

مفهوم پردازی استراتژی فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش

منیژه قره‌چه^۱، احمد روستا^۲، شهریار عزیزی^۳، مسعود جاویدانی^{۴*}

۱- دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۲- استادیار دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی

۳- دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

۴- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

امروزه سازمان‌های هوشمند، برای فروش، به سطح استراتژیک در سازمان معتقدند؛ چراکه تصمیمات حوزه فروش می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند و بر موفقیت بلندمدت سازمان اثر چشمگیری داشته باشد. استراتژی فروش چیست و دارای چه ابعاد و عناصری است؟ همانند اغلب استراتژی‌های سطح کارکردی، درباره ماهیت استراتژی فروش، اختلاف نظر و ابهامات زیادی وجود دارد. در این مطالعه، تلاش شده است تا با استفاده از نظریه پردازی داده‌بنیاد، ماهیت و ابعاد استراتژی فروش در برندهای فعال در صنعت محصولات مصرفی تندگردش ایران شناسایی و تبیین شود. بدین منظور، داده‌ها با مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بازاریابی و فروش محصولات مصرفی تندگردش گردآوری شده است. نمونه‌گیری به روش نظری انجام شده است و پس از چهارده مصاحبه کفایت نظری حاصل شد. تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها، بر مبنای الگوی نظریه پردازی داده‌بنیاد نشان می‌دهد که ماهیت استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، دربرگیرنده شش بعد شامل: «سبد مشتریان نهایی»، «نوع ارتباط با مشتریان واسطه»، «سبد کانال‌های فروش»، «گرایش برون‌سپاری فروش»، «سبد محصولات» و «سبد بازارها» است که در چهار حوزه کلی عوامل مربوط به مشتریان، عوامل مربوط به کانال‌های فروش، عوامل مربوط به محصول، و عوامل مربوط به بازار دسته‌بندی می‌شود.

واژگان کلیدی: استراتژی فروش برند، ابعاد استراتژی فروش، مزیت رقابتی، محصولات مصرفی تندگردش، نظریه-پردازی داده‌بنیاد.

مقدمه

اهمیت کارکرد فروش، پیش شرط ضروری دستیابی تمامی کسب و کارها به اهداف غایی خود، امری روشن است. درک اهمیت کارکرد فروش، اتخاذ تصمیمات درست در خصوص ابعاد گوناگون، این کارکرد را در سطوح متفاوت آن ضروری می‌سازد. کارکرد فروش معمولاً یک نقش خاص و غالباً تاکتیکی را در بخش ترویج آمیزه بازاریابی ایفا می‌کند (اینگرام و همکاران^۱، ۲۰۰۲)؛ اما امروزه سازمان‌های هوشمند دریافته‌اند که برخی تصمیمات حوزه فروش می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند و بر موفقیت بلندمدت سازمان اثر چشمگیر داشته باشد. در این جایگاه، فروش از یک عنصر صرفاً عملیاتی فاصله می‌گیرد و به عنصری استراتژیک ارتقا می‌یابد. با این- اوصاف، استراتژی فروش چیست و چه ابعاد و عناصری دارد؟

استراتژی، در تعریف گسترده، الگویی است در تصمیمات و اقدامات سازمان که مستلزم تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به اهداف هستند (اسنو و همبریک^۲، ۱۹۸۰). استراتژی فروش، نیز یک استراتژی کارکردی در پی حداکثرسازی بهره‌وری از منابع محدودی (نظیر نیروی انسانی، بودجه، زمان) است که در اختیار فروش قرار دارد. استراتژی فروش، ترجمان استراتژی بازاریابی مدون در سطح بازار برای سطح مشتری است (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲). استراتژی بازاریابی، اقدامات و تصمیمات بازاریابی را دربر می‌گیرد که با هدف خلق و نگهداری مزیت رقابتی برای

یک شرکت انجام می‌پذیرند (دی و همکاران^۳، ۱۹۹۴؛ زینخان و پیرا^۴، ۱۹۹۴). استراتژی فروش، با این موضوع مرتبط است که یک شرکت چگونه باید نسبت به برقراری ارتباط و تعامل با مشتریان در یک بخش بازار تصمیم بگیرد تا به تحقق اهداف بازاریابی کمک کند (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲؛ اسپرو و همکاران^۵، ۲۰۰۸). با وجود این، همانند اغلب استراتژی‌های سطح کارکردی، درباره ماهیت استراتژی فروش، اختلاف نظر و ابهامات زیادی وجود دارد و مرور ادبیات نظری در حوزه فروش نیز حاکی از فقر و پراکندگی نظریات استراتژی فروش است (چالی گروپ ریپورت^۶، ۲۰۰۷؛ کرزانوفسکی و لی^۷، ۱۹۹۸؛ اینگرام، ۲۰۰۴؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲).

محصولات مصرفی تندگردش^۸ محصولات مصرفی با قیمت نسبتاً پایین هستند که سریع به فروش می‌روند. محصولات بی‌دوامی نظیر مواد غذایی و نوشیدنی، مواد شوینده و بهداشتی، سیگار و غیره نمونه‌هایی از کالاهای تندمصرف هستند. بازار محصولات مصرفی تندگردش، همواره جذابیت بالایی برای تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان در اندازه‌ها و سطوح متفاوت داشته است که رقابت شدید حاکم بر این بازار، لزوم به کارگیری استراتژی بازاریابی و در امتداد آن استراتژی فروش را به خوبی توجیه می‌سازد. بنابراین، در پژوهش حاضر تلاش می‌شود استراتژی

3 Day et al.

4 Zinkhan and Pereira

5 Spiro et al.

6 Chally Group Report

7 Chrzanowski and Leigh

8 Fast Moving Consumer Goods

1 Ingram et al.

2 Snow and Hambrick

آولونیتیس^۲، ۲۰۱۰). یک استراتژی فروش اثربخش ممکن است به بخش‌بندی^۳ و اولویت‌بندی^۴ مشتریان، انتخاب اهداف ارتباطی^۵ و مدل‌های فروش^۶، و انتخاب رویکردهای کانال توزیع متناسب بپردازد (مورگان و رگو^۷، ۲۰۰۹؛ کرزانوفسکی و لی، ۱۹۹۸؛ راکهام و دوینستیس^۸، ۱۹۹۹؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۲). مدیران بازاریابی و فروش، مشترکاً مسئول توسعه استراتژی فروش هستند؛ استراتژی فروش باید همیشه در پاسخ به شرایط در حال تغییر بازار، شامل تغییرات در نیازهای مشتری و فرآیندهای خرید، محیط رقابتی، اقتصاد، و تمامی صنعت و همچنین تغییرات در استراتژی شرکت همگام با ورود به بازارهای جدید و معرفی محصولات جدید، تکامل یابد (زولتنر و همکاران، ۲۰۰۹). استراتژی‌های فروش، در «سطح مشتری»، برگردان استراتژی‌های بازاریابی تعریف شده در سطح بازار هدف می‌باشد که کارکرد فروش را قادر می‌سازد که با گروه‌های متمایز مشتریان به شکل‌های گوناگون ارتباط و تعامل برقرار کند. استراتژی فروش که یک سازمان فروش آن را توسعه می‌دهد، مبین نوع نیروهای فروش مورد نیاز، و فرآیندها، فعالیت‌ها و تکنولوژی‌های فروش و مدیریت فروش متناسب است. در نتیجه، استراتژی فروش، تعامل با مشتریان را هدایت کرده و تأثیر چشمگیری بر مدیریت سازمان فروش دارد (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۴). پاناگوپولوس و اولونیتیس

فروش در صنایع محصولات مصرفی تندگردش ایران مفهوم‌پردازی شده و ابعاد آن شناسایی و تبیین شود.

مروری بر مفاهیم و مبانی نظری

توسعه استراتژی، نوعاً یک فرآیند بالا به پایین و سلسله‌مراتبی مفهوم‌سازی می‌شود که در آن استراتژی‌های سطوح پایین‌تر سازمانی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های سطوح سازمانی بالاتر طراحی می‌شوند. بنابراین استراتژی شرکتی، توسعه استراتژی کسب‌وکار را هدایت می‌کند، و استراتژی کسب‌وکار، راهنمای توسعه استراتژی بازاریابی است، و به‌همین ترتیب استراتژی بازاریابی نیز باید هدایتگر استراتژی فروش باشد (اینگرام و همکاران، ۲۰۰۴). ادبیات پراکنده استراتژی فروش نمایانگر دو دیدگاه کلی است: مفهوم-پردازی استراتژی فروش در «سطح فروشنده» و در «سطح سازمان». مفهوم استراتژی فروش، در سطح سازمان از مدیریت صرف نیروی فروش فراتر رفته و مدیریت کل کارکرد فروش را دربرمی‌گیرد (زولتنر و همکاران^۱، ۲۰۰۹). استراتژی فروش، در این معنا، دربرگیرنده تمامی فعالیت‌ها و تصمیمات شرکت، باهدف تخصیص بهینه منابع کمیاب فروش (نیروی انسانی، تلاش‌های فروش، بودجه مالی، و...) برای مدیریت ارتباطات با مشتریان، بر مبنای ارزش هر مشتری برای شرکت است (پاناگوپولوس و

2 Panagopoulos and Avlonitis

3 Segmentation

4 Prioritization

5 Relationship objectives

6 Selling models

7 Morgan and Rego

8 Rackham and DeVincentis

1 Zoltner et al.

(۲۰۱۰)، تعریف زیر را از استراتژی فروش ارائه داده‌اند: «استراتژی فروش به میزانی اطلاق می‌شود که یک شرکت در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیمات در خصوص تخصیص منابع کمیاب فروش (نیروی انسانی، تلاش‌های فروش، بودجه و غیره) برای مدیریت روابط مشتریان بر مبنای ارزش هر مشتری برای شرکت درگیر می‌شود». بر طبق نظر زولنر و همکاران (۲۰۰۹)، استراتژی فروش تبیین می‌کند که مشتریان بالفعل و احتمالی یک شرکت چه کسانی هستند، پیشنهاد ارزشی آن شرکت چیست، و فروش چگونه اجرایی می‌شود؛ استراتژی فروش بیانگر ارتباطات و فعالیت‌هایی است که باید میان شرکت و مشتریان بالفعل و احتمالی آن اتفاق بیفتد تا نیازهای مشتریان به درستی ادراک شود و چگونگی ارزش آفرینی محصولات و خدمات شرکت از طریق تأمین آن نیازها نیز به نمایش درآید. از نظر اسلیتر و اولسون^۱ (۲۰۰۰)، مهم‌ترین تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در حوزه فروش عبارت‌اند از تعیین اهداف و مدل‌های فروش، انتخاب کانال‌های فروش، طراحی سیستم‌های نظارت، کنترل و جبران خدمات فروش، و تدوین برنامه مدیریت فروش (ساختار و سازماندهی نیروی فروش، تعیین اهداف و سهمیه‌های فروش،

برنامه‌ریزی فروش، و استقرار نیروی فروش نظیر طراحی منطقه و مسیربندی). جانسون و مارشال^۲ (۲۰۰۹) و جابر و لانکستر^۳ (۲۰۰۳) نیز در مفهوم‌پردازی‌هایی مشابه عناصر استراتژی فروش را در قالب بخش‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان، تعیین اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش، و گزینش کانال‌های فروش شناسایی کرده‌اند. جانسون و مارشال (۲۰۰۹)، بر اهمیت مدیریت فروش نیز تأکید ویژه داشته‌اند. در جدول ۱ با بررسی مقایسه‌ای، مهم‌ترین تعاریف و مفهوم‌پردازی‌ها در حوزه استراتژی فروش، عناصر اصلی استراتژی فروش هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی شناسایی شده است.

این بررسی نشان می‌دهد که با وجود اهمیت فوق‌العاده استراتژی فروش، در خصوص عناصر تشکیل‌دهنده آن، مفهوم‌پردازی واحد و یا غالبی که همگان آن را بپذیرند، وجود ندارد. از سوی دیگر مفهوم‌پردازی‌ها و پژوهش‌های پیشین، عموماً در صنایع متنوع بوده و شرایط خاص و الزامات منحصربه‌فرد صنایع را بررسی نکرده‌اند.

1 Slater and Olson

2 Johnston and Marshal

3 Jobber and Lancaster

جدول ۱- بررسی مطالعات پیشین و شناسایی عناصر استراتژی فروش (پاناگوپولوس و اولونیتیس، ۲۰۱۰)

عناصر استراتژی فروش								مطالعه
تدوین برنامه	مدیریت فروش	فراپند/فشارهای	فروش فروشنده	پیشنهاد ارزش	سرپرستی/اجبران خدمات/کنترل	کانالهای فروش	اهداف ارتباطی و مدل‌های فروش	
سطح فروشنده								
		√						Weitz (1978)
		√						Weitz, Sujan, and Sujan (1986)
		√				√		De Vincentis and Rackham (1999)
		√						Fang, Evans, and Landry (2005)
سطح شرکت								
√								Dubinsky and Hansen (1981)
					√			Moncrief, Shipp, Lamb, and Cravens (1989)
							√	Maier and Saunders (1990)
√						√	√	Rangaswamy, Sinha, and Zoltners (1990)
				√				Oliver and Anderson (1994)
					√	√	√	Chrzanowski and Leigh (1998)
√				√	√	√		Slater and Olson (2000)
					√	√	√	Ingram, LaForge, and Leigh (2002)
					√	√	√	Jobber and Lancaster (2003)
					√	√	√	Ingram (2004)
					√	√	√	The Sales Educators (2005)
					√		√	Chally Group Report (2007)
					√	√		Spiro, Rich, and Stanton (2008)
√					√	√	√	Johnston and Marshall (2009)
	√		√		√		√	Zoltners, Sinha, and Lorimer (2009)
					√	√	√	Panagopoulos And Avlonitis (2010)*
					√	√	√	دهدشتی و پورحسینی (2013)*
						√	√	Terho, Eggert, Haas and Ulaga (2015)*

*موارد ستاره دار توسط پژوهشگران اضافه شده است.

روش پژوهش

جدول ۲ به اختصار نوع‌شناسی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد:

جدول ۲- نوع شناسی پژوهش

بعد	پژوهش حاضر	توضیحات
مبانی فلسفی	پارادایم تفسیری	برای کشف ابعاد مختلف استراتژی فروش در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، به تفاسیر مختلف کنشگران بازار محصولات مصرفی تندگردش اتکا می‌شود.
جهت گیری	کاربردی-توسعه‌ای	کاربردی، زیرا به بررسی ابعاد و عناصر استراتژی فروش و ارائه پیشنهادات کاربردی برای ارتقای ظرفیت استراتژی فروش در برندهای صنایع محصولات مصرفی تندگردش می‌پردازد. توسعه‌ای، زیرا با ارائه مدلی با متغیرهای جدید دانش‌افزایی می‌کند.
رویکرد	استقرایی	ابتدا داده‌ها گردآوری می‌شود و سپس فرضیه‌های مرتبط ارائه می‌شوند. این رویکرد به دنبال نظریه‌سازی است.
منظور گردآوری داده‌ها	کیفی	درک پدیده در بستر خود و درک معنایی که در ذهن آزمودنی‌ها وجود دارد، مدنظر است و نه کمیت داده‌ها.
هدف	اکتشافی	هدف، طراحی و تدوین مدلی جامع است که جنبه‌های بیشتری از پدیده استراتژی فروش در برندهای صنایع محصولات مصرفی تندگردش را نشان دهد.
راهبرد	نظریه پردازی داده بنیاد	با توجه به اهداف و پرسش‌های پژوهش.
ابزار و روش گردآوری داده	مصاحبه	برای اجرای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد معمولاً از مصاحبه‌های چهره‌به‌چهره، نیمه‌ساختاریافته و غیرساختاریافته، مردم‌شناسانه و عمقی برای جمع‌آوری داده استفاده می‌شود.

دارد، نسبت به نظریه‌ای که از نظریات موجود اقتباس و یا تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری ارائه می‌دهد، زیرا با موقعیت تناسب بیشتری دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود: «کدگذاری باز»، «محوری» و «انتخابی». در کدگذاری باز، مفاهیم موجود در داده‌ها شناسایی و برچسب‌گذاری می‌شوند، در گروه‌هایی انتزاعی‌تر که مقوله نام دارند قرار می‌گیرند و ویژگی‌ها و ابعاد آن مقوله‌ها شناسایی و پروراند می‌شوند (گلدینگ^۱، ۲۰۰۲). در کدگذاری محوری سطح انتزاع بالاتر می‌رود و در آن مقوله، محوری که مقوله‌های دیگری

فقر و پراکندگی ادبیات نظری و پیشینه مطالعاتی در حوزه استراتژی فروش مهم‌ترین دلیل به‌کارگیری «نظریه‌پردازی داده‌بنیاد» در پژوهش حاضر است. ماهیت پیچیده و مبهم استراتژی فروش، نبود مفهوم-پردازی واحد و یا غالبی که همگان آن را بپسندند و بی‌توجهی به شرایط خاص و الزامات منحصر به فرد صنایع متفاوت در اکثر مفهوم‌پردازی‌های موجود، لزوم به‌کارگیری رویکرد داده‌بنیاد برای کشف ماهیت و ابعاد استراتژی فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش ایران را به‌خوبی موجه می‌سازد.

در رویکرد داده‌بنیاد، نظریه از مفاهیم حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد. در این روش، جهت حرکت از جزء به کل بوده و از آنجا که این نظریه در داده‌ها بنیان

تندگردش‌سایران است. مصاحبه‌شوندگان نیز به روش نمونه‌گیری نظری از این جامعه برگزیده شده‌اند. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر سعی می‌کند با بهره‌گیری از نظرات و دانش آگاه‌ترین افراد درباره موضوع پژوهش، به واکاوی و موشکافی رویداد و پدیده موردنظر بپردازد. به عبارت دیگر نوع نمونه‌گیری، تصادفی نیست بلکه عمدی و قضاوتی است (حجازی و همکاران، ۱۳۸۱). در این پژوهش، هرچند که از مصاحبه چهاردهم کفایت نظری حاصل شد، اما جمعاً شانزده مصاحبه انجام پذیرفت.

حول آن قرار می‌گیرند شناسایی شده و رابطه میان این مقوله‌های مرکزی و مقوله‌های دیگر بررسی می‌شود (گلدینگ، ۲۰۰۲؛ چارمز، ۲۰۰۰). کدگذاری گزینشی، به معنای یکپارچه کردن نظریه است که از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است. مقوله مرکزی نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. مقوله مرکزی حاصل همه تحلیل‌ها را در چند کلمه می‌ریزد و نشان می‌دهد کل پژوهش در مورد چیست (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران ارشد، مشاوران، مدیران و کارشناسان بازاریابی و فروش برندهای فعال در صنایع محصولات مصرفی

جدول ۳- مشخصات آماری مصاحبه‌شوندگان

کد	پست سازمانی	برند	سن	تحصیلات
P1	مدیر فروش	مانا (ماکارونی)	34	کارشناسی ارشد
P2	مدیر بازاریابی	سافتلن (پودر لباسشویی،...)	35	کارشناسی
P3	مدیر برند	فامیلا (روغن خوراکی،...)	29	کارشناسی ارشد
P4	مدیر بازاریابی	نیوآ (شامپو، کرم،...)	39	دکتری
P5	مدیر فروش	جوجو (مالشعیر)	38	کارشناسی
P6	مدیر بازاریابی	اوه (شامپو، مایع دستشویی)	40	کارشناسی
P7	مدیر بازاریابی	کاله (لبنیات، بستنی)	42	کارشناسی ارشد
P8	مدیر بازاریابی	بایودنت (آدامس)	41	کارشناسی
P9	مدیر برند	اویلا (روغن خوراکی،...)	33	دکتری
P10	مدیر فروش	هراز (لبنیات)	60	کارشناسی ارشد
P11	مدیر برند	میهن (لبنیات، بستنی)	32	کارشناسی ارشد
P12	مدیر بازاریابی	گلرنگ (شامپو،...)	34	کارشناسی ارشد
P13	مدیر فروش	زمزم (نوشابه)	35	کارشناسی ارشد
P14	مدیر فروش	تک (ماکارونی)	38	کارشناسی
P15	مدیر فروش	پگاه (لبنیات)	42	کارشناسی
P16	مدیر بازاریابی	مانیزان (لبنیات)	33	دکتری

در این پژوهش، برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های «تناسب» و «کاربردی بودن» استفاده شده است. در شاخص تناسب، نتایج تحقیق را باید شرکت-کنندگان پسندند. بدین منظور، پس از اتمام پژوهش، نتایج برای دو نفر از شرکت‌کنندگان فرستاده شد و از نظر آنها تأیید شد. در بعد کاربردی بودن، یافته‌های تحقیق باید هم به دانش موجود در حوزه مورد مطالعه بیفزاید و هم بتوان از آن برای درک و مدیریت عملی موقعیت‌های پیش رو در حوزه مربوط استفاده کرد. کاربردی بودن نیز با استفاده از نظر دو نفر از شرکت-کنندگان تأیید شد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها کدگذاری باز و محوری

پدیده محوری، در نظریه پردازی داده‌بنیاد، پدیده‌ای است که زمینه اصلی برای مطالعه بوده و هدف از

پژوهش، بررسی آن است. پدیده محوری در پژوهش حاضر، «استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش ایران» است. بنابراین، در ادامه داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان بازاریابی و فروش صنایع محصولات مصرفی تندگردش، در قالب مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با استراتژی فروش برند (کدهای باز و محوری)، شناسایی شده و دسته‌بندی می‌شود. بر اساس اطلاعات برآمده از مصاحبه‌ها و عرضه آن به ادبیات استراتژی فروش و صنایع محصولات مصرفی تندگردش، کدگذاری باز و محوری استراتژی فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش ایران (پدیده محوری پژوهش) به شرح زیر (جدول ۴) انجام پذیرفته است، که در ادامه هر یک مفصلاً شرح داده می‌شود:

جدول ۴- کدگذاری باز و محوری استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش

منبع (کد مصاحبه‌شونده)	مفاهیم (کد باز)	دامنه	مقوله‌ها (کد محوری)	استراتژی فروش برند
P2,P3,P4,P7,P8,P11,P12,P14,P15	سبد مشتریان (مشتریان نهایی)	تفکیکی - غیرتفکیکی	عوامل مربوط به مشتریان	
P1,P2,P4,P7,P8,P10,P11,P14	نوع ارتباط با مشتریان واسطه	فروش مبادله‌ای-فروش رابطه‌ای		
P1,P3,P4,P5,P6,P8,P9,P10,P12,P13,P14,P15,P16	سبد کانال‌های فروش	تک کاناله - چند کاناله محدود - چند کاناله گسترده	عوامل مربوط به کانال فروش	
P2,P4,P12	گرایش برون‌سپاری فروش	تملک کامل - برون‌سپاری محدود - برون‌سپاری کامل		
P1,P2,P4,P5,P6,P10,P12,P13,P15	سبد محصولات	تخصصی - غیرتخصصی	عوامل مربوط به محصول	
P2,P3,P5,P8,P9,P12,P14,P16	سبد بازارها	گسترده - گزینشی - متمرکز	عوامل مربوط به بازار	

عوامل مربوط به مشتریان

در صنعت محصولات مصرفی، مشتریان در دو سطح شناسایی و بررسی می‌شوند: «مشتریان نهایی» و «مشتریان واسطه». مقصود از مشتریان نهایی، کلیه خریدارانی است که کالا را با هدف مصرف شخصی و یا مصرف اعضای خانواده و یا سایر دوستان و نزدیکان خود می‌خرند. مشتریان واسطه نیز کلیه اعضای کانال‌های توزیع را در برمی‌گیرد که در زنجیره تأمین یک محصول، برای رساندن محصول از تولیدکننده به مشتری نهایی ایفای نقش می‌کنند. از تحلیل و کدگذاری گزاره‌های کلامی حاصل از مصاحبه با خبرگان صنعت، دو مفهوم اصلی مربوط به مشتریان شناسایی شد: سبد مشتریان نهایی و نوع ارتباط با مشتریان واسطه (P2,P4,P7,P8,P11,P14).

سبد (پرتفوی) مشتریان نهایی

مصاحبه با خبرگان صنعت نشان می‌دهد که یکی از اقدامات اصلی در حوزه استراتژی فروش، شناسایی سبد مشتریان نهایی (از نظر پراکندگی جغرافیایی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، رفتار خرید و مصرف، و سبک زندگی رایج در میان آنها) و تخصیص منابع و تلاش‌های فروش بر مبنای ارزش اقتصادی یا استراتژیک گروه‌های مشتریان برای شرکت است (P2,P3,P4,P7,P8,P11,P12,P14,P15). نیروهای فروش، کالاها و خدمات را به مشتریانی که در بخش‌های مختلف بازار قرار دارند، می‌فروشند. تلاش برای فروش کالاها و خدمات به مشتریان در همه بخش‌ها با روشی یکسان، چندان مؤثر یا سودآور نیست. بنابراین لازم است، سبد مشتریان نهایی شرکت شناسایی شده و فعالیت‌های فروش متناسب با هر گروه از مشتریان و اهمیت بالقوه آنها برای شرکت تطبیق یابد.

مصاحبه‌شونده P4، اهمیت تعریف سبد مشتریان نهایی را اینگونه بیان کرده است: «شرکت‌های هوشمند برای تخصیص اثربخش منابع خود و بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های بازار حتماً پیش از هر کار، مشتریان هدف خود را شناسایی می‌کنند». همچنین مصاحبه‌شونده P11 با بهره‌گیری از مفهوم بخش‌بندی بازار، در تشریح اهمیت شناسایی مشتریان هدف گفته‌است: «ممکن است بخش‌بندی و انتخاب بازار هدف قبلاً در فرآیند بازاریابی به صورت مدون اتفاق افتاده باشد، اما ما در تصمیم‌گیری‌های فروش مشتریان هدف را از نظر پراکندگی جغرافیایی در سطح کشور و در سطح هر شهر شناسایی می‌کنیم».

سبد (پرتفوی) مشتریان به ترکیب مشتریان نهایی اشاره دارد و ماحصل تکرار چندباره (و با معیارهای چندگانه) فرآیند بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف است. به اعتقاد مصاحبه‌شونده P8، «سبد مشتریان در صنایع محصولات مصرفی تندگردش می‌تواند دربرگیرنده گروه‌هایی نظیر جوانان، مردان، زنان، پردرآمدها، مشتریان وفادار و همیشگی، مشتریان پرمصرف، مشتریان ستاره و یا وقت‌گیر، و غیره باشد».

نوع ارتباط با مشتریان واسطه

مصاحبه با خبرگان، نشان می‌دهد که مشتریان واسطه در بازار محصولات مصرفی تندگردش، در نوع روابط مطلوبشان متفاوت هستند (P1,P2,P4,P7,P8,P10,P11,P14). مشتریان واسطه در بازار محصولات مصرفی تندگردش مشتمل بر نمایندگان و عاملان فروش، عمده‌فروشان، انواع پایگاه‌های خرده‌فروشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، نمایندگان فروش اینترنتی و غیره است.

عوامل مربوط به کانال فروش

از تحلیل و کدگذاری گزاره‌های کلامی حاصل از مصاحبه با خیرگان صنعت در خصوص ماهیت و ابعاد استراتژی فروش در صنعت محصولات مصرفی تندگردش، دو مفهوم اصلی مربوط به کانال فروش شناسایی شده است: ۱. سبد (پرتفوی) کانال‌های فروش، ۲. گرایش برون‌سپاری فروش.

سبد (پرتفوی) کانال‌های فروش

به اعتقاد اغلب مصاحبه‌شوندگان، یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران بازاریابی و تولیدکنندگان، انتقال کالاهای تولیدی خود به بازارهای هدف است. براین-اساس، تصمیم‌گیری در مورد روش انتقال کالا به محل خرید یا مصرف در قالب سبد کانال‌های فروش از جمله تصمیمات مهمی است که مدیران بازاریابی و فروش با آن روبه‌رو هستند.

(P1,P3,P4,P5,P6,P8,P9,P10,P12,P13,P14,P15,P16)

به اعتقاد مصاحبه‌شونده P5: «اهمیت تصمیمات اتخاذشده در خصوص کانال‌های توزیع و فروش به این دلیل است که شرکت مجبور است برای مدتی طولانی به این تصمیمات پایبند و متعهد بماند، چراکه چندین سال طول می‌کشد تا یک سیستم توزیع و فروش به-طورمطلوب مستقر شود و به‌آسانی تغییریافتنی نیست». مصاحبه‌شونده P12، در تشریح سیر تکامل کانال‌های توزیع و فروش محصولات مصرفی تندگردش در ایران گفته است: «در گذشته و در سال‌های نه‌چندان دور، شکل رایج توزیع و فروش محصولات در بازار کالاهای مصرفی از طریق کانال عمده‌فروشی بود. تقریباً از دو دهه گذشته، رفته‌رفته مدل دیگری از توزیع و فروش برای محصولات مصرفی تندگردش در بازار ایران رایج شده است که عبارت است از فروش و توزیع مویرگی

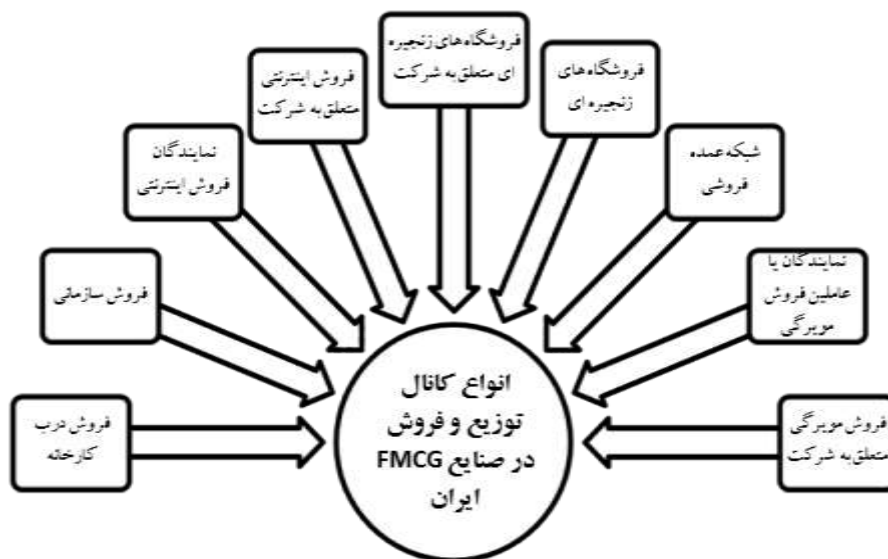
مصاحبه‌شونده P2 معتقد است: «معمولاً در شرکت‌ها، نحوه تعامل و همکاری با مشتریان، بر مبنای ارزش آن مشتری برای شرکت و وزن وی در فروش محصولات به مصرف‌کنندگان و یا مشتریان دیگر، و نیز همسویی او با اهداف و سیاست‌های شرکت، متفاوت است». انواع ارتباط با مشتریان واسطه در پیوستاری از فروش مبادله‌ای^۱ حساس به قیمت تا فروش رابطه‌ای^۲ میان خریدار و فروشنده واقع می‌شود. انواع گوناگون روابط به لحاظ هزینه‌ای بسیار متفاوت هستند. این، بدین معناست که نوع ارتباط کاربردی برای هر گروه از مشتری، باید با هزینه و ارزش هر مشتری در تعادل باشد. در همین زمینه مصاحبه‌شونده P4 گفته است: «فروش رابطه‌ای، به دلیل هزینه‌های مالی و زمانی بالایی که دارد برای تمامی مشتریان کاربردی نیست، به‌ویژه در صنعت محصولات مصرفی تندگردش که از یک پایگاه بسیار گسترده از پایگاه‌های خرده‌فروشی برخوردار است». همچنین مصاحبه‌شونده P7 در این خصوص اینگونه گفته است: «در صنعت محصولات مصرفی تندگردش، معمولاً نوع رابطه با نمایندگان و عاملان فروش، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و یا پایگاه‌های عمده-فروشی، به دلیل اهمیت و ارزش این مشتریان برای شرکت و نیز محدود بودن تعدادشان، به سمت مشارکت بلندمدت میل می‌کند؛ اما در خصوص پایگاه‌های خرده‌فروشی این چنین نیست؛ شرکت‌ها معمولاً بهترین مشتریان خود را شناسایی کرده و مشارکت‌های تجاری خاص با ایشان برقرار می‌کنند، درحالی‌که با سایر مشتریان خرده‌فروش در پی کاهش هزینه‌ها و حداکثرسازی سود هستند».

1 Transaction Selling

2 Relationship Selling

به عبارت دیگر، اگر یک برند در دسترس نباشد، مشتری به سادگی یکی دیگر را انتخاب می‌کند. «بر مبنای یافته‌های مصاحبه با خبرگان و نیز مشاهدات محققان، اشکال رایج کانال توزیع و فروش در صنایع محصولات مصرفی تندگردش ایران به شرح زیر است:

که این اصطلاح، به معنی عرضه کالا در بیشترین تعداد ممکن مجاری فروش است. معمولاً این استراتژی زمانی استفاده می‌شود که مشتریان حق انتخابشان به یک برند محدود نباشد و محصولات باید در هر مکان و زمانی که مشتریان خواسته‌اند، دست‌یافتنی باشند.



شکل ۱- انواع کانال‌های توزیع فروش رایج در بازار محصولات مصرفی تندگردش ایران (یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۵)

- سبب چندکاناله گسترده؛ فروش محصولات از طریق کلیه کانال‌های فروش ممکن. برای مثال، مصاحبه‌شونده P9، در خصوص انواع رایج سبب کانال‌های فروش در شرکت‌های فعال در صنعت محصولات مصرفی تندگردش ایران، چنین معتقد است: « برای دسترسی به مشتریان مورد نظر چندین راه پیش روی هر شرکتی وجود دارد، نظیر فروش مویرگی یا استفاده از عاملیت و نمایندگی، و یا حتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای. شرکت‌هایی که به- هردلیلی سیاست‌شان رقابت با کل بازار نیست، مثلاً ظرفیت تولید محدودی دارند یا منابع مالی کافی را برای رقابت ندارند، معمولاً منابع خود را در کانال‌های فروش

سبب (پرتفوی) کانال‌های فروش، به ترکیبی از انواع این کانال‌های فروش که با کمترین هزینه، بیشترین پوشش مشتریان نهایی را فراهم آورده و برنامه‌های بازاریابی مورد نظر را امکان‌پذیر می‌کند، اشاره دارد. در مصاحبه با خبرگان (P1, P3, P4, P5, P6, P9, P12, P14)، ۳ ترکیب رایج سبب کانال‌های فروش شناسایی شده است که به- کارگیری هر یک مستلزم شرایطی خاص است:

- سبب تک‌کاناله؛ فروش متمرکز از طریق یک کانال فروش،

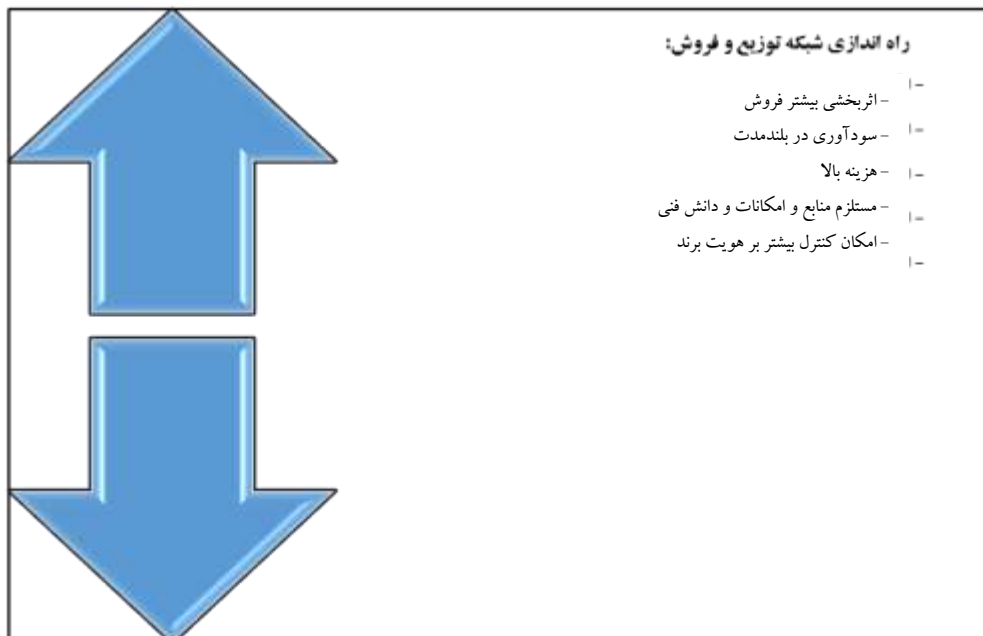
- سبب چندکاناله محدود؛ فروش محصولات با به- کارگیری چندین کانال متنوع فروش،

زمانی که توزیع و فروش را خود شرکت انجام دهد، امکان کنترل بر بازار و اجرای درست سیاست‌ها بیشتر شده و اثربخشی فروش بیشتر می‌شود. مصاحبه‌شونده P12، وضعیت کنونی تمایل به برون‌سپاری فروش را در بازار محصولات مصرفی تندگردش ایران، این‌گونه تشریح کرده است: «اساساً، فعالان اصلی صنعت و بازار، به‌خوبی از معایب عمده برون‌سپاری فروش چه از طریق شرکت‌های پخش سراسری، چه نمایندگان و عاملین محلی و چه کانال عمده‌فروشی آگاه هستند و به‌همین دلیل، در سال‌های گذشته، همواره شاهد تولد شرکت‌های پخش مختلف در مجتمع‌های تولیدی بوده‌ایم که این مسئله تا امروز همچنان ادامه دارد». شکل ۲، با جمع‌بندی و تلخیص نظرات مصاحبه‌شوندگان (P2, P4, P12)، راه‌اندازی شبکه توزیع و فروش متعلق به شرکت را در مقابل برون‌سپاری فروش مقایسه می‌کند.

مشخصی متمرکز می‌کنند، اما شرکت‌های بزرگ معمولاً به کارگیرنده هر راهی هستند که برای دسترسی به مشتریان وجود داشته باشد».

گرایش برون‌سپاری فروش

به اعتقاد تعدادی از مصاحبه‌شونده‌ها (P2, P4, P12)، یکی دیگر از ابعاد مهم استراتژی فروش در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، تصمیم به برون‌سپاری فروش یا راه‌اندازی سیستم فروش و توزیع متعلق به خود شرکت است. تصمیم‌گیری مناسب در این حوزه به عوامل بسیاری بستگی دارد؛ برخی از شرکت‌ها به دلایلی چون نوع خاص محصول‌شان، سیاست‌ها و اهداف، محدودیت منابع و امکانات و یا نداشتن دانش فنی لازم، ترجیح می‌دهند که از طریق شرکت‌های پخش سراسری، عاملین و نمایندگان محلی، شبکه عمده‌فروشی و غیره فعالیت‌های فروش خود را برون‌سپاری کنند و به‌انجام‌رسانند. این درحالی است که



شکل ۲- راه‌اندازی شبکه توزیع و فروش در مقابل برون‌سپاری فروش (یافته‌های پژوهش، ۱۳۹۵)

عوامل مربوط به محصول

سبد (پرتفوی) محصولات

در بازاریابی، منظور از سبد یا پرتفوی محصول، مجموعه اقلام یا محصولاتی است که یک شرکت می‌فروشد و هر یک، اثر متفاوتی بر درآمد نهایی شرکت دارد. مفهوم سبد یا پرتفوی در خصوص محصولات تولیدی یک شرکت یا محصولات تحت یک برند، ناظر بر این است که بتوانیم با شناسایی و حذف محصولات ضعیف و کم‌سود و سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع به محصولات پرسود و استراتژیک، سودآوری کلی مجموعه محصولات را در بلندمدت بهبود بخشیم.

به اعتقاد اغلب مصاحبه‌شونده‌ها (P1, P2, P4, P5, P6, P10, P12, P13, P15)، تصمیم‌گیری در مورد سبد محصولات برند و مدیریت و بهینه‌سازی آن، یکی دیگر از ابعاد استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش است. مصاحبه‌شونده P12، دسته‌بندی ماتریس بوستون را برای مدیریت سبد (پرتفوی) محصولات برند نیز کارآمد توصیف کرد و معتقد بود: «وقتی می‌گوییم استراتژی فروش برند، اولین نکته این است که برند مشتمل بر چه محصولاتی است، معماری آن برند چگونه است، هر کدام از محصولاتی که با این برند عرضه می‌شوند، در کدام مرحله چرخه حیات‌شان هستند، اهمیت استراتژیک هر یک چقدر است، و مواردی از این دست؛ چرا که می‌خواهیم تخصیص منابع انجام بدهیم و تمرکز و توجه فروش را بین این کالاها تقسیم کنیم. یک روش کارآمد در اینجا، این است که محصولات تحت یک برند را در قالب پرتفوی محصولات برند ببینیم و محصولات مختلف را همانند ماتریس BCG از نظر سهم بازار و نرخ رشد بازار

ارزیابی کنیم. باین روش می‌توانیم محصولات مستعد رشد، محصولات ستاره، محصولات سودآور و محصولات زیانده را شناسایی کنیم و با تخصیص هدفمند منابع، همواره یک سبد بهینه از محصولات برند داشته باشیم».

عوامل مربوط به بازار

سبد (پرتفوی) بازارها

گستره جغرافیایی بازار ایران بسیار زیاد است و پوشش کل این بازار در توان هر شرکتی نیست. بنابراین، بسیاری از شرکت‌های فعال در صنایع محصولات مصرفی تندگردش ایران، به جای فعالیت در کل بازار ایران و پوشش کل کشور ترجیح می‌دهند که در بازارهای جغرافیایی مشخصی فعالیت کنند. بنابراین یافته‌های مصاحبه با خبرگان بازاریابی و فروش صنایع محصولات مصرفی تندگردش، تصمیم‌گیری در خصوص بازارهای جغرافیایی که یک شرکت برای فعالیت و پوشش برند خود برمی‌گزیند (سبد یا پرتفوی بازار)، یکی دیگر از ابعاد استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش است (P2, P3, P5, P8, P9, P12, P14, P16). منظور از سبد یا پرتفوی بازارها، سطح پوشش جغرافیایی فروش است و به بازارهای جغرافیایی اشاره دارد که از سوی شرکت برای فعالیت گزینش شده‌اند. مصاحبه‌شونده P9، یکی از افرادی است که به اهمیت انتخاب بازارهای مناسب جغرافیایی در تحقق اهداف فروش اشاره کرده است: «پوشش کل بازار، منابع و امکانات بسیار زیادی می‌خواهد که همه شرکت‌ها آن را ندارند؛ همچنین بسیاری از شرکت‌ها اصلاً ظرفیت تولید کافی برای فعالیت خیلی گسترده را ندارند. تصمیم‌گیری در خصوص حضور در بازار یک منطقه، به عوامل زیادی

- سبد بازار گسترده؛ پوشش جغرافیایی کل بازار،
- سبد بازار گزینشی؛ پوشش بازارهای جغرافیایی منتخب بر اساس معیارهای مورد نظر شرکت،
- سبد بازار متمرکز؛ حضور پررنگ و فعال در بازار یک یا دو منطقه جغرافیایی مشخص.

استراتژی فروش برند؛ ماهیت و ابعاد

در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، استراتژی فروش برند، یک استراتژی عملیاتی، دربرگیرنده تمامی فعالیتها و تصمیماتی است که با هدف تخصیص بهینه منابع کمیاب فروش (نیروی انسانی، تلاشهای فروش، بودجه مالی، و ...) و محقق کردن اهداف بازاریابی، در سطح رویارویی با مشتری، اتخاذ می شود. عناصر استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، در چهار دسته کلی شناسایی شده است:

۱. «عوامل مربوط به مشتریان»، ۲. «عوامل مربوط به کانال فروش»، ۳. «عوامل مربوط به محصول» و ۴. «عوامل مربوط به بازار».

شکل ۳ ابعاد مهم استراتژی فروش برند در محصولات مصرفی تندگردش را در دل این چهار دسته کلی نمایش می دهد:



شکل ۳- ابعاد و عناصر استراتژی فروش برند در صنعت محصولات مصرفی تندگردش (یافته‌های پژوهش)

از جمله میزان تقاضا در آن منطقه، شدت رقابت محلی، و فاصله تا سایت تولید بستگی دارد. حتی شرکت‌های بزرگ که می‌خواهند کل بازار کشور را داشته باشند نیز در ابتدا، برای کل بازار اقدام نمی‌کنند و ترجیح می‌دهند که رفته‌رفته و مرحله‌به‌مرحله به مناطق مختلف وارد شوند، مگر آنکه از قبل زیرساخت‌های لازم برای پوشش سراسری را داشته باشند یا بخواهند با یک پخش قوی سراسری کار کنند».

جمع‌بندی برخی مصاحبه‌ها (P3,P8,P12,P14) حاکی از آن است که شرکت‌ها برای فروش و توزیع محصولات خود و ایجاد شبکه‌های توزیع در سطح بازارهای جغرافیایی مختلف (تنظیم سبد بازارها) معمولاً به سه عامل اساسی توجه می‌کنند: ۱. نزدیکی بازار مصرف به سایت تولید شرکت، ۲. اندازه بازارهای هدف (استراتژیک بودن بازار)، ۳. شدت رقابت محلی. همچنین در مصاحبه با خبرگان، سه ترکیب رایج سبد بازار در استراتژی‌های فروش محصولات مصرفی تندگردش شناسایی شده است که شرکت‌ها بسته به سیاست‌ها و اهداف خود، و منابع و توانمندی‌هایی که در اختیار دارند، آنها را به کار می‌برند (P2,P3,P5,P9,P12,P14):

- عوامل مربوط به مشتریان

یکی از ابعاد اصلی استراتژی فروش برند، شناسایی سبدهای مشتریان نهایی (از نظر پراکنندگی جغرافیایی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، رفتار خرید و مصرف، و سبک زندگی رایج در میان آنها) و تخصیص منابع و تلاش‌های فروش بر مبنای ارزش اقتصادی یا استراتژیک گروه‌های مشتریان برای شرکت است. سبدهای مشتریان، به ترکیب مشتریان نهایی اشاره دارد و ماحصل تکرار چندباره (و با معیارهای چندگانه) فرآیند بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف می‌باشد. سبدهای مشتریان ممکن است تفکیکی و یا غیرتفکیکی باشد.

مشتریان واسطه در بازار محصولات مصرفی تندگردش، در نوع روابط مطلوب‌شان متفاوت هستند. نوع ارتباط کاربردی برای هر گروه مشتری، باید با هزینه و ارزش هر مشتری در تعادل باشد. بنابراین، یکی دیگر از ابعاد استراتژی فروش برند، تصمیم‌گیری در مورد نوع متناسب ارتباط با مشتریان واسطه است. این رابطه در پیوستاری از فروش مبتنی بر سود تا فروش مشارکتی قرار می‌گیرد.

- عوامل مربوط به کانال فروش

تصمیم‌گیری در مورد شیوه انتقال کالا به محل خرید یا مصرف، از دیگر ابعاد مهم استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش است. سبدهای مشتریان (پرتفوی) کانال‌های فروش، به ترکیبی از انواع کانال‌های فروش اشاره دارد که با کمترین هزینه، بیشترین پوشش مشتریان نهایی را فراهم آورده و برنامه‌های بازاریابی مورد نظر را امکان‌پذیر می‌کند. سه ترکیب رایج سبدهای کانال‌های فروش در صنایع محصولات مصرفی تندگردش عبارت‌اند از: «فروش

متمرکز از طریق یک کانال فروش (سبدهای تک‌کاناله)»، «فروش محصولات با به‌کارگیری چندین کانال متنوع فروش (سبدهای چندکاناله محدود)» و «فروش محصولات از طریق کلیه کانال‌های ممکن فروش (سبدهای چندکاناله گسترده)».

بعد مهم دیگر استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، تصمیم به برون‌سپاری فروش یا راه‌اندازی سیستم فروش و توزیع متعلق به خود شرکت می‌باشد. استراتژی فروش، از این منظر می‌تواند به صورت تملک کامل فروش، برون‌سپاری محدود، و یا برون‌سپاری کامل باشد.

- عوامل مربوط به محصول

تصمیم‌گیری در مورد سبدهای محصولات برند و مدیریت و بهینه‌سازی آن، یکی دیگر از ابعاد استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش است. مفهوم سبدهای پرتفوی، در مورد محصولات تولیدی یک شرکت یا محصولات تحت یک برند، ناظر بر این است که بتوانیم با شناسایی و حذف محصولات ضعیف و کم‌سود و سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع به محصولات پرسود و استراتژیک، سودآوری کلی مجموعه محصولات را در بلندمدت بهبود بخشیم. سبدهای محصولات می‌تواند تخصصی یا غیرتخصصی باشد.

- عوامل مربوط به بازار

تصمیم‌گیری در مورد بازارهای جغرافیایی که یک شرکت برای فعالیت و پوشش برند خود برمی‌گزیند (سبدهای پرتفوی بازار)، دیگر بعد اصلی استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش می‌باشد. منظور از سبدهای پرتفوی بازارها، سطح پوشش

جغرافیایی فروش است و به آن بازارهای جغرافیایی که شرکت برای فعالیت خود برگزیده اشاره دارد. سه ترکیب رایج سبد بازار برای محصولات مصرفی تندگردش عبارت‌اند از: ۱. «پوشش جغرافیایی کل بازار (سبد بازار گسترده)»، ۲. «پوشش بازارهای جغرافیایی منتخب (سبد بازار گزینشی)» و ۳. «حضور پرننگ و فعال در بازار یک یا دو منطقه جغرافیایی مشخص (سبد بازار متمرکز)». بر اساس این موارد سه‌گانه، تدوین استراتژی فروش برای برندهای محصولات مصرفی تندگردش، به معنای بهترین تصمیم‌گیری در چهار حوزه «مشتریان»، «کانال‌های فروش»، «بازارها و محصولات» است که شرکت‌ها بسته به سیاست‌ها و اهداف خود، و منابع و توانمندی‌هایی که در اختیار دارند به کار می‌گیرند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مصاحبه با خبرگان بازاریابی و فروش صنایع محصولات مصرفی تندگردش و تجزیه و تحلیل و کدگذاری یافته‌ها بر مبنای الگوی نظریه‌پردازی داده-بنیاد، نشان می‌دهد که ماهیت استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش دربرگیرنده شش بعد زیر است: ۱. سبد مشتریان نهایی، ۲. نوع ارتباط با مشتریان واسطه، ۳. سبد کانال‌های فروش، ۴. گرایش برون‌سپاری فروش، ۵. سبد محصولات، و ۶. سبد بازارها؛ که در چهار حوزه کلی عوامل مربوط به مشتریان، عوامل مربوط به کانال‌های فروش، عوامل مربوط به محصول، و عوامل مربوط به بازار دسته‌بندی می‌شود. اگرچه یافته‌های این پژوهش، در مورد ماهیت و عناصر استراتژی فروش با ابعاد شناسایی شده برای استراتژی فروش در پژوهش‌های پیشین (جدول ۲) تا حدود زیادی مطابقت دارد و از آن حمایت می‌گیرد،

شناسایی برخی عناصر جدید و ارائه یک دسته‌بندی تازه در تبیین ماهیت استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش، از دستاوردهای این مطالعه است. برای مثال، پاناگوپولوس و اولونیتیس (۲۰۱۰)، جانسون و مارشال (۲۰۰۹)، دهدشتی و پورحسینی (۲۰۱۳)، و ترهو و همکاران (۲۰۱۵)، استراتژی فروش را عموماً در قالب سازه‌ای چندبعدی متشکل از بخش‌بندی مشتریان، اولویت بندی/هدف-گیری مشتریان، توسعه هدف‌های ارتباطی/مدل‌های فروش، و استفاده از کانال‌های فروش چندگانه شناسایی کرده‌اند که این ابعاد در پژوهش حاضر در قالب سبد مشتریان، نوع ارتباط با مشتریان واسطه، و سبد کانال‌های فروش به دست آمده است؛ اما شناسایی و بحث سبد محصولات، سبد بازارها و گرایش برون-سپاری فروش در جایگاه عناصر استراتژی فروش برند در صنایع محصولات مصرفی تندگردش در این پژوهش به دست آمده است. شناسایی و تبیین ابعاد و عناصر استراتژی فروش، امکان تصمیم‌گیری بهتر، استراتژیک فروش را افزایش می‌دهد و بدین روش به تحقق اهداف بازاریابی در سطح رویارویی با مشتریان کمک شایان می‌کند. تصمیم‌گیری درخصوص هر یک از این ابعاد، باید در ارتباط با یکدیگر باشد و بر سیاست‌ها و اهداف برند، منابع و توانمندی‌ها، محیط رقابتی، و نوع و میزان تقاضا در بازار مبتنی باشد.

منابع

- ۱- حجازی، الهه، سرمد، زهره و بازرگان، عباس، (۱۳۸۱)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه.
- ۲- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و آذر، عادل، (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت.

- Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp.59-74.
- 13- Panagopoulos, N.G. and Avlonitis, G.J., (2010), "Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment", *International Journal of Research in Marketing*, Vol, 27, pp.46-57.
- 14- Rackham, N. and DeVincentis, J.R., (1999), *Rethinking the sales force*, McGraw-Hill: New York (NY), pp.65-95.
- 15- Slater, S.F. and Olson, E.M., (2000), "Strategy type and performance: The influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.813-829.
- 16- Snow, C.C. and Hambrick, D.C., (1980), "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems", *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp.527-538.
- 17- Spiro, R.L., Rich, G.A. and Stanton, W.J., (2008), *Management of a sales force*, McGraw-Hill, Irwin: New York.
- 18- Strauss, A. and Corbin, J., (1998), *Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, second edition, London, Sage Publications.
- 19- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. and Ulaga, W., (2015), "How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling", *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, pp.12-21.
- 20- Zinkhan, G.M. and Pereira, A., (1994), "An overview of marketing strategy and planning", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 11, pp.185-218.
- 21- Zoltners, A.A., Sinha, P. and Lorimer, S.E., (2009), *Building a winning sales force: Powerful strategies for driving high performance*, AMACOM: New York.
- رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
- ۳- دهدشتی شاهرخ، زهره و پورحسینی، امیرحسین، (۱۳۹۲)، "ارائه الگوی تاثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش"، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۸۴-۶۱.
- 4- Chally Group Report, (2007), *The Chally World Class Sales Excellence Research Report: The Route to the Summit*, Dayton, OH: The HR Chally Group.
- 5- Charmaz, K., (2000), "Grounded theory: Objectivist and constructivist methods", In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp.509-535), Thousand Oaks, CA: Sage.
- 6- Chrzanowski, K.R., and Leigh, T.W., (1998), "Customer relationship strategy and customer focused teams", In: Bauer, G.J., Bauchalk, M.S., Ingram, T.N. and LaForge R.W. (eds.), *Emerging trends in sales thought and practice*, Quorum Books: Westport, CN.
- 7- Day, G.S., (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.37-51.
- 8- Goulding, C., (2002), *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*, London, Sage.
- 9- Ingram, T.N., LaForge, R.W. and Leigh, T.W., (2002), "Selling in the new millennium: A joint agenda", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, pp.559-567.
- 10- Ingram, T. N., (2004), "Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration, and accountability", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12, pp.18-28.
- 11- Johnston, M.W. and Marshall, G.W., (2009), *Churchill/Ford/Walker's sales force management*, 9th ed., Boston: McGraw-Hill.
- 12- Morgan, N.A. and Rego, L.L., (2009), "Brand Portfolio Strategy and Firm

