

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

منیژه قره چه، احمد روستا، شهریار عزیزی، مسعود جاویدانی^۴

چکیده

شناسایی ماهیت و ابعاد راهبرد فروش، و نیز عوامل اثرگذار بر تصمیمات راهبردی فروش موفقیت سازمان در حوزه فروش را تضمین و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد. به همین جهت هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی جامع از راهبرد فروش برند و پیشایندهای آن و مکانیزم روابط این پیشایندها با راهبرد فروش است. برای این منظور از نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان بازاریابی و فروش محصولات مصرفی تندگردش گردآوری شدند. نمونه‌گیری به روش نظری انجام شد و پس از ۱۶ مصاحبه کفایت نظری حاصل گردید. نتایج نشان داد که راهبرد فروش برند مشتمل بر شش بعد: سبد مشتریان نهایی، نوع ارتباط با مشتریان واسطه، سبد کانال‌های فروش، گرایش به برونسپاری فروش، سبد محصولات و سبد بازارها می‌باشد. همچنین پیشایندهای راهبرد فروش برند در قالب شرایط علی موثر، شرایط مداخله گر، و شرایط زمینه‌ای شناسایی شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در ادامه و در جهت تکمیل الگو، اقدام واکنشی تدوین راهبرد فروش برند و پیامدهای آن در صنایع محصولات مصرفی تندگردش نیز شناسایی و مورد بحث قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: ابعاد راهبرد فروش؛ راهبرد فروش برند؛ پیشایندهای راهبرد فروش؛
محصولات مصرفی تندگردش؛ مزیت رقابتی؛ نظریه پردازی داده بنیاد

^۱ دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

^۲ استادیار، دانشگاه شهید بهشتی.

^۳ دانشیار دانشگاه شهید بهشتی.

^۴ دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسوول).

۱. مقدمه

کارکرد فروش معمولاً یک نقش خاص و غالباً تاکتیکی را در بخش ترویج آمیزه بازاریابی ایفا می‌کند (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲) و مستلزم اتخاذ تصمیمات در سطح فروشنده و در سطح سازمان فروش (مدیریت نیروی فروش و مهندسی فروش) می‌باشد که به راهبرد فروش شکل می‌دهند. با این وجود، همانند اغلب راهبردهای سطح کارکردی، درباره ماهیت راهبرد فروش و سوالاتی که پاسخگویی به آنها راهبرد فروش را در عمل شکل می‌دهد، اختلاف نظر و ابهامات زیادی وجود دارد (چالی گروپ ریپورت، ۲۰۰۷؛ اینگرام، ۲۰۰۴؛ اینگرام، لافورج و لی، ۲۰۰۲). محصولات مصرفی تند گردش، محصولات مصرفی با قیمت نسبتاً پایین هستند که به سرعت به فروش می‌روند. بازار محصولات مصرفی تندگردش در ایران، همواره برای تولیدکنندگان و توزیع کنندگان داخلی و خارجی در اندازه‌ها و سطوح متفاوت جذاب بوده است و رقابت شدید حاکم بر این بازار، لزوم به کارگیری راهبرد بازاریابی و در امتداد آن راهبرد فروش را به خوبی توجیه می‌سازد. اما علی‌رغم نقش و اهمیت به کارگیری راهبرد فروش در موفقیت برندهای فعال در بازار محصولات مصرفی تندگردش ایران، شناخت و درک ماهیت راهبرد فروش، ابعاد و عناصر آن، و عوامل موثر بر شکل‌گیری آن، چه به لحاظ نظری و چه تجربی، بسیار محدود و مبهم می‌باشد (دهدشتی و پورحسینی، ۱۳۹۲). بنابراین در پژوهش حاضر تلاش می‌شود ضمن شناسایی الگوی ابعاد راهبرد فروش برند و پیشایندهای آن در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، مکانیزم روابط این پیشایندها با راهبرد فروش تبیین گردد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه راهبرد نوعاً به عنوان یک فرآیند بالا به پایین و سلسله‌مراتبی مفهوم سازی می‌شود که در آن راهبردهای سطوح پایین‌تر سازمانی به منظور پیاده‌سازی راهبردهای سطوح سازمانی بالاتر طراحی می‌شوند. بنابراین راهبرد شرکتی، توسعه راهبرد کسب و کار را هدایت می‌کند، و راهبرد کسب و کار، راهنمای توسعه راهبرد بازاریابی است، و به همین ترتیب راهبرد بازاریابی نیز باید هدایت‌کننده راهبرد فروش باشد (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۴). ادبیات پراکنده راهبرد فروش نمایانگر دو دیدگاه کلی می‌باشد: مفهوم پردازی راهبرد فروش در سطح فروشنده و در سطح سازمان. مفهوم راهبرد فروش در سطح سازمان از مدیریت صرف نیروی فروش فراتر رفته و مدیریت کل کارکرد فروش را دربرمی‌گیرد (زولتنرز و همکاران، ۲۰۰۹). یک راهبرد فروش اثربخش ممکن است به بخش بندی و اولویت بندی مشتریان، انتخاب اهداف ارتباطی و الگوهای

فروش، و انتخاب رویکردهای کانال توزیع متناسب بپردازد (مورگان و رگو، ۲۰۰۹؛ چرزانونفسکی و لی، ۱۹۹۸؛ راکهام و دوینسنستیس، ۱۹۹۹؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲). مدیران بازاریابی و فروش به طور مشترک مسول توسعه راهبرد فروش هستند؛ راهبرد فروش باید مداوم در پاسخ به شرایط در حال تغییر بازار (شامل تغییرات در نیازهای مشتری و فرآیندهای خرید، محیط رقابتی، اقتصاد، و تمامی صنعت) و همچنین تغییرات در راهبرد شرکت همگام با ورود به بازارهای جدید و معرفی محصولات جدید، تکامل یابد (زولتنرز و همکاران، ۲۰۰۹). راهبردهای فروش در سطح مشتری برگردان راهبردهای بازاریابی تعریف شده در سطح بازار هدف می‌باشد که کارکرد فروش را قادر می‌سازد با گروه‌های متمایز مشتریان به شکل‌های گوناگون ارتباط برقرار کرده و تعامل کند. راهبرد فروشی که توسط یک سازمان فروش توسعه می‌یابد مبین نوع نیروهای فروش مورد نیاز، و فرآیندها، فعالیت‌ها و تکنولوژی‌های فروش و مدیریت فروش متناسب می‌باشد. در نتیجه راهبرد فروش، تعامل با مشتریان را هدایت کرده و تاثیر چشمگیری بر مدیریت سازمان فروش دارد (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۴). در جدول ۱ با بررسی مقایسه‌ای مهم ترین تعاریف و مفهوم پردازی‌ها در حوزه راهبرد فروش، عناصر اصلی راهبرد فروش هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی شناسایی شده است. این بررسی حاکی از آن است که علیرغم اهمیت فوق العاده راهبرد فروش، در خصوص عناصر تشکیل دهنده آن مفهوم پردازی واحد و یا غالبی که مورد پذیرش همگان باشد وجود ندارد.

بر طبق نظر زولتنر و همکاران (۲۰۰۹) راهبرد فروش تبیین می‌کند مشتریان بالفعل و احتمالی یک شرکت چه کسانی هستند، پیشنهاد ارزشی آن شرکت چیست، و فروش چگونه در عمل انجام می‌پذیرد؛ از نظر اسلیتر و اولسون (۲۰۰۰) مهم ترین تصمیم گیری‌های راهبردی در حوزه فروش عبارت اند از تعیین اهداف و مدل‌های فروش، انتخاب کانال‌های فروش، طراحی سیستم‌های نظارت، کنترل و جبران خدمات فروش، و تدوین برنامه مدیریت فروش (ساختار و سازماندهی نیروی فروش، تعیین اهداف و سهمیه‌های فروش، برنامه ریزی فروش، و استقرار نیروی فروش نظیر طراحی منطقه و مسیربندی). جانسون و مارشال (۲۰۰۹) و جابر و لانکستر (۲۰۰۳) نیز در مفهوم پردازی‌هایی مشابه عناصر راهبرد فروش را در قالب بخش بندی و اولویت بندی مشتریان، تعیین اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش، و گزینش کانال‌های فروش شناسایی کرده‌اند. جانسون و مارشال (۲۰۰۹) بر اهمیت مدیریت فروش نیز تاکید ویژه داشته‌اند.

علاوه بر این، در خصوص عوامل شکل دهنده و موثر بر راهبرد فروش نیز تحقیقات اندکی، چه در داخل و خارج کشور، انجام شده است. دهدشتی و پورحسینی (۱۳۹۲) مهم ترین عامل موثر و شکل دهنده راهبرد فروش را در قالب راهبرد بازاریابی تبیین کردند. ایشان همچنین تاثیر برخی

عوامل محیط بیرونی نظیر عدم اطمینان (ابهام) تقاضا، شدت رقابت، و تحولات تکنولوژی، و نیز عامل درونی رهبری تحول آفرین را بر راهبرد فروش شناسایی نمودند. ونگ و میائو (۲۰۱۵) خلاقیت نیروی فروش، فرهنگ سازمانی نوآورانه و بازارگرایی نیروی فروش را بر راهبرد فروش

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

عناصر راهبرد فروش								مطالعه
برنامه مدیریت فروش	فرآیند فروش فروشنده	پیشنهاد ارزش	سیستم کنترل فروش	کانالهای فروش	اهداف ارتباطی فروش	هدف گیری مشتری	بخش بندی مشتری	
								سطح فروشنده
	√							ویتز (۱۹۸۷)
	√							ویتز، سوگان و سوگان (۱۹۸۶)
	√				√			راکهام و دی وینستیس (۱۹۹۹)
	√							فانگ، ایوانز و لاندردی (۲۰۰۵)
								سطح شرکت
							√	مایر و ساندرز (۱۹۹۰)
√					√	√		رانگاسوامی، سینها و زولتنرز (۱۹۹۰)
			√					آلبور و اندرسون (۱۹۹۴)
				√	√	√	√	چرزanosکی و لی (۱۹۹۸)
√			√	√	√			اسلاتر و اولسون (۲۰۰۰)
				√	√	√	√	اینگرام، لافورژ و لی (۲۰۰۲)
				√	√	√	√	جابر و لانکستر (۲۰۰۶)
				√	√	√		اینگرام (۲۰۰۴)
				√	√	√	√	سلیز اجوکتور (۲۰۰۵)
				√		√	√	چالی گروپ ریپورت (۲۰۰۷)
				√	√			اسپیرو، ریچ و استانتون (۲۰۰۸)
√				√	√	√	√	جانسون و مارشال (۲۰۰۲)
	√	√		√			√	زولتنرز، سینها و لوریمر (۲۰۰۹)
				√	√	√	√	پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰)*
				√	√	√	√	دهدشتی و پورحسینی (۲۰۱۳)*
					√	√	√	ترهو، ایگرت، هاس و اولاکا (۲۰۱۵)*

*موارد ستاره دار توسط پژوهشگران اضافه شده است.

اثرگذار دانستند. عزیزی، روستا و خداداد حسینی (۱۳۹۱) عوامل موثر بر راهبرد فروش را در دو سطح (سطح نیروی فروش و سطح سازمان فروش) شناسایی کردند؛ در سطح نیروی فروش، عوامل تعارض شغلی، ابهام شغلی، و اشتیاق شغلی، و در سطح سازمان فروش، عوامل خودکامیابی جمعی فروش، جو رقابتی واحد فروش و مشتری گرایی واحد فروش شناسایی شدند. تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) به نقش محوری تلاطم بازار، شدت رقابت، عدم تمرکز در تصمیم گیری، و نیز توسعه توانمندی های بازاریابی، در تعیین راهبرد فروش اشاره کردند. محققان پیشین اغلب با نگاهی تک بعدی به شناسایی عوامل موثر بر راهبرد فروش پرداخته‌اند (به جز مطالعه تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲)) و الگوی جامعی در این زمینه ارائه نشده است. همچنین پژوهشگران عموماً این موضوع را در صنایع متنوع و بدون توجه به ویژگی ها و مختصات یک صنعت خاص بررسی کرده‌اند.

۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف یک پژوهش توسعه‌ای- کاربردی است. همچنین از منظر گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش، از نوع پژوهش‌های کیفی است. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد با "رهیافت نظام مند استراوس و کوربین" استفاده شد. بنابراین پدیده محوری راهبرد فروش برند، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، و در نهایت اقدامات واکنشی و پیامدهای راهبرد فروش برند، در قالب نظریه داده بنیاد، مورد بررسی قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش از سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه بازاریابی و فروش محصولات مصرفی تندگردش استفاده شد که از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران ارشد، مشاوران، مدیران و کارشناسان بازاریابی و فروش برندهای فعال در صنایع محصولات مصرفی تندگردش بود، و نمونه‌گیری تا حصول "کفایت نظری" ادامه یافت؛ کفایت نظری به وضعیتی اشاره دارد که در آن هیچ داده بیشتری یافت نمی‌شود که پژوهشگر به وسیله آن بتواند ویژگی‌های مقوله را رشد دهد (عزیزی و امینیان، ۱۳۹۳). در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های "تناسب" و "کاربردی بودن" استفاده شد. در شاخص تناسب نتایج تحقیق باید برای مشارکت کنندگان قابل قبول باشد. در بعد کاربردی بودن نیز، یافته‌های تحقیق باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیفزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش رو در حوزه مربوط استفاده کرد. برای این منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای دو نفر از مشارکت کنندگان ارسال و از نظر آن‌ها تایید شد. مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. مشخصات آماری مصاحبه شونده‌گان

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

۴. تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

داده های پژوهش با استفاده از سه نوع کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

پدیده محوری: پدیده اصلی یا مقوله محوری پدیده ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. نتایج بدست آمده نشان دادند که راهبرد فروش برند مشتمل بر شش بعد است: سبد مشتریان نهایی، نوع ارتباط با مشتریان واسطه، سبد کانال های فروش، گرایش به برون‌سپاری فروش، سبد محصولات و سبد بازارها. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۳ آمده است.

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

منبع (کد مصاحبه شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله ها (کد محوری)	راهبرد فروش برند
P2, P3, P4, P7, P8, P11, P12, P14, P15	سید مشتریان (مشتریان نهایی)	تفکیکی-غیرتفکیکی	عوامل مربوط به مشتریان	
P1, P2, P4, P7, P8, P10, P11, P14	نوع ارتباط با مشتریان واسطه	فروش مبادله ای-فروش رابطه ای		
P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P12, P13, P14, P15, P16	سید کانال های فروش	تک کاناله-چندکاناله محدود-چندکاناله گسترده	عوامل مربوط به کانال فروش	
P2, P4, P12	گرایش برونسپاری فروش	تملک کامل-برونسپاری محدود-برونسپاری کامل		
P1, P2, P4, P5, P6, P10, P12, P13, P15	سید محصولات	تخصصی-غیرتخصصی	عوامل مربوط به محصول	
P2, P3, P5, P8, P9, P12, P14, P16	سید بازارها	گسترده-گزینشی-متمرکز	عوامل مربوط به بازار	

یکی از اقدامات اصلی در حوزه راهبرد فروش، شناسایی سید مشتریان نهایی (از نظر پراکندگی جغرافیایی، ویژگی های جمعیت شناختی، رفتار خرید و مصرف، و سبک زندگی رایج در میان آن ها) و تخصیص منابع و تلاش های فروش بر مبنای ارزش اقتصادی یا راهبردی گروه های مشتریان برای شرکت می باشد. مصاحبه شونده P11 با بهره گیری از مفهوم بخش بندی بازار، در تشریح اهمیت شناسایی مشتریان هدف اشاره داشت: "ممکن است بخش بندی و انتخاب بازار هدف قبلاً در فرایند بازاریابی به صورت مدون اتفاق افتاده باشد، اما ما در تصمیم گیری های فروش مشتریان هدف را از نظر پراکندگی جغرافیایی در سطح کشور و در سطح هر شهر شناسایی می کنیم." همچنین، مشتریان واسطه در بازار محصولات مصرفی تندگردش، در نوع روابط مطلوبشان متفاوت هستند. مصاحبه شونده P7 در این خصوص اینگونه اظهار نظر کرد: "معمولاً نوع رابطه با نمایندگان و عواملان فروش، فروشگاه های زنجیره ای و یا پایگاه های عمده فروشی، به دلیل اهمیت و ارزش این مشتریان برای شرکت و نیز محدود بودن تعدادشان، به سمت مشارکت بلندمدت میل می کند، در حالیکه با سایر مشتریان خرده فروش در پی کاهش هزینه ها و حداکثرسازی سود می باشند."

یکی از مهم ترین چالش های مدیران بازاریابی و تولیدکنندگان، انتقال کالاهای تولیدی خود به بازارهای هدف است. بر این اساس تصمیم گیری در خصوص شیوه انتقال کالا به محل خرید یا

مصرف در قالب سبد کانال‌های فروش از جمله تصمیمات مهمی است که مدیران بازاریابی و فروش با آن مواجه هستند. به اعتقاد مصاحبه‌شونده P5: "اهمیت تصمیمات اتخاذ شده در خصوص کانال‌های توزیع و فروش به این دلیل است که شرکت مجبور است برای مدتی طولانی به این تصمیمات پایبند و متعهد بماند، چرا که چندین سال طول می‌کشد تا یک سیستم توزیع و فروش به طور مطلوب مستقر شود و به آسانی قابل تغییر نیست." بعد مهم دیگر راهبرد فروش در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، تصمیم به برونسپاری فروش یا راه‌اندازی سیستم فروش و توزیع متعلق به خود شرکت می‌باشد. اتخاذ تصمیم مناسب در این حوزه به عوامل بسیاری بستگی دارد؛ مصاحبه‌شونده P12 وضعیت کنونی تمایل به برونسپاری فروش را در بازار محصولات مصرفی تندگردش ایران اینگونه تشریح کرد: "اساساً فعالان اصلی صنعت و بازار، بخوبی از معایب عمده برونسپاری فروش چه از طریق شرکت‌های پخش سراسری، چه نمایندگان و عاملین محلی، و چه کانال عمده‌فروشی آگاه هستند و به همین دلیل، طی سال‌های گذشته، همواره شاهد تولد شرکت‌های پخش مختلف در مجتمع‌های تولیدی بوده‌ایم که این مسئله تا امروز همچنان ادامه دارد."

تصمیم‌گیری در خصوص سبد محصولات برند و مدیریت و بهینه‌سازی آن، یکی دیگر از ابعاد راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش می‌باشد. مصاحبه‌شونده P10 نیز بیان کرد: "وجود یک محصول قوی و شناخته‌شده و خوش فروش در سبد کالا به عنوان **رهبر سبد** همواره به فروش سایر محصولات هم کمک می‌کند."

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

شرایط علی: مجموعه علل و شرایطی است که کنشگر را ترغیب به روی آوردن به رفتاری خاص می‌کند. شرایط علی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. سیاست‌ها، منابع، و توانمندی‌های شرکت که بر توسعه راهبرد تاثیر می‌گذارند ابعاد متفاوتی را شامل می‌شوند. مصاحبه‌شونده P12 اظهار داشت: "برای موفقیت در فروش به ۴ زیرساخت ضروری نیاز

داریم؛ نرم افزار یا همان زیرساخت های فناوری، سخت افزار یا امکانات تامین و لجستیک، منابع مالی و منابع انسانی." در خصوص ظرفیت ها و قابلیت های بازاریابی، مصاحبه شونده P2 بیان داشت: "برای اتخاذ تصمیمات درست در حوزه فروش باید قادر باشیم بازار را به خوبی رصد کنیم. اجزا اصلی بازار که رقبا و مشتریان هستند را به خوبی بشناسیم. هر چقدر توانایی و سرعت یک شرکت در گردآوری و تحلیل اطلاعات رقبا و مشتریان بیشتر باشد، تصمیمات کارآمدتری برای فروش اتخاذ می‌گردد." در رابطه با نگرش به فروش، مصاحبه شونده P5 اظهار کرد: "اگر می‌خواهیم فروش مان را در بلندمدت تضمین کنیم، باید طرز فکرمان را عوض کنیم، آدم هایی که با ایشان کار می‌کنیم را تغییر دهیم، شرکای تجاری مان را با دقت بیشتری انتخاب کنیم، روابطمان را با وسواس بیشتری مدیریت کنیم، و دنبال فروش به هر قیمت و در هر شرایطی نباشیم." مصاحبه شونده P14 در خصوص رویکرد رقابتی برند بیان داشت: "چنانچه بخواهید یکی از رقبای اصلی بازار باشید باید برای تصاحب بخش بزرگی از حجم بازار برنامه ریزی کنید، اما بسیاری از شرکت‌ها اصلاً راهبردهای این است که دنباله‌رو باشند یا در بازارهای مشخصی فعالیت کنند. طبیعتاً این شرکت‌ها دنبال دستیابی به همه مشتریان بالقوه بازار نیستند، از کانال های فروش محدود و مشخصی استفاده می‌کنند و در مناطق جغرافیایی خاصی فعالیت دارند." مصاحبه شونده P4 در خصوص راهبرد جایگاه‌یابی برند چنین اظهار کرد: "اگر سیاستمان درباره یک کالا این است که آن را به عنوان یک کالای سطح بالا و لوکس معرفی کنیم، جایی که این محصول فروخته می‌شود، شکل فروشش، و کالاهایی که در کنارش فروخته می‌شوند نیز اهمیت پیدا می‌کند." شدت رقابت در صنعت نیز به عنوان یکی از شرایط علی موثر بر شکل یا نوع راهبرد فروش برند حائز اهمیت می‌باشد. بازار محصولات مصرفی تندگردش به لحاظ ساختاری نوعاً رقابت انحصاری یا انحصار چندجانبه می‌باشد لذا شدت رقابت در سیاست گذاری های این حوزه همواره باید مورد نظر قرار گیرد. در خصوص اندازه بازار (ظرفیت تقاضا) مصاحبه شونده P10 اظهار کرد: "وقتی بازار بالقوه یک محصول بزرگ باشد سرمایه‌گذاری روی کانال توزیع هم توجیه پیدا می‌کند." مصاحبه شونده P6 در خصوص اهمیت نرخ رشد بازار چنین عنوان داشت: "امکان دارد کالایی در حال حاضر حجم تقاضای بالایی نداشته باشد اما نرخ رشد تقاضای آن بالا ارزیابی شود، در چنین شرایطی ممکن است شرکت با آینده‌نگری برای فروش و توزیع آن سرمایه‌گذاری‌های خاصی انجام دهد." نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری شرایط علی راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۴ آمده است.

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

منبع (کد مصاحبه شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله ها (کد محوری)	شرایط علی راهبرد فروش برند	
P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P12	منابع و زیرساخت های سازمانی	محدود-گسترده	عوامل درون سازمانی (سطح برند)		
		ضعیف-قوی			
P2,P6,P10,P15,P16	ظرفیت ها و قابلیت های بازاریابی	محدود-گسترده			
P1,P4,P5,P6,P8,P9,P11,P14	نگرش به فروش	کوتاه مدت- بلندمدت			
P1,P4,P9,P10,P12, P14	رویکرد رقابتی برند	دنباله رو- چالشگر- رهبر			
P4,P5,P8,P14,P16	راهبرد جایگاه یابی برند	انبوه-لوکس			
P1,P3,P6,P7,P12,P13	شدت رقابت	ضعیف-شدید			عوامل محیط رقابتی
P1,P2,P4,P6,P8,P10,P15	اندازه بازار (ظرفیت تقاضا)	کوچک-بزرگ			عوامل سطح مشتری (تقاضا)
P1,P2,P4,P6,P8,P10,P15	نرخ رشد بازار/تقاضا	نزولی-صعودی- بسیار صعودی			
P1,P2,P4,P10	پراکندگی/تراکم تقاضا	متراکم- غیرمتراکم			

شرایط مداخله گر: شرایط مداخله گر شرایطی هستند که تحت کنترل شرکت ها هستند. این شرایط تاثیرگذاری عوامل علی و زمینه ای را تسهیل یا دشوار می سازند. تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها حاکی از آن است که ویژگی ها و ابعاد ساختاری یک سازمان از نظر تمرکز، پیچیدگی و رسمیت، بر نوع سیاست گذاری ها و تصمیم گیری ها در حوزه فروش برندهای مصرفی تندگردش تاثیری دارد. مصاحبه شونده P4 در این خصوص اظهار داشت: "ساختارهای سنتی و رسمی مثل ساختارهای بوروکراتیک، دیگر مناسب بازار امروز نیست. امروز شما باید بتوانی خودت را سریع با محیط انطباق بدهی. شرکت های پیشرو در حال حاضر از ساختار ماتریسی استفاده می کنند که یک ساختار مدرن است." ظرفیت های مدیریتی نظیر توانایی مدیریت در استخدام و تامین نیروی کار با کیفیت مورد نیاز خود، کیفیت رابطه مدیران و کارمندان در سازمان، استمرار و ثبات خدمتی مدیران اجرایی، ظرفیت رهبری-انگیزشی مدیریت، در اختیار داشتن نیروی کار باتجربه و فعال، میزان

استفاده از تجارب مدیریتی قبلی، و میزان هماهنگی درون سازمانی و اتکا به آنها نیز به عنوان یکی از شرایط مداخله‌گر مهم در تنظیم و به کارگیری راهبرد فروش برند در صنایع مصرفی تندگردش شناسایی شد. در رابطه با تاثیر چرخه حیات برند بر راهبرد فروش برند، مصاحبه شونده P16 این چنین بیان داشت: "مرحله چرخه حیات، خودش دلالت بر اتخاذ راهبردهای بازاریابی و فروش خاصی در گذشته داشته، و راهبردهای جاری نیز به نوبه خود بر مراحل بعدی چرخه حیات تاثیر می‌گذارند. با این وجود، اگر با دقت از مفهوم چرخه حیات استفاده شود، ویژگی‌های مرحله چرخه حیات محصول یا برند می‌تواند کمک شایانی در تنظیم راهبردهای بازاریابی و فروش متناسب برای هر یک از مراحل بنماید." صنعت محصولات مصرفی تند گردش، خود مشتمل بر انواع زیرصنایع می‌باشد که هر یک الزامات و اقتضائات خاص خود را در سیاست گذاری فروش می‌طلبند. اهم این زیر صنایع عبارت اند از: صنعت مواد غذایی، صنعت نوشیدنی، صنعت لبنیات، صنعت محصولات پروتئینی و غذای آماده، صنعت مواد شوینده و بهداشتی، صنعت مواد آرایشی، و سیگار و دخانیات. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری شرایط مداخله‌گر راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۵ آمده است.

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

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

شرایط زمینه ای: این شرایط، عوامل برون‌زایی هستند که تحت کنترل شرکت نیستند ولی روی پدیده اصلی تاثیر دارند. شرکت باید محیط بیرونی خود را به خوبی بشناسد و راهبرد فروش متناسب با آن ارائه دهد. در بعد شرایط زمینه‌ای اکثر مشارکت‌کنندگان به عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، سیاسی و تکنولوژی اشاره داشتند. مدیران بازاریابی و فروش اغلب چاره‌ای ندارند جز اینکه این متغیرهای محیطی را همانطور که هستند بپذیرند و راهبردهایشان را با آنها

منطبق سازند. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری شرایط زمینه ای موثر بر راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۶ آمده است.

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

منبع (کد مصاحبه شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله ها (کد محوری)	شرایط زمینه ای راهبرد فروش برند
P2, P5, P9, P11, P16	قدرت خرید جامعه	نزولی-صعودی	عوامل اقتصادی	
	شاخص های اقتصادی	پایین-بالا		
	وضعیت رونق اقتصادی	رکود-رونق		
P1, P3, P4, P7, P12	تغییرات رفتار خرید جامعه	کم-زیاد	عوامل اجتماعی- فرهنگی	
	سرانه مصرف کالاها	کاهشی-افزایشی		
	دسترسی به اطلاعات	کاهشی-افزایشی		
	حق انتخاب مشتریان	کاهشی-افزایشی		
P4, P5, P6, P12, P16	مناسبات بین المللی	وخامت-بهبود	عوامل سیاسی	
	ریسک سرمایه گذاری	زیاد-اندک		
	پیشرفت های تکنولوژی	کم-زیاد	عوامل تکنولوژی	

اقدامات واکنشی^۵ برای رسیدن به پیامدها، در پاسخ به پدیده اصلی، باید اقداماتی صورت گیرد که به آنها اقدامات واکنشی (راهبرد) گفته می شود. تدوین راهبرد فروش برند و فرایند آن، چه به صورت آگاهانه و برنامه ریزی شده و چه به صورت تکوینی و پدیدار شونده، به عنوان اقدام عملیاتی در قبال پدیده محوری راهبرد فروش برند شناسایی شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری اقدامات واکنشی به راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۷ آمده است.

پیامدها: پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا عدم انجام عمل معینی در پاسخ به مسئله ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود پیامدهایی پدید می آید. پیامدهای راهبرد فروش برند، در نتیجه طراحی یا اجرای مناسب یا نامناسب، ممکن است در دامنه ای از مثبت تا منفی قرار گیرد. مشارکت کنندگان اغلب به سودآوری، افزایش سهم بازار، رضایت مشتریان و وفاداری به برند به عنوان پیامدهای طراحی یک راهبرد فروش برند

^۵ در ادبیات نظریه پردازی داده بنیاد، راهبرد نامیده می شود.

مناسب اشاره داشتند. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری پیامدهای راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در جدول ۸ آمده است.

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

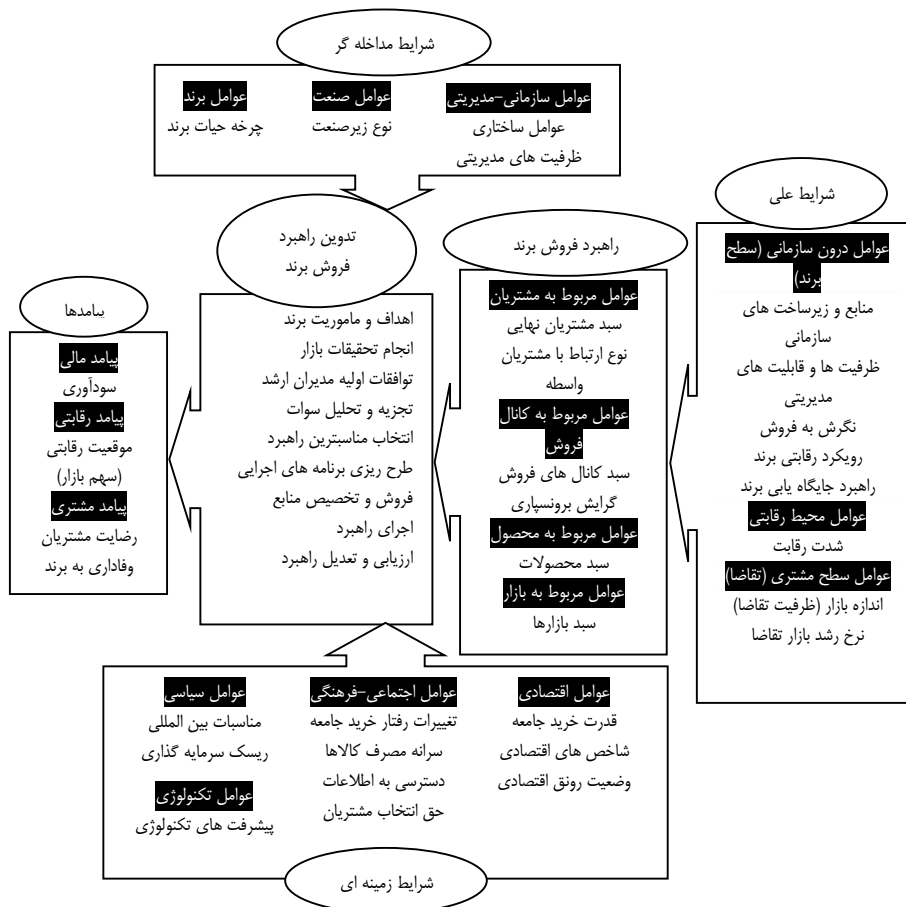
منبع (کد مصاحبه شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله ها (کد محوری)	تدوین راهبرد فروش برند
P2,P4,P7,P8,P16	اهداف و ماموریت برند	کوتاه مدت-بلندمدت	تدوین راهبرد فروش برند	
P1,P4,P6,P7,P9,P16	انجام تحقیقات بازار	محدود-گسترده		
P1,P2,P5,P16	توافقات اولیه مدیران ارشد	کلیات-جزئیات		
P1,P2,P4,P8,P9,P11,P16	تجزیه و تحلیل سوات ^۶	مبتنی بر اطلاعات-مبتنی بر شهود و تجربه		
P1,P6,P7,P11,P16	شناسایی و انتخاب مناسب ترین راهبرد	مبتنی بر اطلاعات-مبتنی بر شهود و تجربه		
P1,P6,P7,P11,P16	طرح ریزی برنامه های اجرایی فروش و تخصیص منابع	مبتنی بر اطلاعات-مبتنی بر شهود و تجربه		
P1,P6,P7,P11,P16	اجرای راهبرد	موفق-ناموفق		
P1,P6,P7,P11,P16	ارزیابی و تعدیل راهبرد	محدود-گسترده		

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

منبع (کد مصاحبه شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله ها (کد محوری)	پیامدهای راهبرد فروش برند
P1,P2,P6,P8,P10,P12,P14,P15	سودآوری	کاهش-افزایش	پیامد مالی	
P2,P6,P7,P9,P11,P14,P16	موقعیت رقابتی (سهام بازار)	تضعیف-تقویت	پیامد رقابت	
P1,P4,P5,P7,P10,P11,P12	رضایت مشتریان	کاهش-افزایش	پیامد مشتری	
P1,P4,P6,P9,P11,P12	وفاداری به برند	کاهش-افزایش	کاهش-افزایش	

^۶SWOT Analysis

کدگذاری محوری و گزینشی؛ بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن مقوله های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفته و روابط میان آنها به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله ها مشخص گردید. پس از کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی انجام شد. کدگذاری گزینشی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان پذیر می گردد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). با در نظر گرفتن مفهوم این تعاریف عنوان "راهبرد فروش برند: ماهیت، پیشایندها و پیامدها" برای کدگذاری گزینشی مناسب یافت شد زیرا بازنمایی خوبی از کل پژوهش برای خواننده فراهم می کند. بنا بر یافته های پژوهش، روایت نظریه "راهبرد فروش برند: ماهیت، پیشایندها و پیامدها" در صنعت محصولات مصرفی تندگردش را می توان اینگونه تبیین کرد:



شکل ۱. الگوی کدگذاری محوری راهبرد فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش (یافته های پژوهش، ۱۳۹۵)

"راهبرد فروش برای برندهای محصولات مصرفی تندگردش به معنای اتخاذ بهترین تصمیمات در ۴ حوزه مشتریان، کانال های فروش، بازارها و محصولات می باشد که شرکت ها در نتیجه متغیرهای علی عوامل درون سازمانی (سطح برند)، عوامل محیط رقابتی، و عوامل سطح مشتری (تقاضا) به کار می گیرند. از طرفی راهبرد فروش برند از طریق مراحل فرایند تدوین راهبرد فروش برند متجلی شده و محقق می گردد. همچنین شرایط مداخله گر عوامل سازمانی-مدیریتی، عوامل برند، و عوامل صنعت از یک طرف، و شرایط غیرقابل کنترل محیط کلان مشتمل بر عوامل اجتماعی-فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، و عوامل تکنولوژی، با اثرگذاری و تسهیل فرایند تدوین و اجرای راهبرد فروش برند، باعث ایجاد پیامدهای مالی، پیامدهای رقابتی و پیامدهای مربوط به مشتری می شود."

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

الگوی نهایی پژوهش از طریق نظریه داده بنیاد ارائه شد. گرچه یافته‌های این پژوهش در خصوص ماهیت و عناصر راهبرد فروش با ابعاد شناسایی شده برای راهبرد فروش در پژوهش‌های پیشین (جدول ۱) تا حدود زیادی مطابقت داشته و حمایت می‌گردد، شناسایی برخی عناصر جدید و ارائه یک الگوی تازه در تبیین ماهیت و ابعاد راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش از دستاوردهای این مطالعه می‌باشد. به عنوان مثال پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰)، جانسون و مارشال (۲۰۰۹)، دهدشتی و پورحسینی (۲۰۱۳)، و ترهو و همکاران (۲۰۱۵) راهبرد فروش را عموماً در قالب سازه‌ای چند بعدی متشکل از بخش بندی مشتریان، اولویت بندی/هدف گیری مشتریان، توسعه هدف‌های ارتباطی/الگوهای فروش، و استفاده از کانال‌های فروش چندگانه شناسایی کرده اند که این ابعاد در پژوهش حاضر در قالب سبد مشتریان، نوع ارتباط با مشتریان واسطه، و سبد کانال‌های فروش حاصل گردید؛ اما شناسایی و بحث سبد محصولات، سبد بازارها و گرایش برونسپاری فروش به عنوان ابعاد و عناصر راهبرد فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش از یافته‌های این پژوهش می‌باشد.

اگر چه نتایج این پژوهش در پاره ای از عوامل با نتایج مطالعات پیشین در زمینه پیشایندها مطابقت دارد اما هر یک از پژوهش‌های پیشین تنها به تعدادی از این عوامل شناسایی شده، آن هم به صورت پراکنده، به عنوان عوامل تاثیرگذار بر راهبرد فروش در صنایع مختلف اشاره داشتند و نگاهی جامع به این موضوع نداشته اند. به طور مثال، جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳)، ورهس و مورگان (۲۰۰۵) و ان گو و اوکاس (۲۰۱۲) به تاثیر توانمندی‌های بازاریابی بر راهبرد فروش و تئودوسیو و همکاران (۲۰۱۲) و جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) به تاثیر شدت رقابت بر راهبرد فروش

اشاره داشته‌اند. علاوه بر یافتن عوامل اثرگذار افزون بر تحقیقات پیشین، شناسایی پیشایندهای راهبرد فروش در قالب الگویی از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدهای آن به شکل جامع و خاص صنعت محصولات مصرفی تندگردش را می‌توان مهمترین دستاورد این پژوهش دانست. شناسایی و تبیین ابعاد و عناصر راهبرد فروش و پیشایندهای آن، امکان اتخاذ بهتر تصمیمات راهبردی فروش را افزایش داده و از این طریق به تحقق اهداف بازاریابی در سطح رویارویی با مشتریان کمک شایان می‌کند. تصمیم‌گیری در خصوص هر یک از این ابعاد باید در ارتباط با یکدیگر و مبتنی بر سیاست‌ها و اهداف برند، منابع و توانمندی‌ها، محیط رقابتی، و نوع و میزان تقاضا در بازار باشد. مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر به عدم امکان بررسی و تطبیق راهبرد فروش و پیشایندهای آن به تفکیک زیرصنایع متفاوت محصولات مصرفی تندگردش، نظیر صنعت لبنیات، صنعت مواد غذایی، صنعت مواد شوینده و بهداشتی، صنعت لوازم آرایشی، صنعت دخانیات و ... می‌باشد. لذا به پژوهشگرانی که قصد دارند در آینده در حوزه راهبرد فروش پژوهش نموده و دانش این حوزه را توسعه بخشند پیشنهاد می‌گردد ماهیت راهبرد فروش را در زیرصنایع متفاوت محصولات مصرفی تندگردش، و نیز سایر صنایع مورد بررسی و مطالعه قرار دهند. مطالعات تطبیقی در این حوزه، میان صنایع متفاوت و قلمروهای جغرافیایی گوناگون، می‌تواند مفهوم راهبرد فروش را روشن‌تر ساخته و اثربخشی به کارگیری آن را ارتقا دهد. همچنین پیشنهاد می‌گردد روابط شناسایی شده در این پژوهش به وسیله نظریه پرداززی داده بنیاد را در نمونه‌ای گسترده مورد آزمون کمی قرار دهند تا در صورت تایید هر یک از روابط، محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها برطرف گردد.

منابع

1. Azizi, S., Aminian, M. (2014). Presenting the model of new services development in banking system applying grounded theory approach, *Journal of Business Management Perspective*, 17, 13-34. (In Persian)
2. Azizi, S., Khodadad Hoseini, S.H. & Roosta, A. (2012). The two-layer conceptual model of the factors affecting sales force performance. *Journal of Business Management Perspective*, 9, 61-80. (In Persian)
3. Chally Group Report (2007). The Chally World Class Sales Excellence Research Report: The Route to the summit Dayton, OH: The HR Chally Group.
4. Chen, A., Peng, N. & Huang, K.P. (2015). Managing salespeople strategically when promoting new products- incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management*, 47 (5), 147-155.
5. Chrzanowski, K.A., & Leigh, T.W. (1998). Customer relationship strategy and customer-focused teams. *Emerging trends in sales thought and practice*, 15 (10), 51-79.

6. Dehdashti, Z., Pourhoseini, A.H. (2013). Presenting the model of sales and marketing strategy's influence on sales performance, *Journal of Business Management*, 5 (1), 61-84. (In Persian)
7. Dubinsky, A.J., & Hansen, R.W. (1981). The sales force management audit. *California Management Review*, 24 (2),86-95.
8. Fang, E., Evans, K.R., & Landry, T.D. (2005). Control system's effect on attributional processes and sales outcomes: A cybernetic information-processing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 533-574.
9. Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. SAGE Publications, London.
10. Ingram, T.N. (2004). Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration, and accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (4), 18–28.
11. Ingram, T.N., LaForge, R.W & Leigh, T.W. (2002). Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*,31(7), 559–567.
12. Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (12), 53–71.
13. Johnston, M.W., & Marshall, G.W. (2002), *Churchill/ Ford/ Walker's Sales Force Management*, USA: McGraw-Hill.
14. Jobber, D., & Lancaster, G. (2006). *Selling & Sales Management*. Uk: Prentice Hall/ Pearson Education.
15. Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N.F. (2012). Exploring the Relationship between Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31 (12),287–96.
16. Maier, J., & Saunders, J. (1990). The implementation process of segmentation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10 (1), 39-48.
17. Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
18. Morgan, N.A. & Rego, L.L. (2009). Brand Portfolio Strategy and FirmPerformance. *Journal of Marketing*, 73 (10), 59–74.
19. Ngo, L.V. & O'Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities.*Journal of Marketing Management*, 28 (12), 173–187.
20. Oliver, R.L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome- based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58 (4), 53-67.
21. Panagopoulos, N.G & Avlonitis, G.J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57.
22. Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Lane, N. (2012). Sales management control level and competencies: antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38 (10), 459-467.
23. Rackham, N., & DeVincentis, J.R. (1999). *Rethinking the sales force*. McGraw-Hill: New York (NY), pp.65–95.
24. Rangaswamy, A., Sinha, P., & Zoltners, A. (1990). An integrated model-based approach for sales force structuring. *Marketing Science*, 9(4), 279-298.

25. Slater, S.F., & Olson, E.M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
26. Spiro, R.L., Rich, G.A., & Stanton, W.J., (2008). *Management of a sales force*. New York: McGraw-Hill Irwin.
27. Sullivan, U.Y., Peterson, R.M. & Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: the mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41 (6), 166-173.
28. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. second edition, London, Sage Publications.
29. Terho, H., Eggert, A., Haas, A & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45 (10), 12–21.
30. Theodosiou, M., Kehgias, J & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations, *Industrial Marketing Management*, 41 (7), 1058-1070.
31. The Sales Educator (2005). Strategic sales leadership, 1st of Breakthrough thinking for Breakthrough Results Conference, Florence, Ky: South-Western Educational Publishing.
32. Vorhies, D.W. & Morgan, N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69 (1), 80–94.
33. Wang, G. & Miao, C.F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation and sales performance. *Journal of business research*, 68 (12), 2374-2382.
34. Weitz, B.A. (1978). The relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making. *Journal of Marketing Research*, 15 (4), 501-516.
35. Weitz, B.A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
36. Zoltners, A.A., Sinha, P. & Lorimer, S.E. (2009). *Building a winning sales force: Powerful strategies for driving high performance*. AMACOM: New York.