



## Developing a Sales Model Based on Open Innovation in the Building Industry (Case Study: Iranian Atlas Construction Group)

### Hashem Aghazadeh

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: haghazade@ut.ac.ir

### Tahmoures Hasangholipour Yasori

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: thyasory@ut.ac.ir

### Mina Mehrnosh

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: mehrnosh@ut.ac.ir

### Mohammadmehdi Latifi

\*Corresponding author, Ph.D., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mehdi.latifi@ut.ac.ir

### Sam Soleimani

Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Nyenrode, Nyenrode, Netherlands. E-mail: s.soleimani@nyenrode.com

## Abstract

### Objective

Due to the recession in all industries, and in particular in the country's construction industry, almost all construction industry activists including a group of construction companies cannot sell construction units in the usual way and are looking for new ways to sell their goods and services. Therefore, considering that the concept of open innovation-based sales has been a new concept in sales literature and very few sales scholars investigated the issue based on open innovation concepts, the development of this concept will contribute to the enrichment of the literature as well as fill the operational gap for the related research and industry activists, and will provide operational solutions for the sale of building units. Accordingly, this research has two key objectives: helping the sales literature to increase the perception of researchers and academicians of open source sales and its key elements through the development and improvement of this concept, as well as identifying the relationship between open innovation components and sales.

## Methodology

This inductive research is applied in nature based on qualitative methods. This research is a field study conducted on a particular case. Because this study seeks to develop a new theory and enhance the knowledge for open innovation-based sales, it aims to explore the issue through semi-structured interviews. Also, data derived theory has been used by the researchers. The statistical population of this research consists of Atlas Iranian construction companies. Data collection and analysis were carried out simultaneously and the data were analyzed based on constant comparative analysis using Straight-Corbin method.

## Findings

Based on the categorizations made in this study, 260 codes were classified into 55 concepts and 33 main categories. The data analysis procedure led to the creation of a theoretical model which includes the causal conditions, background conditions, intervening conditions, strategies and outcomes that describe the main issue of "open innovation sales".

## Conclusion

The results of this research showed that open innovation sales dimensions can be categorized into thirty four main categories. The present study identifies and introduces new and more comprehensive set of methods that can be used to facilitate sales in the construction industry in conditions of market downturn, as a source of sales based on open innovation. The research addressed the categories related to ideas and technologies within the company, ideas and technology outside the company, knowledge sharing, dividing the sales promotion risk, and redefining the business model. In this research, open innovation categories in the building industry including the use of competitor knowledge, the use of rivals, customization of products based on customers' preferences, investment in research, and the purchase or sale of licenses that have not been introduced in the sales models so far.

**Keywords:** Construction Industry, Open Innovation, Sales Model.

**Citation:** Aghazadeh, H., Hasangholipour Yasori, T., Latifi, M., Mehrnosh, M. & Soleimani, S. (2019). Developing a Sales Model Based on Open Innovation in the Building Industry (Case Study: Iranian Atlas Construction Group). *Journal of Business Management*, 11(2), 221-240. (in Persian)

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No. 2, pp. 221-240

DOI: 10.22059/jibm.2018.260292.3099

Received: June 16, 2018; Accepted: August 14, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

## طراحی مدل فروش مبتنی بر نوآوری باز در صنعت ساختمان (نمونه پژوهی: گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس)

هاشم آقازاده

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: haghazade@ut.ac.ir

طهمورث حسنقلی پور یاسوری

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: thyasory@ut.ac.ir

مینا مهرنوش

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: mehmosh@ut.ac.ir

محمد مهدی لطیفی

\* نویسنده مسئول، دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mehdi.latifi@ut.ac.ir

سام سلیمانی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه نینرود، نینرود، هلند. رایانامه: s.soleimani@nyenrode.com

### چکیده

**هدف:** اگر سازمان‌های فروشنده می‌خواهند موفق باشند، بایستی مدل‌های فروش جدیدی ایجاد کنند که برای مشتریان کارآمدند؛ زیرا این تنها راه بقای آنها در بازار متلاطم است. نوآوری باز پارادایمی است که از طریق آن سازمان‌ها باید از ایده‌های خارجی مطرح شده همانند ایده‌های داخلی در سازمان استفاده کنند و این ایده‌ها را به سمت بازار هدایت کرده و ارزش ایجاد کنند. هدف از اجرای تحقیق حاضر این است که با شناسایی مؤلفه‌های نوآوری باز در فروش، به مدیران در اتخاذ راهبردهای مناسب برای بهبود فروش و ارتقای عملکرد بنگاه‌ها کمک شود.

**روش:** برای دستیابی به هدف بیان شده، از طریق نمونه‌گیری هدفمند، اطلاعات ۱۳ نفر از اعضای هیئت مدیره، مدیران فروش و کارشناسان فروش در گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، گردآوری و تجزیه و تحلیل شدند و با استفاده از روش نظریه برخاسته از داده، مدل فروش مبتنی بر نوآوری باز طراحی شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های این تحقیق کیفی نشان می‌دهد که استفاده از مؤلفه‌های نوآوری باز در فروش، می‌تواند موجب شود فروش، بهره‌وری، رضایت گروه‌های دخیل در فروش و سطح کیفی محصولات، افزایش یابد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش انجام شده نشان داد که ابعاد فروش مبتنی بر نوآوری باز را می‌توان در سی و چهار مقوله اصلی شامل ارائه و دریافت لایسنس، همکاری‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، سرمایه‌گذاری در ایده و پژوهش، بهره‌برداری از دانش درونی شرکت، انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های مبتنی بر فروش، سفارشی‌سازی محصولات بر اساس ذائقه مشتریان، و ... طبقه‌بندی کرد.

**کلیدواژه‌ها:** صنعت ساختمان، مدل فروش، نوآوری باز.

**استناد:** آقازاده، هاشم؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ مهرنوش، مینا؛ لطیفی، محمد مهدی؛ سلیمانی، سام (۱۳۹۸). طراحی مدل فروش مبتنی بر نوآوری باز در صنعت ساختمان (نمونه پژوهی: گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲)، ۲۲۱-۲۴۰.

## مقدمه

این سؤال مدت‌هاست به ذهن متبادر می‌شود که سازمان فروشنده چرا می‌فروشد؟ جواب غیرحرفه‌ای و کهنه به این سؤال عبارت است از: افزایش فروش به منظور افزایش سود شرکت و کمیسیون‌های فروش شخصی از سود. اما جواب حرفه‌ای به این سؤال عبارت است از: برآوردن نیازهای مشتری، افزایش رضایت مشتری و ایجاد ارزش برای مشتری (بونی و ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). به طور خاص، در بازار ساختمان و خرید و فروش واحدهای تجاری - اداری - مسکونی، ایجاد ارزش در ارتباطات مشتری - فروشنده، علاوه بر منطق خطی درک، تولید و تحویل ارزش به مشتری، اولویت‌ها و حساسیت‌های دیگری را نیز در برمی‌گیرد که تاکنون به بحث گذاشته نشده‌اند. «نوآوری باز» عبارت است از: استفاده هدفمند از جریان‌های دانشی، به صورت ایده، علم یا فناوری، چه به سمت درون سازمان برای شتاب‌بخشیدن به فرایندهای اصلی در داخل سازمان (نوآوری داخلی) و چه به سمت بیرون آن برای گسترش بازار (نوآوری خارجی). «نوآوری باز» ابزاری برای ایجاد ارزش است (چسبرو، لتل، و ریتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). فروش در این فحوا عبارت است از: فرایند مشارکت با مشتریان احتمالی و بالفعل به منظور ایجاد روابط سودمند دوجانبه و پایدار. پیامد این فرایند برای سازمان فروشنده، روابط قوی‌تر و محکم‌تر با مشتری خواهد بود؛ زیرا هدف سازمان از فروش، تبدیل کردن خریدار به مشتری عمری برای سازمان است (گرونوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). رویکرد نوآوری باز، پارادایمی است که فرض می‌کند بنگاه در راستای توسعه فناورانه‌اش در فروش، می‌تواند و باید به همان راحتی که از ایده‌های داخلی برای فعالیت‌هایش استفاده می‌کند، از ایده‌های بیرونی (از جمله مشتریان، رقبا، صنعت، تأمین‌کنندگان و...) هم بهره‌برداری کند (پینینگتون و اسکانلون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). از زاویه دید نظری، در سطح بین‌الملل مباحث زیاد و خوبی در خصوص فروش در صنایع مختلف وجود دارد (برنر و دورفلر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ اوکی، کوپر و بیگار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ ونگ، گوپتا و گریوال<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ کامینز، پلتیر و دیکسون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ اتوود و پیزلی جونز<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷)؛ اما درباره موضوعات مرتبط با «فروش در صنعت ساختمان» کم کار شده و قابلیت توسعه نظری چشمگیری دارد. همچنین، در سطح بین‌الملل تحقیقات خوبی در خصوص نوآوری باز در صنایعی از جمله فناوری اطلاعات (سوی، یه، تئو و لی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵)، صنایع غذایی (گالاتی، بیگیاردی و پترونی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶)، صنایع دارویی (لودها<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶)، صنعت کشاورزی (ون لانکر، واترز و ون هویلنبروک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۶)، صنعت پتروشیمی (حسنی، سیلوا و الکعبی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷)، انرژی (گاسکو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷)، صنعت خودروسازی (رودریگز فراداس و آلفارو تانکو<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۶) و... وجود دارد؛ اما درباره موضوعات مرتبط با «صنعت ساختمان» کار چندانی انجام نشده و قابلیت توسعه نظری شایان توجهی دارد. در منابع داخلی نیز، مباحث مربوط به فروش در مقایسه با سایر مباحث بازاریابی کم کار شده و در صنایعی از جمله صنعت شوینده، بهداشتی و آرایشی (عسکری، ۱۳۹۷)، صنعت بانکداری (احمدی الوار، پوراشرف و طولابی، ۱۳۹۶)، صنعت بیمه (دل افروز، فرخ بخت فومنی و خسروی، ۱۳۹۶)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای (نیکبخت، مشبکی

1. Bonney &amp; Williams

2. Chesbrough

3. Grönroos

4. Pinnington &amp; Scanlon

5. Brenner &amp; Dörfler

6. Oakey, Cooper &amp; Biggar

7. Wang, Gupta &amp; Grewal

8. Cummins, Peltier &amp; Dixon

9. Atwood &amp; Paisley-Jones

10. Cui, Ye, Teo &amp; Li

11. Galati, Bigliardi &amp; Petroni

12. Lodha

13. Van Lancker, Wauters &amp; Van Huylenbroeck

14. Hassani, Silva &amp; Al Kaabi

15. Gascó

16. Rodríguez-Ferradas &amp; Alfaro-Tanco

و خداداد حسینی، ۱۳۹۴)، لوازم خانگی (درزیان عزیزی، رحیمی و اسداللهی دهکردی، ۱۳۹۴)، خدمات انفورماتیک (دیواندری و ترکشوند، ۱۳۸۹) و... بررسی شده‌اند؛ اما درباره موضوعات مرتبط با «فروش در صنعت ساختمان» تحقیقات اندکی وجود دارد. به علاوه، مباحث مربوط به نوآوری باز در منابع داخلی نیز نسبت به سایر مباحث کم است و در صنایع و موضوعاتی از جمله فناوری (صفدری رنجبر، منطقی و توکلی، ۱۳۹۳)، صنعت هوایی (طبائیان، منطقی، بامدادصوفی، و طباطبائیان، ۱۳۹۰)، کارآفرینی (هاشمی دهقی، ۱۳۹۳)، تحقیق و توسعه (رمضانپور نرگسی، داوری، افراسیابی و زرگران یزد، ۱۳۹۳)، صنعت لینیات (ساوه شمشکی و جعفرنژاد چقوشی، ۱۳۹۴)، صنعت بانکداری (باقری نژاد و جاوید، ۱۳۹۳)، صنعت خودروسازی (داورنیا و عبدی، ۱۳۹۵)، صنعت نفت (خسرورپور و میرافشار، ۱۳۹۳) و... بررسی شده‌اند؛ اما موضوعات مرتبط با «نوآوری باز در صنعت ساختمان» تقریباً وجود ندارد. نظر به اینکه در منابع داخلی و بین‌المللی پژوهش‌چندانی در خصوص رابطه میان فروش و نوآوری باز انجام نشده است، ظرفیت توسعه نظری چشمگیری در این حوزه‌ها وجود دارد. از بُعد عملیاتی، مسئله این تحقیق در دو سطح «مورد» و «کشور» مد نظر بوده است.

در حال حاضر، در سطح کشور شاهد رکود در تمام صنایع و به خصوص صنعت ساختمان هستیم. مسئله‌ای که تقریباً تمام فعالان صنعت ساختمان و از جمله گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس با آن مواجه‌اند این است که با روش‌های معمول نمی‌توانند واحدهای ساختمانی را بفروشند و به دنبال روش‌های نوینی برای فروش کالاها و خدمات خود هستند. بنابراین، با توجه به اینکه مفهوم فروش مبتنی بر نوآوری باز، در ادبیات فروش مفهومی جدید بوده و کمتر پژوهشگری فروش را بر اساس مفاهیم نوآوری باز بررسی کرده است، تبیین و توسعه این مفهوم، به غنای ادبیات کمک می‌کند. همچنین اجرای این تحقیق، خلأ عملیاتی برای نمونه پژوهش و فعالان صنعت را پر خواهد کرد و برای فروش واحدهای ساختمانی راه‌حل‌های عملیاتی ارائه خواهد داد. از این رو، اجرای چنین پژوهشی حائز اهمیت فراوانی است. بر این اساس، پژوهش حاضر دارای دو هدف کلیدی است:

۱. کمک به ادبیات فروش به منظور افزایش درک پژوهشگران و دانش‌گامیان از فروش مبتنی بر نوآوری باز و عناصر کلیدی آن از طریق توسعه و بهبود این مفهوم؛
۲. شناسایی رابطه میان مؤلفه‌های نوآوری باز و فروش.

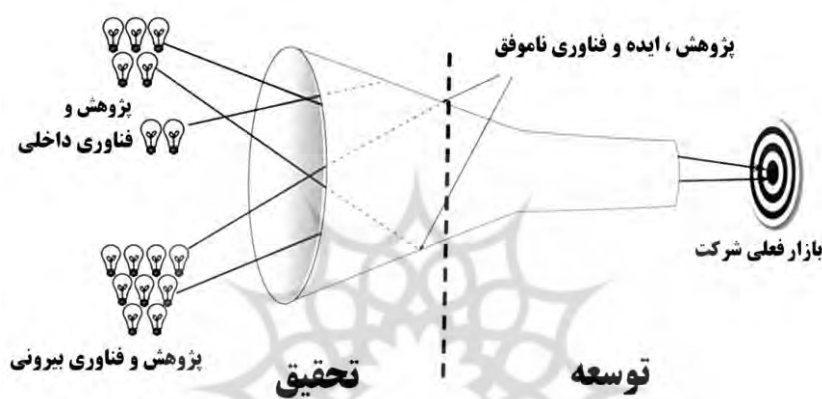
## پیشینه نظری پژوهش

### نوآوری

تعریف نوآوری عبارت است از: فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند (صدری و دلوئی، ۱۳۹۶). نوآوری از دیدگاه فرایندی، به معنای مجموعه عملیاتی است که از پردازش ایده آغاز شده و به تولید و عرضه محصول یا خدمت جدید به بازار منتهی می‌شود (دادجسون، ۲۰۱۸). گرایش به نوآوری، موفقیت سازمان در ارضای نیاز مشتریان و دادن پاسخ سریع به تغییرات محیطی را تضمین می‌کند (شیوا، آقازاده و حیدری، ۱۳۹۶). اما نوآوری به معنای کنونی، دیگر مزیت رقابتی کافی در متمایزسازی شرکت‌های موفق را به همراه ندارد (وارث، حیدری و اکبری، ۱۳۹۷).

## نوآوری بسته

فرایندی که در آن سازمان‌ها، فناوری‌های خود را به‌طور درونی کشف می‌کنند، توسعه می‌دهند و تجاری‌سازی می‌کنند، مدل نوآوری بسته نامیده می‌شود است (چسبرو، لتل و ریتر، ۲۰۱۸). در نوآوری بسته تمام مراحل نوآوری در داخل سازمان انجام می‌شود و ذی‌نفعان تنها نقش دریافت‌کننده غیرفعال محصولات یا خدمات را دارند. این مدل در گذشته، مدل مناسبی برای بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها بوده؛ اما در سال‌های اخیر فضای نوآوری متحول شده و روند همکاری‌های نوآوری، بیرون از مرزهای سازمانی شدت یافته است (بیرلی، دامانپور، و سنتورو، ۲۰۰۹). مدل نوآوری بسته در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل نوآوری بسته

منبع: انکل، گسمن و چسبرو (۲۰۰۹)

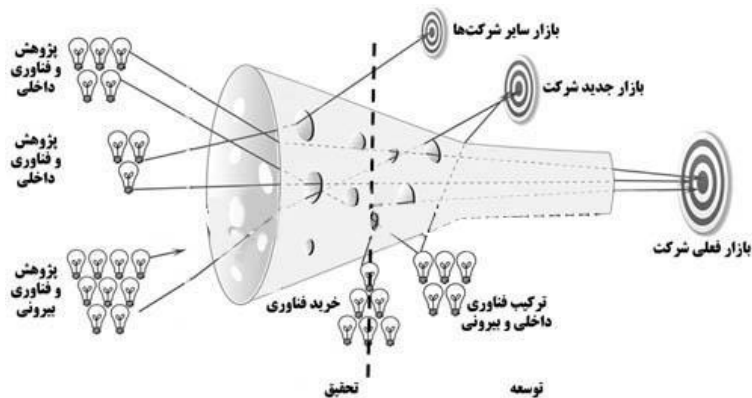
## نوآوری باز

نوآوری باز پارادایمی است که در آن شرکت می‌تواند هم از ایده خارجی و هم از ایده داخلی استفاده کند (منصف و اسماعیل، ۲۰۱۲). در حالت نوآوری باز، سازمان‌ها محیط را برای فناوری و دانش برگرفته از پژوهش، کاوش کرده و صرفاً به تحقیق و توسعه داخلی خود وابسته نیستند. در واقع پیش‌شرط کلیدی این است که بنگاه‌ها از ظرفیت جذبشان بهره‌برداری کنند تا به درونی‌سازی و بومی‌سازی دانش خارجی بپردازند (افراسیابی و زرگران یزد، ۱۳۹۵).

بوگرز، چسبرو و موداس<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نوآوری باز را این‌گونه تعریف می‌کنند: استفاده هدفمند از جریان‌های ورودی و خروجی دانش برای شتاب‌دادن به نوآوری درونی و در ادامه، توسعه بازارها برای استفاده بیرونی از نوآوری. نوآوری باز، رویکرد جدیدی است که بیان می‌کند سازمان‌ها هنگامی که به دنبال ارتقای فناوری و دانش برگرفته از پژوهش خود هستند، باید علاوه بر ایده‌های درونی، ایده‌های بیرونی را از مسیرهای درونی و بیرونی به بازار به کار گیرند. این فرایند در شکل ۲ نمایش داده شده است.

1. Chesbrough  
2. Bierly, Damanpour & Santoro  
3. Enkel, Gassmann, & Chesbrough

4. Monsef & Ismail  
5. Bogers, Chesbrough & Moedas



شکل ۲. مدل نوآوری باز

منبع: هاشمی دهقی (۱۳۹۳)

جدول ۱ فهرست خلاصه‌ای از ویژگی‌های دو پارادایم نوآوری بسته و نوآوری باز را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های نوآوری باز و نوآوری بسته

نوآوری بسته	نوآوری باز
جذب افراد هوشمند برای کار در شرکت	بهره‌برداری از دانش افراد هوشمند خارج از شرکت
کشف، توسعه و بهره‌برداری از تحقیق و توسعه داخلی برای کسب سود	بهره‌برداری هم‌زمان تحقیق و توسعه داخلی و خارجی
تجاری‌سازی ایده‌های کشف شده داخلی توسط خود شرکت	برای سود حاصل از تحقیقات لازم نیست ما منشأ آنها باشیم
موفقیت در گرو تجاری‌سازی نوآوری برای اولین بار	ساخت مدل کسب و کار مناسب به جای تمرکز بر گرفتن بازار برای اولین بار
ایده‌های بیشتر و بهتر به‌عنوان شاخص موفقیت	بهترین استفاده از ایده‌های داخلی و خارجی شاخص موفقیت
حفظ مالکیت معنوی ایده‌های داخلی	خرید و فروش مالکیت‌های معنوی به‌منظور کسب موفقیت

منبع: دوفور و سان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)

## فروش

در قرن بیست و یک، به دلیل تغییرات رفتاری، فناورانه و مدیریتی، محیط فروش بسیار پیچیده شده است. در این میان شناسایی عواملی که ارتقای عملکرد فروش را موجب می‌شود، به جنبه مهمی از شغل مدیران فروش تبدیل شده است (عسگری، ۱۳۹۷). مشکل عمده‌ای که سال‌هاست بسیاری از صنایع کشور با آن مواجه‌اند، بحث فروش و دید کوتاه‌مدتی است که گاهی مانع می‌شود سازمان‌ها به اهداف استراتژیک و بلندمدت خود دست یابند (دهدشتی شاهرخ و پورحسینی، ۱۳۹۲). بازار پرقاب‌ت امروزی، سازمان‌ها را بر آن داشته است که با موضوع فروش به‌طور جدی برخورد کرده و از روش‌های نوین برای فروش کالاهای خود استفاده کنند (لیندگرین و وینسترا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). فروشندگان در دنیای امروز کسی است که ضمن

1. Dufour &amp; Son

2. Lindgreen &amp; Wynstra

درک نیاز مشتری، بتواند با استفاده از روش‌هایی، توافق و اعتماد مشتری را برای خرید جلب کند (گرونوس، ۲۰۰۸). فروشنده امروزی باید با مشتری در تماس نزدیک بوده و با استفاده از تکنیک‌های مناسب، نقش راهنما و مشاور او را داشته باشد (ادواردسون، گوستافسون، کریستنسسون و ویتل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ گرونوس، ۲۰۱۰).

### پیشینه تجربی

زنجرچی، جلیلیان و معین‌زاده (۱۳۹۷) فرایند نوآوری باز را شامل چهار مرحله جست‌وجوی فرصت‌های نوآورانه، انتخاب مناسب‌ترین فرصت‌ها، تعریف پروژه در راستای بهره‌گیری از فرصت‌ها و تولید ایده‌های نوآورانه می‌دانند. نقش‌بندی و کامل<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان کردند که نوآوری باز پیامد تغییرات سریع محیط کسب‌وکار است که سبب تحرک بیشتر دانش سازمان شده و اهمیت آن با تکیه بر دانش موجود در داخل سازمان، دانش موجود در خارج سازمان، تحقیق و توسعه خارجی، تدوین مدل کسب‌وکار قدرتمند و بهره‌مندی از ایده‌های داخل و خارج سازمان تبیین می‌شود. ابراهیم‌پور ازبری، نوع پسند اصیل و احمدی سراوانی (۱۳۹۴) در پژوهشی نتیجه گرفتند که دو بعد نوآوری باز شامل کسب فناوری از خارج سازمان و بهره‌برداری از آن است. از جمله یافته‌های پژوهش صفدری رنجبر و همکارانش (۱۳۹۳) می‌توان به عوامل کلیدی موفقیت نوآوری باز، مانند شبکه‌سازی خارجی، واسطه‌های نوآوری، هوشمندی فناوری، ظرفیت جذب، مدل کسب‌وکار باز و عوامل انسانی نظیر فرهنگ و انگیزش اشاره کرد.

یادبروقی و یادبروقی (۱۳۹۳) استدلال کردند که رویکرد نوآوری باز، پارادایمی است که فرض می‌کند بنگاه‌ها برای توسعه فناوری خود می‌توانند و باید به همان راحتی که از ایده‌های داخلی استفاده می‌کنند، از ایده‌های بیرونی هم بهره‌برداری کنند. هاشمی دهقی (۱۳۹۳) معتقد است سازمان‌هایی که از پس مدیریت مدل نوآوری باز برآیند، خواهند توانست هزینه نوآوری را کاهش داده و نوآوری‌هایشان را زودتر به بازار برسانند. منطقی و حسن‌آبادی (۱۳۹۵) به شناسایی و توضیح ابعادی پرداختند که هدایتگر سازمان‌ها در به‌کارگیری نوآوری باز هستند. ابعاد شناسایی شده با عنوان الزامات گذر از نوآوری بسته به باز ارائه شده‌اند. این چهار بعد عبارت‌اند از: فرایندها، ساختار سازمانی، شبکه‌سازی و سیستم مدیریت دانش.

طبق مطالعات عسگری و نیکوکار (۱۳۹۵) ابعاد پنج‌گانه توانمندسازی، می‌تواند عملکرد فروش را ارتقا دهد. بر اساس یافته‌های عزیزی و روستا (۱۳۸۹) نیاز به شایستگی، خودکارآمدی و استقلال داشتن، با عملکرد فروش رابطه مستقیم دارد؛ اما جو رقابتی با عملکرد فروش رابطه منفی برقرار می‌کند. از دیدگاه دهدشتی و پورحسینی (۱۳۹۲) استراتژی فروش و بازاریابی با عملکرد فروش رابطه مثبت و معناداری دارند. فضلی و رشیدی آستانه (۱۳۹۳) در پژوهش خود چهار راهکار را برای افزایش فروش شرکت‌ها پیشنهاد داده‌اند: همسوسازی راهبرد اصلی شرکت با راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، تأکید بر عوامل کیفیت مرادوها و متغیرهای سازمانی برای حفظ مشتری و افزایش مزیت رقابتی، گسترش سیستم ارتباط با مشتری به‌صورت الکترونیکی برای ارتباط دو طرفه نمایندگی و مشتری و اجرای پروژه‌های استقرار سیستم ارتباط با مشتری با همکاری نمایندگی‌های مجرب. جدول ۲ جمع‌بندی نتایج تحقیقات پیشین را نشان می‌دهد.



## جدول ۲. نتایج تحقیقات پیشین در خصوص نوآوری باز و فروش

نویسنده	مفاهیم مرتبط	نتایج
زنجیرچی و همکاران (۱۳۹۷)	فرایند نوآوری باز	فرایند نوآوری باز دربرگیرنده چهار مرحله جست‌وجوی فرصت‌های نوآورانه، انتخاب مناسب‌ترین فرصت‌ها، تعریف پروژه در راستای بهره‌گیری از فرصت‌ها و تولید ایده‌های نوآورانه است.
منطقی و حسن‌آبادی (۱۳۹۵)	الزامات گذر از نوآوری بسته به باز	ابعاد شناسایی شده با عنوان الزامات گذر از نوآوری بسته به باز عبارت‌اند از: فرایندها، ساختار سازمانی، شبکه‌سازی و سیستم مدیریت دانش.
ابراهیم‌پور ازبری و همکاران (۱۳۹۴)	ابعاد نوآوری باز	دو بعد نوآوری باز شامل کسب فناوری از خارج سازمان و بهره‌برداری از آن است.
صفدری رنجبر و همکاران (۱۳۹۳)	عوامل کلیدی موفقیت نوآوری باز	از جمله یافته‌های این پژوهش می‌توان به شبکه‌سازی خارجی، واسطه‌های نوآوری، هوشمندی فناوری، ظرفیت جذب، مدل کسب‌وکار باز و عوامل انسانی نظیر فرهنگ و انگیزش اشاره کرد.
هاشمی دهقی (۱۳۹۳)	فواید نوآوری باز	سازمان‌هایی که از پس مدیریت مدل نوآوری باز برآیند، خواهند توانست هزینه نوآوری را کاهش داده و نوآوری‌هایشان را زودتر به بازار برسانند.
فضلی و رشیدی آستانه (۱۳۹۳)	راهکارهای افزایش فروش	چهار راهکار برای افزایش فروش شرکت‌ها عبارت‌اند از: همسوسازی راهبرد اصلی شرکت با راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری، تأکید بر عوامل کیفیت مراددها و متغیرهای سازمانی، گسترش سیستم ارتباط با مشتری به صورت الکترونیکی و اجرای پروژه‌های استقرار سیستم ارتباط با مشتری.
نصر، لویی و لیچ <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	فروش مشاوره‌ای	این مقاله به بررسی ایجاد مشتریان وفادار از طریق ارائه خدمت توسط نیروهای حرفه‌ای فروش با تمرکز بر فراهم کردن حرفه‌ای اطلاعات می‌پردازد.
گیتائو، اوبوکو، لیتوندو، و گاکو <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	رفتارهای شراکت‌محور فروش	در این مقاله نویسندگان به واکاوی فروش شخصی و مدیریت بهینه فروش می‌پردازند و نتیجه‌گیری می‌کنند که دیدگاه فروش رابطه‌ای، راه‌حلی را توسعه می‌دهد که سودآوری هر دو طرف را افزایش خواهد داد.
دوفور و سان (۲۰۱۵)	انواع نوآوری باز	در مجموع، دو نوع نوآوری باز وجود دارد: نوع اول به فعالیت مشارکتی اطلاق می‌شود که برای تحقق هدفی مشترک صورت گرفته است و نوع دوم، استراتژی سازمان برای توسعه مرزهای نوآوری خود است.
منصف و اسماعیل (۲۰۱۲)	نوآوری باز و توسعه محصول	نوآوری باز پارادایمی است که در آن شرکت می‌تواند از ایده‌های خارجی و ایده‌های داخلی استفاده کند.

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف تحقیق، فهم کنش انسانی افراد مؤثر در فروش، توسعه دانش درباره زندگی کاری آنها و کشف این است که چگونه معانی خود از فروش را در شرایط واقعی شکل می‌دهند، پارادایم استفاده‌شده در این تحقیق از نوع تفسیرگرایی است. این تحقیق از نوع پژوهش کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا به قصد کاربرد عملی دانش و به‌کارگیری نتایج برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های مطرح شده در گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس اجرا شده است. در این پژوهش با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آنها، حکم کلی استنتاج می‌شود و مشاهده‌ها بر رویدادهای مشخصی در

1. Nasr, Liu, &amp; Leach

2. Gitau, Oboko, Litondo &amp; Gakuu

نمونه‌ای از صنعت (صنعت ساختمان) صورت می‌گیرد؛ سپس بر اساس مشاهده رویدادها، استنباطی از تمام اعضای صنعت شکل می‌گیرد؛ از این رو، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی است، یعنی رسیدن از جزء به کل. راهبرد پژوهش را نیز می‌توان از نوع کیفی دانست؛ چون این پژوهش درون گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس به اجرا درآمده، پدیده‌ها در بستر زندگی واقعی آنها و بدون دستکاری بررسی شده و به موضوعاتی دقت شده که به صورت واقعی و طبیعی رخ داده‌اند. این پژوهش از نوع میدانی محسوب می‌شود؛ چون درصدد شکل‌دادن به نظریه‌ای جدید و رشد دانش در خصوص فروش مبتنی بر نوآوری باز است. هدف پژوهش اکتشاف است و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شده‌اند. همچنین، در این پژوهش روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است.

با توجه به کثرت پروژه‌های ساختمانی گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس در ایران و داشتن پروژه‌های متعدد در شهرهای تهران، شیراز، کیش، نمک‌آبرود، کرمان، بم، یاسوج و...، جامعه آماری گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس در نظر گرفته شده است. نمونه آماری تحقیق حاضر، تمام فروش‌هاست (پروژه‌های گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس)؛ زیرا مدیران و کارکنان فروش آنها از اطلاعات لازم در خصوص فروش برخوردارند و بر اساس نظر پژوهشگر برای نمونه پژوهش انتخاب شدند. بر اساس اطلاعات قبلی که از گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس (به‌عنوان جامعه آماری) و مشتریانش وجود دارد و همچنین با توجه به اهداف تحقیق، روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب موارد بارز برای انتخاب نمونه‌های آماری استفاده شد؛ زیرا نیاز بود افراد نمونه خبره باشند. بر این اساس، تعداد نمونه آماری ۱۳ نفر از اعضای هیئت مدیره گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس، هیئت مدیره سازمان تخصصی فروش، مدیران فروش و کارشناسان فروش هستند.

چهار آزمون اصلی برای بررسی کیفیت طرح تحقیق، شامل تأییدپذیری، باورپذیری، انتقال‌پذیری و اعتمادپذیری

مطابق با جدول ۳ بررسی شده است (سیلورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

### جدول ۳. اقدامات صورت گرفته در مراحل مختلف تحقیق برای بررسی کیفیت تحقیق

هدف	اقدامات انجام شده
تأییدپذیری	از ابزارهایی همچون آموزش مفاهیم تحقیق به مصاحبه‌شوندگان قبل از شروع فرایند مصاحبه و کسب بازخور از مصاحبه‌شوندگان پس از ارائه نتایج تحقیق در قالب مرآده، آموزش و انتقال مفاهیم از دیدگاه شرکت‌کنندگان، بهره برده شده است.
باورپذیری و بهبود روایی درونی تحقیق	از ابزارهایی همچون چارچوب نظری اولیه به عنوان مبنای بحث با خبرگان، اجرای چندین مصاحبه با خبرگان در خارج از حوزه مربوطه و کسب نظر تعدادی از خبرگان پس از استخراج نتایج، بهره برده شده است.
انتقال‌پذیری	از ابزارهایی همچون تأکید بر مفاهیم مشترک در مرحله تدوین چارچوب اولیه و مصاحبه با خبرگان، چارچوب استاندارد مشترک در تمام مراحل و توجه به ضرورت تنوع زمینه‌های فعالیت و تجربه مصاحبه‌شوندگان بهره برده شده است.
اعتمادپذیری	از ابزارهایی همچون نظریه‌ی از چند صاحب‌نظر خارج از تیم مصاحبه‌شونده در خصوص نتایج به‌دست آمده، کسب بازخوردهای چندگانه از مصاحبه‌شوندگان برای تأیید نهایی نتایج و همچنین رویه استاندارد برای فرایند مصاحبه و استخراج نتایج مربوط به آن استفاده شده است.

در انتها به منظور بررسی و ارزیابی مدل از دو نفر خبره صنعت (مدیرعامل شرکت ایرانیان اطلس و مدیرعامل سازمان فروش) و دو نفر خبره دانشگاه (استادان راهنما و مشاور) درخواست شد که مدل را ارزیابی کنند که هر چهار خبره آن را تأیید کردند. در این پژوهش همانند آنچه در نظریه برخاسته از داده مرسوم است، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها هم‌زمان انجام شد و داده‌ها به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطابق با روش استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) تحلیل شدند. کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل هم‌زمان اطلاعات برای هدایت جمع‌آوری بقیه داده‌ها برای توسعه نظریه به وجود آمده، راهنمای عمل محقق بوده است و نظریه از طریق مقایسه مداوم واقعه به واقعه شکل گرفت. در این تحقیق پس از مصاحبه‌های اول، طبقات اولیه شکل گرفت و مصاحبه‌های بعدی برای تکمیل و تشریح خصوصیات این طبقه‌ها انجام شد. اشباع تئوریک زمانی رخ می‌دهد که دیگر داده‌ای که به تعریف خصوصیات طبقه کمک می‌کند به پژوهش وارد نشود، البته به عقیده اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) این منطبق نیز فرایندی بی‌پایان است و تغییر نگرش افراد در هر مرحله‌ای، حتی در زمان مرور مقاله برای چاپ نیز ممکن است رخ دهد و رسیدن به اشباع تنها وقفه موقت در کار است. بنابراین تشخیص تکرار و توقف ادامه مصاحبه در هر مقوله، ذهنی است و به مهارت محقق بازمی‌گردد. مشخصات افراد مصاحبه شونده در جدول ۴ درج شده است.

جدول ۴. مشخصات افراد مصاحبه شونده

سمت	تحصیلات	سابقه کار (سال)	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)
مدیرعامل مادر شرکت ایرانیان اطلس	کارشناس ارشد عمران	۱۰	۱۸۰
عضو هیئت‌مدیره شرکت ایاک (شرکت تخصصی فروش)	کارشناس مدیریت	۸	۱۲۰
مدیرعامل شرکت ایاک (شرکت تخصصی فروش)	کارشناس مهندسی صنایع	۵	۱۲۰
مدیر فروش اطلس مال	کارشناس هنر	۴	۹۰
مدیر فروش اطلس کیش	کارشناس ارشد تکنولوژی و سیاست‌های تحقیق و توسعه	۴	۸۰
مدیر فروش آرمان مشهد	کارشناس ارشد بازاریابی بین‌الملل	۴	۶۰
مدیر فروش اطلس نمک آبرود	مهندس نرم‌افزار	۳	۹۰
کارشناس فروش	کارشناس ارشد اقتصاد	۴	۱۲۰
کارشناس فروش	کارشناس کامپیوتر	۴	۱۲۰
کارشناس فروش	کارشناس ارشد MBA	۶	۱۲۰
کارشناس فروش	دیپلم انسانی	۷	۱۲۰
کارشناس فروش	کارشناس ارشد روان‌شناسی	۶	۱۲۰
کارشناس فروش	کارشناس معماری	۶	۱۲۰

## یافته‌های پژوهش

### فرایند تحلیل

در فرایند تحلیل این تحقیق، ابتدا دید مشروحی از جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش ارائه شد، بدین صورت که توصیف کوتاهی از وضعیت، رویدادها، بازیگران و بستر پژوهش بیان شد. سپس با تحلیل دقیق، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. در کدگذاری باز به‌منظور طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک، برچسب خورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. نمونه‌ای از کدهای اولیه و نهایی برای شرایط علی در مرحله کدگذاری باز در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از کدهای اولیه و نهایی برای شرایط علی در کدگذاری باز

کدهای اولیه	کدهای اولیه	کدهای نهایی
تعریف نامناسب فرایندهای کسب‌وکار شرکت و احتمال وجود اشتباه در آن	فعالیت زیاد رقبا در بازار ساخت‌وساز ایران	بی‌کیفیت‌بودن زیرساخت‌های بازاریابی و فروش شرکت
عادت‌کردن به روش‌های گذشته غیرمفید فروش	حجم زیاد اعتراض و شکایت مشتریان از پروژه‌های فروخته شده	ارتقای دانش و آگاهی گروه‌های متفاوت مشتریان
کیفیت ضعیف خدمات پس از فروش	عوض شدن توقع مشتریان و وجود توقع و انتظار بیشتر برای بهره‌مندی از خدمات مناسب	وجود مدل‌های جدید فروش و کسب درآمد توسط شرکت‌های ساخت‌وساز رقیب
انتشار مسائل و مشکلات شرکت در سطح کشور	تعریف‌نشدن زنجیره ارزش شرکت	افزایش شرکت‌های فروش در کشور
وجود گزینه‌های زیاد برای مشتریان در انتخاب واحدهای تجاری - اداری - مسکونی و همچنین شرکت سازنده	وجود گزینه‌های زیاد خرید برای مشتریان	افزایش سطح اطلاعات مشتریان درباره شرکت‌ها و پروژه‌هایشان
نیاز شرکت به کسب درآمد از طرق مختلف نظیر اجاره، اجاره به شرط تملیک، قراردادهای بهره‌برداری، و ...	تأسیس شرکت‌های فروش جدید پروژه‌های ساختمانی در کشور	خواسته‌های جدید و بیشتر گروه‌های مختلف مشتریان از فرایند فروش
افزایش تعداد ساختمان‌های ساخته‌شده دارای کاربری تجاری - اداری - مسکونی و فروش نرفته در کشور	فشرده‌گی فضای رقابت	افزایش قیمت تمام شده پروژه‌ها
بی‌توجهی به تأمین نیاز کارمندان فروش شرکت	قیمت تمام شده زیاد پروژه‌ها	پیچیدگی صنعت ساختمان و تنوع پروژه‌های ساخته شده
پیش‌بینی رقابتی‌تر شدن عملکرد صنعت ساختمان در سال‌های آینده	تأخیر در ارائه واحدهای ساختمانی	ارتباط مستقیم فروش با رقابت‌پذیری صنعت ساختمان

در ادامه، بر اساس کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعادشان به یکدیگر مرتبط شدند تا مقوله‌های اصلی برای نمونه پژوهش شناسایی شوند. طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی طرح سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مفهوم‌ها، مقوله‌ها و مشخصه‌هایی که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کرد تا روابط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد. هم‌زمان با انجام کدگذاری‌های

باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مفهومیها و مقوله‌ها بود. زمانی که این ارتباطات توسعه داده شدند، از رویه کدگذاری انتخابی استفاده شد تا ادغام مفهومیها و مقوله‌های شناسایی شده در کدگذاری‌های باز و محوری، در قالب نظریه نوظهور تسهیل شود. در پایان، مدل فروش مبتنی بر نوآوری باز به‌عنوان مدل نظری مفهومی ارائه شد.

### جمع‌بندی مفاهیم و مقوله‌بندی

همان‌طور که اشاره شد، داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها و اسناد، براساس شیوه کدگذاری باز تبدیل به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها شدند؛ سپس بر اساس مقوله‌های به‌دست آمده، تفسیری درون‌موردی برای هر یک ارائه شد. مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست آمده از داده‌های کیفی در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های اصلی به‌دست آمده از داده‌های کیفی

مفهوم	مقوله اصلی	
وجود مشکلات و پیچیدگی در فرایندهای داخلی شرکت	وجود مشکلات هزینه‌ای، فرایندی و بین‌واحدی مرتبط با فروش	تربط
وجود مشکلات میان واحد فروش و سایر واحدهای شرکت		
هزینه زیاد و محدودیت منابع		
فشار نیروهای پیشران فروش	رشد آگاهی بازار و افزایش خواسته‌های گروه‌های مختلف مشتریان	تربط
رشد آگاهی گروه‌های مختلف مشتریان		
ورود شرکت‌های رقیب و افزایش رقابت در بازار ساخت‌وساز	تغییر بازار و رقابت شدید میان شرکت‌های جدید فروش	تربط
تغییرات ایجاد شده در بازار و فرایندهای فروش		
هم‌راستا نبودن فعالیت‌های مرتبط با فروش و ساختار سازمانی شرکت	پیچیدگی فرایندهای کسب‌وکار مرتبط با فروش	شرایط زمینه‌ای
وضعیت فعالیت‌های مرتبط با فروش		
پیچیدگی‌های ساختاری شرکت		
روابط اداری پیچیده بین شرکت پروژه‌ها		
وضعیت صنعت ساختمان در سیاست‌های کلان کشور		
مسائل مربوط به زیرساخت‌های صنعت ساختمان	پیچیدگی صنعت ساختمان از دیدگاه کلان	شرایط زمینه‌ای
مسائل مربوط به نیروی انسانی		
تمایل مدیران شرکت برای توسعه فروش	تمایل مدیران شرکت برای توسعه فروش	شرایط مداخله‌گر
مشکلات مرتبط با فروش	ضعف در زیرساخت‌های داخلی شرکت	
مشکلات مرتبط با هزینه‌ها		
ضعف فرایندهای مدیریت محصول		
مشکلات ساختاری شرکت		
وجود تغییرات گسترده و دائمی در شرکت		
ضعف دانش مدیریت	تخصص و تجربه کم مدیران و کارکنان فروش	
تجربه کم کارمندان فروش و ضعف ارتباطات سازمانی		
شرایط مثبت تأثیرگذار		
مشکلات مربوط به خارج از سازمان	مشکلات مربوط به خارج از سازمان	

## ادامه جدول ۶

مفهوم	مقوله اصلی		
بهبود فضای داخلی شرکت	توسعه ساختار داخلی فروش	توسعه	
یکپارچگی اطلاعاتی			
آموزش			
توسعه فعالیت‌های مرتبط با مشتریان	توسعه فعالیت‌های مرتبط با مشتریان		
فروش به شبکه‌ها نه به افراد	فروش به شبکه‌ها نه به افراد		
جذب و استفاده از ایده‌ها، دانش و فناوری‌های بیرونی	جذب و استفاده از ایده‌ها، دانش و فناوری‌های بیرونی		
به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و فناوری‌های درون شرکت با بیرون	به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و فناوری‌های درون شرکت با بیرون		
کاهش دادن هزینه‌های تحقیق و توسعه	کاهش دادن هزینه‌های تحقیق و توسعه		
تقسیم ریسک نوآوری فروش با دیگران	تقسیم ریسک نوآوری فروش با دیگران		
سازگاری با ابزارهای نوین فروش و نوآوری	سازگاری با ابزارهای نوین فروش و نوآوری	همکاری	
ارائه و دریافت لایسنس	ارائه و دریافت لایسنس		
سرمایه‌گذاری‌های مشترک	همکاری‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک		
همکاری‌ها			
سرمایه‌گذاری در پژوهش			
خرید و فروش ایده‌ها و منابع	سرمایه‌گذاری در ایده و پژوهش		
بهره‌برداری از دانش درونی شرکت	بهره‌برداری از دانش درونی شرکت		فرایند
توسعه فردی کارکنان شرکت	توسعه فردی کارکنان شرکت		
انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های مبتنی بر فروش	انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های مبتنی بر فروش		
سفارشی‌سازی محصولات	سفارشی‌سازی محصولات بر اساس ذائقه مشتریان		
توجه به مشتریان			
استفاده از دانش و موجودیت رقبا			
برگزاری رویدادها	برگزاری رویدادها		
بازتعریف مدل کسب‌وکار	بازتعریف مدل کسب‌وکار		
استفاده از فناوری‌های به‌روز	استفاده از فناوری‌های به‌روز		
کمک به بهبود فرایندهای کسب‌وکار شرکت	افزایش فروش	بهبود	
ارتقای جایگاه شرکت در سطح بازار			
بهبود فرایند اخذ تصمیم	افزایش بهره‌وری شرکت		
افزایش ساختاریافتگی انجام امور			
ارتقای رضایتمندی مشتریان	افزایش رضایت گروه‌های دخیل در فرایند فروش		
ارتقای رضایتمندی کارکنان			
افزایش سطح کیفی محصولات			افزایش سطح کیفی محصولات

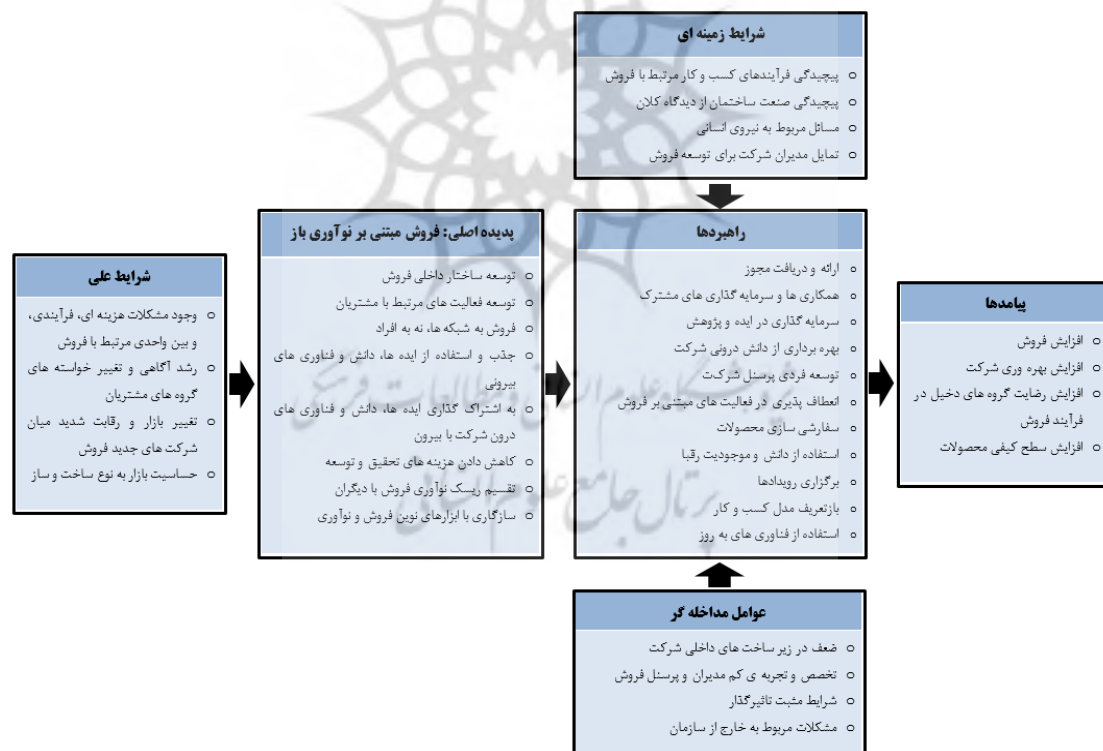
بر اساس دسته‌بندی‌های صورت پذیرفته در این تحقیق، ۲۶۰ کد استخراج شده‌ی نهایی در قالب ۵۵ مفهوم و ۳۳ مقوله

اصلی، مطابق با جدول ۷ دسته‌بندی شده است.

## جدول ۷. تعداد مقوله‌های اصلی، مفهوم‌ها و کدهای نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

عنوان	مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	۳	۷	۵۴
شرایط زمینه‌ای	۴	۸	۴۰
شرایط مداخله‌گر	۴	۹	۶۱
پدیده اصلی	۸	۱۰	۳۴
راهبردها	۱۱	۱۴	۴۷
پیامدها	۴	۷	۲۴
مجموع	۳۴	۵۵	۲۶۰

رویه تحلیل داده‌ها به خلق مدل نظری منجر شد که دربردارنده شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست که پدیده اصلی یعنی «فروش مبتنی بر نوآوری باز» را تشریح می‌کنند. مدل نظری «فروش مبتنی بر نوآوری باز» مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل نظری «فروش مبتنی بر نوآوری باز»

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل فروش مبتنی بر نوآوری باز در صنعت ساختمان با تأکید بر گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس است، این سؤال مطرح می‌شود که ابعاد نوآوری باز در فروش کدام‌اند و چگونه بر

فرایند ایجاد ارزش در نمونه پژوهشی تأثیر خواهند گذاشت؟ نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد فروش مبتنی بر نوآوری باز را می‌توان در ۳۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: وجود مشکلات هزینه‌ای، فرایندی و بین واحدی مرتبط با فروش، رشد آگاهی بازار و افزایش خواسته‌های گروه‌های متفاوت مشتریان، تغییر بازار و رقابت شدید میان شرکت‌های جدید فروش، پیچیدگی فرایندهای کسب‌وکار مرتبط با فروش، پیچیدگی صنعت ساختمان از دیدگاه کلان، مسائل مربوط به نیروی انسانی، تمایل مدیران شرکت برای توسعه فروش، ضعف در زیرساخت‌های داخلی شرکت، تخصص و تجربه کم مدیران و کارمندان فروش، شرایط مثبت تأثیرگذار، مشکلات مربوط به خارج از سازمان، توسعه ساختار داخلی فروش، توسعه فعالیت‌های مرتبط با مشتریان، فروش به شبکه‌ها نه به افراد، جذب و استفاده از ایده‌ها، دانش و فناوری‌های بیرونی، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و فناوری‌های درون شرکت با بیرون، کاهش دادن هزینه‌های تحقیق و توسعه، تقسیم ریسک نوآوری فروش با دیگران، سازگاری با ابزارهای نوین فروش و نوآوری، ارائه و دریافت لایسنس، همکاری‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، سرمایه‌گذاری در ایده و پژوهش، بهره‌برداری از دانش درونی شرکت، توسعه فردی کارکنان شرکت، انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های مبتنی بر فروش، سفارشی‌سازی محصولات بر اساس ذائقه مشتریان، استفاده از دانش و موجودیت رقبا، برگزاری رویدادها، بازتعریف مدل کسب‌وکار، استفاده از فناوری‌های به‌روز، افزایش فروش، افزایش بهره‌وری شرکت، افزایش رضایت گروه‌های دخیل در فرایند فروش و افزایش سطح کیفی محصولات.

یکی از نوآوری‌های تحقیق حاضر، ارائه روش‌های نوین برای فروش در صنعت ساختمان، از جمله سفارشی‌سازی، تهاوتر و فروش به شبکه‌هاست. تحقیقات متعددی راهکارهای فروختن محصولی که تولید شده و آماده فروش است (اول تولید، سپس فروش) را ارائه کرده‌اند (برنز و دورفلر، ۲۰۱۷؛ اوکی و همکاران، ۲۰۱۸؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ کامینز و همکاران، ۲۰۱۶؛ اتوود و پیزلی جونز، ۲۰۱۷)، اما تحقیقات بسیار کمی به بحث و بررسی تولید و ایجاد محصولی که مشتری خواهان خرید آن است (اول فروش، سپس تولید) پرداخته‌اند. تحقیقات پیشین به مباحث نوآوری باز در فروش توجهی نکرده‌اند؛ در مقابل، پژوهش حاضر متغیرهای متعدد نوآوری باز را در فرایند فروش معرفی کرده است. تحقیقات فراوانی در زمینه فروش، بر توجه به رضایت مشتری، افزایش اثربخشی فرایندهای بازاریابی، تبلیغات و... متمرکز شده‌اند (بونی و ویلیامز، ۲۰۰۹؛ گرونوس، ۲۰۱۰؛ لیندرگرین، ۲۰۰۵؛ پینینگتون و اسکانلون، ۲۰۰۹)، اما هیچ‌یک از آنها تاکنون به مقوله نوآوری باز اشاره نکرده است. گرونوس (۲۰۰۸) و لیندرگرین و وینسترا (۲۰۰۵) ضمن اشاره به لزوم استفاده از روش‌های نوین فروش، بیشتر بر استفاده از تکنیک‌های فروش، نقش راهنما و مشاور فروشنده و توجه به نیاز مشتریان تمرکز کرده و به‌صورت جامع، شاخص‌های مدنظر در نوآوری باز را بیان نکرده‌اند. تحقیق حاضر ضمن تأیید تلویحی مفاهیم بیان شده، مجموعه نوین و کامل‌تری از روش‌هایی که می‌توان در شرایط رکود بازار، فروش در صنعت ساختمان را تسهیل کرد، به‌عنوان عوامل فروش مبتنی بر نوآوری باز شناسایی و معرفی کرده است. در تحقیقات عسگری و نیکوکار (۱۳۹۵)، معینی و بهرامی (۱۳۹۵)، دهدشتی و پورحسینی (۱۳۹۲) و عزیزی و روستا (۱۳۸۹) نیز به ابعاد توانمندسازی، نوآوری و شاخص‌های مؤثر بر عملکرد فروش اشاره شده که از رابطه مستقیم شایستگی، خودکارآمدی، استقلال داشتن، استراتژی فروش، استراتژی‌های بازاریابی و ایجاد ارزش با عملکرد فروش حکایت دارد. تحقیق حاضر ضمن دربرداشتن این مفاهیم، مقوله‌های مربوط به ایده‌ها و فناوری‌های درون شرکت، ایده‌ها و فناوری‌های بیرون شرکت، به اشتراک‌گذاری دانش، تقسیم ریسک



نوآوری فروش و بازتعریف مدل کسب و کار را نیز دربردارد. همچنین در این تحقیق، مقوله‌های نوآوری باز در صنعت ساختمان، شامل استفاده از دانش رقبا، استفاده از موجودیت رقبا، سفارشی سازی محصولات بر اساس ذائقه مشتریان، سرمایه گذاری در ایده و پژوهش و خرید یا فروش لایسنس شده که این مقوله‌ها تاکنون در هیچ یک از مدل‌های فروش بیان نشده است. با توجه به مطالب بیان شده و نتایج این پژوهش، پیشنهادها و راهکارهایی مبتنی بر الگوهای نوآوری باز برای بهبود فروش به مدیران و مسئولان شرکت‌های فروش ارائه می‌شود:

۱. ارائه لایسنس<sup>۱</sup> استفاده از برند ایرانیان اطلس به شرکت‌های دیگر برای انجام فعالیت‌های فروش در قبال دریافت وجه و دریافت لایسنس<sup>۲</sup> استفاده از برند شرکت‌های دیگر برای انجام فعالیت‌های فروش.
۲. مشارکت در سرمایه گذاری با شرکت‌ها یا افراد فعال و عموماً کوچک ساخت و ساز<sup>۳</sup>، انعقاد قرارداد سرمایه گذاری مشترک با شرکت‌های فعال در حوزه فروش<sup>۴</sup>، اکتساب<sup>۵</sup> شرکت‌های کوچک و دانش بنیان و استفاده از دانش آنها در حوزه فروش، حمایت و استفاده از دانش استارت آپ‌هایی<sup>۶</sup> که در حوزه فروش فعالیت می‌کنند و خرید مالکیت فکری<sup>۷</sup> برندهای معتبر ساختمانی.
۳. همکاری با تأمین کنندگان مصالح<sup>۸</sup> و مذاکره در پرداخت. برای مثال تهاتر واحدهای ساخته شده با هزینه مصالح.
۴. انجام فعالیت‌های پژوهش محور از جمله حمایت از اجرای پژوهش<sup>۹</sup> در حوزه فروش، به کارگیری ایده‌های فروش با استفاده از روش «کراود سورسینگ»<sup>۱۰</sup>، همکاری با مراکز تحقیقاتی دانشگاه‌ها و پارک‌های علم و فناوری<sup>۱۱</sup> برای دستیابی به دانش به روز در حوزه فروش و برون سپاری فعالیت‌های تحقیق و توسعه<sup>۱۲</sup> برای دستیابی به قابلیت‌ها، مهارت‌ها و فرصت‌های نوآوری.
۵. فروختن ایده‌ها و منابع شرکت<sup>۱۳</sup> به شرکت‌های دیگر. از جمله ایده‌های تبلیغاتی، بانک اطلاعاتی شرکت و فناوری استفاده شده، خرید و استفاده از ایده‌ها و منابع شرکت‌های رقیب<sup>۱۴</sup>.
۶. انجام فعالیت‌های دانش محور از جمله اکتشاف درونی دانش<sup>۱۵</sup> از طریق برگزاری مسابقه ایده درون شرکتی، بهره برداری از دانش درونی<sup>۱۶</sup> کشف شده در شرکت و راه اندازی سیستم‌های مدیریت دانش<sup>۱۷</sup> در سازمان با هدف برقراری ارتباط بین خبرگان و افراد مجرب سازمان با واحد فروش و استفاده توأم از دانش و تجربه.
۷. برنامه ریزی برای توانمندسازی و ارائه آموزش‌های<sup>۱۸</sup> لازم به کارکنان فروش، برنامه ریزی برای پیش بینی و برطرف سازی مقاومت‌های سازمانی کارکنان در استفاده از روش‌های نوین فروش<sup>۱۹</sup>.

1. Licensing-In

2. Licensing-out

3. Venturing

4. Joint Venture

5. Acquisition

6. Start-ups

7. Intellectual property

8. Supplier collaborations

9. Research funding

10. Crowd-Sourcing

11. University Collaborations

12. Outsourcing R&amp;D

13. Sell ideas and resources

14. Sourcing external ideas and knowledge

15. Internal knowledge exploration

16. Knowledge Exploitation

17. Knowledge Management Systems

18. Training

19. Collaboration

۸. فروش مجزای کالا و خدمات<sup>۱</sup>: برای مثال، فروش واحدها به صورت مجزا، فروش خدمات بهره‌برداري و نگهداري به صورت مجزا.
۹. استفاده از واسطه‌ها<sup>۲</sup> و انواع شبکه‌ها<sup>۳</sup> در پيشبرد فرایندهای فروش؛ مانند شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های داخلی، شبکه‌های خارجی، شبکه‌های مشتریان و ... .
۱۰. توانمندسازی و بومی‌سازی یافته‌های رقبا<sup>۴</sup> در حوزه فروش، نظیر بومی‌سازی مدل کسب‌وکار و انجام تحقیقات مشترک<sup>۵</sup> با رقبا در مرکز مطالعاتی مشترک.
۱۱. حضور در نمایشگاه‌های مرتبط<sup>۶</sup> با فروش، حضور و گرفتن غرفه در کنفرانس‌ها و سمینارهای تخصصی<sup>۷</sup> و انجام فعالیت‌های مرتبط با فروش در این مکان‌ها.
۱۲. استفاده از فناوری‌های نوین در فروش (نظیر نرم‌افزار فروش، واقعیت مجازی<sup>۸</sup> و واقعیت افزوده<sup>۹</sup>) و همچنین فناوری‌های موجود خارج از شرکت<sup>۱۰</sup>، از جمله فناوری اطلاعات، باشگاه مشتریان، بانک اطلاعاتی شرکت‌های رقیب و ... .

در پایان، یکی از محدودیت‌های این تحقیق، اولویت‌دادن به انجام مصاحبه‌ها و بهره‌جویی از نظر خبرگان بوده تا بررسی اسناد و مدارک سازمان یا ارزیابی عملکرد سازمان در فرایند زمانی طولانی. می‌توان انتظار داشت که انجام این کار، دید کامل‌تر و عمیق‌تری را در خصوص موضوع مطالعه ایجاد کند. از آنجا که در این تحقیق نوآوری باز وارد شونده<sup>۱۱</sup> و خارج شونده<sup>۱۲</sup> تفکیک نشده‌اند، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در پژوهش‌های آتی روی این دو موضوع و دسته‌بندی آنها متمرکز شوند. همچنین، از آنجا که این تحقیق در خصوص فروش صنعت ساختمان اجرا شده است، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود فروش مبتنی بر نوآوری باز را در صنایع دیگر و به‌ویژه در صنعتی نوظهور بررسی کرده و نتایج آن را با یکدیگر مقایسه کنند. به‌علاوه، بررسی فرایندهای تعدیل‌کننده‌ای که در تدوین و اجرای فروش مبتنی بر نوآوری باز به کار گرفته می‌شوند نیز، می‌تواند از جمله تحقیقات آتی مفید در این حوزه محسوب شود.

## منابع

- ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ نوع پسند اصیل، سیدمحمد؛ احمدی سراوانی، مهسا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری راهبردی بر عملکرد بازار شرکت: نقش میانجی‌گری نوآوری باز. دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۲۶ (۱)، ۵-۱۵.
- احمدی الوار، زهرا؛ پوراشرف، یاسان‌اله؛ طولابی، زینب (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین فرهنگ فروش با ارزش ادراک‌شده و عملکرد مشتری (مطالعه موردی: کارکنان و مشتریان بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی شهرستان پلدختر). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۹ (۴)، ۶۸۹-۷۱۶.

1. Goods versus Services
2. Intermediaries
3. Networks
4. Leveraging the discoveries of Competitors
5. Collective research centers
6. Trade fairs/exhibitions

7. Specialized conferences
8. Virtual Reality (VR)
9. Augmented Reality (AR)
10. External Technology
11. In-bound
12. Out-bound

- افراسیابی، راحله؛ زرگران یزد، بهاره (۱۳۹۵). تأثیر منابع دانش خارجی در پیاده‌سازی نوآوری باز (مطالعه موردی: مراکز تحقیقاتی وزارت صنایع و علوم)، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی نیکان.
- باقری نژاد، جعفر؛ جاوید، غزاله (۱۳۹۳). ارائه مدل نوآوری باز در صنعت بانکداری ایران (مطالعه موردی: بانک پارسیان). فصلنامه علمی پژوهشی نوآوری و ارزش آفرینی، ۱ (۵)، ۲۱-۴۲.
- خسروپور، حسین؛ میرافشار، مریم (۱۳۹۳). تحلیل الگوهای به‌کارگیری نوآوری باز در صنعت نفت (مطالعه موردی: شرکت استا تاویل و شل). ماهنامه علمی - ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز. ۱۱۷ (۱)، ۲۱-۲۹.
- داورنیا، ونوس؛ عبدی، بهنام (۱۳۹۵). تحلیلی بر نوآوری باز در صنعت خودرو ایران با رویکرد مدیریت ریسک. دومین کنفرانس بین‌المللی کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری، ۴ (۲)، ۱۳-۲۱.
- درزیان عزیزی، عبدالهادی؛ رحیمی، فرج اله؛ اسداللهی دهکردی، الهه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر تبلیغات و پیشبرد فروش بر خلق ارزش ویژه برند (مورد مطالعه: برند لوازم خانگی سامسونگ). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۷ (۳)، ۶۴۳-۶۶۲.
- دل افروز، نرگس؛ فرخ بخت فومنی، علیرضا؛ خسروی، محمدرضا (۱۳۹۶). تبیین استفاده از رسانه‌های اجتماعی در تعاملات میان شرکت‌های بیمه، نمایندگی‌های فروش و مشتریان (مطالعه موردی: شرکت بیمه ایران). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۹ (۲)، ۲۷۱-۲۹۴.
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۲). ارائه الگوی تأثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۵ (۱)، ۶۱-۸۴.
- دیواندری، علی؛ ترکاشوند، گلناز (۱۳۸۹). شناسایی عوامل کیفیت خدمات پس از فروش و بررسی ارتباط آن عوامل با میزان رضایت مشتریان در شرکت خدمات انفورماتیک. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۲ (۶)، ۸۳-۹۶.
- رمضانپور نرگسی، قاسم؛ داوری، علی؛ افراسیابی، راحله؛ زرگران یزد، بهاره (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل درونی و بیرونی بر نوآوری باز (مورد مطالعه: مراکز تحقیقاتی وزارت صنایع و علوم)، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۲ (۱)، ۲۹-۴۶.
- زنجیرچی، سید محمود؛ جلیلیان، نگار؛ معین زاده، محمدمهدی (۱۳۹۷). ارائه مدل جامع از عوامل مؤثر بر موفقیت نوآوری باز با رویکرد مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (مورد مطالعه: دانشگاه یزد). نامه آموزش عالی، ۱۱ (۴۱)، ۱۳۷-۱۶۶.
- سواه شمشکی، آزاده؛ جعفرنژادچقوشی، احمد (۱۳۹۴). ارائه مدل نوآوری باز در صنعت لبنیات ایران. کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، ۱۱ (۴)، ۵۲-۶۱.
- شیوا، آیدا؛ آقازاده، هاشم؛ حیدری، علی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر بازارگرایی اکتشافی و بهره‌بردارانه بر نوآوری و عملکرد بنگاه (مورد مطالعه: صنایع غذایی). فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۹ (۳)، ۵۹۵-۶۱۶.
- صدری، حسین؛ دلوی، محمدرضا (۱۳۹۶). تأثیر استراتژی نوآوری بر عملکرد براساس کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه شرکت توزیع برق اصفهان). خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۳ (۸)، ۳۷-۵۰.
- صفدری رنجبر، مصطفی؛ منطقی، منوچهر؛ توکلی، غلامرضا (۱۳۹۳). نوآوری باز: نگاهی جامع بر مفاهیم، رویکردها، روندها و عوامل کلیدی موفقیت. فصلنامه تخصصی رشد فناوری، ۱۰ (۴۰)، ۴۵-۶۵.
- طبائیان، سیدکمال؛ منطقی، منوچهر؛ بامدادصوفی، جهانیار؛ طباطبائیان، سید حبیب‌اله (۱۳۹۰). بررسی میزان حمایت شرایط زمینه‌ای ایران از اتخاذ رویکرد نوآوری باز (مطالعه موردی نظام نوآوری هوایی)، بهبود مدیریت، ۵ (۳)، ۷-۲۱.

- عزیزی، شهریار؛ روستا، احمد (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد دوسطحی، نشریه مدیریت بازرگانی، ۲ (۵)، ۹۵-۱۰۸.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۷). نقش میانجی تفاخر سازمانی در تأثیر برند کارفرمایی بر عملکرد فروش. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۱۰ (۲)، ۳۳۹-۴۲۰.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین (۱۳۹۵). نقش توانمندسازی روان‌شناختی در ارتقای عملکرد فروش فروشندگان شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت به پخش)، نشریه مدیریت بازرگانی، ۸ (۳)، ۶۳۷-۶۵۸.
- فضلی، صفر؛ رشیدی آستانه، متین (۱۳۹۳). نقش عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری در نمایندگی‌های فروش خودرو استان گیلان. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۶ (۱)، ۱۲۵-۱۴۴.
- معینی، حسین؛ بهرامی، علی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر نوآوری در خدمات بانکی بر ایجاد ارزش برای مشتریان (مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد قم)، دومین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- منطقی، منوچهر؛ حسن آبادی، پریسا (۱۳۹۵). الزامات گذر از نوآوری بسته به نوآوری باز. فصلنامه تخصصی رشد فناوری، ۱۲ (۴۶)، ۲۴-۴۱.
- نیکبخت، محمدجواد؛ مشبکی، اصغر؛ خداداد حسینی، سیدحمید (۱۳۹۴). بررسی تأثیر عوامل آنی‌گرایی خریدار و عوامل درون‌فروشگاهی بر خرید آنی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۷ (۴)، ۹۸۵-۱۰۰۴.
- وارث، حامد؛ حیدری، علی؛ اکبری، مهران (۱۳۹۷). بررسی رابطه قابلیت معنابخشی استراتژیک و نوآوری مدل کسب‌وکار. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۱۰ (۲)، ۴۸۷-۵۰۷.
- هاشمی دهقی، زهرا (۱۳۹۳). نوآوری باز و ضرورت پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها. نشریه صنعت و دانشگاه، ۷ (۲۵)، ۲۵-۳۴.
- یادبروقی، محسن؛ یادبروقی، علی (۱۳۹۳). بررسی و مطالعه پیرامون روند ظهور پارادایم‌ها و شناخت پنجمین پارادایم حاکم بر مدیریت فناوری. دومین کنفرانس بین‌المللی و ششمین کنفرانس ملی مدیریت فناوری، تهران، انجمن مدیریت فناوری ایران.

## References

- Afrasyabi, R., and Zargaran Yazd, B. (2016). The Impact of External Knowledge Resources on the Implementation of Open Innovation: A Case Study of Research Centers of the Ministry of Industry and Science, *International Conference on Management and Accounting*, Tehran, Nikan Institute of Higher Education. (in Persian)
- Ahmadi Alvar, Z., Pour Ashraf, Y., Toulabi, Z. (2018). The Relationships between Sales Culture and Financial Institutions in Poldokhtar City. *Iranian Business Management*, 9(4), 689-716. (in Persian)
- Asgari, N. (2018). Studying the Intermediating Role of Organizational Pride in the Effect of Employer Branding on Sale Performance. *Iranian Business Management*, 10(2), 339-420. (in Persian)
- Asgari, N., & Nikoukar, Gh. (2017). The Role of Psychological Empowerment in Enhancing Sale Performance of Salespeople of Distribution Corporations (Studied Case: Behpakhsh Corporation). *Quarterly Journal Business Management*, 8(3), 637- 658. (in Persian)

- Atwood, D., & Paisley-Jones, C. (2017). *Pesticides Industry Sales and Usage: 2008–2012 Market Estimates*. United States Environmental Protection Agency: Washington, DC, USA.
- Azizi, Sh., & Rousta, A. (2009). Affecting Factors on the Performance of Salespeople with Two Layer Approach. *Quarterly Journal Business Management*, 2(5), 95- 108. (in Persian)
- Bagherinejad, J., Javid, G. (2015). A model for Open Innovation in Banking Industry of Iran: Case study of Parsian Bank. *Journal of Innovation and Value Creation*, 1 (5), 21-42. (in Persian)
- Bierly, P. E., Damanpour, F., & Santoro, M. D. (2009). The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481-509.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bonney, F. L., & Williams, B. C. (2009). From products to solutions: The role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1032–1052.
- Brenner, H., & Dörfler, W. (2017). Marketing und Sales. In *Exportpreise richtig kalkulieren und erfolgreich verhandeln* (pp. 81-82). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.
- Cui, T., Ye, H. J., Teo, H. H., & Li, J. (2015). Information technology and open innovation: A strategic alignment perspective. *Information & Management*, 52(3), 348-358.
- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16.
- Darzian Azizi, A., Rahimi, F., Asadolahi Dehkordi, E. (2015). Examining the effect of advertising and sales promotions on brand equity creation (Case study: Samsung Home Appliances Brand). *Iranian Business Management*, 7(3), 643-662. (in Persian)
- Davarnia, V., and Abdi B. (2016). An Analysis of Open Innovation in Iran's Automotive Industry Applying a Risk Management Approach. *The 2nd International Conference on Entrepreneurship, Creativity and Innovation*, 2 (4), 13-21. (in Persian)
- Dehdashti Shahrokh, Z., and Pourhoseini, A.H. (2013). Presenting the influence pattern of sales and marketing strategy on sales performance. *Journal of Business Management*, 5 (1), 61-84. (in Persian)
- Delafrooz, N., Farokhbakht Foomani, A., khosravi, M. (2017). Specifying the Social Media Usage mnggg L... cccc Cmmiii ss, Agttt s add Clittt s (issrr dd) Itt rrectinns (Caee study: Iran Insurance Co.). *Iranian Business Management*, 9(2), 271-294. (in Persian)
- Divandari, A., Torkashvand, G. (2011). Recognizing the items of after sales services quality and Exploring the relationships among these items and customer satisfaction in Informatics Services Corporation. *Iranian Business Management*, 2(6), 83-96. (in Persian)
- Dodgson, M. (2018). *Technological collaboration in industry: strategy, policy and internationalization in innovation*. Routledge.

- Dufour, J., & Son, P. E. (2015). Open innovation in SMEs—towards formalization of openness. *Journal of Innovation Management*, 3(3), 90.
- Ebrahimpour Azbari, M., Nopasand Asil, S. M., and Ahmadi Saravani, M. (2015). Investigating the Mediation Role of Open Innovation. *Quarterly Journal Industrial Technology Development*, 26 (1), 5-15. (in Persian)
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2010). Service innovation service innovation and customer Co-development. In *Handbook of service science* (pp. 561-577). Springer, Boston, MA.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- Fazli, S., Rashidi Astaneh, M. (2014). The Role of Factors Affecting the Success of Customer Relationship Management Strategy in Car Dealerships in Guilan Province. *Iranian Business Management*, 6(1), 125-144. (in Persian)
- Galati, F., Bigliardi, B., & Petroni, A. (2016). Open innovation in food firms: Implementation strategies, drivers and enabling factors. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), p.1650042.
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90-98.
- Gitau, G., Oboko, R., Litondo, K., & Gakuu, C. (2017). The link between sales force automation system and sales performance in the consumer goods industry in Nairobi, Kenya. *International Academic Journal of Information Systems and Technology*, 2(1), 36-48.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Grönroos, C. (2010). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247.
- Hashemi Dahaghi, Z. (2014). Open Innovation and the Need to its Implementation in Organizations. *Industry and University Press*, 7 (25 & 25), 25-34. (in Persian)
- Hassani, H., Silva, E. S., & Al Kaabi, A. M. (2017). The role of innovation and technology in sustaining the petroleum and petrochemical industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 1-17.
- Khosropour, H., and Mirafshar, M. (2014). Analyzing the Application Patterns of Open Innovation in Petroleum Industry (Case Study: Statoil & Shell Companies). *Journal of Exploration and Production of Oil and Gas*, 117 (1), 21-29. (in Persian)
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Lodha, A. (2016). Agile: Open Innovation to Revolutionize Pharmaceutical Strategy. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(12).
- Manteghi, M., and Hasan Abadi, P. (2016). Requirements for Passing from Closed Innovation to Open Innovation. *Journal of Technology Development*, 12 (46), 24-41. (in Persian)

- Moeini, H., and Bahrami, A. (2016). Investigating the influence of Innovation in Banking Services on Value Creation for Customers (Case Study of Bank Mehr Eghtesad of Qom), *The Second International Conference on Modern Paradigms in Management, Innovation and Entrepreneurship*, Tehran, Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Monsef, S., & Ismail, W. K. W. (2012). The impact of open innovation in new product development process. *International Journal of Fundamental Psychology & Social Sciences*, 2(1), 7-12.
- Naqshbandi, M. M., & Kamel, Y. (2017). Intervening role of realized absorptive capacity in organizational culture–open innovation relationship: Evidence from an emerging market. *Journal of General Management*, 42(3), 5-20.
- Nasr, L., Liu, A., & Leach, M. (2017, May). The Impact of Subjective Well-Being on Salesperson Relational and Economic Performances: An Abstract. *In Academy of Marketing Science Annual Conference* (pp. 403-404). Springer, Cham.
- Nikbakht, M., Moshabaki, A., Khodadad Hosseini, H. (2015). Exploring the Effects of Buyer Impulsivity Factors and In-Store Environment Factors on Impulse Buying in Chain Stores. *Iranian Business Management*, 7(4), 985-1004. (in Persian)
- Oakey, R. P., Cooper, S. Y., & Biggar, J. (2018). Product marketing and sales in high-technology small firms. *New Technologies and the Firm (London, Routledge, 1993)*, 201-222.
- Pinnington, B. G., & Scanlon, T. J. (2009). Antecedents of collective-value within business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 31–45.
- Ramezanzpour Nargesi, Gh., Davari, A., Afrasyabi, R., and Zargarani Yazd, Bahareh. (2014). Investigating the Influence of Internal and External Factors on Open Innovation (Case Study: Research Centers of the Ministry of Industry and Science), *Quarterly Journal of Technology Development Management*, 2 (1), 29-46. (in Persian)
- Rodríguez-Ferradas, M. I., & Alfaro-Tanco, J. A. (2016). Open innovation in automotive SMEs suppliers: an opportunity for new product development. *Universia Business Review*, (50), 142-157.
- Sadri, H., Dalvi, M. (2017). The Effect of Innovation Strategy on Performance according to Balanced Scorecard research on Esfahan Electricity Power Distribution Co. *Iranian Journal of Public Administration Mission*, 8 (27), 37-50. (in Persian)
- Safdari Ranjbar, M., Manteghi, M., and Tavakoli, Gh. (2014). Open Innovation: A Comprehensive View on Concepts, Approaches, Trends and Key Success Factors. *Journal of Technology Growth*, 10 (40), 45-65. (in Persian)
- Save Shemshaki, A., and Jafarnejad Chaghoushi, A. (2015). Open Innovation Model in the Dairy Industry of Iran, *Annual Conference ON Management and Business Economics*, 11 (4), 52-61. (in Persian)
- Shiva, A., Aghazadeh, H., Heidary, A. (2017). A Survey on the Effect of Exploration and Exploitation Approaches of Market Orientation on Innovation and Business Performance. *Iranian Business Management*, 9(3), 595-616. (in Persian)
- Silverman, D. (Ed.). (2016). *Qualitative research*. Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*, Sage.

- Tabaian, S. K., Manteghi, M., Bamdad Soufi, J., and Tabatabaian, S. H. (2011). Investigating The Extent of Support for Iran's Context of Adopting an Open Innovation Approach (Case Study: The Air Innovation System), *Journal of Improved Management*, 5 (3), 7-21. (in Persian)
- Van Lancker, J., Wauters, E., & Van Huylbroeck, G. (2016). Managing innovation in the bioeconomy: An open innovation perspective. *Biomass and Bioenergy*, 90, 60-69.
- Vares, H., Heidari, A., Akbari, M. (2018). Investigating the Relationship between Strategic Sensemaking and Business Model Innovation. *Iranian Business Management*, 10(2), 487-507. (in Persian)
- Wang, R., Gupta, A., & Grewal, R. (2017). Mobility of top marketing and sales executives in business-to-business markets: a social network perspective. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 650-670.
- Yadbaroughi, M., and Yadbaroughi, A. (2014). Study on the Process of an Emergence of Paradigms and a Recognition of the Fifth Paradigm of Technology Management. *The Second International Conference and the Sixth National Conference on Technology Management*, Tehran, Iran Technology Management Association. (in Persian)
- Zanjirchi, S., Jalilian, N., Moeinzadeh, M. (2018). Presenting a Comprehensive Model on Factors Affecting the Success of Open Innovation in terms of Interpretive-Structural Modeling Approach in Yazd University. *Higher Education Letter*, 11(41), 137-166. (in Persian)