

## طراحی الگوی اثربخشی کانالهای توزیع چندگانه

محمد باشکوه (نویسنده مسئول)

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

Mohammadbashokouh@gmail.com Email

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۸

### چکیده

در فضای رقابتی محیط کسب و کار، شرکت‌ها به منظور بهره‌گیری از فضاهای خالی موجود در بازار و پاسخگویی مناسب به نیازهای متنوع و شخصی شده مشتریان به سمت بهره‌گیری از کانال‌های توزیع چندگانه روی آورده‌اند. این حرکت و جابجایی چالش‌هایی را در خصوص اطمینان از شفافیت در تعیین و ارزیابی اثربخشی عملیات هر یک از این کانال‌ها را به وجود آورده است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی اثربخشی کانالهای توزیع چندگانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام گرفت. برای این منظور به دلیل پارادایم تفسیری حاکم بر پژوهش، از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۸ مدیر از حوزه‌های مختلف کانال توزیع و فروش، داده‌های متنی مناسب جهت تجزیه و تحلیل فراهم گردید. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته ۱۷۴ کدباز، ۳۶ مفهوم و ۱۳ مقوله استخراج گردید. نتایج نشان داد که مقوله‌های علی (اهمیت راهبردی، نوع بازار، تمایز محصول، حاشیه سود کانال، ارزش اداری طرفین و مدیریت چرخه عمر محصول)، مقوله‌های محوری (ارتباطات بازاریابی، سرمایه گذاری در فعالیت‌های بازاریابی مشترک و فعالیت‌های پشتیبانی)، مقوله‌های راهبردی (قابلیت کانالهای توزیع، تمایل کانالهای توزیع، توافقات و هماهنگی کانالهای توزیع و ترکیب متناسب کانال‌های توزیع) و عوامل مداخله‌گر (توانمندی‌های رقبا و اصول و معیار ارزیابی اثربخشی)، عوامل زمینه‌ای (مهارت‌های و دارایی‌های کانال‌های توزیع و مسئولیت‌پذیری عملکردی کانال‌های توزیع) و مقوله‌های پیامدی (افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و توسعه آمیخته محصول) است.

کلمات کلیدی

"کانال‌های توزیع چندگانه"، "اثربخشی"، "شفافیت در عملکرد"

### ۱- مقدمه

اثربخشی در کانال‌های سنتی است در کانال‌های توزیع چندگانه سنجش اثربخشی مبتنی بر استفاده مشتریان از یک کانال نیست بلکه مبتنی بر استفاده از زنجیره کانال به طور متقابل و استفاده از منابع داخلی در مراحل مختلف فرآیند خرید، مبتنی است و مرز مشخصی بین عملکرد و تلاش تیم فروش با منافع حاصله ناشی از میزان فروش در وب سایت وجود ندارد، بنابراین معیارهای سنجش سنتی اثربخشی کاتال در این شرایط مناسب نیست (Dambrin, ۲۰۱۱). از این رو معیارهای سنجش اثربخشی صحیح و مفید، لازم و ضروری است. اگر تصمیمات رویه مند و منطقی تر درخصوص کانال اتخاذ شود، الگوی ارزیابی اثربخشی نقش و جایگاه حیاتی و اساسی خواهد داشت. امروزه اغلب شرکتها معیارهای اثربخشی مبتنی بر کانالهای فردی و مستقل را مبنای ارزیابی قرار می دهند. لذا با ظهور و گسترش کاتالهای توزیع چندگانه، بازنگری در این معیارهای ارزیابی تک کاناله ضروری است. بنابراین طبق ضرب المثل انگلیسی قدیمی، بجای استفاده از نور کشتی برای هدایت شبنامه آن از نور ستارگان برای

پیچیدگی‌های بازاریابی کانال چندگانه برخلاف رویکردهای سنتی (کمبود نظارت و ارزیابی ناکافی در رویکردهای سنتی) موجب شکل‌گیری جنبش معیارهای اثربخشی در قالب همراستایی کانالها، بخش ورودی منابع، دستیابی به اهداف و ارزش‌های ایجاد شده توسط هر کانال در پایان دوره عملیاتی گردید. شرکت‌هایی که در محیط تک کاناله فعالیت دارند، تا حدی تعریف و تعیین معیارهای اثربخشی میسر و عملیاتی است لذا با گسترش تنوع کانال‌های مورد استفاده شرکت، دیگر اطمینانی از شفافیت در تعیین و ارزیابی اثربخشی عملیات براهتی ممکن نیست حتی کسب و کارهایی که ظاهراً در ساختار کانال توزیع آرام و بدون دردسر مشغول فعالیت هستند، مشتریان در حال جابجایی و حرکت از یک کانال به کانال دیگر هستند که سنجش عملکرد کانال بر اساس مدل فروش ایجاد مبتنی بر هزینه در این شرایط معیار جامع و کاملی نیست (Rosenbloom, ۲۰۱۳). وضعیت در مورد کانال‌های توزیع چندگانه کاملاً متفاوت از سنجش

عملیات و غیراستراتژیک موجب بروز و ظهور مشکلات رفتاری می شود، زیرا اینگونه معیارها موجب می شود که کارکنان عملیاتی، زمان خود و مشتریان را صرف فعالیت‌های اشتباه کنند. برای مثال تولید کننده‌ای با تاکید فزاینده بر کاهش میانگین دوره زمانی تماس‌ها موجب گردید که کارکنان به طور عمدی بدون ارائه اطلاعات درست و کامل جهت رعایت استاندارد زمانی تماس، اقدام به قطع تلفن مشتریان کنند (Neslin et al, ۲۰۰۹). از طرفی ارزیابی اثربخشی در سطح راهبردی، بخصوص در پروژه‌های بزرگ، بطور تصادفی و با ملاحظات سیاسی تعیین می شود، که این امر در اغلب موارد از جهت استراتژیکی، شرکت را با ابهام و پیچیدگی‌های مختلف مواجه می کند. تغییرات سریع در دنیای امروز، شرکتها را مجبور و ملزم به همگام سازی معیارهای ارزیابی اثربخشی شرکت‌ها نموده است زیرا امروز مشتریان به سرعت در حال استفاده از کانال‌های چندگانه در تعامل با تولید کنندگان هستند این تغییرات اساسی موجب گردیده که شرکت، اصول و معیارهای ارزیابی سنتی مبتنی بر کانال‌های فردی و مستقل را کنار بگذارند زیرا زمانی که نیروی فروش به میزان فروش خود دست می‌یابند مورد ارزیابی مدیریت و جبران خدمات بر مبنای درصد مشخص اعمال می‌گردد در این روش چقدر نقش مکملی وب سایت در ارائه اطلاعات در خصوص تنوع محصولات و مرکز خدمات در فروش مکمل و متقابل مد نظر قرار گرفته شده، مشخص نیست یا اینکه چقدر در فروش، نیروی فروش ایفای نقش کرده و چقدر کانال‌های از راه دور در این فروش نقش داشته‌اند، اینها ابهاماتی هستند که در ارزیابی اثربخشی کانالهای توزیع چندگانه مطرح است (Wang et al, ۲۰۱۷) از طرفی موفقیت کانال اینترنتی مستقیم به تنهایی نمی‌تواند صرفاً بر مبنای فروش اینترنتی مورد ارزیابی قرار بگیرد علیرغم رشد فزاینده استفاده از کانال اینترنت محور در سالهای اخیر مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌ها صرف با تمرکز بر استفاده از کانال‌های وب محور نمی‌توانند به اهداف خودشان برسند بلکه این کانال به عنوان مکمل در کنار سایر کانال‌های آفلاین نظیر کاتالوگ، پست سفارشی و فروشگاه‌های خرده فروشی می‌تواند به جابجایی مشتریان در بین کانالها کمک کند. از این رو هنگامیکه شرکت از کانال‌های چندگانه استفاده می‌کند. اطمینان از شناسایی آندسته از مدیران برجسته کانالها برای عمل مطابق علاقه مشتری و اهداف شرکت بسیار اساسی است تا اینکه به افزایش فروش و یا کاهش هزینه‌ها تمرکز شده باشد. این بدین معنی است که مجموعه‌ای از معیارهای ارزیابی برای مشتریان کانال‌های چندگانه به

هدایت کشتی سازمان، بایستی استفاده کرد. امروزه اهمیت سنجش اثربخشی هر پروژه و فعالیتی برکسی پوشیده نیست. در زمینه کانالهای توزیع، اطمینان از منافع لازم استراتژی کانال توزیع چندگانه برای شرکت و پذیرش آن از سوی سرمایه‌گذاران، ذینفعان، اعضای کانال و سهامداران، ضرورت سنجش و ارزیابی اثربخشی استراتژی کانال توزیع چندگانه را برای شرکتها دوچندان کرده است (باشکوه و بیگی فیروزی، ۱۴۰۰). از طرفی طراحی الگوی و معیار صحیح و مناسب اثربخشی، در هدایت و به سرمنزل مقصود رساندن برنامه‌های شرکت دارای اهمیت بالایی است. از آنجاییکه معیارهای ارزیابی بدون و شفاف به نوعی اطمینان بخش در ارزیابی استراتژی و پروژه می‌شود به همین دلیل اغلب، معیارهای سنجش و ارزیابی در هر پروژه‌ای در قالب مدل نتیجه‌گرا (چگونگی دستیابی به اهداف) ترجیح داده می‌شوند (باشکوه و همکاران، ۱۴۰۰). همانطور که اسمیت (۲۰۰۵) معتقد است که انتظار برای تمام شدن آزمایش هواپیما قبل از سوار کردن مسافر مناسب است تا روشن شود که آیا هواپیما بدون مشکل می‌تواند پرواز کند یا نه؟ معیارهای ارزیابی اثربخشی لازم است قبل و بعد از اجرای استراتژی کانال چندگانه تناسب سازی شود. بدین معنی که قبل از اینکه ساختار کانال توزیع چندگانه نهایی شود معیارها در قالب طراحی نظام مند به صورت واقعی مورد بررسی قرار بگیرند و بر اساس تصمیم و تقریب‌های احتمالی در طول اجرای استراتژی معیارها در قالب پایلوت اجرا و سپس با الگوبرداری به تعمیم ساختار جدید از پایلوت به سایر بخش‌های شرکت اقدام شود (Valos et al, ۲۰۰۶). در مرحله پیاده سازی استراتژی توزیع چندگانه، معیارهای اثربخشی طبق برنامه در ساختار جدید به کار گرفته شده و سپس به ارزیابی عملکرد زنجیره کانال و دستاوردهای آن برای شرکت پرداخته شود. سه گام اساسی در ارزیابی اثربخشی کانال‌های توزیع عبارتند از: انتخاب معیارهای خوب برای سنجش. سنجش اثرات تضایی و متقاطع کانال‌ها بر همدیگر. جمع‌آوری اطلاعات صحیح (Gallino, ۲۰۱۴). انتخاب معیارهای درست برای سنجش، ابزار قدرتمند برای شرکت‌ها در پیاده سازی استراتژی است برای مثال شرکت کانادایی سیرز با اتکاء به تمایز مبتنی بر کیفیت خدمات به مشتری، نظارت و پیگیری رضایت کارکنان، حفظ مشتریان و درآمد و برقراری ارتباط بین سه متغیر کلیدی توانست به ۵٪ افزایش در رضایت مشتریان، ۱/۷٪ افزایش در وفاداری مشتریان و ۳/۴٪ افزایش درآمد و سود دست پیدا کند (Hugh et al, ۲۰۰۸). معمولاً ارزیابی اثربخشی در سطح

نشان می‌دهد که کانال‌های قابل دسترس در هر مرحله از خرید مشتری با شرکت بایستی مشخص شود و در مسیر ارتباطی از کانالی به کانال دیگر مشتریان مورد حمایت و پشتیبانی قرار بگیرند برای مثال ممکن است مشتریان ابتدا یک قلم کالا را در فروشگاه مشاهده کرده و سپس اقدام به خرید آن بکنند و یا مشتریان ممکن است یک قلم کالا را از طریق کانال وب سایت جستجو، مشاهده و ارزیابی، و سپس برای خرید به فروشگاه مراجعه کند ( Jagabathula et.al, ۲۰۱۸).

جدول ۲. رابطه بین مراحل خرید و کانالهای توزیع چندگانه

کانالهای توزیع					
ایمی ل	leafet t	تبلیغات بنری	موتور جستجو و	چاپی	فروشگاه
		وب		فروشگاه	تبادل اطلاعات
		وب		فروشگاه	
		Post		فروشگاه	خرید
				فروشگاه	تحویل
		Post/van		مرکز خدمات	خدمات

در ارزیابی اثربخشی کانالهای توزیع چندگانه بنوعی از معیارهای سازمان‌های تک کاناله نیز استفاده می‌شود. معیارهای از قبیل درآمد و رضایت مشتری، قیمت و رضایت کارکنان. در کنار این معیارها در رویکرد کانال‌های توزیع چندگانه نظر به ارزیابی اهمیت اثرات متقابل زنجیره کانال استفاده از معیارهای از قبیل هم افزایی کانال چندگانه، میزان افزایش فروش از طریق کانال‌های چندگانه، هزینه هر کانال، استفاده بهره ور از کانال‌های چندگانه و کیفیت دیدگاه مشتری رایج و متداول است (باشکوه اجبرلو، ۲۰۲۰).

علاوه بر دقت در تعیین معیارهای ارزیابی اثربخشی کانال‌های توزیع چندگانه به دو سوال اصلی و کلیدی نیز بایستی پاسخ داده شود:

جمع آوری اطلاعات چگونه و از چه طریق بایستی در هنگام ارزیابی اثربخشی صورت بگیرد؟

چگونه می‌توان تاثیر خلاقیت‌های بازاریابی و فروش در کانال‌های متعدد توزیع که کمک کننده به همدیگرند، اندازه گرفت؟

صورت یک واحد کل تعریف شود ( Timo et al, ۲۰۰۶). انتخاب اصول کلیدی ارزیابی بر اساس کارت امتیاز متوازن درباره استراتژی کانال چندگانه موفق بستگی به عوامل متعددی دارد که از جمله آنها می‌توان به عوامل انسانی، فرآیند و تکنولوژی، دانش مشتریان، دارایی‌های فیزیکی و محصول اشاره کرد. به هنگام انتخاب معیارهای ارزیابی اثربخشی این پیچیدگی‌ها و تعدد عوامل بایستی مورد توجه قرار بگیرد. استفاده از ابزار درخت تصمیم در شناسایی معیارهای ارزیابی موجب شناسایی تمامی متغیر و ارزیابی آنها می‌شود که خود این امر خود پیچیدگی زیادی را به دنبال دارد به شکل ساده زمانی که معیار A به معیار B و معیار B نیز روی معیار C اثر داشته باشد بهتر آنست که در هنگام ارزیابی معیار A را به تنهایی و یا همزمان معیار A و C بطور همزمان قرار بگیرد دیگر نیازی به ارزیابی معیار B نیست که این عمل موجب می‌شود تا حدود زیادی از پیچیدگی‌های ارزیابی جلوگیری شود لذا با این رویکرد ما به دنبال آندسته از متغیرهایی خواهیم بود که بتواند همراستایی با استراتژی‌های هدف گذاری شده شرکت بوده باشد بنابراین فهرست اندک ولی مفید با استفاده از ابزار کارت امتیاز متوازن شرکت را قادر به کنترل و نظارت بر پیشرفت در اهداف و استراتژی خواهد نمود (L.Moretti, ۲۰۱۹).

جدول ۱. کاربرد کارت امتیاز متوازن برای ارزیابی اثربخشی کانالهای توزیع چندگانه در خرده فروشی

نتایج: درآمد دستاوردهای کاتال توزیع چندگانه میزان فروش کاتال توزیع چندگانه هزینه هر کانال میزان داراییهای بکاررفته هزینه‌های زیرساختی کاتال توزیع چندگانه	مشتریان و ذینفعان: رضایت مشتریان تمایل مشتری به انتقاد و واکنش تمایل مشتری به خرید درک مشتری از ارزش افزوده یکپارچه سازی تجربه مشتری
فرایندهای اصلی: استفاده بهره ور از کاتال توزیع چندگانه قیمت نسبت به رقبا و سایر کانالها کیفیت نگاه جامع مشتری	افراد و دانش: رضایت کارکنان رفتار متناسب با پویایی برند تمایل به تنوع/گسترش برند دانش مشتریان هدف

نتیجه استراتژی مبتنی بر رویکردهای آمیخته ترفیع پیوسته در حال تکامل است این استراتژی به تعامل نزدیک با کانال را با همدیگر و با شرکت را بیش از پیش نشان می‌دهد لذا شرکت‌ها در هنگام شروع به طراحی معیارهای ارزیابی، به معیارهای بین کانالی باید توجه داشته باشند تا اینکه ارزیابی‌ها را فقط بر اساس معیارهای مخصوص یک کانال طراحی کرده باشند. به عبارت دیگر در معیارهای ارزیابی به تضایف و هم افزایی بین کانالی متمرکز شوند. جدول ذیل

بر نظریه‌های موجود، خود تئوری و گزاره را تدوین کنند. این تئوری‌ها و گزاره‌ها به‌گونه‌ای سیستماتیک و بر پایه داده‌های واقعی پرداخته می‌شود. 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 (Kelle, ۲۰۰۵). مراحل انجام پژوهش حاضر به شرح ذیل است: 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 تبیین‌کننده 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 تجهیزات ساختمانی، وسایل خانگی، لوازم و تجهیزات بهداشتی است در این پژوهش با ۱۸ 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 سولاتی 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 داده‌ها 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، ۱۷۴ کدباز، ۳۶ مفهوم و ۱۳ 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 شکل‌گرفته 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

در پاسخ به سوال نخست باید گفت جایی که تعاملات فردی مشتری با شرکت قابل کنترل و ردیابی است رویکرد مطلوب، تمرکز بر ردیابی و کنترل جابجایی مشتریان از کانالی به کانال دیگر است. لذا برای این ردیابی و پیگیری تکنیک‌هایی لازم است که بتوانند جابجایی مشتریان در بین کانال‌های توزیع را ردیابی کنند تکنیک‌هایی از قبیل شماره تلفن‌های مختلف در تبلیغات مختلف صفحه وب خاص به هنگام ورود از منابع مختلف به وب بر اساس تخفیفات، کوپن، کد رهگیری مرتبط با تبلیغات خاص و نیز درخواست از بازدیدکنندگان جهت ثبت نام در سایت اشاره داشت. از طرفی کارت عضویت و تشویق مشتریان به ثبت‌نام به خصوص در تجارت شرکت به شرکت (B2B) ابزارهای مفیدی در این زمینه تلقی می‌شوند. برای مثال شرکت تسکو در بریتانیا با استفاده از یکپارچه سازی داده های کارت عضویت در کانال وب و فروشگاه سنتی خرده فروشی توانست رصد کند که چه تعداد از مشتریان از طریق وب به شرکت مراجعه و پس از کسب اطلاعات لازم جهت خرید به فروشگاه سنتی مراجعه می‌کنند (Gao et al, ۲۰۱۹). در پاسخ به سوال دوم، جایی که شناسایی مشتریان از جنبه جابجایی مشتریان بین کانال‌ها مقدور و میسر نیست و شرکت نمی‌تواند به طور مستقیم مشتریان را به پاسخگویی و واکنش مجبور کند و یا اولویت کانال خرید آنها را جویا شود، در این موارد استفاده از تکنیک گروه کنترل و مدیریت اقتصاد سنجی بسیار کارساز است. از شرکت تلفن همراه نکستل در امریکا که امروزه به اسپرینگ معروف است تماس گیرندگان با شرکت را با استفاده از کانال صوتی در طی مراحل تبادل ردیابی نمود این عمل موجب شد مشتریان به کانال خودکار ارتباطی پاسخ دهند و از این طریق توانست مشتریان با ارزش بالا و پایین را شناسایی و به تناسب مشتریان، استراتژی لازم را برای هر کدام از طبقه مشتریان انتخاب کند (Valos, ۲۰۰۶)

## ۲- روش انجام تحقیق

هدف اصلی تحقیق کنونی، طراحی الگوی اثربخشی کانال‌های توزیع از دیدگاه خبرگان است. به منظور پاسخ به این هدف، سوال‌ها به شرح زیر مطرح شدند: عوامل و مقدمات شکل دهی اثربخشی کانال‌های توزیع چندگانه کدامند؟ جایگاه هر کدام از این عوامل در اثربخشی کانال‌های توزیع چندگانه چگونه است؟ رابطه بین مولفه‌ها در الگوی بیان شده، چگونه است؟ این پژوهش به روش کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده - بنیاد انجام شده است. تئوری داده بنیاد این امکان را برای پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون فراهم می‌آورد تا به‌جای تکیه

پارادایمی کدگذاری محوری را نشان می‌دهد (Creswell, ۲۰۰۷).

مرحله پنجم: ممیزی پژوهش: کوربین و استراوس<sup>۱</sup> (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 (Corbin & Strauss, ۲۰۰۸). 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 تکثرگرایی<sup>۲</sup> به معنای مصاحبه با مدیران حوزه کاتال توزیع و فروش در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفت.

---

<sup>۱</sup> Corbin & Strauss

<sup>۲</sup> Triangulation

جدول ۳. ترکیب مصاحبه شوندهگان

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

جدول ۴. خروجی حاصل از کدگذاری باز عوامل

مقوله اصلی	مقوله های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها
اهمیت راهبردی	جایگاه راهبردی	اندازه بزرگی و رشد یابندگی شرکا جایگاه و تاثیر گذاری در عملکرد زنجیره توزیع برند محصول و شرکت
	همسویی راهبردی	همسویی و همراستایی اهداف اعضای زنجیره توزیع در بلندمدت مسئولیت پذیری عملکردی کانالها بلوغ سازمانی در ساختارمندی کانالها تعهد طرفین در زنجیره توزیع
نوع بازار	رقابت	میزان و شدت رقابت در بازار ایجاد انگیزه و تشویق برای اعضای کانال جهت ترجیح برند شرکت تخفیفات تجاری حاکم در قلمرو بازار
	طبقه بندی مشتریان	نوع نیاز مشتریان نوع خدمات اثرگذار بر تجربه مثبت مشتریان سودآوری مشتریان مبتنی بر ارتباطات بلندمدت
	ساختار توزیع	در هم تنیدگی و وابستگی سیستم توزیع در صنعت حجم و اندازه محصولات توزیعی میزان نفوذ در بازار تناسب هزینه کانال با سرعت پاسخگویی به مشتریان

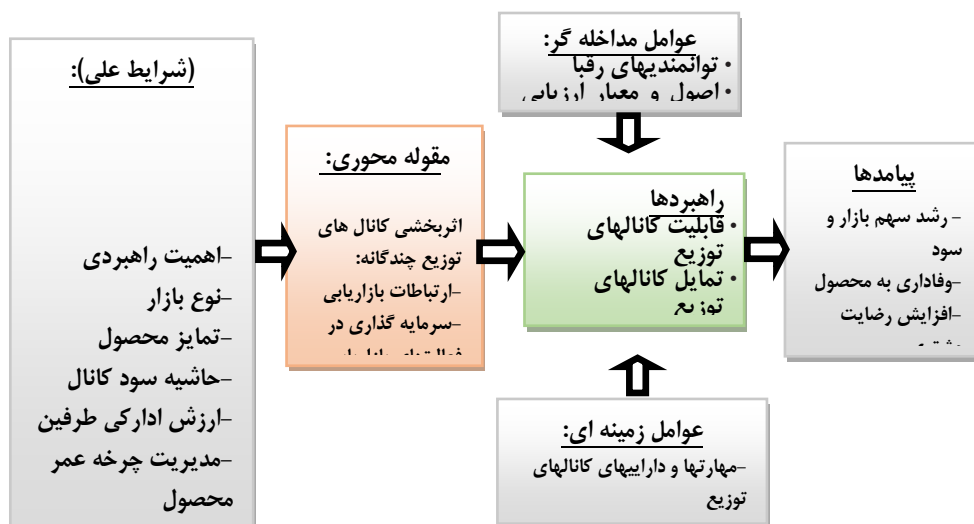
<p>میزان محصول</p>	<p>کیفیت</p>	<p>تناسب تصویر محصول با خواسته های زنجیره توزیع فرایند و نحوه توزیع محصول تشویق اعضای کانال به تلاشهای جایگاه یابی محصول توانایی کانالهای توزیع در آگاهی بخشی تمایز محصول استفاده از محصولات رقیب بدلیل تمایز کمتر محصول</p>
<p>مدیریت تجربه عمر محصول</p>	<p>ویژگی راهبردی</p>	<p>قیمت پایین تر نسبت به رقبا سهولت دسترسی گسترده دسترسی به محصول بدون هزینه خدمات پشتیبانی رایگان دسترسی در کوتاهترین زمان ممکن</p>
<p>ارزش اداری طرفین</p>	<p>ویژگی بازار</p>	<p>استفاده از راهبرد کنششی در مرحله معرفی محصول استفاده از راهبرد فشار در مرحله رشد و بلوغ طراحی کانال متناسب با چرخه عمر محصول، فراوانی مصاحبه(۶). هم افزایی بین کانالی بر حسب مرحله عمر محصول طراحی کانال متناسب با ارزش طول عمر مشتری، فراوانی مصاحبه(۵).</p>
<p>حاشیه سود کانال</p>	<p>ویژگی محصول</p>	<p>پوشش کافی بازار در مرحله معرفی محصول کنترل فعالیتهای اعضای کانال در رابطه با محصولات رقیب اطمینان از دسترسی کافی مشتریان به محصول حجم و اندازه بازار بازار ویژه و منحصر بفرد/بازار انبوه و یکسان</p>
<p>مهارت های کانالهای توزیع</p>	<p>ویژگی بازار</p>	<p>جذابیت بیشتر محصول تازگی و جدید بودن محصول فناوری محصول مطلوب بودن محصول برای اعضای زنجیره توزیع</p>
<p>مهارت های کانالهای توزیع</p>	<p>نگاه به شراکت</p>	<p>شریک راهبردی بودن اعضای کانال توزیع ارزش ایجاد شریک در زنجیره توزیع ایجاد توازن در تقسیم قدرت در زنجیره توزیع نگاه بلندمدت یا کوتاه مدت موقت به همکاری طرفین در زنجیره توزیع</p>
<p>مهارت های کانالهای توزیع</p>	<p>فضای همکاری</p>	<p>وجود فضای اعتماد فزاینده متقابل در زنجیره توزیع مهارت و تمایل طرفین به همکاری تعهد عاطفی و رفتاری طرفین در زنجیره توزیع</p>
<p>مهارت های کانالهای توزیع</p>	<p>همراستایی / تعارض</p>	<p>شفافیت نقش و حقوق طرفین در زنجیره توزیع ناسازگاری اهداف بلندمدت و کوتاه مدت ابهام در مسئولیتهای و فقدان سیستم ارتباطی وابستگی بیش از اندازه اعضای کانال به تولیدکننده</p>
<p>مهارت های کانالهای توزیع</p>	<p>تخفیفات</p>	<p>تخفیفات تجاری تخفیفات بازاری در قالب کاهش قیمت برای مشتریان تخفیفات محصول محور برای اعضای کانال جهت ترویج بیشتر محصولات جدید تخفیفات استاندارد مبتنی بر بخش مشتریان تخفیفات مبتنی بر نوع کانال</p>
<p>مهارت های کانالهای توزیع</p>	<p>درآمد و ریسک</p>	<p>قیمتگذاری مبتنی بر ارزش اداری قیمتگذاری مبتنی بر منافع حاصله سیستم تشویق و پاداش برای اعضای کانال شرایط و سیستم پرداخت نرخ مبادله محصولات در زنجیره بین اعضای کانال و مشتریان تسهیم ریسک بین اعضای کانال توزیع</p>
<p>مهارت های کانالهای توزیع</p>	<p>مهارت های بازاریابی</p>	<p>مدیریت پرتفولیوی مشتریان قابلیتهای فروش دسترسی به اطلاعات و دانش بازار</p>

<p>گردش عملیاتی در پرتفوی محصولات با توجه به استانداردهای تعیینی مهاریهای ارتباط با مشتریان و بین اعضای زنجیره توزیع</p>		
<p>پیش بینی سفارش پردازش و تحویل بموقع سفارشات مدیریت و پیش بینی تقاضا مدیریت موجودی</p>	<p>قابلیتهای برنامه ریزی</p>	
<p>تجهیزات و سیستم انبارداری سیستم فناوری اطلاعات قابلیت کنترل و رصد جایجایی مشتریان بین کانالها سیستمهای ارتباطی با مشتریان ساختار سازمانی بلوغ یافته</p>	<p>زیرساختها</p>	
<p>توسعه استراتژی های بازاریابی قابلیت های بازاریابی یکپارچه قابلیت های ارتباطی</p>	<p>ارتباطات بازاریابی</p>	
<p>مشارکت در نمایشگاههای تجاری همکاری در تبلیغات مشترک مشارکت در تخفیفات ترفیعی طراحی مشوقهای مشترک راه اندازی مراکز فروش مشترک اعضای زنجیره توزیع</p>	<p>سرمایه گذاری در فعالیتهای بازاریابی مشترک</p>	<p>اثر بخشی کانال های توزیع چندگانه:</p>
<p>عملیات پشتیبانی از فروش و توزیع برنامه های آموزشی پرداختهای بلاعوض چیدمان و کمکهای فروش ترفیعات درون فروشگاه تخصیص سهمیه فروش</p>	<p>فعالیتهای پشتیبانی</p>	
<p>فعالیتهای بازاریابی و فروش فعالیتهای ترفیع و پیشبرد فروش مدیریت موجودی و انبارداری حمل و نقل و لجستیک</p>	<p>مشارکت فعال در بازاریابی و ترفیع</p>	
<p>ایجاد خط اعتباری ارایه خدمات مشاوره به مشتریان مدیریت شکایات مشتریان مدیریت سفارشات مدیریت سیستم پرداخت</p>	<p>مشارکت در خدمات مشاوره ای و مالی</p>	<p>مسئولیت پذیری عملکردی کانالهای توزیع</p>
<p>قوت و قدرت مالی اعضای زنجیره توزیع میزان مشوقها و پاداشها در سراسر زنجیره توزیع خدمات به مشتریان توانایی رشددهندگی حاشیه سود در زنجیره توزیع توانایی ارایه خدمات مالی - اعتباری توان پوشش و گستره بازار روند سهم بازار کیفیت و اندازه نیروی فروش میزان فروش در قلمرو عملیاتی</p>	<p>قابلیت اعضای کانالهای توزیع</p>	<p>راهبردهای اثر بخشی کانال های توزیع</p>
<p>تمایل و اشتیاقی شرکا به همکاری در زنجیره توزیع دسترسی به اطلاعات و دانش بازار و مشتریان میزان اعتماد، تعهد و شفافیت در زنجیره توزیع تسهیل ارایه خدمات بموقع و متناسب به مشتریان توانایی تغییر بهنگام در صورت لزوم کیفیت زیرساختهای مورد نیاز بخصوص در زمینه فناوری اطلاعات میزان تمایل به سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه مدیریت فضای سیاسی درون سازمانی ریسک پذیری طرفین در زنجیره توزیع</p>	<p>تمایل در اعضای کانالهای توزیع</p>	



<p>توافقات و هماهنگی کانالهای توزیع</p>	<p>اهمراستایی با استراتژی شرکت و تمایل به اجرای آن مشارکت در کمپین ها و فعالیتهای بازاریابی مشترک همراستایی و عدم تضاد در اهداف و مقاصد بلندمدت همراهی در تامین و ارضای بموقع نیاز و خواسته مشتریان رفتار پرداخت اعضای زنجیره توزیع در سنوات گذشته همسویی در سرمایه گذاری مشترک در فعالیتهای بازاریابی میزان سهم فروش هر کدام از اعضای کانال تمایل به تسهیم اطلاعات از جمله ذخیره موجودی، روند بازار، بازخور مشتریان و...</p>
<p>ترکیب متناسب کانالهای توزیع</p>	<p>قابلیت جابجایی و گردش آسان و سریع مشتریان بین کانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه. امکان ارتباطات یکپارچه با مشتریان در بین کانالهای آنلاین و آفلاین، فراوانی مصاحبه. در نظر گرفتن ترجیحات و سلیق خرید مشتریان در ترکیب کانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه. توجه به تعاملات مشتری در ترکیب کانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه. توجه به نوع و طبقه مشتری در ترکیب کانالهای توزیع، فراوانی مصاحبه.</p>
<p>قابلیتها، مهارتها و منابع</p>	<p>جهت گیری بازار قابلیت مدیریتی قابلیت های ارتباط مشتری قابلیت نوآوری در بازار قابلیت ارائه خدمات متمایز به مشتریان قابلیتهای مالی و انسانی</p>
<p>منافع و دستاورد</p>	<p>متناسب سازی تشویقات با عملکرد (نتیجه محوری) افزایش تشویقات ارتقای قابلیت و توانمندی اعضای کانال سهم بازار هر کانال تمایل مشتریان به خرید محصولات از هر کانال توانایی کانال در آرایه ارزش افزوده بیشتر پیوستگی و همراستایی زیرساخت فناوری اطلاعات</p>
<p>هزینه</p>	<p>هزینه زیرساخت کانال چندگانه ساختار سازمانی متناسب کانال میزان استفاده موثر از داراییها</p>
<p>رضایت</p>	<p>برآوردن خواسته های مشتریان جذابیت هر کانال قیمت خرید از کانالهای متعدد کیفیت تجربه مشتری از هر کانال درک مشتریان از ارزش افزوده ایجاد شده هر کانال قابلیت و سهولت دسترسی مشتریان به هر کانال عمق و کفایت تعامل مشتریان با هر کانال</p>
<p>رشد سهم بازار و سود</p>	<p>افزایش تعداد بخش های مشتریان، فراوانی مصاحبه. افزایش فروش بین کانالی، فراوانی مصاحبه. افزایش درآمد بالقوه و مصرفی، فراوانی مصاحبه. افزایش حاشیه سود، فراوانی مصاحبه. افزایش سطح پوشش، فراوانی مصاحبه.</p>
<p>ایجا تقاضا برای محصول</p>	<p>افزایش تمایل مشتریان به خرید، فراوانی مصاحبه. افزایش تمایل مشتریان به بازخورد بیشتر، فراوانی مصاحبه. ارتقای درک مشتریان از ارزش افزوده محصول و کانال، فراوانی مصاحبه. افزایش هم افزایی بین کانالی، فراوانی مصاحبه. وفاداری مشتریان، فراوانی مصاحبه.</p>

<p>گسترش خط محصول دستیابی مشتریان به ترکیب بهینه پرتفوی محصول رضایتمندی اعضای کانال توزیع از آمیخته محصول مدیریت صحیح طبقه بندی محصول هماهنگی اعضای کانال توزیع در تغییرات خطوط محصول دستیابی به زمان کافی جهت آمادگی برای اجرای تغییرات خطوط محصول</p>	<p>توسعه آمیخته محصول</p>
<p>کاهش برگشتی محصول افزایش سرعت پاسخ‌دهی به مشتریان، فراوانی مصاحبه. قابلیت دسترسی راحت تر برای مشتریان، فراوانی مصاحبه. دسترسی سریع و راحت به اطلاعات محصول، فراوانی مصاحبه. راحتی در استفاده از محصول، فراوانی مصاحبه. افزایش بهره‌وری بکارگیری کانالهای چندگانه، فراوانی مصاحبه.</p>	<p>افزایش رضایت مشتری</p>
<p>تکرار و حجم خرید مشتریان فضای اعتماد و تعهد متقابل بین زنجیره توزیع و مشتریان کاهش جایجایی مشتریان تسهیل و روانسازی جایجایی بین کانالی مشتریان</p>	<p>افزایش وفاداری به محصول</p>



شکل ۳. جایگاه و نوع رابطه مولفه‌های مدل

## ۳- نتایج

در مبانی 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 و تازه واردها نیز به چنین بازارهایی رغبت و تمایل نشان نمی دهند. بنابراین مدیران پهنگام تصمیم گیری 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 تسهیل گر و تعدیل-گر، به مدیران در تصمیم گیری بهتر کمک کند. به عبارت دیگر مدیران بتوانند با تشخیص بموقع و تصمیم گیری دقیق و نظامند نسبت به ترکیب کانالهای توزیع و همراستاسازی آنها با پویایی محیطی، بازار، نیاز و خواسته های مشتریان اقدام کنند. خروجی این تحقیق به مثابه واکسن بیماری است که می تواند از هرگونه مشکلات و نواقص ناشی از ترکیب نامتناسب احتمالی کانالهای توزیع در شرکتها پیشگیری کرده و با آرایه یافته های حاصله، مدیران را در گرماگرم طوفان رقابت، تحولات تکنولوژیکی، تغییرات محیطی و پویایی خواسته ها و نیازهای مشتریان، یاری رسان باشد.

## ۴- نتیجه گیری

این تحقیق با هدف مفهوم پردازی و طراحی الگوی اثربخشی کانالهای توزیع انجام پذیرفت و بدنبال یافتن پاسخ برای سوالات ذیل بود:

عوامل و مقدمات در اثربخشی کانال توزیع کدامند؟ جایگاه هر کدام از این عوامل در اثربخشی کانال توزیع چگونه است؟

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

با توجه به مطالب ذکر شده در بخش روش شناسی 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 آرایه گردید. لذا در پاسخ به سوال اول تحقیق، تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد که از جمله عوامل و مقدمات اثرگذار بر اثربخشی کانالهای توزیع

عبارتند از: اهمیت راهبردی، نوع بازار، تمایز محصول، حاشیه سود کانال، ارزش اداری طرفین و مدیریت چرخه عمر محصول. در پاسخ به سوال دوم تحقیق، مبنی بر جایگاه هر کدام از عوامل اثرگذار در اثربخشی کانال توزیع، تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق نشان داد که مولفه های تعدیل گر تحقیق عبارتند از: توانمندیهای رقبا، اصول و معیار ارزیابی اثربخشی. مولفه های تسهیل گر (زمینه ای) تحقیق عبارتند از: مهارتها و داراییهای کانالهای توزیع، مسئولیت پذیری عملکردی کانالهای توزیع. راهبردهای شکل دهی اثربخشی کانالهای توزیع عبارتند از: قابلیت کانالهای توزیع، تمایل اعضای کانالهای توزیع، توافقات و هماهنگی کانالهای توزیع و ترکیب متناسب کانالهای توزیع. نتایج و دستاوردهای اثربخشی کانالهای توزیع در قالب نتایج مالی مفهوم پردازی شده که عبارتند از: کاهش هزینه از قبیل (کاهش هزینه های بازاریابی، کاهش هزینه های عملیاتی و...) و افزایش درآمد و سهم بازار (افزایش فروش بین کانالی، افزایش درآمد بالقوه و مصرفی، افزایش حاشیه سود، و افزایش سطح پوشش و...). در پاسخ به سوال سوم تحقیق، مبنی بر تبیین چگونگی رابطه بین مولفه ها در الگوی بیان شده، به شکل شماره دو که جایگاه و نوع رابطه مولفه های مدل را تشریح کرده، مراجعه شود. یکی از نوآوریهای تحقیق حاضر، ارائه الگو در زمینه اثربخشی کانالهای توزیع است. تحقیقات متعددی در زمینه کانال های توزیع انجام گرفته، لکن تاکنون تحقیقی در زمینه الگوی اثربخشی کانالهای توزیع و پرداختن به عوامل و الزامات آن صورت نگرفته است. تحقیقات پیشین به مباحث الزامات الگوی اثربخشی کانالهای توزیع و نیز عوامل تسهیل گر و مداخله ای در این زمینه و نیز نتایج و دستاوردهای آن توجهی نکرده اند. هرچند در تحقیقات قبلی به شاخص و معیارهای ارزیابی عملکرد کانال توزیع سنتی توسط محققانی مثل کانن و همکاران ۲۰۰۰، دیوید والاس و ۲۰۰۵، هوگ، ویلسون و همکاران ۲۰۰۸، برمن ۲۰۰۳ و براوو ۲۰۱۱ و ... پرداخته شده، لکن در هیچکدام از این تحقیقات قبلی نسبت به آرایه الگوی مفهومی در زمینه شناسایی ابعاد و مولفه های اثربخشی کانالهای توزیع چندگانه پرداخت نشده است. لذا تحقیق حاضر ضمن بررسی و تأیید مفاهیم بیان شده، مجموعه نوین و جامعی از مولفه ها به عنوان عوامل اثرگذار و علی در شکل دهی اثربخشی کانالهای توزیع چندگانه شناسایی و معرفی کرده است. لذا با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادها و راهکارهایی مبتنی بر الگوی اثربخشی کانال توزیع، به

ایجاد مبنایی برای طراحی همکاری راهبردی با کانالهای توزیع اثربخش و خلاق.

ایجاد و طراحی مبنایی برای سیاستهای ترفیعی متناسب با نوع کانال توزیع.

برنامه ریزی مدون و مستمر جهت ارتقای دانش مشتریان. محدودیت تحقیق

مشکل شناسایی خبرگان و متخصصان موضوع.

طولانی بودن فرایند مصاحبه و عدم انگیزه صاحبانظران برای مشارکت در مصاحبه های وقت گیر.

محدودیت زمانی و دسترسی به خبرگان در انجام مصاحبه در صنایع و حوزه های مختلف و مقایسه نتایج یافته ها با همدیگر.

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

عدم پرداخت به موضوع سنجش و ارزیابی اثربخشی کانالهای توزیع در یک مورد مطالعه بصورت میدانی.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

بررسی موضوع در صنایع و حوزه های دیگر و مقایسه با خروجی این تحقیق جهت دستیابی به الگوی جامع تر.

آزمون الگو به روش کمی و تعیین روابط بین مولفه ها و تعیین کامل تر و دقیق تر مدل و اعمال اصلاحات مورد نیاز.

طراحی مدل ریاضی و مبتنی بر مدل های اقتصادسنجی در اندازه گیری اثربخشی کانالهای توزیع.

در راستای تکمیل جنبه کاربردی و عملیاتی خروجی این تحقیق، ضروری است در تحقیقات بعدی به موضوع سنجش و اندازه گیری اثربخشی کانالهای توزیع بصورت میدانی پرداخته شود.

مدیران و مسئولان شرکتها بویژه برای دست اندرکاران حوزه توزیع و پخش، ارائه میشود:

تعیین جایگاه راهبردی هر کدام از کانالهای توزیع.

درک روابط بین کانالها جهت تشویق و نیاز به همکاری نزدیک و متقابل بر اساس معیار هم افزایی.

شناسایی و تدوین مهارتها و قابلیت های مورد نیاز جهت تعامل با مشتریان مبتنی بر نوع کانال توزیع.

تدوین نقشه راه بازار و دسترسی به مشتریان.

طراحی گزینه های مختلف زنجیره کانال متناسب با مدل های آینده کسب و کار و نیازهای آتی مشتریان.

تعامل همه جانبه با مشتریان و اجتناب از نگاه جزیره ای مدیران به فعالیت های فروش و ارایه خدمات، جهت پیشگیری از دست رفتن تجربه مشتری و منافع اقتصادی منبث شده از رویکرد یکپارچه و جامع در خصوص خواسته مشتریان. بهره گیری از کانال متناسب و سازگار با چرخه عمر محصول. تسهیل رصد و نظارت بر روند جابجایی بین کانالی مشتریان و میزان استقبال مشتریان از هر کانال توزیع.

طراحی و ایجاد مبنای واقعی و منطقی برای سیستم تشویق و انگیزشی کانالهای متعدد توزیع. شناسایی روند بازار و خواسته های مشتریان در خصوص انتخاب کانال خاص و طراحی خدمات متناسب با آن کانال.

یکپارچه سازی ارتباط با مشتریان در بین کانال های آنلاین و آفلاین. تعیین سطح مسئولیت پذیری همه کانالها با طراحی نظام سنجش و ارزیابی عملکرد بین کانالی مدون و شفاف. شکل دهی و تقویت رویکرد پیشگیرانه نسبت به مسایل و مشکلات احتمالی در فعالیتها و عملکرد زنجیره کانال.

#### منابع

- باشکوه اجیرلو، محمد؛ خدادادحسینی، سید حمید؛ آذر، عادل و کردنایبج اسدالله ۱۳۹۱. "هماهنگی کانالهای توزیع چندگانه با رویکرد قابلیت محوری" فصلنامه مدیریت بازرگانی، شماره ۱۱ دوره ۴ بهار ۱۳۹۱ صص ۱-۱۸.
- باشکوه اجیرلو، محمد؛ ۱۳۹۹ "شناسایی و بررسی الزامات شکل دهی ترکیب کانالهای توزیع چندگانه" فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران، شماره ۲ دوره ۲۴ تابستان ۱۳۹۹ صص ۱۳۹-۱۷۰.
- باشکوه اجیرلو، محمد؛ ۱۳۹۹ "بررسی استراتژی تغییر در کانالهای توزیع" فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی ایران، شماره ۱ دوره الکترونیکی فروردین ۱۳۹۹ صص ۹۸-۱۲۰.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر عادل، ۱۳۸۳. روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.

Bashokouh, Mohammad, & Khodadad Hosseini, H, Koordnaech, A, Azer, Adel. (۲۰۱۲). Investigating the factors affecting on Coordination Multi Channels of Distribution from suppliers perspective. Quarterly Journal of Business Management, ۴(۱۱), ۱- ۱۸. (In Persian).

- Bashokouh, Mohammad. (۲۰۲۰). Identify and review the requirements of change strategy in distribution channels. *Quarterly Journal of Business Management*, ۱(E), ۹۸- ۱۲۰. (In Persian).
- Bashokouh, Mohammad. (۲۰۲۰). Identify and review the requirements of shaping combination of Multi Channels of Distribution. *Quarterly Journal of Business Management*, ۲(۲۴), ۱۳۹- ۱۷۰. (In Persian).
- Corbin, J., & Strauss, A. (۲۰۰۸). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (۳rd ed.). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Creswell, J. W. (۲۰۰۷). *Qualitative inquiry and design: choosing among five approaches* ۲nd.London: Sage publications.
- Dambrin, C., & Robson, K. (۲۰۱۱). *Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures*.
- Hugh Wilson, Rod Street and, Lindsay Bruce: "The Multi Channels Challenges" First edition ۲۰۰۸, Elsevier Ltd Publications.
- Gallino S, Moreno A (۲۰۱۴) Integration of online and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information. *Manag Sci* ۶۰(۶):۱۴۳۴-۱۴۵۱.
- Gao F, Su X (۲۰۱۷a) Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Manag Sci* ۶۳(۸):۲۴۷۸-۲۴۹۲.
- Gao, F., X. Su. (۲۰۱۹). *New Functions of Physical Stores in the Age of Omnichannel Retailing*. S. Gallino,A. Moreno, eds., *Operations in an Omni-Channel World*. Springer. Forthcoming.
- Jagabathula S, Mitrofanov D, Vulcano G (۲۰۱۸) Customized individual promotions: model, optimization, and prediction. Working paper, New York University, Stern School of Business, New York.
- L. Moretti, *Distribution Strategy, Management for Professionals*, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91909-1>. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature ۲۰۱۹.
- Neslin, Scottand,Venkatesh Shankar (۲۰۰۹), "Key Issues in Multi-channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, ۲۳, ۷۳-۸۱.
- Rosenbloom, B. (۲۰۰۷), "Multi-Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems", *Industrial Marketing Management*, Vol.۳۶, pp.۴-۹.
- Timo, Saarinen, Markku Tinnilä and Anne Tseng (۲۰۰۶), "Managing Business in Multi-channel world: success factors for E-business", IGP.
- Valos, Michael J. and Andrea Vocino (۲۰۰۶), "An Integrative Marketing Channel Performance Measurement Framework," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, ۱۴ (۱), ۱۷-۲۸.
- Wang, K. and A. Goldfarb (۲۰۱۷). "Can offline stores drive online sales? " *Journal of Marketing Research*". ۵۴(۵): ۷۰۶-۷۱۹.

## Designing the pattern of multiple distribution channels effectiveness

Mohammad Bashokouh

Mohammadbashokouh@gmail.com

### Abstract

In the competitive environment of the business environment, companies have turned to using multiple distribution channels in order to take advantage of the empty spaces available in the market and respond appropriately to the diverse and personalized needs of customers. This movement has created challenges in ensuring transparency in determining and evaluating the effectiveness of the operation of each of these channels. In this regard, the present study was conducted to design a model of effectiveness of multiple distribution channels using data-based theory. For this purpose, due to the interpretive paradigm governing the research, through semi-structured interviews with ۱۸ managers from different areas of the distribution and sales channel, appropriate textual data were provided for analysis. Based on the analysis of the interviews, ۱۷۴ open-source code, ۳۶ concepts and ۱۳ categories were extracted. The results showed that causal categories (strategic importance, market type, product differentiation, channel profit margin, perceptual value of the parties and product life cycle management), central categories (marketing communications, investment in joint marketing activities and activities Support categories), strategic categories (distribution channel capability, distribution channel preferences, distribution channel agreements and proportional distribution channels combination) and intervening factors (competitors' capabilities and principles and criteria for evaluating effectiveness), factors There are contexts (skills and assets of distribution channels and functional accountability of distribution channels) and consequential categories (increasing customer satisfaction and loyalty and integrated product development).

### Introduction

The complexities of multiple channel marketing, contrary to traditional approaches (lack of monitoring and inadequate evaluation in traditional approaches) led to the formation of effectiveness metrics movement in the form of channel alignment, resource input, goal achievement and value creation by each channel at the end of the operational period. Companies operating in a single-channel environment, to some extent, it is possible to define and determine the effectiveness criteria, so with the expansion of the variety of channels used by the company, it is no longer easy to ensure transparency in determining and evaluating the effectiveness of operations, even businesses that seem The distribution channel structure is smooth and hassle-free, customers are moving from one channel to another, and measuring channel performance based on a cost-effective sales model is not a comprehensive measure in this situation. The situation with multiple distribution channels is quite different from measuring the effectiveness of traditional channels. The purchasing process is based and there is no clear boundary between the performance and effort of the sales team and the benefits of sales on the website, so traditional catalyst metrics are not appropriate in this situation. It is essential. If more systematic and rational decisions are made about the channel, the effectiveness evaluation model will play a vital role. Most companies today base their evaluations on individual and independent channel-based effectiveness metrics. Therefore, with the emergence and expansion of multiple distribution catalysts, it is necessary to review these single-channel evaluation criteria. Therefore, according to the old English proverb, instead of using the ship's light to guide it at night, the starlight should be used to guide the organization's ship.

### Methodology

The main purpose of the current research is to design a model of the effectiveness of distribution channels from the perspective of experts. In order to answer this goal, the following questions were asked: What are the factors and preconditions for shaping the effectiveness of multiple distribution channels? What is the position of each of these factors in the effectiveness of multiple distribution channels? What is the relationship between the components in the expressed pattern? This research has been done qualitatively using data-theory theory approach. Data theory Foundation enables researchers in a variety of subject areas to formulate their own theory and proposition instead of relying on existing theories. These theories and propositions are dealt with systematically and based on real data. Every theory and proposition that is formulated based on this method is based on a documented context of real data. In fact, data-based theory is a way of gaining knowledge about the

subject under study, and the subject or subjects that have not been thoroughly researched before and our knowledge in that field is limited (Kelle, ۲۰۰۵). The steps of the present study are as follows: Step ۱: Research Problem: Conceptualization The formation of distribution channel composition and identification of the components of this concept and the relationships between these components.

Second stage: Review of the theoretical literature of the research: Review of the theoretical foundations of the research showed that in the subject of this research, there is no model that explains this concept. Step ۲: Data collection: The statistical population of this study is the executives involved in the issue of distribution and sales channels in the field of construction equipment, home appliances, sanitary ware and equipment. In this study, ۱۸ experts were interviewed. Then the data were repeated and reached theoretical adequacy. In this study, purposive theoretical sampling method was used. The interview began with questions about the reasons, factors and signs influencing the formation of the distribution channel composition, and according to the answers of the interviewees, other questions were also designed and raised. Step ۳: Data Analysis and Template Design: Data analysis is at the heart of the foundation data theory approach and requires the creativity, patience, acumen and punctuation of the researcher. Data Analysis In the data theory method, the foundation has three main steps: open coding, axial coding, and selective coding. The first step in data analysis and coding is open coding. Open coding, the researcher names categories with an open mind and does not limit the number of codes and categories. During this coding process, ۱۷۴ open source code, ۳۶ concepts and ۱۳ categories were extracted. In axial coding, the primary codes and categories created in open coding are compared and the same codes are merged. At this stage, the coding paradigm is formed and falls into six categories: causal conditions, central categories, intervening conditions, contextual factors, strategy and consequences. Was determined. The following figure shows the axial coding paradigm model. Step ۴: Research Audit: Corbin and Strauss (۲۰۰۸) proposed an acceptance criterion for evaluating research using data-based methods. Acceptability means how credible and credible the findings are in reflecting the experiences of participants, researchers, and readers about the phenomenon. Audit strategies also included researcher sensitivity, methodological coherence, sample appropriateness, reproducibility, and the use of informed feedback (Corbin & Strauss, ۲۰۰۸). In this study, to increase the validity and capability of the member review strategy in the sense of ensuring compliance with the presented model with the opinions of interviewed experts and pluralism strategy meaning interviews with managers in the field of distribution and sales in different areas were used.

### Conclusion

In the theoretical foundations of distribution channels to identify the factors affecting the appropriate combination of types of distribution channels has not been studied. Today, the development and emergence of new technology has provided the opportunity to use a variety of hybrid channels, both direct and indirect, or online and offline simultaneously, so that companies through these complementary channels can reach segments of the market that are already available. Access or in terms of cost-effective services, achieve. Or enter markets where companies have not been able to use the current channel to provide services in these market segments. New entrants also do not show interest in such markets. Therefore, managers when deciding on the composition of different types of distribution channels, need to identify and find the factors affecting the appropriateness of the composition of different types of channels. Therefore, this research has been able to help managers make better decisions by identifying these factors as well as other facilitators and moderators. In other words, managers can make timely diagnoses and make accurate and systematic decisions to combine distribution channels and align them with the dynamics of the environment, market, needs and wants of customers. The output of this research is a vaccine that can cure any Prevent problems and shortcomings due to the possible disproportionate combination of distribution channels in companies and help managers in the heat of competition storms, technological developments, environmental changes and the dynamics of customer wants and needs by presenting the findings. This research was conducted with the aim of conceptualizing and designing a model for the effectiveness of distribution channels and sought answers to the following questions: What are the factors and preconditions in the effectiveness of the distribution channel? What is the position of each of these factors in the effectiveness of the distribution channel? What is the relationship between the components in the expressed pattern?

According to the contents mentioned in the research methodology section and the results of the analysis in the form of analysis of interview texts and written texts and documents, the answers to the

research questions were presented in the form of conceptual propositions. Therefore, in response to the first question of the research, the analysis of the results showed that among the factors and preconditions affecting the effectiveness of distribution channels are: strategic importance, market type, product differentiation, channel profit margin, perceptual value of parties and product life cycle management. In response to the second question of the research, based on the position of each of the influential factors in the effectiveness of the distribution channel, the analysis of research results showed that the modifying components of the research are: competitors' capabilities, principles and criteria for evaluating effectiveness. Facilitators (contextual) components of the research are: skills and assets of distribution channels, functional responsibility of distribution channels. Strategies for shaping the effectiveness of distribution channels include the ability of distribution channels, the willingness of distribution channel members, the agreement and coordination of distribution channels, and the appropriate combination of distribution channels. Results and achievements of distribution channels are conceptualized in the form of financial results, which include: reducing costs such as (reducing marketing costs, reducing operating costs, etc.) and increasing revenue and market share (increasing inter-channel sales, increasing revenue). Potential and consumption, increase profit margins, increase coverage level, etc.). In answer to the third question of the research, which explains the relationship between the components in the model, refer to Figure ۲, which describes the position and type of relationship between the components of the model. One of the innovations of the present study is to provide a model for the effectiveness of distribution channels. Numerous researches have been done in the field of distribution channels, but so far no research has been done on the effectiveness model of distribution channels and addressing its factors and requirements. Previous research has not paid attention to the requirements of the model of effectiveness of distribution channels, as well as facilitators and intervention factors in this field, as well as its results and achievements. Although in previous researches, the indicators and criteria for evaluating the performance of traditional distribution channels have been studied by researchers such as Canon et al. ۲۰۰۰, David Wallace ۲۰۰۵, Hughes, Wilson et al. ۲۰۰۸, Berman ۲۰۰۳ and Bravo ۲۰۱۱, etc., but in none of these researches Previously, no conceptual model has been provided to identify the dimensions and components of the effectiveness of multiple distribution channels. Therefore, the present study, while reviewing and confirming the expressed concepts, has identified and introduced a new and comprehensive set of components as effective and causal factors in shaping the effectiveness of multiple distribution channels. Therefore, according to the results of this research, suggestions and solutions based on the distribution channel effectiveness model are presented to managers and officials of companies, especially for those involved in the field of distribution and distribution: Determining the strategic position of each distribution channel. Understand the relationships between channels to encourage and need close and reciprocal collaboration based on the synergy criterion. Identify and develop the skills and capabilities needed to interact with customers based on the type of distribution channel. Develop a market roadmap and customer access. Designing different channel chain options tailored to future business models and future customer needs. Comprehensive interaction with customers and avoidance of managers' island view of sales and service activities, to prevent the loss of customer experience and economic benefits arising from an integrated and comprehensive approach to customer demands. Utilizing a channel that fits and is compatible with the product life cycle. Facilitate monitoring and monitoring of the process of switching between customer channels and the level of customer acceptance of each distribution channel. Design and create a real and logical basis for the incentive system of multiple distribution channels. Identify market trends and customer demands regarding the selection of a specific channel and design services tailored to that channel. Integrate customer relationship between online and offline channels. Determining the level of responsibility of all channels by designing a system for measuring and evaluating performance between codified and transparent channels. Form and strengthen a preventive approach to potential issues and problems in channel chain activities and performance. Establish a basis for designing strategic partnerships with effective and creative distribution channels. Creating and designing a basis for promotional policies appropriate to the type of distribution channel. Codified and continuous planning to improve customers' knowledge.

### **Keywords**

Multiple distribution channels, effectiveness, transparency in performance