



## تاثیر گذاری راهبرد فروش بر مزیت رقابتی (مورد مطالعه: شرکتهای فعال در شهرکهای صنعتی سنندج)

آرمان احمدی زاد<sup>۱</sup>  
گلاله باغبانیان<sup>۲</sup>  
زهرا امینی<sup>۳</sup>  
نادیا شبرند<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۳/۰۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۱۲

### چکیده

رقابت شدید، عدم اطمینان و ناپایداری محیط کسب و کار در سطح جهان، الزامات نوینی را برای شرکتهایی که علاقه‌مند به بقا و رقابت در این محیط پیچیده و ناپایدار هستند، پدید آورده است. بنابراین راهبرد فروش یک شرکت در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیم‌های مرتبط با تخصیص منابع کمیاب فروش درگیر می‌شود تا بتواند روابط با مشتریان را بر مبنای ارزش هر یک از آنان برای شرکت مدیریت کند. پژوهش پیش رو، باهدف بررسی تأثیر راهبرد فروش بر ایجاد مزیت رقابتی شرکتهای شهرکهای صنعتی سنندج طراحی و اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش مدیران عامل و مدیران فروش شرکتهای فعال در شهرکهای صنعتی سنندج با تعداد ۲۶۵ نفر بود که تعداد ۱۵۷ نفر از آنها مطابق فرمول جامعه محدود کوکران به عنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه از نظر روش، از انواع پژوهش‌های توصیفی، از نوع همبستگی، از منظر هدف کاربردی، به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی و از نظر زمانی مقطعی است. برای سنجش مفاهیم اساسی پژوهش، به ترتیب پرسش‌نامه‌های استاندارد تأثیر راهبرد فروش شامل ۲۱ سؤال و ایجاد مزیت رقابتی ۲۰ سؤال به کار برده شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای دو متغیر اشاره‌شده به ترتیب برابر با ۰/۹۰۶ و ۰/۹۳۰ محاسبه گردید. یافته‌های نهایی پژوهش حاکی از تأثیر راهبرد فروش با ضریب ۰/۸۸/۱۰ شامل بخش‌بندی مشتریان با ۰/۸۲، هدف‌گیری بازار با ۰/۷۲، اهداف ارتباطی و الگوی فروش با ۰/۷۸ و استفاده از کانال‌های فروش متنوع با ۰/۶۵ بر مزیت رقابتی تأثیر داشتند.

**واژگان کلیدی:** مزیت رقابتی؛ راهبرد فروش؛ فروش.

۱. استادیار دانشگاه کردستان، ایران. (نویسنده مسئول) A.ahmadizad1984@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد سنندج، ایران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان، ایران.

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه کردستان، ایران.

## ۱. مقدمه

دنیای چالش برانگیز و رقابتی کسب و کارهای امروزی مدیران را وادار می‌سازد تا ارزیابی نمایند چه عواملی بر تداوم و موفقیت هرچه بیشتر سازمان تأثیر می‌گذارند. مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش-های مورد نظر مشتری دارد؛ به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هر چقدر ارزش‌های عرضه شده یک سازمان به ارزش‌های مورد نظر مشتری نزدیکتر یا با آن منطبق‌تر باشد می‌توان گفت که سازمان نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است. با این حال بیان روشن مفهوم مزیت رقابتی در گرو تشریح زوایای مختلف آن است که به اختصار ابعاد آن بیان می‌گردد. با این حال در رابطه با مقوله مزیت رقابتی دو موضوع مهم و مورد تأکید است: اول ایجاد و کسب مزیت رقابتی از طریق تلفیق کارآمد و مؤثر منابع محیطی، و منابع سازمانی با استفاده از قابلیت‌های شبکه‌ای و هوشمندی رقابتی؛ و دوم پایدارسازی مزیت رقابتی به دست آمده که در این رابطه و براساس مکتب نگرش بر مبنای منابع، مسأله مهم، میزان تقلیدپذیر بودن مزیت رقابتی است که به طور کلی این موضوع به ماهیت مزیت رقابتی، برنامه‌های حفاظتی سازمان و قابلیت‌ها و اقدامات رقبا بستگی دارد. هر چقدر منابع مزیت رقابتی دارای ابهام علی و تولید و روابط آن از نظر اجتماعی پیچیده باشد تقلید پذیری آن مشکل خواهد بود. از جهتی نیروی فروش سازمان از جهت آنکه ارتباط مستقیم با مشتریان سازمان دارند، نقشی اساسی در پیشبرد، اهداف سازمان و ایجاد مزیت رقابتی را دارا هستند. در طول دو دهه گذشته، در محیط کسب و کاری که شرکت‌ها در آن رقابت می‌کنند تغییرات شگرفی رخ داده است. امروزه، بسیاری از شرکت‌های پر نفوذ مزیت رقابتی خود را از منابعی به دست می‌آورند که متفاوت از منابع سنتی ایجاد ثروت هستند. در طی انقلاب صنعتی، شرکت‌ها برای ایجاد ثروت بر دارایی-های فیزیکی نظیر زمین، منابع طبیعی، ساختمان‌ها و ماشین آلات متکی بودند ولی ظهور سازمان‌ها و صنایع مبتنی بر دانش نظیر مایکرو سافت و شرکت‌های دات کام به طور چشمگیری ماهیت ایجاد ثروت را تغییر داد. این شرکت‌ها نه به واسطه دارایی‌های فیزیکی، که به خاطر دارایی‌های نامشهود خود، ارزش و بازار خلق کرده‌اند. برای سال‌های متممادی، نظریه پردازان و نویسندگان بازاریابی و سازمان تلاش‌های بسیار زیادی را در جهت درک ماهیت و فرایند تدوین و اجرای راهبرد در سطوح بنگاه، کسب و کار و بازاریابی انجام داده‌اند. به ویژه درباره‌ی سطح بازاریابی، پیشرفت‌های تئوریک و تجربی درک ما را از ماهیت راهبردهای آمیخته بازاریابی مانند تبلیغات و قیمت گذاری ارتقاء داده‌اند. اما هنوز توافق کمی در مورد این که واقعاً راهبرد فروش چیست و چگونه باید توسعه و پرورش یابد، وجود دارد [16]. با مرور ادبیات نظری پراکنده و کم در این زمینه دو دیدگاه نسبت به راهبرد فروش وجود دارد: ۱- راهبرد فروش در سطح فردی (نیروی فروش)<sup>۱</sup> ۲- راهبرد فروش در سطح شرکت<sup>۲</sup>. گرچه پژوهش‌هایی که در ارتباط با دیدگاه اول است، در ادبیات تجربی غالب هستند [22]، پژوهش‌های اخیر راهبرد فروش را از یک عنصر صرفاً تاکتیکی در آمیخته ترویجی<sup>۳</sup> شرکت به سطح یک

1. Salesperson-level

2. Corporate level

3. Mixed extension

عنصر استراتژیک با تأییراتی بر عملکرد شرکت‌ها ارتقاء داده‌اند. واضح است، تلاش‌های انجام شده در جهت ارتقای درک پژوهشگران و افراد تجربی از این که راهبرد فروش چیست و چگونه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، کمک بسیار مهمی به غنی‌سازی ادبیات بازاریابی خواهد کرد. هدف پژوهش حاضر شناخت میزان تأثیر راهبرد فروش بر ایجاد مزیت رقابتی در شرکت‌های فعال در شهرک‌های صنعتی سنندج است. لذا با توجه به مواردی که در بالا مطرح شد این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است که تا چه اندازه راهبرد فروش بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تأثیر می‌گذارد؟

## ۲. مبانی و چارچوب نظری

دنیای امروز دنیای تحولات سریع و گسترده در تمام ابعاد است. حال و هوای امروز تجارت نشان از جهانی شدن آن دارد فرایندی که منجر به حضور و رقابت تنگاتنگ ظرفیت‌های مختلف تجاری شده است. آنچه به یقین می‌توان گفت این است که چنانچه کشوری به هر علت نتواند به این موج شتابان فراگیر بپیوندد در آینده‌ای نه چندان دور، در صحنه‌ی رقابت‌های بین المللی به حاشیه رانده می‌شود و بسیاری از فرصت‌های کسب و کار را به سود دیگران از دست می‌دهد.

**فروش و راهبرد آن.** فروش یکی از عوامل زیر مجموعه بازاریابی است، به عبارتی فروش انتهائی‌ترین عملیات بازاریابی در یک معامله است، ولی در عین حال شروع یک رابطه بلند مدت با مشتریان است. در شکل‌گیری این رابطه بلند مدت، به نحوی که منجر به پیوند دائمی با مشتریان بشود مهندسی تمامی عملیات (اعم از موفق و ناموفق) ضروری است. در عملکرد فروش، استفاده از عوامل فروش در ورود به بازار یکی از برنامه‌های کاربردی به مدت طولانی است [۱۴]. راهبرد فروش یک راهبرد کاربردی به طور مستقیم متأثر از نوع راهبرد آموزش انتخاب شده است [۲۰]. برخلاف اهمیت راهبرد فروش، هنوز اتفاق نظری در مورد عناصر راهبرد فروش وجود ندارد. اما مطالعات اخیر، به توافقاتی رسیده است که یک راهبرد فروش اثربخش بایستی مواردی مانند بخش بندی بازار، هدف‌گیری و اولویت بندی مشتریان، تعیین اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف و رویکرد استفاده از کانالهای متعدد فروش را پوشش دهد [15].

بخش بندی بازار یعنی فرایند تقسیم کردن بازار به زیرمجموعه‌هایی متمایز از مشتریان که رفتار و نیازهای مشابهی دارند. هدف‌گیری بازار بعد از بخش بندی بازار انجام می‌شود و عبارت است از عمل ارزیابی و مقایسه گروه‌های شناسایی شده و انتخاب یک یا چند گروه از آن‌ها که پتانسیل بیشتری دارند. بنابراین، گام دوم تعریف گروه‌های مختلف مشتریان، اولویت بندی آنها براساس اهمیت بالقوه آنها برای شرکت و درنهایت تطبیق فعالیت‌های فروش متناسب با هر یک یا هر گروه از مشتریان است [18]. بعد سوم یعنی توسعه اهداف ارتباطی و الگوهای فروش، به اقدامات سیستماتیکی اطلاق می‌شود که شرکت در جهت توسعه اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف برای دست‌یابی به هر یک از مشتریان انجام می‌دهد [21]. اهداف ارتباطی از مبادلات داد و ستدی محض تا مبادلات مشارکتی در تغییر است.

سرانجام، چهارمین بعد به استفاده سیستماتیک از کانال های فروش متنوع مانند نیروی فروش، توزیع کنندگان، بازاریابی تلفنی، اینترنت و غیره گفته می شود که یک شرکت برای اداره کردن فعالیت های فروش و بهتر برآورده کردن نیازهای مشتریان استفاده می کند.

**مزیت رقابتی.** در عرصه فعالیتهای اقتصادی جهانی، رقبای قدرتمند جدیدی در حال ظهورند، شرایط رقابتی جهانی به زودی از بین المللی شدن شرکتهای خدماتی تأثیر می پذیرد و تا حد زیادی باعث پیشرفت ظهور تکنولوژیهای چند ملیتی خواهند شد [11]. از بقا و موفقیت سازمان در محیط رقابتی امروز، ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار است. دانش سازمانی منبع ناملموس رقابتی است و در عمق سازمان قرار دارد زیرا رقبا نمی توانند از آن تقلید کنند. این سرمایه ذهنی به آهستگی و در طول زمان در سازمان انباشته می شود [۴]. پورتر دریافت که به نظر می رسد در هر اقتصاد ملی، تفاوت های قابل توجهی در موفقیت رقابتی در صنایع وجود دارد [19]. پورتر معتقد است که مزیت رقابتی ارزش های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است، به نحوی که این ارزش ها از هزینه ی مشتری بالاتر باشد. مینتزربرگ نیز معتقد است مزیت رقابتی برای یک سازمان زمانی حاصل می شود که در یک بازار رقابتی کالاها و خدماتش را از کالا و خدمات رقبایش متمایز سازد. به لحاظ عملیاتی در این پژوهش منظور از مزیت رقابتی، سنجش میزان مزیت رقابتی شرکت های شهرک صنعتی تحت تأثیر ۴ بعد اشاره شده است.

کارایی: کارایی بالاتر برای دستیابی به مزیت رقابتی (از طریق ساختار هزینه پایین) به شرکت کمک می کند. مهم ترین جزء کارایی برای خیلی از شرکت ها بهره وری کارکنان است. که معمولاً به وسیله خروجی هر کارمند اندازه گیری می شود.

کیفیت: کیفیت هیچ معنا و مفهومی غیر از هر آنچه مشتری واقعاً می خواهد، ندارد. به عبارت دیگر یک محصول زمانی باکیفیت است که با خواسته ها و نیازهای مشتری انطباق داشته باشد. کیفیت ادراک شده عبارت از قضاوت مشتری درباره برتری یا مزیت کلی یک شی است [13].

نوآوری: نوآوری شامل خلق محصولات یا فرآیندهای جدید است. شاید نوآوری مهم ترین سازنده ی مزیت رقابتی باشد. در نهایت، این نوآوری است که محرک رقابت است. از آنجا که نوآوری مزیت های منحصر به فردی به شرکت می دهد (مزیت هایی که رقبا فاقد آن هستند) می تواند به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی باشد [13].

پاسخگویی به مشتری: به معنی شناسایی و برطرف کردن نیازهای مشتریان به شکلی بهتر از دیگر رقباست. ارزش بیشتری که مشتریان برای محصولات آن شرکت قائل می شوند منجر به مزیت رقابتی تمایز می شود [13].

**انواع مزیت رقابتی.** با توجه به مبانی نظری موضوع و پویایی های واقعی و عینی رقابت می توان مزیت رقابتی را به پنج نوع (۱) مزیت موقعیتی در مقابل مزیت جنبشی (پویا)، (۲) مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس، (۳) مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود، (۴) مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب، (۵) مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار تقسیم بندی کرد [8,3].

### ۳. پیشینه پژوهش

دهدشتی شاهرخ، پورحسینی (۱۳۹۲) به بررسی ارائه الگوی تأثیر راهبرد فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش پرداختند، یافته ها حاکی از این است که راهبرد فروش و بازاریابی با عملکرد فروش در ارتباط هستند. تأثیر عدم اطمینان تقاضا بر رابطه راهبرد فروش و عملکرد فروش تأیید نشد. عطاران، دیواندری، ادینف (۱۳۹۱) به بررسی شناسایی عوامل موثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی بر مبنای دیدگاه منبع محور پرداختند، نتایج مطالعه نشان داد که دارایی‌های نامشهود، قابلیت‌ها و دارایی‌های مشهود دارای اولویت اول تا سوم هستند که بر مزیت رقابتی پایدار در بانک ملت مؤثرند. سیدجوادی (۱۳۸۵) فنآوری، عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی، وضعیت جغرافیایی، عوامل جمعیت شناختی، قوانین و مقررات حکومتی را مهمترین عوامل محیطی تأثیرگذار بر عملکرد فروش می‌داند. محمودیان (۱۳۸۱) به بررسی تأثیر راهبرد فروش شرکت‌های بیمه (مستقیم و غیر مستقیم) بر عملکرد این شرکت‌ها پرداخت. او در نهایت نتیجه می‌گیرد که بین انتخاب یکی از دو راهبرد فروش از طریق شعب و از طریق کارگزاران و نمایندگان در شرکت‌های بیمه و عملکرد این شرکت‌ها ارتباط معناداری وجود ندارد. همچنین آقازاده و اسفیدانی (۱۳۸۷) در این پژوهش، شایستگی‌های اطلاعاتی، ارتباطی و عملیاتی تعیین کننده مزیت رقابتی در بنگاه اند. نتایج نشان داد که شرکت‌های برتر تولید ایران در بازارهای الکترونیکی به شایستگی‌های ارتباطی و اطلاعاتی دست یافته اند اما در کسب شایستگی‌های عملیاتی با مشکلات جدی مواجه اند که موقعیت رقابتی آن‌ها را در بازارهای الکترونیکی به خطر می‌اندازد. ذبیهی لهرمی (۲۰۱۰) این پژوهش نشان می‌دهد که مزیت رقابتی پایدار نیز به تلاش بنگاه در ایجاد و حفظ مزیت برای یک دوره زمانی بلندمدت بر می‌گردد. کمیابی، ارزش، عدم توانایی در تقلید و عدم توانایی جانشین سازی چهار ویژگی منابع مزیت رقابتی پایدار می‌باشند. پاناگوپولاس و اولونیتس (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای عناصر راهبرد فروش را بخش بندی مشتری، هدف گیری مشتری و تطبیق شیوه فروش، اهداف ارتباطی و الگوهای فروش و استفاده از کانال‌های متعدد فروش دانسته‌اند. زولتتیر، سینها و لوریم (۲۰۰۹) مهمترین عناصر راهبرد فروش را استفاده از کانال‌های متعدد فروش، ارایه ارزش، فرایند/ رفتارهای فروش فروشندگانش ارزیابی کرده‌اند [۲۳]. گرینلی (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای دریافتند راهبرد فروش می‌تواند بر مزیت رقابتی، فرآیندها، روابط خارجی و روابط افقی تأثیر گذار باشد. جوهانستون و مارشال (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای مهمترین عناصر راهبرد فروش را بخش بندی مشتری، هدف گیری مشتری و تطبیق شیوه فروش، اهداف الگوی ارتباطی و الگوهای فروش و استفاده از کانال‌های متعدد فروش عنوان کرده‌اند [۱۷].

### ۴. مدل مفهومی و فرضیه های پژوهش

مدل مفهومی مرحله مهمی در فرآیند پژوهش است زیرا روابط بین متغیرها را برقرار و نوع تئوری‌هایی را که این نوع روابط را تأیید کرده‌اند مشخص و ماهیت و جهت روابط را تبیین می‌کنند. پس از مطالعه ادبیات

<sup>۱</sup>. Panagopoulos, Avlonitis

<sup>۲</sup>. Greenly

تحقیق از پرسشنامه پاناگوپولوس و اولونیتس (۲۰۱۰) برای سنجش راهبرد فروش و از پرسشنامه هیل و جونز (۲۰۰۷) برای سنجش مزیت رقابتی استفاده شده است. مدل مفهومی پژوهش حاضر، مبین تأثیرگذاری راهبرد فروش بر مزیت رقابتی است؛ بنابراین ساختار کلی پژوهش مطابق با شکل (۱)، حدود روابط زیر را مورد بررسی و سنجش قرار داده است.

### ۵. فرضیه‌های پژوهش

۵.۱. **فرضیه اصلی:** راهبرد فروش بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تأثیر مثبت و معناداری دارد.

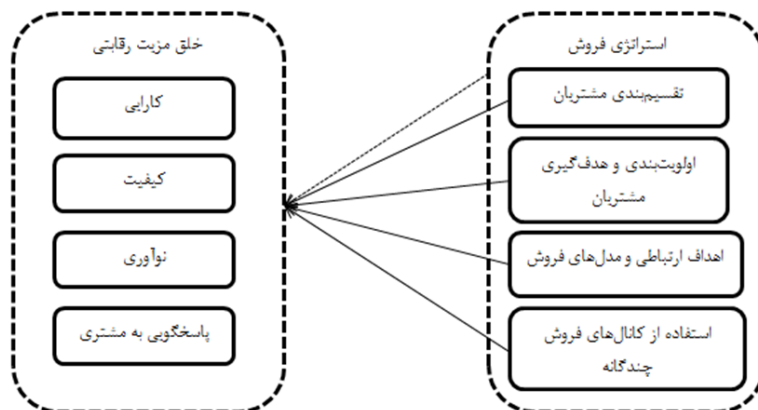
### ۵.۲. فرضیه‌های فرعی:

**فرضیه فرعی ۱:** راهبرد بخش بندی مشتری بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۲:** راهبرد هدف گیری بازار و تطبیق شیوه فروش بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۳:** راهبرد اهداف ارتباطی و الگوی فروش بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه فرعی ۴:** راهبرد استفاده از کانال‌های فروش متعدد بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل (۱) مزیت رقابتی: هیل و جونز (۲۰۰۷)  
راهبرد فروش: پاناگوپولوس و اولونیتس (۲۰۱۰)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی است، زیرا نتایج آن برای آگاهی مدیران شرکت های فعال در شهرک های صنعتی سنندج کاربرد دارد. از نظر مکانی از نوع میدانی و کتابخانه ای است، زیرا جهت تدوین پیشینه و مبانی نظری پژوهش از روش کتابخانه ای استفاده شده، اما برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از جامعه آماری، پرسشنامه ها به عنوان منبع اولیه پژوهش توزیع گردیده. این پژوهش از نظر روش در زمره پژوهش های توصیفی-پیمایشی و مورد پژوهشی است، زیرا به طور ویژه بر روی شرکت های فعال در شهرک های صنعتی سنندج تمرکز می کند. در این مطالعه برای جمع آوری داده ها از نمونه آماری به دست آمده، از روش توصیفی-پیمایشی و مورد پژوهشی استفاده شده است. در اینجا محقق بر اساس روش های کتابخانه ای و میدانی و با استفاده از پرسشنامه های استاندارد به جمع آوری داده های مورد نیاز اقدام میکند. لازم به ذکر است که روایی و پایایی پرسشنامه های پژوهش، برای تایید، مورد سنجش قرار خواهند گرفت. برای روایی پژوهش از دو روش اعتبار محتوی و سازه آزمون و از نظر اعتبار سازه نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. برای پایایی از روش نرم افزار SPSS ۲۰ و روش آلفای کرونباخ استفاده می شود.

در پژوهش حاضر با توجه به قلمرو زمانی و مکانی انجام پژوهش، ابتدا به تعیین چهارچوب دقیق جامعه آماری میپردازیم، لذا جامعه آماری عبارت است از مدیران فروش شرکت های مستقر در شهرک های صنعتی سنندج است؛ که بالغ بر ۲۶۵ نفر هستند. روش نمونه گیری در پژوهش فوق از نوع تصادفی سیستماتیک انتخاب شده است. در این روش ابتدا لیست تمامی شرکت های فعال تهیه خواهد شد، سپس نمونه اول به صورت تصادفی از لیست انتخاب خواهد شد. در مرحله بعد، بر اساس حجم نمونه به دست آمده و متناسب با آن، فاصله نمونه ها تعیین خواهد شد و سایر نمونه ها بر اساس فاصله ی تعیین شده انتخاب خواهد شد. برای تعیین اندازه نمونه آماری<sup>۱</sup> از فرمول تعیین حجم نمونه با توجه به جامعه آماری محدود بر حسب نسبت رویت صفت مورد مطالعه در جامعه استفاده شده که در آن  $p$  و  $q$  به ترتیب نشانه احتمال موافق و مخالف بودن است و با قرار دادن  $p=q=0/5$  حداکثر تعداد نمونه وجود خواهد داشت. هم چنین برای آن فرمول که در آن؛  $Z$  نمایانگر عدد بحرانی توزیع نرمال در سطح  $\alpha$  است. با توجه به این که ضریب اطمینان پژوهش  $p=0.95$  در نظر گرفته شده است، لذا  $\alpha = 0.05$  بوده و بر این اساس، عدد بحرانی برابر با  $Z_{0.05} = 1.96$  محاسبه خواهد شد.  $D$  هم که بیانگر دقت برآورد، یا حداکثر خطاست، در این فرمول، معادل  $0.05$  در نظر گرفته شده است. از آنجا که جامعه آماری ۲۶۵ نفر بود، حجم نمونه ۱۵۷ نفر محاسبه شد. در این پژوهش، برای بررسی و تحلیل داده ها از فنون آمار توصیفی در قالب ترسیم جداول، نمودارها برای توزیع فراوانی و درصد آن ها و همچنین از شاخص مرکزی میانگین و مقایسه آن در بخش های مختلف و شاخص های پراکنندگی انحراف

<sup>۱</sup>. Sample size

معیار و واریانس مربوط به پاسخ‌های ارائه‌شده و همچنین از فنون آمار استنباطی مانند آزمون کلوموگروف-اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. ابزار پژوهش: ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است. در این پژوهش از یک پرسشنامه ۴۱ سؤالی استفاده شده است؛ که در آن ۲۰ سؤال اول مربوط به متغیر مزیت رقابتی و سؤالات ۲۱ تا ۴۱ مربوط به متغیر دوم یعنی راهبرد فروش است.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

در این قسمت ابتدا آمار توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (افراد نمونه) و همچنین متغیرهای پژوهش با به کارگیری جداول و نمودارها نشان داده شده است و در ادامه برای پاسخگویان به سؤالات پژوهش و نتیجه‌گیری از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت با استفاده از نرم افزار spss20 استفاده شد. نتایج نشان داد که ۹۵/۷٪ از پاسخگویان مرد و ۴/۳٪ زن بوده‌اند. ۳۴/۵٪ از پاسخگویان کمتر از ۳۰ سال، ۲۱/۶٪ بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۱۳/۸٪ بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۱۳٪ بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۸/۵٪ بیشتر از ۵۰ سال سن دارند. از نظر تحصیلی، ۱۰/۳٪ از پاسخگویان دیپلم، ۱۵/۵٪ فوق دیپلم، ۶۲/۱٪ لیسانس، ۱۲/۱٪ فوق لیسانس و بالاتر هستند. از نظر سابقه کار، ۱۵/۹٪ از پاسخگویان زیر ۵ سال سابقه کار، ۲۳/۶٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۹/۷٪ بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴/۶٪ بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۶/۱٪ بالای ۲۰ سال سابقه کار داشتند.

#### ۴.۱. آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. لیزرل یا مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط "مدل خطی کلی"<sup>۲</sup> است. که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز لیزرل<sup>۳</sup> نامیده شده است اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل‌یابی معادله ساختاری یا به گونه خلاصه SEM است.

<sup>۱</sup>. Structural Equation Modeling

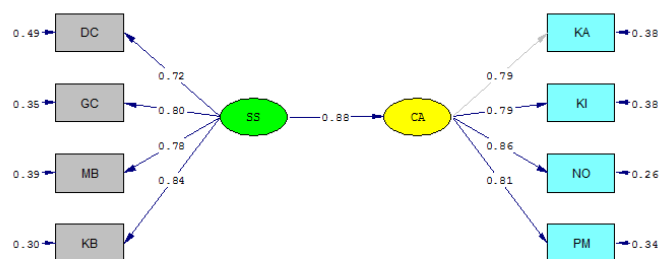
<sup>۲</sup>. General linear model

<sup>۳</sup>. Lisrel



یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهشات علوم رفتاری و اجتماعی، تجزیه و تحلیل چند متغیره است زیرا این گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. «تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس» یا همان «مدل یابی معادلات ساختاری»، یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختار داده‌های پیچیده و یکی از روش‌های نو برای بررسی روابط علت و معلولی است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تاثیرات همزمان متغیرها را به هم نشان می‌دهد. از طریق این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیر آزمایشی و آزمایشی آزمود.

برای سنجش عوامل تأثیرگذار بر عملکرد فروش و تعیین ضرایب هریک از متغیرهای تأثیر گذار بر آن از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار لیزرل استفاده شده است. همانطور که گفته شد، لیزرل یا مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری به بیان دقیق‌تر بسط "مدل خطی کلی"<sup>۲</sup> است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم زمان مورد آزمون قرار دهد. تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا همان مدل یابی معادلات ساختاری، یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختار داده‌های پیچیده و یکی از روش‌های نو برای بررسی روابط علت و معلولی است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تاثیرات همزمان متغیرها را به هم نشان می‌دهد. از طریق این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های مفهومی که موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل نمود. به بیان دیگر، مدل ساختاری صرفاً تبیین روابط علی بین متغیرهای پنهان است. هدف این مدل کشف اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای پنهان برون‌زا بر متغیرهای پنهان درون‌زا است.

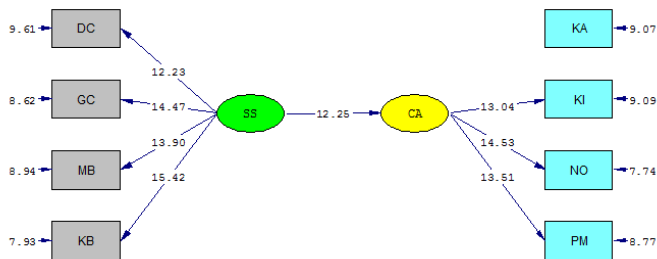


Chi-Square=46.58, df=19, P-value=0.00041, RMSEA=0.078

### نمودار ۱- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

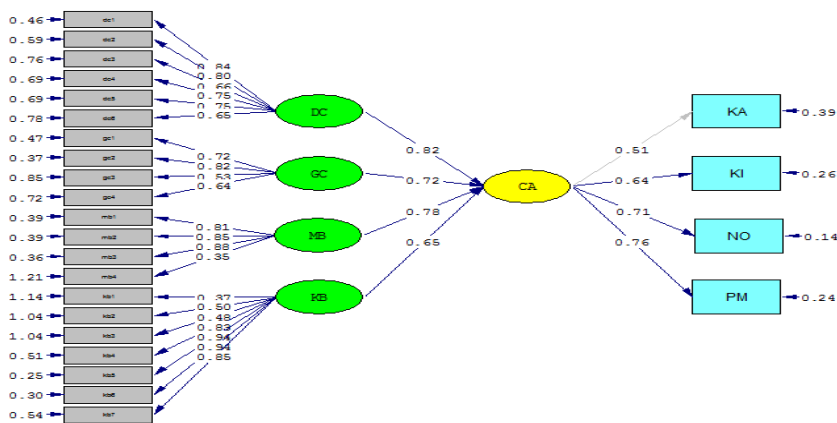
<sup>۱</sup>. Structural equation modeling: SEM

<sup>۲</sup>. General linear model



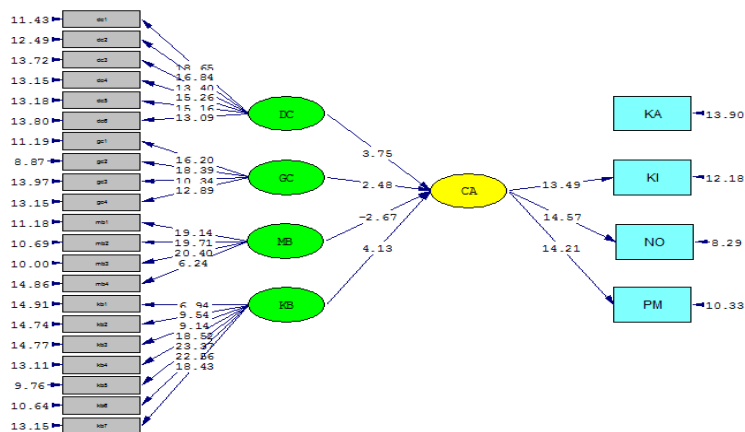
Chi-Square=46.58, df=19, P-value=0.00041, RMSEA=0.078

نمودار ۲- مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری



Chi-Square=575.37, df=265, P-value=0.004, RMSEA=0.038

نمودار ۳- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد (فرضیات فرعی)



Chi-Square=575.37, df=265, P-value=0.004, RMSEA=0.038

نمودار ۴- مدل ساختاری پژوهش در حالت عدد معناداری (فرضیات فرعی)

جدول ۱- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش مربوط مدل‌بانی معادلات ساختاری

| رتبه | نتیجه      | T     | ضریب مسیر | جهت مسیر  | فرضیات پژوهش |
|------|------------|-------|-----------|---|--------------|
| -    | تأیید مسیر | ۱۲/۲۵ | ۰/۸۸      | اثر راهبرد فروش بر مزیت رقابتی                        | فرضیه اصلی   |
| ۱    | تأیید مسیر | ۳/۷۵  | ۰/۸۲      | اثر تقسیم بندی مشتریان بر مزیت رقابتی                 | $H_1$        |
| ۲    | تأیید مسیر | ۲/۶۷  | ۰/۷۸      | اثر اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش بر مزیت رقابتی       | $H_2$        |
| ۳    | تأیید مسیر | ۲/۴۸  | ۰/۷۲      | اثر اولویت بندی و هدف‌گیری مشتریان بر مزیت رقابتی     | $H_3$        |
| ۴    | تأیید مسیر | ۴/۱۲  | ۰/۶۵      | اثر استفاده از کانال‌های فروش چند گانه بر مزیت رقابتی | $H_4$        |

تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد مطالعه در این پژوهش (اصلی و فرضیات فرعی ۱ تا ۴) تأیید می‌شوند. زیرا ضریب مسیر T تمام متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ و کمتر از ۱/۹۶ بوده است، در نتیجه تمامی فرضیات تأیید می‌شوند. مشاهده می‌شود بین راهبرد فروش و ابعاد آن با مزیت رقابتی رابطه مستقیم و معنادار وجود داشته است. نتایج نشان داد، راهبرد فروش با (ضریب اثر ۰/۸۸ و عدد معناداری ۱۲/۲۵) بر مزیت رقابتی تأثیر معناداری داشته است. از بین ابعاد تقسیم بندی مشتریان با (ضریب اثر ۰/۸۲ و عدد معناداری ۳/۷۵) بیشترین میزان تأثیر را بر مزیت رقابتی، اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش با (ضریب اثر ۰/۷۲ و عدد معناداری ۲/۴۸) در رتبه دوم، اولویت‌بندی و هدف‌گیری مشتریان با (ضریب اثر ۰/۷۸ و عدد معناداری ۲/۶۷) در رتبه سوم و نهایتاً استفاده از کانال‌های فروش چندگانه با (ضریب اثر ۰/۶۵ و عدد معناداری ۴/۱۲) کمترین میزان تأثیر را بر مزیت رقابتی را داشته و در رتبه آخر (چهارم) قرار گرفته است. نکته قابل توجه در این پژوهش این است که علاوه بر این که با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند؛ با استفاده از ضرایب و اعداد معناداری روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری نیز می‌توان این نتیجه را تأیید نمود.

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

با عنایت به اینکه مسئله اصلی این پژوهش بررسی تأثیر راهبرد فروش بر مزیت رقابتی است، نتایج کلی حاصل از آزمون فرضیه‌ها اصلی و فرعی پژوهش، مؤید و نشانگر تأیید کلی روابط مورد فرض پژوهش است. به عبارت دیگر شواهدی بر عدم تأیید فرضیه‌های چهارگانه که مبتنی بر رابطه شاخصه‌های تقسیم بندی مشتریان، اولویت بندی و هدف‌گیری مشتری، اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش و استفاده از کانال‌های فروش چندگانه با مزیت رقابتی وجود نداشت. البته نکته اساسی این است که فرآیند پژوهش، مخصوصاً در علوم انسانی هرگز پایان نمی‌یابد. به این معنی که همیشه یافته‌های هر پژوهش به صورت یک نتیجه

آزمایشی قلمداد می‌شود و این آگاهی وجود دارد که ممکن است در تحقیقات بیشتر، ثابت شود که نتایج غیر صحیح بوده است.

در این پژوهش، از معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل برای بررسی فرضیه‌ها یا سؤالات پژوهش به کار گرفته شد. به‌طور کلی نتایج و یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۲ خلاصه و ارائه شده‌اند:

جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

| نتیجه آزمون | ضریب استاندارد | سطح معناداری | فرضیه‌های پژوهش  |       |                                  |
|-------------|----------------|--------------|--|-------|----------------------------------|
|             |                |              | متن فرضیه‌های پژوهش  | فرضیه |                                  |
| تأیید       | ۰/۸۸           | ۱۲/۲۵        | راهبرد فروش بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تاثیر مثبت و معناداری دارد.                             | اهم   | فرضیه اصلی<br><br>فرضیه‌های فرعی |
| تأیید       | ۰/۸۲           | ۳/۷۵         | راهبرد بخش بندی مشتری بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تاثیر مثبت و معناداری دارد.                   | اول   |                                  |
| تأیید       | ۰/۷۸           | ۲/۶۷         | راهبرد هدف گیری بازار و تطبیق شیوه فروش بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تاثیر مثبت و معناداری دارد. | دوم   |                                  |
| تأیید       | ۰/۷۲           | ۲/۴۸         | راهبرد اهداف ارتباطی و الگوی فروش بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تاثیر مثبت و معناداری دارد.       | سوم   |                                  |
| تأیید       | ۰/۶۵           | ۴/۱۳         | راهبرد استفاده از کانال‌های فروش متعدد بر مزیت رقابتی در شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی سنندج تاثیر مثبت و معناداری دارد.  | چهارم |                                  |

بخش بندی مشتری برای هر شرکت، ویژگی های جمعیت شناختی، رفتار خرید، استفاده و کاربرد محصول، می تواند منجر به بهبود مزیت رقابتی شود.

پیشنهاد می‌شود، مدیران با هدف گیری مناسب بازار، فعالیت‌های فروش را متناسب با نیازهای هر مشتری تطبیق داده، از نیروهای فروش متخصص برای هر یک از مشتریان هدف استفاده کنند.

در راهبرد فروش، تعیین قلمرو مناسب، تعیین اهداف بازاریابی به صورت کمی و کیفی، تخصیص بهینه منابع میان فعالیت های بازاریابی، تعیین منابع مزیت رقابتی و ایجاد هم افزایی موجب بهبود مزیت رقابتی

شرکت ها می شود. در تولید بایستی از کانال های فروش متعددی استفاده شود و از طرق مختلفی به مشتریان مختلف دست یافت. در واقع اتکا به تعدادی محدود از کانال های فروش منجر به کاهش فروش می شود. در این پژوهش علاوه بر نتایج بدست آمده از ارزیابی فرضیه های پژوهش، با توجه به توزیع پرسشنامه و نیز تحلیل آزمون های آماری، نتایج مفید و مهمی بدست آمد. بر این اساس می توان پیشنهادهای را ارائه داد تا بتوان با استفاده از آن شرکت را در جهت ارتقاء هر چه بهتر راهبرد فروش و مزیت رقابتی سوق داد. به همین منظور پیشنهاد می شود که شرکتها به عملکرد نیروی فروش و بحث خصوصی سازی در شرکتها توجه ویژه ای کنند؛ هم چنین به منظور سنجش بهتر تمام عوامل عملکردی شرکت اعم از فیزیکی و فکری و کسب عملکرد بهتر، واحد جداگانه ای به منظور سنجش و راهبرد فروش شرکتها ایجاد گردد. مدیران فروش شرکتها تولیدی باید، روحیه کار جمعی و تیمی را تقویت و اهداف عملکردی چالشی و واقعینانه گروهی تعیین نمایند. دنیای پیرامون ما در حال پیشرفت سریع و غیر قابل تصور است، و در این دنیای پیشرو ملت ها و جوامع هستند که باید سرعت فهم و تعامل خود را با جهان پیرامون کنترل کنند و علم و دانش خود را با دانش روز تطبیق دهند؛ اگر جامعه بتواند هم قدم با دنیای امروز پیش رود قطعاً از مزایای این پیشرفت بهره خواهند برد و اگر نتواند به سرعت خود بیفزاید قطعاً از سایر جوامع جدا خواهند شد و در انزوا به سر خواهند برد. آنچه مسلم است محقق در پایان پژوهش خود دیدگاه های جدیدی را خواهد شناخت که می تواند راهنمای پژوهشگرانی که قصد پژوهش مشابه را دارند، باشد. بنابراین می توان این پژوهش را باب جدیدی برای پاره ای از پژوهشات آینده به شمار آورد. پژوهشات قابل پیش بینی در حال حاضر عبارتند از: بررسی ارتباط بین راهبرد فروش و توسعه و گسترش فناوری اطلاعات در سازمان، انواع راهبردهای فروش را شناسایی و معرفی کرده، اقدام به گونه شناسی راهبردهای فروش کنند، فرایندهای تعدیل کننده ای که در تدوین و اجرای راهبرد فروش به کار گرفته می شوند را نیز بررسی کنند. محدودیت های پژوهش آن دسته از عواملی هستند که در مسیر جمع آوری اطلاعات، تحلیل و کسب نتایج مطلوب مانع ایجاد می کنند. محدودیت به طور ذاتی در هر پژوهشی وجود دارد. این پژوهش نیز مستثنی نبوده و محدودیت هایی مانند پراکنش جغرافیایی نیروهای فروش شرکتها، مورد بررسی، دشواری دسترسی کامل به مدیران فروش شرکت ها و کمبود آگاهی دقیق پاسخ دهندگان از موضوعات پژوهش را داشته است.

## فهرست منابع

۱. بامبر آقازاده، هاشم؛ اسفیدانی، محمد و ناطق (۱۳۸۴). رقابت پذیری در بازارهای اینترنتی از طریق ایجاد و پایدار سازی مزیت رقابتی. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
  ۲. حاجی پور، بهمن؛ مؤمنی، مصطفی (۱۳۸۸). بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع زمان و مزیت رقابتی پایدار، مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران. *مجله اندیشه مدیریت*، ۱، ۷۷-۱۰۲.
  ۳. حسن زاده ثمرین، تورج؛ دادو، خدیجه (۱۳۹۲). ارزش های اخلاقی کار: زیربنای راهبرد مزیت رقابتی. *مجله مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲۰، زمستان ۱۳۹۳.
  ۴. حمیدی زاده، محمدرضا؛ جعفری، مصطفی؛ بهجتی، محمد (۱۳۸۸). تبیین قابلیت های توانمندساز خبره برای ارتقای تصمیمات راهبردی سازمان. *مجله مطالعات مدیریت راهبردی*، بهار ۱۳۸۹.
  ۵. خوش سیما، غلامرضا (۱۳۹۱). تأثیر انعطاف پذیری زیرساختارهای فناوری اطلاعات بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمان. *راهبردهای بازرگانی*، شماره ۱، ۷۹-۱۰۰.
  ۶. دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۱). ارائه الگوی تأثیر راهبرد فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش. فصلنامه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. دوره ۵، شماره ۱. بهار ۱۳۹۲.
  ۷. راسخی، سعید؛ ذبیحی لهرمی، المیرا (۱۳۸۷). مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۸، ۲۸.
  ۸. رجبعلی بگلو، رضا (۱۳۹۰). مزیت رقابتی و نقش آن در اقتصاد کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی، بهار ۱۳۹۱.
  ۹. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۵). "مبانی مدیریت منابع انسانی"، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
  ۱۰. عطاران، جواد؛ یواندری، علی؛ ادینف (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور. فصلنامه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. دوره ۴، شماره ۱۲.
  ۱۱. محبی، محمد علی (۱۳۸۲). نقش توسعه منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی در فضای جهانی. *مجله مطالعات مدیریت بازرگانی شهید بهشتی، پاییز زمستان ۱۳۸۳*.
  ۱۲. محمودیان، امیر (۱۳۸۱). فصلنامه صنعت بیمه، سال هفدهم، شماره ۳، شماره مسلسل ۶۷.
  ۱۳. مظلومی، نادره؛ دادوند، سارا (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی شرکت های بیمه. فصلنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و هفتم، شماره ۲؛ شماره مسلسل ۱۰۶.
14. C. Ross, S. (2014). Developing sales training programs to promote a competitive advantage: linking corporate strategy with human resource development. *Strategic HR Review*, 13(4/5), 181-198.

15. Huggins, R., & Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458-470.
16. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker Jr, C. H., & Williams, M. R. (2012). *Sales management: Analysis and decision making*. ME Sharpe.
17. Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium: a joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559-567.
18. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). "Churchill ford Walker's Sales force Management" (9). Boston: McGraw-Hill.
19. Keegan, W. J., & Schlegelmilch, B. B. (2001). "Global marketing management": A European perspective. Pearson education.
20. Rogers, B., & Rodrigo, P. (2015). An exploratory study of factors influencing make-or-buy of sales activities: The perceptions of senior sales managers. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 8(2/3), 229-261.
21. Stanton, I. R. L., Ridi III, G. A., & William, J. (2008). *Management of A Sales Force-12/E*.
22. Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *The Journal of marketing*, 174-191.
23. Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2009). "Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance". AMACOM Div American Mgmt Assn