، شرکت باید با شناخت محیط رقابتی بازار، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آن و نیز ارزیابی توانمندی‌ها و نقاط ضعف سازمانی، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت خود را تعیین نماید. باید بازارهای هدف خود را بشناسد و دقیقاً مشخص کند که قرار است چه ارزشی برای این بازار هدف، خلق کند. کنار هم قرار گرفتن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، یعنی جهت‌گیری بلندمدت بازاریابی در کنار جهت‌گیری کوتاه‌مدت فروش. همچنین تمرکز واحد فروش بر مشتری در کنار تمرکز واحد بازاریابی بر محصول، باعث می‌شود مشکلات از جنبه‌های مختلف بررسی و راهکار مناسبی ارائه شود و در نتیجه موجب افزایش بازدهی و سوددهی شرکت می‌شود.

لری نرمان [۲۰]، رئیس گروه‌های تأمین مالی می‌گوید: «ما به منظور ارائه خدمات به مشتری در شرکت هستیم»، گروهی از مدیران شرکت‌های عامل آگون [۲۱] امریکا می‌گویند: «ما باید معیارهای مختلف را شناخته و معیارهایی را که به دنبال اهداف مشترک واحد فروش و بازاریابی هستند را در پیش بگیریم».

در سطح کلان، شرکت‌هایی مانند جنرال الکتریک، «تعداد فروش» را هدف فروش می‌داند و هر دو واحد فروش و بازاریابی باید متعهد شوند تا این هدف را دنبال نمایند. این شرکت می‌خواهد معیارهای اندازه‌گیری و پاداش را به‌طور مناسب برای هر واحد توسعه دهد. چراکه معیارهای عملکرد فروش، ساده‌تر می‌توانند شناسایی و پیگیری شوند. بعضی از

رایج ترین معیارهای فروش، درصد سهم فروش، سهم فروش محصولات جدید، تعداد مشتریان، تعداد بسته های فروش، سود ناخالص متوسط برای هر مشتری و سهم هزینه فروش به کل درآمد حاصل از فروش است.

هنگامی که بازاریابان در فرایند فروش با فراز و نشیب هایی مواجه می شوند تنها راه منطقی برای سنجش عملکرد فروش، استفاده از معیارهای درآمدی و سیستم پاداش است. سؤالی که در اینجا مطرح می شود این است که یک شرکت چگونه باید عملکرد بازاریابان بالادست خود را ارزیابی نماید؛ براساس دقت و درستی پیش بینی محصولات یا معرفی بازارهای جدید؟ آیا معیارهای مختلفی متناسب با فعالیت های مختلف شرکت وجود دارد؟ آنچه که مهم است باید بین فعالیت های واحد فروش و بازاریابی یکپارچگی ایجاد شود و در نتیجه آن، سیستم های ارزیابی عملکرد یکی شده و یک سیستم پاداش براساس میزان هدف درآمدی ایجاد شود. برای دستیابی به این موضوع نیز لازم است تا مدیران برند، محققان بازاریابی، مدیران سیستم های اطلاعاتی، مدیران فروش و ... استخدام شوند. ذکر این نکته لازم است که ارزیابی بازاریابان بالادست در هر شرکتی براساس معیارهای خاص متناسب با اهداف آن شرکت صورت می گیرد.

جمع بندی و ملاحظات

در بسیاری از شرکت ها، همیشه پس از یک فروش ناموفق، میان واحد فروش و بازاریابی بحث و جدلی به وجود می آید. فروشندگان، بازاریابان را در برنامه ریزی مقصر می دانند و بازاریابان، فروشندگان را متهم می دانند که نتوانسته اند ارتباط مؤثری با مشتریان برقرار کنند؛ در نتیجه فروش با شکست مواجه شده است. این موضوع نشان دهنده یک عدم هماهنگی میان دو واحد فروش و بازاریابی در یک شرکت است. تنها نتیجه این هماهنگی ضعیف، افزایش هزینه های ورود به بازار، کاهش سهم فروش و ... برای شرکت می باشد. این مقاله سعی داشت تا با نشان دادن اهمیت

ارتباط واحد بازاریابی و فروش در یک شرکت، معیارهایی را برای اندازه گیری میزان ارتباط این دو واحد معرفی کرده و روش های ارتقاء ارتباط را ارائه نماید. آنچه که مهم است در قدم اول باید ارتباط بین این دو واحد از طریق برگزاری جلسات منظم بیشتر شود. سپس افراد این دو واحد در شرکت با یکدیگر ادغام شده و با بررسی عملکرد آنان و راه اندازی سیستم مشترک پاداش، یک ارتباط یکپارچه بین این دو واحد ایجاد شود و بدین ترتیب بتوانند در یک محیط رقابتی با سایر رقبای خود رقابت نمایند. چرا که هرچه مشارکت و همکاری بین واحد بازاریابی و فروش با نظم بیشتری انجام شود، سازمان می تواند در کمترین زمان ممکن و با سرعت بیشتر نسبت به رقبا، محصولات جدیدی را که طراحی و تولید کرده به بازار معرفی نماید. زیرا این فرایند نیاز دارد که هر دو واحد در یک ارتباط منسجم و منظم، به برنامه ریزی و فروش محصول جدید بپردازند.

نتایج بررسی ها نشان داد که، برای افزایش ارتباط بین دو واحد بازاریابی و فروش لازم است مراحل ده گانه زیر به ترتیب اجرا شود:

۱. تشویق به ارتباط منظم
۲. ایجاد تعهدات مشترک
۳. استفاده از «رابط» برای همکاری از واحد بازاریابی به واحد فروش

۴. تعیین محل همکاری واحد بازاریابی و فروش
۵. بهبود بازخورد (عملکرد) نیروی واحد فروش
۶. ارتقاء از ارتباط هماهنگ به ارتباط یکپارچه
۷. تعریف مراحل کیف بازاریابی و فروش
۸. تقسیم بازاریابی به دو گروه بازاریابی استراتژیکی و تاکتیکی
۹. ادغام سیستم های درآمد و پاداش
۱۰. ادغام معیارهای فروش و بازاریابی

خلاصه نظری	خلاصه عملی
<p>در بسیاری از شرکت‌ها، همیشه پس از یک فروش ناموفق، میان واحد فروش و بازاریابی بحث و جدلی به وجود می‌آید. فروشندگان، بازاریابان را متهم به برنامه‌ریزی اشتباه می‌کنند و بازاریابان، فروشندگان را مقصر می‌دانند که نتوانسته‌اند ارتباط مؤثری با مشتریان برقرار نمایند که فروش با شکست مواجه شده است.</p> <p>در نتیجه یک عدم هماهنگی میان دو واحد در شرکت به وجود می‌آید و تنها نتیجه آن، افزایش هزینه‌های ورود به بازار، کاهش سهم فروش و ... می‌باشد.</p> <p>در این جاست که کاتلر و همکارانش پیشنهاد دادند که باید یک ارتباط جدید میان این دو واحد در شرکت‌ها به وجود آید تا با استفاده از تجربیات این دو واحد برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری برای فروش محصولات صورت پذیرد.</p> <p>کاتلر پیشنهاد می‌دهد که در قدم اول باید ارتباط بین این دو واحد بیشتر شود.</p>	<p>چگونه واحد فروش و بازاریابی در یک شرکت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند؟ نویسندگان پیشنهاد می‌دهند که در قدم اول باید میزان ارتباط این دو واحد را در شرکت خود تعیین کنند، سپس شرایط تقویت ارتباط را سنجیده و متناسب با شرایط شرکت یکی از ۴ روش ارتباط را انتخاب کنند.</p> <p>۱ میزان ارتباط فعلی بین دو واحد فروش و بازاریابی چگونه است؟</p> <p>۲ انتخاب ارتباط مناسب براساس جدول زیر:</p> <p>اگر واحد فروش و بازاریابی ...</p> <p>نوع ارتباط ...</p> <p>تعریف نشده</p> <p>* تمرکز بر وظایف خود مگر اینکه اختلافاتی بین دو واحد به وجود آید.</p> <p>* هر واحد به طور مستقل توسعه یافته باشد.</p> <p>* برگزاری جلسات بین آنها به درگیری ختم شود نه همکاری مؤثر.</p> <p>تعریف شده</p> <p>* قوانینی برای جلوگیری از بروز اختلافات بین دو واحد وجود داشته باشد.</p> <p>* یک زبان مشترک توسط مدیران ارشد شرکت، برای رهبری این دو واحد وجود داشته باشد.</p> <p>* از جلسات مشترک جهت تبیین انتظارات متقابل استفاده کنند.</p>

خلاصه نظری	خلاصه عملی
<p>سپس افراد این دو واحد در شرکت با یکدیگر ادغام شده و با بررسی عملکرد آنان و راه‌اندازی سیستم مشترک ارزیابی عملکرد، ارتباط یکپارچه بین این دو واحد ایجاد شود و بدین ترتیب بتوانند در یک محیط رقابتی با سایر رقبای خود رقابت نمایند.</p>	<p>هماهنگ</p> <p>* دارای حد و مرز مشخص، اما انعطاف پذیر باشند.</p> <p>* فروشندگان از اصطلاحات بازاریابی استفاده کنند؛ بازاریابان در فروش معاملات از فروشندگان استفاده کنند.</p> <p>* در جلسات برنامه‌ریزی و آموزش مشترک، شرکت کنند.</p> <p>یکپارچه</p> <p>* سیستم‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات و معیارهای اندازه‌گیری عملکرد و پاداش به روز و پیشرفته باشد.</p> <p>* نحوه تعاملات این دو واحد به گونه‌ای باشد که نشان دهد به دنبال رسیدن به یک هدف مشترک هستند که باعث رشد شرکت شود و در صورت شکست، هر دو واحد شکست را با هم قبول کنند.</p>

خلاصه عملی تکمیلی
<p>اگر ارتباط هماهنگ بین دو واحد فروش و بازاریابی ایجاد شد، این سؤال پیش می‌آید که آیا لازم است ارتباط بین این دو واحد بیشتر و یکپارچه‌تر شود. پس سؤال اساسی این است که آیا شرکت می‌خواهد ارتباط بیشتری بین دو واحد فروش و بازاریابی برقرار کند؟</p> <p>تقویت ارتباط واحد فروش و بازاریابی همیشه ضروری نیست. به عنوان مثال، اگر شرکت کوچک باشد، هر واحد به طور مستقل می‌تواند به اهداف خود دست یابد؛ در نتیجه ایجاد ارتباط بیشتر لازم نبوده و یک رابطه غیررسمی، مؤثرتر است.</p> <p>جدول زیر دستورالعملی را ارائه می‌دهد که نشان دهد آیا در یک شرکت نیاز است ارتباط بین دو واحد فروش و بازاریابی بیشتر شود.</p>

ارتباط فعلی	و ...	سپس ارتباط تغییر می‌کند به ...	به وسیله ...
تعریف نشده	* فروش و بازاریابی دارای اختلافات زیاد بوده و رقابت شدید بر روی منابع محدود شرکت داشته باشند. * فعالیت دو واحد ادامه می‌یابد؛ یا وظایف، بین دو واحد تقسیم می‌شود.	تعریف شده	* تعریف قوانین روشن جهت ایجاد تعامل بین دو واحد، از جمله ایجاد سیستم‌های نظارت و پیگیری.
تعریف شده	* بازار در حال تبدیل شدن به سفارشی‌سازی محصولات است. * چرخه عمر محصول در حال کوتاه‌تر شدن است. * با وجود نقش‌های مشخص دو واحد، برخی از وظایف نادیده گرفته می‌شوند.	همه‌هنگ	* ایجاد جلسات منظم بین واحد فروش و بازاریابی برای بحث در مورد فرصت‌ها و مشکلات موجود. * تعیین اینکه چه کسی باید تصمیم بگیرد (به عنوان مثال برای فرصت‌های فروش بالای ۲ میلیون دلار «مدیریت نام تجاری» باید نظر بدهد). * ایجاد فرصت‌های همکاری مشترک در بین دو واحد فروش و بازاریابی (به عنوان مثال، برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی یک کنفرانس مشترک).
همه‌هنگ	* چشم‌انداز کسب و کار با پیچیدگی‌های به‌روز در بازار به سرعت تغییر می‌کند. * واحد بازاریابی به گروه‌های بالادست (استراتژیک) و پایین دست (تاکتیکی) تقسیم شده است.	یکپارچه	* داشتن بازاریاب‌های پایین دست برای توسعه ابزارهای فروش و کمک به فروشندگان تا منافع بیشتری به دست آید و از بازخورد فروش برای شناسایی بخش‌های جدید بازار استفاده نمایند. * ارزیابی و اختصاص پاداش عملکرد به هر دو واحد براساس معیارهای مشترک. (به عنوان مثال، تعریف یک هدف که هر دو واحد برای رسیدن به آن تلاش کنند). * معیارهای فروش مانند تعداد مشتریان جدید و معیارهای بازاریابی برای بازاریابان پایین دست برای هر دو واحد مشخص شود.

پی‌نوشت

12. Procter & Gamble.

13. Sell the price.

14. Selling through price.

15. Undefined.

16. Defined.

17. Aligned.

18. Integrated.

19. marketing and sales funnels.

20. Larry Norman.

21. Aegon USA.

1. Product.

2. Price.

3. Place.

4. Promotion.

5. Coca-Cola.

6. Citigroup.

7. General Electric.

8. IBM.

9. Microsoft.

10. General Mills.

11. Kraft.