



Research Paper

Determinant Factors of B2B Salesperson performance of Food Industry from Service Ecosystems perspective

Nasrin Razi¹ , Asgar Moshabaki Esfahani² , Seyed Hamid Khodadad Hosaini³ , Asadollah Kordnaiej⁴ 

¹ Assistant Professor, Department of Management & Accounting, University college of Nabi Akram, Tabriz, Iran.

² Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

³ Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

⁴ Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.



10.22080/JEM.2023.22480.3640

Received:

October 15, 2021

Accepted:

September 28, 2022

Available online:

May 30, 2023

Abstract

The key role of B2B salesperson performance in the growth of sales organizations, the results of different levels of companies and the achievement of the activities of all functions of the organization is clear. In recent years, studies have emphasized salesperson contribution in coordinating many economic and social actors inside and outside the organization, exchanging services between actors, and aligning institutional sales arrangements, and has introduced new theoretical principles called service ecosystems. Therefore, it is necessary to pay attention to the salesperson performance based on this view and identify its determinants in the service ecosystems. The purpose of this study is to identify and explain the determinants of salesperson performance based on the perspective of service ecosystem. The research method is Grounded Theory method in terms of data collection method with a classical approach. The research community is the B2B sales experts of the Iran's food industry companies who have been selected using theoretical sampling. Research data was collected through in-depth interviews with 20 key sales managers and actors. Based on the classical Grounded theory, in the open coding stage, 130 initial codes were identified and in the selected coding, 13 categories, 41 concepts and 130 events were identified. Finally, in the theoretical coding stage, a multilayer approach was used to achieve the research model. This led to the naming of three different levels of service ecosystem, including micro, meso and macro levels, among which individual factors, salesperson stresses, job factors, co-operative factors, sales organization factors and organizational factors, micro level factors of service ecosystem. Characteristics of industry, sales actors, approaches between actors and sales methods of industry, determinants of middle level and finally community factors, family factors and macro variables of macro level factors were identified. Researchers, sales and marketing managers of companies by examining the results of this study can get acquainted with the determinants of salesperson performance at different levels of the service ecosystem and from it, to increase and improve salesperson performance, more effectively to use.

Keywords:

B2B Salesperson Performance"; "Service Ecosystems"; "service exchange"; "Grounded Theory

*Corresponding Author: Nasrin Razi

Address: Assistant Professor, Department of Management & Accounting, University college of Nabi Akram, Tabriz, Iran.

Email: n.razi@modares.ac.ir

Extended Abstract

1. Introduction

Salesperson performance is an important and valuable job outcome (Kumar, Sunder, & Leone, 2013) and affects the micro, meso, and macro levels of the organization (Pandey, 2019). This matter is reflected in most organizational functions and has been the focus of researchers as well as sales managers. In recent studies, aggregative marketing system and service ecosystems perspectives, which view sales in social and economic systems, have been proposed. Sales in this view include multiple interactions between actors in creation and maintenance in thin crossing points (Hartmann, Wieland, & Vargo, 2018). In this perspective, SP, which has changed its direction from linear, mono-dimensional, and more focused activities on buyer-seller towards non-linear and multi-interactional orientations among individuals, has paid attention to human actors for value co-creation among them. This is getting more complex and calls for an aggregative investigation (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011). In this service ecosystem, the role of institutions is more important than resources and is organized into three micro, meso, and macro levels. Salespersons need to analyze the structures of these three levels to create thin crossing points, which is very crucial.

While the literature is based on a salesperson's involvement in the coordination of many social and economic actors inside and outside the sales organization, the investigation of factors in the service ecosystem that determine the salesperson's performance has not been considered. As a result, there is a theoretical gap in the study of determinants of sales performance based on new sales ideas and perspectives. In the

salesperson performance literature, some preliminary studies have examined the factors affecting the salesperson's performance at the individual and one-dimensional level, and some individual and occupational factors have considered the salesperson's performance to be effective (Dubinsky, & Hartley, 1986; Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011). These studies have ignored the macro level of society; they just followed the one-dimensional and enterprise-oriented approach of salesperson performance, micro-level structures, their micro-results such as sales volume and seller-buyer relationships, and the role of institutional structures related to sales at intermediate levels such as industry. However, any of these sales-related structures can be effective. As a result, there is a gap in the comprehensive study of the determinants of vendor performance based on the perspective of the service ecosystem, as well as providing a comprehensive view that examines both the effective factors at the level of the service ecosystem. The result of the research is that the service ecosystem, based on the role of infrastructure related to salesperson performance at the micro level and the cases ignored in the literature at the middle and macro levels, identifies the determinants of B2B salesperson performance in the food industry. Studying these cases will enable researchers and sales and marketing managers to become familiar with the areas of improving the performance of B2B salespersons at the service ecosystem level. This study seeks to answer the following questions:

1- What are the determinants of B2B salesperson performance based on the service ecosystem perspective in Iran's food industry?

2. Can factors that determine the B2B salesperson performance based on the service ecosystem perspective be categorized?

2. Methodology

The paradigm used in this research is interpretive. The method of this study is fundamental in terms of purpose and qualitative in terms of approach. Given that the purpose of this research is to provide a model for determining the performance of B2B vendors based on the perspective of the service ecosystem and there is little knowledge in this area and the need for a theory with a general explanation is felt (Corbin and Strauss, 2008), the classical or glacial method of data theory was used in this study. The classical or glacial method does not place much emphasis on the literature and suggests the literature to be reviewed at the time of data analysis and considers any predetermined framework to be anti-theorizing (Glaser and Holton, 2004). This research investigated active and successful sales experts in the food industry companies of the country. The main B2B sales actors in this industry included sales managers of companies, sellers, visitors, food distribution companies, wholesalers, bankers, and retailers. According to the list of products produced in each company, companies that have been leading (in terms of market share) at least one their main products in the market in the last three years, were considered successful sales companies and sales managers. The managers and sales managers of the distribution companies and the companies and in the limited form of wholesale and retail sales of the products of these companies were considered pragmatic experts in the field

of sales performance. In this study, semi-structured in-depth exploratory interviews were conducted with sales experts, who were selected through the theoretical sampling method. These interviews started with the main issue of the research and continued along its axis; during the interview, some new questions were added and the subsequent interviews became deeper and more comprehensive. Interviews were conducted by phone or in person, lasting an average of 50 minutes. The researchers continued the interviews until interview 20 as no new concept was created after 17 interviews, Data analysis in classical data theory was performed in three stages of open, selective, and theoretical coding. Coding uses continuous comparison and note-taking. In this study, open coding began after the first interview. In doing so, the interview content was studied carefully and a label was assigned to each piece of data. At this stage, 130 initial codes were identified. The second step was selective coding, which allows the researcher to encode data that is most relevant to emerging concepts and put these concepts together. This step continues until the categories are saturated. At this stage, 12 categories, 41 concepts, and 130 events were identified. The last stage, theoretical coding, began with the saturation of the main categories. This step connects the categories by sorting and integrating the notes to create causal relationships between them. At this stage, the literature in the field of selling and salesperson performance, as well as previous studies in other fields was reviewed for the theoretical sensitivity of the research.

3. Results/Findings

In this research, using the classical Grounded theory, the factors that determine the salesperson's performance in three sub-ecosystems of micro, meso, and macro were identified and categorized into 13 main categories including individual factors, job, colleagues, sales organization, organization, salesperson stresses, industry characteristics, industry sales methods, sales actors, inter-actor approaches, macro variables, community factors, and family factors. Based on the conceptual model presented in this study, it can be said that improving the performance of B2B salespersons depends on simultaneous attention to factors. There are three levels of micro, meso, and macro service ecosystem. Individual factors, salesperson stress, job factors, cooperative factors, sales organization factors, and organizational factors were identified as micro-level factors of the service ecosystem. Characteristics of industry, sales actors, and approaches between actors and sales methods of industry were determined as meso level, and finally, community factors, family factors, and macro variables were identified as macro-level factors. Micro-level factors are factors that should be directly considered by sales managers and senior managers of organizations to analyze the strengths and weaknesses at this level to address them. The factors identified at the meso and macro levels are largely beyond the control of organizations, and the rise of policymakers and government is more prominent in them.

4. Implications

Considering the results of this study, researchers and companies' sales and

marketing managers can get acquainted with the determinants of salesperson performance at different levels of the service ecosystem and use these results to increase and improve salesperson performance, more effectively. In this regard, the following practical suggestions are provided.

- The need to pay attention to sales managers of organizations that hold various training courses for salespeople on how to communicate with different sales actors at the ecosystem level.

- Sales managers emphasize developing sales strategies and sales performance management based on analysis and understanding of various factors at the micro, meso, and macro levels.

- The attention of organizations' managers and sales managers to the salespersons' stress and adopting policies to reduce and eliminate this stress.

- The need for organizations to pay attention to individual, professional, organizational, colleagues, industry, and macro contexts in evaluating the performance of B2B salespersons.

- The need for food industry managers to pay attention to the elimination of the unhealthy sales environment in the industry, as well as eliminating profiteers and intermediaries.

- Necessity of food industry policymakers' measures to increase the growth of the industry.

Funding

There is no funding support.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

References

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. Basics of Qualitative Research. *Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Dubinsky, A. J., & Hartley, S. W. (1986). A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(1), 36-46.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum: Qualitative sozialforschung/ Forum: qualitative social research*, 5,2.
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. J. J. o. M. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of marketing*, 82(2), 1-18.
- Kumar, V., J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (2013), "Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value," *Journal of Marketing*, 77 (1), 68-86.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*. Vol. 42 No. 2, pp. 263-289.
- Razi, N., Moshabaki, A., Khodadad Hoseini, S.H., & Kordnaej, A. (2020). Convergence in Multidimensional, Interdisciplinary, and Inter-Organizational Approaches in B2B Sales Performance Evaluation Research: Systematic Literature Review. *Journal of Business Management*, 12(2), 285-314. (in Persian).
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428

علمی پژوهشی

عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های B2B صنعت مواد غذایی بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت

نسرین رازی*^۱ ID، اصغر مشبکی اصفهانی^۲ ID، سید حمید خداداد حسینی^۳ ID، اسداله کردنائیج^۴ ID

^۱ استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی نبی اکرم (ص) تبریز، ایران
^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
^۳ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
^۴ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران



10.22080/JEM.2023.22480.3640

چکیده

نقش کلیدی عملکرد فروشنده های B2B در رشد سازمان های فروش، نتایج سطوح مختلف شرکت ها و به نتیجه رسیدن فعالیت های تمام کارکردهای سازمان، روشن است. در سال های اخیر تحقیقات، به مشارکت فروشنده در هماهنگی بسیاری از کنشگران اقتصادی و اجتماعی در داخل و خارج سازمان، مبادله خدمت بین کنشگران و همسو کردن ترتیبات نهادی فروش تأکید داشته و اصول تئوریک جدیدی به نام اکوسیستم خدمت را در فروش مطرح کرده اند. از این رو، توجه به عملکرد فروشنده بر اساس این دیدگاه و شناسایی عوامل تعیین کننده ی آن در اکوسیستم خدمت ضروری است. هدف این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های با تکیه بر دیدگاه اکوسیستم خدمت است. روش پژوهش از نظر هدف، بنیادی، از نظر رویکرد کیفی و از نظر روش گردآوری داده ها، روش داده بنیاد با رویکرد کلاسیک است. جامعه تحقیق خبرگان فروش B2B شرکت های صنعت مواد غذایی کشور است که با استفاده از نمونه گیری نظری انتخاب شده اند. داده های پژوهش از طریق مصاحبه های عمیق با ۲۰ نفر مدیر و کنشگر اصلی فروش گردآوری شده است. براساس روش داده بنیاد کلاسیک در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۳۰ کد اولیه شناسایی شده و در کدگذاری انتخابی ۱۳ مقوله، ۴۱ مفهوم و ۱۳۰ واقعه شناسایی شد و نهایتاً در مرحله کدگذاری نظری برای دستیابی به مدل تحقیق از رویکرد چند لایه ای استفاده شد که این کار سبب نام گذاری سه سطح مختلف اکوسیستم خدمت شامل سطح خرد، میانی و کلان شدند که از بین آن ها عوامل فردی، استرس های فروشنده، عوامل شغلی، عوامل همکاران، عوامل سازمان فروش و عوامل سازمان، عوامل سطح خرد اکوسیستم خدمت بودند. ویژگی های صنعت، کنشگران فروش، رویکردهای بین کنشگران و روش های فروش صنعت، عوامل تعیین کننده ی سطح میانی و نهایتاً عوامل جامعه، عوامل خانواده و متغیرهای کلان عوامل سطح کلان شناسایی شدند. پژوهشگران، مدیران فروش و بازاریابی شرکت ها با بررسی نتایج حاصل از این پژوهش می توانند با عوامل تعیین کننده ی عملکرد فروشنده در سطوح مختلف اکوسیستم خدمت آشنا شده و از آن، برای افزایش و بهبود عملکرد فروشنده ها، به نحو مؤثرتری استفاده کنند.

تاریخ دریافت:

۲۳ مهر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۶ مهر ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۹ خرداد ۱۴۰۲

کلیدواژه ها:

"عملکرد فروشنده B2B"؛ "اکوسیستم خدمت"؛ "مبادله خدمت"؛ "تئوری داده بنیاد".

* نویسنده مسئول: نسرین رازی

آدرس: استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی نبی اکرم (ص) تبریز، ایران ایمیل: n.razi@modares.ac.ir

عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های B2B صنعت مواد غذایی بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت

۱ مقدمه

اکوسیستم خدمت بیان می کند که بازارها بسیار پیچیده و پویا هستند و هر فعالیتی که کنشگران فروش انجام می دهند در همسویی ترتیبات نهادی اهمیت دارد. با مطرح شدن دیدگاه اکوسیستم خدمت در فروش، ماهیت فروش تغییر پیدا کرده است (هارتمن، وایلند و وارگو^۵، ۲۰۱۸) با این وجود و با توجه به این که ادبیات فروش بر سهم فروشنده در هماهنگی بسیاری از کنشگران اقتصادی و اجتماعی در داخل و خارج سازمان فروش و نه صرفا مشتریان تأکید دارند و اغلب روی فرایندهای غیر مستقیم و گسترده تکیه دارند، بررسی این که چه عواملی در اکوسیستم خدمت تعیین کننده عملکرد فروشنده هستند، مورد توجه قرار نگرفته است. در نتیجه خلاء نظری در زمینه بررسی عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده بر اساس تفکرات و دیدگاه های جدید فروش وجود دارد. در ادبیات عملکرد فروشنده، برخی از تحقیقات اولیه، عوامل موثر بر عملکرد فروشنده را در سطح فردی و تک بعدی مطالعه کرده و برخی عوامل فردی و شغلی را در عملکرد فروشنده مؤثر دانسته اند (اهیرن، لام، هایاتی و کراوس^۷، ۲۰۱۳؛ ویربیک، دایتز و ویروال، ۲۰۱۱؛ ماریدوس، مایلیویس، سهام^۸، ۲۰۱۴؛ ماگلاجلیک، وایدا، اوبادیا و پانک^۹، ۲۰۱۶). رویکرد این مطالعات بررسی های تک بعدی و بنگاه محور به عملکرد فروشنده بوده و صرفا ساختارهای سطح خرد و نتایج خرد آن ها مانند حجم فروش و تنها روابط فروشنده با خریدار را بررسی کرده اند و نقش ساختارهای نهادی مرتبط به فروش در سطوح میانی مانند صنعت و سطح کلان جامعه را نادیده گرفته اند. این در حالی است که هر کدام از این ساختارهای مرتبط با فروش می توانند اثرگذار باشند. در نتیجه خلا نظری در زمینه مطالعه همه جانبه عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت، همچنین ارائه دید جامع که

عملکرد فروشنده به عنوان پیامد با ارزش و مهم شغلی (کومار، ساندر و لئون^۱، ۲۰۱۳) که روی نتایج سازمان (پاندی^۲، ۲۰۱۹) اثرگذار بوده و در اکثر موارد نتایج فعالیت های تمام کارکردهای سازمانی در آن خود را نشان می دهند، (راخام و دیوایسیتیسی^۳، ۱۹۹۸) به شکل فزاینده ای مورد توجه پژوهشگران و مدیران فروش قرار گرفته است. لیکن در دهه های اخیر عملکرد فروشنده به لحاظ تغییر ماهیت فروش که از اقدامات خطی، تک بعدی و تمرکز صرف روی خریدار-فروشنده به سمت رویکردهای غیرخطی، تعاملات چندگانه بین افراد و درگیر بودن کنشگران انسانی مختلف در فروش برای خلق مشترک ارزش بین آن ها سوق داده شده است (دیاکسون و تانیر^۴، ۲۰۱۲)، روز به روز در حال پیچیده شدن بوده، با چالش ها و مسائل مختلف روبرو بوده و نیاز به نگاه جامع، چندبعدی و غیرخطی به عملکرد فروشنده احساس می شود (ویربیک، دایتز و ویروال^۵، ۲۰۱۱). در سال های اخیر دیدگاه اکوسیستم خدمت در مطالعات بازاریابی و فروش، به عنوان تئوری مبنایی برای ارزیابی عملکرد فروش و نقش هر کدام از کنشگران فروش در خلق مشترک ارزش مطرح شده است. ادبیات فروش همگرایی خاصی روی دیدگاه های سیستمی دارد که اهمیت ترتیبات نهادی و ارتباطات را در مبادله خدمت بیان می کنند (راضی، مشبکی، خدادادحسینی و کردنائیج، ۱۳۹۹). دیدگاه اکوسیستم خدمت نگاه جدیدی به عملکرد فروشنده ارائه می کند که در آن مجموعه ای از کنشگران فروش با تلاش برای ایجاد، تغییر و ثبات نهاد ها، خلق مشترک ارزش و مبادله خدمت بین کنشگران را تسهیل می کنند. به عبارتی در این دیدگاه هر کنشگر فروش، توانایی این را دارد که بر تصمیم گیری کنشگر دیگر فروش تاثیر بگذارد. دیدگاه

⁵ Verbeke, Dietz & Verwaal

⁶ Hartmann, Wieland & Vargo

⁷ Ahearne, Lam, Hayati & Kraus

⁸ Mariadoss, Milewicz, Lee & Sahaym

⁹ Maglajlic, Vida, Obadia & Plank

¹ Kumar, Sunder & Leone

² Pandey

³ Rackham & DeVincentis

⁴ Dixon & Tanner

فروشنده های خود را تغییر داده و دایره ارتباطات فروشنده های خود را از مشتریان به کنشگران مختلف گسترده نمایند. دستاورد پژوهش این است که در اکوسیستم خدمت، براساس نقش زیرساختارهای مرتبط با عملکرد فروشنده در سطح خرد و موارد نادیده گرفته شده در ادبیات در سطوح میانی و کلان، عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های B2B در صنعت مواد غذایی کشور را شناسایی می کند. مطالعه این موارد این امکان را فراهم می کند که پژوهشگران، مدیران فروش و بازاریابی بتوانند با زمینه های ارتقاء و بهبود عملکرد فروشنده های B2B در سطح اکوسیستم خدمت آشنا شوند. این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است:

- ۱- عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های B2B بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت در صنعت مواد غذایی ایران کدامند؟
- ۲- عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های B2B بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت را در چه قالبی می توان دسته بندی کرد؟

۲ ادبیات نظری

۲٫۱٫۱ دیدگاه اکوسیستم خدمت

در مطالعه تفکرات بازاریابی و فروش، منطبق غالب روی مبادلات بازاریابی روی مفاهیم مشهود، اشیاء، ایستا، معاملات مستقیم و منابع عملی^{۱۰} یا به عبارتی منطق چیرگی کالا^{۱۱} تمرکز داشت (وارگو و لاش^{۱۲}، ۲۰۰۴) که نتایج و خروجی ها اهمیت داشته و ارزش به وسیله شرکت تعیین و خلق شده و ثروت از طریق منابع مشهود حاصل می شد. به مرور از نیمه قرن بیستم تا بیست و یکم، منابع مؤثر^{۱۳} در بازاریابی و فروش مطرح شد (کنستانتین و لاش، ۱۹۹۴) و از قرن ۲۱، منطق غلبه دیگری به نام منطق چیرگی خدمت در بازاریابی حاکم شد که روی مفاهیم نامشهود، پویا، توانمندی ها، روابط و فرایند مبادلات و منابع

توامان عوامل موثر را در سطح اکوسیستم خدمت بررسی بکند، وجود دارد. با توجه به استعلام انجام گرفته و جستجوهای انجام شده تاکنون مطالعه جامعی در زمینه شناسایی و دسته بندی عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های B2B براساس دیدگاه اکوسیستم خدمت گزارش نشده است و خلاء نظری در زمینه مطالعه عوامل تعیین کننده فعالیت های فروشنده با در نظر گرفتن کنشگران مختلف در سه سطح شرکت، صنعت (بازار) و جامعه احساس می شود. دیدگاه اکوسیستم خدمت دامنه فعالیت های فروش و تعداد کنشگران درگیر در فروش را افزایش می دهد و فروش را از مبادله محدود بین فروشنده و خریدار به فعالیت های خلق مشترک ارزش که به وسیله ترتیبات موقعیتی و فرایند نهادسازی تاثیر می پذیرد، گسترش می دهد. اکوسیستم از طریق روابط متقابل کنشگران مختلف خود سازماندهی می شود. اکوسیستم خدمت، فعالیت ها و ساختارهای پویای بازاریابی و فروش را در سطح خرد مانند B2B، B2C و سطح میانی مانند صنعت، جامعه برند و سطح کلان، ساختارها و فعالیت جامعه را توامان در نظر می گیرد. در این دیدگاه اثرگذاری فروشنده بر مشتریان کمتر بوده و نیاز به فعالیت ها و تلاش های قدیمی فروش کمتر است و علاوه بر در نظر گرفتن متغیرهای سطح خرد مانند حجم فروش و روابط بین فروشنده و خریدار، اهمیت فعالیت های سطوح میانی و کلان مرتبط با فروش را به عنوان هم نتایج و هم محتوا پررنگ تر می کند. در نتیجه خلاء کاربردی در زمینه عوامل تعیین کننده ارزیابی عملکرد فروشنده B2B بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت، احساس می شود که چارچوب جامعی ارائه بکند، تا به مدیران فروش و مدیران شرکت ها کمک کند تا با ارزیابی مستمر فعالیتها، رویه ها، فرایندها و نتایج فروش، نقاط قوت و حوزه های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها، برنامه ریزی نمایند. در نتیجه مدیران فروش خواهند توانست شیوه های ارزیابی عملکرد

¹² Vargo & Lusch

¹³ operand resources

¹⁰ operand resources

¹¹ good-dominant logic

را مطرح کرده‌اند و معتقدند فروش از رویکرد خریدار-فروشنده به رویکرد کنشگر-کنشگر تبدیل شده است. کنشگر بخش‌ها و واحدهایی هستند که در یکپارچگی منابع، مبادله خدمت و فرایند خلق مشترک ارزش درگیر هستند. در این دیدگاه فروشنده کنشگرانی هستند که نقش رسمی و حرفه ای فروش دارند اما کنشگران فروش کسانی هستند که صرفنظر از نقش خود، کار فروش را انجام می‌دهند. در سال ۲۰۱۴، وارگو و لاش اصلاح اکوسیستم را به جای واژه سیستم‌ها ارائه کردن آن‌ها معتقدند سیستم به کنشگران اشاره دارد که تعامل محیطی و جریانی از انرژی با یکدیگر دارند. وارگو و لاش در سال ۲۰۱۵، ۳ سطح خرد، میانی و کلان اکوسیستم خدمات را مطرح می‌کنند. فعالیت‌ها و ساختارهای پویایی بازاریابی در سطح خرد مانند B2B، B2C و سطح میانی مانند صنعت، جامعه برند و سطح کلان، ساختارها و فعالیت جامعه در نظر می‌گیرد.

وارگو و لاش در سال ۲۰۱۵ عنوان می‌کنند که در روابط کنشگران و شبکه‌های آن‌ها مجموعه‌ای از مکانیسم‌ها به نام نهادها وجود دارند که یکپارچگی منابع و مبادله خدمت را تسهیل می‌کنند و خلق مشترک ارزش از طریق ترتیبات نهادی هماهنگ می‌شوند. ترتیبات نهادی که در بازاریابی معرفی می‌کنند مجموعه‌ای از نهادهای به هم پیوسته هستند که در درک سیستم‌های انسانی و فعالیت‌های اجتماعی نقش کلیدی دارند و رفتار کنشگران را هماهنگ کرده، استفاده از منابع را قادر می‌سازند پشتیبانی می‌کنند و یا محدود می‌کنند و منجر به خلق مشترک ارزش می‌شوند (لارنس، سادیبی و لیکاک، ۲۰۱۱؛ اسکات، ۲۰۱۳، ص ۵۷؛ کلینکتامپ، کورسارو و سباستین، ۲۰۱۸). هارتمن و همکارانش (۲۰۱۸) ترتیبات نهادی همسورا در فروش مطرح کرده‌اند که آن دسته از ترتیبات نهادی است که مبادله خدمت را تسهیل می‌کنند و مجموعه‌ای از نهادهای مرتبط با دانش توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر منابعی است که

مؤثر تأکید دارد. منابع مؤثر اغلب نامشهود بوده، و روی منابع عملی اقداماتی را انجام می‌دهند مانند تکنولوژی و دانش، مهارت‌ها، و نهادها و در حالت کلی خدمت (وارگو و لاش، ۲۰۱۵). تمرکز این منطق روی اجرای فرایندها و مبادله خدمت است و ارزش بوسیله مشترک با مشتریان خلق می‌شود و ثروت از طریق به‌کارگیری و مبادله خدمت حاصل می‌شود پایه و اساس مبادلات اقتصادی در این منطق کاربرد خدمت است و کالا مکانیسمی برای ارائه خدمت است (وارگو و لاش، ۲۰۰۸). در دهه‌های اخیر، دیدگاه اکوسیستم خدمت در فروش و بازاریابی بر اساس تئوری نهادی، تئوری‌کردار^{۱۴}، تئوری اکوسیستم و سیستم، تئوری پیچیدگی، تئوری تکاملی^{۱۵} و منطق غلبه خدمت مطرح شده است (وارگو و لاش، ۲۰۱۴، ۲۰۱۶). دیدگاه اکوسیستم خدمت بیان می‌کند که کنشگران اقتصادی و اجتماعی در فروش ارزش متقابل را از طریق مبادله خدمت که به‌وسیله ترتیبات نهادی مشترک شده، هدایت می‌شود، خلق می‌کنند. اکوسیستم خدمت، سیستم نسبتاً مستقل، خودتنظیمی و خودپنداره است که مفاهیم اصلی آن شامل یکپارچگی منابع بوسیله کنشگران، خلق مشترک ارزش، تعیین‌کننده‌های ارزش، نهادها، اکوسیستم‌ها و مبادله خدمت است و خدمت پایه اصلی مبادله است. این دیدگاه ۵ اصل دارد: ارزش بوسیله کنشگران چندگانه به صورت مشترک خلق می‌شود و همیشه دربرگیرنده منابع است، همه کنشگران اجتماعی و اقتصادی یکپارچه‌کننده منابع هستند، ارزش همیشه منحصر به فرد بوده و بوسیله منافع تعیین می‌شوند و خلق مشترک ارزش از طریق نهادها و ترتیبات نهادی کنشگران هماهنگ می‌شود (هارتمن، ویلند و وارگو، ۲۰۱۸).

وارگو و لاش در سال ۲۰۰۸ بین خدمت و خدمات تفاوت قائل شده و خدمت را فرایند و اصل معرفی می‌کنند در حالی که خدمات واحدهای خروجی یک سازمان و واحد مبادله هستند. همچنین رویکرد A2A

¹⁷ scott¹⁸Kleinaltenkamp, Corsaro & Sebastiani¹⁴ practice¹⁵ evolutionary¹⁶ Lawrence, Suddaby & Leca

عنوان تئوری رابطه ای که به اهمیت ارتباطات در فروش تاکید دارد و معتقد است فروشنده نقش کلیدی در این ارتباطات دارد. در تئوری ارتباطات ماهیت عملکرد فروشنده رابطه محور بوده و مبتنی بر منافع بلندمدت است. بر اساس این تئوری دو دیدگاه جدید تحت عناوین فروش مشاوره ای و فروش سازمانی در ادبیات فروش مطرح شده است:

فروش مشورتی: فروشنده در این رویکرد نقش راهنما و مشاور با افراد درون سازمانی و برون سازمانی دارد. در این نوع فروش، فروشنده ارتباط نزدیکی با مشتریان داشته و درک صمیمی از موارد کسب و کار مشتریان دارند. در فروش مشورتی، نیروی فروش از مسیر زیر خلق ارزش می کند.

- کمک به مشتریان در درک مشکلات، مسائل، موارد و فرصت هایشان از یک مسیر جدید یا متفاوت

- کمک به مشتریان برای یافتن راه حل های بهتر و جدیدتر برای مسائل و مشکلات شان نسبت به حالتی که خودشان به تنهایی به دنبال یافتن راه حل باشند.

- عمل کردن به عنوان مدافع مشتری در کنار سازمان های عرضه کننده (فروشنده)، اطمینان از اینکه منابع به موقع برای خرید ارزش به مشتری یا ارائه راه حل منحصر به فرد برای تأمین نیازهای ویژه (خاص) مشتریان تخصیص داده می شود. فروشنده همواره با مشتریان در ارتباط است. این مشتریان به دنبال خلق ارزش جدید و ارائه منافع اضافی فراتر از محصول از طرف فروشنده هستند.

فروش سازمانی: در فروش سازمانی محصول و فروشنده هر دو در سطح و جایگاه دوم قرار دارند. در فروش سازمانی، سازمان بسته به پیشنهادی است و محصول در رده دوم است. ماهیت عملکرد فروش در این رویکرد، اعتماد محور بوده و بر اساس رویکرد سازمانی فروش، مشتریان به عنوان عضوی از سازمان و تولید کنندگان مشترک تلقی می شوند.

می توانند مبادله شوند و به این که چگونه و کی مبادله می شوند توجه دارند. آن ها معتقدند ترتیبات نهادی از طریق مذاکره، آزمون و خطا، رقابت و یادگیری مداوم، همسو و همتراز می شوند. در بحث ها و تحقیقات اکوسیستم ها یکی از مسائل مورد توجه، نقاط تقاطع است. بالدوین^{۱۹} (۲۰۰۸) بیان می کند نقاط تقاطع، عملی است که مواد، انرژی و اطلاعات بین دو زیرسیستم مبادله می شود. بر اساس منطق غالب خدمات این نقطه، نقطه ای است که خدمت با خدمت بین کنشگران مبادله می شود. این نقطه تقاطع می تواند باریک^{۲۰} و یا ضخیم^{۲۱} باشد. زمانی که مبادله با تعاملات کم عمق، سطحی و ساده صورت می گیرد، نقطه تقاطع باریک است اما زمانیکه نیاز به تعاملات عمیق و پیچیده بین کنشگران دارد نقاط تلاقی ضخیم هستند. در بازارهای نهادی شده بالا، نقاط تقاطع باریک است چون عنصر نهادی کاملاً در آن ها مراعات شده و هزینه مبادله پائین است. اما در بازارهایی که نهادها پائین است نقاط تقاطع ضخیم است.

۲،۲ عملکرد فروشنده

در ادبیات فروش دو نظریه اصلی و غالب وجود دارد: تئوری مبادله و تئوری ارتباطات. در تئوری مبادله، ماهیت عملکرد فروش انجام معامله و دستیابی به نتایج فروش یا به عبارتی فروش مبادله ای بوده است. در این تئوری، فروش مجموعه ای از مهارت ها، استراتژی ها و فرایندهای فروش است که در جهت تأمین نیازهای مشتریان است. مشتریان، به فروشنده ها به عنوان عرضه کننده محصولات توجه دارند و قیمت و دردسترس بودن محصولات برایشان اهمیت دارد. از نقطه نظر خریدار در فروش معامله ای، فروشنده هیچ گونه منافع اضافی ارائه نمی کند. مطالعات انجام شده در عملکرد فروشنده تا قبل از دهه ۷۰ عمدتاً مبتنی بر تئوری مبادله است. از دهه ۷۰ تئوری جدیدی در ادبیات فروش مطرح شد تحت

²¹ Thick

¹⁹ baldwin

²⁰ Thin

تحقیقات اخیر عوامل دیگری مانند اخلاقیات فروشندگان، تکنولوژی‌های فروش، خلاقیت و رقابت-پذیری فروشندگان، متغیرهای شخصیتی، نگرش و شناخت فروشندگان و رفتارهای مبتنی بر ارزش از جمله عوامل تعیین‌کننده عملکرد فروشندگان است. در این میان در دهه‌های اخیر، عوامل تعیین‌کننده با رویکردهای سیستمی، چندسطحی، استراتژیک، کل-گرا، بین‌بخشی و بین‌سازمانی در عملکرد فروشندگان بررسی شده است. به‌عنوان نمونه عوامل تعیین‌کننده عملکرد فروشندگان در سه سطح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی، تأثیر همکاران، شبکه‌های اجتماعی و وابستگی اجتماعی فروشندگان، سطوح مختلف مدیران فروش و سبک تصمیم‌گیری و رهبری آن‌ها، هوش رقابتی بین‌بخشی، فصل مشترک‌های بین‌بخشی و هماهنگی‌های بین وظیفه‌ای و ارتباطات فراسازمانی فروشندگان، شبکه‌های بین‌سازمانی و شبکه‌های ارتباطی بین‌سازمانی در ادبیات بررسی شده است.

۳ پیشینه پژوهش

خلاصه عوامل تعیین‌کننده در پیشینه تحقیقات خارجی و داخلی عملکرد فروشندگان در جدول ۱ آمده است.

سازمان فروش با مشارکت سازمان خریدار ارزش خلق می‌کند. اثرگذاری فروشندگان بر تصمیمات خریدار در سطح پایینی قرار دارد. کنشگران مختلفی غیر از خریدار و فروشندگان، در فروش محصولات مشارکت دارند (راخام و دیوایسیتیس، ۱۹۹۸). ادبیات عملکرد فروشندگان به تقریباً ۱۲۰ سال قبل، هنگام تولید انبوه (فریدمن^{۲۲}، ۲۰۰۵) می‌رسد. در نوشته‌های ویلیام جیمز در سال ۱۸۹۸ مطالعاتی روی فرمول‌های اندازه‌گیری فروش وجود داشته است. در سال ۱۹۲۵، استرونق در کتاب روانشناسی فروش و تبلیغات مواردی را در زمینه فروش و فرمول‌های آن بیان کرده است (به نقل از پلنک و دمپسی^{۲۳}، ۱۹۸۰). اولین مطالعه اولیه روی عملکرد فروش توسط اوچرین^{۲۴} (۱۹۱۸) انجام گرفته که با مطالعه میدانی، توانایی‌های فروشندگان در سطح خرده-فروش‌ها را بررسی کرده است.

در مطالعه ادبیات عملکرد فروشندگان B2B برخی از تحقیقات تعیین‌کننده‌های عملکرد فروشندگان B2B را بررسی کرده‌اند. از بین آن‌ها تحقیقات ابتدایی در سطح فردی تعیین‌کننده عملکرد فروشندگان را ادراک نقش، انگیزش، شایستگی، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی و متغیرهای محیطی در نظر گرفته‌اند (کراوینز، وودراف و استنپیپر^{۲۵}، ۱۹۷۲؛ والکر، چارچیل و فورد^{۲۶}، ۱۹۷۹؛ چارچیل، فورد، هارتلی و والکر^{۲۷}، ۱۹۸۵؛ ویربیک، وایتز و ویروال، ۲۰۱۱). در

²⁵ Cravens, Woodruff & Stamper

²⁶ Walker, Churchill, & Ford

²⁷ Churchill, Ford, Hartley, & Walker

²² Friedman

²³ Pland & Dempsey

²⁴ oschrin

جدول ۱: عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده در پیشینه تحقیق

والکر، چارچیل و فورد (۱۹۷۷) چارچیل، فورد، هارتلی و والکر (۱۹۸۵) دابینسکی و هارتلی (۱۹۸۶) براون و پیترسون (۱۹۹۳) مک کینزی، پودساکوف و اهیرن (۱۹۹۸) ویربیک، دایتز و ویروال (۲۰۱۱)	ابهام نقش، تضاد نقش، دقت نقش، شفافیت نقش، فرانقش، سکوت ۲۸ نقش	متغیرهای نقش فروشنده
بادویویک، هاداوی و کامینسکی (۱۹۹۲) سیلور، دیویر و الفورد (۲۰۰۶) میدهارستا و آلبرت (۲۰۱۱)	گزینش شناختی، هدف محوری، اشتیاق شغلی	متغیر های انگیزشی فروشنده
والکر، چارچیل و فورد (۱۹۷۷) ویربیک، دایتز و ویروال (۲۰۱۱)	علائق شخصی، هویت، شناخت	شایستگی و توانایی فروشنده
کراوینز، اینگرام، لافورگ و یانگ (۱۹۹۳) لوی و شارما (۱۹۹۴) ماریدوس، مایلیویس، سهام (۲۰۱۴) ماگلاچلیک، وایدا، اوبادیا و پانک (۲۰۱۶) پروهیت (۲۰۱۸)	تجربه فروشنده، آموزش، هوش، شخصیت، تحصیلات، سمت سازمانی، اعتماد به نفس، اعتماد به نفس عمومی، سن، هوش رقابتی، هوش هیجانی	ویژگی های فردی فروشنده
راس، مک نیلی و کومیر (۱۹۹۶) ویربیک، دایتز و ویروال (۲۰۱۱) فلاهارتی، پاپاس و آلیسون (۲۰۱۴) شاییر (۲۰۱۸) کانستینتین، سگیونگ، اسپیروپولا و مینگیوک (۲۰۱۸) عسگری (۱۳۹۷)	نوع محصول، برنامه های آموزشی، سبک مدیریت سرپرست، جبران خدمات، پاداش ها، برخوردهای شغل، نزدیک بودن سرپرست، توجهات رهبر، تنبیه ها، درصد کمسیون، استانداردها، مشارکت ها، میزان درگیری کار، نیازمندی های نوآوری وظیفه تنوع وظایف، معناداری وظایف، اختیارات، سیاست های سازمانی، محیط داخلی، سیستم کنترل فروش، نوع سازمان، برند کارفرما	ویژگی های سازمانی
اسچویسکر (۲۰۰۳) جونز، براون، زولنتیر و وایتز (۲۰۰۵) زولنتیر، سینها و رومیر (۲۰۰۸) ایوانز، مک فارلند، وایتز و جالیمو (۲۰۱۲)	محیط خارجی: شرایط تقاضا در صنعت، دسترسی به مواد اولیه، نرخ اشتغال، رقبا، مشتریان، سطح تکنولوژی صنعت، اخلاقیات/ قوانین محیط داخلی: مدیریت فروش، ادغام ها و جذب ها، محصولات جدید، بهره وری سازمان	متغیرهای محیطی و موقعیتی

مک کینزی، پودساکوف و اهیرن (۱۹۹۸) پایرسی، کراوینز و مورگان (۱۹۹۸)	رفتار شهروندی سازمانی فروشنده	
آنجلین، ایستولمن و گنتری (۱۹۹۰) جوهلکه (۲۰۰۶) چاکرابارتی، اوبری و براون (۲۰۰۸)	رفتارهای فروش انطباقی فروشنده	
بولز، بلاشر، بلانجیر و بارکسدال (۲۰۰۰) وایت (۲۰۱۸)	رفتارهای فروش رابطه‌ای (شدت تعامل، قصد همکاری، شفافیت متقابل)	
کراس، براشیر، ریگدون و بلنجیر (۲۰۱۷) رامیندرا و قاپل (۲۰۱۳) راپ، باچراچ، پاناگوپولوس، اوگیلوی (۲۰۱۵) تیرهو، ایگیت، هاس و اولها (۲۰۱۵) لوپز، گریگوری، دیویر (۲۰۱۵)	رفتارهای مشتری‌مداری فروشنده	رفتارهای فروشنده
تانیر و دیاکسون (۲۰۱۲) تیرهو، ایگیت، هاس و اولها (۲۰۱۵)	رفتار های فروش مبتنی بر ارزش	
ناولین، والکر و هاس (۲۰۱۸)	رفتارهای اجتماعی فروشنده	
ایسچپکر (۲۰۰۳) آگنیهوتی و کراچ (۲۰۱۵) فیاضی و مدرس نیا (۱۳۹۶)	رفتار های اخلاق مدار فروشنده	
جوهلکه (۲۰۰۶) ایسرت (۲۰۱۸) شیرخدایی، مدهوشی و حاتمی (۱۳۹۱) رحیمی، درزبان عزیزی و قنوات پور (۱۳۹۷)	ارائه‌های فروش، روابط بین‌فردی، درجه انطباق‌پذیری، دانش مرتبط با فروش، خلاقیت فروشنده، رقابت‌پذیری فروشنده، گوش دادن و شنود	سطوح مهارتی فروشنده
ساندرام، اسپوار، جونز و چن (۲۰۰۷) ایجیرت و سیرداروگلا (۲۰۱۴)	تکنولوژی‌های فروش، فروش اینترنتی، رسانه‌های اجتماعی	به‌کارگیری تکنولوژی فروش
کلارو و کارلا (۲۰۱۸) پلوفی (۲۰۱۸) قاضی زاده، بیگی نیا و روشن قیاسی (۱۳۹۴)	انعطاف‌پذیری بین‌وظیفه‌ای هماهنگی بین‌وظیفه‌ای فروش-بازاریابی و فروش-خدمات مشتری هماهنگی بین‌سازمانی شبکه‌های بین‌سازمانی	فعالیت‌های بین وظیفه‌ای و بین سازمانی

توزیع قدرت تصمیم گیری بین بخش بازاریابی و فروش		
متغیر های شخصیتی و روانشناختی	ویژگی های شخصیتی توانمند سازی روانشناختی	براون، موین، دونوان و دیکاوا (۲۰۰۲) عسگری و نیکوکار (۱۳۹۵)
نگرش و شناخت فروشنده	نگرش شناخت	دیاکسون، اسپيرو و جامل (۲۰۰۱) سایجان، وایتز و کومار (۱۹۹۴) انازا، ایوانگ، ساویدرا (۲۰۱۸) ناولین، والکر و هاس (۲۰۱۸)
متغیر های چند سطحی	سبک رهبری مدیران فروش سبک تصمیم گیری مدیران فروش همکاران وابستگی عملکرد مدیران فروش خودکارآمدی جمعی سازمان فروش جو رقابتی سازمان فروش مشتری مداری سازمان فروش	راس، مک نیلی و کومیر (۱۹۹۶) اهیرن، لام، حیاتی و کراس (۲۰۱۳) اتیفی و پورمسعودی (۲۰۱۹) عزیزی، خداداد حسینی و روستا (۱۳۹۱)
متغیر های استراتژیک	اقدامات استراتژیک (برنامه ریزی استراتژیک، طراحی مدل فروش، توانمندی ها و مهارت ها) استراتژی شرکت استراتژی فروش و بازاریابی اقدامات مدیریتی (برنامه ریزی فروش، مدیریت عملکرد، درگیری فروش) اقدامات عملیاتی (برنامه ریزی کار، پیش بردن فرصت ها، فصل مشترک های بین بخشی)	ایستروباکا (۲۰۱۱) زولتنیر، سینها و رومیر (۲۰۰۸) جونز، براون، زولتنیر و وایتز (۲۰۰۵) بالدوف، کراوینز و پایرسی (۲۰۰۱) دهدشتی و پورحسینی (۱۳۹۲)

صرفاً روی سطح فردی فروشنده تمرکز کرده اند و برخی عوامل سازمانی را مورد توجه قرار داده اند و مطالعات بسیار محدودی متغیرها و عوامل سطوح فرا سازمانی را بررسی کرده اند. رویکرد این مطالعات بررسی های تک بعدی و بنگاه محور به عملکرد فروشنده بوده و صرفاً ساختارهای سطح خرد و نتایج خرد آن ها مانند حجم فروش و تنها روابط فروشنده با خریدار را بررسی کرده اند و نقش ساختارهای نهادی مرتبط به فروش در سطوح میانی مانند صنعت و سطح کلان جامعه را نادیده گرفته اند. این در حالی است که هر کدام از این ساختارهای مرتبط با فروش می توانند به عنوان عامل تعیین

با توجه به این که ادبیات فروش بر سهم فروشنده در هماهنگی بسیاری از کنشگران اقتصادی و اجتماعی در داخل و خارج سازمان فروش و نه صرفاً مشتریان تأکید دارند و اغلب روی فرایندهای غیر مستقیم و گسترده تکیه دارند، بررسی این که متغیرها و عوامل اثر گذار بر عملکرد فروشنده در سه سطح اکوسیستم شامل سطوح خرد، میانی و کلان مورد توجه قرار نگرفته و در نتیجه مدل جامع بر اساس آن ارائه نشده است. در نتیجه خلاء نظری در زمینه بررسی عملکرد فروشنده بر اساس تفکرات و دیدگاه های جدید فروش وجود دارد. در ادبیات عملکرد فروشنده، برخی از تحقیقات انجام شده

خدمت، احساس می شود که چارچوب جامعی خواهد بکند، تا به مدیران فروش و مدیران شرکت ها کمک کند تا با ارزیابی مستمر فعالیتها، رویه ها، فرایندها و نتایج فروش، نقاط قوت و حوزه های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها، برنامه ریزی نمایند. از طریق این مدل مدیران فروش خواهند توانست با عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده آشنا شده و در نتیجه می توانند شیوه های ارزیابی عملکرد فروشنده های خود را تغییر داده و دایره ارتباطات فروشنده های خود را از مشتریان به کنشگران مختلف گسترده نمایند.

۴ روش پژوهش

پارادایم استفاده شده در این تحقیق از نوع تفسیرگرایی است. روش این تحقیق از نظر هدف، بنیادی و از نظر رویکرد، کیفی است. پیرو توصیه محققان قبلی بر مناسب بودن روش های کیفی برای کشف مدل ها و عوامل مؤثر بر عملکرد فروشنده های B2B، تحقیقات کیفی در این زمینه در حال گسترش است و با توجه به این که تئوری داده بنیاد یکی از روش های کیفی پر استفاده و مناسب در تحقیقات علوم اجتماعی (وانگ و نتیمیر^{۲۹}، ۲۰۰۴) به ویژه در بازاریابی و فروش است (جانسون و ماتیس^{۳۰}، ۲۰۱۸؛ جانسون و سوهای^{۳۱}، ۲۰۱۶؛ دیتیر-اسمیر، لایبر و راود^{۳۲}، ۲۰۱۹) و با توجه به این که بینش معناداری درباره مسائل پیچیده فروش که فاقد تئوری نظری هستند، ارائه می کند (جانسون، ۲۰۱۵) ما از رویکرد تئوری داده بنیاد استفاده کرده ایم. با توجه به این که هدف از این تحقیق ارائه مدل برای تعیین کننده های عملکرد فروشنده های B2B بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت است و دانش کمی در این زمینه وجود دارد و نیاز به یک نظریه با تبیین کلی احساس می شود (کوربین و اشتراوس^{۳۳}، ۲۰۰۸)، ما از روش کلاسیک یا گلیسری تئوری داده بنیاد استفاده کرده-

کننده در نظر گرفته شوند. دیدگاه اکوسیستم خدمت بیان می کند که فروشنده به عنوان یک محقق باید تمرکز خود را از سطح خرد به سطح میانی و کلان ارتقا دهد زیرا بسیاری از نقاط تقاطع ضخیم را می توان در این سه سطح مشاهده کرد. با این حال، در تمرکز صرف بر روی سطح خرد، این امکان وجود دارد که فقط نقاط تقاطع باریک مشاهده شود. در مرور ادبیات و پیشینه عملکرد فروشنده که در بالا اشاره شده است، مطالعات به سطوح خرد محدود شده است در حالی که محققان همیشه با یک بررسی سه سطحی از طریق اکوسیستم خدمات موافقت کرده اند. در نتیجه خلا نظری در زمینه مطالعه همه جانبه عملکرد فروشنده بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت، همچنین ارائه دید و مدل جامع، وجود دارد.

دیدگاه اکوسیستم خدمت دامنه فعالیت های فروش و تعداد کنشگران درگیر در فروش را افزایش می دهد و فروش را از مبادله محدود بین فروشنده و خریدار به فعالیت های خلق مشترک ارزش که به وسیله ترتیبات موقعیتی و فرایند نهادسازی تاثیر می پذیرد، گسترش می دهد. اکوسیستم از طریق روابط متقابل کنشگران مختلف خود سازماندهی می شود. اکوسیستم خدمت، فعالیتها و ساختارهای پویای بازاریابی و فروش را در سطح خرد مانند B2B، B2C و سطح میانی مانند صنعت، جامعه برند و سطح کلان، ساختارها و فعالیت جامعه را توامان در نظر می گیرد. در این دیدگاه اثرگذاری فروشنده بر مشتریان کمتر بوده و نیاز به فعالیت ها و تلاش های قدیمی فروش کمتر است و علاوه بر در نظر گرفتن متغیرهای سطح خرد مانند حجم فروش و روابط بین فروشنده و خریدار، اهمیت فعالیت های سطوح میانی و کلان مرتبط با فروش را به عنوان هم نتایج و هم محتوا پررنگ تر می کند. در نتیجه خلاء کاربردی در زمینه مدلی برای تعیین کننده عملکرد فروشنده B2B بر اساس دیدگاه اکوسیستم

³² Deeter-Schmelz, Lauer & Rudd

³³ Corbin & Strauss

²⁹ Wang & Netemeyer

³⁰ Johnson & Matthes

³¹ Johnson & Sohi

بررسی اولیه انجام گرفته خبرگان فروش در صنعت مواد غذایی بر اساس رویکرد اکوسیستم خدمت کنشگران اصلی فروش هستند که نقش رسمی فروش محصولات مواد غذایی را بر عهده دارند. کنشگران اصلی فروش B2B در این صنعت شامل مدیران فروش شرکت ها، فروشندگان ها، ویزیتورها، شرکت های پخش مواد غذایی، عمده فروش ها و بنکدارها و خرده فروش ها بودند. با توجه به لیست محصولات تولیدی در هر شرکت، شرکتهایی که حداقل در بازار یک محصول از محصولات اصلی تولید خود، در سه سال گذشته رهبر (از نظر سهم بازار) بودند، به عنوان شرکت موفق در فروش در نظر گرفته شدند و مدیران فروش، مدیران و مدیران فروش شرکت های پخش این شرکتها و در شکل محدود عمده فروش و خرده فروش محصولات این شرکت ها، به عنوان خبرگان عملگرا در حوزه عملکرد فروش در نظر گرفته شدند.

برای انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها از روش نمونه‌گیری نظری استفاده کردیم (گلیسر، ۲۰۰۵). برای انتخاب مشارکت‌کنندگان اولیه از افرادی استفاده کردیم که حداقل ۷ سال سابقه کار در زمینه مدیریت فروش در شرکت های موفق داشته باشند و تجربه کافی در ارتباط با ارزیابی عملکرد فروشنده و آیتیم های ارزیابی داشته باشند. در ادامه بر اساس نمونه‌گیری نظری از مشارکت‌کننده‌ها خواسته شد تا افرادی که پتانسیل احتمالی تناسب با موضوع تحقیق دارند، نیازهای تئوریک‌ها را برآورد کرده و اطلاعات جامعی ارائه نمایند را معرفی کنند. مصاحبه شونده ها باید حداقل یکی از ۲ ویژگی را داشتند: داشتن حداقل ۷ سال سابقه کار در زمینه مدیریت فروش B2B شرکت های موفق، داشتن حداقل ۷ سال سابقه کار مدیریتی در سازمان های فروش B2B و یا شرکت های پخش مربوط به شرکت های موفق. مصاحبه‌ها را تا رسیدن به اشباع نظری ادامه دادیم (گلیسر و اشتراوس، ۲۰۱۷).

ایم. به دلیل این‌که این روش تأکید چندانی بر ادبیات نداشته و پیشنهاد می‌دهد مرور ادبیات در زمان تحلیل داده صورت گیرد و هرگونه چارچوب از پیش تعیین‌شده را ضد نظریه‌پردازی می‌داند (گلیسر و هولتون، ۲۰۰۴؛ هولتون، ۲۰۰۸). در روش کلاسیک یا گلیزری تئوری داده بنیاد، پیش‌فرض‌های محقق کنار گذاشته شده و محقق یک حوزه بنیادی^{۳۵} را برای مطالعه انتخاب می‌کند و جمع‌آوری داده‌ها بدون یک مسئله پیش‌پنداشته شروع می‌شود. در این روش برخلاف روش سیستماتیک تئوری داده بنیاد که محقق یک ایده کلی دارد که تحقیق را باید از کجا شروع بکند، محقق با ابهام تحقیق را شروع می‌کند. مطالعه تئوری داده‌بنیاد با بازکردن کلی یک موضوع شروع می‌شود. به عبارتی محققان بایستی با یک موضوع یا شکل کلی شروع بکنند. با این شروع اولیه، مطالعه متمرکز می‌شود روی یک حوزه از نگرانی‌های اجتماعی. زمانی که یک بستر یا جامعه تحقیق برای گردآوری داده‌ها انتخاب شد، جمع‌آوری داده‌ها شروع می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در تئوری داده‌بنیاد کلاسیک در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام می‌گیرد و در کل مراحل کدگذاری از مقایسه مستمر و یادداشت‌برداری استفاده می‌شود.

جامعه این تحقیق خبرگان فروش فعال و موفق در شرکت های صنعت مواد غذایی کشور هستند. صنعت مواد غذایی به صورت کلی در دسته کالاهای تندمصرف طبقه‌بندی می‌شوند. این صنعت گردش مالی بسیار بالایی در ایران و جهان دارد. همین موضوع سبب شده است تا صنعت مواد غذایی از توان اشتغال‌زایی بالایی برخوردار باشد در نتیجه، صنایع مواد غذایی هم از جهت سهم در تولید ناخالص داخلی، هم در گردش مالی، هم سهم بالا در صادرات غیر نفتی و هم در اشتغال‌زایی نقش بسیار پررنگی را در اقتصاد ایران بر عهده دارد (اتاق بازرگانی ایران، مرکز آمار ایران، سازمان صنعت و معدن). در

³⁴ Glaser & Holton

³⁵ Substantive Area

تناسب دارد زیرا تئوری از داده‌ها ایجاد شده است. مدل ارائه شده تحقیق، کاربردی است زیرا الگوهایی رفتاری کنشگران فروش و فروشندگانه را در صنعت مواد غذایی توضیح می‌دهد. تحقیق حاضر به دغدغه و مسئله اصلی مشارکت‌کنندگان اشاره کرده و نحوه حل مسئله و دغدغه را در یک مدل کلی ارائه می‌کند.

برای ارزیابی کیفیت و اعتماد بخشی به یافته‌ها، از رویه‌های ساخت یافته و استاندارد در فرایند همه مصاحبه‌ها استفاده شد. از فرایند ساخت یافته و استاندارد برای کدگذاری و استخراج نتایج پژوهش استفاده شد. از روش زاویه‌بندی برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها استفاده شد. مطابق این روش پژوهشگر از طریق درگیر کردن مدام و مستمر ذهن خود با اطلاعات، وسعت و عمق آن‌ها را امکان‌پذیر کند. پس از کدگذاری از چند نفر خبره صنعت و خبره دانشگاهی دیگر خواسته شد که برخی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کنند تا صحت و اعتبار کدگذاری و مباحث حاصل شده ارزیابی شود. پس از آن برای ارزیابی هماهنگی و توافق بین کدگذاری‌ها، ضریب کاپای کوهن اندازه‌گیری شد. نتیجه آزمون کاپا ۰٫۸۳ که نشان از توافق بالای بین ارزیاب‌ها است. همچنین از روش تکنیک خارجی، در انتها به منظور بررسی و ارزیابی مدل و اعتماد پذیری نتایج تحقیق از دو نفر خبره صنعت و دو نفر خبره دانشگاه درخواست شد که عوامل استخراج شده تحقیق را ارزیابی کنند و دیدگاه خود را درباره آن بیان کنند.

۴/۱ تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در تئوری داده‌بنیاد کلاسیک در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام می‌گیرد و در کل مراحل کدگذاری از مقایسه مستمر و یادداشت‌برداری استفاده می‌شود. در کدگذاری باز، کدهای اولیه به نقل‌قول‌های اولیه پاسخ‌دهنده اختصاص داده می‌شود. در کدگذاری انتخابی، طبقه‌های مرکزی و مقوله‌های اصلی ارائه می‌شود و پس از آن در مرحله کدگذاری نظری، مقوله‌های اصلی

در این پژوهش از مصاحبه‌های اکتشافی عمیق نیمه‌ساختار یافته با خبرگان فروش استفاده شده است که با مسئله اصلی پژوهش شروع شده و در محور آن ادامه یافتند. در طول مصاحبه، برخی سوالات جدید اضافه شدند و مصاحبه‌های بعدی عمیق‌تر و جامع‌تر انجام گرفت. مصاحبه‌ها به صورت تلفنی یا حضوری انجام گرفت که به طور متوسط ۵۰ دقیقه به طول انجامید. مصاحبه‌ها را تا مصاحبه ۲۰ ادامه دادیم، چون بعد از مصاحبه ۱۷ دیگر مفهوم جدیدی ایجاد نشد. مصاحبه‌شونده‌ها از نظر سابقه کار ۱۰ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۵۰ درصد ۱۰-۲۰ سال، ۲۰ درصد ۲۰-۳۰ سال، ۱۵ درصد بین ۳۰-۴۰ سال و ۵ درصد بالای ۴۰ سال سابقه کار در زمینه فروش B2B داشتند. تحصیلات آن‌ها ۳۰ درصد مدرک فوق لیسانس، ۱۵ درصد مدرک دکتری و ۵۵ درصد مدرک لیسانس بداشتند. رشته‌های تحصیلی آن‌ها ۸۵ درصد در زمینه کسب و کار و مدیریت بازرگانی و فروش بود. از نظر فعالیت ۵۰ درصد مدیر فروش B2B، ۲۵ درصد مدیر سازمان‌های فروش و شرکت‌های پخش و ۱۵ درصد فروشنده و ویزیتور و ۵ درصد عمده فروش و خرده فروش مواد غذایی بودند. از نظر سن ۴۵ درصد بین ۳۰-۳۹، ۳۰ درصد بین ۴۰-۴۹ سال، ۱۵ درصد بین ۵۰-۶۹ سال و ۱۰ درصد بالای ۶۰ سال داشتند.

به منظور روایی و اعتبار بخشی داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها پروتکل مصاحبه تهیه شده و توسط اساتید دانشگاهی تایید شدند. برای تأثیر پذیری، مفاهیم تحقیق به مصاحبه‌شوندگان قبل از شروع فرایند مصاحبه آموزش داده شد. کدها و مفاهیم بدست آمده طی پیشبرد تحلیل تک به تک مصاحبه‌ها تایید و تکمیل شدند. مدل نهایی تحقیق به چند نفر از شرکت‌کنندگان نشان داده شد و مراحل ترسیم نمودار و مدل برای آن‌ها تشریح شد. در این پژوهش، فرایند مقایسه مستمر در هر ۳ مرحله کدگذاری، با دقت صورت گرفت تا بدین ترتیب داده‌ها با نظریه تناسب داشته باشد. مدل حاصل از این تحقیق با داده‌های جمع‌آوری شده

مرحله، ۱۲ مقوله، ۴۱ مفهوم و ۱۳۰ واقعه شناسایی شد. نمونه کدهای انتخابی و مقوله‌های اصلی استخراج شده در جدول ۲ آمده است. آخرین مرحله، کدگذاری نظری با اشباع مقوله‌های اصلی آغاز شد. این مرحله با مرتب‌سازی و یکپارچه‌سازی یادداشت‌ها، مقوله‌ها را به هم متصل می‌سازد تا روابط علی بین آن‌ها را ایجاد نماید. در این مرحله ادبیات حوزه فروش و عملکرد فروشنده مرور شد همچنین ادبیات سایر حوزه‌ها برای حساسیت نظری پژوهش مرور شد.

مرتب شده، نوشته می‌شوند و تئوری‌سازی می‌شوند و با ادبیات مرجع دهی شده و یک مدل تئوریک ارائه می‌شود (گلیسر، ۲۰۱۶). در این تحقیق کدگذاری باز پس از اتمام اولین مصاحبه شروع شد. مطالب مصاحبه را خط به خط مطالعه و به هر قسمت از داده‌ها یک برچسب اختصاص دادیم. در این مرحله تعداد ۱۳۰ کد اولیه شناسائی شد. مرحله دوم کدگذاری انتخابی هست که به محقق اجازه می‌دهد، داده‌هایی را کدگذاری کند که بیش‌ترین ارتباط را با مفاهیم در حال ظهور داشته باشد. مفاهیم استخراجی در کنار یکدیگر گذاشته می‌شوند این مرحله تا اشباع مقوله‌ها ادامه پیدا می‌کند. در این

جدول ۲: نمونه کد گذاری

مقوله	مفاهیم	واقعه	منبع
استرس های فروشنده	استرس شغلی	وصول مطالبات از مشتریان	R4-R10-R11-R9
		مدیران، سرپرستان و محیط سازمان	
		عدم ثبات در سیاست ها و استراتژی های شرکت	
	استرس نقش	عدم تحرک شرکت	
		سیستم حقوق، دستمزد و مزایا	
		همکاران	
استرس خانواده	استرس نقش	ابهام نقش	R4-R5-R6-R8
		تضاد نقش	
استرس صنعت	استرس خانواده	تعارض کار و خانواده	R7-R6-R8
		تعارض در خانواده	
	استرس صنعت	فروش ناسالم	R17-R14-R15-R16-R12-R10-R13-R11-R9
		دلالت ها و واسطه ها	
عوامل شغل	استرس جامعه	تغییر برنامه ها و استراتژی های کنشگران	
	منابع عمومی شغل	منابع مورد نیاز شغل	R7
		منابع مرتبط با کار	R10-R11
	ویژگی های کار	نقش	شفافیت نقش
تناسب شغل با توانمندی های فروشنده		هویت وظیفه	R15

۵ یافته ها

مربوط به انگیزه فروشنده، تنوع مهارتی وی، میزان درگیری شغلی، خلاقیت فروشنده و ویژگی های شخصیتی فروشنده است. ویژگی های بیوگرافی مولفه های مربوط به تجربه، تحصیلات، سن، جنسیت و قومیت فروشنده است.

عوامل شغلی عملکرد فروشنده در سطح اکوسیستم خدمت تحت تاثیر منابع و ویژگی های شغلی و نقش فروشنده است. مقوله عوامل شغلی شامل مفاهیم منابع عمومی شغل فروشنده، ویژگی-های کار و میزان شفافیت نقش فروشنده در شرکت است. منابع عمومی شغل فروشنده به منابع شغل و منابع مرتبط با کار فروشنده در شرکت است. ویژگی های کار نیز هویت وظیفه فروشنده و تناسب شغل-فرد فروشنده است.

استرس های فروشنده مصاحبه شونده ها مسائلی را در زمینه فروش B2B تحت این عنوان مطرح کرده اند که خیلی از فروشنده ها تلاش زیادی دارند و سعی می کنند به موفقیت برسند منتها یک سری نگرانی ها و استرس های موجود مانع از انجام اقدامات و فعالیت های آنها می شود که اگر این استرس ها و دلهره ها نبود به راحتی می توانستند عملکرد بالایی داشته باشند و ترتیبات نهادی را همسو بکنند.

ما این موارد را تحت عنوان استرس های شغلی در نظر گرفته ایم در دسته بندی این استرس ها به ۵ دسته استرس شغلی، استرس نقش، استرس خانواده، استرس صنعت و استرس جامعه رسیده ایم. که از بین آنها استرس صنعت مکرراً بیان شده است. استرس و نگرانی فروشنده از وصول مطالبات مشتریان، نگرانی از سیاست های مدیران و سرپرستان، محیط استرس زای شرکت، نگرانی از تغییر استراتژی های شرکت، نگرانی از عدم تحرک شرکت، نگرانی از سیستم حقوق، دستمزد و مزایا و نگرانی از اذیت های همکاران از جمله مواردی هستند که ما آنها در دسته استرس های شغلی یک فروشنده B2B در نظر گرفته ایم و مانع مهمی در عملکرد بالای وی است. استرس نقش فروشنده به

مصاحبه شونده ها مسائلی را در زمینه متغیر های اثرگذار بر عملکرد فروشنده مطرح کرده و به اهمیت آنها در ایجاد و دستیابی به نتایج فروش تأکید داشته اند. پس از تحلیل محتوای مصاحبه ها و کدگذاری آنها، در راستای پاسخ به سوال اول پژوهش مبنی بر شناسایی عوامل تعیین کننده ی عملکرد فروشنده B2B، ۱۳ عامل اصلی شناسایی شدند. در مرحله کدگذاری نظری برای دستیابی به مدل تحقیق از رویکرد چند لایه ای استفاده شد. این کار سبب نام گذاری سه سطح مختلف اکوسیستم خدمت شامل سطح خرد، میانی و کلان شد. بنابراین در راستای پاسخ به سوال دوم تحقیق مبنی بر محوه پیکره بندی این عوامل، در سطح خرد، ۶ مقوله، ۲۲ مفهوم و ۵۶ واقعه دسته بندی شدند. در سطح میانی، ۴ مقوله، ۱۳ مفهوم و ۴۴ واقعه دسته بندی شده و نهایتاً ۳ مقوله، ۶ مفهوم و ۳۰ واقعه در سطح کلان دسته بندی شدند. نتایج در قالب چارچوب مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است.

سطح خرد اشاره به ساختارهای نهادی مرتبط به فروش در اکوسیستم خدمت است که در برگیرنده فعالیت ها و کنشگران مرتبط به افراد، گروه ها و سازمان است. در این تحقیق متغیر های سطح خرد معطوف به ویژگی های فردی و شغلی فروشنده، استرس ها و نگرانی های فروشنده، عوامل همکاران وی و متغیر های سازمان فروش و عوامل موجود در سازمان هست.

عوامل فردی خاستگاه عملکرد فروشنده در سطح اکوسیستم فروش ویژگی ها و انگیزه خود فروشنده برای فعالیت در اکوسیستم و مبادله خدمت است. در این تحقیق مقوله عوامل فردی شامل مفاهیم توانایی و هوش فروشنده، متغیرهای روان شناختی و شخصیت و ویژگی های بیوگرافی فروشنده است. توانایی و هوش فروشنده به میزان هوش اجتماعی، هوش هیجانی، توانایی ذهنی و توانایی شناختی فروشنده اشاره دارد. متغیر های روان شناختی موارد

فروش در موفقیت فروشنده در سطح اکوسیستم نقش دارند. مفهوم هماهنگی بین وظیفه ای، هماهنگی متقابل بین بخش فروش با بخش های تولید، تحقیق و توسعه، توزیع و پخش و بخش مالی و حسابداری است.

عوامل سازمانی در سطح سازمانی، فرهنگ سازمانی، نوع استراتژی های شرکت، استراتژی های بازاریابی و شیوه رهبری سازمانی بایستی در راستای خلق مشترک ارزش و حمایت کننده فعالیت های نهادی فروشنده باشد تا فضا را برای فعالیت های وی باز کند و مشکلات در این راه برای وی ایجاد نکند. مفهوم فرهنگ سازمانی مبتنی بر فروش، از زیرمقوله های آداب و رسوم سازمانی، داستان های مبتنی بر فروش، اولویت سلامت و امنیت محصولات، اولویت توجه به مسائل زیست محیطی تشکیل شده است. مفهوم استراتژی های شرکت، واقعه های ورود به بازارهای جدید، ارائه محصولات جدید و ادغام ها و جذب های شرکت را در بر می گیرد. استراتژی های بازاریابی شرکت نیز شامل استراتژی های آمیخته بازاریابی و استراتژی های بخش بندی بازار شرکت است.

سطح میانی اشاره به ساختارهای نهادی مرتبط به فروش در اکوسیستم خدمت است که بین دو سطح خرد و کلان قرار دارد و ارتباط بین این دو را برقرار می کند. مقوله های ویژگی های صنعت، کنشگران و بازیگران فروش، رویکردهای بین کنشگران، ماهیت فروش در صنعت و جامعه برند در این سطح قرار دارند.

ویژگی های صنعت اگر صنعت رشد سالیانه خوبی داشته باشد در مقایسه با صنعتی که رشد پائینی دارد، نتایج و رفتارهای فروش فروشنده یکسان نخواهد بود و یا سطح بالای رقابت در بین رقبا دستیابی به نتایج مطلوب فروش را سخت تر خواهد کرد. مقوله ویژگی های صنعت از مفاهیم رشد صنعت، ورود و خروج صنعت و رقابت در صنعت تشکیل شده است.

عدم شفافیت بالای نقش فروشنده اشاره دارد و ابهام نقش فروشنده و تضاد نقش می شود، که در ادبیات عملکرد فروشنده نیز محققان از جمله موانع مهم در عملکرد بالای نقش فروشنده آن ها را معرفی کرده اند. زمانی که کار فروشنده با خانواده وی و اهداف آن تعارض دارد و یا فروشنده در زندگی شخصی خود مشکلات و تعارض های خانوادگی دارد ناخودآگاه تلاش های وی در شغلش به نتیجه دلخواه نمی رسد. ما این موارد را جزء استرس های خانواده فروشنده در نظر گرفته ایم. موانع بسیار مهمی که مصاحبه شونده ها بارها به اهمیت آن اشاره داشته اند و جزء موانع هم برشمرده اند. وجود جو فروش ناسالم در صنعت مواد غذایی، دلال ها و واسطه های سودجو در این میان و تغییر برنامه ها و استراتژی های کنشگران است که علیرغم تلاش های فروشنده برای فروش آسان و همسو کردن ترتیبات نهادی به نتیجه مطلوبی دست پیدا نمی کنند این مسائل را ما در زیرمقوله استرس صنعت لحاظ کرده ایم. نهایتاً استرس ها و نگرانی هایی که فروشنده ها از آینده جامعه، سطح کلان کشور و شرایط حاکم بر کشور دارند را جزء استرس های جامعه در نظر گرفته ایم. این استرس ها، عملکرد نهادی فروشنده ها را دچار سختی و مشکل می کنند فروشنده نمی تواند به راحتی و با خیال آسوده اقدامات همسو کردن نهادهای فروش را انجام دهد.

عوامل همکاران و مافوق مصاحبه شونده ها بارها متذکر شده اند حمایت همکاران، روابط مثبت در کار، همکاری و کار تیمی، اعتماد متقابل در کار، حمایت و ارتباطات مؤثر مافوق نقش تعیین کننده ای در نتایج فروش و عملکرد بالای فروشنده دارد.

عوامل سازمان فروش مقوله عوامل سازمان فروش، مفاهیم استراتژی های فروش، نحوه مدیریت عملکرد فروش، نوع اهداف فروش و هماهنگی های بین وظیفه ای فروش است. اتخاذ استراتژی های مناسب فروش، تدوین اهداف و آیتم های مناسب فروش و سیاست های مناسب مدیریت عملکرد و کنترل های فروش توسط مدیران فروش در سازمان

کنشگران و ذینفعان اصلی فروش در مصاحبه‌ها، مدیران فروش این نکته را بیان کرده‌اند که امروزه موفقیت فروش در گرو صرفاً عملکرد و فعالیت‌های فروشنده کارکردهای مختلف سازمان نیست بلکه شرایط و کنشگران متفاوتی در خارج از سازمان به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم روی فعالیت‌ها و عملکرد فروش سازمان اثر بسزا و قابل توجهی دارند و تعیین‌کننده اصلی به نتیجه رسیدن فعالیت‌های فروش و عملکرد فروش هستند و مجوعه به هم پیوسته ای از کنشگران فروش برای عملکرد بالای فروشنده الزامی است. بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت در سطح اکوسیستم فروش، فروشنده‌ها، افرادی هستند که نقش رسمی و حرفه ای فروش دارند اما کنشگران فروش، افراد، سازمان‌ها و ساختارهایی هستند که صرفنظر از نقش خود، کار فروش را انجام می‌دهند به عبارتی کنشگران فروش، فروشنده‌ها را نیز در بر می‌گیرند. به عبارتی در اکوسیستم فروش دو سمت داریم: سمت فروشنده و سمت کنشگران و سطوح مختلف اکوسیستم. در سمت اول فروشنده از طریق مبادله اطلاعات، انعطاف‌پذیری، انسجام و در حالت کلی موارد و مقوله‌هایی که در عملکرد نهادی فروشنده عنوان کردیم در مبادله خدمت در اکوسیستم فروش نقش دارد. در سمت کنشگران فروش به طرق دیگر در مبادله خدمت نقش دارند و بر فعالیت‌های فروشنده تاثیر می‌گذارند. در دیدگاه‌ها و تفکرات قبلی فروش، ارزش به وسیله فروشنده خلق می‌شد و به مشتریان ارائه می‌شد اما در دیدگاه اکوسیستم فروش، ارزش به صورت سیستمی و متقابل بوسیله فروشنده‌ها، مشتریان و سایر کنشگران فروش خلق می‌شود. در جمع‌بندی نظرات مدیران فروش به این نتیجه رسیدیم که در فروش محصولات صنعت مواد غذایی، بانک‌ها و مؤسسات مالی، بیمه و برنامه‌های بیمه، رسانه‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی، رقبا، تخریب-کننده‌ها، سازمان‌های همجوار و دولتی (وزارت بهداشت، امور دارائی و مالیات، سازمان صنعت و معدن، سازمان میادین، اداره استاندارد، اداره تعزیرات، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی)، اثرگذاران،

خبرگان صنعت، سازمان‌های خریدار و سایر ذینفعان، کنشگران اصلی فروش به حساب می‌آیند که هر کدام از آن‌ها با اقدامات و فعالیت‌های خود به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم در به نتیجه رسیدن فعالیت‌ها و اقدامات فروشنده و شرکت اثرگذار هستند. هرکدام از این کنشگران از طریق حفظ، تغییر و یا ایجاد جدید قوانین و مقررات، هنجارها و باورها، نگرش و یا فرهنگ به عبارتی نهادها، قوانین مشترک زمینه‌ای را فراهم کرده و در به نتیجه رسیدن فعالیت‌های فروش، فروشنده نقش مهم ایفا می‌کنند. حال اگر این فعالیت‌ها و تصمیمات، ترتیبات نهادی را در کل صنعت و برای همه کنشگران همسو بکند که روابط و مبادلات به راحتی انجام بگیرد، فعالیت‌ها و اقدامات فروشنده نیز به نتایج خوبی خواهد رسید در غیر این صورت روابط و مبادلات با پیچیدگی همراه خواهد شد و علیرغم تلاش‌های مناسب فروشنده و شرکت نتایج فروش مطلوبی نخواهند داشت ما این موارد را تحت عنوان کنشگران فروش در نظر گرفته‌ایم.

رویکرد های کنشگران فروش مورد دیگری که مصاحبه‌شونده‌ها در این زمینه تاکنون داشته‌اند رویکردهای هر کدام از این کنشگران هست که با چه رویکردی اقدامات و تصمیمات را انجام می‌دهند: رویکرد مبادله ای و یا رویکرد رابطه‌ای. آن‌ها معتقدند زمانی که کنشگرانی به روابط بلندمدت بین همدیگر توجه داشته باشند در آن صورت همه فعالان اقتصادی در صنعت برد خواهند داشت و نهایتاً فعالیت‌های مناسب هر فروشنده و شرکت‌ها به نتیجه مورد دلخواه خواهند رسید، اما زمانی که رویکردها کوتاه‌مدت و مبتنی بر برد-باخت باشد در آن صورت یک‌سری از کنشگران در کوتاه‌مدت منتفع خواهند شد و برخی دیگر متضرر که این در بلند مدت فروش صنعت را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

روش فروش در صنعت برخی از مشارکت‌کننده‌ها هم معتقدند ماهیت فعالیت‌های فروشنده و به نتیجه رسیدن فعالیت‌های آن‌ها در فروش سنتی، فروش دیجیتالی و الکترونیکی با هم متفاوت

متغیرهای اجتماعی و جامعه‌شناختی نگرش عمومی مردم نسبت به محصولات مواد غذایی و سلامت آن، سطح تنوع طلبی مردم و میزان آگاهی مردم، مفاهیم مربوط به این مقوله هستند.

متغیرهای فرهنگی بستر ساز فعالیت های و نتایج فروشنده هستند که موارد مربوط به آداب و رسوم و قومیت را دربر می گیرند.

متغیرهای اقتصادی میزان قدرت خرید مردم، الگوهای مصرفی مردم، بحران های اقتصادی و تورم را شامل می شود.

متغیر های سیاسی و قانونی تصمیمات دولت، بی ثباتی سیاسی، میزان نظارت دولت، حمایت و پشتیبانی دولت و قانون گذاران را در بر می گیرد.

متغیر های تکنولوژی موارد مربوط به زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی کشور و فناوری های جدید موجود در کشور از جمله متغیرهای بسترساز برای فعالیت‌ها و نتایج فروش است.

۶ نتیجه گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر با توجه به اهمیت موضوع عملکرد فروشنده های B2B و مطرح شدن دیدگاه اکوسیستم خدمت در فروش و با عنایت به فقدان انجام مطالعات دانشگاهی در خصوص مدل عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده با دیدگاه اکوسیستم خدمت، صورت گرفته است و تلاش دارد در سطح اکوسیستم خدمت، خلا موجود در مدل های عملکرد فروشنده که همانا نگاه خرد، تک بعدی و تمرکز صرف روی خریدار-فروشنده و ناتوانی در توجه به کنشگران مختلف و عوامل سطوح خرد، میانی و کلان است، را رفع نماید. در این تحقیق با استفاده از تئوری داده بنیاد کلاسیک، عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده در سه زیراکوسیستم سطح خرد، میانی و کلان، ۱۳ مقوله اصلی شامل عوامل فردی، شغلی، همکاران، سازمان، فروش، سازمان، استرس های فروشنده، ویژگی های صنعت، روش های فروش صنعت، کنشگران فروش، رویکردهای بین

هستند. در فروش سنتی یک‌سری متغیرهایی مهم هستند و فروشنده باید آن موارد را مدنظر قرار دهد مانند ارتباطات رودرو و ارائه‌های فروش تا بتواند به فروش بالایی دست پیدا بکند. اما زمانی که از طریق رسانه‌های اجتماعی، اینترنت و یا اپلیکشن‌ها می‌فروشد نوع و شکل ارتباطات و فعالیت‌هایش کاملاً متفاوت خواهد بود و مجبور هست برای فروش بالا دانش‌های جدیدی کسب کند و یاد بگیرد. **جوامع برند در صنعت** مجموعه ای ساختاریافته از روابط اجتماعی میان طرفداران یک برند است. شرکت‌ها از طریق مدیریت و سازماندهی جوامع برند تعاملات اجتماعی بین مشتریان خود را تسهیل می کند و از این طریق نهادهای مختلفی را در بین مشتریان خود ایجاد، تغییر و یا حذف می کنند. این فعالیت های شرکت‌ها یک ابزار قدرتمند بازاریابی است که ارتباطات جمعی مشتریان برند را مدیریت می کنند. وجود جوامع برند های مختلف در صنعت در فعالیت های فروشنده، موفقیت و یا عدم موفقیت وی تاثیر گذار خواهد بود.

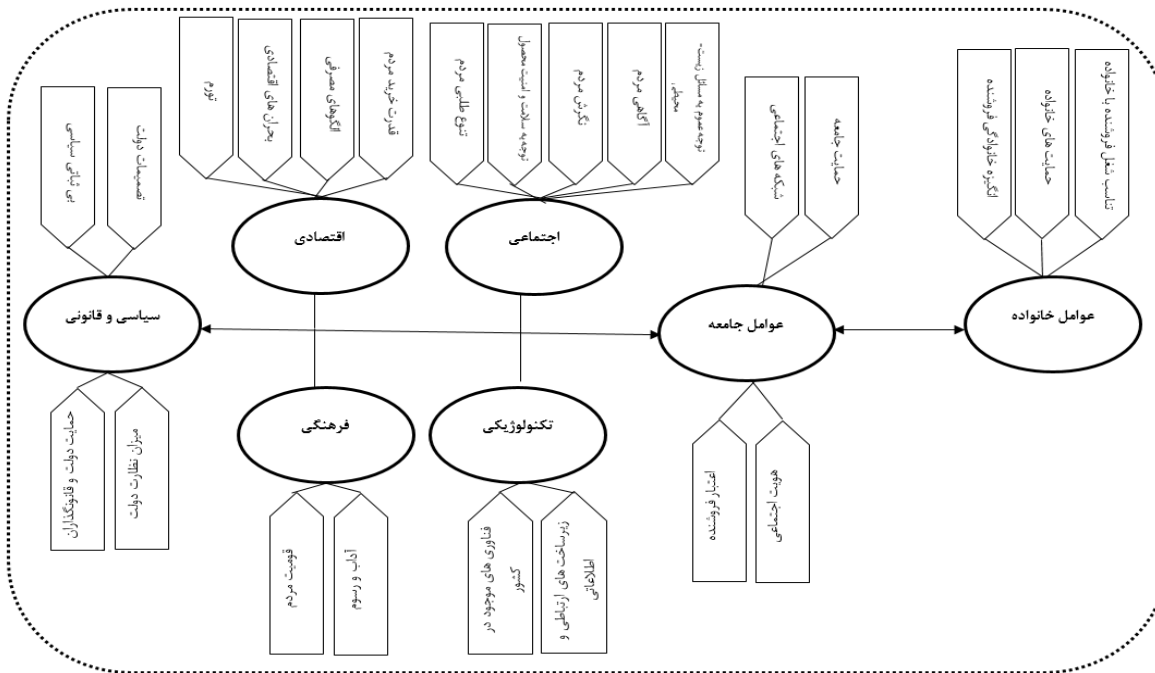
سطح کلان این سطح، نهادها و ساختارهای جامعه را مد نظر قرار می دهد. در تجزیه و تحلیل سطح کلان، مقوله های متغیر های کلان، عوامل جامعه و عوامل خانواده را شامل می شود که متغیر های کلان، متغیر های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی و تکنولوژیکی را شامل می شود.

عوامل جامعه، حمایت بالای جامعه از فروشنده، شبکه‌های اجتماعی فروشنده در جامعه، هویت اجتماعی بالای فروشنده و اعتبار و خوش‌نامی فروشنده در اجتماع در موفقیت وی بسیار اثرگذار است. زمانی که فروشنده از اعتبار، هویت و حمایت پائینی در جامعه و اجتماع برخوردار است راه بسیار دشواری در رسیدن به موفقیت‌های فروش خواهد داشت.

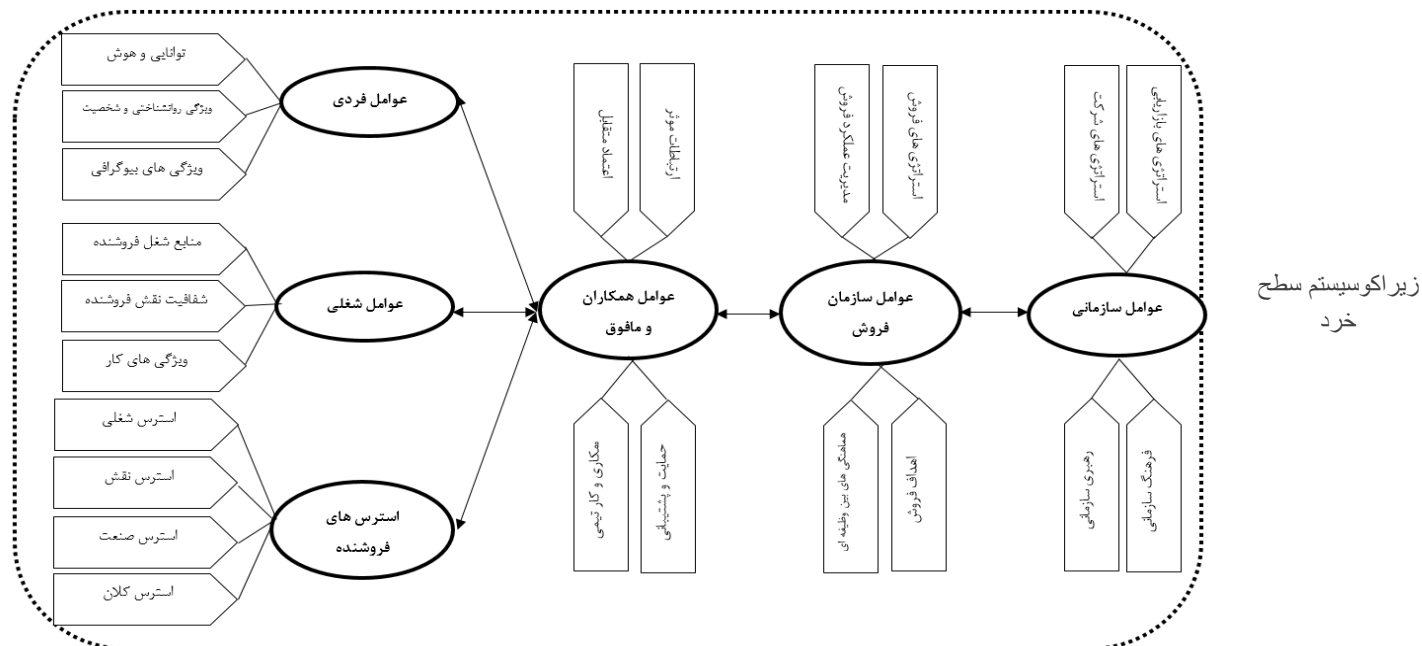
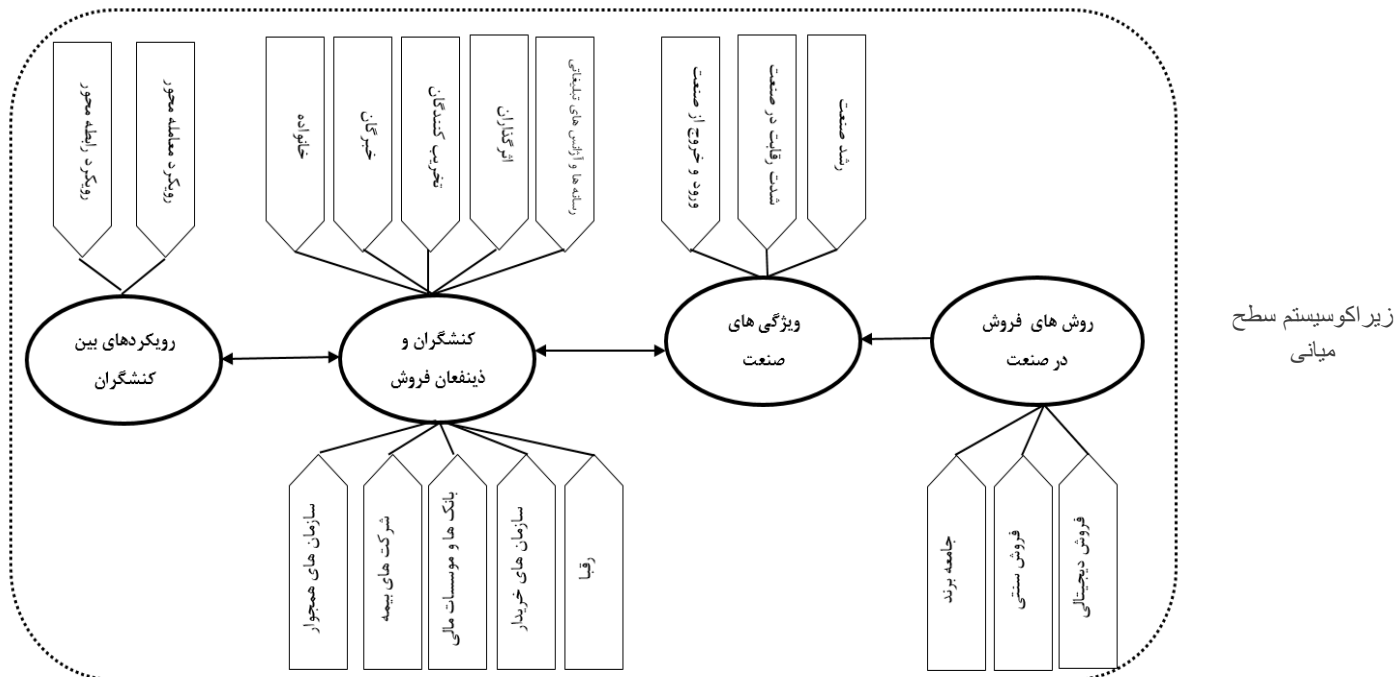
عوامل خانواده تناسب شغل فروشنده با خانواده، حمایت‌های آن‌ها و انگیزه خانوادگی بالا برای انجام کار، نقش بسیار مؤثری در موفقیت فروشنده دارد.

زولتنیر و وایتز، ۲۰۰۵؛ زولتنیر و همکاران، ایستروباکا و ساکجاری، ۲۰۱۱؛ اهیرن، لام، هایاتی و کراوس، ۲۰۱۳؛ کرون، بالدوف، لایت و گروسینباچیر، ۲۰۱۴) و سطح بین بخشی و بین سازمانی (کلارو و کارلا، ۲۰۱۸؛ پلوفی، ۲۰۱۸) مشخص کرده اند. نقطه تمایز مدل عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده در سطح اکوسیستم خدمت (مدل تحقیق حاضر) این است که علاوه بر این عوامل سطح خرد، عوامل دو سطح دیگر اکوسیستم خدمت یعنی سطح میانی و سطح کلان را شناسایی و چگونگی تاثیر این عوامل بر عملکرد فروشنده را تبیین می کند.

کنشگران، متغیرهای کلان، عوامل جامعه و عوامل خانواده شناسایی و دسته بندی شدند. مدل عملکرد فروشنده B2B بر اساس دیدگاه اکوسیستم خدمت، مدل منطبق بر الگوهای موجود در ادبیات عملکرد فروشنده می باشد. مدل های موجود در ادبیات عملکرد فروشنده B2B، عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده را در سطح فروشنده (والکر، چارچیل و فورد، ۱۹۷۹؛ چارچیل، فورد، هارتلی و والکر، ۱۹۸۵؛ براون و پیترسون، ۱۹۹۳؛ ویربک، دایتز و ویروال، ۲۰۱۱)، سطح سازمان (راس، مک نایلی و کومیر، ۱۹۹۶؛ بالدوف، کراوینز، پیرسی، ۲۰۰۱؛ جونز، براون،



زیراکوسیستم سطح کلان



درگیری شغلی، خلاقیت، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه کاری، تحصیلات مرتبط با شغل، سن، جنسیت و قومیت فروشنده، عوامل شغلی شامل منابع عمومی شغل فروشنده، ویژگی‌های کار و میزان

این تحقیق نشان داد، عوامل فردی خود فروشنده شامل میزان هوش اجتماعی، میزان هوش هیجانی، توانایی ذهنی بالای فروشنده، توانایی شناختی، انگیزه فروشنده، تنوع مهارتی فروشنده، میزان

پرداخته اند (ویربیک، دایتز و ویروال، ۲۰۱۱). نتایج تحقیق ما نشان داد که فروشنده‌های B2B تلاش زیادی دارند و سعی می‌کنند به موفقیت برسند منتها یک سری نگرانی‌ها و استرس‌های موجود مانع از انجام اقدامات و فعالیت‌های آن‌ها می‌شود که اگر این استرس‌ها و دلهره‌ها نبود به راحتی می‌توانستند عملکرد بالایی داشته باشند و ترتیبات نهادی را همسو بکنند. ما این موارد را تحت عنوان استرس-های فروشنده در نظر گرفته‌ایم. در دسته‌بندی این استرس‌ها به ۵ دسته استرس شغلی، استرس نقش، استرس خانواده، استرس صنعت و استرس جامعه رسیده‌ایم. این استرس‌ها، عملکرد نهادی فروشنده‌ها را دچار سختی و مشکل می‌کنند فروشنده نمی‌تواند به راحتی و با خیال آسوده اقدامات همسو کردن نهادهای فروش را انجام دهد.

همچنین این تحقیق نشان داد، **ویژگی‌های صنعت** در برگیرنده رشد بالای صنعت، سهولت ورود و خروج از صنعت و شدت رقابت در صنعت، اقدامات و تصمیمات **کنشگران و بازیگران فروش** شامل بانک‌ها و مؤسسات مالی، بیمه و برنامه‌های بیمه، رسانه‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی، رقبا، تخریب-کننده‌ها، سازمان‌های همجوار و دولتی (وزارت بهداشت، امور دارائی و مالیات، سازمان صنعت و معدن، سازمان میادین، اداره استاندارد، اداره تعزیرات، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی)، اثرگذاران، خبرگان صنعت، سازمان‌های خریدار و سایر ذینفعان، **رویکرد های کنشگران فروش** شامل رویکرد مبادله‌ای یا رویکرد رابطه‌ای بین آن‌ها **روش های فروش در صنعت** شامل فروش سنتی، فروش دیجیتالی و الکترونیکی و جوامع برند در سطح میانی نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد بالای فروشنده‌ها دارند. در تحقیقات پیشین علاوه بر عوامل و متغیرهای سطح خرد سازمان، به متغیرهای محیطی و موقعیتی سازمان (اسچویسکر، ۲۰۰۳؛ جونز، براون، زولتتیر و وایتز، ۲۰۰۵؛ زولتتیر، سینها و رومیر، ۲۰۰۸؛ ایوانز، مک فارلند، وایتز و جالیمو، ۲۰۱۲) و فعالیت‌های بین سازمانی در صنعت (کلارو و کارلا، ۲۰۱۸؛

شفافیت نقش فروشنده در شرکت، **استرس های فروشنده** شامل نگرانی از وصول مطالبات مشتریان، نگرانی از سیاست‌های مدیران و سرپرستان، محیط استرس‌زای شرکت، نگرانی از تغییر استراتژی‌های شرکت، نگرانی از عدم تحرک شرکت، نگرانی از پرداخت و نابرابری در سیستم حقوق، دستمزد و مزایا، اذیت‌های همکاران، ابهام بالای نقش، تضاد بالای نقش فروشنده، وجود جو ناسالم فروش در صنعت، دلال‌ها و واسطه‌گرهای سودجو، تغییر ناگهانی برنامه‌ها و استراتژی‌های کنشگران، تعارض کار با خانواده، مشکلات و تعارض‌های خانوادگی فروشنده و استرس‌های جامعه، **عوامل همکاران** شامل، حمایت همکاران، روابط مثبت در کار، همکاری و کار تیمی، اعتماد متقابل در کار، حمایت و ارتباطات مؤثر مافوق، **عوامل سازمان فروش** شامل لاتخاذ استراتژی‌های مناسب فروش، تدوین اهداف و آیت‌های مناسب فروش، سیاست‌های مناسب مدیریت عملکرد و کنترل‌های فروش توسط مدیران فروش و هماهنگی‌های متقابل بخش فروش با سایر بخش‌های سازمان مانند بخش تولید، بخش تحقیق و توسعه، بخش توزیع و پخش و بخش مالی و حسابداری، **عوامل سازمانی** شامل فرهنگ سازمانی مبتنی بر فروش، نوع استراتژی‌های شرکت، استراتژی‌های بازاریابی و شیوه رهبری سازمانی نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد بالای فروشنده در سطح خرد اکوسیستم خدمت دارند. از بین عوامل شناسایی شده در سطح خرد، عوامل فردی، شغلی، همکاران، سازمان فروش و عوامل سازمانی در تحقیقات پیشین اشاره شده است (والکر، چارچیل و فورد، ۱۹۷۹؛ چارچیل، فورد، هارتلی و والکر، ۱۹۸۵؛ براون و پیترسون، ۱۹۹۳؛ ویربیک، دایتز و ویروال، ۲۰۱۱؛ راس، مک نایلی و کومیر، ۱۹۹۶؛ بالدوف، کراوینز، پیرسی، ۲۰۰۱؛ جونز، براون، زولتتیر و وایتز، ۲۰۰۵؛ زولتتیر و همکاران، ایستروباکا و ساکجاروی، ۲۰۱۱؛ اهیرن، لام، هایاتی و کراوس، ۲۰۱۳؛ کرون، بالدوف، لایت و گروسینباچیر، ۲۰۱۴) منتها عامل استرس‌های فروشنده در ادبیات اشاره نشده است و تحقیقات صرفاً به بررسی تضاد نقش فروشنده

کشور، در سطح کلان اکوسیستم خدمت نقش تعیین کننده ای در عملکرد فروشنده های B2B دارند. در ادبیات عملکرد فروشنده های B2B مطالعات در بررسی عوامل، محیط خارجی سازمان ها شامل: شرایط تقاضا، دسترسی به مواد اولیه، نرخ اشتغال، سطح تکنولوژی و اخلاقیات و قوانین (اسچویسکر، ۲۰۰۳؛ جونز، براون، زولنتیر و وایتز، ۲۰۰۵؛ زولنتیر، سینها و رومیر، ۲۰۰۸؛ ایوانز، مک فارلند، وایتز و جالیمو، ۲۰۱۲) را جزء عوامل موثر برشمرده اند و عوامل جامعه، وضعیت اجتماعی و وضعیت جامعه شناختی، وضعیت فرهنگی و وضعیت سیاسی را شناسائی نکرده اند. در این تحقیق با توجه به رویکرد اکوسیستم خدمت عوامل سطح کلان عمیق تر بررسی و شناسایی شده است. این سطح، نهادها و ساختارهای جامعه که بر عملکرد فروشنده تاثیر دارند را مد نظر قرار می دهد و نگاهی جامع و کلی به فروش دارد.

براساس مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش می توان بیان کرد ارتقاء عملکرد فروشنده های B2B در گرو توجه همزمان به عواملی در سه سطح خرد، میانی و کلان اکوسیستم خدمت است. عوامل سطح خرد عواملی هستند که باید به طور مستقیم مورد توجه مدیران فروش و مدیران ارشد سازمان ها قرار بگیرند تا با تحلیل نقاط قوت و ضعف موجود در این سطح درصد مرتفع ساختن آن ها برآیند. عوامل شناسایی شده در سطوح میانی و کلان عمدتاً خارج از کنترل سازمان ها بوده از این رونقش سیاستگذاران و دولت پررنگ تر است. در این راستا پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می شود.

- لزوم توجه مدیران فروش سازمان ها
برگزاری دوره های آموزشی مختلف به
فروشنده ها در زمینه چگونگی برقراری
ارتباط با کنشگران مختلف فروش در سطح
اکوسیستم

پلوفی (۲۰۱۸) در صنعت اشاره شده است. عوامل ویژگی های صنعت، کنشگران فروش، رویکردهای کنشگران و روش های فروش در صنعت، عواملی هستند که در صنعت مواد غذایی کشور براساس دیدگاه اکوسیستم خدمت استخراج شده است. دیدگاه اکوسیستم خدمت نگاه جدیدی به عملکرد فروشنده ارائه می کند که در آن مجموعه ای از کنشگران فروش با تلاش برای ایجاد، تغییر و ثبات نهاد ها، خلق مشترک ارزش و مبادله خدمت بین کنشگران را تسهیل می کنند. دیدگاه اکوسیستم خدمت دامنه فعالیت های فروش و تعداد کنشگران درگیر در فروش را افزایش می دهد و در فروش صرفاً عوامل سطح خرد را دخیل نمی داند بلکه معتقد است ساختارهای نهادی مرتبط به فروش در سطوح میانی نقش بسزایی در عملکرد فروشنده دارد. در این تحقیق عوامل سطح میانی موثر بر عملکرد فروشنده های B2B در صنعت مواد غذایی شناسایی شده است.

همچنین عوامل جامعه شامل حمایت بالای جامعه از فروشنده، شبکه های اجتماعی فروشنده در جامعه، هویت اجتماعی بالای فروشنده، اعتبار و خوش نامی فروشنده در اجتماع، عوامل خانواده شامل تناسب شغل فروشنده با خانواده، حمایت و پشتیبانی خانواده و انگیزه خانوادگی بالا برای انجام کار، وضعیت اجتماعی و جامعه شناختی مردم شامل نگرش عمومی مردم نسبت به سلامت و امنیت محصولات مواد غذایی، نگرش عمومی مردم به مسائل زیست محیطی، سطح تنوع طلبی مردم و میزان آگاهی مردم، وضعیت فرهنگی شامل آداب و رسوم و قومیت، وضعیت اقتصادی شامل میزان قدرت خرید مردم، الگوهای مصرفی مردم، بحران های اقتصادی، تورم و نوسانات نرخ ارز وضعیت سیاسی و قانونی شامل تصمیمات و سیاست های دولت، بی ثباتی سیاسی، میزان نظارت دولت، حمایت و پشتیبانی دولت و قانون گذاران، وضعیت تکنولوژیکی شامل زیرساختارهای ارتباطی و اطلاعاتی کشور و فناوری های جدید موجود در

اثرگذاری آن‌ها در صنایع مختلف بررسی و با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. تحقیق حاضر عوامل تعیین کننده عملکرد فروشنده های B2B را شناسایی کرده، پیشنهاد می شود این عوامل برای فروشنده های B2C نیز شناسایی شده و با نتایج این پژوهش مقایسه شوند. همچنین پیشنهاد می شود نقش هر کدام از کنشگران اقتصادی و اجتماعی فروش به صورت مجزا بررسی شده چگونگی تاثیر گذاری آن‌ها بر عملکرد فروشنده های B2B مطالعه شود. پیشنهاد می شود پژوهش حاضر در ارتباط با فروشنده های B2B صنایع خدماتی مختلف انجام شده و نتایج آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.

محدودیت های پژوهش

از جمله محدودیت های تحقیق این است که در این پژوهش به مصاحبه با خبرگان اولویت داده شده است و از اسناد و مدارک شرکت ها و سیستم ارزیابی عملکرد فروشنده های آن‌ها در یک فرایند طولانی و بلند مدت استفاده نشده است. همچنین داده های تحقیق در زمان تحریم اقتصادی ایران گردآوری شد. با توجه به این که این تحریم ها بر وضعیت اقتصادی تمامی صنعت ها از جمله صنعت مواد غذایی تاثیر گذار بود، پاسخ دهنده ها، هنگام مصاحبه با شرایط اقتصادی حاضر صحبت می کردند. هرچند محقق تلاش در برگرداندن ذهن مصاحبه شونده ها به تصویرسازی شرایط عادی گذشته در صنعت و صحبت از مدل های عملکرد فروشنده در وضعیت عادی داشت منتها مصاحبه شونده ها تحت تاثیر این شرایط به سوالات پاسخ می دادند.

- تاکید مدیران فروش بر تدوین استراتژی های فروش و مدیریت عملکرد فروش بر مبنای تحلیل و درک عوامل مختلف مطرح در سطح خرد، میانی و کلان
 - توجه مدیران سازمان ها و مدیران فروش به استرس های فروشنده و اتخاذ سیاست هایی برای کاهش و از بین بردن استرس های فروشنده ها.
 - لزوم توجه توأم سازمان ها به عوامل فردی، شغلی، سازمانی، همکاران، صنعت و بستر کلان در ارزیابی عملکرد فروشنده های B2B.
 - لزوم توجه سرمداران صنعت مواد غذایی به حذف جو ناسالم فروش در صنعت و همچنین حذف دلال ها و واسطه گره های سودجو.
 - لزوم اتخاذ تدابیری توسط سیاستگذاران صنعت مواد غذایی برای افزایش رشد صنعت.
 - توجه به اهمیت ایجاد زیرساخت های مناسب عملکرد فروشنده جهت ایجاد ارزش در سطح اکوسیستم خدمت.
- از جمله پیشنهادها برای تحقیقات آتی، مطالعه های کمی و انجام پیمایش هایی در بین فروشنده های شرکت های صنعت مواد غذایی برای اولویت بندی و میزان تاثیر هر کدام از عوامل شناسایی شده در این پژوهش است. همچنین پیشنهاد می شود، عوامل شناسایی شده در این پژوهش و نحوه

منابع

- دهدشتی، زهره؛ پورحسینی، امیر حسین (۱۳۹۲) ارائه الگوی تاثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۶۱-۸۴.
- راضی، نسرین؛ مشبکی، اصغر؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ کردنائیچ، اسداله (۱۳۹۹) هم‌گرایی در رویکردهای چندبعدی بین بخشی و بین سازمانی در پژوهش‌های ارزیابی عملکرد: مرور نظام‌مند ادبیات B2B فروش، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۲۸۵-۳۱۴.
- شیرخدایی، میثم؛ مدهوشی، مهرداد؛ حاتمی، کیوان (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین مهارت‌های فروش و عملکرد کارکنان فروش با نقش میانجی‌گری رضایت شغلی، فصلنامه چشم انداز مدیریت، شماره ۱۲، صص ۱۴۹-۱۶۹.
- عزیزی، شهریار؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ روستا، احمد (۱۳۹۱) الگوی دو سطحی عوامل تعیین کننده عملکرد نیروی فروش، فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۹، صص ۶۱-۸۰.
- عزیزی، شهریار؛ خراسانی، ویدا (۱۳۹۳) تاثیر مهارت‌های فروش بر عملکرد فروش کاربران باجه بانک، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، سال چهارم، شماره ۴، صص ۴۳-۵۶.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۷) نقش میانجی تفاخر سازمانی در نقش برند کارفرمایی بر عملکرد فروش، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۰، شماره ۲، صص ۳۹۹-۴۲۰.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلام حسین (۱۳۹۵) نقش توانمندسازی روانشناختی در ارتقاء عملکرد فروش فروشندگان شرکت‌های پخش (مطالعه موردی: شرکت به پخش)، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۸، شماره ۳، صص ۶۳۷-۶۵۸.
- فیاضی، مرجان؛ مدرس نیا، سید محمد (۱۳۹۶) تدوین معیارهای اخلاقی-رفتاری نیروهای بازاریابی و فروش: شرکت پخش قاسم ایران، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، سال هفتم، شماره ۳، صص ۱۲۵-۱۴۰.
- قاضی زاده، مصطفی؛ بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ روشن قیاسی، رقیه (۱۳۹۴) ارتباط توزیع قدرت میان نیروهای بازاریابی و فروش با عملکرد تجاری، فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۱، صص ۱۰۵-۱۲۲.
- ملک اخلاق، اسماعیل؛ پورعیسی، آرمان؛ نبی زاده، سید علی (۱۳۹۵) ارزیابی عملکرد نیروی فروش بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شمار ۲۶، صص ۲۵-۳۴.

- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41.
- Agnihotri, R. & Krush, M.T. (2015). Salesperson empathy, ethical behaviors, and sales performance: the moderating role of trust in one's manager. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 164-174.
- Ahearne, M., Lam, S., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). Intrafunctional competitive intelligence and sales performance: a social network perspective. 77(5), 37-56.
- Anaza, N. A., Inyang, A.E., Saavedra, J.L. (2018). Empathy and affect in B2B salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (1), 29-41.
- Anderson, E., & Oliver, R.L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Anglin, K. A., Stolman, J. J., & Gentry, J. W. (1990). The congruence of manager perception of salesperson performance and knowledge-based measures of adaptive selling. *Journal of personal selling & sales management*, 10(4), 81-90.
- Asgari, N. (2018). Studying the Intermediating Role of Organizational Pride in the Effect of Employer Branding of Distributor Corporations on the Sellers' Performance (Studied Case: Behpakhsh Corporation). *Journal of Business Management*, 10(2), 399 - 420. (in Persian)
- Askari, Nasser; Nikokar, Gholam Hossein (2016) The Role of Psychological Empowerment in Improving the Sales Performance of Vendors of Broadcasting Companies (Case Study: Company to Broadcasting), *Journal of Business Management*, Volume 8, Number 3, pp. 637-658. (in Persian)
- Azizi, Shahriar; Khodadad Hosseini, Seyed Hamid; Roustaa, Ahmad (2012) Two-level model of factors determining sales force performance, *Journal of Business Management*, No. 9, pp. 61-80. (in Persian)
- Azizi, Shahriar; Khorasani, Vida (2014) The effect of sales skills on the sales performance of bank counter users, *Journal of Modern Marketing Research*, Fourth Year, No. 4, pp. 43-56. (in Persian)
- Badovick, G. J., Hadaway, F. J., & Kaminski, P. F. (1992). Attributions and emotions: The effects on salesperson motivation after successful vs. unsuccessful quota performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(3), 1-11.
- Baldauf, A., Cravens, D.W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1367-1388.
- Baldauf, A., Cravens, D.W. & Piercy, N.F. (2001). Examining Business

- Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109-122.
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., & Barksdale, H. Jr, (2000). Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), 141-153.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 48(3), 587-605.
- Brown, S.P. & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63-78.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T., & Licata, J.W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Bolander, Willy Cinthia B. Saturnino, Douglas E. Hughes, and Gerald R. Ferris (2015) Social Networks Within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 79(6), 1-16.
- Chakrabarty, S., Oubre, D. T., & Brown, G. (2008). The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 447-454.
- Cannon, J.P. and Homburg, C. (2001) 'Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs', *Journal of Marketing* 65 (January): 29-43.
- Claro, Danny P. & Carla Ramos (2018) Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 33-50
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research*, 22(2), 103-118.
- Constantin, James A. and Robert F. Lusch (1994), *Understanding Resource Management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W., & Young, C.E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57, 47-59.
- Cron, W. L., Baldauf, A., Leigh, T. W., & Grossenbacher, S. (2014). The strategic role of the sales force: Perceptions of senior sales executives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 471-489.
- Cross, M.E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E., Bellenger, D.N. (2007). Customer orientation and salesperson

- performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821-835.
- Deeter-Schmelz, D. R., Lauer, T. P., & Rudd, J. M. (2019). Understanding cross-cultural sales manager-salesperson relationships in the Asia-Pacific Rim region: a grounded theory approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(4), 334-351.
- Dehdashti, Zohreh; Pourhosseini, Amir Hossein (2013) Presenting the Model of the Impact of Sales and Marketing Strategy on Sales Performance, *Journal of Business Management*, Volume 5, Number 1, pp. 61-84.(in Persian)
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dubinsky, A. J., & Hartley, S. W. (1986). A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(1), 36-46.
- Dixon, Andrea L., and John F. Tanner (2012), Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 9-14.
- Evans, Kenneth R., Richard G. McFarland, Bart Dietz & Fernando Jaramillo (2012) Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Under Researched Topic Areas, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:1, 89-105.
- Fayazi, Marjan; Modares Nia, Seyed Mohammad (2017) Development of ethical-behavioral criteria of marketing and sales forces: Ghasem Iran Broadcasting Company, *Journal of modern Marketing Research*, Year 7, No. 3, pp. 125-140. (in Persian)
- Friedman, Walter A. (2005), *Birth of a Salesman*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Theoretical sampling*. In *Sociological methods* (pp. 105-114). Routledge.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum: Qualitative sozialforschung/ Forum: qualitative social research*, 5,2.
- Glaser, B. (2005). *The grounded theory perspective III: Theoretical coding*, Sociology Press. Mill Valley, CA.
- Ghazizadeh, Mustafa; Biginia, Abdul Reza; Roshan Ghiyasi, Roghayeh (2015) The Relationship between Power Distribution between Marketing and Sales Forces and Business Performance, *Business Management*, No. 21, pp. 105-122. (in Persian)
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. J. J. o. M. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of marketing*, 82(2), 1-18.
- Holton, J. A. (2008). Grounded theory as a general research methodology. *The grounded theory review*, 7(2), 67-93.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25

- years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Johlke, M.C. (2006), Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 311-319.
- Jones, Eli, Steven P. Brown, Andris A. Zoltners & Barton A. Weitz (2005) The Changing Environment of Selling and Sales Management, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25:2, 105-111.
- Johnson, J. S., & Matthes, J. M. (2018). Sales-to-Marketing Job Transitions. *Journal of Marketing*, 82(4), 32-48.
- Johnson, Jeff S., and Ravipreet S. Sohi (2016), "Understanding and Resolving Major Contractual Breaches in Buyer-Seller Relationships: A Grounded Theory Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (2), 185-205.
- Johnson, Jeff S. 2015. "Qualitative Sales Research: An Exposition of Grounded Theory." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 35 (3):262-73.
- Kleinaltenkamp, M., Corsaro, D., & Sebastiani, R. (2018). The role of proto-institutions within the change of service ecosystems. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Kumar, V., J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (2013), "Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value," *Journal of Marketing*, 77 (1), 68-86.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of management inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lawrence, Thomas B., Bernard Leca, and Tammar B. Zilber. "Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues." *Organization Studies* 34.8 (2013): 1023-1033.
- Lussier, B., & Hall, Z. R. (2018). Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. *Industrial Marketing Management*, 69, 209-220.
- Levy, M., & Sharma, A. (1994). Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research*, 31(1), 39-47.
- Lopez, T. B., Carr, J., Gregory, B. T., & Dwyer, S. (2005). The influence of psychological climate on the salesperson customer orientation-salesperson performance relationship. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 59-71.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62(3), 87-98.
- Maglajlic, S., Vida, K-I, Obadia, C, Plank,R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7),877-888.
- Malek, S.L. Sarin, S. & Jaworski, B.J (2018) Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38:1, 30-55.

- Malek Akhlaq, Ismail; Poureisi, Arman; Nabizadeh, Seyed Ali (2016) Evaluation of sales force performance based on key performance indicators with data envelopment analysis (DEA) *Journal of Development and Transformation Management*, No. 26, pp. 25-34. (in Persian)
- Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S., & Sahaym, A. (2014). Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 136-145.
- Nowlin, E. L., Walker, D., & Anaza, N. A. (2018). How does salesperson connectedness impact performance? It depends upon the level of internal volatility. *Industrial Marketing Management*, 68, 106-113.
- 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.
- Oschrin, E. (1918) Vocational tests for retail saleswomen, *Journal of Applied Psychology*, 2,148-55.
- Piercy, N.F. Cravens, D.W, Morgan, N.A (1998). Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 79-100.
- Plouffe Christopher R (2018) Is it navigation, networking, coordination ... or what? A multidisciplinary review of influences on the intra-organizational dimension of the sales role and performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38:2, 241-264.
- Plank, R.E. and Dempsey, W.A. (1980), A framework for personal selling to organizations, *Industrial Marketing Management*, 9, 243-249.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*.Vol. 42 No. 2, pp. 263-289.
- Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N., & Ogilvie, J. (2014). Salespeople as knowledge brokers: A review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 245-259.
- Razi, N., Moshabaki, A., Khodadad Hoseini, S.H., & Kordnaeij, A. (2020). Convergence in Multidimensional, Interdisciplinary, and Inter-Organizational Approaches in B2B Sales Performance Evaluation Research: Systematic Literature Review. *Journal of Business Management*, 12(2), 285-314. (in Persian)
- Rich, G. A., Bommer, W. H., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41-52.
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1998). *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. Pennsylvania, NY: McGraw-Hill.

- Ramendra, Gopal, S. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (7), 554-564.
- Russ, F. A., McNeilly, K. M., & Comer, J. M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1-15.
- Schwepker Jr., C.H. (2003). An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (4/5).
- Shappier, H. R. V. (2018). Sales control and performance: Moderating effects of salesperson and supervisor characteristics. *The Marketing Review*, 18(1), 55-69.
- Silver S, Lawrence S., Dwyer S, and Alford B (2006). Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(1), 27-38.
- Scott, Richard W. (2013), *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sihag, V., & Rijdsdijk, S. A. (2019). Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension. *Journal of Management Studies*, 56(1), 91-133.
- Shirkhodai, Meysam; Madhushi, Mehrdad; Hatami, Keyvan (2012) A Study of the Relationship between Sales Skills and Sales Employees' Performance with the Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of business management*, No. 12, pp. 149-169.(in Persian)
- Storbacka, K., Polsa, P., & Sääksjärvi, M. (2011). Management practices in solution sales—A multilevel and cross-functional framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 35-54.
- Sujan, H., Weitz, B. & Kumar, B. (1994), Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., & Chin, W. W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 101-112.
- 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, 12-21.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic in Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

- Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72.
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch (2016), "Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service Dominant Logic," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 5-23.
- Vargo, Stephen L., et al. "A systems perspective on markets-Toward a research agenda." *Journal of business research* 79 (2017): 260-268.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Walker Jr, O., Churchill Jr, G., & Ford, N. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of marketing* 14(2), 156-168.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. and Ford, N.M. (1979), "Where do we go from here? Some Selected issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce", in Albaum, G. and Churchill, G.A. (Eds), *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, University of Oregon, Eugene, OR, pp. 10-75.
- White, Catherine J. (2018). *Customer Perspectives on Sales Strategies: A Relational Approach*. LSU Doctoral Dissertations. 4686.
- Yilmaz, C (2002). Salesperson performance and job attitudes revisited: An extended model and effects of potential moderators. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1389-1414.
- Zoltners, Andris A. Prabhakant Sinha & Sally E. Lorimer (2008) *Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8:2, 115-13.