

Designing and Explaining a Model of Marketing and Sales Strategies in the Food Distribution Industry

Mehdi Haghighi Kaffash¹, Associate Prof., Faculty member of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Zohreh Dehdashti Shahrokh, Associate Prof., Faculty member of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Vahid Khashei, Associate Prof., Faculty member of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Reza Hajari, Ph.D. Candidate in Strategic Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Received: 20-08-2019

Accepted: 20-01-2020

Introduction: The distribution industry, especially the food distribution industry, is considered as a significant part of the economy due to its huge revenue generation. This industry is of great importance in the field of operation and research for the vitality of food supply, continuous changes in consumer behavior, multiple intermediaries from producer to consumer, exorbitant distribution costs, high revenue generation, growth opportunities, and technological developments. In the field of food distribution, the most important decisions are related to marketing, sales, and distribution policies, which directly affect the company's performance, the quality of customer service, and profitability. The distribution industry in Iran faces many problems such as high marketing and distribution costs, high transaction costs, lack of competition, traditional processes, lack of information transparency, increased transportation costs, low efficiency of the distribution network, the existence of monopolies in some products and unfair business practices. Moreover, distribution companies in Iran do not know enough about the importance of developing appropriate strategies for their distribution channels. This has harmful consequences for them.

The purpose of this study is to provide a model for developing a marketing and sales strategy for companies active in the food distribution industry. The model seeks to overcome some of the limitations in the field of research and implementation. The importance of the research topic can be attributed to the dearth of research in the field of distribution, development of a coherent marketing and sales strategy, and coordination and implementation of sales and marketing strategies to achieve the goal. It also pays attention to different economic conditions in marketing strategy, differences in recession and business boom strategies, decreasing distribution costs, short-sighted copying of competitors' strategies, high turnover of the food distribution industry, competition in satisfying customer needs, attracting new customers and completing marketing and sales knowledge. So, it is generally a response to the question 'What is the model of marketing and sales strategies in the food distribution industry?' In order to give a rational answer to this question, three prerequisite questions are being answered: 1) What are the components of a marketing and sales model in the Iranian food distribution industry?, 2) What are the relationships between these components?, and 3) Which of the identified indicators

¹. Corresponding Author Email: m.haghighi@atu.ac.ir

in the sales and marketing strategy model has the greatest impact on the development of marketing and sales strategies in the Iranian food distribution industry?

Methodology: This study is of a descriptive and exploratory type based on a mixed method. The qualitative part of the research was done using content analysis and the views of 11 executive and academic experts. Three criteria were considered for selecting the sample members, including at least six years of experience in the distribution industry, the position of CEO or marketing or strategy director, and a minimum master's degree in the field of industrial management or engineering. The analysis of the qualitative data was done based on the sentences, words, themes and terms of the experts in the field of marketing, sales and distribution of the food distribution industry. It led to the extraction of 135 final codes.

It was done by combining the review of the literature and the qualitative study in the form of the final research model with all its variables, components, and indicators. In this part, 81 questionnaires were distributed among the marketing and sales managers of 54 distribution companies in Iran. The data were analyzed by the structural equation modeling method.

Results and Discussion: In response to the main research question, we find that developing a sales strategy in food distribution companies without considering the marketing strategy and its components is irrational. According to the research literature and the opinion of distribution industry experts, the issue that exists in most food distribution companies in Iran is the separation between marketing and sales units and strategies. This is always considered a serious challenge. According to experts, neither of these two methods alone can be effective. Also, the obtained model shows that, in order to gain a competitive advantage during the post-stagnation period, first, marketing strategies should be considered as the basis for developing sales strategies. Also, the major factors affecting the distribution industry during the post-stagnation period should be taken into account. The external conditions of the company (e.g., threats and opportunities) should not be overlooked.

Conclusion: In order to have a dynamic and successful food distribution industry, while achieving financial goals for companies that can lead to consumer satisfaction, distribution companies must adopt a broad marketing strategy that takes into account the factors related to marketing goals such as pricing strategy, distribution strategy, competitive advantage, resource allocation, understanding of food purchasing behavior, goals territory, promotion strategy, understanding of the macro environment of the distribution industry and market research and development. Also, sales strategy must take into account the sales team performance, sales team relationship, transformational leadership, coordination between sales strategy and marketing, customer satisfaction, sales team training, use of sales technology, use of sales channels, receipt of receivables, customer segmentation, blue ocean strategy and attention to the future of the sales business. There must be a care for the strengths and weaknesses of the company, the threats and opportunities arising from competitors and macro factors affecting the food distribution industry in post-stagnation era as well.

Keywords: Marketing strategy, Sales strategy, Food distribution industry, Content analysis, Coordination of sales and marketing strategies.

طراحی و تبیین الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی

مهدی حقیقی کفاش^۱، دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

زهره دهدشتی شاهرخ، دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

وحید خاشعی، دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

رضا هاجری، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه علامه

طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۹

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی، اکتشافی است و از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. در بخش کیفی از تحلیل محتوا و اجماع ۱۱ خبره اجرایی و دانشگاهی و در بخش کمی با روش پیمایشی ۸۱ پرسشنامه میان مدیران عامل، بازاریابی و فروش ۵۴ شرکت پخش، توزیع شد. داده‌ها به روش معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که اهداف بازاریابی، استراتژی‌های قیمت‌گذاری و استراتژی توزیع مواد غذایی به ترتیب بالاترین عوامل سازنده استراتژی بازاریابی در صنعت پخش مواد غذایی و شایستگی رابطه مدار تیم فروش، عملکرد تیم فروش و رهبری تحول‌آفرین مهم‌ترین عوامل سازنده استراتژی فروش هستند. شواهد حاکی از این است که حضور هر یک از تعدیل‌گرهای سه‌گانه (تهدیدها و فرصت‌های ورود رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت و عوامل کلان‌تاثیرگذار در دوران پسارکود) بر رابطه میان استراتژی‌های بازاریابی و فروش اثرگذار است. اتخاذ رویکردی جامع نسبت به عناصر تشکیل‌دهنده استراتژی‌های بازاریابی و فروش و هماهنگی بین آن‌ها، در نظر گرفتن رکود اقتصادی، شرایط تحریم و اوضاع احتمالی پسارکود از موارد مهمی است که تاکنون در تدوین استراتژی‌های فروش و بازاریابی شرکت‌های پخش ایرانی مورد توجه قرار نگرفته است. از این رو، صنعت پخش مواد غذایی می‌بایست ضمن توجه به تمامی عناصر شکل‌دهنده این استراتژی‌ها و در نظر گرفتن ابزارهای بازاریابی و فروش و مدیریت گروه‌های محصولی برای ایجاد هماهنگی بین استراتژی‌های بازاریابی و فروش، به این مسائل تاثیرگذار اقتصادی نیز توجه ویژه داشته باشد.

کلمات کلیدی: استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش، صنعت پخش مواد غذایی، تحلیل محتوا، هماهنگی استراتژی‌های فروش و بازاریابی.

مقدمه

از صناعی که امروزه در دنیا و ایران به دلیل درآمدزایی هنگفت مورد توجه می‌باشد، صنعت پخش و به‌ویژه صنعت پخش مواد غذایی است. این صنعت با توجه به حیاتی بودن عرضه مواد غذایی، تغییرات مداوم در رفتار مصرف‌کنندگان، واسطه‌های متعدد از تولیدکننده تا مصرف‌کننده نهایی، هزینه‌های گزاف توزیع، درآمدزایی بالا، وجود فرصت‌های رشد و تحولات فناورانه از اهمیت به‌سزایی در حوزه عملیاتی و پژوهشی برخوردار است. ورود به عرصه رقابت در بازارهای داخلی و خارجی برای شرکت‌های پخش، مستلزم تحولات اساسی در طرز تفکر و اتخاذ رویکردی جامع در تدوین استراتژی‌ها می‌باشد. این رویکرد جامع می‌بایست در کل زنجیره تأمین وجود داشته باشد تا با در نظر گرفتن تمامی عوامل بتوان تصمیمات مزیت‌ساز و استراتژیک را به‌خوبی انتخاب و به اجرا گذاشت. در حوزه پخش مواد غذایی مهم‌ترین تصمیمات به سیاست‌های بازاریابی و فروش و توزیع مربوط می‌شود که به‌طور مستقیم بر عملکرد شرکت و کیفیت ارائه خدمات به مشتریان و سودآوری تأثیر می‌گذارد (نوتا و ولاچوی^۱، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه تدوین و اجرای استراتژی‌های کورکورانه و تقلیدگرایانه در زمینه توزیع و فروش (کپی‌برداری از استراتژی‌های رقبا بدون در نظر گرفتن شرایط داخلی و خارجی) چیزی جز از بین بردن سود شرکت و از دست دادن سهم بازار را در پی ندارد، شرکت‌های پخش می‌بایست به صورت دقیق و هوشمندانه استراتژی‌های خود را بر اساس نقاط قوت و ضعف خود و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار تدوین کنند (ماتسیو^۲، ۲۰۱۶). همچنین در توسعه استراتژی منسجم، سازمان باید دیدگاهی را انتخاب کند که بر شناسایی روندهای اصلی چند سال آینده تأثیرگذار و سودمند باشد (لینچ^۳، ۱۳۹۷). صنعت پخش در ایران با مشکلات متعددی از قبیل بالا بودن هزینه‌های بازاریابی و توزیع، بالا بودن هزینه‌های مبادله، کمبود رقابت، سنتی بودن فرایندها، عدم شفافیت اطلاعات، افزایش هزینه‌های حمل‌ونقل (به دلیل افزایش قیمت حامل‌های انرژی)، کارایی پایین شبکه پخش و زیان‌ده بودن آن، وجود انحصار در برخی محصولات و وجود رویه‌های غیرمنصفانه تجاری مواجه است. همچنین شرکت‌های پخش در ایران

^۱. Notta, Vlachvei

^۲. Matsui

^۳. Lynch

از اهمیت راهبردی تدوین استراتژی‌های مناسب برای کانال‌های توزیع کالاهای خود، دانش کافی ندارند و این امر عواقب زیانباری را برای آن‌ها به دنبال دارد (علی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). مشکلات به وجود آمده در زمینه پخش بر سایر بخش‌ها (مثل تولید) نیز اثر می‌گذارد و موجب افزایش زمان و هزینه انتقال کالاهای تولیدی بر مصرف‌کنندگان شده که این تأثیر اولاً موجب کاهش سود تولیدکنندگان و ثانیاً افزایش هزینه خرید کالاها و خدمات توسط آن‌ها می‌شود (گرانث و بانومینگ^۱، ۲۰۱۰). به دلیل وجود تحریم‌های بین‌المللی در چند سال اخیر و فراگیر بودن رکود در بخش عمده‌ای از صنایع، ساختار صنعت پخش در ایران نیز، به‌ویژه صنعت پخش مواد غذایی، به دلیل قطع روابط تجاری همچنان سنتی باقی مانده است، و از طرف دیگر به موازات رفع تحریم‌ها شاهد افزایش مراودات تجاری با کشورهای پیشرفته و همچنین حضور شرکت‌های بین‌المللی مطرح مواد غذایی و تشدید رقابت در زمینه تولید و پخش مواد غذایی خواهیم بود. عدم اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی و فروش و توجه به تمامی ابعاد آن چیزی جز حذف شرکت‌های پخش ایرانی و حتی تولیدکننده‌های بومی در پی نخواهد داشت.

هدف پژوهش، ارائه الگویی جهت تدوین استراتژی بازاریابی و فروش برای شرکت‌های فعال در صنعت پخش مواد غذایی است که با اتخاذ رویکردی جامع سعی دارد بتواند بخشی از محدودیت‌های موجود در حوزه پژوهش و اجرا را رفع کند. اهمیت موضوع پژوهش را می‌توان به فقر پژوهشی (اینگرام^۲، ۲۰۰۹)، لزوم اتخاذ دیدگاهی یکپارچه و بازاریابی بررسی و تدوین استراتژی بازاریابی و فروش (واکر و همکاران^۳، ۲۰۱۳)، توسعه استراتژی منسجم (لینچ، ۱۳۹۷)، لزوم هماهنگی و تطبیق استراتژی فروش و بازاریابی در نیل به هدف (فریل و هارتلاین^۴، ۲۰۰۸)، توجه به شرایط متفاوت اقتصادی کشور در تدوین استراتژی بازاریابی، تفاوت استراتژی‌های زمان رکود و دوره رونق کسب‌وکار (نوتا و ولاچوی، ۲۰۱۵)، هزینه‌های توزیع (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵)، کپی‌برداری کوتاه‌نگرانه از استراتژی رقبا (ماتسیو، ۲۰۱۶)، گردش بالای مالی صنعت پخش مواد غذایی (آقاجانی، ۱۳۹۴)، رقابت

1. Grant, Banomyong

2. Ingram

3. Walker, Mullins, Boyd & Larreche

4. Ferrell, M.D. Hartline

در ارضای نیاز مشتریان (اگرwal و یادوا^۱، ۲۰۱۵)، جذب مشتری جدید (کرتیس و کاراهام^۲، ۲۰۱۱) و تکمیل دانش بازاریابی و فروش (کاشمیری و ماهاجام^۳، ۲۰۱۴) خلاصه کرد. بنابراین در این پژوهش و در نگاهی آینده نگرانه و نوآورانه به این سوال پاسخ داده می‌شود که الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی چگونه است؟ جهت ارائه پاسخ به این سوال اصلی، به دو سوال فرعی پاسخ داده می‌شود: (۱) مولفه‌های الگوی استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی ایران کدامند و (۲) روابط بین این مولفه‌ها چگونه است؟ (۳) کدامیک از شاخص‌های شناسایی شده در الگوی استراتژی فروش و بازاریابی بیشترین تاثیر را بر تدوین استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی ایران دارد؟

پیشینه پژوهش

سابقه شروع فعالیت شرکت‌های پخش در ایران به سال ۱۳۳۶ و آغاز کار شرکت عام کف به‌عنوان اولین شرکت بازمی‌گردد. تعداد شرکت‌های فعال در صنعت پخش از سال ۱۳۸۷ به بعد و با مشارکت بخش خصوصی افزایش قابل‌توجهی داشت و به ۶۹۷ شرکت در سال ۱۳۹۶ رسید (آقاجانی، ۱۳۹۴). گردش مالی شرکت‌های پخش در ایران نیز در سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۸۵ هزار میلیارد تومان بوده است. همچنین این شرکت‌ها توانسته‌اند سهم قابل‌توجهی در اشتغال ۲۹۸ هزار نفر داشته باشند (انجمن صنعت پخش، ۱۳۹۶). در ادامه به برخی از ادبیات مهم در ارتباط با موضوع پژوهش پرداخته شده است.

استراتژی بازاریابی. کاتلر^۴ (۲۰۰۷) می‌نویسد بازاریابی واقعاً دانش و آگاهی مصرف‌کنندگان را نسبت به فعالیت‌های بازاریابی و محصولات و سازمان‌ها افزایش می‌دهد و موجب بهبود و کیفیت زندگی انسان‌ها می‌شود و این اهمیت استراتژی بازاریابی را در عصر حاضر نشان می‌دهد. استراتژی برنامه‌ای است جامع و یکپارچه که نشان‌دهنده چگونگی رسیدن شرکت به مأموریت و هدف‌های خود است

1. Agarwal, Yadav

2. Kirtis, Karahan

3. Kashmiri, Mahajan

4. Kotler

(ویلن و هانگر^۱، ۲۰۱۴). با توجه به سطوح سه‌گانه استراتژی در سازمان (استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای)، استراتژی‌های بازاریابی، توزیع و فروش هر سه در سطح وظیفه‌ای قرار می‌گیرند (لینچ، ۱۳۹۷).

تصمیم درباره چگونگی توزیع محصولات تأثیر مستقیم بر سایر تصمیمات بازاریابی شرکت‌ها می‌گذارد. نبض یک شرکت در دست شبکه توزیع و فروش آن است. استراتژی توزیع باید به راس اصلی بازار و شرایط توزیع توجه داشته باشد تا برای شرکت به طور موفقیت‌آمیزی عمل کرده و فروش را افزایش دهد. به صورت کلی توزیع عبارت است از: رساندن محصول درست در مقدار و شرایط درست و مناسب، در زمان و مکان درست برای مشتری درست با هزینه درست (کاپور و کانسال^۲، ۲۰۰۷). کنترل و اداره کردن کانال توزیع، وظیفه‌ای است که دارای اهمیت استراتژیک است. تصمیماتی که درباره ماهیت و نوع کانال مورد استفاده در توزیع یک محصول خاص گرفته می‌شود، اثر چشمگیری بر سودآوری دارد. بنابراین، سیاست تعیین نوع کانال توزیع و تعیین چند سطحی بودن آن و سایر سیاست‌های کلان کانال توزیع باید بر اساس منافع و اهداف سازمان مشخص گردد و در صورت نیاز در شرایط مختلف متفاوت باشد (سینها و ورما^۳، ۲۰۲۰؛ کیوتز و ژنگ^۴، ۲۰۱۷؛ بوگومولوا و همکاران^۵، ۲۰۱۷). توزیع‌کننده باید جهت حصول اطمینان از توزیع اثربخش محصول از «کانال‌های توزیع مناسب» استفاده کند (کریستوفر^۶، ۲۰۱۶). آمیخته توزیع شامل پنج عامل اصلی موجودی کالا، تسهیلات، ارتباطات، حمل‌ونقل و تعیین اندازه واحد بار می‌باشد. دنیای توزیع در سال‌های اخیر متحمل تغییرات اساسی بسیاری شده است. این تغییرات به صورت خلاصه عبارت‌اند از: تغییر عوامل فناورانه، توسعه و گسترش اینترنت که باعث کاهش اهمیت مرزهای جغرافیایی شده‌است، در دسترس بودن وسایل حمل‌ونقل و افزایش سرعت آن‌ها، توسعه گرایش‌های اجتماعی^۷ مانند جهانی‌شدن و سرعت رشد بازارها، تخصصی شدن توزیع، تغییرات مداوم در بازار و

1. Wheelen, Hunger

2. Kapoor, Kansal

3. Sinha, Verma

4. Kivetz, Zheng

5. Bogomolova, Szabo, Kennedy

6. Christopher

7. Social Trends

نوسانات اقتصادی^۱، توسعه فروشگاه‌های خرده‌فروشی، افزایش مداوم تعداد محصولات مصرفی در بازار. لذا شرکت‌های توزیع‌کننده جهت کسب موفقیت باید ضمن در نظر گرفتن این تغییرات مدل‌های سنتی کسب‌وکار خود را تغییر دهند و راه‌های جدیدی را برای خلق ارزش پیدا کنند (دنت^۲، ۲۰۰۸). روش توزیع در واقع همان کانال توزیعی است که واسط بین تولیدکننده و مصرف‌کننده است.

بدون تردید بهترین استراتژی توزیع در حوزه خرده‌فروشی توزیع چندگانه و یا با استفاده از تمام کانال‌های توزیع است. اما استفاده از این روش الزاماً در تمام شرایط صحیح نیست. انتخاب این روش کاملاً به هزینه‌های توزیعی که به‌واسطه آن به سازمان تحمیل می‌شود بستگی دارد. اگر اختلاف بین هزینه‌های توزیع و کانال‌های مختلف با یکدیگر کم باشد، استفاده از توزیع چند کاناله بسیار منطقی و حرفه‌ای است. اما اگر این اختلاف در برخی کانال‌ها بسیار زیاد باشد، توزیع در آن کانال منطقی به نظر نمی‌رسد (وانگ و چنگ^۳، ۲۰۱۶).

استراتژی فروش. یک استراتژی فروش اثربخش باید چگونگی تحقق اهداف بازاریابی از طریق تخصیص منابع فروش به سطوح مختلف مشتریان را تبیین کند که این مهم از طریق بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری

مشتریان و تطبیق شیوه فروش، اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف و رویکرد استفاده از کانال‌های متعدد فروش محقق می‌شود (اینگرام^۴، ۲۰۰۹؛ ۲۰۰۷). برای مثال بخش‌بندی مشتریان در واقع فرآیند تقسیم بازار به زیرمجموعه‌هایی متمایز از مشتریان یا مصرف‌کنندگان است که رفتار و نیازهای مشابهی دارند (کیگان^۵، ۲۰۱۳). بورگ و یانگ^۶ (۲۰۱۴) که از محققین مطرح در حوزه فروش ارتباطی به شمار می‌آیند عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری تیم فروش حضوری در حوزه خرده‌فروشی را در قالب مدلی مفهومی ارائه کردند که می‌تواند مبنای عمل محققین حوزه فروش و مدیران عملیاتی قرار گیرد. پرتفوی رابطه‌مدار (مشتریان، شرکای کانال، تامین‌کنندگان، مشاوران، رسانه‌ها، گروه‌های ذینفع، موسسات تبلیغاتی، رقبا، افراد حکومتی)، شایستگی رابطه مدار تیم فروش (مهارت‌های بین فردی، فرهنگ‌سازمانی فروش،

1. Economic Turbulence

2. Dent

3. Wang, Cheng

4. Ingram

5. Keegan

6. Borg, Young

روابط سازمانی تیم) و ارزش‌های رابطه مدار(ارزش‌های شخصی، ارزش‌های ملی، ارزش‌های دانشی، ارزش‌های استراتژیک) از جمله شاخص‌های اصلی این پژوهش شناسایی شدند. در فرایند فروش حضوری استفاده از فناوری فروش (تبلت و سایر فناوری‌های تسهیل‌کننده) در صورتی‌که با مهارت فروشندگی فروشنده و توان برقراری ارتباط اثربخش از طرف وی همراه باشد می‌تواند بر بهره‌وری فروش و افزایش کیفیت ارتباطی با مشتری و رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد (پارک و همکاران^۱، ۲۰۱۰).

لزوم تعامل بین استراتژی‌های بازاریابی و فروش. فعالیت‌های بازاریابی و فروش همواره، در کنار یکدیگر، نقش مهمی را در موفقیت و

انتقال ارزش به مشتریان بازی می‌کنند (گانزی، تریلو^۲، ۲۰۰۷). به منظور ایجاد چنین تعامل اثربخشی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش می‌توان از ۲ ابزار انسجام بخش کلیدی بازاریابی فروش^۳ و مدیریت گروه‌های محصولی^۴ استفاده کرد. از این دو فعالیت محوری می‌توان هم در سطوح عملیاتی و هم در سطوح استراتژیک بهره برد. مالش و همکاران^۵ (۲۰۱۹) در تحقیقات خود بر لزوم هماهنگی فعالیت‌های بازاریابی و فروش به منظور تدوین و اجرای اثربخش استراتژی‌های بازاریابی تأکید کردند. این محققین با انجام مصاحبه‌های عمیق با ۳۹ مدیر بازاریابی و فروش در شرکت‌های کوچک و متوسط به این نتیجه رسیدند که برای ایجاد هماهنگی بین استراتژی بازاریابی و فروش، ابتدا باید تیم‌های بازاریابی و فروش را از طریق مشروعیت بخشیدن به اقتدار مدیران بازاریابی و فروش و همچنین استفاده از الگوهای رفتاری نافذ و رفاقت محور، با یکدیگر هماهنگ کرد. متیسنز و جانستون^۶ (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود تعامل بازاریابی و فروش را در چند مرحله (تحلیل و بررسی، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، جذب نیرو، آموزش، انگیزش، حقوق و پاداش، تخصیص منابع، ارزیابی) و تفکیک وظایف بازاریابی و وظایف فروش و جریان شدت انتقال اطلاعات بررسی کردند.

1. Park, Kim, Dubinsky, Lee

2. Guenzi, Troilo

3. Trade Marketing

4. Category Management

5. Malshe, Friend, Al-Khatib, Al-Habib, Al-Torkistani

6. Matthyssens, Johnston

رکود و پسارکود. در شرایط متفاوت اقتصادی شرکت‌ها می‌بایست استراتژی‌های بازاریابی متفاوتی را تدوین و اجرا کنند (فریل و هارتلاین، ۲۰۰۸).

به عبارت دیگر آن دسته از استراتژی‌هایی که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا سودآوری خود را طی دوره رونق کسب‌وکار افزایش دهند، الزاما با استراتژی‌هایی که در زمان رکود اجرایی می‌شوند یکسان نیست (سرینی واسان و همکاران^۱، ۲۰۱۱). همچنین بسیاری از شرکت‌هایی که قبل از بروز رکود اقتصادی به واسطه استراتژی‌های مناسب خود به مزیت رقابتی دست یافته‌اند، در صورتیکه در زمان رکود و یا پس از آن استراتژی مناسبی را اتخاذ نکنند، قطعا قافیه را به رقبایشان واگذار خواهند کرد (باوجا و همکاران^۲، ۲۰۰۲). نحوه تدوین استراتژی شرکت‌ها در شرایط رکود اقتصادی با هدف بقا و برون‌رفت از شرایط مذکور، همواره یکی از موضوعات اساسی درحوزه مطالعات استراتژیک بوده است (پیرس و میچائیل^۳، ۲۰۰۶؛ ناوارو^۴، ۲۰۰۵).

استراتژی بازاریابی و فروش شرکت‌ها در زمان رکود و پسارکود، با توجه به تغییرات اساسی در متغیرهای محیطی و درونی شرکت‌ها دارای تفاوت‌های اساسی با یکدیگر است. در زمان بروز بحران‌های اقتصادی و مالی، رفتار خرید مصرف‌کنندگان تغییر می‌کند. شرکت‌های مواد غذایی در این شرایط غالبا آمیخته بازاریابی خود را تغییر می‌دهند و با حذف کالاهای کم‌سود، بودجه خود را در زمینه تحقق و توسعه صرف می‌کنند. همچنین در شرایط رکود معرفی کالاهای جدیدی که منطبق بر شرایط اقتصادی ایجاد شده است می‌تواند بر عملکرد شرکت تاثیر مثبتی داشته باشد (کوکسال و اوزگول، ۲۰۰۷). در زمان رکود مشتریان و مصرف‌کنندگان به دلیل کاهش قدرت خرید، اقدام به خرید محصولات ارزان‌تر می‌کنند. اما پس از اتمام دوران رکود مجددا به خرید همان محصولات قبل از رکود باز می‌گردند. شرکت‌ها طبیعتا باید در این شرایط استراتژی‌های انطباقی و اقتضایی داشته باشند (لاتام و براون^۵، ۲۰۱۰). با توجه به تصمیماتی که بر اساس قیمت محصولات از سوی مصرف‌کننده یا مشتری اتخاذ می‌شود، در شرایط رکود اقتصادی، عموما شرکت‌ها کالاهای با کیفیت

¹ Srinivasan

² Baveja

³ Pearce & Michael

⁴ Navarro

⁵ Latham & Braun

را بدون افزایش قیمت (و با همان کیفیت قبلی) و یا حتی با کاهش قیمت (اعطای تخفیف) عرضه می‌کنند تا بتوانند با توجه به وفاداری مشتریان به برند و یا کیفیت محصولات از تشدید بحران اقتصادی در درون شرکت جلوگیری کنند (کوکسال و اوزگول، ۲۰۰۷). در این شرایط شرکت‌ها انتظار سود و سهم بازار کمتری را نسبت به شرایط عادی اقتصادی دارند اما در بلند مدت و با رفع بحران‌های مالی و رکود اقتصادی استراتژی شرکت‌ها متفاوت می‌شود. به موازات تغییر این رفتار خرید، شرکت‌ها نیز باید استراتژی‌های بازاریابی و فروش خود را تغییر دهند تا بتوانند به بهترین نحو ممکن خدمات و کالاهایی منطبق بر ترجیحات مشتریان و مصرف‌کنندگان ارائه کنند (نوتا و ولاچوی، ۲۰۱۵).

پیشینه پژوهش

علیپور (۱۳۸۹) در پژوهشی که با هدف «طراحی الگوی بازاریابی دارو در ایران» انجام داد متغیرهای شناخت بازار دارویی، طراحی استراتژی بازاریابی دارو، طراحی استراتژی توزیع، طراحی استراتژی قیمت گذاری، طراحی استراتژی تبلیغات و ارتباطات، طراحی فرایند پیش‌بینی بازار، تحلیل SWOT شرکت و نوآوری در صنعت را به عنوان اجزای تشکیل دهنده الگوی بازاریابی در صنعت دارو معرفی کرد. کومار و همکاران^۱ (۲۰۱۵) نیز یک مدل اقتصادی تدوین کردند که به شرکت‌های پخش این امکان را می‌دهد تا با در نظر گرفتن آمیخته بازاریابی شرکت پخش، اقدامات رقابتی، میزان تمایز برند و محصولات موجود در سبد پخش بتوانند بهترین استراتژی را تدوین نمایند. واکر و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که استراتژی بازاریابی موفق می‌بایست عواملی مثل تعیین قلمرو هدف، تعیین اهداف بازاریابی، تخصیص منابع و ایجاد مزیت رقابتی را در نظر گرفت. دهدشتی و پورحسین (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان الگوی تاثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش اقدام به شناسایی عوامل موثر و روابط موجود بین آن‌ها در تدوین استراتژی فروش و بازاریابی مواد غذایی کردند. آن‌ها در این پژوهش متغیرهای استراتژی بازاریابی (قلمرو، اهداف آرمانی و عملیاتی، تخصیص منابع، منابع مزیت رقابتی و هم‌افزایی)، استراتژی فروش (بخش‌بندی مشتری، هدف‌گیری بازار و تطبیق شیوه فروش، اهداف ارتباطی و الگوی فروش، رهبری تحول‌آفرین) و محیط

^۱. Kumar, Sharma

بیرونی (عدم اطمینان تقاضا، شدت رقابت، تحولات فناورانه) را به عنوان عوامل تاثیرگذار بر عملکرد فروش شناسایی و تبیین کردند. تائو و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان پیش‌بینی میزان فروش محصولات خرده‌فروشی در شرایط تغییرات ساختاری مدلی را ارائه کردند که از طریق آن می‌توان تاثیر اقدامات بازاریابی و ترفیع را بر میزان افزایش فروش پیش‌بینی و از آن طریق اقدام به پیش‌بینی اندازه بازار و سطوح موجودی کرد. در مدل ارائه‌شده لی و تریم^۲ (۲۰۰۶) تحت عنوان «سیستم ارزشی ارتجاعی سازمانی»، تدوین و اجرای استراتژی بازاریابی در صنعت خرده‌فروشی می‌بایست دربردارنده استراتژی بازاریابی ارتباطی باشد که از اعتماد، ارائه خدمات به مشتریان، برنامه‌ریزی مبتنی بر هوشمندی رقابتی و سیستم انعطاف‌پذیر و داشتن ارتباطات اثربخش با سایر اعضای کانال تشکیل شده باشد. پاسوان و همکاران^۳ (۲۰۱۱) در تحقیقی اقدام به بررسی ارتباط‌گرایی در کانال‌های بازاریابی و استراتژی بازاریابی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از این بود که علیرغم اهمیت ارتباط‌گرایی مدیریت زنجیره تأمین و بین شرکت‌های مختلف، این موضوع برای تمامی استراتژی‌های بازاریابی اثربخش و سودمند نیست. سوری و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی کارایی شرکت‌های پخش در ایران پیشنهاد داده‌اند که علاوه بر رعایت سطح بهینه استخدام در شرکت‌ها، نسبت به اجرای برنامه‌های توانمندسازی (برگزاری دوره‌های علمی و آموزشی مناسب و مستمر) اقدام شود تا افزایش کارایی درونی از طریق فراگیر ساختن روش‌های نوین توزیع و افزایش بازدهی نیروی کار امکان تحقق یابد. کوئیواس^۴ (۲۰۱۸) با اذعان به تغییر در ماهیت فروشنده‌گری حضوری طی دهه اخیر، در تحقیق خود با عنوان تغییر در فروشنده‌گری حرفه‌ای، طی مصاحبه با مدیران ارشد فروش، مشاوران فروش و آکادمی‌های موفق فروش، ۳ عامل ویژگی‌های محصول، کیفیت ارتباط فروشنده با مشتری و مهارت فروشنده را به عنوان ۳ متغیر اصلی تاثیرگذار بر عملکرد تیم فروش تبیین کرد. عابد و حقیقی^۵ (۲۰۰۹) در تحقیقی استراتژی‌های فروش و ارائه راهکارهایی جهت افزایش فروش را بررسی کردند و توانستند استراتژی‌های فروشنده‌گری مناسب (مشتری‌گرایی، انطباقی، ارتباطی،

1. Tao, Fildes, Soopramanien

2. Lee, Trim

3. Paswan, Blankson, Guzman

4. Cuevas

5. Abed, Haghghi

صداقت، مسئولیت‌پذیری و تعهد فروشندگان) را که می‌تواند بر عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد شناسایی و ارائه کنند. پارونین و همکاران^۱ (۲۰۱۱) طی پژوهشی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی اقیانوس آبی فروش (بررسی کانال‌های جدید، تجاری‌سازی شایستگی، ارزش‌های جدید برای مشتری، سرمایه‌گذاری برای جذب مشتری، آموزش کارکنان، آزمایش محصول) را شناسایی کردند. پاپارویدامیس^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی اهمیت سرپرستی و رهبری تیم فروش در افزایش عملکرد آن‌ها پرداخت و اهمیت داشتن استراتژی فروش و رهبری تیم فروش را اجتناب‌ناپذیر دانست. پیرسی^۳ (۲۰۱۰) توصیه کرد که سازمان‌های فروش به‌منظور اجرای بهتر استراتژی‌های فروش و رویارویی مطلوب فروشندگان با چالش‌های بازارهای جدید و استراتژی‌های جدید باید به مواردی مانند ارتباط اثربخش و بلندمدت با مشتریان، افزایش تعهد، استفاده از فناوری روز دنیا، ارزیابی عملکرد، تغییر تیم فروش و دقت در انتخاب پرسنل توجه ویژه‌ای کنند. وانگ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «انتخاب کانال توزیع مناسب در زنجیره تأمین» با مقایسه انواع مختلف کانال‌های توزیع نتیجه گرفت که استراتژی توزیع چند-کاناله بهترین استراتژی خرده‌فروشی است. بوتانی و همکاران^۴ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «نقش فناوری RFID و شبکه EPC در نوسان موجودی‌ها در زنجیره تأمین FMCG» به بررسی استفاده از فناوری‌های روز دنیا در کنترل فروش و بهینه‌سازی عملکرد شرکت‌های پخش پرداخته‌اند. در پژوهشی که زالوکو و همکاران^۵ (۲۰۰۹) با هدف بررسی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد فروش در حوزه خرده‌فروشی انجام دادند عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مختلفی شناسایی شد که به کمک بخشی از آن‌ها می‌توان بهبود عملکرد فروش را محقق کرد و به کمک بخشی دیگر می‌توان زمینه ارزیابی عملکرد تیم فروش را فراهم ساخت. نوتا و ولاچوی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تغییر در استراتژی بازاریابی در زمان رکود» نشان دادند که شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی در زمان بروز رکود در یونان، ۷ تغییر اساسی را در استراتژی بازاریابی خود ایجاد کردند که عبارت‌اند از: ۱) تغییر در

1. Parvinen, Aspara, Hietanen, Kajalo

2. Papavasiliou

3. Piercy

4. Bottani, Montanari, Volpi

5. Zalocco, Bolman, Michael, Mallin

مشوق‌های فروش، ۲) تولید محصولات جدید، ۳) تغییر در فرایند فروش، ۴) تغییر در تبلیغات، ۵) تغییر در ساختار قیمت‌ها و هزینه‌ها، ۶) ارائه تخفیفات و ۷) گرایش به سمت فروش B2B. کوکسال و همکاران^۱ (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که تدوین و اجرای صحیح یک استراتژی بازاریابی در زمان رکود می‌تواند منجر به بهبود نتایج عملکردی مثل میزان فروش، سهم بازار و سودآوری شود. در پژوهشی که ساندز و فرارو^۲ (۲۰۱۰) در زمینه واکنش فعالین عرصه خرده‌فروشی در کشور استرالیا طی دوران رکود اقتصادی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که در دوران رکود، استراتژی خرده‌فروشی دستخوش تغییرات اساسی قرار می‌گیرد. در فراتحلیلی که منگیاراسینا و همکاران^۳ (۲۰۱۵) انجام دادند دریافتند که طراحی یک شبکه توزیع از طریق ایجاد ساختار و تدوین سیاست‌های مدیریت توزیع امکان‌پذیر است که در این زمینه عواملی مثل ویژگی محصول، الزامات خدمات تولید، ویژگی تقاضا، ویژگی عرضه و متغیرهای اقتصادی حائز اهمیت هستند. مک‌کنزی و همکاران^۴ (۲۰۱۶) در تحقیق «رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیم فروش»، به این نتیجه رسیدند که برای داشتن یک استراتژی فروش که منجر به افزایش درآمد سازمان شود و مزیت رقابتی پایدار به همراه داشته باشد، شرکت‌ها باید ضمن تعیین اهداف قیمت‌گذاری برای کالاهای مختلف، بر اساس میزان شدت تقاضا و تحلیل هزینه و سود فعالیت‌های مختلف و ارزیابی قیمت‌های رقبا، اقدام به تدوین آمیخته قیمت کنند. این مهم می‌تواند در کنار اتخاذ سیاست‌های ترفیع مناسب موجبات موفقیت پایدار شرکت‌ها و افزایش کیفیت خدمات را فراهم کند. همچنین آن‌ها به این نکته نیز اشاره کرده‌اند که با توجه به فراگیر شدن فناوری، امروزه استفاده از فرایندهای فناوری‌محور در فروش به یک الزام برای همه شرکت‌های موفق تبدیل شده‌است.

مولفه‌ها و شاخص‌های مهم در تدوین الگوی استراتژی بازاریابی و فروش برای شرکت‌های پخش فعال در صنعت مواد غذایی شناسایی و از بطن مفاهیم موضوعی استخراج شدند که به شرح جدول ۱ هستند و در قالب عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش و عوامل تعدیل‌گر طبقه‌بندی شده‌اند.

1. Koksai, Ozgul

2. Sands, Ferraro

3. Mangiaracina, Song, Perego

4. MacKenzie, Podsakoff, Rich

جدول ۱- جمع بندی ابعاد مختلف الگوی مفهومی تدوین استراتژی بازاریابی و فروش در شرکت‌های پخش

مواد غذایی

| مضمون | مؤلفه | شاخص |
|--------------------|--|--|
| استراتژی بازاریابی | اهداف بازاریابی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ ۲۰۱۲؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ لی و تریم، ۲۰۰۶) | تعیین بازارهای هدف، تعیین سبد محصولی، برنامه مدون ارائه برندهای مختلف به بازار |
| | اهداف بازاریابی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ تائو و همکاران، ۲۰۱۹) | هدف میزان فروش، هدف سهم بازار، هدف حاشیه سود، هدف رضایت مشتری، پیش‌بینی بازار، هدف توسعه، ارزیابی عملکرد |
| | تخصیص منابع (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲) | تخصیص منابع به تفکیک بازار/محصول، تخصیص منابع بین فعالیت‌های مختلف |
| | مزیت رقابتی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲) | مزیت رقابتی محصولی (کیفیت، تنوع، بسته‌بندی، تند گردش یا کندگردش)، مزیت رقابتی قیمتی، مزیت رقابتی توزیعی، مزیت رقابتی ترویجی (فروش)، مزیت رقابتی برند |
| | شناخت محیط کلان صنعت | عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل فناورانه، عوامل قانونی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، شدت رقابت، اخلاقیات |
| | شناخت رفتار خرید مواد غذایی | رفتار خرید مشتریان صنوف مختلف، رفتار خرید مصرف‌کنندگان |
| | آمیخته توزیع (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵؛ کاپور و کانسال، ۲۰۰۷؛ کریستوفر، ۲۰۱۶؛ دنت، ۲۰۰۸؛ وانگ و چنگ، ۲۰۱۶؛ علیپور، ۱۳۸۹؛ مانگیاراسینا و همکاران، ۲۰۱۵) | طراحی ساختار شبکه توزیع، مدیریت شبکه توزیع، تعیین و اولویت‌بندی کانال توزیع (واسطه‌های توزیع)، توجه به موارد قانونی در انتخاب کانال توزیع، رهبری و کنترل کانال توزیع، تضاد بین اعضاء کانال توزیع، ارزیابی عملکرد توزیع |
| | آمیخته قیمت (مک کینزی، ۲۰۱۶؛ علیپور، ۱۳۸۹) | تدوین اهداف قیمت‌گذاری برای کالاهای مختلف، تعیین شدت تقاضا، تحلیل تقاضا، هزینه و سود، ارزیابی قیمت رقبای داخلی و خارجی، تعیین سیاست قیمت منطقه‌ای |
| | آمیخته ترفیع (مک کینزی، ۲۰۱۶؛ سینها و ورما، ۲۰۲۰؛ کیوتز و ژنگ، ۲۰۱۷؛ بوگومولوا و همکاران، ۲۰۱۷) | تعیین اهداف مربوط به اجزای سیاست‌های ترفیعی برای گروه‌های هدف، تعیین و انتخاب عناصر آمیخته ترفیع، ترفیع مصرف‌کننده محور/مشتری محور |
| | تحقیق و توسعه بازار / محصول | تحقیقات بازاریابی، برنامه عرضه برندها و محصولات جدید در بازار، برنامه توسعه سبد پخش/بازار، شناسایی و توسعه فناوری‌های مورداستفاده در صنعت پخش، ورود به بازارهای جهانی، سیاست‌های لازم برای هر یک از مراحل چرخه عمر محصولات مختلف، ایجاد پیوند استراتژیک با شرکت‌های داخلی / خارجی، بازنگری دوره‌ای در سبد محصولی (حذف و اضافه) |
| استراتژی فروش | شایستگی رابطه مدار تیم فروش (بورگ و یانگ، ۲۰۱۴؛ کونیواس، ۲۰۱۸؛ سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹) | مهارت‌های بین فردی (فروشنندگان، مدیران فروش و مدیران ارشد) فرهنگ سازمانی فروش (درگیری، انسجام، بازاریابی درونی، زیرساخت‌های مناسب) روابط بین سازمانی تیم (رابطه بین فروشنندگان و مدیران، روابط کاری آزاد، روابط بین افراد یک تیم، روابط بین چند تیم مختلف، |

| | | |
|--|---|--|
| روابط بین واحد فروش و سایر واحدها) | | |
| وجود واحد آموزش، تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش، برنامه مدون تحلیل عملیات اجرایی واحدها و شناسایی نیازهای آموزشی، وجود اهداف مشخص آموزشی برای کارکنان، استفاده از روش‌های فناوری محور در آموزش | آموزش تیم (سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ نو، ۲۰۰۹؛ عابد، ۲۰۰۹؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ پارونین و همکاران، ۲۰۱۱) | |
| رضایت از محصول، رضایت از شرکت، رضایت از فروشنده | ایجاد رضایت در مشتریان (نو ^۱ ، ۲۰۰۹؛ پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ موسی و همکاران ^۲ ، ۲۰۱۰) | |
| بر اساس ارزش یا سوددهی مشتری برای سازمان، بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی، بر اساس رفتار خرید، بر اساس استفاده و کاربرد محصول، بر اساس ارزش آتی مشتری برای سازمان | بخش‌بندی مشتریان (اینگرام، ۲۰۰۹؛ هومبرگ و همکاران ^۳ ، ۲۰۰۸؛ کیگان، ۲۰۱۲؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ جانستون و مارشال ^۴ ، ۲۰۰۹؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲) | |
| تبلت و هندهلد، موجودی گیری مدرن، اتوماسیون فرایندی فروش، GPS | فناوری فروش (پیرسی، ۲۰۱۰؛ رنکو و درازبیچانیک ^۵ ، ۲۰۱۴؛ پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲) | |
| بازاریابی فروش، مدیریت گروه‌های محصولی | هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی (گانزی، ترویو، ۲۰۰۷؛ مالش و همکاران، ۲۰۱۹؛ متیسنز و جانستون، ۲۰۰۶؛ پاسوان و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیوسنپ و جابر ^۶ ، ۲۰۰۹) | |
| کانال‌های فروش جدید / محصولات جدید / مشتریان جدید، تجاری‌سازی شایستگی‌های محوری، کسب درآمد جایگزین از جریان نقدینگی شرکت، ارزش‌های جدید برای مشتری، دگرگون کردن صنعت، ارائه محصولات فعلی در بازارهای جدید جغرافیایی، ایجاد ارزش‌های جدید با کمک مشتریان، سرمایه‌گذاری بر آموزش تیم | استراتژی اقیانوس آبی در فروش (پارونین و همکاران، ۲۰۱۱) | |
| توسعه محصولات ارگانیک، حذف برخی کانال‌های فروش، اضافه شدن کانال‌های جدید فروش | توجه به آینده کسب‌وکار (باسکاران و همکاران ^۷ ، ۲۰۰۸؛ یان ^۸ ، ۲۰۰۸) | |
| ترسیم چشم‌انداز، ارائه الگوی مناسب، تسهیل پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا، رفتار حمایتی، انگیزش و تحریک فکری | رهبری تحول‌آفرین (پاناگوپولوس و اولونیتیز ^۹ ، ۲۰۱۰؛ پاپارویدیمیس و گوئنزی، ۲۰۰۹؛ دهدشتی شاهرخ و | |

1. Noe

2. Musa, Pallister, Robson, Daud

3. Homburg, Droll, Totzek

4. Johnston, Marshall

5. Renko, Druzijanic

6. Dewsnap, Jobber

7. Bhaskaran, Polonsky, Cary, Fernandez

8. Yan

9. Panagopoulos, Avlonitis

| | | |
|---|---|--------------------|
| <p>رفتاری (جمع‌آوری اطلاعات بازار، تسهیم اطلاعات با سایرین، مدیریت زمان و هزینه شرکت، کسب دانش محصولی و رقبا و مشتریان، حفظ ارتباط با مشتریان، ارائه خدمات به مشتریان، راضی نگه داشتن مشتریان)</p> <ul style="list-style-type: none"> • غیر رفتاری (افزایش سهم بازار شرکت، افزایش فروش ریالی، فروش محصولات جدید، عبور از اهداف سالانه فروش) • ارائه پورسانت متغیر (کیفی - کمی (فروش تعدادی، فروش حجمی، ارقام، تعداد مشتری، تعداد مشتری جدید، تحقق ویزیت، مرجوعی)) • ارائه پورسانت ثابت | <p>همکاران، ۱۳۹۲)</p> <p>عملکرد نیروی فروش (پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ هانتر و پریوال، ۲۰۰۷؛ لویز و همکاران^۱، ۲۰۰۸؛ کاستر و کانالز^۲، ۲۰۱۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ کوئیواس، ۲۰۱۸)</p> | |
| <p>استفاده از نیروهای فروش حضوری شرکت، استفاده از واسطه‌های فروش، استفاده از فروش یا ترویج پستی، فروش اینترنتی، وبسایت شرکت، استفاده از ایمیل، شرکت در نمایشگاه‌های بازرگانی و تجاری، حضور در نشریات و مجلات تخصصی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس</p> | <p>استفاده از کانال‌های متعدد فروش (جانستون و مارشال، ۲۰۰۷؛ اینگرام، ۲۰۰۹؛ پاناگوپولوس و اولونیتیز، ۲۰۱۰؛ رنکو و درازیچانیک، ۲۰۱۴؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)</p> | |
| <p>اعتباردهی به مشتریان (اعتبار ریالی) براساس سابقه خرید، تعیین دوره وصول برای مشتریان براساس میزان اعتبار آن‌ها، تعیین شرط وصول برای مشتریان براساس میزان اعتبار آن‌ها، تعیین ضمانت‌های اجرایی وصول برای فروشندگان جهت کاهش مطالبات لاوصول و مشکوک‌الوصول، تعیین استثنائات وصول فراخور شرایط (افزایش یا کاهش مدت وصول، گرایش به تسویه نقد یا چک)</p> | <p>وصول مطالبات (مک کینزی، ۲۰۱۶)</p> | |
| <p>شرایط منفی اقتصادی باقیمانده از دوران تحریم، رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی، امکان ورود شرکت‌های رقیب خارجی به صنعت پخش مواد غذایی ایران، امکان ایجاد شرکت‌های رقیب جدید در بازار داخلی با توجه به اعطای تسهیلات اقتصادی به بخش تولید، افزایش ورود فرهنگ‌های غربی مصرف و خرید محصولات غذایی</p> | <p>عوامل کلان تأثیرگذار برصنعت پخش مواد غذایی در دوران پساتحریم (پسارکود)</p> | <p>عوامل محیطی</p> |
| <p>سنجش عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین گزینه‌های استراتژیک</p> | <p>نقاط قوت و ضعف شرکت پخش در دوران پسارکود (وضعیت داخلی)</p> | |
| <p>تحلیل مشتریان، تحلیل بازار، تحلیل رقبا</p> | <p>تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان در دوران پسارکود (وضعیت خارجی)</p> | |

با توجه به بررسی و جمع‌بندی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه استراتژی‌های بازاریابی، فروش و توزیع و مطالعات و تجربیات محقق، الگوی اولیه پژوهش تنظیم شد.

1. Hunter, Perreault
 2. Lopez, Hopkins, Raymond
 3. Kuster, Canales

روش‌شناسی پژوهش

بخش کیفی. در این بخش از تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از تحلیل محتوا استفاده شده است. در مرحله کیفی (خبرگان) با ۱۱ نفر از مدیران (عامل، بازاریابی، فروش و لجستیک) و اساتید دانشگاه مصاحبه باز انجام شد. نمونه‌گیری در مرحله کیفی تا جایی ادامه یافت که به اشباع تئوریک رسید. سه معیار برای انتخاب اعضای نمونه در مرحله کیفی مد نظر قرار گرفت. این معیارها عبارتند از سابقه حداقل ۶ ساله در صنعت پخش، دارا بودن سمت مدیریت عامل یا مدیر بازاریابی و استراتژی و تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر در حوزه مدیریت یا مهندسی صنایع. در جدول ۲ ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی ارائه شده است.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی

| ردیف | تخصص و حوزه فعالیت | سطح تحصیلات | رشته تحصیلی | تعداد | پست سازمانی | سابقه کاری |
|------|-------------------------|---------------|------------------|-------|------------------------------|------------|
| ۱ | بازاریابی | دکتری | مدیریت استراتژیک | ۱ | مدیر تحقیق و توسعه کسب و کار | ۱۲ |
| | | | مدیریت بازاریابی | ۱ | مدیر بازاریابی | ۹ |
| | | کارشناسی ارشد | MBA | ۱ | مدیر زنجیره تامین | ۳۷ |
| ۲ | فروش | کارشناسی ارشد | مدیریت بازرگانی | ۱ | مدیر فروش | ۲۳ |
| | | | مدیریت بازاریابی | ۱ | | ۱۱ |
| ۳ | بازاریابی، فروش و توزیع | کارشناسی ارشد | دکتری | ۱ | مدیرعامل | ۱۹ |
| | | | کارشناسی ارشد | MBA | | ۱ |
| ۴ | لجستیک | کارشناسی ارشد | مهندسی صنایع | ۱ | مدیر لجستیک | ۱۷ |
| | | | مدیریت صنعتی | ۱ | | ۱۰ |
| ۵ | زنجیره تامین | دکتری | مهندسی صنایع | ۱ | مدرس دانشگاه داکوتای شمالی | ۸ |
| | | | مهندسی صنایع | ۱ | استاد دانشگاه صنعتی شریف | ۱۵ |

تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس تحلیل جملات، کلمات، مضامین و اصطلاحات خبرگان در زمینه بازاریابی و فروش و توزیع صنعت پخش مواد غذایی، به استخراج ۳۲۰ کد اولیه منجر شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها براساس تشابه در چندین مرحله، در نهایت ۱۳۵ کد استخراج شد. پیرو بررسی موارد

مربوط به تحلیل محتوا در تحقیق کیفی، ۴ متغیر جدید تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود و وصول مطالبات در الگوی اولیه تحقیق به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده تغییر نام یافتند و بعضی از شاخص‌های شناسایی شده در بازاریابی و فروش از الگوی اولیه حذف یا در سایر متغیرها ادغام شدند. همچنین قابل‌توجه است که موارد ستاره‌دار، شاخص‌هایی است که در مصاحبه خبرگان مورد تاکید بیشتری قرار گرفتند (علی‌رغم اینکه در ادبیات به آن توجه زیادی نشده بود) و بنابراین به الگوی تحقیق اضافه شده و یا با سازه‌ها و متغیرهای به‌دست آمده از ادبیات ترکیب شده‌اند. به‌طورکلی عوامل شناسایی‌شده در استراتژی فروش و بازاریابی و عوامل کلان تأثیرگذار با توجه به روش تحقیق تحلیل محتوا و اجماع خبرگان در جدول‌های ۳، ۴ و ۵ نشان داده شده‌اند. به این ترتیب با تشکیل ۵ طبقه‌بندی، درون‌مایه‌های اصلی مطالعه استخراج و ارتباط بین طبقه‌ها مشخص گردید و اطلاعات لازم در راستای پرسش اصلی پژوهش و پرسش‌های فرعی به دست آمد. به منظور رعایت اصل عینیت که از خصوصیات روش تحلیل محتوا می‌باشد، برای بازبینی سازه‌های تحقیق پس از پایان کدگذاری اولیه باید ضریب پایایی محاسبه گردد. برای محاسبه ضریب پایایی از فرمول ویلیام اسکات (۱۹۵۵) استفاده شد که برای تمامی مضامین به‌دست‌آمده بالاتر از ۷۰ درصد و نشانه پایایی و رعایت اصل عینیت بود. مدل اولیه تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده‌است.

جدول ۳- مقوله و مفاهیم مدنظر در عوامل کلان تأثیرگذار بر استراتژی فروش و بازاریابی

| مضمون | مقوله | مفهوم |
|--------------------------------|--|---|
| عوامل کلان اثرگذار بر صنعت پخش | عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود* | (۱) توجه به شرایط منفی اقتصادی باقی‌مانده از دوران تحریم*، (۲) توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکتهای خارجی*، (۳) توجه به ورود شرکتهای رقیب خارجی/فرهنگ مصرف غرب* |
| تحلیل وضعیت داخلی شرکت | تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم* | (۱) شناسایی عملکرد شرکت پخش*، (۲) شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت پخش* |
| تحلیل وضعیت خارجی شرکت | تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان)* | (۱) تحلیل مشتریان*، (۲) تحلیل بازار*، (۳) تحلیل رقبا* |

جدول ۴- مقوله‌ها و مفاهیم مدنظر در استراتژی بازاریابی

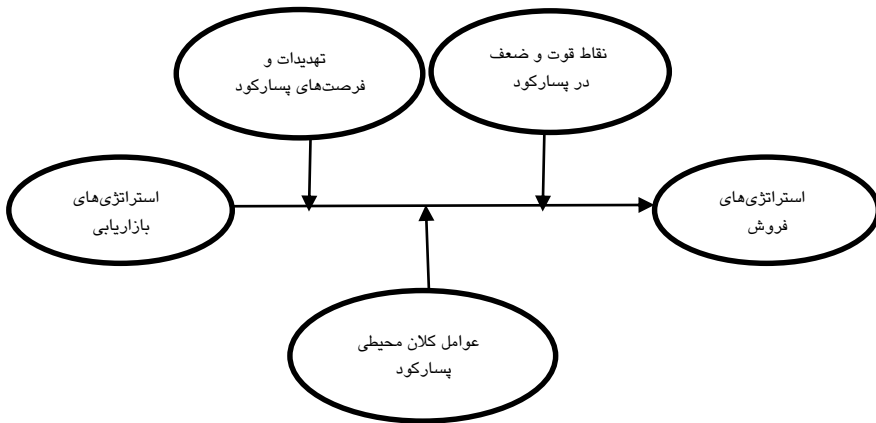
| مضمون | مقوله | مفهوم |
|--------------------|--|--|
| استراتژی بازاریابی | قلمرو هدف | (۱) تعیین بازارهای هدف، (۲) تعیین سبد محصول، (۳) داشتن برندهای مختلف |
| | تعیین اهداف بازاریابی | (۱) تدوین هدف فروش، (۲) تعیین هدف سهم بازار، (۳) تعیین هدف حاشیه سود، (۴) تعیین هدف رضایت مشتریان، (۵) ارزیابی عملکرد |
| | تخصیص منابع | (۱) تخصیص منابع به آمیخته‌های بازاریابی |
| | ایجاد مزیت رقابتی | (۱) ایجاد مزیت رقابتی محصولی، (۲) ایجاد مزیت رقابتی قیمتی، (۳) ایجاد مزیت رقابتی توزیعی، (۴) ایجاد مزیت رقابتی ترویج (فروش)، (۵) ایجاد مزیت رقابتی برند |
| | شناخت محیط کلان صنعت پخش | (۱) بررسی عوامل فرهنگی اجتماعی، (۲) بررسی عوامل فناورانه، (۳) بررسی عوامل سیاسی، (۴) بررسی عوامل قانونی، (۵) بررسی عوامل اقتصادی، (۶) در نظر گرفتن اخلاقیات، (۷) بررسی شدت رقابت |
| | شناخت رفتار خرید مشتریان | (۱) شناخت رفتار خرید مشتریان و (۲) شناخت رفتار خرید مصرف‌کنندگان نهایی |
| | طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع | (۱) موقعیت مکانی امکانات توزیع، (۲) تخصیص تقاضا به امکانات توزیع، (۳) امکانات توزیع، (۴) ظرفیت امکانات توزیع، (۵) تعداد لاین‌های توزیع |
| | طراحی سیاست‌های استراتژیک مدیریت توزیع | (۱) سطح موجودی انبار، (۲) مسیریابی توزیع، (۳) موجودی اطمینان‌بخش انبارها، (۴) طراحی ناوگان توزیع، (۵) سیاست‌های مدیریت موجودی |
| | مشخصات محصول | (۱) حجم ریالی محصولات، (۲) حجم وزنی محصولات، (۳) چرخه عمر محصولات، (۴) شدت رقابت، (۵) نوع محصول، (۶) تنوع محصولات، (۷) رعایت اصول زیست‌محیطی، (۸) سهولت جابجایی محصولات، (۹) مدت‌زمان استاندارد مصرف محصولات، (۱۰) حاشیه سود محصولات |
| | الزامات ارائه خدمات | (۱) مدت‌زمان رفع نیاز مشتری از دید شرکت، (۲) تور توزیع، (۳) میانگین وزن محموله توزیع، (۴) میانگین حجم محموله توزیع، (۵) نرخ تحقق سفارش مشتری، (۶) ظرفیت ماشین توزیع، (۷) تجربه مشتری در تعامل با شرکت، (۸) رصد کردن سفارش، (۹) امکان مرجوعی، (۱۰) مدت‌زمان رفع نیاز مشتری از دید مشتری |
| | شدت تقاضا | (۱) شدت تقاضا، (۲) نوسان تقاضا، (۳) تراکم مشتریان، (۴) تراکم تقاضا |
| | خصوصیات تأمین | (۱) تعداد تولیدکنندگان، (۲) موقعیت جغرافیایی تولیدکنندگان، (۳) فاصله بین انبارها، (۴) حجم تولید در یک برنامه تولید، (۵) محدودیت تأمین مواد اولیه، (۶) انعطاف در تولید |
| | عوامل اقتصادی | (۱) محدودیت قانونی، (۲) محدودیت اقتصادی، (۳) مالیات/تعرفه/نرخ بهره، (۴) زیرساخت موجود |
| | آمیخته توزیع | (۱) طراحی شبکه توزیع، (۲) مدیریت شبکه توزیع، (۳) تعیین و اولویت‌بندی کانال توزیع، (۴) توجه به موارد قانونی در انتخاب کانال توزیع، (۵) تضاد بین اعضاء کانال توزیع، (۶) رهبری کانال توزیع، (۷) ارزیابی عملکرد توزیع |
| | آمیخته قیمت | (۱) تعیین اهداف قیمت‌گذاری/سود و زیان، (۲) شدت تقاضا، (۳) ارزیابی قیمت رقابتی داخلی و خارجی، (۴) قیمت‌گذاری منطقه‌ای |
| | آمیخته ترفیع | (۱) هدف‌گذاری ترفیع، (۲) ترفیع مشتری محور، (۳) ترفیع مصرف‌کننده محور |
| | تحقیق و توسعه بازار/محصول | (۱) تحقیقات بازاریابی، (۲) توسعه/کاهش سبد پخش، (۳) شناسایی و توسعه فناوری، (۴) ورود به بازارهای جهانی، (۵) سیاست توسعه بازار/محصول در طی چرخه عمر، (۶) پیوند استراتژیک با شرکت‌های داخلی و خارجی |

جدول ۵- مقوله و مفاهیم مدنظر در استراتژی فروش

| مضمون | مقوله | مفهوم |
|---------------------------------|--|---|
| استراتژی فروش | شایستگی رابطه مدار تیم فروش | (۱) داشتن فرهنگ سازمانی فروش، (۲) وجود روابط بین سازمانی تیم فروش |
| | آموزش مؤثر به تیم فروش | (۱) تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش، (۲) وجود واحد آموزش، (۳) تدوین برنامه مدون تحلیل عملیات اجرایی واحدها و شناسایی نیازهای آموزشی، (۴) وجود اهداف مشخص آموزشی برای کارکنان |
| | ایجاد رضایت در مشتریان | (۱) ایجاد رضایت از محصول در مشتریان، (۲) ایجاد رضایت از شرکت در مشتریان، (۳) ایجاد رضایت از فروشنده در مشتریان |
| | ارزیابی عملکرد و پورسانت | (۱) اعطای پورسانت متغیر به تیم فروش، (۲) اعطای پورسانت ثابت به تیم فروش، (۳) ارزیابی عملکرد رفتاری تیم فروش، (۴) ارزیابی عملکرد غیررفتاری تیم فروش |
| | بخش‌بندی مشتریان | (۱) بخش‌بندی مشتریان و تدوین استراتژی‌های مرتبط |
| | سیستم‌های فناوری محور فروش | (۱) استفاده از تبلت و هندهله، (۲) استفاده از اتوماسیون فروش، (۳) استفاده از GPS |
| | همانگی بین استراتژی بازاریابی و فروش | (۱) بازاریابی فروش، (۲) مدیریت گروه‌های محصولی |
| | استراتژی اقیانوس آبی | (۱) توجه به کانال فروش جدید، توجه به محصولات جدید، (۳) توجه به مشتریان جدید، (۴) توجه به بازارهای جدید، (۵) توجه به کسب درآمد جایگزین از جریان نقدینگی شرکت، (۶) توجه به دگرگون کردن صنعت، (۷) توجه به ایجاد ارزش‌های جدید برای مشتریان |
| | آینده کسب‌وکار صنعت پخش | (۱) توجه به محصولات ارگانیک، (۲) توجه به حذف احتمالی برخی کانال‌های فروش، (۳) توجه به اضافه شدن برخی کانال‌های جدید فروش |
| | رهبری تحول‌آفرین | (۱) ارائه الگوی مناسب و انتظارات عملکردی بالا، (۲) تسهیل پذیرش اهداف گروهی، (۳) رفتار حمایتی، انگیزش و تحریک فکر رهبر |
| استفاده از کانال‌های فروش متعدد | (۱) استفاده از نیروهای فروش حضوری، (۲) استفاده از واسطه‌های فروش، (۳) استفاده از فروش اینترنتی/پستی/وبسایت شرکت، (۴) شرکت در نمایشگاه‌های بازرگانی و تجاری/همایش‌ها و کنفرانس‌ها | |
| وصول مطالبات* | (۱) اعتباردهی به مشتریان براساس سابقه خرید، (۲) تعیین ضمانت‌ها یا جرائم وصول برای فروشندگان*، (۳) تعیین استثنائات وصول فراخور شرایط بازار* | |

بخش کمی. با جمع‌بندی دو روش مذکور (بررسی پیشینه و مطالعه کیفی) در قالب الگوی نهایی پژوهش و کلیه متغیرها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن به‌دست آمد. پس از طراحی پرسش‌نامه، به منظور تحلیل ساختار درونی پرسش‌نامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر اساس فرمول کوکران ۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه در ۵۴ شرکت مورد مطالعه تعیین شد و ۱۰۸ پرسش‌نامه معتبر با ۱۳۵ سؤال بسته در طیف لیکرت توزیع شد که

در مجموع ۹۲ عدد بازگشت داده شد و از این تعداد ۸۱ عدد مورد تأیید و مبنای تحلیل قرار گرفت.



شکل ۱- مدل مفهومی اولیه تحقیق (حاصل از بخش کیفی)

یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی. از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناسی، ۹۲٪ از پاسخ‌دهندگان مرد بودند که نشان می‌دهد در صنعت پخش مواد غذایی بیشتر کسانی که در حوزه بازاریابی و مدیریت عاملی فعال هستند مرد می‌باشند. همچنین تعداد ۷۱ نفر نیز دارای تحصیلات فوق‌لیسانس می‌باشند که نشان می‌دهد اکثر کسانی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند دارای تحصیلات تکمیلی هستند. نکته جالب اینکه ۳۵ نفر (۴۳/۲٪) از مدیران و مدیران بازاریابی و استراتژی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند سابقه کاری بالای ۱۸ سال دارند که نشان می‌دهد سابقه کار مدیران عامل و مدیران بازاریابی شرکت‌های صنعت پخش بالا می‌باشد. همچنین ۶۰/۵٪ از پاسخ‌دهندگان کسانی هستند که مدیر بازاریابی، فروش، توزیع و استراتژی شرکت‌های پخش می‌باشند و ۳۹/۵٪ از آنان را کسانی تشکیل می‌دهند که مدیریت عامل شرکت‌های پخش را به عهده دارند.

تحلیل استنباطی. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش کوچک می‌باشد برای بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و برای انجام معادلات ساختاری و ضریب مسیر از نرم‌افزار smartPLS استفاده شد. در بررسی برازش مدل ساختاری از شاخص GOF استفاده شده‌است. این شاخص کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2} = 0 / 828 \times 0 / 733 = 0 / 607$$

که در آن \overline{AVE} و $\overline{R^2}$ میانگین AVE و R2 می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۳۶ برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۰۷ شده است و از مقدار ۰/۳۶ بزرگتر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۶- ضرایب روایی همگرایی مدل و پایایی

| پایایی | | روایی واگرا | روایی همگرا | متغیرهای پنهان |
|---------------|---------------|-------------|-----------------------------|--|
| آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | MSV | میانگین واریانس استخراج شده | |
| ۰/۷۹۴ | ۰/۸۳۰ | ۰/۳۴۶ | ۰/۶۱۹ | قلمرو هدف |
| ۰/۷۳۴ | ۰/۸۲۴ | ۰/۳۳۸ | ۰/۵۹۳ | تعیین اهداف بازاریابی |
| ۱/۰۰۰ | ۱/۰۰۰ | ۰/۳۶۹ | ۱/۰۰۰ | تخصیص منابع |
| ۰/۷۵۷ | ۰/۸۲۸ | ۰/۳۴۴ | ۰/۵۲۶ | ایجاد مزیت رقابتی |
| ۰/۹۰۰ | ۰/۹۲۱ | ۰/۳۵۲ | ۰/۶۲۶ | شناخت محیط کلان صنعت پخش مواد غذایی |
| ۰/۷۹۴ | ۰/۹۰۶ | ۰/۳۲۹ | ۰/۸۲۹ | شناخت رفتار خرید مشتریان |
| ۰/۸۲۴ | ۰/۸۸۲ | ۰/۳۹۶ | ۰/۶۰۰ | طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع |
| ۰/۷۵۷ | ۰/۸۳۶ | ۰/۳۴۶ | ۰/۵۰۸ | طراحی سیاست‌های استراتژیک مدیریت توزیع |
| ۰/۸۸۱ | ۰/۹۰۴ | ۰/۵۶۶ | ۰/۵۹۲ | مشخصات محصول |
| ۰/۹۱۷ | ۰/۹۳۲ | ۰/۳۵۱ | ۰/۵۸۰ | الزامات ارائه خدمات |
| ۰/۸۶۵ | ۰/۹۰۸ | ۰/۳۲۶ | ۰/۷۱۲ | شدت تقاضا |
| ۰/۸۵۸ | ۰/۸۹۵ | ۰/۳۸۳ | ۰/۵۸۷ | خصوصیات تامین |
| ۰/۷۷۸ | ۰/۸۵۷ | ۰/۳۵۱ | ۰/۶۰۱ | عوامل اقتصادی |
| ۰/۹۱۲ | ۰/۹۳۰ | ۰/۴۲۳ | ۰/۶۵۶ | آمیخته توزیع |
| ۰/۸۲۸ | ۰/۸۸۶ | ۰/۳۵۵ | ۰/۶۶۱ | آمیخته قیمت |
| ۰/۷۴۴ | ۰/۸۶۸ | ۰/۳۴۶ | ۰/۵۵۷ | آمیخته ترفیع |
| ۰/۸۴۶ | ۰/۸۸۷ | ۰/۳۳۸ | ۰/۵۷۲ | تحقیق و توسعه بازار/ محصول |
| ۰/۸۵۷ | ۰/۹۳۳ | ۰/۳۵۵ | ۰/۸۷۵ | شایستگی رابطه مدار تیم فروش |
| ۰/۹۱۷ | ۰/۹۴۱ | ۰/۴۴۱ | ۰/۸۰۱ | آموزش موثر به تیم فروش |
| ۰/۹۰۰ | ۰/۹۳۸ | ۰/۳۲۹ | ۰/۸۳۴ | ایجاد رضایت در مشتریان |
| ۰/۸۷۴ | ۰/۹۱۴ | ۰/۳۹۶ | ۰/۷۲۷ | ارزیابی عملکرد و پورسانت |
| ۱/۰۰۰ | ۱/۰۰۰ | ۰/۳۴۶ | ۱/۰۰۰ | بخش بندی مشتریان |
| ۰/۸۸۱ | ۰/۹۲۵ | ۰/۴۰۱ | ۰/۸۰۵ | سیستم‌های فناوری محور فروش |
| ۰/۷۸۰ | ۰/۹۰۱ | ۰/۳۵۱ | ۰/۸۲۰ | هماهنگی بین استراتژی بازاریابی و فروش |
| ۰/۸۵۷ | ۰/۸۹۶ | ۰/۳۲۶ | ۰/۵۶۵ | استراتژی اقیانوس آبی |
| ۰/۸۲۶ | ۰/۸۹۶ | ۰/۳۶۶ | ۰/۷۴۱ | آینده کسب و کار صنعت پخش |
| ۰/۹۱۷ | ۰/۹۴۱ | ۰/۳۲۹ | ۰/۸۰۰ | رهبری تحول آفرین |
| ۰/۹۱۶ | ۰/۹۴۱ | ۰/۳۵۵ | ۰/۷۹۹ | استفاده از کانال‌های فروش متعدد |
| ۰/۸۶۰ | ۰/۹۱۴ | ۰/۳۷۷ | ۰/۷۸۱ | وصول مطالبات |
| ۰/۷۳۵ | ۰/۸۴۶ | ۰/۳۴۶ | ۰/۶۴۸ | عوامل کلان تاثیرگذار بر صنعت پخش |
| ۰/۷۳۹ | ۰/۸۸۵ | ۰/۳۴۱ | ۰/۷۹۳ | تحلیل وضعیت داخلی شرکت |
| ۰/۷۸۰ | ۰/۸۷۰ | ۰/۳۵۸ | ۰/۶۹۱ | تحلیل وضعیت خارجی شرکت |
| ۰/۹۷۲ | ۰/۹۴۷ | - | ۰/۵۲۲ | استراتژی توزیع مواد غذایی |
| ۰/۹۷۶ | ۰/۹۷۸ | - | ۰/۵۵۱ | استراتژی بازاریابی |
| ۰/۹۴۵ | ۰/۹۵۰ | - | ۰/۵۲۴ | استراتژی فروش |

برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. این متوسط واریانس استخراجی باید بالاتر از ۰,۵ باشد تا اعتبار همگرا تایید شود (فورنل و لارکر ۱۹۸۱). علاوه بر اینکه مقدار AVE از ۰/۵ باید بزرگتر باشد، از مقدار CR نیز باید کمتر باشد تا روایی همگرایی مدل تایید گردد. همان طور که در جداول بالا مشاهده می شود مقدار این متغیر برای تمامی متغیرها و مولفه ها از ۰/۵ بزرگتر شده است و تمامی مقادیر CR از مقادیر AVE بزرگتر هستند که نشان از تایید روایی همگرا در مدل می باشد. برای بررسی پایایی متغیرهای تحقیق از دو شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بنا به گفته فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بایستی ۰/۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن همگرایی درونی دارد. برای تمامی متغیرهای تحقیق مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بزرگتر شده اند که نشان از پایایی ابزار اندازه گیری می باشد. همچنین برای بررسی روایی واگرا از شاخص توان دوم بالاترین همبستگی هر متغیر با سایر متغیرهای مدل (MSV) استفاده شد. مقدار این شاخص (MSV) باید از مقدار AVE کوچکتر باشد تا روایی واگرا تایید گردد. همان طور که در جدول مشخص است مقدار MSV برای تک تک متغیرهای سطح اول از مقدار AVE کوچکتر می باشد و در نتیجه روایی واگرا تایید می شود. نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه های تحقیق در جدول ۷ و ۸ ملاحظه می شود:

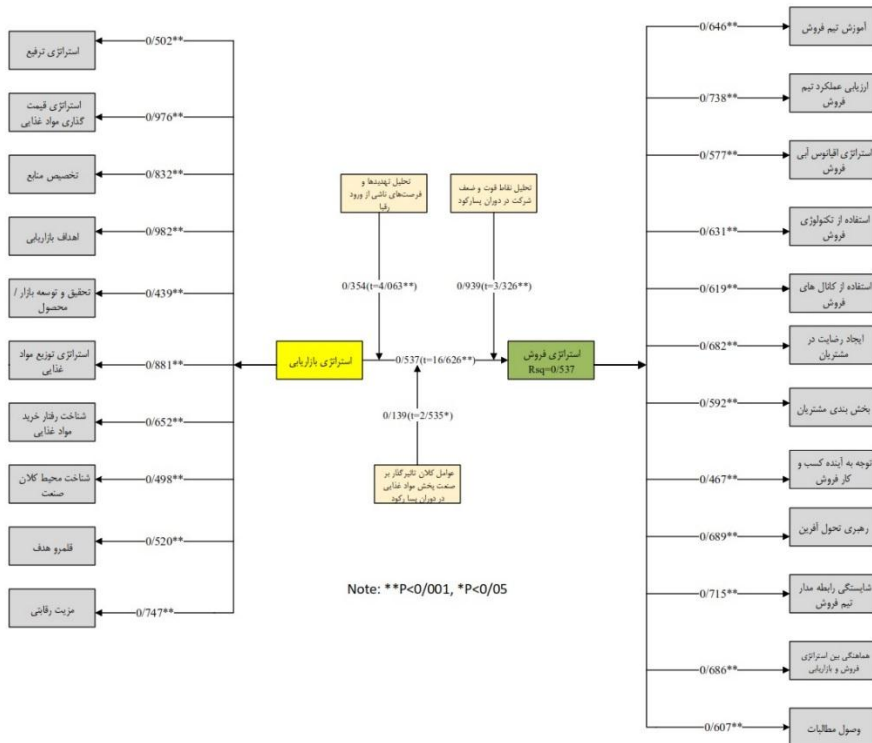
جدول ۷- نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق

| فرضیات تحقیق | بتا | آماره تی | ضریب تعیین | وضعیت فرضیه | جهت |
|---|-------|----------|------------|-------------|-----|
| استراتژی بازاریابی -> استراتژی فروش | ۰/۵۳۷ | ۱۶/۶۲۶ | ۰/۲۸۸ | تأیید | + |
| استراتژی بازاریابی * عوامل کلان تاثیرگذار در دوران پسارکود -> استراتژی فروش | ۰/۱۳۹ | ۲/۵۳۵ | ۰/۲۴۵ | تأیید | + |
| استراتژی بازاریابی * وضعیت خارجی شرکت -> استراتژی فروش | ۰/۳۵۴ | ۴/۰۶۳ | | تأیید | + |
| استراتژی بازاریابی * وضعیت داخلی شرکت -> استراتژی فروش | ۰/۹۳۹ | ۳/۳۲۶ | | تأیید | + |

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

جدول ۸- بارهای عاملی مؤلفه‌های استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش و متغیرهای تعدیلگر

| بارهای عاملی مؤلفه‌های استراتژی فروش | | | بارهای عاملی مؤلفه‌های استراتژی بازاریابی | | |
|--|---------------------------------------|------|--|---|------|
| بار عاملی | مؤلفه | ردیف | بار عاملی | مؤلفه | ردیف |
| ۰/۶۴۶ | آموزش تیم فروش | ۱ | ۰/۵۲۰ | قلمرو هدف | ۱ |
| ۰/۶۸۹ | رهبری تحویل آفرین | ۲ | ۰/۸۸۱ | استراتژی توزیع مواد غذایی | ۲ |
| ۰/۶۱۹ | استفاده از کانال‌های فروش | ۳ | ۰/۸۳۲ | تخصیص منابع | ۳ |
| ۰/۶۰۷ | وصول مطالبات | ۴ | ۰/۷۴۷ | مزیت رقابتی | ۴ |
| ۰/۵۷۷ | استراتژی اقیانوس آبی فروش | ۵ | ۰/۹۷۶ | استراتژی قیمت‌گذاری | ۵ |
| ۰/۴۶۷ | توجه به کسب‌وکار آینده فروش | ۶ | ۰/۹۸۲ | اهداف بازاریابی | ۶ |
| ۰/۶۸۲ | ایجاد رضایت در مشتریان | ۷ | ۰/۴۳۹ | تحقیق و توسعه بازار/محصول | ۷ |
| ۰/۶۸۶ | هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی | ۸ | ۰/۵۰۲ | استراتژی ترفیع | ۸ |
| ۰/۷۳۸ | عملکرد تیم فروش | ۹ | ۰/۴۹۸ | شناخت محیط کلان صنعت پخش | ۹ |
| ۰/۷۱۵ | شایستگی رابطه مدار تیم فروش | ۱۰ | ۰/۶۵۲ | شناخت رفتار خرید مواد غذایی | ۱۰ |
| ۰/۶۳۱ | استفاده از فناوری فروش | ۱۱ | بارهای عاملی تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم | | |
| ۰/۵۹۲ | بخش‌بندی مشتریان | ۱۲ | ۰/۸۸۸ | سنجش عملکرد شرکت پخش | ۱ |
| بارهای عاملی تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان) | | | ۰/۸۹۳ | شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت پخش | ۲ |
| ۰/۷۸۰ | تحلیل مشتریان | ۱ | بارهای عاملی عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود | | |
| ۰/۸۴۳ | تحلیل بازار | ۲ | ۰/۷۶۶ | توجه به شرایط منفی اقتصادی باقی مانده از دوران تحریم | ۱ |
| ۰/۸۶۸ | تحلیل رقبا | ۳ | ۰/۸۸۶ | توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی | ۲ |
| | | | ۰/۷۵۸ | توجه به ورود شرکت‌های رقیب خارجی/فرهنگ مصرف غرب | ۳ |



شکل ۲- مدل برازش شده تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به پیشینه تحقیقات مشخص شد که محققین در مطالعات خویش موضوعات استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش را در صنایع مختلف بررسی کرده و عواملی را در این سازه‌ها تعیین کردند، با این حال ارائه الگوی بازاریابی و فروش در صنعت پخش، با توجه به ماهیت چالشی روابط و تأثیرگذاری‌ها، بسیار گسترده بوده و تاکنون به صورت جامع بررسی نشده بود. بر همین اساس در این مطالعه به بررسی صنعت پخش در سطح کلان و استراتژیک پرداخته شد. سؤال اصلی مطرح شده در این زمینه این بود که الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در شرکت‌های پخش مواد غذایی چیست؟

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که هدف نهایی تحقیق نیز می‌باشد دریافتیم که تدوین استراتژی فروش در شرکت‌های پخش مواد غذایی بدون در نظر گرفتن استراتژی بازاریابی و مؤلفه‌های آن امری است به دور از منطق. طبق ادبیات تحقیق (تجربیات

کشورهای مختلف) و همچنین اظهار نظر خبرگان صنعت پخش، موضوعی که در اکثر شرکت‌های پخش مواد غذایی ایران وجود دارد، انفکاک بین واحدهای بازاریابی و فروش (استراتژی‌های بازاریابی و فروش) می‌باشد که همواره به عنوان یک چالش جدی از آن یاد می‌شود. واحد بازاریابی با تدوین استراتژی بازاریابی سعی در برپندینگ و افزایش سهم بازار با روش‌هایی دارد که تیم فروش یا اعتقادی به آن ندارد و یا اصولاً راهکارهای پیشنهادی را غیر اجرایی و دور از منطق بازار می‌داند. این اختلاف نگرش، تدوین استراتژی‌های بازاریابی و فروشی را به دنبال دارد که در یک راستا نیستند و یا اگر هم در بهترین شرایط در یک راستا باشند، توسط تیم فروش اجرایی نمی‌شوند چون براساس مولفه‌های به اصطلاح غیرفروشی تدوین شده‌اند (تیم فروش معتقد است باید یک استراتژی بازاریابی تمرکز بر رفتار مغازه‌دار داشته باشد. یعنی اگر منافع مغازه‌دار تامین شود کالا را به مصرف‌کننده می‌فروشد و در بازار به اصطلاح «جا می‌اندازد»). در صورتی که استراتژی‌های بازاریابی جاری در صنعت پخش تمرکز بیشتری بر مصرف‌کننده و برند و تبلیغات و برنامه‌ریزی نظری دارد و متخصصین این حوزه معتقدند اگر مصرف‌کننده را درگیر کنیم مغازه‌دار مجبور است محصول را خریداری و عرضه کند. طبق نظر خبرگان هیچ کدام از این ۲ روش به تنهایی نمی‌تواند موثر باشد و دلیل غیربهره‌ور بودن عملیات توزیع و فروش در شرکت‌های پخش نیز هم‌راستا نبودن این ۲ استراتژی است. شایان ذکر است از آنجا که بخش عمده‌ای از شرکت‌های پخش سراسری در ایران تحت مالکیت تولیدکننده هستند، اهمیت این موضوع و تاثیر مخرب آن بیشتر نیز می‌شود.

همچنین الگوی بدست آمده نشان داد که برای کسب مزیت رقابتی در دوران پسارکود اولاً استراتژی‌های بازاریابی باید مبنای تدوین استراتژی‌های فروش باشد و همچنین عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود، تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم، تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان) را نباید از نظر دور داشت چرا که عدم توجه به این عوامل می‌تواند قوی‌ترین استراتژی فروش و بازاریابی شرکت‌های پخش را با شکست مواجه کند. از این رو و با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در تدوین استراتژی فروش، بازاریابی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر شرکت می‌توان الگوی این روابط را در شکل ۳ به صورت

مفهومی نشان داد. به منظور تکمیل فرایند پژوهش و با توجه به مدل طراحی شده به سوالات فرعی پژوهش، پاسخ داده می‌شود.

سوال فرعی اول: مولفه‌های الگوی استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی کدام‌اند؟

در پاسخ به سوال فرعی اول باید گفت که در مدل طراحی شده در صنعت پخش، ابعاد مختلف استراتژی بازاریابی به ترتیب از نظر بار عاملی عبارتند از: اهداف بازاریابی، استراتژی قیمت‌گذاری مواد غذایی، استراتژی توزیع مواد غذایی، مزیت رقابتی، تخصیص منابع، شناخت رفتار خرید مواد غذایی، قلمرو هدف، استراتژی ترفیع، شناخت محیط کلان صنعت پخش مواد غذایی و تحقیق و توسعه بازار/محصول. همچنین در شکل‌گیری سازه استراتژی فروش دوازده متغیر نقش معنادار دارند که به ترتیب از نظر بار عاملی عبارتند از: ارزیابی عملکرد تیم فروش، شایستگی رابطه مدار تیم فروش، رهبری تحول‌آفرین، هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی، ایجاد رضایت در مشتریان، آموزش تیم فروش، استفاده از فناوری فروش، استفاده از کانال فروش، وصول مطالبات، بخش‌بندی مشتریان، استراتژی اقیانوس آبی، توسعه کسب و کار آینده فروش. علاوه بر این، ۳ مولفه محیطی (نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا و عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود) به عنوان بخش تعدیل‌کننده روابط مدل شناسایی شدند.

سوال فرعی دوم: روابط بین مولفه‌های شناسایی شده در الگوی استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی چگونه است؟

در پاسخ به سوال فرعی دوم باید گفت که استراتژی بازاریابی، متغیر مستقل، استراتژی فروش متغیر وابسته و نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا و عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود به عنوان ۳ متغیر تعدیل‌کننده در مدل بدست آمده است.

سوال فرعی سوم: کدامیک از شاخص‌های شناسایی شده در الگوی استراتژی بازاریابی و فروش بیشترین تاثیر را بر تدوین استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی ایران دارد؟

از مهم‌ترین ابعاد شکل‌دهنده استراتژی بازاریابی تعیین اهداف بازاریابی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳، تائو و همکاران، ۲۰۱۹) و داشتن افق کار در صنعت است که مهم‌ترین و بیشترین اثر را در ساخت استراتژی بازاریابی در صنعت پخش دارد. این مهم معمولاً بر اساس مواردی چون تدوین هدف فروش، ارزیابی عملکرد، تعیین هدف رضایت مشتریان، تعیین هدف حاشیه سود و تعیین هدف سهم بازار انجام می‌شود. در صنعت پخش مواد غذایی بدون داشتن اهداف سالیانه، فصلی، ماهیانه و روزانه در زمینه میزان فروش نمی‌توان ادامه حیات در فضای رقابتی بازار مواد غذایی را متصور بود. این هدف‌گذاری ضمن روشن نمودن مسیر راه شرکت، ابزاری برای کنترل فعالیت‌های مختلف بازاریابی، فروش و توزیع را نیز فراهم می‌آورد. یک شرکت پخش موفق می‌بایست بواسطه استراتژی بازاریابی خود، برای تمام محصولات موجود در سبد خود اهداف قیمتی/سود و زیان تعیین کند و با در نظر گرفتن شدت تقاضا در زمان‌های مختلف و ارزیابی قیمت رقبا اقدام به قیمت‌گذاری محصولات تا بتواند بر اساس آن سهم بازار مد نظر خود را کسب کند. حتی گاهی اوقات شرکت پخش ممکن است به دلیل وجود شرایط رقابتی ویژه بین رقبا در منطقه‌ای خاص مجبور به اتخاذ قیمت‌گذاری منطقه‌ای شود. از آنجائیکه یکی از مزیت‌های اصلی شرکت پخش موفق، حفظ قیمت یکپارچه در منطقه است، اختلاف قیمت در یک منطقه خاص با مناطق دیگر نباید به حدی باشد که واسطه‌های کانال توزیع اقدام به جابجایی محصولات ارزان‌تر به مناطق دیگر و برهم‌زدن نظم آمیخته قیمت کنند (سازگار با تحقیقات علیپور، ۱۳۸۹؛ مک کینزی، ۲۰۱۶). همچنین با توجه به سطح معیشتی مردم و محدودیت‌های اقتصادی به وجود آمده برای عموم مردم، به نظر می‌رسد مزیت رقابتی مبتنی بر ایجاد مزیت رقابتی قیمتی بسیار حائز اهمیت می‌باشد (سازگار با واکر و همکاران، ۲۰۱۳). این مهم از یک طرف مربوط به ترجیح مصرف‌کنندگان برای خرید کالاهای ارزان‌تر و از طرف دیگر مربوط به مشتریان (مغازه‌داران و واسطه‌های توزیع) برای دریافت حاشیه سود بالاتر می‌شود. البته این موضوع به معنای کاهش کیفیت محصولات نیست. بلکه برای ایجاد چنین مزیتی کارخانه‌های تولیدکننده و شرکت‌های پخش می‌بایست با ارتقاء فناوری و بهبود فرایندهای خود و کاهش هزینه‌های مختلف و تدوین و اجرای صحیح استراتژی‌های بازاریابی و فروش زمینه لازم را فراهم کنند.

یکی از مهمترین سازه‌هایی که در استراتژی بازاریابی مشخص شد استراتژی توزیع می‌باشد. به این دلیل که استراتژی توزیع یکی از بازوهای عملیاتی استراتژی بازاریابی می‌باشد، در تدوین استراتژی بازاریابی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. در تدوین استراتژی توزیع متغیرهای مختلفی باید در نظر گرفته شود. دو متغیر در شکل‌گیری استراتژی توزیع نقش به‌سزایی دارند، یکی طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع و متغیر دیگر طراحی سیاست‌های استراتژیک مدیریت توزیع است (سازگار با تحقیقات زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵؛ علیپور، ۱۳۸۹؛ کاپور و کانسال، ۲۰۰۷؛ کریستوفر، ۲۰۱۶؛ دنت، ۲۰۰۸؛ وانگ و چنگ، ۲۰۱۶؛ مانگیاراسینا و همکاران، ۲۰۱۵). ایجاد مزیت رقابتی نیز از دیگر عوامل سازنده استراتژی بازاریابی در شرکت‌های پخش سراسری مواد غذایی می‌باشد که به ترتیب بر اساس مواردی چون ایجاد مزیت رقابتی قیمتی، ایجاد مزیت رقابتی ترویج (فروش)، ایجاد مزیت رقابتی توزیعی، ایجاد مزیت رقابتی محصولی و ایجاد مزیت رقابتی برند انجام می‌شود. با توجه به تعدد تولیدکنندگان و برندهای متنوع مواد غذایی در بازار ایران و اختلاف نسبی قیمت بین ارزان‌ترین و گران‌ترین برند و همچنین سطح معیشتی مردم و محدودیت‌های اقتصادی به وجود آمده برای عموم مردم، به نظر می‌رسد مزیت رقابتی مبتنی بر ایجاد مزیت رقابتی قیمتی بسیار حائز اهمیت می‌باشد. این مهم از یک طرف مربوط به ترجیح مصرف‌کنندگان برای خرید کالاهای ارزان‌تر و از طرف دیگر مربوط به مشتریان (مغازه‌داران و واسطه‌های توزیع) برای دریافت حاشیه سود بالاتر می‌شود. یکی از بهترین استراتژی‌های نفوذ در بازار نیز ایجاد چنین مزیتی می‌باشد. البته این موضوع به معنای کاهش کیفیت محصولات نیست. از آنجاییکه عموماً فعالیت‌های بازاریابی در صنعت پخش بیشتر هزینه‌زا هستند و سازمان‌ها نیز با محدودیت منابع مالی مواجه هستند تخصیص بهینه منابع ضمن افزایش بهره‌وری در استفاده از داشته‌های سازمان می‌تواند منجر به افزایش عملکرد فروش و جبران هزینه‌های انجام شده و ایجاد ارزش افزوده شود. به منظور افزایش اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی تخصیص منابع باید به تفکیک بازارهای هدف و همچنین به تفکیک حوزه‌های مربوط به آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع و ترفیع) صورت پذیرد. موضوع تخصیص منابع در صنعت پخش عملاً چیزی جز تدوین بودجه اجرایی نیست. بودجه شرکت پخش ضمن مشخص کردن اهداف بازاریابی و

تعیین الزامات مورد نیاز برای تحقق اهداف، با مشخص کردن منابع مالی لازم و تخصیص آن‌ها به فعالیت‌های اجرایی مورد نیاز و تعیین شاخص‌های لازم برای کنترل و ارزیابی اجرای صحیح امور، زمینه تحقق اهداف بازاریابی و فروش و بهبود عملکرد شرکت پخش را فراهم می‌کند. شناخت رفتار خرید مشتریان نیز یکی از متغیرهای مهم استراتژی بازاریابی می‌باشد که به ترتیب بر اساس شناخت رفتار خرید مشتریان مواد غذایی و شناخت رفتار خرید مصرف‌کنندگان نهایی مواد غذایی مشخص می‌شود. تعیین قلمرو هدف یکی از عناصر مهم استراتژی بازاریابی می‌باشد و در صنعت پخش معمولاً به ترتیب بر اساس عواملی چون تعیین بازارهای هدف، تعیین سبد محصول و داشتن برندهای مختلف انجام می‌شود. قلمرو هدف در این صنعت بدین روش به بهبود شکل دهی استراتژی فروش سازمان کمک می‌کند. استراتژی بازاریابی بدون تعیین بازارهای هدف، تعیین گستره جغرافیایی مد نظر شرکت، نحوه ورود به هر منطقه جغرافیایی، انتخاب بازاریابی مستقیم در منطقه یا استفاده از کانال‌های واسطه‌ای بازاریابی، انتخاب مشتریان هدف و یا صنوف مختلف در بازارهای مد نظر، انتخاب برندهایی که باید در برنامه توسعه‌ای شرکت پخش باشند، تعیین ترکیب سبد محصولاتی که باید در برنامه بازاریابی و فروش و پخش قرار داشته باشند و تعیین تعداد لاین‌های فروش و توزیع سرانجامی نخواهد داشت. با توجه به رقابت فزاینده موجود در صنعت پخش مواد غذایی در ایران و همچنین وجود رکود اقتصادی و بالا بودن هزینه‌ها، ترفیع (مشتری محور و مصرف‌کننده محور) یکی از راه‌های اصلی نفوذ به بازار است که می‌بایست مد نظر شرکت‌های پخش قرار گیرد. انجام اینگونه موارد منطقی‌تر است بدون داشتن اهداف مدون ترفیع و تحلیل سود و زیان آن امکان‌پذیر نیست. متغیر دیگری که در تدوین استراتژی بازاریابی نقش دارد شناخت محیط کلان صنعت پخش مواد غذایی می‌باشد که به ترتیب بر اساس مواردی چون بررسی شدت رقابت، عوامل اقتصادی، بررسی عوامل فرهنگی اجتماعی، بررسی عوامل سیاسی، بررسی عوامل قانونی، بررسی عوامل فناورانه و در نظر گرفتن اخلاقیات شکل می‌گیرد. بدون شناخت محیط پیرامون سازمان و شناخت محیط صنعت با توجه به اینکه شدت رقابت مهمترین عامل در این حوزه شناخته شده است نمی‌توان به موفقیت چشم‌گیری دست یافت. تحقیق و توسعه بازار/محصول نیز آخرین متغیر مورد بررسی در سازه استراتژی بازاریابی می‌باشد

که شامل تحقیقات بازاریابی، سیاست توسعه بازار/محصول در طی چرخه عمر، شناسایی و توسعه فناوری، توسعه/کاهش سبب پخش، ورود به بازارهای جهانی، پیوند استراتژیک با شرکت‌های داخلی و خارجی می‌باشد. از آنجائیکه بازار مواد غذایی در هر گروه محصولی دارای رقابت بسیار شدیدی است، رصد کردن مستمر جایگاه برندهای ارائه شده در بازار و پایش اقدامات رقبا از اهمیت به‌سزایی برخوردار است که این مهم از طریق انجام تحقیقات بازاریابی امکانپذیر می‌گردد. خروجی انجام این تحقیقات اطلاعاتی را برای شرکت‌های پخش فراهم می‌کند تا بتوانند با تسهیم اطلاعات با تامین کنندگان نسبت تدوین سیاست‌های توسعه بازار/محصول و یا توسعه/کاهش سبب پخش خود اقدام کنند.

در نهایت باید گفت از آنجایی که تدوین استراتژی بازاریابی به حوزه‌ای بسیار کلان مربوط می‌شود، نیازمند داشتن دیدگاهی جامع به تمامی مسائل و متغیرهای کلیدی است (سازگار با تحقیق ژیاو هو و چامنایان، ۲۰۱۹). عدم توجه به یک یا چند عنصر در تدوین استراتژی منجر به کاهش اثربخشی استراتژی تدوین شده، مغفول ماندن چند حوزه کلیدی و تداخل بین استراتژی‌های مختلف می‌شود. لذا تلاش شده تمامی عوامل کلیدی تاثیرگذار در تدوین استراتژی بازاریابی نظر گرفته شود و پیشنهاد می‌شود در تدوین استراتژی بازاریابی تمامی اجزاء تشکیل دهنده این الگو به صورت همزمان و یکپارچه توجه شود و با تمامی مسائل با در نظر گرفتن روابط بین این عناصر تحلیل شود.

متغیر وابسته الگو، استراتژی فروش می‌باشد. در شکلهای این استراتژی متغیرهای مختلفی نقش دارند. ارزیابی عملکرد فروش و پورسانت یکی از متغیرهای بسیار مهم و تاثیر گذار در استراتژی فروش می‌باشد که به ترتیب شامل شاخص‌هایی همچون اعطای پورسانت متغیر به تیم فروش، ارزیابی عملکرد غیر رفتاری تیم فروش، ارزیابی عملکرد رفتاری تیم فروش و اعطای پورسانت ثابت به تیم فروش می‌باشد. ارزیابی درست عملکرد تیم فروش و به تبع آن پرداخت مناسب پورسانت به تیم در قبال فروشی که انجام داده انگیزه مناسبی برای آنان ایجاد می‌کند تا با تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف کلان سازمان گام بردارند. همچنین مشخص شد که شایستگی رابطه مدار تیم فروش یکی از متغیرهای مهم سازه استراتژی فروش می‌باشد که در آن به ترتیب مواردی مانند داشتن فرهنگ سازمانی فروش و وجود روابط بین

سازمانی تیم فروش قرار دارند. به منظور ایجاد و اجرای استراتژی‌های فروش موفق در یک سازمان فروش، وجود فرهنگ سازمانی فروش بسیار حائز اهمیت است (سازگار با تحقیقات سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹؛ بورگ و یانگ، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی به اندازه‌ای مهم است که تفکر غالب تمامی واحدها و عناصر سازمانی، تا حد ممکن باید در راستای فروش و توسعه آن باشد تا بدین طریق سازمان بتواند به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود برسد که این مهم بدون ایجاد فضای همکاری بین تمامی واحدها جهت حصول اهداف فروش امکان‌پذیر نیست. بدون آموزش هیچ‌گاه تیم فروش یک سازمان به حالت ایده‌آل خود نمی‌رسد که بتواند نقش استراتژیک خود را در یک سازمان فروش ایفا کند. با توجه به اینکه فروش یکی از مأموریت‌های اصلی هر سازمان در صنعت پخش می‌باشد آموزش و افزایش توانمندی تیم فروش یکی از اولویت‌های هر سازمان مخصوصاً در سطح استراتژیک و برنامه‌های بلندمدت ایشان می‌باشد (سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ کوئیواس، ۲۰۱۸؛ عابد، ۲۰۰۹؛ پارونین و همکاران، ۲۰۱۱؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ نو، ۲۰۰۹).

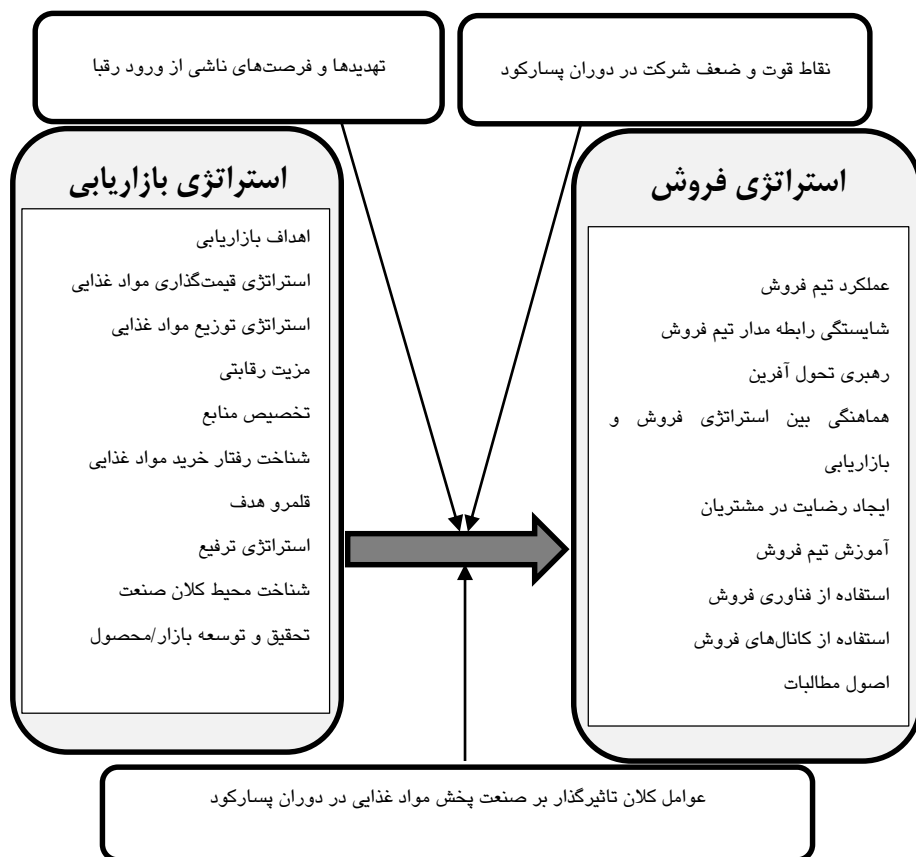
در الگوی تحقیق هیچ‌گاه استراتژی بازاریابی خوب به تنهایی نمی‌تواند منجر به عملکرد خوب سازمان فروش شود، مگر در هماهنگی با استراتژی فروش که یک کلیت منسجم را ساخته و سازمان را در جهت اهداف خود حرکت دهند. هرچه استفاده از ابزارهای بازاریابی فروش و مدیریت گروه‌های محصولی افزایش یابد (سازگار با تحقیقات گانزی و ترویلو، ۲۰۰۷؛ متیسنز و جانستون، ۲۰۰۶؛ پاسوان و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیوسنپ و جابر، ۲۰۰۹)، میزان تعامل و همکاری دو تیم بازاریابی و فروش بیشتر خواهد شد. به منظور ایجاد چنین تعامل اثربخشی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش می‌توان از این ۲ ابزار انسجام بخش کلیدی استفاده کرد. از این دو فعالیت محوری می‌توان هم در سطوح عملیاتی و هم در سطوح استراتژیک بهره برد. میزان استفاده از این ابزارها می‌تواند میزان تعامل بین تیم‌ها و فعالیت‌های بازاریابی و فروش را تعیین کند. شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین (دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ پاپارویدامیس و گوئنزی، ۲۰۰۹؛ پاناگوپولوس و اولونیتیز، ۲۰۱۰)، ارزیابی عملکرد فروش و پورسانت (پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ زالکو و همکاران، ۲۰۰۹؛ هانتز و پریوالت، ۲۰۰۷؛ لوپز و همکاران، ۲۰۰۸؛ کاستر و کانالز، ۲۰۱۱) نیز از متغیرهای بسیار مهم و تاثیر گذار در استراتژی فروش می‌باشد.

ارزیابی درست عملکرد تیم فروش و به تبع آن پرداخت مناسب پورسانت به تیم در قبال فروشی که انجام داده انگیزه مناسبی برای آنان ایجاد می‌کند تا با تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف کلان سازمان گام بردارند. همچنین در عصری زندگی می‌کنیم که فناوری، ساختارهای سازمانی را دستخوش تغییرات بنیادین کرده است و به تبع آن استراتژی‌های سازمانی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. استفاده از اتوماسیون فروش، تبلت و هندهلد و GPS در کارایی فروش توصیه می‌شود (سازگار با تحقیقات پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ رنکو و درازجانیک، ۲۰۱۴). لذا به منظور استفاده حداکثر از منابع و افزایش بهره‌وری در صنعت پخش، شرکت‌های پخش مواد غذایی نیز باید به صورت کامل به سمت استفاده از فناوری‌های روز دنیا در زمینه فروش پیش بروند.

یکی دیگر از نتایج مهم حاصل از الگوی طراحی شده این است که در محیط بسته شاید بتوان صرف تأثیر استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش را تأیید کرد اما در محیط باز و در نظر گرفتن سایر متغیرهای تأثیرگذار، می‌بایست به وجود متغیرهای تعدیل‌گر نیز توجه کرد. این تحقیق با شناسایی ۳ متغیر تعدیل‌گر (نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا و عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود) کمک شایانی به توسعه ادبیات و مفاهیم تدوین استراتژی بازاریابی و فروش کرده است. در تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم دو شاخص شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت پخش و سنجش عملکرد شرکت پخش شناسایی شد. در عوامل مربوط به تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان) نیز سه شاخص تحلیل رقبا، تحلیل بازار و تحلیل مشتریان اولویت‌بندی شده‌اند که تأثیر تعدیل‌کننده مثبت بر رابطه بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش گذاشته‌اند. بدون تردید تحلیل سه بخش مشتریان، رقبا و بازار از جنبه‌های مختلف خود می‌تواند رابطه بین استراتژی فروش و بازاریابی را تحت تأثیر قرار دهد. در عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود نیز به ترتیب شاخص‌هایی همچون توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی، توجه به ورود شرکت‌های رقیب خارجی/فرهنگ مصرف غرب و توجه به

شرایط منفی اقتصادی باقی مانده از دوران تحریم شناسایی شده‌اند که تاثیر تعدیل‌کننده مثبت بر رابطه بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش گذاشته‌اند. به عبارتی هر چه شدت عوامل مذکور بیشتر می‌شود، استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش تاثیر بیشتری می‌گذارد.

با توجه به الگوی نهایی تحقیق، لازم به ذکر است که چهار متغیر جدید (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود و وصول مطالبات) علاوه بر متغیرهایی که در پیشینه پژوهش یافتیم، به ادبیات بازاریابی و فروش اضافه شده است که در نوع خود الگویی نوین و جامع را بدست داده است. اگرچه احتمالاً متغیرهای تأثیرگذار دیگری نیز در محیط واقعی وجود داشته باشد.



شکل ۳- الگوی استراتژی فروش و بازاریابی صنعت پخش مواد غذایی

بنابراین به منظور داشتن یک صنعت پخش مواد غذایی پویا و موفق، که ضمن تحقق اهداف مالی برای شرکت‌ها بتواند منجر به رضایت مصرف‌کنندگان شود، شرکت‌های پخش باید با اتخاذ دیدگاهی کلان نسبت به داشتن استراتژی بازاریابی که با در نظر گرفتن عوامل مربوط به اهداف بازاریابی، استراتژی قیمت‌گذاری، استراتژی توزیع، مزیت رقابتی، تخصیص منابع، شناخت رفتار خرید مواد غذایی، قلمرو هدف، استراتژی ترفیع، شناخت محیط کلان صنعت پخش و تحقیق و توسعه بازار تدوین می‌شود و همچنین استراتژی فروش که با در نظر گرفتن موارد مربوط به عملکرد تیم فروش، شایستگی رابطه‌مدار تیم فروش، رهبری تحول‌آفرین، هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی، ایجاد رضایت در مشتریان، آموزش تیم فروش، استفاده از فناوری فروش، استفاده از کانال‌های فروش، وصول مطالبات، بخش‌بندی مشتریان، استراتژی اقیانوس آبی و توجه به آینده کسب‌وکار فروش شکل می‌گیرد و توجه به نقاط قوت و ضعف شرکت خود و تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا و عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود، اقدام کنند.

پیشنهادات

- ✓ از طرفی تعریف پروژه‌های تحقیقاتی به منظور سنجش عوامل الگو با عملکرد میدانی شرکت‌های پخش سراسری می‌تواند به توسعه دامنه کاربردی این گونه الگوها کمک کند. برای مثال رابطه بین عملکرد فروش و نوآوری در فروش با توجه به تغییرات فناورانهی.
- ✓ بررسی استراتژی‌های بازاریابی و فروش بر مبنای تفاوت ساختاری سازمان‌ها در صنعت پخش.
- ✓ تبیین دوباره ابعاد این الگو در شرایط مختلف بازار زمانی که رقبا زیاد باشند، زمانی که رکود وجود داشته باشد، زمانی که در صنایع مختلف در صنعت پخش شرایط مختلفی باعث شکل‌گیری متفاوت ابعاد این الگو شود.
- ✓ تعمیم دامنه این پژوهش به بازارها و محصولات مشخص‌تر.

References

- Abed. G. M. , Haghghi. M. (2009), The effect of selling strategies on sales performance, Business strategy series, 10(5), pp.266-282.
- Agarwal, A. V.K. Yadav (2015), Impact of Technology in E-Retailing Operations:

- A Consumer Perspective, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 189, pp. 252-258.
- Aghajani, Z., (2015). The solutions for organizing food distribution network in Iran, Institute for business studies and research, research project. (in Persian).
- Alipoor, A. (2010), Drug marketing model in Iran, Allameh Tabataba'i University dissertation. (in Persian).
- Alipoor, V., Ahmadi, P., Khodadad Hoseini, S., Moshabbaki, A. (2013). Influential factors on maintaining supplier-distributor partnership in distribution chain from the supplier's view. *Journal of Business Management*, 5(4), 43-60. doi: 10.22059/jibm.2013.50343. (in Persian).
- Bhaskaran. S, Polonsky. M, Cary. J, Fernandez. S, (2008). Environmentally sustainable food production and marketing, opportunity or hype?, *British food journal*, 108(8), pp. 677-690.
- Borg. S. W., Young. L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective, *Journal of industrial marketing management*, 43, pp. 543-552.
- Bottani, E. R, Montanari. A, Volpi (2010), The impact of RFID and EPC network on the bullwhip effect in the Italian FMCG supply chain, *International journal of Production Economics*, 124, pp. 426-432.
- Christopher, M. (2016), *Logistics and supply chain management* (5th ed.), FT publishing, p. 42.
- Dehdashti Shahrokh, Z., Pourhosseini, A. (2013). The effect of sales and marketing strategies on sales performance. *Journal of Business Management*, 5(1), 61-84. doi: 10.22059/jibm.2013.35424. (in Persian).
- Dent, J (2008), *Distribution Channels: Understanding & Managing Channels to Market*, London & Philadelphia: Kogan Page.
- Dewsnap. B, Jobber. D, (2009), An exploratory study of sales-marketing integrative devices, *European Journal of marketing*, 43(7/8), pp. 985-1007.
- Ferrell. O.C, M.D.Hartline (2008). *Marketing Strategy*, Ohayo: South-Western Cengage Learning, 4th edition, p.14.
- Grant, D., Banomyong, R. (2010). Design of closed-loop supply chain and product recovery management for fast-moving consumer goods. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(2), pp. 232-246.
- Guenzi, P. and Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value, *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 2, pp. 98-107.
- Hausman, W. H. (2004). *Supply chain performance metrics*, The practice of supply chain management, kluwer, December 14.
- Homburg C. and O. Jensen (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing* 71 (3) pp. 124-142.
- Hunter G.K. and W.D. Perreault Jr. (2007), Making sales technology effective, *Journal of Marketing* 71(1) pp. 16-34.
- Ingram T.N (2009), Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration and accountability, *Journal of marketing theory and practice*, 12 (4), pp. 18-28.
- Ingram TN, LaForge RW, Avila RA, Schwepker CH, Williams MR. (2006) *Sales management: analysis and decision making*. 4th ed. Fort Worth, TX: Harcourt, Inc. p. 81- 9.
- Johlke. M. C. , (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance, *Journal of business & industrial marketing*, 21(5), pp. 311-319.

- Johnston M.W. and G.W. Marshall (2009), *Churchill Ford Walker's sales force management* (9th ed), McGraw-Hill, Boston.
- Kapoor, S.K., Kansal, P.(2007), *Basics of Distribution Management: A Logistical Approach*, New Delhi: prentice, Hall of India private limited.
- Kashmiri, S and V. Mahajan. (2014), *Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic marketing behavior and firm performance during recessions*, *International Journal of Research in Marketing*, 31, pp.78-93.
- Keegan, W (2013). *Global Marketing Management*, 8th edition. Pearson.
- Khashei, V., Zargaran, F., (2018). *Strategic Management of Lynch*, Fozhan pub, Tehran. (in Persian).
- Kirtis, K. Karahan, F. (2011), *To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, pp. 260–268.
- Koksal, M. H. and Ozgul, E.(2007), *The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis*. *Marketing Intelligence & Planning* 25(4), 326-342.
- Kotler, Philip,(2007). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, Control*, Prentice Hall, 10th ed.
- Kumar, V. S.Sunder. A.Sharma. (2015). *Leveraging Distribution to Maximize Firm Performance in Emerging Markets*, *Journal of retailing*, 91, pp. 627-643.
- Kuster. I, Canales. P, (2011). *compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales managers point of view*, *Journal of Business and industrial marketing*, 26(4), pp. 273-285.
- Lee, Y. I & Trim, P. RJ (2006). *Retail marketing strategy, the role of marketing intelligence, relationship marketing and trust, marketing intelligence and planning*, 24(7), pp. 730-745.
- Lopez, T. B., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2006). *Reward preferences of salespeople: How do commission's rate?* *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(4), 381-390.
- MacKenzie SB, Podsakoff PM, Rich GA. (2016) *Transformational leadership and salesperson performance*. *J Acad Mark Sci*; 29:115-34.
- Mangiaracina. R. Song. G, Perego. A,(2015). *Distribution network design: A literature review and a research agenda*, *International journal of physical distribution and & logistics management*, 45(5), pp.506-531.
- Matsui,k (2016). *Asymmetric product distribution between symmetric manufacturers using dual-channel supply chains*, *European Journal of Operational Research*, 248, pp. 646–657.
- Matthyssens. P, Johnston. W. J. , (2006). *Marketing and Sales: optimization of a neglected relationship*, *Journal of business and industrial marketing*, 21(6), pp. 338-345.
- Musa. R, Pallister. J, Robson. M, Daud. N. M, (2010). *Application of importance-performance analysis (IPA) to formulate customer satisfaction strategies in the direct sales industry in Malaysia*, *Business Strategy Series*, 11(5), pp. 277-285.
- Noe.A.R, (2009), *Employee training and development* (5th edition), Mc Graw Hill/Irwin.
- Notta, O. Vlachvei, A. (2015), *Changes in Marketing Strategies during Recession*, *Procedia Economics and Finance*, 24, pp. 485-490.
- Panagopoulos Nikolaos, G. Avlonitis, George J. (2010), *Performance implications of sales strategy*, *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1), pp 46-57.

- Papavasiliou, A. (2010). The significant era of distribution, *Int journal of logistics*, 25(3), pp 44-59.
- Park. J. E. , Kim. J. , Dubinsky. A. J. , Lee. H. (2010). How does sales force automation influence relationship quality and performance? The Mediating roles of learning and selling behaviors, *Journal of industrial marketing*, 39, pp. 1128-1138.
- Paswan, A.K, Blankson, C. Guzman, F (2011). Rationalism in marketing channels and marketing strategy, *European journal of marketing*, 45(3), pp. 311-333.
- Piercy. N. F. , (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing, 25(5). pp. 349-359.
- Renko. S, Druzijanic. M, (2014). Perceived usefulness of innovative technology in retailing: consumers' and retailers' point of view, *Journal of retailing and consumer services*, 21, pp. 836-843.
- Sands. S & Ferraro. C, (2010). Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under, *International journal of Retail & Distribution management*, 38(8), pp. 567-577.
- Souri, A.R., Tashkini, A., Dadashi, S. (2011). Examining and Measuring the Efficiency of Iranian Distribution Companies Using Mathematical Method (Data Envelopment Analysis). *Iranian Journal of Trade Studies*, 15(59), 107-135. (in Persian).
- Walker, O. C., Mullins, J. W., Boyd, H. W., & Larreche, J-C. (2013). *Marketing strategy: A decision focused approach*, 5th edn. McGraw-Hill/Irwin.
- Wang, W.G, Li. T.C.E. Cheng (2016), Channel selection in a supply chain with a multi-channel retailer: The role of channel operating costs, *International Journal of Production Economics*, 173, pp. 54-65.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J .D. (2014). *Strategic Management and Business Policy*, Wokingham.
- Yan, R. (2008). Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets, *Journal of Product & Brand Management*, 17(1). 48 – 56.
- Zalocco. R, Bolman. E, Michael. P, Mallin. L, (2009). A re-examination of B2B sales performance, *Journal of business industrial marketing*, 24(8), pp. 598-610.
- Zargaran Khouzani, F., Mazloomi, M., (2016). *Distribution System and Channel*, 1st International Conference on Industrial Management, Tehran. (in Persian).