

## ارزیابی اثرات استراتژی فروش، مشتری مداری و متغیرهای فردی بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش

دکتر الهام فریدچهر

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس

مریم کورش فیضی

کارشناس ارشد مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرقدس

### چکیده

پژوهش حاضر به ارزیابی اثرات استراتژی های فروش، مشتری مداری و متغیرهای فردی بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش می پردازد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی می باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه می باشد و داده های این پژوهش با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می دهد مشتری مداری، فروش مبتنی بر ارزش، انگیزش و از میان استراتژی های فروش، بخش بندی و مدل های فروش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر مستقیم و معناداری دارند. اولویت بندی مشتریان به طور غیر مستقیم توسط فروش مبتنی بر ارزش و مشتری مداری بر روی عملکرد تأثیر گذار است. تأثیر مستقیم متغیر نگرش و خودکارایی و همچنین اثرات متغیرهای تعدیل گر بخش بندی و مدل های فروش مورد تایید قرار نگرفت.

**واژه های کلیدی:** استراتژی های فروش، مشتری مداری، متغیرهای فردی، خودکارایی، عملکرد نیروی فروش.

## مقدمه

امروزه یکی از اهداف حیاتی موسسات، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کسب سود از طریق فروش محصولات و خدمات در بازار است که از جانب نیروهای فروش شرکت صورت می‌پذیرد. مدیریت برای رسیدن به هدف فروش، استراتژی‌ها، فرآیندها و فعالیت‌های منظم و سیستماتیک در نظر خواهد گرفت و افرادی را به‌عنوان نیروی فروش جهت اجرای هرچه بهتر این فعالیت‌ها، به کار خواهد گرفت و در نهایت نتیجه عملکرد این افراد است که مشخص می‌کند تا چه حدودی هدف سازمان محقق گشته است. در بخش فروش هر سازمانی، فعالیت توسط یک شخص، یک تیم و یا یک گروه صورت می‌گیرد و عملکرد آنان با موفقیت در فروش سنجیده خواهد شد و به عبارتی موفقیت این افراد به فروش آن‌ها وابسته است. با توجه به بازارهای پرقابیت و از طرفی کاهش بازارهای بکر فروش مورد انتظار زمانی محقق می‌گردد که اصول و فنون فروش توسط نیروهای فروش حرفه‌ای به کار گرفته شود. اخیراً مطالعات گسترده‌ای در زمینه عملکرد نیروی فروش و عوامل تعیین‌کننده آن صورت گرفته است که باعث افزایش جذابیت حوزه فروش و نیروی فروش شده است. از نظر عزیززی و همکاران (۱۳۸۷) عملکرد نیروی فروش تابعی از عوامل فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد. به همین دلیل کیفیت ارتباط و اهمیت عملکرد نیروی فروش در جذب مشتری و ایجاد رابطه بلندمدت با مشتریان به شدت مورد توجه محافل علمی و بنگاه‌های اقتصادی قرار گرفته است. براون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) و مطالعه در سطوح سازمانی و فردی را ضروری می‌نماید.

---

۱. Brown, T. J., John, C. M., Donovan, D. T., & Jane, W. L

## بیان مسئله پژوهش

یکی از رمزهای اصلی موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها برای دستیابی به فروش و سهم بیشتری از بازار، توجه به استراتژی‌های فروش، انطباق مداوم با انتظارات و نیازهای مشتریان و نحوه عملکرد نیروی فروش است. استراتژی‌هایی که شرکت‌ها برای دستیابی به اهدافشان اتخاذ می‌نمایند را می‌توان به‌عنوان یک عامل سازمانی اثرگذار بر عملکرد فروشندگان بیان داشت. محققان سازمانی اجرای استراتژی را به‌عنوان مهم‌ترین مکانیزم ارتباط‌دهنده استراتژی به عملکرد دانسته‌اند. بونوما<sup>۱</sup> (۱۹۸۴)، نوول و مکوا<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) آنها همگی معتقد بودند که اجرای مؤثر استراتژی برای تبدیل پتانسیل عملکرد استراتژی به عملکرد واقعی بسیار لازم و اساسی است و حتی بعضی معتقدند که اجرای صحیح و مؤثر استراتژی از نتیجه واقعی و حتی خود استراتژی مهم‌تر است. همان‌طور که استرلینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کند، "اجرای مؤثر و خوب یک استراتژی متوسط می‌تواند اجرای متوسط یک استراتژی فوق‌العاده را شکست دهد" (ترهو و همکاران<sup>۴</sup> ۲۰۱۵).

از آنجا که در هر شرکت ابعاد استراتژی فروش و رفتار نیروی فروش و مشتریان متفاوت است ما در این پژوهش علاوه بر ارزیابی اثرات کلی استراتژی‌های فروش به ارزیابی اثرات ابعاد استراتژی‌های فروش مانند بخش‌بندی بازار، اولویت‌بندی مشتریان و مدل‌های فروش بر عملکرد نیروی فروش نیز خواهیم پرداخت. علاوه بر این به علت ایجاد ارزش در روابط با مشتری، ارزیابی اثرات فروش مبتنی بر مشتریان که عبارت است از مشتری‌مداری و فروش مبتنی بر ارزش بر عملکرد نیروی فروش ضروری به نظر می‌رسد.

۱. Bonoma

۲. Noble & Mokwa

۳. Sterling

۴. Terho et al

همچنین با علم به اینکه نیروهای فروش یکی از دارایی های باارزش سازمان می باشند و بدون حمایت آنها اجرای فرایندهای فروش در سازمان ممکن نمی باشد، ارزیابی متغیرهای فردی همچون نگرش و انگیزش بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش امری ضروری به نظر می رسد. بنابراین هدف ما در این پژوهش، ارزیابی اثرات استراتژی فروش، مشتری مداری و متغیرهای فردی بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش می باشد.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

پژوهش های اخیر نقش فروش را در شرکت های تجاری به عنوان فعالیتی بسیار مهم تراز بازاریابی ارزیابی می کند. هس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)؛ در حال حاضر شاهد تغییری بلند در فعالیت های فروش شرکت ها هستیم به گونه ای که این فعالیت ها از ماهیت عملیاتی در حال تغییر به ماهیتی استراتژیک هستند. گیگور و گونزی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، لی و مارشال<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، استورباکا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹). علت این تغییر را می توان در شرکت های B۲B دانست که منطق خود را از سمت فروش محصول به سمت فروش سرویس و ارائه خدمات ارزش افزوده تغییر داده اند. گرونورس<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، اولاگا و رینارتز<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)

اخیرا پژوهشی توسط پاناگوپولوس و آلولونیتیس<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) درباره استراتژی فروش انجام شده است که نشان دهنده تأثیر بسیار زیاد استراتژی فروش بر روی عملکرد بوده است. پژوهش های تجربی درباره استراتژی فروش، تاکنون بر روی متغیرهایی در سطح سازمان و در زمینه بررسی رابطه بین استراتژی فروش

۱. Haas et al

۲. Geiger & Guenzi

۳. Leigh & Marshall

۴. Storbacka et al

۵. Grönroos

۶. Ulaga & Reinartz

۷. Panagopoulos, & Avlonitis

و عملکرد تمرکز کرده‌اند. اگرچه این پژوهش نگاهی انتقادی به مسائل سازمانی مؤثر در عملکرد استراتژی فروش داشته است، نقش نیروی فروش و رفتار او در اجرای استراتژی فروش سازمان همچنان نامشخص باقی مانده است. این مسئله در تقابل با پژوهش‌هایی است که بیانگر نقش کلیدی نیروی فروش در اجرای استراتژی بوده و نیروی فروش مشتری مدار را در این زمینه بسیار مهم قلمداد می‌کند. ساکس و ویتز<sup>۱</sup> (۱۹۸۲)، نوول و مکوا (۱۹۹۹).

محققان اخیراً بر رابطه رفتارهای خاص نیروی فروش-فروش مبتنی بر ارزش- در تبدیل موفقیت‌آمیز ارزش‌های سازمانی به عملکرد و کارایی فروش در بازار کسب‌وکار تأکید داشته‌اند. اندرسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، ترهو و همکاران (۲۰۱۲) پژوهش حاضر در راستای پژوهش صورت گرفته توسط ترهو و همکاران ۲۰۱۵ بر روی نیروی فروش و نقش آنها در بهبود، توسعه سودآوری فروش از طریق مشتری مداری و اجرای استراتژی خواهد بود با این تفاوت که توجه به سطح فردی و متغیرهای فردی چون انگیزش و نگرش و همینطور خودکارایی نیروی فروش مورد توجه قرار گرفت.

همچنین این پژوهش نشان می‌دهد که هر بعد از استراتژی فروش به صورت منحصر به فردی بر عملکرد نیروی فروش تأثیر می‌گذارد و علاوه بر این تأثیر مستقیم نتیجه نهایی استراتژی فروش به میزان مشتری مداری نیروی فروش و رفتار فروش مبتنی بر ارزش بستگی دارد. تأثیر تعدیلی استراتژی فروش بر رابطه بین مشتری مداری و عملکرد نیروی فروش دقیقاً مانند نقش تأثیر غیرمستقیم فروش مبتنی بر ارزش در رابطه مشتری مداری و عملکرد نیروی فروش است و در نهایت یان می‌کند متغیرهای فردی همچون انگیزش و نگرش چه تأثیری بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش خواهند داشت.

---

۱. Saxe & Weitz

۲. Anderson et al

## هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی پژوهش ارزیابی اثرات استراتژی های فروش، مشتری مداری و متغیرهای فردی بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش می باشد.

## چارچوب نظری پژوهش

در آخرین پژوهش انجام شده توسط ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مدل مفهومی از ارتباط استراتژی فروش و عملکرد نیروی فروش در دو سطح سازمانی و فردی ارائه شده است. پژوهش مذکور در راستای پژوهش انجام شده توسط پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) با موضوع اجرای استراتژی های فروش توسعه و تعمیم داده شده است که قدم مهمی در تحقیقات فروش تلقی می گردد.

در پژوهش حاضر که در راستای پژوهش ترهو و همکاران (۲۰۱۵) صورت گرفته است علاوه بر ارزیابی اثرات استراتژی های فروش بر عملکرد نیروی فروش، اثرات فروش مبتنی بر مشتریان با دو مفهوم مشتری مداری و فروش مبتنی بر ارزش، متغیرهای فردی چون نگرش و انگیزش بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش مورد ارزیابی قرار گرفته است.

## مشتری مداری و عملکرد نیروی فروش

درحالی که کارایی و عملکرد نیروی فروش یک ارزیابی رفتاری بر اساس میزان همکاری و مشارکت نیروی فروش در تحقق اهداف سازمان شناخته می شود. چرچیل و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، ما مشتری مداری نیروی فروش را به عنوان میزان گرایش و تمایل و یا آمادگی نیروی فروش برای برآورده کردن نیاز مشتری تعریف می کنیم (براون و همکاران، ۲۰۰۲).

۱. Churchill et al

درک ما از مشتری مداری بازتاب دهنده نتایج پژوهش انجام شده اخیر توسط زابلح و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) است که معتقد است "مشتری مداری نیروی فروش نسبتاً یک پدیده روان شناختی است تا رفتاری". پس از مطالعه ساکس و ویتز (۱۹۸۲) در خصوص مشتری مداری، مفهوم مشتری مداری نیروی فروش به طور گسترده ای مورد پژوهش قرار گرفته است و به عنوان مهم ترین و اصلی ترین عامل مشخص کننده عملکرد نیروی فروش شناخته می شود. یک نیروی فروش مشتری مدار، نقش بسیار مهمی در ساختن و ایجاد رابطه با مشتری مسئله ایجاد رابطه با مشتری ایفا می کند. ساکس و ویتز (۱۹۸۲) و زابلح و همکاران (۲۰۱۲)، نیروی فروشی که در بخش B2B فعالیت دارد در تعیین میزانی که برای مشتری ایجاد می شود نقش مؤثری دارد. ساکس و ویتز (۱۹۸۲) و ترهو و همکاران (۲۰۱۲). مشتری مداری به معنای اجرای مفهوم بازاریابی در سطح یک نیروی فروش (سطح فردی) است و به تلاش برای کمک به مشتری در زمینه تصمیم گیری برای خرید و ارضای نیازهای او و ایجاد یک رابطه رضایت مندی طولانی مدت اشاره دارد. به هر میزان که مشتری مداری نیروی فروش افزایش یابد، او اولویت بیشتری برای کار کردن به نفع مشتری و یافتن پیشنهادهایی که به نفع مشتری باشد خواهد داشت. بنابراین:

فرضیه اول: مشتری مداری بر عملکرد نیروی فروش تاثیر معناداری دارد.

### فروش مبتنی بر ارزش و عملکرد نیروی فروش

فروش مبتنی بر ارزش به عنوان میزان همکاری نیروی فروش با مشتری در بهره برداری از پیشنهادها مطرح شده به گونه ای که منفعت آنها از نظر مالی در نظر گرفته شود که این امر با درک عمیق نیروی

۱. Zablah et al

فروش از مدل تجاری مشتری و نشان دادن همکاری لازم در جهت منافع مشتری و به صورتی قانع و راضی کننده تعریف می شود. ترهو و همکاران (۲۰۱۲) بنابراین فروش مبتنی بر ارزش عمیقاً بر منطق ایجاد ارزش و مهم تر از آن رابطه و تعامل بین نیروی فروش و مشتری برای ایجاد ارزش تأکید دارد. گرونوس (۲۰۰۸) و هس و همکاران (۲۰۱۲) به بیانی دیگر این ساختار نشان دهنده نیاز به همکاری بین نیروی فروش B2B و مشتری در جهت فهم نیاز مشتری و ارائه خدمت / محصول مبتنی بر آن نیاز است به گونه ای که تمامی منافع مشتری حفظ شود.

مفاهیم فوق در ادبیات بازاریابی و فروش به عنوان موارد مهم رفتار فروش مؤثر شناخته می شوند. اندرسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹). نیروی فروشی که فروش خود را مبتنی بر ارزش ارائه شده به مشتری پایه گذاری کرده و انجام می دهد، در واقع بر روی پیشنهادهای بازاریابی که پتانسیل زیادی برای ارائه به مشتری به عنوان یک پیشنهاد مبتنی بر ارزش و باهدف جلوگیری از هدر رفتن پول مشتری دارند، تمرکز کرده اند. ادامسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و کرانن و جا کالاکا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) زمانی که یک پیشنهاد فرصت های ارزشمندی برای مشتری داشته باشد، مشتری انگیزه قوی تر و بیشتری برای خرید آن کالا حتی با وجود قیمت بالا پیدا می کند. تویتاری و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱). بنابراین:

فرضیه دوم: فروش مبتنی بر ارزش بر عملکرد نیروی فروش تاثیر معناداری دارد.

۱. Anderson

۲. Adamson

۳. Keränen,

۴. Töytäri



## مشتری مداری نیروی فروش و فروش مبتنی بر ارزش

نیروی فروشی که به اصل مشتری مداری تأکید می‌کند، بر برآورده کردن نیازهای مشتری تمایل دارد. در اوون و همکاران (۲۰۰۲) و نیازهای یک مشتری تجاری رابطه نزدیکی با میزان همکاری و تمایل شرکت‌های فروش در کارایی و عملکرد مشتری دارد. آندرسون و همکاران (۲۰۰۹) زمانی که میزان و سطح مشتری مداری نیروی فروش افزایش می‌یابد آن‌ها بیشتر تمایل دارند تا رفتارهایی که برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند (که در واقع قلب تپنده فروش مبتنی بر ارزش است) را از خود نشان دهند. ترهو و همکاران (۲۰۱۲). بنابراین:

فرضیه سوم: مشتری مداری بر فروش مبتنی بر ارزش تاثیر معناداری دارد.

## استراتژی فروش و عملکرد نیروی فروش

استراتژی فروش به عنوان میزانی که شرکت درگیر فعالیت‌ها و تصمیمات مربوط به اختصاص منابع محدود فروش جهت مدیریت ارتباط با مشتریان بر اساس ارزش هر مشتری برای شرکت می‌شود تعریف شده است.

تفاوت اساسی بین استراتژی فروش شرکت و استراتژی های بازاریابی این است که استراتژی های فروش مربوطه به نحوه ارتباط شرکت با مشتری در بخش مشخصی از بازار هستند که حاکی از استراتژی های بازاریابی دارای گستره وسیع تری از سطوح بازار را پوشش می دهند و به سوالاتی درباره ایجاد و نگه داشت مزیت رقابتی در بازار امروز پاسخ می دهند (اینگرام<sup>۱</sup> ۲۰۰۲).

۱. Ingram

استراتژی فروش شرکت ها را وادار می کند تا به بخش بندی و تعیین اولویت مشتریان خود علاوه بر توسعه مدل های مختلف فروش برای جذب هر مشتری بپردازند. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) انجام این فعالیت ها شرکت ها را قادر می سازد تا به طور مؤثری منابع خود را به روشی مؤثر به مشتریان اختصاص دهند و بتواند با هر کدام از مشتریان تعاملی سازنده و مؤثر برقرار کنند. هامبورگ و همکاران (۲۰۰۸). بخش بندی مشتری به این مسئله که شرکت تا چه اندازه از روش های سیستماتیک برای تشخیص انواع مشتری در هر بخش بازار، بازار هدف و بهترین روش برای جذب این مشتری (بر اساس مدل های فکری مشتری برای خرید) استفاده می کند، اشاره دارد. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰).

زمانی که نیروی فروش درک بهتری از مشتری خود داشته باشد (به طور مثال رفتارهای خرید مشتری، نیازهای مشتری و ...) در نتیجه زمان کمتری را برای اختصاص منابع و یا برنامه ریزی برای جذب آن مشتری صرف خواهند کرد که این کار به نوبه خود بر میزان عملکرد تأثیر بسزایی خواهد داشت. اولویت بندی مشتریان به مفهوم رفتار متفاوت و یا ترجیحی شرکت در برخورد با مشتریان بر اساس ارزش استراتژیک و یا مالی که برای شرکت ایجاد می کنند، اشاره می کند. هامبورگ و همکاران (۲۰۰۸) اولویت بندی مشتریان به صورت سیستماتیک توسط شرکت به نیروی فروش در زمینه رتبه بندی مشتریان بر اساس میزان بازدهی آنها و تلاش برای اختصاص منابع به طور متناسب کمک می کند و این امر مسلماً در عملکرد نیروی فروش تأثیر زیادی خواهد داشت. استورباکا (۲۰۱۱). در نهایت مدل های مشخص فروش، نیروی فروش را در زمینه انطباق روش فروش با مشتری کمک می کند. در مجموع استراتژی های فروش به شرکت ها در زمینه یافتن روش های مؤثر اختصاص منابع و تعامل با مشتری که در نهایت به برتری عملیاتی شرکت ها منجر می شود، کمک می کند.

در شکل ۱ مدل مفهومی ما نشان دهنده عوامل موثر بر عملکرد نیروی فروش است. در پژوهش حاضر، ما علاوه بر بررسی تأثیر سطح سازمانی استراتژی فروش بر کارایی و عملکرد نیروی فروش ما این مهم را که

چگونه ابعاد استراتژی فروش - بخش بندی بازار، اولویت بندی مشتریان و مدل های فروش بر روی عملکرد نیروی فروش تأثیر می گذارند بررسی می کنیم. اگرچه همواره هم تراز کردن استراتژی فروش بین مدیران ارشد و نیروی فروش آسان نبوده و مستلزم صرف وقت و انرژی زیاد به علت یکسان نبودن اولویت ها و برداشت ها از شرایط است. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) از آنجایی که ابعاد مختلف استراتژی فروش نشان دهنده حوزه های متفاوت با تمرکزهای متفاوت است، در نتیجه باید بر روی عملکرد نیروی فروش نیز مؤثر باشد.

از آنجایی که شرکت ها فرآیندهای متفاوت فروش را بر اساس نیازها و اهداف متفاوت مشتریان توسعه می دهند؛ بنابراین نیروی فروش شرکت پشتیبانی مورد نیاز در زمینه انطباق رهیافت های فروش با روش های خرید مشتریان را دریافت می کنند. آوتری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در نتیجه نیروی فروش می توانند به صورت موثرتری استراتژی های مختلف فروش را پیاده سازی و عملکرد خود را افزایش دهد. بنابراین:

فرضیه چهارم: استراتژی فروش شرکت بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهار-یک: بخش بندی بازار بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهار-دو: اولویت بندی مشتریان بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.

فرضیه چهار-سه: مدل های فروش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.

### ابعاد استراتژی فروش و فروش مبتنی بر ارزش

استراتژی های فروش همچنین می تواند به صورت غیر مستقیم و از طریق روش های مؤثر فروش باعث تقویت عملکرد نیروی فروش شوند. شرکت هایی که درگیر بخش بندی و اولویت بندی مشتریان می شوند

۱. Aut

در واقع از منابع خود به منظور پشتیبانی نیروی فروش خود با تشخیص مشتریان با ارزش برای شرکت و بخش مهم (بازار مهم) مشتریان به درستی استفاده می کنند. پاناگوپولوس و آلولونیتیس (۲۰۱۰). فروش مبتنی بر ارزش یکی از روش های پر هزینه فروش است چرا که به درک عمیق مشتری و سرمایه گذاری و صرف وقت به منظور درک تجارت آن مشتری، ایجاد پیشنهاد مناسب برای او و قانع کردن او در زمینه میزان ارزش ایجاد شده توسط آن پیشنهاد برای وی نیاز دارد. ترهو و همکاران (۲۰۱۲).

با توجه به این سرمایه گذاری صحیح و اختصاص مناسب منابع، شرکتها می توانند از نیروی فروش خود انتظار داشته باشند تا از اطلاعات دریافت شده در جهت تولید سود و بازگشت سرمایه برای شرکت استفاده کنند. این تأثیر می تواند فرآیندی زمان بر باشد با توجه به اینکه شرکتها ممکن است در زمینه تعهد به استفاده و به کارگیری این استراتژی در نیروی فروش خود با مشکلاتی مواجه باشند. ویسکه<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸). بخش بندی بازار منجر به تعیین و تشخیص گروهی از مشتریان که به دنبال پیشنهادات با ارزش افزوده هستند، می شود.

این مسئله می تواند موجب تشویق نیروی فروش در جهت تطبیق روش های فروش ارزش افزوده برای این دسته از مشتریان شود. چرا که این دسته از فعالیت ها از دیدگاه مشتری بسیار مهم و اساسی تلقی می شود. ترهو و همکاران (۲۰۱۲) و تویتاری و همکاران (۲۰۱۱). اولویت بندی مشتریان باید یکی از عوامل مؤثر و مهم در سوق دادن نیروی فروش به فروش مبتنی بر ارزش باشد. شرکتها در زمینه اولویت بندی مشتریان به امید شناسایی مشتریان پر درآمد برای شرکت، سرمایه گذاری می کنند. هامبورگ و همکاران (۲۰۰۸) زمانی که آنها مشتریان درآمدزا را شناسایی کردند، انگیزه مناسبی برای توسعه فروش پیشنهادهای مبتنی بر ارزش خواهند داشت. از آنجا که فروش مبتنی بر ارزش برای انجام این امر بسیار مناسب می باشد، لذا انتظار می رود شرکت هایی که از این روش (اولویت بندی مشتری) استفاده می کنند نیروی فروش خود را

---

۱. Wieseke

برای درگیر شدن و استفاده کردن از روش های فروش مبتنی بر ارزش تشویق و کمک کنند. تروهو و همکاران (۲۰۱۲).

فرضیه پنجم: بخش بندی بازار تاثیر تعديل گری بر رابطه اولویت بندی مشتریان و فروش مبتنی بر ارزش دارد.

فرضیه ششم: اولویت بندی مشتریان بر فروش مبتنی بر ارزش تاثیر معناداری دارد.

### مدل های فروش ، رابطه مشتری مداری و عملکرد نیروی فروش

ما پیشنهاد می کنیم که مدل های فروش شرکت تاثیر مثبتی بر روی رابطه بین مشتری مداری نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش دارد. یک نیروی فروش مؤثر و کارآمد قادر است تا نگرش های مشتری مدارانه خود را به رفتارهایی که باعث رضایت طولانی مدت مشتری و کارایی بیشتر خود می شود، تبدیل کند. مدل های فروش می تواند به نیروی فروش در زمینه تبدیل مشتری مداری به تلاش های مؤثر و واقعی فروش کمک کند. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰).

زمانی که یک شرکت فرآیندهای مشخص فروش خود را بر اساس نیازها و اهداف متفاوت مشتریان خود توسعه می دهد، کار را برای نیروی فروش مشتری مدار خود در جهت تشخیص و تطبیق رفتارهای خود متناسب با هر مشتری تسهیل می کند و در نهایت این امر باعث افزایش عملکرد نیروی فروش مشتری مدار می شود. آوتری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)

فرضیه هفتم: مدل های فروش تاثیر تعديل گری بر رابطه مشتری مداری و عملکرد نیروی فروش دارد.

۱. Autory et al

## انگیزش، نگرش نیروی فروش و خودکارایی نیروی فروش

گوردون آلپورت<sup>۱</sup> (۱۹۳۵) نگرش را چنین تعریف کرده است: "نگرش یک حالت آمادگی ذهنی و عصبی است که از طریق تجربه سازمان می یابد و بر واکنش فرد نسبت به تمامی موضوع ها و موقعیت های وابسته به نگرش تأثیر مستقیم و پویا بر جای می گذارد". شریفی (۱۳۸۱). از نظر مورگان و همکاران (۱۹۸۴)، انگیزش به حالت های درونی ارگانسیم که موجب هدایت رفتار فرد به سوی نوعی هدف می شود اشاره دارد و از آنجایی که خود کارایی نیروی فروش، باورهای نیروی فروش به توانایی انجام وظایف و مسئولیت ها در موقعیت های مختلف می باشد، بدون شک انگیزه بالا و نگرش مثبت نسبت به شغل خود، مشتریان و بازار از عوامل تأثیرگذار بر خود کارایی بالا خواهند بود.

فرضیه هشتم: انگیزش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.

فرضیه نهم: نگرش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.

## انگیزش، نگرش نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش

نگرش نیروی فروش، ترکیبی از شناخت ها، احساس ها، باورها و تجربیاتی است که او را پیشاپیش آماده میکند تا به دیگران و گروه های مختلف به شیوه ی مثبت یا منفی نگاه کند. نگرش نیروی فروش ارزیابی از وقایع و اعمال و رفتارها را خلاصه می کند و بر رفتارهای آینده و عملکرد او تأثیرگذار خواهد بود.

از نظر رایبیز، انگیزش «میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدف های سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود» می باشد. تلاش، اهداف سازمانی و نیاز سه عنصر کلیدی هستند، وقتی در کسی انگیزه ای ایجاد گردد کوشش او افزایش می یابد بنابراین نیروهای

---

۱. Gordon

فروش با انگیزه بالا و نگرش مثبت با مشتریان ارتباط بهتری برقرار خواهند کرد و عملکرد بالاتری نسبت به نیروی فروشی دارند که انگیزه ای برای جذب مشتری ندارد و به طبع نگرش منفی او در عملکرد وی تاثیر گذار خواهد بود.

فرضیه دهم: انگیزش بر عملکرد نیروی فروش تاثیر معناداری دارد.

فرضیه یازدهم: نگرش بر عملکرد نیروی فروش تاثیر معناداری دارد.

### مشتری مداری، عملکرد نیروی فروش و خودکارایی نیروی فروش

باندورا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) روان شناس مشهور مطرح می کند که خودکارایی، توان سازنده ای است که بدان وسیله، مهارت های شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه ای اثربخش ساماندهی می شود و از آنجایی که خودکارایی نیروی فروش، باورهای نیروی فروش به توانایی انجام وظایف و مسئولیت ها در موقعیت های مختلف می باشد مشتری مداری و ایجاد رابطه طولانی مدت باعث خودکارایی بالای نیروی فروش خواهد شد. همچنین فرض ما بر این است نیروی فروش با خودکارایی بالا زمانی که اقدام به انجام فعالیت ها می کند بر روی عملکرد وی تأثیر گذار خواهد بود و به بالا رفتن نتایج عملکردی کمک خواهد کرد. بنابراین:

فرضیه دوازدهم: مشتری مداری بر خودکارایی نیروی فروش تاثیر معناداری دارد.

فرضیه سیزدهم: خودکارایی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش تاثیر معناداری دارد.

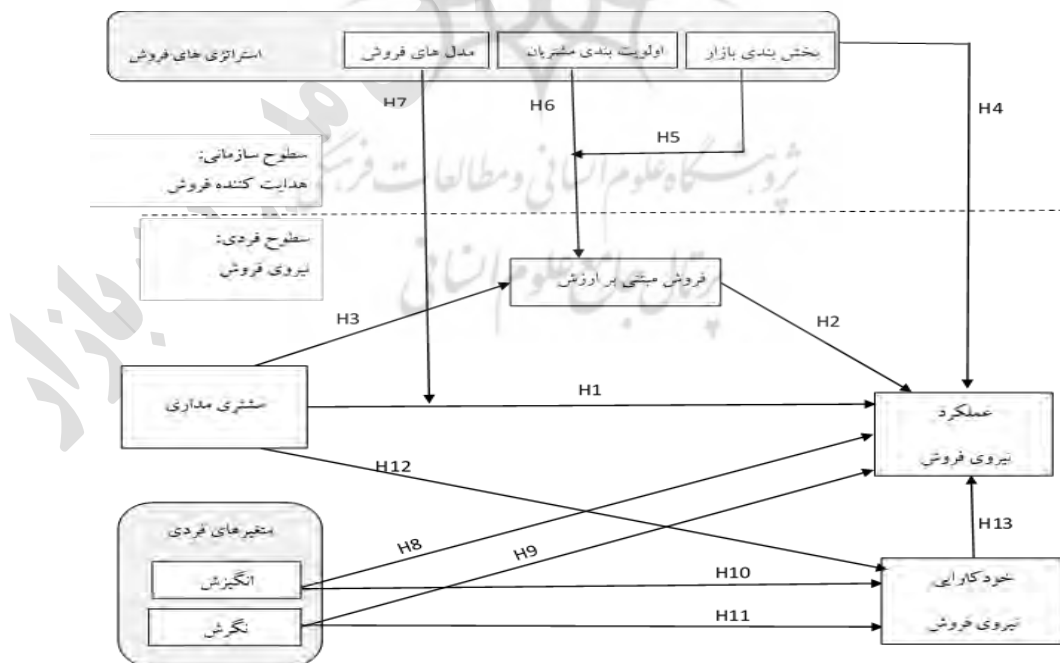
۱. Bandura

## سؤال اصلی پژوهش

آیا ارزیابی اثرات استراتژی های فروش، مشتری مداری و متغیرهای فردی بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش تأثیر دارد؟

## مدل مفهومی پژوهش

الگوی مفهومی در این پژوهش از مقاله ترهو و همکاران (۲۰۱۵) الهام گرفته شد و به توسعه آن مبادرت ورزیده شد. در این مدل متغیرهای استراتژی های فروش چون مدل های فروش، اولویت بندی و بخش بندی، مشتری مداری، متغیرهای فردی چون انگیزش و نگرش و خودکارایی نیروی فروش به عنوان متغیر مستقل و عملکرد نیروی فروش به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل ترهو و همکاران (۲۰۱۵)



## روش پژوهش و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

### جامعه و نمونه آماری

در این پژوهش جامعه آماری کلیه نیروهای فروش مستقیم شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) در کشور می باشد. تعداد کل این افراد ۱۲۲۰ نفر هستند. از آنجا که موضوع پژوهش ارزیابی اثرات استراتژی های فروش، مشتری مداری و متغیرهای فردی بر خودکارایی و عملکرد نیروی فروش می باشد و با توجه به اینکه استراتژی های فروش در سطح سازمان فروش تعیین می گردد و همچنین به دلیل اینکه متغیر عملکرد نیروی فروش توسط مدیران سنجیده می شود با دو جامعه آماری مواجه هستیم: جامعه آماری کارکنان فروش و جامعه آماری مدیران فروش.

برای برآورد حجم نمونه و با توجه به جامعه آماری محدود، از فرمول زیر استفاده شد. برای رعایت احتیاط در این پژوهش نسبت موفقیت را حداکثر در نظر گرفتیم و با در نظر گرفتن ضریب اطمینان ۹۵ درصد و ۵ درصد خطا، حجم نمونه ۲۹۲ نفر به دست آمد که تعداد ۲۵۴ نفر آن را کارکنان فروش و ۳۸ نفر را مدیران فروش تشکیل دادند که این تعداد بر اساس نسبت کلی مدیران به کارکنان که ۱۳ درصد به ۸۷ درصد بود تعیین گردید.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$n =$  حجم نمونه

$N =$  حجم جامعه آماری (که در این پژوهش ۱۲۲۰ نفر می باشد)

$\frac{z^2}{2} =$  یک مقدار ثابت است که به فاصله اطمینان و سطح خطا ( $\alpha$ ) بستگی دارد. معمولاً سطح خطا ۰.۵٪ یا ۱٪ در نظر می گیرند.

$P =$  مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. می توان آن را ۰/۵ در نظر گرفت.

$q =$  درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند ( $q = 1-p$ )

$d =$  خطای پذیرفته شده توسط محقق یا بازه قابل تحمل از برآورد پارامتر مورد نظر (معمولاً در علوم اجتماعی برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته می شود).

## ابزار و روش گردآوری داده ها

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی می باشد. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش منابع اولیه و ثانویه می باشد. داده های اولیه از طریق پرسشنامه بسته با طیف ۵ گزینه ای لیکرت به دست آمده و برای بیان میانی نظری از داده های ثانویه چون کتب، مجلات، مقالات و پایان نامه ها استفاده شده است. روش نمونه گیری در این پژوهش تصادفی طبقه ای و سپس تصادفی سیستماتیک می باشد.

جهت طراحی پرسشنامه از سوال های استاندارد ترجمه شده استفاده گردیده است. برای اطمینان از روایی از نظرات چند تن از خبرگان حوزه مدیریت بازرگانی - بازاریابی و مدیران فروش شرکت ارتباطات سیار ایران (همراه اول) به روش دلفی بهره گرفته شد و پس از سنجش روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش از دو پرسشنامه جهت گردآوری داده های مورد نیاز استفاده شد. ۵ سوال اول پرسشنامه ها مربوط به ویژگی های فردی مخاطب و یا به اصطلاح جمعیت شناختی جامعه آماری مانند سن، جنسیت، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات و سابقه کار می پردازد.

پرسشنامه اول مشتمل بر ۴۰ شاخص می باشد که استراتژی های فروش شامل مدل های فروش، اولویت بندی مشتری و بخش بندی مشتری ۱۲ شاخص (هر کدام ۴ شاخص) که توسط پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) ارائه شده است استفاده گردید. مشتری مداری با ۵ شاخص از پرسشنامه توماس و همکاران (۲۰۰۱) و فروش مبتنی بر ارزش با ۷ شاخص از پرسشنامه ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مورد استفاده قرار گرفت. متغیر های فردی انگیزش با ۷ شاخص بر اساس تئوری اقدام منطقی وسکو و فرج (۲۰۰۵) و متغیر فردی نگرش با ۴ شاخص که توسط لینگسند جرنلی (۲۰۰۵) ارائه شده است استفاده شد. خودکارایی نیروی فروش با ۵ شاخص از جونس (۱۹۸۶) ارائه شده است مورد استفاده قرار گرفت که این پرسشنامه توسط ۲۵۴ نفر از کارکنان فروش تکمیل می گردد. پرسشنامه دوم که از ۲۱ شاخص تشکیل گردیده است شامل ۱۲ شاخص استراتژی های فروش (مدل های فروش، اولویت بندی مشتری و بخش بندی مشتری) هر کدام ۴ شاخص که توسط پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) ارائه شده است و عملکرد نیروی فروش با ۹ شاخص که توسط هومبرگ و همکاران ۲۰۱۱ ارائه شده است مورد استفاده قرار گرفت که این پرسشنامه توسط ۳۸ نفر از مدیران فروش تکمیل می گردد.

## روایی و پایایی

برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ (نرم افزار SPSS) استفاده شده است. همچنین روایی پرسشنامه نیز با تکنیک تحلیل عاملی تاییدی (نرم افزار SMART PLS) مورد سنجش قرار گرفته است. روایی مورد استفاده این پژوهش ۲ نوع است، روایی صوری که با تایید خبرگان و اساتید است و دیگری روایی محتوایی که با تحلیل عاملی تاییدی سنجیده شده است. جدول شماره ۱ علاوه بر ذکر منبع سوالات، بیانگر ضریب آلفای محاسبه شده و پایایی یک از متغیرها به طور جداگانه است.

جدول شماره ۱- منبع سوالات ، ضریب آلفا و پایایی

متغیرهای پژوهش	تعداد سوالات	شماره سوالات	منبع سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	بار عاملی
استراتژی فروش-مدل فروش (MOD)	۴	۴-۱	Panagopoulos and Avlonitis (۲۰۱۰)	۰,۸۰	۰,۶۱
استراتژی فروش-اولویت های مشتری (PRI)	۴	۸-۵	Panagopoulos and Avlonitis (۲۰۱۰)	۰,۸۲	۰,۶۱
استراتژی فروش- بخش بندی بازار (SEG)	۴	۱۲-۹	Panagopoulos and Avlonitis (۲۰۱۰)	۰,۷۷	۰,۶۱
مشتری مداری (CUST)	۵	۱۷-۱۳	Thomas et al. (۲۰۰۱)	۰,۸۸	۰,۵۵
فروش مبتنی بر ارزش (VBS)	۷	۲۴-۱۸	Terho et al (۲۰۱۵)	۰,۸۳	۰,۷۰
متغیر فردی- انگیزش (MOVE)	۷	۳۱-۲۵	Wasko & Faraj, (۲۰۰۵)	۰,۷۰	۰,۷۰
متغیر فردی- نگرش (ATI)	۴	۳۵-۳۲	Lingsand Greenley (۲۰۰۵)	۰,۷۰	۰,۶۱
خود کارایی نیروی فروش (SELF)	۵	۴۰-۳۶	Jones (۱۹۸۶)	۰,۷۶	۰,۵۵
عملکرد نیروی فروش (PER)	۹	۴۹-۴۱	Homburg et al.(۲۰۱۱)	۰,۷۸	۰,۸۴
کل	۴۹			۰,۸۳	

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به منظور نرمال یا غیر نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و جهت آزمون استنباطی از مدل یابی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. مدل یابی معادلات ساختاری شامل دو مولفه است: ۱- مدل اندازه گیری که در آن متغیرهای مکنون پیشنهاد و از طریق تحلیل عامل تاییدی آزمون می شود و به عبارتی تحلیل عامل تاییدی درصد تعیین این مسئله است که آیا تعداد عامل ها و بارهای متغیرهایی که روی این عامل ها اندازه گیری شده اند با آنچه بر اساس تئوری و مدل نظری انتظاری رفت انطباق دارد. ۲- مدل ساختاری که در آن متغیر مکنون و نیز متغیرهای مشاهده شده ای که نشانگر متغیرهای مکنون است از یک راه منطقی با هم مرتبط می شود. این روش شبیه به تحلیل مسیر است اما قوی تر از آن است زیرا درباره روابط علی بین متغیر که توسط یک نظریه مشخص شده است، آزمون قوی تر را انجام می دهد.

برای این که مشخص شود تا چه حد مدل مورد نظر با داده های مربوط سازگار است از شاخص های برازش مدل استفاده می کنیم.

اهم شاخص هایی که برای سنجش برازش الگوی مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گرفت عبارت است از مجذور کای<sup>۱</sup> ( $X^2$ )، درجه آزادی<sup>۲</sup> (DF)، سطح معنی داری<sup>۳</sup> (P-value) جذر برآورد واریانس خطای تقریب<sup>۴</sup> (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش<sup>۵</sup> (CFI)، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش<sup>۶</sup> (AGFI)

۱. Chi-Square

۲. DF

۳. P-value

۴. RMSEA

۵. GFI (Goodness of Fit Index)

۶. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)

هستند؛ که چنانچه نسبت  $X_2$  به DF کوچک تر از ۴ باشد مورد قبول است؛ مقدار بزرگ تر از ۰/۰۵ برای P-value ، مقدار کوچکتر از ۰/۰۷ برای RMSEA و مقدار بالاتر از ۰/۸۰ برای GFI و AGFI، نشان دهنده برازش الگو با داده های گردآوری شده است (کلانتری، ۱۳۸۸). جدول شماره ۲ بیانگر مفادیر برازش مدل ها می باشد.

جدول شماره ۲- برازش مدل

شاخص	$X_2$	DF	CFI	AGFI	p-value	RMSEA
مدل	۱۷۶۷,۵۶	۱۰۹۱	۰/۹۴	۰/۸۱	۰,۰۰۰	۰,۰۴۶

پس از اجرای مدل با استفاده از نرم افزار Smart PLS و انجام اصلاحات مربوطه، اعداد معناداری و پارامترهای اصلی حاصل شد. همچنین شاخص ها، حاکی از برازش مناسب مدل دارد؛ به عبارت دیگر داده های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش تناسب داشته است. در واقع این مدل نظری پس از اجرای آزمون، به مدل تجربی پژوهش تبدیل شد.

## نتایج و یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج مدل معادلات ساختاری، مدل‌های اندازه‌گیری مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به عبارت دیگر روایی مدل مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش ساختار مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می‌گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تنوریکی بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مد نظر محقق بوده است به وسیله داده‌ها تأیید گردیده یا خیر؟ در جدول ۳ نتایج فرضیه‌ها و ضرایب استاندارد مدل ساختاری قابل مشاهده است.

جدول ۳- نتایج فرضیه‌ها و ضرایب استاندارد مدل ساختاری

ردیف	فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد	نتیجه آزمون
۱	مشتری‌مداری بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۱۲	تایید
۳-۴	مدل‌های فروش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۱	تایید
۲	فروش مبتنی بر ارزش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۹	تایید
۲-۴	اولویت‌بندی مشتریان بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	-۰,۰۱	رد
۳	مشتری‌مداری بر فروش مبتنی بر ارزش تأثیر معناداری دارد.	۰,۲	تایید
۱-۴	بخش‌بندی بازار بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۱	تایید
۴	استراتژی فروش شرکت بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	-۰,۱۶	رد
۵	بخش‌بندی بازار تأثیر تعدیل‌گری بر رابطه اولویت‌بندی مشتریان و	۰,۶۲	رد
۶	اولویت‌بندی مشتریان بر فروش مبتنی بر ارزش تأثیر معناداری دارد	۰,۹	تایید
۷	مدل‌های فروش اثر تعدیل‌گری بر رابطه مشتری‌مداری و عملکرد	۰,۰۲	رد
۸	انگیزش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۳۶	تایید
۹	نگرش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۰۵	رد
۱۰	انگیزش بر خودکارایی نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۹	تایید
۱۱	نگرش بر خودکارایی نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۰۹	رد
۱۲	مشتری‌مداری بر خودکارایی نیروی فروش تأثیر معناداری دارد.	۰,۲۲	تایید
۱۳	خودکارایی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری دارد	۰,۱	رد

باتوجه به جدول شماره ۳ و بر اساس تجزیه و تحلیل های آماری نتایج نشان داد که:

۱- مشتری مداری بر عملکرد نیروی فروش تأثیرگذار است. همانطور که انتظار می رفت به هر میزان که مشتری مداری نیروی فروش افزایش یابد، او اولویت بیشتری برای کارکردن به نفع مشتری و یافتن پیشنهاداتی که به نفع مشتری باشد خواهد داشت. همچنین مشتری مداری به شرکت ها کمک می کند تا آن ها بتوانند به نیازها و خواسته های مشتریان پی برده و در جهت برآورده کردن آن ها گام های اساسی بردارند. این یافته با نتایج پژوهش ترهو و همکاران (۲۰۱۵) و پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) و مکینتایر و همکاران (۲۰۰۰) مطابقت دارد.

۲- فروش مبتنی بر ارزش بر عملکرد نیروی فروش تأثیرگذار است. از نظر ترهو و همکاران (۲۰۱۲) فروش مبتنی بر ارزش به عنوان میزان همکاری نیروی فروش با مشتری در بهره برداری از پیشنهادات مطرح شده به گونه ای که منفعت آنها از نظر مالی در نظر گرفته شود که این امر با درک عمیق نیروی فروش از مدل تجاری مشتری و نشان دادن همکاری لازم در جهت منافع مشتری و به صورتی قانع و راضی کننده تعریف می شود. این یافته با نتایج پژوهش ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

۳- مشتری مداری بر فروش مبتنی بر ارزش تأثیرگذار است. نیروی فروش مشتری مدار، بر اساس رابطه بلند مدتی که با مشتری دارد خواهان این است که نیازهای مشتری را به درستی درک کند و محصولات و خدماتی را به وی ارائه کند که دارای ارزش ویژه برای مشتری باشد. از این رو فروش مبتنی بر ارزش راه مناسبی برای انجام امور و سازندگی تعاملات مشتری و نیروی فروش می باشد. این یافته با نتایج پژوهش ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

۴- استراتژی های فروش شرکت بر عملکرد نیروی فروش تأثیر چندانی نداشته است. فرض ما بر این بود که شفاف سازی استراتژی های فروش همچون بخش بندی بازار، اولویت بندی مشتریان و مدل های فروش بر اساس شرایط موجود تأثیر بسزایی بر عملکرد نیروی فروش خواهد داشت که مجموعه استراتژی ها



بارعاملی منفی داشته است و از میان استراتژی ها اولویت بندی مشتریان بر عملکرد تأثیر چندانی نداشته است.

۴-۱- بخش بندی بازار بر عملکرد نیروی فروش تأثیرگذار است. بخش بندی مشتری به این مسئله که شرکت تا چه اندازه از روش های سیستماتیک برای تشخیص انواع مشتری در هر بخش بازار، بازارهدف و بهترین روش برای جذب این مشتری (بر اساس مدل های فکری مشتری برای خرید) استفاده می کند، اشاره دارد. پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) و لی و مارشال (۲۰۰۱). این یافته با نتایج پژوهش پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰) و ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

۴-۲- اولویت بندی مشتریان بر عملکرد نیروی فروش تأثیر چندانی نداشته است. فرض ما بر این بود که نیروی فروش با توجه به مشتریان ویژه و تمرکز بر آنان عملکرد بهتری داشته باشد که بر اساس تجزیه و تحلیل آماری این امر محقق نشد. این یافته با نتایج پژوهش ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

۴-۳- مدل های فروش بر عملکرد نیروی فروش تأثیرگذار است. مدل های فروش شرکت می تواند به نیروی فروش کمک کند اقداماتی را که جهت توسعه اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف برای دستیابی به هریک از مشتریان انجام دهد. این یافته با نتایج پژوهش اینگرام (۲۰۰۴)، لافورج و لی (۲۰۰۲) مطابقت دارد.

۵- بخش بندی بازار تأثیر تعدیل گری بر رابطه اولویت بندی مشتریان و فروش مبتنی بر ارزش تأثیر معناداری ندارد. این یافته با نتایج پژوهش ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

۶- اولویت بندی مشتریان بر فروش مبتنی بر ارزش تأثیرگذار است. بنابراین شرکت هایی که استراتژی اولویت بندی مشتریان را سرلوحه کار خود قرار می دهند در واقع سرمایه گذاری صحیح را انجام داده و از منابع شرکت به صورت بهینه استفاده می کنند تا رضایت مندی مشتری را درخصوص ایجاد ارزش ویژه برای وی فراهم آورند. این یافته با نتایج پژوهش ترهو و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

- ۷- مدل های فروش اثر تعدیل گری بر رابطه مشتری مداری و عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری ندارد.
- ۸- انگیزش بر عملکرد نیروی فروش تأثیرگذار است. از آنجا که انگیزش به حالت های درونی ارگانسیم که موجب هدایت رفتار فرد به سوی نوعی هدف می شود اشاره دارد. این یافته با نتایج پژوهش پاتریک و همکاران (۲۰۰۲) و ریچارد و همکاران (۱۹۹۴) براساس مدل WCF مطابقت دارد.
- ۹- نگرش بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری ندارد.
- ۱۰- انگیزش بر خودکارایی نیروی فروش تأثیرگذار است. نیروی فروشی که خودکارایی بالاتری دارد نسبت به فروش دیدگاه بهتری خواهد داشت و شکست در فروش برای ایشان ضعف تلقی نخواهد شد بلکه تلاش خود را بالاتر می برد تا فروش و اهداف تعیین شده برای او محقق گردد.
- ۱۱- گرش بر خودکارایی نیروی فروش تأثیر معناداری ندارد
- ۱۲- مشتری مداری بر خودکارایی نیروی فروش تأثیرگذار است. زمانی که رابطه مشتری مدار در سازمانی وجود داشته باشد و تعاملات با مشتری بر اساس ایجاد ارزش پیش رود نیروی فروش با خودکارایی بالا، قطعا فروش بهتر و روابط بهینه ای خواهد داشت.
- ۱۳- خودکارایی بر عملکرد نیروی فروش تأثیر معناداری ندارد.

## پیشنهادات مبنی بر نتایج پژوهش

مسلماً پژوهش حاضر هم کاستی‌هایی دارد و علاوه بر آن می‌توان پژوهش حاضر را در جوامع و صنایع دیگر هم آزمون تا نتایج مورد مقایسه قرار گیرد. بنابراین محقق این پیشنهادات را برای پژوهشگران دیگر ارائه می‌کند:

۱. توجه و تاکید بر مشتری مداری با توجه به شاخص‌هایی چون شناسایی نیازهای مشتری، ایجاد علاقمندی در ذهن مشتری، مرتفع کردن نیازهای مشتری با ارائه محصول/سرویس و خدمات، ارایه مناسب ترین محصول به مشتریان مختلف و همچنین ارائه مفید ترین محصول به مشتریان
۲. توجه و تاکید بر فروش مبتنی بر ارزش با توجه به شاخص‌هایی چون همکاری در شناسایی عوامل بهبود عملکرد مشتریان، مشخص کردن اثرات مالی کار کردن مشتریان با شرکت، تمرکز بر بهبود عملکرد مشتریان، استفاده از رویکرد مبتنی بر ارزش، مشخص کردن عوامل بهبود عملکرد مشتریان با تمرکز بر کسب و کار آنان، همکاری در جهت افزایش سود مشتریان و شناسایی و تمرکز بر فرصت‌های در بهبود کسب و کار مشتریان
۳. توجه و تاکید بر بخش‌بندی بازار با توجه به شاخص‌هایی چون شناسایی و بخش‌بندی بازار بر اساس منافع مورد انتظار مشتریان، تعریف بخش‌بندی بازار بر اساس جهت‌گیری خرید آنها، بخش‌بندی بر اساس استراتژی خلق ارزش و تناسب انتظارات مشتریان با استراتژی خلق ارزش
۴. توجه و تاکید بر مدل‌های فروش با توجه به شاخص‌هایی چون ارائه مدل‌های متنوع برای مشتریان مختلف، فرایند فروش جهت حمایت از خلق ارزش، فرایند فروش جهت اهداف تجاری مختلف مشتریان و تطابق فرایند فروش و فرایند خرید مشتریان

۵. توجه و تاکید بر اولویت بندی مشتریان با توجه به شاخص هایی چون اهمیت مشتری برای شرکت، تخصیص منابع شرکت، دستورالعمل در راستای موفقیت فروش و تمرکز فروش بر اساس تناسب نیاز مشتری با خلق ارزش

۶. توجه و تاکید بر انگیزش با توجه به شاخص هایی چون اشتراک گذاری دانش در قبال دریافت پاداش نقدی، اشتراک گذاری در قبال دریافت امتیاز های اضافی، لذت بردن با اشتراک گذاری دانش با اعضای سازمان، داشتن احساس خوب از طریق اشتراک گذاری دانش، لذت بردن از راه کمک کردن فرد به سازمان از طریق اشتراک گذاری دانش، کمک به اعضای سازمان با آگاهی از کمک کردن اعضای سازمان به فرد و همچنین اطمینان داشتن از کمک های آنان

۷. توجه و تاکید بر عملکرد نیروی فروش با توجه به شاخص های چون افزایش فروش، افزایش سفارشات، افزایش حاشیه سود، بستن حساب ها در ۱۲ ماه گذشته و همچنین افزایش فروش نسبت به اهداف تعیین شده، افزایش فروش با حاشیه سود بالاتر و همچنین افزایش فروش، افزایش سهم بازار و تراز بودن حساب های اصلی در بخش افراد.

### پیشنهادات برای پژوهش های آتی

پیشنهاد می گردد مدل پژوهش حاضر در جوامع و صنایع دیگر انجام گردد و نتایج مورد مقایسه قرار گیرد.

۱. با توجه به اینکه تأثیر مستقیم مجموعه استراتژی های فروش بر عملکرد نیروی فروش مورد تایید قرار نگرفته است پیشنهاد می گردد این رابطه می تواند به واسطه متغیر های دیگر تأثیرگذار باشد همانند اولویت بندی مشتریان که به واسطه فروش مبتنی بر ارزش تأثیرگذار بوده است.

۲. با توجه به اینکه تأثیر مستقیم اولویت بندی مشتریان بر عملکرد نیروی فروش مورد تایید قرار نگرفت پیشنهاد می گردد رابطه این دو به واسطه متغیر مشتری مداری مورد بررسی قرار گیرد.
۳. با توجه به اینکه تأثیر تعدیل گری بخش بندی بر رابطه اولویت بندی مشتریان و فروش مبتنی بر ارزش در پژوهش حاضر مورد تایید قرار نگرفت پیشنهاد می گردد تأثیر بخش بندی به طور مستقیم بر فروش مبتنی بر ارزش مورد آزمون قرار گیرد.
۴. با توجه به اینکه تأثیر تعدیل گری مدل های فروش بر رابطه مشتری مداری و عملکرد نیروی فروش در پژوهش حاضر مورد تایید قرار نگرفت پیشنهاد می گردد به دلیل اهمیت مدل های فروش و اهمیت آن برای نیروی فروش مشتری مدار این فرضیه در صنایع دیگر مورد آزمون قرار گیرد.
۵. با توجه به اینکه تأثیر مستقیم نگرش بر خود کارایی و عملکرد نیروی فروش در پژوهش حاضر مورد تایید قرار نگرفت پیشنهاد می گردد به واسطه متغیرهای چون ادراک به طور غیر مستقیم مورد آزمون قرار گیرد.
۶. با توجه به اینکه تأثیر خود کارایی بر عملکرد به صورت مستقیم در این پژوهش مورد تایید قرار نگرفت پیشنهاد می گردد به واسطه متغیرهایی چون تجربه، مهارت، سخت کوشی و ... به صورت غیر مستقیم مورد ارزیابی قرار گیرد.
۷. پژوهشگران می توانند سایر متغیرهای تعدیل کننده عملکرد نیروی فروش را بررسی کنند.

## منابع

۱. اکبری، مهری (۱۳۸۳)، رابطه صفات شخصیتی با مشتری گرایی و ارزیابی عملکرد کارکنان خدماتی، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۵، صص ۱۳۴-۱۱۳.

۲. خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۶، روش تحقیق با رویکرد پایان نانه نویسی، انتشارات بازتاب تهران، چاپ سوم

۳. رایینز، استیفن پی (۱۳۹۰) مترجم: پارسائیان، علی و اعرابی، سیدمحمد، مبانی رفتار سازمانی، دفتر پژوهشهای فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار فرهنگ، چاپ بیست

۴. سرگیو زیمین، (۱۳۸۷)، پایان عصر بازاریابی سنتی، ترجمه سینا قربانلو، انتشارات مبلغان، چاپ چهارم.

۵. عزیزی، شهریار؛ روستا، احمد؛ (۱۳۸۹)، عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد دو سطحی، پژوهشنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۲؛ شماره ۵، صص: ۹۵-۱۰۸.

۶. عزیزی، شهریار؛ روستا، احمد؛ خداداد حسینی، سید حمید و اسداللهی، هوشنگ. (۱۳۸۷). مدل عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش: رویکرد معادلات ساختاری، چشم انداز مدیریت، ۲۷۴، ۲۹-۲۵۳.

۷. کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۸)، مدیریت بازاریابی، مترجم: بهمن فروزنده، نشر آموخته.

۸. کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)؛ مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی؛ تهران:

انتشارات فرهنگ صبا.

۹. عبداللهی، بیژن. نقش خود کارایی در توانمندسازی کارکنان ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۶۸

۱۰. **Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (۲۰۱۲).** The end of solution sales. Harvard Business Review, ۹۰(۷), ۶۰-۶۸.
۱۱. **Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (۲۰۰۹).** Business market management, undestanging, creating .and delivering value (۳rd ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall
۱۲. **Autry, C. A., Williams, M. R., & Moncrief, W. C. (۲۰۱۳).** Improving professional selling effectiveness through the alignment of buyer and seller exchange approaches. The Journal of Personal Selling & Sales Management, ۳۳(۲), ۱۶۵-۱۸۴.
۱۳. **Bandura, A (۱۹۹۷).** "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change". Psychological Review (۸۴), ۱۹۱-۲۱۵
۱۴. **Bandura, Albert. (۲۰۰۰).** Cultivate self-efficacy for personal and organization effectiveness Handbook of principles of organization behavior: Oxford, uk: Blachwell.p.p.۱۲۰-۱۳۹.
۱۵. **Brown, T. J. John, C. M. Donovan, D. T. & Jane, W. L. (۲۰۰۲),** The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings, Journal of Marketing Research, ۳۹(۱), ۱۱۰.
۱۶. **Bonoma,t.v.(۱۹۸۴).** Making your marketing strategy work.Harvard Businiss Review,۶۲(۲),۶۹-۷۶.

۱۷. **Geiger, S. & Guenzi, P. (۲۰۰۹).** The sales function in the twenty-first century: Where are we and where do we go from here? *European Journal of Marketing*, ۴۳(۷/۸), ۸۷۳-۸۸۹.
۱۸. **Grönroos, C. (۲۰۰۸).** Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, ۲۰(۴), ۲۹۸-۳۱۴.
۱۹. **Churchill, G. A. Jr. Ford, N. M. Hartley, S. W. & Walker, O. C. (۱۹۸۵).** The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, ۲۲, ۱۰۳-۱۱۸.
۲۰. **Haas, A. Snehota, I. & Corsaro, D. (۲۰۱۲).** Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, ۴۱(۱), ۹۴-۱۰۵.
۲۱. **Homburg, C. Droll, M. & Totzek, D. (۲۰۰۸a).** Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? *Journal of Marketing*, ۷۲(۵), ۱۱۰-۱۳۰.
۲۲. **Homburg, C. Jensen, O. & Krohmer, H. (۲۰۰۸b).** Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, ۷۲(۲), ۱۳۳-۱۵۴.
۲۳. **Ingram T.N. LaForge R.W. & Leigh T.W. (۲۰۰۲).** Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, ۳۱(۷), ۵۵۹-۵۶۷
۲۴. **Kurbanoglu, S.S. (۲۰۰۳).** "Self- Efficacy: A concept closely linked to information literacy and lifelong learning ". *Journal of Documentation* (۵۹)(۶), ۶۳۵-۶۴۶



۲۵. **Leigh, T. W. & Marshall, G. W. (۲۰۰۱)**. Research priority in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, ۲۱(۲), ۷۴-۸۳
۲۶. **McIntyre, R.P. Claxton, R.P. Anselmi, K. and Wheatley, E.W. (۲۰۰۰)**, Cognitive style as an antecedent to adaptiveness, customer orientation, and self-perceived selling performance, *Journal of Business and Psychology*, Vol. ۱۵ No. ۲, pp. ۱۷۹-۹۶.
۲۷. **Noble, C. H. & Mokwa, M. P. (۱۹۹۹)**. Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, ۶۳(۴), ۵۷-۷۳
۲۸. **Panagopoulos, N. G. & Avlonitis, G. J. (۲۰۱۰)**. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, ۲۷(۱), ۴۶-۵۷
۲۹. **Saxe, R. & Weitz, B. A. (۱۹۸۲)**. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, ۱۹(۳), ۳۴۳-۳۵۱
۳۰. **Sterling, J. (۲۰۰۳)**. Translating strategy into effective implementation: Dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, ۳۱(۳), ۲۷-۳۴.
۳۱. **Storbacka, K. Ryals, L. Davies, I. A. & Nenonen, S. (۲۰۰۹)**. The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, ۴۳(۷/۸), ۸۹۰-۹۰۶
۳۲. **Terho, H. Haas, A. Eggert, A. & Ulaga, W. (۲۰۱۲)**. "It's almost like taking the sales out of selling": Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, ۴۱(۱), ۱۷۴-۱۸۵

۳۳. **Terho, H. Haas, A. Eggert, A. & Ulaga, W. (۲۰۱۵).** How sales strategy translate into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling.
۳۴. **Töytäri, P., Brashear, T. A., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. (۲۰۱۱).** Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۲۶(۷), ۴۹۳-۵۰۲
۳۵. **Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (۲۰۰۸a).** Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۳۶(۲), ۲۷۸-۲۹۱
۳۶. **Zablah, A. R. Franke, G. R. Brown, T. J. & Bartholomew, D. E. (۲۰۱۲).** How and when does customer orientation influence frontline employee outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, ۷۶(۳), ۲۱-۴۰.

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی