



**Convergence in Multidimensional, Interdisciplinary, and Inter-Organizational Approaches in B2B Sales Performance Evaluation  
Research: Systematic Literature Review**

**Nasrin Razi**

PhD. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: n.razi@modares.ac.ir

**Asghar Moshabaki**

\*Corresponding author, Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: moshabak@modares.ac.ir

**Seyed Hamid Khodadad Hoseini**

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: khodadad@modares.ac.ir

**Asadollah Kordnaeij**

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: naiej@modares.ac.ir

**Abstract**

**Objective**

The aim of this study is to systematically study the research literature in the field of B2B sales performance, identify research gaps and propose suggestions accordingly. Nowadays, the evaluation of B2B sales performance as a valuable consequence of a job to achieve competitive advantage has been increasingly considered by researchers. In recent years, sales performance has become a systemic, multidimensional, and inter-organizational approach in terms of changing the nature of sales including the centralized and integrated long-term strategic areas of management and trans-organizational behavior. Sales performance has been proposed and various studies have been conducted in organizations to understand multidimensional phenomena related to seller performance, but there is no research to systematically review seller's performance based on different sales approaches and propose a comprehensive picture of the related literature. For this purpose, the literature and studies conducted in this field need to be evaluated and reviewed systematically.

## **Methodology**

This research is among secondary studies based on systematic review. The articles published between 1918 and the beginning of 2019 were analyzed. 514 articles were investigated through examining the keywords in the related databases and according to the predetermined criteria. Quick review of the abstracts of the target articles helped delete the irrelevant articles, and then the content of the articles was quickly reviewed, and finally the fulltext of 66 articles were selected to be reviewed. In the stage of extracting evidence, the contents of the articles were carefully studied and analyzed based on the research questions. In the end, in the analysis stage and based on each research question, the results of each article were summarized in tables and then each table was evaluated and classified. In order to confirm and complete the seller's performance literature and extract the dimensions, the antecedents and the consequences of the seller's performance as well as in-depth and semi-structured exploratory interviews with experts were also conducted.

## **Findings**

Since the 1910s, various studies have been conducted on the dimensions and components of the seller's performance, its antecedents and consequences on an individual and uni-dimensional level. Moreover, since the 1990s, researches have examined the antecedents and consequences of the seller's performance at various, multidimensional and inter-organizational levels and there is a convergence among the components of the seller's performance, measurement method, its antecedents and consequences in moving towards systemic, inter-disciplinary and inter-organizational thinking. In studies regarding sales performance since 1918, there have been four different approaches over time. The first approach is the uni-dimensional approach which considers the seller's performance at the individual level and focuses on the exchange that considers the performance of the result. The second approach is the uni-dimensional approach which is based on relationship sales and, in addition to the performance of the result, considers the relationship performance in the buyer-seller relationship. The purpose of sales in this approach is to communicate effectively with customers. The third approach is the strategic approach to sales performance which is based on participatory sales and the seller participates in the strategic decisions of the organization and acts as a consultant and guide to customers. The final approach is a multidimensional and holistic approach based on organizational sales, and the seller's performance is examined in creating shared value between different actors within the organization and outside the organization (not just customers) and inter-organizational coordination and behaviors.

## **Conclusion**

Through measuring sales performance simultaneously with the results of the sales organization, sales behaviors with internal and external actors and cultural evaluations, trust and shared interests in the organization's social and formal interactions are possible. Sales

performance is influenced by various factors such as role variables, motivation variables, competence and ability, individual characteristics, organizational variables, environmental variables, skill levels, seller's behaviors (adaptive sales, customer-centeredness, value-based sales, and ethical-based sales), sales technology, personality variables, inter-duty and inter-organizational activities of the seller, and the seller's attitude and knowledge. Among them, in recent years, personality variables, seller's understanding, sales technologies, shared value creation behaviors, coordination and inter-organizational relationships have attracted a lot of attention. It is important to know how different personality traits of salespersons and the required social and competitive intelligence in today's business environment affect sales performance. Research has shown that if sellers perform well, they will have more job satisfaction, organizational commitment, and loyalty to the organization, and their participation in the organization's strategic decisions will increase and they will be effective in creating a sales-based organizational culture. The selling performance and its measurement in a fixed and specific situation is very complex. Different sales positions should be considered in evaluation of performance, and it is likely that measuring performance in a particular situation may not be applicable to another situation.

**Keywords:** Seller performance, Sales performance, Mult-dimensional approach; Systematic review.

**Citation:** 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)

-----  
Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.2, pp. 285-314

DOI: 10.22059/jibm.2019.284032.3551

Received: June 30, 2019; Accepted: May 19, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran



## هم‌گرایی در رویکردهای چندبعدی بین بخشی و بین سازمانی در پژوهش‌های ارزیابی عملکرد: مرور نظام‌مند ادبیات B2B فروش

نسرین راضی

دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: n.razi@modares.ac.ir

اصغر مشبکی

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: moshabak@modares.ac.ir

سید حمید خداداد حسینی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: khodadad@modares.ac.ir

اسداله کردنائیج

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: naiej@modares.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهش در حوزه عملکرد فروش B2B، شناسایی خلأهای پژوهشی و ارائه پیشنهادهایی در این حوزه است.

**روش:** روش اجرای این پژوهش، مرور نظام‌مند در بازه زمانی ۱۹۱۸ تا ابتدای سال ۲۰۱۹ است. با بررسی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی این حوزه و بر اساس ملاک‌های از پیش تعیین‌شده، ۵۱۴ مقاله برای بررسی پیدا شد و پس از حذف مقاله‌های نامرتب، در نهایت ۶۶ مقاله برای بررسی متن اصلی باقی ماند. به‌منظور تکمیل ادبیات عملکرد فروشنده، با خبرگان صاحب‌های اکتشافی عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت.

**یافته‌ها:** از دهه ۱۹۱۰ در ارتباط با ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد فروشنده، پیشایندها و پیامدهای آن در سطح فردی و تک‌بعدی پژوهش‌های مختلفی انجام گرفته است. از دهه ۱۹۹۰ تاکنون پژوهش‌ها به بررسی پیشایندها و پیامدهای عملکرد فروشنده در سطوح مختلف، چندبعدی و بین سازمانی پرداخته‌اند و روند پژوهش مقاله‌ها در مؤلفه‌های عملکرد فروشنده، روش اندازه‌گیری، پیشایندها و پیامدهای آن در حرکت به سمت تفکرهای سیستمی، بین بخشی و بین سازمانی هم‌گرایی دارند. در انتهای پژوهش بر اساس نتایج حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه‌های انجام‌گرفته با خبرگان، مدلی برای عملکرد چندبعدی فروشنده ارائه شده است.

**نتیجه‌گیری:** پژوهشگران، مدیران فروش و بازاریابی شرکت‌ها با بررسی نتایج حاصل از این پژوهش می‌توانند با خلاصه‌ای از ادبیات عملکرد فروشنده آشنا شده و از آن، برای افزایش و بهبود عملکرد فروشنده‌ها، به‌نحو مؤثرتری استفاده کنند.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد فروشنده، عملکرد فروش، رویکرد چندسطحی، مرور نظام‌مند.

**استناد:** راضی، نسرین؛ مشبکی، اصغر؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ کردنائیج، اسداله (۱۳۹۹). هم‌گرایی در رویکردهای چندبعدی بین بخشی و بین سازمانی در پژوهش‌های ارزیابی عملکرد مرور نظام‌مند ادبیات: B2B فروش. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۲)، ۲۸۵-۳۱۴.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۲، صص. ۲۸۵-۳۱۴

DOI: 10.22059/jibm.2019.284032.3551

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۹، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۳۰

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در دهه‌های اخیر افزایش تقاضای مشتریان، جهانی شدن، حضور گسترده مراکز خرید و فروش، تعداد محصولات، پیشرفت فناوری و مشکلات رقابتی به افزایش پیچیدگی بازار منجر شده است. با افزایش روزافزون پیچیدگی بازار یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها، افزایش فروش و عملکرد فروش است (هارتمن، ویلند و وارگو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در اکثر موارد نتایج فعالیت تمام کارکردهای سازمان، خود را در عملکرد فروش نشان می‌دهد (راخام و دیوانسویکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). در ادبیات عملکرد فروشنده‌های صنعتی (B2B)، توجه پژوهشگران در عملکرد فروش به رویکردهای جدیدی معطوف شده است که برخلاف رویکرد مبادله‌ای، عملکرد فروش را فقط در نتایج و داده‌های فروش خلاصه نمی‌کند، بلکه به اهمیت فروش رابطه‌ای، مشارکتی و سازمانی اشاره دارند. عملکرد فروش مفهوم گسترده‌ای بوده و پژوهشگران از زوایای مختلف به آن پرداخته‌اند و به دلیل تغییر ماهیت فروش طی زمان عملکرد فروش روزبه‌روز در حال پیچیده شدن است (ویربیک، دایتز و ویربال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

ادبیات عملکرد فروش تقریباً به ۱۲۰ سال قبل بر می‌گردد. در نوشته‌های ویلیام جیمز در سال ۱۹۸۹ پژوهش‌هایی روی فرمول‌های اندازه‌گیری فروش وجود داشته است در سال ۱۹۲۵، استرونق در کتاب روان‌شناسی فروش و تبلیغات به مطالبی در زمینه فروش و فرمول‌های اندازه‌گیری فروش پرداخته است. (به نقل از پلنک و دمپسی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۰). نخستین پژوهش‌های علمی روی عملکرد فروش توسط اوچرین<sup>۴</sup> (۱۹۱۸) انجام شده که با مطالعه میدانی و روش علمی در مقاله‌ای با عنوان آزمون حرفه‌ای برای خرده‌فروش‌ها، به آن پرداخته است. واکر، چارچیل و فورد<sup>۵</sup> (۱۹۷۹)، در کتاب خود عملکرد فروش را رفتاری که از طریق سهم آن در اهداف سازمانی ارزیابی می‌شود، تعریف کرده‌اند. از آن زمان به بعد برخی از پژوهش‌ها مانند پژوهش چارچیل، فورد، هارتلی و واکر<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) عملکرد فروش را در سطح فردی و تک‌بعدی بررسی کرده و برخی عوامل فردی و شغلی را در عملکرد فروش مؤثر دانسته و پیامدهای آن را نیز در سطح فردی مطرح کرده‌اند. ماهیت عملکرد فروش در این رویکرد انجام معامله و دستیابی به نتایج فروش یا به عبارتی مبتنی بر فروش مبادله‌ای است. با گذشت زمان برخی از پژوهش‌ها در سطح فردی و تک‌بعدی پا را فراتر گذاشته و معتقدند عملکرد فروش فقط بر فعالیت‌های انجام‌شده توسط فروشنده در نقش سازمانی خود متمرکز نیست، بلکه شامل موارد فراتر از نقش فروشنده مانند رفتار شهروندی فروشنده است (مک کینزی، پودساکوف و اهیرن<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸).

بر اساس تئوری نمایندگی و با در نظر گرفتن هم‌زمان عملکرد در نقش و فراتر از نقش فروشنده ویربیک و همکاران (۲۰۱۱) مدل جامعی در سطح فردی ارائه کرده‌اند که عملکرد رفتاری فروشنده را نیز در کنار عملکرد نتیجه‌ای در کوتاه‌مدت مد نظر قرار داده است. پژوهش‌هایی مانند پژوهش بالدوف و کراوینز<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) رویکرد استراتژیک به عملکرد فروش را مطرح کرده و عوامل مؤثر بر عملکرد فروش را در سه سطح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی بررسی کرده‌اند. ماهیت عملکرد فروش در این رویکرد رابطه‌محور بوده و بر منافع بلندمدت و فروش مشارکتی مبتنی است.

1. Hartman, Wienland & Vargo  
3. Verbeke, Dietz & Verval  
5. Walker, Churchill & Ford  
7. MacKenzie, Podsakoff & Ahearne

2. Rackham & DeVincentis  
4. Oschrein  
6. Churchill, Ford, Hartly & Walker  
8. Balduaf & Cravens

فروشنده در این رویکرد نقش راهنما و مشاور با افراد درون سازمانی و برون سازمانی از جمله مشتریان را بر عهده دارد (آقازاده، حسنفلی پور، مهرنوش، لطیفی و سلیمانی، ۱۳۹۸).

زولتنیر، سینها و لومبیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به عوامل مؤثر بر عملکرد فروشنده رویکردی کل نگر داشته و در پژوهش‌های ایستروباکا، پولسا و ساکسجاروی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) مدل‌های بین‌بخشی و بین سازمانی در عوامل مؤثر بر عملکرد فروش مطرح شده که به عملکرد فروشنده در خلق مشترک ارزش بین کنشگران مختلف درون سازمانی و برون سازمانی، هماهنگی‌ها، شبکه‌های ارتباطی و رفتارهای فراسازمانی توجه کرده‌اند. ماهیت عملکرد فروش در این رویکرد اعتمادمحور بوده و بر اساس رویکرد سازمانی، مشتری به‌عنوان عضوی از سازمان تلقی می‌شود. با توجه به گستردگی رویکردها روی عملکرد فروش و نگاه از زوایای مختلف و از سوی دیگر با توجه به اینکه برخی از پژوهش‌های انجام‌شده فقط روی ابعاد عملکرد فروشنده تمرکز داشته‌اند، برخی عوامل مؤثر بر عملکرد فروشنده و پیامد عملکرد بالا و پایین فروشنده و برخی دیگر روش اندازه‌گیری عملکرد فروش را بررسی کرده‌اند. خلأ علمی در زمینه بررسی همه‌جانبه عملکرد فروشنده بر اساس رویکردهای مختلف و از زوایای مختلف و ارائه دید و مدل جامع که هم‌زمان عوامل مؤثر بر عملکرد فروشنده بر اساس رویکردهای مطرح‌شده، ابعاد عملکرد فروش، روش اندازه‌گیری آن و پیامدهای عملکرد فروش را در نظر بگیرد، وجود دارد. در این پژوهش بر اساس تاریخچه مطرح شدن عملکرد فروشنده با استفاده از روش مرور نظام‌مند به بررسی ابعاد، پیشایندها، پیامدها و روش‌های اندازه‌گیری عملکرد فروشنده بر اساس رویکردهای تک‌بعدی، استراتژیک و بین سازمانی در ادبیات پرداخته شده است.

با توجه به انتشار مقاله‌های مختلف، ادبیات پژوهش در زمینه عملکرد فروشنده برای مرور نظام‌مند به‌اندازه کافی غنی شده است. با توجه به استعلام انجام‌گرفته و جست‌وجوهای انجام‌شده، پژوهشی که عملکرد فروش را همه‌جانبه مبتنی بر رویکردهای مختلف فروش، به‌طور نظام‌مند مرور کرده باشد و تصویر جامعی که هم‌زمان عوامل مؤثر بر عملکرد فروشنده، ابعاد عملکرد فروشنده، روش اندازه‌گیری آن و پیامدهای عملکرد فروش را بر اساس رویکردهای مطرح‌شده در نظر بگیرد، گزارش نشده است. در نتیجه نیاز است ادبیات و پژوهش‌های اولیه انجام‌گرفته در این حوزه ارزیابی شده و به شکل نظام‌مند مرور شوند. مرور نظام‌مند از ادبیات عملکرد فروش این امکان را فراهم می‌آورد که پژوهشگران، مدیران فروش و بازاریابی بتوانند خلاصه‌ای از پژوهشگران انجام‌شده در این حوزه را دنبال کرده و با مشکلات، کاستی‌ها و زمینه‌های ارتقای عملکرد فروش در این حوزه آشنا شوند. این پژوهش درصدد پاسخ‌گویی به پرسش‌های زیر است:

- ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد فروشنده B2B در ادبیات کدام‌اند؟
- روش‌های اندازه‌گیری عملکرد فروشنده B2B در ادبیات کدام‌اند؟
- پیشایندها و پیامدهای عملکرد فروشنده B2B و متغیرهای تعدیل‌کننده عملکرد فروشنده کدام‌اند؟
- تفکرات چند بعدی، استراتژیک، بین‌بخشی و بین سازمانی مدل‌های عملکرد فروشنده B2B چگونه تئوری‌سازی شده‌اند؟

## روش‌شناسی پژوهش

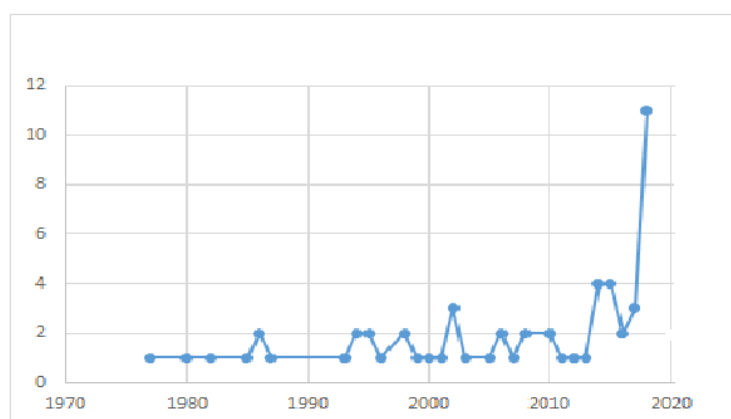
این پژوهش از نوع پژوهش‌های ثانویه و روش اجرای آن مرور نظام‌مند<sup>۱</sup> است و در آن از مرور نظام‌مند ادبیات عملکرد فروش B2B استفاده شده است. مرور نظام‌مند، پژوهش‌های انجام‌شده در یک موضوع خاص را خلاصه کرده و چشم‌اندازی جامع و خلاصه‌ای از پژوهش‌ها و اطلاعات درباره موضوع خاص ارائه می‌کند. مرور نظام‌مند ادبیات با استفاده از شناسایی الگوها، مضامین و مسائل، پژوهش‌های انجام‌شده را خلاصه‌سازی می‌کند و سپس به شناسایی محتوای مفهومی پدیده بررسی شده کمک می‌کند و در تدوین و توسعه نظریه نقش‌آفرینی می‌کند (بایلی، یئومن، مادین، تامپسون و کریج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مرور نظام‌مند ادبیات پنج مرحله زیر را در بر می‌گیرد (براینر و دنیر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰): ۱. برنامه‌ریزی و حوزه‌شناسی؛ ۲. جست‌وجوی نظام‌مند؛ ۳. ارزیابی نتایج جست‌وجو؛ ۴. استخراج شواهد از آیت‌ها؛ ۵. تجزیه و تحلیل.

در مرحله نخست در برنامه‌ریزی و حوزه‌شناسی، در راستای مسئله و دغدغه اصلی پژوهش، عملکرد فروشنده و پرسش‌های پژوهش تدوین شده، چهار پرسش پژوهشی بالا طرح شدند و واژه‌های کلیدی «عملکرد فروشنده»، «عملکرد فروش»، «مدیریت فروش» و «مدیریت عملکرد فروشنده» برای جست‌وجو از پایگاه‌های داده در نظر گرفته شدند. در جست‌وجوی ساختارمند از پایگاه‌های داده Emerald، Taylor & Francis، Springer، Google scholar، Scopus، ProQuest و این پایگاه‌ها به این دلیل انتخاب شدند که پژوهش‌های علوم انسانی در آنها به صورت گسترده‌ای پوشش داده می‌شوند. در ارزیابی نتایج جست‌وجوها از بین مقاله‌ها، سال انتشار مقاله، اعتبار مجله و نوع پژوهش مد نظر بود. فقط مقاله‌های چاپ‌شده از مجله‌های معتبر با حداقل نمایه اسکوپوس مد نظر قرار گرفتند. بازه زمانی مقاله‌ها از ۱۹۱۸ تا ابتدای سال ۲۰۱۹ در نظر گرفته شد. در انتخاب مقاله‌ها و ورود مقاله‌ها، مقاله‌های منتشرشده به زبان انگلیسی و قابل دسترسی به کل مقاله انتخاب شدند، در این میان مقاله‌هایی که عملکرد فروش را در سطح B2B بررسی کرده بودند انتخاب شدند و مقاله‌هایی که عملکرد فروشنده‌های B2C و فروشنده‌های شخصی را بررسی کرده بودند از پژوهش خارج شدند. بر این اساس، ۵۱۴ مقاله برای بررسی باقی ماندند. با مرور سریع چکیده مقاله‌های یافت‌شده، مقاله‌های غیرمرتبط حذف شدند، سپس متن مقاله‌ها به سرعت مرور شد و در نهایت ۶۶ مقاله برای بررسی متن اصلی باقی ماندند. در مرحله استخراج شواهد، هر یک از مقاله‌ها با بررسی سه بخش عنوان مقاله، چکیده مقاله و محتوای کامل مقاله برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش در پنج دسته پیش‌سازندهای عملکرد فروشنده، ابعاد عملکرد فروشنده، پیامدهای عملکرد فروشنده، روش اندازه‌گیری عملکرد فروشنده و مدل‌های کل‌گرا تقسیم‌بندی شدند. در این مرحله برخی از مقاله‌ها در دو یا سه دسته جای گرفتند. پس از آن بر اساس تحلیل محتوا<sup>۴</sup>، محتوای مقاله‌ها بر اساس پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش به‌دقت بررسی و تحلیل شدند (هاشمی، صادقی، جعفرزاد و صفری، ۱۳۹۷). در نهایت در مرحله تجزیه و تحلیل، بر اساس هر یک از پرسش‌های پژوهش نتایج هر مقاله در جدول‌هایی خلاصه‌نویسی شده و هر یک ارزیابی و طبقه‌بندی شدند. عنوان‌بندی عوامل شناسایی‌شده بر اساس طبقه‌بندی موضوعی بوده و ارتباطات معنایی و موضوعی بین طبقه‌ها و زیرطبقه‌ها به کار گرفته شده است. همچنین برای طبقه‌بندی ابعاد عملکرد فروشنده از

1. Systematic Literature Review  
3. Briner & Denyer

2. Bailey, Yeoman, Madden, Thompson & Kerridge  
4. Thematic analysis

طبقه‌بندی سیپهاک و رایجسدیجیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) استفاده شده است. برای طبقه‌بندی پیشایندهای عملکرد فروشنده، هفت طبقه از طبقه‌بندی ویربیک و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده و بقیه عوامل (پنج طبقه) بر اساس ارتباطات موضوعی توسط پژوهشگران طبقه‌بندی شده‌اند. در طبقه‌بندی پیامدهای عملکرد فروشنده از مفاهیم مستقیمی استفاده شده که مقاله‌ها به آنها اشاره کرده‌اند. در انتها برای اطمینان بیشتر، برای تأیید عنوان‌بندی عوامل و ارتباطات موضوعی آن از نظرهای اساتید استفاده شده است. برای دسته‌بندی مقاله‌ها از دسته‌بندی واکر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) استفاده شده است. مقاله‌ها بر اساس سال انتشار، نوع مجله و روش مطالعه دسته‌بندی می‌شوند. توصیف مقاله‌های بررسی شده برای این پژوهش بر اساس سال انتشار در شکل ۱ آمده است.



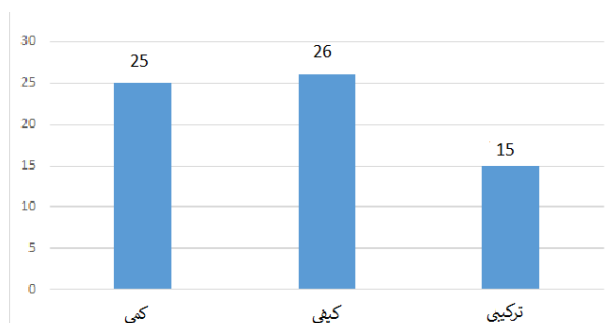
شکل ۱. توصیف مقاله‌ها بر اساس سال انتشار

جدول ۱. توصیف مقاله‌ها بر اساس مجله

فهرست مجلات	تعداد مقاله‌ها از هر مجله
Journal of Personal Selling & Sales Management	۲۰
Journal of marketing	۱۰
Industrial Marketing Management	۷
Journal of Business & Industrial Marketing	۶
European Journal of Marketing	۴
Journal of academy of marketing science	۴
Journal of Marketing Research	۴
Journal of Business Research	۴
Journal of Management Studies	۱
Academy of management journal	۱
Marketing Intelligence & Planning	۱
British Journal of Management	۱
Journal of Marketing Theory and Practice	۱
Journal of Cleaner Production	۱
Personnel psychology	۱



مقاله‌های بررسی‌شده از نظر مجله‌ها نیز بررسی شدند. وضعیت مقاله‌ها بر اساس مجله‌ها در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد تمامی مجله‌ها معتبر بوده و به‌طور عمده مجله‌های حوزه فروش و بازاریابی هستند. از بین مجله‌ها بیشترین تعداد مقاله‌ها مربوط به مجله تخصصی حوزه فروش است. مقاله‌ها بر اساس روش پژوهش از نظر روش‌های کیفی، کمی و ترکیبی در شکل ۲ نشان داده شده‌اند. مقاله‌های مرتبط با عملکرد فروشنده‌های صنعتی ۲۵ مقاله به روش کمی، ۲۶ مقاله با روش کیفی و ۱۵ مقاله با روش ترکیبی انجام گرفته است.



شکل ۲. توصیف مقاله‌ها بر اساس روش پژوهش

به‌منظور تأیید و تکمیل ادبیات عملکرد فروشنده و برای کاربردی کردن آن، با خبرگان مصاحبه‌های اکتشافی عمیق و نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. بهره‌گیری از نظرهای خبرگان هم در مرحله تأیید کامل بودن پیشینه و هم در مرحله شناسایی ابعاد، پیشایندها و پیامدهای عملکرد فروشنده بوده است. مصاحبه‌شونده‌ها باید حداقل یکی از سه ویژگی؛ حداقل چند سال سابقه کار در زمینه مدیریت فروش B2B، انجام حداقل چند پژوهش در زمینه عملکرد فروش و حداقل چند سال سابقه کار در سازمان‌های فروش B2B یا شرکت‌های پخش را داشتند. مشخصات عمومی مصاحبه‌شونده‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها

سمت	سن	سابقه	تحصیلات
پژوهشگر و استاد دانشگاه	۵۵	۲۰	دکتری تخصصی
مدیر عامل شرکت پخش	۴۰	۱۶	کارشناس
مدیر فروش	۳۵	۷	کارشناس
مدیر فروش	۴۳	۱۲	کارشناس
مدیر فروش	۴۸	۱۴	کارشناس ارشد
مدیر فروش	۴۵	۱۶	کارشناس
مدیر فروش	۳۴	۱۰	کارشناس
مدیر فروش	۳۱	۱۴	کارشناس
مدیر عامل شرکت تامین کالا	۵۲	۲۰	کارشناس ارشد
مدیر فروش	۴۸	۲۰	دکتری تخصصی
مدیر فروش	۴۳	۱۳	کارشناس
مدیر فروش	۳۵	۱۶	کارشناس ارشد

تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوا، کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی بوده است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری انجام گرفت و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. تهیه پروتکل مصاحبه در راستای پرسش‌های پژوهش بوده و اساتید دانشگاهی آن را تأیید کردند. همچنین تأیید کدها و مفاهیم به‌دست‌آمده طی پیش‌برد تک به تک مصاحبه‌ها انجام گرفت. در نهایت بعد از انجام مصاحبه دوازده به اشباع نظری رسیدیم. مصاحبه‌ها به‌طور متوسط ۵۵ دقیقه به‌طول می‌انجامید. پس از اتمام نخستین مصاحبه، کدگذاری باز شروع شد. در این مرحله مصاحبه‌ها خط به خط خوانده شده و به هر قسمت از داده‌ها یک برچسب اختصاص می‌دادیم. این قسمت از داده‌ها، یک واقعه را تشکیل می‌دادند. چندین واقعه در کنار هم، یک مفهوم را شکل می‌دادند. برای انجام کدگذاری انتخابی مفاهیم استخراج‌شده در کنار یکدیگر گذاشته شده و بر اساس اشتراک‌ها، تشابه‌ها یا هم‌پوشانی معنایی، مقوله‌ها استخراج شدند. برای نمونه، فرایند ظهور مقوله «عملکرد نتیجه‌ای فروشنده» در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. فرایند ظهور مقوله «عملکرد نتیجه‌ای فروشنده»

مقوله	مفهوم	واقعه	متن مصاحبه
عملکرد نتیجه‌ای فروشنده	زودری‌های عملکرد فروشنده	دانش فروشنده	فروشنده باید اطلاعات و دانش جامع و کامل درباره رقبا داشته باشد و وقتی پیش مشتری برای مذاکره می‌ره آمادگی قبلی داشته باشد و اطلاعات کامل درباره محصول، شرکت و مشتری کسب کرده باشد و مشتری رو قبلاً از همه نظر بررسی کرده باشد.
		کنترل مطالبات و هزینه‌ها	فروشنده نباید صرفاً روی فروش تمرکز داشته باشد بلکه باید مطالبات رو هم پیگیری بکنه، چک‌ها و حساب‌ها رو بررسی بکنه به‌عنوان مثال ما فروشنده‌ای داریم که ۲۰۰ میلیون محصول فروخته و نصف مطالباتش رو نتونسته بگیره. به افرادی فروخته که چک برگشتی دارن. فروشنده باید بتونه هزینه‌ها و مطالبات رو مدیریت بکنه.
		توجه به زمان و مدیریت آن	یکی از مواردی که فروشنده باید به اون دقت داشته باشد اینه که همیشه در مذاکرات و قرار ملاقات‌ها با مشتری سر وقت حاضر بشه، به زمان ارسال و تحویل محصول دقت داشته باشد تا محصول به‌موقع و در موعد مقرر به دست مشتری برسه.
	خروجی‌های عملکرد فروشنده	دستیابی و توجه به دستیابی به اهداف	فروشنده نباید صرفاً روی حقوق ثابت کار بکنه بلکه باید روی پورسانت‌ها و آیتم‌ها کار بکنه و هدف‌هایی که براش تعیین کردن رو بتونه بزنه.
		تعداد و حجم فروش	فروشنده باید بتونه محصول رو در بازار پوشش بده و سطح مناسبی از فروش رو برای محصول دریافت بکنه از بازار. باید به‌طور مستمر فروش داشته باشد و بتونه در طول زمان حجم فروش رو افزایش بده.
		سهم بازار	ما در فروش یه معادله داریم: ۲۰-۲۰۰-۲۰۰۰. یعنی فروشنده اولین روزی که کار فروش رو شروع می‌کنه ۲۰ مشتری داره بعد در دو سال ۲۰۰ و به همین ترتیب روزبه‌روز مشتریانش رو بیشتر می‌کنه و سهم بیشتری از بازار رو مال خودش می‌کنه.
		کسب سود	فروشنده خوب باید بتونه مشتریان سودآور با حجم خرید بالا رو مجاب به خرید محصول بکنه و در نتیجه تولید روزبه‌روز بیشتر شده و با سرشکنی هزینه‌ها سود شرکت افزایش پیدا بکنه.
		اضافه کردن حساب‌های جدید	اگر فروشنده به‌دنبال رشد و پیشرفت در کار خودش باشد باید در ذهن خودش ۲۰ الی ۳۰ درصد افزایش فروش در ماه رو در نظر بگیره و این باعث می‌شه که تعداد و دایره مشتریان خودش رو بزرگ‌تر بکنه منطقه‌اش رو بزرگ‌تر بکنه و مشتریانی که تا به‌حال به آنها فکر نمی‌کرد و بی‌تفاوت از کنار آنها رد می‌شد به اونها هم محصول بفروشه.

## ادامه جدول ۳

مقوله	مفهوم	واقعه	متن مصاحبه
عملکرد نتیجه‌ای فروشنده	خروجی‌های عملکرد فروشنده	افزایش درآمد	فروشنده باید به دنبال مشتریانی باشد که میزان خرید آنها بیشتر بوده و بتونه با قیمت بالایی بفروشه تا درآمد بیشتری را عاید شرکت بکنه.
		فروش محصولات با حاشیه سود بالا	مشتریان به دنبال حاشیه سود بالا هستند اگر محصول حاشیه سود بالایی داره فروشنده به مشتریان پیشنهاد بده وگرنه پیشنهاد نده. حاشیه سود بالا مخصوصاً در محصولاتی که برند نیستند اهمیت بیشتری داره و مشتری میتونه راحت‌تر اونها رو بفروشه. بنابراین فروشنده این مسئله رو باید مد نظر قرار بده.
		فروش محصولات متنوع شرکت	فروشنده تا به حال که ما محصولات متنوع نداشتیم فقط یک نوع محصول می فروخت اما از این به بعد باید بتونه محصولات دیگر ما رو هم بفروشه. بر این اساس ما برنامه‌های انگیزشی براش تنظیم کرده‌ایم. مثلاً اگر مشتری در یک خرید سه نوع محصول از ما بخره براش ۱۰ درصد تخفیف خواهیم داد.
		ارائه راه‌حل‌های مشتریان	فروشنده همچنان باید در پی تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان باشه و بتونه پیشنهادات خوبی برای تأمین خواسته‌های آنها ارائه بکنه.
		رضایت مشتری	دغدغه اصلی فروشنده باید این باشه که مشتری احساس خوبی از خرید و معامله با فروشنده داشته باشه.
		وفاداری مشتری	تمام تمرکز فروشنده باید روی این مسئله معطوف باشه که نیازهای مشتریان رو تأمین بکنه تا اونها رو از دست نده و مشتریان مجدد از اون خرید داشته باشند و به بقیه مشتریان نیز شرکت رو معرفی بکنند.
		کیفیت روابط فروشنده با مشتری	مشتریان باید احساس احترام در روابطشون با فروشنده داشته باشن. هر چقدر فروشنده روابط دوستانه‌ای با مشتریان داشته باشه به همون اندازه در کارش موفق خواهد شد. مشتریان ترجیح می‌دن با فروشنده‌هایی معامله انجام بدن که رابطه خوبی با اونها برقرار بکنه و مدام از اونها حمایت بکنه.

## یافته‌های پژوهش

اوج‌ترین (۱۹۱۸) نخستین پژوهش روی عملکرد فروشنده را انجام داد و از این زمان تمرکز مقاله‌ها روی ابعاد، روش اندازه‌گیری، پیشایندها، پیامدهای عملکرد فروشنده بوده و عملکرد فروشنده را در سطح فردی و تک‌بعدی در نظر گرفته‌اند. از سال ۱۹۹۶، ۱۹۹۸ با مباحث مطرح‌شده توسط راخام رویکردهای جدید و تحلیل‌های چندسطحی، چندبعدی و کل‌گرا به عملکرد فروشنده مطرح شده است.

## ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد فروشنده

واکر و همکارانش (۱۹۷۷: ۳۳ و ۳۵)، نخستین تعریف را برای عملکرد فروشنده ارائه کرده‌اند؛ رفتاری که از طریق سهم آن در اهداف سازمانی ارزیابی می‌شود. در ادبیات عملکرد فروشنده، بین اثربخشی و عملکرد فروش تفاوت وجود دارد. عملکرد رفتارهایی است که به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند، در حالی که اثربخشی به‌طور غیرمستقیم به رفتارهای آنها که در کنترل فروشنده نیست اشاره دارد؛ مانند سیاست‌های مدیران و پتانسیل گردش مالی که در سهم بازار یا حجم فروش اندازه‌گیری می‌شوند و فروشنده پاسخ‌گوی این شاخص‌هاست.

## جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد فروشنده

ابعاد	مؤلفه‌ها	منبع
عملکرد نتایج‌های فروشنده	۱. ورودی‌ها <ul style="list-style-type: none"> <li>دانش فنی (دانش فروشنده از شرکت، محصولات رقبا و مشتریان)</li> <li>کنترل هزینه‌ها</li> <li>مدیریت زمان و رکوردها</li> </ul>	بهرمن و پیرالت <sup>۱</sup> (۱۹۸۲) الیور و اندرسون <sup>۲</sup> (۱۹۹۴) مک کینزی و همکاران (۱۹۹۸) بالدوف و کراوینز (۲۰۰۲) زولتینر و همکاران (۲۰۰۸) ویریبیک و همکاران (۲۰۱۱) اگنیهوری، گابلیر، جارامیلو و کراش <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)
	۲. خروجی‌ها <ul style="list-style-type: none"> <li>اهداف فروش</li> <li>حجم فروش</li> <li>سهم بازار</li> <li>سودآوری</li> <li>حساب‌های جدید مشتریان</li> <li>درآمد</li> <li>فروش محصولات با حاشیه سود بالا</li> <li>فروش محصولات و خدمات جدید</li> <li>نتایج مشتریان</li> <li>راه حل‌های مشتریان</li> <li>رضایت‌مندی مشتریان</li> <li>جذب و نگهداری مشتریان</li> <li>کیفیت ادراک‌شده مشتری از روابط با فروشنده</li> </ul>	
عملکرد رفتاری فروشنده	- ارائه‌های فروش	بهرمن و پیرالت (۱۹۸۲)
	- ارائه اطلاعات	اندرسون و اولیور <sup>۴</sup> (۱۹۸۷)
عملکرد فرهنگی - قبیله‌ای فروشنده	- فروش انطباقی	الیور و اندرسون (۱۹۹۴)
	- کار تیمی	مک کینزی و همکاران (۱۹۹۸)
	- ارتباطات اثربخش	پاترسی، کراوینز و مورگان <sup>۵</sup> (۱۹۹۸)
	- فراخوان‌های فروش	رامیندرا و قوپال <sup>۶</sup> (۲۰۱۳)
	- مدیریت زمان و گردش مالی	ناولین، واکر و انازا <sup>۷</sup> (۲۰۱۸)
	- برنامه‌ریزی فروش	
	- احساس جمعی مشترک بین فروشنده، مشتریان و سازمان	سیهاک و رایجسدیچیک (۲۰۱۹)
- احساس هویت فروشنده با سازمان	یوزو و ادیگوی <sup>۸</sup> (۲۰۱۶)	
- تعهد فروشنده	مالیک، سرین و جاووروسکی <sup>۹</sup> (۲۰۱۶)	
- وفاداری فروشنده		
- توسعه علایق و اهداف مشترک		
- اجتماع‌پذیری فروشنده		
- انجام فعالیت‌ها تحت تأثیر باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک		

1. Behrman & Perreault  
3. Agnihotri, Gabler, Jaramillo & Krush  
5. Piercy, Cravens & Morgan  
7. Nowlin, Walker & Anaza  
9. Clan-Cultural performance

2. Oliver & Anderson  
4. Anderson & Oliver  
6. Ramendra, Singh Das Gopal  
8. Uzo & Adigwe  
10. Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie

در ادبیات، عملکرد فروشنده به سه بعد اصلی عملکرد نتیجه‌ای فروشنده، عملکرد رفتاری فروشنده و عملکرد فرهنگی - قبیله‌ای<sup>۱</sup> فروشنده تقسیم‌بندی می‌شود. عملکرد نتیجه‌ای فروشنده، پیامدها و نتایج فعالیت‌های فروشنده را در برمی‌گیرد. عملکرد رفتاری فروشنده فعالیت‌هایی هستند که فروشنده در کار خود انجام می‌دهد و در اغلب موارد این رفتارها به عملکرد نتیجه‌ای بالای فروشنده منجر می‌شود (بالدوف و کراوینز، ۲۰۰۲). از سال ۲۰۱۰ بعد جدیدی از عملکرد با در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی با عنوان عملکرد فرهنگی - قبیله‌ای کارکنان مطرح شده است که تعامل غیررسمی برای دستیابی به ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک را در بر می‌گیرد. بعد از ارزیابی عملکرد فروشنده سازوکارهایی را برای اطمینان از اینکه کارکنان و اعضا به اهداف سازمانی و ارزش‌های مشترک توجه داشته و متعهد هستند، استفاده می‌کنند، مانند رویکردهای اجتماعی‌سازی یا سازوکارهای ورودی همانند انتخاب، آموزش و توسعه. این سازوکارها باعث می‌شوند باورها، ارزش‌ها و هنجارها به افراد منتقل شده و اعتماد و علائق مشترک را در تعاملات اجتماعی امکان‌پذیر می‌کند. فروش یک تلاش گروهی است که به ترویج فرهنگ روابط دوستانه، تشویق به کار تیمی، بهسازی روابط دوستانه و حمایت‌گرانه میان فروشندگان، تیم فروش، مدیران فروش و سایر کارکنان سازمان و ایجاد و حفظ روابط کاری احترام‌آمیز در محیط کاری فروشندگان نیاز دارند (عسگری، ۱۳۹۷). خلاصه مقاله‌ها در سه بعد عملکردی فروشنده در جدول ۴ آمده است.

### روش اندازه‌گیری عملکرد فروشنده

در پژوهش مقاله‌ها دو روش کلی برای اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد؛ شاخص‌های ذهنی و شاخص‌های عینی. شاخص‌های ذهنی، خودارزیابی فروشنده و ارزیابی فروشنده به‌وسیله دیگران (افرادی که دانش و آگاهی لازم در این زمینه را داشته باشند مانند مدیران، همکاران و مشتریان) و رتبه‌بندی فروشنده را در بر می‌گیرد. شاخص‌های عینی، داده‌های عینی شرکت و داده‌های عینی که به‌وسیله عوامل خارجی کنترل می‌شوند، است، مانند پتانسیل بازار و شرایط اقتصادی متفاوت (چارچیل و همکاران، ۱۹۸۵). بهرمن و پیرالت (۱۹۸۲) یک مقیاس خودارزیابی برای عملکرد فروشنده‌های صنعتی ارائه کردند. به اعتقاد آنها، مقیاس خودارزیابی زمانی مناسب است که پاسخ‌ها محرمانه بوده، بسیاری از فعالیت‌ها به‌وسیله مدیران فروش مشاهده‌شدنی نیست و جنبه‌هایی از عملکرد در داده‌های عینی انعکاس پیدا نمی‌کنند یا از نمونه‌های چندین شرکت استفاده می‌شود. از نظر این پژوهشگران روش خودارزیابی می‌تواند مکمل سایر روش‌های ارزیابی عملکرد فروش باشد. بومیر، جانسون، ریچ، پادساکوف و مک‌کینزی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) مقاله‌ای با عنوان جایگزین‌پذیری شاخص‌های عینی و ذهنی عملکرد کارکنان انجام داده‌اند. نتایج تحلیل‌های اولیه بیان می‌کنند که این شاخص‌ها نمی‌توانند جایگزین هم شوند، به‌ویژه زمانی که عملکرد عینی مد نظر است. به‌طور مثال اگر فروش برای سازمان مهم است نباید کارکنان را بر اساس ارزیابی سرپرست پاداش دهد. پس از بررسی رابطه بین شاخص‌های عینی و ذهنی، به بررسی عوامل تعیین‌کننده آنها پرداخته و متغیرهای تعدیل‌کننده را نوع شغل (فروش و غیرفروش)، روش اندازه‌گیری (نسبی، مطلق و هر دو)، قالب اندازه‌گیری (کلی و ترکیبی) و محتوای شاخص‌های عینی (کمی و کیفی) معرفی کرده‌اند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند، زمانی که شاخص‌های عینی عملکرد را به‌شکل کمی اندازه‌گیری می‌کنند، رابطه بین

1. Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie

شاخص‌های عینی و ذهنی قوی‌تر از زمانی است که عملکرد را به صورت کیفی اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین زمانی که عملکرد روی فروشنده‌ها انجام می‌گیرد، رابطه بین شاخص‌های عینی و ذهنی بیشتر از کارکنان غیرفروش است. به عبارتی در اندازه‌گیری شاخص‌های کمی و برای فروشنده‌ها شاخص‌های عینی و ذهنی می‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. ریچ، لپاین و کرافود<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) روش اندازه‌گیری (رتبه‌بندی) را شامل مقیاس‌های نسبی (مقایسه کارکنان فروش با دیگران) و مقیاس‌های مطلق (مقایسه کارکنان فروش با برخی استانداردهای مطلق) و قالب اندازه‌گیری را کلی (در نظر گرفتن سطح کلی عملکرد فروش) و ترکیبی (از آیت‌های خاص استفاده می‌کنند و به شکل شفاف عملکرد پایین را در قسمت‌های مشخص نشان می‌دهند) در نظر گرفته‌اند. رابطه بین شاخص‌های عینی و ذهنی زمانی که برای اندازه‌گیری عملکرد ذهنی از روش مطلق و مقیاس‌های ترکیبی و کنترل خارجی ندارند بیشتر از زمانی است که از مقیاس نسبی و هر دو، کلی و کنترل خارجی وجود دارد.

### پیشایندهای عملکرد فروشنده

به اعتقاد واکر و همکاران (۱۹۷۹) عملکرد فروش نتیجه فعالیت‌هایی است که در انواع مختلف شغل‌های فروش و موقعیت‌های فروش با هم متفاوت هستند. بر این اساس فعالیت‌های فروش با هم متفاوت هستند. مونکیریف<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) با تحلیل شغل ۱۳۹۱ فروشنده مشغول به فعالیت در ۵۱ سازمان فروش صنعتی، فهرستی از فعالیت‌های فروش B2B را درآورده و با تحلیل عاملی ۱۲۱ فعالیت آنها را در ده طبقه، فروش، کار با سفارشات، ارائه خدمات محصول، مدیریت اطلاعات، خدمات حساب‌ها، جلسات و سمینارها، آموزش و استخدام، تفریح و سرگرمی، سفرهای خارج از شهر و کار با توزیع‌کننده‌ها بخش‌بندی کرده است. بر این اساس، شش گروه طبقه‌بندی فروشنده‌ها شامل فروشنده‌های نهادی، دریافت سفارشات، فروشنده شخصی، ارائه‌دهنده خدمات تجاری، فروشنده تجاری و بقیه شناسایی کرده‌اند. نخستین پژوهش روی شناسایی پیشایندهای عملکرد فروشنده مربوط به پژوهش واکر و همکاران (۱۹۷۷) بود. آنها معتقدند عملکرد فروشنده تحت تأثیر سه عامل اصلی، سطح انگیزش فروشنده، شایستگی و توانایی فروشنده<sup>۳</sup> و ادراک فروشنده از نقش خود است. این عوامل به وسیله ویژگی‌های فردی فروشنده مانند هوش، شخصیت، تحصیلات، تجربه، متغیرهای سازمانی مانند نوع محصول، برنامه‌های آموزشی، کسب مدیریت سرپرست و جبران خدمات، متغیرهای محیطی مانند شرایط تقاضا در صنعت، دسترسی به مواد اولیه و نرخ اشتغال تحت تأثیر قرار می‌گیرند. برخی از این متغیرها از طریق ساختارهای مدیریت، سرپرست و اتخاذ سایت‌های آموزشی کنترل‌شدنی هستند، ولی متغیرهای محیطی خارج از کنترل مدیریت فروش هستند. در بررسی پژوهش‌ها، پیشایندهای عملکرد فروشنده را می‌توان به دوازده دسته تقسیم‌بندی کرد (جدول ۵): ۱. متغیرهای نقش، ۲. متغیرهای انگیزش، ۳. شایستگی و توانایی، ۴. ویژگی‌های فردی، ۵. متغیرهای سازمانی، ۶. متغیرهای محیطی، ۷. سطوح مهارتی، ۸. رفتارهای فروشنده (فروش انطباقی، مشتری‌مداری، فروش مبتنی بر ارزش و فروش رابطه‌ای)، ۹. تکنولوژی فروش، ۱۰. متغیرهای شخصیتی، ۱۱. فعالیت‌های بین وظیفه‌ای و بین سازمانی فروشنده، ۱۲. نگرش و شناخت فروشنده.

1. Rich, lepine & Crawford  
3. Aptitude

2. Moncrief

## جدول ۵. پیشایندهای عملکرد فروش

واکر و همکاران (۱۹۷۷) چارچیل و همکاران (۱۹۸۵) دابینسکی و هارتلی <sup>۲</sup> (۱۹۸۶) براون و پیترسون <sup>۳</sup> (۱۹۹۳) مک کینزی و همکاران (۱۹۹۸) ویربیک و همکاران (۲۰۱۱)	ابهام نقش، تضاد نقش، دقت نقش، شفافیت نقش، فرانقش و سکوت <sup>۱</sup> نقش	متغیرهای نقش فروشنده
بادویک، هادوی و کامینسکی <sup>۴</sup> (۱۹۹۲) سیلور، دیویر و الفورد <sup>۵</sup> (۲۰۰۶)	گزینش شناختی، هدف‌محوری و اشتیاق شغلی	متغیرهای انگیزشی فروشنده
واکر و همکاران (۱۹۷۷) ویربیک و همکاران (۲۰۱۱)	علاقه شخصی، هویت و شناخت	شایستگی و توانایی فروشنده
کراوینز، اینگرام، لافورگ و یانگ <sup>۶</sup> (۱۹۹۳) لوی و شارما <sup>۷</sup> (۱۹۹۴) ماریدوس، مایلیویس، لی و ساهام <sup>۸</sup> (۲۰۱۴) ماگلاچلیک، وایدا، اوبادیا و پلانک <sup>۹</sup> (۲۰۱۶) پروهیت <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)	تجربه فروشنده، آموزش، هوش، شخصیت، تحصیلات، سمت سازمانی، اعتماد به نفس، اعتماد به نفس عمومی، سن، هوش رقابتی و هوش هیجانی	ویژگی‌های فردی فروشنده
راس، مک نیلی و کومیر <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶) ویربیک و همکاران (۲۰۱۱) فلاهارتی، پاپاس و آیسون <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۴) شاپیر <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸) کاتسیکاس، سگیونگ، اسپروپولا و مینگیوک <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۸)	نوع محصول، برنامه‌های آموزشی، سبک مدیریت سرپرست، جبران خدمات، پاداش‌ها، برخوردهای شغل، نزدیک بودن سرپرست، توجه‌های رهبر، تنبیه‌ها، درصد کمسیون، استانداردها، مشارکت‌ها، میزان درگیری کار، نیازمندی‌های نوآوری وظیفه تنوع وظایف، معناداری وظایف، اختیارها، سیاست‌های سازمانی، محیط داخلی، سیستم کنترل فروش و نوع سازمان	ویژگی‌های سازمانی
اسچویسکر <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۳) جونز، براون، زولنتیر و وایتز <sup>۱۶</sup> (۲۰۰۵) زولنتیر و همکاران (۲۰۰۸) ایوانز، مک فارلند، وایتز و جالیمو <sup>۱۷</sup> (۲۰۱۲)	محیط خارجی: شرایط تقاضا در صنعت، دسترسی به مواد اولیه، نرخ اشتغال، رقبا، مشتریان، سطح تکنولوژی صنعت، اخلاقیات/ قوانین محیط داخلی: مدیریت فروش، ادغام‌ها و جذب‌ها، محصولات جدید و بهره‌وری سازمان	متغیرهای محیطی و موقعیتی

1. Burnaout

3. Brown &amp; Peterson

5. Silver, Dwyer &amp; Alford

7. Levy &amp; Sharma

9. Maglajlic, Vida, Obadia &amp; Plank

11. Russ, McNeilly &amp; Comer

13. Shappier

15. Schwepker

17. Evans, McFarland, Dietz &amp; Jaramillo

2. Dubinsky &amp; Hartley

4. Badovick, Hadaway &amp; Kaminski

6. Cravens, Ingram, LaForge &amp; Young

8. Mariadoss, Milewicz, Lee &amp; Sahaym

10. Purohit

12. Flaherty, Pappas &amp; Allison

14. Katsikeas, Seigyoung, Spyropoulou &amp; Menguc

16. Jones, Brown, Zoltners &amp; Weitz

## ادامه جدول ۵

مک کینزی و همکاران (۱۹۹۸) پایرسی و همکاران (۱۹۹۸)	رفتار شهروندی سازمانی فروشنده	رفتارهای فروشنده
آنجلین، ایستولمن و گنتری <sup>۱</sup> (۱۹۹۰) جوهلکه <sup>۲</sup> (۲۰۰۶) چاکرابارتی، اوبری و براون <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	رفتارهای فروش انطباقی فروشنده	
بولز، بلاشر، بلانجیر و بارکسدال <sup>۴</sup> (۲۰۰۰) وایت <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	رفتارهای فروش رابطه‌ای (شدت تعامل، قصد همکاری و شفافیت متقابل)	
کراس، براشیر، ریگدون و بلنجیر <sup>۶</sup> (۲۰۰۷) رامیندرا و قایل (۲۰۱۳) راپ، باچراچ، پاناگوپولوس و اوگیلوی <sup>۷</sup> (۲۰۱۴) تیرهو، ایگیرت، هاس و اولاه <sup>۸</sup> (۲۰۱۵) لوپز، گریگوری و دیویز <sup>۹</sup> (۲۰۰۵)	رفتارهای مشتری‌مداری فروشنده	
تاینر و دیاکسون (۲۰۱۲) تیرهو و همکاران (۲۰۱۵)	رفتارهای فروش مبتنی بر ارزش	
ناولین و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)	رفتارهای اجتماعی فروشنده	
اسچویسکر (۲۰۰۳) اگنیهوتی و کراچ <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵)	رفتارهای اخلاق‌مدار فروشنده	
جوهلکه (۲۰۰۶)	ارائه‌های فروش، روابط بین فردی، درجه انطباق‌پذیری، دانش مرتبط با فروش، خلاقیت فروشنده، رقابت‌پذیری فروشنده و گوش دادن	سطوح مهارتی فروشنده
ساندرام، اسچوار، جونز و چن <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۷)	تکنولوژی‌های فروش، فروش اینترنتی و رسانه‌های اجتماعی	به‌کارگیری تکنولوژی فروش
کلارو و کارلا <sup>۱۳</sup> (۲۰۱۸)	انعطاف‌پذیری بین وظیفه‌ای هماهنگی بین وظیفه‌ای هماهنگی بین سازمانی شبکه‌های بین سازمانی	فعالیت‌های بین وظیفه‌ای و بین سازمانی
براون، موین، دونوان و دیکواوا <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۲)		متغیرهای شخصیتی
دیاکسون، اسپيرو و جامل <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۱) سایجان، وایتز و کومار <sup>۱۶</sup> (۱۹۹۴) انازا، ایوانگ و ساویدرا <sup>۱۷</sup> (۲۰۱۸) ناولین و همکاران (۲۰۱۸)		نگرش و شناخت فروشنده

1. Anglin, Stolman & Gentry
3. Chakrabarty, Oubre & Brown
5. White
7. Rapp, Bachrach, Panagopoulos & Ogilvie
9. Lopez, Carr, Gregory & Dwyer
11. Agnihotri & Krush
13. Claro & Carla
15. Dixon, Spiro & Jamil
17. Anaza, Inyang & Saavedra

2. Johlke
4. Boles, Brashear, Bellenger & Barksdale
6. Cross, Brashear, Rigdon & Bellenger
8. Terho, Eggert, Haas & Ulaga
10. Nowlin, Walker, Deeter-Schmelz & Haas
12. Sundaram, Schwarz, Jones & Chin
14. Brown, Mowen, Donovan & Licata
16. Sujana, Weitz & Kumar



## پیامدهای عملکرد فروشنده

عملکرد بالای فروشنده، پیامدهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، درگیری سازمانی و ترک خدمت را برای فروشنده‌ها در بر دارد (جدول ۶).

جدول ۶. پیامدهای عملکرد فروش

پیامدها	پژوهش‌ها
رضایت شغلی، درگیری شغلی و تعهد سازمانی ترک خدمت کارکنان مشارکت در تصمیم‌گیری داشتن سازوکار خودکنترلی فرهنگ سازمانی پذیرش هدایت و اختیارها و پذیرش همکاری به‌عنوان یکی از اعضای سازمان فروش پذیرش اصلاح و مرور عملکرد و ریسک‌پذیری وفاداری فروشنده	واکر و همکاران (۱۹۷۷)، چارچیل و همکاران (۱۹۸۵)، اولیور و اندرسون (۱۹۹۴)، یلماز <sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، جارامیلو، مالکی و مارشال <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، پومیرلینا و ماریادوس <sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و چن و جارامیل <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)

## متغیرهای تعدیل‌کننده اثر پیشایندها بر عملکرد فروشنده

عملکرد فروش و اندازه‌گیری آن در یک موقعیت ثابت و خاص بسیار پیچیده است. در ارزیابی عملکرد باید به موقعیت‌های مختلف فروش توجه شود و به احتمال زیاد اندازه‌گیری عملکرد در یک موقعیت خاص ممکن است برای موقعیت دیگر قابل استفاده نباشد. در بررسی مقاله‌ها متغیرهایی که اثر پیشایندها بر عملکرد فروشنده را تعدیل می‌کنند شامل پنج دسته متغیر؛ روش اندازه‌گیری عملکرد فروش، نوع مشتریان (فردی و سازمانی)، نوع محصول (مصرفی، صنعتی و خدماتی)، نوع فروشنده (حاکمیت داخلی و حاکمیت خارجی) و نوع فروش (رفتاری - نتیجه‌ای - کیفیت ارتباطات - سنتی) است. پژوهش‌ها بیان می‌کنند که پیشایندها در بخش خدمات در مقایسه با کالا روی عملکرد فروش اثر قوی‌تری دارند، زیرا در فروش خدمات فروشنده‌ها بیشتر با مشتریان در ارتباط هستند. همچنین خدمات در فروش برای مشتریان فردی بیشتر از مشتریان سازمانی است. اندازه‌گیری عملکرد به روش خودارزیابی باعث پایین آمدن متوسط رابطه پیشایندها با عملکرد فروش در مقایسه با اندازه‌گیری عینی می‌شود (چارچیل و همکاران، ۱۹۸۵). گزارش‌های مدیریتی در مقابل خودارزیابی، داده‌های عینی در مقابل گزارش‌های مدیریتی، مقیاس‌های تک‌آیتمی در مقابل مقیاس‌های چندآیتمی در نظر می‌گیرد و معتقد است با توجه به اینکه افراد اغلب در مقایسه با دیگران خود را بهتر و بالاتر ارزیابی می‌کنند. بنابراین اثر پیشامدها روی عملکرد فروش در روش خودارزیابی بیشتر از اندازه‌گیری عملکرد مبتنی بر ارزیابی مدیران است. از طرف دیگر زمانی که برای اندازه‌گیری عملکرد فروش از مقیاس‌های چندآیتمی استفاده می‌شود، به دلیل اینکه از شاخص‌های عینی و ذهنی هم‌زمان استفاده شده و رویکرد جامع‌تری از فروش انجام می‌گیرد، نقش تعدیل‌کننده‌ها در عملکرد فروش بیشتر از اندازه‌گیری‌های تک‌آیتمی است. همچنین تأثیر پیشایندها بر عملکرد

1. Yilmaz

2. Jaramillo, Mulki &amp; Marshall

3. Pomirleanu &amp; Mariadoss

4. Chen &amp; Jaramillo

فروش در اندازه‌گیری عملکرد به روش عینی بیشتر از اندازه‌گیری به‌وسیله شاخص‌های ذهنی مدیران است. فروشندگان زیر نظر دو نوع حاکمیت (مدیریت) فعالیت می‌کنند؛ فروشندگانی که در استخدام شرکت هستند و جزء کارکنان شرکت محسوب شده و در سلسله‌مراتب سازمانی فعالیت می‌کنند و فروشندگانی که مستقل از شرکت بوده و زیر نظر حاکمیت خارجی مانند بازار فعالیت می‌کنند. نقش تعیین‌کننده‌ها در عملکرد فروش در فروشندگانی داخلی بیشتر از خارجی است. متغیر نوع فروش هم به دو دسته رفتاری و نتیجه‌ای و نتیجه‌ای نیز به دو قسمت نتایج سنتی و نتایج کیفیت روابط تقسیم می‌شوند. بر اساس تئوری نمایندگی، سازمان فروش اصول<sup>۱</sup> و فروشندگان، نماینده‌ها هستند که اهداف مختلفی دارند. به‌دلیل اینکه اهداف سازمان فروش اغلب در عملکرد مبتنی بر نتایج حاصل می‌شود، نقش عوامل تعیین‌کننده در عملکرد فروش بیشتر از عملکرد مبتنی بر رفتار است. از طرف دیگر دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های فروشندگان در روش و نتایج سنتی از فروشندگان به‌عنوان مدیریت روابط با مشتریان و بررسی کیفیت ادراک‌شده مشتری از روابط با فروشندگان متفاوت است. در نتیجه زمانی که نتایج کیفیت روابط در نظر گرفته می‌شود، نقش تعیین‌کننده‌ها بیشتر از فروش مبتنی بر نتایج سنتی است (ویریک و همکاران، ۲۰۱۱).

### رویکردهای بین‌بخشی، بین‌سازمانی، چندبعدی و استراتژیک به عملکرد فروش

بسیاری از پژوهش‌ها فقط روی عملکرد فردی فروشندگان تکیه کرده‌اند، در حالی که با توجه به تغییر ماهیت فروش طی زمان و نیاز به بررسی عملکرد چندسطحی و استراتژیک فروش برخی از پژوهش‌ها در دهه‌های اخیر، بر عملکرد فروش نگاه جامع‌تر<sup>۳</sup> داشته و مدل‌های عملکرد فروش را در سطح جامع‌تری بررسی کرده‌اند. برخی پژوهش‌ها در نگاهی سیستمی و چندسطحی از نظر سلسله‌مراتبی به بررسی عملکرد فروش در سطوح مختلف مدیران فروش، مدیران آنها و نیروی فروش که زیردست آنها فعالیت می‌کنند یا به فروش در سطح فردی، ناحیه‌ای و سازمانی پرداخته‌اند و تأثیر عوامل مختلف مانند سبک‌های رهبری، شبکه‌های اجتماعی و هوش رقابتی بین‌بخشی را بررسی کرده‌اند (اهیرن، لام، حیاتی، کراس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). در رویکرد استراتژیک به عملکرد فروش، نقش استراتژیک فروش در سطوح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی، تعیین‌کننده‌های استراتژی کسب‌وکار، مدیریت فروش و فروشندگان در عملکرد فروش و اثربخشی سازمان فروش را بررسی کرده‌اند (بالدوف، کراوینز و پیرسی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲ و کرون، بالدوف، لایت و گروسنباچر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). جونز و همکاران (۲۰۰۵) نیاز به رویکردهای جدید در سازمان‌های فروش و پژوهش‌های فروش را در تغییرات محیط فروش و مدیریت فروش بیان کرده‌اند و معتقدند تغییرات خارجی سازمان فروش شامل دسته‌بندی مشتریان، رقبا، تکنولوژی، اخلاقیات و قانون است و عوامل و تغییرات داخلی را در دو دسته اصلی استراتژی شرکت و مشکلات عملکرد معرفی کرده‌اند. آنها معتقدند مشتریان را بایستی به‌عنوان مشارکت‌کنندگان تولید<sup>۷</sup> در نظر گرفت که در تولید محصولات شریک شرکت هستند و سهم دارند.

1. Principles  
3. Aggregated  
5. Baldauf, Cravens & Piercy  
7. Co-Producer

2. Agents  
4. Ahearn, lum, Hayati & Cross  
6. Cron, Balduaf, Leigh & Grossenbacher

جدول ۷. رویکردهای چندبعدی و استراتژیک عملکرد فروش

پژوهشگران	پیامدها	ابعاد عملکرد فروش	پیشاپندها
راس و همکاران (۱۹۹۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱. وفاداری نیروی فروش</li> <li>- تعهد</li> <li>- تمایل به ماندن</li> <li>۲. رضایت‌مندی نیروی فروش</li> <li>- از شغل خود</li> <li>- از مدیر فروش</li> <li>۳. استرس نقش نیروی فروش</li> <li>- ابهام نقش</li> <li>- تضاد نقش</li> </ul>	عملکرد نتیجه‌ای مدیران فروش	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱. سبک رهبری مدیران فروش</li> <li>- سوداگری (تراکنشی)</li> <li>- دگرگونی</li> <li>۲. سبک تصمیم‌گیری مدیران فروش</li> <li>- فوری و ناگهانی</li> <li>- منطقی</li> <li>- شهودی</li> <li>- وابسته</li> <li>- اجتنابی</li> </ul>
بالدوف و همکاران (۲۰۰۱)	اثربخشی سازمان فروش	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملکرد رفتاری فروشنده</li> <li>عملکرد نتیجه‌ای فروشنده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رویکرد استراتژیک شرکت</li> <li>- کنترل رفتار مدیران</li> <li>- طراحی قلمرو فروش</li> </ul>
وانگ و نیتیمیر <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملکرد فروش</li> <li>- برآورد خواسته‌های مشتریان</li> <li>- رضایت شغلی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه‌های فروش خلاقانه</li> <li>- انجام وظایف فروش به شیوه‌ای جذاب</li> <li>- ارائه ایده‌های جدید برای تأمین نیازهای مشتریان</li> <li>- ایجاد و ارزیابی گزینه‌های مختلف حل مسائل جدید مشتریان</li> <li>- داشتن دیدگاه و رویکرد جدید و بکر درباره مشکلات قدیمی</li> <li>- روش‌های بهبودیافته برای حل مشکل زمانی که یک پاسخ مشخص نداشتند.</li> <li>- ایجاد ایده‌های فروش خلاقانه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختیارات شغل</li> <li>- خود نظارتی</li> <li>- رقابت‌پذیری</li> <li>- وظایف یادگیری</li> <li>- وظایف کار</li> <li>- فروش انطباقی</li> </ul>
جونز و همکاران (۲۰۰۵)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملکرد فروشنده</li> <li>- مشکلات عملکردی:</li> <li>- نسبت بالای هزینه بر فروش</li> <li>- عدم جذب کافی مشتریان جدید</li> <li>- رضایت و خشنودی از خود</li> <li>- کمبود محاسبات</li> <li>- گردش مالی بالا</li> <li>- ناتوانی در فروش به مشتریان متنوع</li> <li>- ناتوانایی در فروش محصولات متنوع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>۱. عوامل داخلی استراتژی شرکت شامل:</li> <li>- معرفی محصول جدید</li> <li>- ادغام‌ها</li> <li>- طراحی مجدد فرایند فروش</li> <li>- تبدیل شدن به فروشنده</li> <li>- مشورتی به جای مبادله‌ای</li> <li>- استراتژی کانال جدید</li> <li>- ورود با بازارهای جدید</li> <li>- خدمات مبتنی بر ارزش اضافی</li> <li>۲. عوامل خارجی</li> <li>- رقبا، مشتریان، تکنولوژی</li> <li>- اخلاقی و قانونی</li> </ul>

## ادامه جدول ۷

پژوهشگران	پیامدها	ابعاد عملکرد فروش	پیشایندها
زولتنیر و همکاران (۲۰۰۸)		عملکرد نتیجه‌ای فرسوده ۱. نتایج شرکت - فروش - سود - سهم بازار ۲. نتایج مشتریان - راه حل‌های مشتریان - رضایت‌مندی مشتریان - لذت مشتریان - روابط سودآور و مناسب با مشتریان فعلی و جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتژی شرکت</li> <li>- استراتژی فروش و بازاریابی</li> <li>- عوامل خارجی (مشتریان، رقبا و محیط)</li> <li>- تعیین‌کننده‌ها (نقش‌ها و قلمروها)</li> <li>- شکل‌دهنده‌ها (مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ارزش‌ها)</li> <li>- برانگیزاننده‌ها (رهبری، پاداش‌ها، انگیزش و کار بامعنا)</li> <li>- کنترل‌کننده‌ها (هدایت، هماهنگی و هدف‌گذاری)</li> </ul>
ایستروباکا و همکاران (۲۰۱۱)	عملکرد کلی سازمان فروش	عملکرد فروشنده	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. اقدام‌های استراتژیک <ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی استراتژیک</li> <li>- طراحی مدل فروش</li> <li>- توانمندی‌ها و مهارت‌ها</li> </ul> </li> <li>۲. اقدام‌های مدیریتی <ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی فروش</li> <li>- مدیریت عملکرد</li> <li>- درگیری فروش</li> </ul> </li> <li>۳. اقدام‌های فروش <ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی کار</li> <li>- پیش بردن فرصت‌ها</li> <li>- فصل مشترک‌های بین بخشی</li> </ul> </li> </ol>
ایوانز، مک فارلند، دایتز و جارامیلو <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)		عملکرد فروشنده	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت منابع داخل سازمان توسط فروشنده</li> <li>- فروشنده خلاق</li> <li>- تعامل‌های فروشنده</li> <li>- خلق مشترک ارزش از طریق اخلاقیات</li> <li>- فعالیت تیمی و چندسطحی</li> </ul>
دیاکسون و تانیر <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- انجام مکالمه‌هایی با مشتریان برای گردآوری اطلاعات درباره مشتریان، صنایع آنها و سرمایه‌گذاری مشتریان در حوزه‌های مشکلات آنها (محصولات و خدمات شما در آنجا مد نظر است).</li> <li>- مرور و بررسی نیازهای کلی کسب‌وکار که صنعت و شرکت‌های مشتریان را تهدید می‌کند.</li> <li>- شناسایی راه‌هایی که محصولات و خدمات شما بتواند در دنیای مشتریان حضور داشته باشند.</li> <li>- پیدا کردن راه‌حل‌های کامل</li> <li>- آمادگی برای ارائه (مطرح کردن) پیشنهاد ارزش خود</li> <li>- اطمینان از این که شرکت شما به تعهدهای خود عمل خواهد کرد.</li> <li>- پیدا کردن راه‌هایی اضافی (دیگر) که شرکت می‌تواند به مشتریان خود خلق ارزش کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق مشترک ارزش با مشتریان</li> <li>- فعالیت‌های فروشنده</li> <li>- فعالیت‌های مدیریت فروش</li> <li>- فرایند خرید خریدار</li> <li>- ارتباطات خریدار</li> </ul>

## ادامه جدول ۷

پژوهشگران	پیامدها	ابعاد عملکرد فروش	پیشایندها
اهیرن و همکاران (۲۰۱۳)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- عملکرد فروشنده</li> <li>- عملکرد مدیران فروش</li> </ul>	هوش رقابتی فروشنده
کرون و همکاران (۲۰۱۴)		عملکرد فروشنده	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. منابع فروش <ul style="list-style-type: none"> <li>- دانش نیروی فروش، نگرش، طبقه محصول، تراکم شبکه خدمات و فروش، مبنای مشتری و اجرای فروش</li> </ul> </li> <li>۲. توانمندی‌ها <ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب مشتریان جدید، ایجاد و توسعه روابط با مشتریان، ایجاد اطمینان مشتریان، پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و بازگشت مشتریان</li> </ul> </li> <li>۳. محتوای سازمان‌دهی <ul style="list-style-type: none"> <li>- گردش مالی، فلسفه فروش، تمرکز بخش بازار، اندازه نیروی فروش، حیطه مسئولیت‌پذیری، نظارت نیروی فروش، سیستم پاداش و اشتراک‌های داخل سازمانی</li> </ul> </li> </ol>
کلارو و کارلا (۲۰۱۸)		عملکرد عینی فروشنده	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هماهنگی‌های بین وظیفه‌ای فروش - بازاریابی</li> <li>- هماهنگی‌های بین وظیفه‌ای فروش - خدمات مشتری</li> <li>- شبکه‌های بین سازمانی</li> </ul>
پلوفی <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)		عملکرد فروشنده	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هماهنگی‌های بین سازمانی</li> <li>- شبکه‌های ارتباطی بین سازمانی</li> </ul>

زولت نیز و همکاران (۲۰۰۸) با رویکرد کل‌گرا<sup>۲</sup>، معتقدند اثربخشی نیروی فروش در سطح شرکت تعریف نشده است. اثربخشی نیروی فروش برای افراد مختلف در بخش‌های مختلف سازمان می‌تواند تعاریف و معنای متفاوتی داشته باشد. چارچوب اثربخشی نیروی فروش از دو زاویه مختلف دنیای فروش<sup>۳</sup> و سیستم فروش<sup>۴</sup> بررسی شدنی است. در دیدگاه نخست، دیدگاهی گسترده ارائه می‌کند که نقش فروشنده را در بستر و محتوای کسب‌وکار توصیف می‌کند. این چارچوب دنیای فروش شامل نیروهای خارجی، استراتژی شرکت، استراتژی فروش و بازاریابی، نیروی فروش، نتایج و شکار اثربخش<sup>۵</sup> است. سیستم فروش جزئیات و دیدگاه تصمیم‌محور نیروی فروش و نقش آن در نتایج را ارائه می‌کند. در این چارچوب نیروی فروش اجراکننده استراتژی‌های فروش و بازاریابی است. در بخش نیروی فروش، محرک‌های اثربخش نیروی فروش، ساختارها و نقش‌ها، افراد و فعالیت‌ها مد نظر هستند. ساختار فروش، افراد فروش و فعالیت‌های فروش، نتیجه تصمیم‌ها، فرایندها، سیستم‌ها و برنامه‌هایی هستند که آنها را محرک‌های اثربخشی نیروی فروش در نظر می‌گیرند.

1. Plouffe  
3. Sales World  
5. Effectives Hunt

2. Holistic  
4. Sales System

## نتایج کدگذاری مصاحبه با خبرگان

نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی مصاحبه‌های انجام‌گرفته با خبرگان در جدول ۸ آمده است:

جدول ۸. نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی مصاحبه‌های انجام‌گرفته با خبرگان

مقوله‌ها	مفاهیم	واقعه‌ها
عملکرد رفتاری فروشنده	ارائه‌ها و پرزنت‌های فروش	استفاده درست از کاتالوگ‌ها و بروشورها، ارائه نمونه‌های رایگان به مشتریان و ارائه‌های مناسب و درست فروش
	ارائه اطلاعات	انتقال اطلاعات مربوط به بازار، رقبا و محصول به شرکت و انتقال نظرهای مشتریان به شرکت و خط تولید
	فروش انطباقی	تغییر رفتار فروشنده طی تعامل با مشتریان بر اساس شناخت خصوصیات آنها
	کار تیمی و گروهی	داشتن روحیه کار تیمی، داشتن روابط دوستانه با تیم فروش و عدم ایجاد تعارض در تیم فروش
	ارتباط‌های مؤثر	برقراری روابط دوستانه با مشتری و توجه به الگوهای ارتباطی مشتریان و رفتار متناسب با آن
	فراخوان‌ها	برقراری تماس با مشتریان و اعلان‌های فروش
	گردش مالی	گردش مالی بالا در دوره زمانی مشخص
	برنامه‌ریزی فروش	داشتن چارت کاری، مشخص کردن دقیق کارها و تمرکز روی وظایف
	جذب مشتری	قانع کردن و مجاب کردن مشتری برای خرید
	نسبت زمان فروش به غیرفروش	مدت زمان مفید برای فروش و مدت زمان اختصاص داده‌شده به فروش
	استراتژی‌های فروش	تاکتیک‌های فروش و روش فروش به مشتریان
	رفتار شهروندی	انجام فعالیت خارج از وظیفه برای مشتریان و همکاران
	روابط اجتماعی	ایجاد روابط اجتماعی مناسب دوطرفه و رضایت‌بخش با مشتریان
	مشتری‌مداری	در خدمت مشتری و خواسته‌های مشتری بودن، شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان و تلاش برای ارائه راه حل‌های مناسب
	عملکرد فرهنگی	به‌کارگیری دانش
احساس گروهی بین فروشنده - مشتری - شرکت		توجه فروشنده به سود هم‌زمان مشتری - خود - شرکت
احساس هویت فروشنده با شرکت		محصول شرکت را مال خودش بداند و از شرکت هویت بگیرد.
تعهد سازمانی		وابستگی به سازمان و اعتقاد قوی به پذیرش اهداف سازمانی
وفاداری فروشنده		رد کردن پیشنهادهای شغلی بهتر و دوست داشتن شرکت و همکاران
توسعه علائق و اهداف مشترک		برگزاری جلسه‌ها و دوره‌های خارج از وقت کاری با مدیران و همکاران، انتقال علائق و باورها در تعامل‌ها
جامعه‌پذیری		احساس جامعیت بیشتر بین خود، اعضای تیم فروش و شرکت
انجام فعالیت‌ها تحت تأثیر باورها و هنجارهای مشترک	انتقال باورها و هنجارهای مشترک سازمان به فروشنده‌ها، انجام فعالیت‌ها و وظایف مطابق با هنجارهای مشترک شرکت	

## ادامه جدول ۸

مقوله‌ها	مفاهیم	واقعه‌ها
عوامل نقش	ابهام نقش	عدم اطمینان از انتظارات مشتریان و مافوق در رابطه با خود، احساس نداشتن اطلاعات لازم برای فروش
	تضاد نقش	احساس عدم تطابق خواسته‌ها و انتظارات شرکت با فعالیت‌ها در فروشنده
	دقیق بودن نقش	شناخت دقیق خواسته‌ها و انتظارات شرکت و تیم فروش از فروشنده
	وضوح نقش	تأمین خواسته‌ها و انتظارات تیم فروش و شرکت
	فرانقش	انجام کار خارج از ساعات کاری تعیین شده و انجام کار خارج از وظایف تعیین شده
	سکوت نقش	احساس فرسوده شدن در شغل طی زمان و فرسودگی در شرکت
عوامل انگیزه	انتخاب شناختی	انگیزه‌های مختلف برای طی کردن فرایند تصمیم‌گیری، روش انتخاب مسیرها و روش‌ها و انگیزه برای اثرگذار بودن
	مبتنی بر هدف	تلاش برای گرفتن همه پورسانت‌ها و پاداش‌ها، ملزم کردن خود به تحقق اهداف و دستیابی به آنها
	اشتیاق به شغل	تمایل به انجام فروش سخت، مشارکت در شغل و اشتیاق به کار
عوامل توانایی	علاقه‌مندی و دغدغه شخص	علاقه به فروش، علاقه به یادگیری روش‌های جدید فروش، تمایل به رشد در فروش و دغدغه‌های شخصی
	هویت فروشنده	شناخت و معرفی خود با محصول و شرکت و احساس غرور به شرکت
	توانمندی شناختی	شایستگی فروشنده، مؤثر بودن فروشنده در فروش بیشتر، اعتماد به تیم فروش و مدیران فروش و شرکت
	عوامل روانی	هوش رقابتی، شخصیت، هوش هیجانی و اعتماد به نفس
عوامل سابقه	عوامل فیزیکی	سابقه و تجربه، آموزش و تحصیلات، سن، سمت و پست سازمانی و قومیت
	عوامل مشهود	نوع محصول، نوآوری‌ها، نوع شرکت و تکنولوژی
عوامل سازمانی	عوامل نامشهود	برنامه‌های آموزشی فروش، سبک مدیریتی سرپرست و مدیر فروش، سیستم کنترل فروش و وظایف
	عوامل خارجی	تقاضای محصول در بازار، میزان دستیابی به مواد اولیه، نرخ اشتغال، سطح تکنولوژی، رقبای مشتریان، سیاست و قوانین و اخلاقیات
عوامل محیطی	عوامل داخلی	سیستم مدیریت فروش، محصولات جدید و ادغام‌ها و جذب‌ها
	رفتار شهروندی	تعامل با شرکت در رابطه با مسائل کاری و غیرکاری و انجام فعالیت‌های خارج از وظایف
عوامل رفتاری	فروش انطباقی	شناسایی انتظارات مشتریان و رفتار مبتنی بر آن
	فروش مبتنی بر روابط	ایجاد تعامل با مشتری، همکاری و هماهنگی با آنها و درستی و شفافیت دوطرفه
	مشتری‌مداری	رعایت موارد مدنظر مشتری، توجه به خواسته‌های مشتریان و پذیرش انتقادات و پیشنهادهای مشتریان
	فروش ارزش محور	پیدا کردن جایگاه ویژه در ذهن و قلب مشتریان، ارزش قائل شدن برای مشتریان و ارزش قائل شدن برای محصول
	روابط اجتماعی	ایجاد روابط اجتماعی رضایت بخش با مشتریان، همکاران و اعضای تیم فروش
	اخلاق‌مداری	پایبندی به اخلاقیات، وجدان کاری، صداقت، انصاف و درستکاری

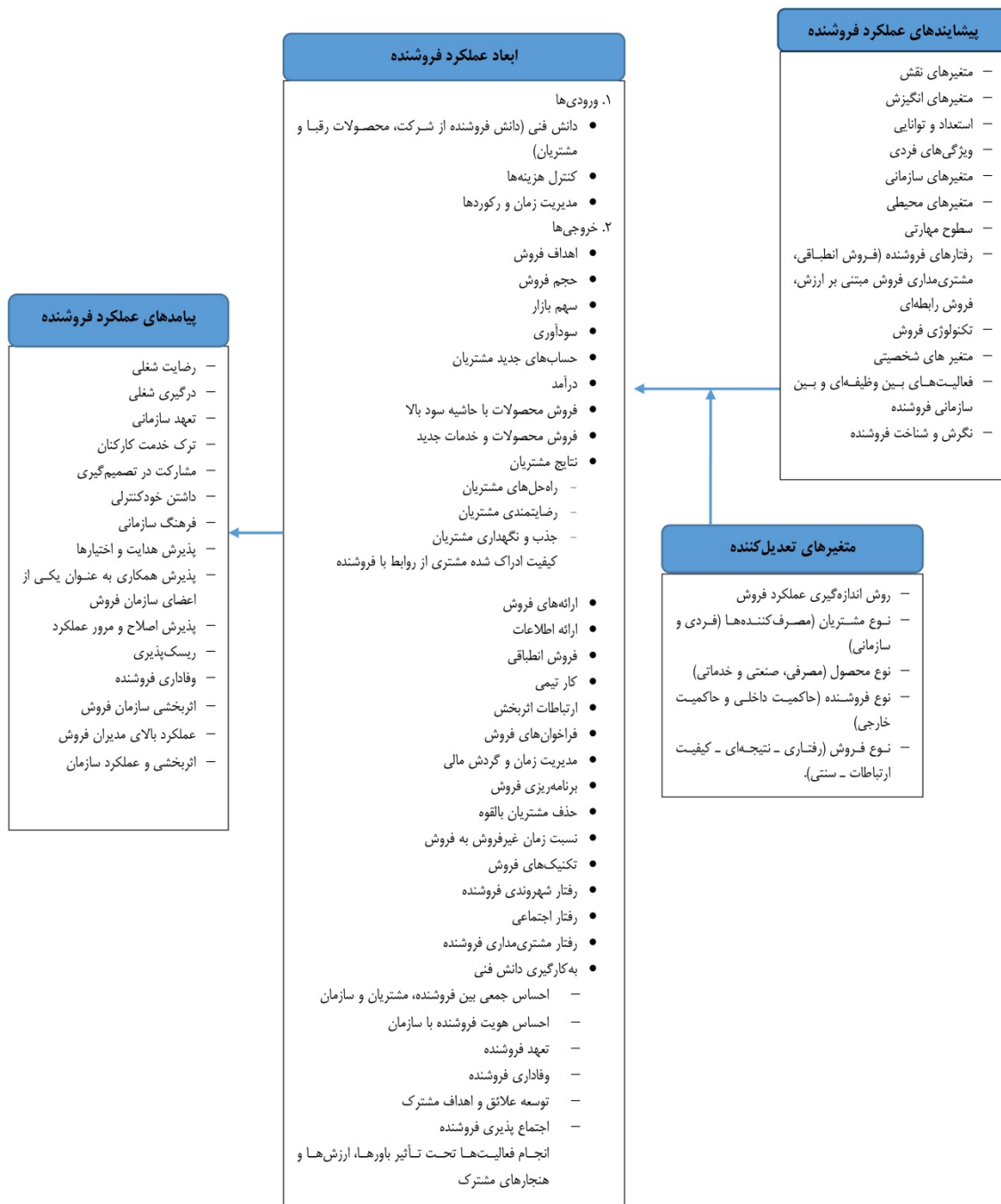
## ادامه جدول ۸

مقوله‌ها	مفاهیم	واقعه‌ها
عوامل مهارتی	مهارت فنی	دانش فروش
	مهارت انسانی	ارائه‌های فروش، روابط بین فردی، انطباق‌پذیری و گوش دادن
	مهارت ادراکی	خلاصیت، رقابت‌پذیری، حل مسائل فروش، فروش در شرایط سخت بازار و تقاضا و فروش در شرایط بحرانی
عوامل تکنولوژیکی	تکنولوژی فروش	استفاده از تکنولوژی‌های فروش و CRM
	فروش اینترنتی	توانایی فروش اینترنتی
	رسانه‌های اجتماعی	تشکیل کانال تلگرامی با مشتریان و فروشنده‌ها و داشتن پیج اینستاگرام فعال
عوامل بین‌وظیفه‌ای و بین‌وظیفه‌ای	انعطاف‌پذیری بین وظیفه‌ای	برگزاری جلسه‌ها با تیم توزیع، تیم فروش و کارکنان مالی و حل‌وفصل مشکلات و مسائل فروش
	هماهنگی بین وظیفه‌ای	هماهنگی‌های بین بخش فروش و بازاریابی، هماهنگی‌های بین بخش فروش و خدمات مشتری و هماهنگی‌های بین بخش فروش و مالی
	هماهنگی بین سازمانی	هماهنگی با عمده فروش‌ها و خرده فروش‌ها، هماهنگی و تعامل با فروشنده‌های شرکت‌های دیگر
	شبکه‌های بین سازمانی	ارتباط با فروشنده‌های سایر شرکت‌ها، ارتباط با شرکت‌های دیگر و ارتباط با متخصصان و خبرگان فروش
عوامل شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی فروشنده	برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، توافق و اعتماد، ثبات هیجانی و تجربه‌پذیری
عوامل نگرشی و شناخت	نگرش شناخت	شناسایی نگرش‌های مختلف مشتریان، رویکردهای فروش بلندمدت و کوتاه‌مدت کنترل موقعیت
پیمدها	فردی	پذیرش اختیارات، پذیرش همکاری، پذیرش اصلاح و مرور عملکرد، ریسک‌پذیری، داشتن سازوکار خودکنترلی، رضایت‌مندی، درگیری شغلی، تعهد، مشارکت، وفاداری، فرهنگ سازمانی و ترک سازمان
	سازمانی	اثربخشی سازمان فروش، اثربخشی سازمان و عملکرد مدیران فروش
عوامل چندبعدی و استراتژیک	بخش فروش	سبک رهبری و تصمیم‌گیری مدیران فروش، کنترل رفتار مدیران فروش، برنامه‌ریزی و طراحی فروش، مدیریت عملکرد فروش، اقدام‌ها و فعالیت‌های فروش، نقاط مشترک بین بخشی، فعالیت‌های مدیریت فروش، فرایند ارتباطات با مشتری و مدیریت منابع داخلی
	بخش شرکت	رویکرد استراتژیک شرکت، استراتژی شرکت، اقدام‌های استراتژیک شرکت، اقدام‌های مدیریتی، سازماندهی و ساختار
عوامل تعدیل‌کننده	نوع مشتریان	مصرف‌کننده‌های فردی، سازمانی، بنکدارها و فروش مجدد
	نوع محصول	مصرفی، صنعتی و خدماتی
	نوع فروشنده	استخدام داخلی شرکت و فروشنده پورسانتی
	نوع فروش	فروش مبتنی بر ارتباطات، فروش فروش مبتنی بر داده‌ها، اندازه‌گیری فروش بر اساس فروش رفتاری و اندازه‌گیری فروش بر اساس فروش نتیجه‌ای



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

درک بهتر پیشایندها، پیامدها و مؤلفه‌های عملکرد فروشنده‌های B2B برای عملکرد سازمان‌ها حائز اهمیت است. نقش فروشنده در بازارمحور بودن و برقراری ارتباطات اثربخش با کنشگران داخلی و خارجی سازمان انکارکردنی نیست. مرور نظام‌مند ادبیات مربوط به عملکرد فروشنده و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان، نشان داد که در پژوهش‌های عملکرد فروش از سال ۱۹۱۸ تاکنون چهار رویکرد مختلف طی زمان وجود داشته است. نخست، رویکرد تک‌بعدی که عملکرد فروشنده را در سطح فردی در نظر گرفته و روی فروش مبادله‌ای که عملکرد نتیجه‌ای را مد نظر قرار می‌دهد، متمرکز است. دوم، رویکرد تک‌بعدی که بر فروش رابطه‌ای مبتنی بوده و علاوه بر عملکرد نتیجه‌ای، عملکرد رابطه‌ای را در روابط بین خریدار - فروشنده مد نظر قرار می‌دهد. هدف از فروش در این رویکرد برقراری ارتباطات اثر بخش با مشتریان است. رویکرد دیگر، رویکرد استراتژیک به عملکرد فروش است که بر فروش مشارکتی مبتنی بوده و فروشنده در تصمیم‌های استراتژیک سازمان مشارکت داده شده و به‌عنوان مشاور و راهنما با مشتریان عمل می‌کند. رویکرد نهمی، رویکرد چندبعدی و کل‌نگر مبتنی بر فروش سازمانی بوده و عملکرد فروشنده در خلق مشترک ارزش بین کنشگران مختلف درون سازمانی و برون سازمانی (نه فقط مشتریان) و هماهنگی‌ها و رفتارهای فراسازمانی بررسی می‌شود. در این رویکرد، فروش اعتمادمحور بوده و مشتریان به‌عنوان تولیدکنندگان مشترک در نظر گرفته می‌شوند. فروش از یک بخش و کارکرد کوچک با اثرهای بین‌بخشی کم به بخش یکپارچه مدیریت ارتباط با کنشگران و رفتارهای فراسازمانی تبدیل شده و از اقدام‌های اجرایی به یکی از بخش‌های متمرکز استراتژیک و استراتژی کسب‌وکار تبدیل شده است (ایستروپاکا و همکاران، ۲۰۱۱). نتایج حاصل از مرور نظام‌مند و مصاحبه با خبرگان در شکل ۳ خلاصه‌بندی شده است. با توجه به تغییر ماهیت فروش در دهه اخیر و تعریف آن به‌عنوان تعامل بین کنشگران برای مبادله خدمت از طریق ترتیبات نهادی هم‌سو، رویکرد جدیدی برای ابعاد و اندازه‌گیری عملکرد فروش معرفی کرده است. با بررسی پژوهش‌های انجام‌گرفته، ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد فروشنده به سه دسته نتیجه‌ای، رفتاری و قبیله‌ای تقسیم‌بندی می‌شود. این تقسیم‌بندی با نتایج پژوهش‌های سیپاک و رایجسدیچیک (۲۰۱۹) و یوزو و ادیگوی (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد. پیشنهاد می‌شود مدیران فروش در اندازه‌گیری عملکرد فروش، فقط بر نتایج و رفتارهای فروش و ارزیابی‌های رسمی تمرکز نکنند، بلکه بایستی از ارزیابی‌های غیررسمی و تعامل‌های غیررسمی برای دستیابی به ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک با کنشگران فروش را مد نظر قرار بدهند. از طریق اندازه‌گیری عملکرد فروش هم‌زمان با نتایج سازمان فروش، رفتارهای فروش با کنشگران درون سازمانی و برون سازمانی و ارزیابی‌های فرهنگی، اعتماد و علائق مشترک در تعامل‌های اجتماعی و رسمی سازمان امکان‌پذیر می‌شود. همچنین پژوهش‌های آتی روی بعد عملکرد قبیله‌ای فروشنده متمرکز شده و ابعاد مختلف آن را در سازمان‌های مختلف بر اساس ساختارهای متفاوت سازمانی را بررسی کرده و توسعه دهند. همان‌طور که از شکل ۳ پیدا است، عملکرد فروش تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند متغیرهای نقش، متغیرهای انگیزش، شایستگی و توانایی، ویژگی‌های فردی، متغیرهای سازمانی، متغیرهای محیطی، سطوح مهارتی، رفتارهای فروشنده (فروش انطباقی، مشتری‌مداری، فروش مبتنی بر ارزش و فروش اخلاق‌محور)، تکنولوژی فروش، متغیرهای شخصیتی، فعالیت‌های بین‌وظیفه‌ای و بین سازمانی فروشنده، نگرش و شناخت فروشنده قرار می‌گیرد.



شکل ۳. جمع‌بندی پژوهش‌های عملکرد فروشنده‌های B2B

در سال‌های اخیر توجه به متغیرهای شخصیتی، شناخت فروشنده، تکنولوژی‌های فروش، رفتارهای خلق مشترک ارزش، هماهنگی‌ها و روابط بین سازمانی بیشتر بوده است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی عملکرد فروش، فقط روی روابط بین فروشنده با خریدار تمرکز نشود، بلکه به نقش فروشنده در ایجاد و حفظ روابط و هماهنگی‌های بین سازمانی و بین وظیفه‌ای (پلوفی، ۲۰۱۸) و اهتمام فروشندگان به اصول اخلاقی در فروشندگی و آموزش‌های فروش متناسب با اخلاقیات فروش (قلی مطلق، ۱۳۹۸) نیز توجه شود. همچنین به بررسی این مسئله توجه کنند که ویژگی‌های

شخصیتی مختلف فروشنده‌ها و هوش اجتماعی و رقابتی مورد نیاز آنها در فضای کسب‌وکار امروزی به چه صورتی عملکرد فروش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پژوهش‌ها نشان داده است که اگر کارکنان فروش عملکرد بالایی داشته باشند، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وفاداری بیشتری به سازمان خواهند داشت و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان بیشتر شده و در ایجاد فرهنگ سازمانی بر فروش مؤثر مبتنی خواهند بود. از طرف دیگر با توجه به شکل ۳ برخی از متغیرها اثر عوامل بر عملکرد فروش را تعدیل می‌کنند، به عبارتی عملکرد فروش و اندازه‌گیری آن در یک موقعیت ثابت و خاص بسیار پیچیده است. باید در ارزیابی عملکرد به موقعیت‌های مختلف فروش توجه شود. به احتمال زیاد اندازه‌گیری عملکرد در یک موقعیت خاص ممکن است برای موقعیت دیگر قابل استفاده نباشد. در بررسی مقاله‌های مجموعه متغیرهای تعدیل‌کننده در مدل‌های عملکرد فروش شامل روش اندازه‌گیری عملکرد فروش، نوع مشتریان، نوع محصول، نوع فروشنده و نوع فروش است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی تأثیر پیشایندها بر عملکرد فروش را در موقعیت‌های مختلف از نظر نوع مشتریان (مصرف‌کنندگان نهایی یا مشتریان سازمانی)، نوع محصول (مصرفی، صنعتی یا خدماتی) انواع مختلف فروشنده‌ها و نوع فروش (نتیجه‌ای، رفتاری و قبیل‌های) به‌ویژه عملکرد فروش در سازمان‌های کوچک و استارت‌آپ‌ها را بر اساس روش‌های مختلف اندازه‌گیری عملکرد فروش بررسی کنند. برخی از پژوهش‌ها در دهه‌های اخیر، بر عملکرد فروش نگاه جامع‌تری داشته و مدل‌های عملکرد فروش را در سطح جامع‌تری بررسی کرده‌اند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در ارزیابی عملکرد فروش از رویکرد استراتژیک، چندسطحی و بین بخشی استفاده کنند. فروش در بستر کسب‌وکار امروزی به صورت خطی قابل اندازه‌گیری نبوده و فقط پیشبرد محصولات و یک فعالیت منحصر به فرد نیست، بلکه فروش باید در بستر فرایند خلق ارزش مشتری قرار بگیرد و از طریق آن هدایت شود. فروشنده‌ها خلق‌کننده ارزش مشترک بین کنشگران فروش در داخل و خارج سازمان هستند و نیاز به بررسی‌های غیرخطی در عملکرد فروش احساس می‌شود. فروشنده‌ها باید چگونگی دستیابی به ترتیب‌های منابع درون سازمانی را بدانند. به عبارتی توانایی فروشنده‌ها در استفاده از منابع داخلی سازمان برای دستیابی به عملکرد بالاتر، به دست آوردن اعتماد مشتری و تبدیل کردن مشتری به یک شریک قابل اعتماد، چگونگی ایجاد شبکه‌های ارتباطی با سایر کارکنان، نهادینه‌سازی فرهنگ همگانی فروش در داخل سازمان میان تمام کارکنان سازمان افزایش یابد (شفیعی، زارعیان، زارعی و فیروزی، ۱۳۹۸).

### محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌های انجام‌شده با روش مرور نظام‌مند همواره با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. یکی از محدودیت‌های این پژوهش این است که اگرچه ما همانند پژوهش‌های ثانویه، جست‌وجوی جامعی از پایگاه‌های داده مرتبط انجام داده‌ایم، اما نمی‌توانیم به‌طور کامل مطمئن باشیم که همه پژوهش‌های مربوط به عملکرد فروشنده‌های B2B را بررسی کرده‌ایم. از طرف دیگر بر اساس مراحل مرور نظام‌مند کمیت روابط بین متغیرها در مدل ارائه نشده است. برای این منظور نیاز به بررسی فراتحلیل احساس می‌شود تا با بررسی تمام پژوهش‌های کمی، اهمیت و اندازه ارتباطات بین متغیرها بررسی کرده و مدل حاصل از این پژوهش را تکمیل کند. محدودیت دیگر اینکه در این پژوهش به دلیل توجه به کیفیت مقاله‌ها، در جست‌وجوی مقاله‌ها، روی مقاله‌های مجلاتی تأکید داشتیم که حداقل نمایه

اسکوپوس را داشته باشند. از این رو، منابع دیگر منتشر شده مانند مقاله‌های همایش‌ها و کنفرانس‌ها، فصل‌های کتب و مقاله‌های سایر مجلات را در نظر نگرفته‌ایم و نیاز هست پژوهش‌های آتی این منابع را نیز بررسی کرده و نتایج آن را با پژوهش حاضر مقایسه کنند. محدودیت دیگر این است که در این پژوهش، پژوهش‌های انجام شده در عملکرد فروشنده‌های B2B مد نظر بوده و نیاز هست پژوهش‌های مربوط به فروشنده‌های B2C نیز بررسی شده و نتایج آن با نتایج این پژوهش مقایسه شوند.

## منابع

- آقازاده، هاشم؛ حسنقلی‌پور یاسوری، طهمورث؛ مهرانوش، مینا؛ لطیفی، محمد مهدی؛ سلیمانی، سام (۱۳۹۸). طراحی مدل فروش مبتنی بر نوآوری باز در صنعت ساختمان (نمونه پژوهشی: گروه شرکت‌های ساختمانی ایرانیان اطلس). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۲)، ۲۲۱-۲۴۰.
- شفیعی، میثم؛ زارعیان، محمد؛ زارعی متین، حسن؛ فیروزی، منیژه (۱۳۹۸) شناسایی و مدل‌سازی عوامل تأثیرگذار بر آشفستگی رفتاری در صنعتی مدیران بازاریابی؛ بهره‌گیری از بنیاد نظریه داده. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۱۷۹-۲۰۰.
- قلی مطلق، مجید (۱۳۹۸) نیازسنجی آموزشی فروشندگان با طراحی مقیاس ارزیابی اخلاقی. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۱)، ۶۳-۱۷۸.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۷) نقش میانجی تفاخر سازمانی در تأثیر برند کارفرمایی بر عملکرد فروش. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۲)، ۳۹۹-۴۲۰.
- هاشمی پطرودی، سید حمید؛ صادقی مقدم، محمد رضا؛ جعفر نژاد چقوشی، احمد؛ صفری، حسین (۱۳۹۷). مرور نظام‌مند بر ادبیات راهبرد زنجیره تأمین. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۲)، ۲۷۹-۳۰۲.

## References

- Aghazadeh, H., Hasangholipour Yasori, T., Latifi, M., Mehrnosh, M. & Soleimani, S. (2019). Developing a Sales Model Based on Open Innovation in the Building Industry (Case Study: Iranian Atlas Construction Group). *Journal of Business Management*, 11(2), 221-240. (in Persian)
- 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. K., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). Intrafunctional competitive intelligence and sales performance: a social network perspective. *Journal of Marketing*, 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: Behpaksh Corporation). *Journal of Business Management*, 10(2), 399 – 420. (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.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.
- 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.
- Behrman, D.N., & Perreault, W.D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- 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.
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2010). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In D. Rousseau (Ed.). *Handbook of evidenced-based management: Companies, classrooms, and research* (pp. 328-347). Oxford, UK: Oxford University Press.
- 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., Donovan, 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.

- 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.
- Chen, C. & Jaramillo, F. (2014). The double-edged effects of emotional intelligence on the adaptive selling–salesperson-owned loyalty relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(1), 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.
- Claro, D. P. & Carla, R. (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.
- Constantine, S.K., Seigyoung A., Stavroula, S., & Bulent M. (2018). Unpacking the Relationship between Sales Control and Salesperson Performance: A Regulatory Fit Perspective. *Journal of Marketing*, 82(3), 45-69.
- 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.
- Dixon, A.L., Spiro, R.L., & Jamil, M. (2001). Successful and unsuccessful sales calls: measuring salesperson attributions and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 65(3), 64-78.
- Dixon, A. L., & Tanner, J.F. (2012). Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (1), 9–14.
- 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.
- Evans, K. R., McFarland, R.G., Dietz, B. & Jaramillo, F. (2012). Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five under Researched Topic Areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 89-105.
- Flaherty, K. E., Pappas, J. M., & Allison, L. (2014). The influence of an optimal control system on salesperson performance and championing. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 304-311.
- Gholimotlagh, M. (2019). Educational Needs Analysis of Sellers Developing an Ethical Assessment Scale. *Journal of Business Management*, 11(1), 163-178. (in Persian)
- Hartmann, N., Wieland, H., & Vargo, S. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.

- Hashemi Petrudi, S.H., Sadeghi Moghadam, M.R., Jafarnejad Chaghooshi, A., & Safari, H. (2018). A Systematic Literature Review on Supply Chain Strategy. *Journal of Business Management*, 10(2), 279 – 302. (in Persian)
- 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, E., Brown, S.P., Zoltners, A. & Weitz, B.A. (2005). The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111.
- 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.
- 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.
- Moncrief, W.C. (1986), Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces, *Journal of Marketing Research*, 23, 261-70.
- 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.
- Nowlin, E., Walker, D., Deeter-Schmelz, D.R., Haas, A. (2018). Emotion in sales performance: affective orientation and need for cognition and the mediating role of motivation to work. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 107-116.
- 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, 148-155.

- 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.
- Plank, R.E. & Dempsey, W.A. (1980). A framework for personal selling to organizations, *Industrial Marketing Management*, 9, 243-249.
- Plouffe, C. 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.
- Purohit, B. (2018). Salesperson performance: role of perceived over qualification and organization type. *Marketing Intelligence & Planning*, 36 (1), 79-92.
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1998). *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. Pennsylvania, NY: McGraw-Hill.
- Ramendra, G.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.
- Rapp, A., Bachrach, D.G., Panagopoulos, N., and 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.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- 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.
- Schweper Jr., C.H. (2003). An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (4/5).
- Shafiee, M., Zareian, M., Zarei Matin, H., & Firoozi, M. (2019). Understanding and Modeling Industrial Marketing Managers' "Behavioral Distress" using Grounded Theory Approach. *Journal of Business Management*, 11(1), 179-200. (in Persian)
- Shappier, H. R. V. (2018). Sales control and performance: Moderating effects of salesperson and supervisor characteristics. *The Marketing Review*, 18(1), 55-69.
- 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.
- Silver, S., Lawrence, S., Dwyer, S., & 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.
- 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.
- Uzo, U. & Adigwe, J. O. (2016). Cultural norms and cultural agents in buyer–seller negotiation processes and outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 126-143.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of academy of marketing science*, 39(3), 407-428.
- Wacker, J. G. (1998). A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 16(4), 361-385.
- 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., & 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.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- White, C. 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, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S.E. (2008) Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131.