

راهبرد فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش ایران؛ ماهیت، پیشایندها و پیامدها

منیژه قره‌چه*، احمد روستا**، شهریار عزیزی***، مسعود جاویدانی****

چکیده

شناسایی ماهیت و ابعاد راهبرد فروش و نیز عوامل اثرگذار بر تصمیم‌های راهبردی فروش موفقیت سازمان در حوزه فروش را تضمین کرده و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند؛ از این رو هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی جامع از راهبرد فروش برند و پیشایندهای آن و سازوکار روابط این پیشایندها با راهبرد فروش است. برای این منظور از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بازاریابی و فروش محصولات مصرفی تندگردش گردآوری شدند. نمونه‌گیری به روش نظری انجام شد و پس از ۱۶ مصاحبه کفایت نظری حاصل شد. نتایج نشان داد که راهبرد فروش برند مشتمل بر شش بُعد سید مشتریان نهایی، نوع ارتباط با مشتریان واسطه، سید کانال‌های فروش، گرایش به برون‌سپاری فروش، سید محصولات و سید بازارها است. پیشایندهای راهبرد فروش برند در قالب شرایط علی مؤثر، شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای شناسایی و تجزیه و تحلیل شد. در ادامه و به منظور تکمیل الگو، اقدام واکنشی تدوین راهبرد فروش برند و پیامدهای آن در صنایع محصولات مصرفی تندگردش نیز شناسایی شد و مورد بحث قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: ابعاد راهبرد فروش؛ راهبرد فروش برند؛ پیشایندهای راهبرد فروش؛
محصولات مصرفی تندگردش؛ مزیت رقابتی؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۰۷.

* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

** استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

*** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

**** دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

۱. مقدمه

کارکرد فروش معمولاً نقشی خاص و غالباً تاکتیکی در بخش ترویج آمیزه بازاریابی ایفا می‌کند (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲) و مستلزم اتخاذ تصمیم‌ها در سطح فروشنده و در سطح سازمان فروش (مدیریت نیروی فروش و مهندسی فروش) است که به راهبرد فروش شکل می‌دهند؛ باوجوداین، همانند اغلب راهبردهای سطح کارکردی، درباره ماهیت راهبرد فروش و سؤال‌هایی که پاسخگویی به آن‌ها راهبرد فروش را در عمل شکل می‌دهد، اختلاف نظر و ابهامات زیادی وجود دارد (چالی گروپ ریپورت، ۲۰۰۷؛ اینگرام، ۲۰۰۴؛ اینگرام، لافورج و لی، ۲۰۰۲). محصولات مصرفی تندگردش، محصولات مصرفی با قیمت نسبتاً پایین هستند که به سرعت به فروش می‌رسند.

بازار محصولات مصرفی تندگردش در ایران، همواره برای تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان داخلی و خارجی در اندازه‌ها و سطوح متفاوت جذاب بوده است و رقابت شدید حاکم بر این بازار، لزوم به‌کارگیری راهبرد بازاریابی و در امتداد آن راهبرد فروش را به‌خوبی توجیه می‌سازد. علی‌رغم نقش و اهمیت به‌کارگیری راهبرد فروش در موفقیت برندهای فعال در بازار محصولات مصرفی تندگردش ایران، شناخت و درک ماهیت راهبرد فروش، ابعاد و عناصر آن، و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن، چه به لحاظ نظری و چه تجربی، بسیار محدود و مبهم است (دهدشتی و پورحسینی، ۲۰۱۳؛ حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا ضمن شناسایی الگوی ابعاد راهبرد فروش برند و پیشایندهای آن در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، سازوکار روابط این پیشایندها با راهبرد فروش تبیین شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه راهبرد به‌عنوان فرآیندی بالا به پایین و سلسله‌مراتبی مفهوم‌سازی می‌شود که در آن راهبردهای سطوح پایین‌تر سازمانی به‌منظور اجرای راهبردهای سطوح سازمانی بالاتر، طراحی می‌شوند؛ بنابراین راهبرد شرکتی، توسعه راهبرد کسب‌وکار را هدایت می‌کند و راهبرد کسب‌وکار، راهنمای توسعه راهبرد بازاریابی است و به همین ترتیب، راهبرد بازاریابی نیز باید هدایت‌کننده راهبرد فروش باشد (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۴).

مبانی نظری پراکنده راهبرد فروش نمایانگر دو دیدگاه کلی است: مفهوم‌پردازی راهبرد فروش در سطح فروشنده و در سطح سازمان. مفهوم راهبرد فروش در سطح سازمان از مدیریت صرف نیروی فروش فراتر رفته و مدیریت کل کارکرد فروش را دربرمی‌گیرد (زولتنرز و همکاران، ۲۰۰۹). یک راهبرد فروش اثربخش ممکن است به بخش‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان، انتخاب اهداف ارتباطی و الگوهای فروش و انتخاب رویکردهای کانال توزیع

متناسب بپردازد (مورگان و رگو، ۲۰۰۹؛ چرزانونفسکی و لی، ۱۹۹۸؛ راکهام و دوینستیس، ۱۹۹۹؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲). مدیران بازاریابی و فروش به‌طور مشترک مسئول توسعه راهبرد فروش هستند. راهبرد فروش باید مداوم در پاسخ به شرایط در حال تغییر بازار (تغییرات در نیازهای مشتری و فرآیندهای خرید، محیط رقابتی، اقتصاد، و تمامی صنعت) و همچنین تغییرات در راهبرد شرکت همگام با ورود به بازارهای جدید و معرفی محصولات جدید، تکامل یابد (زولتنرز و همکاران، ۲۰۰۹).

راهبردهای فروش در سطح مشتری، برگردان راهبردهای بازاریابی تعریف‌شده در سطح بازار هدف است که کارکرد فروش را قادر می‌سازد با گروه‌های متمایز مشتریان به شکل‌های گوناگون ارتباط برقرار کرده و تعامل کند. راهبرد فروشی که توسط یک سازمان فروش، توسعه می‌یابد مبین نوع نیروهای فروش موردنیاز و فرآیندها، فعالیت‌ها و فناوری‌های فروش و مدیریت فروش متناسب است؛ در نتیجه راهبرد فروش، تعامل با مشتریان را هدایت می‌کند و تأثیر زیادی بر مدیریت سازمان فروش دارد (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۴). در جدول ۱، با بررسی مقایسه‌ای مهم‌ترین تعریف‌ها و مفهوم‌پردازی‌ها در حوزه راهبرد فروش، عناصر اصلی راهبرد فروش هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی شناسایی شده است. این بررسی حاکی از آن است که علی‌رغم اهمیت زیاد راهبرد فروش، درخصوص عناصر تشکیل‌دهنده آن مفهوم‌پردازی واحد و یا غالبی که موردپذیرش همگان باشد وجود ندارد.

بر طبق نظر زولتنر و همکاران (۲۰۰۹)، راهبرد فروش تبیین می‌کند مشتریان بالفعل و احتمالی یک شرکت چه کسانی هستند، پیشنهاد ارزشی آن شرکت چیست و فروش چگونه در عمل انجام می‌پذیرد. از نظر اسلیتر و اولسون (۲۰۰۰)، مهم‌ترین تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه فروش عبارت‌اند از: تعیین اهداف و مدل‌های فروش، انتخاب کانال‌های فروش، طراحی سیستم‌های نظارت، کنترل و جبران خدمات فروش و تدوین برنامه مدیریت فروش (ساختار و سازمان‌دهی نیروی فروش، تعیین اهداف و سهمیه‌های فروش، برنامه‌ریزی فروش و استقرار نیروی فروش، نظیر طراحی منطقه و مسیربندی).

جانسون و مارشال (۲۰۰۹) و جابر و لانکستر (۲۰۰۳)، در مفهوم‌پردازی‌هایی مشابه، عناصر راهبرد فروش را در قالب بخش‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان، تعیین اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش و گزینش کانال‌های فروش شناسایی کرده‌اند. جانسون و مارشال (۲۰۰۹)، بر اهمیت مدیریت فروش تأکید ویژه داشته‌اند. درخصوص عوامل شکل‌دهنده و مؤثر بر راهبرد فروش نیز پژوهش‌های اندکی، چه در داخل و خارج کشور، انجام شده است. دهدشتی و پورحسینی (۲۰۱۳)، مهم‌ترین عامل مؤثر و شکل‌دهنده راهبرد فروش را در قالب راهبرد بازاریابی تبیین کردند. آن‌ها تأثیر برخی عوامل محیط بیرونی، نظیر عدم اطمینان (ابهام) تقاضا،

شدت رقابت و تحولات فناوری و نیز عامل درونی رهبری تحول‌آفرین را بر راهبرد فروش شناسایی کردند. ونگ و میائو (۲۰۱۵)، خلاقیت نیروی فروش، فرهنگ سازمانی نوآورانه و بازارگرایی نیروی فروش را بر راهبرد فروش اثرگذار دانستند.

جدول ۱. بررسی پژوهش‌های پیشین و شناسایی عناصر راهبرد فروش (پاناگوپولوس و اولونیتیس، ۲۰۱۰)

عناصر راهبرد فروش						مطالعه
برنامه مدیریت فروش	فرآیند فروش فروشنده	پیشنهاد ارزش	سیستم کنترل فروش	کانال‌های فروش	اهداف ارتباطی فروش	
سطح فروشنده						
	√					ویتز (۱۹۸۷)
	√					ویتز و همکاران (۱۹۸۶)
	√			√		راکهام و دی وینستیس (۱۹۹۹)
	√					فانگ و همکاران (۲۰۰۵)
سطح شرکت						
						مایر و ساندرز (۱۹۹۰)
√				√	√	رانگاسوامی و همکاران (۱۹۹۰)
			√			آلیور و اندرسون (۱۹۹۴)
				√	√	چرزائوسکی و لی (۱۹۹۸)
√			√	√	√	اسلاتر و اولسون (۲۰۰۰)
				√	√	اینگرام و همکاران (۲۰۰۲)
				√	√	جابر و لانکستر (۲۰۰۶)
				√	√	اینگرام (۲۰۰۴)
				√	√	سلیز اجوکتور (۲۰۰۵)
				√	√	چالی گروپ ریپورت (۲۰۰۷)
				√	√	اسپیرو و همکاران (۲۰۰۸)
√				√	√	جانسون و مارشال (۲۰۰۲)
	√	√		√	√	زولتنرز و همکاران (۲۰۰۹)
				√	√	پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰)*
				√	√	دهدشتی و پورحسینی (۲۰۱۳)*
				√	√	ترهو، ایگرت، هاس و اولاگا (۲۰۱۵)*

* موارد ستاره‌دار توسط پژوهشگران اضافه شده است.

عزیزی و همکاران (۲۰۱۲)، عوامل مؤثر بر راهبرد فروش را در دو سطح (سطح نیروی فروش و سطح سازمان فروش) شناسایی کردند. در سطح نیروی فروش، عوامل تعارض شغلی، ابهام شغلی و اشتیاق شغلی و در سطح سازمان فروش، عوامل خودکامیابی جمعی فروش، جو رقابتی واحد فروش و مشتری‌گرایی واحد فروش شناسایی شدند. تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲)، به نقش محوری تلاطم بازار، شدت رقابت، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و نیز توسعه توانمندی‌های بازاریابی در تعیین راهبرد فروش اشاره کردند. پژوهشگران پیشین اغلب با نگاهی تک‌بعدی به شناسایی عوامل مؤثر بر راهبرد فروش پرداخته‌اند (به‌جز مطالعه تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲)) و الگوی جامعی در این زمینه ارائه نشده است؛ همچنین پژوهشگران عموماً این موضوع را در صنایع متنوع و بدون توجه به ویژگی‌ها و مختصات یک صنعت خاص بررسی کرده‌اند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع کیفی است. در این پژوهش از نظریه داده‌بنیاد با «رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین» استفاده شد؛ بنابراین پدیده‌محوری راهبرد فروش برند، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و درنهایت اقدامات واکنشی و پیامدهای راهبرد فروش برند، در قالب نظریه داده‌بنیاد، بررسی شدند. برای بررسی و تحلیل داده‌ها در این روش از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه بازاریابی و فروش محصولات مصرفی تندگردش استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران ارشد، مشاوران، مدیران و کارشناسان بازاریابی و فروش برندهای فعال در صنایع محصولات مصرفی تندگردش بود و نمونه‌گیری تا حصول «کفایت نظری» ادامه یافت. کفایت نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به‌وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد (عزیزی و امینیان، ۲۰۱۴).

در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های «تناسب» و «کاربردی‌بودن» استفاده شد. در شاخص تناسب نتایج پژوهش باید برای مشارکت‌کنندگان قابل قبول باشد. در بُعد کاربردی‌بودن نیز یافته‌های پژوهش باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بی‌افزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش رو در حوزه مربوط استفاده کرد؛ برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای دو نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال و از نظر آن‌ها تأیید شد. مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان

کد	پست سازمانی	برند	سن	تحصیلات
P1	مدیر فروش	مانا (ماکارونی)	۳۴	کارشناسی ارشد
P2	مدیر بازاریابی	سافتلن (پودر لباسشویی، ...)	۳۵	کارشناسی
P3	مدیر برند	فامیلا (روغن خوراکی، ...)	۲۹	کارشناسی ارشد
P4	مدیر بازاریابی	نیوا (شامپو، کرم، ...)	۳۹	دکتری
P5	مدیر فروش	جوجو (ماءالشعیر)	۳۸	کارشناسی
P6	مدیر بازاریابی	اوه (شامپو، مایع دستشویی)	۳۸	کارشناسی
P7	مدیر بازاریابی	کاله (لبنیات، بستنی)	۴۲	کارشناسی ارشد
P8	مدیر بازاریابی	بایودنت (آدامس)	۴۱	کارشناسی
P9	مدیر برند	اویلا (روغن خوراکی، ...)	۳۳	دکتری
P10	مدیر فروش	هراز (لبنیات)	۶۰	کارشناسی ارشد
P11	مدیر برند	میهن (لبنیات، بستنی)	۳۲	کارشناسی ارشد
P12	مدیر بازاریابی	گلرنگ (شامپو، ...)	۳۴	کارشناسی ارشد
P13	مدیر فروش	زمزم (نوشابه)	۳۵	کارشناسی ارشد
P14	مدیر فروش	تک (ماکارونی)	۳۸	کارشناسی
P15	مدیر فروش	پگاه (لبنیات)	۴۲	کارشناسی
P16	مدیر بازاریابی	مانیزان (لبنیات)	۳۳	دکتری

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

داده‌های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی بررسی و تحلیل شدند.

پدیده محوری. پدیده اصلی یا مقوله محوری پدیده‌ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. نتایج شان دادند که راهبرد فروش برند مشتمل بر شش بُعد است: سبد مشتریان نهایی، نوع ارتباط با مشتریان واسطه، سبد کانال‌های فروش، گرایش به برون‌سپاری فروش، سبد محصولات و سبد بازارها. نتایج کدگذاری باز و محوری راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۳، مشاهده می‌شود.

جدول ۳. کدگذاری باز و محوری راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش

منبع (کد مصاحبه‌شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله‌ها (کد محوری)
P2, P3, P4, P7, P8, P11, P12, P14, P15	سبد مشتریان (مشتریان نهایی)	تفکیکی - غیرتفکیکی	عوامل مربوط به مشتریان
P1, P2, P4, P7, P8, P10, P11, P14	نوع ارتباط با مشتریان واسطه	فروش مبادله‌ای - فروش رابطه‌ای	کانال فروش
P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P12, P13, P14, P15, P16	سبد کانال‌های فروش	تک‌کاناله - چندکاناله محدود - چندکاناله گسترده	عوامل مربوط به کانال فروش
P2, P4, P12	گرایش برون‌سپاری فروش	تملک کامل - برون‌سپاری محدود - برون‌سپاری کامل	عوامل مربوط به محصول
P1, P2, P4, P5, P6, P10, P12, P13, P15	سبد محصولات	تخصصی - غیرتخصصی	عوامل مربوط به بازار
P2, P3, P5, P8, P9, P12, P14, P16	سبد بازارها	گسترده - گزینشی - متمرکز	

راهبرد فروش

یکی از اقدامات اصلی در حوزه راهبرد فروش، شناسایی سبد مشتریان نهایی (از نظر پراکندگی جغرافیایی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، رفتار خرید و مصرف و سبک زندگی رایج در میان آن‌ها) و تخصیص منابع و تلاش‌های فروش بر مبنای ارزش اقتصادی یا راهبردی گروه‌های مشتریان برای شرکت است.

مصاحبه‌شونده P11 با بهره‌گیری از مفهوم بخش‌بندی بازار، در تشریح اهمیت شناسایی مشتریان هدف اشاره داشت: «ممکن است بخش‌بندی و انتخاب بازار هدف قبلاً در فرآیند بازاریابی به صورت مدون اتفاق افتاده باشد؛ اما ما در تصمیم‌گیری‌های فروش مشتریان هدف را از نظر پراکندگی جغرافیایی در سطح کشور و در سطح هر شهر شناسایی می‌کنیم». همچنین مشتریان واسطه در بازار محصولات مصرفی تندگردش، در نوع روابط مطلوبشان متفاوت هستند.

مصاحبه‌شونده P7 در این خصوص این‌گونه اظهارنظر کرد: «معمولاً نوع رابطه با نمایندگان و عاملان فروش، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و یا پایگاه‌های عمده‌فروشی، به دلیل اهمیت و ارزش این مشتریان برای شرکت و نیز محدودبودن تعدادشان، به سمت مشارکت بلندمدت میل می‌کند؛ درحالی‌که با سایر مشتریان خرده‌فروش در پی کاهش هزینه‌ها و حداکثرسازی سود هستند».

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران بازاریابی و تولیدکنندگان، انتقال کالاهای تولیدی خود به بازارهای هدف است. بر این اساس تصمیم‌گیری درخصوص شیوه انتقال کالا به محل

خرید یا مصرف در قالب سبد کانال‌های فروش از جمله تصمیم‌های مهمی است که مدیران بازاریابی و فروش با آن مواجه هستند.

به اعتقاد مصاحبه‌شونده P5: «اهمیت تصمیم‌های اتخاذ شده در خصوص کانال‌های توزیع و فروش به این دلیل است که شرکت مجبور است برای مدتی طولانی به این تصمیم‌ها پایبند و متعهد بماند؛ زیرا چندین سال طول می‌کشد تا یک سیستم توزیع و فروش به‌طور مطلوب مستقر شود و به‌آسانی قابل تغییر نیست». بُعد مهم دیگر راهبرد فروش در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، تصمیم به برون‌سپاری فروش یا راه‌اندازی سیستم فروش و توزیع متعلق به خود شرکت است. اتخاذ تصمیم مناسب در این حوزه به عوامل بسیاری بستگی دارد.

مصاحبه‌شونده P12 وضعیت کنونی تمایل به برون‌سپاری فروش را در بازار محصولات مصرفی تندگردش ایران این‌گونه تشریح کرد: «اساساً فعالان اصلی صنعت و بازار، به‌خوبی از معایب عمده برون‌سپاری فروش چه از طریق شرکت‌های پخش سراسری، چه نمایندگان و عاملین محلی و چه کانال عمده‌فروشی آگاه هستند و به همین دلیل طی سال‌های گذشته، همواره شاهد تولد شرکت‌های پخش مختلف در مجتمع‌های تولیدی بوده‌ایم که این مسئله تا امروز همچنان ادامه دارد».

تصمیم‌گیری در خصوص سبد محصولات برند و مدیریت و بهینه‌سازی آن، یکی دیگر از ابعاد راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش است. مصاحبه‌شونده P10 نیز بیان کرد: «وجود یک محصول قوی و شناخته‌شده و خوش‌فروش در سبد کالا به‌عنوان رهبر سبد همواره به فروش سایر محصولات نیز کمک می‌کند».

تصمیم‌گیری در خصوص بازارهای جغرافیایی که یک شرکت برای فعالیت و پوشش برند خود برمی‌گزیند (سبد یا پرتفوی بازار)، یکی دیگر از ابعاد راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش است. منظور از سبد یا پرتفوی بازارها، سطح پوشش جغرافیایی فروش است و به بازارهای جغرافیایی اشاره دارد که توسط شرکت برای فعالیت‌گزینش شده‌اند. مصاحبه‌شونده P3 در این خصوص اظهار داشت: «بعضی شرکت‌ها فروش سراسری دارند و در کل بازار فعالیت می‌کنند؛ اما بسیاری دیگر در انتخاب نواحی جغرافیایی که می‌خواهند پوشش دهند، گزینشی عمل می‌کنند».

شرایط علی. مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. سیاست‌ها، منابع و توانمندی‌های شرکت که بر توسعه راهبرد تأثیر می‌گذارند ابعاد متفاوتی را دربرمی‌گیرند. مصاحبه‌شونده P12 اظهار داشت: «برای موفقیت در فروش به چهار زیرساخت

ضروری نیاز داریم: نرم‌افزار یا همان زیرساخت‌های فناوری؛ سخت‌افزار یا امکانات تأمین و لجستیک؛ منابع مالی و منابع انسانی».

درخصوص ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بازاریابی، مصاحبه‌شونده P2 بیان داشت: «برای اتخاذ تصمیم‌های درست در حوزه فروش باید قادر باشیم بازار را به‌خوبی رصد کنیم. اجزای اصلی بازار که رقبا و مشتریان هستند را به‌خوبی بشناسیم. هرچقدر توانایی و سرعت یک شرکت در گردآوری و تحلیل اطلاعات رقبا و مشتریان بیشتر باشد، تصمیم‌های کارآمدتری برای فروش اتخاذ می‌شود».

در رابطه با نگرش به فروش، مصاحبه‌شونده P5 اظهار کرد: «اگر می‌خواهیم فروشمان را در بلندمدت تضمین کنیم، باید طرز فکرمان را عوض کنیم، آدم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کنیم را تغییر دهیم، شرکای تجاری‌مان را با دقت بیشتری انتخاب کنیم، روابطمان را با وسواس بیشتری مدیریت کنیم و دنبال فروش به هر قیمت و در هر شرایطی نباشیم».

مصاحبه‌شونده P14 درخصوص رویکرد رقابتی برند بیان داشت: «چنانچه بخواهید یکی از رقبای اصلی بازار باشید باید برای تصاحب بخش بزرگی از حجم بازار برنامه‌ریزی کنید؛ اما بسیاری از شرکت‌ها اصلاً راهبردها این است که دنباله‌رو باشند یا در بازارهای مشخصی فعالیت کنند. طبیعتاً این شرکت‌ها دنبال دستیابی به همه مشتریان بالقوه بازار نیستند، از کانال‌های فروش محدود و مشخصی استفاده می‌کنند و در مناطق جغرافیایی خاصی فعالیت دارند».

مصاحبه‌شونده P4 درخصوص راهبرد جایگاه‌یابی برند چنین اظهار کرد: «اگر سیاستمان درباره یک کالا این است که آن را به‌عنوان یک کالای سطح بالا و لوکس معرفی کنیم، جایی که این محصول فروخته می‌شود، شکل فروشش و کالاهایی که در کنارش فروخته می‌شوند نیز اهمیت پیدا می‌کند». شدت رقابت در صنعت نیز به‌عنوان یکی از شرایط علی مؤثر بر شکل یا نوع راهبرد فروش برند حائز اهمیت است. بازار محصولات مصرفی تندگردش به لحاظ ساختاری نوعاً رقابت انحصاری یا انحصار چندجانبه است؛ بنابراین شدت رقابت در سیاست‌گذاری‌های این حوزه همواره باید مدنظر قرار گیرد.

درخصوص اندازه بازار (ظرفیت تقاضا) مصاحبه‌شونده P10 اظهار کرد: «وقتی بازار بالقوه یک محصول بزرگ باشد سرمایه‌گذاری روی کانال توزیع نیز توجیه پیدا می‌کند». مصاحبه‌شونده P6 درخصوص اهمیت نرخ رشد بازار چنین عنوان داشت: «امکان دارد کالایی در حال حاضر حجم تقاضای بالایی نداشته باشد، اما نرخ رشد تقاضای آن بالا ارزیابی شود؛ در چنین شرایطی ممکن است شرکت با آینده‌نگری برای فروش و توزیع آن سرمایه‌گذاری‌های خاصی انجام دهد».

نتایج کدگذاری باز و محوری شرایط علی راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری شرایط علی راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش

مقوله‌ها (کد محوری)	دامنه	مفاهیم (کد باز)	منبع (کد مصاحبه‌شونده)	
شرایط علی راهبرد فروش برند	محدود - گسترده ضعیف - قوی	منابع و زیرساخت‌های سازمانی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P12	
	محدود - گسترده	ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بازاریابی	P2, P6, P10, P15, P16	
	کوتاه مدت - بلندمدت	نگرش به فروش	P1, P4, P5, P6, P8, P9, P11, P14	
	دنباله‌رو - چالشگر - رهبر	رویکرد رقابتی برند	P1, P4, P9, P10, P12, P14	
	انبوه - لوکس	راهبرد جایگاه‌یابی برند	P4, P5, P8, P14, P16	
	عوامل محیط رقابتی	شدت رقابت	P1, P3, P6, P7, P12, P13	
	عوامل سطح مشتری (تقاضا)	کوچک - بزرگ	اندازه بازار (ظرفیت تقاضا)	P1, P2, P4, P6, P8, P10, P15
		نزولی - صعودی - بسیار صعودی	نرخ رشد بازار / تقاضا	P1, P2, P4, P6, P8, P10, P15
		متراکم - غیرمتراکم	پراکندگی / تراکم تقاضا	P1, P2, P4, P10

شرایط مداخله‌گر. شرایط مداخله‌گر شرایطی هستند که تحت کنترل شرکت‌ها قرار دارند. این شرایط تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که ویژگی‌ها و ابعاد ساختاری یک سازمان از نظر تمرکز، پیچیدگی و رسمیت بر نوع سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در حوزه فروش برندهای مصرفی تندگردش تأثیر دارد.

مصاحبه‌شونده P4 در این خصوص اظهار داشت: «ساختارهای سنتی و رسمی، مثل ساختارهای بوروکراتیک، دیگر مناسب بازار امروز نیست. امروز شما باید بتوانی خودت را سریع با محیط انطباق بدهی. شرکت‌های پیشرو در حال حاضر از ساختار ماتریسی استفاده می‌کنند که یک ساختار مدرن است». ظرفیت‌های مدیریتی، نظیر توانایی مدیریت در استخدام و تأمین نیروی کار باکیفیت موردنیاز خود، کیفیت رابطه مدیران و کارمندان در سازمان، استمرار و ثبات خدمتی مدیران اجرایی، ظرفیت رهبری - انگیزشی مدیریت، در اختیار داشتن نیروی کار باتجربه

و فعال، میزان استفاده از تجربه‌های مدیریتی قبلی و میزان هماهنگی درون‌سازمانی و اتکا به آن‌ها نیز به‌عنوان یکی از شرایط مداخله‌گر مهم در تنظیم و به‌کارگیری راهبرد فروش برند در صنایع مصرفی تندگردش شناسایی شد.

در رابطه با تأثیر چرخه حیات برند بر راهبرد فروش برند، مصاحبه‌شونده P16 این‌چنین بیان داشت: «مرحله چرخه حیات، خودش بر اتخاذ راهبردهای بازاریابی و فروش خاصی در گذشته دلالت دارد و راهبردهای جاری نیز به‌نوبه خود بر مراحل بعدی چرخه حیات تأثیر می‌گذارد؛ باوجوداین اگر با دقت از مفهوم چرخه حیات استفاده شود، ویژگی‌های مرحله چرخه حیات محصول یا برند می‌تواند به تنظیم راهبردهای بازاریابی و فروش متناسب برای هر یک از مراحل، کمک شایانی کند».

صنعت محصولات مصرفی تندگردش، خود مشتمل بر انواع زیرصنایع است که هر یک الزامات و اقتضات خاص خود را در سیاست‌گذاری فروش می‌طلبد. مهم‌ترین این زیرصنایع عبارت‌اند از: صنعت مواد غذایی؛ صنعت نوشیدنی؛ صنعت لبنیات؛ صنعت محصولات پروتئینی و غذای آماده؛ صنعت مواد شوینده و بهداشتی؛ صنعت مواد آرایشی و سیگار و دخانیات. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری شرایط مداخله‌گر راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۵، آمده است.

جدول ۵. کدگذاری باز و محوری شرایط مداخله‌گر راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش

منبع (کد مصاحبه‌شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله‌ها (کد محوری)	شرایط مداخله‌گر راهبرد فروش برند
P4, P9, P10, P12, P16	عوامل ساختاری	غیرچابک - چابک	عوامل سازمانی -	
P1, P2, P3, P6, P7, P12, P16	ظرفیت‌های مدیریتی	پایین - بالا	مدیریتی	
P2, P4, P7, P8, P16	چرخه حیات برند	معرفی - رشد - بلوغ - افول	عوامل برند	
P1, P2, P5, P6, P7, P9, P11, P15, P16	نوع زیرصنعت	لبنیات، غذایی، بهداشتی، دخانیات و غیره	عوامل صنعت	

شرایط زمینه‌ای. این شرایط، عوامل برون‌زایی هستند که تحت کنترل شرکت نیستند؛ ولی بر پدیده اصلی تأثیر دارند. شرکت باید محیط بیرونی خود را به‌خوبی بشناسد و راهبرد فروش متناسب با آن ارائه دهد. در بُعد شرایط زمینه‌ای بیشتر مشارکت‌کنندگان به عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، سیاسی و فناوری اشاره داشتند. مدیران بازاریابی و فروش اغلب چاره‌ای ندارند جز اینکه این متغیرهای محیطی را همان‌طور که هستند، بپذیرند و راهبردهای خود را با

آن‌ها منطبق سازند. نتایج کدگذاری باز و محوری شرایط زمینه‌ای مؤثر بر راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. کدگذاری باز و محوری شرایط زمینه‌ای راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش

منبع (کد مصاحبه‌شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله‌ها (کد محوری)
P2, P5, P9, P11, P16	قدرت خرید جامعه	نزولی - صعودی	عوامل اقتصادی
	شاخص‌های اقتصادی	پایین - بالا	
P1, P3, P4, P7, P12	وضعیت رونق اقتصادی	رکود - رونق	عوامل اجتماعی - فرهنگی
	تغییرات رفتار خرید جامعه	کم - زیاد	
	سرانه مصرف کالاها	کاهشی - افزایشی	
	دسترسی به اطلاعات	کاهشی - افزایشی	
P4, P5, P6, P12, P16	حق انتخاب مشتریان	کاهشی - افزایشی	عوامل سیاسی
	مناسبات بین‌المللی	وخامت - بهبود	
	ریسک سرمایه‌گذاری	زیاد - اندک	
	پیشرفت‌های فناوری	کم - زیاد	عوامل تکنولوژی

شرایط زمینه‌ای راهبرد فروش برند

اقدامات واکنشی^۱. برای رسیدن به پیامدها، در پاسخ به پدیده اصلی، باید اقداماتی صورت گیرد که به آن‌ها «اقدامات واکنشی (راهبرد)» گفته می‌شود. تدوین راهبرد فروش برند و فرآیند آن، چه به صورت آگاهانه و برنامه‌ریزی شده و چه به صورت تکوینی و پدیدارشنوده، به‌عنوان اقدام عملیاتی در قبال پدیده محوری راهبرد فروش برند شناسایی شد. نتایج کدگذاری باز و محوری اقدامات واکنشی به راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۷، آمده است.

پیامدها. پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا عدم‌انجام عمل معینی در پاسخ به مسئله‌ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود پیامدهایی پدید می‌آید. پیامدهای راهبرد فروش برند، در نتیجه طراحی یا اجرای مناسب یا نامناسب، ممکن است در دامنه‌ای از مثبت تا منفی قرار گیرد. مشارکت‌کنندگان اغلب به سودآوری، افزایش سهم بازار، رضایت مشتریان و وفاداری به برند به‌عنوان پیامدهای طراحی یک راهبرد فروش برند مناسب اشاره داشتند. نتایج کدگذاری باز و محوری پیامدهای راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۸، آمده است.

۱. در مبانی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، راهبرد نامیده می‌شود.

جدول ۷. کدگذاری باز و محوری تدوین راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش

منبع (کد مصاحبه‌شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله‌ها (کد محوری)
P2, P4, P7, P8, P16	اهداف و مأموریت برند	کوتاه‌مدت - بلندمدت	تدوین راهبرد فروش برند
P1, P4, P6, P7, P9, P16	انجام تحقیقات بازار	محدود - گسترده	
P1, P2, P5, P16	توافقات اولیه مدیران ارشد	کلیات - جزئیات	
P1, P2, P4, P8, P9, P11, P16	تجزیه و تحلیل سوات ^۱	مبتنی بر اطلاعات - مبتنی بر شهود و تجربه	
P1, P6, P7, P11, P16	شناسایی و انتخاب مناسب‌ترین راهبرد	مبتنی بر اطلاعات - مبتنی بر شهود و تجربه	
P1, P6, P7, P11, P16	طرح‌ریزی برنامه‌های اجرایی فروش و تخصیص منابع	مبتنی بر اطلاعات - مبتنی بر شهود و تجربه	
P1, P6, P7, P11, P16	اجرای راهبرد	موفق - ناموفق	
P1, P6, P7, P11, P16	ارزیابی و تعدیل راهبرد	محدود - گسترده	

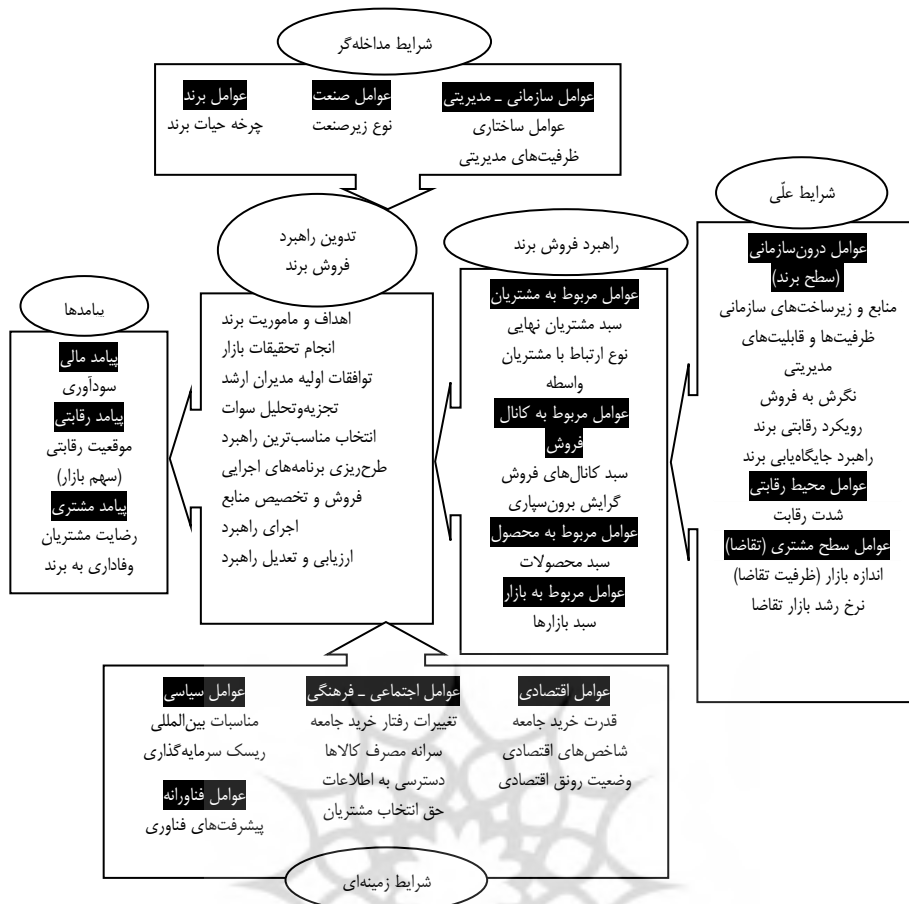
جدول ۸. کدگذاری باز و محوری پیامدهای راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش

منبع (کد مصاحبه‌شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله‌ها (کد محوری)
P1, P2, P6, P8, P10, P12, P14, P15	سودآوری	کاهش - افزایش	پیامد مالی
P2, P6, P7, P9, P11, P14, P16	موقعیت رقابتی (سهم بازار)	تضعیف - تقویت	پیامد رقابت
P1, P4, P5, P7, P10, P11, P12	رضایت مشتریان	کاهش - افزایش	پیامد مشتری
P1, P4, P6, P9, P11, P12	وفاداری به برند	کاهش - افزایش	مشتری

کدگذاری محوری و گزینشی. بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آن‌ها، به‌ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص شد (شکل ۱). پس از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی انجام شد. کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

با در نظر گرفتن مفهوم این تعریف‌ها عنوان «راهبرد فروش برند: ماهیت، پیشایندها و پیامدها» برای کدگذاری گزینشی مناسب یافت شد؛ زیرا بازنمایی خوبی از کل پژوهش برای خواننده فراهم می‌کند.

1. SWOT Analysis



شکل ۱. الگوی کدگذاری محوری راهبرد فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش حاصل از یافته‌های پژوهش

بنا بر یافته‌های پژوهش، روایت نظریه «راهبرد فروش برند: ماهیت، پیشایندها و پیامدها» در صنعت محصولات مصرفی تندگردش را می‌توان این‌گونه تبیین کرد: «راهبرد فروش برای برندهای محصولات مصرفی تندگردش به معنای اتخاذ بهترین تصمیم‌ها در چهار حوزه مشتریان، کانال‌های فروش، بازارها و محصولات است که شرکت‌ها در نتیجه متغیرهای علی عوامل درون‌سازمانی (سطح برند)، عوامل محیط رقابتی و عوامل سطح مشتری (تقاضا) به کار می‌گیرند؛ از طرفی راهبرد فروش برند از طریق مراحل فرآیند تدوین راهبرد فروش برند متجلی شده و محقق می‌شود. همچنین شرایط مداخله‌گر عوامل سازمانی - مدیریتی، عوامل برند و عوامل صنعت از یک طرف و از طرف دیگر، شرایط غیرقابل کنترل محیط کلان مشتمل بر عوامل اجتماعی - فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل فناورانه با اثرگذاری و

تسهیل فرآیند تدوین و اجرای راهبرد فروش برند، باعث ایجاد پیامدهای مالی، پیامدهای رقابتی و پیامدهای مربوط به مشتری می‌شود».

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الگوی نهایی پژوهش از طریق نظریه داده‌بنیاد ارائه شد. هرچند یافته‌های این پژوهش درخصوص ماهیت و عناصر راهبرد فروش با ابعاد شناسایی‌شده برای راهبرد فروش در پژوهش‌های پیشین (جدول ۱) تا حدود زیادی مطابقت دارد و حمایت می‌شود، شناسایی برخی عناصر جدید و ارائه یک الگوی تازه در تبیین ماهیت و ابعاد راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش از دستاوردهای این مطالعه است. برای مثال، پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰)، جانسون و مارشال (۲۰۰۹)، دهدشتی و پورحسینی (۲۰۱۳) و ترهو و همکاران (۲۰۱۵)، راهبرد فروش را عموماً در قالب سازه‌ای چندبُعدی متشکل از بخش‌بندی مشتریان، اولویت‌بندی/هدف‌گیری مشتریان، توسعه هدف‌های ارتباطی/الگوهای فروش و استفاده از کانال‌های فروش چندگانه شناسایی کرده‌اند که این ابعاد در پژوهش حاضر در قالب سید مشتریان، نوع ارتباط با مشتریان واسطه و سید کانال‌های فروش حاصل شد؛ اما شناسایی و بحث سید محصولات، سید بازارها و گرایش برون‌سپاری فروش به‌عنوان ابعاد و عناصر راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش از یافته‌های این پژوهش است.

هرچند نتایج این پژوهش در پاره‌ای از عوامل با نتایج مطالعات پیشین درزمینه پیشایندها مطابقت دارد، اما هر یک از پژوهش‌های پیشین تنها به تعدادی از این عوامل شناسایی‌شده، آن هم به‌صورت پراکنده، به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر راهبرد فروش در صنایع مختلف اشاره داشتند و نگاهی جامع به این موضوع نداشته‌اند. برای مثال، جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳)، ورهس و مورگان (۲۰۰۵) و ان‌گو و اوکاس (۲۰۱۲)، به تأثیر توانمندی‌های بازاریابی بر راهبرد فروش و تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) و جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳)، به تأثیر شدت رقابت بر راهبرد فروش اشاره کرده‌اند.

علاوه بر یافتن عوامل اثرگذار افزون بر پژوهش‌های پیشین، شناسایی پیشایندهای راهبرد فروش در قالب الگویی از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای آن به شکل جامع و خاص صنعت محصولات مصرفی تندگردش را می‌توان مهم‌ترین دستاورد این پژوهش دانست. شناسایی و تبیین ابعاد و عناصر راهبرد فروش و پیشایندهای آن، امکان اتخاذ بهتر تصمیم‌های راهبردی فروش را افزایش می‌دهد و از این طریق به تحقق اهداف بازاریابی در سطح رویارویی با مشتریان کمک زیادی می‌کند. تصمیم‌گیری درخصوص هر یک از این ابعاد باید در ارتباط با

یکدیگر و مبتنی بر سیاست‌ها و اهداف برند، منابع و توانمندی‌ها، محیط رقابتی و نوع و میزان تقاضا در بازار باشد.

مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، عدم امکان بررسی و تطبیق راهبرد فروش و پیش‌بینی و پیامدهای آن به تفکیک زیرصنایع متفاوت محصولات مصرفی تندگردش، نظیر صنعت لبنیات، صنعت مواد غذایی، صنعت مواد شوینده و بهداشتی، صنعت لوازم آرایشی، صنعت دخانیات و غیره بود؛ بنابراین به پژوهشگرانی که قصد دارند در آینده در حوزه راهبرد فروش پژوهش کنند و دانش این حوزه را توسعه بخشند، پیشنهاد می‌شود ماهیت راهبرد فروش را در زیرصنایع متفاوت محصولات مصرفی تندگردش و همچنین سایر صنایع، بررسی و مطالعه کنند. مطالعات تطبیقی در این حوزه، میان صنایع متفاوت و قلمروهای جغرافیایی گوناگون، می‌تواند مفهوم راهبرد فروش را روشن‌تر سازد و اثربخشی به‌کارگیری آن را ارتقا دهد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود روابط شناسایی شده در این پژوهش به‌وسیله نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در نمونه‌ای گسترده مورد آزمون کمی قرار گیرد تا در صورت تأیید هر یک از روابط، محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها برطرف شود.



منابع

1. Azizi, S., Aminian, M. (2014). Presenting the model of new services development in banking system applying grounded theory approach, *Journal of Business Management Perspective*, 17, 13-34 (In Persian).
2. Azizi, S., Khodadad Hoseini, S. H., & Roosta, A. (2012). The two-layer conceptual model of the factors affecting sales force performance. *Journal of Business Management Perspective*, 9, 61-80 (In Persian).
3. Chally Group Report (2007). The Chally World Class Sales Excellence Research Report: The Route to the summit Dayton, OH: The HR Chally Group.
4. Chen, A., Peng, N., & Huang, K. P. (2015). Managing salespeople strategically when promoting new products-incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management*, 47(5), 147-155.
5. Chrzanowski, K. A., & Leigh, T. W. (1998). Customer relationship strategy and customer-focused teams. *Emerging trends in sales thought and practice*, 15(10), 51-79.
6. Dehdashti, Z., Pourhoseini, A. H. (2013). Presenting the model of sales and marketing strategy's influence on sales performance, *Journal of Business Management*, 5(1), 61-84 (In Persian).
7. Dubinsky, A. J., & Hansen, R. W. (1981). The sales force management audit. *California Management Review*, 24(2), 86-95.
8. Fang, E., Evans, K. R., & Landry, T. D. (2005). Control system's effect on attributional processes and sales outcomes: A cybernetic information-processing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 533-574.
9. Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. SAGE Publications, London.
10. Hasangholipour, T., Haghghi, M., Barari, M., & Karimi, K. (2012). Effect of salesperson professional ethics in stable relationship between customer and organization (ATLAS COPCO company as a case study), *Journal of Business Management Perspective*, 11, 117-132 (In Persian).
11. 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.
12. 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.
13. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(12), 53-71.
14. Jobber, D., & Lancaster, G. (2006). *Selling & Sales Management*. UK: Prentice Hall/ Pearson Education.
15. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2002), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, USA: McGraw-Hill.
16. Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2012). Exploring the Relationship between Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(12), 287-96.
17. Maier, J., & Saunders, J. (1990). The implementation process of segmentation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(1), 39-48.

18. Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
19. Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73(10), 59-74.
20. Ngo, L. V., & O Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28(12), 173-187.
21. Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
22. Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46-57.
23. Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2012). Sales management control level and competencies: antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(10), 459-467.
24. Rackham, N., & DeVincentis, J. R. (1999). *Rethinking the sales force*. McGraw-Hill: New York (NY), 65-95.
25. Rangaswamy, A., Sinha, P., & Zoltners, A. (1990). An integrated model-based approach for sales force structuring. *Marketing Science*, 9(4), 279-298.
26. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
27. Spiro, R. L., Rich, G. A., & Stanton, W. J. (2008). *Management of a sales force*. New York: McGraw-Hill Irwin.
28. Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: the mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 166-173.
29. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research-Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Second edition, London, Sage Publications.
30. Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45(10), 12-21.
31. Theodosiou, M., Kehgias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations, *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
32. The Sales Educator (2005). Strategic sales leadership, 1st of Breakthrough thinking for Breakthrough Results Conference, Florence, Ky: South-Western Educational Publishing.
33. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
34. Wang, G., & Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation and sales performance. *Journal of business research*, 68(12), 2374-2382.
35. Weitz, B. A. (1978). The relationship between salesperson performance and

- understanding of customer decision making. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 501-516.
36. 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.
37. Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). *Building a winning sales force: Powerful strategies for driving high performance*. AMACOM: New York.

