

## ارائه الگوی تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش

زهره دهدشتی شاهرخ<sup>۱</sup>، امیرحسین پورحسینی<sup>۲</sup>

**چکیده:** اخیراً در ادبیات بازاریابی کار ویژه فروش در سطح استراتژیک سازمان دیده شده، از یک عنصر صرفاً عملیاتی فاصله گرفته و به عنصری استراتژیک ارتقا یافته است. اما استراتژی فروش چیست و چگونه در ارتباط با محیط خارج و داخل سازمان بر عملکرد فروش تأثیر می‌گذارد؟ هدف این پژوهش شناسایی تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش و بررسی اثرات تعدیل‌کننده محیط درونی و بیرونی و پیش‌زمینه استراتژی فروش است. پژوهش حاضر تلفیقی، یعنی ترکیبی از پژوهش کیفی و کمی است. جامعه‌ی آماری، مدیران فروش، بازاریابی یا صاحب‌نظران شرکت‌های فعال در صنایع غذایی عضو بورس اوراق بهادار تهران هستند. داده‌های پژوهش در مطالعه کیفی از ۲۶ نفر و در مطالعه کمی نیز از ۶۶ نفر از اعضای جامعه جمع‌آوری شدند. یافته‌های مطالعه حاکی از این است که استراتژی فروش و بازاریابی به‌طور مثبت و معناداری با عملکرد فروش در ارتباط هستند و رهبری تحول‌آفرین، شدت رقابت و تحولات تکنولوژی، اثرات تعدیل‌کننده زیادی بر این رابطه دارند. همچنین تأثیر عدم‌اطمینان تقاضا بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش تأیید نشد.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی فروش، استراتژی بازاریابی، عملکرد فروش، رهبری تحول‌آفرین، محیط بازاریابی

۱. استادیار، مدیریت بازاریابی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، پژوهشگر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۲۶

نویسنده مسئول مقاله: امیرحسین پورحسینی

E-mail: jpurhosainy@gmail.com

### مقدمه

برای سال‌های متمادی، نظریه‌پردازان و نویسندگان بازاریابی و سازمان تلاش‌های بسیار زیادی را در جهت درک ماهیت و فرایند تدوین و اجرای استراتژی در سطوح بنگاه، کسب‌وکار و بازاریابی<sup>۱</sup> انجام داده‌اند ( Noble & Mokwa, 1999; Hambrick, 1980; Menon, 1999; Bharadwaj, Adidam, & Edison, 1999). به‌ویژه درباره‌ی سطح بازاریابی، پیشرفت‌های تئوریک و تجربی درک ما را از ماهیت استراتژی‌های آمیخته بازاریابی مانند تبلیغات و قیمت-گذاری ارتقاء داده‌اند (Wansink & Ray, 1996; Kocas & Bohlmann, 2008). اما هنوز توافق کمی در مورد این‌که واقعاً استراتژی فروش<sup>۲</sup> چیست و چگونه باید توسعه و پرورش یابد، وجود دارد (Ingram, LaForge, & Leigh, 2002). با مرور ادبیات نظری پراکنده و کم در این زمینه دو دیدگاه نسبت به استراتژی فروش وجود دارد: ۱. استراتژی فروش در سطح فردی (نیروی فروش)<sup>۳</sup> و ۲. استراتژی فروش در سطح شرکت<sup>۴</sup>. گرچه پژوهش‌هایی که در ارتباط با دیدگاه اول است، در ادبیات تجربی غالب هستند (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986)، پژوهش‌های اخیر استراتژی فروش را از یک عنصر صرفاً تاکتیکی در آمیخته ترویجی شرکت به سطح یک عنصر استراتژیک با تأثیراتی بر عملکرد شرکت‌ها ارتقاء داده‌اند (Albers, Mantrala, & Sridhar, 2009; Vorhies & Morgan, 2005; Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2008). واضح است، تلاش‌های انجام‌شده در جهت ارتقای درک پژوهشگران و افراد تجربی از این‌که استراتژی فروش چیست و چگونه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، کمک بسیار مهمی به غنی‌سازی ادبیات بازاریابی خواهد کرد (Ingram, 2004; Ingram, LaForge, & Leigh, 2002). از جمله نوآوری‌های این پژوهش این است که ۱. استراتژی بازاریابی به‌منزله‌ی پیش‌زمینه استراتژی فروش نیز بررسی شده است و تأثیر آن هم بر استراتژی فروش و هم بر عملکرد فروش به‌طور مستقل سنجیده شده است، ۲. در این پژوهش عملکرد فروش به‌صورت کاملاً جامع و از دو بعد مالی و غیرمالی بررسی شده است. در واقع با استفاده از معیارهای عینی و ذهنی، عملکرد فروش موردسنجش قرار گرفته است، ۳. رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش در ارتباط با محیط داخل و خارج سازمان بررسی شده است.

---

1. Corporate, Business and Marketing Strategy  
 2. Sales strategy  
 3. Salesperson-level  
 4. Corporate level

## بیان مسئله

همان‌طور که اشاره شد، چون از یک‌سو مطالعات تقریباً زیادی در مورد استراتژی بازاریابی و نتایج عملکردی آن انجام شده است و از سوی دیگر، مطالعات بسیار اندک و پراکنده‌ای در مورد استراتژی فروش انجام شده است، پژوهشگران سمت‌وسوی پژوهش خود را بیشتر به تبیین و توسعه استراتژی فروش متمایل کرده‌اند و تأثیر آن را بر عملکرد فروش شناسایی نموده‌اند. البته استراتژی بازاریابی و تأثیرهای عملکردی آن نیز به‌منزله‌ی پیش‌زمینه استراتژی فروش بررسی شده است. بنابراین، مسئله‌ی اصلی در این پژوهش این است که استراتژی فروش چه تأثیری بر عملکرد فروش (مالی و غیرمالی) می‌گذارد و نقش متغیرهای تعدیل‌کننده و همچنین پیش‌زمینه آن (استراتژی بازاریابی) در این میان چیست. از این‌رو، پژوهشگران با بررسی اثر استراتژی فروش بر عملکرد فروش، الگویی بدین‌منظور ارائه داده‌اند. مهم‌ترین ضرورتی که در انجام این پژوهش وجود داشت، از دو نگاه تئوریک و کاربردی قابل‌تأمل است. از نظر تئوریک همان‌طور که گفته شد، مفهوم جدید استراتژی فروش و نگاه استراتژیک پژوهشگران به کار ویژه فروش، به‌تازگی در ادبیات بازاریابی مطرح شده است و پژوهشگران پیشین تأکید زیادی داشته‌اند که این مفهوم و رویکرد نیازمند تبیین بیشتری است. همچنین از نگاه کاربردی باید گفت، مشکل عمده‌ای که بسیاری از صنایع کشور ما سال‌هاست با آن سروکار دارند، بحث فروش و دید کوتاه‌مدتی است که همیشه در این حوزه وجود داشته است و گاهی مانع دستیابی سازمان‌ها به اهداف استراتژیک و بلندمدت‌شان شده است. در واقع هیچ‌گاه اثرات استراتژیک دیدن فروش بر عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار نگرفته است؛ از این‌رو، انجام چنین پژوهشی حائز اهمیت فراوانی است. با توجه به این‌که مفهوم استراتژی فروش، مفهومی جدید در ادبیات بازاریابی بوده و کمتر پژوهشگری فروش را در سطح استراتژیک سازمان دیده است، توجه به این نکته یعنی جدید بودن مفهوم استراتژی فروش، تبیین و توسعه این مفهوم و کمک به غناسازی ادبیات بازاریابی، مبنا و منطق تعریف اهداف این پژوهش است. همچنین این‌که چگونه و تا چه حد تدوین درست استراتژی فروش می‌تواند با عملکرد در ارتباط باشد و آن را بهبود دهد و چه متغیرهایی بر این رابطه اثر می‌گذارند مبنای دیگر تعریف اهداف پژوهش است؛ از این‌رو، این پژوهش دارای دو هدف کلیدی است: ۱. کمک به ادبیات بازاریابی برای افزایش درک پژوهشگران و دانشگاہیان از استراتژی فروش و عناصر کلیدی آن از طریق توسعه و بهبود این مفهوم، ۲. اثبات رابطه اساسی بین استراتژی بازاریابی و فروش و عملکرد. الگوی طراحی‌شده، متغیرهایی که به‌نظر می‌رسد از نظر تئوریک بر رابطه‌ی استراتژی فروش و عملکرد تأثیر می‌گذارند را نیز بررسی کرده است.

سؤال‌های اصلی که در مسیر انجام این پژوهش تلاش شده است تا به آنها پاسخ داده شود به دو دسته اصلی و فرعی تقسیم می‌شوند که به شرح زیر هستند.

سؤال اصلی: الگوی تأثیر استراتژی فروش بر عملکرد فروش دارای چه مؤلفه‌هایی است؟ سؤال‌های فرعی:

۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی فروش کدام است؟
۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استراتژی بازاریابی کدام است؟
۳. متغیرهای تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین، عدم اطمینان تقاضا، شدت رقابت و تحولات تکنولوژی<sup>۱</sup> در رابطه میان استراتژی فروش و عملکرد چه تأثیری می‌گذارند؟ این پژوهش دارای هفت فرضیه اساسی به شرح زیر است:
  - فرضیه (۱): استراتژی فروش بر عملکرد فروش، تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - فرضیه (۲): استراتژی بازاریابی بر عملکرد فروش، تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - فرضیه (۳): استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش، تأثیر مثبت و معناداری دارد.
  - فرضیه (۴): رهبری تحول‌آفرین بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش، اثر تعدیل‌کننده مثبت دارد.
  - فرضیه (۵): عدم اطمینان تقاضا بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش، اثر تعدیل‌کننده معکوس دارد.
  - فرضیه (۶): شدت رقابت بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش، اثر تعدیل‌کننده معکوس دارد.
  - فرضیه (۷): تحولات تکنولوژیک بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش، اثر تعدیل‌کننده معکوس دارد.

## ادبیات پژوهش

### استراتژی فروش

نگرش فعلی از استراتژی فروش این است که این مفهوم از مدیریت نیروهای فروش فراتر رفته، به مدیریت کل کار ویژه فروش مربوط می‌شود (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2009). این دیدگاه به ما اجازه می‌دهد تا استراتژی فروش را در سطح کار ویژه فروش و نه صرفاً در سطوح عملیاتی شرکت، مفهوم‌سازی کنیم (Johnston & Marshall, 2009). براساس توصیه‌ها و

---

1. Transformational leadership, Demand uncertainty, Competitive intensity, Technological turbulence

نظریه‌هایی که در ادبیات اندک استراتژی فروش یافت شد، می‌توان این تعریف را از استراتژی فروش ارائه داد: استراتژی فروش حوزه‌ای است که براساس آن یک شرکت در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیم‌های مرتبط با تخصیص منابع کمیاب فروش (مانند نیروی انسانی، تلاش‌های فروش، پول) درگیر می‌شود تا بتواند روابط با مشتریان را بر مبنای ارزش هر یک از آنان برای شرکت مدیریت کند (Campbell-Hunt, 2000; Venkatraman, 1989).

### عناصر استراتژی فروش

برخلاف اهمیت استراتژی فروش، هنوز اتفاق نظری در مورد عناصر استراتژی فروش وجود ندارد. اما مطالعات اخیر، به توافقاتی رسیده است که یک استراتژی فروش اثربخش بایستی مواردی مانند بخش بندی بازار، هدف‌گیری و اولویت‌بندی مشتریان، تعیین اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف و رویکرد استفاده از کانال‌های متعدد فروش<sup>۱</sup> را پوشش دهد (Chrzanowski & Leigh, 1998; Ingram, LaForge, Avila, Schwegker, & Williams, 2001). بخش بندی بازار یعنی فرایند بخش‌بخش کردن بازار به زیرمجموعه‌هایی متمایز از مشتریان که رفتار و نیازهای مشابهی دارند. هدف‌گیری بازار بعد از بخش بندی بازار انجام می‌شود و عبارت است از عمل ارزیابی و مقایسه گروه‌های شناسایی شده و انتخاب یک یا چند گروه از آنها که پتانسیل بیشتری دارند. بنابراین، گام دوم تعریف گروه‌های مختلف مشتریان، اولویت‌بندی آنها براساس اهمیت بالقوه آنها برای شرکت و در نهایت تطبیق فعالیت‌های فروش متناسب با هر یک یا هر گروه از مشتریان است (Keegan & Sclegelmilch, 2001). بعد سوم یعنی توسعه اهداف ارتباطی و الگوهای فروش، به اقدامات سیستماتیکی اطلاق می‌شود که شرکت در جهت توسعه اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف برای دستیابی به هر یک از مشتریان انجام می‌دهد (Chrzanowski & Leigh, 1998; Spiro, Rich, & Stanton, 2008). اهداف ارتباطی (الگوهای فروش) از مبادلات داد و ستدی محض<sup>۲</sup> تا مبادلات مشارکتی<sup>۳</sup> در تغییر است (Ingram, LaForge, Avila, Schwegker, & Williams, 2001). سرانجام، چهارمین بعد به استفاده سیستماتیک از کانال‌های فروش متعدد (مانند نیروی فروش، توزیع کنندگان، بازاریابی تلفنی، اینترنت و غیره) گفته می‌شود که یک شرکت برای اداره کردن فعالیت‌های فروش و بهتر

- 
1. Customer Segmentation, Customer Prioritization and Targeting, Relationship Objectives and Selling Models, Use of Multiple Sales Channels
  2. Pure Transactional Exchanges
  3. Collaborative Exchanges

برآورده کردن نیازهای مشتریان استفاده می‌کند ( Jindal, Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2007; Zoltners, Sinha, & Zoltners, 2001).

در این پژوهش، پژوهشگران یک فرایند دو مرحله‌ای را برای دستیابی به بینشی جامع در مورد قلمرو سازه استراتژی فروش و عناصر کلیدی آن انجام داده‌اند. در مرحله اول، یک بررسی جامع از ادبیات بازاریابی و فروش به عمل آمد که نتایج آن به همراه مقایسه با پژوهش حاضر، در جدول شماره (۱) ارائه شده است. در واقع از بررسی پیشینه پژوهش برای تبیین مفهوم استراتژی فروش و عناصر تشکیل دهنده آن استفاده شد. در مرحله دوم، پژوهشگران ۲۶ مصاحبه‌ها با مدیران یا معاونت‌های فروش در شرکت‌های مورد بررسی و با هدف تکمیل یافته‌های به دست آمده از ادبیات به عمل آوردند. در واقع مطالعه کیفی پژوهش با هدف بومی-سازي مفهوم استراتژی فروش، عناصر تشکیل دهنده آن و سایر متغیرهایی که در الگوی پژوهش به کار رفته است، انجام شد.

جدول ۱. نتایج بررسی مطالعات پیشین در مورد استراتژی فروش

عناصر استراتژی فروش								مطالعه
تدوین برنامه مدیریت فروش	فرایند / رفتارهای فروش	ارایه ارزش	سیستم نظارت / جبران خدمات / کنترل فروش	استفاده از کانال‌های متعدد فروش	اهداف ارتباطی و الگوهای فروش	هدف‌گیری مشتری و تطبیق شیوه فروش	بخش بندی مشتری	
در سطح نیروی فروش:								
	✓							Weitz (1978)
	✓							Weitz, Sujana, Sujana (1986)
	✓				✓			De Vincentis, Rackham (1999)
	✓							Fang, Evans, Landry (2005)
این پژوهش عناصر استراتژی‌های فروش را مدنظر نداشته است و تنها اقدام به گونه‌شناسی استراتژی‌های فروش شده است.								مقارنه عابد (۱۳۸۷)
در سطح شرکت								
✓					✓	✓		Rangaswamy, Sinha, Zoltners (1990)
			✓					Oliver, Anderson (1994)
				✓	✓	✓	✓	Chrzanowski Leigh (1998)
✓			✓	✓	✓			Slater, Olson (2000)

عناصر استراتژی فروش								مطالعه
تدوین برنامه مدیریت فروش	فرایند / رفتارهای فروش فروشنده‌ها	ارایه ارزش	سیستم نظارت/ جبران خدمات / کنترل فروش	استفاده از کانال‌های متعدد فروش	اهداف ارتباطی و الگوهای فروش	هدف‌گیری مشتری و تطبیق شیوه فروش	بخش‌بندی مشتری	
				✓	✓	✓	✓	Ingram, LaForge, Leigh (2002)
				✓	✓	✓	✓	Jobber, Lancaster (2003)
				✓	✓	✓		Ingram (2004)
				✓	✓	✓	✓	The Sales Educators (2005)
				✓		✓	✓	Chally Group Report (2007)
				✓	✓			Spiro, Rich, Stanton (2008)
✓				✓	✓	✓	✓	Johnston, Marshall (2009)
	✓	✓		✓			✓	Zoltners, Sinha, Lorimer (2009)
				✓	✓	✓	✓	Panagopoulos, Avlonitis (2010)
				✓	✓	✓	✓	پژوهش حاضر

### استراتژی بازاریابی

کانون اصلی استراتژی بازاریابی، تخصیص مناسب و هماهنگ کردن فعالیت‌ها و منابع بازاریابی برای تأمین اهداف عملیاتی شرکت از حیث یک بازار- محصول خاص، است. یک استراتژی خوب طراحی شده که از پنج جزء قلمرو، اهداف کلی و اهداف عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی، هم‌افزایی تشکیل می‌شود، می‌تواند تأثیر زیادی بر عملکرد بگذارد (Walker, Boyd, Mullins, & Larreche, 2003). همچنین با توجه به این که استراتژی‌های سازمانی باید با یکدیگر هماهنگ و دارای هماهنگی استراتژیک باشند، می‌توان گفت استراتژی فروش تحت تأثیر استراتژی بازاریابی قرار می‌گیرد.

### رهبری تحول آفرین

اجرای مؤثر استراتژی مستلزم انسجام و هماهنگی عملیات داخلی است که نقش و اهمیت قابلیت‌های رهبری در این امر بسیار مهم است (Ingram, LaForge, & Leigh, 2002; Snow & Hambrick, 1980). رهبران تحول‌آفرین با پرورش فضایی از ارتباطات باز و آزاد،

می‌توانند تعهد بسیار بالایی را در اعضا نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان ایجاد کنند (Berson & Avolio, 2004). این تعهد در مورد اجرای استراتژی فروش بسیار مهم‌تر محسوب می‌شود؛ زیرا فروشندگانش مجربان کلیدی استراتژی فروش سازمان در سطوح مشتریان، هستند. قابلیت‌های رهبری تحول‌آفرین می‌تواند شرایط مناسبی را برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی فروش فراهم آورد و اهداف سازمان را با اهداف فروشندگانش هماهنگ کند و در نهایت منجر به بهبود عملکرد فروش و سازمان شود (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2009).

### عدم اطمینان تقاضا

از دید بسیاری از نویسندگان، عدم اطمینان تقاضا ویژگی مهم محیطی است که با استراتژی فروش در تعامل است. این فرض با این نگرش که واحد فروش مقدماً مسئول ایجاد تقاضا است، سازگار می‌باشد (Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). عدم اطمینان تقاضا می‌تواند نتیجه مستقیم تغییرات مستمر در ترجیحات مشتریان باشد که مستلزم این است تا فروشندگان به‌طور مرتب این تغییرات را تحت نظر داشته باشند. افزون‌بر این، غیرقابل پیش‌بینی بودن تقاضا، فروشندگان را مجبور می‌کند تا اطلاعاتی را از مشتریان برای کاهش سطح عدم اطمینان جمع‌آوری کنند (Jaworski & Kohli, 1993). بنابراین، سازمان‌ها با انجام رفتارهای معقولانه تغییرات ترجیحات مشتریان را در بازارهای متغیر شناسایی کرده، استراتژی‌های فروش خود را در جهت بهبود عملکرد، با این تغییرات تطبیق می‌دهند.

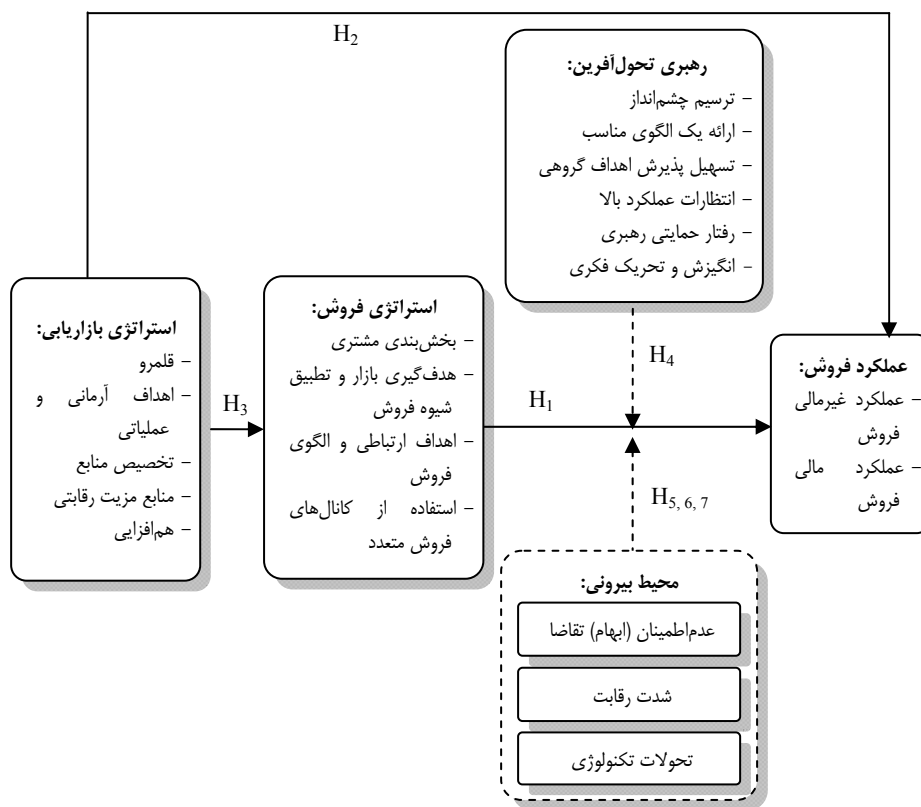
### شدت رقابت

زمانی که میزان رقابت تشدید می‌شود، نتیجه رفتارهای شرکت دیگر قطعی و مشخص نیست و حالتی تصادفی و اتفاقی به خود می‌گیرد؛ زیرا رفتارها شدیداً تحت تأثیر اقدامات و اقتضائاتی است که توسط رقبای انجام می‌شود. زمانی که رقابت کم است، شرکت‌ها می‌توانند با سیستم‌های فعلی خود به فعالیت خود ادامه دهند و تقریباً بسیاری از اتفاقات و عوامل قابل پیش‌بینی و روشن است. اما وقتی که رقابت شدید است، شرکت‌ها مجبورند خود را با شرایط وفق داده، دست به اقدامات خطرپذیر بزنند که این اقدامات نیازمند یادگیری و شناسایی برای درهم شکستن جنگ‌های قیمتی و تبلیغاتی رقبای است. استراتژی‌ها به شدت تحت تأثیر محیط هستند؛ از این رو، شدت رقابت به منزله‌ی عاملی محیطی می‌تواند تأثیر زیادی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها داشته، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Dess & Beard, 1984; Zahra & Covin, 1995).



### تحولات تکنولوژی

اسلاتر و نارور (۱۹۹۴)، تحولات تکنولوژی را میزان و غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات در تکنولوژی‌های تولیدی و خدماتی تعریف می‌کنند (Slater & Narver, 1994). مطالعات قبلی بر اهمیت تکنولوژی و تغییرات آن و تأثیرات آن بر عملکرد سازمان تأکید کرده‌اند و آن را مزیتی رقابتی در مقابل رقبا به‌شمار آورده‌اند، در این میان می‌توان به مطالعات آتری و همکاران (۲۰۰۵)، کاتیلیر (۲۰۰۶) و مالهوترا (۲۰۰۱) اشاره کرد. در واقع تحولات تکنولوژی یکی از متغیرهای مهم عدم اطمینان محیطی محسوب می‌شود که می‌تواند تأثیرات زیادی بر عملکرد بگذارد (Autry, Griffis, Goldsby, & Bobbitt, 2005; Cotteleer, 2006; Malhotra, 2001; Heine, & Grover, 2001). براساس بررسی گسترده ادبیات بازاریابی که چکیده آن ارائه شد، الگوی پژوهش در نمودار شماره (۱) ارائه شده است.



نمودار ۱. الگوی نظری پژوهش

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، اکتشافی، توصیفی و کاربردی است. به بیان دیگر، این پژوهش دارای استراتژی تلفیقی<sup>۱</sup> (کمی و کیفی) از نوع روش اکتشافی است (کرسول و پلانوکلاک، ۱۳۸۷). جامعه پژوهش متشکل از مدیران فروش و بازاریابی شرکت‌های صنایع غذایی عضو بورس اوراق بهادار است. تعداد شرکت‌های فعال در این صنعت و عضو بورس، ۲۲ شرکت می‌باشد. در مطالعه کیفی از ۲۶ نفر از مدیران شرکت‌های عضو بورس به روش نمونه‌گیری گلوله برفی و در مطالعه کمی نیز از سایر مدیران و صاحب نظران شرکت‌های صنایع غذایی یعنی ۶۶ نفر، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، داده‌ها جمع‌آوری شد. مصاحبه‌های کیفی تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر به اشباع تئوریک رسید. پرسشنامه پژوهش نیز شامل ۹۲ سؤال بسته براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است. مؤلفه‌ها و شاخص‌های متغیرها، مبتنی بر مرور ادبیات نظری و مطالعات کیفی پژوهشگران است. استراتژی فروش براساس چهار مؤلفه و با استفاده از مطالعات اینگرام، لافورج و لی (۲۰۰۲)، جانستون و مارشال (۲۰۰۹) و پاناگوپولوس و اولونیتیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)؛ استراتژی بازاریابی براساس پنج عنصر و براساس مطالعه واکر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)؛ رهبری تحول‌آفرین براساس شش مؤلفه و با استفاده از مطالعه پودساکوف، مک‌کنزی، مورمان و فتر<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)؛ متغیرهای عدم اطمینان تقاضا، شدت رقابت و تحولات تکنولوژی با استفاده از مطالعات جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) و گاتیگنون و ژرب<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) و در نهایت عملکرد رفتاری و مالی فروش نیز با استفاده از مطالعات باباکوس و همکاران (۱۹۹۶) و هانت و پرت<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) اندازه‌گیری شده‌اند. گفتنی است، برای سنجش عملکرد مالی فروش، از معیار حجم فروش - با استفاده از داده‌های منتشرشده توسط بورس اوراق بهادار تهران - به علاوه نظر مدیر فروش (ترکیبی از معیارهای عینی و ذهنی) و برای اندازه‌گیری عملکرد غیرمالی (رفتاری) فروشندگان، تنها از روش سوال از مدیران فروش (معیار ذهنی) استفاده شده است.

1. Mixed research

2. Ingram, LaForge and Leigh; Johnston and Marshall, Panagopoulos and Avlonitis

3. Walker et al.

4. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter

5. Jaworski and Kohli; Gatignon and Xuereb

6. Babakus et al., Hunter and Perreault

### روایی و پایایی ابزار سنجش

برای افزایش اعتبار پژوهش، از روایی صوری و روایی همگرا (با معیار میانگین واریانس استخراج شده AVE)<sup>۱</sup> استفاده شده است. برای سنجش اعتبار صوری، پرسشنامه اولیه در اختیار هشت نفر از خیرگان صنعت قرار داده شد و اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال شد. مقدار AVE نیز برای متغیرهای پژوهش عبارتند از: استراتژی بازاریابی (۰/۶۲۷)، استراتژی فروش (۰/۸۰۷)، استراتژی فروش\*رهبری تحول آفرین (۰/۷۹۴)، استراتژی فروش\*شدت رقابت (۰/۷۰۱)، استراتژی فروش\*تحولات تکنولوژی (۰/۸۲۴)، استراتژی فروش\*عدم اطمینان تقاضا (۰/۸۲۳)، رهبری تحول آفرین (۰/۵۹۶)، شدت رقابت (۰/۵۸۶)، تحولات تکنولوژی (۰/۵۹۷)، عدم اطمینان تقاضا (۰/۵۰۴)، عملکرد نیروهای فروش (۰/۹۲۰). شاخص AVE برای تمامی متغیرهای پژوهش بالای ۰/۵ است؛ از این رو، روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. برای سنجش پایایی از ضریب پایایی CCR<sup>۲</sup> استفاده شد که عبارت است از: استراتژی بازاریابی (۰/۸۹۲)، استراتژی فروش (۰/۹۴۴)، استراتژی فروش\*رهبری تحول آفرین (۰/۹۸۹)، استراتژی فروش\*شدت رقابت (۰/۹۷۹)، استراتژی فروش\*تحولات تکنولوژی (۰/۹۸۲)، استراتژی فروش\*عدم اطمینان تقاضا (۰/۹۸۲)، رهبری تحول آفرین (۰/۸۳۷)، شدت رقابت (۰/۷۲۴)، تحولات تکنولوژی (۰/۸۰۴)، عدم اطمینان تقاضا (۰/۷۹۳) و عملکرد نیروهای فروش (۰/۹۵۸). تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر است و نشان از پایایی بالای ابزار اندازه گیری دارد.

### یافته‌های پژوهش

برای تحلیل کیفی از روش تحلیل محتوا و برای تحلیل کمی و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و مدل پژوهش از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شده است. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه نیز در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

1. Average Variance Extracted  
2. Composite Construct Reliability

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه								متغیر	
مطالعه کیفی				مطالعه کمی					
جنسیت		مرد		زن		مرد		زن	
		٪۸۵		٪۱۵		٪۷۳		٪۲۷	
پست سازمانی		مدیر فروش		مدیر بازاریابی و فروش		مدیر بازاریابی و فروش		سایر	
		٪۴۰/۵		٪۴۲/۵		٪۱۲		٪۸/۹	
سطح تحصیلات		فوق دیپلم		لیسانس		فوق لیسانس		دکتری	
		٪۶/۴		٪۶۳		٪۲۵/۶		٪۵	

### مطالعات کیفی (تحلیل محتوا)

از روش تحلیل محتوای قیاسی برای پاسخ‌های ارائه‌شده به پرسش‌های باز در مصاحبه عمیق استفاده شده است. مصاحبه‌شوندگان در هر شرکت مطابق با چارچوب، پرسش‌های باز مصاحبه عمیق، پاسخ‌هایی را ارائه دادند که این پاسخ‌ها توسط پژوهشگر دسته‌بندی شدند. بدین شکل که پاسخ‌های ارائه‌شده براساس نوع و محتوایشان در یکی از مقوله‌های پژوهش، دسته‌بندی شده، به‌منزله‌ی ملاک ارزشیابی آن مقوله تعریف و تعیین شدند و درنهایت در هر سازمان مشخص شد که با توجه به محتوای پاسخ‌های ارائه‌شده، هریک از مفاهیم، زیرمجموعه کدام یک از مقوله‌ها قرار می‌گیرند. این دسته‌بندی‌ها در رابطه با پانزده شرکت بررسی شد و در هر شرکت با هر تعداد فرد واجد شرایط (شامل مدیران و معاونان بازاریابی و فروش) که در دسترس پژوهشگر بودند مصاحبه عمیق انجام شد. به‌طور میانگین در هر سازمان، با دو نفر و درنهایت جمعاً با ۲۶ نفر مصاحبه عمیق انجام شد. از مصاحبه‌های ۲۰ تا ۲۴، تقریباً پژوهشگر به اشباع تئوریک رسید و دیگر مطالب و مفاهیم جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نمی‌شد، اما برای اطمینان خاطر، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد تا نتایج به‌طور کامل و جامع‌تری جمع‌بندی شوند. درنهایت ۱۲۰ ملاک ارزشیابی (مفاهیم مستخرج) برای مضمون‌ها و به‌تبع آن مقوله‌های پژوهش به‌دست آمد. از نتایج این مطالعه در تدوین الگوی نهایی پژوهش، استخراج شاخص‌ها و تهیه پرسشنامه استفاده شد.

### پایایی روش تحلیل کیفی

برای محاسبه پایایی روش پژوهش کیفی، از ضریب پایایی ویلیام اسکات (۱۹۵۵)، مطابق با رابطه زیر استفاده شده است.

$$P_i = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e} \quad \text{رابطه (۱)}$$

که در آن:  $P_o$  = درصد توافق مشاهده شده؛  $P_e$  = درصد توافق موردانتظار.  
 اگر  $P_i$ ، صفر باشد؛ یعنی توافق و مشابهت بین دو کدگذار وجود ندارد و اگر  $P_i$ ، ۱ باشد؛ یعنی نتایج دو کدگذار کاملاً شبیه به هم هستند (بدیعی، ۱۳۷۵). پایایی روش کیفی پژوهش حاضر مطابق با پنج دسته مضمون به شرح جدول شماره (۳) است.

جدول ۳. پایایی روش تحلیل کیفی

ردیف	مضمون	مولفه	مقدار پایایی بر اساس فرمول اسکات
۱	استراتژی فروش	بخش بندی مشتری	۰/۷۷۲۵۶۶
۲		هدف گیری مشتری و تطبیق شیوه فروش	
۳		اهداف ارتباطی و الگوی فروش	
۴		استفاده از کانال های متعدد فروش	
۵	استراتژی بازاریابی	قلمرو	۰/۷۳۲۶۸۹
۶		اهداف بازاریابی	
۷		تخصیص منابع	
۸		منابع مزیت رقابتی	
۹		هم افزایی	
۱۰	رهبری تحول آفرین	ترسیم چشم انداز	۰/۷۴۲۳۶۱
۱۱		ارائه یک الگوی مناسب	
۱۲		تسهیل پذیرش اهداف گروهی	
۱۳		انتظارات عملکرد بالا	
۱۴		رفتار حمایتی رهبری	
۱۵		انگیزش و تحریک فکری	
۱۶	محیط بیرونی	عدم اطمینان تقاضا	۰/۸۵۸۷۵۲
۱۷		شدت رقابت	
۱۸		تلاطم تکنولوژیک	
۱۹	عملکرد فروش	عملکرد مالی (ستانده ای)	۰/۷۹۶۵۳۱
۲۰		عملکرد غیر مالی (رفتاری)	

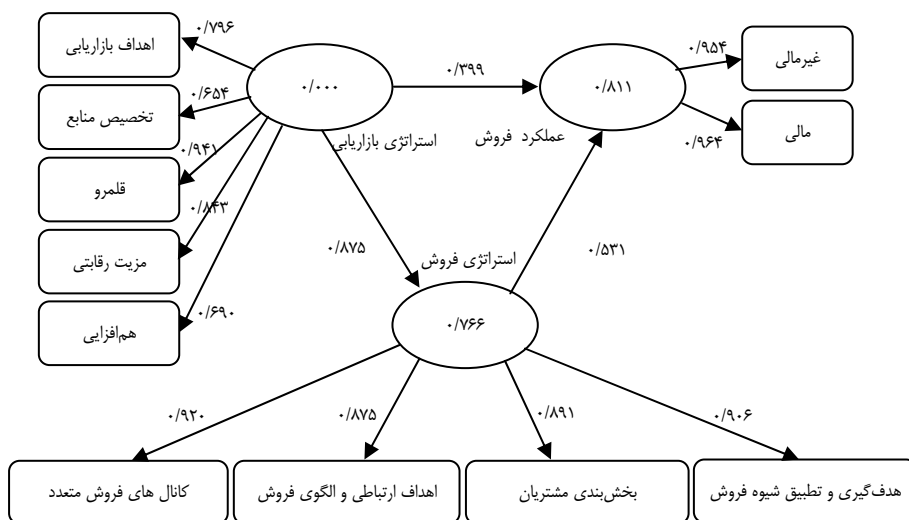
### تجزیه و تحلیل کمی

جدول شماره (۴)، ضرایب همبستگی را نشان می‌دهد. ضرایبی که در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار بودند، با علامت (\*\*) و ضرایبی که در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودند، با علامت (\*) مشخص شده‌اند. ضرایبی که علامت خاصی ندارند در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار نیستند و نشان از عدم وجود رابطه معنادار بین دو متغیر است. ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم و ضریب منفی نیز نشانه رابطه منفی و عکس بین دو متغیر است.

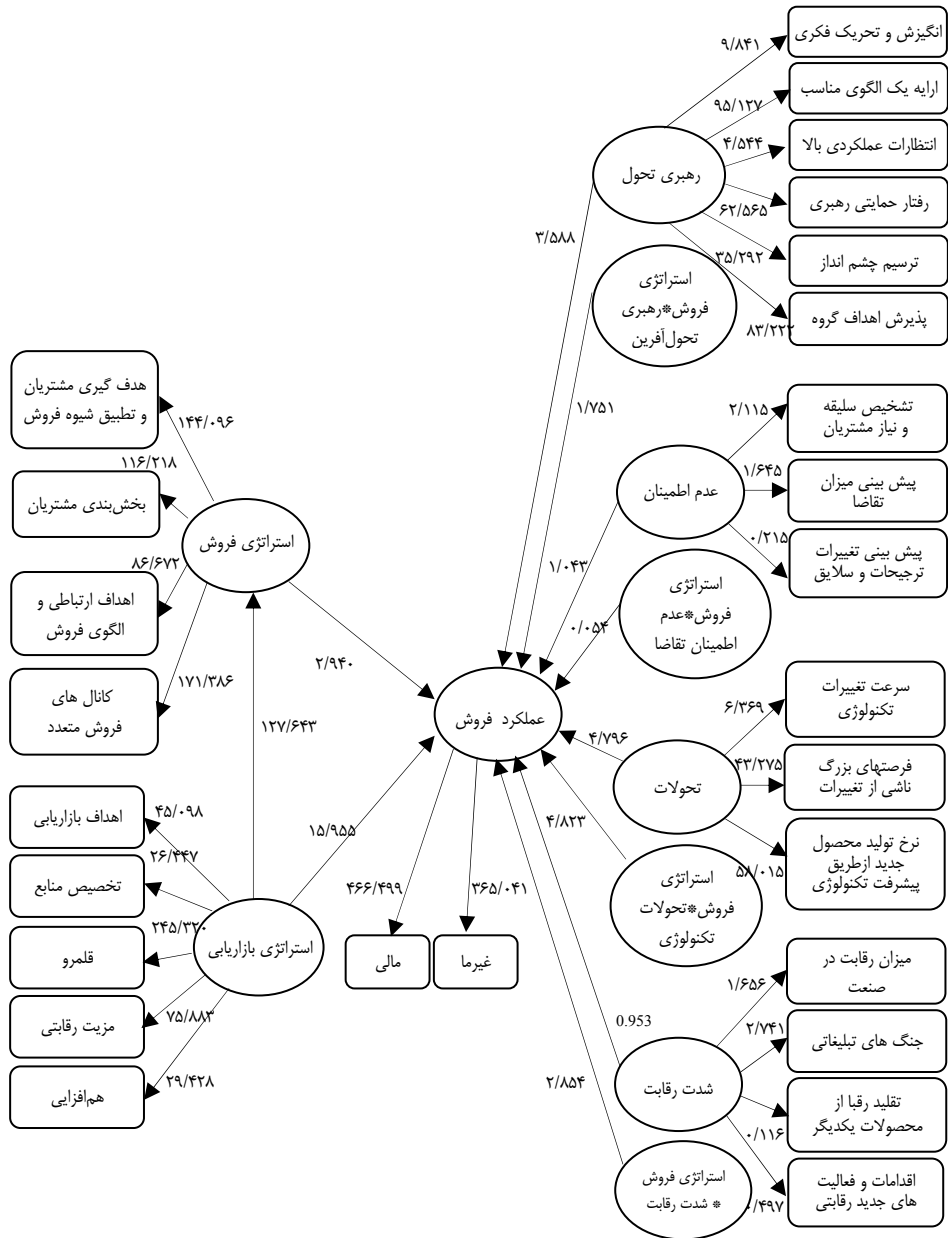
جدول ۴. ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)	(۱۱)
۱. استراتژی بازاریابی	۱										
۲. استراتژی فروش	۰/۶۳۵**	۱									
۳. استراتژی فروش * شدت رقابت	۰/۸۷۷**	۰/۹۱۰**	۱								
۴. استراتژی فروش * تحولات تکنولوژی	۰/۸۳۳**	۰/۹۱۸**	۰/۸۸۶**	۱							
۵. استراتژی فروش * رهبری تحول آفرین	۰/۸۵۴**	۰/۹۵۷**	۰/۸۸۰**	۰/۸۷۳**	۱						
۶. استراتژی فروش * عدم اطمینان تقاضا	۰/۶۲۱**	۰/۷۹۱**	۰/۶۵۷**	۰/۷۱۳**	۰/۸۳۱**	۱					
۷. شدت رقابت	۰/۱۳۲	۰/۳۳۹*	۰/۴۱۶**	۰/۳۰۱*	۰/۳۶۵*	۰/۲۹۵*	۱				
۸. تحولات تکنولوژی	۰/۴۵۵**	۰/۴۷۱**	۰/۵۳۷**	۰/۷۶۱**	۰/۴۵۱**	۰/۲۵۵**	۰/۳۲۶*	۱			
۹. رهبری تحول آفرین	۰/۶۴۰**	۰/۷۰۳*	۰/۶۵۶**	۰/۶۴۵**	۰/۸۶۷**	۰/۴۹۰**	۰/۳۵۴**	۰/۴۱۴**	۱		
۱۰. عملکرد فروش	۰/۸۶۳**	۰/۸۷۹**	۰/۸۷۱**	۰/۸۱۲**	۰/۷۹۷**	۰/۶۲۳**	۰/۳۱۸*	۰/۴۴۱**	۰/۷۶۵**	۱	
۱۱. عدم اطمینان تقاضا	۰/۳۱۵*	۰/۳۳۹*	۰/۳۲۸*	۰/۳۳۷**	۰/۴۰۱*	۰/۱۰۱/	۰/۱۹۰/	۰/۳۴۷*	۰/۴۲۶**	۰/۴۴۴**	۱

به دلیل اندازه پایین نمونه و عدم نرمال بودن توزیع متغیر پاسخ، برای تحلیل داده‌ها از روش کمترین توان دوم جزئی (PLS) استفاده شده است. باتوجه به نمودار شماره (۲) می‌توان گفت، متغیرهای استراتژی فروش و بازاریابی روی هم رفته ۸۱/۱ درصد از واریانس متغیر عملکرد فروش را توضیح می‌دهند. باتوجه به ضریب تعیین متغیر استراتژی فروش (۰/۷۶۶)، متغیر استراتژی بازاریابی به تنهایی ۷۶/۶ درصد از تغییرات متغیر استراتژی فروش را موجب می‌شود. باتوجه به نمودار شماره (۳) و براساس آماره t محاسبه شده می‌توان گفت، متغیر رهبری تحول-آفرین بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش اثر معناداری در سطح اطمینان نود درصد داشته است. متغیر عدم اطمینان تقاضا بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش اثر معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد نداشته است و متغیر تحولات تکنولوژی و شدت رقابت بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش، اثر معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد داشته‌اند.



نمودار ۲. مدل پژوهش بدون حضور متغیر تعدیل گر در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار ۳. مدل پژوهش با حضور تمام متغیرهای تعدیل گر در حالت معناداری ضرایب (t-value)



برای تأیید ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برخی از ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار بوده (مقدار سطح معناداری کمتر از یک درصد است) و با علامت (\*\*\*) مشخص شده‌اند، برخی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده‌اند و با علامت (\*) مشخص شده‌اند. ضرایبی که علامت خاصی ندارند در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار نیستند و نشان از عدم‌روایی و اعتبار لازم هستند. نتایج تحلیل عاملی در دو سطح خطای پنج و یک درصد در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج بارهای عاملی (Loading factor)

متغیرهای مشاهده شده	بازاریابی	استراتژی فروش	استراتژی فروش عملکرد	رهبری تحول آفرین	عدم اطمینان تقاضا	تکنولوژی تحولات	شدت رقابت
اهداف بازاریابی	**/۷۹۶						
تخصیص منابع	**/۶۵۴						
قلمرو	**/۹۴۱						
مزیت رقابتی	**/۸۴۳						
هم افزایی	**/۶۹۰						
کانال‌های فروش متعدد		**/۹۲۰					
اهداف ارتباطی و الگوی فروش		**/۸۷۵					
بخش‌بندی مشتریان		**/۸۹۱					
هدف‌گیری مشتری و تطبیق شیوه فروش		**/۹۰۶					
عملکرد مالی			**/۹۵۴				
عملکرد غیرمالی			**/۹۰۴				
انگیزش و تحریک فکری				**/۴۲۲			
ارائه الگوی مناسب				**/۸۹۷			
انتظارات عملکردی بالا				**/۲۱۶			
رفتار حمایتی رهبری				**/۸۳۵			
ترسیم چشم‌انداز				**/۷۳۰			
تسهیل پذیرش اهداف گروهی				**/۸۴۷			
تشخیص سلیقه و نیاز مشتریان					**/۶۲۲		
پیش‌بینی میزان تقاضا					**/۴۵۷		
پیش‌بینی تغییرات ترجیحات و سلايق					-/۰۹۸		
سرعت تغییرات تکنولوژی						**/۴۴۶	
فرصت‌های بزرگ ناشی از تکنولوژی						**/۸۶۷	
تولید محصول جدید با پیشرفت تکنولوژی						**/۹۱۶	
میزان رقابت در صنعت						**/۴۹۰	
تعداد جنگ‌های تبلیغاتی						**/۷۰۶	
تقلید رقبا از یکدیگر						-/۰۲۸	
اقدامات و فعالیت‌های جدید رقابتی						-/۰۱۷۲	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به ضریب مسیر مثبت و آماره  $t$  مشاهده شده که در جدول شماره (۶)، برای تمام فرضیه‌ها مشخص شده است، این نتایج به‌دست آمد: ۱. استراتژی فروش در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر عملکرد فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد. ۲. استراتژی بازاریابی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر عملکرد فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد. ۳. استراتژی بازاریابی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر استراتژی فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد. ۴. رهبری تحول‌آفرین بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری ندارد. اما در سطح اطمینان نود درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد (آماره  $t$  خارج بازه  $1/64 - 1/64 + 1/64$  قرار دارد). ۵. عدم‌اطمینان تقاضا بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر معناداری ندارد (آماره  $t$  درون بازه  $1/96 - 1/96 + 1/96$  قرار دارد). ۶. شدت رقابت بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر معکوس و معناداری دارد و ۷. تحولات تکنولوژی بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر معکوس و معناداری دارد.

جدول ۶. اثرات مستقیم، آماره  $t$  و نتیجه فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره $t$	ضریب استاندارد ( $\beta$ )	فرضیه‌های پژوهش
تأیید می‌شود	۴/۰۵۴***	۰/۵۳۱	استراتژی فروش ← عملکرد فروش
تأیید می‌شود	۳/۵۲۲***	۰/۳۹۹	استراتژی بازاریابی ← عملکرد فروش
تأیید می‌شود	۳۵/۶۶۳***	۰/۸۷۵	استراتژی بازاریابی ← استراتژی فروش
تأیید می‌شود	۱/۷۵۱*	۰/۳۸۷	رهبری تحول‌آفرین* استراتژی فروش ← عملکرد فروش
تأیید نمی‌شود	-۰/۰۵۴	-۰/۰۱۰	عدم‌اطمینان تقاضا* استراتژی فروش ← عملکرد فروش
تأیید می‌شود	-۲/۸۵۴***	-۰/۱۴۰	شدت رقابت* استراتژی فروش ← عملکرد فروش
تأیید می‌شود	-۴/۸۲۳***	-۰/۸۹۰	تحولات تکنولوژی* استراتژی فروش ← عملکرد فروش

\*\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۵٪. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۰٪.

برخی از مهم‌ترین نتایج این پژوهش عبارتند از:

- بخش‌بندی مشتری براساس سوددهی هر مشتری برای سازمان، ویژگی‌های جمعیت-شناختی، رفتار خرید، استفاده و کاربرد محصول، منفعت موردانتظار و ارزش موردانتظار از محصول، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد فروش شود. این یافته با نتایج پژوهش پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰)، جانستون و مارشال (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

۲. هدف‌گیری بازار، تطبیق فعالیت‌های فروش برای هر مشتری، بهره‌گیری از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های فروش متفاوت و نیروهای فروش متخصص برای هر یک از مشتریان هدف و مشابه بودن قومیت فروشندگان با مشتری، موجب شده است که عملکرد فروشندگان بهبود یافته و رابطه آنها با مشتریان مستحکم‌تر شود. این یافته با نتایج پژوهش اینگرام (۲۰۰۴)، اینگرام، لافورج و لی (۲۰۰۲) و چرزانفسکی و لی (۱۹۹۸) مطابقت دارد.

۳. استفاده از کانال‌های فروش متعدد، موجب بهبود عملکرد فروش برخی سازمان‌ها شده است. بسیاری از شرکت‌هایی که خود را محدود به استفاده از یک یا چند کانال فروش کرده‌اند، عملکرد پایین‌تری داشته‌اند. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) در مقاله خود نیز به این نکته اشاره داشته‌اند و تعدد کانال‌های فروش را موجب بهبود عملکرد فروش دانسته‌اند.

۴. در استراتژی بازاریابی، تعیین قلمرو مناسب، تعیین اهداف بازاریابی برای بازار/ محصولات به صورت کمی و کیفی، تخصیص بهینه منابع میان فعالیت‌های بازاریابی، تعیین منابع مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی از طریق استفاده از منابع واحدهای مختلف در یک طرح و همچنین استفاده از قابلیت‌های مختلف شرکت‌های تابعه برای یکدیگر، موجب بهبود عملکرد فروش می‌شود. این یافته با نظرات واکر و همکاران (۲۰۰۳) نیز مطابقت دارد. واکر و همکاران در پژوهش خود اشاره کرده‌اند که استراتژی بازاریابی مناسب که از پنج جزء قلمرو، اهداف کلی و اهداف عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی، هم‌افزایی تشکیل می‌شود، تأثیر مثبتی بر عملکرد می‌گذارد.

۵. نه تنها هماهنگی استراتژی فروش با استراتژی بازاریابی منجر به بهبود عملکرد شده است، بلکه هرچه استراتژی بازاریابی بهتری تدوین شده و تمامی عناصر آن در تدوین آن در نظر گرفته شده باشد، استراتژی فروش نیز نتیجه بهتری دارد.

۶. رهبری تحول‌آفرین با رفتارها و اقدامات خاص مانند ترسیم چشم‌اندازی جذاب برای زیردستان، ارائه یک الگوی مناسب برای زیردستان، تسهیل پذیرش اهداف گروهی، داشتن انتظارات عملکردی بالا، رفتارهای حمایتی رهبری و انگیزش و تحریک فکری افراد، به بهبود رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش کمک می‌کند. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود به چنین نتیجه‌ای رسیده‌اند و رهبری تحول‌آفرین را عامل بسیار مهمی در بهبود عملکرد نیروهای فروش می‌دانند.

۷. با افزایش شدت رقابت، تعداد جنگ‌های تبلیغاتی، تقلید رقبا از محصولات یکدیگر و اقدامات و فعالیت‌های جدید رقابتی، استراتژی فروش بر عملکرد فروش تأثیر کمتری

گذاشته است. این یافته نیز با نتایج پژوهش‌های اسپيرو، ریچ و استانتون (۲۰۰۸) و چلی گروپ (۲۰۰۷) مطابقت دارد.

۸. هرچه سرعت تغییرات تکنولوژی، نرخ ایجاد فرصت‌های بزرگ ناشی از پیشرفت‌های تکنولوژی و نرخ تولید محصولات جدید افزایش می‌یابد، استراتژی فروش بر عملکرد فروش تأثیر کمتری گذاشته است. چنین نتیجه‌ای را می‌توان در مطالعات پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰)، اینگرام (۲۰۰۴)، اینگرام، لافورج و لی (۲۰۰۲)، زولتنز، سینها و لومیر (۲۰۰۹) نیز مشاهده کرد.

### **پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران**

۱. مدیران سازمان، فروش را تنها یک عملیات اجرایی و در سطح خرد در نظر نگیرند. بلکه نگاه مدیران به کار ویژه فروش به‌منزله‌ی یکی از مهم‌ترین بخش‌های سازمان، باید افزون‌بر نگاه عملیاتی یک نگاه استراتژیک نیز باشد.
۲. با تأیید رابطه استراتژی فروش بر عملکرد فروش ( $\beta = 0/531$ ،  $t = 4/054$ )، در تدوین استراتژی فروش، مدل ارائه‌شده و چهار بعد استراتژی فروش بایستی در نظر گرفته شود. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) و اینگرام، لافورج و لی (۲۰۰۲) معتقدند، تدوین استراتژی فروش براساس این چهار بعد منجر به بهبود عملکرد فروش می‌شود.
۳. بهتر است در صنایع غذایی بخش‌بندی مشتریان براساس عواملی چون سوددهی هر مشتری برای سازمان، ویژگی‌های جمعیت شناختی، رفتار خرید، استفاده و کاربرد محصول، منفعت موردانتظار و ارزش موردانتظار از محصول انجام شود.
۴. با توجه به تأیید رابطه استراتژی فروش بر عملکرد فروش ( $\beta = 0/531$ ،  $t = 4/054$ ) و همچنین نتایج مصاحبه‌های کیفی با مدیران سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود تا قومیت فروشنده با مشتری مشابه باشد.
۵. پیشنهاد می‌شود، مدیران با هدف‌گیری مناسب بازار، فعالیت‌های فروش را متناسب با نیازهای هر مشتری تطبیق داده، از نیروهای فروش متخصص برای هر یک از مشتریان هدف استفاده کنند.
۶. در صنایع غذایی بایستی از کانال‌های فروش متعددی استفاده شود و از طرق مختلفی به مشتریان مختلف دست یافت. درواقع اتکا به تعدادی محدود از کانال‌های فروش منجر به کاهش فروش می‌شود.

۷. پیشنهاد می‌شود، شرکت‌ها در تدوین استراتژی بازاریابی خود، مواردی چون تعیین قلمروی مشخص برای بازار/ محصولات، تعیین اهداف کمی و کیفی برای بازار/ محصولات، تخصیص بهینه منابع میان فعالیت‌های بازاریابی، تعیین منابع مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی را مدنظر قرار دهند.

۸. بایستی استراتژی‌های فروش با استراتژی بازاریابی شرکت در هماهنگی کامل باشد. با ایجاد هماهنگی استراتژیک میان این دو، می‌توان عملکرد فروش را افزایش داد.

۹. مدیران بازاریابی و فروش، به‌طور مستمر میزان تقاضا، میزان رقابت و تحولات تکنولوژی را رصد کنند. این کار باعث می‌شود، عملکرد فروش آنها بهبود یافته، همیشه یک گام جلوتر از رقبا باشند.

۱۰. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی فروش در بستر رهبری تحول‌آفرین (ترسیم چشم‌اندازی جذاب برای زیردستان، ارائه‌ی یک الگوی مناسب برای زیردستان، تسهیل پذیرش اهداف گروهی، داشتن انتظارات عملکردی بالا، رفتارهای حمایتی رهبری و انگیزش و تحریک فکری افراد) به‌خوبی انجام می‌شود؛ پیشنهاد می‌شود، شرکت‌ها نسبت به آموزش و پیاده‌سازی سبک رهبری تحول‌آفرین کوشا باشند. راهکارهای پیشنهادی عبارتند از: ۱. وضع مکانیزم‌هایی که افراد با استعداد و نخبه به سازمان جذب و حفظ شوند و ۲. آموزش قابلیت‌های رهبری.

### مشارکت علمی پژوهش

تاکنون به استراتژی فروش چندان در ادبیات بازاریابی در سطح استراتژیک توجه نشده است؛ از این رو، سهم این پژوهش در توسعه علم و غنی‌سازی ادبیات بازاریابی عبارت است از:

۱. این پژوهش به درک جامعی از مفهوم استراتژی فروش و عناصر تشکیل‌دهنده آن کمک قابل توجهی می‌کند. در این پژوهش، پژوهشگر استراتژی فروش را با به‌کارگیری یک روش تجربی و تشریح این سازه در چهار بعد تشریح کرده است.

۲. مطالعاتی که تأثیر مثبت استراتژی فروش بر عملکرد فروش را به‌خوبی اثبات کرده باشند، در ادبیات بازاریابی بسیار اندک هستند. با توجه به بررسی‌های پژوهشگران، می‌توان گفت، این پژوهش احتمالاً اولین پژوهشی در ایران است که به این ادعا اعتبار می‌بخشد.

۳. در این پژوهش استراتژی بازاریابی به‌منزله‌ی عاملی مهم در شکل‌گیری و اثرگذاری بر استراتژی فروش شناسایی شده است. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی بازاریابی نه تنها نقش مهمی بر عملکرد فروش دارد بلکه تأثیر زیادی هم بر استراتژی فروش می‌گذارد. در ادبیات نظری، مطالعه‌ای که تأثیر استراتژی بازاریابی را بر استراتژی فروش بررسی کرده باشد، یافت نشد.

۴. این پژوهش بررسی می‌کند که چگونه رهبری تحول‌آفرین و سه ویژگی اصلی محیط رابطه استراتژی فروش - عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.
۵. عدم اطمینان تقاضا در جامعه‌ی موردبررسی، به‌طور معناداری رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش را تعدیل نمی‌کند. این یافته با یافته‌های برخی پژوهش‌های قبلی مانند اسلاتر و نارور (۱۹۹۴) و پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

### **پیشنهاد به پژوهشگران آتی**

۱. اکیداً توصیه می‌شود، پژوهشگران بعدی، انواع استراتژی‌های فروش را شناسایی و معرفی کرده، اقدام به گونه‌شناسی استراتژی‌های فروش کنند.
۲. پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران علاقمند، الگوی ارائه‌شده را به‌طور همزمان در بین چند صنعت مرتبط به هم آزمون کنند.
۳. تمرکز این پژوهش بر محتوای استراتژی فروش بوده است. پژوهشگران آتی فرایندهای تعدیل‌کننده‌ای که در تدوین و اجرای استراتژی فروش به‌کار گرفته می‌شوند را نیز بررسی کنند.
۴. پژوهشگران می‌توانند سایر متغیرهای تعدیل‌کننده عملکرد فروش را بررسی کنند.

### **منابع**

- بدیعی ن. (۱۳۷۵). تجزیه تحلیل محتوا، نحوه محاسبه ضریب قابلیت اعتماد. نشریه تحقیق در علوم انسانی، ش ۱.
- کرسول ج. و پلانوکلاک و. (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق تلفیقی. (زارعی ع. نیازی م. مترجم) تهران: انتشارات ثامن الحجج، علم و دانش.
- Albers S. Mantrala M.K. & Sridhar S. (2008). A meta-analysis of personal selling elasticities. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 1 (08-001), 3-24.
- Autry C.W. Griffis S.E. Goldsby T.J. & Bobbitt L.M. (2005). Warehouse management systems: Resource commitment, capabilities, and organizational performance. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 165-183.
- Berson Y. & Avolio B.J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.

- Campbell-Hunt C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127–154.
- Chrzanowski K.R. & Leigh T.W. (1998). Customer relationship strategy and customer-focused teams. In G. J. Bauer, M. S. Baunchalk, T. N. Ingram, & R. W. LaForge, *Emerging Trends in Sales Thought and Practice* (pp. 51–7). Westport, CN: Quorum Books.
- Cotteleer M.J. (2006). An empirical study of operational performance parity following enterprise system deployment. *Production & Operations Management*, 15(1), 74–87.
- Dess G.G. & Beard D.W. (1984). Dimensions of organizational task environment. *Adm Sci Q*, 29(1), 52–73.
- Gatignon H. & Robertson T.S. (1989). Technology diffusion: An empirical test of competitive effects. *Journal of Marketing*, 53(1), 35–49.
- Hambrick D.C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Ingram T.N. (2004). Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration, and accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), 18–28.
- Ingram T.N. LaForge R.W. & Leigh T.W. (2002). Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559–567.
- Ingram T.N. LaForge R.W. Avila R.A. Schwegker C.H. & Williams M.R. (2001). *Sales Management: Analysis and Decision Making* (4 ed.). Fort Worth, TX: Harcourt, Inc.
- Jaworski B.J. & Kohli A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–71.
- Jindal R.P. Reinartz W. Krafft M. & Hoyer W.D. (2007). Determinants of the variety of routes to market. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 17–29.
- Johnston M.W. & Marshall G.W. (2009). *Churchill ford Walker's Sales force Management* (9 ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Keegan W. & Sclegelmilch B. (2001). *Global Marketing Management: a European Perspective*. Prentice-Hall.
- Kocas C. & Bohlmann J.D. (2008). Segmented switchers and retailer pricing strategies. *Journal of Marketing*, 72(3), 124-142.
- Malhotra M.K. Heine M.L. & Grover V. (2001). An evaluation of the relationship between management practices and computer aided design technology. *Journal of Operations Management*, 19(3), 307–333.

- Menon A. Bharadwaj S.G. Adidam P.T. & Edison S.W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40.
- Noble C.H. & Mokwa. M. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- Slater S.F. & Narver J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Mark*, 58(1), 46–55.
- Snow C.C. & Hambrick D.C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527–538.
- Spiro R.L. Rich G.A. & Stanton W.J. (2008). *Management of a Sales Force* (12 ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Tuli K.R. Kohli A.K. & Bharadwaj S.G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Venkatraman N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.
- Vorhies D.W. & Morgan N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Walker O.C. Boyd H.W. Mullins J. & Larreche J. (2003). *Marketing Strategy: A Decision Focused Approach* (4 ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Wansink B. & Ray M.L. (1996). Advertising strategies to increase usage frequency. *Journal of Marketing*, 60(1), 31-48.
- Weitz B.A. Sujan H. & Sujan M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50 (4), 174–191.
- Zahra S.A. & Covin J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: a longitudinal analysis. *J Bus Venturing*, 10 (1), 43 – 58.
- Zoltners, A.A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). *Building a winning sales force: Powerful strategies for driving high performance* (1 ed.). New York: AMACOM.
- Zoltners A.A. Sinha P. & Zoltners G.A. (2001). *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance: How to Get More Sales From Your Sales Force* (1 ed.). New York: AMACOM.