

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شماره ۳- پاییز ۱۳۸۹

صص ۳۷-۵۵

## تأثیر کنترل‌های رفتاری بر اثربخشی کارکنان واحد فروش

منیژه قره‌چه\*، حسین وهابی کاشی\*\*

### چکیده

در کشور ایران تاکنون به بررسی تأثیر کنترل‌های رفتاری بر اثربخشی کارکنان واحد فروش کمتر توجه شده است. نتایج به دست آمده از این مطالعه اثر مثبت به کارگیری کنترل‌های رفتاری بر اثربخشی کارکنان را از دید مدیران اجرایی فروش نشان داد. بر اساس نتایج این تحقیق کنترل رفتاری بر عملکرد رفتاری، عملکرد نتیجه‌ای و اثربخشی کارکنان واحد فروش تأثیر مثبت داشته، و در ضمن عملکرد رفتاری و نتیجه‌ای نیز بر اثربخشی کارکنان واحد فروش تأثیر مثبت دارد. همچنین به وسیله استفاده از فن تحلیل مسیر نوع و میزان این اثرات مشخص شد و با توجه به این نتایج پیشنهادات و راهکارهایی در جهت نوع و میزان کنترل کارکنان از سوی مدیران فروش، به منظور افزایش اثربخشی کارکنان ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: کنترل رفتاری، کنترل نتیجه‌ای، عملکرد رفتاری، عملکرد نتیجه‌ای.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رساله جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۱/۲۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۴/۱۰

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: [M\\_gharache@sbu.ac.ir](mailto:M_gharache@sbu.ac.ir)

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

## مقدمه

در شرایط کنونی با افزایش رقابت دراکثر صنایع، رسیدن به مرحله اشباع، افزایش مرادوات بین‌المللی، هجوم محصولات وارداتی و ایجاد فشارهای قیمتی، واحد فروش سازمان خط مقدم مواجه با مشتریان است. با توجه به اهمیت و حساسیت واحد فروش، اثربخشی کارکنان واحد فروش مورد توجه قرار گرفته است.

در حوزه مدیریت فروش، مدیریت کارکنان واحد فروش از مهمترین مباحث در مدیریت بازاریابی شرکت‌ها است. ازجانب دیگر، مشکلات و معضلات مدیریت کارکنان واحد فروش با توجه به نوع صنعت، ورود رقبا و خارج شدن بازارها ازحالت انحصاری اهمیت یافته است. در محیط فعلی تجاری ایران با وجود تغییر و تحولات در تمامی ارکان بازار و افزایش رقابت، ضرورت این امر، خود را بیشتر نشان داده‌است.

موضوع اصلی این مقاله پژوهشی کنترل اعمال شده از سوی مدیریت کارکنان واحد فروش به منظور رسیدن به حداکثر اثربخشی واحد فروش است. با توجه به مطالعات و متون موجود در این زمینه و مسائل پیش روی مدیران فروش، کنترل کارکنان واحد فروش ذهن مدیران فروش را در بازار رقابتی به خود مشغول ساخته است.

با توجه به مطالب عنوان شده اهداف اجرا و انجام این پژوهش در راستای راه‌های افزایش اثربخشی کارکنان واحد فروش با تأکید بر کنترل و نظارت بر آنها است. در نتیجه بارزترین اهداف این تحقیق عبارت‌اند از:

- تعیین اثر استفاده از کنترل رفتاری بر میزان اثربخشی کارکنان واحد فروش در شرکت - های مورد بررسی.
- تعیین اثر استفاده از کنترل‌های رفتاری بر سطح عملکرد کارکنان واحد فروش از بعد رفتاری و نتیجه‌ای در شرکت‌های مورد بررسی.
- ارائه راهکارهایی جهت کنترل‌های مؤثر بر کارکنان واحد فروش توسط مدیران فروش شرکت‌های مورد بررسی.
- شناسایی انواع کنترل‌های رفتاری و اجزای آن به منظور استفاده مدیران فروش شرکت‌های مورد بررسی.
- در نهایت ارائه راهکارهایی در زمینه نوع کنترل کارکنان واحد فروش به منظور افزایش اثربخشی واحد فروش شرکت‌های مورد بررسی.

### سیستم‌های کنترل کارکنان واحد فروش

یکی از مباحثی که در این پژوهش مورد توجه است، سیستم‌های کنترل واحد فروش است. نوع کنترل به کار گرفته شده توسط مدیران فروش تا حدود زیادی از سیستم کنترلی موجود در شرکت‌ها نشأت می‌گیرد؛ [۱۲] که در این قسمت توضیحاتی در این زمینه ارائه می‌شود. کنترل مدیریت در یک سازمان تلاش مدیران به منظور اثرگذاری بر رفتار و فعالیت‌های کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد [۲۲، ۲۳]. یک سیستم کنترل مجموعه‌ای از رویه‌ها است، که یک سازمان به منظور نظارت، راهنمایی، ارزیابی و جبران خدمات کارکنان واحد فروش از آن استفاده می‌کند. رفتار و فعالیت‌های کارکنان واحد فروش مانند یک مسیر در راه رسیدن به اهداف سازمانی، است [۷].

اثربخشی هر یک از نیروهای واحد فروش محصول سیستم مدیریتی آن واحد است. در یک سیستم کنترل کارکنان واحد فروش، قواعدی برای روش آموزش، نظارت، پایش، سرپرستی، ایجاد انگیزه و ارزیابی آنها حاکم است. این سیستم به طور مداوم انتظارات خود از کارکنان را نشان می‌دهد. به کارکنان می‌فهماند هنگام بروز تعارض‌های اجتناب‌ناپذیر در شرایط فروش و مذاکرات چگونه عمل کنند. و چه موقع از عهده انجام آن برآیند [۹].

تمام سیستم‌های مدیریت کارکنان واحد فروش از چندین جزء اساسی تشکیل شده‌اند. میزان دخالت مدیریت در فعالیت‌های روزانه فروش، نوع پرداخت‌های مالی، مزایای پیشنهادی به کارکنان واحد فروش و معیارهای مورد استفاده مدیران برای ارزیابی عملکرد کارکنان واحد فروش، از جمله این اجزاء هستند [۱۴].

### دسته‌بندی‌های کنترل مدیریت فروش

آشنایی با دسته‌بندی‌های کنترل مدیریت کمک شایانی به درک ماهیت کنترل مدیریت و دیدگاه‌های موجود در این زمینه کرده و همچنین به شناخت ابعاد مختلف سیستم کنترل مدیریت فروش کمک شایانی می‌کند، الیور و اندرسون (۱۹۸۷) سیستم‌های کنترل مدیریت را به عنوان یک طیف طبقه‌بندی شده از کنترل بر مبنای رفتار تا کنترل بر مبنای نتیجه شناسایی کرده‌اند. سیستم کنترل بر مبنای رفتار بر اساس میزان نظارت، راهنمایی، و پاداش‌دهی به وسیله مدیران فروش شناخته می‌شود. و مدیران فروش بیشتر با سیستم‌های کنترل بر مبنای رفتار مواجه هستند [۷].

سرویس و دیگران (۱۹۹۳) بر اساس مفهوم‌سازی<sup>۱</sup> اندرسون و دیگران، سه متغیر میزان نظارت، میزان راهنمایی و درصد پاداش از کل میزان حقوق را به عنوان شاخص‌های کنترل رسمی توسعه داده‌اند.

اندرسون و الیور (۱۹۹۴) مقیاس کنترل رسمی<sup>۲</sup> را توسعه داده‌اند، که مؤلفه کنترل شامل شش بعد تمرکز بر نظارت، نتایج، طرز فکر، توانایی (رفتار)، بازخور اطلاعاتی و گزارش است. همچنین در مفهوم‌سازی کنترل، اندرسون و الیور (۱۹۸۷) باباکاس و دیگران (۱۹۹۶) راهبرد کنترل مدیریت فروش<sup>۳</sup> به عنوان میزان نظارت<sup>۴</sup> مدیریت فروش، راهنمایی<sup>۵</sup>، ارزیابی<sup>۶</sup> و پاداش‌دهی<sup>۷</sup> کارکنان واحد فروش در نظر گرفته شده است.

بر اساس مطالعات جاروسکی و مک‌لینز (۱۹۸۹) در زمینه انواع کنترل‌های رفتاری مدیریت فروش چهار نوع کنترل رسمی شامل خروجی و فرایند و دو کنترل غیر رسمی شامل حرفه‌ای و خود کنترلی شناسایی شدند. همچنین بر اساس مطالعات جاروسکی، استادکوپولوس و کریشنان<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) چهار دسته بندی از کنترل تعریف شده است که شامل کنترل‌های بوراکراتیک<sup>۹</sup> (کنترل خروجی بالا و فرایند بالا و فرهنگی پایین) دسته یا گروه<sup>۱۰</sup> (کنترل حرفه‌ای و فرهنگی بالا و کنترل خروجی و فرایند پایین) فزاینده (میزان بالای هر چهار نوع کنترل) و پایین (میزان پایین هر چهار کنترل) هستند. چالاجالا و شروانی (۱۹۹۶) در مفهوم‌سازی خود کنترل‌های، اطلاعات (اهداف نظارت و بازخور) و تقویت<sup>۱۱</sup> (پاداش‌های اقتصادی و تنبیه) را در نظر گرفته‌اند.

### سیستم‌های کنترل رفتار کارکنان واحد فروش

یکی از متغیرهای اصلی فرضیات این پژوهش کنترل رفتاری است که شناسایی ابعاد و مفاهیم آن به استفاده بهتر از پژوهش کمک می‌کند، و در این قسمت به خصوصیات و مفاهیم مرتبط با آن پرداخته می‌شود.

شرکت‌هایی که بر اساس سیستم‌های کنترل رفتار عمل می‌کنند؛ بر اساس آورده‌های کارکنان فروش، ارزیابی و پاداش‌دهی می‌کنند. مدیریت به آنچه کارکنان واحد به واقع انجام می‌دهند،

1. Conceptualizations
2. Formal Control
3. Sales Management Control Strategy
4. Monitoring
5. Directing
6. Evaluating
7. Compensating
8. Jaworski, Stathakopoulos, and Krishnan
9. Bureaucratic
10. Clan
11. Reinforcement

توجه می‌کند. بخش عمده حقوق و مزایا در شرکت‌های رفتار مدار ثابت است و اجزای متغیر به نگرش، رفتارها و قابلیت‌هایی وابسته است که مدیریت برای آنها ارزش قائل می‌شود. کارکنان فروش شرکت‌های رفتار مدار مراقب همه اشارات مدیران هستند. آنان آنطور که شرکت می‌خواهد، انتظار دارد و پاداش می‌دهد، عمل می‌کنند.

در حالی که کارکنان واحد فروش شرکت‌های رفتار مدار به قدر شناسی‌های ملموس و قابل رؤیت اهمیت می‌دهند، بخش عمده انگیزه آنها به پاداش‌های درونی مانند احساس کسب موفقیت، رشد فردی و احساس ارزش شخصی برای حل مشکلات و رضایت خاطر از ارائه خدمات مطلوب وابسته است [۷].

کنترل بر مبنای رفتار بر ورودی‌ها نظارت می‌کند (نه خروجی‌ها) اعمال کنترل روی کارکنان واحد فروش، ارزیابی ورودی‌ها (رفتار) و استفاده از حقوق ثابت برای جبران خدمات کارکنان را در بر می‌گیرد [۲۷].

کنترل بر مبنای رفتار همچنین با درجه بالای حقوق ثابت در کل حقوق و مزایای کارکنان واحد فروش مرتبط می‌باشد. واقعیت این است که بسیاری سیستم‌های کنترل استفاده شده به صورت دقیق کنترل رفتاری و نتیجه‌ای نیستند [۲۷]. به علاوه مدیران فروش ممکن است از سیستم کنترلی استفاده کنند که خصوصیات هر دو نوع را نشان دهد با این وجود سطوح بالا یا پایین هر دو نوع کنترل بر کارکنان واحد فروش سازمان اثر می‌گذارد. مدیران فروش تحت راهبردهای کنترل مدیریت فروش عمل می‌کنند اما بعضی بی‌قیدی‌ها و جهت‌گیری‌ها در چگونگی پیاده سازی کنترل آنها اعمال می‌شود [۲۰].

### سیستم‌های کنترل نتیجه کارکنان واحد فروش

در مقابل سیستم‌های کنترل رفتار، سیستم‌های کنترل نتیجه قرار گرفته‌است، که برخی محققان این دو نوع کنترل را در دو سر یک طیف قرار داده‌اند. شرکت‌های دارای سیستم‌های کنترل نتیجه، نتایج فروش را در نظر می‌گیرند، و بر اساس آنها پاداش می‌دهند. این نتایج می‌تواند به صورت شکل‌های مختلفی مانند فروش، حاشیه سود، کمک به سود، سهم از مخارج مشتری، سهم بازار، فروش محصولات جدید، تکرار خرید، وصول به موقع مطالبات و مواردی از این قبیل باشد. شرکت‌ها معمولاً فقط بر تعداد کمی از این نتایج تأکید دارند. و آنها را دنبال می‌کنند. شرکت‌هایی با سیستم کنترل نتیجه معمولاً پرداخت‌ها و مزایای کارکنان واحد فروش را به دو یا سه واحد اندازه‌گیری کلیدی وابسته می‌سازند. بخش قابل توجهی از پرداخت‌هایی که به کارکنان واحد فروش صورت می‌گیرد به وسیله رفتار مشتریان تعیین می‌شود.

آنها به طور بسته سرپرستی نمی شوند و خدمات آنها بر مبنای دریافتی از مشتری بوده و متغیر است [۷].

در شرکت‌های نتیجه مدار، کارکنان از استقلال قابل توجهی برخوردارند و آنها کارآفرینانی هستند که راهبردهای شخصی را طراحی و اجرا می کنند. تا مشتریان خود را ببینند و در جلب آنها موفق شوند. نمایندگان فروش به جلب رضایت مشتریان خود اهمیت بیشتری تا رضایت مدیران خود می دهند. آنها همیشه در مذاکره و چانه زنی با شرکت، طرف مشتری را می گیرند. زیرا این ارتباط همیشه برای آنها مهم تر خواهد بود. در شرکت‌های نتیجه مدار کارفرما فقط هویتی درآمد زا دارد. در نتیجه در آنها احتمال رفتن کارکنان واحد فروش نزد کارفرمایی که حقوق و مزایای بیشتری پیشنهاد می کند و محصولات بهتری عرضه می کند وجود دارد [۷].

تعداد مدیران در سیستم‌های نتیجه مدار اندک است. و در عمل آنها با کارکنان زبردست خود مذاکره می کنند. و به دنبال آن هستند که آنها را متقاعد کنند. خواسته‌های مدیریت در جهت تأمین حداکثر منافع تیم فروش است. فرهنگ شرکت‌های نتیجه مدار رقابتی است. پاداش‌ها ملموس است و افراد دور و نزدیک می توانند آنها را ببینند [۷].  
جدول‌های زیر اجزا و ساخت‌های سیستم‌های کنترل مدیریت فروش و کنترل رفتاری را نشان می دهد.

جدول ۱. اجزای سیستم‌های کنترل مدیریت فروش که شامل اقدامات شکل دهنده هر سیستم می باشد

| اجزای سیستم  | کنترل نتیجه  | کنترل رفتار  |
|--|--|--|
| تمرکز معیارهای عملکرد: آیا مدیریت برای چگونگی حصول نتایج ارزش قائل است یا فقط به نتیجه نهایی اهمیت می دهد؟ | مدیران تأکید بر نتیجه نهایی دارند.   | مدیران توجه خاصی به روش‌های مورد استفاده برای کسب نتایج دارند.                           |
| تعداد معیارهای عملکرد: آیا مدیریت برای داوری در مورد کارکنان فقط از دو یا سه عامل استفاده می کند؟          | مدیران ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیریت از تعداد اندکی معیار اندازه گیری عینی (در درجه اول معیارهایی که در کنترل مشتری هستند) استفاده می کنند. | مدیران ارزیابی عملکرد کارمند فروش مدیریت معیارهای ذهنی متعددی را به کار می گیرد.         |
| میزان مداخله مدیریت: تصمیم گیری نهایی در موضوعات مهم مربوط به واگذاری تکالیف چه کسی است؟ کارمند یا مدیر    | مدیران نظارت را به نسبت کمی اعمال می کنند. کارکنان فروش تصمیمات نهایی را اعمال می کنند.  | مدیران دخالت به نسبت زیادی در کار کارکنان فروش می کنند و تصمیمات نهایی را اتخاذ می کنند. |
| دفعات برقراری ارتباط: آیا تعامل  | مدیران و کارکنان واحد فروش   | مدیران و کارکنان فروش به طور مکرر  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| میان کارکنان فروش و مدیریت،<br>ساده است؟   | تماس اندکی با یکدیگر دارند و<br>یا اصلا ندارند.  | و به دفعات با یکدیگر در ارتباط<br>هستند.   |
| میزان نظارت مدیریتی: آیا<br>مدیریت توجه جدی به خواست-<br>ها و گزارش فعالیت‌های<br>کارکنان نشان می‌دهد؟ یا اینها<br>فقط تشریفات دیوانسالارانه<br>است؟   | مدیریت به ندرت بر کارکنان<br>خود نظارت دارد.   | مدیریت به طور مرتب بر کارکنان خود<br>نظارت دارد.   |
| میزان مربیگری: آیا مدیریت<br>روش‌هایی را پیشنهاد می‌کند<br>که بر اساس آنها کارکنان بتوانند<br>مهارت‌ها و توانایی‌های خود را<br>بهبود بخشند؟  | مدیران مقدار اندک یا<br>هیچگونه فعالیت پرورشی انجام<br>نمی‌دهند.                               | مدیران فعالیت‌های پرورشی قابل<br>توجه انجام می‌دهند.   |
| شفافیت معیارهای ارزیابی:<br>ارزیابی‌های شرکت تا چه حد<br>عینی، دقیق و روشن هستند؟  | معیارهای ارزیابی بسیار شفاف<br>هستند.<br>معیارهای ارزیابی مبهم هستند.                          | معیارهای ارزیابی مبهم هستند.   |
| پرداخت‌های حقوق و مزایا: آیا<br>پرداخت‌ها تا حد زیادی مبتنی بر<br>پرداخت‌های متغیر متأثر از<br>نتیجه هستند؟ یا سهم بیشتر آن<br>را حقوق ثابت تشکیل می-<br>دهد؟ به علاوه پاداش عملکردی<br>بر اساس نوآوری‌های مدیریت<br>تعیین می‌شود؟ | پرداخت به کارمندان واحد<br>فروش تا حد زیادی متغیر و<br>متناسب با نتایج وابسته به<br>مشتری است. | پرداخت به یک کارمند واحد فروش تا<br>حد زیادی ثابت و بر مبنای حقوق و<br>ارزیابی‌های مدیریت است. |

جدول ۲. ساخت‌ها و مقیاس راهبردی کنترل بر مبنای رفتار

### ساخت‌های راهبرد

#### مقیاس‌های اندازه‌گیری

#### کنترل رفتاری

#### مدیریت فروش

- صرف زمان برای کارکنان واحد فروش در میدان عمل
- ایجاد تماس‌های فروش به هم پیوسته برای کارکنان واحد فروش
- نظارت منظم گزارش‌های تماس برای کارکنان واحد فروش
- نظارت روزانه فعالیت‌های کارکنان واحد فروش
- مشاهده عملکرد کارکنان واحد فروش در میدان عمل
- توجه به ملاقات‌های کارکنان واحد فروش

نظارت

- مشاهده دقیق مخارج کارکنان واحد فروش
- توجه به قیمت‌دهی کارکنان واحد فروش به مشتریان در مورد کالا و خدمات
- تشویق کارکنان واحد فروش به منظور افزایش نتایج فروش، به وسیله پاداش به کارکنان واحد فروش برای دستاوردها
- مشارکت فعالانه کارکنان واحد فروش در آموزش‌های شغلی
- اختصاص زمان منظم برای راهنمایی کارکنان واحد فروش
- بحث در مورد ارزیابی عملکرد کارکنان واحد فروش با کارکنان
- کمک به کارکنان واحد فروش برای توسعه پتانسیل‌های کارکنان
- ارزیابی تعداد تماس‌های فروشی که کارکنان واحد فروش ایجاد کرده‌است
- ارزیابی نرخ گفتگوهای کارکنان واحد فروش
- ارزیابی نتایج فروش کارکنان واحد فروش
- ارزیابی کیفیت نمایش‌های فروشی که کارکنان واحد فروش ایجاد می‌کند
- ارزیابی توسعه حرفه‌ای کارکنان واحد فروش
- بازخوردهای منظم عملکرد
- پاداش دادن بر مبنای کیفیت فعالیت‌های فروش
- استفاده از پرداخت‌های تشویقی به عنوان یک وسیله اصلی برای انگیزش
- دوری برای پاداش‌ها بر مبنای نتایج فروش به دست آمده
- پاداش دادن به کارکنان واحد فروش بر مبنای نتایج فروش کارکنان
- استفاده از مزایای غیر مالی به منظور پاداش دهی به کارکنان واحد فروش برای دستاوردهای کارکنان
- پاداش به کارکنان واحد فروش بر اساس مقدار فعالیت‌های فروش

راهنمایی

ارزیابی

پاداش‌دهی

### عملکرد کارکنان واحد فروش

عملکرد به عنوان ارزیابی رفتار و فعالیت‌های یک کارمند در راستای اهداف سازمانی تعریف شده است [۱۲]. عملکرد کارکنان واحد فروش شامل ارزیابی رفتار کارکنان واحد فروش در رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد [۲۴]. رفتار شامل وظایفی که کارکنان واحد فروش برای آنها تلاش می‌کنند، می‌باشد. (مانند ترتیب دادن نمایش‌های فروش). به طور مفهومی عملکرد به دو بعد تقسیم می‌شود:

۱. رفتار یا فعالیت‌هایی که به وسیله کارکنان واحد فروش انجام می‌شوند.
۲. نتایج مانند فروش که از تلاش‌های آنها حاصل می‌شود [۹].

مسئولیت مدیران فروش اطمینان از رسیدن به اهداف سازمان فروش به صورت کارآ و مؤثر بر اساس برنامه ریزی انجام شده می‌باشد. یک سازمان فروش می‌تواند بدون اینکه مؤثر باشد، کارآ



باشد و برعکس. وظیفه مدیر فروش حداکثر کردن سطوح عملکرد است؛ این امر لزوم نظارت ادامه‌دار بر شاخص‌های عملکرد کارکنان واحد فروش و مقایسه آن با آنچه باید باشد، را نشان می‌دهد.

بررسی عملکرد کارکنان واحد فروش به منظور ارزیابی محتوای عملکرد رفتاری و نتیجه‌ای می‌باشد. عملکرد رفتاری ارزیابی فعالیت‌ها و استراتژی‌های کارکنان واحد فروش در مأموریت‌های شغلی و مسئولیت‌ها است. در سنجش عملکرد رفتاری تمرکز روی چگونگی انجام فعالیت‌های کارکنان واحد فروش می‌باشد. تفاوت میان اثربخشی سازمان فروش و عملکرد کارکنان واحد فروش به طور قابل توجهی از حمایت تجربی برخوردار است [۹]. در این یافته‌ها تغییرات در اثربخشی سازمان فروش به وسیله تغییرات در عوامل محیطی (مثل رقابت) و عوامل سازمانی (مثل سیستم‌های کنترل مدیریت، مخارج تبلیغات و تصویر برند و اندازه تغییرات کارکنان واحد فروش) توضیح داده شده است.

در ارزیابی کارکنان واحد فروش نخستین مرحله تعیین اهداف و مقاصد برای سازمان فروش است. این اهداف بر مبنای راهبردها و تاکتیک‌های تعیین شده شرکت می‌باشد. که بر اساس راهبردها، تاکتیک‌ها و طرح فروش توسعه داده می‌شود. استانداردهای عملکرد برای تمامی فعالیت‌های فروش تنظیم می‌شود. پس از آن طرح به اجرا در می‌آید. عملکرد به صورت ادامه‌دار نظارت می‌شود. سپس با استانداردهای از قبل تعیین شده مقایسه می‌شود. و در صورت نیاز تصمیمات اصلاحی به وسیله مدیران فروش برای حداقل کردن یا حذف اشتباهات اتخاذ می‌شود [۷].

### عملکرد رفتاری<sup>۱</sup> کارکنان واحد فروش

عملکرد رفتاری، فعالیت‌ها و راهبردهایی که کارکنان واحد فروش به منظور رسیدن به مسئولیت‌های شغلی خود استفاده می‌کند، را شامل می‌شود [۲۴]. فعالیت‌های شغلی هدایت‌کننده کارکنان واحد فروش شامل فروش تطبیقی<sup>۲</sup>، کار گروهی<sup>۳</sup>، نمایش‌های فروش<sup>۴</sup>، برنامه‌ریزی فروش<sup>۵</sup> و حمایت فروش<sup>۶</sup> هستند. این فعالیت‌ها ممکن است مستقیماً به خلق فروش منجر شوند شوند (مثل کار تیمی) یا ممکن است شامل حمایت از فروش باشند [۹].

1. Behavior Performance
2. Adaptive Selling
3. Teamwork
4. Sales Presentation
5. Sales Planning
6. Sales Support

در رویکرد سنتی مبنای ارزیابی عملکرد توسط مدیریت فروش، نتایج فروش کارکنان واحد فروش است. (مثل عملکرد نتیجه‌ای) در سال‌های اخیر تغییرات معیارهای عملکرد بر اساس راهبردهای فروش به ویژه اتکا به کار تیمی و ایجاد ارتباط بلندمدت با مشتری می‌باشد [۱۵]. عملکرد رفتاری چگونگی عمل مطلوب کارکنان واحد فروش در انجام فعالیت‌های مرتبط با وظایف محول شده به آنها را نیز شامل می‌شود [۱۰].

### عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش

عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش شامل سهم کارکنان واحد فروش از نتایج و اهداف سازمانی می‌باشد. عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش به عنوان یک پیامد از تلاش‌ها و توانایی‌های فروش و جذب مشتری جدید در نظر گرفته می‌شود.

کارکنان واحد فروش می‌توانند فعالیت‌های شغلی خود را به طور مستقیم بیشتر از روی نتایج کنترل کنند، اما در صورتی می‌توانند این کار را از روی رفتار انجام دهند که آن رفتارها نتایج را سازند. عملکرد نتیجه‌ای یک بعد مجزای عملکرد است و به نتایجی که کارکنان واحد فروش خلق می‌کنند، رسیدگی می‌کند. یک رویکرد خروجی‌ها را به طور مستقیم به کارکنان واحد فروش مربوط می‌کند. رویکرد دیگر عواملی مانند، کشش بازار تنش رقابت، تصویر برند که خروجی‌ها را نیز در نتایج مؤثر می‌داند. در صورتی کارکنان واحد فروش فعالیت‌های فروش و حمایت فروش را تعقیب کرده و عملکرد رفتاری بالا نشان می‌دهند، که مدیران انتظار افزایش خروجی‌های فروش را از آنها داشته باشند. عملکرد رفتاری مطلوب باید منجر به عملکرد نتیجه‌ای مطلوب شود. هدف اعمال فعالیت‌های فروش و حمایت فروش (عملکرد رفتاری) خلق فروش است [۱۵].

بعد نتیجه‌ای عملکرد بر اساس نتایج قابل استناد کارکنان واحد فروش مانند مقیاس‌های سنتی فروش، سهم بازار، مشتریان جدید و دیگر نتایج حاصل شده ساخته می‌شود. رضایت مشتری و مقیاس‌های سوددهی توسط چندین شرکت بزرگ برای سنجش عملکرد کارکنان واحد فروش استفاده می‌شود [۱۵].

پروژه‌های علمی و مطالعات فرهنگی

### اثربخشی سازمان فروش

اثربخشی سازمان فروش خلاصه ارزیابی خروجی‌های کلی سازمانی است [۱۲]. ارزیابی ممکن است برای تمام سازمان فروش یا دیگر قسمت‌های سازمانی باشد. شاخص‌های مختلفی برای سنجش اثربخشی، مانند فروش، سهم بازار، توزیع سود و رضایت مشتری استفاده می‌شوند.

اندرسون والیور (۱۹۸۷) کانوینس و دیگران (۱۹۹۳) از یک ارتباط مثبت بین کنترل رفتار، رضایت مشتری و اثربخشی مالی در سطح مدیران ارشد اجرایی فروش با اثربخشی سازمان فروش حمایت می کنند. باباکاس و دیگران (۱۹۹۶) همین نتایج را به صورت ترکیبی بر مبنای تحلیل همبستگی ساده نشان دادند. اما جهت این رابطه علت و معلولی به طور واضح مشخص نیست. که کنترل بر مبنای رفتار منجر به اثربخشی بالاتر می شود یا سازمان های با اثربخشی بالاتر فعالیت های خود را با راهبرد کنترل بر مبنای رفتار تطبیق می دهند؟ باباکاس و دیگران (۱۹۹۶) و کانوینس و دیگران به اثربخشی به عنوان پیامد سیستم کنترل مدیریت فروش نگاه می کنند. به علاوه در این زمینه شواهد تجربی حمایت کننده و تأکیدکننده روی این ارتباط به دست آمده است.

### اثربخشی کارکنان واحد فروش

اثربخشی کارکنان واحد فروش به عنوان یک خلاصه ارزیابی از میزان رسیدن به اهداف تعریف شده بر مبنای راهبردهای واحد فروش و اهداف تعریف شده از سوی مدیران فروش برای آنها است [۹].

مدیریت کارکنان واحد فروش به منظور افزایش اثربخشی آنها با به کارگیری سه فرایند مدیریت (برنامه ریزی، اجرا، و ارزیابی) با کارکنان واحد فروش و فعالیت هایشان سر و کار دارد، مدیران اهداف فروش خود را مشخص کرده و برای فعالیت های کارکنان واحد فروش برنامه ریزی می کنند. این مرحله شامل پیش بینی فروش، تهیه بودجه های فروش، تعیین مناطق فروش و ایجاد سهمیه برای فروشندگان است. پس از آن باید کارکنان واحد فروش انتخاب و عملیات آغاز شود. در این مرحله باید برنامه ها اجرا شود و سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود برسد. مرحله نهایی شامل ارزیابی عملکرد فروشندگان و ارزیابی عملکرد کلی فروش است. همچنین راهبردهای افزایش اثربخشی کارکنان واحد فروش از طریق برنامه ریزی راهبردی بازاریابی و برنامه ریزی کلی ترویجی شرکت ایجاد می شود [۴، ۵].

### فرایند و روش تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف و با توجه به نوع موضوع و ساختار فرضیات جزء دسته تحقیقات کاربردی و توصیفی قرار می گیرد. در این تحقیق هدف توصیف شرایط و پدیده های مورد بررسی می باشد [۲]. این پدیده ها شامل نوع کنترل های به کار رفته از سوی مدیران فروش شرکت های صنایع غذایی پذیرفته شده در بورس است. با توجه به اینکه در این تحقیق به بررسی اثر کنترل های رفتاری مدیریت فروش بر اثربخشی کارکنان واحد فروش پرداخته می شود؛ این تحقیق در دسته روش تحقیق همبستگی قرار می گیرد. به منظور بررسی رابطه میان کنترل های رفتاری

مدیریت فروش، عملکرد رفتاری، عملکرد نتیجه‌ای و اثربخشی کارکنان از روش تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود. که متغیر مستقل، کنترل بر مبنای رفتار مدیریت فروش است. که مقادیر آن به منظور تعیین ارتباط آن با متغیرهای دیگر تحقیق سنجیده می‌شود. و متغیرهای وابسته عملکرد رفتاری کارکنان، عملکرد نتیجه‌ای کارکنان و اثربخشی کارکنان واحد فروش در نظر گرفته می‌شود.

با توجه به اهداف، نوع تحقیق و متغیرهای مورد بررسی، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر در نظر گرفته شده‌اند:

۱. کنترل رفتاری کارکنان واحد فروش بر میزان اثربخشی کارکنان واحد فروش مؤثر است.

۲. کنترل رفتاری کارکنان واحد فروش بر سطح عملکرد رفتاری کارکنان واحد فروش مؤثر است.

۳. کنترل رفتاری کارکنان واحد فروش بر سطح عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش مؤثر است.

۴. عملکرد رفتاری کارکنان واحد فروش بر عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش مؤثر است.

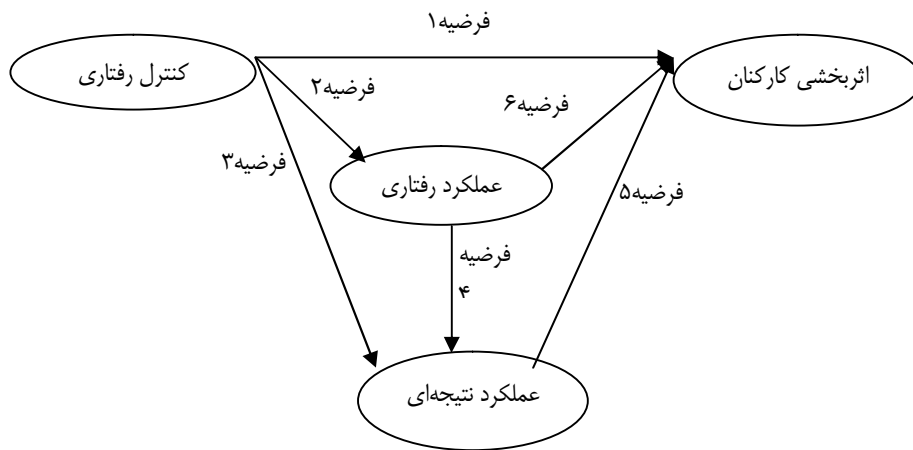
۵. عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش بر اثربخشی کارکنان واحد فروش مؤثر است.

۶. عملکرد رفتاری کارکنان واحد فروش بر اثربخشی کارکنان واحد فروش مؤثر است.

با توجه به فرضیه‌ها، کنترل رفتاری، نوعی راهبرد و سیستم کنترل کارکنان واحد فروش از سوی مدیریت است، که در آن به رفتار و طرز عمل افراد واحد فروش تأکید می‌شود. کنترل رفتاری شامل نظارت دقیق فعالیت‌ها، راهنمایی مستقیم، ارزیابی دقیق رفتاری و پاداش دهی بر مبنای همین ارزیابی به کارکنان واحد فروش می‌باشد. عملکرد نیز از دو بعد رفتاری و نتیجه‌ای در نظر گرفته شده است. که در بعد رفتاری عملکرد بر اساس کیفیت عمل به دستورات مدیران و بعد نتیجه‌ای بر اساس نتایج فروش به دست آمده، سنجیده می‌شود.

در شکل زیر جهت ارتباط متغیرهای فرضیه‌ها به صورت یک مدل مفهومی آورده شده است:

پروژه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. ارتباط متغیرهای فرضیه‌ها (مدل تحقیق)

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، با توجه به نوع فرضیه‌ها، مسائل تحقیق و جامعه آماری، (که مدیران اجرایی فروش شرکت‌های مورد بررسی هستند)، از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز جهت آزمودن فرضیه‌ها استفاده شد. و اعتبار منابع و ابزارها توسط متخصصان مدیریت و بازاریابی تأیید شد. همچنین به وسیله نرم‌افزار SPSS مقدار آلفا برای پرسشنامه ۰/۹۶۳۳ بدست آمد که به دلیل نزدیکی این مقدار به عدد یک این پرسشنامه دارای قابلیت اعتماد بالایی است.

جامعه آماری تحقیق را مدیران ارشد اجرایی واحد فروش و بازاریابی این شرکت‌ها صنایع غذایی حاضر در بورس (تعداد ۳۳ شرکت در این صنعت در بورس اوراق بهادار حاضر هستند) تشکیل می‌دادند که برای جمع‌آوری اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها از آنها استفاده شد. که به علت کم بودن اعضای جامعه آماری و عدم ضرورت نمونه‌گیری از روش شمارش کامل استفاده شد. جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه نیز در مقطع زمانی آذرماه سال ۱۳۸۶ انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی که شاخص‌های آن شامل جدول فراوانی و میانگین، میانه، درصد، انحراف معیار، واریانس و هیستوگرام است استفاده شد. و به منظور آزمودن فرضیه‌ها از تحلیل رگرسیون استفاده شد. همچنین به منظور تبیین ارتباط میان متغیرهای اصلی تحقیق، بر اساس متغیرها و فرضیه‌های تحقیق از فن تحلیل مسیر استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

با توجه به داده‌های بدست آمده و روش‌های آماری مورد استفاده تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. به منظور بررسی چگونگی رابطه بین متغیرهای فرضیه‌ها و الگوی روابط بین متغیرها از تکنیک تحلیل مسیر استفاده شد، که با استفاده از این روش تأثیر کنترل رفتاری بر اثربخشی کارکنان واحد فروش تبیین شد.

در این تحقیق شش فرضیه مورد بررسی قرار گرفت که مورد تأیید قرار گرفتند که نتیجه آن به صورت زیر است:

- به کارگیری هرچه بیشتر کنترل رفتاری بر افزایش اثربخشی کارکنان واحد فروش در شرکت‌های مورد بررسی مؤثر است.
- به کارگیری هرچه بیشتر کنترل رفتاری بر افزایش عملکرد رفتاری کارکنان واحد فروش در شرکت‌های مورد بررسی مؤثر است.
- به کارگیری هرچه بیشتر کنترل رفتاری بر افزایش عملکرد نتیجه‌ای کارکنان واحد فروش در شرکت‌های مورد بررسی مؤثر است.
- افزایش هرچه بیشتر سطح عملکرد رفتاری سبب افزایش سطح عملکرد نتیجه‌ای خواهد شد.
- افزایش هرچه بیشتر سطح عملکرد رفتاری سبب افزایش سطح اثربخشی کارکنان واحد فروش خواهد شد.
- افزایش هرچه بیشتر سطح عملکرد نتیجه‌ای سبب افزایش سطح اثربخشی کارکنان واحد فروش خواهد شد.

بررسی چگونگی رابطه بین متغیرهای فرضیه‌ها در فهم بهتر روابط و همچنین رسیدن به اهداف اصلی تحقیق کمک بسیاری می‌کند. به منظور بررسی چگونگی رابطه بین متغیرهای فرضیه‌ها و الگوی روابط بین متغیرها از تکنیک تحلیل مسیر استفاده می‌شود. برای این منظور با در نظر گرفتن ارتباط میان متغیرهای فرضیات که در شکل شماره ۱ نشان داده شد. ارتباط متغیرهای هر فرضیه را به صورت معادلات ساختاری در می‌آوریم تا با استفاده از رگرسیون چندگانه ضرایب معادلات و شدت اثر متغیرهای فرضیات بر هم را به دست آوریم. (هومن، ۱۳۸۵: ۴۷۹) معادلات ساختاری این تحقیق برای متغیرهای وابسته عملکرد رفتاری، عملکرد نتیجه‌ای و اثربخشی کارکنان واحد فروش به صورت زیر است: (ضریب استاندارد شده این معادلات معادلات رگرسیونی، بوسیله نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است).

$$1. \text{e1} + (\text{کنترل رفتاری}) \text{P2} = \text{عملکرد رفتاری}$$

2. عملکرد رفتاری) p4 + (کنترل رفتاری) P3 = عملکرد نتیجه ای
3. عملکرد (P6 + عملکرد رفتاری) P5 + (کنترل رفتاری) P1 = اثربخشی کارکنان + e3 (نتیجه‌ای)

از طریق نرم افزار SPSS مقادیر ضریب مسیر به صورت زیر بدست می آید:  
 برای معادله شماره یک داریم:  $e1 = 0/460$        $P2 = 0/909$   
 برای معادله شماره دو داریم:  $e2 = 0/509$        $P4 = 0/495$        $P3 = 0/266$   
 برای معادله شماره دو داریم:  $P6 = 0/029$        $P5 = 0/310$        $P1 = 0/425$   
 $e3 = 0/513$

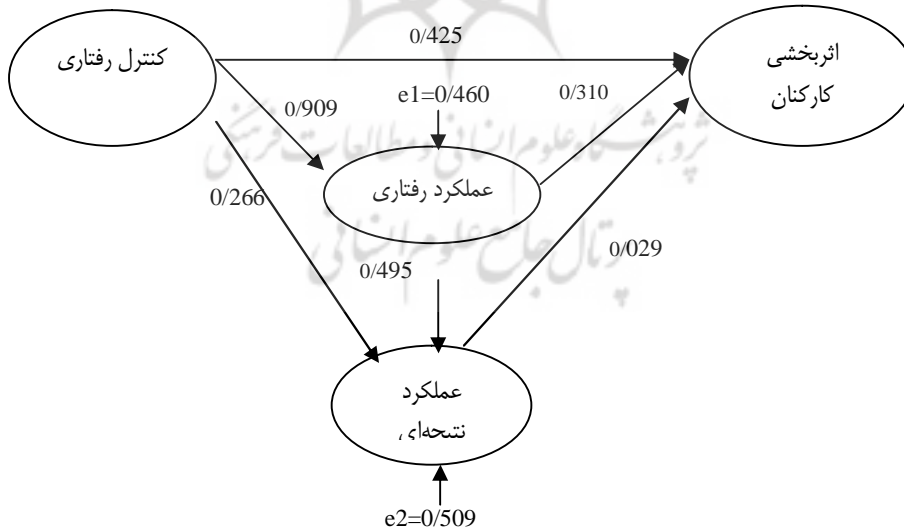
معادلات مربوط به متغیرهای فرضیه‌ها به صورت زیر محاسبه می‌شوند:

1. عملکرد رفتاری =  $0/460 + (کنترل رفتاری) 0/909$
2. عملکرد رفتاری)  $0/495 + (کنترل رفتاری) 0/266 =$  عملکرد نتیجه ای  $0/509$
3. عملکرد رفتاری)  $0/310 + (کنترل رفتاری) 0/425 =$  اثربخشی کارکنان  $0/513 + (عملکرد نتیجه‌ای) 0/029$

در معادلات بالا هر P معرف و نماد یک مسیر علی و یک فرضیه است و مقادیر e نشان دهنده متغیرهایی است که مبدأ آنها خارج از حیطه متغیرهای محیط می‌باشند. به عبارت دیگر این مقادیر معرف مقداری از واریانس تبیین نشده برای هر متغیر می‌باشند. (هومن، ۱۳۸۵: ۴۸۳). با توجه به مقادیر به دست آمده مقادیر معادلات در شکل قرار داده می‌شود و مقادیر P نشان دهنده شدت ارتباط میان متغیرها است، که در شکل زیر این ارتباطات نشان داده شده است:

$e3=0/51$

شکل ۲. نمودار شدت ارتباط متغیرهای فرضیات



همانگونه که در شکل بالا مشاهده می‌شود شدت تأثیر کنترل رفتاری بر اثربخشی از متغیرهای عملکرد رفتاری و نتیجه‌ای بالاتر است. همچنین کنترل رفتاری از طریق تأثیر بر عملکرد رفتاری و نتیجه‌ای نیز بر اثربخشی تأثیر می‌گذارد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب مطرح شده در قسمت‌های قبل یکی از مهمترین متغیرهای مؤثر در اثربخشی کارکنان واحد فروش در شرکت‌های مورد بررسی چگونگی و نحوه کنترل کارکنان است. نتایج این تحقیق نشان داد که اعمال کنترل‌های رفتاری با متغیرهای مهمی در مورد کارکنان واحد فروش نظیر سطح عملکرد رفتاری، نتیجه‌ای و اثربخشی رابطه مثبت دارد. همچنین با توجه به اهداف تحقیق و به کارگیری نوع و میزان کنترل مناسب از سوی مدیران فروش در برابر کارکنان پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به نتایج به دست آمده به منظور تأثیر مثبت بر اثربخشی کارکنان واحد فروش مدیران می‌توانند سطح کنترل رفتاری اعمال شده بر کارکنان خود را افزایش دهند. برای این منظور ابعاد اصلی کنترل رفتاری شامل نظارت، راهنمایی، ارزیابی رفتاری و پاداش‌دهی را می‌توان در نظر گرفت.
- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و مزایای کارکنان در جامعه مورد بررسی میزان پایینی را در میان مدیران فروش نشان می‌داد. که به منظور افزایش سطح کنترل رفتاری می‌توان تأثیر مدیران فروش در پاداش و مزایای کارکنان را افزایش داد که این امر مستلزم سازگاری با راهبردهای شرکت است.
- علاوه بر کنترل رفتاری، عملکرد رفتاری نیز بر اثربخشی کارکنان مؤثر است، با توجه به تکنیک تحلیل مسیر مورد استفاده میزان اثر آن از اثر کنترل رفتاری کمتر است. ولی نباید از آن غافل شد. به منظور افزایش عملکرد رفتاری می‌توان علاوه بر میزان کنترل رفتاری از عوامل مشوق دیگری مانند تقویت ارتباطات با مشتریان و همکاران و یا سیستم‌های مدیریتی ISO، شش سیگما و یا تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر در حوزه منابع انسانی استفاده کرد.
- همگامی با توسعه نوآوری‌های شرکت در میان کارکنان واحد فروش شرکت‌های مورد بررسی در سطح پایینی قرار داشت. که به منظور افزایش سطح عملکرد رفتاری می‌توان آن را افزایش داد.



- یکی دیگر شاخص های مرتبط با عملکرد رفتاری میزان به کارگیری تکنیک فروش تطبیقی توسط کارکنان واحد فروش است، که مدیران فروش می توانند از طریق آموزش و نهادینه کردن این فن در راه افزایش اثربخشی گام های مهمی بردارند.
  - آشنایی و استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات بازاریابی در میان کارکنان واحد فروش شرکت های مورد مطالعه در سطح بسیار پایینی قرار داشت. در این زمینه پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری تحولی عظیم را در افزایش اثربخشی کارکنان واحد فروش ایجاد خواهد کرد.
- در اجرایی کردن پیشنهادهای و نظرها، در زمینه کنترل های رفتاری می بایست موارد زیر را در نظر داشت و بر اساس آنها برد کنترل مناسب را طراحی کرد:
- به کارگیری کنترل رفتاری در کارکنان با تجربه بالا مشکلاتی را در پی خواهد داشت. و با افزایش تجربه و مهارت کارکنان به کارگیری کنترل رفتار ممکن است اثر خود را از دست بدهد (اندرسون و دیگران، ۲۰۰۶) که این امر نیازمند تحقیقات تکمیلی است.
  - به طور کلی در استفاده از کنترل رفتاری می بایست هم خوانی آن با مواردی از قبیل فرایند فروش، افق زمانی فعالیتها، مأموریتها فرهنگ سازمانی و سیستم های اطلاعاتی رعایت شود.

## منابع

۱. اندرسون، آرین (۱۳۸۵)، "تا کجا حق به جانب مشتری است؟" ترجمهٔ مریم شریفیان ثانی، مجله گزیده مدیریت، شماره شصت و سوم.
۲. بازرگان، عباس و دیگران (۱۳۸۵)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری" تهران: مؤسسه نشر آگه.
۳. بلوریان تهرانی، محمد (۱۳۸۴)، "طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی مهارت‌های فروش و فروشندگی حرفه‌ای"، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
۴. روستا، احمد و دیگران (۱۳۸۰)، "مدیریت بازاریابی" تهران: سمت.
۵. کاتلر، فیلیپ و گری آرمسترانگ (۱۳۸۳)، "اصول بازاریابی"، ترجمه بهمن فروزنده، تهران: آتروپات.
۶. هومن، حیدر علی (۱۳۸۵)، "تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری" تهران: پیک فرهنگ.
7. Anderson, E. and Oliver, R. L. (1987), "Perspectives on Behavior-based Versus Outcome-based Salesforce Control Ystems", *Journal of Marketing*, 76-88.
8. Bladauf , Artur, David W. Cravens (2002), "The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships" *European Journal of Marketing*, 36, (11\12), 1367-1388.
9. Baldauf, Artur, *et al.* (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Sales Person Antecedents of Sales Organization Effectiveness" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (2), 109-122.
10. Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N. and LaForge, R. W. (1996), "Investigating the Relationships Among Sales Management Controls, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, forthcoming.
11. Challagalla, Goutam N., and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing* 60, 89-105.
12. Churchill, G. A. Jr, Ford, N. M. and Walker, O. C. Jr (2002) , *Sales Force Management*, R.D. Irwin, Homewood, IL.
13. Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young, "The Hallmarks of Effective Sales Organizations", *Marketing Management*, 57-67.
14. F. piercy, Nigel, *et al.*, (2002), "A Gender Perspective on Salesperson Organizational Sityzenship Behavior: Sales Management Control Strategy and Sales unit Effectiveness", *Women in Management Review*, 17, (8), 373-392.
15. F. Piercy, Nigel, George S. Low, David W. Cravens (2004), "Consequences of Sales Management's Behavior- and Compensation-Based Control Strategies in Developing Countries", *Journal of International Marketing*, 12, (3), 30-57.
16. F. Piercy, Nigel *et al.*, (1999), "Relationship between Sales Management Control, Territory Design, Salese force Performance and Sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, 10, 95-111.
17. F. Piercy, Nigel *et al.*, "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI, (1) 39-49.

18. F. Piercy, Nigel, David W. Cravens (1998), "Salesforce Performance and Behaviour-based Management Processes in Business-to-Business Sales Organizations", *European Journal of Marketing*, 32, (1/2), 79-100.
19. Grant, Ken and David W. Cravens (1996), "Examining Salesforce Performance in Organizations Utilizing Behavior- Based Sales Management Processes", *Industrial Marketing Management*, 1-10.
20. Grant, Ken, *et al.*, (1999), "Examining the Antecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study", *European Journal of Marketing*, 33, (9/10), 945-957.
21. J. Dubinsky, Alan, *et al.*, (1996), "How Should Women Sales Managers lead their sales Personnel?" *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (2) 47-59
22. Jaworski, B. J. and MacInnis, D. (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework", *Journal of Marketing Research* 26, 406-19.
23. Jaworski, B. J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, 23-9.
24. Jaworski, B. J. and Kohli, A. (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.
25. Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V. and Krishnam, H. S. (1993), "Control Considerations in Marketing: Conceptual Ramework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 57, 57-69.
26. Lapiere, Joze'e *et al.*, (2005), "Salesforce Control System in High-Tech Contexts: Do Environment and Industry Matter?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20, (6), 297-306.
27. Oliver, R. L. and Anderson, E. (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58, 53-67.
28. W. Cranens, *et al.*, (2001), "Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European Field Sales Orgnizations", *International Marketing Review*, 18, (5), 474-408.
29. W. Johnson, Mark, Goreg W. Marshal (2002), "Churchill/ Ford/ Walkers`s Sales Force Management", 7<sup>th</sup> Edition, New York, NY: MC Graw- Hill, Inc.