

## شناسایی و بررسی الزامات شکل‌دهی ترکیب کانال‌های توزیع چندگانه

محمد باشکوه اجیرلو\*

دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی، ایران

تاریخ ارسال: ۱۳۹۸/۹/۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۱۴

### چکیده:

امروزه با تغییرات اساسی در سیستم کسب و کار به خصوص گسترش پارادایم بازاریابی فردی و به دنبال آن گسترش رویکرد سفارشی سازی در بازار، نیاز به تناسب سازی ترکیب کانال توزیع با این تغییر و تحولات ضروری است. با این اوصاف کمبود عقبه‌ی دانشی در زمینه شناسایی عوامل اثرگذار بر شکل دهی ترکیب متناسب کانال‌های توزیع و نتایج مترتب برآن، پژوهشگر را برآن داشته که در قالب مطالعات آکادمیک نسبت به تدوین و گسترش دانش این حوزه از بازاریابی اقدام نماید. بدین منظور با استفاده از روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با انجام مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران خبره و متخصص در حوزه کانال‌های توزیع به طراحی الگوی مفهومی در این زمینه پرداخته شد. یافته‌های این تحقیق کیفی نشان می‌دهد که عوامل علی اثرگذار در ترکیب کانال‌های توزیع می‌تواند منجر به نتایج مالی از قبیل: کاهش هزینه های بازاریابی، کاهش هزینه های عملیاتی و... و افزایش درآمد و سهم بازار (افزایش فروش بین کاتالی، افزایش درآمد بالقوه و مصرفی، افزایش حاشیه سود، و افزایش سطح پوشش و...)، نتایج نشان داد که عوامل علی اثرگذار در شکل‌دهی ترکیب کانال‌های توزیع عبارتند از زمینه و بستر بازار (بازارهدف، دسترسی به بازار و نقشه بازار) و زنجیره کانال توزیع (تحلیل زنجیره فعلی کانال، ترکیب کانال مستقیم و غیرمستقیم، پیشنهاد کانال جایگزین، ساختاردهی مجدد کانال). عوامل تعدیل‌گر در فرایند شکل‌دهی ترکیب کانال‌های توزیع عبارتند از: پیچیدگی فروش و مسئولیت پذیری در بازار و عوامل زمینه ای عبارتست از سیاست‌های ترفیعی شرکت (سیاست های ترفیعی کششی و فشاری) و راهبردهای شکل‌دهی ترکیب کانال‌های توزیع عبارتند از: همراستایی کانال‌های توزیع، مدیریت



چرخه عمر مشتری، راحتی استفاده از کانال، تمایل به خرید مجدد، رضایت مشتری و اعتماد مشتری. واژه‌های کلیدی: کانال توزیع، ترکیب کانال‌های توزیع، نظریه داده بنیاد.

## ۱- مقدمه

در حال حاضر صرف داشتن توانمندی در حوزه تولید، زنجیره تامین و ارائه محصول با کیفیت و ارزان، توان رقابتی شرکتها را تضمین نمی‌کند. بنظر می‌رسد ضمن مهم بودن عوامل فوق، دسترسی سریعتر به مشتریان هدف، در اختیار قرار دادن کالا و خدمات سریع و آسانتر از رقبا در قالب ایجاد کانالهای توزیع متعدد از جمله مسائل مهم و اساسی برای سازمانها و شرکتهای عرضه کننده است [۱]. امروزه بازاریابان با آمیخته پیچیده‌ای از کانال‌های فناوری محور مواجه هستند. زمانی مسیر ورود به بازار به صورت خطی و مستقیم در قالب فروش به توزیع کنندگان، خرده فروشان و یا با استفاده از نیروی فروش انجام می‌گرفت در حالی‌که امروزه مدیران با مسیرهای چندگانه برای انجام فروش و توزیع مواجه هستند و فرصت برای رقابت بر روی نوآوری در استراتژی‌های کانال توزیع و نوآوری در ترکیب کانال‌های توزیع بیش از پیش بوجود آمده است [۲].

مرور ادبیات نظری در حوزه کانال توزیع نشان می‌دهد که اغلب تحقیقات بر طراحی و انتخاب کانال جدید در کنار سایر کانالها متمرکز هستند از سوی دیگر مردم و مشتریان نیز به نمونه‌های رایج این موضوع در مدل‌های توزیع شرکتهای دل<sup>۱</sup> با طراحی کانال مستقیم، شرکت آمازون<sup>۲</sup> با کانال وب محور و یا شرکت آی.بی.ام<sup>۳</sup> با مدل حسابداری مدیریت عادت کرده‌اند. آنچه که حایز اهمیت است اینست که اغلب شرکتها در واقعیت از یک کانال برای توزیع محصولات استفاده نمی‌کنند بلکه بطور همزمان از کانالهای متعدد برای این امر بهره می‌گیرند در حالیکه هر کدام از این کانالها به عنوان عضو مجزا از سایر کانالها و بطور مستقل مدیریت می‌شوند. لذا مساله اساسی اینست که شرکتها بتوانند با ترکیب و یکپارچه سازی این کانالها و با یک نگاه سیستمی نسبت به این موضوع بتوانند به بهینه سازی تصمیمات شرکت جهت رقابت موفقیت آمیز در عرصه فعالیت‌های خود دست یابند [۳].

لذا شرکتها با چالش‌های اساسی در این زمینه مواجه هستند که از جمله می‌توان به

هماهنگی سازی ترکیب کانالهای توزیع چندگانه با استراتژی بازار، آمیخته کانال براساس نیاز بخش های مختلف، توجه به چرخه عمر مشتری، مدیریت هزینه بهره گیری از چندین کانال بطور همزمان، مدیریت پیچیدگی عملیات کانالهای توزیع چندگانه، یکپارچه سازی کانالهای توزیع چندگانه، دشواری ارزیابی عملکرد کانالهای ترکیبی و طراحی برنامه های تشویقی و انگیزشی نیروی انسانی بر مبنای سنجش عملکرد اشاره کرد. مباحثی که در ادبیات نظری تحقیق بندرت مورد توجه محققان قرار گرفته است. از سوی دیگر دسترسی مشتریان به گزینه های انتخابی بیشتر و پیامدهای مالی قابل توجه هر کدام از کانالها، تدوین و تعریف ترکیب متناسبی از کانالهای توزیع چندگانه را به یک ضرورت اساسی تبدیل کرده است [۴].

تنوع فزاینده ناشی از تغییرات در الگوی مصرف و تقاضای مشتریان، پیشرفت فناوری جدید، پدیدار شدن سیستم های جدید کسب و کار با ویژگیهای مشخص و نیز افزایش توانمندی های سازمانی موجب شده که شرکت ها در حوزه توزیع بگونه ای استراتژیهای خود را با این تغییر و تحولات تطبیق دهند [۵] که از جمله این استراتژی ها می توان به بهره گیری از کانالهای توزیع چندگانه، استراتژیهای همگام سازی و نیز سایر فعالیت های ضروری اشاره کرد. علی رغم این پیچیدگی ها، دامنه ای از فرصت ها نیز برای شرکت ها در حوزه توزیع ایجاد شده است [۶] لکن در صورت عدم دقت و ظرافت در تناسب ترکیب کانال های توزیع، چالش های اساسی نیز به دنبال دارد که از جمله می توان به عدم رضایت مشتریان، تعارض بین کانالها، دشواری ارزیابی عملکرد کانالی، دشواری در کنترل کانالها، عدم تضایف فعالیت های بین کانالی، بی توجهی و عدم استفاده از ثمرات هم افزایی بین کانالی اشاره کرد [۷].

آنچه مهم و اساسی است کمیت و تعداد کانالها نیست. بلکه نحوه و کیفیت ترکیب کانالها است که اصطلاحاً به آن پرتفوی کانال توزیع گفته می شود. در زمینه استراتژی کانال توزیع چندگانه، پرتفوی کانال چیزی مشابه با مفهوم پرتفوی سنتی در حوزه مالی است. همانطور که طراحی پرتفوی مالی مناسب موجب ایجاد فرصت های مالی متعدد جهت دستیابی به تنوع می شود، پرتفوی کانال توزیع خوب تنظیم شده نیز برای دستیابی شرکت به بخشهای مشتریان در عین دستیابی به تنوع کانالها مهم است [۸]. البته ترکیب کانال و پرتفوی کانالها با توجه به صنعت و ماهیت شرکتها متفاوت خواهد بود. لذا دستیابی به پرتفوی با ترکیب کانال مناسب یک موضوع اساسی در استفاده از کانالهای توزیع چندگانه است [۹]. زمانی می توان بدرستی و



شایسته از دستاورد و فرصت‌های حاصله از چندگانگی و تعدد کانال‌های توزیع بهره‌برداری کرده که دلایل، الزامات و مکانیزم‌های شکل‌دهی ترکیب کانال‌های توزیع، بدقت مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد. لذا نظر به خلاء و کمبود دانشی موجود در این زمینه، تحقیق حاضر بدنبال بررسی الزامات و مکانیزم‌های شکل‌دهی ترکیب کانال‌های توزیع بویژه ساختار توزیع چندگانه است.

## ۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- هم‌افزایی و کانال‌های توزیع چندگانه

موضوع هم‌افزایی واژه‌ای است که در حوزه کسب و کار بخصوص با پدیدار شدن موضوع اکتسابها و ادغامها خیلی به کار برده می‌شود. اما در حوزه کانال‌های چندگانه، هم‌افزایی به این معنی است که یک کانال، اثربخشی و کارایی کانال‌های دیگر را که منجر به دستاورد واقعی و مناسب شود، تقویت می‌کند. استفاده از کانال اینترنتی برای کسب اطلاعات قبل از خرید در کانال‌های سنتی (مغازه‌ای) شاید یک نمونه بارز از هم‌افزایی کانال توزیع چندگانه باشد. از طرفی در صورت طراحی و تدوین استراتژی کانال‌های چندگانه مناسب، ممکن است دستیابی به مشتریان به همراه کاهش هزینه‌های توزیع حاصل شود. از طرف دیگر استراتژی کانال‌های چندگانه ممکن است منجر به تخصیص موثر وظایف توزیع در بین کانال‌های متعدد شود [۱۰].

طوری‌که هر کانال بر آندسته از فعالیتهای توزیع تمرکز داشته باشد که برای انجام آن مناسب است و در فرایند تکمیل عملکرد سایر کانالها موثر واقع شود. همچنین هم‌افزایی درکانال توزیع چندگانه زمانی اتفاق می‌افتد که ترکیب کانال‌های مختلف به همدیگر کمک‌کننده باشد و این هم‌افزایی خود را در قالب خدمات بهتر به مشتریان نشان می‌دهد. همچنین زمانی که مشتری مواجه با دشواری دسترسی به کانال معمول خود می‌شود، ممکن است به طور اتوماتیک از سوی کانال دیگر خدمات مورد نیاز خود را دریافت کند. زمانی که این تغییر کامل و مناسب از طریق کانال توزیع چندگانه صورت بگیرد، شرکت ممکن است به جای داشتن مشتری ناراضی و ناخوشایند مواجه با محدودیت و عدم دسترسی، یک مشتری بسیار خوشحال و راضی داشته باشد [۱۱].

## ۲-۲- شناسایی بستر بازار<sup>۴</sup>

نقشه بازار<sup>۵</sup> ابزار بسیار مهمی در نحوه ارتباط شرکت با مشتریان نهایی و نیز بیانگر جایگاه شرکت در بازار است. با ظهور و بروز کانالهای توزیع چندگانه، تجدید نظر و بازنگری در نقشه بازار برای شرکت‌ها یک ضرورت است. نخستین گام در شناسایی زمینه و بستر بازار، تدوین و شناسایی نقشه بازار با دقت و ظرافت بالا از سوی شرکت در قالب تدوین نقشه راه دسترسی به مشتریان است. دومین ابزار، استفاده از تجزیه تحلیل زنجیره کانال<sup>۶</sup> برای تعیین اینکه آیا شرکت‌ها بدنبال کنار گذاشتن کانال‌های غیر مستقیم فعلی فروش و یا استفاده از کانال‌های دیگر بعنوان مکمل است. از زمانی که اینترنت حضور پیدا کرد، تعدادی از شرکتها سعی در حذف واسطه‌های فعلی بدون انجام تحلیل و بررسی عمق پیامد آن نمودند که این امر منجر به از دست رفتن بخشی از بازار غیرسودآور شرکتها گردید [۱۲]. در کسب و کارهایی نظیر فناوری اطلاعات- ارتباطات و نظایر آن از نقطه نظر استراتژی کانال، بخش‌بندی مشتریان نهایی در دورنمای نقشه بازار بسیار با اهمیت است زیرا بخش بندی مشتریان نهایی، موجب می‌شود از کانال‌های مناسب ورود به بازار بر اساس نیاز مشتریان و برآوردن این نیازها به طور مناسب استفاده شود [۱۳].

## ۲-۲-۱- اطمینان از دسترسی به بازار

دلیل دیگر بر اهمیت بررسی و شناسایی زمینه و بستر بازار، مقایسه کانال‌های ورود به بازار جهت اطمینان از قابلیت دسترسی مناسب به بازار در جهت دستیابی به اهداف سازمان است. ممکن است اساس فروش شرکت متمرکز بر کانال مستقیم فروش باشد و بخش عمده‌ای از مسیر دستیابی به بازار را از طریق کانال‌های مستقیم انجام دهد، لکن در عمل در بازار مورد فعالیت، شرکت کمتر از کانال‌های مستقیم استفاده کند. واضح است در چنین شرایطی شرکت قادر به برقراری روابط موفق با مشتریان و دستیابی به بازار نخواهد بود. لذا در چنین شرایطی نباید به کانال توزیع به عنوان مشتری نگاه شود بلکه به بخش بندی مشتریان نهایی و استفاده از چندین کانال توزیع به طور همزمان و تحقق نیازهای مشتریان و کانال‌های مورد استفاده رایج در بازار اقدام شود [۱۴].



### ۳-۲- ترکیب متناسب کانال با بخش‌هایی بازار

بعد از تعیین بازار هدف و شناسایی مشتریان، گام بعدی طبقه‌بندی مشتریان است مناسب‌ترین روش طبقه‌بندی مشتریان در تدوین استراتژی کانال‌های توزیع چندگانه مبتنی بر نیاز مشتریان، معیار خرید، بخش بندی بر اساس جمعیت شناختی طبقه‌ی، ثروت، درآمد مصرفی و در بازارهای صنعتی بر اساس بخش بندی صنعت و اندازه شرکت است. از ابتدا بخش بندی مبتنی بر نیاز، منجر به شکل‌گیری کانال‌های توزیع متناسب با هر بخش از بازار می‌شود [۱۵]. نمونه‌ای از بخش بندی بازار و کانال‌های دسترسی به مشتریان در شرکت بیمه در شکل ذیل نشان داده شده:

نیاز به مشاور زیاد

	مشتریان: افراد ثروتمند	مشتریان: دیر تصمیم گیران، اطمینان طلب	
	کانال: بانک	کانال: بانک، وکلا و حسابداران شرکت	
ریسک پذیر			ریسک گریز
	مشتریان: مدیران سرمایه گذار	مشتریان: بازنشستگان، افراد کم پس انداز و روتین	
	کانال: کانال‌های آنلاین، مراکز تماس (تلفنی) و کانال اختصاصی	کانال: حضوری، مراکز تماس، تیک زدن	

نیاز به مشاور کم

شکل ۱. بخش بندی بازار و ترکیب کانال در شرکت بیمه [۱۷].

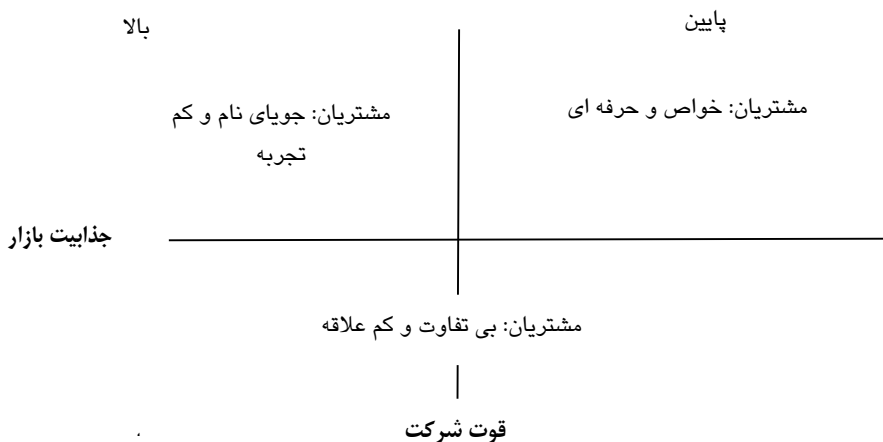
در شکل فوق بخش بندی بازار در شرکت بیمه بیانگر آن است که در این شرکت مبنای بخش بندی بازار تنوع محصول نیست بلکه تناسب بین کانال با نیاز و خواسته بازار است. در شرکت موردی فوق، طبقه مشتریان از نوع جستجوگران مطمئن از طریق کانال تلفن و نیز مراکز تماس جهت دریافت پاسخ سوالات و نیازمندی‌های خود در قالب فرایند ساده و

اطمینان بخش ارتباط برقرار می‌گردد. طبقه مشتریان از نوع نمایندگان ثروتمند، نیازمند واسطه‌های مشاور دهنده نظیر شرکت‌های مشاوره خدمات مالی مستقل هستند، این دسته از مشتریان با مراجعه به بانک و اخذ مشورت از وکلای حقوقی و حسابداران خود اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کنند که این مشتریان تقریباً دیر تصمیم هستند و به دلیل اخذ مشاوره‌های متعدد، تصمیم‌گیری آنها زمانبر است. طبقه مشتریان از نوع مدیران سرمایه‌گذار که بجای اطمینان به گفته‌های و مشاوره پرسنل، بیشتر به جمع‌آوری اطلاعات مستند تاکید و تمرکز دارند بنابراین از طریق مراجعه به اینترنت و اخذ مشاوره پشتیبان از افراد حرفه‌ای از طریق کانال‌های با هزینه خدمات کمتر، اقدام به اخذ مشاوره می‌کنند [۱۷].

از بررسی و تحلیل مثال فوق این نتیجه را می‌توان گرفت شرکتها قبل از طراحی کانال توزیع بایستی به شناسایی و طبقه بندی نیازهای مشتریان توجه کرده و هر کانال را باتوجه به نیازهای مشتریان نهایی تخصیص دهد نه اینکه کانال‌های متعدد طراحی شده و سپس مشتریان در بین کانال‌ها به جستجوی کانال متناسب خود بپردازد زیرا این نوع تصمیم موجب هزینه‌های اضافی برای شرکت شده و نیز موجب جابجایی غیرلازم مشتریان بین کانال‌های متعدد می‌شود که معمولاً برای بخش‌هایی از مشتریان، امری زمان‌گیر، دشوار و ناخوشایند است.

#### ۲-۴- تاثیر بازار هدف بر استراتژی کانال توزیع

استراتژی کانال توزیع چندگانه با هدف برد - برد به دنبال رضایت مشتریان و شرکت به طور همزمان است اینکه چقدر شرکت قادر به سرمایه‌گذاری در جذب و حفظ مشتری در هر بخش باشد بستگی به جذابیت آن بخش از بازار دارد. پیشتازی در اجرای استراتژی توزیع چندگانه مستلزم استفاده از برخی مدل‌های اولویت بندی بخش بازار نظیر ماتریس استراتژی جهت‌دار<sup>۷</sup> است که در زیر نمونه‌ای از این ابزار برای یک شرکت مشاوره در حوزه صادرات اشاره شده:



شکل ۲. ماتریس استراتژی جهت دار شرکت مشاوره صادراتی [۱۷].

در شکل فوق ماتریس استراتژی جهت دار مربوط به شرکت مشاوره صادراتی پرداخته شده است که در آن بر اساس دو معیار جاذبیت بازار (اندازه بازار، سودآوری بازار، رشد بازار) و قوت شرکت (قوی یا ضعیف بودن) مشتریان شرکت به سه دسته از صادرکنندگان خاص و حرفه‌ای، صادرکنندگان جویای نام و کم تجربه، و صادرکنندگان بی تفاوت و کم علاقه طبقه بندی شده اند. صادرکنندگان جویای نام و کم تجربه: در نقش هدایتی مشتریان دارای تجربه اندک و یا فاقد تجربه هستند و بشدت متمایل به دریافت مشاوره و کمک در جهت توسعه و تدوین استراتژی صادراتی خودشان هستند. صادرکنندگان بی تفاوت و کم علاقه: صادرکنندگان بی تجربه هستند اما در عوض از پیچیدگی و ریسک صادراتی ترس و واهمه دارند و برای خود موانع جدی در پیشرفت حرفه‌شان ایجاد می‌کند به عبارت دیگر حائل و دیوار بلندی از بی تفاوت بدور خود می‌کشند. صادرکنندگان خاص و حرفه‌ای: صادرات را به عنوان حرفه و پیشه نگاه می‌کنند و به شرکت های مشاور صادراتی جهت اخذ مشاوره در زمینه طرح و برنامه صادراتی و کمک های خاص نظیر تعیین توزیع کننده جدید در کشور دیگر، مراجعه می‌کنند [۱۷]. صادرکنندگان کم تجربه معمولاً از طریق کاتالهای سنتی شرکت، دریافت خدمات می‌کنند در حالی که صادرکنندگان حرفه‌ای با تماس و هماهنگی قبلی با شرکت‌های مشاوره‌ای



برای اخذ مشاوره مفصل و بدون فشار زمان اقدام می‌کنند و انتظار دارند که طی همین جلسه برگزار شده پاسخ سوالات خود را به خوبی دریافت کنند. برای صادرکنندگان بی‌تفاوت برقراری تعامل مستقیم و رو در رو خیلی مناسب به نظر نمی‌رسد این نوع مشتریان معمولاً برای حل مشکل موردی خود به شرکتهای مشاوره ای مراجعه می‌کند [۱۸].

حال سوالی که اینجا مطرح است اینست که کدامیک از این نیاز و خواسته مشتریان بایستی از سوی شرکت مورد تاکید قرار می‌گیرد؟ برای پاسخ به این سوال استفاده از ماتریس استراتژی جهت دار مناسب است این ماتریس بخش‌های مختلف مشتریان را بر اساس جذابیت برای شرکت و نیز قوت شرکت در برآوردن نیاز بازار ترسیم می‌کند. مشتریان جویای نام برای شرکت جذابیت بالایی دارند و از سوی شرکت نیز به خوبی خدمات‌دهی می‌شوند و کمتر تحقیق در این بخش نیاز است. مشتریان خاص و حرفه ای از نظر بازار جذابیت دارند ولی توانایی شرکت در ارائه خدمات مشاوره به اینگونه مشتریان پایین است که این بیشتر ناشی از عدم تناسب کانال شرکت با خواسته و نیاز مشتریان است. مشتریان بی‌تفاوت و کم علاقه هرچند جذابیت کمتری برای شرکت دارد لکن شرکت نمی‌تواند نسبت به این دسته از مشتریان بی تفاوت بوده و آنها را فراموش کند. چالش اساسی در این بخش از مشتریان، فقدان استراتژی کانال و ارائه خدمات با هزینه موثر به این دسته از مشتریان است [۱۹]. از مثال مورد فوق اینگونه می‌توان استنباط کرد که تصمیم‌گیری در این خصوص نیازمند تفکر خلاقانه در قالب تیم مدیریتی است تا بتوان نحوه تعیین ترکیب کانال متناسب با نیازهای هر بخش از مشتریان با هزینه منطقی را تعیین کرد که این کار مستلزم تجزیه تحلیل زنجیره کانال توزیع است.

## ۲-۵- تحلیل زنجیره کانال توزیع

یکی از ابزارهای موثر و مهم در خصوص تعیین تکلیف کانالهای توزیع، تحلیل زنجیره کانال است. تحلیل زنجیره کانال بر اساس محصول و بخش بازار متفاوت خواهد بود و دارای چندین مزایا به خصوص در هنگام تدوین استراتژی جدید کانال دارد که از جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱) تحلیل زنجیره کانال به مدیران کمک می‌کند تا تعامل ۳۶۰ درجه و همه جانبه با مشتریان داشته باشند. اغلب با نگاه جزیره‌ای مدیران به فعالیت‌های فروش و ارایه خدمات، منجر به از



دست رفتن تجربه مشتری و منافع اقتصادی منبعث شده از رویکرد یکپارچه و جامع در خصوص خواسته مشتریان می‌شود، تحلیل زنجیره کانال، مانع از این عمل می‌گردد.

۲) تحلیل زنجیره کانال، موجب شکل‌گیری و تقویت رویکرد پیشگیرانه نسبت به مسایل در مراحل شکل‌گیری زنجیره کانال می‌شود چیزی که در فرایند اجرا بسیار مفید و موثر است. تحلیل زنجیره کانال، با ارایه گام‌های مشخص متوالی و با ارائه گزینه‌های مختلف زنجیره کانال، میزان تناسب کانال‌های توزیع با مدل‌های آینده کسب و کار و نیازهای آتی مشتریان را تضمین می‌کند.

۳) تحلیل زنجیره کانال، مدیران را به درک روابط بین کانالها تشویق و نیاز به همکاری نزدیک و متقابل بر اساس معیار هم‌افزایی متقابل را نشان می‌دهد [۱۸].

همانطوریکه در مثال قبلی مربوط به شرکت مشاوره صادراتی اشاره شد، رشد بخش مشتریان جویای نام از طریق کانال سنتی سازمان در قالب مشاوره مستقیم و حضوری با مشاوران، که کارآفرین را در فرآیند برنامه ریزی صادرات راهنمایی و مشورت دهند، تحقق می‌یابد. برای مشتریان خاص حرفه‌ای رویکرد بوفه‌ای<sup>۱</sup> با استفاده از کانالهایی نظیر مراکز تماس و اینترنت بیشتر رایج است تا بتوانند به سوالات مشتریان پاسخ دهند از طرفی رویکرد بوفه‌ای می‌تواند خواسته های مشتریان کم‌علاقه و بی تفاوت را در خصوص ارتباطات و اطلاعات مرتبط بدون مشکل مالی برآورده سازد لذا استفاده از کمپین‌های ارتباطی بدون هزینه اضافی جهت فعال و علاقمند کردن این بخش از صادرکنندگان، از طریق سمینار، انتشار اطلاعات و نشست‌های تخصصی لازم و ضروری است. هدف شرکت در این مثال موردی، تبدیل مشتریان بی‌علاقه و بی تفاوت به مشتریان علاقمند و حرفه‌ای است مکانیزم‌های ارتباطی نظیر سمینار از آنجایی که مشتریان زیادی را از لحاظ تعداد شامل می‌شود از جنبه هزینه مقرون به صرفه است، ابزار مناسبی جهت ارتباط با مشتریان است هرچند این بخش از مشتریان از جایگاه و اهمیت پایین‌تری از نظر شرکت برخوردارند [۱۷].

## ۲-۵-۱- شناسایی زنجیره کانال فعلی

قبل از هرگونه اقدام در جهت طراحی زنجیره کانال جدید باید مشخص شود که چگونه

مشتریان از کانال‌های فعلی استفاده می‌کنند و کانال دستیابی به مشتریان چگونه است. یکی از ابزارهای مفید در این زمینه استفاده از ابزار کانال بر اساس مراحل خرید است [۱۹]. با وجود مفید و موثر جدول کانال بر اساس مراحل خرید، ایراداتی بر این ابزار وارد است:

(۱) همراهی مشتریان با همدیگر و عدم انعکاس رفتار متفاوت از بخش‌های مختلف مشتریان. به عبارت دیگر همگرایی و اجماع مشتریان با همدیگر امکان بروز رفتارهای متفاوت از بخش‌های مختلف را منعکس نمی‌کند.

(۲) جدول کانال، اطلاعات راجع به جابجایی و حرکت مشتریان بین کانال‌ها را منعکس نمی‌کند مبنی بر این‌که مشتریان بعد از ترک کانالی به کدام کانال مراجعه خواهند کرد. عدم اطمینان از اینکه مشتریان با توجه به مرحله خرید از چه کانالی به چه کانال دیگری حرکت خواهند کرد (گراده<sup>۴</sup> ۲۰۰۴). لذا در صورت استفاده مشتریان از کانال‌های توزیع متعدد، این امر نیازمند بررسی و تحقیق بیشتری می‌باشد.

جدول ۱. تناسب کانال با مراحل خرید مشتریان در موسسه آموزشی [۱۶]

مراحل خرید کانال خرید	تماس اولیه	تبادل اطلاعات	مذاکره/توافق	اقدام به خرید	تبادل ارزش
مستقیم	٪۶۰	٪۵	٪۱۰		٪۹۰
	٪۸۵	٪۵	٪۱۰		٪۹۵
پست	٪۵	٪۴۰	٪۱۰	٪۱۰	
	٪۵	٪۶۰	٪۲۰	٪۲۰	
تلفن	٪۱۵	٪۱۰	٪۲۰	٪۷۰	
	٪۵	٪۱۰	٪۴۰	٪۱۰	
اینترنت		٪۴۰	٪۲۵	٪۲۰	٪۱۰
		٪۱۰	٪۲۰	٪۵	٪۵
ایمیل	٪۲۰	٪۱۰	٪۳۰		
	٪۵	٪۵			



در جدول بالا خانه‌های به رنگ خاکستری، نشانه عدم استفاده از این کانال‌های توزیع در زمان فعلی و برنامه آتی شرکت است و خانه‌های به رنگ آبی روشن، به معنای برنامه ریزی شرکت برای استفاده از این کانال‌ها در آینده دلالت دارد و خانه‌های به رنگ سفید، بیانگر کانال‌های مورد استفاده شرکت در وضعیت فعلی است. هدف از ترسیم چنین جدولی، تناسب ترکیب کانال مورد استفاده برحسب مراحل خرید مشتریان است تا از طریق بهینه‌سازی آمیخته کانال، صرفه جویی در هزینه و ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری تحقق یابد بخصوص در بازاری که کانال کم هزینه از نظر مشتریان بعنوان مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

#### ۲-۵-۲- ترکیب کانال مستقیم و غیر مستقیم

شرکت‌ها معمولاً آمیخته‌ای از کانال‌های مستقیم و غیر مستقیم را به طور همزمان استفاده می‌کنند. کانال‌های غیر مستقیم از قبیل آژانس‌های توزیع، توزیع‌کنندگان، عمده فروشان و خرده‌فروشان و کانال‌های مستقیم نظیر وب، مرکز تماس و نیروی فروش اغلب تکمیل‌کننده همدیگر هستند بجای اینکه جایگزینی برای همدیگر باشند. کانال‌های غیر مستقیم ضامن و مسئول تمامی فعالیت‌های ارتباط با مشتری نیستند بلکه آنها تکمیل‌کننده وظایف کانال‌های مستقیم شرکت در زنجیره کانال هستند [۲۰].

شرکت‌های فعال در صنعت تجهیزات و قطعات موتور، کمتر از روش سنتی تماس مستقیم و حضوری با مصرف‌کنندگان نهایی استفاده می‌کنند بلکه با استفاده از واسطه‌های مستقل در قالب شبکه برای توزیع محصولات خود بهره می‌گیرند. در این صنعت، نقش ارتباطی تولیدکننده اساساً به صورت یکطرفه در قالب تبلیغات و اطلاعات ویژه برای مصرف‌کنندگان از طریق رسانه‌های جمعی انجام می‌گیرد و اندازه کمی برای بازار هدف از کانال پست مستقیم نیز استفاده می‌گردد [۲۱]. ایجاد آگاهی از برند و افزایش استقبال واسطه‌ها در این قالب ارتباطی تاحدی در بازار کالاهای مصرفی نیز رایج و متداول است، هرچند این رویکرد ارتباطی اجازه بازخور مستقیم از مصرف‌کنندگان را نمی‌دهد و منجر به اتلاف منابع و فعالیت‌های آنها به خصوص در تصمیمات خرید محصولات ویژه می‌شود همچنین فرصت کمتری را برای تشخیص و تمییز بین مشتریان بر اساس ترجیحات، تمایل به خرید و غیره می‌گردد [۲۲].

برای نمونه شرکت جنرال موتورز فعال در صنعت تجهیزات و قطعات موتور، از اینترنت بعنوان

کانالی کم هزینه و مدل ارتباطی دو طرفه بهره برده و توانسته از این طریق با مصرف کنندگان در تعامل مستقیم بوده و مشتریان شرکت قادر به خرید آنلاین، وسایل مورد نیاز هستند. چشم انداز شرکت های تولید کننده تجهیزات سرمایه و ماشین آلات در فروش مستقیم از طریق اینترنت هشدار جدی برای بررسی دقیق موضوع، قبل از اقدام به تغییر و دگرگونی در توسعه کانال مستقیم است [۲۳].

امروزه جایگاه فروش آنلاین مستقیم از اهمیت زیادی برخوردار است لذا شرکت جنرال موتورز در برنامه ریزی داخلی خود بر راه حل ترکیبی متمرکز شده است. طوریکه شرکت همزمان از اینترنت برای برقراری ارتباط با مشتریان و جمع آوری اطلاعات ارزشمند از مشتریان را فراهم و با شناسایی مشتریان واقعی و آماده خرید، به کانالهای توزیع غیرمستقیم معرفی می کند. زیرا اتومبیل کالایی است که کم خریداری، لکن بدلیل استهلاک و تصادف به صورت تکراری خریداری می شود لذا برقراری و حفظ ارتباط با مشتریان فعلی که در طی سالهای گذشته اتومبیل خرید کرده اند، ضروری است [۲۳]. همراه با ظهور و بروز اینترنت، پیشرفت در صنعت سخت افزار و نرم افزار، امکان ارتباطات یکپارچه با مشتریان در بین کانالهای آنلاین و آفلاین فراهم شده است. از طرفی با ظهور نرم افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، نگاه جامع به مشتریان در سراسر کانال میسر و روابط متقابل و دوطرفه بین مشتریان و شرکت به راحتی محقق شده است [۲۴].

### ۳- روش شناسی پژوهش

هدف اصلی تحقیق کنونی، طراحی الگوی شکل دهی ترکیب کانال توزیع از دیدگاه خبرگان است. به منظور پاسخ به این هدف، سوالها به شرح زیر مطرح شدند:

۱. عوامل و مقدمات شکل دهی ترکیب کانال توزیع کدامند؟

۲. جایگاه هر کدام از این عوامل در ترکیب کانال توزیع چگونه است؟

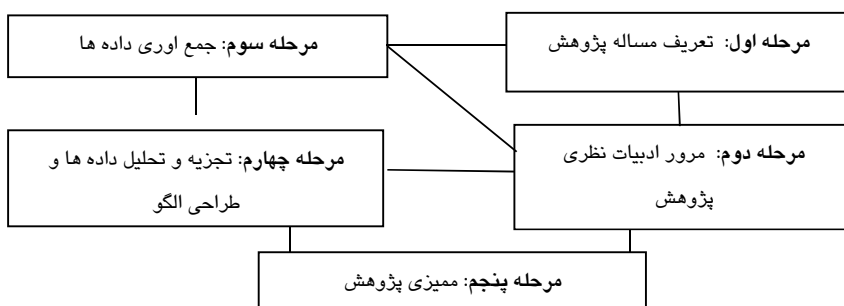
۳. رابطه بین مولفه ها در الگوی بیان شده، چگونه است؟

این پژوهش به روش کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> انجام شده است. تئوری داده بنیاد این امکان را برای پژوهشگران در حوزه های موضوعی گوناگون فراهم می آورد تا به جای تکیه بر نظریه های موجود، خود تئوری و گزاره را تدوین کنند. این تئوری ها و گزاره ها به گونه ای سیستماتیک و بر پایه داده های واقعی پرداخته می شود. هر تئوری و



گزاره‌ای که بر اساس این روش تدوین می‌شود بر زمینه‌ای مستند از داده‌های واقعی بنیاد نهاده شده است. در واقع تئوری داده بنیاد روشی است برای دستیابی به شناخت پیرامون موضوع مورد مطالعه، و موضوع یا موضوعاتی که پیش‌ازاین در مورد آن‌ها تحقیق جامعی نشده است و دانش ما در آن زمینه محدود است [۲۵].

مراحل اجرای این تحقیق عبارتست از:



شکل ۳. مراحل انجام پژوهش به روش نظریه داده بنیاد

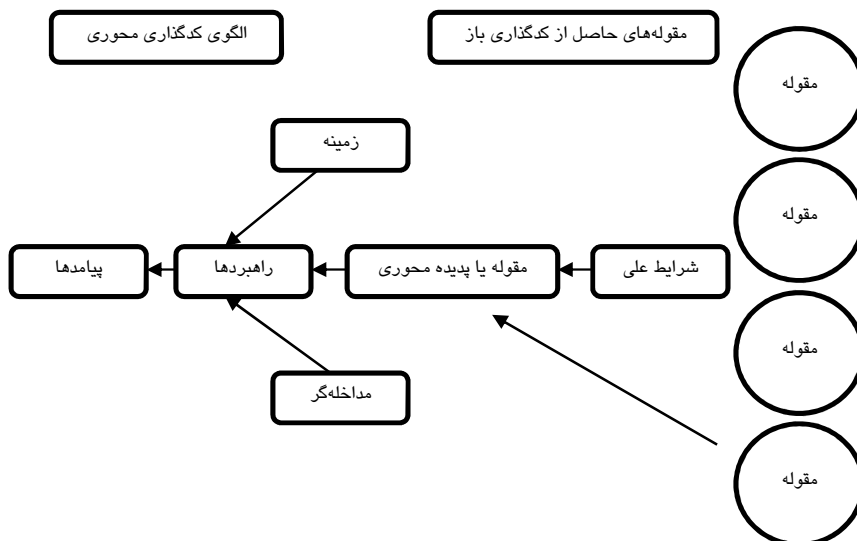
**مرحله اول:** مساله پژوهش: مفهوم‌پردازی شکل دهی ترکیب کانال توزیع و شناسایی مولفه‌های این مفهوم و روابط بین این مولفه هاست.

**مرحله دوم:** مرور ادبیات نظری پژوهش: بررسی و مرور مبانی نظری پژوهش نشان داد که در موضوع این پژوهش، الگویی که تبیین کننده این مفهوم باشد، وجود ندارد.

**مرحله سوم:** گردآوری داده‌ها: جامعه آماری این پژوهش مدیران اجرایی درگیر در موضوع کانال‌های توزیع و فروش در حوزه صنایع پوشاک، مواد غذایی و لوازم مصرفی الکترونیکی است در این پژوهش با ۱۶ نفر از خبرگان امر مصاحبه گردید که از مصاحبه ۱۳ به بعد داده‌ها تکراری و به کفایت نظری رسید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند استفاده گردید. مصاحبه با طرح سؤالاتی در زمینه دلایل، عوامل و نشانه‌های اثرگذار در شکل دهی ترکیب کانال توزیع آغاز گردید و با توجه پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سایر پرسش‌ها نیز طراحی و مطرح گردید.

**مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها و طراحی الگو:**

تجزیه و تحلیل داده‌ها قلب روش نظریه داده بنیاد است و نیازمند خلاقیت، صبر، تیزبینی و نکته‌سنجی پژوهشگر است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده بنیاد سه‌گام اصلی دارد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری، کدگذاری باز است. کدگذاری باز، پژوهشگر با تفکری باز به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود. طی این فرایند کدگذاری، ۱۵۰ کدباز، ۳۷ مفهوم و ۱۱ مقوله استخراج گردید. در کدگذاری محوری، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، مقایسه و کدهای مشابه ادغام می‌شوند. در این مرحله، پارادایم کدگذاری شکل گرفته و در شش دسته شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبرد و پیامد قرار می‌گیرند. لازم بذکر است در این پژوهش، براساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تعیین شد. شکل ذیل مدل پارادایمی کدگذاری محوری را نشان می‌دهد [۲۶].



شکل ۴. الگوی داده بنیاد (کدگذاری باز و محوری) [۲۶].



**مرحله پنجم:** ممیزی پژوهش: کوربین و استراوس ۱۱ (۲۰۰۸) به منظور ارزشیابی پژوهش‌های با روش داده بنیاد، معیار مقبولیت را پیشنهاد کردند. مقبولیت به این معناست که یافته‌ها تا چه میزان در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در مورد پدیده مذکور، موثق و باورپذیر است. استراتژی‌های ممیزی نیز شامل حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه، تکرار یافتگی و به‌کارگیری بازخورد مطلعین بود [۲۷]. در این پژوهش برای افزایش اعتبار و قابلیت از راهبرد بررسی عضو به مفهوم اطمینان از تطابق الگوی ارایه شده با نظرات خبرگان مصاحبه شده و راهبرد تکررگرایی<sup>۱۲</sup> به معنای مصاحبه با مدیران حوزه کاتال توزیع و فروش در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفت.

**جدول ۲. ترکیب مصاحبه شوندهگان**

ردیف	سمت	صنعت	تحصیلات	سابقه فعالیت	ردیف	سمت	صنعت	تحصیلات	سابقه فعالیت
۱	مدیر عامل	پوشاک	کارشناسی	۷ سال	۹	مدیر عامل	غذایی	کارشناسی	۵ سال
۲	مدیر بازاریابی و فروش	پوشاک	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	۱۰	مدیر بازاریابی و فروش	غذایی	کارشناسی	۷ سال
۳	مدیر عامل	لوازم الکترونیکی	کارشناسی	۱۲ سال	۱۱	مدیر عامل	پوشاک	کارشناسی	۱۰ سال
۴	مدیر عامل	لوازم الکترونیکی	کارشناسی ارشد	۸ سال	۱۲	مدیر بازاریابی و فروش	پوشاک	کارشناسی	۱۴ سال
۵	مدیر بازاریابی و فروش	پوشاک	فوق دیپلم	۱۸ سال	۱۳	مدیر عامل	لوازم الکترونیکی	دکتری	۱۵ سال
۶	مدیر بازاریابی و فروش	لوازم الکترونیکی	کارشناسی	۹ سال	۱۴	مدیر بازاریابی و فروش	لوازم الکترونیکی	کارشناسی ارشد	۱۲ سال
۷	مدیر بازاریابی و فروش	غذایی	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	۱۵	مدیر عامل	غذایی	کارشناسی ارشد	۱۷ سال
۸	مدیر عامل	غذایی	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	۱۶	مدیر عامل	پوشاک	کارشناسی ارشد	۹ سال



جدول ۳. خروجی حاصل از کدگذاری باز عوامل

مقوله‌ی اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
زمینه و بستری بازار	نقشه بازار	تدوین و شناسایی نقشه راه دسترسی به مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶) استفاده از کانالهای دیگر جهت تکمیل کانالهای فروش فعلی، فراوانی مصاحبه (۹). مقایسه کانالهای ورود به بازار جهت اطمینان از قابلیت دسترسی مناسب به بازار، فراوانی مصاحبه (۵).
	بازارهدف	شناسایی و تعیین جذابیت هر بخش از مشتریان، فراوانی مصاحبه (۸). سرمایه‌گذاری در جذب و حفظ مشتری در هر بخش، فراوانی مصاحبه (۱۱) دستیابی به بخش‌های بازارهدف بطور اثربخش، فراوانی مصاحبه (۹). تحت پوشش و کنترل بودن بازار هدف از سوی کانال، فراوانی مصاحبه (۷). توانایی و قابلیت کانال در دسترسی به فضای بازار/محصول در حال رشد، فراوانی مصاحبه (۶).
	دسترسی به بازار	تناسب رویکرد کانال با چرخه عمر مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵). توانایی درگیر نمودن مشتریان از سوی کانال، فراوانی مصاحبه (۴). بخش بندی مشتریان نهایی، فراوانی مصاحبه (۶). استفاده از چندین کانال توزیع به طور همزمان، فراوانی مصاحبه (۱۱). استفاده از کانالهای رایج در بازار جهت برآوردن نیازهای مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷).
زنجیره کانال توزیع	تحلیل زنجیره فعلی کانال	تشخیص کانالهای توزیع فعلی و آینده دارای بیشترین تاثیر در فروش محصولات براساس مراحل مختلف خرید، فراوانی مصاحبه (۵). تناسب کانال با نیاز و خواسته فعلی و آینده مشتریان، فراوانی مصاحبه (۹). دسترسی به اطلاعات درباره جابجایی و حرکت مشتریان بین کانالها، فراوانی مصاحبه (۸). رویکرد یکپارچه و جامع در خصوص خواسته مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶).
	ترکیب کانال مستقیم و غیر مستقیم	قابلیت جابجایی و گردش آسان و سریع مشتریان بین کانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه (۹). امکان ارتباطات یکپارچه با مشتریان در بین کانالهای آنلاین و آفلاین، فراوانی مصاحبه (۱۲).



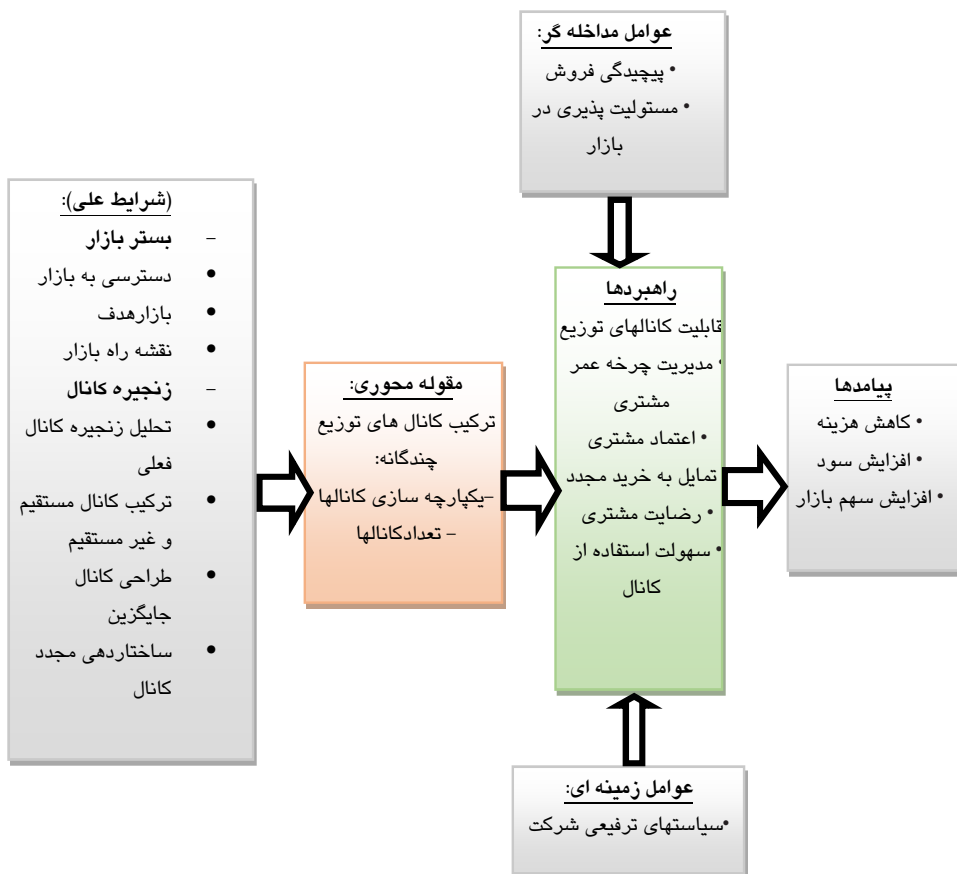
مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌ی اصلی
<p>دخیل نمودن ترجیحات و سلايق خرید مشتریان در تركيب كانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه(۸).</p> <p>مبنای قراردادن تعاملات مشتری در تركيب كانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه(۶).</p> <p>مبنای قراردادن نوع و طبقه مشتری در تركيب كانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه(۵).</p>		
<p>جایگزینی كانال كم هزینه بجای كانال فعلی، فراوانی مصاحبه(۹).</p> <p>ارایه كانال جایگزین براساس نیاز مشتریان، فراوانی مصاحبه(۸).</p> <p>قابلیت کاهش هزینه‌ها از سوی كانال جایگزین، فراوانی مصاحبه(۱۰).</p> <p>حفظ اعمال قدرت و کنترل بر كانالهای غیر مستقیم، فراوانی مصاحبه(۶).</p> <p>تداوم موفقیت فعلی از سوی كانال جایگزین، فراوانی مصاحبه(۵).</p>	<p>پیشنهاد كانال جایگزین</p>	
<p>افزایش سطح مسئولیت پذیری همه كانالها در مراحل چرخه تعامل مشتری، فراوانی مصاحبه(۵).</p> <p>ملحوظ کردن نیازهای جدید مشتریان، فراوانی مصاحبه(۷).</p> <p>افزایش سطح پاسخ مطلوب به درخواست مشتریان، فراوانی مصاحبه(۶).</p> <p>افزایش فرصت‌های فروش، فراوانی مصاحبه(۱۱).</p> <p>افزایش فروش تیمی، فراوانی مصاحبه(۸).</p> <p>یکپارچه سازی بین كانالی جهت همراستایی كانال با وظایف مختلف مدنظر، فراوانی مصاحبه(۷).</p> <p>توانایی کمک به بهبود و توسعه تعامل مشتریان، فراوانی مصاحبه(۸).</p>	<p>ساختاردهی مجدد زنجیره كانال</p>	
<p>رضایت از تركيب كانال صرفنظر از نوع كانال مورد استفاده، فراوانی مصاحبه(۵).</p> <p>دریافت اطلاعات جامع و متناسب از هر كانال درباره همه كانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه(۷).</p> <p>امکان دسترسی به دامنه ای از كانالهای توزیع مورد علاقه(تعدد كانالها)، فراوانی مصاحبه(۹).</p> <p>هم افزایی و تضایف بین كانالی، فراوانی مصاحبه(۷).</p> <p>دسترسی به اطلاعات خرید مشتریان صرفنظر از نوع كانال توزیع، فراوانی مصاحبه(۶).</p>	<p>یکپارچگی و تعداد كانالهای توزیع</p>	<p>تركيب كانالهای توزیع چندگانه</p>

مقوله‌ی اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
سیاست‌های ترفیعی	سیاست‌های ترفیع‌کشی	افزایش هماهنگی و همراستایی اعضای کانال، فراوانی مصاحبه (۷). جذابیت محصول شرکت از سوی کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۹). شهرت و اعتبار برند محصولات شرکت، فراوانی مصاحبه (۱۰). برانگیختگی ناشی از علاقمندی کانال به محصولات شرکت، فراوانی مصاحبه (۹). حمایت‌های ترفیعی کانال‌های توزیع از محصولات شرکت، فراوانی مصاحبه (۷).
	سیاست‌های ترفیع مبتنی بر فشار	طراحی و تدوین برنامه‌های تبلیغات مشترک، فراوانی مصاحبه (۷). طراحی و حمایت از تخفیف‌های ترفیعی، فراوانی مصاحبه (۵). مشوقات و حمایت‌های فروش، فراوانی مصاحبه (۸). طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی مشترک، فراوانی مصاحبه (۱۰).
پیچیدگی فروش	مدیریت فروش	سازماندهی / پیکره بندی فرایند فروش، فراوانی مصاحبه (۵). اندازه فروش، فراوانی مصاحبه (۴). چرخه فروش، فراوانی مصاحبه (۶). خدمات پس از فروش، فراوانی مصاحبه (۹).
	دانش مشتری	آموزش مشتریان راجع به کاربری محصول، فراوانی مصاحبه (۷). دانش مشتری هدف، فراوانی مصاحبه (۹).
مسئولیت‌پذیری در بازار	برقراری ارتباط با مشتری هدف	مدیریت ارتباط با مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). راحتی و سرعت تبادل اطلاعات، فراوانی مصاحبه (۵). نگاه جامع به مشتریان بین کانالی، فراوانی مصاحبه (۵). برقراری روابط متقابل و دوطرفه بین مشتریان و شرکت، فراوانی مصاحبه (۷).
	شناسایی و بهره‌برداری از فرصت بازار	شناسایی و رصد فرصت‌های بازار، فراوانی مصاحبه (۸). بهره‌برداری و حفظ فرصت حاصله، فراوانی مصاحبه (۶).
	اجرا و نظارت	تدارک نیازمندی‌های اجرایی، فراوانی مصاحبه (۵). پیاده‌سازی و نظارت مستمر، فراوانی مصاحبه (۷).
های توزیع - ترکیب کانال - راهبردهای	قابلیت‌های کانال‌های توزیع	کاهش پیچیدگی ارزیابی عملکرد کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۹). کاهش تعارض و درگیری بین کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۶). رصد و نظارت بر جریان و روند جابجایی مشتریان بین کانال‌های چندگانه.



مقاله‌ی اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
		<p>فراوانی مصاحبه (۸).                      ایجاد و برقراری فضای تعامل و صمیمیت بین کانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه (۸).                      برخورداری از صرفه جویی مقیاس اقتصادی ناشی از ترکیب کانال‌های متعدد فراوانی مصاحبه (۷).                      ارتقای قدرت چانه زنی شرکت در مقایسه با رقبا، فراوانی مصاحبه (۴).                      ارتقای قوت و شدت توان و مهارت رقابتی شرکت، فراوانی مصاحبه (۵).</p>
مدیریت چرخه عمر مشتری		<p>ارایه تجارب متمایز مشتریان در هر تعامل با شرکت، فراوانی مصاحبه (۵).                      بهبود و ارتقای طول عمر مشتری، فراوانی مصاحبه (۴).                      تدوین و محاسبه ارزش طول عمر مشتری، فراوانی مصاحبه (۳).                      طراحی کانال متناسب با چرخه عمر مشتری، فراوانی مصاحبه (۶).                      طراحی کانال متناسب با ارزش طول عمر مشتری، فراوانی مصاحبه (۵).</p>
راحتی استفاده از کانال		<p>افزایش سرعت پاسخ‌دهی به مشتریان، فراوانی مصاحبه (۹).                      قابلیت دسترسی راحت‌تر برای مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷).                      دسترسی سریع و راحت به اطلاعات محصول، فراوانی مصاحبه (۹).                      راحتی در استفاده از محصول، فراوانی مصاحبه (۶).                      افزایش بهره‌وری بکارگیری کانالهای چندگانه، فراوانی مصاحبه (۴).</p>
تمایل به خرید مجدد		<p>افزایش تمایل مشتریان به خرید، فراوانی مصاحبه (۸).                      افزایش تمایل مشتریان به بازخورد بیشتر، فراوانی مصاحبه (۴).                      ارتقای درک مشتریان از ارزش افزوده محصول و کانال، فراوانی مصاحبه (۶).                      افزایش هم‌افزایی بین کانالی، فراوانی مصاحبه (۷).                      وفاداری مشتریان، فراوانی مصاحبه (۹).</p>
رضایت مشتری		<p>رضایت کلی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۸).                      جذابیت کانال، فراوانی مصاحبه (۱۰).                      هوشمندسازی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶).                      ارتقای سطح رضایت کارکنان، فراوانی مصاحبه (۶).                      کاهش پیچیدگی فرایند خرید، فراوانی مصاحبه (۷).                      یکسانی و ثبات قیمت در کل کانال، فراوانی مصاحبه (۸).                      امنیت، سادگی و مشتری‌مداری، فراوانی مصاحبه (۱۰).</p>

مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها	مقوله های فرعی	مقوله‌ی اصلی
ارتقای کثرتش برند، فراوانی مصاحبه(۷).		
ارتقای دانش مشتری، فراوانی مصاحبه(۷). ارتقای کیفیت نگرش جامع مشتریان، فراوانی مصاحبه(۸). ارتقای تعصب و چسبندگی به برند، فراوانی مصاحبه(۹). افزایش تمایل به متنوع سازی و گسترش برند، فراوانی مصاحبه(۶). ارتقای سطح هماهنگی بین استراتژی شرکت و کانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه(۵). افزایش سطح همراستایی و هماهنگی کانالهای توزیع چندگانه فراوانی مصاحبه(۹).	اعتماد مشتری	
کاهش هزینه های بازاریابی، فراوانی مصاحبه(۶). کاهش هزینه های عملیاتی، فراوانی مصاحبه(۵). کاهش هزینه های نیروی انسانی، فراوانی مصاحبه(۸). کاهش هزینه های سرمایه ای، فراوانی مصاحبه(۴). کاهش هزینه هر کانال، فراوانی مصاحبه(۴).	کاهش هزینه	تولید
افزایش تعداد بخش‌های مشتریان، فراوانی مصاحبه(۱۱). افزایش فروش بین کانالی، فراوانی مصاحبه(۷). افزایش درآمد بالقوه و مصرفی، فراوانی مصاحبه(۶). افزایش حاشیه سود، فراوانی مصاحبه(۶). افزایش سطح پوشش، فراوانی مصاحبه(۹).	افزایش درآمد و سهم بازار	



شکل ۵. جایگاه و نوع رابطه مولفه‌های مدل

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در میانی نظری مربوط به کانالهای توزیع به شناسایی عوامل موثر در ترکیب متناسب انواع کانالهای توزیع، بررسی نشده است. امروزه پیشرفت و ظهور تکنولوژی جدید، فرصت استفاده از انواع کانالهای ترکیبی و چندگانه اعم از کانالهای مستقیم و غیر مستقیم و یا آنلاین و آفلاین را بطور همزمان فراهم ساخته است، تا شرکت‌ها از طریق این کانالهای مکمل ترکیبی بتوانند به بخش‌هایی از بازار که قبلاً قابل دستیابی و یا از لحاظ خدمات مقرون به صرفه نبود، دست پیدا بکنند. یا در بازارهای وارد شونده که شرکت‌ها قادر به استفاده از کانال فعلی برای خدمات دهی در این بخش‌های بازار نبودند تازه واردها نیز به چنین بازارهایی رغبت و تمایل نشان نمی‌دهند. بنابراین مدیران بهنگام تصمیم‌گیری در خصوص شکل دهی ترکیب انواع کانالهای توزیع، نیازمند شناسایی و یافتن عوامل موثر بر تناسب ترکیب انواع کانال‌ها هستند. لذا این تحقیق توانسته با شناسایی این عوامل و نیز سایر عوامل تسهیل‌گر و تعدیل‌گر، به مدیران در تصمیم‌گیری بهتر کمک کند. به عبارت دیگر مدیران بتوانند با تشخیص بموقع و تصمیم‌گیری دقیق و نظامند نسبت به ترکیب کانالهای توزیع و همراستاسازی آنها با پویایی محیطی، بازار، نیاز و خواسته‌های مشتریان اقدام کنند. خروجی این تحقیق به مثابه واکسن بیماری است که می‌تواند از هرگونه مشکلات و نواقص ناشی از ترکیب نامتناسب احتمالی کانالهای توزیع در شرکت‌ها پیشگیری کرده و با ارایه یافته‌های حاصله، مدیران را در گرماگرم طوفان رقابت، تحولات تکنولوژیکی، تغییرات محیطی و پویایی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، یاری‌رسان باشد.

این تحقیق با هدف مفهوم‌پردازی و طراحی الگوی ترکیب انواع کانالهای توزیع انجام پذیرفت و بدنبال یافتن پاسخ برای سوالات ذیل بود:

-عوامل و مقدمات شکل دهی متناسب ترکیب کانال توزیع کدامند؟

-جایگاه هر کدام از این عوامل در ترکیب کانال توزیع چگونه است؟

-رابطه بین مولفه‌ها در الگوی بیان شده، چگونه است؟

با توجه به مطالب ذکر شده در بخش روش شناسایی تحقیق و نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل در قالب تحلیل متون مصاحبه و متون و مستندات کتبی، پاسخ سوالات تحقیق در قالب طرح قضایای مفهومی ارایه گردید.

لذا در پاسخ به سوال اول تحقیق، تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد که از جمله عوامل و



مقدمات اثرگذار بر شکل‌گیری ترکیب کانالهای توزیع عبارتند از: زمینه و بستر بازار (بازار هدف، دسترسی به بازار و نقشه بازار) و زنجیره کانال توزیع (تحلیل زنجیره فعلی کانال، ترکیب کانال مستقیم و غیرمستقیم، پیشنهاد کانال جایگزین، ساختاردهی مجدد کانال).

در پاسخ به سوال دوم تحقیق، مبنی بر جایگاه هر کدام از عوامل اثرگذار در ترکیب کانال توزیع، تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق نشان داد که مولفه‌های تعدیل‌گر تحقیق عبارتند از: پیچیدگی فروش و مسئولیت‌پذیری در بازار. مولفه‌های تسهیل‌گر (زمینه‌ای) تحقیق عبارتند از: سیاستهای ترفیعی شرکت (سیاستهای ترفیعی کششی و فشاری).

راهبردهای شکل‌دهی ترکیب کانالهای توزیع عبارتند از: همراستایی کانالهای توزیع، مدیریت چرخه عمر مشتری، راحتی استفاده از کانال، تمایل به خرید مجدد، رضایت مشتری و اعتماد مشتری. نتایج و دستاوردهای ترکیب متناسب کانالهای توزیع در قالب نتایج مالی مفهوم پردازی شده که عبارتند از: کاهش هزینه از قبیل (کاهش هزینه‌های بازاریابی، کاهش هزینه‌های عملیاتی و...) و افزایش درآمد و سهم بازار (افزایش فروش بین‌کانالی، افزایش درآمد بالقوه و مصرفی، افزایش حاشیه سود، و افزایش سطح پوشش و...). در راستای پاسخ مناسب به سوال سوم تحقیق

و تبیین چگونگی رابطه بین مولفه‌ها در الگوی بیان شده، رابطه بین مولفه‌ها تشریح گردید. یکی از نوآوریهای تحقیق حاضر، ارائه مدل در زمینه شکل‌دهی ترکیب کانال توزیع است. تحقیقات متعددی در زمینه کانالهای توزیع انجام گرفته، لکن تاکنون تحقیقی در زمینه الگوی شکل‌دهی ترکیب کانال توزیع و پرداختن به عوامل و الزامات آن صورت نگرفته است. تحقیقات پیشین به مباحث الزامات شکل‌دهی ترکیب کانال توزیع و نیز عوامل تسهیل‌گر و مداخله‌ای در این زمینه و نیز نتایج و دستاوردهای آن توجهی نکرده‌اند. هرچند در تحقیقات قبلی به ضرورت تغییر و همگام‌سازی استراتژی کانال توزیع توسط محققانی مثل کانن و همکاران ۲۰۰۰، دیوید والاس ۲۰۰۵، هوگ، ویلسون و همکاران ۲۰۰۸، برمن ۲۰۰۳ و براو و ۲۰۱۱ و... پرداخته شده، لکن در هیچکدام از این تحقیقات قبلی نسبت به ارائه الگوی مفهومی جامع توأم با شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل پرداخت نشده است. لذا تحقیق حاضر ضمن بررسی و تأیید مفاهیم بیان شده، مجموعه نوین و جامعی از مولفه‌ها به عنوان عوامل اثرگذار و علی در شکل‌دهی ترکیب کانال توزیع شناسایی و معرفی کرده است.



لذا با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادها و راهکارهایی مبتنی بر الگوی شکل دهی ترکیب کانال توزیع، به مدیران و مسئولان شرکت‌ها بویژه برای دست اندرکاران حوزه توزیع و پخش، ارائه میشود:

۱. داشتن نگاه یکپارچه و سیستمی نسبت به ترکیب کانالهای توزیع چندگانه (عدم نگاه جزئی و جمع جبری به ترکیب کتانالها)

۲. تدوین نقشه راه بازار و دسترسی به مشتریان.

۳. تناسب سازی کانال با چرخه عمر مشتریان و ارزش عمر مشتریان.

۴. بهره گیری از ابزارهای مناسب (جدول کانال براساس مراحل خرید، مدل‌های شبیه سازی، مدل‌های اقتصاد سنجی، ماتریس هزینه کانال و...) در جهت رصد و نظارت بر روند جابجایی بین کانالی مشتریان و استفاده از کانالهای مختلف توزیع.

۵. یکپارچه سازی ارتباط با مشتریان در بین کانال‌های آنلاین و آفلاین.

۶. تعیین سطح مسئولیت پذیری همه کانالها در مراحل مختلف چرخه عمر مشتری با طراحی نظام سنجش و ارزیابی عملکرد بین کانالی مدون و شفاف.

۷. طراحی سیاستهای ترفیعی متناسب جهت تسهیل همراستاسازی کانالهای چندگانه توزیع.

۸. برنامه ریزی مدون و مستمر جهت ارتقای دانش مشتریان.

۹. شناسایی عناصر و مولفه های اثرگذار در بستن پرتفوی کانال توزیع چندگانه بطور مشروح براساس هر صنعت.

۱۰. سنجش و اندازه گیری میزان اثربخشی ترکیب های مختلف کانالهای چندگانه براساس صنایع مختلف.

۱۱. بررسی و سنجش میزان ریسک پذیری ترکیب مختلف کانالهای توزیع و استفاده از تحلیل سناریو برای هر کدام از حالات با استفاده از مدل معادلات سخت.

۱۲. بررسی و تحلیل جابجایی و حرکت مشتریان بین کانال‌های متعدد

۱۳. بررسی و تحلیل ماهیت کانال‌های مستقیم و غیر مستقیم در هنگام ترکیب

#### محدودیت تحقیق

-مشکل شناسایی خبرگان و متخصصان موضوع.

- طولانی بودن فرایند مصاحبه و عدم انگیزه صاحب‌نظران برای مشارکت در مصاحبه های



وقت‌گیر.

-محدودیت زمانی و دسترسی به خیرگان درانجام مصاحبه درصنایع و حوزه های مختلف و مقایسه نتایج یافته ها با همدیگر.

-خروجی این تحقیق به روش کیفی، محدود به آرایه یکسری قضایای مفهومی است.

-عدم پرداخت به موضوع سنجش و اندازه گیری مفهوم تناسب ترکیب کانالهای توزیع.

**پیشنهاد برای تحقیقات آتی**

-بررسی موضوع در صنایع و حوزه های دیگر و مقایسه با خروجی این تحقیق جهت

دستیابی به الگوی جامع‌تر.

-آزمون الگو به روش کمی و تعیین روابط بین مولفه ها و تعیین کامل‌تر و دقیق‌تر مدل و

اعمال اصلاحات مورد نیاز.

-در راستای تکمیل جنبه کاربردی و عملیاتی خروجی این تحقیق، ضروری است در

تحقیقات بعدی به موضوع سنجش و اندازه گیری مفهوم تناسب ترکیب کانالهای توزیع پرداخته

شود.

## ۵- پی‌نوشت‌ها

1. Dell
2. Amazon
3. IBM
4. Market Context
5. Market Map
6. Analysis Channel Chain
7. Directional Strategy Matrix
8. Buffet Approach
9. Gradde
10. Grounded theory
11. Corbin & Strauss
12. Triangulation

## ۶- منابع و ماخذ

- [1] Bashokouh, Mohammad 2011 "Coordination Multi Channels of Distribution by

- Using Capability Approach*” A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Marketing, *The University of Tarbiat Modarres*, Iran.Tehran. (In Persian).
- [2] Bashokouh, M. and Alipour, V. and Shekasteband, M. “Knowledge and marketing management” (2016): University of Moaghegh Ardabili publications. (In Persian).
- [3] Bashokouh, M. (2020). Design a pattern to change the distribution channel strategy, *Journal of strategic management studies*, article in press (In Persian).
- [4] Easingwood C, Coelho F. Single versus multiple channel strategies: typologies and drives. *European Journal of Marketing*, 42(9–10): 1079.2003;23(2):31–46.
- [5] Hakimi, I. (2020). Transformational Leadership and Marketing Capacity Development: Explaining the Mediating Role of Intellectual Capital (Case Study: Small and Medium Business Activities Active in the Country's Food Industry), *journal of Management Research in Iran*, 24(10): 1-31. (In Persian).
- [6] Ahmadiazar, M. and Dari, B. and Alem Tabriz, A. and Kassai, M. (2019). Modeling and problem solving The design of a stable closed loop supply chain network for petrochemical products under uncertainty conditions, *journal of New research in decision making*, 4(4): 1-30. (In Persian).
- [7] Bashokouh, Mohammad, & Alipour, Vahideh. (2012). the role of communication in Coordination Multi Channels of Distribution in the Electronic Industry. *Quarterly Journal of Information Technology Management*, 4(10), 1- 24. (In Persian).
- [8] Cannon, Joseph P. and William D. Perreault, Jr. (1999), “Buyer-Seller Relationships in Business Markets,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 439-460.
- [9] Cannon, Joseph P., Ravi S. Achrol, Gregory T. Gundlach (2000), "Contracts, Norms, and Plural Form Governance," *Journal of Academy of the Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 180-195.



- [10] Brown, J. R., & Lusch, R. F. (1992). "Using key informants in marketing channels research: a critique and some preliminary guidelines". In G. Frazier (Ed.), *Advances in Distribution Channel Research* (Vol. 1, 45-79): JAI Press Inc.
- [11] Carol Prahinski W.C. Benton (2004) "communication strategies to improve supplier performance" *Journal of Operations Management* 22 (2004) 39-62.
- [12] Beke, F. T., F. Eggers, and P. C. Verhoef (2018). *Consumer informational privacy: Current knowledge and research directions*. forthcoming.
- [13] Schugk M. (2005), "Evaluation of Distribution Channels with Portfolio Analysis", Source: Panda; Sahadev.
- [14] Neslin, Scottand, Venkatesh Shankar (2009), "Key Issues in Multi-channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 23, 73-81.
- [15] Sharma, A., & Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management* , vol. 36, nr 1 p. 21-28.
- [16] Hugh Wilson, Rod Street and, Lindsay Bruce: "The Multi Channels Challenges" First edition 2008, Elsevier Ltd Publications.
- [17] Carbone, V. & Stone, M. A. (2005) "Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: Rationale and outcomes". *Transportation Research Part E*, 41, 495-510.
- [18] Verhoef, Peter C, P.K.Kannanand, J. Jeffrey Inman (2015), "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing," *Journal of Retailing*, 91(2), 174-81.
- [19] Webb, K.L./Lambe, C.J. (2007): *Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation challenge*, in: Harvard Business School Press: NJ. International Edition.
- [20] Basiji, A. and Babaei, M.A. and Hosseinzadeh, M. and Khadivar, A. (2020). Provide a competency model for international marketing managers, *journal of*

- Management Research in Iran, 24(1): 1-31. (In Persian).
- [21] Hulthén, K. & Gadde, L.-E. (2007) "Understanding the 'new' distribution reality through 'old' concepts: a renaissance for transection and sorting". *Marketing Theory*, 7, 185-208.
- [22] Karimi, E., J. Ren, P. Feldman. (2018). Channel Integration with Demand Spillover in Omni channel Retail .Working paper, Boston University (In Persian).
- [23] Gao, F., X. Su. (2019). New Functions of Physical Stores in the Age of Omnichannel Retailing. S. Gallino,A. Moreno, eds., *Operations in an Omni-Channel World*. Springer. Forthcoming.
- [24] Olfat, L. and Esmaceli, M. (2019). Evaluate, select and manage the performance of companies providing logistics services (Case study: Sapco), *journal of New research in decision making*, 4(3): 1-30. (In Persian).
- [25] Timo, Saarinen, Markku Tinnilä and Anne Tseng (2006), "Managing Business in Multi-channel world: success factors for E-business", IGP.
- [26] McDonald, M. and Dunbar, I. (2004). *Market Segmentation*. Butterworth-Heinemann.
- [27] KusumL.Ailawadia, \*, PaulW.Farrisba, (2017)"Managing Multi-and Omni-Channel Distribution": *Journal of Retailing*.
- [28] Bashokouh, Mohammad, & Khodadad Hosseini, H, Koordnaech, A, Azer, Adel. (2012). Investigating the factores affecting on Coordination Multi Channels of Distribution from suppliers perspective. *Quarterly Journal of Business Management*, 4(11), 1- 18. (In Persian).
- [29] Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and design: choosing among five approaches* 2nd.London: Sage publications.
- [30] Straight, A.and Corbin, J.2008.*Basics of qualitative Research: Procedures and Techniques FOR Developing Grounded Theory*, 2nd Ed, Sage, Thousand Oaks, CA.
- [31] Agatz, Niel A. H., Moritz Fleischmann, and Jo A. E. E. van Nunen (2008), "E-



- fulfillment and Multi-channel Distribution – A Review,” *European Journal of Operations Research*, 187, 339–356.
- [32] Anderson, E. and Ragsdale, J. (2004). Why Marketing should own the Contact Center. Forrester White Paper, April.
- [33] Ansari, Asim, Carl Mela and Scott Neslin (2005), “Customer Channel Migration,” Working paper, Teradata Centre, Duke University, Durham, NC, Paper Series No.13.
- [34] Datta, Hannes, Ailawadi Kusumand van Heerde Herald (2016) “How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing Mix Response?” *Journal of Marketing*, forthcoming.
- [35] Gradde, L-E. (2004), “Activity Coordination and Resource Combining in Distribution Networks Implications for Relationship Involvement and the Relationship Atmosphere”, *Journal of Marketing Management*, Vol.20, pp.157-184.
- [36] Wallace, David W., Joan L. Giese, and Jean L. Johnson (2004), “customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies,” *journal of retailing*, 80, 249-63.
- [37] Wang, K. and A. Goldfarb (2017). “Can offline stores drive online sales?” *Journal of Marketing Research*. 54(5): 706–719.

## **Identify and review the requirements for forming multiple distribution channel combinations**

**Mohammad Bashokooch Ajirlou\***

Associate Prof of Business Management, Human and Literature college, university of Mohaghegh Ardabili, Iran

Receive: 30/11/2019

Accept: 3/05/2020

Today, with fundamental changes in the business system, especially the expansion of the individual marketing paradigm, followed by the expansion of the customization approach in the market, it is necessary to adapt the composition of the distribution channel to these changes and developments. However, the lack of knowledge behind the identification of factors affecting the formation of the appropriate composition of distribution channels and the resulting results, has led the researcher to formulate and expand knowledge in this field of marketing in the form of academic studies. For this purpose, using a qualitative research method based on data-foundation theory, by interviewing 16 experts and specialists in the field of distribution channels, a conceptual model was designed in this field. The findings of this qualitative study show that causal factors influencing the composition of distribution channels can lead to financial results such as: reducing costs (reducing marketing costs, reducing operating costs, etc.) and increasing revenue and share. Market (increase in catalytic sales, increase in potential income and consumption, increase in profit margins, and increase in the level of coverage, etc.). The results showed that causal factors influencing the formation of distribution channel combinations include market context (target market, market access and market map) and distribution channel chain (analysis of current channel chain, direct and indirect channel composition, channel proposal). Alternative, channel reorganization). Modifiers in the process of shaping the composition of distribution channels include: sales complexity and market responsibility and underlying factors include the company's promotion policies (traction and compression promotion policies) and channel composition shaping strategies. Distribution lines include: alignment of

---

\* Corresponding Author's E-mail: mohammadbashokouh@gmail.com

distribution channels, customer lifecycle management, ease of use of the channel, willingness to repurchase, customer satisfaction and customer trust.

**Keywords:** Channel of Distribution, combination of distribution channel, Grounded Theory.