

آسیب شناسی شبکه توزیع سوهان در قم

نوید شفیعی، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
میثم شهبازی^۱، استادیار گروه مدیریت صنعتی و مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
محمدحسین رحمتی، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
مهدی فرمانی، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۳۰

چکیده

این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی شبکه توزیع صنایع کوچک و متوسط در صنعت سوهان، به دنبال بررسی وضعیت موجود شبکه توزیع صنعت سوهان، پیدا کردن آسیب‌های موجود در صنعت و ارائه راهکارهایی برای بهبود شبکه توزیع صنعت سوهان انجام شده است. در این پژوهش با بررسی مبانی نظری شبکه توزیع و با استفاده از تجربیات خبرگان به شناسایی معیارهای آسیب‌شناسی شبکه توزیع پرداخته شد. جامعه آماری پژوهش شامل تولیدکنندگان، خبرگان و فعالان شبکه توزیع صنعت سوهان در شهر قم می‌باشند، مجموع افرادی که با آن‌ها مصاحبه انجام گرفت برابر ۹ نفر و افراد تکمیل‌کننده پرسشنامه ۱۷ نفر بوده است. با استفاده از روش FARE اقدام به وزن‌دهی معیارها شد. همچنین به منظور شناسایی آسیب‌های موجود در صنعت سوهان از ماتریس اهمیت- عملکرد استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در تحلیل ماتریس اهمیت- عملکرد از بین ۲۵ شاخص جهت آسیب‌شناسی شبکه توزیع صنعت سوهان، شش شاخص حفظ کیفیت سوهان در فرایند توزیع، برگشت‌پذیری، استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع، امکان تحویل سوهان در حجم‌های کم و در فاصله‌های زمانی کوتاه، انعطاف‌پذیری در حمل و نقل و هزینه موجودی در ربع اول ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفت که آسیب‌های موجود در صنعت سوهان در نظر گرفته شد. همچنین با بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، با استفاده از روش تحلیل تم، راهکارهایی جهت بهبود آسیب‌های شناسایی شده در شبکه توزیع صنعت سوهان ارائه شد.

کلمات کلیدی: شبکه توزیع، آسیب‌شناسی، صنایع کوچک و متوسط، صنعت سوهان.

مقدمه

انقلاب اطلاعاتی، ظهور فناوری‌های نوین، ایجاد تحولات عظیم در بازارهای جهانی، ظهور شکل‌های جدید ارتباطات متقابل سازمانی و افزایش سطح توقعات مشتریان از جمله عواملی است که باعث تغییر سیستم‌های سنتی خرید و حرکت به سمت سیستم‌های مدرن مدیریت توزیع توسط سازمان‌ها در دنیا شده است. محیط‌های رقابتی دنیای امروز تحولات بسیاری را در سازمان‌ها و سیستم‌های تولیدی بوجود آورده است و به منظور ارتقاء بهره‌وری، مفاهیم، ابزارها و تکنیک‌های فراوانی توسعه یافته‌اند (شهابی و همکاران، ۲۰۱۸). موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای با موفقیت توزیع آن‌ها گره خورده است و براین اساس ارتقاء و بهبود توزیع به عنوان دغدغه اصلی مدیران سازمان‌ها به شمار می‌آید (امام وردی و همکاران، ۲۰۱۵). توزیع یکی از اجزایی آمیخته بازاریابی است که در ساده‌ترین حالت آن وظیفه انتقال محصول از محل تولید به محل خرید مشتری را بر عهده دارد. به عبارت دیگر مهم‌ترین وظیفه مدیریت توزیع این است که کالا را در زمان و مکان مناسب در دسترس مشتریان بالقوه قرار دهد. کانال‌های توزیع مجموعه‌ای درهم آمیخته از سازمان‌ها یا افراد است که وظیفه مهیا نمودن کالا و خدمات را برای مصرف‌کننده نهایی بر عهده دارد و تعادل منطقی بین منافع این نهادها، تضمین‌کننده عمر کانال است (پور شیرسوار، ۲۰۱۱: ۲). شبکه توزیع، مجموعه گسترده‌ای از عوامل مختلف فعال در امر توزیع است که به عنوان ورودی، محصولات را از تولیدکنندگان دریافت کرده و به عنوان خروجی، محصولات را به دست مشتریان و استفاده‌کنندگان می‌رسانند (آماتو، ۲۰۰۹). امروزه توزیع به قدری اهمیت یافته که شاید بتوان آن را شاه‌رگ حیاتی شرکت‌ها و حتی صنایعی دانست که به کار تولید کالاهای از نوع در دسترس، اشتغال دارند، بسیاری از شرکت‌ها، نمایندگان توزیع، فروشندگان و سایر عوامل توزیع را شرکای تجاری خود می‌دانند و در راستای افزایش بهره‌وری، عوامل انگیزشی بسیار حتی محرک‌های عاطفی را نیز بکار می‌گیرند. از این‌رو خدمات، روابط و تصمیمات مربوط به کانال‌های توزیع در سازمان‌ها و صنایع مختلف از اهمیت بسیاری برخوردار است (روستا و همکاران، ۲۰۱۸). امروزه نیمی از مشکلات صنایع، به بخش توزیع برمی‌گردد. لذا توجه علمی به ایجاد و طراحی نظام کارآمد، منعطف و توانمند ضروری است. تعداد کمی از تولیدکنندگان کالاهای خود را به

صورت مستقیم به مصرف‌کننده نهائی می‌فروشند ولی در عوض، بیشتر تولیدکنندگان جهت ارسال محصولات به بازار از کانال‌های توزیع استفاده می‌نمایند. تولیدکنندگان دسته‌بندی‌های محدودی از محصولات را در مقادیر بسیار تولید می‌نمودند، ولی مشتریان خواهان دسته‌بندی‌های گسترده از محصولات در مقادیر کوچک هستند (کاتلر و ارمسترانگ، ۲۰۱۸). کانال‌های توزیع مقادیر بسیار زیادی را از تولیدکنندگان مختلف خریداری می‌نمایند و آن‌ها را به مقادیر کوچکتر و دسته‌بندی‌های گسترده‌تر که مطلوب مشتریان است، تقسیم‌بندی می‌نمایند. بنابراین استفاده از کانال توزیع باعث می‌شود، که کالا به بهترین نحو ممکن در دسترس بازارهای هدف قرار گیرد. کانال توزیع از طریق تماس‌های خود، تجربیات، تخصص و مقیاس عملیات می‌تواند بیش از خود شرکت برای او نافع باشد. تصمیم‌گیری درباره کانال‌های بازاریابی یکی از مسائل مهمی است که مدیریت با آن رو به رو است. تصمیمی که مدیریت درباره کانال توزیع می‌گیرد به صورت مستقیم بر سایر تصمیمات بازاریابی اثر می‌گذارد (کاتلر و ارمسترانگ، ۲۰۱۸). مشکل بسیاری از شرکت‌های ایرانی این است که توزیع دست شرکت نیست و در نتیجه بزرگترین لطمه را از ناحیه توزیع متحمل می‌شوند. از طرفی شرکت‌ها کنترل کمی بر وظیفه توزیع دارند و در نتیجه مشکلات عدیده‌ای در کشور از بی توجهی شرکت‌ها به مساله توزیع ایجاد شده است. عملکرد نظام توزیع با تمام نقاط قوت و ضعفی که دارد به سادگی در سرنوشت شرکت‌ها اثر می‌گذارد و فروش آن‌ها را متاثر می‌کند. صنعت سوهان از این قاعده مستثنی نیست و باید در جهت افزایش کارایی شبکه توزیع این صنعت گام‌هایی برداشته شود. نقش یک سیستم فعال و کارآمد در بازاریابی صنعت سوهان موجب سرعت بخشیدن به امر تولید و افزایش تولید خواهد شد با توجه به بازار مواد غذایی و مخصوصاً بازار مواد غذایی جهت مصارف روزانه، رشد بازار و سود آوری این صنعت و افزایش رقابت بین رقبا و سهم خواهی آنان از بازار برخورداری از یک کانال توزیع کارآمد و مبتکرانه می‌تواند باعث ایجاد تمایز و یک مزیت رقابتی پایدار گردد. لذا آسیب‌شناسی شبکه توزیع صنعت سوهان و فرآورده‌های آن در استان قم می‌تواند در راستای افزایش کارآمدی شبکه توزیع باشد و باعث ارتقای کارایی سیستم توزیع و فروش گردد، لیکن تاکنون چنین ارزیابی فراگیر و دقیقی از این سیستم توزیع به عمل نیامده است که پژوهش حاضر سعی در انجام این مهم دارد.

مبانی و چارچوب نظری تحقیق

واقعی کردن فرایند استراتژی بازاریابی شرکت نه تنها بستگی به بدست آوردن اهداف بخصوص تولید دارد، بلکه یک ارتباط متناسب با عوامل دخیل در این فرایند نیز اجتنابناپذیر است. عامل بسیار مهم و پایدار برای تحقق این مهم، فراهم آوردن محصولات برای مصرفکنندگان است. شرط ابتدایی برای دستیابی به اهداف اتخاذ شده در تجارت این است که محصول نهایی با نیازهای مصرفکنندگان مطابقت داشته باشد. در واقع دارای شکل مناسب بوده و در زمان و مکان مناسب به دست او برسد. دسترسی به این ویژگی‌ها به این معنی است که می‌بایست اقدام نموده و عوامل دخیل در آمیخته بازاریابی توزیع کالا را اجرا نمود (زوپا و پکالا، ۲۰۱۲). در دهه‌های اخیر، بازاریابان شاهد جهش‌های اقتصادی در سطح کلان که به صورت بلقوه بر کانال‌های بازاریابی تاثیر گذاشته‌اند بوده‌اند. رشد و افول اقتصادی، جهانی شدن مصرف، رقابت رو به افزایش و تحول اینترنت از این قبیل جهش‌هاست (داست^۱، ۲۰۱۵)؛ اما در این میان نیز کانال‌های بازاریابی با یکدیگر مرتبط شدند و تشکیل یک سیستم گسترده کانال بازاریابی در سطح کلان دادند. این چنین سیستم کانال بازاریابی آن‌گاه آماده عمل با سیستم اقتصادی شد؛ بنابراین تحرکات سیستم کانال بازاریابی نه تنها نتیجه، بلکه مقدمه‌ای برای تحرکات سیستم اقتصادی شد (جاف و یی^۲، ۲۰۰۷). انتشار گسترده و اخیر ابزارهای هوشمند و فناوری‌های همراه، تغییراتی را در فناوری و محیط اجتماعی پدید آورد که منجر به شکل‌گیری کانال‌های ارتباطی متقابل شده است و پارادایم خرده‌فروشی از چندکاناله به کانال‌های گسترده تبدیل شده است (پارک و لی^۳، ۲۰۱۷)؛ بنابراین با توجه به تحولات اقتصادی، محیطی و فرهنگی، انتخاب کانال توزیع برای شرکت به یکی از مهم‌ترین تصمیمات در هنگام فروش کالا و خدمات تبدیل شده است (روزنبلوم^۴، ۲۰۰۶). کانال‌های واسطه، قابلیت پیش‌بینی فروش، جریان نقدینگی و سودآوری را بالا برده و هزینه‌های شرکت را کاهش می‌دهند و امکان خرید بیشتری را برای مشتریان فراهم می‌آورند. علاوه بر این بعنوان ترویج‌کنندگان دائمی محصولات و نماینده کسب و کار در خارج از محیط

¹ Szopa & Pekala

² Dost

³ Jaffe & Yi

⁴ Park & Lee

⁵ Rosenboom

سازمانی می‌باشند (قلمکار، ۲۰۱۷).

کانال توزیع در برگیرنده کلیه فعالیت‌های انتقال کالاهای اقتصادی بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان است. از این رو شامل آمادگی هماهنگ شده کالاهای تولید شده طبق نوع و حجم آنها، فضا و زمان است، به نحوی که حداکثر زمان تامین کالا را پوشش دهد یا تقاضای پیش‌بینی شده به صورت کارا ارضا گردد (حاتمی و خیری، ۲۰۱۷). انتخاب کانال توزیع یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که مصرف‌کنندگان در هنگام خرید محصول و یا خدمتی اتخاذ می‌کنند. این فرایند از جستجو اطلاعات در خصوص محصول و ارزیابی گزینه‌های جایگزین شروع و با اتخاذ تصمیم خرید با توجه به نوع محصول خاتمه می‌یابد (انصاری و همکاران^۱، ۲۰۰۸). با در نظر گرفتن گونه‌های مختلف کانال‌های توزیع فروشگاه‌های خرده‌فروشی سنتی، فروشگاه‌های برخط، کاتالوگ‌ها، نیروهای فروش، نمایندگان ثالث، مرکز تماس شرکت‌ها رفتار خرید پیچیده‌ای را در هنگام انتخاب کانال توزیع از خود نشان می‌دهند (لو و همکاران^۲، ۲۰۱۸). اگرچه سازمان‌ها از کانال‌ها گوناگون برای فروش محصولات خود اقدام می‌کنند با این حال، ۹ کانال (فروش مستقیم از طریق شرکت در نمایشگاه‌های فروش، فروش مستقیم از طریق فروش در پایانه‌های فروش متعلق به خود شرکت، فروش اینترنتی، فروش از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای، بازاریابی و فروش مویرگی، فروش به خرده‌فروشان، فروش به عمده‌فروشان، فروش به شرکت پخش و فروش از طریق اعطای نمایندگی)، بیش از سایرین مورد استفاده قرار می‌گیرد (حقیقی، ۲۰۱۸: ۳۱).

یکی از مهم‌ترین مسائلی که مدیران با آن مواجه‌اند تصمیم‌گیری درباره سیستم توزیع سریع است. در زمینه توزیع، برخی از موضوعات عمده همانند شناخت مبادی عرضه، انواع واسطه‌ها، شبکه‌های توزیع، مراکز نگهداری و ذخیره سازی، وسایل حمل و نقل و چگونگی تنظیم سفارش وظایف اصلی محسوب می‌شود. هرگاه این خدمات سالم و مفید بوده و در خدمت تولید جامعه باشد تاثیرات بسیار مثبتی در فعالیت‌های اقتصادی بجا می‌گذارد، در غیر این صورت، بحران‌های اقتصادی و اجتماعی را بوجود آورده و آن‌ها را تشدید می‌کند. بسیاری از شرکت‌های موفق برای

¹ Ansari

² Lu

تقویت موقعیت رقابتی خود سیستم‌های توزیع فیزیکی موثر ایجاد می‌کنند (کمالی و دادخواه، ۲۰۱۸). اگر این فرایند به درستی صورت گرفته باشد، نباید در توانایی اعضای کانال توزیع در انجام وظایف محوله تردید کرد و تنها آنچه موجب نقصان در عملکرد اعضای کانال خواهد شد، عدم وفاداری آن‌ها به مجموعه کانال و کاهش انگیزه آن‌ها در همکاری تنگاتنگ با کانال توزیع است. لذا مدیریت کانال باید نسبت به افزایش وفاداری اعضای خود به هر نحو ممکن اقدام نماید تا از تداوم همکاری این سرمایه‌های انسانی اطمینان حاصل نماید (شریفی و همکاران، ۲۰۱۲). از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت کانال‌های توزیع حفظ انگیزه اعضای پخش در جهت حمایت از کادر مدیریت است. بویژه هنگامی که رقابت بسیار فشرده است. سودآوری اعضا یکی از عامل‌های مهم اما کافی نمی باشد. مدیریت با مهارت می‌تواند با نظارت و هماهنگی بین اعضا باعث منفعت و بازگشت سرمایه شود. از دیگر چالش‌های مهم نقش سودآوری این کانال‌ها است (آویناش و مالکی^۱، ۲۰۱۳).

مبحث توزیع و کانال‌های آن مقوله‌ای است که در دنیای بازاریابی امروز اهمیت بسیار زیادی دارد. در زنجیره تامین نقش حلقه طلایی توزیع، رساندن محصول آماده به مصرف کننده‌ی نهایی است. برای بیشتر شرکت‌ها برخورداری از یک نظام توزیع به مثابه ابزاری برای کسب موفقیت و مزیت رقابتی است لذا این نظام‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که با مدل کسب و کار و راهبردهای شرکت‌ها یکپارچگی منسجمی دارد، وجود یک نظام توزیع اثربخش می‌تواند میزان وفاداری مشتریان به محصول را به میزان قابل توجهی بالا ببرد. از این رو مقوله توزیع نقش مهمی در موفقیت یک محصول در بازار هدف ایفا می‌کند. البته در بعضی از صنایع از جمله صنعت سوهان نقش توزیع در زنجیره تامین پررنگ‌تر است. بسیاری از شرکت‌ها به دلیل عدم توجه کافی به شبکه توزیع و انجام تغییرات مورد نیاز در شبکه‌های واسطه‌ای خود، سهم قابل توجهی از بازار را از دست می‌دهند و زمینه موفقیت رقبا را فراهم می‌آورند.

پیشینه تجربی پژوهش

پس از بررسی مفاهیم نظری، در این بخش پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد: بخشی‌زاده (۲۰۱۱) در "ارائه الگویی جامع جهت

¹ Avinash & mulky

شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی کانال توزیع در بازارهای مصرفی و صنعتی" به بررسی رویکردهای سه‌گانه به طراحی کانال توزیع و یکپارچه‌سازی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر طراحی کانال توزیع الگویی جامع که دربرگیرنده کلیه عوامل سنجیده شده در بازارهای مصرفی و صنعتی است، و همچنین به چگونگی تأثیر عناصر این الگو بر طراحی کانال توزیع پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد هنگام طراحی کانال‌های توزیع، تولیدکنندگان باید آنچه که مطلوب آنها است و آنچه که عملی است، انتخاب کنند چراکه کانال توزیع زمانی که طراحی و انتخاب شد به سهولت قابل تغییر نیست و چنانچه وجود تغییر از ضروریات ادامه کار به شمار آید تولیدکننده مستلزم صرف هزینه و زمان زیادی خواهد بود. اهمیت تصمیمات اتخاذ شده در حیطه کانال‌های توزیع به این دلیل است که شرکت مجبور است برای مدتی طولانی به این تصمیمات پایبند و متعهد بماند و چندین سال طول می‌کشد یک سیستم توزیع به طور کاملاً مطلوب مستقر گردد. لذا با توجه به هزینه و زمانی که برای طراحی و انتخاب کانال توزیع صرف می‌شود توجه به عناصر کلیدی چون خصوصیات بازار، شرکت، محصول، مشتری، واسطه و محیط به عنوان عوامل اصلی مؤثر در طراحی کانال توزیع مصرفی و صنعتی امری ضروری تلقی می‌شود. با شناسایی این عوامل و شاخص‌های مربوط و همچنین بیان چگونگی تأثیر آنها بر روی طراحی کانال توزیع، ارائه الگوی جامع متشکل از عوامل مؤثر بر طراحی کانال توزیع به عنوان راهنمای مدیران، تسهیل‌کننده و هموارکننده مسیر انتخاب کانال توزیع توسط آنها خواهد بود. شریفی و همکاران (۲۰۱۳) در "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کارایی شبکه توزیع کالا" به بررسی عوامل مؤثر بر کارایی شبکه توزیع کالا در کشور پرداختند. به این منظور پیمایشی با مشارکت ۲۲۰ نفر از خبرگان آشنا با حوزه توزیع کالا انجام شد. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد کوتاه شدن کانال‌های توزیع، ایجاد زنجیره‌های بزرگ توزیع کالا، افزایش تخصص و مهارت نیروی انسانی، توسعه زیرساخت‌های توزیع و حمل و نقل کالا و ایجاد برندهای ملی قوی، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر بهبود کارایی شبکه توزیع کالا در کشور دارند. اسکلهیس و همکاران (۲۰۰۰) برای بررسی رابطه میان بنگاه‌های خرده‌فروشی مواد غذایی و تأمین‌کنندگان در کشور آلمان پرداختند. هدف آنها شناسایی ابعاد رضایت خرده‌فروشان از تولیدکنندگان و طراحی مدلی برای

سنجش این رضایت بوده است. به اعتقاد آنها، در دهه‌های بعد از جنگ جهانی دوم در آلمان، خرده‌فروشان دست بالا را در کانال فروش به خود اختصاص داده‌اند. از این رو تولیدکنندگان دیگر نمی‌توانند فقط بر نیازها و انتظارات مصرف‌کنندگان متکی باشند بلکه لازم است در کنار آن، رضایت خرده‌فروشان را هم برای کسب موفقیت مدنظر قرار دهند. این محققان با مطالعه رابطه میان خرده‌فروشان و تأمین‌کنندگان و بررسی زمینه‌های بروز مشکل در این رابطه سعی کردند تا عوامل بروز رضایت و نارضایتی را شناسایی کنند. آنها در نهایت هفت عامل زیر را به‌عنوان عواملی که می‌توانند بر رضایت خرده‌فروش از تأمین‌کنندگان تأثیر بگذارد را شناسایی کرده و رایه نمودند. گستردگی محصول^۱، قیمت و شرایط فروش^۲، ارائه اطلاعات و مشاوره^۳، لجستیک^۴، پشتیبانی بازاریابی^۵، کارکنان فروش^۶ و کارکنان غیر فروش^۷. این در مصاحبه‌های متعدد با خبرگان و کارشناسان صنعت خرده‌فروشی و نیز تأمین‌کنندگان مورد تایید قرار گرفتند. چوپرا و میندل (۲۰۱۶) بر این عقیده استوار هستند که عملکرد یک شبکه توزیع باید در دو بعد هزینه نیازهای مشتریان و ارزش ارائه شده به مشتری مورد ارزیابی قرار گیرد. بنابراین، برای مقایسه گزینه‌های شبکه‌های مختلف توزیع، یک شرکت باید اثر آن گزینه را بر خدمات و هزینه‌های مشتری ارزیابی کند. نیازهای مشتری تحت تأثیر درآمدهای شرکت قرار می‌گیرند، که همراه با هزینه کردن شرکت، سود دهی شبکه توزیع را تعیین می‌کند. این عوامل فاکتورهای هزینه‌ای نامیده شدند که عبارتند از: انبارها، ناوگان حمل‌ونقل، سایر امکانات و اطلاعات. اگر چه ارزش مشتری تحت تأثیر بسیاری از عوامل است، چوپرا و میندل بر روی اقداماتی که تحت تأثیر ساختار شبکه توزیع قرار دارند تمرکز می‌کنند و آنها را فاکتورهای خدماتی می‌نامند که عبارتند از: زمان پاسخ، تنوع محصول، در دسترس بودن محصول، تجربه مشتری، زمان ارائه محصول به بازار، سفارش دهی مشخص و برگشت‌پذیری. همچنین مدل اسکور^۸ به عنوان یک مدل رایج در زمینه اندازه‌گیری

¹ Product Range

² conditions & Prices

³ Information & advices

⁴ Logistics

⁵ Marketing support

⁶ Contact persons

⁷ Field Personnel

⁸ SCOR

عملکرد زنجیره تامین است. تمرکز این مدل بر توصیف فرایندهای مدیریتی درون زنجیره تامین و روابط بین آنها، تدوین معیارهای استاندارد برای اندازه‌گیری عملکرد فرایندی زنجیره تامین در محیط کسب و کار است (ترانوپاتانا و تانگ^۱، ۲۰۰۸).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل تولیدکنندگان، خبرگان و فعالان شبکه توزیع صنعت سوهان در شهر قم می‌باشند. در این پژوهش، مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه داشت که پاسخ‌ها به نقطه اشباع رسیده شود. در این پژوهش از روش گلوله برفی برای انتخاب نمونه استفاده شد که معمولاً تا رسیدن به کفایت نظری نمونه‌گیری ادامه می‌یابد. در این مرحله با تعدادی از خبرگان و فعالان شبکه توزیع صنعت سوهان مصاحبه شد که از مصاحبه نهم به بعد اطلاعات جدیدی به یافته‌ها اضافه نشد و نمونه‌گیری پایان یافت. در مرحله سوم و چهارم، نمونه به روش هدفمند انتخاب شد، که جهت شناسایی آسیب‌های شبکه توزیع صنعت سوهان، هفده نفر از خبرگان صنعت سوهان انتخاب شدند. در مرحله پنجم نمونه به روش گلوله برفی انتخاب شد، که جهت ارائه راهکار بهبود در شبکه توزیع، شش نفر از خبرگان این صنعت مصاحبه صورت گرفت. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، در هر فاز از ابزارهای متفاوتی استفاده شد. در مرحله اول از روش فیش‌برداری، در مرحله دوم از مشاهده و مصاحبه با تولیدکننده‌ها و توزیع‌کنندگان سوهان، در مراحل سوم و چهارم از پرسشنامه و در مرحله آخر از مصاحبه استفاده شد. برای کسب اطلاعات در زمینه ادبیات پژوهش موضوع و مبانی نظری، از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. مصاحبه خبرگان آشنا به موضوع، جهت رسیدن به پاسخ‌های پژوهش انجام شد. برای دسترسی به اطلاعات عمیق‌تر مصاحبه‌ها را بصورت نیمه ساختار یافته انجام گرفت. در این پژوهش پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رؤس مطالب در صورت کسب اجازه از فرد مصاحبه شونده به ضبط مصاحبه با استفاده از دستگاه ویژه ضبط صدا اقدام شد. پرسشنامه پژوهش حاضر، از دو پرسشنامه

¹ Theeranuphattana & tang

«الف» و «ب» تشکیل شد. پرسشنامه «الف» میزان تاثیر هر یک از شاخص‌ها یا به عبارتی میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها را در صنعت سوهان برای هر واحد می‌سنجد. برای این منظور از طیف ۱۰ گزینه‌ای (۱۰: بسیار بااهمیت ، ۱: بدون اهمیت) استفاده شد. پرسشنامه «ب» میزان عملکرد هر شاخص در صنعت سوهان برای هر واحد مورد سوال قرار می‌دهد. برای اطمینان از روایی پرسشنامه این پژوهش، ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای به منظور شناسایی مدل‌ها و درک شاخص‌های مرتبط با موضوع بررسی شد. به منظور سنجش روایی صوری در یک آزمون مقدماتی پرسشنامه بین ده نفر از اساتید آشنا به شبکه توزیع، توزیع شد و ضمن پاسخ، نظرات خود را در مورد مناسب بودن سوالات پرسشنامه جهت سنجش شاخص‌ها مورد نظر و همچنین ابهامات موجود ابراز نمودند و نظرات اصلاحی آن‌ها اعمال شد. همچنین روایی سوالات مصاحبه مورد تایید اساتید و نیز تعدادی از خبرگان دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت. برای بررسی پایایی از روش پایایی بازآزمون به کار گرفته شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، سه مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هر یک از آن‌ها را در فاصله زمانی ۱۰ روزه، دوباره کدگذاری کرد. پایایی بازآزمون برابر با ۸۱ درصد به دست آمد، این میزان بالاتر از ۶۰ درصد است که حد قابل قبول برای تأیید پایایی بازآزمون در نظر گرفته می‌شود. یکی از مهم‌ترین مراحل ارزیابی چند متغیری، تعیین وزن معیارهاست. تمامی روش‌های ارزیابی برای تعیین معیارهای وزنی براساس قضاوت کارشناسان ذهنی است. دقت ارزیابی بستگی به تعداد معیارها و روش ارزیابی مورد استفاده دارد. هنگامی که تعداد معیارها زیاد نیست، روش ارزیابی مستقیم بهترین نتیجه را ارائه می‌دهد. همچنین استفاده از آن آسان و ساده است. با این حال، با بیشتر شدن تعداد معیارها، دقت ارزیابی آن‌ها کمتر می‌شود. با افزایش تعداد معیارها و برای حل این مشکل روش‌های پیچیده‌تر اما دقیق‌تر تعیین وزن معیارها مانند روش وزن دهی FARE پیشنهاد شد. از این رو با استفاده از روش FARE اقدام به وزن‌دهی معیارها شد. مراحل انجام روش به صورت زیر است.

گام اول و دوم: ابتدا پس از شناسایی معیارها، معیارهای مساله را از مهم‌ترین به کم اهمیت‌ترین رتبه‌بندی می‌کنیم. که جهت انجام رتبه بندی معیارها، میانگین داده‌های

اولیه مربوط به هر معیار را در نظر گرفته و بر اساس مقدار میانگین هر معیار رتبه بندی صورت می‌گیرد.

گام سوم: در گام سوم، تسلط معیار اصلی بر سایر معیارها مشخص می‌شود. گام چهارم: در گام چهارم، پتانسیل انتقالی هر معیار بر معیار بیستم محاسبه شده است. S حداکثر مقدار مقیاس اندازه گیری، a_{j1} عدد حاصل از گام ۳ و a_{1j} پتانسیل مورد نظر است.

$$a_{1j} = S - a_{j1}$$

گام پنجم: تاثیر ایجاد شده توسط معیار نخست را محاسبه کنید.

$$P_1 = \sum_{j=1}^n a_{1j}$$

گام ششم: تاثیر کلی سایر معیارها را محاسبه بر اساس فرمول زیر محاسبه می‌کنیم.

$$P_k = P_1 - na_{ij} \quad k \neq i$$

گام هفتم: پس از آن که تاثیر کلی معیارها محاسبه شد و با قرار دادن آن در فرمول زیر، تاثیر کلی واقعی معیارها را محاسبه می‌کنیم.

$$P_i^f = P_i + S(n - 1)$$

گام هشتم: در این مرحله با قرار دادن تاثیر کلی واقعی معیارها در فرمول زیر برای هر معیار وزن آن به دست می‌آید (گینوژس، ۲۰۱۱).

$$w_i = \frac{P_i^f}{P_s} = \frac{P_i^f}{nS(n - 1)}$$

همچنین به منظور شناسایی آسیب‌های موجود در صنعت سوهان از ماتریس اهمیت- عملکرد استفاده شد. به منظور دستیابی به ارائه راهکار جهت آسیب‌های شناسایی شده در صنعت سوهان با تعدادی از خبرگان صنعتی و دانشگاهی مصاحبه صورت گرفت. متن مصاحبه به دقت پیاده‌سازی شد و طبق مراحل تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جدول ۱ خلاصه‌ای از روش پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این قسمت یافته‌های پژوهش ارائه شده است. به این منظور ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری و سپس نیز یافته‌های اصلی پژوهش ارائه شده است. خلاصه ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱- خلاصه روش پژوهش

فازهای پژوهش	روش گردآوری داده‌ها	ابزار گردآوری داده‌ها	روش تحلیل	جامعه	روش نمونه‌گیری
ادبیات و سوابق پژوهش	مطالعات کتابخانه‌ای	فیش برداری	-	کلیه تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده	کفایت نظری
شناخت وضع موجود	مصاحبه	مصاحبه	-	شرکت‌ها و کارگاه‌های فعال در صنعت سوهان	گلوله برفی
شناخت مشکلات	پیمایشی	پرسشنامه	تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد	خبرگان	هدفمند
تحلیل و اولویت بندی	پیمایشی	پرسشنامه	روش FARE	خبرگان صنعتی	هدفمند
پیشنهاد راهکارها	پیمایشی	مصاحبه	تحلیل تم	خبرگان و فعالان شبکه توزیع صنعت سوهان	گلوله برفی

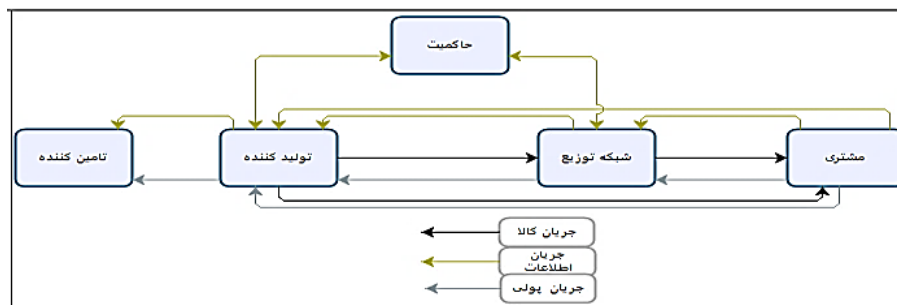
جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه آماری مرحله شناسایی آسیب‌های شبکه توزیع صنعت

سوهان

متغیر	گروه	فراوانی مطلق	درصد فراوانی
وضعیت سابقه کار	۱ تا ۵ سال	۴	۲۳,۵
	۶ تا ۱۰ سال	۲	۱۱,۸
	۱۱ تا ۱۵ سال	۵	۲۹,۴
	۱۶ تا ۲۰ سال	۲	۱۱,۸
	بالتر از ۲۱ سال	۴	۲۳,۵
وضعیت روش توزیع	فروش از طریق فروشگاه شخصی و عمده‌فروشی	۱۶	۵۳,۰
	توزیع از طریق شبکه‌های پخش شخصی	۱	۴,۰
	توزیع از طریق شبکه پخش مستقل	۴	۱۳,۰
	توزیع از طریق فروشگاه بزرگ و هایپر مارکت	۴	۱۳,۰
وضعیت نوع فعالیت در صنعت سوهان	فروش اینترنتی	۵	۱۷,۰
	تولیدی	۱۱	۲۶,۰
	فروش	۱۶	۳۷,۰
	بسته‌بندی	۱۱	۲۶,۰
	توزیع	۵	۱۷,۰

با توجه به مصاحبه‌های بررسی وضعیت موجود شبکه توزیع صنعت سوهان در سطح صفر پنج موجودیت مهم و تاثیرگذار در این صنعت وجود دارد که در ادامه با توجه به شکل به جریان‌های بین این موجودیت‌ها پرداخته می‌شود. هنگامی که یک کانال بازاریابی توسعه پیدا می‌یابد مجموعه‌ای از جریان‌ها پدیدار می‌شود. این جریان‌ها نشان‌دهنده لینک ارتباطات اعضای شبکه با سازمان‌های دیگر در توزیع کالا

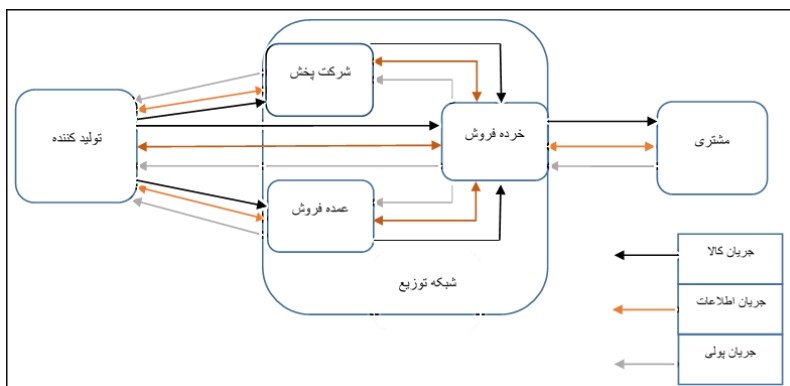
و خدمات می‌باشند. از دیدگاه استراتژی و مدیریت کانال مهم‌ترین این جریان‌ها عبارت‌اند از: جریان محصول؛ جریان پول و منابع مالی؛ جریان اطلاعات. بر اساس مصاحبه صورت گرفته معمولاً در صنعت سوهان موجودی در انبار کارگاه‌های تولیدی وجود ندارد و اگر هم وجود داشته باشد در حداقل ممکن و برای مدت زمان دو یا سه روزه این اتفاق خواهد افتاد. نقطه آغاز، بررسی خواسته‌های مشتریان و آن چیزی است که رقبا ارائه می‌کنند، مشتریان از فروشندگان، خواسته‌های متفاوتی دارند از جمله تحویل به موقع کالا، حفظ و نگهداری صحیح کالا و خدمات پس از فروش و پذیرش کالاهای معیوب و یا تعویض این کالا. برای انتخاب کانال‌هایی که به بهترین وجه اهداف بلندمدت را تامین می‌کند باید هر کانال را از نظر اقتصادی، چگونگی نظارت و کنترل، و معیارهای تطبیقی مورد ارزیابی قرار گیرد. معمولاً اولین معیار برای کانال توزیع کارا هزینه‌های آن است که با افزایش خدمات قیمت‌ها افزایش می‌یابد و باید به سطحی دست پیدا کرد تا در عین اینکه هزینه‌ها را کنترل می‌کند خدمات خوبی هم ارائه دهد، بر این اساس لیست خدماتی که مشتریان در مورد صنعت سوهان تمایل به دریافت آن دارند می‌تواند شامل موارد ذیل باشند: کیفیت؛ سلامت؛ قیمت؛ دسترسی راحت و سریع و حداقل هزینه. موجودیت‌های موجود در این صنعت در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- موجودیت‌های موجود در صنعت سوهان

بر اساس مصاحبه صورت گرفته خرده‌فروش، عمده‌فروش و شرکت پخش، موجودیت‌هایی هستند که در سطح یک شبکه توزیع صنعت سوهان وجود دارد. با توجه به شکل ۲، یکی از روش‌های توزیع سوهان به این صورت است که سوهان پس از این که در کارگاه تولید شد توسط عمده‌فروش خریداری می‌شود و این

عمده‌فروش‌ها هستند که عملیات انتقال محصول سوهان را به خرده‌فروشی بر عهده می‌گیرند و پس از آن از طریق خرده‌فروشی به دست مشتری نهایی می‌رسد. در این روش جریان محصول از طرف تولیدکننده به سمت عمده‌فروش و از عمده‌فروش به سمت خرده‌فروش و در نهایت از خرده‌فروش به مشتری نهایی است، جریان اطلاعات بین مشتری و خرده‌فروش، خرده‌فروش و عمده‌فروش و در نهایت عمده‌فروش و تولیدکننده به صورت دو طرفه است؛ جریان مالی از طرف پایین زنجیره تامین به سمت بالای زنجیره تامین است یعنی از مشتری نهایی به خرده‌فروش و از خرده‌فروش به عمده‌فروش و تولیدکننده است. روش بعدی، سوهان در کارگاه تولید می‌شود و توسط مراکز توزیع به خرده‌فروش‌ها تحویل داده می‌شود و از طریق خرده‌فروش‌ها به دست مشتری نهایی می‌رسد. جریان کالا در این حالت از طرف تولیدکننده به سمت مراکز پخش و از مراکز پخش به سمت تولیدکننده است، جریان اطلاعات دو طرفه است بین تولیدکننده و مراکز پخش و خرده‌فروش‌ها، جریان مالی از طرف پایین زنجیره تامین به سمت بالای زنجیره تامین است یعنی از مشتری نهایی به سمت تولیدکننده است. همچنین در صنعت سوهان روش دیگر این است که تولیدکننده خود اقدام به فروش سوهان در کارگاه تولیدی می‌کند، که در همان محل تولید به صورت خرده‌فروشی، سوهان را به مشتری نهایی می‌رساند. موجودیت‌های موجود در شبکه توزیع صنعت سوهان در شکل ۲ ارائه شده است.

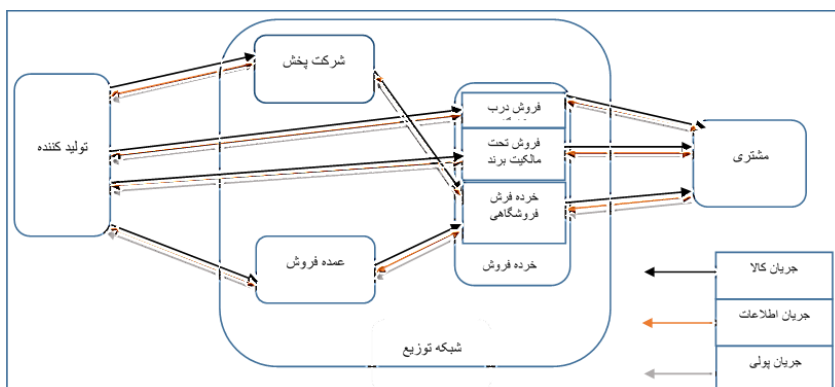


شکل ۲- موجودیت‌های موجود در شبکه توزیع صنعت سوهان

بر اساس مصاحبه صورت گرفته شرکت پخش، عمده‌فروش، فروش درب کارگاه، فروش تحت برند و خرده‌فروش فروشگاه‌های از جمله موجودیت‌هایی هستند که در سطح دو شبکه توزیع صنعت سوهان فعالیت می‌کنند. با توجه به شکل ۳، از آن جایی که کارگاه‌های تولیدی سوهان معمولاً در سطح شهر است در این شیوه توزیع سوهان در کارگاهی که تولید می‌شود و در همان محل تولید به صورت خرده‌فروشی به دست مشتری نهایی می‌رسد که به آن فروش درب کارگاه نیز گفته می‌شود به دلیل این که این کارگاه‌ها به صورت سنتی می‌باشند و می‌توان در محیط کوچک نیز تولید شود بنابراین این عملیات در سطح شهر اتفاق می‌افتد. در نوع توزیع فروش درب کارگاه محصول سوهان پس از آن که در کارگاه تولیدی تولید شد در همان محل بسته‌بندی شده و به مشتری نهایی تحویل داده می‌شود بنابراین در این شیوه توزیع موجودیت‌های دیگری از جمله شرکت پخش و عمده‌فروش دخالتی ندارند و تولیدکننده خود مستقیم اقدام به فروش محصول سوهان را دارد. در خرده‌فروش فروشگاه‌ها، سوهان پس از آنکه در کارگاه تولید شد، سوهان تولیدی از طریق شرکت پخش و عمده‌فروشان به خرده‌فروشی انتقال داده می‌شود و فروش در خرده‌فروشی اتفاق خواهد افتاد و محصول سوهان به دست مشتری نهایی خواهد رسید در این روش توزیع نیز جریان کالا از عمده‌فروش و شرکت پخش به سمت خرده‌فروش و از خرده‌فروش به سمت مشتری نهایی اتفاق خواهد افتاد، جریان اطلاعات در این روش توزیع دو طرفه است و همچنین جریان مالی از مشتری به سمت خرده‌فروش و از خرده‌فروش به سمت شرکت پخش و عمده‌فروشان است. در روش خرده‌فروشی فروش تحت مالکیت برند، تعداد محدودی از تولیدکنندگان صنعت سوهان هستند که به این شیوه و روش توزیع اقدام به فروش محصولات خود می‌کنند و خود تولیدکننده است که جریان انتقال سوهان به آن فروشگاه‌ها را بر عهده دارد. موجودیت‌های موجود در شبکه توزیع خرده‌فروشی صنعت سوهان در شکل ۳ ارائه شده است.

به منظور ارزیابی توزیع‌کنندگان صنعت سوهان، نمونه‌ای ۱۷ تایی از خیرگان و فعالان در حوزه صنعت سوهان شناسایی و انتخاب شدند. سپس از آن‌ها خواسته شد که وضعیت شبکه تولید و توزیع خود را از نظر مولفه‌های شناسایی شده با توجه به پرسش‌نامه مورد ارزیابی قرار دهند. همان‌طور که بر اساس جدول ۳ مشخص

شده است انعطاف‌پذیری در حمل و نقل، استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع کم‌ترین میزان عملکرد و همچنین پایین بودن خطاهای ارسال کالا و تداوم جریان تحویل کالا بیشترین میزان عملکرد را در بین ۲۵ شاخص مورد ارزیابی داشته‌اند. عملکرد شاخص‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.



شکل ۳- موجودیت‌های موجود در شبکه توزیع خرده‌فروشی صنعت سوهان

به منظور سنجش میزان اهمیت هر یک از عوامل برای آسیب‌شناسی شبکه توزیع صنعت سوهان و فرآورده‌های آن، از روش FARE استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود حفظ کیفیت سوهان در فرایند توزیع از اهمیت بالاتری برخوردار است. همچنین تجربه مشتری، استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع و زمان پاسخ در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. در نهایت پایین بودن خطاهای ارسال کالا از کمترین اهمیت ممکن نسبت به سایر معیارها برخوردار است. وزندهی شاخص‌ها به روش FARE در جدول ۴ ارائه شده است.

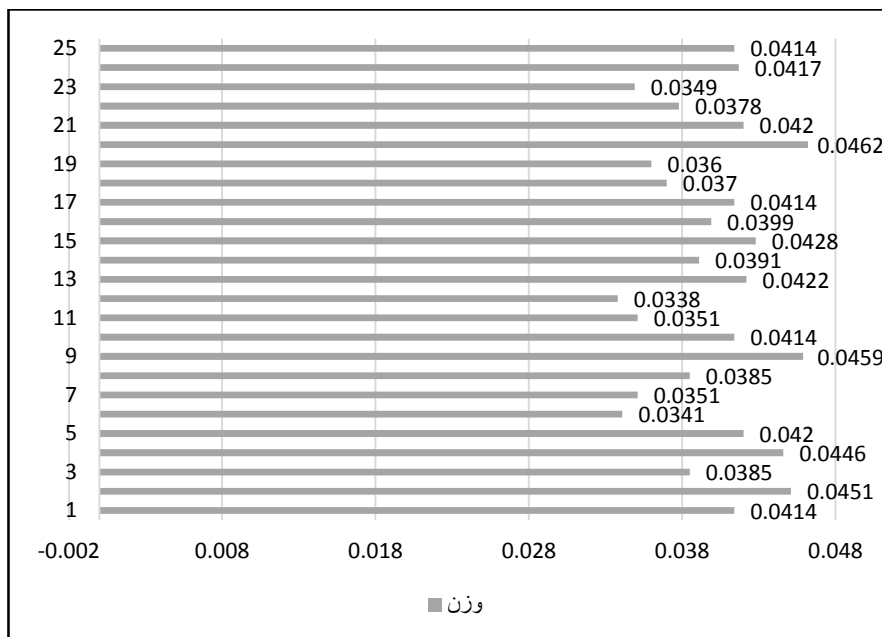
جدول ۳- عملکرد شاخص‌ها

شماره گویه	شاخص‌ها	عملکرد	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۱	هزینه موجودی	۵,۹۴۱	۱,۷۱۲	۰,۲۸۸
۲	استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع	۵,۷۰۵	۲,۸۶۷	۰,۵۰۲
۳	هزینه تسهیلات	۶,۴۷۰	۱,۸۷۴	۰,۲۸۹
۴	زمان پاسخ	۷,۳۵۲	۱,۴۵۵	۰,۱۹۷
۵	برگشت‌پذیری	۶,۰۰۰	۲,۸۲۸	۰,۴۷۱
۶	تنوع محصولات	۶,۴۱۱	۲,۲۰۹	۰,۳۴۴
۷	سرعت در عرضه انواع جدید سوهان به بازار	۵,۸۲۳	۲,۵۷۹	۰,۴۴۲
۸	در دسترس بودن سوهان برای گروه‌های مختلف مشتریان	۶,۱۷۶	۲,۱۸۶	۰,۳۵۳
۹	تجربه مشتری	۷,۳۵۲	۱,۸۳۵	۰,۲۴۹
۱۰	مجموع هزینه های توزیع	۶,۷۰۵	۱,۷۵۹	۰,۲۶۲
۱۱	هزینه های پرسنتی برای جابه‌جایی سوهان	۶,۶۴۷	۲,۱۷۷	۰,۳۲۷
۱۲	پایین بودن خطاهای ارسال کالا	۷,۵۲۹	۲,۰۶۵	۰,۲۷۴
۱۳	بالا بودن درصد دقت در تحویل کالا	۷,۳۵۲	۲,۱۷۷	۰,۲۹۶
۱۴	تداوم جریان تحویل کالا	۷,۸۸۲	۱,۶۹۱	۰,۲۱۴
۱۵	میزان تاخیر در تحویل‌ها	۶,۸۸۲	۱,۲۱۸	۰,۱۷۷
۱۶	میزان تاخیر در سفارشات	۷,۱۷۶	۱,۹۱۱	۰,۲۶۶
۱۷	تعداد تحویل‌های به موقع	۷,۰۰۰	۱,۸۳۷	۰,۲۶۲
۱۸	اثر بخشی زمان بندی برنامه توزیع	۷,۱۱۷	۱,۸۳۳	۰,۲۵۷
۱۹	اثر بخشی روش‌های مستند سازی فروش و توزیع	۶,۸۸۲	۲,۵۹۵	۰,۳۷۷
۲۰	حفظ کیفیت سوهان در فرایند توزیع	۵,۹۴۱	۱,۶۳۸	۰,۲۷۵
۲۱	امکان تحویل سوهان در حجم‌های کم و در فاصله‌های زمانی کوتاه	۶,۴۱۱	۲,۱۵۲	۰,۳۳۵
۲۲	امکان تحویل و توزیع تنوع بالایی از محصولات	۶,۸۲۳	۲,۰۰۷	۰,۲۹۴
۲۳	پاسخ گویی به موارد اضطراری و پیش‌بینی نشده	۵,۸۸۲	۲,۳۶۸	۰,۴۰۲
۲۴	انعطاف‌پذیری در حمل و نقل	۵,۰۵۸	۲,۱۹۲	۰,۴۳۳
۲۵	کم بودن نرخ شکایات و اعلام نارضایتی توسط مشتریان	۷,۱۷۶	۱,۳۸۰	۰,۱۹۲

پس از انجام فاز وزن‌دهی و رتبه‌بندی گزینه‌ها، تحلیل اهمیت- عملکرد برای آسیب‌شناسی شبکه توزیع صنعت سوهان انجام شده است و بر اساس ترکیب دو عامل امتیاز کسب شده برای هر گزینه در مورد سطح عملکرد فعلی و میزان اهمیت هر یک از معیارها، ماتریسی بر روی محورهای دستگاه مختصات رسم می‌شود. با در نظر گرفتن میزان عملکرد و وزن هر شاخص، ماتریس اهمیت عملکرد برای واحد های تولیدی و توزیعی صنعت سوهان مطابق با ماتریس پایین است. اوزان نهایی معیارها در شکل ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- وزن‌دهی شاخص‌ها به روش FARE

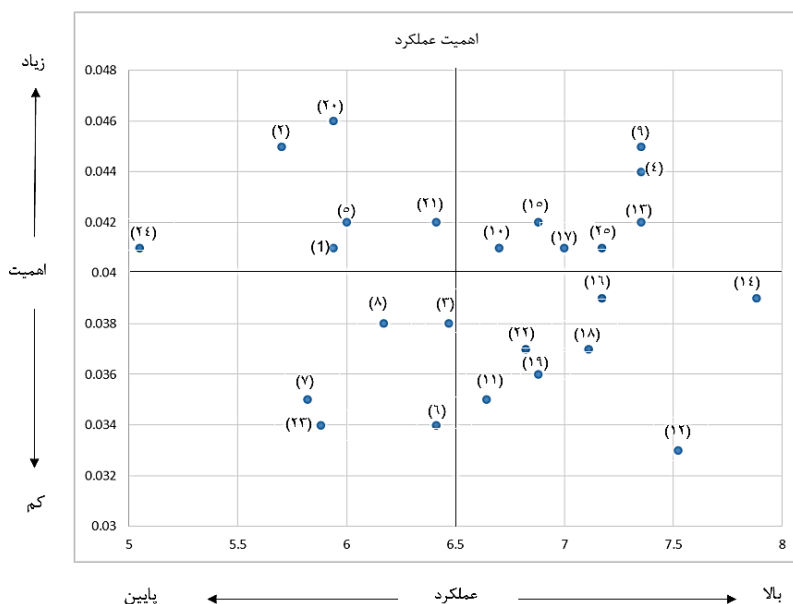
وزن شاخص‌ها			تاثیر کلی شاخص‌ها (P_i^f)	تاثیر شاخص اصلی بر سایر شاخص‌ها (P_j)	پتانسیل انتقالی شاخص‌ها (a_{20j})	تسلط شاخص اصلی بر سایر شاخص‌ها		رتبه بندی شاخص‌ها	شاخص‌ها
cv	stdev	وزن شاخص‌ها				a_{20j}	تسلط شاخص بیستم بر سایر شاخص‌ها		
۰,۲۸۶	۲,۳۵۹	۰,۰۴۱	۲۴۸,۹۸۷	۸,۹۸۷	۱,۱۳۹	۸,۸۶۰	-۰,۸۸۶	۹	۱
۰,۱۱۳	۱,۰۲۸	۰,۰۴۵	۲۷۱,۱۳۹	۳۱,۱۳۹	-۰,۲۵۳	۹,۷۴۶	-۰,۹۷۴	۳	۲
۰,۲۹۱	۲,۲۰۹	۰,۰۲۸	۲۳۱,۵۸۲	-۸,۴۱۷	۱,۸۳۵	۸,۱۶۴	-۰,۸۱۶	۱۲	۳
۰,۱۰۸	۰,۹۶۶	۰,۰۴۴	۲۶۷,۹۷۴	۲۷,۹۷۴	۰,۳۷۹	۹,۶۲۰	-۰,۹۶۲	۴	۴
۰,۲۸۳	۲,۳۷۰	۰,۰۴۲	۲۵۲,۱۵۱	۱۲,۱۵۱	۱,۰۱۲	۸,۹۸۷	-۰,۸۹۸	۷	۵
۰,۲۸۴	۱,۸۷۲	۰,۰۳۴	۲۰۴,۶۸۳	-۳۵,۳۱۶	۲,۹۱۱	۷,۰۸۸	-۰,۷۰۸	۱۸	۶
۰,۳۰۳	۲,۰۶۸	۰,۰۳۵	۲۱۱,۰۱۲	-۲۸,۹۸۷	۲,۶۵۸	۷,۳۴۱	-۰,۷۳۴	۱۶	۷
۰,۲۸۷	۲,۱۸۱	۰,۰۳۸	۲۳۱,۵۸۲	-۸,۴۱۷	۱,۸۳۵	۸,۱۶۴	-۰,۸۱۶	۱۲	۸
۰,۱۴۰	۱,۳۰۰	۰,۰۴۵	۲۷۵,۸۸۶	۳۵,۸۸۶	-۰,۰۶۳	۹,۹۳۶	-۰,۹۹۳	۲	۹
۰,۱۶۳	۱,۳۴۷	۰,۰۴۱	۲۴۸,۹۸۷	۸,۹۸۷	۱,۱۳۹	۸,۸۶۰	-۰,۸۸۶	۹	۱۰
۰,۲۹۸	۲,۰۳۸	۰,۰۳۵	۲۱۱,۰۱۲	-۲۸,۹۸۷	۲,۶۵۸	۷,۳۴۱	-۰,۷۳۴	۱۶	۱۱
۰,۳۷۵	۲,۴۵۲	۰,۰۳۳	۲۰۳,۱۰۱	-۳۶,۸۹۸	۲,۹۷۴	۷,۰۲۵	-۰,۷۰۲	۱۹	۱۲
۰,۲۰۱	۱,۶۹۷	۰,۰۴۲	۲۵۳,۷۳۴	۱۳,۷۳۴	-۰,۹۴۹	۹,۰۰۰	-۰,۹۰۰	۶	۱۳
۰,۲۵۴	۱,۹۶۱	۰,۰۳۹	۲۳۴,۷۴۶	-۵,۲۵۳	۱,۷۰۸	۸,۲۹۱	-۰,۸۲۹	۱۱	۱۴
۰,۱۶۱	۱,۳۷۴	۰,۰۴۲	۲۵۶,۸۹۸	۱۶,۸۹۸	-۰,۸۲۲	۹,۱۷۷	-۰,۹۱۷	۵	۱۵
۰,۲۶۸	۲,۱۱۷	۰,۰۳۹	۲۳۹,۴۹۳	-۰,۵۰۶	۱,۵۱۸	۸,۴۸۱	-۰,۸۴۸	۱۰	۱۶
۰,۱۹۹	۱,۶۴۰	۰,۰۴۱	۲۴۸,۹۸۷	۸,۹۸۷	۱,۱۳۹	۸,۸۶۰	-۰,۸۸۶	۹	۱۷
۰,۲۴۲	۱,۷۵۱	۰,۰۳۷	۲۲۲,۰۸۸	-۱۷,۹۱۱	۲,۲۱۵	۷,۷۸۴	-۰,۷۷۸	۱۴	۱۸
۰,۳۰۰	۲,۱۵۷	۰,۰۳۶	۲۲۰,۵۰۶	-۱۹,۴۹۳	۲,۲۷۸	۷,۷۲۱	-۰,۷۷۲	۱۵	۱۹
۰,۱۴۶	۱,۳۵۸	۰,۰۴۶	۲۷۷,۴۶۸	۳۷,۴۶۸	۰	۱۰	۱	۱	۲۰
۰,۱۸۹	۱,۵۷۸	۰,۰۴۲	۲۵۲,۱۵۱	۱۲,۱۵۱	۱,۰۱۲	۸,۹۸۷	-۰,۸۹۸	۷	۲۱
۰,۲۹۸	۲,۲۰۹	۰,۰۳۷	۲۳۶,۸۳۵	-۱۳,۱۶۴	۲,۰۲۵	۷,۹۷۴	-۰,۷۹۷	۱۳	۲۲
۰,۴۱۶	۲,۸۱۸	۰,۰۳۴	۲۰۹,۴۲۰	-۳۰,۵۶۹	۲,۷۲۱	۷,۲۷۸	-۰,۷۲۷	۱۷	۲۳
۰,۱۳۹	۱,۱۵۹	۰,۰۴۱	۲۵۰,۵۶۹	۱۰,۵۶۹	۱,۰۷۵	۸,۹۲۴	-۰,۸۹۲	۸	۲۴
۰,۲۲۹	۱,۸۸۸	۰,۰۴۱	۲۴۸,۹۸۷	۸,۹۸۷	۱,۱۳۹	۸,۸۶۰	-۰,۸۸۶	۹	۲۵



شکل ۴- اوزان نهایی معیارها

همان‌طور که در ماتریس بالا نمایان است چهار ناحیه ایجاد شده است که شش شاخص، حفظ کیفیت سوهان در فرایند توزیع، هزینه موجودی، استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع، برگشت‌پذیری، امکان تحویل سوهان در حجم‌های کم و در فاصله‌های زمانی کوتاه و انعطاف‌پذیری در حمل و نقل، در ناحیه اول (کانون توجه) یعنی اهمیت شاخص‌ها بالا و عملکرد این شاخص‌ها پایین است قرار گرفته‌اند که به عنوان آسیب‌های موجود در صنعت سوهان در نظر گرفته می‌شوند و باید تمرکز اصلی را بر روی این شش شاخص قرار دهند. همچنین هفت شاخص، زمان پاسخ، مجموع هزینه‌های توزیع، تجربه مشتری، بالا بودن درصد دقت در تحویل کالا، میزان تاخیر در تحویل‌ها، تعداد تحویل‌های به موقع و کم بودن نرخ شکایات و اعلام نارضایتی توسط مشتریان در ناحیه دوم (حفظ وضعیت) یعنی اهمیت معیارها بالا و عملکرد هم بالا است قرار گرفته‌اند که این معیارها به خوبی در این صنعت رعایت شده است و باید این رویه را دنبال کنند. پنج شاخص تنوع محصولات، سرعت در عرضه انواع جدید سوهان به بازار، در دسترس بودن سوهان برای گروه‌های مختلف مشتریان، هزینه تسهیلات، پاسخگویی به موارد اضطراری و پیش‌بینی نشده در ناحیه سوم (بی اهمیت) یعنی اهمیت و عملکرد این معیارها پایین

است قرار گرفته‌اند. و سایر معیارها در ناحیه چهارم (قابل کاهش) که اهمیت معیار پایین است اما عملکرد آن‌ها بالا است که بهتر است در این صنعت تمرکز را بر روی این معیارها کاهش دهند. ماتریس اهمیت عملکرد شبکه توزیع صنعت سوهان در شکل ۵ ارائه شده است.



شکل ۵- ماتریس اهمیت عملکرد شبکه توزیع صنعت سوهان

به منظور دستیابی به ارائه راهکار جهت آسیب‌های شناسایی شده در صنعت سوهان با تعدادی از خبرگان صنعتی و دانشگاهی مصاحبه صورت گرفت. متن مصاحبه به دقت پیاده‌سازی و طبق مراحل تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و به ترتیب، مفاهیم، کدهای مستخرج، تم‌های فرعی و اصلی در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- خلاصه فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم

تم کلی	تم‌های جزئی	کدهای استخراج شده	مفاهیم
شبکه توزیع	حفظ کیفیت سوهان در فرایند توزیع	استفاده از کاغذهای مومی در بسته‌بندی سوهان جهت جلوگیری از فساد سوهان	«محصول سوهان جزء مواد غذایی محسوب می‌شود که خیلی زود خراب می‌شود و در برخورد مستقیم سوهان با بسته بندی آن که به شکل قوطی است زودتر خراب می‌شود بنابراین در صورتی که بتوان عملیاتی انجام داد که بین سوهان و بسته بندی عایقی باشد که برخورد مستقیم نداشته باشند از خرابی آن جلوگیری می‌کند» «گرما، رطوبت و نور مستقیم خورشید مواردی هستند که باعث خراب شدن سوهان می‌شود»

	<p>استفاده از ماشین‌های یخچال‌دار در فصول گرم برای جابه‌جایی سوهان</p>	<p>«در زمینه حمل و نقل در صنعت سوهان، تعداد محدودی از تولیدکننده‌های سوهان و واسطه‌ها وسایل حمل و نقل مناسب مخصوصا در فصول گرم جهت انتقال سوهان را دارند»</p>
	<p>ایجاد قفسه‌های مناسب جهت حمل در وسایل نقلیه</p>	<p>«سوهان محصولی است که در صورت ضربه دیدن و شکستگی باعث خرابی آن می‌شود و معمولا زمانی که جابه‌جا می‌شود شکسته و تکه تکه می‌شود»</p>
	<p>استاندارد گذاری کیفیت محصول سوهان توسط اداره بهداشت و اداره استاندارد</p>	<p>«صنعت سوهان باید از طریق صنف خودش و ارتباط با اداره بهداشت و اداره استاندارد یک سری استاندارد گذاری برای کیفیت محصول انجام دهد تا در صورتی که بسته‌بندی آن مشکل داشته باشد و یا اقلام چایی روی آن و علامت استاندارد آن مخدوش باشد تولیدکننده باید سوهان برگشتی را بپذیرد»</p>
	<p>استفاده از بسته‌بندی‌های جدید جهت عدم نفوذ عواملی همچون گرما، رطوبت و نور خورشید</p>	<p>«یکی از عوامل مهم که باعث ایجاد خرابی و فاسد شدن سوهان می‌شود گرما، رطوبت و نور مستقیم خورشید است که در صورتی نوع بسته‌بندی تغییر کند که مانع از ورود هوا و گرما شود می‌توان زمان نگهداری و کیفیت آن را بالا برد»</p>
	<p>برگزاری دوره‌های آموزشی برای بهبود کیفیت</p>	<p>«یکی از مشکلات ما این است که بیشتر افرادی که در این صنعت کار می‌کنند آدم‌های حرفه‌ای نیستند و سطح تحصیلات آن‌ها پایین است، تخصص ندارند و خیلی دیدگاه سنتی به سوهان دارند و لازم است از آموزش‌های حرفه‌ای بهره‌مند شویم»</p>
	<p>آموزش تامین کنندگان</p>	<p>« درصورتی تامین‌کنندگان تحت آموزش قرار گیرند و برنامه‌های اصلاحی برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود که مواد اولیه با کیفیت تری را جهت تولید سوهان آماده کنند در کیفیت سوهان تولید تاثیر به‌سزایی دارد»</p>
	<p>باز طراحی شبکه توزیع جهت امکان برگشت‌پذیری سوهان</p>	<p>«شبکه توزیع خود را به نحوی طراحی کنند که امکان بازگشت پذیری محصول را داشته باشد یا حداقل از طریق نمایندگی‌های مجاز که در شهرستان‌ها و یا اگر در شهر قم هست از طرف خود آن فروشگاه‌ها و بدون هیچ گونه قید و شرطی امکان برگشت محصول باشد»</p>
	<p>گسترش شبکه خرده‌فروشی</p>	<p>«یکی از مهم‌ترین بحث‌ها در مورد بخش برگشت‌پذیری این هست که پایانه‌های فروش در نزدیک مشتری قرار بگیرد تا در صورت بی کیفیت بودن محصول یا آن انتظاری که مشتری از محصول داشته و برآورده نکرده است امکان بازگشت سریع و راحت را داشته باشد»</p>
	<p>سوق دادن کارگاه‌های تولیدی سوهان از فلسفه تولید به سمت فلسفه فروش</p>	<p>«کارگاه‌های تولیدی سوهان به صورت سنتی تولید می‌کنند و مبنای تفکر آن‌ها تولید است در صورتی که این دیدگاه تغییر کند و به فکر آینده بازار، توسعه بازار و رضایت مشتری باشند می‌تواند در برگشت‌پذیری تاثیر بگذارد»</p>
<p>استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع</p>	<p>اندازه‌گیری بازار و نحوه توزیع مشتریان در سطح شهر</p>	<p>«مدیریت و رئیس کارگاه‌ها جهت ایجاد رضایت افزایش محدوده جغرافیای بازار خود و فروش بیشتر، باید بازار را بخوبی بشناسد و شناخت خود درباره بازار را افزایش دهد»</p>

<p>«معمولا در صناعی که تولیدکننده خیلی خرد و پراکنده هستند اطلاعات در شبکه موجود نیست و برای هر کدام هم به تنهایی توجیح ندارد که تحقیقات بازار انجام دهند»</p>	<p>ایجاد اشراف اطلاعاتی توسط اتحادیه</p>		
<p>«یکپارچگی فناوری اطلاعات بین دفتر مرکزی شرکت و کارگاه‌های تولیدی» «عملیات تحویل مجهز به سیستم»</p>	<p>استفاده از IT به منظور ایجاد هماهنگی در شبکه توزیع صنعت سوهان</p>		
<p>«فروشگاه‌های سوهان بهترین مکان برای جمع‌آوری اطلاعات و ارسال اطلاعات هستند، در صورتی که دفتر مرکزی سیستمی را راه‌اندازی کند، می‌تواند از این خرده‌فروشان اطلاعاتی در مورد میزان فروش، نوع مشتریان، میزان فروش در شهرهای مختلف و غیره را به دست آورد»</p>	<p>استفاده از فروشگاه‌ها به عنوان یکی از کانال‌های جمع‌آوری اطلاعات</p>		
<p>«به منظور استفاده از اطلاعات به روز در صنعت مواد غذایی از لحاظ تولید سوهان و همچنین نحوه توزیع آن باید از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان رشته‌های دانشگاهی به عنوان مثال رشته مواد غذایی که در این زمینه ها علم و اطلاعات کافی دارند استفاده کرد»</p>	<p>استفاده از نیروی کار جوان و با انرژی به منظور بهره مندی از دیدگاه‌های جدید</p>		
<p>«راه‌اندازی سایت‌ها و فروش اینترنتی جهت انتخاب و امکان ارائه و به نمایش گذاشتن تنوع محصولات که باعث می‌شود خریدار دسترسی به سوهان داشته باشد»</p>	<p>راه‌اندازی فروشگاه آنلاین</p>		
<p>«در صورتی که یک مجموعه تولیدی و شبکه توزیع مناسبی مهیا شود که بتواند در موقعیت‌های جغرافیایی در صورت سفارش حتی به صورت محدود امکان تحویل در حداقل زمان وجود داشته باشد»</p>	<p>گسترش کارگاه‌های تولیدی در مقیاس جغرافیایی</p>	<p>امکان تحویل سوهان در حجم‌های کم و در فاصله‌های زمانی کوتاه</p>	
<p>«استفاده از اینترنت و فضاهای مجازی برای تبلیغ و ارتباط با مشتری»</p>	<p>استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای افزایش سرعت و کاهش هزینه</p>		
<p>«پست در جابه‌جایی کالا در دنیا نقش مهمی دارد و معمولا در زمانی که حجم کالایی که می‌خواهد جابه‌جا شود کم باشد و تقاضاها از نظر زمانی و مکانی پراکنده باشند»</p>	<p>توزیع از طریق پست</p>	<p>انعطاف‌پذیری در حمل و نقل</p>	
<p>«نوع مواد اولیه سوهان به واسطه این که خراب شدنی است نمی‌توان با هر سیستمی در فصول گرم جابه‌جا شود بنابراین اگر بتوان از وسایل حمل و نقلی استفاده کرد که بتوان راحت‌تر انتقال داد می‌تواند در این زمینه مناسب باشد»</p>	<p>استفاده از وسایل حمل و نقل اختصاصی دارای سیستم سرمایشی جهت صادرات سوهان</p>		
<p>یکی از مواردی که باعث کاهش هزینه موجودی می‌شود این هست که لازم نیست تولیدکننده‌ها در همه شهرهای کشور تولیدکننده داشته باشد که باعث افزایش هزینه‌های آن‌ها شود</p>	<p>ایجاد مراکز پخش منطقه‌ای</p>	<p>هزینه موجودی</p>	
<p>«در صورت ایجاد نوع خاصی از فروشگاه‌ها می‌توان از هزینه‌های ذخیره شده سوهان جلوگیری کرد»</p>	<p>ایجاد فروشگاه‌های متمرکز جهت کاهش هزینه نشست سوهان</p>		

با توجه به مطالعات میدانی صورت گرفته نقاط ضعف و تهدید (آسیب‌ها) شبکه توزیع صنعت سوهان شامل موارد ذیل است که تلاش می‌شود مختصراً تبیین گردد:

۱- حفظ کیفیت سوهان در فرایند توزیع: با توجه به ویژگی محصول سوهان که یک نوع کالای فساد پذیر محسوب می‌شود بنابراین نیازمند رعایت ویژگی‌های خاص در جریان انتقال است و با توجه به وضعیت موجود در زمینه حمل و نقل در صنعت سوهان، تعداد محدودی از تولیدکننده‌های سوهان و واسطه‌ها وسایل حمل و نقل مناسب مخصوصاً در فصول گرم جهت انتقال سوهان را دارند همچنین سوهان محصولی است که در صورت ضربه دیدن و شکنندگی خراب می‌شود. این محصول به خاطر برخی از مواد اولیه استفاده شده در آن زمان انبار و نگهداری را به شدت کاهش داده است که نیازمند این است که محصول در فرایند توزیع زمان محدودی انبار شود. در بسته‌بندی سوهان فقط از قوطی‌های فلزی استفاده می‌کنند و تنوعی در بسته‌بندی سوهان وجود ندارد. مهمترین عواملی که موجب پیدایش آلودگی و فساد مواد غذایی می‌شود گرما، رطوبت و نور مستقیم خورشید است که این موارد در محصول سوهان نیز وجود دارد و یکی از عوامل مهم در خرابی و فاسد شدن این محصول شده و باعث متضرر شدن تولیدکننده و توزیع‌کننده شده است. در صورت برخورد نور مستقیم سوهان با بسته‌بندی آن باعث فساد و خرابی سوهان می‌شود بنابراین بین سوهان و قوطی سوهان باید توسط کاغذهای مومی از یکدیگر جدا باشند تا برخورد مستقیمی با یکدیگر نداشته باشند. استفاده از وسایل حمل و نقل مناسب، مخصوصاً در فصول گرم که کیفیت سوهان از بین نرود و از فساد آن جلوگیری کند. همچنین استفاده از ترموستات و دما سنج جهت اطلاع از میزان دمای اتاق جابه‌جایی مواد غذایی و تعبیه آلام هشدار در صورتی که اختلاف دما بالاتر و یا پایین‌تر از حد معمول خود شود. صنعت سوهان باید از طریق صنف خود و ارتباط با اداره بهداشت و اداره استاندارد یک سری استاندارد گذاری برای کیفیت محصول مشخص کند و باعث شود تولیدکننده این استانداردها را رعایت کند. کاری که شاید به صورت ذهنی در این صنعت اتفاق می‌افتاد، در صورتی که بسته‌بندی آن مشکل داشته باشد و یا اقلام چاپی روی آن و علامت استاندارد آن مخدوش باشد هم برای تولیدکننده و هم مشتری مشخص باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی برای بهبود کیفیت، چرا که یکی از مشکلات این صنعت افرادی هستند که سطح تحصیلات پایین و

تخصصی ندارند و دیدگاه سنتی به سوهان دارند که لازم است از آموزش‌های حرفه‌ای بهره‌مند شوند.

۲- برگشت‌پذیری: شبکه توزیع صنعت سوهان به نحوی است که مشتری زمانی که خرید را انجام داد این خرید از درب کارگاه انجام می‌دهد بعد از آن تولیدکننده هیچ‌گونه مسئولیتی ندارد. زمانی که سوهان از قم خارج شده و وارد فروشگاه‌ها در شهرهای دیگر شد امکان برگشت‌پذیری در این صنعت وجود ندارد و یک امر جا افتاده برای این صنعت است چرا که فروش‌های انجام شده به صورت کاملاً قطعی است. مگر در مواردی که از لحاظ کیفی مشکل داشته باشد که به صورت محدود این اتفاق خواهد افتاد. اگر سوهان در شبکه توزیع پخش شد و ماندگاری بیش از شش ماه شد محصول از شبکه توزیع باید جمع شود و تولیدکننده باید این توان را داشته باشد که سوهان را پس بگیرد و اگر سوهان معیوب و خراب باشد و از نظر کیفی مشکل داشته باشد، بسته‌بندی آن مشکل داشته باشد و یا اقلام چاپی روی آن و علامت استاندارد آن مخدوش باشد تولیدکننده باید سوهان برگشتی را بپذیرد و از آن جایی که بسته‌بندی‌ها و ظاهر سوهان یک شکل واحد دارد بنابراین این مفهوم برگشت‌پذیری در این صنعت معنایی ندارد که این می‌تواند یک ضعف برای شبکه توزیع صنعت سوهان و ضربه‌ای است به اعتماد مشتری و رضایت مشتری زده می‌شود که قابل جبران و برگشت‌پذیر نیست. گسترش شبکه خرده‌فروشی یکی از مهم‌ترین بحث‌ها در مورد بخش برگشت‌پذیری این است که پایانه‌های فروش در نزدیک مشتری قرار بگیرد تا در صورت بی کیفیت بودن محصول یا آن انتظاری که مشتری از محصول داشته و برآورده نکرده است امکان بازگشت سریع و راحت را داشته باشد. شبکه توزیع خود را به نحوی طراحی کنند که امکان بازگشت‌پذیری محصول را داشته باشد یا حداقل از طریق نمایندگی‌های مجاز که در شهرستان‌ها و یا اگر در شهر قم است از طرف خود آن فروشگاه‌ها و بدون هیچ‌گونه قید و شرطی امکان برگشت محصول باشد. کارگاه‌های تولیدی سوهان به صورت سنتی تولید می‌کنند و مبنای تفکر آن‌ها تولید است و این که هر محصولی را تولید کنند مشتری خواهد خرید چرا که با رقابت شدید روبه‌رو نشده است و تفکر بازاریابی ندارد، به واسطه رکود بازار و اضافه شدن دست‌ها و تولیدکننده‌ها به سمت فلسفه فروش

قرار گرفته‌اند و بازگشت‌پذیری زمانی مفهوم پیدا می‌کند که این کارگاه‌ها به سمت فلسفه فروش حرکت کنند.

۳- استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع: جریان اطلاعات از پایین دست شبکه توزیع به سمت بالا دست شبکه توزیع اتفاق می‌افتد. یکی از مواردی که برداشت می‌شود پیش‌بینی تقاضا است. از آن جایی که شهر قم یک شهر زائرپذیر است و در فصولی که زائرپذیر است می‌توان پیش‌بینی و اندازه‌گیری کرد ولی مبحث مهم این هست که در فصولی که شهر قم زائرپذیر نیست و یا فصولی که هوا گرم است پیش‌بینی تقاضا مشکل است. در بحث توسعه بازار، محصول سوهان یک محصول لوکس در بین شیرینی‌جات محسوب می‌شود و محصول اصلی برای شهر قم هست ممکن است در پیش‌بینی تقاضا ایجاد اشکال کند. از طرفی بیش از هشتاد درصد از تولید سوهان صادر می‌شود و عملاً در شهر قم به فروش نمی‌رسد، که باعث افزایش ریسک تولید می‌شود. اشراف اطلاعاتی در صنعت سوهان توسط اتحادیه سوهان ایجاد شود. استفاده از IT به منظور ایجاد هماهنگی در شبکه توزیع صنعت سوهان، در واقع با ایجاد یکپارچگی فناوری اطلاعات بین دفتر مرکزی شرکت و کارگاه‌های تولیدی می‌تواند این اتفاق صورت گیرد. استفاده از فروشگاه‌ها به عنوان یکی از کانال‌های جمع‌آوری اطلاعات، فروشگاه‌های سوهان بهترین مکان برای جمع‌آوری اطلاعات و ارسال اطلاعات هستند، در صورتی که دفتر مرکزی سیستمی را راه‌اندازی کند، می‌تواند از این خرده‌فروشان اطلاعاتی در مورد میزان فروش، نوع مشتریان، میزان فروش در شهرهای مختلف و غیره را به دست آورد.

۴- امکان تحویل سوهان در حجم‌های کم و در فاصله‌های زمانی کوتاه: به واسطه کوچک بودن کارگاه‌های تولیدی سوهان امکان تحویل سوهان در حجم‌های کم و در فاصله‌های زمانی کوتاه یک آسیب برای این صنعت است. همچنین با توجه به عدم اندازه‌گیری حجم بازار و نحوه قرارگیری مشتریان بر اساس قانون پاره‌تو و عدم شفافیت محل قرارگیری مشتریان، امکان برنامه‌ریزی جهت تحویل مناسب به بخش اصلی مشتریان میسر ناست. راه‌اندازی فروشگاه آنلاین در واقع راه‌اندازی سایت‌ها و فروش اینترنتی جهت انتخاب و امکان ارائه و به نمایش گذاشتن تنوع محصول یکی از عوامل مهمی هست که می‌تواند در این آسیب به صنعت سوهان کمک کند. گسترش کارگاه‌های تولیدی در مقیاس جغرافیایی، در صورتی که یک مجموعه تولیدی و شبکه

توزیع مناسبی مهیا شود که بتواند در موقعیت‌های جغرافیای مختلف در صورت سفارش حتی به صورت محدود این امکان به وجود می‌آید که سوهان سفارش شده در حداقل زمان تحویل داده شود.

۵- انعطاف‌پذیری در حمل و نقل: وضعیت فعلی شبکه توزیع صنعت سوهان به نحوی است که برای خرید سوهان یا باید در شهر قم سفارش داده شود و در گارگاه سوهان خریداری شود و یا از طریق اتوبوس و باربری انتقال داده شود. نوع مواد اولیه سوهان به واسطه اینکه خراب‌شدنی است نمی‌توان با هر سیستمی در فصول گرم جابه‌جا شود و انعطاف‌پذیری زیادی در سیستم حمل و نقل برای انتقال آن وجود ندارد و باید حتما در فصول گرم ماشین‌های یخچال‌دار برای انتقال محصول وجود داشته باشد و در فصولی که گرم نیست، تحت شرایط خاص می‌توان از وسایل نقلیه موجود در بازار به صورت کلی استفاده کرد. سوهان، محصولی بسیار حساس بوده که در برابر گرما به سرعت از خود واکنش نشان می‌دهد به همین منظور باید برای جابه‌جایی این محصول از حمل‌ونقل اختصاصی استفاده شود. چنانچه صادرات سوهان با قطار و یا وسایل نقلیه بدون سیستم سرمایشی انجام شود، سوهان‌ها در مسیر صادراتی از بین خواهند رفت.

۶- هزینه موجودی: ممکن است تولیدکننده سوهان را تولید کند و یک مدت در انبار انباشت شود چرا که هزینه صرف شده را کد است و یا سوهان در مغازه خرده‌فروش انبار شود که هزینه موجودی به همراه دارد چرا که سرمایه‌ای هست که درگیر شده و نمی‌توان از آن سرمایه استفاده کرد. محصول سوهان باید در شرایط خاصی نگهداری شود، چنانچه در این شرایط نگهداری نشود باعث بی‌کیفیت شدن سوهان و یا خرابی آن می‌شود که باعث کاهش رضایت مشتری و افزایش هزینه موجودی می‌شود. ایجاد مراکز پخش منطقه‌ای، یکی از مواردی است که باعث کاهش هزینه موجودی می‌شود. ایجاد فروشگاه‌های متمرکز جهت کاهش هزینه نشست سوهان، در صورت ایجاد این نوع از فروشگاه‌ها می‌توان از هزینه‌های نشست سوهان جلوگیری کرد. صنعت سوهان باید از تفکر تولید وارد تفکر بازاریابی شود که شرط انجام این مهم این است که یک سیستم ارتباطات با مشتری قدرتمند و کارا ایجاد کنند در واقع از شکل سنتی وارد شکل جدید شوند چرا که جریان اطلاعات بهتر و کارا تر اتفاق بیافتد و بتوانند پیش‌بینی نیاز بهتری را انجام دهند که در صورت انجام می‌توانند

برنامه ریزی تولید بهتر، تامین مواد اولیه با مدیریت مناسب تر در زمان مناسب تر که باعث کاهش هزینه ها می شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

فرآیند توزیع محصول همواره یکی از مهم ترین مشکلات بنگاه های تولیدی و خدماتی است، این حوزه حجم زیادی از سرمایه های مادی و مدیریتی یک بنگاه را به خود اختصاص می دهد و در صورت اشتباه محاسباتی می تواند عملکرد مثبت سایر حوزه ها را خنثی کند. نبض شرکت در دست شبکه توزیع و فروش آن است، اما اغلب شرکت ها به شبکه توزیع کالاهای خود توجه کافی ندارند و این امر عواقب زیان باری برای آنان به دنبال دارد. بنابراین این پژوهش با هدف آسیب شناسی شبکه توزیع صنایع کوچک و متوسط در صنعت سوهان، به دنبال بررسی وضعیت موجود شبکه توزیع صنعت سوهان، پیدا کردن آسیب های موجود در صنعت و ارائه راهکارهایی برای بهبود شبکه توزیع صنعت سوهان است. در این پژوهش با بررسی مبانی نظری شبکه توزیع و با استفاده از تجربیات خبرگان به شناسایی معیارهای آسیب شناسی شبکه توزیع پرداخته شد. جامعه آماری برای انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه در این پژوهش شامل خبرگان صنعت سوهان است، مجموع افرادی که با آنها مصاحبه انجام گرفته شد برابر نه نفر و افراد تکمیل کننده پرسشنامه ۱۷ نفر بوده است. با استفاده از روش FARE اقدام به وزندهی معیارها شد. همچنین به منظور شناسایی آسیب های موجود در صنعت سوهان از ماتریس اهمیت-عملکرد استفاده شد. در تحلیل ماتریس-اهمیت عملکرد از بین ۲۵ شاخص جهت آسیب شناسی شبکه توزیع صنعت سوهان، شش شاخص حفظ کیفیت سوهان در فرایند توزیع، برگشت پذیری، استفاده از اطلاعات به روز و دقیق در شبکه توزیع، امکان تحویل سوهان در حجم های کم و در فاصله های زمانی کوتاه، انعطاف پذیری در حمل و نقل و هزینه موجودی در ربع اول ماتریس اهمیت-عملکرد قرار گرفت که به عنوان آسیب های موجود در صنعت سوهان در نظر گرفته شد. همچنین با بررسی و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه، با استفاده از روش تحلیل تم، راهکارهایی جهت بهبود آسیب های شناسایی شده در شبکه توزیع صنعت سوهان ارائه شد. انجام این پژوهش مانند هر پژوهش دیگر با موانع و مشکلاتی همراه و مواجهه بوده است. که بعضی از این

محدودیت‌ها رفع شده است و بعضی از این محدودیت‌ها نتایج این پژوهش را تحت تاثیر قرار داده است. این پژوهش با محدودیت‌های فراوانی روبرو بوده است از جمله عدم همکاری مناسب اتحادیه صنعت سوهان، همچنین بسیاری از تولیدکنندگان و خبرگان این صنعت اجازه مصاحبه نداده‌اند تا مشکلات و آسیب‌های بیشتری در این زمینه کشف گردد. مسئله‌ای دیگر محدودیت نتایج پژوهش به بعد زمانی و مکانی است. بایستی توجه داشت که این پژوهش در شهر قم و در دوره زمانی معین انجام شده است لذا از هر گونه تعمیم نتایج پژوهش اخیر، بایستی شرایط مکانی و زمانی بررسی گردد. از طرفی با توجه به این که صادرات سوهان به خارج از کشور معمولاً توسط تجار خارجی صورت می‌گرفت بنابراین جهت آسیب‌شناسی شبکه توزیع در قسمت صادرات به خارج از کشور، دسترسی به آن‌ها سخت و محدود بود.

منابع

- Amato, L. H., & Amato, C. H. (2009). Changing retail power and performance in distribution channels. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(12), 1057-1076.
- Ansari, A., Mela, C. F., & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of marketing research*, 45(1), 60-76.
- Avinash G. Mulky, (2013). "Distribution challenges and workable solution", *IMB management Review* 25, 179-195.
- Bakhshi Zadeh, A. (2011). Providing a comprehensive model for identifying factors influencing distribution channel design in consumer and industrial markets. *Journal of Strategic*, 4(6), 45-66. (In Persian)
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. (6th ed.) Essex, NE: Pearson Education.
- Cutler, F., & Armstrong, G. (2018). *Marketing Principles*. Translated by Bahman Forouzandeh, Taught Magazine, Tehran. (In Persian)
- Dost, F. (2015). A non-linear causal network of marketing channel system structure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 49-57.
- Ghalamkar, F. (2017). Identifying and Analyzing Effective Capabilities in Gaining Competitive Advantage of Food Distribution Channels (Case Study: Mana Distribution Company). Master thesis, Farabi Campus, University of Tehran. (In Persian)
- Ginevičius, R. (2011). A new determining method for the criteria weights in multicriteria evaluation. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 10(06), 1067-1095.
- Haghighi, M., Navidi Niko, R., & Zamani, M. (2018). *Managing Distribution and Sales Channels with Emphasis on Morgue Distribution*. The Merciful Book Institute, second edition. (In Persian)
- Hatami, K., & Kheiri, B. (2017). Modeling the Factors Affecting Distribution Channel Selection by the Company. *Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, 3(4), 128-136. (In Persian)

- Hung, G. Q; Zhang, X, Y; Liang, L, : (2005). Towards integrated optimal configuration of platform product, manufacturing processes, and supply chains . *Journal of operation Management*, 3, 267-290.
- Imam Verdi, Hassanpour, H and Nourang, A (2015). Providing a Lean Evaluation Model of Apparel Supply Chain Agility, *Supply Chain Management*. 17(49), 4-17. (In Persian)
- Jaffe, E. D., & Yi, L. (2007). What are the drivers of channel length? *Distribution reform in the People's*.
- Kamali, K., & Dadkhah, M. (2018). Marketing and market management. Chaos publication. (In Persian)
- Lu, Q. S., Pattnaik, C., Xiao, J., & Voola, R. (2018). Cross-national variation in consumers' retail channel selection in a multichannel environment: Evidence from Asia-Pacific countries. *Journal of Business Research*, 86, 321-332.
- Park, S., & Lee, D. (2017). An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1398-1407.
- Pour Sharsvar, A., Parhizi, H. R., & Gashti, H. (2011). Ranking of effective factors in increasing the efficiency of FMCG category distribution channels. *Journal of Tadbir*, 1-10. (In Persian)
- Rosenbloom, B. (2006). Design og industrial marketing channel in competitive markets “*journal of industrial marketing* , No 36-P: 24-31.
- Schellhase, R., Hardock, P., & Ohlwein, M. (2000). Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(2-3), 106-121.
- Shahabi, M., Abbasi, A., & Abdollah Pour, M. (2018). Comparative Study of Lean and Green Supply Chain in Sustainable Development Framework. *Strategic Development Magazine*, No. 55, pp. 111-133. (In Persian)
- Sharifi, K., Masoudi, M., & Seyed Javadin, R (2012). Designing a Model of Supply and Distribution Network in Iran. *Journal of Business Management Exploration*. 4(7), 105-121. (In Persian)
- Sharifi, K., Nasabi, H. R., & Yavarzadeh, M. R (2013). Identify and prioritize the factors affecting the efficiency of the distribution network. *Journal of Business Management*, 5(2), 115-130. (In Persian)
- Szopa, P., & Pękała, W. (2012). Distribution channels and their roles in the enterprise. *Polish Journal of Management Studies*, 6, 143-150.
- The Village, A., Venus, D., & Ebrahimi, AS. (2018). *Marketing Manager*. Seventh Edition, SAMT Publications. (In Persian)
- Theeranuphattana, A., & Tang, J.C.S. (2008). A conceptual model of performance measurement for supply chain: Alternative consideration. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 125 – 148.

"Original Research Article"

Pathology of Sohan distribution network in Qom

Navid Shafiei, MSc, Business Management Department, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Qom, Iran

Meisam Shahbazi*, Assistant Professor, Industrial & Financial Management Department, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Qom, Iran

Mohammad Hossein Rahmati, Assistant Professor, Governmental Management Department, Faculty of Management & Accounting, Hazrat-e-Masoumeh University, Qom, Iran

Mahdi Farmani, MSc, Business Management Department, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Qom, Iran

Received: 21-07-2019

Accepted: 17-01-2020

Abstract

This study aims to tackle the distribution network of small and medium industries in the sohan industry to investigate the status of the sohan system distribution network, find the existing pathologies in the industry and provide solutions to improve the distribution network. In this research, by reviewing the theoretical bases of the distribution network and using the experts' experiments, we identified the criteria of distribution network pathology. The statistical population of the study includes manufacturers, experts and activists of Sohan Industry Distribution Network in Qom, the total of the people who interviewed them was 9 people and complete a questionnaire of 17. Using the FARE method, we measured the criteria. In order to identify the damages in the industry, the importance-performance matrix was used. Findings from the research show that in the matrix analysis - the importance of performance among 25 indicators for the distribution of the sohan industry, six indicators of filing quality in the distribution network, the ability to deliver sohan in low volumes, flexibility in transport and inventory cost were considered in the first quarter of the importance - performance matrix which was considered as the damage in the sohan industry. Also by analyzing the data from the interview, using theme analysis method, some solutions have been proposed to improve the damage identified in the sohan distribution network.

Keywords: Distribution network, Diagnosis, Small and Medium Industries, Sohan Industry.

* - Corresponding Author Email: meisamshahbazi@ut.ac.ir