



Original Research Article  10.22034/jbar.2025.21816.4477



Analyzing the role of employees' individual capabilities in business sales performance with the mediating role of competitive intensity and sales behavior

Tayebe Mohamadzadeh, Master of Strategic Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran.
Hossein Khaleghi*, Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History

Received: 16 September 2024

Revised: 8 November 2024

Accepted: 2 November 2024

Keywords

Individual Capabilities,
Customer-Oriented Selling
Behavior,
Sales-Oriented Selling
Behavior,
Competitive Intensity,
Sales Performance.

With the increase in the world of competition, the importance of the skills and abilities of the sales staff has been noticed more than before, and having specialist staff in sales is considered a valuable competitive advantage that increases the possibility of the organization's success. The current research was carried out with the aim of explaining the role of individual capabilities of employees in business sales performance: investigating the role of competition intensity and sales behavior. The research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of this research consists of managers, supervisors and sellers of Himalaya household appliances in Mashhad in 1402, whose number is unknown. The sample size determined based on Cochran's formula and using non-random sampling available to 384 people. The tool of data collection in this research is the standard questionnaire of Yi and Amanover (2022), which Cronbach's alpha was used to verify the reliability of the standard questionnaire of Yi and Amanover (2022) and for the validity of the questionnaire, confirmatory factor analysis was used, and the obtained values show the confirmation of reliability and validity. It is a questionnaire. Data analysis was done by structural equation method and using SPSS and PLS software. The results indicate that the individual capabilities of the employees of home appliance stores in Mashhad have an effect on customer-oriented behaviors. Personal capabilities of Mashhad home appliance employees have an effect on sales-oriented behaviors. Customer-oriented behaviors of Mashhad home appliance employees have an effect on sales performance. Sales-oriented behaviors of Mashhad's home appliance employees have an effect on sales performance. The intensity of competition between customer-oriented behaviors and the sales performance of Mashhad's home appliance employees has a moderating role. The intensity of competition between sales-oriented behaviors and the sales performance of Mashhad's home appliance employees has a moderating role.

Corresponding Author Email:

khaleghi@pnu.ac.ir

How to cite this article:

Mohamadzade, T. & Khaleghi, H. (2024). Analyzing the role of employees' individual capabilities in business sales performance with the mediating role of competitive intensity and sales behavior. *Journal of Business Administration Researches*, 38(16), 140-157. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/jbar.2025.21816.4477>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: The vastness of the world of competition and the effort to win in this field leads organizations to have high performance and develop competitive resources for success. Because, having a high and unique performance that shows the effective image of an organization's position in implementing its plans is a forward and value-creating step towards the organization's vision. It is for this reason that having a high and efficient performance leads to the promotion of the position and attitude towards the organization and will provide the input of countless resources for the organization. In this regard, what can be effective in growing and moving the organization in the path of effective performance is its resources, especially human resources. Human resources are the main and valuable assets in the organization that are responsible for implementing the plans and strategies of the organization. So that, the employees of an organization being equipped with functional capabilities and features have a potential role in the success of performance and increase of financial resources, and they have a significant contribution in better understanding the distinguishing features from other competitors during sales. Spiro & Weitz (1990) argued that sales performance varies greatly depending on whether salespeople use the same approach to customers or adopt different approaches to align with customer characteristics and circumstances. Sales behavior is evaluated as a separate sales skill to improve sales performance. Saxe & Weitz (1982) clearly stated the situation in which customer orientation is effective in the same study and considered that this concept is valid at any time and any place and considered it as a concept that replaces all sales activities. does not place A customer-centric sales approach is inevitably costly. This issue can only clarify the situations where the tool is more than the cost. Ardiwiriyanata (2023), devoted himself to a study and showed that the intensity of competition has a positive and significant effect on sales-oriented behavior and that sales-oriented behavior was able to significantly increase Sales performance has been affected. Personal selling ability and customer-oriented selling behavior have a significant impact. Customer-oriented behavior has had a significant impact on sales performance.

Methodology: The current research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of this research is the supervisors and sellers of Himalaya household appliances in Mashhad in 1402, whose number is unknown. The sample size was determined based on Cochran's formula and using a non-random method available to 384 people. The data collection tool in this research is a standard research questionnaire by Amanover (2022). Cronbach's alpha coefficient was used to check the reliability of the questionnaire, and the obtained values were 0.867 for employees' individual capabilities, 0.823 for customer-oriented sales behavior, 0.834 for sales-oriented behaviors, 0.825 for sales performance, and 0.825 for competition intensity. 0.861 confirms the reliability of the questionnaire. Also, the validity of the questionnaire was done using confirmatory factor analysis, and the obtained values indicated the validity of the questionnaire. In addition, divergent validity was also confirmed, and data analysis was done using structural equations using SPSS and PLS software.

Results and Discussion: According to the obtained results, the first hypothesis of the research is confirmed, so it can be said that the personal capabilities of Himalaya household appliances employees in Mashhad affect customer-oriented behaviors. Regarding the second hypothesis, the results confirm this hypothesis, so it can be said that the personal capabilities of Himalaya household appliance employees in Mashhad have an effect on sales-oriented behaviors. Regarding the third hypothesis, the results confirm the current hypothesis and it can be said that the customer-oriented behaviors of Himalaya home appliance employees in Mashhad have an effect on sales performance. The results of the investigation of the fourth hypothesis show that the sales-oriented behaviors of Mashhad's home appliance employees have an effect on sales performance. The results of the examination of the fifth hypothesis show that the intensity of competition between customer-oriented behaviors and the sales performance of Mashhad's home appliance employees has a moderating role. The results of the examination of the sixth hypothesis show that the intensity of competition plays a moderating role between sales-oriented behaviors and the sales performance of Mashhad's home appliance employees.

Conclusion: The present study was conducted with the aim of analyzing the role of individual capabilities of employees in business sales performance: investigating the role of competition intensity and sales behavior in Mashhad city. The results of research hypotheses show that the individual capabilities of employees directly and indirectly have a significant impact on the performance of Himalaya stores in Mashhad.

Keywords: individual capabilities, Customer-oriented selling behavior, sales-oriented selling behavior, competitive intensity, Sales performance.



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی doi 10.22034/jbar.2025.21816.4477

تحلیل نقش قابلیت‌های فردی کارکنان در عملکرد فروش کسب و کار با میانجی شدت رقابت و رفتار فروش

طیبه محمدزاده، کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه بین‌المللی امام رضا^(ع)، مشهد، ایران
حسین خالقی*، استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۲	با افزایش دنیای رقابت، اهمیت مهارت‌ها و توانایی کارکنان فروش بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته و داشتن کارکنان متخصص در امر فروش، یک مزیت رقابتی ارزشمند تلقی می‌گردد که امکان کسب موفقیت‌های سازمان را بیشتر می‌کند. پژوهش حاضر، با هدف تبیین نقش قابلیت‌های فردی کارکنان در عملکرد فروش کسب و کار و بررسی نقش شدت رقابت و رفتار فروش انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری راه، مدیران، سرپرستان و فروشندگان لوازم خانگی هیمالیا در شهر مشهد در سال ۱۴۰۲ که تعداد آنان نامشخص است، تشکیل می‌دهند. حجم نمونه براساس فرمول کوکران و با استفاده از روش غیرتصادفی در دسترس ۲۸۴ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بی و آمنور (۲۰۲۲) بود که جهت تأیید پایایی از آلفای کرونباخ و برای روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که مقادیر به‌دست‌آمده بیانگر تأیید پایایی و روایی پرسشنامه بود. تحلیل داده‌ها به روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و PLS انجام پذیرفت. نتایج حاکی از آن است که قابلیت‌های فردی کارکنان فروشگاه‌های لوازم خانگی شهر مشهد بر رفتارهای مشتری‌محور تأثیر دارد. قابلیت‌های فردی کارکنان لوازم خانگی مشهد بر عملکرد فروش تأثیر دارد. رفتارهای مشتری‌محور کارکنان لوازم خانگی مشهد بر عملکرد فروش تأثیر دارد. رفتارهای مشتری‌محور کارکنان لوازم خانگی مشهد بر عملکرد فروش تأثیر دارد. شدت رقابت بین رفتارهای مشتری‌محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهد نقش تعدیل‌کننده دارد. شدت رقابت بین رفتارهای مشتری‌محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهد نقش تعدیل‌کننده دارد.
واژه‌های کلیدی قابلیت‌های فردی، رفتارهای مشتری‌محور، رفتارهای فروش‌محور، شدت رقابت، عملکرد فروش.	
ایمیل نویسنده مسئول khaleghi@pnu.ac.ir	

استناد به این مقاله: محمدزاده، طیبه؛ خالقی، حسین (۱۴۰۳). تحلیل نقش قابلیت‌های فردی کارکنان در عملکرد فروش کسب و کار: بررسی نقش میانجی شدت رقابت و رفتار فروش. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۳۸ (۱۶)، ۱۵۷-۱۴۰.

۱. مقدمه

گسترده‌ی دنیای رقابت و تلاش برای پیروزی در این میدان، سازمان‌ها را به سمت داشتن عملکرد بالا و توسعه منابع رقابتی جهت موفقیت سوق می‌دهد. زیرا، داشتن عملکرد بالا و منحصر که تصویر اثرگذاری از جایگاه یک سازمان در اجرایی کردن برنامه‌هایش به نمایش می‌گذارد قدمی رو به جلو و ارزش‌آفرین در جهت چشم‌انداز سازمان است. به همین جهت است که داشتن عملکرد بالا و کارآمد منجر به ارتقا جایگاه و نگرش نسبت به سازمان می‌گردد و ورودی منابع بی‌شماری را برای سازمان فراهم خواهد کرد. در همین راستا، آنچه رشد دهنده و حرکت دهنده سازمان در مسیر عملکرد کارا می‌تواند موثر باشد منابع آن به خصوص منابع انسانی است. منابع انسانی دارای اصلی و ارزنده‌ای در سازمان هستند که اجرایی کردن برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان را برعهده دارند. به طوری که، مجهز بودن کارکنان سازمان به قابلیت‌ها و ویژگی‌های کاربردی نقش بالقوه‌ای در موفقیت عملکرد و افزایش منابع مالی دارند و در درک بهتر ویژگی‌های متمایزکننده از دیگر رقبا در هنگام فروش سهم بسزایی دارند.

اکثر کسب‌وکارها برای مدت طولانی روابط بلندمدت، دوجانبه سودمند و پایدار با مشتری را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده‌اند. این پیوندها وفاداری مشتری، پایداری کسب‌وکار (آمنور^۱ و همکاران، ۲۰۲۲) و در نهایت رضایت مشتریان را بهبود می‌بخشد (ویگنشواران و ماتیراجان^۲، ۲۰۲۱). افزایش وفاداری و رضایت مشتریان ممکن است منجر به افزایش فروش و در نهایت سود بیشتر شود (ردجکی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). فروشگاه‌ها و شرکت‌هایی که به دنبال روابط بلندمدت با مشتریان خود هستند، به دنبال مشتری مداری و فروشندگانی می‌باشند که دارای قابلیت‌های فردی خوبی باشند (شولتز و گود^۴، ۲۰۰۰). با رقابتی‌تر شدن فضای کسب‌وکارها به خصوص در بازاریابی شرکت‌ها به مشتری و با افزایش دامنه انتخاب مشتریان، فرایند تصمیم‌گیری خرید مصرف‌کنندگان از پیچیدگی بیشتری برخوردار شده است (ساجدی خواه و همکاران، ۱۴۰۰). افزایش رقابت و کاهش تعداد مشتریان وفادار، باعث توجه به مفهوم مشتری‌گرایی و تغییر دیدگاه شرکت‌ها از محصول محوری به مشتری محوری در جهت عملکرد فروش مطلوب شده است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵). رویکرد فروش مشتری‌مدار^۵ یک رویکرد تجاری می‌باشد که در آن اولویت یک شرکت و فروشگاه، برطرف کردن خواسته‌ها و نیازهای مشتریان خود است. این رویکرد تماماً بر کمک به مشتریان برای محقق ساختن اهداف آن‌ها تمرکز دارد. در اصل، نیازها و خواسته‌های مشتری بیش از نیازهای تجارت و کسب سود، ارزش‌گذاری می‌شود (ساکس و ویتز^۶، ۱۹۸۲). مشتریان به احتمال زیاد با فروشندگانی که از استراتژی مشتری مداری استفاده می‌کنند، روابط بلندمدت برقرار می‌کنند (هوتاک و فورتون^۷، ۲۰۲۲) و این مسئله در نهایت بر عملکرد فروش کسب و کار فروشگاه‌ها تاثیرگذار است. از همین رو، امروزه با ارتقای جایگاه مشتری برای شرکت‌ها، مدیریت دانش مشتری و در عین حال، مدیریت دانش و توانایی‌های فردی کارکنان اهمیت پیدا کرده است (احمدی و یحیی زاده فر، ۱۳۹۰). چراکه این موضوع در نهایت بر بهره‌وری سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها کمک می‌کند.

شرکت‌ها می‌توانند با بخش‌بندی مشتریان به گروه‌های مختلف براساس معیارهایی خاص، به شناسایی و تحلیل ویژگی‌های رفتاری آن‌ها بپردازند و کارکنانی را انتخاب نمایند که دارای قابلیت‌های فردی مطلوب در ارتباط‌گیری با مشتریان باشند و این کارکنان قادر به برقراری ارتباط به گونه‌ای دوستانه داشته باشند (بارانی و رضایی، ۱۴۰۰). تکنیک رفتار فروش مشتری مدار بر کمک به مشتریان در اتخاذ تصمیمات خرید آگاهانه تمرکز دارد. اگر بتوان معامله‌ای را سریع و ساده انجام داد، فروشندگانی که از رویکرد فروش محور مشتری مدار استفاده می‌کنند ممکن است کمتر به منافع مشتریان توجه کنند. علاوه بر این، اکثر فروشندگان معتقدند که جهت‌گیری فروش دارای یک جزء زمانی در مقابل مشتری‌مداری است (واچنر^۸ و همکاران، ۲۰۰۹). براساس این دیدگاه، فروشنده‌ای که خدمات بهتری به مشتریان خود ارائه می‌دهد یا ذهنیت مشتری مداری را دارد، در درازمدت فروش بیشتری دارد. لذا فروشندگان چیزی بیش از فروش محصولات به مشتریان انجام می‌دهند. آن‌ها همچنین

۱ Amenuvor

۲ Vigneshwaran & Mathirajan

۳ Redjeki

۴ Schultz & Good

۵ sales-oriented-customer-oriented

۶ Saxe & Weitz

۷ Ho-Taek & Fortune

۸ Wachner

به مشتریان خود کمک می‌کنند که در فرآیند سودآوری فروشگاه شریک شوند (یی و همکاران، ۲۰۲۱). با اولویت دادن به توسعه مهارت‌های فروش، مدیران فروش می‌توانند به فروشندگان انگیزه مولد بودن دهند (باندو و همکاران، ۲۰۲۱).
فروشگاهی که متعهد است به طور مداوم مجموعه قابلیت فروش فردی کارکنان خود را توسعه دهد، نه تنها می‌تواند به نتایج کوتاه‌مدت بهتری در کسب سود دست یابد، بلکه می‌تواند استراتژی ارتباط پایدارتر با مشتریان را بر اساس فرآیند ایجاد ارزش گسترده‌تر ایجاد کند (هامبورگ و همکاران، ۲۰۱۵). درک و توسعه قابلیت‌های فروش فردی بر اساس فرآیند اطلاعات بازار می‌تواند منجر به عملکرد بهتر مشتری و مالی شود. مطالعاتی در مورد قابلیت‌های فروش فردی کارکنان وجود دارد که سعی در ادغام بازاریابی و فروش یا مدیریت فروش دارد (چن و همکاران، ۲۰۱۵). با این حال، اکثریت قریب به اتفاق این مطالعات یا بر روی فرد (فروشنده) یا تیم فروش متمرکز هستند (گرازیلا و همکاران، ۲۰۲۰)، اما درک قابلیت‌های فردی کارکنان به عنوان فرآیندی گسترده‌تر، یعنی فرآیندی که به دنبال ایجاد روابط پایدار با مشتری است، ضرورت دارد. در واقع، اطلاعات بسیار اندکی در مورد نوع محیط خارجی، مانند میزان و شدت رقابت در بازار و رفتار فروش کارکنان وجود دارد. با توجه به اینکه شدت رقابت بر رفتار و عملکرد فروش شرکت‌ها و فروشگاه‌ها تأثیر می‌گذارد، نیاز است که نقش چنین متغیرهایی نیز در نظر گرفته شود. برای مثال، رقابت بر رفتار نوآورانه شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. به طوری که رقابت بسیار کم یا بیش از حد در بازار منجر به کاهش انگیزه‌ها و تلاش برای نوآوری می‌شود (آگیون و همکاران، ۲۰۰۵). علاوه بر این، نوع رفتار کارکنان در فروش محصولات فروشگاه‌ها و شرکت‌ها می‌تواند بر عملکرد فروش تأثیرگذار باشد (زکی‌پور، ۱۳۹۹).

با این حال، هزینه بازاریابی بسیار بالا است زیرا نام تجاری، عامل خریدی کلیدی برای مصرف‌کنندگان است. رفتار فروش کارکنان فروشگاه‌ها و سازمان‌ها تحت تأثیر وضعیت سازمانی شرکت است و به قابلیت به منابع ناهمگون شرکت (اندازه کارکنان فروش، جایگزینی نیروی فروش) و عملکرد فروش آن‌ها اشاره دارد (یی و همکاران، ۲۰۲۱). از همین رو، در این پژوهش نقش شدت رقابت و رفتار فروش مورد بررسی قرار می‌گیرد تا در جهت تبیین نقش قابلیت‌های فردی کارکنان در عملکرد فروش کسب‌وکار استفاده گردد. این مطالعه با بررسی نقش رفتارهای فروش‌محور و مشتری‌مدار در عملکرد فروش و تأثیر تعدیل‌کننده شدت رقابت بر این رابطه، می‌تواند به دانش رو به رشد بیفزاید. در واقع، این پژوهش این واقعیت را برجسته می‌کند که صرف‌نظر از رقابت، رفتار فروش مبتنی بر فروش می‌تواند بر بهبود عملکرد فروش تأثیرگذار باشد. این پژوهش در صدد است تا با بررسی رفتارهای فروش مشتری‌محور و فروش‌محور کارکنان فروشگاه‌های برند هیمالیا، عملکرد فروش را تقویت نماید تا در آشفستگی‌های رقابتی بازار، رفتارهای مشتری‌محور و فروش‌محور را ارتقا دهد.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

عملکرد فروش^۱ عملکرد فروش متغیری پیچیده برای پیش‌بینی میزان سود و زیان فروشگاه است. بخش اعظم تحقیقات عملکرد فروش تا به امروز متغیرهایی را شناسایی کرده است که فقط درصد کمی از واریانس را در عملکرد فروشنده تشکیل می‌دهند (چارسومونگول و پاندی، ۲۰۲۳). بسیاری از مطالعات بازاریابی از نظریه مبتنی بر منابع برای توضیح رابطه بین مزیت رقابتی متمایز شرکت و عملکرد بازاریابی استفاده کرده‌اند (پنروز و پنروز، ۲۰۰۹). بر اساس نظریه مبتنی بر منبع، عملکرد یک شرکت به جای عوامل خارجی مانند اقتصاد یا جذابیت، تحت تأثیر منابع و قابلیت‌های داخلی آن است (هانت و مورگان، ۱۹۹۵). این نظریه بر اهمیت منابع در فروش تأکید دارد. به این معنی است که منابع سازمان با ارزش، کمیاب/منحصربه‌فرد و غیرقابل تقلید هستند تا جایی که رقبا قادر به دستیابی به آن‌ها در حال حاضر یا در آینده نخواهند بود. در مقایسه با منابع رقبا، تأکید بر دستیابی به منابع یا قابلیت‌ها غیرقابل‌جایگزینی است (بارنی، ۱۹۹۱). زالوکو^۲ و

1 Yi

2Bande

3Salespersons' individual sales capability

4Homburg

5Chen

6Graziela

7Aghion

8Sales performance

9Charoensukmongkol & Pandey

10Penrose & Penrose

11Hunt & Morgan

12Barney

13Zalocco

همکاران (۲۰۰۹) عملکرد فروش را به عنوان ارزیابی فروشندگان بر اساس نتیجه فروش (آنچه آن‌ها تولید می‌کنند) و همچنین رفتارهای فروش (آنچه انجام می‌دهند) فرض کردند. تصاویر نتیجه فروش شامل نسل واحدهای فروش، درآمد، سهم بازار، حساب‌های جدید، سودآوری است، در حالی که رفتارهای فروش شامل مهارت‌های فروش (به عنوان مثال فروش تطبیقی، کار تیمی، ارتباطات مؤثر و غیره) و فعالیت‌های فروش است (بانچا، ۲۰۱۹). اندرسون و اولیور^۲ (۱۹۸۷) عملکرد فروش را مطابق ارزیابی فروشندگان بر اساس آنچه تولید می‌کنند (نتایج فروش) و آنچه انجام می‌دهند، (رفتارهای فروش) مفهوم‌سازی کردند. نمونه‌های مربوط به نتایج فروش شامل نسل‌های واحد فروش، درآمد، سهم بازار، حساب‌های جدید، سودآوری و غیره است؛ در حالی که رفتارهای فروش شامل مهارت‌های فروش (مانند فروش تطبیقی، کار گروهی، ارتباط مؤثر و غیره) و فعالیت‌های فروش (مانند برقراری تماس‌های فروش) است (لیو، ۲۰۲۱). صرف‌نظر از اینکه عملکرد چگونه تعریف می‌شود، مدیران فروش نقش کلیدی را در حصول اطمینان از برآورده شدن هدف‌های عملکرد فروشندگان دارند (شیردل شرقی و رجوعی، ۱۴۰۲).

شدت رقابت^۳ شدت رقابت، درجه‌ای در نظر گرفته می‌شود که یک شرکت یا فروشگاه با رقابت در بازار خود با سایر فروشگاه‌ها مواجه می‌شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۲؛ جاورسکی و کوهلی^۴، ۱۹۹۳). وقتی رقابت در یک بازار شدید است، محصولات یک شرکت می‌توانند به سرعت با محصولات سایر رقبا جایگزین شوند. در همین حال، گزینه‌های جایگزین برای رفع نیازهای مشتریان در دسترس هستند (فنگ و همکاران، ۲۰۱۹). در چنین محیطی، استراتژی تمایز اول به بازار یا محصول ممکن است موفق باشد (وو^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). برای ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی در بازارهای محصول، شرکت‌ها باید با توسعه سریع یا نوآورانه محصولات به نیازهای بازار پاسخ دهند تا خود را از رقبا متمایز کنند (ناگراج و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، محققان استدلال کردند که در یک محیط رقابتی، دو نتیجه برای دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها در دسترس است: توسعه محصولات جدید با سرعت بیشتر یا توسعه محصولات بسیار نوآورانه برای متمایز کردن خود از رقبا همراه است (کاسمیر و علوی^۶، ۲۰۲۲). سرعت بر مزیت رقابتی مبتنی بر زمان تأکید دارد، در حالی که نوآوری بر نقش منحصر به فرد بودن و نوآوری محصول در متمایز کردن محصول جدید از محصولات رقبا تأکید می‌کند (لیو و همکاران، ۲۰۲۲).

رفتارهای فروش^۷ در بازاریابی، موفقیت شرکت با تامین نیازها و خواسته‌های مشتری مرتبط است. برای این منظور بازاریابی نقش مهمی در شناسایی و تامین نیازهای مشتریان و تصمیمات خرید آن‌ها دارد. به طور خاص، این تلاش‌ها از سوی فروشندگان، مشتری‌مداری نامیده می‌شود (ساکس و ویتز، ۱۹۸۲). مشتری‌مداری را می‌توان فرهنگ‌سازمانی دید که بر ایجاد ارزش برای مشتریان به طور موثر و کارآمد تمرکز دارد و به ارزش‌ها و باورهای مشترک اعضای سازمان اشاره دارد (جونگ و همکاران، ۲۰۱۷). این ارزش‌ها را می‌توان با شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان و انجام فعالیت‌هایی که نیازها و خواسته‌های آن‌ها را بهتر از رقبا برآورده می‌کند، تا مزیت رقابتی ایجاد کند. رفتار فروش مشتری‌مدار، عمل فروشندگان به مشتری‌مداری تحت تأثیر فرهنگ سازمان است، زیرا اقدامی است که فرهنگ‌سازمانی، ارزش‌ها و فلسفه بازاریابی را انجام می‌دهد. در واقع، رفتار فروش به توانایی فروشندگان برای تغییر رفتارهای مرتبط با فروش خود در فرآیند شکل‌گیری و تعامل با مشتریان بر اساس اطلاعات درک شده در مورد وضعیت فروش اشاره دارد؛ به عبارت دیگر، توانایی انجام اقدامات فروش مناسب برای انواع مشتریان است (بی و همکاران، ۲۰۱۹).

اسپیرو و ویتز^۸ (۱۹۹۰) استدلال کردند که عملکرد فروش بسیار متفاوت است بسته به اینکه آیا فروشندگان در رابطه با مشتریان از روش مشابهی برای مشتریان استفاده می‌کنند یا رویکردهای متفاوتی را برای همسویی با ویژگی‌ها و شرایط مشتری اتخاذ می‌کنند. رفتار فروش به عنوان یک مهارت فروش جداگانه برای بهبود عملکرد فروش ارزیابی می‌شود؛ به عبارت دیگر، رفتار فروش را می‌توان به عنوان اقدامی در نظر گرفت که توسط تصمیم‌گیری فردی فروشندگان (عملکرد هوشمندانه)

1 Bancha
2 Anderson & Oliver
3 Liu
4 competitive intensity
5 Jaworski & Kohli
6 Feng

7 Wu
8 Nagaraj
9 Kassemeyer & Alavi
10 selling behavior
11 Jung
12 Piro & Weitz

هدایت می‌شود؛ بنابراین، فروشندگانی که در فروشگاه رفتارهای فروش در سطح بالایی را دارند، ارائه‌های فروش را بر اساس بازخورد دریافتی از مشتریان اصلاح می‌کنند (یو و جان؛ ۲۰۲۲).

رفتارهای فروش محور^۲ جهت‌گیری فروش یک رویکرد تجاری است که هدف آن فروش هر چه بیشتر به مشتریان است و بر بستن معامله با مشتری در زمان واقعی تمرکز دارد. در مورد مشتری مداری تاکید می‌شود که برخلاف روش فروش فشرده اجباری و کوتاه‌مدت، هدف اجتناب از رفتاری است که مانع رضایت و سود مشتری می‌شود تا با تمرکز بر روابط بلندمدت با مشتری، فروش فوری را افزایش دهد. مفهوم فروش‌مداری غیر مشتری‌مداری در نظر گرفته شده است. با این حال، ساکس و ویتز^۳ (۱۹۸۲) به وضوح وضعیتی را که در آن مشتری مداری در همان مطالعه مؤثر است، بیان کرد و در نظر گرفت که این مفهوم در هر زمان و هر مکان معتبر است و آن را به عنوان مفهومی که جایگزین همه فعالیت‌های فروش می‌شود، قرار نمی‌دهد. رویکرد فروش مشتری مدار ناگزیرا پرهزینه است. این موضوع فقط می‌تواند موقعیت‌هایی را روشن کند که ابزار از هزینه بیشتر است؛ به عبارت دیگر، می‌توان قضاوت کرد که رویکرد فروش محور در بقیه موقعیت‌ها به کار خود ادامه خواهد داد (یی و همکاران، ۲۰۲۱).

رفتارهای مشتری محور^۴ مشتری‌مداری، درجه‌ای تعریف می‌شود که فروشندگان به دنبال کمک به مشتریان در اتخاذ تصمیمات خرید رضایت‌بخش هستند، در نتیجه مفهوم بازاریابی را عملی می‌کنند، درحالی‌که جهت‌گیری فروش، فن فروش تعریف می‌شود که هدف آن فروش هر چه بیشتر به مشتریان است. فروشندگان مشتری مدار به جای اینکه صرفاً به فروش برسند، به یادگیری نحوه درک مشتریان از طریق توجه به نیازهای آن‌ها و سپس ارائه بهترین راه‌حل برای آن مشکلات علاقه‌مند هستند. از سوی دیگر، فروشندگان مبتنی بر سود کوتاه‌مدت، به دنبال به حداکثر رساندن سود خود در اسرع وقت هستند (ساکس و ویتز، ۱۹۸۲؛ آمنور و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، برای درک این دو مفهوم، درک این موضوع حیاتی است که سطح بالای مشتری مداری همیشه به معنای سطح پایین جهت‌گیری فروش نیست. افراد با انگیزه‌هایی مانند توجه به دیگران و همچنین انگیزه‌هایی برای دنبال کردن علایق و تمایلات نوع‌دوستانه خود برانگیخته می‌شوند (شین^۵ و همکاران، ۲۰۲۱؛ هوتاک و فورتون، ۲۰۲۲). مشتری محوری درجه‌ای است که فروشندگان تلاش می‌کنند تا به مشتریان کمک کنند تا تصمیمات خرید رضایت‌بخشی را اتخاذ کنند و از این طریق مفهوم بازاریابی را تمرین کنند و اینکه فروش‌مداری یک رویکرد فروش است که هدف آن فروش هر چه بیشتر به مشتریان است؛ بنابراین، فروشندگان مشتری محور علاقه‌مند به یادگیری نحوه درک مشتریان از طریق توجه به نیازهای مصرف‌کننده هستند و بر این اساس، علاقه‌مند به ارائه بهترین راه‌حل‌ها برای مشکلات مصرف‌کننده هستند. از سوی دیگر، فروشندگان فروش محور تمایل دارند به سرعت سود کوتاه‌مدت خود را به حداکثر برسانند (هیوز و همکاران، ۲۰۱۳).

قابلیت‌های فردی^۶ مفهوم قابلیت‌های فردی به عنوان فراقابلیت‌ها، نه تنها در مباحث نظری، بلکه در عمل در حوزه مدیریت نیز مورد توجه قرار گرفته است. علی‌رغم ابهام تفسیر و همچنین عدم وجود مبانی نظری منسجم بسیاری از نویسندگان آن را شرط لازم برای کسب مزیت رقابتی پایدار می‌دانند (پیزانو^۷، ۲۰۱۷). مزیت رقابتی امروزه با توسعه پایدار سازمان‌ها مشخص شده است (لازلو و ژگزمباووا^۸، ۲۰۱۷). به همین دلیل است که مفهوم قابلیت‌های فردی به طور بالقوه یکی از ویژگی‌های کلیدی سازمانی است که به دستیابی به پایداری شرکت کمک می‌کند. در حالی که به نظر می‌رسد کارکنان یکی از مهم‌ترین ستون‌های فروشگاه‌ها و سازمان‌ها هستند (بینکوفسکا و توورک^۹، ۲۰۲۰)، اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) از مدل قابلیت برای دسته‌بندی قابلیت‌های فردی بر اساس نوع شغل - فنی/حرفه‌ای، فروش و خدمات بین فردی - استفاده کردند و سپس با گروه‌بندی آن‌ها به کارکنان و مدیران، قابلیت‌ها و رفتارهای عملکردهای عالی و متوسط را مقایسه کردند. طبق یافته‌های آن‌ها، شایستگی فروشندگان بسته به طول چرخه تجاری، پیچیدگی، ویژگی‌های منطقه‌ای شرکت، محصولات و انواع مشتری متفاوت

1 Yeo & Jan
2 sales-oriented selling behavior
3 Saxe & Weitz
4 Customer-oriented selling behavior
5 Shin

6 Hughes
7 Individual Sales Capability
8 Pisano
9 Laszlo & Zhexembayeva
10 Bienkowska & Tworek

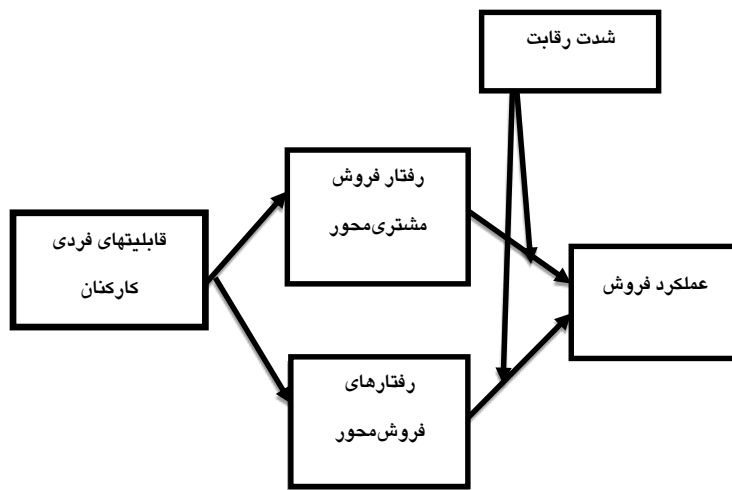
است. کنترل، رفتار هدف‌گرا، ابتکار عمل و مهارت‌های بین فردی همه عواملی هستند که بر قابلیت‌های موردنیاز فروشندگان تأثیر می‌گذارند (رحمان و همکاران، ۲۰۲۰). درک، مشتری‌مداری، اطمینان، توسعه روابط، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی، ایجاد اطلاعات، آگاهی سازمانی و تجربه فنی، همگی، مهارت‌های مهم فروش شناخته می‌شوند. این قابلیت‌های فروش کمک قابل توجهی به تولید و بهبود عملکرد می‌کنند. وفادارترین و مناسب‌ترین قابلیت برای هدف سازمان در سطح سازمانی و بهترین قابلیت مناسب برای وظایف یا مسئولیت‌های فردی در سطح فردی است (رودریگز و مارتینز، ۲۰۲۰). در واقع، توانایی و مهارت کارکنان در عامل با مشتری، شکل‌گیری رابطه، ارتباط، مشتری‌گرایی و کیفیت‌گرایی، انگیزه یادگیری، جهت‌گیری پیشرفت، مهارت‌های بین فردی، دانش داخلی و استفاده از شبکه‌های جدید، همچنین، قابلیت‌های فنی مانند توانایی مدیریت و توانایی حل مسئله توانایی یک فرد یا سازمان برای دستیابی به عملکرد خوب یا به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق فروش، به عنوان قابلیت فردی در فروش و ارتباطات شناخته می‌گردد (یی و آمنور، ۲۰۲۱).

پیشینه پژوهش. بالو و همکاران (۱۴۰۱) در شناخت تأثیر عوامل درون سازمانی بر عملکرد فروش با نقش انتقال ایده، خلاقیت، نوآوری و خودکارآمدی نیروی فروش اظهار داشتند انطباق‌پذیری نیروی کار جدید و سرمایه‌گذاری در سرمایه اجتماعی تیمی، انتقال ایده و نوآوری فروش تأثیر معناداری بر عملکرد فروش داشته‌اند؛ اما تأثیر دانش نظارتی و خلاقیت نیروی کار جدید بر عملکرد فروش مورد تأیید قرار نگرفت. علاوه بر این خودکارآمدی تنها تأثیر انطباق‌پذیری نیروی کار جدید فروش بر عملکرد فروش را تعدیل می‌نماید. همچنین این مطالعه نشان داد که نوآوری فروش می‌تواند عملکرد فروش را ارتقاء دهد. با توجه به اینکه رویکردهای مشابهی در خصوص فروش محصولات و خدمات از سوی سازمان‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرد، استفاده مطلوب و اثربخش از رویکردهای جدیدی که بتواند یک ارزش افزوده مناسب را برای مشتریان به همراه آورد در نهایت با توسعه سطح فروش و کسب سهم بیشتری از بازار، عملکرد فروش را ارتقاء خواهد بخشید. آردیویریاناتا^۴ (۲۰۲۳)، به مطالعه‌ای همت‌گماشت و نشان داد شدت رقابت تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار فروش محور دارد و رفتار فروش محور توانسته به طور قابل توجهی بر عملکرد فروش تأثیر گذاشته است. قابلیت فروش فردی و رفتار فروش مشتری مدار تأثیر قابل توجهی دارند. رفتار مشتری محور تأثیر قابل توجهی بر عملکرد فروش داشته است. شیردل شرقی و رجوعی (۱۴۰۲) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که امروزه شبکه‌سازی در سازمان می‌تواند اعتبار فرد را به گونه‌ای افزایش دهد که منجر به جایگاه والاتر و احساس موفقیت شغلی شود همچنین، افزایش رفتارهای شبکه‌ای فروشندگان، به طور مؤثری در ارتقا بینش عملی و به طور کلی نیز کمک کننده به خلاقیت در کار و بهبود عملکرد فروش است. این پژوهش نشان داد که رفتار شبکه‌سازی بر عملکرد فروش با میانجیگری خلاقیت و رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، تأثیر مثبت و معنادار رفتار شبکه‌سازی حرفه‌ای و شبکه‌سازی با مشتریان بر خلاقیت فروشندگان تأیید شد. علاوه بر این، تأثیر رفتار شبکه‌سازی با هم‌تایان و مشتری بر رضایت شغلی تأیید شد. در نهایت، تأثیر مثبت و معنادار خلاقیت و رضایت شغلی بر عملکرد فروش تأیید شد. رحیمی (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان الگوی پیامدهای رفتاری-عملکردی مهارت شنود نیروی فروش اذعان داشت شنود نیروی فروش تأثیر مثبت و معنی‌داری با متغیر رفتار فروش انطباقی و همچنین عملکرد نیروی فروش دارد. متغیر رفتار فروش انطباقی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نیروی فروش دارد و رفتار فروش انطباقی نقش میانجی جزئی را بین شنود نیروی فروش و عملکرد نیروی فروش دارد. اشکبوس (۱۴۰۲) در پژوهشی چنین اظهار داشت به‌منظور به دست آوردن وفاداری و رضایت‌مندی مشتری باید ابتدا یک تصویری از مشتری وجود داشته باشد. مشتری‌داری سازمانی است که ممکن است کوتاه‌مدت باشد و یا به‌وسیله برآورده نمودن نیازهایش و رضایت‌مندی او به مشتری بلندمدت تبدیل گردد و باید از هر ارتباط مشتری به‌عنوان فرصتی برای رضایت‌مندی او استفاده کرد. پیسکر و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود به بررسی ویژگی‌های شخصی مرتبط با عملکرد فروش در یک محیط فروش دیجیتال پرداختند و چارچوبی برای استخدام و توسعه فروشندگان در محیط فروش دیجیتال، شناسایی انواع ویژگی‌های شخصی که

رهبران فروش باید در هنگام استخدام به دنبال آن باشند، ارائه می‌دهند: کنجکاوی تحلیلی، شهروندی همدلانه و انگیزه منظم. این مقاله چگونگی تأثیرگذاری این نوع ویژگی‌ها بر موفقیت فروش را مشخص می‌کند که رهبران فروش می‌توانند تیم‌های خود را مربی و آموزش دهند تا بهترین استفاده را از آن‌ها ببرند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

فروشگاه‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط نقش مهمی در احیا و رشد اقتصادی دارند و می‌توانند کشورها را به سمت افزایش رقابت‌پذیری سوق دهند (اسپوزیتو و سانچیس-لوپیس؛ ۲۰۱۸). آن‌ها پایه و اساس صنایع خود هستند و بخش‌های قوی فضای تجاری را ترویج می‌کنند که نوآوری و خلاقیت را برای توسعه و تسهیل صنعتی شدن تشویق می‌کند و عملکرد فروش را بهبود می‌بخشد (حریاتی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). در این بین و از دیدگاه استراتژی مبتنی بر منابع، اهمیت منابع و قابلیت‌های فردی کارکنان در توسعه مزیت‌های رقابتی و عملکرد فروش شرکت‌ها مورد تأکید بسیاری قرار گرفته است (فریدا^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). فرازنده (۱۴۰۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که خلاقیت نیروی فروش و تجربه نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش با نقش میانجی رفتار فروش انطباقی و نقش تعدیلگر رفتار فرانقشی مشتری گرایانه در شرکت‌های لوازم خانگی شهر تهران تأثیر دارد. تجربه نیروی فروش از طریق ارتقاء دانش و مهارت و همچنین، بهبود رفتار فروشنده منجر به افزایش عملکرد فروش شده است. تجربه منجر به هوشمندانه کار کردن نیروی فروش شده که این امر به نوبه خود ارتقاء عملکرد نیروی فروش را در پی داشته است. براساس فرضیه دوم پژوهش قابلیت‌های فردی کارکنان لوازم خانگی مشهد بر رفتارهای فروش‌محور تأثیر دارد. علاوه بر این، مصطفی و کسمانی^۴ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای اذعان داشتند استفاده از رسانه‌های اجتماعی رابطه بین مهارت‌ها و رفتارهای فروشنده‌گان را افزایش می‌دهد. براساس فرضیه سوم پژوهش رفتارهای مشتری‌محور کارکنان لوازم خانگی مشهد بر عملکرد فروش تأثیر دارد. جعفرزاده (۱۴۰۰)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید ویژگی رقابت‌پذیری فروشنده و میزان همدلی شناختی فروشنده بر رفتار فروش انطباقی تأثیر معناداری می‌گذارد. رفتار فروش انطباقی بر عملکرد فروش تأثیر معناداری می‌گذارد. همچنین رفتار فروش انطباقی نقش میانجی‌گری در تأثیر ویژگی‌های فروشنده بر عملکرد فروش را دارد. همچنین قضاوت شهودی نقش تعدیل‌گری را داشته است. براساس فرضیه چهارم پژوهش رفتارهای فروش‌محور کارکنان لوازم خانگی مشهد بر عملکرد فروش تأثیر دارد. یی و آمنور (۲۰۲۲)، در تحقیقی اظهار داشت توانایی‌های فردی فروشنده‌گان تأثیر بیشتری بر رفتار فروش مشتری‌محور نسبت به رفتار فروش مبتنی بر فروش دارد. به طور مشابه، هر دو رفتار فروش محور و مشتری محور اثرات مثبت قابل توجهی بر عملکرد فروش دارند. این مطالعه همچنین نشان داد که شدت رقابت رابطه بین رفتار فروش مشتری مدار و عملکرد فروش را تعدیل می‌کند. براساس فرضیه دیگر پژوهش شدت رقابت، در رابطه بین رفتارهای مشتری‌محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهد نقش تعدیل‌کننده دارد. حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی نشان دادند که شدت رقابت تأثیر مثبت و معناداری بر راهبرد تصویر برند دارد و تصویر برند نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد. وانگ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود نشان داد که نگرش و رفتار رقابتی کارکنان با شخصیت قابل پیش‌بینی است. علاوه بر این، نگرش و رفتار رقابتی کارکنان با عملکرد فروش به روش‌های متفاوت از طریق ایجاد شغل مرتبط بود و این روابط میانجی‌شده می‌تواند توسط جو تیم تعدیل شود. این یافته‌ها از مدل پویا دو جزئی ترکیبی از نگرش و رفتار رقابتی پشتیبانی کرد که به ارتقای درک پویایی رقابت و پیامدهای آن در سطح فردی کمک می‌کند. براساس فرضیه پژوهش شدت رقابت، در رابطه بین رفتارهای فروش‌محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهد نقش تعدیل‌کننده دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (بی و امنور، ۲۰۲۲)

بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال آزمون فرضیه‌های ذیل است:

- ۱: قابلیت‌های فردی کارکنان لوازم خانگی مشهود بر رفتارهای مشتری محور تأثیر دارد.
- ۲: قابلیت‌های فردی کارکنان لوازم خانگی مشهود بر رفتارهای فروش محور تأثیر دارد.
- ۳: رفتارهای مشتری محور کارکنان لوازم خانگی مشهود بر عملکرد فروش تأثیر دارد.
- ۴: رفتارهای فروش محور کارکنان لوازم خانگی مشهود بر عملکرد فروش تأثیر دارد.
- ۵: شدت رقابت، در رابطه بین رفتارهای مشتری محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهود نقش تعدیل کننده دارد.
- ۶: شدت رقابت، در رابطه بین رفتارهای فروش محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهود نقش تعدیل کننده دارد.

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، سرپرستان و فروشندگان لوازم خانگی هیمالیا شهر مشهد در سال ۱۴۰۲ که تعداد آنان نامشخص است، می‌باشد. حجم نمونه براساس فرمول کوکران و با استفاده از روش در دسترس بودن، ۳۸۴ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد پژوهش بی و امنور (۲۰۲۲) است. برای بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقادیر متغیر قابلیت‌های فردی کارکنان ۰/۸۶۷، متغیر رفتار فروش مشتری محور ۰/۸۲۳، متغیر رفتارهای فروش محور ۰/۸۳۴، متغیر عملکرد فروش ۰/۸۲۵، متغیر شدت رقابت ۰/۸۶۱ تایید پایایی پرسشنامه است. همچنین، روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی انجام شد که مقادیر به دست آمده بیانگر تایید روایی پرسشنامه بود. علاوه براین، روایی واگرا نیز مورد تأیید قرار گرفت، جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و PLS انجام پذیرفت.

۴. یافته‌های پژوهش

نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی پاسخ‌دهنده	
۵۷/۰	۲۱۹	مرد	جنسیت
۴۳/۰	۱۶۵	زن	
۲۱/۹	۸۴	بین ۲۰ تا ۲۹ سال	سن
۳۳/۱	۱۲۷	بین ۳۰ تا ۳۹ سال	
۳۳/۱	۱۲۷	بین ۴۰ تا ۴۹ سال	
۱۲/۰	۴۶	بین ۵۰ تا ۵۹ سال	

ویژگی پاسخ‌دهنده		فراوانی	درصد فراوانی
میزان تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۱۷۰	۴۴/۳
	کارشناسی	۲۰۰	۵۲/۱
	کارشناسی ارشد	۱۴	۳/۶
سابقه شغلی	بین ۱ تا ۳ سال	۶۴	۱۶/۷
	بین ۳ تا ۵ سال	۱۱۲	۲۹/۲
	بین ۵ تا ۷ سال	۱۰۳	۲۶/۸
	بیش از ۷ سال	۱۰۵	۲۷/۳
علت فعالیت	تصویر مناسب شرکت	۱۱	۲/۹
	دارا بودن مهارت‌های بازاریابی	۵	۱/۳
	توصیه‌های آشنایان و دوستان	۴۳	۱۱/۲
	کسب درآمد	۲۵۷	۶۶/۹
	سایر موارد	۶۸	۱۷/۷
مجموع		۳۸۴	۱۰۰

آزمون نرمال بودن. قبل از تعیین نوع آزمون مورد استفاده به خصوص در آزمون‌های کمی و پارامتری لازم است از نرمال بودن متغیرها مطمئن شد. در صورتی که متغیرها نرمال باشند، استفاده از آزمون‌های پارامتری توصیه می‌شود و در غیر این صورت استفاده از آزمون‌های معادل غیرپارامتری مد نظر قرار خواهد گرفت.

جدول ۲. آزمون کولموگوروف اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد داده‌ها	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
قابلیت‌های فردی کارکنان	۳۸۴	۰/۱۱۲	۰/۰۰۰
رفتار فروش مشتری محور	۳۸۴	۰/۱۱۴	۰/۰۰۰
رفتارهای فروش محور	۳۸۴	۰/۱۲۲	۰/۰۰۰
عملکرد فروش	۳۸۴	۰/۰۹۷	۰/۰۰۰
شدت رقابت	۳۸۴	۰/۱۰۶	۰/۰۰۰

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون تمام متغیرها کمتر از $0/05$ می‌باشد، ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش رد می‌شود.

تحلیل عاملی تاییدی. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار $0/4$ شود (هولاند، ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. البته برخی از نویسندگان مانند ریوارد و هاف (۱۹۸۸)، عدد $0/5$ را ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. در جداول ۳ و ۴ مقادیر بارهای عاملی پس از اصلاح به همراه آماره t برای پرسشنامه ارائه شده است.

جدول ۳. تحلیل عاملی تاییدی

متغیرها	سوالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	سطح معنی‌داری
قابلیت‌های فردی کارکنان	q1	۰/۷۹۸	۳۴/۴۶۲	۰/۰۲۳	۰/۰۰۰
	q2	۰/۸۲۹	۴۹/۳۷۴	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰
	q3	۰/۷۹۶	۳۵/۵۳۱	۰/۰۲۲	۰/۰۰۰
	q4	۰/۸۵۵	۵۰/۱۰۴	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰
	q5	۰/۸۵۶	۷۰/۰۴۳	۰/۰۱۲	۰/۰۰۰
	q6	۰/۵۰۹	۱۱/۰۰۸	۰/۰۴۶	۰/۰۰۰
رفتار فروش مشتری محور	q7	۰/۸۴۴	۵۳/۳۱۵	۰/۰۱۶	۰/۰۰۰
	q8	۰/۸۹۰	۸۳/۳۹۵	۰/۰۱۱	۰/۰۰۰
	q9	۰/۸۴۴	۵۱/۲۴۲	۰/۰۱۶	۰/۰۰۰

متغیرها	سوالات	بار عاملی	آماره T	خطای استاندارد (SE)	سطح معنی‌داری
رفتارهای فروش محور	q10	۰/۸۷۹	۸۵/۴۰۱	۰/۰۱۰	۰/۰۰۰
	q11	۰/۸۵۱	۴۳/۵۲۴	۰/۰۲۰	۰/۰۰۰
	q12	۰/۸۶۹	۶۴/۰۹۷	۰/۰۱۴	۰/۰۰۰
عملکرد فروش	q13	۰/۷۸۷	۳۱/۷۷۴	۰/۰۲۵	۰/۰۰۰
	q14	۰/۷۹۹	۳۴/۶۵۹	۰/۰۲۳	۰/۰۰۰
	q15	۰/۸۳۵	۵۰/۵۰۵	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰
	q16	۰/۸۱۶	۴۷/۹۵۶	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰
شدت رقابت	q17	۰/۷۶۰	۲۷/۹۶۶	۰/۰۲۷	۰/۰۰۰
	q18	۰/۸۴۲	۴۰/۸۷۰	۰/۰۲۱	۰/۰۰۰
	q19	۰/۸۴۳	۴۸/۳۱۵	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰
	q20	۰/۸۲۸	۳۸/۸۷۳	۰/۰۲۱	۰/۰۰۰
	q21	۰/۷۳۳	۲۴/۲۸۰	۰/۰۳۰	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۳ که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه مورد نظر را نشان می‌دهد، از آنجا که بارعاملی همه گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است، همچنین مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر است پرسشنامه دارای روایی مطلوب است. روایی و پایایی. نتایج حاصل از تایید روایی و پایایی ابزار در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج روایی و پایایی

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
قابلیت‌های فردی کارکنان	۰/۸۶۷	۰/۹۰۳	۰/۶۱۳
رفتار فروش مشتری محور	۰/۸۲۳	۰/۸۹۴	۰/۷۳۹
رفتارهای فروش محور	۰/۸۳۴	۰/۹۰۰	۰/۷۵۱
عملکرد فروش	۰/۸۲۵	۰/۸۸۴	۰/۶۵۶
شدت رقابت	۰/۸۶۱	۰/۹۰۰	۰/۶۴۴

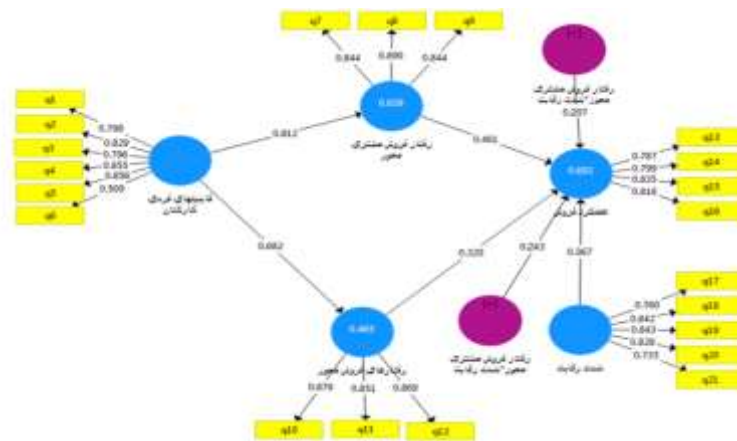
اعتبار واگرا. اعتبار واگرا یا افتراقی نسبتاً یک مفهوم تکمیل کننده است و در مدل سازی مسیری PLS دو معیار برای آن مطرح شده است: معیار فورنل-لارکر و آزمون بارهای عرضی معیار فورنل-لارکر. مطابق این معیار متغیر باید در مقایسه با شاخص‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین شاخص‌های خودش داشته باشد. اعداد روی قطر اصلی، جذر AVE برای هر سازه را نشان می‌دهند.

جدول ۵. روش فورنل و لارکر

	قابلیت‌های فردی کارکنان	رفتار مشتری محور	رفتارهای فروش محور	عملکرد فروش	شدت رقابت
قابلیت‌های فردی کارکنان	۰/۷۸۳				
رفتار مشتری محور	۰/۶۱۲	۰/۸۵۹			
رفتارهای فروش محور	۰/۶۵۲	۰/۵۵۵	۰/۸۶۷		
عملکرد فروش	۰/۵۸۰	۰/۳۸۷	۰/۳۴۳	۰/۸۱۰	
شدت رقابت	۰/۵۲۹	۰/۵۲۸	۰/۵۰۲	۰/۳۶۲	۰/۸۰۲

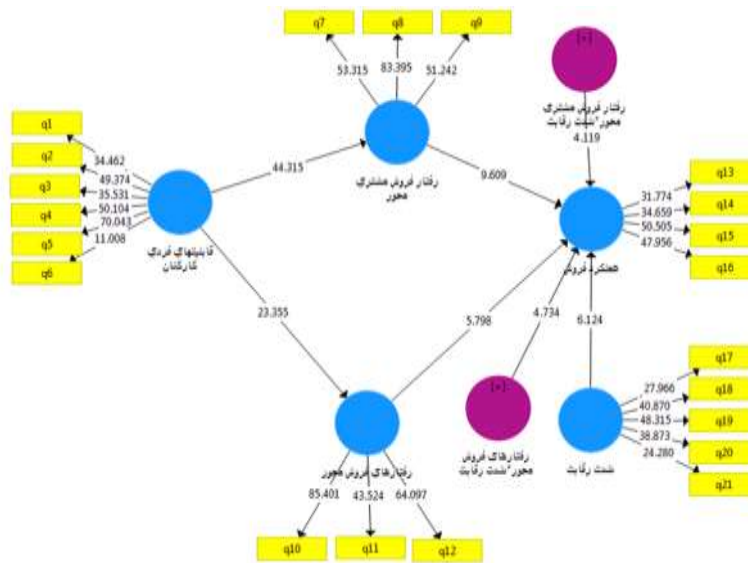
مطابق جدول ۵، جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است لذا روایی واگرای مدل اندازه‌گیری تایید می‌شود.

برازش مدل بیرونی. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد.



شکل ۲. ضرایب معناداری آماره تی برای فرضیات

ضریب تعیین R^2 معیار R^2 میزان تاثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را مشخص می‌کند. نکته ضروری این است که مقدار R^2 تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چاین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به‌وسیله معیار R^2 در نظر می‌گیرد.



شکل ۳. ضریب مسیر برای فرضیات

جدول ۶: ضریب تعیین

متغیر	ضریب تعیین
رفتار فروش مشتری محور	0/659
رفتارهای فروش محور	0/465
عملکرد فروش	0/692

کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q^2). این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند (استون و گریز، ۱۹۷۵). هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط

و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند.

جدول ۷. کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q2)

متغیر	ضریب Q^2	شدت
رفتار فروش مشتری محور	۰/۴۶۰	متوسط - قوی
رفتارهای فروش محور	۰/۳۲۰	متوسط - قوی
عملکرد فروش	۰/۴۲۲	متوسط - قوی

برازش کلی مدل. منظور از برازش مدل این است که تا چه حد مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد در تحلیل معادلات ساختاری متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آن‌ها باید از برازندگی مدل اطمینان شود معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است (Gof) نام دارد. در این رابطه \overline{AVE} معنای میانگین متوسط واریانس استخراج شده و R^2 میانگین ضریب تعیین می‌باشد. با توجه به مقادیر ۰/۳۶، ۰/۰۱، به عنوان مقادیر ضعیف، ط و قوی، حاصل شدن مقدار ۰/۶۴۱ نشان برازش قوی مدل می‌باشد. (تننهاوس و همکاران، ۲۰۰۵). مقدار نیکویی برازش از فرمول زیر به دست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE} * R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.680 * 0.605} = 0.641$$

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش با هدف تحلیل نقش قابلیت‌های فردی کارکنان در عملکرد فروش کسب و کار: بررسی نقش شدت رقابت و رفتار فروش در شهر مشهد انجام گرفت. نتایج بررسی فرضیات پژوهش نشان می‌دهد قابلیت‌های فردی کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد فروشگاه‌های هیمالیا در شهر مشهد تأثیر معناداری دارد. نتایج حاصل از تحلیل و بررسی فرضیه‌های به اختصار ارائه شده است.

نتایج بررسی فرضیه اول پژوهش نشان می‌دهد قابلیت‌های فردی کارکنان لوازم خانگی هیمالیا مشهد بر رفتارهای مشتری محور تأثیر دارد. این نتایج با نتیجه تحقیق فرازنده (۱۴۰۱)، محبت (۱۴۰۰)، جعفرزاده (۱۴۰۰)، هوتاک و فورتون (۲۰۲۲)، مصطفی و کسمانی (۲۰۲۲)، بی و آمنور (۲۰۲۲)، بانده و همکاران (۲۰۲۱)، هم‌راستا می‌باشد. تحلیل این نتایج نشان می‌دهد قابلیت‌های و توانایی‌های فردی عامل کلیدی و مهمی در رفتارهای مشتری محور می‌باشد بدین صورت که، کارکنان لوازم خانگی هیمالیا مشهد با داشتن ویژگی و مهارت‌ها بالا توانمندی‌های بیشتری در زمینه‌های مختلف مشتری‌مداری دارند مثلاً کارکنان با مهارت سخنوری و خوش‌اخلاقی می‌توانند ارتباط خوبی با مشتریان بگیرند و به راحتی در مورد ویژگی‌های برند و مزایایی که استفاده از آن دارد برای مشتریان بازگو کنند و آنان را به خرید ترغیب نمایند. نتایج حاصل از بررسی فرضیه دوم نشان می‌دهد قابلیت‌های فردی کارکنان لوازم خانگی هیمالیا مشهد بر رفتارهای فروش محور تأثیر دارد. این نتایج با نتیجه تحقیق فرازنده (۱۴۰۱)، محبت (۱۴۰۰)، جعفرزاده (۱۴۰۰)، هوتاک و فورتون (۲۰۲۲)، بی و آمنور (۲۰۲۲)، بانده و همکاران (۲۰۲۱)، هم‌راستا می‌باشد. تحلیل این نتایج نشان می‌دهد قابلیت و توانمندی‌هایی که کارکنان لوازم خانگی دارند منجر به افزایش انگیزه مشتریان در خرید خواهد شد. داشتن صلاحیت و توانایی کارکنان در ارائه خدمات و محصولات با اصول درست بستری از تصمیمات رضایت‌بخش مشتریان را فراهم می‌کند که بی‌شک تصمیم به خرید قطعی خواهد داشت. چراکه، مشتریانی که آگاه به دانش محصول هستند و می‌توانند ارتباطات خوبی با مشتریان برقرار کنند به راحتی می‌توانند نظر و اعتماد مشتری را جلب کرده و سهم فروش را افزایش دهند.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه سوم نشان می‌دهد رفتارهای مشتری محور کارکنان لوازم خانگی هیمالیا مشهد بر عملکرد فروش تأثیر دارد. این نتایج با نتیجه تحقیق عسگرنژاد و همکاران (۱۴۰۱)، فرازنده (۱۴۰۱)، جعفرزاده (۱۴۰۰)، اکبری و همکاران (۱۳۹۵)، کو و همکاران (۲۰۲۳)، آردیویریاناتا (۲۰۲۳)، مصطفی و کسمانی (۲۰۲۲)، بی و آمنور (۲۰۲۲)، بانده و

همکاران (۲۰۲۱)، هم‌راستا می‌باشد. تحلیل این نتایج نشان می‌دهد اقدامات مشتریان در جهت ارتباط بهتر و کسب رضایت مشتریان نقش بسزایی در عملکرد فروش خواهد داشت. کارکنان لوازم خانگی هیمالیا با تمرکز بر شناخت مشتریان و فعالیت‌های مشتری محور که راس اقدامات شغلی آنان نظر و رضایت مشتریان است به عملکرد بالاتری در فروش دست می‌یابند. در واقع، مشتریان مهم‌ترین عامل بقا و تداوم سازمان هستند که باید به آنان در زمان مراجعه توجه بسیاری مبذول داشت.

نتیجه فرضیه چهارم نشان می‌دهد رفتارهای فروش محور کارکنان لوازم خانگی مشهود بر عملکرد فروش تأثیر دارد. این نتایج با نتیجه تحقیق عسگرنژاد و همکاران (۱۴۰۱)، فرازنده (۱۴۰۱)، جعفرزاده (۱۴۰۰)، نگوین و همکاران (۲۰۲۰)، اکبری و همکاران (۱۳۹۵)، کو و همکاران (۲۰۲۳)، آردیویریاناتا (۲۰۲۳)، مصطفی و کسمانی (۲۰۲۲)، یی و آمنور (۲۰۲۲)، بانده و همکاران (۲۰۲۱)، یی و همکاران (۲۰۲۱)، هم‌راستا می‌باشد. تحلیل این نتایج نشان می‌دهد که رفتارها و اقداماتی که مشتریان در جهت افزایش فروش خود انجام می‌دهند و در همین راستا به فعالیت‌ها و کسب مهارت‌های موثر در فروش می‌پردازند منجر به عملکرد فروش و نتایج فروش بالا می‌شود. کارکنانی که هدف خود را فروش و جلب رضایت مشتریان می‌گذارند همواره در تلاشند تا راهی مناسب و درست برای فروش خود کسب کنند و چون اقدامات بسیاری در راه انجام می‌دهند نتایج و عملکرد بهتری در فروش تجربه می‌کنند.

نتیجه فرضیه پنجم نشان می‌دهد شدت رقابت بین رفتارهای مشتری محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهود نقش تعدیل‌کننده دارد. این نتایج با نتیجه تحقیق محبت (۱۴۰۰)، معتضد و همکاران (۱۴۰۰)، زکی‌پور (۱۳۹۹)، دهقانپوری و همکاران (۱۳۹۸)، حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، آردیویریاناتا (۲۰۲۳)، هوتاک و فورتون (۲۰۲۲)، یی و آمنور (۲۰۲۲)، وانگ و همکاران (۲۰۱۸)، هم‌راستا می‌باشد. تحلیل نتایج نشان می‌دهد شدت رقابتی که میان فروشگاه‌ها وجود دارد منجر به افزایش اقدامات مشتری محور و عملکرد فروش می‌شود. چراکه، افزایش رقابت میان فروشگاه‌های لوازم خانگی کارکنان را وادار می‌کند برای پیروزی در این رقابت به رفتارهای مشتری محور در سطح بالا بپردازند و خود را با شناخت و رضایت مشتری درگیر کنند تا میزان فروش و عملکرد خود را افزایش دهند. نتایج حاصل از بررسی فرضیه ششم نشان می‌دهد شدت رقابت بین رفتارهای فروش محور و عملکرد فروش کارکنان لوازم خانگی مشهود نقش تعدیل‌کننده دارد. این نتایج با نتیجه تحقیق محبت (۱۴۰۰)، معتضد و همکاران (۱۴۰۰)، زکی‌پور (۱۳۹۹)، حسینی و همکاران (۱۳۹۷)، آردیویریاناتا (۲۰۲۳)، هوتاک و فورتون (۲۰۲۲)، یی و آمنور (۲۰۲۲)، وانگ و همکاران (۲۰۱۸)، هم‌راستا می‌باشد. تحلیل این نتایج نشان می‌دهد شدت و گسترش رقابت در بازار لوازم‌خانگی کارکنان را بر آن واداشته تا با افزایش رفتارهای فروش محور خود میزان رشد فروشگاه را افزایش دهند. کارکنان با اقدام به فعالیت‌ها و رفتارهایی که منجر به تاثیر بیشتر در فروش بالاتر است با هدف پیروزی در رقابت به عملکرد فروش بالاتر دست پیدا کنند.

پیشنهادهای پژوهش

- مدیران برای عملکرد بهتر کسب و کار خود به تقویت این قابلیت‌ها در کارکنان بپردازند. از جمله اقدامات برای تقویت قابلیت‌ها آموزش‌های لازم از جمله آموزش‌های اجتماعی، آموزش‌های لازم در جهت مدیریت زمان، رفتار شهروندی و وجدان کاری می‌باشد.
- جهت افزایش عملکرد فروش کارکنان به اقدامات موثری همچون بهبود محیط کاری طبق نظر کارکنان، جلسات کاری و تعاملات مدیران و کارکنان در مورد رقبا و توانایی آنان، پاداش به کارکنان نمونه و هماهنگی ساعت کاری و توانایی فردی کارکنان بپردازند.
- برای افزایش عملکرد فروش کارکنان در مورد جایگاه فروشگاه نسبت به رقبا صحبت کنند و در مقابل هر فروشی پورسانت قابل ملاحظه‌ای برای کارکنان قرار دهند.
- مدیران جهت افزایش فروش و رفتارهای فروش کارکنان به اقداماتی نظیر افزایش پاداش و مزایای کاری بپردازند. برنامه‌های تفریحی و اردوهای گروهی کاری برای کارکنانی که فروش بیشتری دارند برگزار کنند.

- مدیران جهت افزایش آگاهی کارکنان از مشتریان و ویژگی‌های آنان به راهنمایی کارکنان بپردازند و توضیحات کامل در مورد گروه‌های مختلف مشتریان را در اختیار کارکنان قرار دهند و سعی در جذب کارکنان با استعداد و مشتری‌مدار داشته باشند.

به همین جهت پیشنهاد می‌گردد مدیران فروشگاه‌ها به برگزاری کلاس‌های آموزشی در جهت رشد و پیشرفت مهارت‌های کارکنان خود اقدام کنند یا با پرداختن هزینه کلاس‌ها کارکنان را به کسب مهارت‌های بیشتر تشویق کنند. البته برگزاری جلسات گروهی در فروشگاه و استفاده از نظرات کارکنان جهت افزایش کیفیت مهارت و دانش کارکنان صورت گیرد. همچنین، استفاده از کارکنان متخصص اهمیت بسزایی در فروش دارد. لذا برای افزایش عملکرد فروش کارکنان در مورد جایگاه فروشگاه نسبت به رقبا صحبت کنند و در مقابل هر فروشی پورسانت قابل ملاحظه‌ای برای کارکنان قرار دهند. محدودیت پژوهش، محاسبه و اندازه‌گیری متغیرهای عملکرد فروش و شدت رقابت از طریق داده‌های واقعی شرکت و داده‌های صنعت انجام نشده است، بلکه با روش‌های پیمایشی صورت گرفته است از این رو با درصدی از انحراف مواجه هستیم.

منابع

- Ahmadi, A., & Yahyazadeh far, M. (2011). Investigation of Implementing Relational Marketing for Costumer relationship in Hospitality Industry) Case Study: of Persian Palace hotel. *Journal of Business Management*, 3(2), 23-40. (in Persian) [20.1001.1.20085907.1390.3.2.2.3](https://doi.org/10.1001.1.20085907.1390.3.2.2.3)
- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship. *The Quarterly Journal of Economics*, 120 (2), 701-728. <https://doi.org/10.1093/qje/120.2.701>
- Akbari, M., Aletaha, S. H., Farkhondeh, M., & Pourrajabi, A. (2017). Investigation of the Effect of Role Characteristics and Personal Factors on the Performance of the Sales Force (Case Study: Pasargad Insurance offices in Gilan. *Insurance Research*, 1(2), 115-143. doi: 10.22054/irisk.2019.11689.1007. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/irisk.2019.11689.1007>
- Amenuvor, F.E., Basilisco, R., Boateng, H., Shin, K.S., Im, D., & Owusu-Antwi, K. (2022). Salesforce output control and customer-oriented selling behaviours. *Marketing Intelligence & Planning*. ahead of print. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2021-0269>
- Anderson, E., & Oliver, R.L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Industrial Marketing Management*, 51 (87), 76-88. <https://doi.org/10.1177/002224298705100407>
- Ardiwiryanata, G. (2023). The Effect of Sales-Oriented, Customer-Oriented and Seller Performance on Venon Brand Sales Performance in Indonesia. *Journal of World Science*, 2 (2): 1-23. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i2.229>
- Ashkbous, M. (2023). Examining the degree of customer-centricity and company performance (case study: chain stores of Ofogh Korosh). *Journal of Accounting and Management Vision*, 6(78), 170-178 .(in Persian)
- Bancha, D. (2019). *THE IMPACT OF SALES SKILLS ON PERSONAL SELLING PERFORMANCE: THE CASE OF PESTICIDE IMPORTERS AND DISTRIBUTORS (B2B) SALES AGRONOMISTS*. St. MARY'S UNIVERSITY, SCHOOL OF GRADUATE STUDIES. <http://hdl.handle.net/123456789/5087>
- Bande, B., Kimura, T., Fernández-Ferrín, P., & Jaramillo, F. (2021). Capability management control and salesperson turnover: A double-edged sword in a product complexity scenario. *Industrial Marketing Management*, 96 (2), 100-112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.002>
- Barney, J.B. (1991). The resource-based view of strategy: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17 (91), 97-211.
- Balu, R. & Mehran, E. & Asayesh, F., Rusta, A. R. (2022), The effect of internal organizational factors on sales performance with the role of idea transfer, creativity, innovation and sales force self-efficacy. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in Marketing Management*, 1(2), (in Persian) <https://sanad.iau.ir/journal/gism/Article/698026?jid=698026>
- Barani Harvan, L. & Rezaei, A, L. (2021). Individual skills towards individual and organizational transformation, *the 11th National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran*. (in Persian) <https://civilica.com/doc/1453788>
- Bienkowska, A., & Tworek, K. (2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*, 12 (6), 22-50. <https://doi.org/10.3390/su12062250>
- Charoensukmongkol, P., & Pandey, A. (2023). The flexibility of salespeople and management teams: How they interact and influence performance during the COVID-19 pandemic. *Asia Pacific Management Review*, 28 (1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.07.001>

- Chen, A., Peng, N., & Hung, K. P. (2015). Managing salespeople strategically when promoting new products-incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management*, 51, 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.041>
- Exposito, A., & Sanchis-Llopis, J. (2018). Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach. *Int. Small Bus. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36, 911–931. <https://doi.org/10.1177/0266242618782596>
- Farida I, Setiawan D. 2022. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.*; 8(3),163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Farazandeh, A. (2022). *The effect of sales force creativity and experience on sales performance with the mediating role of adaptive sales behavior and the moderating role of customer oriented extra-role behavior*. Master's thesis, Shahid University, Faculty of Humanities. (in Persian)
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and rm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.021>
- Graziela, P., RODRIGUES TOMAS, S., & MARTINS, H. (2020). SALES CAPABILITY AND PERFORMANCE: ROLE OF MARKET ORIENTATION, PERSONAL AND MANAGEMENT CAPABILITIES. *Resources and Entrepreneurial Development*, 21 (4), 78-96. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr200199>
- Haryati, R.; Yasri, Y.; Aimon, H. (.2021). Darwin, M. Development of Small, Micro Enterprises Based (smes) on Innovation and Environmental Sustainable Development in West Sumatera. *Acad. Account. International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1–13.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0416-3>
- Ho-Taek, Y., & Fortune, E. (2022). "The Effect of Door-to-Door Salespeople's Individual Sales Capabilities on Selling Behavior and Performance: The Moderating Effect of Competitive Intensity". *Sustainability*, 14 (6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su14063327>
- Hosseini, A., Tabibi, M., & alinataj, P. (2018). The Effect of Competitive Intensity on Organizational Performance with the Mediating Role of Strategic Human Resource Management and Brand Image: A Study of Mazandaran Hotels. *Journal of Tourism Planning and Development*, 7(24), 82-101. <https://doi.org/10.22080/jtpd.2018.1825>. (in Persian)
- Hughes, D.E.; Le Bon, J.; Rapp, A. (2013). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 91–110. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0311-8>
- Hunt, S.D., & Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jafarzadeh, S. (2021). *Examining the effect of salesperson characteristics on sales performance according to the mediating role of adaptive sales behavior and the moderating role of intuitive judgment*. Master's Thesis, Motahar Institute of Higher Education of Rationalists, Department of Industrial and Commercial Management. (in Persian)
- Jung, J.H., Brown T.J., Zablah A.R. (2017). The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research.*;71, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.019>
- Kassemeier, R., Alavi, S., Habel, J. et al. (2022). Customer-oriented salespeople's value creation and claiming in price negotiations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 689–712 <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00846-x>
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2017). *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*; Routledge: Abingdon-on-Thames, UK. <https://doi.org/10.4324/9781351278324>
- Liu, F. (2021). *Two studies on user-generated content in online platforms: review valence, self-presentation, and sales performance*. (n.p). <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/11302>
- Lyu, C., & Zhang, F., & Ji, J., Teo, Thompso, S.H. Wang, T., Liu, Z. (2022). "Competitive intensity and new product development outcomes: The roles of knowledge integration and organizational unlearning," *Journal of Business Research, Elsevier*, 139(C), pages 121-133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.049>
- Mostafa, R., & Kasamani, T. (2022). The Effect of Salespeople Skills on Selling Behaviors: The Moderating Role of Social Media. *Journal of Promotion Management*, 28 (7), 115-131. <https://doi.org/10.1080/10496491.2022.2054900>
- Nagaraj, V., Berente, N., Lyytinen, K., & Gaskin, J. (2020). Team design thinking, product innovativeness, and the moderating role of problem unfamiliarity. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 297–323. <https://doi.org/10.1111/jpim.12528>
- Penrose, E., & Penrose, E.T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: Oxford, UK.
- Peesker, K.M., Ryals, L.J. and Kerr, P.D. (2024), "Toward an understanding of the personal traits needed in a digital selling environment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39 (8), 1687-1703. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2023-0094>

- Pisano, G.P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: Connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26, 747–762. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>
- Rahman, M.S., Hussain, B., Hassan, H., & Synthia, I.J. (2020). Optimisation of knowledge sharing behaviour capability among sales executives: Application of SEM and fsQCA. *VINE J. Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(4), 531-554. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2020-0115>
- Rahimi, F., darziyanazizi, A., & ghanavatpour, A. (2019). A Model of Performance- Behavioral Consequences of Sales Force Listening Skill. *New Marketing Research Journal*, 8(4), 27-44. doi: <https://doi.org/10.22108/nmrj.2018.108962.1565>(in Persian)
- Redjeki, F., Fauzi, H., & Priadana, S. (2021). Implementation of Appropriate Marketing and Sales Strategies in Improving Company Performance and Profits. *International Journal of Science and Society*, 3, 31–38. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v3i2.314>
- Rodrigues, G.P., & Martins, T.S. (2020). Sales capability and performance: Role of market orientation, personal and management capabilities. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20 (21), 1-29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr200199>
- Sajedikhah, A., Rezaei Dolatabadi, H., & shahin, A. (2021). Analyzing the Effect of Customers' commendation on the Sales performance of Goods in Digital Markets using Functional Regression Analysis. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 1-30. (in Persian)
- Saxe, R., & Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>
- Schultz, R.J., & Good, D.J. (2000). Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (4), 200–215. <https://doi.org/10.1108/08858620010335056>
- Shin, K.S., Amenuvor, F.E., Boateng, H., & Basilisco, R. (2021). Formal salesforce control mechanisms and behavioral outcomes. *Marketing Intelligence & Planning*, 39 (21), 924–943. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2020-0470>
- Shirdel Sharghi, M. A., & Rojuee, M. (2023). The Impact of Networking on Sales Performance: A Study of the Mediating Role of Creativity and Job Satisfaction (Case Study: Kosar Insurance Agency, Mashhad). *New Marketing Research Journal*, 13(1), 1-16. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.134795.2745>(in Persian)
- Spiro, R.L.; Weitz, B.A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 41–49. <https://doi.org/10.1177/002224379002700106>
- Vigneshwaran, S.R., & Mathirajan, M. (2021). Theoretical Framework for Customer Satisfaction and Customer Loyalty at Automobile After Sales Service Centres. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 12 (1), 20-41. <https://doi.org/10.18178/ijimt.2021.12.1.903>
- Wachner, T., Plouffe, C.R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38 (9), 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>
- Wang, H, Wang L., and Liu C. (2018). Employee Competitive Attitude and Competitive Behavior Promote Job-Crafting and Performance: A Two-Component Dynamic Model. *Sec. Organizational Psychology*. 9:2223. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>
- Wu, L., Liu, H., & Su, K. (2020). Exploring the dual effect of effectuation on new product development speed and quality. *Journal of Business Research*, 106, 82–93. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.016>
- Yeo, C., & Jan, I. (2022). Investigating Salespeople's Performance and Opportunistic Behavior: Adaptive and Customer-Oriented Responses. *Behavioral Sciences*, 12 (12), 500-512. <https://doi.org/10.3390/bs12120512>
- Yi, H.T., & Amenuvor, F. (2022). The Effect of Door-to-Door Salespeople's Individual Sales Capabilities on Selling Behavior and Performance: The Moderating Effect of Competitive Intensity. *Sustainability*, 14 (6), 33-57. <https://doi.org/10.3390/su14063327>
- Yi, H.T., Yeo, C.K., Amenuvor, F.E., & Boateng, H. (2021). Examining the relationship between customer bonding, customer participation, and customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62 (21), 102-125. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102598>
- Yi, H.T.; Amenuvor, F.E.; Yeo, C.K. (2019). Investigating Relationship between Control Mechanisms, Trust and Channel Outcome in Franchise System. *Journal of Distribution Science*, 17, 67–81. <https://doi.org/10.15722/jds.17.9.201909.67>
- Zalocco, R; Pullins, E & Mallin, L. (2009). Are-examination of B2B sales performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 (8), 598–610. <https://doi.org/10.1108/08858620910999466>
- Zakipour, M. (2020). *The impact of using social media on business performance with the intensity of competition and competence of social media (case study: Tehran carpet sales companies)*. Master's thesis, Islamic Azad University, Rasht Branch, Faculty of Management and Accounting. (in Persian)