

## Designing the sales performance model of industrial goods of the oil refinery based on the effective components of the sales strategy

**Majid Jalaei**

PhD student, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

**Rasoul Sanavifard \***

Associate Professor, Department of Business Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

**Mostafa Khajeh**

Assistant Professor, Department of Industrial Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran.

### Abstract

This article is organized with the aim of presenting the sales performance model of industrial goods of oil refinery based on the effective components of the sales strategy, which is practical in terms of purpose and in terms of the method of collecting information, it is a part of mixed (qualitative-quantitative) research. The statistical population in the qualitative section includes professors and experts in the field of marketing and sales as well as senior managers in Shazand Oil Refinery, and in the quantitative section it includes all employees and managers of the marketing and sales, financial and commercial departments of Shazand Refinery. The sample size in the qualitative part was estimated with theoretical saturation (10 people) using targeted sampling and in the quantitative part based on stratified random sampling, 113 people were estimated. The data collection tool was interview in the qualitative part and researcher-made questionnaire in the quantitative part. Validity and reliability were confirmed. Smartpls3 software was used for data analysis. The obtained results led to the identification of 20 components and 76 indicators, the variables of the company's behavioral performance, the company's interactive performance and the company's financial performance as the main effective category; Customer valuation variables, sales management, sales process/steps, use of multiple sales channels, customer prioritization and targeting, management plan development, communication goals and sales models, and customer segmentation as causal conditions. Effective factors); The variables of information technology and the use of technology and customer needs and behavior are also effective as background conditions; the variables of sanctions and economic conditions of society, competitors and political currents as effective intervention conditions; The variables of internal empowerment and communication management are effective as strategies; External and internal outcome variables were considered as outcomes.

**Keywords:** sales performance, industrial goods, oil refinery, sales strategy

**How to Cite:** Jalaei, M., Sanavifard, R. and Khajeh, M. (2025). Designing the sales performance model of industrial goods of the oil refinery based on the effective components of the sales strategy. Journal of Intelligent Strategic Management, 3(4), 535-554.

doi: bumara. 3.2.11235564.358.33139



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author : rsanavi@iau.ac.ir

## طراحی مدل عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش

مجید جلالی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

رسول ثانوی فرد\*

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

مصطفی خواجه

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران.

### چکیده

این مقاله با هدف ارائه مدل عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش سامان یافته است که از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کیفی-کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اساتید و صاحبان در حوزه بازاریابی و فروش و همچنین مدیران ارشد در پالایشگاه نفت شازند و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان و مدیران بخش بازاریابی و فروش، مالی و بازرگانی پالایشگاه شازند می‌باشد. حجم نمونه در بخش کیفی با اشیاع نظری (۱۰ نفر) با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۱۳ نفر برآورد گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود. روایی و پایایی به تأیید رسید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار smartpls3 استفاده شد. نتایج به دست آمده به شناسایی ۲۰ مولفه و ۷۶ شاخص منجر شد که متغیرهای عملکرد رفتاری شرکت، عملکرد تعاملی شرکت و عملکرد مالی شرکت به عنوان متغیرهای اصلی موثر؛ مؤلفه‌های ارزش‌گذاری برای مشتری، مدیریت فروش، فرآیند/مراحل فروش، استفاده از کانال-های متعدد فروش، اولویت بندی و هدفگذاری مشتری، تدوین برنامه مدیریتی، اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش و بخش بندی مشتری به عنوان شرایط علی (عوامل موثر)؛ مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و بهره‌گیری از تکنولوژی و نیازها و رفتار مشتری نیز به عنوان شرایط زمینه‌ای موثر بوده؛ مؤلفه‌های تحریم‌ها و شرایط اقتصادی جامعه، رقبا و جریانات سیاسی به عنوان شرایط مداخله‌ای موثر؛ مؤلفه‌های توانمندسازی داخلی و مدیریت ارتباطات به عنوان راهبردها موثر هستند؛ مؤلفه‌های پیامدهای بیرونی و درونی به عنوان پیامدها در نظر گرفته شد.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد فروش، کالاهای صنعتی، پالایشگاه نفت، استراتژی فروش

**استناد به این مقاله:** جلالی، مجید و ثانوی فرد، رسول و خواجه، مصطفی. (۱۴۰۳). طراحی مدل عملکرد

فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش. مدیریت استراتژیک

هوشمند، ۳(۴)، ۵۳۵-۵۵۴.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

## مقدمه

نگرش فعلی از استراتژی فروش این است که این مفهوم از مدیریت نیروهای فروش فراتر رفته، به مدیریت کل کار ویژه فروش مربوط می شود (چن او همکاران، ۲۰۲۳). فرایند برنامه‌ریزی استراتژی‌های فروش اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی در حوزه فروش می باشد. هدف این فرایند نگریستن از درون پنجره استراتژیک و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. استراتژی‌های فروش فرایندی است که محیط عملیاتی سازمان، مأموریت سازمان و اهداف جامع سازمان را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک فروش سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد. تحلیل مدیران ارشد در زمینه فروش، آنها را به این واقعیت رسانده است که شرکت‌های تجاری باید از منطق کالاهای غالب به سمت منطق خدمات غالب حرکت کنند و بر منطق ارزش افزوده بیشتر و دیدگاه خلق مشترک ارزش متمایل شوند (هان و همکاران، ۲۰۱۸). استراتژی فروش به عنوان تلاش برای فروش بیشتر که به مشارکت شرکت در فعالیت‌ها و اتخاذ تصمیماتی در تخصیص منابع محدود فروش جهت مدیریت ارتباط مشتری با ارزش پایه‌ای و ارزشی که هر مشتری می‌تواند برای شرکت فراهم کند، تعریف می‌شود. اما تفاوت اساسی بین استراتژی فروش شرکت و استراتژی بازاریابی وجود دارد و آن این است که استراتژی فروش به اتخاذ تصمیماتی که شرکت در نحوه ارتباط با تک تک مشتریان به عنوان بخشی از بازاریابی، مربوط می‌شود اما استراتژی‌های بازاریابی به بخش بسیار بزرگی از بازار و پاسخ‌دهی به سوالاتی مانند چگونگی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی می‌پردازد (ون و همکاران، ۲۰۱۹).

مفهوم جدید استراتژی فروش و نگاه استراتژیک پژوهشگران به کار ویژه فروش، به تازگی در ادبیات بازاریابی مطرح شده است و پژوهشگران پیشین تأکید زیادی داشته‌اند که این مفهوم و رویکرد نیازمند تبیین بیشتری است. همچنین از نگاه کاربردی باید گفت مشکل عمده‌ای که بسیاری از صنایع کشور ما سال‌هاست با آن سروکار دارند، بحث فروش و دید کوتاه‌مدتی است که همیشه در این حوزه وجود داشته است و گاهی مانع دستیابی سازمانها به اهداف استراتژی و بلندمدتشان شده است (نورث و همکاران، ۲۰۲۲). در آستانه قرن

<sup>1</sup> Chen

<sup>2</sup> Han

<sup>3</sup> Wen

<sup>4</sup> North

بیست و یکم دانش و فناوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا می‌کنند و جهان به سوی عصر دانایی محوری پیش می‌رود، زیربنای عصر دانایی و دانش‌بنیانی بر مفاهیم و اصول عصر اطلاعات استوار است. از این رو سازمان‌ها برای اینکه بتوانند از فرصت پیش آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی کسب کنند باید منابع دانشی و توانایی‌های ذهنی خود را به صورت اثربخش مدیریت کنند (سرشار و همکاران، ۱۴۰۲).

از سوی دیگر، فروش ارزش محور به عنوان درجه‌ای تعریف شده است که بیان می‌دارد که فروشنده تا چه میزان بر مشتری موثر واقع شده و دارای مهارتی برای تصاحب مزایای بازار می‌باشد و این بازار را به سوی داشتن شرایط مالی خوب انتقال داده و مدلی از تجارت را برای مشتری مجسم می‌کند، بدین وسیله اثبات متقاعدکننده‌ای در رابطه با سوددهی مشتری رخ خواهد داد (منصوری و همکاران، ۱۴۰۲). پس مبنای فروش مبتنی بر ارزش به طور عمیقی به ارزش‌گذاری منطقی و تاکید بر اهمیت مشتری‌مداری و تقابل بین فروشنده و مشتری برای داشتن مهارتی تاثیرگذار اشاره خواهد کرد. این طرح نیاز مذکور را برای تجارت و بازرگانی بخش فروش عمومی انتقال داده تا بخش فروش بتوانند به کمک یکدیگر با مشتریان خود وارد به کار شده و پتانسیل همکاری پایدار فروش را به مشتریان بفهمانند و عملکرد تجاری مشتری را توسعه دهند و پیشنهاداتی را برای مشتری دسته بندی کنند و نحوه‌ی داشتن ارتباط موثر را به کسی که قصد فروش دارد، یاد داده تا وی بتواند به راحتی به اهداف مشتری دست یابد (وارث و همکاران، ۱۳۹۷) فروشنده مشتری محور نیازهای مشتری را بهتر درک می‌کند و از این رو نیازهای تجاری مشتری نیز ارتباط نزدیکی با مشارکت بالقوه در فروش شرکت و عملکرد و کارایی مشتری دارد. از این رو فروشندگان مشتری محور افزایش یافته، آنها بیشتر گرایش به مشارکت در رفتارهایی دارند که بها و ارزش مشتری را برای کار ساده‌تر و غیر تشریفاتی افزایش می‌دهد (کواک و همکاران، ۲۰۱۹).

حجم بازار جهانی مصرف نرمال هگزان چیزی در حدود ۲,۷ میلیون تن در سال برآورد می‌شود که ۸۰٪ آن در صنایع غذایی و تنها ۲۰٪ در فرآیندهای پتروشیمی مورد مصرف قرار می‌گیرد. اما الگوی تقاضا در کشور عزیزمان ایران نسبت به دنیا کاملاً متفاوت است. به طوری که با توجه به برآوردهای صورت گرفته، در حال حاضر بیش از ۹۶٪ از تقاضای نرمال هگزان تجاری در کشور، در صنایع پتروشیمی و عمدتاً در واحدهای تولیدکننده پلی اتیلن سنگین مورد استفاده قرار می‌گیرد. شایان ذکر است که با توجه به بررسی‌های صورت

<sup>1</sup> Kwak

<sup>2</sup> HDPE

گرفته، حجم مصرف نرمال هگزان تجاری در کشور حدود ۲۶ هزار تن در سال برآورد می شود که تقریباً ۲۵ هزار تن آن در صنایع پتروشیمی، ۷۰۰ تن در صنایع غذایی و تنها ۳۰۰ تن در سایر صنایع داخلی به عنوان حلال مورد استفاده قرار می گیرد. (مرکز مطالعات زنجیره ارزش ۱۳۹۹). تولید سالیانه پالایشگاه امام خمینی شازند از این محصول حدوداً ۵۰۰۰۰ تن می باشد. علاوه بر شرکت پالایش نفت امام خمینی شازند، شرکت های دیگری نیز این محصول را تولید می نمایند که مجموع تولید آنها در سال حدود ۶۱۵۰۰ تن می باشد که به این میزان، ۵۰۰۰۰ تن دیگر اضافه خواهد شد (مرکز مطالعات زنجیره ارزش ۱۳۹۹). بنابراین با توجه به مصرف سالیانه کشور و مجموع تولید کشور، شرکت های تولیدکننده باید در یک فضای رقابتی اقدام به تولید و فروش این محصول برای مصرف کنندگان داخلی و خارجی نمایند. کسب و کار تولید و فروش نرمال هگزان تجاری از یک بازار انحصاری به یک بازار رقابتی تبدیل شده است. بنابراین، مدیریت شیوه های فروش شرکت های پالایشگاه نفت به ویژه پالایشگاه شازند به طور فزاینده ای تحلیل شده است و توسط مدیران ارشد مورد تجزیه و تحلیل و توجه قرار گرفته است و در حالیکه مفاهیم نظری استراتژی های فروش از جنبه های عملی در مطالعه به عنوان یک مرحله مهم مورد توجه قرار گرفته است، تعداد کمی از مطالعات تجربی جهت بررسی تاثیرات استراتژی فروش بر مقدار فروش عملی صورت گرفته است. بیشتر تحقیقات در این زمینه به صورت تئوری باقی مانده اند یا تنها شواهدی بر درستی ادعاها ارایه داده اند. دانسته های کمی در مورد نحوه عملی کردن استراتژی های فروش در بازارهای کسب و کار و پالایشگاه ها به ویژه پالایشگاه شازند وجود دارد. با توجه به اینکه یکی از چشم اندازهای شرکت پالایش نفت امام خمینی شازند، رسیدن به پالایشگاهی در کلاسی جهانی و پیشتاز در تولید پیوسته فرآورده های با کیفیت برتر و سازگار با محیط زیست در منطقه هست (منبع: <https://www.ikorc.ir/about>)، می توان گفت که بهبود در عملکرد فروش در چشم انداز شرکت به طول اهم دیده شده و مسلماً انجام این تحقیق، به نوعی در راستای چشم اندازهای این مجموعه پالایشگاهی هست. صنایع نفت اهمیت حیاتی در جنبه های اقتصادی دارد. با توجه به اهمیت این صنایع به لحاظ اشتغال زایی بالا و مشارکت مستقیم و غیر مستقیم در تولید درآمد ملی، یکی از اولویت ها و برنامه های کاری بخش صنعت، معدن و تجارت بایستی توجه ویژه به این صنایع باشد. صنعت نفت در ایران از برندهای قوی در بازارهای بین المللی برخوردار نیستند. بنابراین، برای تقویت این

<sup>1</sup> [www.vcmstudy.ir](http://www.vcmstudy.ir)

<sup>2</sup> [www.vcmstudy.ir](http://www.vcmstudy.ir)

راهبرد در بازارهای جهانی باید در ابتدا قدرت رقابت پذیری و استراتژی فروش را تقویت نمود. این امر اهمیت و ضرورت مطالعات بیشتر در این حوزه را تأیید می‌کند. در این راستا، هدف این مطالعه ارائه مدلی برای بهبود عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس استراتژی‌های فروش می‌باشد که با توجه به تحقیقات اندکی که در این خصوص صورت پذیرفته به ویژه اینکه چنین تحقیقی در پالایشگاه سازند انجام نشده، انجام چنین تحقیقی را ضروری می‌نماید.

### پیشینه پژوهش

مرجانی و مسافر خورجستان (۱۳۹۶) در مطالعه خود بیان می‌کند آنچه حائز اهمیت است آن است که بدانیم عوامل اصلی موثر بر عملکرد فروش سازمان‌ها شامل استراتژی‌های فروش و نیروی فروش می‌باشد و این عامل هستند که به سازمان‌ها جان می‌بخشند و عملاً تحقق اهداف و چشم‌اندازهای سازمان را میسر می‌سازند. از این رو بررسی استراتژی‌های فروش و عملکرد نیروی فروش در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یافته‌های وی بیانگر تاثیر مشتری‌مداری، فروش مبتنی بر ارزش، اولویت‌بندی مشتری و بخش بندی بازار بر عملکرد نیروی فروش است. تاثیر بخش‌بندی بازار، اولویت‌بندی مشتری بر عملکرد بازار هم مورد تأیید قرار گرفت، اما تاثیر مدل‌های فروش بر عملکرد بازار و عملکرد نیروی فروش مورد تأیید قرار نگرفت. در نهایت فرضیه اثر تعدیل‌گری مدل‌های فروش در ارتباط بین مشتری‌مداری و عملکرد نیروی فروش نیز مورد تأیید قرار نگرفت. این پژوهش برای مدیران این حقیقت را روشن می‌سازد که آن‌ها با سرمایه‌گذاری بر روی استراتژی‌های فروش و مشتری‌مداری نه تنها ضرر نمی‌کنند بلکه به یک مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد نیز دست می‌یابند. دهدشتی شاهرخ و پورحسینی (۱۳۹۲)، در پژوهشی دریافتند که استراتژی فروش و بازاریابی به طور مثبت و معناداری با عملکرد فروش در ارتباط هستند و رهبری تحول آفرین، شدت رقابت و تحولات تکنولوژی، اثرات تعدیل‌کننده زیادی بر این رابطه دارند، همچنین تاثیر عدم اطمینان تقاضا بر رابطه استراتژی فروش و عملکرد فروش تأیید نشد. فیسال و یومام (۲۰۲۱)، در پژوهشی دریافتند که متغیر روش فروش بر استراتژی فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد، متغیر کیفیت مدیریت بر استراتژی فروش تأثیر مثبت و معناداری دارد، در حالی که استراتژی فروش تأثیری بر عملکرد سازمانی ندارد. اینلانگ و جارامیلو (۲۰۲۰)، در پژوهشی دریافتند که انواع مختلف کنترل نیروی فروش (کنترل رفتار و کنترل نتیجه)

<sup>1</sup> Faisal & Umam

<sup>2</sup> Inyang & Jaramillo

اثرات متضادی بر بازار فروش و دانش فنی و اجرای استراتژی فروش توسط فروشنده دارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که وقتی فروشندگان استراتژی فروش را به عنوان بخشی از فرآیند فروش خود اجرا می‌کنند، تأثیر مثبتی بر عملکرد فروش آنها دارد. کاتسیکیا و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی دریافتند که فعالیت‌های تولید و انتشار اطلاعات بازار صادرات، توسعه استراتژی‌های فروش صادراتی مؤثر را که برای خدمت به حساب‌های خارجی فردی طراحی شده است، پشتیبانی و تسهیل می‌کند. علاوه بر این، تمام ابعاد استراتژیک استراتژی فروش صادراتی اثرات مثبت قابل توجهی را بر عملکرد صادرات نشان می‌دهد.

همانطور که در پژوهش‌های انجام شده ملاحظه شد تاکنون پژوهشی در پالایشگاه شازند مدل عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش را مورد بررسی قرار نداده است، بنابراین هدف پژوهش شناسایی متغیرها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش می‌باشد.

### روش‌شناسی

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به ارائه مدل عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش به روش داده بنیاد می‌پردازد، روش پژوهش بر حسب هدف، کاربردی؛ بر حسب نوع داده، (کیفی\_ کمی)؛ و از نوع توصیفی-همبستگی بود.

جامعه آماری شامل اساتید، صاحب‌نظران در حوزه بازاریابی و فروش و همچنین مدیران ارشد پالایشگاه شازند در بخش کیفی و کلیه کارکنان و مدیران بخش بازاریابی و فروش، مالی و بازرگانی پالایشگاه شازند در بخش کمی بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشیاع نظری (۱۰ نفر) به روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی ۱۱۳ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بر اساس تحلیل اسناد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به روش گراندد تئوری<sup>۲</sup> انجام شد. در این مرحله ۱۰ مصاحبه با موضوع عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس

<sup>1</sup> Katsikea

<sup>2</sup> Grounded Theory

مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش انجام گرفت که نتایج حاصل از سه مرحله کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای<sup>۱</sup> در ادامه آمده است.

فرایند کدگذاری داده‌ها (شناسایی مفاهیم، متغیرها و ارتباط آنها یا روند تجزیه و تحلیل داده‌ها) در جریان گردآوری داده‌ها بدین شکل به اجرا در آمد. در ابتدای صوتی مصاحبه‌های ضبط شده به صورت متن درآمد و برای کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده و مفاهیم اصلی استخراج و به صورت کد ثبت شد و سپس کدهای مشابه در دسته‌هایی قرار گرفتند که در این مرحله ۷۶ کد باز شناسایی شد. در کدگذاری محوری طبقات به طبقات محوری خود ربط داده شدند تا تبیین‌های دقیق‌تر و کامل‌تری درباره پدیده ارایه شود. همچنین در کدگذاری محوری دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز تشکیل شده بودند با هم مقایسه و آن‌هایی که با هم شباهت داشتند حول محور مشترکی قرار گرفتند که ۲۰ کد همانطور که در جدول ۱ قابل ملاحظه می‌باشد شناسایی شد. در نهایت در کدگذاری انتخابی یکپارچه‌سازی و پالایش متغیرها انجام شد؛ و یک متغیر به عنوان متغیر مرکزی انتخاب شد (عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش) و بر محور متغیر مرکزی مدل مورد نظر طراحی شد که به طور کلی در ۶ دسته (پدیده محوری، عوامل علی، پیامدها، راهبردها، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر تقسیم بندی شد.

به منظور رعایت ویژگی‌های کیفی پژوهش از سه معیار قابل قبول بودن<sup>۲</sup>، تأییدپذیری<sup>۳</sup> و قابلیت اطمینان<sup>۴</sup> به شکل ذیل استفاده شد. در مورد معیار قابل قبول بودن و تأیید درستی یافته‌ها، رونوشت‌های مصاحبه و گزارش پژوهش برای تعدادی از شرکت‌کنندگان (۶ نفر) ارسال شد تا نظرات خود را در خصوص سوالات مصاحبه بیان کنند. با توجه به نظرات این شرکت‌کنندگان، سوالات مورد بررسی و بازبینی نهایی قرار گرفت. به منظور تضمین قابلیت اطمینان یافته‌ها، تلاش شد تا فرایندها و تصمیم‌های مربوط به پژوهش به‌طور مستند و واضح در متن پژوهش تشریح شود. در نهایت، در مورد معیار تأییدپذیری نتایج، یافته‌ها با پیشینه پژوهش مقایسه شد و با استناد به بحث‌های نظری در تبیین آنها اقدام شد. همچنین، در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و دیدگاه‌های آنها اعمال شده است. در پایان این پژوهش توسط

<sup>1</sup> Qualitative Data Analysis (MAXQDA)

<sup>2</sup> Acceptability

<sup>3</sup> Confirmability

<sup>4</sup> Dependability

اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شد. همینطور برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک کارشناس درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، منبع اصلی داده‌ها مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه بوده است؛ به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردید و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردید و به همین منوال کدگذاری‌های ۱۰ مصاحبه و اسناد بالادستی انجام گردید که در جدول ۱ قابل ملاحظه می‌باشد.

پرسش اصلی پژوهش: متغیرها، مؤلفه‌ها و ابعاد عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش کدام‌اند؟  
بر اساس یافته‌های به دست آمده از نظریه داده‌بنیاد عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت بر اساس مولفه‌های اثرگذار استراتژی فروش از ۸ مؤلفه (ارزش‌گذاری برای مشتری، مدیریت فروش، فرآیند/مراحل فروش، استفاده از کانال‌های متعدد فروش، اولویت‌بندی و هدفگذاری مشتری، تدوین برنامه مدیریتی، اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش و بخش‌بندی مشتری) تشکیل شده است.

## جدول ۱: کدگذاری انتخابی، محوری و باز حاصل از نتایج پژوهش

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	تدوین برنامه مدیریتی	تخصیص منابع فروش بر اساس جذابیت مشتریان ایجاد دستورالعمل های شفاف برای شناسایی مشتریان بالقوه
		ارائه برنامه های فروش بر اساس تناسب مشتریان با قابلیت های خلق ارزش شرکت
		داشتن برنامه استراتژیک فروش شناخت کامل محیط بازار
		تخصیص زمان به جذب مشتری و اجتناب از پیگیری افراد که مشتری ما نخواهد بود.
		پیگیری افزایش تعداد و سرعت معامله و حجم معاملات
	فرآیند/ مراحل فروش	برنامه ریزی نیروهای فروش ایجاد تعادل بین نیازهای مشتری، انتظارات درآمدی شرکت و وظایف فروشندگان
استراتژی های فروش		تعیین سهم فروشندگان از اهداف شرکت بهبود نرخ بهره روی تیم فروش با طراحی یک سیستم فروش هوشمند
		پیدا نمودن تعداد زیادی مشتری بالقوه و برای پر نمودن دهانه قیف فروش
		شناسایی نیازهای مشتری و تأکید بر ارزش بر نحوه پاسخگویی به نیازهای منحصر به فرد یک مشتری درک دقیق از بازار، چالش ها و استراتژی کسب و کار مشتری بالقوه
	ارزش گذاری برای مشتری	جلب توجه مشتریان بالقوه برای درک سریع ارزش محصول
		در ذهن داشتن منافع مشتریان و حل مسئله آنها با ارائه محصول و خدمت
		نظارت بر امر فروش و برنامه رقبا ایجاد بخش پاسخگو به مشتری
	مدیریت فروش	ایجاد بخش ارزیابی میزان رضایت مشتری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		برنامه‌های جبران خدمات و تشویقی برای تیم فروش در جهت دستیابی به اهداف درآمدی
		حمایت و پشتیبانی از تیم فروش برای افزایش اثربخشی فروشندگان
		ایجاد بخش کنترل کیفیت خدمات
	استفاده از کانال‌های متعدد فروش	استفاده از کانال‌های مختلف فروش (ایمیل، نمایشگاه تجاری، نشریات صنعتی، کنفرانس‌ها و ...) استفاده از روش‌های فروش مستقیم و غیر مستقیم استفاده از نیروی فروش داخلی و میدانی راه اندازی بخش مهندسی فروش
	اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش	تعیین اهداف ارتباطی متفاوتی برای مشتریان مختلف استفاده از مدل‌های مختلف فروش برای فروش به مشتریان مختلف در نظر گرفتن ترجیحات مشتری در هنگام تعیین اهداف و مدل‌های ارتباطی در نظر گرفتن هزینه‌ها و ارزش‌های مرتبط با مشتری در هنگام تعیین اهداف و مدل‌های ارتباطی
	اولویت بندی و هدف گذاری مشتری	اولویت بندی مشتری بر اساس اهمیت مورد انتظارشان هدف‌گذاری بر اساس تلاش‌های فروش خود به مشتریان مختلف ایجاد استراتژی‌های فروش خاص برای هر مشتری هدف داشتن نیروهای فروش مختلف برای هدف‌گیری مشتریان
	بخش بندی مشتری	بخش بندی مشتری بر اساس مزایایی که از خرید کالاها/خدمات ما انتظار دارند بخش بندی مشتریان بر اساس استفاده/کاربردهای مشتریان از کالاها/خدمات خود بخش بندی مشتریان بر اساس ارزش طول عمر/سودآوری مورد انتظار هر مشتری
عملکرد فروش	عملکرد مالی شرکت	افزایش سهم بازار و میزان فروش

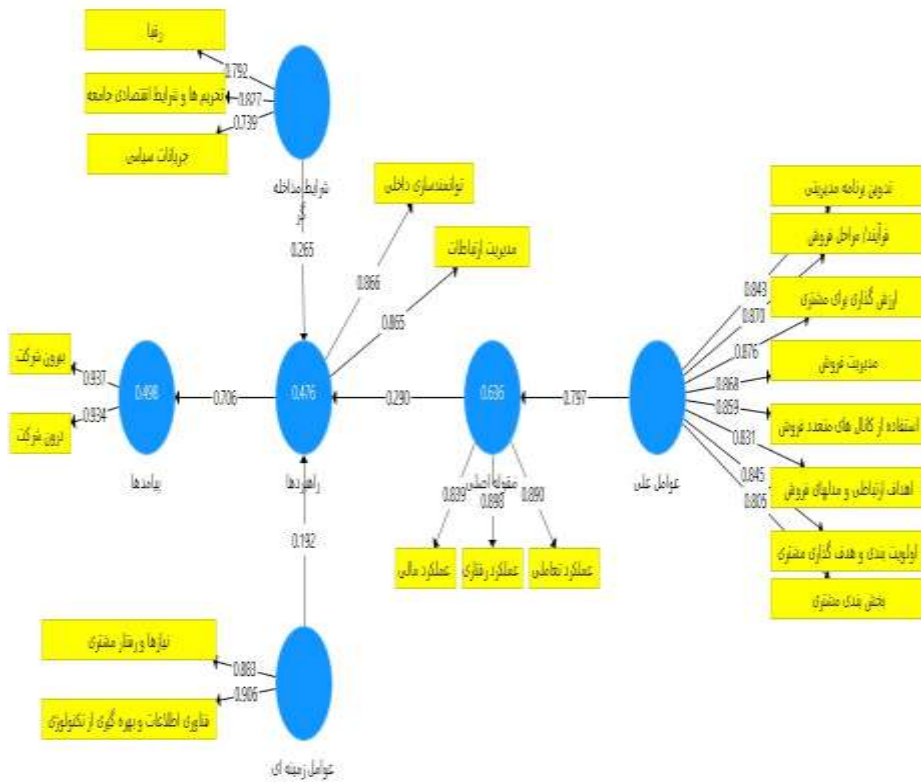
کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		توانایی مالی شرکت
		وضعیت مالی سالم شرکت
		مشارکت های مالی با شرکت های رقیب به منظور
		ارتقا دانش فنی
		مدیریت هزینه ها و زمان
		استفاده از تکنولوژی روز در فرآیند فروش
	عملکرد رفتاری شرکت	ایجاد انعطاف پذیری در قیمت
		کسب دانش لازم در مورد محصولات خود،
		محصولات رقبا و نیازهای مشتریان خود
		جمع آوری اطلاعات دقیق مشتری
		ارزیابی مداوم عملکرد بازار
	عملکرد تعاملی شرکت	روابط خوب با مشتری
		ارائه سطوح بالایی از خدمات به مشتریان
		راضی نگهداشتن مشتری
	بیرون شرکت	رضایت مشتریان،
		بهبود وضعیت اقتصادی و رونق صنعت،
		افزایش مزیت رقابتی
		بهبود عملکرد فروش
	درون شرکت	رشد فروش
		افزایش حاشیه سود
		افزایش بهره‌وری نیروی فروش
		آموزش تیم فروش
	توانمندسازی داخلی	بهبود زیرساختهای بازاریابی و فروش نظیر اصلاح
		ترکیب نیروی انسانی متخصص
		بهینه سازی کانال فروش
		هماهنگی استراتژی های فروش و بازاریابی
		حفظ مشتریان فعلی
	مدیریت ارتباطات	تنوع بخشیدن به طیف مشتریان در صورتی که
		مشتریان اصلی تمایل یا توان خرید نداشته
		استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای افزایش
		فروش صنعتی

پیامدها

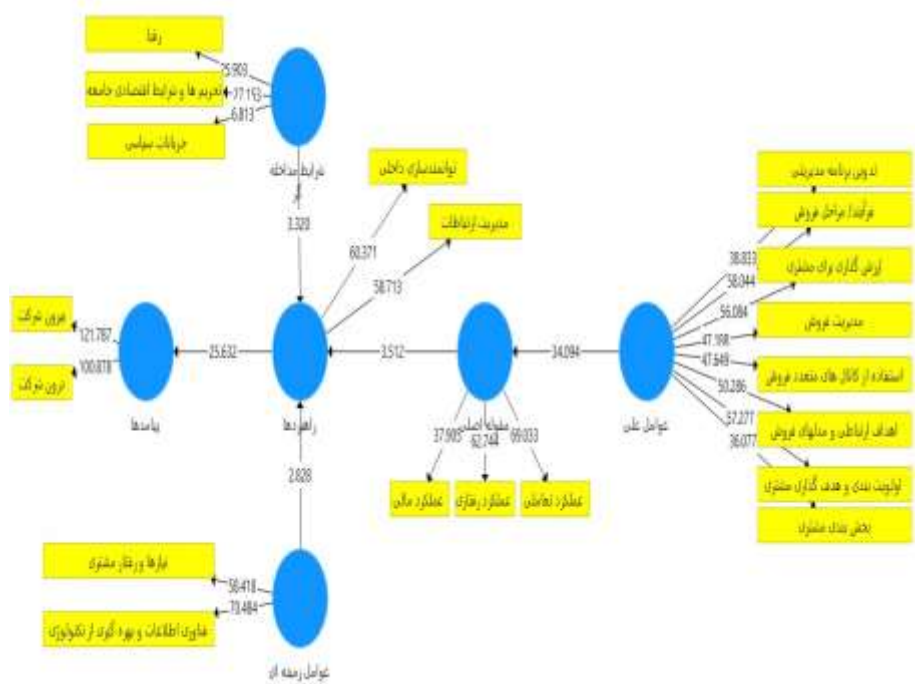
راهبردها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	نیازها و رفتار مشتری	توجه کافی به پوشش نیازهای مشتریانی که از رقبا خرید می کرده اند و در نبود آنها دچار مشکل تامین شده اند
		فعالیت برای مشتریانی که شرایط اقتصادی حاکم بر رفتار خرید آنها موثر نبوده است
شرایط زمینه ای		استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها در پیش‌بینی و تحلیل رفتارهای مشتریان
	فناوری اطلاعات و بهره‌گیری از تکنولوژی	استفاده از نظرات دیگر مشتریان و رقبا اتوماسیون ارتباط با مشتریان تا پیگیری سفارشات و حتی ارائه پیشنهادات محصولات به صورت خودکار و هوشمندانه
	تحریم‌ها و شرایط اقتصادی جامعه	تأثیر بر اخذ اعتبارات تأثیر بر حمایت از سرمایه‌گذاران توجه به کیفیت محصولات در زمان تحریم
شرایط مداخله‌گر	جریان‌ات سیاسی	تأثیر بر سطح فساد در دولت قوانین و چگونگی هزینه‌کرد منابع
	رقبا	موقعیت‌گیری برای مقابله با رقبا بهینه‌سازی و خارج کردن رقیب

با توجه به موارد ارائه شده می‌توان مدلی جهت جهت توسعه چابکی فرایندهای تولید با رویکرد هوشمندی صنعت می‌توان ارائه داد. که با استفاده از نظریه داده بنیاد مدل نهایی پژوهش به شرح زیر می‌باشد که آنالیز مسیر در این بخش با تکیه بر نرم افزار PLS انجام شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب

برای تعیین تاثیر هر یک از متغیرهای و ضرایب اهمیت آنها از تحلیل عاملی مرتبه دوم و ضرایب استاندارد و مقادیر t استفاده شده است. جهت بررسی کفایت مدل نیز از شاخص‌های کای دو، شاخص برازش هنجار شده، شاخص برازش تطبیقی، شاخص نیکویی برازش، ریشه مربعات خطای برآورد، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده، شاخص برازندگی افزایشی و شاخص برازش هنجار نشده، استفاده شده است.

جدول ۲: تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل مربوط به سازه‌های پژوهش

اولویت	پیامدها	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	سازه‌ها	
۳	معنی دار است	۰/۰۰۰۱	۳۷,۹۰۵	۰,۸۳۹	عملکرد مالی شرکت	
۱	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۶۲,۷۴۴	۰,۸۹۸	عملکرد رفتاری شرکت	متغیرها
۲	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۶۹,۰۳۳	۰,۸۹۰	عملکرد تعاملی شرکت	
۶	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۳۸,۸۳۳	۰,۸۴۳	تدوین برنامه مدیریتی	
۳	معنی دار است	۰/۰۰۰۱	۵۸,۰۴۴	۰,۸۷۰	فرآیند/ مراحل فروش	
۱	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۵۶,۰۸۴	۰,۸۷۶	ارزش‌گذاری برای مشتری	
۲	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۴۷,۱۸۸	۰,۸۶۸	مدیریت فروش	شرایط علی
۴	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۴۷,۶۴۹	۰,۸۵۹	استفاده از کانال‌های متعدد فروش	
۷	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۵۰,۲۸۶	۰,۸۳۱	اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش	
۵	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۵۷,۲۷۷	۰,۸۴۵	اولویت‌بندی و هدف‌گذاری مشتری	
۸	معنی دار است	۰/۰۰۰۲	۳۶,۰۷۷	۰,۸۰۵	بخش بندی مشتری	

۲	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۵۸,۴۱۸	۰,۸۸۳	نیازها و رفتار مشتری	شرایط زمینه‌ای
۱	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۷۰,۴۸۴	۰,۹۰۶	فناوری اطلاعات و بهره‌گیری از تکنولوژی	
۱	معنی دار است	۰/۰۰۰۳	۲۷,۱۵۳	۰,۸۲۷	تحریمها و شرایط اقتصادی جامعه	شرایط مداخله- ای
۳	معنی دار است	۰/۰۰۰۳	۶,۸۱۳	۰,۷۳۹	جریانان سیاسی	
۲	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۲۵,۹۰۳	۰,۷۹۲	رقبا	راهبردها
۱	معنی دار است	۰/۰۰۰۱	۶۰,۳۷۱	۰,۸۶۶	توانمندسازی داخلی	
۲	معنی دار است	۰/۰۰۰۱	۵۸,۷۱۳	۰,۸۶۵	مدیریت ارتباطات	پیامدها
۱	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۱۲۱,۷۸۷	۰,۹۳۷	بیرون شرکت	
۲	معنی دار است	۰/۰۰۰۰	۱۰۰,۸۷۸	۰,۹۳۴	درون شرکت	

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه تجزیه و تحلیل‌ها در راستای پاسخ به سؤالات پژوهش صورت گرفت، در این بخش ارائه نتایج، با تکیه بر سؤالات پژوهش ارائه می‌شود. نتایج حاصل از نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۷۶ شاخص (گویه) موجود، ۲۰ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بنابراین از دیدگاه پاسخ‌گویان، متغیرهای عملکرد رفتاری شرکت، عملکرد تعاملی شرکت و عملکرد مالی شرکت در تبیین متغیر اصلی موثر، و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول، دوم و سوم قرار دارند؛ مولفه‌های ارزش‌گذاری برای مشتری، مدیریت فروش، فرآیند/مراحل فروش، استفاده از کانال‌های متعدد فروش، اولویت‌بندی و هدفگذاری مشتری، تدوین برنامه مدیریتی، اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش و بخش‌بندی مشتری در تبیین شرایط علی موثر و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در

الویت اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم، ششم، هفتم و هشتم قرار دارند؛ مولفه‌های فناوری اطلاعات و بهره‌گیری از تکنولوژی و نیازها و رفتار مشتری نیز در تبیین شرایط زمینه‌ای موثر بوده و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول و دوم قرار دارند؛ مولفه‌های تحریم‌ها و شرایط اقتصادی جامعه، رقبا و جریانات سیاسی در تبیین شرایط مداخله‌ای موثر و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول، دوم و سوم قرار دارند؛ مولفه‌های توانمندسازی داخلی و مدیریت ارتباطات در تبیین راهبردها موثر هستند و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول و دوم قرار می‌گیرند؛ مولفه‌های پیامدهای بیرونی و درونی در تبیین پیامدها موثر هستند و با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم به ترتیب ذکر شده در الویت اول و دوم قرار می‌گیرند. که با پژوهش‌های سرشار و همکاران (۱۴۰۲)، مرجانی و مسافر خورجستان (۱۳۹۶)، دهدشتی شاهرخ و پورحسینی (۱۳۹۲)، فیسال و یومام (۲۰۲۱)، رجکی و همکاران (۲۰۲۱)، اینلانگ و جارامیلو (۲۰۲۰) و ... همسو بود.

با توجه به اینکه یکی از چشم‌اندازهای شرکت پالایشگاهی امام خمینی شازند، رسیدن به پالایشگاهی در کلاسی جهانی و پیشتاز در تولید پیوسته فرآورده‌های با کیفیت برتر و سازگار با محیط زیست در منطقه هست، می‌توان گفت که بهبود در عملکرد فروش در چشم‌انداز شرکت به طول اهم دیده شده است بنابراین از آنجایی که نتایج سؤال پژوهش نشان داد که ارزش‌گذاری برای مشتری، مدیریت فروش، فرآیند/ مراحل فروش، استفاده از کانال‌های متعدد فروش، اولویت‌بندی و هدفگذاری مشتری، تدوین برنامه مدیریتی، اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش و بخش بندی مشتری، استراتژی‌های فروش برای بهبود عملکرد فروش کالاهای صنعتی پالایشگاه نفت شازند هستند.

نتایج نشان می‌دهد هرچه تجربه بهتری برای مشتری رقم بزنید، ارزش پیشنهاد و مزیت رقابتی خود را تقویت می‌کنید و رابطه‌ای محکم‌تر با مشتری می‌سازید. باید ارزش محصول خود را در چشم مشتری بالا ببریم. اینجا لازم نیست هدیه یا تخفیف دهید؛ بلکه باید کاری کنید محصول به تنهایی ارزش خرید بالاتری پیدا کند. البته ارزشی که ارائه می‌دهید، باید برآمده از نیازهای مشتری باشد و مشکلی را از او حل کند. در یک کلام، برای او هم ارزشمند باشد. استفاده از تکنولوژی‌های روز به عنوان یک راهکار برای بهبود عملکرد و استراتژی فروش در این پژوهش در نظر گرفته شده است. هوش مصنوعی، به عنوان یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های اخیر، تاثیر بسزایی بر فروش و افزایش آن داشته است. اجرای بهینه‌ترین

استراتژی‌ها و استفاده از ابزارهای هوشمندانه برای بهبود تجربه مشتریان، یکی از کلیدهای موفقیت در دنیای امروز است. هوش مصنوعی قدرت پیش‌بینی و تحلیل رفتارهای مشتریان را داراست. این به کسب و کارها امکان می‌دهد تا نیازها و ترجیحات مشتریان را به دقت بیشتری درک کرده و برنامه‌های بازاریابی خود را بر اساس این دانش بهبود بخشند. علاوه بر این، هوش مصنوعی در بهینه‌سازی فرآیندهای فروش نقش بسزایی دارد. از اتوماسیون ارتباط با مشتریان تا پیگیری سفارشات و حتی ارائه پیشنهادات محصولات، همه این‌ها می‌توانند به صورت خودکار و هوشمندانه انجام شوند.

رقابت در این صنعت به شدت در حال رشد است. هر چند چالش‌هایی هم در این راه وجود دارد اما این موانع نتوانسته‌اند افراد فعال در این بازار را متوقف کنند. به همین علت با توجه به این رقابت سخت لازم است تا شرکت‌های صنعتی و تولیدی اقدامات مضاعفی را برای موفقیت در این بازار به کار گیرند تا بتوانند در این صنعت به مسیر خود ادامه دهند. از جمله راهکارهایی که برای موفقیت در این رقابت می‌توان به کار گرفت تمرکز بر افزایش فروش است. استفاده از این شیوه کمک می‌کند تا این نوع شرکت‌ها بتوانند بهتر از کنار چالش‌های موجود در این بازار عبور کنند و این بحران‌ها را پشت سر بگذارند. در حال حاضر در کشور چالش‌های زیادی بر سر راه شرکت‌های تولیدی و صنعتی قرار دارد. تمرکز بر افزایش فروش یکی از بهترین تاکتیک‌هایی است که به کمک آن می‌توان بر موانع فعلی غالب شد و با موفقیت از آن‌ها عبور کرد.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که پالایشگاه در تدوین استراتژی بازاریابی خود، مواردی چون تعیین قلمروی مشخص برای بازار/ محصولات، تعیین اهداف کمی و کیفی برای بازار/ محصولات، تخصیص بهینه منابع میان فعالیت‌های بازاریابی، تعیین منابع مزیت رقابتی و ایجاد هم‌افزایی را مدنظر قرار دهند. بایستی استراتژی‌های فروش و بازاریابی پالایشگاه در هماهنگی کامل باشد. با ایجاد هماهنگی استراتژیک میان این دو، می‌توان عملکرد فروش را افزایش داد. مدیران فروش و بازاریابی، به طور مستمر میزان تقاضا، میزان رقابت و تحولات تکنولوژی را رصد کنند. این کار باعث می‌شود، عملکرد فروش آنها بهبود یافته، همیشه یک گام جلوتر از رقبا باشند.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که پژوهشی مشابه در سایر صنایع انجام داده و نتایج را با نتایج حاضر مقایسه کنند.

## منابع:

- دهدشتی شاهرخ، زهره، و پورحسینی، امیرحسین. (۱۳۹۲). ارائه الگوی تاثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش. مدیریت بازرگانی، ۱۵(۱)، ۶۱-۸۴.
- سرشار، مینا؛ فتاحی، مجید؛ ایمان‌خان، نیلوفر. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر برنامه‌ریزی و استراتژی فروش بر عملکرد شرکت‌های دانش بنیان. فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای مدیریت بازاریابی، دوره دوم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲، صفحه ۹۷ تا ۷۲.
- منصوری کرمانشاهی، علی و حقیقی کفاش، مهدی و دهدشتی شاهرخ، زهره و خلیل نژاد، شهرام. (۱۴۰۲). طراحی مدل استراتژی های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه های زنجیره ای. مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۴، شماره ۵۳، ۱۴۰۲، صص ۷۵-۱۰۵
- مرجانی محمدرضا، مسافرخورجستان علیرضا (۱۳۹۶) بررسی تاثیر استراتژی های فروش و مشتری مداری بر عملکرد فروش در سطح سازمانی و نیروی فروش، مطالعه موردی: شرکت فروشگاه های زنجیره ای شهروند واقع در شهر تهران)، همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران
- وارث، حامد؛ حیدری، علی؛ اکبری، مهران (۱۳۹۷). بررسی رابطه قابلیت معنابخشی استراتژیک و نوآوری مدل کسب و کار. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۱۰ (۲)، ۴۸۷-۵۰۷.
- Chen, A., Chen, Y., Murphy, F., Xu, W., & Xu, X. (2023). How does the insurer's mobile application sales strategy perform? *Journal of Risk and Insurance*.
- Faisal, R., & Umam, D. C. (2021). The analysis of sales and quality management methods in sales strategy and the impact on performance in CV. Tirta Sasmita. *Journal of Economics and Business Letters*, 1(2), 18-30.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Han, K. M., Shin, C., Yoon, H. K., Ko, Y. H., Kim, Y. K., & Han, C. (2018). Emotional labor and depressive mood in service and sales workers: Interactions with gender and job autonomy. *Psychiatry research*, 267, 490-498.
- Inyang, A. E., & Jaramillo, F. (2020). Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(7), 601-619.
- Jeptepkeny Rotich Gloria, Mwaura Peter, Ragama Philip (2018) Effect Of Electronic Marketing Practices On Sales Performance Of Youth Led Enterprises In Nakuru County, Kenya, *International Journal of Business Management and Processes (IJBMP)*, 4, 24-43.

- Kwak, H., Anderson, R. E., Leigh, T. W., & Bonifield, S. D. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 94, 42-55.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., & Makri, K. (2019). The interplay between market intelligence activities and sales strategy as drivers of performance in foreign markets. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2080-2108.
- North, D., Smallbone, D. & Vickers, I. (2022) 'Public sector support for innovating SMEs', *Small Business Economics*, 16:303–17.
- 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(2), 31-38.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.