

## نقش تعدیل‌گری مهارت‌های فروش در تاثیر فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش نمایندگی‌های شرکت بیمه

مصطفی مهرافرز<sup>۱\*</sup>، سعید مرتضوی<sup>۲</sup>، آذر کفاش پور<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲- استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

۳- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

با توجه به ارتباط وسیع مصرف‌کننده و فروشنده در صنایع خدماتی مانند صنعت بیمه و همچنین تاثیر گذاری بالای رفتار فروشنده بر تصمیم خریدار، این پژوهش با هدف تعیین شدت رابطه فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش با تاکید بر نقش تعدیل‌گری مهارت‌های فروش انجام شد. در این راستا ۱۱۸ فروشنده فعال در نمایندگی‌های شرکت بیمه آسیا به عنوان نمونه انتخاب گردید. از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها در سه بخش شامل فروش‌گرایی / مشتری‌گرایی، مهارت‌های فروش و ارزیابی عملکرد استفاده به عمل آمد. از روش تحلیل همبستگی و رگرسیون تعدیل‌یافته، برای تعیین شدت رابطه بین مشتری‌گرایی، مهارت‌های فروش و عملکرد فروشنده‌گان و همچنین اثر تعدیل‌گری مهارت‌های فروش استفاده شد. بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌ها، مشتری‌گرایی، فروش‌گرایی و مهارت‌های فروش بر عملکرد فروشنده تاثیر مثبت و معناداری داشت. همچنین مهارت‌های فروش رابطه بین مشتری‌گرایی و عملکرد را به صورت مثبت و معناداری تعدیل کرد، اما در مورد اثر تعدیل‌گری مهارت‌های فروش بر رابطه بین فروش‌گرایی و عملکرد، رابطه معناداری به دست نیامد.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌های فروش، فروش‌گرایی، مشتری‌گرایی، عملکرد، نیروی فروش.

## ۱- مقدمه

با تشدید رقابت و کم شدن بازارهای بکر، اهمیت عملکرد فروش افزایش بسیاری یافته است. اهمیت عملکرد نیروی فروش<sup>۱</sup> و بررسی آن به اوایل دهه ۱۹۰۰ بر می‌گردد. از آن زمان تاکنون مطالعات گسترده‌ای برای تعیین و شناسایی عوامل موثر بر عملکرد فروشندگان انجام گرفته است و هنوز جذابیت حوزه فروش و نیروی فروش را می‌توان تابع عوامل فردی، سازمانی و محیطی دانست (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۷). استراتژی‌هایی که شرکت‌ها برای دستیابی به اهدافشان اتخاذ می‌نمایند را می‌توان به عنوان یک عامل سازمانی اثرگذار بر عملکرد فروشندگان بیان داشت. شرکت‌ها در دنیای پیچیده و متغیر امروز، که در آن انطباق مداوم با انتظارات و نیازهای مشتریان رمز اصلی موفقیت و بقاست، به سمت استراتژی مشتری‌گرایی<sup>۲</sup> و همچنین نهادینه کردن مشتری‌گرایی در تمام سطوح سازمان به خصوص افراد و کارکنان سازمان، حرکت نموده‌اند. شرکت‌هایی که بر مشتری‌گرایی تأکید دارند، روابطی همچون دو همسایه خوب را با مشتریان خود برقرار می‌کنند. به عبارت دیگر آنها خدمات خود را نه بر اساس خواست خود؛ بلکه بر مبنای تقاضای بازار و نیاز و خواسته مشتریان فراهم می‌کنند (نارور و برایان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). از طرف دیگر مهارت‌های فروش<sup>۴</sup> نیز به عنوان یک عامل فردی موثر بر عملکرد نیروی فروش، مطرح است. اهمیت مهارت‌های فروش از آن جهت است که افراد و کارکنانی که در بخش فروش فعالیت می‌نمایند، نیازمند مهارت‌هایی هستند که بتوانند با به کارگیری این

مهارت‌ها، تعاملات و ارتباطات موثر را با مشتریان برقرار نموده و همچنین نیازها و خواسته‌های مشتریان را تشخیص و تامین نمایند. فروشندگان می‌توانند از طریق بهبود ارتباطات بلند مدت با مشتریان که در نهایت به بهبود عملکردشان نیز منجر شود، برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد کنند (پلنک و رید<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴).

ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان یکی از اهداف اساسی شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی است. از جمله مزایای این روابط بلند مدت، افزایش وفاداری و رضایت مشتریان است که افزایش وفاداری و میزان بالای رضایت مشتریان از شرکت، به افزایش فروش و سود منجر می‌شود. به همین دلیل شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی برای بقا و رشد در عرصه رقابت به سمت استراتژی مشتری‌گرایی روی آورده‌اند. بر این اساس ساکس و ویتز<sup>۶</sup> (۱۹۸۲) اولین کسانی بودند که اقدام به اندازه‌گیری مستقیم مشتری‌گرایی در سطح فردی کردند. آنها ابزار جدیدی را برای بررسی تعاملات خریدار-فروشنده طراحی نموده و آن را مقیاس فروش‌گرایی - مشتری‌گرایی<sup>۷</sup> نامگذاری نمودند. محققان اثر فروش‌گرایی / مشتری‌گرایی را بر متغیرهای زیادی مانند عملکرد شغلی، نگرش شغلی، تمایل به ترک خدمت، نوآوری کارمندان، فروش انطباقی، روابط کارمندان فروش با سرپرست و بررسی نموده‌اند (جرامیلو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). از طرفی دیگر، به دلیل اهمیت عملکرد نیروی فروش در جذب مشتری و ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان و همچنین تاثیرگذار بودن بر رشد، بقا، اثربخشی و موفقیت شرکت (مککنزی و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۹۹۸؛ لوی و ویتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)، اثر فروش

5. Plank and Reid

6. Saxe and Weitz

7. Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO)

8. Jaramilo et al

9. Mackenzy et al

1. Sales Force

2. Customer Orientation

3. Narver and Brian

4. Selling Skills

گرایی / مشتری‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش بیشتر مورد توجه بنگاه‌های اقتصادی و همچنین محافل علمی بوده است (برون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). در این میان، مهارت‌های فروش به عنوان حلقه گمشده ارتباط بین فروش‌گرایی / مشتری‌گرایی و عملکرد فروش از اهمیت بالایی برخوردار است، که تا به حال در مطالعات انجام شده آنچنان که اهمیت دارد، مورد توجه قرار نگرفته است (واچنر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). گیلبرت چرچیل<sup>۴</sup> طی تحقیقی که در سال ۱۹۸۵ بر روی مطالعات صورت گرفته پیرامون مشتری‌گرایی و عملکرد انجام داد، بیان نمود که مهارت‌های فروش دومین عامل موثر بر عملکرد نیروی فروش است. در این راستا مساله اصلی تحقیق حاضر این است که مهارت‌های فروش تا چه حدی می‌توانند هم‌زمان تاثیر متغیرهای فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی بر عملکرد نیروهای فروش را تحت تاثیر قرار دهند و همچنین به عنوان یک متغیر مستقل عمل نمایند.

## ۲- مرور بر ادبیات تحقیق

### ۲-۱- مشتری‌گرایی

مفهوم مشتری‌گرایی برگرفته از تعاریف مفهوم بازاریابی و بازارگرایی است. برای اولین بار مک‌کتریک در سال ۱۹۵۷ به مفهوم مشتری‌گرایی اشاره نمود. منشا مشتری‌گرایی را می‌توان به توسعه مفهوم بازاریابی مرتبط ساخت که معتقد است هدف نهایی سازمان برآورده ساختن نیاز مشتری برای حداکثر نمودن سود کسب و کار است. مطالعات گذشته، نیز نشان می‌دهد که مشتری‌گرایی لازمه سودآوری در کسب و کار و ایجاد مزیت رقابتی و همچنین نشانه‌ی

موفقیت در کسب و کار می‌باشد. مشتری‌گرایی در ادبیات به طرق مختلف تشریح و تعریف شده است که اغلب در ارتباط با واژه‌هایی مانند بازارگرایی، مفهوم بازاریابی و اول مشتری<sup>۵</sup> همراه بوده است (ناوانکو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵). شاپیرو<sup>۷</sup> (۱۹۸۸) مشتری‌گرایی را، گسترش اطلاعات مربوط به مشتریان در سراسر سازمان و تدوین برخی استراتژی‌ها و فنون خاص جهت برآورده ساختن نیازهای بازار به شکل عملی از سوی کلیه قسمت‌های سازمان و وجود حس تعهد نسبت به برنامه‌های مربوطه در سراسر سازمان تعریف کرده است. کهللی و جاروسکی<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) مشتری‌گرایی را جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مشتری و استفاده از این اطلاعات در واحدهای کسب و کار تعریف کرده‌اند. این در حالی است که نارور و اسلاتر<sup>۹</sup> (۱۹۹۰) مشتری‌گرایی را نوعی فرهنگ سازمانی تلقی می‌نمایند که به موثرترین و کارآمدترین شکل، رفتارهای لازم جهت ارزش گذاشتن به مشتریان را تبیین می‌کند.

همچنان که اشاره شد ساکس و ویتز در سال ۱۹۸۲ مطالعه‌ای بر روی مشتری‌گرایی و فروش‌گرایی انجام دادند. این محققان مشتری‌گرایی را اینگونه تعریف کرده‌اند: درجه‌ای که کارکنان فروش به مفهوم بازاریابی نوین، بوسیله تلاش برای کمک به مشتریان جهت اتخاذ تصمیمی که نیاز مشتری را ارضاء کند، عمل می‌کنند. به هر حال منظور از این تعاریف، قرار دادن مشتری در محور تمرکز استراتژیک (هدف اصلی مفهوم بازاریابی) می‌باشد (ناوانکو، ۱۹۹۵). بر اساس مفهوم مشتری‌گرایی، لازم است شرکت‌ها بر نیازها و خواسته‌های گذشته، حال و آینده خریداران تمرکز

5. First Customer  
6. Nawankwo  
7. Shapiro  
8. Kohli and Jaworski  
9. Narver and Slater

1. Levy & Weitz  
2. Brown et al  
3. Wachner et al  
4. Gilbert Churchill

کنند و با پیشنهاد دوستانه و فوری خدمت، توجه ویژه به شکایات و ارایه اطلاعات درباره محصولات که به سهولت در دسترس مصرف کنندگان قرار می گیرند و به مفهوم مشتری گرایی عمل کنند (اکبری، ۱۳۸۳).

## ۲-۲- فروش گرایی نقطه مقابل مشتری گرایی

همچنان که اشاره شد مشتری گرایی، استراتژی ای است که شرکتها در محیط پیچیده و متغیر، از طریق آن به دنبال ایجاد و یا حفظ ارتباط بلند مدت با مشتریان می باشند. در واقع سازمان ها به دنبال به کارگیری مفهوم بازاریابی برای ایجاد ارزش با نیازهای مشتریان هستند (جارامیلو، ۲۰۰۷). مفهوم بازاریابی بر این مهم تاکید دارد که برای رسیدن به اهداف فروش باید ابتدا نیازها و خواسته های مشتریان شناسایی گشته و سپس رضایت مشتری به صورت اثربخش تر و کارا تر نسبت به رقبای تامین گردد (مکینتایر و همکاران<sup>۱</sup>، همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بر عکس، در مفهوم فروش، بر خلاف اینکه به تولید محصولاتی پردازد که نیاز مشتریان را برطرف سازد، سازمان به دنبال مشابهت تقاضا با محصولاتی است که خود تولید می کند (ساکس و ویتز، ۱۹۸۲). فروشندگان مشتری گرا در جهت حفظ رضایت بلند مدت مشتری رفتار می نمایند حتی اگر به فروش مستقیم خدشه وارد شود. در مقابل، فروش گرایی فروشندگان بر روی فروش مستقیم محصولات بدون توجه به منافع مشتری، متمرکز است حتی اگر این امر بر رضایت بلند مدت مشتری صدمه وارد نماید (دانلپ و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). در این رویکرد، علاقه ی مشتری در درجه دوم قرار دارد (بولز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

## ۲-۳- عملکرد

یکی از عناصر اصلی نظام مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد می باشد. عملکرد شغلی، نشان دهنده میزان کمک هر فرد برای رسیدن به اهداف سازمان است و در واقع دربرگیرنده اعمالی است که برای یک شغل انجام گرفته و می توان آن را اندازه گیری و ارزیابی نمود. در تحقیقات میدانی، به دلیل تفاوت در اهداف و ساختار صنایع مختلف، ابعاد عملکرد متناسب با موضوع تحقیق، متفاوت می باشد. بنابراین عملکرد عبارت است از: ارزیابی درجه دستیابی به اهداف از بابت انجام یک عمل در یک سازمان (کوآننگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). در این بررسی حجم فروش و میزان سودآوری هر یک از فروشندگان (نیروی فروش) به عنوان اهداف انجام فعالیت این افراد در شرکت مد نظر قرار خواهد گرفت. بنابراین منظور از ارزیابی عملکرد، ارزیابی حجم فروش و میزان سودآوری نیروهای فروش در مقایسه با سایر همکاران است.

## ۲-۴- مهارت های فروش

مطالعات وسیعی بر روی عوامل موثر بر موفقیت یا شکست فروشندگان انجام گرفته است. این مطالعات نشان می دهند، موفقیت یا شکست یک فروشنده می تواند مربوط به سه گروه عوامل زیر باشد: متغیرهای محیطی، عوامل شخصی مربوط به فروشنده، دانش ها و مهارت های فروشنده. متغیرهای محیطی عواملی هستند که فروش یک فروشنده را تحت تاثیر قرار می دهند ولی فروشنده قادر نیست که این متغیرها را تغییر داده یا آنها را تعدیل

1. McIntyre et al  
2. Dunlap et al  
3. Boles et al

4. Kuang et al

نماید. در واقع متغیرهای محیطی عوامل خارج از کنترل فروشنده هستند (مانند قوانین و مقررات دولتی). عامل دیگری که می‌تواند فروش فروشنده را تحت تأثیر قرار دهد، عوامل شخصی مربوط به فروشنده می‌باشد. مطالعات ثابت نموده‌اند که خصوصیات شخصی فروشنده و ویژگی‌های شخصیتی او می‌توانند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فروش داشته باشند. علاوه بر متغیرهای محیطی و عوامل شخصی مربوط به فروشنده، مهارت‌ها و دانش‌های فروشنده نیز از جمله عوامل بسیار موثر بر میزان فروش است (رستمی، ۱۳۸۱، ۳۵). فروشنده‌ای که محصولاتی را به خوبی می‌شناسد، از مصرف‌کنندگان و شیوه‌های فکر کردن و تصمیم‌گیری آنها مطلع است و با شرکت خود و رقبایش آشنایی کافی دارد، همچنین با روش‌ها و تکنیک‌های متقاعد کردن مشتریان آشنایی داشته و آنها را به خوبی مورد استفاده قرار می‌دهد، نسبت به فروشنده‌ای که فاقد این معلومات است موفقیت بیشتری کسب خواهد کرد. چنین فروشنده‌ای بسیار قوی‌تر از فروشندگان فاقد دانش عمل می‌کند.

فروشنده خدمات بیمه نیز باید با مفاهیم بیمه‌ای و پوشش‌های بیمه آشنایی کامل داشته باشد. هم‌چنین او باید با مصرف‌کنندگان (بیمه‌گذاران) - چه شخص حقیقی و چه شخص حقوقی - به اندازه کافی آشنایی داشته باشد. درک رفتارها و عکس‌العمل‌های مشتریان از جمله اطلاعات دیگری است که فروشندگان باید با آن آشنایی داشته باشند. درک وضعیت عمومی بازار و نقاط ضعف و قوت رقبا و شناخت تکنیک‌های متقاعد سازی نیز از جمله دانش‌هایی است که فروشنده باید با آنها آشنا باشد. علاوه بر موارد گفته شده فروشنده به دانستن برخی دانش‌ها و مهارت‌های فرعی دیگری نیز نیازمند است از جمله این دانش‌ها و مهارت‌ها می‌توان

به زمینه فنی مرتبط با نیاز بیمه‌گذار، روانشناسی عمومی و مطالعات رفتاری، برنامه ریزی حرفه‌ای و فروش تیمی اشاره نمود (رستمی، ۱۳۸۱، ۱۹۱). با توجه به توضیحات بخش قبل و بیان مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز فروشندگان بیمه، در این بخش آنچه که به عنوان مهارت‌های فروش فروشندگان بیمه در این مطالعه مد نظر قرار می‌گیرد به شرح ذیل بیان می‌شود:

مهارت‌های فروش را، تخصص‌های فراگرفته شده افراد جهت انجام کارهای ضروری شغل فروشندگی تعریف کرده‌اند و دربرگیرنده سه بخش مجزا به شرح ذیل می‌باشد (رنیتز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵):

#### مهارت‌های بین فردی<sup>۲</sup>: دانستن اینکه چگونه

افراد، موقعیت‌های تعارض را حل نموده و از عهده آن بر بیایند مانند مهارت‌های ارتباط کلامی و غیر کلامی که فروشنده در تعاملاتش با مشتری، به کار می‌برد.

#### هنر فروشندگی<sup>۳</sup>: دانستن این مهم که چگونه

افراد، یک معرفی خوب از محصول به مشتری ارائه شود و فروش محصول را اتمام کند. در واقع این بخش دربرگیرنده توانایی‌های فروشنده برای معرفی محصول به مشتری، و همچنین توانایی او در بستن قرارداد فروش با مشتری می‌باشد.

#### مهارت‌های فنی<sup>۴</sup>: این بخش از مهارت‌های

فروش فروشنده، شامل اطلاعات او پیرامون ویژگی‌های محصول، مزایای محصول و همچنین دانستن سیاستها و استراتژی‌های به کار گرفته شده از جانب شرکت، است.

1. Rentz et al  
2. Interpersonal Skills  
3. Salesmanship Skills  
4. Technical Skills

حرفه فروشندگی حضوری خدمات بیمه پرداختند و دریافتند که دانش و مهارت‌های فروشندگان حضوری یکی از عمده ترین عوامل موفقیت این افراد است. همچنین متغیرهای برخورد با مشتریان و استراتژی فروش شرکت بیمه نیز از جمله عوامل موثر بر موفقیت فروشندگان حضوری یافت شد. همچنین طاهرپور و طیبی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری (مشتری مداری) و عملکرد بازاریابی در صنعت بانکداری پرداختند و نشان دادند که مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر بسزایی بر عملکرد بازاریابی سازمان‌ها می‌گذارد. مطالعات دیگری نیز پیرامون عوامل موثر بر عملکرد فروش انجام گشته است که می‌توان به اثر هوش عاطفی بر عملکرد (علیپور، ۱۳۸۹)، اثر پنج عامل اصلی شخصیت بر عملکرد فروش (صفرزاده و حبیبی، ۱۳۸۹)، اثر نیازهای فیزیولوژیکی و جو رقابتی بر عملکرد (عزیزی و روستا، ۱۳۸۹) و اثر رضایت شغلی و سخت کوشی بر عملکرد اشاره نمود. نکته‌ای که در این مطالعات وجود دارد این است که اکثر مطالعات انجام گرفته پیرامون مهارت‌های فروش به بررسی یکی از ابعاد و جوانب این مهارت‌ها پرداخته‌اند. به همین دلیل در این مطالعه سعی شده است که تمامی ابعاد و جوانب مورد نیاز برای امر فروشندگی در نظر گرفته شود.

### ۳-۲- مطالعات خارجی

ساکس و ویتز (۱۹۸۲) همزمان با ارائه نمودن مقیاسی برای اندازه گیری مشتری گرایی کارکنان، ۹۵ نفر از فروشندگان فعال در صنعت الکترونیک و کامپیوتر را جهت تعیین و بررسی اثر مشتری گرایی فروشندگان بر عملکردشان، مورد بررسی قرار دادند. نتیجه مطالعات آنها بیانگر وجود رابطه مثبت بین مشتری

### ۳- پیشینه تحقیق

#### ۳-۱- مطالعات داخلی

مطالعات داخلی انجام شده پیرامون مشتری گرایی کارکنان بسیار اندک و پراکنده است. برخی از مطالعات انجام شده در این حیطه، به بررسی رابطه مشتری گرایی به عنوان یکی از ابعاد بازار گرایی و عملکرد پرداخته‌اند. در این زمینه می‌توان به مطالعه جندقی و همکاران (۲۰۱۱)، نجفی سیاهرودی (۱۳۸۷)، حسینی (۱۳۸۸) اشاره نمود که همه این مطالعات مشتری گرایی، رقیب گرایی، پاسخگویی بخشی و گرایش به رضایت مشتری را به عنوان ابعاد پنهان بازار گرایی در نظر گرفته و به بررسی اثر این متغیرها بر عملکرد پرداختند و دریافتند که بین مشتری گرایی و عملکرد رابطه مستقیم معنی داری وجود دارد. لازم به توضیح است که در این مطالعه منظور از عملکرد، عملکرد شرکت است. از معدود مطالعاتی که مشتری گرایی را به عنوان مفهوم بازاریابی در نظر گرفته است و هم چنین عملکرد را در سطح فردی مورد بررسی قرار داده است، مطالعه اکبری (۱۳۸۳) است. وی به بررسی رابطه صفات شخصیتی با مشتری گرایی و ارزیابی عملکرد پرداخته و چنین نتیجه گرفته است که صفات شخصیتی کارکنان خدماتی پیشگویی کننده‌های معتبری از مشتری گرایی و عملکرد خدماتی آنان است و همچنین بین مشتری گرایی کارکنان خدماتی با ارزیابی عملکرد آنها رابطه معناداری وجود دارد. در زمینه مهارت‌های فروش مطالعات گسترده‌ای در داخل انجام پذیرفته است که می‌توان به مطالعه صالحی و رستمی (۱۳۸۰) اشاره نمود. این محققان به بررسی علل توسعه نیافتگی و راهکارهای مناسب توسعه

در زمینه مهارت‌های فروش نیز مطالعات بسیار زیادی انجام گرفته است که همگی حاکی از وجود ارتباط مستقیم بر عملکرد فروش می باشد. در این مطالعات متغیرهای مختلفی نیز مد نظر بوده است. متغیرهایی مانند توانایی ایجاد ارتباط عاطفی و ارتباط کاری با مشتری (اسکوستر و دانز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶)، توانایی فروشنده در انطباق با استراتژی سازمان (ویتز<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸)، دانش مورد نیاز فروشنده (لئونگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹)، توانایی فروشنده در درک نسبت به مشتریان و تجربه فروش (اسپیرو و ویتز<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰؛ لمپرت و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰)، مهارت گوش دادن موثر فروشنده به مشتری (کستلبری و شفرد<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳) از جمله متغیرهایی هستند که در این مطالعات مورد بررسی قرار گرفته اند. لازم به ذکر است که تنها مطالعه رینتز و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) و واچنر و همکاران (۲۰۰۹) از جمله مطالعاتی هستند که مهارت‌های فروش را در قالب سه دسته مهارت بین فردی، مهارت هنر فروشندگی و مهارت فنی در نظر گرفته اند.

#### ۴- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی این پژوهش (نمودار ۱)، بر گرفته از مدل واچنر و همکاران (۲۰۰۹) است که در واقع مدل توسعه یافته ساکس و ویتز است که در آن تاثیر هر دو نگرش مشتری‌گرایی و فروش‌گرایی بر عملکرد، مورد بررسی قرار خواهد گرفت. زمانی که فروشنده‌گان به نیازها، خواسته‌ها، وسایق مشتریان توجه دارند، انتظار می‌رود که نگرش مشتری‌گرا تاثیر مثبت بر

گرایی فروشندگان از یک طرف، و میزان کمک فروشندگان به مشتریان جهت تصمیم خرید بهتر، و همچنین عملکرد فروش آنها از طرف دیگر، بود. مطالعه این محققین و هم چنین مقیاس ارائه شده توسط آنان در مطالعات بعدی که پیرامون مشتری‌گرایی انجام گرفته است، مورد استناد فراوان قرار گرفته است. می‌توان ادعا نمود که این مقاله یکی از ۱۰ مقاله برتر قرن بیستم است (لیق و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). در این زمینه می‌توان به مطالعه مکینتایر و همکاران (۲۰۰۰) و کیلور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اشاره نمود که در کنار عوامل دیگر موثر بر عملکرد، به تعیین و بررسی میزان اثر مشتری‌گرایی فروشندگان بر عملکرد آنها پرداختند. نتیجه این مطالعات بیانگر ارتباط مثبت بین مشتری‌گرایی کارکنان و عملکردشان بود. هم چنین بولز و همکاران (۲۰۰۱) نیز به بررسی اثر فروش‌گرایی/مشتری‌گرایی بر عملکرد شغلی فروشندگان، در محیط خرده‌فروشی (پوشاک، وسایل منزل، و الکترونیک) پرداختند. نتیجه تحقیق آنها بیانگر اثر مثبت مشتری‌گرایی و همچنین اثر منفی فروش‌گرایی بر عملکرد فروشندگان، می‌باشد. روزل و همکاران<sup>۳</sup> نیز در سال ۲۰۰۴ به بررسی همزمان مشتری‌گرایی فروشندگان بر هوش عاطفی، تعهد سازمانی، و عملکرد فروشندگان پرداختند و مانند اکثر مطالعات بین مشتری‌گرایی و عملکرد رابطه مستقیمی به دست آوردند. واچنر و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی اثر فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی بر عملکرد فردی فروش پرداختند و نشان دادند که مشتری‌گرایی و فروش‌گرایی اثر مثبت بر عملکرد فردی فروش دارد.

4. Schuster and danes

5. Weitz

6. Leong et al

7. Spiro and Weitz

8. Lambert et al

9. Castelberry and Shepherd

10. Rentz et al

1. Leigh et al

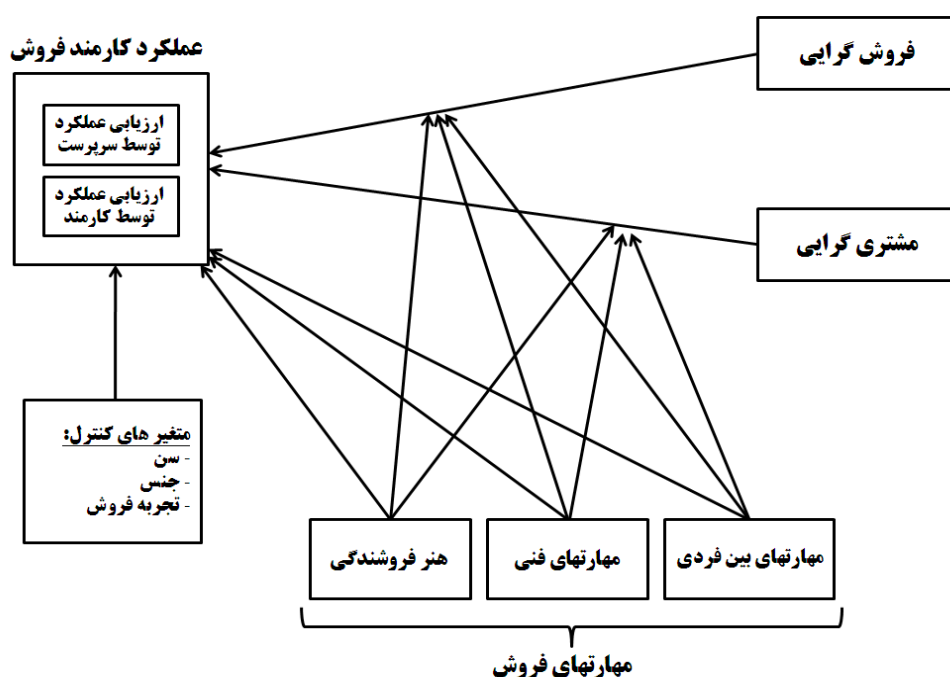
2. Keillor et al

3. Rozell et al

متأسفانه در این زمینه نمی توان به پژوهشی که به طور کامل، به تمامی ابعاد مهارت های فروش پرداخته باشد، استناد نمود. رنیتز و همکاران (۲۰۰۲) برای از بین بردن این شکاف، مهارت های فروش را در قالب سه بخش مجزا (مهارت ارتباط بین فردی، هنر فروشندگی، مهارت های فنی) معرفی نمود. آنها همچنین انتظار داشتند که مهارت های فروش فروشندگان بر عملکرد آنها تاثیر مثبتی بگذارد.

عملکرد فروشندگان داشته باشد. برعکس زمانی که فروشندگان در تعاملات و مبادلاتشان با مشتریان به دنبال تامین اهداف خودشان هستند و در واقع به نیازها و سلیقه مشتریان توجه نمی کنند، انتظار این است که نگرش فروش گرا تاثیر منفی بر عملکرد فروشندگان بگذارد.

همانطور که اشاره شد، در طول سال های گذشته مهارت های فروش مورد توجه محققین بوده است، اما



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

توانایی پرسیدن سوالاتی که از آن طریق بتواند نیاز مشتری را شناسایی کند، خدمتی مناسب با آن نیاز به مشتری ارائه نماید و در نهایت ارتباط با ارزشی با مشتری برقرار نماید، همگی نیازمند مهارت فروش است (واچنر و همکاران، ۲۰۰۹). این در حالی است که رویکرد فروش گرا، تنها نیازمند توانایی اثر گذاشتن بر دیگران، هدایت آنها در جهت خرید محصول و در نهایت قطعی کردن فروش، بدون در نظر گرفتن سلیقه

یکی از مفروضات اصلی در این پژوهش که بر پایه تحقیقات اخیر انجام گرفته پیرامون مشتری گرایی است (اسکیپر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ پریات و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، این است که رویکرد مشتری گرایی صرفاً فلسفه بازاریابی یا فلسفه فروش نیست، بلکه رویکرد مشتری گرایی، نیازمند مهارت های بنیادی است که برای رسیدن و دستیابی به عملکرد تعیین شده، مورد نیاز هستند.

1. Schwepker  
2. Periat et al



و هانیكات<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵)، سن (لوی و شارما، ۱۹۹۴)، و تجربه فروش (لوی و شارما، ۱۹۹۴؛ چرچیل و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۸۵؛ چرچیل و همکاران، ۱۹۹۷)، متغیرهای مهمی هستند که می‌توانند بر روی رفتار فروش و عملکرد تاثیر داشته باشند. بنابراین در این پژوهش این متغیرها (جنس، سن، تجربه) به عنوان متغیرهای کنترل مد نظر قرار گرفته‌اند.

### ۵. فرضیه‌های تحقیق

پژوهش حاضر ۶ فرضیه اصلی و ۹ فرضیه فرعی را به شرح زیر در بر دارد:

فرضیه اول: فروش‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش، اثر منفی دارد.

فرضیه دوم: مشتری‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش، اثر مثبت دارد.

فرضیه سوم: مهارت‌های فروش نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش، اثر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۱-۳: مهارت بین فردی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش، اثر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۲-۳: مهارت هنر فروشندگی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش، اثر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۳-۳: مهارت فنی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش، اثر مثبت دارد.

فرضیه چهارم: مهارت‌های فروش نیروی فروش، اثر فروش‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش را تعدیل می‌کند.

فرضیه فرعی ۱-۴: مهارت بین فردی نیروی فروش، اثر فروش‌گرایی بر عملکرد نیروی فروش را تعدیل می‌کند.

و نیازهای مشتری، می‌باشد (بروکس بنک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). اگر یک فروشنده از مهارت‌های فروش پایینی برخوردار باشد، او می‌تواند به سطح عملکرد بالاتری در یک رویکرد کوتاه مدت یا به عبارت دیگر در یک رویکرد فروش گرا دست یابد. اما زمانی که سطح مهارت فروش فروشنده بالا است، سودمندی و کارایی فروشنده در رویکرد کوتاه مدت فروش گرا کاهش یافته و در عوض در رویکرد مشتری‌گرا- که رویکردی بلند مدت است- اثربخشی فروشنده افزایش می‌یابد. در واقع شاید فروشنده تمایل به تامین نیاز و خواسته مشتری داشته باشد (به عنوان مرکز فلسفه مشتری‌گرایی)، اما بدون داشتن مهارت‌های لازم برای شناسایی و برطرف نمودن نیاز مشتری، نتواند در رویکرد مشتری‌گرایی موفق باشد. بر عکس فروشنده ای که مهارت فروش او پایین است، شاید بتواند در رویکرد فروش‌گرایی بهتر عمل نماید. به طور مختصر می‌توانیم انتظار داشته باشیم اگر فروشنده از مهارت فروش بالایی برخوردار باشد، مشتری‌گرایی بر عملکرد فروشنده اثر بزرگتری (بیشتری) دارد. بر عکس زمانی که مهارت فروشنده در سطح پایینی است، بهتر می‌تواند با رویکرد فروش‌گرا عمل نماید (واچنر و همکاران، ۲۰۰۹).

در این پژوهش متغیرهای فروش‌گرایی و مشتری‌گرایی به عنوان متغیر مستقل و متغیر عملکرد به عنوان متغیر وابسته و همچنین متغیر مهارت‌های فروش هم بعنوان متغیر مستقل و هم به عنوان متغیر تعدیل‌گر، آنچنان که در مدل بالا می‌بینید، در نظر گرفته شده‌اند. لازم به ذکر است که مطالعات گذشته نشان می‌دهد که متغیرهای جنس (لوی و شارما<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴؛ سیگوا

3. Siguaw and Honeycutt  
4. Cherchil et al

1. Brooksbank  
2. Levy and Sharma

کوکران، حجم نمونه مورد نظر ۱۱۵ نفر به دست آمد که جهت تضمین جمع آوری حداقل نمونه تعیین شده، ۱۰ درصد اضافه توزیع گردید که در نهایت ۱۱۸ پرسشنامه قابل استفاده جمع آوری و مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در واقع نمایندگی‌های بیمه آسیا در سطح مشهد به دو طبقه شرکت نمایندگی و دفتر نمایندگی تقسیم شده است و سپس به نسبت سهمی که هر یک از طبقات در جامعه دارا هستند تعداد نمونه برای هر طبقه مشخص گردیده است. اما برای جامعه آماری سرپرستان از فرمول خاصی استفاده نشد. در واقع برای تکمیل و جمع آوری تعداد ۱۱۸ پرسشنامه مورد نظر، به تعداد ۳۶ سرپرست از ۵۲ سرپرست مراجعه شد.

## ۶-۲- روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها از نوع توصیفی و پیمایشی است. هم چنین از دو پرسشنامه برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. پرسشنامه اول که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت شامل ۳۳ گویه اصلی در سه بخش فروشگرایی / مشتری گرایی، مهارت‌های فروش، و ارزیابی عملکرد است. گویه مربوط به مشتری گرایی شامل ۱۰ گویه (مشتری گرایی و فروش گرایی هر کدام ۵ گویه) با طیف ۷ گزینه ای لیکرت، است. این گویه‌ها برگرفته از پرسشنامه فروش گرایی / مشتری گرایی ساکس و ویتز (۱۹۸۲) است که شامل ۲۴ گویه است که توسط توماس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، به دلیل تعداد زیاد گویه‌ها و تمایل اندک به پاسخگویی، به ۱۰ گویه تقلیل یافته است. ۱۸ گویه دیگر از ۳۳ گویه مربوط به مهارت‌های

فرضیه فرعی ۴-۲: مهارت هنر فروشندگی نیروی فروش، اثر فروش گرایی بر عملکرد نیروی فروش را تعدیل می‌کند.

فرضیه فرعی ۴-۳: مهارت فنی نیروی فروش، اثر فروش گرایی بر عملکرد نیروی فروش را تعدیل می‌کند.

فرضیه پنجم: مهارت‌های فروش نیروی فروش، اثر مشتری گرایی بر عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

فرضیه فرعی ۵-۱: مهارت بین فردی نیروی فروش، اثر مشتری گرایی بر عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

فرضیه فرعی ۵-۲: مهارت هنر فروشندگی نیروی فروش، اثر مشتری گرایی بر عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

فرضیه فرعی ۵-۳: مهارت فنی نیروی فروش، اثر مشتری گرایی بر عملکرد فروش را تعدیل می‌کند.

فرضیه ششم: متغیرهای سن، جنس و تجربه کاری، عملکرد نیروی فروش را کنترل می‌کنند.

## ۶- روش شناسی

### ۶-۱- جامعه و نمونه

این مطالعه در بین نمایندگی‌های فعال شرکت بیمه آسیا در سطح مشهد انجام پذیرفته است. تعداد کل این افراد ۱۵۰ نفر هستند. همچنین به دلیل اینکه متغیر عملکرد علاوه بر خود ارزیابی کارمند توسط سرپرستان نیز سنجیده می‌شود، با دو جامعه آماری مواجه هستیم: جامعه آماری کارمندان و جامعه آماری سرپرستان. برای برآورد حجم نمونه از کارمندان از فرمول کوکران، استفاده شد. بدین منظور تعداد ۲۵ پرسشنامه به عنوان پیش نمونه توزیع گشت که واریانس آن برابر با ۰/۵۶۵ است. سطح اطمینان ۹۵ درصد و درصد اشتباه مجاز ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. پس از محاسبه بر اساس فرمول

کارکنان، به هر کارمند یک کد اختصاص داده شده است که این کد در بالای پرسشنامه نوشته شده و سرپرست مستقیم با آگاهی از کد کارمند، در مقابل کد مربوطه به سوالات ارزیابی عملکرد پاسخ داده است. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی - صوری استفاده شده است. بدین منظور، پرسشنامه مورد نظر در اختیار استاد راهنما، استاد مشاور، چهار استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی، دو کارشناس فروش بیمه قرار گرفت و پس از اعمال برخی اصلاحات مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است. جدول زیر بیانگر ضریب آلفای محاسبه شده برای هر یک از متغیرها (به طور جداگانه) است که همگی از پایایی خوبی برخوردار هستند (جدول ۱).

**جدول ۱: آلفای کرونباخ هر یک از متغیرها**

متغیر	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
مشتری‌گرایی	۵	۰/۸۲۰
فروش‌گرایی	۵	۰/۷۷۵
مهارت‌های ارتباطی	۷	۰/۸۲۸
هنر فروشندگی	۵	۰/۸۴۲
مهارت‌های فنی	۵	۰/۸۷۸
عملکرد	۶	۰/۹۴۵

یافته<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش ابتدا اثر متغیرهای کنترل سنجیده می‌شود و پس از بررسی اثر متغیرهای اصلی (مستقل) به بررسی اثرات متغیرها (اثر تعدیل‌گری متغیر مهارت‌های فروش) پرداخته می‌شود. بنابراین و با توجه به اهداف این مطالعه به منظور آزمون فرضیه‌ها از روش‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون تعدیل یافته استفاده شده است.

فروش (مهارت‌های بین فردی، ۷ گویه؛ هنر فروشندگی، ۶ گویه؛ و مهارت‌های فنی شامل ۵ گویه است) است که توسط رنیتز و همکاران (۲۰۰۲) با طیف ۷ گزینه ای لیکرت ارائه شده است. همچنین ۶ گویه باقیمانده، مربوط به ارزیابی عملکرد فروش (به صورت خودارزیابی توسط فروشندگان تکمیل خواهد شد) است که توسط بهرمن و پرلیت (۱۹۸۲) با طیف ۷ گزینه ای لیکرت ارائه شد. این پرسشنامه توسط نیروهای فروش تکمیل می‌شود. پرسشنامه دوم که از ۶ گویه (که توسط بهرمن و پرلیت (۱۹۸۲) با طیف ۷ گزینه ای لیکرت ارائه شده است) تشکیل یافته است، توسط سرپرستان جهت ارزیابی عملکرد هر یک از نیروهای فروششان تکمیل می‌شود. برای تطبیق پاسخ‌های حاصل از ارزیابی سرپرست با پرسشنامه

### ۶-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجایی که جدول ضریب پیرسون اطلاعاتی در مورد ماهیت، قدرت و معنا داری روابط دو متغیر در میان متغیرهای پژوهش را ارائه می‌کند، از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده شده است. همچنین به دلیل اینکه در این مطالعه از متغیرهای کنترل نیز علاوه بر متغیر مستقل، وابسته و تعدیل‌گر نیز استفاده می‌شود و هم‌چنین برای اعمال کردن اثر متغیرهای کنترل در تجزیه و تحلیل‌های آماری، از روش رگرسیون تعدیل

## ۷- ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

بر اساس اطلاعات جنسیتی فروشندگان، ۴۱ درصد از افراد نمونه مرد و ۵۹ درصد از آنها را نیز زن تشکیل می‌دهد. توزیع فراوانی سن فروشندگان نشان می‌دهد که بیشترین درصد از نمونه به افراد ۲۵ الی ۳۰ سال اختصاص دارد. همچنین میانگین سنی زنان برابر با ۲۹ سال و میانگین سنی آقایان برابر با ۳۶ سال است. بیشترین فراوانی متغیر تحصیلات مربوط به مقطع لیسانس، با فراوانی ۵۸ نفر است که ۴۹/۲ درصد از کل فروشندگان است. در مورد آمار فراوانی تجربه فروش، بالاترین تجربه فروش در میان پاسخ دهندگان ۳۰ سال و پایین‌ترین تجربه فروش برابر با یک سال است. میانگین تجربه فروش آقایان برابر با ۹/۶۱ سال می‌باشد که نسبت به زنان (میانگین تجربه فروش زنان برابر با ۴/۸۶ سال است) در سطح بالاتری قرار دارد. همچنین میانگین تجربه فروش کلیه پاسخ دهندگان برابر با ۶/۸۳ سال است.

آمار سرپرستان نشان می‌دهد که ۳۰ درصد از سرپرستان را زن و ۷۰ درصد از آنها را مرد تشکیل می‌دهند. بالاترین سن در میان سرپرستان ۶۰ سال و پایین‌ترین سن برابر با ۲۳ سال می‌باشد هم چنین میانگین سنی کلیه سرپرستان برابر با ۳۸ سال است. بیشتر سرپرستان در بازه سنی ۳۵ الی ۴۵ سال قرار می‌گیرند. در مورد تحصیلات سرپرستان می‌توان بیان

نمود که بیشترین فراوانی متغیر تحصیلات مربوط به مقطع دیپلم، با فراوانی ۱۹ نفر است که ۵۲/۸ درصد از کل سرپرستان است. بالاترین تجربه کاری در میان سرپرستان ۳۰ سال و پایین‌ترین تجربه کاری برابر با ۳ سال می‌باشد هم چنین میانگین تجربه کاری کلیه سرپرستان برابر با ۸/۶۳ سال است.

## ۸- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای بررسی فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون که میزان و معنی داری ارتباط بین متغیرها را می‌سنجد، نیز استفاده می‌کنیم (برای متغیر جنسیت به دلیل اینکه یک متغیر کیفی است از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است) تا بتوانیم بهتر روابط موجود بین متغیرها را تشریح نماییم. جدول زیر بیانگر میزان همبستگی آماری موجود بین دو متغیر است. همانگونه مشخص است با توجه به درجه معنی داری به دست آمده، چون این مقدار برای متغیرهای فروش گرای، مشتری گرای، مهارت‌های فروش، مهارت بین فردی، مهارت هنر فروشندگی، مهارت فنی و جنسیت و هم چنین تجربه کاری از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر است و می‌توان بیان نمود که بین این متغیرها و متغیر عملکرد رابطه معنی داری وجود دارد (جدول ۲).

**جدول ۲: همبستگی آماری بین متغیرها با عملکرد**

متغیر	عملکرد	متغیر	عملکرد
فروش‌گرایی	ضریب همبستگی پیرسون	مهارت‌های فروش	۰/۲۷۰
	Sig		۰/۰۰۳
مشتری‌گرایی	ضریب همبستگی پیرسون	مهارت بین فردی	۰/۲۱۳
	Sig		۰/۰۲۰
سن	ضریب همبستگی پیرسون	مهارت هنر فروشنده‌گی	۰/۱۷۵
	Sig		۰/۰۵۸
تجربه فروش	ضریب همبستگی پیرسون	مهارت فنی	۰/۳۸۸
	Sig		۰/۰۰۰
جنسیت	ضریب همبستگی اسپیرمن		۰/۲۲۱
	Sig		۰/۰۱۶

بررسی هر یک از فرضیات از روش رگرسیون تعدیل شده، استفاده گردیده است. خلاصه نتایج به دست آمده در جدول زیر مشاهده می‌شود (جدول ۳).

این مقدار برای متغیر سن بیشتر از ۰/۰۵ است که بیانگر این مهم است که بین متغیر سن و عملکرد رابطه معنی‌داری وجود ندارد. همانطور که گفته شد برای

**جدول ۳: خلاصه نتایج آزمون فرضیات با در نظر گرفتن متغیر مهارت‌های فروشنده صورت یک متغیر کلی**

نتیجه	Sig	مقدار t	ضریب بتا	متغیر	
بی تاثیر	۰/۵۷۷	۰/۵۵۹	۰/۰۵۲	جنس	متغیرهای کنترل
بی تاثیر	۰/۱۳۶	-۱/۵۰۲	-۱/۱۷۶	سن	
اثر گذار	۰/۰۰۰	۴/۵۳۶	۰/۳۸۸	تجربه فروش	
اثر گذار	۰/۰۰۲	۳/۱۷۵	۰/۲۶۲	فروش‌گرایی	متغیرهای مستقل
اثر گذار	۰/۰۲۷	۲/۲۴۳	۰/۱۸۹	مشتری‌گرایی	
اثر گذار	۰/۰۰۰	۸/۰۷۸	۰/۵۶۱	مهارت‌های فروش	
بی تاثیر	۰/۲۸۷	-۱/۰۷۰	-۰/۰۸۹	مهارت‌های فروش × فروش‌گرایی	اثرات متقابل
اثر گذار	۰/۰۰۸	۲/۶۹۶	۰/۲۷۰	مهارت‌های فروش × مشتری‌گرایی	

به مقدار Sin (۰/۰۲۷) که از ۰/۰۵ کمتر است، نشان می‌دهد که متغیر مشتری‌گرایی بر عملکرد اثر گذار است. به عبارت دیگر زمانی که فروشندگان در معاملات و تعاملاتشان با مشتریان علایق و سلیق آنها را مد نظر قرار داده و به دنبال تامین نیازها و خواسته‌های آنها باشند، عملکرد آنها نیز افزایش خواهد یافت. ضریب تعیین به دست آمده برای مشتری‌گرایی برابر با ۰/۱۸۶ است که بیانگر این مهم است که ۱۸/۶ درصد از تغییرات عملکرد قابل استناد به مشتری‌گرایی است. نتایج مطالعات واچنر و همکاران (۲۰۰۹)، نایت و همکاران (۲۰۰۵)، بولز و همکاران (۲۰۰۱)، کیلور و همکاران (۲۰۰۰)، چاکربارتی و همکاران (۱۹۹۷) و هم چنین مطالعه مکینتایر و همکاران (۲۰۰۰) با نتایج به دست آمده در این مطالعه همسویی دارد. در این میان تنها مطالعه‌ای که نتیجه آن حاکی از عدم وجود رابطه بین مشتری‌گرایی و عملکرد آنها می‌باشد، مطالعه‌هاو و همکاران در سال ۱۹۹۴ بوده است. ضمن اینکه مطالعات داخلی انجام گرفته پیرامون مشتری‌گرایی اغلب مشتری‌گرایی را به عنوان یکی از ابعاد بازارگرایی مد نظر قرار داده‌اند و بررسی ارتباط بین مشتری‌گرایی و عملکرد در سطح شرکت پرداخته‌اند. با این حال نتایج این مطالعات نشان دهنده وجود ارتباط مستقیم بین مشتری‌گرایی و عملکرد می‌باشد. ضمن اینکه می‌توان به مطالعه اکبری (۱۳۸۳) اشاره نمود که مشتری‌گرایی را در سطح فردی بررسی نموده و به ارتباط مستقیم بین مشتری‌گرایی و عملکرد پی برد.

فرضیه سوم و فرضیات فرعی این فرضیه به بررسی ارتباط و تاثیر مهارت‌های فروش و هر یک از ابعاد جنبه‌های آن (مهارت بین فردی، مهارت هنر فروشندگی و مهارت فنی) بر عملکرد فروش می‌پردازد. تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان داد که بین

فرضیه اول که بیانگر اثر منفی فروش‌گرایی بر عملکرد بود مورد تایید قرار نگرفت. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضریب بتای این متغیر برابر با ۰/۲۶۲ است و با توجه به مقدار Sin (۰/۰۰۲) که از ۰/۰۵ کمتر است، نشان می‌دهد که متغیر فروش‌گرایی بر عملکرد اثر گذار است، اما این اثرگذاری به صورت مستقیم و مثبت است. به عبارت دیگر نه تنها رابطه منفی فروش‌گرایی بر عملکرد تایید نشد، بلکه نتایج تجزیه و تحلیل آماری انجام شده نشان داد که بین فروش‌گرایی فروشندگان و عملکرد آنها رابطه مستقیم وجود دارد. ضریب تعیین به دست آمده برای فروش‌گرایی برابر با ۰/۲۱۹ است که بیانگر این مهم است که ۲۱/۹ درصد از تغییرات عملکرد قابل استناد به فروش‌گرایی است. این مهم بدین معنی است که با افزایش فروش‌گرایی، عملکرد نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه با مطالعات که به بررسی ارتباط فروش‌گرایی با عملکرد پرداخته‌اند مانند مطالعه واچنر و همکاران (۲۰۰۹)، کیلور و همکاران (۲۰۰۰) و هم چنین مطالعه چاکربارتی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) همسویی دارد. ضمن اینکه بولز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) به این نتیجه دست یافتند که بین فروش‌گرایی و عملکرد رابطه خاصی وجود ندارد. این در حالی است که مکینتایر و همکاران (۲۰۰۰) به این نتیجه دست یافتند که بین فروش‌گرایی و عملکرد ارتباط مستقیم، اما منفی وجود دارد.

همچنین همانطور که انتظار می‌رفت، مشخص شد که مشتری‌گرایی فروشندگان بر عملکرد آنها اثر مستقیم دارد (فرضیه دوم). در جدول ۳ مشاهده می‌شود که ضریب بتای این متغیر برابر با ۰/۱۸۹ است و با توجه

1. Chakrabarty et al  
2. Knight et al

همچنین نتایج این مطالعه با نتایج سایر مطالعات داخلی و خارجی انجام شده پیرامون مهارت‌های فروش، که به بررسی ارتباط و تأثیر هر یک از ابعاد و جنبه‌های مهارت‌های فروش به طور جداگانه بر عملکرد پرداخته‌اند، نیز همسویی دارد. در این زمینه می‌توان به مطالعه کستل بری و شفرد (۱۹۹۳) (مهارت گوش دادن موثر فروشنده به مشتری)، لئونگ و همکاران (۱۹۸۹) (دانش مورد نیاز فروشنده)، اسکوستر و دانز در سال ۱۹۸۶ (توانایی ایجادارتباط عاطفی و ارتباط کاری با مشتری)، ویتز در سال ۱۹۸۷ (توانایی فروشنده در انطباق با استراتژی سازمان)، در خارج و مطالعات صالحی و رستمی (۱۳۸۰) و تاج زاده نمین و همکاران (۱۳۸۹) در ایران اشاره نمود که همگی به وجود ارتباط مستقیم مهارت‌های فروش بر عملکرد اذعان داشته‌اند. جدول زیر خلاصه نتایج آزمون فرضیات را با در نظر گرفتن هر یک از ابعاد مهارت‌های فروش به صورت یک متغیر مستقل بیان می‌کند (جدول ۴).

مهارت‌های فروش فروشندگان و عملکرد آنها ارتباط مستقیم قوی وجود دارد. مقدار Sin (۰/۰۰۰) متغیر مهارت‌های فروش کمتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد که متغیر مهارت‌های فروش‌گرایی بر عملکرد اثر گذار است. ضریب تعیین به دست آمده برای مهارت‌های فروش برابر با ۰/۴۵۸ می‌باشد که بیانگر این مهم است که ۴۵/۸ درصد از تغییرات عملکرد قابل استناد به مهارت‌های فروش می‌باشد. این مهم امر بدیهی است. زمانی که توانایی فروشندگان در شناسایی و درک نیازهای مشتریان، تطبیق این نیازها با خدمات شرکت، ارائه و معرفی ویژگی‌ها و خصوصیات خدمت مورد نظر به مشتری، توانایی در نهایی کردن فروش و آشنایی کامل با رویه‌ها و دستورالعمل‌های اداری و کاری خدمت خریداری شده نسبت به سایر فروشندگان در سطح بالاتری باشد، مسلماً عملکرد فروششان نیز از سایرین بهتر خواهد بود. نتایج این مطالعه با نتایج مطالعات واجنر و همکاران (۲۰۰۹) و رنیتز و همکاران (۲۰۰۱) نیز یکسان می‌باشد.

#### جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون فرضیات با در نظر گرفتن هر یک از ابعاد مهارت‌های فروش به صورت یک

##### متغیر مستقل

نتیجه	Sig	مقدار t	ضریب بتا	متغیر	
بی تأثیر	۰/۵۷۷	۰/۵۵۹	۰/۰۵۲	جنس	متغیرهای کنترل
بی تأثیر	۰/۱۳۶	-۱/۵۰۲	-۱/۱۷۶	سن	
اثر گذار	۰/۰۰۰	۴/۵۳۶	۰/۳۸۸	تجربه فروش	
اثر گذار	۰/۰۰۲	۳/۱۷۵	۰/۲۶۲	فروش‌گرایی	متغیرهای مستقل
اثر گذار	۰/۰۲۷	۲/۲۴۳	۰/۱۸۹	مشتری‌گرایی	
اثر گذار	۰/۰۰۰	۵/۹۳۵	۰/۴۴۶	مهارت بین فردی	
اثر گذار	۰/۰۰۰	۶/۲۲۵	۰/۴۷۰	مهارت هنر فروشندگی	
اثر گذار	۰/۰۰۰	۷/۳۵۲	۰/۵۳۳	مهارت فنی	

بی تاثیر	۰/۷۲۹	-۱/۵۷۴	-۰/۱۸۷	مهارت بین فردی × فروش گرایی	اثرات متقابل
بی تاثیر	۰/۳۸۶	-۰/۸۷۰	-۰/۰۷۲	مهارت هنر فروشندگی × فروش گرایی	
بی تاثیر	۰/۱۳۸	-۱/۴۹۶	-۰/۱۲۶	مهارت فنی × فروش گرایی	
اثر گذار	۰/۰۱۹	۲/۳۶۹	۰/۲۳۰	مهارت بین فردی × مشتری گرایی	
اثر گذار	۰/۰۲۱	۲/۳۴۱	۰/۲۲۸	مهارت هنر فروشندگی × مشتری گرایی	
اثر گذار	۰/۰۳۰	۲/۲۰۰	۰/۲۰۹	مهارت فنی × مشتری گرایی	

تعدیل گری آنها نیز مورد تایید قرار نگرفت. مقدار Sin متغیر مهارت‌های فروش\*فروش گرایی برابر ۰/۲۸۷ و متغیر مهارت بین فردی\*فروش گرایی برابر ۰/۷۲۹، مهارت هنر فروشندگی\*فروش گرایی برابر ۰/۳۸۶ و مقدار Sin متغیر مهارت فنی\*فروش گرایی برابر با ۰/۱۳۸ است که همگی بزرگتر از ۰/۰۵ است و بدین معنی است که اثر تعدیلگری مهارت‌های فروش بر رابطه بین فروش گرایی و عملکرد و اثر تعدیل گری ابعاد سه گانه مهارت‌های فروش، که در قالب فرضیات فرعی ۱-۴ و ۲-۴ و ۳-۴ بیان شده‌اند، تایید نگردیده‌اند. تنها مطالعه‌ای که مانند این مطالعه به بررسی اثر تعدیل گری مهارت‌های فروش بر رابطه فروش گرایی و عملکرد پرداخته است همکاران (۲۰۰۹) است. واچنر و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند که مهارت‌های فروش رابطه فروش گرایی و عملکرد را به صورت منفی تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر فروش گرایی، عملکرد فروش را افزایش می‌دهد در شرایطی که مهارت‌های فروش فروشنده در سطح پایینی قرار داشته باشد. نتایج این مطالعه در مورد فرضیه چهارم و فرضیات فرعی این فرضیه، با نتایج مطالعه واچنر و همکاران (۲۰۰۹) همسویی ندارد.

فرضیه پنجم که بیانگر اثر تعدیل گری مهارت‌های فروش بر رابطه بین مشتری گرایی و عملکرد می‌باشد مورد تایید قرار گرفت. هم چنان که در جداول ۳ و ۴

اثر مهارت بین فردی، مهارت هنر فروشندگی و مهارت فنی به عنوان جنبه‌های مهارت‌های فروش بر عملکرد فروش در قالب فرضیات فرعی ۱-۳ و ۲-۳ و ۳-۳ مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که بین هر سه بعد و جنبه مهارت‌های فروش با عملکرد ارتباط مستقیم وجود دارد. در جدول ۴ مشاهده می‌شود که مقدار Sin هر سه متغیر از ۰/۰۵ کمتر است که بیانگر این مهم است که این متغیرها (مهارت بین فردی، مهارت هنر فروشندگی و مهارت فنی) بر عملکرد تاثیر گذار هستند. ضریب تعیین برای مهارت بین فردی برابر با ۰/۳۵۰ و برای مهارت هنر فروشندگی برابر با ۳۶۵ و برای مهارت فنی برابر با ۴۳۲ است که می‌توان ادعا نمود که اثر مهارت فنی نسبت به سایر مهارت‌ها بیشتر است. بعد از مهارت فنی اثر مهارت هنر فروشندگی از اهمیت بیشتری برخوردار است. نتایج این مطالعه با مطالعه واچنر و همکاران (۲۰۰۹) که به بررسی اثر هر سه بعد مهارت‌های فروش بر عملکرد پرداخته است نیز همسویی دارد.

فرضیه چهارم که شامل اثر تعدیل گری مهارت‌های فروش بر رابطه بین فروش گرایی و عملکرد می‌باشد، مورد تایید قرار نگرفت. به دنبال عدم تاثیر گذاری مهارت‌های فروش بر رابطه بین فروش گرایی و عملکرد، اثر گذاری هر یک از ابعاد مهارت‌های فروش نیز مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت که اثر



مشاهده می‌شود، مقدار Sin متغیر مهارت‌های فروش\* مشتری گرایی برابر ۰/۰۰۸ و متغیر مهارت بین فردی\* مشتری گرایی برابر ۰/۰۱۹، مهارت هنر فروشندگی\* مشتری گرایی برابر ۰/۰۲۱ و مقدار Sin متغیر مهارت فنی\* مشتری گرایی برابر با ۰/۰۳۰ است که همگی کوچکتر از ۰/۰۵ است و بدین معنی است که اثر تعدیل‌گری مهارت‌های فروش بر رابطه بین مشتری گرایی و عملکرد و اثر تعدیل‌گری ابعاد سه گانه مهارت‌های فروش، که در قالب فرضیات فرعی ۱-۵ و ۲-۵ و ۳-۵ بیان شده‌اند، تایید شدند. مهارت‌های فروش بر رابطه بین مشتری گرایی و عملکرد اثر مثبت دارد. یعنی زمانی که مهارت‌های فروش فروشنده در سطح بالایی باشد، این مهارت‌ها اثر مشتری گرایی فروشنده را بر عملکرد وی افزایش می‌دهند. به عبارت دیگر سطح مشتری گرایی بالای فروشنده به عملکرد بالا منجر می‌شود که فروشنده از سطح مهارت‌های فروش بالایی برخوردار باشد. نتیجه این مطالعه در مورد مهارت‌های فروش (به عنوان یک متغیر مستقل) و در مورد مهارت هنر فروشندگی (به عنوان یکی از ابعاد مهارت‌های فروش) با نتایج واچنر و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد. همانطور که در پایان فصل دوم اشاره شد، یکی از مفروضات اصلی در این پژوهش که بر پایه تحقیقات اخیر انجام گرفته پیرامون مشتری گرایی می‌باشد (اسکیپر، ۲۰۰۳؛ پریات و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)، این است که رویکرد مشتری گرایی صرفاً فلسفه بازاریابی یا فلسفه فروش نیست، بلکه رویکرد مشتری گرایی، نیازمند مهارت‌های بنیادی است که برای رسیدن و دستیابی به عملکرد تعیین شده، مورد نیاز هستند. توانایی پرسیدن سوالاتی که از آن طریق بتواند نیاز مشتری را شناسایی کند، خدمتی

مناسب با آن نیاز به مشتری ارائه نماید و در نهایت ارتباط با ارزشی با مشتری برقرار نماید، همگی نیازمند مهارت فروش است (واچنر و همکاران، ۲۰۰۹). این در حالی است که رویکرد فروش گرا، تنها نیازمند توانایی اثر گذاشتن بر دیگران، هدایت آنها در جهت خرید محصول و در نهایت قطعی کردن فروش، بدون در نظر گرفتن سلاقی و نیازهای مشتری، است (بروکس بنک، ۱۹۹۵). زمانی که سطح مهارت فروش فروشنده بالا است، سودمندی و کارایی فروشنده در رویکرد کوتاه مدت فروش گرا کاهش یافته و در عوض در رویکرد مشتری گرا- که رویکردی بلند مدت است- اثربخشی فروشنده افزایش می‌یابد. در واقع شاید فروشنده تمایل به تامین نیاز و خواسته مشتری داشته باشد (به عنوان مرکز فلسفه مشتری گرایی) اما بدون داشتن مهارت‌های لازم برای شناسایی و برطرف نمودن نیاز مشتری، نتواند در رویکرد مشتری گرایی موفق باشد.

فرضیه ششم به بررسی اثر متغیرهای کنترل (سن، جنس و تجربه فروش) بر عملکرد فروش می‌پردازد. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود تنها مقدار Sin متغیر تجربه فروش کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین نتایج به دست آمده بیانگر اثر گذاری متغیر تجربه فروش بر عملکرد است. این نتیجه با مطالعه واچنر و همکاران (۲۰۰۹) همسویی دارد.

## ۹- جمع بندی

همانطور که اشاره شد اغلب مطالعات انجام شده پیرامون رابطه بین مشتری گرایی و عملکرد به نتایج یکسانی مبنی بر ارتباط مستقیم مشتری گرایی بر عملکرد دست یافته‌اند. این در حالی است که نتایج مطالعات انجام پذیرفته پیرامون فروش گرایی و عملکرد نتایج یکسانی را نشان نداده‌اند. مطالعاتی که به وجود

<sup>1</sup>. Periat et al

رفتار (رفتار مشتری گرای) از سوی فروشندگان افزایش یابد و این مهم به عملکرد بالاتر فروشندگان و در نهایت افزایش فروش شرکت منجر شود. با توجه به اهمیت داشتن فروشندگان مشتری گرای در ارائه خدمات به مشتریان، مدیران شرکت‌های بیمه برای افزایش فروش باید محیطی کاری مناسبی را برای فروشندگان ایجاد نمایند تا مشتری گرای فروشندگان را افزایش داده که این مهم به افزایش عملکرد فروشندگان و در نهایت افزایش فروش شرکت ختم شود. حمایت مدیران، فضا و جو رقابتی مناسب بین همکاران، قدرت تصمیم‌گیری‌های فردی در زمینه ارائه خدمات مانند تخفیف و اقساطی کردن بیمه نامه‌ها، محیط فیزیکی و میز کار مناسب، روشن بودن وظایف کاری و شغلی فروشندگان بیمه و عدم وجود ابهام در نقش، نبود استرس شغلی و هم‌چنین زمان کافی از جمله متغیرهایی که در مطالعات گذشته تاثیر گذاری آنها بر بروز رفتار مشتری گرای اثبات شده است که لازم است مدیران دفاتر و شرکت‌های بیمه در سیاست‌های کاری خود به آنها بها دهند.

● روند جهانی شدن به همراه افزایش ارتباطات و پذیرش اینترنت و هم‌چنین عوامل دیگر منجر به افزایش رقابت بین شرکت‌ها و سازمان‌های فروش شده است. این امر در بین خدمات و به خصوص خدمات بیمه، به دلیل روند رو به رشد شرکت‌های نو ظهور بیمه و هم‌چنین آشنایی نسبتاً تازه مردم جوامع جهان سومی مانند ایران با خدمات بیمه، به تشدید رقابت بین این شرکت‌ها منتج شده است. به همین دلیل شرکت‌ها و به دنبال آنها فروشندگان خدمات بیمه را به سمت افزایش اطلاعات از خدمات رقبایشان سوق داده است. از طرف دیگر نتایج این مطالعه بیانگر اثر گذاری بسیار بالای مهارت‌های فنی فروشندگان بیمه بر عملکرد فروش آنها

رابطه مستقیم بین فروش گرای و عملکرد دست یافته‌اند (از جمله نتایج این مطالعه) نشان می‌دهند که در برخی شرایط و ساختارهای فروش، فروش گرای صدمه‌چندانی به عملکرد فروشندگان وارد نمی‌کند. به عبارت دیگر زمانی که مشتری گرای به فروشندگان در انجام فروش بهتر کمک می‌کند، فروش گرای لزوماً مضر موقعیت فروش نیست. این مهم بیانگر این است که سیاست‌های موجود ترکیب مناسبی از فروش گرای را به همراه یک نگرش در جهت تامین نیازها و خواسته‌های مشتریان فراهم آورده است. این مهم در شرکت بیمه آسیا که یک شرکت دولتی محسوب می‌شده است و طی چند سال اخیر به یک شرکت خصوصی تبدیل گشته است نیز قابل توجه می‌باشد. چرا که این شرکت قبل از اینکه به یک شرکت خصوصی تبدیل شود به خاطر پشتوانه دولتی بودن بیشتر رویکرد فروش گرای را پیش می‌گرفته است، اما در سال‌های اخیر با تغییر در سیاست‌ها و ساختارهای خود تمایل به تشویق و حمایت از فروشندگان مشتری گرای نموده است. این دگرگونی‌ها و تغییر در سیاست‌ها، ترکیبی مناسب از فروش گرای و مشتری گرای را در کنار یکدیگر بوجود آورده است. عدم تایید اثر تعدیل‌گری مهارت‌های فروش بر رابطه بین فروش گرای و عملکرد نیروی فروش نیز شاید تحت تاثیر همین موضوع بوده است.

#### ۱۰- پیشنهادات تحقیق

● همانطور که مشخص شد مشتری گرای فروشندگان خدمات بیمه با عملکرد آنها ارتباط مستقیم دارد. این مهم سازمان‌ها و شرکت‌های فروش بیمه را به این سمت سوق می‌دهد که تلاش نمایند محیط و فضایی را برای فروشندگان ایجاد نمایند تا بروز این

بیمه"، فصلنامه صنعت بیمه، سال شانزدهم، شماره ۱، ص: ۲۶-۳.

۶- صفرزاده، حسین؛ حبیبی، عباس؛ (۱۳۸۹)، "بررسی تاثیر علی‌پنج عامل اصلی شخصیت بر بهبود عملکرد کاری"، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ص: ۱۵۲-۱۲۸.

۷- طاهر پور، حبیب‌الله؛ طیبی طلوع، احمد (۱۳۸۹)؛ "رابطه مدیریت ارتباط با مشتری با عملکرد"، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱، ص: ۱۲۲-۱۰۹.

۸- عزیزی، شهریار؛ روستا، احمد؛ خداداد حسینی، حمید؛ اسدالهی، هوشنگ؛ (۱۳۸۷)، "مدل عوامل موثر بر عملکرد نیروی فروش: رویکرد معادلات ساختاری"، مجله چشم انداز، شماره ۲۹، ص: ۲۷۴-۲۵۳.

۹- عزیزی، شهریار؛ روستا، احمد؛ (۱۳۸۹)، "عوامل موثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد دو سطحی"، پژوهشنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۲؛ شماره ۵، ص: ۱۰۸-۹۵.

۱۰- نجفی سیاه‌رودی، مهدی (۱۳۸۷)، "بررسی تاثیر تحقیقات بازاریابی بر عملکرد از طریق فرهنگ بازارگرایی در آژانس‌های مسافرتی شهرستان مشهد"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی آذر کف‌اشپور، دانشگاه فردوسی مشهد، گروه مدیریت.

11- Behrman, D. N., & Perreault, W. D., Jr. (1982), "Measuring the performance of industrial salespersons", *Journal of Business Research*, 10(3), 355.

12- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001), "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1.

است. این مطلب بر اهمیت آموزش فروشندگان برای بالا بردن سطح مهارت‌های فنی فروشندگان تاکید می‌کند. دوره‌های آموزش پیرامون آشنایی بیشتر فروشندگان از مزایا و خصوصیات بیمه‌ای شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌ها و همچنین آگاهی داشتن از نوع خدمات بیمه‌ای و سیاست‌های فروش رقبا برای فروشندگان نیز مثر خواهد بود. اگرچه اهمیت دوره‌های آموزشی پیرامون تمام جنبه‌های مهارت‌های فروش از اهمیت برخوردار است، اما برگذاری این دوره‌ها برای ارتقای مهارت‌های فنی فروشندگان در مقابل سایر مهارت‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار است.

## منابع

۱- اکبری، مهری (۱۳۸۳)، "رابطه صفات شخصیتی با مشتری‌گرایی و ارزیابی عملکرد کارکنان خدماتی"، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۵، ص: ۱۳۴-۱۱۳.

۲- تاج زاده نمین، ابوالفضل؛ تاجزاده نمین، آیدین؛ مرتعی قره بلاغ، مرتضی؛ (۱۳۸۹)، "رابطه تعامل فروشنده و مشتری با عملکرد"، مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۶، ص: ۴۰-۲۱.

۳- حسینی، زهرا (۱۳۸۸)، "بررسی عوامل موثر بر اقدامات بازاریابی صادرات و عملکرد صادرات در شرکت‌های تولیدی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی آذر کف‌اشپور، دانشگاه فردوسی مشهد، گروه مدیریت.

۴- رستمی، حمید رضا (۱۳۸۱)، خدمات بیمه را چگونه بفروشیم؟، چاپ اول، تهران، نشر مهدیس.

۵- صالحی، جانعلی محمود؛ رستمی، حمید رضا (۱۳۸۰)، "علل توسعه نیافتگی و راهکارهای مناسب توسعه حرفه فروشندگی حضوری خدمات

- Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 7-22.
- 23- Knight, Dee K., Kim, Hae-Jung, Crutsinger, Christy, (2005), "Examining the effects of rolestress on customer orientation and job performance of retail salespeople", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 No. 5, pp. 381-392.
  - 24- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research proposition, and Management Implications?", *Journal of Marketing*, 54, April: 1-18.
  - 25- Kuang Chi, H., Ren Yeh, H., Chen, Y. L. (2005), "The Mediating Effect of Knowledge Management on Customer Orientation and Job Performance of Salespeople", *Journal of Global Business Management*. Beaverton: Feb 2010. Vol. 6, Iss. 1; p. 1-10.
  - 26- Lambert, D. M., Marmorestein, H., & Sharma, A. (1990), "The accuracy of salespersons' perception of their customer: conceptual examination and an empirical study", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(9), 1-9.
  - 27- Leigh, T.W., Pullins, E.B. and Comer, L.B. (2001), "The top ten sales articles of the 20<sup>th</sup> century", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 217-27.
  - 28- Leong, S. M., Busch, P. S., & John, D. R. (1989), "Knowledge bases and salesperson effectiveness: A script-theoric analysis", *Journal of marketing research*, 26 (2), 164-178.
  - 29- Levy, M. and Weitz, B.A. (2003), *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  - 30- Levy, M., & Sharma, A. (1994), "Adaptive selling: The role of gender, age, sales experience, and education", *Journal of Business Research*, 31(1), 39.
  - 31- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Ahearne, M. (1998), "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 3, pp. 87-98.
  - 32- McIntyre, R.P., Claxton, R.P., Anselmi, K. and Wheatley, E.W. (2000), "Cognitive style as an antecedent to adaptiveness, customer orientation, and self-perceived
  - 13- Brooksbank, R. (1995), "The new model of personal selling: Micromarketing", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 61.
  - 14- Brown, T. J., John, C. M., Donovan, D. T., & Jane, W. L. (2002), "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings", *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110.
  - 15- Castleberry, S. & Shepherd, C. D. (1993), "Effective interpersonal listening and personal selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13 (1), 35-46.
  - 16- Chakrabarty, S., Brown, G., Widing, R. and Conrad, C. (1997), "Selling behaviors and sales performance: SOCO and ADAPTS", *Advances in Marketing: Proceedings of the Southwestern Marketing Association*, pp. 203-208.
  - 17- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1997), "Sales force management. Chicago", IL: Irwin.
  - 18- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C., Jr. (1985), "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103.
  - 19- Dunlap, B.J., Dotson, M.J. and Chambers, T.M. (1988), "Perceptions of real-estate brokers and buyers: a sales-orientation, customer-orientation approach", *Journal of Business Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 175-87.
  - 20- Jandaghi, Gh.; NikSeresht, M.; Mokhles, A.; Kharazi, H. (2011), "Market Orientation and Its Impact on the Performance of Asia Insurance Company in Kerman Province", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-7.
  - 21- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, F. P. (2007), "A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22/5, 302-310.
  - 22- Keillor, B.D., Parker, R.S. and Pettijohn, C.E. (2000), "Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance", *Journal of Business &*

- orientation of salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343.
- 41- Schuster, C. P. & Danes, J. E. (1986), “Asking question: some characteristic of successful sales encounter”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6(1), 17-27.
- 42- Schwepker, C. H., Jr. (2003), “Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151.
- 43- Shapiro P. Benson, 1988, what the hell is market oriented, *Harvard Business Review*, November-December: 119-125.
- 44- Siguaw, J. A., & Honeycutt, E. D., Jr. (1995), “An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes”, *Industrial Marketing Management*, 24(1), 45.
- 45- Spiro, R. L. and Weitz, B. A. (1990), “Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity”, *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- 46- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001), “The selling orientation–customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63.
- 47- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009), “SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link”, *Industrial Marketing Management*, 38, 32–44.
- 48- Weitz, Barton A. (1978), “The relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making”, *Journal of Marketing Research*, 15(4), 501-516.
- selling performance”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15 No. 2, pp. 179-96.
- 33- Narver, J. C. and Slater S. F., 1990, The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, October: 20– 35.
- 34- Narver, John C. and Brian Tietje, (1998), “creating a market orientation”, *journal of market- focused management*, 2, pp. 241-55.
- 35- Nwankwo, Sonny (1995), “Developing a customer Orientation”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 NO. 5, pp. 5-15.
- 36- Periat, J. A., LeMay, S. A., & Chakrabarty, S. (2004), “The selling orientation–customer orientation (SOCO) scale: Cross-validation of the revised version”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 49.
- 37- Plank Richard E, David A. Reid (1994), ‘The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of sales Performance and Effectiveness’, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14: 43-56.
- 38- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002), “A measure of selling skill: Scale development and validation”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13.
- 39- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. and Parker, S.R. (2004), “Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment”, *Psychology and Marketing*, Vol. 21 No. 6, pp. 405-24.
- 40- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982), “The SOCO scale: A measure of the customer

