



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

# دریافت فروشندگان کسب و کار به کسب و کار از پیاده سازی استراتژی های

## مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید

### چکیده

پیاده سازی استراتژی یک چالش همیشگی برای شرکت ها محسوب می شود. به رغم آنکه مطالعات متعددی به بررسی پدیده پیاده سازی در سطح شرکت پرداخته اند، دانسته های ما درباره آنچه که شرکت ها قادرند جهت دریافت فروشندگان خود از پیاده سازی استراتژی برای محصولات و خدمات جدید انجام دهند، ناچیز می باشد. درک فروشندگان از پیاده سازی در سطح فردی از اهمیت ویژه ای برخوردار است چرا که فروشندگان کارکنان خط مقدم شرکت می باشند که مسئول پیاده سازی استراتژی ها در رابطه با مشتریان هستند. بر اساس نظریه انگیزه، فرصت، و توانایی (MOA)، مطالعه حاضر به بررسی عوامل اثرگذار بر پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید توسط فروشنده می پردازد. ما از نمونه ای مشتمل بر ۲۷۷ فروشنده کسب و کار به کسب و کار برای آزمودن روابط فرضی خود استفاده نمودیم. این یافته ها بیانگر نقش تعدیلی مثبت و منفی در میان متغیرهای MOA پیاده سازی بوده و در ضمن، پشتیبانی گسترده ای از عوامل محرک پیشنهادی می نماید. افزون بر این، جنبه های مشخص پیاده سازی مربوط به پاسخگویی و اقدامات مزبور تاثیر مثبتی بر موفقیت پیاده سازی دارند.

**کلیدواژگان:** پیاده سازی استراتژی (Strategy implementation)؛ فروشنده (Salesperson)؛ مدیریت فروش (Sales management)؛ نظریه انگیزه، فرصت، و توانایی (MOA theory)؛ پیمایش (Survey).

### ۱. مقدمه

برای دستیابی به اهداف خود، نه تنها توسعه استراتژی های خوب بلکه پیاده سازی موفق آن ها نیز برای شرکت ها حائز اهمیت می باشد. با این حال نموده های متعددی از شرکت ها در تدوین استراتژی های به ظاهر عالی اما دارای مشکل در رابطه با پیاده سازی وجود دارد (بوسیدی، چران، و برک، ۲۰۰۲؛ لورگ، ۱۹۹۹؛ اسلاتر، هولت، و اولسون، ۲۰۱۰؛ اسلاتر، اولسون، و هولت، ۲۰۱۰). فروشندگان می توانند نقش مهمی در پیاده سازی استراتژی یک شرکت

ایفا نمایند زیرا در خط مقدم یک شرکت قرار دارند. افزون بر این، موفقیت طرح سازمانی را می توان در سطح پذیرش و مقاومت فروشندگان پیش بینی نمود (زابلا، چونکو، بتانکور، آلن و هاس، ۲۰۱۲). در حالی که برخی از شرکت ها در دریافت فروشندگان خود در زمینه پیاده سازی استراتژی ها بسیار موثر هستند برخی دیگر چندان موفق نمی باشند.

پیاده سازی استراتژی به عنوان نحوه عملیاتی سازی یک استراتژی و اتخاذ آن توسط سازمان مفهوم سازی می گردد (واردارجان و جایچاندران، ۱۹۹۹). ادبیات مدیریت موجود به بررسی پیاده سازی در سطح شرکت و عوامل پیشرفته برای بهبود پیاده سازی سازمانی مانند: ارتباط خوب، استراتژی های روشن، تمرکز استراتژیک، یکپارچگی میان کارکردی، پشتیبانی از سوی مدیریت ارشد، و توافق استراتژیک میان اعضا پرداخته است (بیر، ۱۹۹۷، کریتندن و کریتندن، ۲۰۰۸؛ دوبنی و لوفمن، ۲۰۰۳؛ راپرت، ولیکوئ و گارتسون، ۲۰۰۲).

به رغم اهمیت آن برای شرکت، پیاده سازی استراتژی یک موضوع تحت بررسی در حوزه بازاریابی باقی مانده است (نوبل و موکوا، ۱۹۹۹؛ سارین، چالاگالا و کوهلی، ۲۰۱۲). محققان خاطرنشان می کنند در حالی که بسته به استراتژی بازاریابی تمرکز معطوف بسیاری از حوزه های دیگر شده است، ملاحظات نسبتاً کمی درباره پیاده سازی واقعی وجود دارد (مولر و پرواینن، ۲۰۱۵، ص ۴).

اخیراً، پیاده سازی در سطح شرکت با تحقیق در بازاریابی نکاتی را درباره زمینه هایی مانند توسعه محصول جدید (ماتیکاینن، ترهو، ماتیکاینن، پرواینن، و جوپو، ۲۰۱۵) و مدیریت حساب کلیدی (گوئنزی و استورباکا، ۲۰۱۵؛ تمپلیکوس و گوناریس، ۲۰۱۵) ارائه کردند. با این حال، محققان اظهار داشتند به رغم آنکه تحقیقات نکات مهمی درباره پیاده سازی در سطح شرکت اضافه نموده، نقش فروشندگان و رفتار آنان در پیاده سازی استراتژی فروش شرکت تقریباً بدون مطالعه ماند (ترهو، اگرت، هاس، و اولاگا، ۲۰۱۵، ص ۱۳-۱۲).

فروشندگان بخش مهمی از فرآیند پیاده سازی محسوب می شوند زیرا غالباً معرف رابط اصلی بین شرکت فروشنده و مشتری هستند (جانسون، بارکسدایل، و بولز، ۲۰۰۱). این نقش مرزگستری آن ها را در خط مقدم فرآیند پیاده سازی قرار داده و اتخاذ استراتژی را برای سازمان حیاتی می نماید. با این حال، فروشندگان به طور خودکار استراتژی

را به سادگی نمی پذیرند زیرا آن ها ملزم به انجام آن هستند. تاحدی این امر بدان علت است که فروشندگان نقش خود را به عنوان طراح و مجری استراتژی می بینند تا مجری محض آن (مالشی، ۲۰۰۹). افزون بر این، آن ها باید به یک استراتژی باور داشته و معتقد باشند که استراتژی پیشنهادی مناسب بوده و شایستگی لازم را دارد (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹b).

برخی از مطالعات اخیر به بررسی نقش فروشندگان در شکل گیری (مانند مالشی و سوهی، ۲۰۰۹a) و پیاده سازی (مانند سارین و همکاران، ۲۰۱۲) استراتژی پرداخته اند. در حالی که این تحقیقات نکات مهمی را درباره نقش فروشنده در فرآیندهای توسعه و پیاده سازی استراتژی ارائه می نمایند، به مطالعات تجربی بیشتری برای درک محرک های فروشندگان برای پیاده سازی استراتژی لازم است. بنابراین هدف مقاله حاضر شناخت مولفه های پیاده سازی استراتژی ها توسط فروشندگان، عوامل منجر به پیاده سازی، و اثرات رفتار پیاده سازی فروشندگان بر موفقیت پیاده سازی است.

همراستا با مطالعات اخیر و اولیه صورت گرفته در حوزه پیاده سازی، مدل های پیاده سازی در زمینه های خاص آزمایش شدند. به عنوان نمونه، نوبل و موکوا (۱۹۹۹) مدل خود را در زمینه های سیستم های اطلاعات بازاریابی و تبلیغات فروش آزمایش نمودند در حالی که سارین و همکاران (۲۰۱۲) از تغییرات کانال به عنوان زمینه مطالعه خود استفاده کردند. در راستای مطالعه حاضر، ما به بررسی پیاده سازی استراتژی ها در زمینه معرفی محصولات / خدمات جدید پرداختیم. چارچوب مزبور، زمینه ایده آلی برای بررسی پیاده سازی استراتژی توسط فروشندگان، با توجه به فراگیری معرفی محصول / خدمات جدید، تاثیر آن ها بر عملکرد شرکت، و ایفای نقش مهم فروشندگان در معرفی آن ها، محسوب می گردد (آتواهن - گیما، ۱۹۹۷؛ هولتینک و آتواهن - گیما، ۲۰۰۰؛ وایسک، هامبورگ، و لی، ۲۰۰۸). با توجه به آنکه محصولات جدید به احتمال زیاد بیشتر با شکست همراهند تا موفقیت (اوگاوا و پیلر، ۲۰۰۶)، نقش فروشندگان در پیاده سازی استراتژی های مربوطه برای موفقیت امری حیاتی به شمار می رود.

مطالعه حاضر به بررسی شکاف های متعدد ادبیات مربوطه می پردازد. نخست، به رغم اهمیت پیاده سازی استراتژی، تمرکز غالب ادبیات بیشتر معطوف ایجاد استراتژی شده تا پیاده سازی آن (لین، ۲۰۰۵؛ نوبل و موکوا، ۱۹۹۹). مقاله

ما با بررسی پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید توسط فروشندگان به گسترش دانش در این حوزه کلیدی می پردازد. پیاده سازی استراتژی های مرتبط با محصولات و خدمات جدید به فهم گستره وسیع تری از رفتارهای اتخاذ شده توسط فروشندگان از مفهوم سنتی فروش محصولات جدید کمک می کند. در حالی که نتیجه فروش محصولات جدید قطعاً مهم است، پیاده سازی استراتژی ها فروشندگان را ملزم به اتخاذ رفتارهایی می نماید که فراتر از فروش می باشد.

به عنوان کارکنان خط مقدم، آن ها باید در تعاملات درون سازمانی برای هماهنگی فعالیت های لازم برای پیاده سازی شرکت جسته و به سرعت به درخواست واحدهای متعدد سازمانی محرک استراتژی پاسخ داده و آنها اقدامات مضاعفی را به انجام فعالیت های ضروری برای پیاده سازی استراتژی ها اختصاص دهند. این رفتارهای پیاده سازی که فراتر از فروش می باشند به دلیل پیامدهای آنان برای پیاده سازی استراتژی و مدیریت نیروی فروش برای تحقیق حائز اهمیت است. ما قادر به ارائه لایه هایی از شناخت بین آنچه که در روابط بین پیشایندها (مانند آموزش) و متغیرهای وابسته معلوم شده (مانند عملکرد محصولات جدید) با نشان دادن نحوه تاثیرگذاری پیشایندها بر MOA پیاده سازی هستیم که احتمالاً بر رفتارهای پیاده سازی و در نتیجه موفقیت پیاده سازی تاثیر می گذارد. در وهله دوم، ادبیات کنونی به بررسی نقش هر فروشنده بر پیاده سازی استراتژی محدود شده است (ترهو و همکاران، ۲۰۱۵). هر چند که فروشنده یک مولفه حیاتی در فرآیند پیاده سازی است اما، اطلاعات اندکی درباره رفتارهای پیاده سازی آن ها وجود دارد. در تحقیق حاضر، ما به بررسی سه نوع از رفتارهای ضروری فروشنده برای پیاده سازی استراتژی ها (پاسخگویی، اقدام، هماهنگی) پرداخته و نحوه تاثیرگذاری آن ها را بر موفقیت پیاده سازی استراتژی نشان می دهیم. در وهله سوم، مقاله حاضر به بسط نظریه انگیزه، فرصت و توانایی (MOA) در ادبیات پیاده سازی استراتژی می پردازد که پیشبرد شناخت مولفه های ضروری برای تسهیل پیاده سازی توسط نیروی فروش شرکت می انجامد. در مطالعه حاضر، ما به بررسی تفاضلی و متقابل سه مولفه پیاده سازی MOA بر رفتارهای پیاده سازی فروشندگان می پردازیم. در وهله چهارم، از دیدگاه نظری و مدیریتی، درک محرک های انگیزه، فرصت و توانایی

فروشنندگان در پیاده سازی استراتژی حائز اهمیت می باشد. در این راستا، ما به بررسی اثرات متغیرهای متعدد کنترل پذیر مدیریتی پرداختیم که بر این سه مؤلفه پیاده سازی MOA تاثیر می گذارند.

به طور خاص، ما نشان دادیم که مشارکت در توسعه استراتژی، استقلال نقش و آموزش محرک های کلیدی MOA پیاده سازی فروشنندگان هستند. در نهایت، محققان فقدان مطالعات چند شرکتی و چند صنعتی را در حوزه های مربوطه خاظرنشان گشته و خواهان تحقیقاتی گشتد که در زمینه های مختلف تعمیم پذیر باشد (مانند فو، ریچاردز، هیوز، و جونز، ۲۰۱۰). تحقیق حاضر برای کمک به تعمیم یافته ها فراتر از شرکت ها و صنایع پیش رفته و پراکندگی متغیرهای سطح سازمانی آزمایش شده در مدل را ارائه می نماید.

بقیه مقاله بدین صورت سازماندهی گردید. ابتدا، ما درباره مبانی نظری چارچوب مفهومی خود بحث نموده و به توسعه روابط فرضی پرداختیم. سپس، ما درباره روش به کار رفته در انجام مطالعات شامل جزئیات نمونه و سازه های اندازه گیری بحث نمودیم. متعاقباً نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیات را گزارش نمودیم. با بحث درباره یافته ها، پیامدها، محدودیت ها، و مسیرهای تحقیقات آتی مقاله پایان می پذیرد.

## ۲. نظریه و فرضیه

### ۲.۱. رفتارهای پیاده سازی فروشنندگان

رفتارهای صورت گرفته در پیاده سازی مشروط به کارکرد یک کارمند در سازمان و فعالیت پیاده سازی است. از آنجایی که فروشنندگان به عنوان گسترنده های مرزهای سازمانی بین شرکت فروشنده و مشتری فعالیت می کنند، به یک مفهوم چند وجهی از رفتارهای پیاده سازی استراتژی توسط فروشنده برای اخذ ملاحظات مربوطه نیاز است. در چارچوب خود، ما به بررسی رفتارهای پیاده سازی فروشنندگان در هنگام معرفی محصولات و خدمات جدید پرداختیم. برای شناسایی این رفتارها، ما از ادبیات مدیریت فروش و پیاده سازی سازمانی بهره بردیم (مانند، چونکو و جونز، ۲۰۰۵؛ فو و همکاران، ۲۰۱۰؛ هولتینک و آتواهن - گیما، ۲۰۰۰؛ اسپایر و ونکاتش، ۲۰۰۲؛ استیوارد، واکر، هات، و کومار، ۲۰۱۰؛ ولدریچ و فلویید، ۱۹۹۰).

برای پیاده سازی موثر استراتژی، همواره سه عامل ضروری در ادبیات ظهور می یابند: سرعت (لامونت، ویلیامز، و هافمن، ۱۹۹۴؛ اسپایر و ونکاتش، ۲۰۰۲)، انرژی (آهیرن، رپ، هیوز، و جیندال، ۲۰۱۰؛ ولدریچ و فلویید، ۱۹۹۰)، و تعامل (آهیرن و همکاران، ۲۰۱۰؛ لامونت و همکاران، ۱۹۹۴؛ لیم و رید، ۱۹۹۲؛ مولر و پرواینن، ۲۰۱۵؛ اسپایر و ونکاتش، ۲۰۰۲؛ ولدریچ و فلویید، ۱۹۹۰). بدین ترتیب ما عناصر: پاسخگویی، اقدام و هماهنگی فروشنده را در پیاده سازی استراتژی های معرفی محصولات و خدمات جدید، بررسی نمودیم.

#### ۲،۱،۱. پاسخگویی در قبال پیاده سازی

پاسخگویی سازه پذیرفته شده ای در ادبیات استراتژی بازاریابی و معرف سرعت واکنش به وضعیتی معین است (هامبورگ، گرزدانوویچ، و کلارمان، ۲۰۰۷؛ کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰). در زمینه پیاده سازی، پاسخگویی بیانگر میزان واکنش سریع فروشنده در پاسخ به پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید می باشد. از آنجا که فروشندگان معرف خط مقدم پیاده سازی و وجهه سازمان برای مشتری هستند، پاسخگویی آنان به استراتژی اهمیت وافری داشته و محرک مهمی برای نتایج سازمانی و مشتری است (چونکو و جونز، ۲۰۰۵). برعکس، با پا پس کشیدن فروشندگان و مضایقه از اجرای مورد نظر استراتژی ها و طرح های مهم سازمانی، سازمان شاهد نتایج نامطلوبی خواهد بود (اسپایر و ونکاتش، ۲۰۰۲).

#### ۲،۱،۲. اقدامات پیاده سازی

تخصیص اقدامات فروش در سطح سازمانی به طور گسترده در ادبیات فروش مورد بررسی قرار گرفته است. نحوه استقرار نیروی فروش پیامدهای قابل توجهی بر عملکرد سازمان ها دارد (مانند زولتنرز و لوریمر، ۲۰۰۰). اقدامات به کار رفته برای پیاده سازی توسط هر فروشنده، به عنوان نقش گسترنده مرز سازمانی وی نیازمند تخصیص زمان و انرژی لازمه در میان طیف گسترده ای از فعالیت هاست.

افزون بر این، پیاده سازی استراتژی مستلزم آن است که فروشنده اقدامات خود را به صورتی انجام دهد که منجر به تحقق استراتژی گردد. همراستا با مفهوم اقدامات پیاده سازی در سطح فردی (مانند هولتینک و آتواهن - گیما، ۲۰۰۰) و در سطح سازمانی (مانند ولدریچ و فلویید، ۱۹۹۰)، در زمینه مطالعه ما، اقدامات پیاده سازی به میزانی

اطلاق می گردد که فروشنده انرژی خود را مصروف پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید می نماید (فو و همکاران، ۲۰۱۰).

### ۲،۱،۳. هماهنگی پیاده سازی

جنبه نهایی پیاده سازی توسط فروشنده به هماهنگی منابع داخلی مربوط می شود. همراستا با دیدگاه سیستم ها، افراد درون سازمان به صورت مستقل قادر به دستیابی به اهداف خود نیستند؛ بلکه به سایر افراد و گروه های داخل سازمان نیز وابسته هستند (لیم و رید، ۱۹۹۲). این مساله به ویژه در زمینه فروش کسب و کار به کسب و کار صادق است. محققان به نقش مهم فروشنده به عنوان یک ارتباط دهنده و هماهنگ کننده داخلی اقدامات سازمان در زمینه ارائه خدمت به مشتری اشاره نموده اند (استونر و گودز، ۲۰۰۶؛ ون دن برگ و همکاران، ۲۰۱۴).

افزون بر این، استیوارد و همکاران (۲۰۱۰) درباره نقش فروشنده در فراگیری و هماهنگی تخصص لازم در شرایط پیچیده فروش کسب و کار به کسب و کار بحث نمودند. هنگامی که فروشندگان به پیاده سازی استراتژی های خود در رابطه با مشتریان می پردازند، باید سازمان خود را جهت اطمینان از ارائه منابع لازم موعود مدیریت کنند. فروشنده به عنوان هدایت کننده اعضای سازمان و گستراننده منابع سازمانی عمل نموده و با بخش های مختلف درون سازمانی تعامل می نماید (مولر و پرواینن، ۲۰۱۵).

بدین ترتیب، هماهنگی بر بخش های داخلی متمرکز است که توسط فروشنده برای پیاده سازی استراتژی مراقبت می گردد. بر این اساس، هماهنگی پیاده سازی بر طبق تعریف به میزانی اطلاق می گردد که فروشنده اقدامات اعضای سازمان خود را در راستای پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید سازماندهی می کند.

### ۲،۲. نظریه MOA

از آنجایی که پیاده سازی در ابتدایی ترین سطح خود شامل رفتارهای اتخاذ شده توسط افراد درون شرکت است، ما از یک نظریه طراحی شده برای پیش بینی رفتار یعنی نظریه MOA (مک اینیس، مورمن، و جاورسکی، ۱۹۹۱) برای ارائه مبنای نظری مدل مفهومی خود استفاده نمودیم. هر چند نظریه MOA اساساً در زمینه پردازش اطلاعات



برند پیشنهاد شده اما برای توضیح تعیین چندوجهی رفتار افراد در بسیاری از زمینه های استراتژی و مصرف کننده از جمله راه اندازی محصول (وو، بالاسابرامانیا، و ماهاجان، ۲۰۰۴)، مشارکت در بازارهای الکترونیکی کسب و کار به کسب و کار (گروال، کومر، و مهتا، ۲۰۰۱)، اتخاذ نوآوری (ساکسجاری و سمیعی، ۲۰۱۱)، و فروش متقابل (اشمیت، ۲۰۱۳) به کار می رود. به بهره گیری از نظریه MOA، ما پیشنهاد نمودیم که انگیزه، فرصت و توانایی فروشندگان در پیاده سازی بر رفتارهای پیاده سازی آن ها تاثیر گذاشته و در نتیجه تعیین کننده موفقیت پیاده سازی خواهد بود.

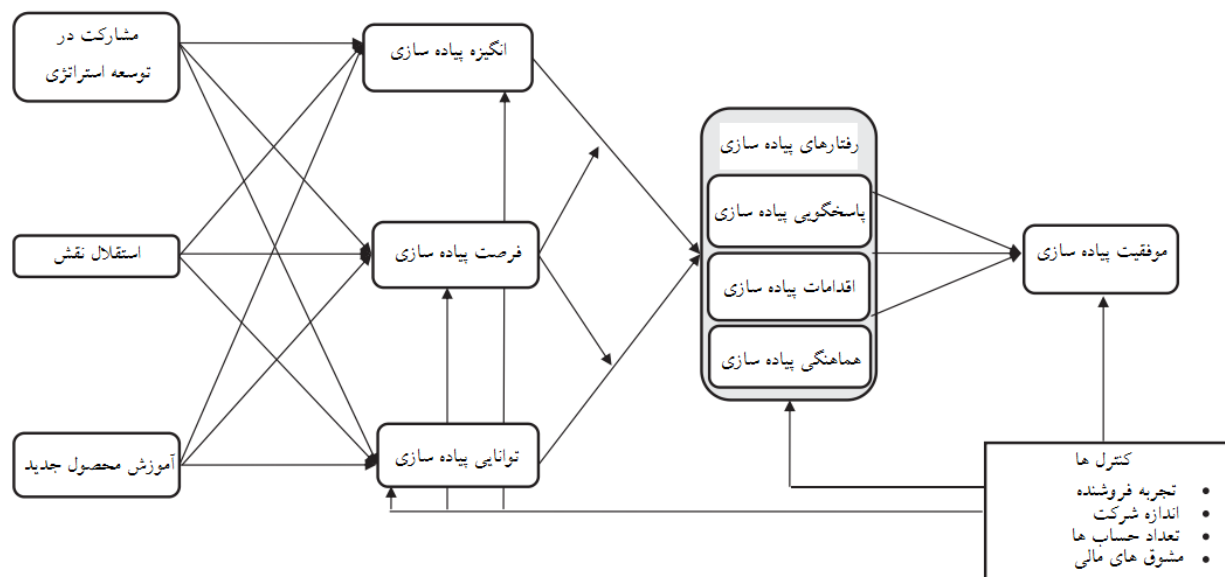
در نظریه MOA، انگیزه به تمایل و خواست در پرداختن به یک رفتار اطلاق می گردد (مک اینیس و همکاران، ۱۹۹۱؛ سایمسن، راث، و بالاسابرامانیا، ۲۰۰۸). انگیزه به خوبی به عنوان یک شاخص پیش بینی کننده رفتار و عملکرد در حوزه فروش پذیرفته شده است (اینگرام، لی، و اسکینر، ۱۹۸۹). فرصت به حدی اطلاق می گردد که افراد درک می کنند در پیاده سازی خود مجال دارند (ساکسجاری و سمیعی، ۲۰۱۱).

مفهوم فرصت به طور خاص در پیاده سازی استراتژی صادق است زیرا پیشنهاد شده عوامل بیشماری از سازمان ها و صنایع بر پیاده سازی استراتژی تاثیرگذار هستند. توانایی به دانش و مهارت افراد اشاره دارد که برای انجام وظایف خاص لازم هستند (مک اینیس و همکاران، ۱۹۹۱؛ ساکسجاری و سمیعی، ۲۰۱۱؛ سایمسن و همکاران، ۲۰۰۸). توانایی با ارائه آموزش های مربوطه به افراد ارتقا می یابد.

یافته های تجربی اعتبار پیش بینی نظریه MOA را اثبات نموده اند. با این وجود، در حالی که نظریه MOA درباره متغیرهایی که منجر به فعالیت در زمینه های مختلف می شوند حاوی اطلاعات سودمندی است، درباره نحوه ارتباط متقابل این متغیرها چندان شفاف نیست. مفهوم اولیه نظریه اذعان می دارد که این سه دسته متغیر کاملاً مستقل نبوده بلکه نسبتاً به یکدیگر وابسته هستند (روچیلد، ۱۹۹۹). مولفه های نظریه MOA به طرق مختلف در برنامه های بازاریابی مفهوم سازی شده و به صورت تجربی آزمایش گشتند. برخی از مطالعاتی که به بررسی اثرات خطی انگیزه، فرصت و توانایی پرداختند تاثیر معنی دار هر سه متغیر را بر رفتار نشان دادند (مانند وو و همکاران، ۲۰۰۴).

با این حال دیگران با توجه به وابستگی ذاتی این مولفه ها، چارچوب های مبتنی بر تعامل را با نتایج مختلفی بررسی نمودند. به عنوان نمونه، گروال و همکاران (۲۰۰۱) از یک مدل مبتنی بر MOA در زمینه بازار الکترونیکی کسب و کار به کسب و کار استفاده نموده و برهمکنش معنی داری را بین عناصر انگیزه و توانایی یافتند، با این حال این وضعیت مشمول متغیر فرصت نمی شود. گروئن، اسمونبکوف و چاپلوسکی (۲۰۰۷) برهمکنش مثبتی را بین انگیزه و فرصت یافتند، اما در بررسی تبادل مشتری با مشتری آنان، برهمکنش فرصت - توانایی غیرمعنی دار بود.

با این حال، سایمن و همکاران (۲۰۰۸) هیچ کدام از برهمکنش های MOA را در بررسی تسهیم دانش خود، معنی دار نیافتند. با توجه به منطق نظری بررسی برهمکنش های MOA (روچیلد، ۱۹۹۹) و نیز ابهام یافته های مشاهده شده در ادبیات موجود، ما از یک چارچوب اقتضایی در بررسی خود استفاده نمودیم. شکل ۱ مدل مفهومی مبتنی بر نظریه MOA را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی.

### ۲.۳. اثرات متقابل پیاده سازی MOA بر رفتارهای پیاده سازی

همراستا با این فرض که متغیرهای MOA مشروط به مقادیر سایر متغیرهای MOA بر نتایج تاثیرگذار هستند، ما فرض نمودیم که اثرات متقابل این متغیرها بر رفتار فروشندگان در راستای پیاده سازی استراتژی با معرفی

محصولات و خدمات جدید ارتباط دارد. برخلاف مدل های حامی برهمکنش مثبت میان متغیرهای MOA (مانند گروئن و همکاران، ۲۰۰۷)، ما فرض نمودیم برهمکنش های مثبت و منفی هر دو مبتنی بر نقش تفاضلی یک متغیر کلیدی MOA یعنی فرصت هستند. در حالی که همراه با انگیزه و توانایی در چارچوب MOA، فرصت نیز تمایز بسیار مناسبی با این عناصر دارد.

انگیزه و توانایی به برداشت فروشنده از عناصر داخلی مربوط است که منجر به بروز رفتارها می گردد، با این حال فرصت مربوط به برداشت فروشنده از یک عنصر خارجی است. بدین ترتیب، دانستن این مساله که چگونه این عنصر خارجی به تسهیل و یا تعویق اثرات عناصر داخلی مزبور بر روی عملکرد رفتارهای پیاده سازی می انجامد حائز اهمیت است. برداشت فروشنده از فرصت در پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید احتمالاً به طرق بسیار مختلفی با انگیزه و توانایی برهمکنش دارد.

ما پیشنهاد نمودیم که فرصت پیاده سازی نقش تعدیلی مثبتی بر اثر انگیزه پیاده سازی بر رفتارهای پیاده سازی دارد. رابطه موجود در بین انگیزه فروشنده و سیاست ها / شیوه های سازمانی یا تسهیل کننده است و یا بازدارنده (میائو، ایوانز، و شائومینگ، ۲۰۰۷). هنگامی که فروشندگان با انگیزه بالا توسط سازمان خود در انجام یک فعالیت یاری شده و یا توانمند شوند، نتایج برتری در پی خواهند بود. ترکیبی از تمایل برای فعالیت و توانمندسازی توسط سازمان منجر به افزایش رفتارهای پیاده سازی توسط فروشنده می گردد. در حالی که فروشندگان با انگیزه که در یک محیط سازمانی غیرسودمند در رفتار پیاده سازی مشارکت ندارند، به احتمال زیاد زمانی که سازمان رفتارهای مزبور را تسهیل می نماید، این گونه عمل خواهند نمود.

**H1.** فرصت پیاده سازی اثر انگیزه پیاده سازی را بر (الف) پاسخگویی، (ب) اقدامات، و (ج) هماهنگی پیاده سازی به وسیله فروشنده به صورت مثبتی تعدیل می نماید.

برخلاف تعدیل مثبت مطرح شده در فرضیه های قبلی، ما پیشنهاد نمودیم که فرصت پیاده سازی به صورت منفی اثر توانایی پیاده سازی را بر رفتارهای پیاده سازی تعدیل می نماید. توانایی درک شده فروشندگان در انجام یک کار

معین، شاخص پیش بینی کننده قوی برای رفتار و عملکرد در زمینه های مختلف فروش محسوب می گردد (فو و همکاران، ۲۰۱۰؛ وانگ و نتمیر، ۲۰۰۲).

یکی از مکانیزم های که به واسطه آن توانایی درک شده قادر است بر تمایل فروشنده جهت فعالیتی تاثیر می گذارد می تواند از طریق کاهش اضطراب فروشنده درباره شکست بالقوه / عملکرد یک کار بروز یابد. بدین ترتیب، چنانچه فروشنده توانایی کمی داشته باشد، افزایش فرصت می تواند باعث احساس امنیت شده و به پاسخگویی، اقدامات و هماهنگی بیشتر فروشنده منجر گردد. با این حال محققان یادآور شده اند که سطوح بالای تسهیل سازمانی همیشه به نفع فروشندگان نیست (استن، ایوانز، آرنولد، و مک آمیس، ۲۰۱۲). برای فروشندگان با برداشت بالا از توانایی، این امنیت تاکنون وجود داشته و سطح بالای حمایت، فراوان است. به گفته جولکه و دوهان (۲۰۰۱)، ممکن است هزینه ای در قبال حمایت و تسهیل وجود داشته باشد که برای فروشنده زمانبر و یا نامربوط باشد. بدین ترتیب، تاثیر افزایش حمایت بر فروشندگان توانمند خفیف است زیرا توانایی بالای آنان کل تضمینی است که برای فعالیت نیاز دارند. بنابراین، هزینه های افزایش فرصت پیاده سازی سنگین تر از مزایای آن است.

**H2.** فرصت پیاده سازی اثر توانایی پیاده سازی را بر (الف) پاسخگویی، (ب) اقدامات، و (ج) هماهنگی پیاده سازی به وسیله فروشنده به صورت منفی تعدیل می کند.

## ۲.۴. پیشایندهای MOA پیاده سازی

به منظور شناسایی پیشایندهای MOA پیاده سازی فروشندگان، برای راهنمایی در انتخاب متغیرها، ما به بررسی ادبیات پرداختیم. در حالی که مطالعات بسیاری از نظریه MOA برای پیش بینی رفتار استفاده می کنند، مطالعات معدودی نکاتی را درباره شاخص های پیش بینی کننده MOA مطرح نمودند. یک استثناء مهم چارچوب گروئن، اسمونبکوف، و چاپلوسکی (۲۰۰۵) است. نویسندگان مزبور در چارچوب خود، محرک های پیشنهادی متعددی را برای MOA مانند: روابط شخصی، موانع موقعیتی، و دانش مطرح نمودند.

بدین ترتیب، ما متغیرهایی را در ادبیات فروش انتخاب نمودیم که هر سه عنصر مشارکت در توسعه استراتژی، استقلال نقش و آموزش را در بر می گیرند. به طور خاص، روابط شخصی در استراتژی ها مستقیماً به مشارکت

فروشنده در توسعه آن ها با توجه به افزایش پذیرش آن و نیز متعاقباً توانایی فروشنده برای شکل دهی استراتژی با توجه به اهداف آن ها وابسته است (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹b). افزون بر این، یک مانع مشترک در فعالیت های تجربه شده توسط فروشندگان، فقدان استقلال در نقش است (وانگ و نتمیر، ۲۰۰۲). در نهایت، محققان رابطه مستقیم آموزش را در افزایش دانش فروشنده یادآور گشته اند (کریستیانسن، ایوانز، شلاکتر، و ولف، ۱۹۹۶) و بدین ترتیب، آموزش محصول جدید نیز به عنوان یک پیشاینده گنجانده می شود.

#### ۲،۴،۱. مشارکت در توسعه استراتژی

مشارکت در توسعه استراتژی به میزانی اطلاق می گردد که فروشنده در شکل گیری استراتژی ها مشارکت دارد (ولدريج و فلویید، ۱۹۹۰). تحقیقات نشان داده اند که مشارکت فروشندگان در توسعه استراتژی نقش مهمی را در تسهیل نهادینه سازی و حصول پذیرش استراتژی توسط آنان ایفا می نماید (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹b). به جای توسعه استراتژی ها در یک خلاء بازاریابی عاری از ورودی فروشنده، شرکت ها می توانند از نیروی فروش در مرحله توسعه برای افزایش انگیزه خود جهت پیاده سازی استراتژی استفاده نمایند (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹b). مزایای مشارکت فروشندگان در شکل گیری استراتژی به طور گسترده ای در تحقیقات کیفی پذیرفته شده (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹a؛ مالشی و سوهی، ۲۰۰۹b؛ روزیس و همکاران، ۲۰۰۵) و به صورت مستقیم به زمینه معرفی محصول جدید وابسته است (جفری، دنیس، پیتر، و کیمبرلی، ۱۹۹۷؛ جادسون، شونباکلی، گوردون، ریدنور، و ویلبیکر، ۲۰۰۶). هنگامی که فروشندگان در توسعه استراتژی های مشارکت دارند، انگیزه آنان احتمالاً افزایش می یابد زیرا باعث می شود رابطه نزدیک تری با موفقیت استراتژی داشته باشند (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹b). افزون بر این، مشارکت فروشندگان در توسعه استراتژی باید باعث افزایش کاربردپذیری و کارآمدی استراتژی و در نتیجه تسهیل امور فروشندگان و افزایش برداشت آنان از فرصت گردد. در نهایت، مشارکت باید باعث افزایش احساس توانایی فروشندگان گردد زیرا مشارکت منجر به افزایش دانش آنان درباره استراتژی ها شده و به اطمینان از همراستایی استراتژی ها با مهارت ها و شایستگی های آنان کمک می نماید. بدین ترتیب، ما فرض نمودیم که مشارکت در توسعه استراتژی منجر به افزایش MOA پیاده سازی فروشنده می شود.

**H3.** مشارکت فروشنده در توسعه استراتژی ارتباط مثبتی با (الف) انگیزه، (ب) فرصت، و (ج) توانایی آنان در پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید دارد.

۲،۴،۲. استقلال نقش

استقلال نقش به میزانی اطلاق می گردد که یک فروشنده مختار است تا تصمیمات معناداری را اتخاذ نموده و به طور مستقل رفتارهای خود را در انجام نقش تنظیم نماید (نوبل و موکوا، ص ۶۴). گزینه استقلال نقش مبتنی بر نظریه خودمختاری<sup>۱</sup> است که نشان می دهد استقلال شاخص تعیین کننده کلیدی انگیزه و فعالیت افراد است (رایان و دسی، ۲۰۰۰). استقلال نقش نکته مهمی در تحقیقات مشارکت فروشندگان می باشد (راماسوامی، ۱۹۹۶؛ وانگ و نتمیر، ۲۰۰۲). ما فرض نمودیم که استقلال نقش بر MOA فروشنده در پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید تاثیر می گذارد. نخست، نظریه خودمختاری توضیح می دهد که شرایط تضعیف کننده استقلال کارکنان تاثیر منفی بر انگیزه آنان دارد (رایان و دسی، ۲۰۰۰).

افزون بر این، سطوح پایین تر استقلال (مانند سیستم های کنترل رفتاری) باعث به تعویق افتادن اقدامات پیاده سازی شده (آهیرن و همکاران، ۲۰۱۰) و در نتیجه سطوح بالاتر استقلال نقش باید باعث افزایش فرصت های درک شده گردند. در نهایت، استقلال باید به فروشنده انعطاف پذیری را که برای فراگیری دانش و مهارت های لازم جهت پیاده سازی استراتژی ضروری است ارزانی دارد. بدین ترتیب، ما پیش بینی نمودیم استقلال نقش منجر به افزایش MOA پیاده سازی فروشنده می گردد.

**H4.** استقلال نقش ارتباط مثبتی با (الف) انگیزه، (ب) فرصت، و (ج) توانایی فروشنده در پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید دارد.

۲،۴،۳. آموزش محصول جدید

یک محرک اولیه برای مهارت فروشنده، میزان آموزش دریافتی آن هاست (کریستیانسن و همکاران، ۱۹۹۶؛ کرون، مارشال، سینگ، اسپيرو، و سوجان، ۲۰۰۵). آموزش به برنامه مدون اتخاذ شده توسط سازمان با هدف ترویج تغییرات

<sup>1</sup> self-determination

دانش، مهارت ها، نگرش ها و رفتارهای کارکنان اطلاق می گردد (وکسلی و لانهام، ۱۹۸۱) و به طور خاص در زمینه ما به میزان آموزش دریافتی فروشندگان درباره یک محصول خاص در ارتباط با گزینه های پیشنهادی جدید شرکت اشاره دارد. آموزش به فروشندگان امکان شتابدهی به منحنی یادگیری را می دهد که از طریق اتخاذ رفتارهای خاص توسعه می یابند (لی، ۱۹۸۷). در اغلب زمینه ها، آموزش برای رشد فرد مفید بوده و تاثیر مثبتی بر عملکرد دارد (آهیرن، یلینک، و رپ، ۲۰۰۵؛ باباکوس، کراونس، گرانت، اینگرام، و لافورج، ۱۹۹۶؛ کریستیانسن و همکاران، ۱۹۹۶). با این حال، در حوزه معرفی محصولات و خدمات جدید، نتایج متغیری بین آموزش و عملکرد محصول جدید به دست آمده است (مانند هولتینک و آتواهن - گیما، ۲۰۰۰). ما به دلایل زیر اثرات مثبتی را بین آموزش محصول جدید و MOA پیاده سازی مفروض داشتیم.

نخست، آموزش به دلیل افزایش انگیزه در حوزه دیگر تحقیق (مانند دی پرتز، ون لوی، مورتلمانز، و دناگل، ۲۰۱۳) مورد توجه بوده و نویسندگان خاطرنشان ساخته اند که آموزش ابزاری برای ایجاد انگیزه در کارکنان محسوب می گردد (شارما و شیرسات، ۲۰۱۴، ص ۲۷). هم چنین آموزش می تواند برای فروشنده مسیرهای اتخاذ استراتژی را روشن نماید. بدین ترتیب، آموزش باعث می شود که پیاده سازی استراتژی ها برای فروشنده سودمندتر بوده و فرصت های درک شده را ارتقا می دهد. در نهایت، آموزش ماهیتاً مکانیزمی است که از طریق آن شرکت ها در پی پیدایش دانش و مهارت در فروشندگان خود هستند (آگوئینیس و کریگر، ۲۰۰۸؛ کریستیانسن و همکاران، ۱۹۹۶؛ کرون و همکاران، ۲۰۰۵). بر این اساس، آموزش باید منجر به افزایش درک فروشنده از توانایی خود گردد. در مجموع، ما فرض نمودیم که آموزش محصول جدید باعث افزایش MOA پیاده سازی فروشنده می گردد.

**H5.** رابطه مثبتی بین آموزش محصول جدید و (الف) انگیزه، (ب) فرصت، و (ج) توانایی فروشنده در پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید وجود دارد.

## ۲.۵. رابطه بین رفتارهای پیاده سازی و موفقیت پیاده سازی

تمرکز غالب شرکت در تحقیقات پیاده سازی استراتژی به بررسی گسترده تاثیر پیاده سازی استراتژیک بر عملکرد سازمانی پرداخته است (کراونس، ۱۹۹۸؛ کریتندن و کریتندن، ۲۰۰۸؛ نوبل و موکوا، ۱۹۹۹؛ اسلاتر و اولسون،

۲۰۰۱). در حالی که اغلب می توان از این دانش بهره می برند، نحوه تاثیرگذاری رفتارهای پیاده سازی فروشندگان بر موفقیت پیاده سازی استراتژی مستلزم تحقیقات بیشتری است. بر اساس موکوا و نوبل (۱۹۹۹)، موفقیت پیاده سازی طبق تعریف، میزان پیاده سازی موثر طرح ها در میان مشتریان فروشندگان است. ما پیشنهاد نمودیم سه رفتار پیاده سازی - پاسخگویی، اقدامات، هماهنگی - اثر مثبتی بر موفقیت پیاده سازی دارند. با توجه به محیط شدت پویای فعالیت فروشندگان (جونز، براون، زولتنرز، و ویتز، ۲۰۰۵)، پاسخگویی در استراتژی از اهمیت چشمگیری برخوردار است. با پیاده سازی سریع استراتژی ها، فروشندگان می توانند ارتباط بازار عرضه خود را حداکثر نموده و به طور بالقوه از مزیت اولین بودن<sup>۲</sup> در برابر رقبا بهره برند. افزون بر این، افزایش تدریجی انتظارات مشتریان مستلزم برآورده شدن بیشتر نیازهای آنان توسط فروشندگان است (جارامیلو، مولکی، و مارشال، ۲۰۰۵). بر این اساس، اقدامات فروشنده در پیاده سازی باید محرک کلیدی موفقیت پیاده سازی باشد (آهیرن و همکاران، ۲۰۱۰؛ فو و همکاران، ۲۰۱۰). نهایتاً، همراستا با نظریه سیستم ها و درک این امر که بسیاری از بخش های درونی سازمان در تحقق استراتژی فعالیت می نمایند (لیم و رید، ۱۹۹۲)، انتظار می رود هماهنگی پیاده سازی، موفقیت پیاده سازی را افزایش دهد.

**H6.** رابطه مثبتی بین (الف) پاسخگویی پیاده سازی، (ب) اقدامات پیاده سازی، و (ج) هماهنگی پیاده سازی و موفقیت پیاده سازی وجود دارد.

### ۳. روش و تجزیه و تحلیل

#### ۳.۱. نمونه و گردآوری داده ها

داده ها از طریق نظرسنجی از فروشندگان B2B توسط شرکت حرفه ای گردآوری داده های MarketTools گردآوری شدند. گردآوری داده های آنلاین در تحقیقات مربوط به فروشنده متداول بوده (مانند دارات، آمیکس، و بنت، ۲۰۱۰؛ فرند، جانسون، رادرفورد، و هاموی، ۲۰۱۳؛ جکسون، شلاکتر، بریجز، و گالان، ۲۰۱۰) و MarketTools پرکاربردترین شرکت در این گونه مطالعات می باشد (جانسون، ۲۰۱۵).

<sup>2</sup> First mover advantage



شرکت MarketTools نمونه ای را از منبع ملی فروشندگان ایجاد می نماید. دعوتی برای درخواست مشارکت در نظرسنجی همراه با برخی از سوالات پیش غربالگری برای فروشندگان شاغل در ایالات متحده ارسال گردید. به شرکت کنندگان بالقوه امتیازاتی در راستای پاداش های و یا کمک های خیریه بابت مشارکت در این نظرسنجی ارائه گردید. به منظور حفظ استقلال مشاهدات برای تجزیه و تحلیل داده ها، این شرکت گردآوری تنها مجاز به درخواست یک مخاطب از هر سازمان بود. این نظرسنجی در دسترس ۱۵۱۳ شرکت کننده بالقوه قرار گرفت. برای اطمینان از تکمیل نظرسنجی توسط فروشندگان مربوط به این تحقیق، فروشندگان با موقعیت های B2C غربال شدند زیرا در سال گذشته به پیاده سازی استراتژی های مربوط به محصول جدید دست نزنده بودند. نظرسنجی های تکمیل شده از ۳۰۰ پاسخ دهنده به دست آمد. از این ۳۰۰ پاسخ ها، ۲۳ پاسخ بابت داده های از دست رفته حذف شده و در نتیجه یک اندازه نمونه قابل استفاده ۲۷۷ و نرخ پاسخ ۱۸,۳٪ بر جای ماند. نمونه دارای توزان جنسیتی نسبی (۱,۴۰٪)، افراد میانسال (میانگین ۴۴,۷ سال)، باتجربه (میانگین تجربه فروش ۱۵,۱ سال)، تحصیل کرده (اکثریت دارای مدرک دانشگاهی کارشناسی و یا بالاتر) و حقوق و مزایای خوب (میانگین دستمزد ۶۹,۱۰۰ دلار) از فروشندگان کسب و کار به کسب و کار صنایع مختلف (پزشکی / داروسازی ۸,۳٪، فناوری / ارتباطات ۱۷,۰٪، حمل و نقل / تدارکات ۴,۷٪، خدمات / مشاوره مالی ۱۰,۵٪، کالاهای مصرفی فروخته شده به عمده فروشان و خرده فروشان ۳۳,۲٪، سایر ۲۶,۴٪) بود.

### ۳,۲ معیار توسعه

مقیاس های متعدد معمول در اندازه گیری سازه های مدل از معیارهای موجود اقتباس شدند. با این حال سایر سازه ها، فاقد معیاری در ادبیات بوده و نتیجتاً معیارهای جدیدی برای استفاده از روندهای رایج در توسعه مقیاس بازاریابی ایجاد شد (چرچیل، ۱۹۷۹). گام اول ایجاد معیار جدید برای سازه، تعریف سازه است.

چرچیل (۱۹۷۹) اهمیت تعاریف دقیق سازه را خاطر نشان ساخت و نشان داد پژوهشگر باید در تبیین آنچه که در تعریف گنجانده شده و آنچه که حذف شده دقیق باشد (ص ۶۷). پس از ارائه تعاریف روشن برای سازه های جدید، فهرستی از آیتم ها با استفاده از ادبیات مربوطه ایجاد گردید (نونالی و برنشتاین، ۱۹۹۴). به منظور افزایش شفافیت،

آیتم های مزبور با دقت ویرایش شده و توسط کارشناسان دانشگاهی برای ارزیابی روایی صوری و اطمینان از اینکه تمام جنبه های سازه لحاظ شده اند مورد بررسی قرار گرفتند (چرچیل، ۱۹۷۹). افزون بر این، معیارهای مزبور برای به دست آوردن ورودی آنان درباره وضوح و کاربردپذیری آیتم با فروشندگان مورد بحث قرار گرفتند. پس از گنجاندن توصیه کارشناسان و فروشندگان، مقیاس های جدید در نمونه کوچکی از فروشندگان B2B توزیع شدند. در مجموع، ۲۸ فروشنده B2B در بخش های خدمات مالی، کالاهای مصرفی با دوام، و کالاهای مصرفی بی دوام نظرسنجی اولیه را بررسی نموده و نظرات خود را درباره آیتم ها ارائه دادند. علاوه بر پاسخگویی به سؤالات، این فروشندگان نظرات دقیقی را درباره برداشت خود از کارآمدی و شفافیت آیتم ها در تمام مقیاس های موجود در ابزار ارائه نمودند. اطلاعات کمی و کیفی آن ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و با در مجموعه اصلی تلفیق گردید.

### ۳.۳.۳ معیارها

#### ۳.۳.۱. رفتارهای پیاده سازی

پاسخگویی پیاده سازی میزانی است که فروشنده پاسخ سریعی به استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید می دهد. چهار آیتم لیکرت گونه برای این سازه از مقیاس هامبورگ و همکاران (۲۰۰۷) برای پاسخگویی اقتباس شده اند. اقدامات پیاده سازی به ارزیابی میزانی می پردازد که فروشنده انرژی خود را صرف پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید می نماید.

چهار آیتم لیکرتی از مقیاس قصد فروش فروشنده فو و همکاران (۲۰۱۰) اقتباس شدند. هماهنگی پیاده سازی، میزانی است که فروشنده اقدامات اعضای دیگر را در پیاده سازی استراتژی مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید سازماندهی نموده که با مقیاس انعکاسی هفت آیتمی لیکرت در این مطالعه عملیاتی شدند.

#### ۳.۳.۲. MOA پیاده سازی

انگیزه پیاده سازی به میزانی اطلاق می گردد که یک فروشنده دارای تمایل و یا خواست برای فعالیت در استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید است. چهار آیتم مقیاس لیکرت از ساکسجاری و سمیعی (۲۰۱۱) و اشمیت (۲۰۱۳) استخراج شده اند. فرصت پیاده سازی به میزانی اطلاق می گردد که فروشنده تصور می کند

پشتیبانی های لازم را برای تحقق استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید دریافت می کند. این مقیاس انعکاسی جدید از چهار آیتم لیکرت گونه تشکیل یافته است. توانایی پیاده سازی به دانش و مهارت فروشنده در پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید اطلاق می گردد. شش آیتم لیکرت گونه این مقیاس از سوچان، ویتز، و کومار (۱۹۹۴) اقتباس شده اند.

۳,۳,۳. پیشایندها

در میان پیشایندها، مشارکت در توسعه استراتژی توصیف کننده میزانی است که فروشنده در ایجاد استراتژی مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید دخالت دارد. شش آیتم ظمقیاس از ولد ریچ و فلوید (۱۹۹۰) اقتباس شدند. استقلال نقش به میزانی اطلاق می گردد که فروشنده در پیاده سازی استراتژی مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید اختیار دارد. از چهار آیتم لیکرت برگرفته از نوبل و موکوا (۱۹۹۹) برای لحاظ این سازه استفاده می شود. آموزش محصول جدید، میزان دریافت آموزش فروشنده درباره محصولات و خدمات جدید است. این مقیاس انعکاسی جدید از چهار آیتم لیکرت گونه تشکیل یافته است.

۳,۳,۴. نتیجه

موفقیت پیاده سازی به میزان پیاده سازی موثر استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید در میان مشتریان اطلاق می شود. چهار آیتم این مقیاس لیکرت از نوبل و موکوا (۱۹۹۹) اقتباس شدند.

۳,۳,۵. متغیرهای کنترل

ما متغیرهای کنترل متعددی را در تجزیه و تحلیل به منظور تقلیل نگرانی درباره توضیحات رقیب برای یافته ها گنجاندیم. فروشندگان باتجربه تر در انجام رفتارهای پیاده سازی کارآمدتر هستند. هم چنین، تجربه بر سطح MOA پیاده سازی آنان نیز تاثیر می گذارد. بدین ترتیب، تجربه فروشنده به عنوان یک معیار مستقیم، و تک آیتمی گنجانده شد. افزون بر این، تعداد حساب های به کار رفته توسط فروشنده نیز معیار تاثیرگذار و مستقیم و تک آیتمی می باشد. اندازه شرکت نیز بر روابط متعدد مدل تاثیر گذاشته و با استفاده از معیار پرکاربرد تعداد کارکنان در شرکت لحاظ می شود. در نهایت، پاداش های مالی نیز به میزان ارائه مشوق های مالی توسط شرکت برای پیاده سازی

استراتژی جدید به وسیله فروشنده اطلاق می گردد. پاداش های مالی می تواند در عوامل تعیین کننده و نتایج مدل تاثیرگذار بوده و از یک مقیاس انعکاسی جدید سه آیتمی لیکرت برای ارزیابی این سازه استفاده می شود. آیتم های مزبور به ازای همه سازه ها در ضمیمه A گنجانده شده و آماره های توصیفی و همبستگی ها در جدول ۱ ارائه شده اند.

### ۳.۴. تجزیه و تحلیل

پس از گردآوری داده ها، ما تجزیه و تحلیل های متعددی را برای تایید پایایی و روایی معیارها انجام دادیم. این بخش به تشریح این تجزیه و تحلیل ها و روندهای مورد استفاده برای آزمون فرضیه می پردازد که در مدل مفهومی مطرح شده اند.

#### ۳.۴.۱. پایایی

ما با محاسبه ضریب آلفا به ارزیابی پایایی مقیاس های مختلف پرداختیم. علاوه بر محاسبه آلفا، ما پایایی ترکیبی را نیز محاسبه نمودیم (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). پایایی ترکیبی این فرض را در محاسبه ضریب آلفا رد می کند که شاخص ها دارای بار عاملی و واریانس خطای برابری هستند (استایلز، ۱۹۹۸). ضریب آلفا در جدول ۱ و پایایی ترکیبی در ضمیمه A گزارش گردید. همه سازه های تحقیق، پایایی خوبی را نشان دادند.

#### جدول ۱. همبستگی ها و آماره های توصیفی.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 پاسخگوین پیاده سازی	(0.93) <sup>a</sup>													
2 اقدامات پیاده سازی	0.55 <sup>b</sup>	(0.93)												
3 هماهنگی پیاده سازی	0.47	0.49	(0.93)											
4 انگیزه پیاده سازی	0.62	0.69	0.51	(0.93)										
5 فرصت پیاده سازی	0.42	0.48	0.45	0.60	(0.92)									
6 توانایی پیاده سازی	0.63	0.68	0.55	0.72	0.47	(0.92)								
7 مشارکت	0.29	0.39	0.46	0.46	0.59	0.39	(0.94)							
8 استقلال نقش	0.19	0.26	0.31	0.38	0.57	0.27	0.57	(0.94)						
9 آموزش NP	0.34	0.41	0.40	0.47	0.71	0.43	0.58	0.37	(0.96)					
10 موفقیت پیاده سازی	0.39	0.41	0.38	0.46	0.60	0.46	0.53	0.56	0.55	(0.93)				
11 تجربه	0.17	0.04	0.01	0.12	0.04	0.11	-0.05	0.10	-0.02	0.04	(-)			
12 تعداد حساب ما	0.03	0.02	-0.02	0.01	-0.06	0.01	0.02	-0.02	-0.09	-0.01	-0.02	(-)		
13 اندازه شرکت	-0.03	-0.03	-0.14	-0.08	-0.12	-0.01	-0.18	-0.30	-0.05	0.01	-0.07	0.12	(-)	
14 پاداش های مالی	0.15	0.25	0.25	0.24	0.39	0.21	0.43	0.35	0.48	0.38	-0.05	-0.13	-0.01	(0.94)
میانگین	5.64	5.52	5.16	5.69	5.38	5.60	4.83	5.15	5.22	5.08	15.11	107.45	3.02	4.49
انحراف معیار	1.10	1.05	1.18	1.04	1.24	0.96	1.52	1.31	1.38	1.22	11.72	182.38	1.47	1.76
AVE	0.77	0.77	0.64	0.78	0.76	0.66	0.73	0.80	0.86	0.77	-	-	-	0.84
سجذور ریشه	0.88	0.88	0.80	0.88	0.87	0.81	0.85	0.89	0.93	0.88	-	-	-	0.92

ضریب آلفا در پرانتز و در راستای قطر ارائه شده است.

ضرایب  $< 0,13$  در  $p < 0,05$  و ضرایب  $< 0,17$  در  $p < 0,01$  معنی دار هستند.

مجدور ریشه AVE برای مقایسه با همبستگی متقابل سازه در فورنل و لاکر (۱۹۸۱) گنجانده شد.

۳,۴,۲. روایی

ما تجزیه و تحلیل عاملی تاییدی<sup>۳</sup> (CFA) را برای ارزیابی مدل اندازه گیری اجرا نمودیم (اندرسون و ژربینگ، ۱۹۸۸). در حالی که کای اسکوئر مدل معنی دار بوده و با توجه به تعداد پارامترهای برآورد شده این امر مورد انتظار است، دیگر آماره برازش بیانگر برازش مطلوب داده هاست ( $\chi^2(1072) = 171,40$ )،  $CFI = 0,98$ ،  $p < 0,0001$ ،  $SRMR = 0,05$ ،  $RMSEA = 0,05$ ،  $IFI = 0,98$ .

برای تایید روایی همگرا، ما ابتدا به بررسی بارهای آیتم ها در عوامل پیشنهادی پرداختیم. همه آیتم ها دارای بارهای بشدت معنی داری در سازه های مربوطه خود بوده و بارهای استاندارد بیشتر از سطح توصیه شده  $0,50$  بوده و بیش از دو برابر خطای استاندارد برای یک آیتم بودند. در وهله دوم، ما میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را محاسبه نمودیم (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). نتایج نشان داد که همه سازه ها بالاتر از مقدار توصیه شده  $0,50$  بودند (باگوتزی و یی، ۱۹۸۸). برای ارزیابی روایی افتراقی، ما AVE را با مربع همبستگی های متقابل عاملی مقایسه نمودیم (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). در تمام موارد، AVE با مابه التفاوت زیاد، بیشتر از مربع همبستگی متقابل بود که شواهد قوی را دال بر روایی افتراقی ارائه می نماید.

۳,۴,۳. حسابداری واریانس روش رایج

مساله تورش قابل توجه محققان در استفاده از رویکرد نظرسنجی، واریانس روش رایج<sup>۴</sup> (CMV) است. این عبارت به واریانسی اطلاق می گردد که بیشتر به روش اندازه گیری منتسب است تا سازه هایی که معیارها معرف آنند (پودساکوف، مکنزی، لی، و پودساکوف، ۲۰۰۳، ص. ۸۷۹) و نشان دهنده یکی از منابع اصلی خطای اندازه گیری هستند. ما از بهترین شیوه ها در کاهش CMV با تضمین گمنامی پاسخ دهنده و با تایید این مساله که هیچ پاسخ

<sup>3</sup> confirmatory factor analysis

<sup>4</sup> common method variance

درست یا غلطی برای جلوگیری از ترس از ارزشیابی<sup>۵</sup> وجود ندارد (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۳) و مهارهای مقیاس متفاوت (ریندفلیش، مالتر، گانسان، و مورمن، ۲۰۰۸) تبعیت نمودیم. ما CMV را با انجام نسخه CFA آزمون تک عاملی هارمن نیز آزمایش نمودیم. در این تجزیه و تحلیل، مدل اندازه گیری با مدل جایگزین مقایسه گردید که اجازه می دهد همه آیتها در یک سازه واحد بارگذاری نمایند.

چنانچه مدل جایگزین اکثر کوواریانس را توضیح دهد، احتمال CMV بالا خواهد بود (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۳). این امر با تغییر غیر معنی دار کای اسکور بین مدل اندازه گیری و مدل CMV مشهود خواهد بود. با این حال نتایج باعث تقلیل نگرانی درباره CMV می گردند چرا که تغییر کای اسکور بین مدل های بسیار بزرگ ( $\chi^2(55) = 10378,79$ ) و بشدت معنی دار ( $p < 0,001$ ) می باشد.

افزون بر این، برای حذف اثرات CMV در تجزیه و تحلیل خود، ما از تکنیک فاکتور روش پنهان اندازه گیری نشده<sup>۶</sup> (ULMF) پیشنهادی پودساکوف، مکنزی، و پودساکوف (۲۰۱۲) استفاده نمودیم. مطابق این تکنیک، ما یک فاکتور روش رایج را در مدل CFA گنجانیدیم به طوری که همه آیتها در سازه های مربوطه و نیز فاکتور روش رایج بارگذاری شدند. علاوه بر استخراج واریانس روش رایج، تمام منابع سیستماتیک تورش که بر روابط میان سازه ها تاثیر می گذارند کنترل می گردد (پودساکوف و همکاران، ۲۰۱۲). بر اساس این مدل CFA که برای آن واریانس روش رایج استخراج گردید، ما نمرات متغیر پنهان را برآورد نموده و سپس برای آزمودن مدل ساختاری خود استفاده نمودیم که در ادامه تشریح می گردد.

۳,۴,۴. برآورد مدل

برای آزمودن روابط فرضی، ما از رویکرد نمرات متغیر پنهان<sup>۷</sup> (LVSA) پیشنهادی جورسکوگ (۲۰۰۰) که در مطالعات بازاریابی اخیر به کار رفته (فنگ، پالماتیر، و ایوانز، ۲۰۰۸؛ گروال، چاندراشکاران، جانسون، و مالاپراگادا، ۲۰۱۳؛ کراش، سوئی، و ساینی، ۲۰۱۵؛ یه، مارینوا، و سینگ، ۲۰۱۲). در این رویکرد، نمرات متغیر پنهان (نمرات

<sup>5</sup> evaluation apprehension

<sup>6</sup> Unmeasured Latent Method Factor

<sup>7</sup> Latent Variable Scores Approach

عاملی) ابتدا از مدل CFA استخراج گردید که یک فاکتور روش پنهان اندازه گیری نشده را برای حذف اثرات واریانس روش رایج می گنجانند.

در مرحله بعد، از این نمرات برای برآورد مدل ساختاری مسیرهای فرضی استفاده می شود. این روش نه تنها از مزیت کنترل اثرات واریانس روش رایج برخوردار است، بلکه امکان مدلسازی برهمکنش های پیچیده متغیر را نیز فراهم می نماید زیرا عبارات برهمکنش را می توان به صورت حاصلضرب نمرات متغیر پنهان محاسبه نموده و برآوردهای مسیر را ارائه نمود که شبیه زمانی است که مدل های ساختاری و اندازه گیری همزمان اجرا شده و عبارات بیانگر متغیرهای برهمکنش با ضرب جفت متغیرهای مشاهده شده محاسبه خواهد شد (شوماخر، ۲۰۰۲).

### ۳.۵. حسابداری خطای تعیین نادرست و مسیرهای فرض نشده

برای رد خطاهای نوع دوم که در زمان تعیین نادرست مدل و فرض نشدن مسیرهای بالقوه معنی دار رخ می دهد (گانزچ، ۱۹۹۸)، ما از آزمون ضریب لاگرانژ<sup>۸</sup> (LM) استفاده می نماییم که به وسیله EQS برای شناسایی مسیرهای معنی دار دیگری محاسبه می شود که در مدل گنجانده نشده اند. در یک اجرای مجزا، این آزمون اطلاعاتی ارائه می نماید که از طریق مقایسه چند مدل جایگزین و با استفاده از آزمون های تفاوت کای اسکوتر متوالی به دست می آیند (اندرسون و ژربینگ، ۱۹۸۸). آزمون LM وجود سه مسیر معنی دار را که ما فرض نکرده بودیم نشان می دهد: (الف) از مشارکت در توسعه استراتژی تا هماهنگی پیاده سازی ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,001$ )، (ب) از استقلال نقش تا موفقیت پیاده سازی ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,001$ )، و (ج) از آموزش محصول جدید تا موفقیت پیاده سازی ( $\beta = 0,30$ ,  $p < 0,001$ ). ما مدل فرضی را پس از تلفیق این مسیرها برای کنترل اثرات آن ها بر متغیر درون زا و وابسته مجدداً اجرا نمودیم.

شاخص های برازش مدل نهایی ( $\chi^2(34) = 87,61$ ,  $p < 0,01$ ,  $CFI = 0,98$ ,  $JFI = 0,98$ ,  $RMSEA = 0,08$ ),  $SRMR = 0,07$ ، نشان می دهد که مدل برآورد شده از برازش خوبی با داده ها برخوردار است (بنتلر و بونت، ۱۹۸۰؛ براون و کودک، ۱۹۹۳). علاوه بر اثرات فرضی، ما اثرات غیرمستقیم پیشایندها و متغیرهای MOA را بر

<sup>8</sup> Lagrange Multiplier

رفتارهای پیاده سازی و موفقیت پیاده سازی در EQS برآورد نمودیم. جداول ۲a و ۲b خلاصه ای از نتایج تجزیه و تحلیل ما را ارائه می نمایند.

**جدول ۲a. ضرایب مسیر استاندارد مدل ساختاری.**

متغیرهای مستقل	انگیزه	فرصت	توانایی	پاسخگویی	اقدامات	هماهنگی	موفقیت
مشارکت در توسعه استراتژی	0.32*** (H3a)	0.14*** (H3b)	0.28*** (H3c)			0.21*** <sup>a</sup>	
استقلال نقش	0.14* (H4a)	0.32* (H4b)	0.04 (H4c)				0.26*** <sup>a</sup>
آموزش محصول جدید	0.22*** (H5a)	0.51 (H5b)	0.25*** (H5c)				0.30*** <sup>a</sup>
متغیرهای درون زا							
انگیزه پیاده سازی (M)				0.30***	0.43***	0.17*	
فرصت پیاده سازی (O)				0.10	0.09	0.10	
توانایی پیاده سازی (A)				0.28***	0.24***	0.25***	
پاسخگویی پیاده سازی							0.17** (H6a)
اقدامات پیاده سازی							0.12* (H6b)
هماهنگی پیاده سازی							0.03 (H6c)
برهمکنش ها							
M × O				0.12* (H1a)	0.20*** (H1b)	0.14* (H1c)	
A × O				-0.14* (H2a)	-0.15*** (H2b)	-0.14* (H2c)	
کنترل ها							
تجربه فروشنده	-0.06	-0.06	-0.01	-0.05	-0.07	-0.03	-0.01
تعداد حساب ها	0.02	-0.04	0.06	0.08	0.05	0.01	0.03
اندازه شرکت	-0.06	-0.01	-0.02	-0.03	-0.01	-0.06	0.13*
پاداش های مالی	0.05	-0.03	0.04	0.01	0.12*	0.03	0.08
R <sup>2</sup>	0.37	0.61	0.27	0.40	0.57	0.41	0.45

معنی داری در: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

سه مسیر مستقیم فر ض نشده که در آزمون ضریب لاگرانژ معنی دار شناسایی شدند برای کنترل اثرات آنان بر متغیرهای درون زا (مشارکت در توسعه استراتژی ← هماهنگی استراتژی،  $\beta = 0,21$ ،  $p < 0,001$ ) و مستقل (استقلال نقش ← موفقیت استراتژی،  $\beta = 0,26$ ،  $p < 0,001$ ) و آموزش محصول جدید ← موفقیت پیاده سازی،  $\beta = 0,30$ ،  $p < 0,001$ ) گنجانده شدند.

**جدول ۲b. اثرات غیرمستقیم - ضرایب مسیر استاندارد.**



موفقیت	هماهنگی	اقدامات	پاسخگویی
متغیر مستقل			
مشارکت در توسعه استراتژی	0.14***	0.22***	0.19***
استقلال نقش	0.07*	0.10*	0.09*
آموزش محصول جدید	0.15***	0.20***	0.19***
متغیرهای درون زا			
انگیزه پیاده سازی (M)			0.17***
فرصت پیاده سازی (O)			0.05
توانایی پیاده سازی (A)			0.14***

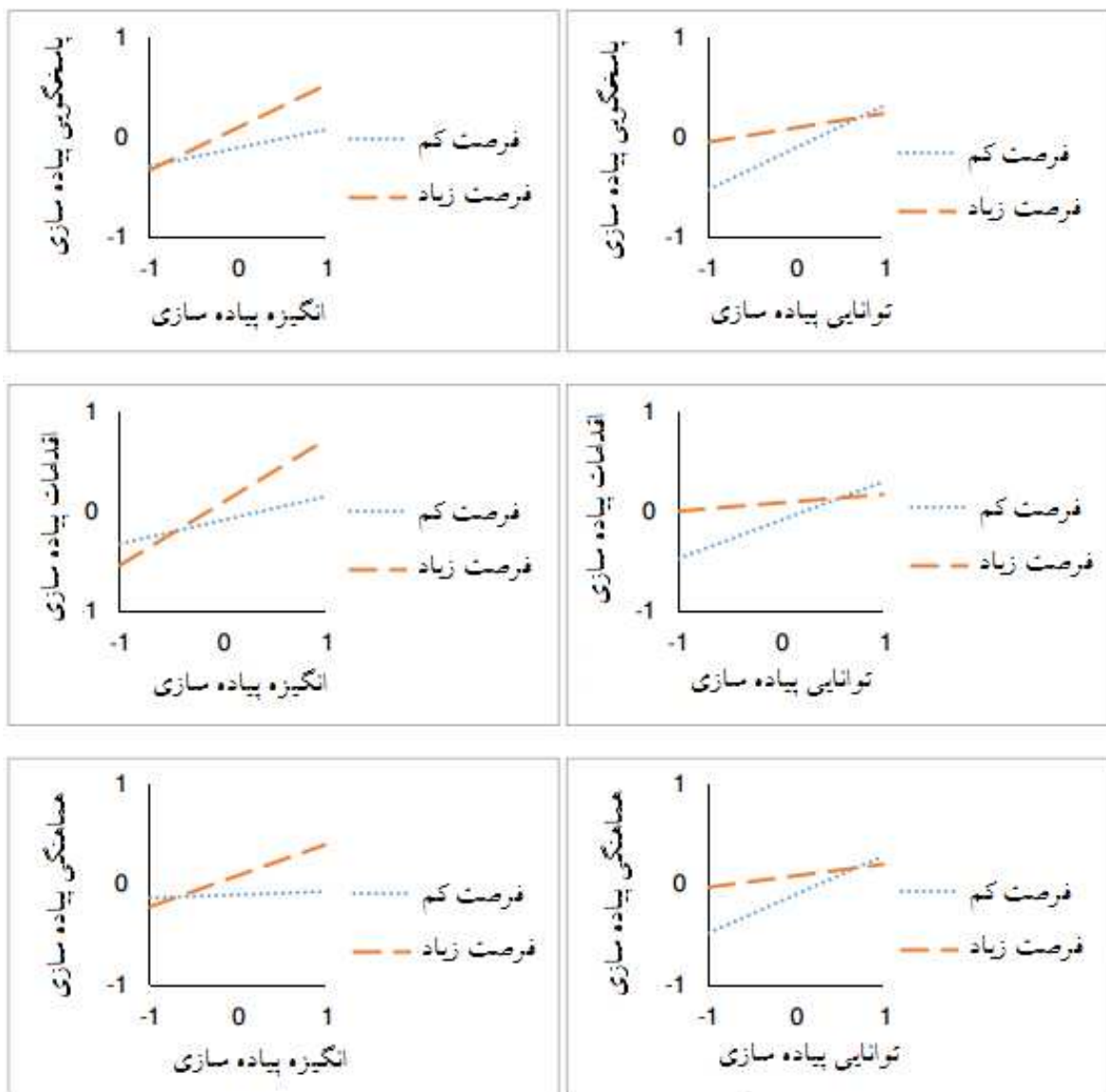
معنی داری در:  $p < 0,05 = *$ ;  $p < 0,01 = **$ ;  $p < 0,001 = ***$  (آزمون های یک طرفه).

#### ۴. نتایج

متغیرهای کنترل عمدتاً بر متغیرهای درون زا و وابسته بی تاثیر بوده و تنها دو رابطه معنی دار بود: پداش های مالی - اقدامات پیاده سازی ( $\beta = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ) و اندازه شرکت - موفقیت پیاده سازی ( $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ). اثرات اصلی MOA پیاده سازی بر رفتارهای پیاده سازی در میان رفتارهای مختلف همسان بوده و در ضمن اثرات مثبت انگیزه پیاده سازی ( $\beta = 0,30$ ,  $p < 0,001$ ) بر پاسخگویی پیاده سازی؛ ( $\beta = 0,43$ ,  $p < 0,001$ ) بر اقدامات پیاده سازی؛ و ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ) بر هماهنگی پیاده سازی) و توانایی پیاده سازی ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,001$ ) بر پاسخگویی پیاده سازی؛ ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,001$ ) بر اقدامات پیاده سازی؛ و ( $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,001$ ) بر هماهنگی پیاده سازی)، و اثرات غیرمعنی دار فرصت پیاده سازی ( $\beta = 0,10$ ,  $p > 0,05$ ) بر پاسخگویی پیاده سازی؛ ( $\beta = 0,09$ ,  $p > 0,05$ ) بر اقدامات پیاده سازی؛ و ( $\beta = 0,10$ ,  $p > 0,05$ ) بر هماهنگی پیاده سازی) مشاهده شد.

با توجه به روابط فرضی، فرضیات ۱a-c و ۲a-c اثر متقابل تفاضلی را بین پیاده سازی انگیزه - فرصت پیاده سازی و توانایی - فرصت پیاده سازی بر رفتارهای پیاده سازی پیش بینی نمودند. ما پشتیبانی کاملی را از هر دو فرضیه یافتیم. برهمکنش پیاده سازی انگیزه - فرصت بر (الف) پاسخگویی پیاده سازی ( $\beta = 0,12$ ,  $p < 0,05$ )، (ب) اقدامات پیاده سازی ( $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,001$ )، و (ج) هماهنگی پیاده سازی ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,05$ ) معنی دار و مثبت است. در

مقابل، برهمکنش توانایی - فرصت پیاده سازی برای همه رفتارها با (الف)  $\beta = -0,14$ ،  $p < 0,05$ ، (ب)  $\beta = -0,15$ ،  $p < 0,001$  و (ج)  $\beta = -0,14$ ،  $p < 0,05$  معنی دار و منفی است. شکل ۲a-f اثرات متقابل متغیرها را بر رفتارهای پیاده سازی نشان می دهد



شکل ۲a-f. اثر تعدیلی فرصت پیاده سازی و انگیزه / توانایی پیاده سازی بر رفتارهای پیاده سازی.

مشارکت در توسعه استراتژی مطابق پیش بینی های H3a-c با (الف)  $\beta = 0,32$ ،  $p < 0,001$ ، (ب)  $\beta = 0,14$ ،  $p < 0,001$  و (ج)  $\beta = 0,28$ ،  $p < 0,001$  باعث افزایش انگیزه، فرصت، و توانایی می گردد. استقلال نقش نیز بر MOA پیاده سازی فروشندگان تاثیرگذار است که با (الف)  $\beta = 0,14$ ،  $p < 0,05$  و (ب)  $\beta = 0,32$ ،  $p < 0,05$  از

H4a-b حمایت می نماید. با این حال، H4c تایید نمی گردد چرا که ضریب توانایی غیرمعنی دار بود ( $\beta = 0,04$ ،  $p > 0,05$ ). در عوض، H5a-c به صورت کامل تایید شده و در ضمن آموزش محصول جدید تاثیر مثبتی بر انگیزه ( $\beta = 0,22$ ،  $p < 0,001$ )، فرصت ( $\beta = 0,51$ ،  $p < 0,001$ )، و توانایی ( $\beta = 0,25$ ،  $p < 0,001$ ) فروشنده دارد. هم چنین H6a-b نیز تایید نمی گردد و پاسخگویی پیاده سازی ( $\beta = 0,17$ ،  $p < 0,001$ ) و اقدامات پیاده سازی ( $\beta = 0,12$ ،  $p < 0,05$ ) منجر به افزایش موفقیت پیاده سازی می شوند. با این حال، H6c تایید نمی شود زیرا اثر هماهنگی پیاده سازی بر موفقیت پیاده سازی غیرمعنی دار است ( $\beta = 0,03$ ،  $p > 0,05$ ).

با توجه به اثرات غیرمستقیم، سه متغیر پیشایند (مشارکت در توسعه استراتژی، استقلال نقش و آموزش محصول جدید) اثرات غیرمستقیم و مثبتی بر رفتارهای پیاده سازی از طریق متغیرهای مداخله ای MOA دارند. به طور مشخص، اثر غیرمستقیم مشارکت در توسعه استراتژی بر پاسخگویی پیاده سازی  $0,19$  ( $p < 0,001$ )، بر اقدامات پیاده سازی  $0,22$  ( $p < 0,001$ )، و بر هماهنگی پیاده سازی  $0,14$  ( $p < 0,001$ ) است. به همین ترتیب، اثر غیرمستقیم استقلال نقش بر پاسخگویی پیاده سازی  $0,09$  ( $p < 0,05$ )، بر اقدامات پیاده سازی  $0,10$  ( $p < 0,05$ )، و بر هماهنگی پیاده سازی  $0,07$  ( $p < 0,05$ ) است. افزون بر این، آموزش محصول جدید دارای اثر غیرمستقیم و معنی داری بر هر سه رفتار پیاده سازی ( $0,19$ ) ( $p < 0,001$ ) بر پاسخگویی پیاده سازی،  $0,20$  ( $p < 0,001$ ) بر اقدامات پیاده سازی، و  $0,15$  ( $p < 0,001$ ) بر هماهنگی پیاده سازی) است.

سه متغیر پیشایند، اثرات غیرمستقیم و معنی داری بر موفقیت پیاده سازی دارد - اثر مشارکت در توسعه استراتژی  $0,07$  ( $p < 0,01$ )، اثر استقلال نقش  $0,03$  ( $p < 0,05$ )، و اثر آموزش محصول جدید  $0,06$  ( $p < 0,001$ ) است. انگیزه و توانایی نیز از طریق رفتارهای پیاده سازی مداخله ای اثرات غیرمستقیم بسیار معنی داری بر موفقیت پیاده سازی دارند. اثر غیرمستقیم انگیزه بر موفقیت پیاده سازی  $0,11$  ( $p < 0,001$ )، و اثر غیرمستقیم توانایی بر موفقیت پیاده سازی  $0,08$  ( $p < 0,001$ ) است. با این حال، اثر غیرمستقیم فرصت غیرمعنی دار است.

## ۵. بحث

در مطالعه حاضر، ما به بررسی چندین سوال تحقیق درباره پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید توسط فروشندگان می پردازیم از جمله: انواع رفتارهای ضروری فروشندگان برای مشارکت در پیاده سازی استراتژی ها، نحوه تاثیرگذاری این رفتارها بر موفقیت پیاده سازی، نحوه تاثیرگذاری انگیزه، فرصت، و توانایی فروشندگان بر رفتارهای پیاده سازی آن ها، و چه سازمان هایی می تواند مشوق فروشندگان بوده و امور آن ها را در پیاده سازی استراتژی ها تسهیل نمایند. به طور کلی، یافته های مطالعه ما نکات ظریفی را بیان نموده و به گسترش نظریه و ارائه توصیه هایی برای دست اندرکاران مربوطه می پردازد.

### ۵.۱. نقش آفرینی نظری

ادبیات مربوطه ادعان می نماید که فروشندگان نقش مهمی را در پیاده سازی استراتژی ها به واسطه موقعیت مرزگستری آن ها در سازمان ایفا می کنند (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹a). با این حال، اطلاعات اندکی درباره الزامات این پیاده سازی وجود دارد (مولر و پرواینن، ۲۰۱۵؛ ترهو و همکاران، ۲۰۱۵). در مطالعه حاضر، ما نقش این سه نوع رفتار را نشان می دهد که فروشندگان در (پاسخگویی، اقدامات و هماهنگی) برای پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید مشارکت دارند.

نتایج ما نشان داد که این رفتارها تاثیر متفاوتی بر موفقیت پیاده سازی این استراتژی ها دارند. همان گونه که از ادبیات موجود (مانند فو و همکاران، ۲۰۱۰) انتظار می رود، اقدامات پیاده سازی اثر مثبتی بر موفقیت پیاده سازی داشت؛ با این حال، پاسخگویی پیاده سازی نیز بر موفقیت پیاده سازی تاثیر داشت. بر این اساس، پاسخگویی پیاده سازی باید در مبحث بهبود موفقیت پیاده سازی گنجانده شود، به ویژه آنکه بازارها و محصولات به تکامل خود با نرخ شدت سریعی ادامه می دهند (جونز و همکاران، ۲۰۰۵) که مستلزم پاسخگویی فروشندگان است. برخلاف انتظار، هماهنگی پیاده سازی فاقد تاثیر معنی داری بر موفقیت پیاده سازی بود. این یافته با توجه به اهمیت حمایت از هماهنگی در پیاده سازی استراتژی (مانند لیم و رید، ۱۹۹۲)، و هم چنین در نقش فروش ها (مانند مولر و پرواینن، ۲۰۱۵) شگفت انگیز است. این یافته غیرمعنی دار ممکن است تابعی از ناهمگونی معنی داری باشد که لازمه پیاده سازی می باشد. در حالی که پیاده سازی برخی از استراتژی ها ممکن است مستلزم هماهنگی پیاده سازی باشد،

برای برخی از استراتژی‌های دیگر ممکن است این امر غیرضروری باشد. بدین ترتیب، در حالی که پاسخگویی و اقدامات پیاده‌سازی ماهیتاً کلی تر هستند، هماهنگی پیاده‌سازی برای مورد در دست‌خاسته می‌باشد.

برای تعیین محرک‌های رفتارهای پیاده‌سازی فروشندگان، ما با بهره‌گیری از نظریه MOA به بررسی نقش انگیزه، فرصت و توانایی پیاده‌سازی در تاثیرگذاری بر این رفتارها پرداختیم. یافته‌های ما نتایج جالبی را (که در شکل ۲a-f نشان داده شده) درباره اثرات متقابل این متغیرها بر رفتارهای پیاده‌سازی آشکار ساخت. به طور مشخص، ناهمگونی معنی‌دار در نقش فرصت در پیش‌بینی رفتارها مشهود است (مانند ساکس‌جاروی و سمیعی، ۲۰۱۱؛ سایمن و همکاران، ۲۰۰۸؛ وو و همکاران، ۲۰۰۴). افزون بر این، فرصت دارای اثرات متقابل واگرایی مشهودی در ادبیات است.

سایمن و همکاران (۲۰۰۸) دریافتند هیچ کدام از برهمکنش‌های MOA معنی‌دار نمی‌باشند، در حالی که گروئن و همکاران (۲۰۰۷) برهمکنش مثبتی را بین انگیزه و فرصت و برهمکنش غیرمعنی‌داری را بین فرصت و توانایی یافتند. با توجه به اثرات متقابل مثبت انگیزه و فرصت پیاده‌سازی بر رفتارهای پیاده‌سازی، نتایج ما همراستای نتایج گروئن و همکاران (۲۰۰۷) می‌باشد. با این حال، نتایج مزبور نیز واگرا هستند زیرا نشان می‌دهند که فرصت و توانایی پیاده‌سازی دارای اثرات متقابل منفی بر رفتارهای پیاده‌سازی می‌باشند. این یافته‌ها با این تصور همراستا هستند که مقادیر بالایی تسهیل‌سازمانی ذاتاً برای فروشندگان سودمند نیست (استن و همکاران، ۲۰۱۲). در عوض، پشتیبانی و تسهیل ممکن است دارای نیمه تاریکی نیز باشند که با توجه به زمان فروشنده پرهزینه بوده و ممکن است برای فروشنده لازم و یا قابل اجرا نباشند (جولکه و دوهان، ۲۰۰۱). یافته‌های ما نشان می‌دهد که تسهیل‌سازمانی برای فروشندگان با سطح توانایی بالا غیرضروری و زائد است. این یافته بر نیاز محققان به تغییر مفهوم پیاده‌سازی خود درباره متغیرهای MOA که دارای برهمکنش‌های مثبتی است اشاره داشته و اذعان می‌دارد که برخی از روابط واقعاً ممکن است برهمکنش منفی داشته باشند.

برای پرداختن به سوال تحقیق مربوط به تاثیرگذاری سازمان‌ها بر انگیزه، فرصت و توانایی فروشندگان در پیاده‌سازی استراتژی، ما اثرات مشارکت در توسعه استراتژی، استقلال نقش و آموزش محصول جدید را بررسی نمودیم.

این یافته‌ها نشان دادند هر سه این پیشایندها که مستقیماً توسط سازمان کنترل پذیر هستند بر MOA پیاده سازی فروشندگان تاثیر می‌گذارند. در واقع، از نُه رابطه فرضی، تنها اثر استقلال نقش بر توانایی پیاده سازی غیرمعنی دار می‌باشد. این نتایج قیاس ارزشمندی را با تحقیقات پیشین در تلفیق این متغیرها به صورتی مختلف ارائه می‌نمایند. نوبل و موکوا (۱۹۹۹) دریافتند مشارکت و استقلال نقش در پیش بینی موفقیت پیاده سازی غیرمعنی دار می‌باشند.

با این حال، نتایج ما نشان می‌دهد که این متغیرها می‌توانند نقش مهمی را در تعیین موفقیت پیاده سازی ایفا نمایند، اما روش آن‌ها ممکن است متفاوت باشد. ما دریافتیم که اثر استقلال نقش بر موفقیت پیاده سازی تا حدی تعدیل می‌گردد. در حالی که استقلال نقش اثر مستقیم معنی داری بر موفقیت پیاده سازی دارد (که توسط آزمون LM نمایان گشته)، از طریق اثرگذاری بر انگیزه و فرصت پیاده سازی، و در نتیجه اثر آن‌ها بر رفتارهای پیاده سازی، غیرمستقیم بر موفقیت پیاده سازی نیز تاثیر می‌گذارد.

اثر مشارکت بر موفقیت پیاده سازی غیرمستقیم بوده و در وهله نخست از طریق متغیرهای MOA و رفتار پیاده سازی است. افزون بر این، ما دریافتیم که مشارکت می‌تواند مستقیماً بر رفتار هماهنگی پیاده سازی فروشندگان نیز تاثیر بگذارد. این امر پیامدهای مهمی داشته و نشان می‌دهد که چنانچه از فروشندگان خواسته شود در فعالیت‌های هماهنگی مشارکت داشته باشند، مشارکت آن‌ها در استراتژی‌های حاکم بر فعالیت‌های مزبور حیاتی خواهد بود. یافته‌های ما نیز اهمیت آموزش محصول جدید را نشان دادند.

در حالی که تحقیقات پیشین تاثیر آموزش را زیر سوال برده بودند (مانند هولتینک و آتواهن - گیما، ۲۰۰۰)، نتایج ما از این دیدگاه پشتیبانی نمی‌کند، بلکه با این نکته همسو می‌باشد که آموزش به طور کلی در تاثیرگذاری بر عملکرد سودمند است (مانند آهیرن و همکاران، ۲۰۰۵؛ باباکوس و همکاران، ۱۹۹۶؛ کریستیانسن و همکاران، ۱۹۹۶). علاوه بر اثر غیرمستقیم، ما دریافتیم که آموزش محصول جدید مستقیماً بر موفقیت پیاده سازی تاثیر می‌گذارد. این امر بر اهمیت آموزش محصول جدید به عنوان یک متغیر برای پیاده سازی موفق استراتژی‌های محصول و خدمات جدید تاکید می‌ورزد.

## ۵.۲. پیامدهای مدیریتی

یافته های مطالعه حاضر به خصوص برای مدیران بازاریابی و فروش آموزنده هستند. به رغم اهمیت اظهار شده پیاده سازی استراتژیک، مدیران درک نسبتاً ضعیف عوامل تاثیرگذار در پیاده سازی موثر دارند که بر اساس نرخ های موفقیت پایین مشهود است (لین، ۲۰۰۵). این امر ممکن است تاحدی بر اساس فقدان تمرکز بر هر فروشنده توجیه شود. به طور خاص در زمینه کسب و کار به کسب و کار که تحقق حاضر در آن صورت پذیرفته، فروشندگان ممکن است معرف پل اصلی بین سازمان ها بوده و می تواند برای شرکت حیاتی باشند (جانسون و همکاران، ۲۰۰۱). مطالعه حاضر هم به شناسایی رفتارهای پیاده سازی فروشنده مربوطه می پردازد و هم چندین ابزار تاثیرگذار و بهبود دهنده پیاده سازی استراتژی فروشندگان را به مدیران ارزانی می دارد.

در وهله نخست، تحقیق حاضر رهنمودهایی را برای مدیران در زمینه مدیریت انگیزه، فرصت و توانایی فروشندگان برای پیاده سازی استراتژی های مرتبط با معرفی محصولات و خدمات جدید ارائه می نماید. به طور مشخص، نتایج نشان می دهد مدیران باید فروشندگان را در توسعه استراتژی ها دخالت داده، اقداماتی را برای افزایش استقلال نقش درک شده اتخاذ نموده (یعنی به فروشندگان درجه آزادی بیشتری در پیاده سازی استراتژی ها بدهند)، و آموزش های وابسته به پیاده سازی استراتژی ها را ارائه نمایند. مشارکت و آموزش محصول جدید باعث افزایش هر یک از MOA پیاده سازی و استقلال نقش باعث افزایش انگیزه و فرصت پیاده سازی می شود. بر این اساس، مدیران فروش در پی دستیابی به بهبود پیاده سازی می توانند این امر را با استفاده از عوامل کنترل پذیر درون سازمان خود انجام دهند.

در وهله دوم، همان گونه که در ادبیات ذکر شد، مدیران می توانند با اعتیاد به مشوق نیروی فروش کنار آمده (زولتنرز، پرابهاکانت، و لوریمر، ۲۰۱۲، ص ۱۷۱) و فرض نمایند که کلید بروز فعالیت توسط فروشندگان در افزایش انگیزه آن هاست. با این حال قابل ذکر است که عوامل دیگری نیز بر عملکرد رفتارهای مد نظر فروشنده تاثیر می گذارند. چارچوب MOA به کار رفته باید مورد توجه مدیران و بیانگر عوامل تعیین کننده و روابط متقابل متفاوت

باشد. یک یافته کلیدی مربوط به مدیران، آگاهی از انگیزه و توانایی فروشندگان در هنگام توجه به اقدامات مربوط به افزایش فرصت درک شده آن ها می باشد زیرا با متغیرهای مزبور به صورتی بسیار واگرا برهمکنش می نماید. برای تیم های فروش با فروشندگان بسیار باتجربه و توانمند، ممکن است مدیران خواهان اتخاذ یک رویکرد گردشی تری باشند زیرا افزایش فرصت درک شده تاثیر مثبتی بر فروشندگان بسیار توانمند ندارد. در عوض، فروشندگان بسیار توانمند با سطوح بالای فرصت های پیاده سازی با توجه به افزونگی بالقوه و تخلیه زمانی آن مهار شوند. بر این اساس، بهتر است اقدامات مدیران در جایی دیگر صرف گردد. از سوی دیگر، مدیران تیم فروش بی تجربه، فروشندگان با توانایی پایین، باید بر ارائه تسهیلات سازمانی تمرکز نمایند زیرا می تواند تاثیر منفی این عدم توانایی را جبران نموده و منجر به افزایش سطح پیاده سازی گردد.

در نهایت، علاوه بر شناخت عوامل موثر بر پیاده سازی توسط فروشندگان، مطالعه حاضر نکاتی را به مدیران درباره تاثیر رفتارهای پیاده سازی در موفقیت پیاده سازی ارائه می کند. از آنجایی که موفقیت پیاده سازی فروشنده می تواند عامل مهمی در موفقیت استراتژی باشد، این امر منجر به ارائه شناخت لازمه می گردد. در رفتارهای پیاده سازی شناسایی شده، مدیران باید بدانند که پاسخگویی پیاده سازی و اقدامات پیاده سازی محرک موفقیت پیاده سازی می باشند.

از این رو، باید بر منابع خود در راستای توانمندسازی فروشندگان برای تبدیل شدن به فروشندگان پاسخگوتر سرمایه گذاری نموده اطمینان دهند که در صورتی اقدامات لازم را صرف می نمایند که بخواهند پیاده سازی موفق استراتژی های محصول و خدمات جدید را ببینند. در مقابل، از آنجا که رفتارهای هماهنگی پیاده سازی فروشندگان تاثیر معنی داری بر موفقیت پیاده سازی استراتژی ندارد، آن ها برای سرمایه گذاری در فعالیت های هماهنگی نیاز کمتری به فروشندگان داشته و یا این امر را تنها به صورت موردی انجام می دهند.

### ۵.۳. محدودیت ها و تحقیقات آتی

یافته های مطالعه حاضر را باید در پرتو محدودیت های آن تفسیر نمود. نخست، در حالی که ما از نظریه MOA برای فرض نمودن ارتباط بین انگیزه، فرصت و توانایی ها پیاده سازی و رفتارهای پیاده سازی استفاده نمودیم، این



نظریه برای تعریف پیشایندهای MOA، و یا رفتارهای پیاده سازی بسط نمی یابد. مشابه با تحقیقات دیگری که در پی درک لایه های متعدد روابط برای ارائه شناخت جامع پدیده مد نظر هستند، ما نیز از ادبیات مربوطه برای توضیح منطق گنجاندن این پیشایندها و رفتارها بهره بردیم.

افزون بر این، هدف پژوهش حاضر، بررسی پیاده سازی فروشنده در طیف گسترده ای از سازمان ها و صنایع بود. محققان درباره فقدان تحقیقات چند شرکتی و چند صنعتی در این زمینه بحث نموده و خواهان مطالعاتی با یافته های تعمیم پذیر در صنایع مختلف می باشند (مانند فو و همکاران، ۲۰۱۰). با این وجود اشکال رویکرد مزبور، تکیه بر داده های تک منبع است. با این حال، سازه های موجود در این تحقیق عمدتاً معیارهای ادراکی بوده، و ما واریانس سازمانی و صنعتی را در معیارهای خود به دست آوردیم. افزون بر این، ما واریانس روش رایج بالقوه را با توجه به منبع داده ها در حین برآورد مدل حذف نمودیم. در نهایت، استفاده ما از رویکرد تک منبع مشابه سایر مطالعات اولیه درباره پیاده سازی است (نوبل و موکوا، ۱۹۹۹، را ملاحظه کنید).

مجموعه های آتی می توانند تحقیقات چندسطحی - چندمنبعی<sup>۹</sup> (MLMS) انجام شده در این حوزه (مانند آهیرن و همکاران، ۲۰۱۰) را با تلفیق بازیگران مختلف سازمانی گسترش دهند. به عنوان نمونه، پیاده سازی استراتژی برای فروشنده در یک خلا رخ نمی دهد. در عوض، این امر غالباً مستلزم برهمکنش معنی دار با همتایان بازاریابی است. محققان به اهمیت رابط بازاریابی - فروش در فرآیند استراتژی بازاریابی و عملکرد فروشنده اشاره نموده اند (مالشی و سوهی، ۲۰۰۹a). یک مجموعه چندسطحی که متغیرهای بازاریابی با مراتب بالاتر و متغیرهای فروشنده با مراتب پایین تر را در پیش بینی پیاده سازی فروشنده می گنجانند می تواند روشنگر باشد. رفتارهای پیاده سازی فروشنده را بر اساس نگرش ها و رفتارهای همتایان بازاریابی می توان پیش بینی و یا تعدیل نمود.

دیگر مسیر بالقوه ای که از این راستای تحقیقاتی بهره مند خواهد شد گسترش بینش های حاصل از اتخاذ متغیرهای وابسته در سطح فروشنده برای سطح مشتری انفرادی است. مطالعه MLMS دیگر می تواند به بررسی نحوه تعدیل اقدامات فروشنده بر اساس مشخصات هر مشتری برای پیش بینی نتایج پیاده سازی در سطح مشتری بپردازد. به

<sup>9</sup> multilevel-multisource

عنوان نمونه، این امر می تواند در کشف شرایطی که تحت آن پاسخگویی، اقدامات و هماهنگی پیاده سازی دارای اثرات خطی یا غیرخطی بر متغیرهای گزارش شده مشتری هستند، روشنگر باشد. آیا پاسخگویی پیاده سازی می تواند تاثیر نامطلوبی بر برداشت مشتری از شرکت و فروشنده بگذارد؟ به همین ترتیب، آیا اقدامات پیاده سازی بیش از حد می تواند به ارتباط با مشتری لطمه بزند؟ افزون بر این، بررسی احتمالات می تواند بیانگر شرایطی مخالف انتظاری باشد که تحت آن رفتارهای مزبور باعث کاهش بیشتر و یا افزایش بالقوه نتایج مشتری می شوند.

### References

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2008). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.
- Ahearne, M., Jelinek, R., & Rapp, A. (2005). Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379-388.
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychology Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Atuahene-Gima, K. (1997). Adoption of new products by the sales force: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 498-514.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). *Execution: The discipline of getting things done: Crown business*.
- Browne, M. W., Cudeck, R., & Long, J. S. (1993). 'Alternative ways of assessing model fit'. In K. A. Bollen (Ed.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Chonko, L. B., & Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 371-382.
- Christiansen, T., Evans, K. R., Schlacter, J. L., & Wolfe, W. G. (1996). Training differences between services and goods firms: Impact on performance, satisfaction, and commitment. *Journal of Professional Services Marketing*, 15(1), 47-70.

- Cherfall, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Craven, D. W. (1998). Implementation strategies in the market-driven strategy era. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 237-241.
- Critterides, V. L., & Critterides, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4), 301-309.
- Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spino, R. L., & Sojan, H. (2005). Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 123-136.
- Darrat, M., Amix, D., & Bennett, R. (2010). An investigation into the effects of work-family conflict and job satisfaction on salesperson deviance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(3), 239-252.
- De Preter, H., Van Looy, D., Mostermans, D., & Denaegele, K. (2013). Retirement timing in Europe: The influence of individual work and life factors. *The Social Science Journal*, 50(2), 145-151.
- Dobni, C. R., & Luffman, G. (2003). Research notes and commentaries: Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322-336.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Friend, S. B., Johnson, J. S., Rutherford, B. N., & Hamwi, G. A. (2013). INDSALES model: A facet-level job satisfaction model among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 419-438.
- Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E., & Jones, E. (2010). Motivating salespeople to sell new products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy. *Journal of Marketing*, 74(6), 61-76.
- Gatzsch, Y. (1998). Nonlinearity, multicollinearity and the probability of type II error in detecting interaction. *Journal of Management*, 24(5), 615-622.
- Geoffrey, L. G., Denise, D. S., Peter, F. K., & Kimberly, A. B. (1997). New product development: Using the salesforce to identify opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 33-50.
- Grewal, R., Comer, J. M., & Mehta, R. (2001). An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing*, 65(3), 17-33.
- Grewal, R., Chandrasekaran, M., Johnson, J. L., & Mallapragada, G. (2013). Environments, unobserved heterogeneity, and the effect of market orientation on outcomes for high-tech firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 206-233.
- Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2005). How e-communities extend the concept of exchange in marketing: An application of the motivation, opportunity, ability (MOA) theory. *Marketing Theory*, 5(1), 33-40.
- Gruen, T., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2007). Customer-to-customer exchange: Its MOA antecedents and its impact on value creation and loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 537-548.
- Guenzi, P., & Storbacka, K. (2015). The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management*, 45(Febuary), 84-97.
- Hornburg, C., Grolmuss, M., & Klannann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18-38.
- Hultink, E. J., & Anahene-Gima, K. (2000). The effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 435-450.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Skinner, S. J. (1989). An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(3), 25-33.
- Jackson, D. W., Jr., Schlueter, J. L., Bridges, C. M., & Gillan, A. S. (2010). A comparison and expansion of the bases used for evaluating salespeople's performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 18(4), 395-406.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Johke, M. C., & Dubas, D. F. (2001). Testing competing models of sales force communication. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 265-277.
- Johnson, J. S. (2016). Improving online panel data usage in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(1), 74-85.
- Johnson, J. T., Barksdale, H. C., Jr., & Boles, J. S. (2001). The strategic role of the salesperson in reducing customer defection in business relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 123-134.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111.
- Joreskog, K. G. (2000). *Latent variable scores and their uses*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International Inc.
- Jurison, K., Schoenbachler, D. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E., & Weillbaker, D. C. (2006). The new product development process: Let the voice of the salesperson be heard. *Journal of Product and Brand Management*, 15(2/3), 194-202.
- Köhl, A. R., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Krush, M. T., Sohi, R. S., & Saini, A. (2015). Dispersion of marketing capabilities: Impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32-51.
- Lamont, B. T., Williams, R. J., & Hoffman, J. J. (1994). Performance during "in-form" reorganization and recovery time: The effects of prior strategy and implementation speed. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 153-166.
- Lane, N. (2005). Strategy implementation: The implications of a gender perspective for change management. *Journal of Strategic Marketing*, 13(2), 117-131.
- Leigh, T. W. (1987). Cognitive selling scripts and sales training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(2), 39-48.
- Lim, J., & Reid, D. A. (1992). Vital cross-functional linkages with marketing. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 159-165.
- Large, S. (1999). Marketers are from Mars, salespeople are from Venus. *Sales & Marketing Management*, 151(4), 27-32.
- MacInnis, D. J., Moorman, C., & Jaworski, B. J. (1991). Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads. *Journal of Marketing*, 55(4), 32-53.
- Malhotra, A. (2009). Strategic sales organizations: Transformation challenges and facilitators within the sales-marketing interface. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3/4), 271-289.
- Malhotra, A., & Sohi, R. S. (2009a). What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 400-421.
- Malhotra, A., & Sohi, R. S. (2009b). Sales buy-in of marketing strategies: Exploration of its nuances, antecedents, and contextual conditions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 207-225.
- Marikainen, M., Terho, H., Marikainen, E., Parvinen, P., & Juppoo, A. (2015). Effective implementation of relationship orientation in new product launches. *Industrial Marketing Management*, 45, 35-46 February.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems - Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Möller, K., & Parvinen, P. (2015). An impact-oriented implementation approach in business marketing research: Introduction to the special issue on "implementing strategies and theories of B2B marketing and sales management". *Industrial Marketing Management*, 45, 3-11.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ogawa, S., & Piller, F. T. (2006). Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 65-71.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Ramaswami, S. N. (1996). Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: A test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, 60(2), 105-120.
- Rapert, M. I., Vellaquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Gasesian, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261-270.
- Rothschild, M. L. (1999). Carrots, sticks, and promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *Journal of Marketing*, 63(4), 24-37.
- Rouzes, D., Anderson, E., Köhl, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Säljögrävi, M., & Samer, S. (2011). Assessing multifunctional innovation adoption via an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 717-735.
- Sarin, S., Challaagala, G., & Köhl, A. K. (2012). Implementing changes in marketing strategy: The role of perceived outcome- and process-oriented supervisory actions. *Journal of Marketing Research*, 49(4), 564-580.
- Schmitz, C. (2013). Group influences of selling teams on industrial salespeople's cross-selling behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 55-72.
- Schumacker, R. E. (2002). Latent variable interaction modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 40-54.
- Sharma, V., & Shirsath, M. (2014). Training—a motivational tool. *Journal of Business and Management*, 10(3), 27-35.
- Sierksen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3), 426-445.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010a). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2010b). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53(5), 469-479.
- Spicer, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.
- Stani, S., Evans, K. R., Arnold, T. J., & McAnnis, G. T. (2012). The moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: Can an organization provide too much support? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 405-420.
- Steward, M., Walker, B., Hurr, M., & Kumar, A. (2010). The coordination strategies of high-performing salespeople: Internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 550-566.
- Stykes, C. (1998). Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6(3), 12-36.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.

- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21 February.
- Tzempelikos, N., & Gounaris, S. (2015). Linking key account management practices to performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 45, 22-34 February.
- Ustuner, T., & Godes, D. (2006). Better sales networks. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 102-112.
- van den Berg, W. E., Verbeke, W., Bagozzi, R. P., Worm, L., de Jong, A., & Nijssen, E. (2014). Salespersons as internal knowledge brokers and new products selling: Discovering the link to genetic makeup. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 695-709.
- Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-143.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1981). *Developing and training human resources in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 278-291.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wu, Y., Balasubramanian, S., & Mahajan, V. (2004). When is a preannounced new product likely to be delayed? *Journal of Marketing*, 68(2), 101-113.
- Ye, J., Marinova, D., & Singh, J. (2012). Bottom-up learning in marketing frontlines: Conceptualization, processes, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 821-844.
- Zablah, A. R., Chonko, L. B., Bettencourt, L. A., Allen, G., & Haas, A. (2012). A job demands-resources (jd-r) perspective on new product selling: A framework for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 73-87.
- Zoltners, A. A., & Lorimer, S. E. (2000). Sales territory alignment: An overlooked productivity tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), 139-150.
- Zoltners, A. A., Prabhakant, S., & Lorimer, S. E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 171-186.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی