

طراحی الگوی فرهنگ فروش با روش داده بنیاد

محمدرضا درویشی^۱
علی حمیدی زاده^۲
رسول ثانوی فرد^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل فرهنگ فروش در پالایشگاه گاز ایلام با رویکرد تئوری داده بنیاد و با روش گراند تئوری سیستماتیک انجام شد. نمونه گیری به روش نظری و با تکنیک هدفمند و گلوله برفی صورت گرفت که بر مبنای آن ۱۸ مصاحبه با خبرگان و متخصصان فرهنگ فروش انجام شد. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید. نتایج داده های به دست آمده از مصاحبه ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد نظریه داده بنیاد در حوزه فرهنگ فروش منجر شد. نتایج پژوهش نشان داد که شرایط علی (برنامه ریزی توسعه فردی، ویژگی های فردی کارکنان، زیرساخت مطلوب، ویژگی های سازمانی و محیط سازمانی)، باعث ایجاد مقوله محوری فرهنگ فروش (در اولویت بودن مشتری، کار تیمی، هویت بخشی، حمایت مدیریت، قابلیت اطمینان، باورپذیری، ارزشمندی سودآوری) می شود. راهبردهای پژوهش، یعنی یکپارچه سازی فروش و بازاریابی به ایجاد پیامدها در سطح واحد/ فردی، در سطح شرکت، در سطح صنعت و در سطح ملی منجر می گردد. تحقق راهبردها در شرایط زمینه ای (فرهنگ ملی، جو صنعت و وضعیت اقتصادی) امکان پذیر است. علاوه بر این شرایط مداخله گر، دو مقوله عوامل خرد محیطی و عوامل کلان محیطی بر راهبردها اثر می گذارند.

واژگان کلیدی: فرهنگ، فرهنگ فروش، پالایشگاه گاز، ایلام.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران mohamaddarvishi1357@gmail.com
۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول) hamidizadeh@ut.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران dr.sanavifard@gmail.com

مقدمه

سازمان‌ها همیشه به دنبال تشخیص، به دست آوردن منابع و ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند. جو و فرهنگ سازمانی، منابع کلیدی ایجاد ارزش به شمار می‌روند (فیشرمن^۱، ۱۹۹۸: ۴۳۳؛ مکنزی و کمپانی^۲، ۲۰۱۵: ۱۴۰) و تأثیر آنها بر عملکرد فیزیکی به خوبی در رشته‌های مختلف ثبت شده است (شنایدر^۳ و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۶۲؛ گوستافسون^۴ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۵). فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط و درک مشترک است که اعضای یک سازمان یا نهاد نسبت به آن سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. موضوع اینجاست که اعضای فروش نیز فرهنگ خاص خود را دارند که برای بهبود وضعیت فروش و در نتیجه بهبود شرایط کل سازمان باید این فرهنگ را مدیریت کرد (ندیمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۹). فرهنگ را می‌توان سیستم تفسیری تلقی کرد که با استفاده از آن فعالیت‌ها معنادار می‌شوند. فرهنگ همانند ماهی و آب است؛ آب ماهی را فرا گرفته است؛ اما ماهی از وجود آن اطلاع ندارد، مگر اینکه ماهی را از آب خارج کنند، تا نقش و اهمیت آب را درک کند (سیدجوادی و اسفیدانی، ۱۳۹۳: ۲۳۰). یکی از کاربردهای جدید فرهنگ سازمانی که به تازگی در ادبیات مدیریت فروش و بازاریابی مورد توجه قرار گرفته است، مقوله فرهنگ فروش است. مدیران فروش غالباً موفقیت سازمان خود را در داشتن فرهنگی برای پیروزی در فروش می‌دانند (رحیم‌پور، ۱۳۹۵: ۲۰)؛ در نتیجه می‌توان ادعا کرد که فرهنگ سازمانی در هر سازمان و شرکتی نقش بسزایی در میزان فروش و موفقیت بازاریابی آن شرکت و سازمان دارد. در مفهوم‌سازی ما، یک فرهنگ فروش، جنبه رشد رو به رشد شرکت مبتنی بر بازار است. با توجه به عناصر دیگر جهت‌گیری بازار، این رشد از طریق تمرکز مشتری به وجود می‌آید که در آن روابط از طریق ایجاد ارزش برای مشتریان جدید و فعلی ساخته می‌شوند. انتظار می‌رود همه کارکنان در ایجاد این ارزش مشتری یا فرایند فروش شرکت کنند (ریدل هابره^۵، ۱۹۹۸: ۲۰-۲۱)؛ بنابراین فرهنگ فروشی را به

1. Fishman
2. McKinsey & Company
3. Schneider
4. Gustafson
5. Ridlehuber

عنوان یک جنبه رشد محور جهت گیری بازار تعریف می کنیم که انتظار می رود همه کارکنان به ایجاد ارزش برای مشتری ها با شرکت فعالانه در روند فروش کمک کنند. در یک فرهنگ فروش، روند فروش بسیار ارزشمند است و در سراسر شرکت عمل می کند (ریدنور^۱ و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۴۷). بر همین اساس زمانی که فرهنگ یک سازمان بر فروش و ارتقای میزان فروش استوار باشد، کلیه اجزا و نهادها و لایه های سازمانی بر این هدف متمرکز می شوند و تلاش خود را در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان به کار می گیرند. شاین^۲ (۱۹۹۲) سه لایه مختلف فرهنگ سازمانی را تشریح می کند؛ از جمله مفروضات اساسی، ارزش های محرک و مظاهر فرهنگ سازمانی که بر ابعاد فرهنگی به ویژه برای جهت گیری بازار مفید است؛ زیرا این امر به درک عمیق تر از اینکه چگونه عناصر یک فرهنگ بازارگرا بر رفتار و نگرش کارکنان فرد تأثیر می گذارد، منجر می شود (فارل^۳، ۲۰۰۵: ۲۶۳). با توجه به نقش کلیدی فروش در سازمان و اینکه فرهنگ فروش عاملی حیاتی در موفقیت سازمان است و باعث مزیت رقابتی و چشم انداز مشترک در میان کارکنان فروش می شود، توجه به مقوله فرهنگ فروش در این زمینه، منجر به مزیت رقابتی پایدار می شود. شرکت پالایش گاز ایلام یکی از شرکت های فعال و کارآمد در حوزه محصولات پتروشیمی است. شواهد نشان می دهد که محصول گوگرد تولیدی این شرکت نسبت به شرکت های رقیب فعال در این حوزه بالاترین کیفیت را دارد؛ اما در حوزه فروش محصول نسبت به رقبای خود در بازار توفیق چندانی نداشته است. بررسی های صورت گرفته در حوزه فروش سازمانها نشان می دهد که یکی از اصلی ترین علل نفوق یا ناکامی در حوزه فروش در شرکت های پالایش گاز مسئله فرهنگ سازمانی و به صورت دقیق تر فرهنگ فروش است. فرهنگ فروش در بردارنده رویکرد کلیه اجزا و عناصر حاضر در شرکت است؛ پس اگر یک شرکت در فروش خود دچار مشکلاتی است می توان نتیجه گیری گرفت که فرهنگ فروش در این سازمان به خوبی پیاده سازی نشده است. اکنون سؤال این است

1. Ridnour
2. Schein
3. Farrell

که چه عواملی در موفقیت این شرکت دخیل است؟ بنابراین لزوم ایجاد چهارچوبی برای فرهنگ فروش در صنعت نفت و گاز بیش از پیش نمایان است و به این مقوله کمتر توجه شده است. مسئله دیگر این است که با توجه به ویژگی‌های متمایزکننده در بازارهای پیش رو، مدل فرهنگ فروش چگونه است؟ از این رو باید به این مسئله با دیدی کلی‌نگر نگاه شود تا بتوان دلایل بنیادین این موضوع را از جنبه‌های مختلف شناسایی و رتبه‌بندی کرد؛ لذا در این پژوهش از تئوری داده‌بنیاد استفاده شد. پژوهش حاضر تلاش دارد الگویی را در صنعت نفت و گاز خلق کند و مورد آزمون قرار دهد تا نقشه راهی برای شرکت‌های فعال در این حوزه باشد.

مبانی نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی به دانش مدیریت و قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده شده است؛ ولی درباره فرهنگ سازمانی و آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است (کنین^۱ و همکاران، ۲۰۲۰: 500).

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه به تنهایی این اندیشه را در بر ندارند. سازمان استعاره‌ای برای نظم و تربیت است؛ در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید؛ بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است (واکر^۲، ۲۰۲۰: 98).

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست‌ناپیدا است که افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی

1. Knein
2. Walker



هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد و شیوهٔ ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم (بایانوا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹: 126).

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس پوروانتو^۲ و همکاران (۲۰۲۰) فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خوانند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند، تعریف می‌نمایند. ادگار شاین^۳ (۱۹۹۲: 127) نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود». گیسکوئل^۴ و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند. آنها به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کنند؛ لذا در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱. خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
۲. ریسک‌پذیری: به میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی

1. Bayanova
2. Purwanto
3. Edgar Schein
4. Gicquel

- کنند.
۳. رهبری: میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را مشخص می‌کند که انتظار می‌رود انجام شود.
 ۴. یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
 ۵. حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند یا از آنها حمایت می‌کنند.
 ۶. کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد اعمال می‌کنند.
 ۷. هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرفی خود می‌دانند.
 ۸. سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها.
 ۹. سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
 ۱۰. الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود (دارکو^۱ و همکاران، ۲۰۲۰: 225).

فرهنگ فروش بینش مشترک میان افراد و یک عامل حیاتی در افزایش موفقیت سازمان است (گاروین^۲، ۲۰۰۸: ۴۲۸)؛ همچنین جزئی لاینفک از سرمایه فکری و منبعی اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی باثبات به شمار می‌رود (هریم^۳، ۲۰۱۰: ۴۰۶؛ بیرد، ۲۰۱۲: ۳۹۳).

1. Darku
2. Garvin
3. Harrim

پیشینه پژوهش

در این قسمت به برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی اشاره می‌شود: معروفی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی اثر بازارگرایی نیروی فروش و پیاده‌سازی نوآوری نیروی فروش با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ سازمانی نوآورانه (مطالعه موردی: شعبه‌های بانک ملت غرب کشور) پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که بین بازارگرایی نیروی فروش و خلاقیت نیروی فروش با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ سازمانی، ارتباط مستقیم و رابطه مثبت وجود دارد. عباسی ریکانی و ایمانی برندق (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین فرهنگ رفتار تصمیم‌گیری خرید و فروش سهام در بورس‌های منطقه‌ای منتخب اوراق بهادار در ایران پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد که بین فرهنگ و تئوری‌های رفتاری مورد استفاده سهامداران در تصمیم‌گیری آنها در خرید و فروش سهام، رابطه وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل از رابطه بین عدم اطمینان به آینده و تصمیم‌گیری سهامداران، به سهامداران توصیه می‌شود ابزارهای کوتاه‌مدت را در تجزیه و تحلیل خرید و فروش و تصمیمات سهام مد نظر قرار دهند. احمدی الوار و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود به بررسی ارتباط بین فرهنگ فروش و ارزش ادراک‌شده مشتری پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که بین فرهنگ فروش و ارزش ادراک‌شده، همچنین بین ۶ بعد فرهنگ فروش و ارزش ادراک‌شده، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نصرالهی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ فروش در صنعت بیمه ایران»، به طراحی مدل مفهومی پژوهش و بومی‌سازی مدل پرداختند. مدل مفهومی پژوهش با الگوبرداری از مدل دیب معلا (۲۰۱۱) و نتایج تحقیقات بری و همکاران (۱۹۸۵) طراحی شد. احمدی الوار همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین فرهنگ فروش و ارزش ادراک‌شده مشتری و عملکرد مشتری پرداختند و نشان دادند که بین فرهنگ فروش و ارزش درک‌شده و عملکرد مشتری؛ همچنین بین ابعاد فرهنگ فروش و ارزش درک‌شده مشتری و عملکرد مشتری، ارتباط مثبت و معناداری برقرار است. معلا (۲۰۱۱) به بررسی تأثیر فرهنگ فروش بر کیفیت خدمات

بانکی در اردن پرداخت؛ نتایج تحقیق او نشان داد که بین فرهنگ فروش و کیفیت خدمات، رابطه مثبتی وجود دارد و فرهنگ فروش کارکنان در بانک‌های مورد بررسی در حد متوسط است. مدهنی^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی فرهنگ فروش سازمان، استراتژی جبران خسارت و ارزش‌گذاری شرکت پرداخت. نتایج این پژوهش چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی را برای ایجاد ارتباط بین فرهنگ سازمان و ساختار جبران خسارت (پاداش) و ایجاد تأثیر آن بر عملکرد فروش فراهم می‌کند. بررسی نتایج نیز نشان داد که مسئله فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی و بحث فرهنگ فروش در ارتباط با یکدیگر تاکنون بررسی نشده‌اند و در واقع عموم پژوهش‌های صورت گرفته، این دو متغیر را در رابطه با سایر مؤلفه‌های مربوط به بازاریابی سنجیده‌اند؛ در نتیجه می‌توان ادعا کرد که پژوهش آنان به لحاظ نظری و عملی دارای نوآوری است.

بیشتر مطالعات مذکور بر جنبه‌های از فروش اشاره کرده و از نگاه خود به آن نگریسته و دیدگاه‌های خود را بیان داشته‌اند؛ اما هیچکدام از آنها در ارتباط با الگویی که بتواند ارزشهای محوری فروش را منعکس نماید، بررسی جامعی انجام نداده‌اند؛ به همین علت شکاف نظری عمده‌ای در این خصوص مشاهده می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی مورد استفاده در این مطالعه، کیفی است و از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به عنوان روش عملیاتی تحقیق استفاده شده است. برخلاف پژوهش‌های کمی که به سادگی می‌توان رویه‌ها و مراحل آنها را از هم تفکیک کرد و تحلیل داده‌ها مرحله مستقلی از فرایند گردآوری آنهاست، در پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه در روش «نظریه بنیادی» مرزبندی شفافی بین مراحل پژوهش وجود ندارد و ما با مراحل و رویه‌های یکپارچه‌ای سروکار داریم؛ به عبارت ساده‌تر، در پژوهش کیفی، تحلیل داده‌ها فرآیندی چندمرحله‌ای و مستمر است

1. Madhani

که دست کم با فرآیند گردآوری داده‌ها شروع می‌شود. تحلیل داده‌ها بخش مهمی از طرح پژوهشی مقدماتی است؛ چراکه هر مطالعه کیفی نیازمند تصمیماتی درباره چگونگی انجام تحلیل کیفی است (ملانی و میلز، ۱۳۹۳: ۴۳۰). پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی است و راهبرد مورد استفاده در این پژوهش نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد است. خردمایه استفاده از این راهبرد به کاربری آن بازمی‌گردد. راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده به تبیین فرآیند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (کرسول، ۲۰۰۲: ۲۲۱). از آنجا که هدف این پژوهش طراحی مدل جامع فرهنگ فروش است، استفاده از یک روش‌شناسی کیفی که بتواند با اتخاذ رویکردی اکتشافی و با توجه به تفاسیر کنشگران از لایه‌های پنهان این پدیده پرده بردارد، انتخابی عاقلانه به نظر می‌آید. نمونه‌برداری در راهبرد پژوهشی داده‌بنیاد به صورت غیرتصادفی، هدفمند و تئوریک صورت گرفته و هدف آن، بهینه ساختن مفاهیم و مقولات است؛ همچنین این نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری؛ یعنی تا جایی که با اضافه کردن داده‌ها، در الگوی نهایی تغییری به وجود نیاید، ادامه می‌یابد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۷۰). در این پژوهش از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، نظری و گلوله‌برفی استفاده شده است؛ هدفمند بدین معنا که بتواند برحسب موضوع، مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع‌رسان را تعریف کند. نظری بودن نمونه نیز به این معناست که کفایت لازم برای رساندن ما به سطح انتزاع نظری را داشته باشد؛ به همین دلیل نمونه‌گیری نظری، فرآیند تکرار شونده تا زمانی است که به کفایت محتوایی برسد و ما را به سطح انتزاع نظری و اکتشاف نظریه (یا گزاره‌های فرضیه‌ای معتبر) برساند (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۵۰). نمونه‌گیری گلوله‌برفی یک روش نمونه‌گیری است که واحدهای نمونه ضمن ارائه اطلاعات در مورد خود، درباره واحدهای دیگر جامعه نیز اطلاعاتی در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸: ۴۹۱). جامعه آماری این پژوهش را صاحب‌نظران حوزه مدیریت فروش و بازاریابی، اساتید دانشگاهی آشنا با موضوع تحقیق و مدیران و معاونین

1. Theoretical Saturation

باسابقه شرکت‌های پالایش نفت و گاز ایلام تشکیل می‌دهند. ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان فرهنگ فروش نیز که به صورت عملی در این حوزه فعالیت می‌کنند و با موضوع فرهنگ فروش آشنا هستند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده در این مطالعه با استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی به کمک نرم‌افزار اتلس تی ۸ انجام گرفت.

روایی و پایایی

در پژوهش حاضر، اعتبار و اعتمادپذیری از منظر پژوهش‌های کیفی توسط قابلیت اعتماد گوبا و لینکن^۱ (۱۹۹۴: ۷۶) بررسی شده است.

جدول شماره (۱). اعتبار و اعتمادپذیری از منظر پژوهش‌های کیفی توسط قابلیت اعتماد گوبا و لینکن

اقدام پژوهشگر	پژوهش کیفی
ارائه نتایج به ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان و اخذ نظر افراد	باورپذیری یا قابلیت اعتبار
مقایسه با تحقیقات گذشته، مشخص کردن سطوح سلسله‌مراتبی مصاحبه‌شوندگان	انتقال‌پذیری یا قابلیت انتقال
توضیح فرآیند انجام کار در مقاله و اخذ تأییدیه از سه پژوهشگر کیفی دیگر	اطمینان‌پذیری یا قابلیت اتکا
نمونه‌هایی از جملات مصاحبه برای تأیید مضمون‌ها در متن مقاله آمده است	تأییدپذیری یا قابلیت تأیید

قابلیت اعتبار یا باورپذیری در این مقاله با ارائه نتایج تحقیق به ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان سنجیده شد که نقطه‌نظرات آنها به شرح ذیل است:

- نامگذاری این عوامل جالب است. ابتدا متوجه نشدم که حرف‌های

1. Guba & Lincoln



گفته شده در مصاحبه چه ارتباطی با این عوامل دارد؛ اما بعد از توضیح شما نحوه دست‌بندی برایم جالب بود. تنها نکته‌ای که وجود دارد وزن هریک از این عوامل است؛ به این معنا که نباید به همه این عوامل به یک دید نگاه کرد. بعضی از آنها بر فرهنگ فروش سازمانی تأثیر بسیار بالایی دارد و تأثیر بعضی از آنها در برابر سایر عوامل ناچیز است.

- وقتی با من مصاحبه کردید بیشتر عواملی که مد نظر بود را بیان کردم؛ پس طبیعی است که با عوامل دیگر خیلی موافق نباشم یا در اولویت دوم برای من قرار گیرند. البته تهیه این مجموعه عوامل مطمئناً کار دشواری بوده و تلاش شما زیر سؤال نمی‌رود؛ اما به نظر من بیشترین عوامل تأثیرگذار همان عوامل مربوط به جو یا فرهنگ سازمانی هستند که مابقی عوامل را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

- این عوامل بر روی هم تأثیرگذار هستند و هریک را به تنهایی نمی‌توان در نظر گرفت؛ برای مثال اگر فرهنگ فروش در سازمانی ضعیف است، ممکن است مزیت رقابتی در این سازمان وجود نداشته باشد که فرهنگ فروش بخواهد آن را به منصفه ظهور برساند.

- دسته‌بندی جامعی صورت گرفته و عوامل از ابعاد مختلف بررسی شده‌اند. البته من با بعضی از موارد موافق نیستم. به نظر من جدا کردن مؤلفه‌های مربوط به فرهنگ سازمان و جو سازمان خیلی تصمیم منطقی‌ای نیست؛ چراکه می‌توان این دو را در هم ادغام کرد؛ هرچند جدا کردن این دو مورد می‌تواند به جزئی‌تر بررسی کردن موارد بینجامد.

- دیدن نتایج یک تحقیق که در آن با من مصاحبه شده دید وسیعی می‌دهد؛ زیرا می‌بینم که چه ابعاد دیگری هم وجود داشته و من به آنها توجه نکرده‌ام. البته اگر بخواهم خطی بر یافته‌های شما بکشم مطمئناً مؤلفه‌های سیاسی را به عنوان عوامل مداخله‌گر بیشتر مد نظر قرار می‌دهم.

- نتایج به دست آمده نیاز به بررسی بیشتر دارد؛ مثلاً من فکر می‌کنم جا داشت در خصوص مؤلفه‌های بیرونی و گروه‌های فشار خیلی بیشتر بررسی می‌کردید، نه در مسئله فرهنگ فروش؛ بلکه در تمام حوزه‌های بازاریابی و سازمان‌های تجاری مسئله مؤلفه‌های بیرونی و گروه‌های فشار نقش بسزایی دارند.

- به منظور تضمین قابلیت اتکا یا اطمینان‌پذیری فرآیند انجام تحقیق در

طول مقاله به طور کامل توضیح داده شده است. متن کدگذاری شده نیز توسط سه پژوهشگر کیفی دیگر که در حوزه فرهنگ فروش و مزیت‌های رقابتی، تحقیق و پژوهش‌هایی منتشر کرده بودند بازبینی شد. برای تحویل قابلیت انتقال انتقال‌پذیری هم تلاش شد تا یافته‌ها با سایر پژوهش‌های مشابه مقایسه شوند و این امکان برای خواننده فراهم باشد تا یافته‌های پژوهش حاضر را با سایر تحقیقات بسنجد. در نهایت، برای حصول قابلیت تأیید یا تأییدپذیری در این مقاله پس از توضیح هریک از مضمون‌های فرعی، یک یا دو نمونه از جملات ذکر شده در مصاحبه با کد آورده شده است که نشان‌دهنده واقعی بودن یافته‌ها و مبتنی بودن نتایج بر داده‌های اصلی می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

پژوهش‌های کمی و کیفی بدون دقت علمی ارزشی ندارند و مطلوبیت خود را از دست می‌دهند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰: ۵۳۴)؛ بنابراین برای تمرکز بر رویکرد خاص و تعیین مقوله‌های محوری برای تولید ابزاری مناسب به منظور دسته‌بندی داده‌های احصاء شده از روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. روش پژوهش کیفی است که در آن با استفاده از یک دسته داده، نظریه تکوین می‌یابد؛ به طوری که این نظریه در سطح وسیع، یک فرآیند، یک عمل یا یک تعادل را تبیین می‌کند (بازرگان، ۱۳۹۱: ۹۱). در مطالعه پیش رو تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳ صورت پذیرفت که در ادامه به این سه مرحله پرداخته می‌شود:

الف) کدگذاری باز: در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری شد. کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است که در آن مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده می‌شوند و تحلیلگر به نحوه شکل‌دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد (استراوس و کوربین، ۱۳۸۷: ۵۳۹). این نوع کدگذاری مستلزم پرسیدن سؤالات و انجام

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

مقایسه‌هاست. داده‌ها ابتدا از طریق پرسیدن سؤالات ساده‌ای نظیر چه، که، چگونه، چقدر و ... تفکیک می‌شوند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۷۰). واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. در این مرحله، مفاهیم شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شدند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰: ۴۰۰). در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با دقت نظری خاصی بررسی شد و نخست ۴۱۰ کد اولیه (با لحاظ تکرارها) شناسایی گردید که پس از حذف تکرارها، ۳۸۰ کد اولیه نهایی حاصل شد. با غربالگری نیز ۹۹ مفهوم و ۱۸ مقوله شناسایی و استخراج گردید. در جدول زیر قسمتی از یک مصاحبه و ارتباط آن با مفاهیم به دست آمده از پژوهش آمده است.

جدول شماره (۲). قسمتی از مصاحبه و کدهای مفهومی استخراج شده از کدهای اولیه مرتبط با این بخش مصاحبه

کدهای مفهومی استخراج شده از کدهای اولیه مرتبط با این بخش مصاحبه	متن مصاحبه
اعتقادات شیوه‌ها روش‌های انجام کار روش‌های فروش ارزش‌ها رفتارهای مشترک عادت‌ها و انضباط فرهنگ فروش افزایش ارزش زندگی مشاغل مشتریان صدای فروش	تعاریف زیادی وجود دارد؛ اما بهترین تعاریف شامل مواردی مانند اعتقادات، شیوه‌ها، روش‌های انجام کارها، روش‌های فروش، ارزش‌ها، رفتارهای مشترک، عادت‌ها و انضباط است. هنوز برخی از بانک‌ها (و بیشتر اتحادیه‌های اعتباری) هستند که از به‌کارگیری کلمه «فروش» می‌ترسند. توسعه فرهنگ فروش هنگامی که این واژه ممنوع است، تقریباً غیرممکن است؛ با این حال، در بهترین فرهنگ‌های فروش، آنها می‌فهمند که فروش باعث افزایش ارزش زندگی و مشاغل مشتریان می‌شود. این همان چیزی است که من از آن با عنوان «صداهای فروش که مشتری شما مایل به پرداخت آن است» استفاده می‌کنم. این به نظر می‌رسد یک مانع بسیار بزرگ است.

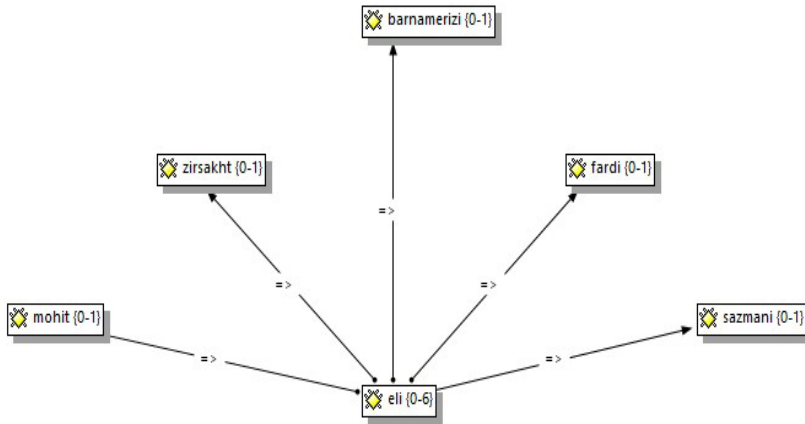
ب) کدگذاری محوری: فرآیند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌ها مربوط به کدگذاری محوری است. برای این کار نظریه‌پرداز مجموعه مفاهیم

مرحله کدگذاری باز را به عنوان مقوله انتخاب می‌کند و طی فرآیندی سایر مفاهیم هم‌معنا را به آن مرتبط می‌سازد (استراوس و کوربین، ۱۳۸۷: ۴۱۲). در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند؛ به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط هستند حول محور مشترکی قرار می‌گیرند (استراوس، کوربین، ۱۳۹۰: ۴۱۲)؛ به عبارتی در این مرحله پارادایم محوری شکل می‌گیرد که در قالب ۶ دسته مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد شگل گرفت (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۶۹؛ استراوس و کوربین، ۱۳۹۲: ۴۱۵).

شرایط علی: شرایط علی آن دسته از شرایط، رویدادها و وقایع هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند (همان). شرایط علی در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان و مطالعه ادبیات نظری پژوهش، عبارتند از: برنامه‌ریزی توسعه فردی، ویژگی‌های فردی کارکنان، زیرساخت مطلوب، ویژگی‌های سازمانی و محیط درونی. شرایط علی در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است.

جدول شماره (۳). شرایط علی در طراحی مدل فرهنگ فروش

مفهوم	مقوله
نظام جبران انگیزشی، انگیزه‌بخشی، یادگیری و توسعه، دسترسی به اطلاعات، مدیریت عملکرد فردی	برنامه‌ریزی توسعه فردی
جنسیت، سن، شخصیت، تحصیلات، سطح درآمد، ملیت	ویژگی‌های فردی کارکنان
فناوری، ساختار، عاملین (نمایندگان) سازمان، تجهیزات و لوازم	زیرساخت مطلوب
نوع سازمان، اندازه سازمان، نوع محصول، انواع مبادلات بین سازمانی، رهبری، استراتژی فروش	ویژگی‌های سازمانی
بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید، منابع انسانی، حسابداری	محیط سازمانی

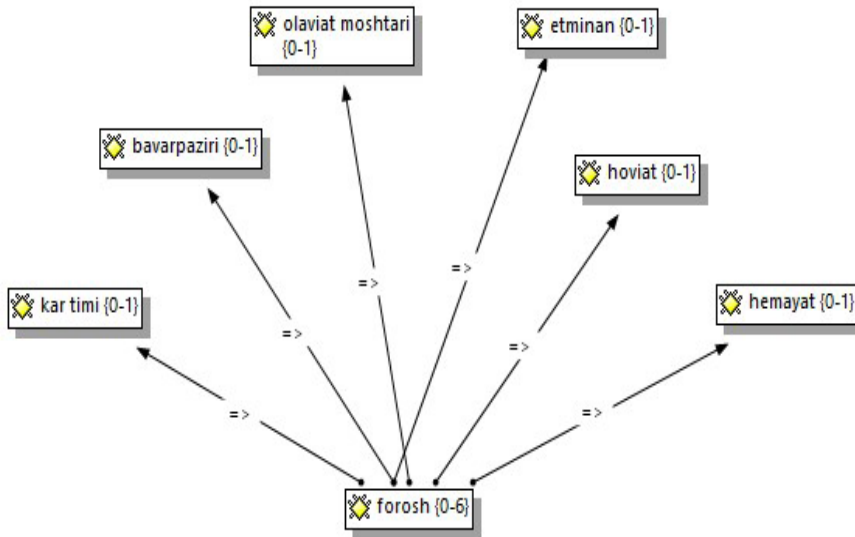


نمودار شماره (۱). شرایط علی در طراحی مدل فرهنگ فروش

مقوله محوری: مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرآیند است و تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شوند. (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۹۷؛ گولدینگ، ۲۰۰۰: ۴۵۰). مقوله محوری یا ایده محوری عبارت است از حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای که سلسله کنش / کنش متقابل به سوی آن رهنمون می‌شود تا آن را اداره نماید یا به صورتی با آنها برخورد کند یا اینکه سلسله رفتارها به آن مرتبط است (رز، ۱۹۹۱: ۳). ادبیات پژوهش به شکل گسترده به «فرهنگ فروش» و مؤلفه‌های آن به عنوان یک «مقوله محوری» اشاره دارد. دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش در مورد فرهنگ فروش نیز با مؤلفه‌های آن همسو است. ابتدا با نظر مصاحبه‌شوندگان و مطالعه مبانی نظری تحقیق مقوله محوری تعیین شد که در این پژوهش «فرهنگ فروش» می‌باشد. مقوله محوری در جدول شماره ۴ نمایش داده شده است.

جدول شماره (۴). مقوله محوری در طراحی مدل فرهنگ فروش

مفهوم	مقوله
در اولویت بودن مشتری، کار تیمی، هویت بخشی، حمایت مدیریت، قابلیت اطمینان، باورپذیری	فرهنگ فروش

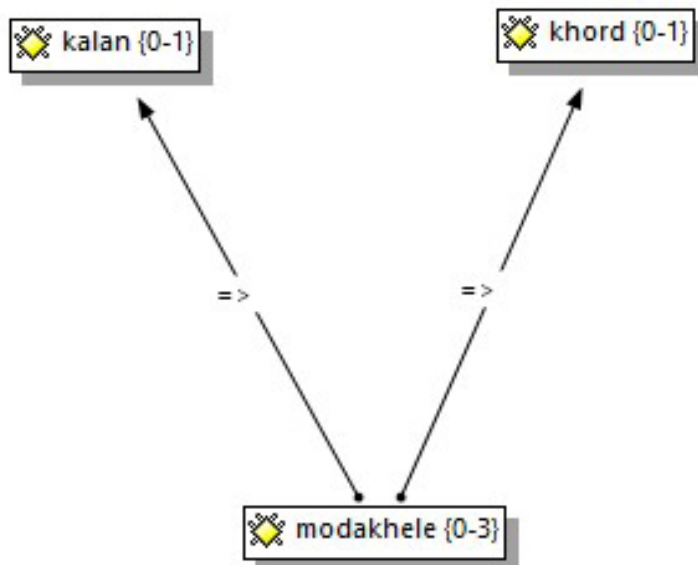


نمودار شماره (۲). مقوله محوری در طراحی مدل فرهنگ فروش

شرایط مداخله گر: شرایط مداخله گر، شرایط زمینه‌ای عمومی‌ای هستند که معمولاً شرایط علی را تخفیف یا به نحوی تغییر می‌دهند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۲: ۴۰۵). ادبیات مدیریت در حوزه بازاریابی صنعتی به شکل گسترده بر تأثیر عوامل محیطی بر راهبردهای فرهنگ فروش اشاره دارد. در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان و مطالعه ادبیات پژوهش، دو مقوله محیط بیرونی؛ یعنی عوامل خرد و کلان متناظر با شرایط مداخله گر در نظر گرفته شده‌اند. شرایط مداخله گر در جدول شماره ۵ نمایش داده شده است.

جدول شماره (۵). شرایط مداخله گر در طراحی مدل فرهنگ فروش

مفهوم	مقوله
مشتریان (بازارها)، رقبا، شرکت، واسطه‌های بازاریابی، مقوله جوامع	عوامل خرد محیطی
محیط اقتصادی، محیط اجتماعی، محیط فناوری، محیط سیاسی قانونی، محیط رقابتی، محیط سازمانی	عوامل کلان محیطی

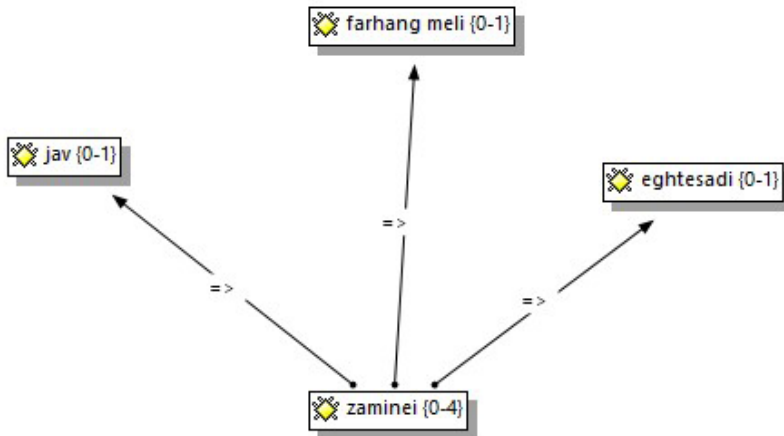


نمودار شماره (۳). شرایط مداخله‌گر در طراحی مدل فرهنگ فروش

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند و معمولاً خارج از کنترل سازمان‌ها هستند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۲: ۴۰۵). شرایط زمینه‌ای در جدول شماره ۶ نمایش داده شده است.

جدول شماره (۶). شرایط زمینه‌ای در طراحی مدل فرهنگ فروش

مفهوم	مقوله
ارزشهای محوری جامعه، ارزشهای محوری صنعت، ارزشهای مادیرایانه	فرهنگ ملی
جو اخلاقی، جو تعاملی، جو ساختاری، جو ادراکی	جو صنعت
توسعه‌یافتگی شرکت، وضعیت مالی، سطح توسعه صنعت، حجم دارایی‌ها	وضعیت اقتصادی

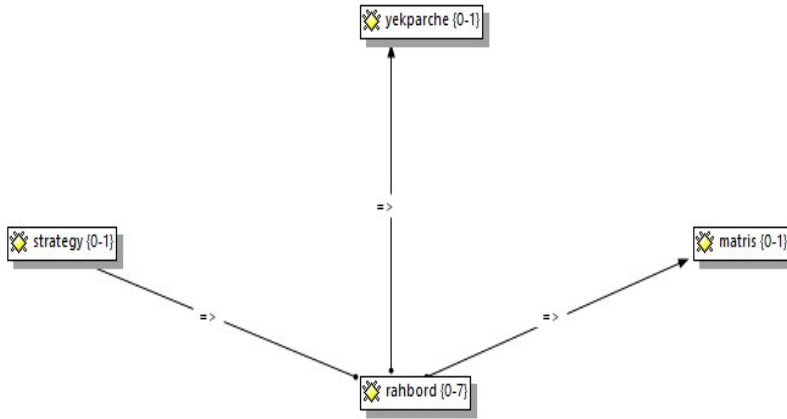


نمودار شماره (۴). شرایط زمینه‌ای در طراحی مدل فرهنگ فروش

راهبردها: کنش یا برکنش خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۹۷؛ کرسول، ۲۰۰۵: ۳۹۹). در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان و مطالعه ادبیات پژوهش، مقولات «یکپارچه‌سازی فروش و بازاریابی»، «استراتژی فروش» و «ماتریس بازار - محصول» متناظر با راهبردها در نظر گرفته شده‌اند. شرایط زمینه‌ای در جدول شماره ۷ نمایش داده شده است.

جدول شماره (۷). راهبردها در طراحی مدل فرهنگ فروش

مفهوم	مقوله
بازار هدف، پیش‌بینی فروش، انتخاب حساب مشتری، ارزش‌گذاری سرمایه، پیام مشتری، ترفیع	یکپارچه‌سازی فروش و بازاریابی
استراتژی هدف‌گیری، استراتژی رابطه، استراتژی کانال فروش و استراتژی فروشندگی	استراتژی فروش شرکت
نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع محصول	ماتریس بازار - محصول

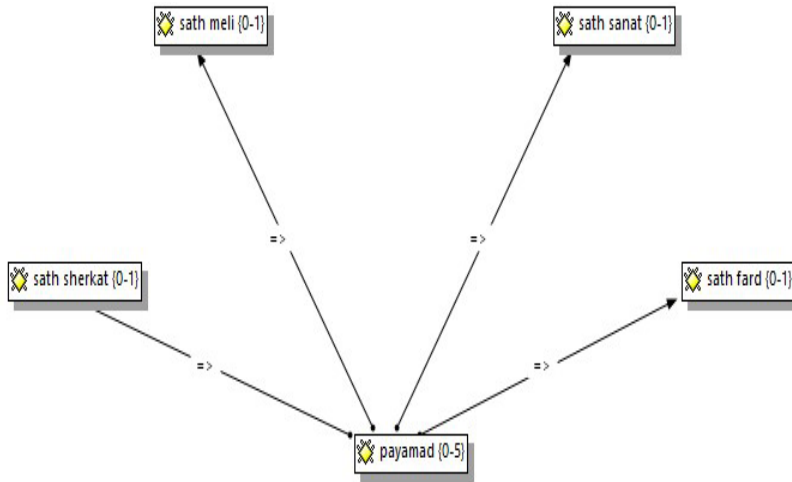


نمودار شماره (۵). راهبردها در طراحی مدل فرهنگ فروش

پیامدها: پیامدها خروجی‌های هستند که در اثر استخدام راهبردها به وجود می‌آیند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۹۸؛ کرسول، ۲۰۰۵: ۳۹۷). در این پژوهش بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقولات «پیامدها در سطح واحد/فردی»، «پیامدها در سطح شرکت»، «پیامدهای عملکرد مدیریتی» و «پیامدها در سطح ملی» متناظر با راهبردها در نظر گرفته شده‌اند. در شرایط زمینه‌ای در جدول شماره ۸ نمایش داده شده است.

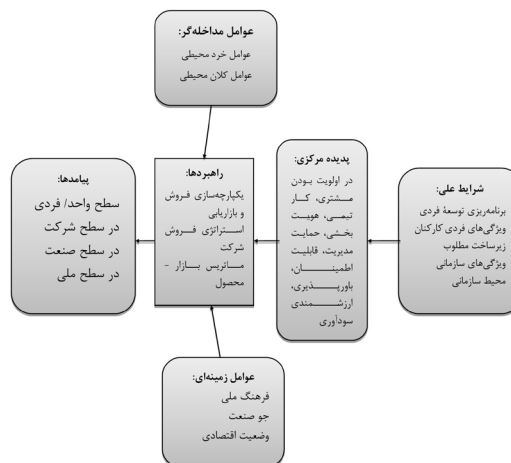
جدول شماره (۸). پیامدها در طراحی مدل فرهنگ فروش

مفهوم	مقوله
رضایت شغلی، انگیزش، وابستگی به نقش، رفتار شهروندی سازمانی، گردش مالی، فروش شخصی، - رفتار فروش، رفاه (انگیزه ذاتی)	در سطح واحد/فردی
پیامد سطح تیم (رفتار تیم یا رفتار اخلاقی، بهره‌وری)، ثبات رشد، توسعه و تولید، پیشگامی و رهبری بازار، پیامدهای عملکرد مدیریتی (عملکرد شغلی، مدیریت دانش، فعالیت‌های فروش، فروش بالقوه)	در سطح شرکت
کاهش قدرت واسطه‌گری، ورود افراد مستعد و متخصص	در سطح صنعت
کاهش بیکاری، تبعات منفی اجتماعی و جلوگیری از خروج ارز و ارزش افزوده، برندسازی	در سطح ملی



نمودار شماره (۶). پیامدها در طراحی مدل فرهنگ فروش

ج) کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی): در این مرحله نظریه پرداز داده بنیاد مقوله محوری را که سایر مقولات بر آن محور می گردند و کلیتی را تشکیل می دهند، به طور روشمند انتخاب می نماید و با در ارتباط قرار دادن آن با سایر مقوله ها به نگارش نظریه اقدام می کند و شرحی انتزاعی را برای فرآیند مطالعه شده در پژوهش ارائه می دهد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۷۸). مدل ترسیمی ارائه شده در شکل ۱ شماره ۱ مدل فرهنگ فروش را نشان می دهد.



شکل (۱). الگوی فرهنگ فروش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف کلی طراحی مدل فرهنگ فروش مبتنی بر نظریه داده بنیاد در پالایش گاز ایلام انجام شد. امروزه با نگاه به شرکت های کوچک و بزرگ موفق درمی یابید که همگی آنها یک عنصر مشترک دارند و شاهد آن هستیم که موفق ترین شرکت ها از یک فرهنگ فروش برخوردار هستند. از آنجا که سازمان ها همواره به دنبال شناخت و ایجاد یک موقعیت رقابتی برتر هستند، فرهنگ فروش می تواند کلید این موفقیت باشد. فرهنگ فروش فلسفه ای است که از گوشه و کنار شرکت گرفته تا حوزه بارگیری و حمل و نقل را دربرمی گیرد. موفق ترین شرکت ها هم این ایده را تصدیق می کنند و ادعا می کنند که یک سازمان فروش هستند و این فرهنگ از مدیران عالی سازمان نشأت می گیرد. از آنجا که شرکت پالایش گاز ایلام تنها شرکت تولیدکننده گاز طبیعی در غرب کشور است و گوگرد مشتق شده از گاز طبیعی این شرکت بالاترین درجه خلوص (تقریباً ۱۰۰٪) را دارد و با توجه به نقش کلیدی فروش در این صنعت و اینکه فرهنگ فروش یک عامل حیاتی در موفقیت سازمان است؛ این امر باعث ایجاد مزیت رقابتی و چشم انداز مشترک در میان کارکنان فروش می شود، لذا توجه به مقوله فرهنگ فروش در این زمینه منجر به مزیت رقابتی پایدار می شود. در این پژوهش نخست ۴۱۰ کد اولیه (با لحاظ تکرارها) شناسایی شد که پس از حذف تکرارها ۳۸۰ کد اولیه نهایی حاصل شد. با غربالگری، ۹۹ مفهوم و ۱۸ مقوله شناسایی و استخراج گردید که هر کدام از مقوله ها و مفاهیم در قالب ۶ دسته مقوله محوری، شرایط زمینه ای، علی، مداخله گر، راهبرد و پیامد شکل گرفت. شرایط علی یعنی برنامه ریزی توسعه فردی، ویژگی های فردی کارکنان، زیرساخت مطلوب، ویژگی های سازمانی و محیط سازمانی که باعث ایجاد مقوله محوری فرهنگ فروش، یعنی در اولویت بودن مشتری، کار تیمی، هویت بخشی، حمایت مدیریت، قابلیت اطمینان، باورپذیری و ارزشمندی سودآوری می شود. راهبردهای یکپارچه سازی فروش و بازاریابی به ایجاد پیامدها در سطح واحد/ فردی، در سطح شرکت، در سطح صنعت و در سطح ملی منجر می شود. تحقق این راهبردها در شرایط زمینه ای فرهنگ ملی، جو صنعت و وضعیت اقتصادی امکان پذیر است؛ علاوه بر این شرایط مداخله گر، دو مقوله عوامل خرد محیطی و عوامل کلان

محیطی بر راهبردها اثر می‌گذارند. نتایج پژوهش بیانگر این موضوع است که عوامل علی به مانند محرک‌های برنامه‌ریزی توسعه فردی بر فرهنگ فروش تأثیرگذار هستند. ویژگی‌های فردی کارکنان، زیرساخت مطلوب، ویژگی‌های سازمانی و محیط سازمانی از دیگر عوامل علی تأثیرگذار بر مقوله محوری به شمار می‌روند. عوامل داخلی بر زیرساخت‌های فرهنگی فشار وارد می‌کند و یک فرهنگ سالم نیز ناشی از عوامل داخلی است؛ بنابراین رهبری بر فرهنگ کنترل دارد و می‌تواند آن را تغییر شکل دهد یا از نو بسازد. خریداران صنعتی و واسطه‌ها در محیطی به سر می‌برند که به شکل مستمر تغییر می‌کند. سه نوع محیط وجود دارد: محیط فیزیکی، محیط داخلی و محیط خارجی که بر ارزش‌ها، هنجارها، محیط تجاری و محصولات تأثیر می‌گذارند. هدف از تجزیه و تحلیل محیط داخلی، شناخت دوره‌ای نقاط قوت و ضعف یک شرکت است. این کار مستلزم تجزیه و تحلیل کلیه عوامل مربوط به مؤسسه، شامل بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید، ساختار سازمان و منابع انسانی است و با مطالعه سیدجوادین و اسفیدانی (۱۳۹۵) همسوست. ادبیات پژوهش به شکل گسترده به فرهنگ فروش و مؤلفه‌های آن به عنوان یک مقوله محوری اشاره دارد. دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش در مورد فرهنگ فروش با مؤلفه‌های آن نیز همسو بود که در این پژوهش فرهنگ فروش، در اولویت بودن مشتری، کار تیمی، هویت‌بخشی، حمایت مدیریت، قابلیت اطمینان، باورپذیری و ارزشمندی سودآوری را شامل می‌شود.

عوامل خرد و کلان متناظر با شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند و از این منظر محیط خارجی در دو لایه خرد و کلان تحلیل و بررسی می‌شود. شرکت‌های موفق اهمیت بررسی مستمر عوامل محیطی بیرونی سازمان را به خوبی درک می‌نمایند. هر دو عامل محیط بیرونی یعنی عوامل خرد و کلان مدام تغییر می‌کنند و این تغییرات باعث پیدایش فرصت‌ها و تهدیدات جدیدی می‌شود. افق زمانی بررسی محیطی در حدود دو برابر دوره برنامه‌ریزی یک شرکت است. مسئولیت تجزیه و تحلیل محیطی شامل پیش‌بینی روندهای آتی، عموماً به طور مشترک بر دوش واحد برنامه‌ریزی سازمان و مدیران ارشد می‌باشد. منبع کسب اطلاعات در مورد عوامل محیطی، عبارتند از: مطبوعات تجاری،

نشریات دولتی، نشریات تخصصی تجاری و انتشارات حرفه‌ای و این با مطالعه سیدجوادین و اسفیدانی (۱۳۹۵) همسو است. عوامل خرد محیطی، شامل مشتریان، رقبا و عرضه‌کنندگان مواد اولیه، شرکت و واسطه‌های بازاریابی می‌باشد. این عوامل به شکل‌های متفاوتی بر مؤسسات مختلف تأثیر خواهند داشت؛ زیرا هر مؤسسه‌ای از مجموعه مشتریان، رقبا و عرضه‌کنندگان مختلفی برخوردار است. عوامل محیط کلان بازاریابی عواملی هستند که غیر قابل کنترل هستند و از خارج از سازمان بر روی آن تأثیر می‌گذارند و این با مطالعه زیکموند (۱۹۹۶) همسو است. در پژوهش حاضر با علم به اینکه حوزه‌ی مربوط به این پژوهش صنعتی می‌باشد و اینکه یک مدل جامع مورد استفاده دیگر حوزه قرار بگیرد؛ به طوری که همه‌ی جوانب را پوشش دهد، با مطالعه ادبیات پژوهش و نظر خبرگان راهبردهایی را در نظر گرفتیم که عبارتند از: راهبرد یکپارچه‌سازی فروش و بازاریابی، استراتژی فروش شرکت و ماتریس بازار - محصول. راهبرد ادغام فروش و بازاریابی به عنوان یکی از تغییرات سازمانی، بیشترین تأثیر را بر بهبود عملکرد فروش دارد و یکی از مهمترین مسائل مربوط به فروش و مدیران بازاریابی به شمار می‌رود. مشاغل متمرکز بر فروش و تراز بازاریابی ۲۰۸٪ درآمد بالاتری نسبت به سازمان‌هایی با تیم‌های جداشده کسب کرده‌اند. از آنجا که بازاریابی و فروش، بسیار به هم نزدیک هستند، در نهایت در جهت رسیدن به همان هدف نهایی، ایجاد رابطه‌ی مشترک بسیار مهم است و این به معنای داشتن سطح اعتماد متقابل و شفافیت است. غالباً اشتباهات و سوء استفاده‌ها به دلیل سوء تفاهم و عدم اعتماد صورت می‌گیرد. برای ایجاد این همکاری قابل اعتماد، باید نقش و روند یکدیگر را درک کنید. یکی دیگر از راهبردها مقوله‌ی استراتژی فروش شرکت است که از چهار عامل استراتژی هدف‌گیری، استراتژی رابطه، استراتژی کانال فروش و استراتژی فروشندگی تشکیل شده است. پیامدهای این پژوهش که خروجی‌هایی هستند که در اثر استخدام راهبردها به وجود می‌آیند، عبارتند از: در سطح واحد/ فردی، در سطح شرکت، در سطح صنعت و در سطح ملی که با سایر پژوهش‌های موجود در این حوزه همسو است (مدهنی، ۲۰۱۶: ۱۷۵).

هرچند نتایج این مطالعه از جهاتی مشابه با مطالعات گذشته است؛

اما نوآوری این پژوهش، طراحی مدلی بوده که میتواند به صورت جامع روندی از شکلگیری فرهنگ فروش و اقدامات مدیریتی مناسب در این وضعیت و پیامدهایی که به همراه میآورد را ارائه نماید؛ چراکه در یک صنعت و در یک زمان مشخص شرایط به شیوه‌های گوناگونی رقم می‌خورد و نمیتوان از یافته‌های مجزا و پراکنده به منظور برقراری روابط علت و معلولی بهره برد. یافته‌های این مطالعه میتواند روابط علت و معلولی مشخصی را از عوامل مؤثر بر فرهنگ فروش گرفته تا پیامدهای آن ارائه نمایند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که همه مدیران و فروشندگان به طور یکسان همان هدف نهایی را در ذهن داشته باشند و در مکالمات روزمره به طور مداوم در مورد آن صحبت کنند. انتظارات نیز طوری تنظیم شوند که برای همه به روشنی تعریف گردند و قابل درک باشند؛ لذا وقتی همه انتظارات را درک کنند، احتمالاً سازمان به موفقیت نائل می‌گردد.

فرهنگ فروش به تعهد و پاسخگویی کلیه مدیران شرکت نیازمند است؛ لذا پیشنهاد می‌شود اطمینان حاصل گردد که همه به همان زبان صحبت کنند. اگر مدیران از برجسب‌های مختلف برای فعالیت‌های روزمره فروش استفاده کنند فرهنگ فروش نمی‌تواند رشد کند؛ بنابراین باید یک زبان مشترک ایجاد شود. بر اساس شرایط علی مدل پژوهش، پیشنهاد می‌شود که محرک‌های کارآمدی و اثربخشی فروش با فرهنگ فروش مورد نظر هم همسو گردند و هم آن را تقویت نمایند؛ به عبارتی باید محرک‌های موجود را به صورتی تغییر داد که با فرهنگ جدید و مطلوب همسو شوند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود به دلیل پراکندگی جغرافیایی بعضی از مشتریان، بازاریاب‌های صنعتی به صورت منسجم فروش را به واحدهای پراکنده انجام دهند؛ همچنین باید بازاریاب‌ها با توجه به صنعتی بودن محصولات از مهارت و دانش کافی در خصوص فروش محصولات برخوردار شوند؛ در این راستا پیشنهاد می‌شود به دلیل شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت، واحدهای بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید، ساختار سازمان و منابع انسانی به شکل مستمر تجزیه و تحلیل شوند. بر اساس مقوله مداخله‌گر پژوهش نیز پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها به یک مزیت استراتژیک دست یابند و از این طریق به

محصولات خود نسبت به محصولات رقبا در اذهان مصرف کنندگان جایگاه شایسته تری اختصاص دهند. همچنین پیشنهاد می شود واحدهایی که به شرکت در امر تبلیغات پیشبردی، فروش و توزیع کالاها به خریداران نهایی کمک می کنند را ساماندهی کنند و امور آنها را مورد ارزیابی قرار دهند؛ بنابراین پیشنهاد می شود که ارتباطات ساده و روانی بین واحد تحقیق و توسعه و سایر واحدهای سازمان برقرار شود. همچنین با توجه صنعتی بودن فعالیت شرکت، مدیریت بازاریابی باید به محیط زیست طبیعی توجه داشته باشد. در این میان پیشنهاد می گردد در جهت مقابله با تأثیرپذیری برنامه داخلی از رویدادهای خارج از کنترل، سیاست گذاری مناسبی صورت گیرد. بر اساس مقوله بستر پژوهش نیز پیشنهاد می شود که مدیران شرکت احساس مثبت و فوری ضرورت ایجاد تغییر را در پیش گیرند. پیشنهاد دیگر این است که مدیران شرکت سیاست قرمز شدن موانع (تقویت گسترده مبتنی بر عمل با از بین بردن موانع فرهنگی برای تغییر) را دنبال کنند. همچنین پیشنهاد می شود که مدیران شرکت، سیاست تولید پیروزی های کوتاه مدت را در پیش گیرند. مدیران می توانند از نقاط قوت جو صنعت و جو سازمانی برای حمایت از اهداف سازمانی خاص استفاده کنند و از طریق ایجاد و تقویت جو و فرهنگ سازمانی مناسب به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

بر اساس مقوله راهبرد پژوهش پیشنهاد می شود که با ادغام فروش و بازاریابی به بهبود عملکرد فروش به عنوان یکی از مهمترین مسائل توجه شود؛ بنابراین بهتر است کانال های فروش شرکت ترکیبی از ابزارهایی نظیر اینترنت، نمایشگاه های تجاری، توزیع کنندگان صنعتی، نماینده تولیدکننده، فروش شخصی، فروش تیمی و غیره را به کار گیرند. در این راستا پیشنهاد این است که برای اطمینان از اجرای استراتژی ها و عمل به وعده های داده شده، اهداف و معیارها هریک از نقش ها را تعریف کند. در اجرای استراتژی فروشندگی نیز باید به نوع استراتژی رابطه توجه کرد. مدیران فروش شرکت باید با استفاده از استاندارد ارزش طول عمر مشتری به ارزیابی ارزش کلی شرکت و با ارزیابی عملکرد مؤثر فروش به ارزیابی عملکرد مالی و ارزش گذاری شرکت پردازند. آنها همچنین باید با استفاده از الگوی کال پلن، عملکرد فروش و با استفاده از سیستم مدیریت هدف، ارزیابی اهداف و برنامه های آتی شرکت را

ارزیابی نمایند. در آخر پیشنهاد می‌شود که مدیران فروش شرکت برای تخصیص نیروی فروش از مدل‌های تک عاملی، مدل‌های پرتفوی و سناریوهای طراحی قلمرو بر اساس فروش بالقوه استفاده کنند. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که متغیرهای شناسایی شده جهت سنجش سازه‌ها عموماً ریشه در مطالعات انجام شده در خارج از کشور دارند و بومی ساختن این مطالعات قاعدتاً کاستی‌ها و دشواری‌هایی دارد؛ لذا یافته‌های این پژوهش به سادگی قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر نیست. از آنجا که این پژوهش اولین مطالعه در حوزه فرهنگ فروش است به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که حوزه‌های دیگر غیر از فرهنگ فروش را مورد بررسی قرار دهند. پیشنهاد دیگر به پژوهشگران این است که به ارائه مدل تعالی فروش بپردازند؛ لذا با استفاده از راهبردهای پژوهشی ترکیبی اکتشافی می‌توان مدل دیگری از فرهنگ فروش را برای بانک‌ها و مؤسسات مالی و پولی مورد اجرا و آزمون قرار داد و با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد می‌توان به طراحی مدل فرهنگ فروش برای بازارهای مصرفی در حوزه‌های مختلف پرداخت.

منابع و مأخذ (ب) فارسی

- احمدی الوار، زهرا، یاسان‌اله پوراشرف و زینب طولابی (۱۳۹۶)، «بررسی ارتباط بین فرهنگ فروش با ارزش ادراک شده و عملکرد مشتری (مطالعه موردی: کارکنان و مشتریان بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی شهرستان پل دختر)، مدیریت بازرگانی، ۹(۴)، ۶۸۹-۷۱۶.
- استراوس، آنسلم و جولیت کوربین (۱۳۸۷)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و روش‌ها، ترجمه بیوک محمدی، چ دوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- _____ (۱۳۹۰)، اصول روش تحقیق کیفی، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- _____ (۱۳۹۲)، مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه افشار، تهران: نی.

- بازرگان، علی (۱۳۹۱)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، چ سوم، تهران: دیدار.
- دانایی‌فرد، حسن و سیدمجتبی امامی (۱۳۸۶)، «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، اندیشه مدیریت، سال اول (۲): ۶۹-۹۷.
- دانایی‌فرد، حسن، مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۸)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.
- رحیم‌پور، سیامک (۱۳۹۵)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ فروش در صنعت بیمه ایران (مطالعه موردی: مقایسه شرکت‌های بیمه دولتی ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، واحد نراق.
- سیدجوادین، سیدرضا و محمدرحیم اسفیدانی (۱۳۹۳)، رفتار مصرف‌کننده، تهران: دانشگاه تهران.
- _____ (۱۳۹۵)، رفتار مصرف‌کننده، تهران: دانشگاه تهران.
- عباسی ریکانی، مهسا و محمد ایمانی برندق (۱۳۹۶)، «بررسی رابطه بین فرهنگ با رفتار تصمیم‌گیری خرید و فروش سهام در بورس‌های منطقه‌ای منتخب اوراق بهادار در ایران»، دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی، مطالعات فرهنگی، تهران.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۵)، روش تحقیق در علوم اجتماعی با تأکید بر گراند تئوری GT، تهران: آگاه.
- کرسول، جان (۱۳۹۱)، پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت‌پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)، ویرایش دوم، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، تهران: صفار.
- معروفی، فخرالدین، سیدمحمد موسوی جد و سیدآرمان راستاد (۱۳۹۶)، «بررسی اثر بازارگرایی نیروی فروش و پیاده‌سازی نوآوری نیروی فروش با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ سازمانی نوآورانه (مطالعه موردی: شعبه‌های بانک ملت غرب کشور)»، سومین

- کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش‌بنیان با تأکید بر اقتصاد مقاومتی، تهران.
- ملانی، بیرکس و جین میلز (۱۳۹۳)، تحقیق مبنایی، ترجمه اعرابی و بانسی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
 - ندیمی، بنفشه، آرین قلیپور و شیوا ابن یامینی (۱۳۹۲)، «بررسی تأثیر انعکاس‌گری تیمی بر عملکرد تیمی در تیم‌های پروژه»، مدیریت، سال یازدهم، شماره ۳۰.
 - نصرالهی، مهدی، محمدرضا فتحی، سیامک رحیم‌پور و محمدحسن ملکی (۱۳۹۵)، «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ فروش در صنعت بیمه ایران (مطالعه موردی: مقایسه شرکت‌های بیمه دولتی ایران)»، ششمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران.

ب) انگلیسی

- Bayanova, A. R., Vodenko, K. V., Sizova, Z. M., Chistyakov, A. A., Prokopyev, A. I. & Vasbieva, D. G. (2019). A Philosophical view of organizational culture policy in contemporary universities. *European Journal of Science and Theology*, 15(3), 121-131.
- Berry, L., Futrell, C., and Bowers, M. (1985). *Bankers who sell Improving Selling Effectiveness in Banking*, Illinois, Dow Jones Irwin.
- Bird, J., Curtis, B., Putnam, T., & Tickner, L. (Eds.). (2012). *mapping the futures: local cultures, global change*. Routledge.
- Creswell J. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. 2nd Ed. Oxford: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2002), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Darku, E. N. D., & Akpan, W. (2020). Selling culture: a buy local campaigns in the Ghanaian and South African textile and clothing industries. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Deeb Mualla, N. (2011a). Assessing and measuring sales culture within commercial banks in Jordan. *EuroMed Journal of Business*, 6(2), 227-252.



- Farrell, M. A. (2005). The effect of a market-oriented organisational culture on sales-force behaviour and attitudes. *Journal of strategic marketing*, 13(4), 261-273.
- Fishman, C. (1998). "The War for Talent." Accessed June 15, 2017. <https://www.fastcompany.com/34512/war-talent>.
- Garvin, D.A. (2008). *Learning in Action: Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gicquel, R., & Lambert, P. A. (2020). Installed Base Selling, a Company Culture. In *Using Installed Base Selling to Maximize Revenue* (pp. 99-110). A press, Berkeley, CA.
- Goulding, C. (2000). Grounded theory and consumer behaviour: principles, practice, and pitfalls. *Advances in Consumer Research*, 27, 68-76.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S, *Competing paradigms in qualitative research*, Handbook of qualitative research, London CA: Sage. 1994.
- Gustafson, B. M., Pomirleanu, N., & John-Mariadoss, B. (2018). A review of climate and culture research in selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 144-167.
- Harrim, H. M. (2010). Relationship between learning organization and organizational performance: Empirical study of pharmaceutical firms in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 6(3), 405-424.
- Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2), 100731.
- Madhani, P. M. (2016). Sales organization culture, compensation strategy and firm valuation. *Compensation & Benefits Review*, 47(4), 173-183. DOI: 10.1177/0886368716635793.
- McKinsey & Company. 2015. "Discussions on Digital: The New War for Talent." Accessed June 10, 2017. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/discussions-on-digital-the-new-war-for-talent>.
- Purwanto, A., Bernarto, I. Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior as Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283-291.
- Ridlehuber, T. (1998). The teamwork of sales culture. *Bank Marketing*, 30(4), 20-24.



- Ridnour, R. E., Lask, F. G., & Shepherd, C. D. (2001). An exploratory assessment of sales culture variables: Strategic implications within the banking industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 247-254.
- Rose, R. (1991), "What is lesson drawing?" *Journal of Public Policy* 11, 3-30.
- Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership*, Jossey Bass. San Francisco, CA.
- Schneider, B., Mark G. E., & William, H. M. (2013). "Organizational Climate and Culture." *Annual Review of Psychology* 64:361–388. Doi: 10.1146/annurev-psych113011-143809.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *The principles of qualitative research method: Grounded theory, procedures and practices*, translated by Buick Mohammadi. Tehran: Institute for humanities and cultural studies.(in Persian)
- Strauss. A and Corbin J. (1990). *Basic Qualitative Research*. London: Sage.
- Walker, R. (2020). Communication perspectives on organizational culture and organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 2329488420957073.
- Zikmund, W. G., & D'Amico, M. (1996). *Basic marketing*. West Group.