

## جلسه اول درس توزیع:

هدف آشنایی با مفاهیم کانال توزیع و تجزیه و تحلیل آن است. نقاط قوت و ضعف کانال توزیع یک شرکت چه است؟ همینطور اگر شرکتی کانال توزیع ندارد، مثلا میخواهد محصول جدید به بازار عرضه کند و برای آن محصول کانال توزیع ندارد، شما بتوانید برای آن کانال توزیع طراحی کنید و همینطور با سازمان های موجود در کانال های توزیع آشنا شوید. خرده فروش ها و عمده فروش ها از این اعضا هستند. رفتار خرده فروش ها و عمده فروش ها در کانال های توزیع بسیار پیچیده است. ما اگر بخوایم کانال توزیع را طراحی کنیم باید با رفتار خرده فروش ها و عمده فروش ها آشنا شویم.

بنابراین مباحث این درس را می توان به ۳ بخش خلاصه کرد:

۱. مباحث طراحی کانال توزیع
۲. مباحث اجرایی کانال توزیع (پیاده سازی کانال توزیع)
۳. بازیگران فعال در کانال توزیع

برای طراحی کانال های توزیع باید:

۱. بازار خود را با توجه به ماهیت و الزامات کانال توزیع بخش بندی کنید. یعنی بررسی بکنید که بازار به چند بخش تقسیم می شود و هر قسمت چه خواسته ها و انتظاراتی از سیستم من دارد تا در گام بعدی کانال توزیع طراحی کنیم و به این خواسته ها پاسخ دهیم. (جزء بدیهات اولیه بازاریابی است). ما در بازاریابی هر جا هر کاری را شروع می کنیم اول اصل را بر این می گذاریم که بین خواسته، نیازها و انتظارات تفاوت وجود دارد، بعد با توجه به این تفاوتها میایم ببینیم چگونه می توانیم به این خواسته های متفاوت پاسخ دهیم. (بخش بندی)
۲. اما برای طراحی کانال توزیع باید جریان های موجود در کانال های توزیع را بررسی کنیم یعنی بدانیم چه اقداماتی در کانال توزیع ایجاد می شود و با بررسی آن بدانیم چه کسی چه کاری را به چه طریقی و با چه هزینه ای انجام می دهد (تحلیل جریان).
- با تحلیل جریان می توان فهمید که کارایی کانال توزیع چگونه است.

۳. یک موضوع دیگر بحث گستردگی کانال های توزیع است یعنی چقدر از بازار را در کانال های توزیع پوشش دهیم... آیا گستردگی کامل یا محدود انتخاب شود. یک نقطه بهینه وجود دارد که محاسبه آن کاری سختی است ولی نشانه هایی در بازار وجود دارد که تقریباً می توان تقریب زد که گستردگی پوشش در بازار مطلوب هست یا خیر. هم گستردگی در توزیع مضر هست برای سازمان ها و هم عدم پوشش کافی بازار. (تحلیل ساختار و پوشش بازار)

پس برای طراحی کانال های توزیع ۳ تحلیل بالا صورت می گیرد. با کنار هم قراردادن این سه تحلیل متوجه شکاف های موجود در کانالهای توزیع می شویم. زمانی که شکاف ها را شناسایی کردیم حال چطور می توانیم این شکاف ها را از بین ببریم؟ یعنی با حداقل هزینه ممکن بتوانیم حداکثر سرویس یا برون داد خدمتی به مشتری را ارائه کنیم. به این میگویند تحلیل شکاف در کانال های توزیع.

حالا چه نوع شکاف هایی وجود دارد و چگونه می توان این شکاف ها را پر کرد در فصل ۵ به آن خواهیم پرداخت.

بحث implementation هم ۵ تا موضوع داره در ۵ فصل. ما فصل ۱۰ را توضیح نمیدیم چون مربوط به بحث های قانونی در آمریکا است.

قدرت در کانال های توزیع: بعضی از بازیگران کانال های توزیع قدرتمند هستند و برخی قدرتمند نیستند. در برخی بازارها عمده فروش ها و در برخی خرده فروش و در برخی تولید کننده حرف اول را می زنند.

فصل هفتم هم در مورد تضاد در کانال های توزیع است. یک اصل بدیهی وجود دارد که می گوید همه اعضای تولید به دنبال منافع مشترکی هستند: همه دنبال سود هستند. ولی تضاد وجود دارد یعنی ممکن است کاری در کانال توزیع منافع تولید کننده را تامین کند ولی منافع عمده و خرده فروش را تامین نکند. تضاد در کانال توزیع یک موضوع طبیعی است و اگر این تضاد خوب مدیریت نشود، به همه (تولید کننده، عمده فروش و خرده فروش) آسیب میرسد.

فصل ۸: اتحادهای استراتژیک در کانالهای توزیع چگونه شکل می گیرد و ادامه پیدا می کند خصوصا اگر شرکت ها بخواهند کارهای بزرگ مهم و اساسی را انجام دهند که مستلزم آن است که این کارها را باهم انجام دهند. لازمه آن تعریف اهداف و منافع مشترک و هدایت آنها به یک سوی خاص است.

ادغام عمودی: خود تولیدکننده محصول را خودش وارد بازار می کند یا کانال توزیع را می خرد. (مالکیت کانال توزیع) شرکت ها با لحاظ تخصص و مسائل مالی نمی توانند این کار را انجام دهند ولی برخی اوقات مجبورند که این کار را انجام دهند.

فصل ۱۱: عمده فروش

فصل ۱۲: خرده فروش

فصل ۱۳: فرانشیز

یک سری کلیات در خصوص کانالهای توزیع و اهمیت آنها ارائه می کنیم.

**تعریف اولیه کانال های توزیع:** مسیرهایی هستند در بازار که محصولات را بدست خریداران می رسانند (تعریف ساده) ممکن است این خریدار یک مصرف کننده باشد یا یک بنگاه (سازمان صنعتی)

**اهمیت کانال های توزیع:** کانال های توزیع را می توان به دروازه بین تولید کننده و مصرف کننده نهایی تلقی کرد.

در بازاریابی تمرکز ما بر روی مشتری است (مشتری مدار باشیم و ...) در کانال های توزیع هم این جمله درست است. ولی یک نکته مهم آن است که در کنار مشتری ما بازیگرها و نهادهای دیگه ای هم داریم که مهم هستند. مثلا فروشگاه شهروند یا سوپر محل، **retailer** یا خرده فروش هستند.

نکته مهم اول محصول من توسط عمده فروش و بعد توسط خرده فروش و بعد مشتری انتخاب می شود. ممکن است ۱۰۰۰ نوع برند در بازار باشد ولی **retailer** مثلا ۵ برند دارد و ما از میان آن ۵ برند یکی را انتخاب می کنیم. قبل از انتخاب مشتری، ابتدا خرده فروش برند را انتخاب می کنند. پس آنها به مثابه دروازه بان هستند.

اگر خرده فروش محصول مرا انتخاب نکند و در ویتترین خود نگذارد، شانس فروش من کم می شود. چرا، چون خرده فروش ها محدودیت در فضا دارند (توجیه اقتصادی هم ندارد) پس دست به انتخاب می زنند که بر اساس آن منافع اش ماکزیمم شود و مشتری نهایی بر اساس انتخاب های او، یکی را انتخاب می کند. حتی خرده فروش تصمیم می گیرد که کالای مرا کجای فروشگاهش بچیند. مثلاً تولید کننده فیلم سینمایی هستید. سینماها میشه کانال توزیع. فروش فیلم شما مستلزم اکران فیلم شما در سینما است. بعد مشتریان میان و از میان فیلم های اکران شده در آن سینما انتخاب می کنند. کالا از زنجیره تصمیم عمده فروش، خرده فروش عبور می کند و سپس به مشتری می رسد. پس درک چرایی رفتار خرید مشتریان کافی نیست بلکه چرایی انتخاب اعضای کانال توزیع نیز مهم است. باید در نظر داشت که توان خرده فروشان در متقاعد کردن مشتری بالاست. پس با رفتار کانال توزیع باید آشنا شد تا به اهداف خود در بازار رسید.

یک نکته دیگر آن است که ما دو نوع کانال توزیع مستقیم و غیر مستقیم داریم. در کانال توزیع مستقیم، اعضای کانال توزیع از کارمندان ما هستند یعنی فروشگاه مال من است. کارمند استخدام می کنم که محصولات مرا بفروشد. ولی عمده شرکتها از این روش استفاده نمی کنند. از روش غیر مستقیم استفاده می کنند: فروشگاه مال من نیست، کارمندان مال من نیستند، در کنار محصول من، محصول رقبای مرا نیز می فروشند. در حالت مستقیم مثلاً می گوییم چون کالای من لوکس است پس اعضای کانال توزیع من باید لباس لوکس بپوشند ولی در حالت غیر مستقیم حتی نمی توان آنها را مجبور کرد که به موقع محل کارشان باشند یا گرم با مشتری برخورد کنند. ولی در این حال هم من باید هوشمندانه برخورد داشته باشم. باید رفتار اعضای کانال توزیع را بشناسم. پول فاکتور مهمی هست. ولی صرفاً با تامین مالی آنها در بازار به اهداف خود نمی رسیم.

عامل دوم که اهمیت کانال توزیع را نشان میدهد زمانبست که من می خوام position برند خود را نشان دهم. مشتری زمانیکه برای خرید کالا می آید، در خرید آن کالا صرفاً آن کالا را نمی خرد، بلکه به ویژگی های فروشگاه هم اهمیت می دهد. مشتری علاوه بر کالا، کانال توزیع خود را هم انتخاب می کند. مشتری کانال توزیع را تبدیل به نقطه تماس می کند. کانال توزیع نقطه تماس میان شرکت تولید کننده و مشتری است. تجربه مشتری در کانال های توزیع مختلف در برند من فروشنده هم تأثیر می گذارد. اگر رفتار اعضای کانال توزیع در سطح برند من نباشد، به تصویر ذهنی کالای من تولیدکننده آسیب می رسد.

نکته بعد: خیلی از شرکت ها کانال توزیع را دارایی استراتژیک تلقی نمی کنند. متأسفانه ذهنیت آن است که کانال توزیع را موجود خبیثی تلقی می کنند که کالا را گران می فروشند و سود زیادی به جیب می زنند در حالیکه از نظر فروشنده کاری نمی کنند ولی به این نکته توجه نمی کند که کانال توزیع یک دارایی استراتژیک

هست. هرچقدر رفتار ما با کانال توزیع خوب باشد، آنها بیشتر هوای ما را دارند. ارتباط میان تولیدکننده و اعضای کانال توزیع باید عمیق باشد. هر چه این ارتباط عمیق تر باشد به عضو کانال توزیع در برنامه ریزی، پیش بینی بازار کمک می کند. یکی از حسن های ارتباط خوب با اعضای کانال توزیع آن است که محصول تولیدکننده به سرعت می تواند وارد بازار شود. (زمان ورود محصول به بازار افزایش می یابد) این می تواند به مزیت رقابتی تبدیل شود. که عامل موفقیت ما در بازار است چرا که رقبا به راحتی نمی توانند کانال توزیع را تقلید کنند. چون کانال توزیع پایه اش بر روی ارتباطات است. باید درست مدیریت شود. و درک و تحلیل درستی از کانال توزیع داشته باشیم. گر نه محصول در بازار به موفقیت مورد انتظار نمیرسد و منافع اعضای کانال توزیع ماکزیمم نمی شود.

والمارت یک غول خرده فروشی است که نظیر آنرا در بازار نمی توان یافت.

نقش کانال توزیع در موفقیت بازار خیلی مهم است.

باز یک تعریف دقیق تر از کانال های بازاریابی ارائه می کنیم:

مجموعه ای از سازمان های وابسته هستند که فرایند دسترسی به کالا و خدمات را فراهم می کنند.

ویژگی های این تعریف:

**مجموعه ای از سازمان های وابسته** - اعضای کانال توزیع جدا از هم نیستند - یک کانال توزیع برای انجام بهتر کارش باید با کارکرد بقیه اعضا هم توجه داشته باشد. (وابستگی کارایی اعضای کانال توزیع به یکدیگر)

ما گفتیم که ممکن است بین منافع اعضای کانال توزیع تضاد بوجود بیاید. در این صورت باید مدیریت شود

**فرایند است** - توزیع رویداد نیست (ابتدا و انتها ندارد) بلکه فرایند است. فروش در داخل کانال های توزیع است ولی بعد از فروش ارتباط تمام نمی شود. اعضای کانال توزیع به عنوان رابط من با مشتری و خود بازار است. بعد از فروش کالا نیازمند نصب، آموزش، تامین قطعه، نگهداری و ارجاع است. مثلاً زمانیکه بیمارستان دستگاه ام آر آی می خرد، بعد از فروش (خصوصاً در بازارهای B2B) می تواند سرآغاز یک رابطه بلند مدت باشد.

**هدف داره** - هدف اصلی مصرف است. سازمانی که کانال توزیع را هدایت می کند، رضایت مشتری باید هدف نهایی اش باشد که البته تامین منافع اعضای کانال توزیع هم در این هدف نهفته است.

چرا کانال های توزیع وجود دارند؟

خود فروشنده نمی تواند مانند فروش آنلاین کالا را خودش بفروشد؟ چرا کل کارشان محدود به فروش آنلاین نیست.

بر فرض هم که همه به اینترنت دسترسی داشته باشند، کانال های توزیع فراتر از نقش مبادله ایفا می کنند. حالا این نقش چیه؟

مرتب کردن، انباشت، تخصیص، جور کردن، ناهمخوانی ها را باهم تطبیق می دهند.

۸۰٪ خریدارهای دل (DELL) دوست دارند که از توزیع کننده بخرند به جای خرید آنلاین: ۱. چون تحویل در کانال های توزیع سریع تر است زیر اعضای کانال های توزیع انبار دارند. درحالیکه خود شرکت دل نمی تواند تحویل فوری دهد. ۲. جور بودن است. با مراجعه به سایت دل فقط محصولات دل است ولی با رجوع به توزیع کننده مجموعه ای از برندها را می بیند (اپل، سونی، دل، ...) و به راحتی می توان مقایسات را انجام داد. ۳. فروشگاه دل، موس نداره، فن خنک کننده نداره، هارد نداره، آپشن هایی را که مشتری می خواهد ندارد (نا همخوانی وجود دارد میان آنچه مشتری می خواد و آنچه دل ارائه می دهد)

دل محصول انبوه ولی غیر متنوع دارد. مشتری در مقیاس محدود می خرد ولی دوست دارد متنوع و جور و امکان چانه زنی موجود باشد. که توزیع کننده این ناهمخوانی را از بین می برد.

کانال های توزیع مزیت هایی را برای مصرف کننده ایجاد می کنند که تولید کننده ها نمی توانند ایجاد کنند.

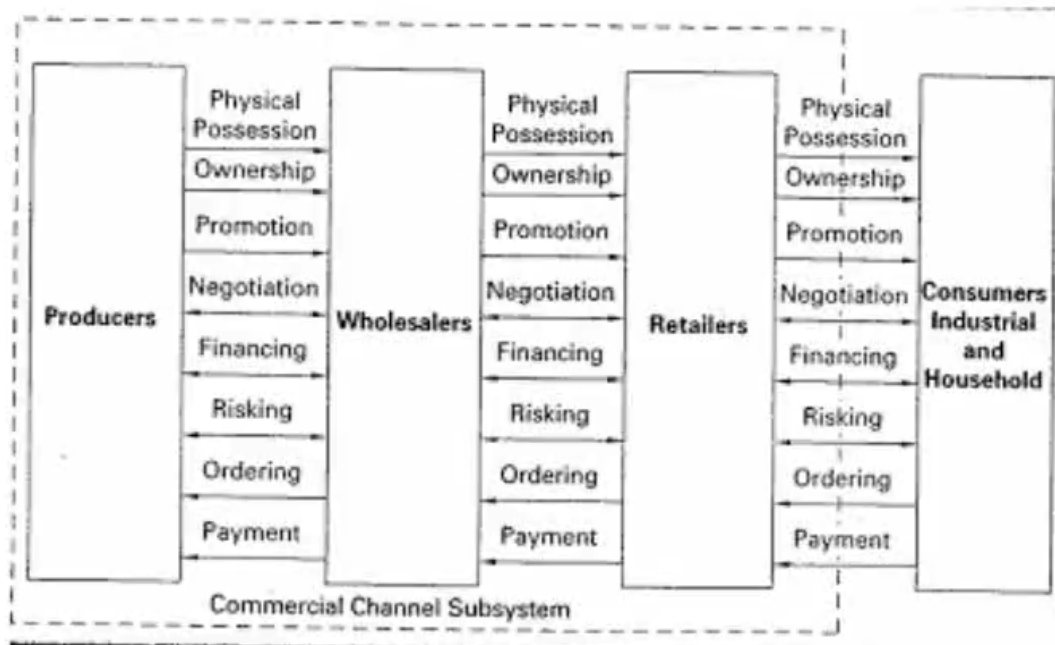
برای تولید کننده هم مزایایی دارد: یک تولید کننده می خواهد با هزاران مشتری در تماس باشد ولی اگر با یک عمده فروش در تماس باشد، هزینه های ارتباطی اش کاهش می یابد.

برای خیلی از شرکت ها نمی ارزد که بخواهند درخواست مشتری را در مقیاس کوچک را پردازش کند.

مشتری به ندرت از فروشگاه شهروند لوازم خانگی می خرد. چون تنوع کم است. و مشتری تنوع می خواد و مزیت قیمتی هم نداره. پس از امیرحضور می خرد با اینکه کالا چند بار دست به دست شده باشد. چون کارایی دارد. مگر اینکه مزایای خاصی داشته باشد که از شهروند بخرد.

## کارکردهای کانال های توزیع:

تولید کننده عمده فروش خرده فروش مصرف کننده



ارتباطات بین این بازیگران کانال توزیع: کارهایی که انجام میشه. (جریان های کانال توزیع)

در اختیار گرفتن کالا، تملک کالا، ...

این روابط میان اعضای کانال توزیع به صورت دو به دو وجود دارد.

هر کس بخشی از این کارکردها را انجام می دهد بخشی از کانال توزیع ماست پس نگاهمون به کانال های توزیع باید نگاه گسترده تری باشد. باید به این نکته توجه کنیم که کانال های توزیع ما فقط خرده فروش و عمده فروش نیستند.

اعضای کانال توزیع هم خود تولید کننده ها هستند، هم واسطه ها و هم مصرف کننده نهایی. یعنی ما باید رابطه بین اینها را در نظر بگیریم. بعضی شرکت ها تولید کننده برند هستند. هر چه تولید کننده برند (شناخته شده در بازار) باشد، احتمال زیاد کردن و هندل کردن کانال توزیع بیشتره. یعنی تبدیل به لیدر می شود. اما الزاما تولید کننده نیست که فرماندهی می کند کانال توزیع را. مدیریت کانال توزیع یک سری مهارت ها می خواهد که

الزاماً تولیدکننده آن قابلیت ها را ندارد. برعکسش نیز هست. ممکن است توزیع کننده توان توزیع نداشته باشد که در این صورت نمی توان کانال توزیع را به طور موثر مدیریت کرد.

بازیگران تخصصی عضو کانال توزیع: شرکت هایی که فعالیت های تخصصی مورد نیاز مرا در کانال توزیع فراهم می کنند. مثلاً برای فروش مستقیم (آنلاین) نیاز به سرویس پرداخت Epayment داریم که بانک باید به ما ارائه کند. پس بانک تبدیل به یک بازیگر تخصصی در کانال توزیع می شود.

ضمناً ما در فروش کالا به فایننس و تامین مالی هستیم که بانک ها و موسسات مالی این کار را انجام می دهند. شرکت هایی که کار حمل و نقل را انجام می دهند. ما کار حمل و نقل و لجستیک را برون سپاری می کنیم به مثلاً پست که می تواند این کار را با هزینه کمتر برای ما انجام دهد. پس اینهایی که بخشی از فرایند های کانال های توزیع را انجام می دهند مثل Ordering, Finance, payment به صورت تخصصی و ما این کارها را به آنها برون سپاری می کنیم بازیگران تخصصی کانال توزیع هستند که نقششان مهم است.

هدف و فلسفه وجودی و علت چیدمان کانال توزیع، کاربران نهایی است. در بخش بندی مشخص می کنیم که کاربران چه انتظاراتی از کانال توزیع دارند و با توجه به آن در خصوص چیدمان، اعضا، ارتباطات و نقش ها و هزینه ها و نوع خدمات اعضای کانال توزیع تصمیم گیری می کنیم.

ضمیمه ۱ را مطالعه کنید.

## جلسه دوم درس توزیع:

فصل دوم: بخش بندی بازار برای کانال های توزیع

صنعت خرده فروشی ایران صنعت توسعه یافته ای نیست برای همین برخی مواردی که در ضمیمه مطالعه می کنید برایتان ناملموس است. مثلاً Department Store ها در حوزه محصولات غذایی جز این موارد هستند.

امروز می خواهیم بدونیم برای طراحی کانال توزیع چطور باید بازار را بخش بندی کرد. منظور صرفاً طراحی نیست، حتی اگر بخوایم بازطراحی هم بکنیم باز نیاز مند بخش بندی هستیم. اولین گام در طراحی کانال توزیع، بخش بندی است. در این فصل میبینیم مشتری از کانال های توزیع چی میخواد. بعد پیام بر اساس آن با طراحی



کانال توزیع به نیازهای مشتری پاسخ بدیم. پس با تجزیه و تحلیل مشتری، به نیازهای آنها پی می بریم و بعد بررسی می کنیم که لازم است به همه نیازهای آنها پاسخ دهیم یا به بخشی از آنها. این می شود پایه طراحی کانال های توزیع ما. ما صرفاً با متکی به بخش بندی نمی توانیم کانال توزیع را طراحی کنیم. ولی بخش بندی نقش مهمی در طراحی کانال های توزیع دارد.

یک نکته مهم در تحلیل مشتریان وجود دارد: ما در بخش طراحی و مدیریت کانال های توزیع و به طور کلی در بخش های مختلف بازاریابی، اولین کارمان بخش بندی بازار است. نکته اینجاست: ما زمانی که برای طراحی کانال توزیع بازار را بخش بندی می کنیم، خیلی متفاوت است نسبت به زمانی که می خواهیم برای تبلیغات مخاطبین را تحت تاثیر قرار دهیم و یا هنگامی که می خواهیم برای عرضه یک محصول جدید به بازار، بازارمان را بخش بندی کنیم. علت آن است که سوال متفاوت است. زمانی که در مورد محصول صحبت می کنیم سوال آن است که مشتری چه می خواهد بخرد. اما زمانی که برای کانال توزیع طراحی انجام می دهیم دنبال پاسخ به این سوال هستیم که مشتری چگونه و با چه روشی دوست دارد بخره؟ چون در کانال توزیع است که ما مشخص می کنیم محصول خودمان را چگونه می خواهیم بفروشیم. بنابراین برای انجام کار بخش بندی باید ببینیم کانال توزیع چه خدماتی را ارائه می کند.

با توجه به نوع خدمات کانال توزیع، می توان آنرا بخش بندی کرد. این خدمات بر اساس مدل کابلین به ۴ دسته تقسیم می شوند:

- شکستن حجم خرید
- راحتی در فضا
- کاهش زمان انتظار و تحویل
- تنوع محصول

این ۴ مورد در مدل کابلین آمده است. در خود کتاب که خانم کوگن نوشتند، آمدند و دو فاکتور دیگه هم اضافه کردند:

- ارائه خدمات به مشتریان
- تدارک اطلاعات محصول

در واقع می توان گفت برون داد کانال توزیع ما این ۶ مورد است. (کانال توزیع ما این ۴ خدمت را ارائه می کند) پس از مشخص کردن برون داد، باید بررسی کرد که مشتری بیشتر دوست دارد کدام یک از این خدمات را از کانال توزیع من دریافت بکند که بعد این بر روی طراحی کانال توزیع تاثیر دارد. در بعضی از بازار ها شکستن مهم است ولی راحتی مهم نیست. پس در بازارهای مختلف متفاوت است. قبل از ورود به بخش بندی و تحلیل آن در طراحی کانال های توزیع، ابتدا به مفهوم این ۶ عامل می پردازیم:

#### شکستن حجم خرید:

یکی از کار های کانال های توزیع اینه که با توجه به سایزی که مشتری به محصول نیاز دارد، سایز محصول را تغییر می دهند. چون بسته بندی را معمولاً تولید کننده انجام میده. پس تعیین سایز محصول دست تولید کننده است ولی خیلی وقتها هم توزیع کننده ها در مورد سایز محصول تصمیم گیری می کنند و علتش در این است که برای تولید کننده مقرون به صرفه است که در سایزهای بزرگ تولید کند ولی خریدار معمولاً در مقیاس کوچک خریداری می کند و به نفع وی است. پس چون منافع تولید کننده و خریدار متفاوت است، این کار توزیع کننده است که در مقیاس بزرگ بخرد و در مقیاس کوچک بفروشد. اینطوری هم به نفع تولید کننده و هم به نفع مصرف کننده است. مثلاً فروشندگان میوه چندین نوع میوه می خردند و هر نوع میوه را از یک تولیدکننده می خردند. بعد به مشتری یک کیلو از چندین میوه می دهند.

یک نکته مهم آن است که حتی خیلی وقتها که اندازه و حجم محصول دست تولیدکننده است، باید توجه داشته باشیم که درسته که خیلی وقت ها تولید کننده در مورد سایز و حجم هیچ تصمیم گیری نمی کند اما تولید کننده باید تصمیم گیری بکنه که با توجه به حجم خرید مورد نیاز مشتری، باید ببیند که محصولش را کجاها توزیع کند. برای فهم دقیق این نکته مثال می زنیم. مثل خرید شوینده در خانه و مسافرت. ما می توانیم یک شوینده کوچک بخریم یا شوینده بزرگ ولی ترجیح حجم خرید توجه به موقعیت های مختلف فرق می کند. مثلاً در خانه احتمالاً گرایش به سمت خرید مایع ظرفشویی در مقیاس بزرگ است ولی در مسافرت ترجیح می دهیم مایع ظرفشویی کم حجم بخریم چون هم راحتتر است و دست و پاگیر نیست و اینکه همه مایع ظرف شویی بزرگ را مصرف نمی کنیم.

پس ریتیلر در محل مسکونی ترجیحش فروش محصول در سایز بزرگتر هست ولی وقتی همین ریتیلر در جای توریستی و اقامتی قرار می گیرد دوست دارد محصولاتی را بیاورد که حجم آن شکسته شوند. پس خود تولید

کننده هم می تواند تحلیل کند که من که با این سایز دارم تولید می کنم از طریق چه کانال هایی عرضه کنم که بتوانم آنرا بفروشم.

مقیاس کوچک===< عرضه در مراکز اقامتی

مقیاس بزرگ==> Convenient store

سرویس بعدی که کانال های توزیع ارائه می کنند، راحتی در فضا است.

به این معنی که برای مشتری مهم است که خرید را از جایی انجام دهد که هزینه حمل و نقل و جستجو را کم بکند. برای بعضی از کالاها مهم است که از در دسترس ترین کانالها توزیع شود. نمونه هایی از کانال های توزیع که برای مشتری راحتی ایجاد می کنند عبارتند از: convenient store، Community Store، بقالی ها، دستگاه های فروش در مترو

زیرا در دسترس هستند و خیلی از مشتریان می توانند از آنها خریدهای روزمره و معمولی را انجام دهند. درسته که برای بعضی مشتریان قیمت مهمه یعنی میره کل شهر را می گردد جایی را پیدا می کند که بتواند ارزانتر بخرد ولی برای بعضی مشتری ها راحتی مهم است. حتی برای بعضی مشتری ها آنقدر راحتی مهم است که حاضر است یکی بیاد محل کارش یا خونس و اونجا سفارش بگیرد و در محل کار یا زندگی به مشتری تحویل دهد. حتی در فروشگاه های خیلی بزرگ این راحتی در فضا ابعاد بزرگتری را پیدا می کند مثل دسترسی به پارکینگ که عامل مهمی است. خیلی از فروشگاهها به این دلیل مشتریان خود را از دست می دهند که راحتی در فضا ندارند. چون خیلی از مشتریها وقتی می بینند در فروشگاه امکان پارکینگ، خوردن، تفریح وجود نداشته باشه، در دراز مدت انگیزه خود را از خرید از آن فروشگاه از دست می دهند.

عامل دیگر زمان انتظار است. به این معنی که چقدر طول می کشه تا مشتری محصول را تحویل گرفته و برایش نصب شود. یا زمانیکه سفارش می دهد که بیايند محصول را تعویض و تعمیر بکنند، چقدر طول می کشه تا خدمات پس از فروش را دریافت کنند. برای شرکت ها هم تحویل و نصب محصول مهم است چرا که منجر به ایجاد مشتری وفادار می شود و هم خدمات پس از فروش مهم است و کانال های توزیع هستند که کار تحویل و خدمات پس از فروش را به طور مستقیم انجام می دهند نه خود شرکت. پس یکی از وظایف کانال توزیع، کاهش زمان انتظار است. نمونه بارز آن شرکت Dell، میاد و لپ تاپ هایش را به طور آنلاین و مستقیم می فروشند. در

عین حال کانال های توزیع نیز که در کار محصولات آی تی هستند میان و محصولات Dell را می فروشند. خب حالا خیلی از مشتریان ترجیح دارند بجای سفارش و خرید مستقیم (خرید آنلاین)، دوست دارند از واسطه بخرند به خاطر تحویل سریع از سوی واسطه ها. پس خدمات کانال توزیع در بعد انتظار خیلی بهتر از شرکت کامپیوتری Dell است. با وجود فروش گرون تر کامپیوتر ها از سوی واسطه ها ولی چون سریعتر می توانند تحویل بگیرند و سریعتر می توانند خدمات ارائه دهند، ترجیح مشتری آن است که برای تحویل سریع از این واسطه ها بخرد.

یک نکته ای که در بازارهای B2B خیلی اهمیت داره اینست که در این بازارها خیلی از مشتریان بین منبع خرید کالا و منبع دریافت خدمات تفکیک قائل می شوند. شرکت های B2B میدانند که اگر از شرکت اصلی تولید کننده کار خرید را انجام دهند، می توانند ارزان تر بخرند. پس برای صرفه جویی در قیمت از شرکت اصلی می خرند. ولی چون دریافت خدمات پس از فروش بعداً برایشان مهم است، میان و خدمات پس از فروش را از واسطه هم دریافت می کنند. مثلاً یک بیمارستان دستگاه ام آر آی می خرد. دوست دارد از تولید کننده اصلی بخرد. تولید کننده ممکن است بگوید یک هفته یا یک ماه بعد کالا را برایتان می فرستم. پس اشکالی ایجاد نمی شود. چون از قبل برنامه ریزی شده است و می توان این زمان تاخیر در تحویل را جبران کرد. اما زمانیکه دستگاه خراب می شود، جنبه فوریت داره و کندی در ارائه خدمت زیان های سنگینی برای بیمارستان به بار میاره. بنابراین سرعت عمل برای مشتریان مهم است.

نکته مهم دیگر آن است که هرچقدر ما در کانال های توزیع، زمان انتظار را کاهش می دهیم، نتیجه اش این است که یا هزینه های توزیع افزایش می یابد و حتی اگر هزینه های توزیع افزایش نیابد، ولی اجرای سیاست کاهش انتظار و تحویل فوری بعضاً مستلزم این است که ما از Supplier کافی از کشور برخوردار باشیم. (انبارها کافی باشند) زمانیکه این زیرساخت ها وجود نداره، شرکت نمی تواند به خواسته های مشتریان پاسخ دهند.

بعد دیگر تنوع است که تنوع خودش ۲ بعد فرعی دارد: ۱. گستردگی و ۲. عمق

گستردگی به معنای تعداد طبقات محصول در هر فروشگاه یا ریتیلر یا عمده فروش

عمق نشان دهنده تنوع موجود در هر طبقه. چند مدل دارد.

یک سوپر مارکت را با فروشگاه شهروند مقایسه کنید. فروشگاه شهروند گستردگی بیشتری دارد. یعنی یک سری طبقات محصول در شهروند هست که در سوپرمارکت ها نیست مثلا قسمتی هست برای فروش آرایش بهداشتی، پوشاک، لوازم خواب، خانگی. پس تعداد طبقات محصول بیشتر است. اما در خصوص عمق باز اگر وسائل خانگی فروشگاه شهروند را در نظر بگیریم، می بینیم که تنها چند مدل یخچال دارد. پس عمق کافی ندارد. پس فروشگاهها از لحاظ تنوع در بعد گستردگی و عمق برای مشتری تنوع ایجاد می کنند.

نکته مهم این است که ما باید ببینیم مشتری در کانال توزیع بیشتر گستردگی می خواد یا عمق و بر همون اساس کانال توزیع را طراحی کنید. اجرای سیاست توأم عمق و استراتژی برای عمده فروش ها و خرده فروش ها سخت است زیرا مثلا فروشگاه شهروند اگر بخواد به عمق محصولاتش بافزایند، هم هزینه بر و سرمایه بر و هم فضای زیادی را می طلبد. حتی ممکن است گردش مالی فروش هم چندان بالا نباشه که برای این کار توجیه اقتصادی داشته باشه.

بنابراین در فروشگاههایی که استراتژی آنها فروش محصولات ارزان است (مثل والمارت که یک Department Store است) ، اینها میان انواع محصولات گسترده را عرضه می کنند ولی با عمق کم. حالا اگر فروشگاهي بیاد و بخواد عمق را زیاد کند، باید ناچار گستردگی را کم کند (به خاطر محدودیت قید شده در بالا). به اینها فروشگاه های تخصصی می گویند. اینها در یک طبقه خاصی متمرکز می شوند و در آن طبقه مدل های گوناگونی عرضه می کنند. مثلا فروشگاهي که لوازم صوتی تصویری توزیع می کند، چندین برند دارد. برای هر برند چندین مدل عرضه می کند. و زمانیکه مشتری وارد این فروشگاه می شود با انواع مدلها و برندها مواجه می شوند. حال اگه برای مشتری که میخواد تلویزیون بخرد، با فرض ثابت بودن قیمت ها، عمق برایش مهم نباشه، فروشگاه های شهروند برایش مناسب است و به احتمال زیاد از همانجا محصولش را می خرد. اما اگر عمق مهم باشد، به فروشگاه تخصصی می رود. مثل خ جمهوری در تهران. باید بدانیم که مشتری در خرید چه می خواهد و براساس اون بتوانیم محصول را عرضه کنیم.

یک نکته مهم دیگر در بحث کانال های توزیع این است که روی وجهه کانال های توزیع و درک مشتری از کانال های توزیع در بخش خرده فروشی، فاکتور دیگری هم علاوه بر گستردگی و عمق تاثیر می گذاره و آن نوع محصولات است. یعنی بر روی Brand Image مشتریان کانال توزیع تأثیر میگذاره. مثلا شما Hyper تهران و رفاه و شهروند را با هم مقایسه کنید، ذهنیت های شما کاملا با هم متفاوت است. یعنی Image ما از هر یک از این ۳ متفاوت است زیرا در عرضه این محصولات، حتی نوع محصولات عرضه شده نیز در Image مشتری از فروشگاه تأثیر دارد. یعنی اگر سیاست کلی یک فروشگاهي این باشد که محصولات ارزان عرضه کند، بعد از

مدتی ذهنیت از آن فروشگاه می شود "فروشگاه ارزان فروش". پس مشتری که به دنبال محصول با کیفیت است به سراغ آن فروشگاه نمی آید. مثلاً دی سی پنی که نوعی Department Store است. ذهنیت مشتریان آن این بود که اینجا محصولات به روز و جوان پسند ارائه نمی شود. ذهنیت از اینجا درست شد که دی سی پنی چون استراتژی اش این بود که محصولات ارزان به بازار عرضه کند، از اول به دنبال محصولات ارزان رفت و در بین جوان ها این ذهنیت بود که در این فروشگاه محصولات فشن پیدا نمیشه و باعث میشه این فروشگاه بخشی از مشتریان خود را از دست بده یا مشتریان بالقوه ای که می تواند بخشی از بازار هدف باشند را جذب نکند.

عامل بعدی ارائه اطلاعات به مشتریان است. به این مفهوم که مشتری زمانی که به یک فروشگاه مراجعه می کنه برای خرید محصول ارزان، چقدر دوست داره که فروشندگان فروشگاه اطلاعات و توضیحات لازم در مورد محصولات و خدمات مورد نیاز مشتری را ارائه کنند.

یک امر طبیعی وجود داره و آن این است که اگر ریتیلری بخواهد خدمات خود را گسترده کند، نتیجه می شود که او نمی تواند محصول خودش را ارزان بفروشد. بنابراین برای فروش ارزان مجبور است خدمات خود را کم کند. مثلاً فرض کنید فروشگاه صوتی تصویری دارید که گستردگی و تنوع را دارید ولی خدمات ارائه نمیدین به مشتری. یعنی وقتی مشتری بیاد کسی نیست که بلند بشه و در مورد محصولات به مشتری اطلاعات بدهد، مزیت ها را بگوید، بپرسد برای کجا نیاز دارید و ... و بر اساس آن توصیه کند کدام نمونه را بخرید. چون اگر بخواید این خدمات را ارائه دهیم هزینه ها بالا می رود و مجبورید محصول خود را گرانتر بفروشید یا اگر به همان قیمت رقبا می فروشید، حاشیه سود شما کمتر خواهد بود نسبت به رقبا. بعضی شرکت ها تلاش کردند ضمن ارائه خدمات فوق، از طریق کاهش سایر هزینه های مازاد و غیر ضروری، هزینه های توزیع کلی خود را کاهش دهند.

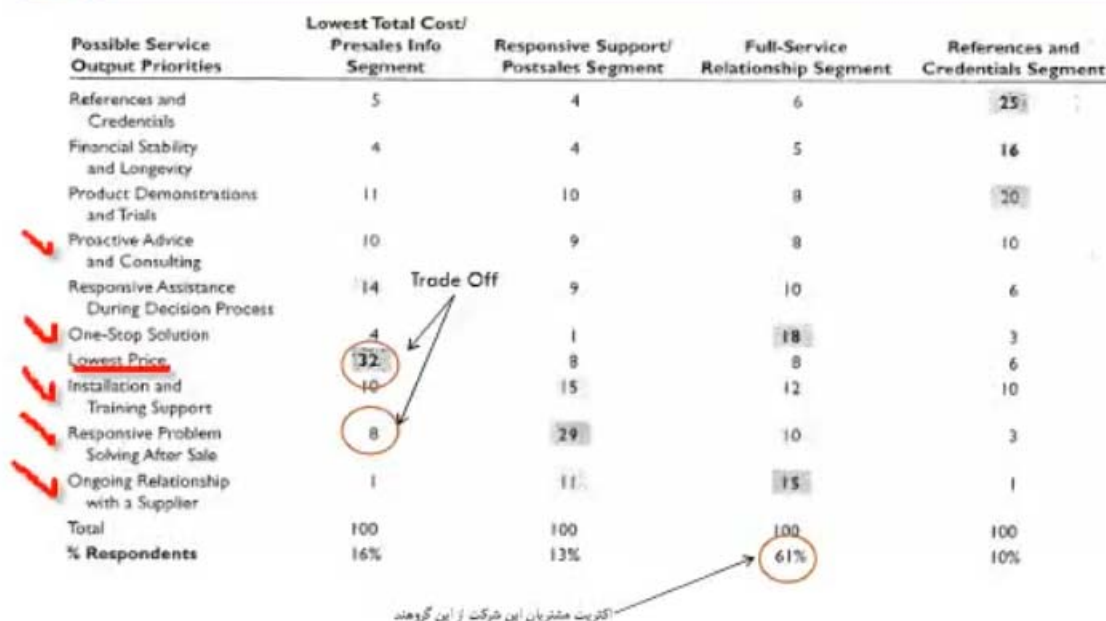
نکته: زمانی که محصول را از چند کانال توزیع به بازار ارائه کنیم و سیاست یکی از کانال های توزیع ما ارائه خدمات به مشتری باشه و سیاست یکی دیگر از کانال های توزیع ما این باشه که خدماتی ارائه نکند و در عوض محصولات ما را ارزان بفروشد، **سواری مجانی** رخ می دهد (مخصوصاً اگر دریافت خدمت و فروش قابل تفکیک نباشه، خصوصاً در خدمات پیش از فروش). به این یعنی که به مشتری در مورد محصول توضیح می دهیم و مشتری بررسی های لازم را انجام می دهد ولی محصول را از ما نمی خرد و می رود از آن توزیع کننده ای که بدون ارائه خدمات قبل از فروش، محصول را ارزان ارائه می کند، می خرد.

این سواری مجانی در خصوص شرکت هایی که کانال های توزیع چندگانه نیز دارند اتفاق می افتد. یعنی مثلاً فروشگاه آنلاین دارین و فروشگاه سنتی. زیرا مشتری قبل از خرید آنلاین، مشتری به فروشگاه سنتی میرود و بررسی لازم را انجام می دهد و آنلاین سفارش می دهد. زمانیکه این سواری مجانی بین مشتری ها اتفاق می افتد ممکن است برای کانال های توزیع مشکلات جدی ایجاد بشه. زیرا بعضی از این کانالهای توزیع سرمایه گذاری های زیادی انجام می دهند و بازگشت مالی برای این سرمایه گذاری ها انجام نمیشه. بنابراین در طراحی کانال توزیع باید مراقب باشیم که این اتفاق نیفتد.

راه حل جلوگیری از سواری مجانی آن است که ما برای خدماتی که از فروش قابل تفکیک نیستند، این کار را انجام ندهیم. (کانال توزیع های چندگانه ایجاد نکنیم). به علاوه اینکه اگر این کار را کردیم، سیاست قیمت گذاری هماهنگ داشته باشیم به این معنا که حداقل قیمت هایی تعیین کنیم که فروشندگان پایین تر از این قیمت ها نیابند. (جلوتر بحث می کنیم چون ممکن است رقابت قیمتی بین توزیع کنندگان ایجاد شود)

حالا که ما آمدین و معیار های بخش بندی را شناختیم (۶ معیار)، میایم وارد بحث بخش بندی می شویم. در بخش بندی هدف آن است که مشتریان بر اساس ترجیحاتی که در هر یک از ابعاد ۶ گانه دارند تحلیل کنیم و متوجه تفاوت های آنها در هریک از این ابعاد ۶ گانه بشویم. زمانیکه بخش بندی را انجام دادیم، کل مشتریان را به گروه های مختلف تقسیم می کنیم. (با توجه به تفاوت ها) هدف ما از این گروه بندی آن است که تشابه ها در این گروه ها به حداکثر ممکن برسه و تفاوت میان گروه ها هم ماکزیمم شود. که روش های آماری متفاوتی دارد مانند تحلیل نامتقارن و تحلیل خوشه ای که می تواند به بخش بندی کمک کند.

مثالی از بخش بندی که در کتاب آمده است. (در کتاب مطالعه کنید)



با توجه به اینکه مشتری از کانال توزیع چه بخواد مثلا اینکه بخواد نصب سریع انجام شود، محصول براش به نمایش در بیاید و قیمتش پایین باشه و غیره..

این مثال کتاب مربوط به بازارهای بین بنگاهی B2B است. نظر مشتریان نسبت به ابعاد خدمات و اولیت آنها بدست آمده است. سپس بر این شباهت های بین گروه ها، کل این گروه ها را به ۴ قسمت تقسیم کرده. برای اینکه بفهمیم هر بخش چه می خواهد باید ببینیم که بیشترین امتیاز (بیشترین اهمیت) در هر بخش مربوط به چیست. مثلا در بخش اول، بیشترین امتیاز مربوط به قیمت پایین است. پس عنوان آن کاهش هزینه نامیده شده است. بخش دو پاسخ گویی براش از بقیه مهمتر است و عنوانی براش گذاشته مرتبط با پاسخ گویی. حالا ما match بندی بازارهای بین بنگاهی را انجام دادیم. حالا باید داده های ارائه شده را تفسیر کنیم.

در تحلیل داده ها چند نکته را باید در نظر بگیرید:

۱. چند درصد مشتریان در هر بخش قرار می گیرند (مثلا ۱۶ درصد از مشتریان در بخش ۱ هستند و ...) این نشان می دهد که مثلا اکثر مشتریان ما در گروه ۳ هستند. یعنی اگر ما کانال توزیع را بر این اساس طراحی کنیم، به نیاز ۶۱ درصد مشتریان جواب دادیم. پس بهتره تمرکز اصلی خود را در بخش ۳ بگذاریم ولی این به



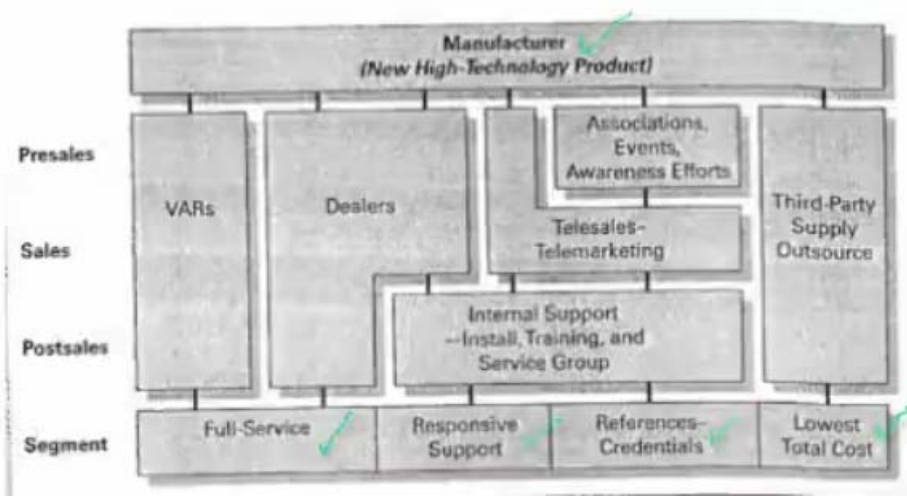
آن معنا نیست که بازار هدف را در این بخش انتخاب کنیم. ممکن است بازار هدف ما بر اساس استراتژی های کلان بازاریابی، عموماً مشتریان گروه ۱ باشند پس برای آنها کانال توزیع طراحی می کنیم.

۲. وقتی فهمیدیم که بازار را می توان به ۴ بخش تقسیم کرد و بین آنها تفاوت هایی معناداری وجود دارد. پس نیازمند به کانال توزیع چندگانه برای بخش های مختلف هستیم تا بتوانیم به بخش های بازار پاسخ دهیم.

۳. trade off بین بخش ها: به این معنا که در هر بخش یک عامل برای مشتری مهم است و یک عامل مهم نیست. بنابراین برای رسیدن به خواسته اصلی هر بخش، می توان از هزینه های سایر خدمات در آن بخش که برای مشتری اهمیت ندارد، زد. باید توجه داشت که این زدن برای یک بخش مفید و برای یک بخش دیگر مفید نیست.

۴. زمانی که ویژگی های هر بخش مشخص شد، می توان برای هر بخش یک کانال توزیع طراحی کرد. با در کنار هم قراردادن این کانال های توزیع، می توان سیستم های توزیع مورد نظر را طراحی کرد تا به نیازهای مختلف بخشهای بازار خودم با توجه به بخش بندی برای کانال توزیع پاسخ بدم.

در شکل زیر هم همان مثال قبل است که بر اساس تحلیل انجام شده، کانال توزیع طراحی شده است.



پس ما تا اینجا فهمیدیم که

- معیار های بخش بندی چیست؟

- بر اساس این معیارهای بخش بندی چگونه می توان مشتریان را گروه کرد؟

-(ویژگی ها)خواسته هر بخش از مشتریان چیست؟

-برای پاسخ به این خواسته ها از چه کانالهای توزیع باید استفاده کرد؟

1 step solution: مشتری بتواند کل خرید خود را از یک جا انجام شود. مثلا در فروشگاه شهروند چون همه چیز دارد می توان همه خواسته های خود را برآورده کرد.

هر شرکتی کانال های توزیع مخصوص به خودش را دارد حتی در تهران. یعنی نباید فکر کرد که شرکت ها با یک الگوی مشخص از یک سری کانال های توزیع می توانند به خواسته های مشتریان پاسخ بدن.

چند نکته برای طراحی دقیق تر کانال های توزیع در هنگام بخش بندی:

۱. هزینه: در بحث کانال های توزیع مثل محصول نیست. وقتی مشتری، کالایی را با ویژگی های خاص می خواهد، می توانیم آنرا طراحی کنیم و پولش را از مشتری می گیریم. اما در کانال های توزیع ممکن است مشتری خیلی چیزها بخواهد ولی پاسخ به این نیازها ممکن است خیلی وقت ها مقرون به صرفه نباشد.

بر فرض هم که به این نتیجه رسیدیم که با توجه به هزینه، خدمات را به مشتری ارائه دهیم باید به این سوال پاسخ دهیم که آیا باید این هزینه را از مشتری دریافت بکنیم یا نکنیم. چون اگر دریافت نکنیم از حاشیه سود کم میشه ولی اگر دریافت بکنیم مجبوریم قیمت کالا را بالا برده و بخشی از مشتریان را از دست داد.

مثلا شرکت های پستی با توجه به روش ارسال کالا، زمان تحویل و غیره را قیمت گذاری می کنند.

Buyer's Location	Shipping Method	Shipping Charge	Time to Delivery
United States	Standard UPS	\$11.95	3 to 5 business days
Mexico	Surface Mail	\$20.00	8 to 12 weeks
Mexico	Priority Air	\$30.00	2 to 4 weeks
Mexico	UPS	\$50.00	1 to 2 weeks

۲. رقابت: ما زمانی که تصمیم میگیریم چه سطحی از خدمات را به مشتری ارائه کنیم و با توجه به اینکه ارائه این خدمات برای سازمان هزینه بر است بنابراین رویکرد کلی ما باید این باشد که ببینیم رقبای ما

چکار می کنند. برنده شدن من در بازار این است که از رقبا حداقل یک گام جلوتر باشم نه اینکه مطلق آنچه که مشتری بخواد.

۳. سهولت ورود به صنعت: احتمال ورود رقبای تازه وارد به صنعت و پاسخ دادن به خواسته های پاسخ داده نشده مشتریان چقدر است؟ یک شکاف هایی وجود دارد به این معنا که مشتری یک چیزهایی میخواد که در مورد آن ما و رقیب ما به وی خدمت ارائه نمی کنیم. نتیجه آن است که شرکت های تازه وارد منتظر هستند که این شکاف ها را پیدا کنند و خدماتی را ارائه کنند که ما تا بحال ارائه نکردیم که منجر به از دست دادن بازار ما می شوند.

۴. آمیخته های بازاریابی: واقعیت این است که کانال های توزیع یکی از آمیخته های بازاریابی است. ما باید همواره آمیخته های دیگر را نیز مد نظر قرار دهیم. مثال: برای خرید لبنیات به یک سوپرمارکت میرویم و میبینیم ماست مورد نظر ما را ندارد. لذا از بین آن ۳-۴ برند یکی را انتخاب می کنیم. به خودمان این اجازه را نمی دهیم که به جای دیگری برویم و خرید انجام بدهیم. ولی زمانیکه میخوایم یخچال بخریم، اگه آن فروشگاه آن برند مورد نظر را نداشته باشه، تا زمانیکه به فروشگاه دیگری نروید که برند شما را دارد و آنرا بررسی کنید، تصمیم به خرید نخواهید گرفت. پس در خیلی از محصولات بین توزیع و بقیه عناصر بازاریابی باید به رابطه میان آنها پی برد. پس اگر در بعضی از ابعاد کانال های توزیع ضعف داریم و نمی توانم خواسته مشتریان را پاسخ بدم باید با استفاده از محصول، برند و غیره جبران کنم.

بازیگران کانال توزیع از این سرویس های ۶ گانه در استراتژی positioning خود در بازارها استفاده می کنند.



## تبلیغات بارونز اند نوبل در مجله وال استریٹ

Advertising Copy	Service Output Offered
"Really free shipping": Offers free shipping if two or more items are purchased. "We make it easy and simple."	Customer service.
"Fast & easy returns": End-user can return unwanted books to a bricks-and-mortar Barnes & Noble bookstore. "Just try and return something to a store that isn't there."	Quick delivery (for returns), spatial convenience; note implicit comparison with Amazon.com, the pure-play online bookseller.
"Books not bait": Promises no additional sales pitches to buy nonbook products.	Assortment/variety: Just books (targeting the book lover). Again, note implicit comparison with Amazon.com.
"Same day delivery in Manhattan": Delivery by 7:00 a.m. on any item(s) ordered by 11:00 a.m. that day. "No other online bookseller offers that."	Quick delivery: The offer is possible because of Barnes & Noble's warehouses in New Jersey, near Manhattan. Note direct comparison with other online booksellers (notably, amazon.com).
"The gift card that gives more": Can be used either online or in the bricks-and-mortar bookstores nationwide.	Spatial convenience, assortment/variety: When buying a gift for a friend, this provides virtually limitless assortment and does so anywhere the recipient lives in the United States.
"bn.com—1,000,000 titles; amazon.com—375,000 titles."	Assortment/variety: Direct comparison with amazon.com, offering a broader assortment of titles to the consumer.

مطالعه ضمیمه فصل ۲ و پاسخ دادن به سوالات به صورت انتخابی به ۲ سوال جواب بدهید.

### جلسه سوم درس مدیریت تامین و توزیع:

در فصل سوم وارد جریان های هشتگانه کانال های توزیع می شویم، این هشت جریان را تعریف و ویژگی های آنها را بیان کرده و بر اساس این هشت جریان موجود در کانال های توزیع می گوئیم که چگونه کانال های توزیع خود را ارزیابی بکنیم و ببینیم کجا ضعف های احتمالی وجود دارد و بدین وسیله یک کانال توزیع کارآمدی را طراحی کنیم.

یک کاربرد مهم این تحلیل این است که بازاریاب باید تصمیم بگیرد که چگونه سود را بین اعضای کانال توزیع تقسیم کند. یعنی مثلاً اگر فروش یک واحد کالایی ۱۰۰ تومن سود دارد، بازاریاب باید تصمیم بگیرد که چند درصد از آن بین تولیدکننده، عمده فروش و خرده فروش توزیع می شود. این تحلیل جریان یا تحلیل کارآمدی در ممیزی خود کانال نیز مورد استفاده قرار می گیرد.

ما کانال های توزیع را به یک کارخانه تشبیه می کنیم. کارخانه محصولات را تولید و وارد بازار می کند. کانال توزیع هم یک محصولاتی دارد. محصولات کانال توزیع، برون داد خدمت است که بر اساس آن مشتریان را بخش بندی می کنیم که چه برون داد خدمتی می خوان (جلسه قبل گفته شد). حالا اینکه برون داد خدمت چگونه تولید می شود، از طریق جریان ها در داخل توزیع است. ما در این فصل به سوالات زیر پاسخ می دهیم:

در داخل کانال های توزیع چه کاری انجام میشه؟  
چه کسی این کارو انجام میده؟  
این کار تا چه حد انجام میده؟

با پاسخ به این سوالات:

- ۱- ضعف های موجود در برون داد خدمات را مشخص کنیم. مثلا مشتریان از کیفیت خدمات ما راضی نیستند و منشا عدم رضایت را نمی دانیم چیست. برای اینکه یک تحلیل درست از این منشا داشته باشیم باید جریان ها را تجزیه تحلیل کنیم.
- ۲- به من بازاریاب کمک می کند که طراحی کانال توزیع با حداقل هزینه انجام شود.
- ۳- اگر بخوایم کانال های توزیع موجود را مهندسی مجدد کنم یا به این نتیجه رسیدم که هزینه توزیع من از هزینه توزیع رقبای من بیشتر است، به من کمک می کند با استفاده از یک راهکارهایی هزینه ها را کاهش دهم.
- ۴- توزیع عادلانه سود بین بازیگران کانال توزیع و بدین طریق انگیزه ایجاد کنیم. چون اگر اعضای کانال توزیع احساس رضایت از سود نکنند در نهایت منجر به جذب اعضای کانال توزیع به سمت رقبای من می شود.

یک نکته مهم دیگه اینست که ممکن است هر جریان توسط یک نفر انجام شود و در سوی دیگر ممکن است یک نفر هر هشت جریان را انجام دهد. یعنی حجم بعضی از این جریان ها در بعضی بازارها خیلی زیاد است و در بعضی بازارها ناچیز است. مثلا یکی از این جریان ها مذاکره است. شما وقتی در بازارهای صنعتی کار می کنید، جریان مذاکره زمانبر، انرژی بر و پرهزینه است پس مجبوریم مذاکره را به چند نفر خاص واگذار کنیم. ولی در

بازارهای B2B مذاکره را همان فردی انجام می دهد که دارد کالا را حمل می کند یا حتی فردی که دارد کالا را انبار می کند.

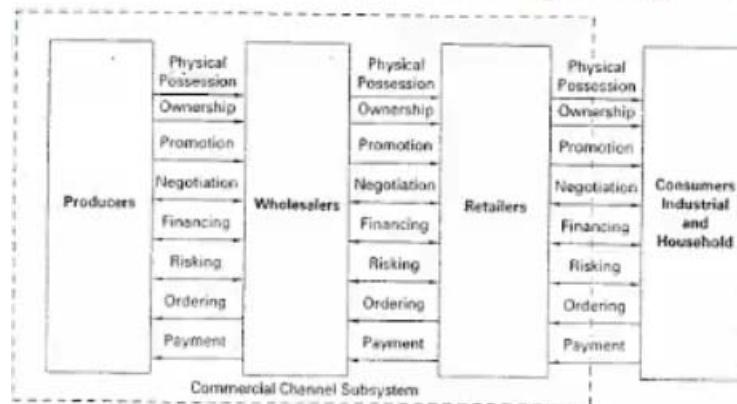
نکته دیگر آنست که در هر صورت کل این جریان ها در داخل کانال توزیع باید انجام شود. (هیچ جریانی را نمی توان حذف کرد) چون مثل این می ماند که در کارخانه ای یکی از ماشین آلات خط تولید کار نکند. در این صورت یا محصول تولید نمی شود یا محصول تولید شده ناقص تولید می شود. ( یا کانال توزیع به کلی مختل می شود یا خدمت به طور ناقص به دست مشتری می رسد)

نکته دیگر آنست که بعضاً متوجه می شویم که یک جریان توسط دو عضو انجام می شود. اینجا جایی است که ناکارآمدی وجود دارد. پس در اینجا اگر هزینه اضافی را حذف کنیم، اتفاقی هم برای کانال توزیع نخواهد افتاد. مثلاً یکی از جریان های مورد نیاز آنست که به مشتری توضیح بدیم که از این کالا چه استفاده هایی می توان کرد. مثلاً شما با یک شرکتی قرارداد می بندین که برود و کالا را حمل و تحویل دهد. ممکن است آن رانندگان حمل در مورد کالا به مشتری توضیح دهند. ضمناً با یک شرکت دیگر هم قرارداد دارید که شخصی از آن شرکت بیاد و کالا را نصب کند. این شخص نیز باز در مورد کالا به مشتری توضیح می دهد. این به معنای دوباره کاری و هزینه های مضاعف است. ممکن است برعکس شود و هیچ کدام کار توضیح در مورد محصول را نکنند. (حذف جریان)

نکته دیگر آنست که بهر حال انجام این جریان ها همراه با هزینه است. بالاخره یک نفر داره هزینه انجام این جریان ها را پرداخت می کند. در نتیجه در هنگام تقسیم سود به طور منصفانه بین اعضای کانال توزیع، باید دقت داشته باشیم که تقسیم منصفانه یعنی چقدر فرد داره برای این جریان ها هزینه پرداخت می کنه. انجام بعضی هزینه ها، پر هزینه و برخی دیگر هزینه های زیادی را به بازیگر کانال توزیع وارد نمی کنه.

در شکل نیز جریان های هشت گانه را مشاهده می کنید. سفارش، پرداخت، ریسک، تامین مالی، مذاکره، ترفیع، مالکیت و در اختیار گرفتن کالا. این ارتباط بین هر دو عضو کانال توزیع ممکن است وجود داشته باشه.

## هشت جریان اصلی و برخی از هزینه‌های آن



The arrows above show flows of activity in the channel (e.g., physical possession flows from producers to wholesalers to retailers to consumers). Each flow carries a cost. Some examples of cost of various flows are given below:

Market Flow	Cost Represented
Physical possession	Storage and delivery costs
Ownership	Inventory carrying costs
Promotion	Personal selling, advertising, sales promotion, publicity, public relations costs
Negotiation	Time and legal costs
Financing	Credit terms, terms and conditions of sale
Risking	Price guarantees, warranties, insurance, repair, and after-sales service costs
Ordering	Order-processing costs
Payment	Collections, bad debt costs

الان که بین هر دو عضو کانال توزیع این ۸ جریان وجود دارد. ما که گفتیم هزینه بر است. پس قضیه چیه؟

بله بین هر دو عضو کانال توزیع این ۸ جریان وجود دارد و گفتیم هزینه بر است. ولی این به این معنا نیست که ما با حذف اعضای کانال توزیع می‌توانیم این کار را انجام بدهیم.

دو نکته وجود دارد. ۱. خودمان می‌توانیم این کار را انجام دهیم؟ مثلاً ما باید ببینیم که به عنوان تولید کننده می‌توانیم همه این جریان‌ها را مثلاً با حذف عمده فروشو خرده فروش، مستقیم به مشتریان ارائه بدیم؟ بعضاً می‌تواند و بعضاً نمی‌تواند. معمولاً نمی‌توانند. چون مهارت در تولید به معنای مهارت در توزیع نیست و بالعکس. ۲. ویژگی‌ها و اهمیت کارهایی که اعضای کانال توزیع انجام می‌دهند فراتر از این هزینه هاست. یعنی ارزش افزوده‌ای که خرده فروش و عمده فروش ایجاد می‌کند، فراتر از این هزینه هاست.

خیلی از شرکت‌ها وقتی وارد بازاری شدند، بعد از مدتی ممکن است به بازطراحی و نامگذاری مجدد جریان‌های هشت گانه و ایجاد جریان فرعی هم بپردازند.

حال به توضیح در مورد هر یک از این ۸ جریان و هزینه‌هایی که این جریان‌ها به شرکت‌ها تحمیل می‌کنند می‌پردازیم:

۱. در اختیار گرفتن کالا: شامل فعالیت های مربوط به حمل و انتقال کالا بین دو عضو کانال توزیع است. زمانیکه این کار صورت میگیرد، به این معنا نیست که کالا به مالکیت فرد دوم قرار گرفته است. مثلاً ارسال کالای تولیدکننده از طریق یک شرکت لجستیک انجام می شود. این کالا مدتی در اختیار این شرکت حمل کننده قرار می گیرد ولی این به معنای مالکیت کالا توسط این شرکت لجستیک نیست. این شرکت حمل کالا، متحمل هزینه هایی جهت انبارداری و سیستم هایی جهت حمل این کالا می شود. در سیستم توزیع الکترونیکی هم ما برون سپاری انجام می دهیم.

نکته: لجستیک معکوس: جریان کالا داخل کانالهای توزیع صرفاً از تولید کننده به سمت توزیع کننده و سپس مصرف کننده نیست. ممکن است به دست مصرف کننده برسد و سپس دوباره به دست توزیع کننده و در نهایت تولید کننده برسد. لجستیک معکوس نیز در بحث های این قسمت قرار می گیرد و هزینه های زیادی هم بعضاً به شرکت ها تحمیل می کند.

لجستیک و لجستیک معکوس یک موضوع کلیدی در کانال های توزیع امروزی است. زیرا به علت اهمیت کار و تمایل شرکت ها برای انجام کار با هزینه کمتر و موضوع تخصصی بودن حوزه، خیلی از شرکت ها توان انجام این کار را ندارند. لذا شرکت ها تمایل دارند (خصوصاً شرکت هایی که خدمات تخصصی ارائه می کنند) این کار لجستیک را به شرکت های دیگر برون سپاری کنند. مثلاً شرکت پستی Fedex کانال های توزیع پیچیده ای دارد که هیچ شرکتی توان در اختیار داشتن همچین کانال توزیعی ندارد. لذا شرکت ها با Fedex قرارداد می بندند که محصولات آنها را به دست مشتریان برساند. در ایران هنوز پست وارد کانال های توزیع نشده است.

نکته دیگر: بعضی از شرکت ها برای ارائه خدمات خود، کارمزد برای فروش مجدد دریافت می کنند. حتی خیلی از فروشندگان (retailer) هم کالا را به صورت امانی در اختیار دارند و کالا را نمی خرند. اگر کالا فروش رفت که درصدی بر می دارند و پول تولید کننده را می دهند ولی اگر کالا فروش نرفت، بعد از مدتی باید کالا را از خرده فروش یا عمده فروش تحویل بگیرد.

انبارداری یکی از جریانهای فرعی است که در دل این جریان اصلی (در اختیار گرفتن کالا) قرار دارد.



## ادامه (تفاوت بین لجستیک و لجستیک معکوس)

شرح	خاصیت
پیش بینی مرجوعی ها دشوارتر است	پیش بینی حجم
صرفه اقتصادی در حمل لجستیکی اما در لجستیک معکوس صرفه اقتصادی وجود ندارد.	حمل
لجستیک: کیفیت محصولات ارسالی یکسان است لجستیک معکوس: کالاهای مرجوعی نیازمند ارزیابی است و کیفیت یکسانی ندارند.	کیفیت محصول
در لجستیک معکوس یکسان نیست و مدیریت آنها پرهزینه است.	بسته بندی محصول
در لجستیک مقصد مشخصی (خرده فروش یا فروشنده صنعتی) دارند در لجستیک معکوس متفاوت و هر یک مستلزم تصمیم گیری جداگانه ای است.	مقصد نهایی

در کانال های توزیع، لجستیک معکوس پیچیده تر از لجستیک است. و مدیریت سیستم های لجستیک معکوس بسیار سخت است. با توجه به جدول بالا و بر اساس ۵ بعد، می بینیم که چرا لجستیک معکوس پیچیدگی اش بیشتر است.

پیش بینی حجم: مثلاً شما تولید کننده لپ تاپ هستید و لپ تاپ برای مشتری ارسال می کنید. (لجستیک) بعضی از این لپ تاپ ها مشکل دارند و مرجوع می شود. پیش بینی تقاضای لپ تاپ برای ما خیلی راحت است در حالیکه پیش بینی آمار مرجوعی ها خیلی مشکل و غیر قابل پیش بینی است و در نتیجه این امر باعث می شود ریسک و هزینه های انجام کار افزایش یابد.

حمل و نقل: در لجستیک ما سیستم حمل را طوری طراحی می کنیم که صرفه اقتصادی را حفظ کند مثلاً کالاها را زمانیکه با سفارش انبوه میفرستیم، خیلی راحت وسیله نقلیه گیر میاد و پر می شود ولی در لجستیک معکوس اینطور نیست. مثلاً در یک ماه ۱۰ لپ تاپ مرجوعی (۱ در تهران، ۱ در مشهد، ۱ در تبریز و ... داریم یعنی به صورت پراکنده) همین ۱ دونه بودن صرفه اقتصادی و حمل و نقل لجستیکی آنها را از بین می برد. شرکت باید پاسخگو باشد در مورد محصولات. این شرکت یا هزینه هایش را افزایش می دهد و سریعاً جنس مرجوع را جایگزین می کند یا کالاها را نگه دارد تا تعداد مرجوعی ها زیاد شود. در این صورت درست است که هزینه ها کاهش می یابد ولی نارضایتی میان مشتریان افزایش می یابد. پس طراحی لجستیک معکوس کاملاً پیچیده است .

کیفیت محصول: در لجستیک، کیفیت محصول ارسالی یکسان است چون کالا کنترل کیفیت انجام می شود. تقریباً اطمینان دارند که عمده آنها کار می کنند و در بسته بندی های استاندارد ارسال می شوند.

اما زمانیکه لجستیک معکوس داریم، کیفیت نهایی یکسانی نیست. یعنی یک لپ تاپ مانیتورش مشکل دارد، یک لپ تاپ هاردش مشکل دارد و ... حتی استاندارد هم نیست که بعضا برای شرکت ها مشکلات زیادی ایجاد می کنه.

بسته بندی محصول: در لجستیک، یکسان است ولی در لجستیک معکوس یکسان نیست. چون در لجستیک معکوس یا وجود ندارد یا از بین رفته است.

مقصد نهایی: در لجستیک، مقصد مشخص است که مثلا برای فلان انبار ارسال شود. ولی در مورد کالاهای در جریان که لجستیک معکوس نیاز پیدا می کنند، مقصد مشخص نیست. مثلا اولاً مشخص نیست که مشکل لپ تاپ چیست. ثانياً وقتی مشکل آن معلوم شود، باید برای تعمیر به کدام شرکت ارسال شود؟

فرض این کتاب این است که کار لجستیک برون سپاری می شود و با این فرض این توضیحات را دادیم.

جریان دوم تملک کالا است. به این معنا که یکی از اعضای کانال توزیع میاد و کالا را به تملک خود در میاورد. به این معنی که اون عضو کانال توزیع برای خرید اون کالا، پول پرداخت می کند. که این هزینه فرصت دارد. در بخشی از کانال های توزیع ممکن است ترکیبی از تملک داشته باشیم. هزینه تملک بسیار بالاست و بسیار پر ریسک است. مثلا شرکتی که خدمات پس از فروش و قطعات ماشین آلات صنعتی و راهسازی دارد، هم این قطعات گران است و هم گردش مالی پایین است چون خیلی طول می کشه که مشتری بیاد و کالا را بخرد. برای همین هم ترجیح می دهند که به صورت در اختیار گرفتن کالا کار کنند. گالری ها هم به دلیل بالا، تملک را به عهده نمی گیرند و این تولید کننده است که تملک را بر عهده می گیرد.

هزینه انبارداری در این جریان تملک نیز وجود دارد. استراتژی شرکت ها در بلند مدت آن است که حجم انبارها را کم کنند و موجودی انبارها را به حداقل ممکن برسانند. توزیع کننده با استفاده از انبار می تواند به نوسانات فصلی تقاضا پاسخ دهد. زمانی که تقاضا کاهش پیدا می کند، اقدام به خرید می کند و در مقطعی که تقاضا زیاد و عرضه شود، اقدام به فروش می کند. (به نوعی جریان تملک را بکار می دهد)

صرفه جویی اقتصادی هم یکی دیگر از دلایلی است که شرکت ها از در اختیار گرفتن استفاده می کنند. چون با استفاده از انبار در مقیاس انبوه، هزینه حمل کاهش پیدا می کند و همچنین در مقیاس انبوه می تواند خرید را انجام دهد پس هزینه خرید نیز کاهش می یابد. ولی اگر در مقیاس محدود مجبور

باشد بخرد به خاطر محدود بودن انبار، هزینه های حمل و هزینه خرید کالا از تولیدکننده افزایش می باشد.

عملیات حمل زمانبر است خصوصا زمانی که فاصله فیزیکی بین محل تولید و محل توزیع زیاد است ، وجود انبار فاصله فیزیکی را کم می کند. عدم اطمینان در انتظاری که ما از عرضه و تقاضا داریم، منجر به ذخیره احتیاطی در انبار می شود.

جریان بعدی، ترفیع است. ترفیع در بازاریابی شامل تبلیغات، فروش شخصی، ارتباطات دو طرفه بین مشتری و فروشنده است. شرکت در نمایشگاهها، بیلبردها نیز جزء این دسته است. از لحاظ بازاریابی تصور ما در مورد این موضوع این است که فعالیت های بازاریابی را کی انجام میده؟ تولیدکننده...در حالیکه خیلی وقت ها ترفیع را توزیع کننده هم در کل بازار انجام میده (ممکنه بخشی را انجام بده) و هزینه های مربوط به آنرا نیز پرداخت می کنه. ترفیع با هدف اطلاع رسانی، آموزش به خریداران در مورد ویژگی های محصول و تشویق خریداران به خرید استفاده می شود. هزینه های ترفیع شامل هزینه های مربوط به فروش شخصی، شرکت در نمایشگاهها، بیلبرد ها و غیره است.

جریان بعدی مذاکره است که شامل ارتباط و حفظ ارتباط با مشتریان است.مذاکره در بازارهای B2B از اهمیت بیشتری برخوردار است. محاسبه هزینه های مربوط به مذاکره ساده است و از طریق محاسبه نفر ساعت نیروی انسانی محاسبه می شود. همینطور هزینه های مربوط به مشاوره حقوقی (کمک به مشتریان)

تامین مالی یکی دیگر از جریان های کانال های توزیع است. نکته ای که باید به آن دقت داشته باشیم این است که در داخل کانال توزیع، تامین مالی انجام می شود یا خیر؟ اگر انجام می شود، به چه میزانی انجام می شود؟ و هزینه های این تامین مالی را چه کسی می پردازد؟ مثلا اگر پرداخت به عمده فروش به طور عرفی یک ماهه باشد، حال این عمده فروش برای تامین نقدینگی مورد نیاز خود از سیستم تخفیف نقدی استفاده می کند یعنی اگر شرکتی ۱۰ روز پس از سفارش، پرداخت خود را انجام دهد، ۲۰ درصد تخفیف می گیرد. خب این ۲۰ درصد هزینه است. این هزینه را کی پرداخت می کند؟ این یک فاکتور مهم است. خیلی وقتها این هزینه های تامین مالی توسط بازیگران کانال توزیع (عمده فروش و خرده فروش) انجام می شود ولی هزینه را مشتری در غالب گران تر شدن قیمت کالا پرداخت

می کند. گاهی هزینه های تامین مالی را تولید کننده پرداخت می کند. گاهی بانک ها منابع مالی را فراهم می کنند. مهم این است که چه کسی هزینه این تامین مالی را پرداخت می کند. نکته: در بازارهای B2B تاخیر بین تحویل و پرداخت وجود دارد.

یکی دیگر از جریان ها ریسک است. انواع مختلفی از ریسک وجود دارد. ممکن است اعضای کانال توزیع ریسک مربوط به کارهای مختلف را بر عهده بگیرند. مثلاً بیمه کالا، خدمات پس از فروش، بخش هایی از هزینه های مربوط به گارانتی موضوعاتی هستند که در ریسک قرار می گیرند. مهم این است که چه کسی هزینه این ریسک ها را پرداخت می کند.

یکی از مهمترین ریسک ها، ریسک کاهش قیمت است. یعنی زمانی که تولیدکننده تصمیم به کاهش قیمت می گیرد تمامی عضو کانال توزیع متحمل ضرر می شود. اینکه این ضرر را کی پرداخت می کند جز مسائل مهم است. معمولاً تولیدکننده پرداخت می کند. چون اگر تولیدکننده زیر بار نرود، توزیع کننده فکر می کند در حق وی اجهاف شده است.

آخرین جریان، سفارش و پرداخت است. هم دریافت سفارش و پردازش سفارش و انجام عملیات پرداخت پرهزینه است. همیشه شرکت ها به دنبال کاهش هزینه های این جریان هستند. مثلاً شرکت ها به دنبال سفارش و پرداخت آنلاین هستند تا هزینه ها را کاهش و کارایی را افزایش دهند.

در مجموع، انجام این جریان ها ۸ گانه با هزینه همراه است. شرکت با تحلیل برون داد خدمت باید ببیند که چه جریاناتی لازم است انجام دهد و در نهایت کانال توزیع باید به گونه طراحی شود که ۱. برون داد خدمت مورد نظر مشتری ارائه شود. ۲. هزینه های غیرضروری و اضافه حذف شود.

در تحلیل کانال های توزیع، باید دانست که این جریان ها ثابت نیستند. در عمل برای بازتولید کانال تولید می توان بعضی از جریان ها را یکی در نظر گرفت و ادغام کرد (ولی این به معنای حذف یک جریان نیست) و حتی برخی از جریان ها را (مانند مذاکره) به چند بخش تقسیم کرد. در نهایت هم باید به تفکیک هزینه هر جریانی پردازیم تا تحلیل هامون ارائه درستی از بازارها به ما ارائه کنند. اگر نتوانیم جریانات پرهزینه را شناسایی کنیم منجر به ایجاد سیستم غلط در پاداش دهی می شود. در عمل حتی مشخص نیست چه کسی چه جریانی را انجام می دهد.

برای ملموس تر شدن تحلیل کانال توزیع و در نهایت قرار است به چه چیزی برسیم از تمپلیت کارایی استفاده می کنیم.

Template کارایی: جدولی است که در آن مشخص می شود چه کسی چه کاری را انجام می دهد و سهم وی از سود چقدر است.

## تمپلیت کارایی

	Weights for Flows:			Proportional Flow Performance of Channel Member:				Total
	Costs*	Benefit Potential (High, Medium, or Low)	Final Weight*	1	2	3	4 (End-User)	
Physical Possession**								100
Ownership								100
Promotion								100
Negotiation								100
Financing								100
Risking								100
Ordering								100
Payment								100
Total	100	N/A	100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Normative Profit Share***	N/A	N/A	N/A					100

در سمت چپ جریان ها دیده می شود. میایم هزینه هارو مشخص می کنیم. یعنی این جریان چند درصد از هزینه های کانال توزیع را به خود اختصاص می دهد. مجموع باید ۱۰۰ درصد شود. ما جریان های پرهزینه ولی ارزشمند را باید حساب کنیم. که بر اساس خبرگی و اشراف مدیران، ارزش جریان ها بدست می آید. بعد وزن هزینه ها را اصلاح و وزن نهایی (باید ۱۰۰ باشد) بدست می آوریم. بعد مشخص می کنیم که هر یک از اعضای کانال توزیع چقدر در انجام جریان سهم دارند. این مثال در کتاب آمده. تمپلیت فصل ۳ را بخوانید.

## مثالی از تمپلیت تکمیل شده

	Weights for Flows:			Proportional Flow Performance of Channel Member:			
	Costs	Benefit Potential (High, Medium, or Low)	Final Weight	Mfgr.	Retailer	End-User	Total
Physical Possession	30	High	35	30	30	40	100
Ownership	12	Medium	15	30	40	30	100
Promotion	10	Low	8	20	80	0	100
Negotiation	5	Low/Medium	4	20	60	20	100
Financing	25	Medium	29	30	30	40	100
Risking	5	Low	2	30	50	20	100
Ordering	6	Low	3	20	60	20	100
Payment	7	Low	4	20	60	20	100
Total	100	N/A	100	N/A	N/A	N/A	N/A
Normative Profit Share	N/A	N/A	N/A	28%	39%	33%	100

هزینه مالکیت ۳۰ است ولی چون اهمیتش بالاست، وزن نهایی را کمی بالاتر می بریم و به ۳۵ می‌رسانیم. بقیه موارد هم به این ترتیب. ضمناً باید مشخص کنیم چه کسی چند درصد از هزینه‌های توزیع پرداخت می‌کند. اگر ۱۰۰ واحد سود داریم، ۳۹ به خرده فروش و ۲۸ درصد به عمده فروش پرداخت می‌شود. به enduser سود پرداخت نمی‌کنیم بلکه در قالب تخفیف‌ها و جوایز به وی می‌توانیم این سود را پرداخت کنیم. این روش از تحلیل نقش زیادی در طراحی کانال‌های توزیع دارد. یکی از کاربردها یافتن میزان سود هر یک از اعضای کانال توزیع هست و کاربرد دیگر این است که کدوم بخش از هزینه‌ها را می‌توان به مصرف کننده تحمیل کرد و در قبال آن به وی مثلاً تخفیف داد.

جلسه چهارم درس مدیریت تامین و توزیع:

فصل چهارم: گستردگی و ساختار شبکه توزیع

گسترده‌گی و ساختار شبکه توزیع به ما می‌گه که چه تعداد عضو کانال توزیع و با چه مشخصاتی و وسعتی باید توزیع را داخل کانال توزیع انجام دهند.

سوالاتی که در این بخش می‌خواهیم به آنها پاسخ دهیم عبارتند از:

- میزان گسترده‌گی کانال‌های توزیع چقدر باشد؟  
به این معنی که چقدر دسترسی برای خرید کالا ایجاد کنیم؟ یک طرف دسترسی گسترده است به این معنا که مشتری هر وقت اراده کند بتواند در هر جایی به کالا دسترسی پیدا کند و آنرا بخرد. (افزایش سهولت خرید)
- از چه ترکیبات مختلف کانال توزیع استفاده کنیم؟ ما از سیستم‌های مختلفی برای توزیع می‌توانیم استفاده کنیم: ۱. فروش مستقیم ۲. از فروشگاه‌های موجود استفاده کنیم. ۳. وبسایت بزنیم و الکترونیکی استفاده کنیم. ۴. کیوسک بزنیم و از آن برای فروش استفاده کنیم. ۵. فروشگاه بزنیم. یا ترکیب این موارد.
- آیا خود تولیدکننده هم اقدام به توزیع بکند یا خیر؟ فرض بر این گذاشته می‌شود که خود تولیدکننده تمایلی به توزیع ندارد و از کانال‌های توزیع غیر مستقیم استفاده می‌شود. ولی حالت‌هایی پیش می‌آید که تولیدکننده اقدام به توزیع مستقیم می‌کند و همچنین حالت‌هایی به وجود می‌آید که تولیدکننده ای که اقدام به توزیع از طریق کانال‌های غیرمستقیم کرده، همزمان خودش هم اقدام به توزیع مستقیم نیز می‌کند. (کانال توزیع دوگانه یا همزمان)
- کی شرکت ما باید اقدام به توزیع دوگانه بکند و چرا؟ ضمناً هر کدام از این سیاست‌ها هم بعداً تبعات مثبت و منفی خود را ایجاد می‌کند که باید به آنها توجه داشت.  
در ابتدا به بیان مفهوم گسترده‌گی می‌پردازیم که به سوالات بالا هم پاسخ می‌دهد. ضمناً برای پاسخ به سوال مربوط به توزیع دوگانه ملاحظات دیگری هم وجود دارد که بعداً به آن اشاره خواهیم کرد.  
اگر ما یک منطقه تجاری را در نظر بگیریم (معمولاً شرکت‌ها و بازارها را به چند قسمت تقسیم می‌کنند و اسم هر بخش را منطقه تجاری یا قلمرو تجاری می‌گذارند و بعد برنامه ریزی می‌کنند که در این قلمرو تجاری چطور کالای خود را بفروش برسانند، مثلاً تهران را می‌توان به ۵ یا ۶ منطقه تجاری تقسیم کنیم و شما فروشنده لابیات هستید. در هر منطقه، هزاران فروشگاه وجود دارد که می‌توانید کالایتان را در اختیار آنها بگذارید که بفروش برسانند. زمانی که توزیع گسترده است، به این معناست که افراد زیادتری در این منطقه تجاری هستند که دارند کالاهای ما را می‌فروشند و یکی از سوالاتی که

ذهن بازاریاب را مشغول کرده و پاسخ روشن نمیشه به آن داد این است که من با چند فروشگاه در این قلمرو تجاری کار کنم؟

یکی از نکات مهمی که در گستردگی توزیع وجود داره این است که گستردگی توزیع با وجود اینکه مساله ساده ای به نظر می رسه، ولی نقش مهمی در موفقیت برنامه های مربوط به کانال های توزیع و کل استراتژی توزیع و بازاریابی دارد. در صورتی که در گستردگی به صورت طبیعی عمل نکنیم، اون استراتژی توزیع نیز آسیب می بیند. مثلاً مشتری از ما میخواد که کالا سریع به دستش برسه و این مستلزم کانال توزیع گسترده است.

یک سری تبعات منفی هم گستردگی توزیع ایجاد می کند: زمانی که توزیع مون گسترده بشه، توان مدیریتی برای اداره کانال توزیع کاهش می یابد. زیرا اگه قرار باشد با فروشگاه های زیادی کارکنیم، ارزیابی اینکه چه کسی و به چه میزانی باید هر یک از جریان های هشت گانه را در کانال توزیع ایجاد کند، پیچیده تر می شود.

در عین حال نکته دیگری وجود داره و آن این است که ما به واسطه اینکه نمی توانیم کانال های توزیع خود را به دلیل سخت شدن مدیریت آن گسترده کنیم، باید توجه داشته باشیم که محدود کردن کانال توزیع به این معناست که ما بازار را به طور کامل پوشش ندادیم در نتیجه بخش هایی از بازار را داریم به رقبا واگذار می کنیم.

نکته دیگری را وجود داره و کار بازاریاب را سخت می کنه آن است که گستردگی دست بازاریاب نیست. یعنی اگر تصمیم بگیریم توزیع خود را گستره بکنیم شاید نتوانیم این کار را انجام دهیم چون تصمیم نیروهای فعال در بازار، علاوه بر تصمیم من، در این موضوع تاثیر گذار است. تصمیم فروشندگان (نیروهای فعال در بازار) این است که همانطور که من تولیدکننده تصمیم میگیرم با کدام فروشگاهها کار کنم و با کدام فروشگاهها کار نکنم، فروشندگان هم تصمیم می گیرند که کدام طبقه محصولات را بفروشند و کدام طبقه از محصولات را نفروشند. اگر هم تصمیم گرفتند که طبقه محصول من تولیدکننده را بفروشند، تازه وارد سوال بعدی می شوند که کدام برند را بفروشند؟ (فروشندگان دست به انتخاب می زنند در خصوص طبقه محصول و برند که می خواهند عرضه کنند) پس موضوع گستردگی تحت تاثیر فقط تصمیم من تولید کننده نیست.

یک گرایش عمومی وجود داره (هم در تولیدکننده و هم در فروشندگان): هر دو دوست دارند، شرکای کانال خود را محدود کنند. البته توزیع گسترده در مجموع به نفع تولیدکننده است ولی تبعات منفی هم ایجاد می کنه که در مورد آن صحبت می کنیم.



نکته: تولیدکننده هرچه گستردگی محصولات خود را افزایش دهد، پوشش بازار افزایش می یابد و در نتیجه دسترسی به مشتریان بیشتر می شود و محصول راحت تر در دسترس قرار می گیرد. این موضوع در خصوص تولیدکنندگان و فروشندگان محصولات راحتی ( Convenient Store ها) خیلی مهم است ولی در خصوص کالاهای دیگر اینطور نیست. (در سایر کالاها توزیع گستره، آسیب می رساند)

کالاهای راحتی: کالاهایی هستند که برای مشتری بیش از آنکه مهم باشد چه کالایی بخرد، این مهم است که چقدر راحت آن کالا را بخرد. یعنی یک سری فروشگاه دم دست باشند که راحت بتواند برند را پیدا کند و آن خریداری کنند. معمولاً کالاهای FMCG در این گروه قرار می گیرند مانند لبنیات که معمولاً از سوپرمارکت ها خریداری می کنیم.

مثلاً یخچال جز این دسته از کالا های نیست پس توزیع گسترده یخچال مانند لبنیات و شیر و ... اهمیتی ندارد. زیرا اگر برند مورد نظر مشتری در لبنیات در دسترس نباشد، خودش را به درد سر نمی اندازد که بره و از یک فروشگاه دور اون برند را بخرد. ولی در مورد لوازم خانگی گران قیمت اینطور نیست. یعنی اگر یک فروشگاه نزدیک خونتون سامسونگ داره، دلیل نمیشه که بروید سامسونگ بخرید. لازم است که بریم تمام برندهای بازار را بررسی کنیم و اگر برند مورد نظر را آن فروشگاه نداشت، می رویم و از جای دیگر خریداری می کنیم.

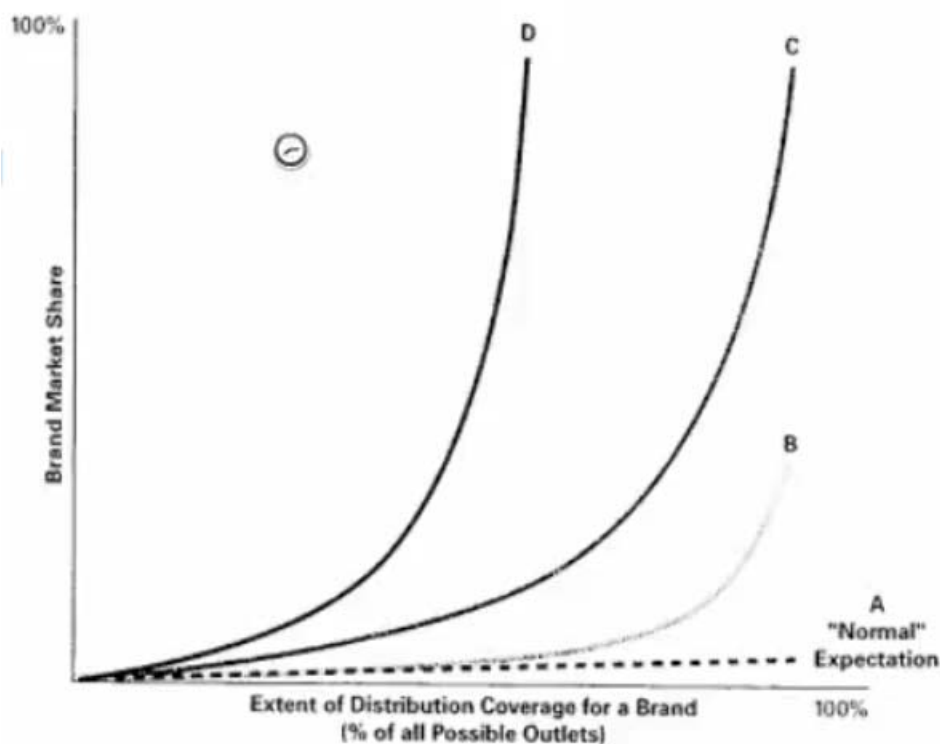
نکته دیگر در خصوص راحتی: هر چه مشتری بیشتر ببینه، بیشتر متقاعد می شود که آنرا بخرد. (قاعده روانشناسی) برای همین تولیدکنندگان اصرار دارند که محصول خود در فروشگاهها بیش از محصول سایر تولیدکنندگان در معرض دید مصرف کنندگان باشد. در مجموع اگر درگیری ذهنی مشتری از کالا پایین باشد (یعنی لازم نباشد که اطلاعات مربوط به آن کالا را به طور گسترده جمع آوری کند و پردازش کند و سریع تصمیم گیری می کند) و فرایند خرید روتین باشد، پوشش بازار خیلی مهم است. یعنی بازاریاب ها باید تلاش کنند تا حد ممکن پوشش بازار را افزایش دهند که همانطور که گفتیم این مساله به طور کامل دست بازاریاب نیست.

در کالاهای راحتی: مشتری به جای جستجو در مورد برند مورد نظر می بیند که چه کالایی در دسترس هست و همان کالا را تهیه می کند.

بنابراین ارتباط بین توزیع و سهم بازار بسیار متفاوت است (رجوع به شکل)

محور افقی: شدت توزیع، گستردگی بازار را نشان داده می شود

محور عمودی: سهم بازار اون برند



Function A is an example of the type of relationship that would ordinarily be expected between distribution coverage and market share.

Functions B, C, and D are convex and are examples of approximate relationships often found in FMCG markets.

A brand can achieve 100% market share at less than 100% coverage because not every possible outlet will carry the product category. For example, convenience stores sell food but not every category of food.

یک جاهایی این ارتباط شدید است و بدون انجام توزیع گسترده می توان به ۱۰۰ سهم بازار دسترسی کرد. و یک موقع هست که توزیع گسترده در بازار اهمیت دارد. گاهی هم مانند بازار A هر چقدر توزیع را گسترده کنیم باز نمی توانیم آنطور که باید، سهم بازار مورد نظر خود را بدست آوریم. ولی چیزی که طبیعی و بدیهی است این است که یک رابطه مستقیم وجود دارد. پس سیاست شرکت ها این است که بهر حال توزیع گسترده داشته باشند، چه کالا راحتی باشد و چه نباشد. نکته: چون رابطه مستقیم وجود دارد، برای افزایش بازار لازم است که پوشش خود را افزایش دهیم. این پوشش باید فراتر از آستانه پوشش باشد. در آستانه پوشش رابطه بین پوشش و سهم بازار زیاد میشه. (نگاه به B C D که ارتباط در ابتدا کند و سپس شدید می شود)

موضوع خیلی پیچیده تر است. چون در یک طرف بازاریاب را داریم که به این راحتی نمی تواند پوشش بازاریش را افزایش دهد و در طرف دیگر فروشگاهها را داریم که به دلیل محدودیت در فضا، این فروشگاههای کوچک در عرضه برند محدودیت دارند. پس این فروشگاهها هم دست به انتخاب می زنند و برندی را انتخاب می کنند که پوشش و فروش بالایی داشته باشد.

اعضای کانال توزیع، توزیع گستره را دوست ندارند زیرا با ارائه محصولات خاص می توانند خودشان را منحصر به فرد کنند، بنابراین اگر توزیع محصول گسترده باشد، منحصر به فردی آن از بین می برد. در نتیجه چون دیگران هم آن کالا را دارند، این کالا نمی تواند یک ویژگی منحصر بفرد در خودش ایجاد کند. شما وقتی میرین یه لباس بگیرین، وقتی می بینین به دل نشست همونجا نمی خریم. بلکه می رویم از جاهای دیگه هم قیمت می گیریم. در فروشگاههای دیگه اگه نمونه لباس را ببینید، قیمت می گیریم و در نهایت آن لباس را از جایی می گیریم که ارزان تر است. در واقع در این حالت، مزیت بین خرده فروشان در محصول نیست بلکه در قیمت است. یعنی محصول را با قیمت ارزان تری می فروشند که مشتری را به خود جذب کنند. ولی اگر لباس در جای دیگری وجود نداشته باشد با همون رنگ یا طرح یا ویژگی. بنابراین از همان فروشنده می خرید.

لذا یک تضاد دیدگاه وجود دارد که تولیدکننده تمایل به توزیع گسترده داره ولی توزیع کننده تمایلی به توزیع محدود داره. همین تضاد باعث تعارض بین تولیدکننده و اعضای کانال توزیع می شود. اشتباه تولیدکننده آن است که از لحاظ دید خود به قضیه نگاه می کند.

خیلی وقت ها به نفع تولیدکننده نیست از سیستم توزیع گستره استفاده کند، چون خرده فروش منحصر به فرد بودن خودش را از دست می دهد و در نتیجه خرده فروش برای جذب مشتری از حاشیه سود خود گذشته و قیمت را کاهش می دهند. (رقابت قیمتی بین خرده فروش ها) ممکن است بگیم که این به نفع تولیدکننده هست. چون توزیع کننده از حاشیه خودش میگذره. در نتیجه تولیدکننده به مزیت قیمتی هم دست پیدا می کند چون کالا ارزان تر فروخته می شود به مشتری و مشتری با رقابت بیشتری کالا را می خرد. پس در کوتاه مدت رقابت بین خرده فروش ها ایجاد می شود. (رقابت درون برندی) نتیجه نهایی این رقابت درون برندی کاهش پوشش بازار است. چرا؟ چون زمانیکه رقابت درون برندی ایجاد میشه، توزیع کننده ها قیمت کالا را کاهش می دهند. این کاهش قیمت باعث می شود که در نهایت این ریتیلرها به نقطه ای میرسند که دیگر صرف نمی کند کالای شما را بفروشند یا فروش کالای دیگری برایشان توجیه اقتصادی بیشتری دارد. پس قید فروش کالای شما را می زنند و نتیجه کاهش پوشش سهم بازار.

**نکته مهم:** پس پوشش بازار حاصل رفتار توزیع کننده است نه تصمیم تولید کننده!

برای افزایش فروش، تولیدکننده پوشش بازار را زیاد می کند که این افزایش پوشش بازار باعث رقابت درون برندی می شود و این رقابت باز موجب کاهش پوشش بازار می شود.

شرکت هایی که position برند آنها در بازار قوی هست، اینها خیلی راحت تر می توانند کانال توزیع خود را مدیریت بکنند، چون کانال توزیع هم به دنبال منافع خودش هست. دنبال کالایی است که فروشش راحت تره. فروش کدوم کالا راحت تره؟ کالایی که برند قوی و شناخته شده در بازار داره. رقابت درون برندی در خصوص کالاهای غیر راحتی بوجود می آید. احتمال آنکه این موضوع در خصوص کالاهای راحتی اتفاق بیفتند کم است.

کاهش کیفیت توزیع کنندگان: زمانی که با افزایش فروش بازار، رقابت درون برندی ایجاد می کنیم ضمن اینکه فروش بازار کاهش پیدا می کنه، معمولا توزیع کنندگانی از کانال توزیع ما خارج می شوند که کیفیت خوبی دارند یعنی توزیع کنندگانی که می توانند با رقبای ما در بازار کار کنند یا کلا طبقه محصول دیگری بیاورند اگه ببینند، سود کمی دارند، به سراغ رقبای ما می روند و توزیع کنندگان بد باقی می مانند و باعث افت کیفیت کانال توزیع می شود. (معمولا برای برند های قدرتمند این اتفاق نمی افتد. مسائل دیگری داریم که جلوتر در مورد آن صحبت می کنیم)

توزیع کننده بد: کار توزیع را به خوبی نمی تواند انجام دهد و بازار دستشان نیست و به راحتی نمی توانند کالا را بفروش برسانند.

اگر فروشگاهی ببیند که رقابت درون برندی ایجاد شده و دیگر فروش محصول ما سودی ندارد، می تواند ۳ استراتژی در پیش بگیرد:

۱. حذف برند قبلی و جایگزین کردن آن با برند جدید (استراتژی حذف) این استراتژی را معمولا خرده فروشی ها در مقابل برند های قوی بکار نمی گیرند. چون این برنها جذابیت زیادی دارند. معمولا برای برند های معمولی این استراتژی بکارگرفته می شود.

۲. جایگزین کردن طبقه محصول یا حذف آن طبقه محصول در صورتیکه چندین طبقه محصول دارد. (فروشگاهی که یخچال میفروشه و میبینه سود نداره، کلا قید یخچال را میزنه)

۳. حذف غیر واقعی برند (ریتیلر برند را حذف نمی کنه اما تلاشی برای فروش برند ما نمی کنه) معمولا وقتی ریتیلر ها به صورت غیر انحصاری با چندین تولیدکننده کار می کنند و مخصوصا وقتی برند ما برند قدرتمندی است، آنرا حذف نمی کنند (استراتژی اول) بلکه به عنوان طعمه ازش

استفاده می کنند. (تاکتیک طعمه-سویچ: حضور برند قدرتمند در یک فروشگاه غیر واقعی است. حضور این برند قدرتمند تنها برای جذب مشتری به آن فروشگاه است ولی بعد آن مشتری را تشویق به خریدن یک برند دیگر می کنند. مثلا میگو من هر دو برند سونی و سامسونگ را دارم و برام فرق نمیکند کدوم رو بخرین ولی به شما توصیه می کنم سامسونگ بخرید. در اینجا سونی طعمه می شود. در واقع ممکن است سونی در حدود ۵۰ درصد بازار حضور داشته باشد ولی این حضور بر خلاف نظر فروشنده، یک حضور غیر واقعی است و فروشندگان تنها از سونی به عنوان طعمه استفاده می کنند. علت: برند دیگر سود بیشتری برای فروشنده دارد)

در کانال های توزیع، تولیدکننده باید خودش را جای توزیع کننده بگذارد. گاهی نباید صرفا به فکر گسترش توزیع بود و برخلاف نظر توزیع کننده عمل کرد.

در استفاده از سیاست توزیع گسترده باید نکات زیر را به خاطر داشت:

زمانی که کانال توزیع گسترده می شود، مدیریت اعضای کانال توزیع سخت تر می شود. برخی از اعضا از کانال خارج می شوند و خیلی ممکن است که از تاکتیک طعمه-سویچ استفاده کنند. برای اینکه این اتفاق نیفتد، دو استراتژی را می توان بکار گرفت:

۱. استفاده از قرارداد: عقد قرارداد بین تولیدکننده و توزیع کننده که در آن قرارداد خروج توزیع کننده از کانال توزیع کار دشواری شود. اشکال آن است که این روش پر هزینه است (نظارت بر قرارداد و رسیدگی به دعاوی بین تولید کننده و توزیع کننده و به شهرت برند آسیب می رساند).
۲. سرمایه گذاری روی استراتژی کششی: انقدر بر روی مشتری کار می کنیم که مشتری خواهان برند ما باشد. خیلی از شرکت ها از این استراتژی استفاده می کنند. این استراتژی هم پر هزینه هست بعلا نیاز به تبلیغات، ترفیع مستمر و سنگین. این استراتژی ممکن است بعدا موجب حضور غیر واقعی برند در بازار هم شود که معمولا گریبان شرکت های معتبر و شناخته شده را می گیرد.

یکی دیگر از نکات منفی توزیع گسترده: اورلود شدن (overload) کانال توزیع و صدمه زدن به موقعیت برند. مخصوصا در مورد کالاهای لوکس اتفاق می افتد. در این کالاهای، توزیع باید محدود باشد. چون کالاهای لوکس کمیاب هستند و کمیابی باعث پرستیژ آن برند است. در صورت توزیع گسترده کالای لوکس، وجهه و پرستیژ آن از بین می رود. مثلا باربی برای افزایش فروش، مدل های خود را زیاد کرد و از سیاست توزیع گسترده استفاده کرد. نتیجه صدمه دیدن وجهه برند باربی شد که مجبور شدند توزیع خود را محدود کنند.

بین تمام این چالش های مطرح شده، یعنی رقابت درون برندی بر سر قیمت، اورلود شدن کانال توزیع و کاهش پشتیبانی فروش و تاکتیک طعه - سویچ و غیره، رقابت درون برندی بر سر قیمت بیش از همه، شرکت ها را آزار می دهد. به همین دلیل بعضی شرکت ها از سیاست جالبی برای جلوگیری از بروز رقابت قیمتی میان شرکت ها استفاده کردند استفاده از روش RPM، Resale Price Maintenance. در این روش برای جلوگیری از بروز رقابت قیمتی، یک حداقل قیمت برای فروش کالا تعیین می شود که توزیع کننده پایین تر از آن نمی تواند کالا را به مشتری بفروشد. این امر موجب کاهش و از بین رفتن طبعات منفی ناشی از گستردگی بازار در بلند مدت می شود. چون دیگر خرده فروش ها نمی توانند بر سر قیمت با هم رقابت کنند. چون مبنای رقابت یعنی قیمت را با این سیاست از بین می بریم. ضمن اینکه خریدار هم به کالا دسترسی دارد ولی نمی تواند تخفیف بگیرد چون قیمت همه جا یکسان است. پس می رود از جایی می خرد که رفتار فروشنده بهتر است و خدمات بهتری ارائه می دهد. پس رقابت میان خرده فروش ها بر سر کیفیت خدمات و پاسخ گویی خواهد بود.

تصمیم گیری اعضای کانال توزیع چگونه است؟

اعضای کانال توزیع زمانی که می خواهد در مورد یک محصول تصمیم گیری کند، از میان هزاران طبقه کالا، یک یا چند طبقه از محصول را عرضه کند یا در انبارهایش ذخیره بکند. این توزیع کننده چند گزینه برای انتخاب دارد:

بعضی توزیع کننده ها فقط یک طبقه محصول انتخاب می کنند

بعضی توزیع کننده ها چند برند یا چند طبقه محصول انتخاب می کنند تا بهتر به نیاز های مشتری پاسخ دهند.

حاشیه سود تولیدکننده و توزیع کننده مغایرت دارد. پس رسیدن به یک تصمیم در این فضای تضاد کار سختی است. رسیدن به تفاهم میان تولیدکننده و توزیع کننده یک فاکتور مهم است.

چگونه به تفاهم می رسند؟ بده بستان دارند. (نحوه و شرایط دست زدن به بده بستان فرق می کند)

نکته: در مجموع درسته که توزیع گسترده برای تولید کننده تبعات منفی و بدی در آینده دارند، ولی شرکت ها باز هم ترجیح بر این دارند که بخش هایی از بازارشان را یک ریتیلر دیگه بگیره با محصول خودمان (بازارخوری)، تا اینکه بخش بازار را رقیبشون بگیره.

زمانی که بازار خودمان با محصول خودمان می گیرد، بهش میگویم بازارخوری یا Cannibalization. مثلاً در تهران یک فروشگاه داریم با محصولات سونی با سهم بازار ۲۰ درصد. اگر سهم خود را افزایش ندهیم، پیش بینی می شود که سهم بازار به ۱۵ درصد کاهش یابد. حالا شما میاین کانال توزیع خود را دو یا سه برابر میکنید. (انتخاب سه فروشگاه برای فروش محصولات). نتیجه این است که باز سهم بازار همون ۲۰ درصد باقی می ماند (هر فروشگاه ۷ درصد سهم دارد ولی دو فروشگاه جدیدی که زدیم، آماده و سهم فروشگاه اول را از آن خودش کرده است). بنابراین رقابت درون برندی تا حدی خوب است. مثلاً بست بای، فیوچر شاپ را خرید و با اینکه در محلی این دو فروشگاه روبه روی هم قرار داشتند در دو طرف یک خیابان ولی پس از خرید فیوچر شاپ، همچنان دو فروشگاه به کار خود ادامه دادند بدون اینکه یکی از آنها بسته شود.

### جلسه پنجم مدیریت تامین و توزیع

با این حال باز هم شرکت ها نمی توانند به صورت گسترده توزیع کنند. باید یک نقطه تعادلی وجود داشته باشد بین توزیع گسترده و توزیع محدود و مزایا و معایب را باید لحاظ کنند و با توجه به این مزایا و معایب باید ببینند که از چه کانال توزیعی استفاده کنند و چطور برای کار خودشان تصمیم بگیرند. در مورد چگونگی انجام این کار، عوامل مختلفی مانند طبقه محصول، استراتژی برند و غیره تاثیر می گذارد که بعداً در مورد آن توضیح خواهیم داد.

عوامل موثر در گستردگی کانال توزیع که بازاریاب باید به آن توجه داشته باشد:

#### ۱. طبقه محصول:

به این معنی که شما به عنوان یک بازاریاب، زمانیکه می خواهید در مورد کانال توزیع خود تصمیم گیری کنید باید توجه داشته باشید که محصول خود چه ویژگی هایی دارد؟ (کالا، راحتی است؟ سیاست حداکثر پوشش. کالا اندکی نیاز به جستجو دارد؟ مثلاً لوازم خانگی کوچک که ارزان تر هستند. در این صورت تا حدی توزیع گسترده خوب است و توزیع خیلی گسترده، ضرر ندارد.

پس هر چه میزان تلاش و جستجوی مشتری برای کالا کمتر میشود، نیاز به تولید گسترده تر داریم. اما زمانیکه خریدار تلاش بیشتری برای پیدا کردن محصول می کند، باید از توزیع محدود (یا به پیشنهاد برخی، توزیع انحصاری) استفاده کنیم.

نکته: اگر محصول جدید باشد، مشتری برای پیدا کردن آن تلاش زیادی می کند و دنبال اطلاعات می گردد. اما در برخی از محصولات جدید، مشتری تلاشی برای پیدا و خرید آن نمی کند. مثل محصولات FMGC.

همچنین برخی کالاها تخصصی هستند مانند لوازم صوتی تصویری که مشتری نسبت به آنها نگاه تخصصی دارد و در فروشگاههای تخصصی عرضه می شود. ضمناً اگر این کالا های تخصصی در فروشگاههای غیر تخصصی عرضه شوند، مشتری تمایلی به خرید آنها ندارد.

۲. استراتژی برند:

کانال های توزیع ما باید از استراتژی کلان ما یا همان استراتژی برند ما پشتیبانی کنند. بنابراین استراتژی برند در اینجا اهمیت دارد. ما باید به position برند خود نگاه کنیم. اگر position برند ما با کیفیت و با پرستیژ باشد، نیازی به توزیع گسترده نداریم. مثل شرکت بنز که از استراتژی توزیع محدود استفاده می کند. چون وقتی برند پرستیژ دارد، کانال های توزیع هم باید پرستیژ داشته باشند و لذا هر کانال توزیعی نمی تواند این ویژگی را داشته باشد. پس باید از کانال توزیع محدود استفاده کرد. از طرفی، توزیع محدود خودش باعث کم یابی می شود. و همانطور که گفته شده است، کالای خوب، کم یاب است. در واقع با توزیع محدود، کمیابی مصنوعی ایجاد می شود و شرکت ها از این طریق می توانند به هدف خود که ایجاد کمیابی مصنوعی است و اینکه برند آنها باکلاس هست و هر کس نمی تواند آنرا بخرد، برسند.

زمانیکه از توزیع محدود استفاده می کنیم و تعداد اعضای کانال توزیع ما کم است، یک جور خودشیفتگی در میان اعضای کانال توزیع ایجاد می شود که باعث می شود مشکلاتی برای تولیدکننده ایجاد شود. زیرا این توزیع کنندگان بازار را تا حدودی در دست می گیرند و یا به صورت واقعی یا غیر واقعی خیال می کنند که بازار دست اینهاست و تولیدکننده برای کار کردن در بازار به اینها وابسته است. منتها از اون طرف ریسک رقابت درون برندی کم می شود.

این قبیل تولیدکننده ها برای غلبه بر این چالش ها، معمولاً از قرارداد استفاده می کنند تا توزیع کنندگان به راحتی نتوانند در کانال توزیع اقدام به فروش کنند. و ثانیاً در مراحل اولیه توزیع کنندگان به شدت غربال می شود. چون زمانیکه تولیدکننده از سیاست توزیع محدود استفاده می کند، این سیاست باعث میشود که از میان توزیع کنندگان دست به انتخاب بزنید.

نکته دیگر آن است که بازار هدف ما هم در تصمیم گیری توزیع ما تاثیر می گذارد. یعنی اگر استراتژی بازاریابی ما تمرکز باشد، طبیعتاً نیازمند توزیع محدود است. بنابراین برخی تولیدکننده ها نه بر مبنای



position برند بلکه بر اساس استراتژی بازاریابی خود، توزیع در کانال های توزیع را محدود می کنند. (انواع استراتژی ها بنا بر پورتر: تمایز، تمرکز، رهبری هزینه)

نکته بعد: زمانی که از سیاست تمرکز استفاده می کنند، اعضای کانال توزیع، رغبتی برای کار با شما ندارند. چون همین که تولیدکننده نیاز به توزیع گسترده نداشته باشد، جلب توجه توزیع کنندگان برای همکاری مشکل است. زیرا محصولات ما به راحتی بفروش نمی رود و گردش مالی ایجاد نمی شود. مثلاً توزیع کنندگان پوشاک های خاص (مثلاً پوشاک های خیلی بزرگ) بنابراین در پیدا کردن کانال توزیع، این قبیل تولیدکنندگان دچار مشکل هستند.

### ۳. قدرت چانه زنی در مقابل اعضای کانال توزیع:

شما نمی توانید اعضای کانال توزیع را مجبور به کاری بکنید. پس از توان تشویقی خود یا از قدرت چانه زنی استفاده می کنید. اعضای کانال توزیع و تولیدکننده هر کدام یک برگ برنده ای دارند. اینکه چه کسی می تواند به رفتار طرف مقابل جهت بدهد، به قدرت چانه زنی طرفین بستگی دارد. هرچقدر قدرت چانه زنی تولیدکننده زیاد باشد، طرف مقابل را راحت تر می توان به انجام کاری متقاعد کرد. یکی از راه های افزایش چانه زنی برای تولید کننده این است که توزیع را گسترده تر کنیم. در این صورت نیروهای موجود در بازار هستند که تعیین کننده هستند نه یک عضو کانال توزیع به تنهایی. اما زمانیکه توزیع محدود است، همان تک توزیع کننده است که بازار دستش است.

یک نکته اینجا وجود دارد: زمانیکه شما توزیع خود را محدود می کنید باید دید که توزیع کننده هم برندهای خود را محدود می کند یا خیر. اگر توزیع کننده، برندهای خود را محدود نکند، قدرت چانه زنی تولیدکننده کاهش پیدا می کند ولی اگر برندهای خود را محدود بکند، قدرت چانه زنی تولیدکننده افزایش می یابد. چون اگر مثلاً فقط توزیع کننده محصولات سونی باشد و تولیدکننده به وی محصولاتش را ندهد، حداقل در میان مدت کل بازارش را از دست می دهد. ولی اگر هم سونی و هم سامسونگ داشته باشد، به راحتی و سریعتر می تواند سامسونگ را جایگزین سونی بکند. چون قدرت چانه زنی توزیع کننده افزایش می یابد.

هرقدر توان چانه زنی در مقابل توزیع کنندگان بیشتر باشد، بهتر می توانید آنها را مجاب و رفتارشان را هدایت کنید ولی اگر این قدرت چانه زنی را نداشته باشید، مجبورید از قدرت های تخریب استفاده کنید و با اعضای کانال توزیع خود فشار بیاورید و آنها را بعضاً وادار کنید که کاری که تمایل ندارند و این خود منشا تعارض در کانال های توزیع می شود. در نتیجه اعضای کانال توزیع، در سیاست قیمت

گذاری، طراحی فروشگاه، بسته بندی، نحوه صحبت و تعامل با مشتری و تبلیغات به ملاحظات شما توجه نمی کنند و کار خودشان را انجام می دهند.

اعضای کانال توزیع، مجری سیاست های شما هستند.

در حالیکه کانال توزیع محدود می باشد، عمده تولیدکننده ها از طریق پرداخت حاشیه سود بالاتر به توزیع کننده سعی می کنند تا آنها را به رفتار خاصی سوق دهند.

در بازارهای صنعتی نیاز به سرمایه گذاری خاص، دانش فنی و قطعات خاص، انبارهای خاص نیاز دارند و مشتریان نیز به آموزش های خاصی نیاز دارند و هویت خریدار و فروشنده باهم ترکیب می شود و مشتری تفاوت بین هویت فروشنده و خریدار را تشخیص نمی دهد. به این معنی که مشتری با عضو کانال توزیع کار می کند و عضو کانال توزیع را می خرد. مثلاً توزیع کنندگانی که سیستم های اطفای حریق را می فروشند یا سیستم های ایمنی برای ساختمان می فروشند، تجهیزاتشان در اصل، تولید یک کارخانه دیگر است و شرکتی که این سیستم ها را نصب می کند و در مورد نصب آنها مشاوره می دهد، ممکن است یک سری از قطعات را از شرکت دیگری بیاورد و اینها را برای شمای مشتری نصب کنید. شما هم به عنوان مشتری، کاری به اون شرکت تولیدکننده اصلی ندارید و فقط شرکتی را میشناسید که این تجهیزات را برای شما نصب کرده است.

### جلسه ششم کانال توزیع:

#### ۴. سرمایه گذاری خاص در کانال توزیع:

اگر عضو کانال توزیع برای کار کردن با تولیدکننده نیازمند سرمایه گذاری خاص باشد و این سرمایه گذاری درجای دیگری به دردش نخورد، اصطلاحاً می گوییم عضویت آن عضو کانال توزیع نیاز به سرمایه گذاری خاص است. مثلاً می گوییم که عضویت آن کانال توزیع نیازمند دانش فنی و تخصصی خاص برای فروش قطعات یا ارائه خدمات در مورد محصول تولیدکننده هست و یا اینکه نیاز به انبارهای خاصی دارد.

این عوامل باعث می شود که جذب کانال توزیع، برای تولیدکننده کار سختی باشد چون ریسک کانال توزیع افزایش می یابد و اعضای کانال توزیع حاضر نیستند به راحتی با تولیدکننده کار کنند. در این حالت، بازاریاب برای رسیدن به هدف گستردگی توزیع باید دست به یک بده بستان بزند و یک تعادل و توازن در وابستگی ایجاد کند. هیچ عضو کانال توزیع از وابستگی خوشش نمی آید. چون ریسک هر

عضوی که به عضو دیگر وابسته شود، افزایش می یابد و عضو کانال توزیع را در مقابل عضوی که به آن وابسته است، آسیب پذیر می کند. بنابراین باید به سمت موازنه حرکت کنیم که به کاهش وابستگی و آسیب پذیری منجر می شود.

چگونه موازنه را در کانال توزیع ایجاد کنیم؟

از طریق مبادله انحصار در قلمرو و انحصار در طبقه. این مبادله انحصار کمک می کند که در بازار خود ایجاد توازن بکنیم، بطوریکه نه تولیدکننده به عضو کانال توزیع وابسته شود و نه عضو کانال توزیع به تولیدکننده وابسته شود. و اگر هم وابستگی وجود داشته باشد، این وابستگی متقابل است. این توازن را به نوعی بده بستان تشبیه می کنیم.

زمانیکه تولید کننده با تعداد محدودی از توزیع کنندگان کار می کند به این میگویم انحصار قلمرو. با ایجاد انحصار قلمرو، شما محصول خود را به جای مثلاً ۵ توزیع کننده، به یک توزیع کننده عرضه می کنید. یعنی دارین به این توزیع کننده امتیاز میدین. (از امتیاز گستردگی از توزیع میگذرین و پوشش بازار خود را کم می کنید) در مقابل این، شما در این بازار تجاری، به این توزیع کننده وابسته می شین. چون این توزیع کننده اگر نخواهد با شما کار کند، بازار خود را از دست می دهید یا پیدا کردن توزیع کننده جایگزین برایتان سخت تر خواهد بود. (در حالیکه اگر با ۵ توزیع کننده کار کنید و یکی از آنها را از دست بدهید، کل بازار را از دست نمی دهید).

در مقابل شما انتظار دارین که این عضو کانال توزیع که به صورت انحصاری با وی کار می کنید، یک امتیازی به شما بدهد. این امتیازی که توزیع کننده به شما می دهد چیست؟ امتیاز انحصار در طبقه محصول یعنی فقط محصول ما را بفروشد. یعنی اگر این توزیع کننده قبلاً برند های A B C D را می فروخت، الان فقط برند A را می فروشد.

به این اتفاقی که در بازار می افتد می گویند، مبادله انحصار در قلمرو به انحصار در طبقه. زمانی که این سیاست در پیش گرفته می شود در portfolio برند های کانال توزیع نیز تاثیر می گذارد. یعنی در این سیاست، نه تنها تولیدکننده بر روی توزیع خودش تاثیر می گذارد بلکه بر روی گستردگی رقبای خودش هم تاثیر می گذارد. چون تولیدکننده، عضو کانال توزیع را متقاعد کرده است که در فلان طبقه محصول، با رقبای وی کار نکند، بطور اتوماتیک وار گستردگی توزیع رقبای خود را هم کاهش می دهد. یعنی بر روی position برند تاثیر می گذارد. حتی بعضاً اگر این سیاست را در پیش نگیریم ممکن است بطور موفق آمیزی نتوانیم در بازار عمل کنیم. مخصوصاً اگر توزیع کنندگان این امتیاز برایشون

مهم باشد و از آن استقبال کنند. مثلاً طراحان مد خیلی از این روش استفاده می کنند. خرده فروشان پوشاک معمولاً دوست دارند با طراحان مد معروف به صورت انحصاری کار کنند. چون اگر پوشاک عرضه شده در فروشگاهشان در تمام فروشگاههای منطقه وجود نداشته باشد، این برایشان مزیت محسوب می شود و حتی می توانند سیاست قیمت گذاریشان را قیمت بالا هم بگذارند.

نکته: سیاست انحصار قلمرو در مقابل انحصار طبقه گاهی به راحتی امکان پذیر نیست. مثل فروش خورو ارزان قیمت smart شرکت بنز. در سال ۲۰۰۶، شرکت بنز این خودرو کوچک و ارزان را وارد بازار اروپا و سایر کشورها کرد. زمانیکه این خودرو را عرضه کرد، چالشی که بنز با آن روبه رو بود این بود که چگونه این محصول را توزیع کند. کانال های توزیع فعلی بنز، با توزیع این محصول آشنا نبودند. چون کانال های توزیع موجودش بیشتر به درد توزیع خودروهای لوکس و گران قیمت می خوردند. بنز در وهله اول، یک کانال توزیع جدا و مستقل برای توزیع smart طراحی کرد. مشکل اینجا بود که توزیع کنندگان کانال توزیع smart برایشان توجیه اقتصادی نداشت با توجه به اینکه آینده عرضه خودرو smart معلوم نبود، بیان و این محصول را توزیع کنند. شرکت بنز برای همکاری، به این توزیع کنندگان، امتیاز انحصار در قلمرو داد تا توزیع کننده را بتواند متقاعد کند که خورد smart را عرضه کنند. ولی با گسترش قلمرو تجاری، دسترسی مشتریان به محصول نیز سخت تر می شود. زیرا درست است که محصول، محصول راحتی نیست ولی متقاعد کردن مشتریان برای طی کردن مسیر طولانی برای خرید این محصول، کار مشکلی است و مشتری انگیزه خود برای خرید را از دست می دهد. ضمناً شرکت بنز انتظار داشت که این توزیع کنندگان صرفاً محصول smart این شرکت را بفروشند و محصولات ارزان قیمت سایر شرکت ها را نفروشند. طبیعتاً برای این توزیع کنندگان چنین امری، توجیه اقتصادی نداشت. نتیجه این شده که شرکت بنز نتواند این سیاست را در پیش بگیرد و مجبور شد با سیستم قبلی خودش این خودروها را عرضه کند که تجربه موفقی نبود. زیرا کسانی که به دنبال محصولات گران قیمت نبودند، دنبال محصولات بنز نمی رفتند و مشتریانی که به دنبال محصولات بنز می رفتند، به دنبال محصولات ارزان نبودند.

پس این سیاست در تئوری راحت است ولی در عمل زمانیکه میخوایم سیاست ها را اجرا کنیم، میبینیم کار مشکلی است.

هزینه فرصت:

توزیع محدود یا سیاست انحصاری برای ما هزینه فرصت ایجاد می کند و به همین دلیل ممکن است تولیدکننده خیلی وقت ها تمایل ندارد این سیاست را در پیش بگیرد. چون ارتباط مستقیمی میان گستردگی توزیع و افزایش سهم بازار وجود دارد. چون با استفاده از سیاست انحصار در قلمرو، بعضی از مشتریان از دست می روند و ممکن است منجر به کاهش سهم بازار شود. خصوصاً در مورد کالاهای راحتی نمی توان این سیاست را در پیش گرفت. چون در این کالاهای، آنچه برای مشتری راحتی تر است، دسترسی است. (مثلاً هیچ فروشگاهی بطور انحصاری لبنیات یک شرکت خاص را عرضه نمی کند).

شرکت ها هم در تصمیم گیریهای مربوط به توزیع دست به تصمیم گیری های عجولانه می زنند که منجر به کاهش توان رقابتی تولیدکنندگان در بازار می شود. مثلاً خیلی از تولیدکنندگان در بازار چون مزیت رقابتی ندارند، فروششان به شدت کاهش پیدا می کند. در این صورت تولیدکننده دست به تکاپو بزند برای حل مساله و به دنبال راه حل سریع می گردد. یکی از این راه حل ها که دنبالش می روند، افزایش پوشش بازار است. در صورت اتخاذ این سیاست، انگیزه اعضای کانال توزیع کاهش می یابد. در این صورت در بلندمدت هوای محصول شما را نخواهند گذاشت که حتی در بلند مدت به سهم بازار شما ضربه می زند و کاهش بیشتر سهم بازار شما را به همراه دارد.

ضمناً در اثر این تصمیم گیری های عجولانه، کیفیت کانال توزیع شما نیز کاهش می یابد که در نهایت منجر به کاهش توان رقابتی در بازار می شود.

پس ممکن است ما سیستم توزیع خوبی داشته باشیم و در عین حال سهم بازار ما در حال کاهش باشد. این کاهش سهم بازار ممکن است مربوط به سیاست قیمتگذاری ما یا سیاست ترفیع ما یا محصول ما و ... باشد. پس باید علل واقعی مشکلات خودمان را شناسایی کنیم.

نکته: انحصار در قلمرو برای تولیدکننده هزینه دارد و انحصار در طبقه برای عضو کانال توزیع هزینه دارد و باید به این هزینه هم توجه داشته باشیم. زیرا عضو کانال توزیع مایل نیست برند پرفروش خود را حذف کند چون افت فروش خواهد داشت و معلوم نیست این انحصار در برند بتواند این افت را جبران کند.

نکته: عضو کانال توزیع مجموعه ای از محصولات را می فروشد و آن محصول به این دلیل به فروش می رود که در کنارش محصولات دیگری هم وجود دارد (در واقع یک پکج از محصولات عرضه می شوند). اگر عضو کانال توزیع برای انحصار از طبقه، بخش هایی از این پکج را کنار بگذارد، ممکن است بعضی از مشتریان خود را از دست دهد. چون مثلاً مشتری دوست دارد از سوپرمارکت علاوه بر لبنیات، مواد

شوینده و چیزهای دیگر هم بخرد. حال اگر سوپرمارکت بر روی یک محصول خاص متمرکز شود، ممکن است بخش هایی از مشتریان را از دست دهد.

نکته: در بازارهایی که سیاست های رقابتی وجود دارد، مشتریان برندها را می شناسند و به دنبال خرید برند مورد نظر خودشان هستند. پس اگر در فروشگاه های برند مورد نظر آنها وجود نداشته باشد، برند دیگری نمی خرند. بنابراین برای رسیدن به موازنه باید بین تولیدکننده و عرضه کننده مذاکره صورت گیرد و به یک نقطه تعادلی بهینه برسند که منافع هر دو در این نقطه بهینه شود.

### کاهش هزینه های توزیع و افزایش فروش

با گسترده کردن توزیع، فروش افزایش می یابد. (رابطه مستقیم که در جلسه قبل نمودارش را دیدیم). نکته: خیلی وقت ها افزایش سهم بازار، ارتباط مستقیمی با گستردگی توزیع ندارد. یعنی در بعضی وقت ها افزایش سهم بازار مربوط به سیاست بازاریابی خوب است. یعنی فروش خوب است که منجر به توزیع گسترده می شود. چون اعضای کانال توزیع وقتی می بینند که محصولی فروش خوبی در بازار دارد، آنرا برای فروش انتخاب می کنند. پس باید بگیم این افزایش فروش است که باعث فروش گسترده می شود.

نکته: ارتباط بالا دلیل کافی برای گستردگی در کانال نیست. چون اگر کانال توزیع را گسترده کنه، ممکن است منجر به افزایش فروش بشود ولی الزاما منجر به افزایش سود نمی شود.

نکته: کاهش گستردگی منجر به بهبود تصویر ذهنی برند می شود که منجر به افزایش حاشیه سود محصول (یا سود حاصل از فروش یک واحد محصول) می شود. البته همیشه اینطور نیست. مثلا فروش خودرو های دو برندی (یعنی دو خوروساز یک محصول با یک برند را در بازار توزیع می کنند. با این تفاوت که یکی از خودروسازها از سیاست توزیع گسترده و دیگری از سیاست توزیع محدود استفاده می کنند. در این صورت خودروسازی که از سیاست توزیع گسترده استفاده می کند، محصولش بیشتر فروش می رود و مشتری حتی گران تر آنرا می خرد. مشتریان فکر می کنند که لابد این محصول بهتر است که دارد اینطور بفروش می رود. یا چون توزیع اش گسترده تر است پس موفق تر و شهرت است. زمانی که توزیع گسترده نشاندهنده شهرت است. در این حالت ما نباید سیاست محدود را در پیش بگیریم در حالیکه ما معتقدیم از لحاظ عقلی نباید تفاوت قیمتی بین محصولات این دو شرکت وجود داشته باشد). در خصوص هزینه ها این سوال مطرح است: آیا با کاهش گستردگی، هزینه های کانال توزیع هم کم می شود؟ جریان هایی در کانال توزیع هستند که هزینه دارند. پس زمانیکه من اعضای زیادتری را جذب می کنم، این هزینه ها افزایش می یابد. تحلیلی که در شرکت هایی که از سیستم حسابداری ABC

استفاده می شود، به این نتیجه می رسند که یک چهارم یا یک سوم اعضای کانال توزیع، سودآور نیستند. در شرکت هایی که از این سیستم استفاده نمی کنند، شناسایی اعضای زیان ده کانال توزیع راحت نیست.

این یعنی کاهش پوشش بازار منجر به کاهش هزینه ها و ایجاد مزیت رقابتی می شود. به این دلیل بعضی از شرکت ها از توزیع کنندگان اصلی استفاده می کنند.

کانال های توزیع بر اساس مالکیت (شرکت با مستقل)، مکان (درفروشگاه یا خانه)، تکنولوژی (کاتالوگ یا وب)، نوع واسطه (دراگ استور، سوپرمارکت و غیره) متفاوت باشند. نکته: هر کانالی با توجه به نوع محصول برای مشتریان جذابیت دارد.

در خیلی از کشورها، بسیاری از تولیدکنندگان با امید افزایش سهم بازار از روش های متنوعی استفاده می کنند که در این صورت اعضای کانال ممکن است دچار تعارض شده و در نهایت به خوردن بازار هم منجر شود. (مثلا فروش آنلاین و آفلاین محصول. توزیع کنندگان با فروشگاههای تولیدکننده رقابت می کنند).

ولی استفاده از روش های متنوع برای توزیع کالا، تبعات مثبت هم دارند. یکی این است که مشتری بهتر می تواند محصول را بشناسد. (مثلا معرفی محصول به مشتری به صورت آنلاین و مشتری آنلاین سفارش می دهد:

اینترنت یک واسطه اطلاعاتی یا infomediary می باشد در کانال توزیع.

توزیع دوگانه: نوعی خاص از توزیع چندگانه است. در توزیع دوگانه، هم محصولات را برای فروش به فروشندگان می دهیم و برخی را خود با زدن فروشگاه مستقیم می فروشیم. پس بخشی از کانال توزیع مستقل از ما هستند و بخشی از کانال توزیع در مالکیت شما هستند. مشکلات کانال توزیع دوگانه بیشتر از حالت های دیگر است. زیرا فرض استقلال در رقابت در این نوع توزیع کم تر است. برخلاف توزیع چند گانه که فرض استقلال وجود دارد. فرض کنید شما تولیدکننده لبنیات هستید که از طریق مغازه ها، فروشگاههای بزرگ و فروشگاههای که صرفاً لبنیات می فروشند و هم به صورت آنلاین لبنیات عرضه می کنید. (کانال توزیع چندگانه) اما زمانیکه برای خودتان فروشگاه می زنید و لبنیات را مستقیم می فروشید، این می شود کانال توزیع دوگانه.

زمانیکه کانال توزیع چندگانه است، اعضای کانال توزیع، در رقابت، شما را مستقل فرض می کنند، یعنی می دانند که هر یک که بهتر کار توزیع را انجام دهد، شما با اون عضو بیشتر کار می کنید. اما وقتی

خودتان وارد توزیع می شوید و یک فروشگاه می زنید یعنی من اصل استقلال توزیع کننده را قبول ندارم چون توزیع کنندگان فرض را بر این می گذارند که تولیدکننده بیشتر به فروشگاه خودش می رسد و محصولات بهتری را از طریق فروشگاه خودش عرضه می کند و بقیه توزیع کنندگان در شرایط نابرابری با فروشگاه شما رقابت می کنند. بنابراین در توزیع دوگانه نمی توان استقلال توزیع کننده را پذیرفت. مثلاً شرکت AT&T که در صنعت مخابرات هست از Value Added Retailer ها یا VAR ها (واسطه های ارزش افزوده) برای توزیع محصولات خود استفاده می کند. ضمناً خودش هم به صورت مستقیم محصولاتش را می فروشد اما VARها معتقد بودند که AT&T در عرضه محصولات خودش بیشتر هوای فروشگاههای خودش را دارد. حالا کاری نداریم که واقعا این قضیه وجود دارد یا نه ولی اون کانال توزیع این تصورات را داره.

اما چرا شرکت ها از توزیع دوگانه استفاده می کنند؟

چون خیلی وقت ها، توزیع کنندگان موجود نمی توانند برون داد خدمت مورد نظر را به مشتریان منتقل کنند. در نتیجه تولیدکننده برای خودش کانالهای توزیع جداگانه زیر مالکیت خودش می زند. مثلاً شرکت سونی بررسی کرد و دید کانال های توزیع موجودش نمی توانند به طرز دقیق در مورد ویژگی های محصول خصوصاً برای خانم ها توضیح دهد در نتیجه برای جلب این نوع مشتریان از فروشگاه های خودش استفاده کرد.

بخش بعدی در فایل ضبط شده نبود لذا از روی اسلاید جلو می رویم:

## رابطه حامل-سوارکار

- سوارکار (Rider) شرکتی است که می خواهد محصولش را توزیع کند.
- حامل (Carrier) شرکت تولیدکننده دیگری است که در کانال توزیعش ظرفیت مازاد دارد.
- این روابط در محصولات دارویی، کالاهای مصرفی بسته بندی شده، و خدمات مالی مشاهده می شود.
- مثال: ام اند ام (تولیدکننده شکلات) به دلیل فقدان امکانات حمل بستنی، از کانال توزیع شرکتی دیگر استفاده می کند.
- مبنای انتخاب شریک در این نوع روابط مبتنی بر "تکمیل" است نه "رقابت".
- گاهی این ارتباطات به صورت متقابل است. یعنی حامل و سوارکار به صورت متقابل برای هم کار انجام می دهند.



## جلسه ۷ کانال های توزیع:

فصل ۵ کتاب:

در بحث کانال های توزیع، هدف رساندن کانال های توزیع به وضع ایده ال است. حال باید ببینیم منظور از حالت ایده حال چیست. حالت ایده ال ۲ ویژگی دارد:

۱. کانال های توزیع بتوانند برون داد خدمت را ایجاد کنند.
  ۲. کانال های توزیع بتوانند برون داد خدمت را با حداقل هزینه ایجاد کنند.
- زمانیکه یکی از این ویژگی ها وجود نداشته باشد، ما از حالت ایده ال دور هستیم.

نکته: کانال توزیع مبتنی بر صفر، کانال توزیع ایده ال است.

در واقعیت ما با حالت ایده ال خیلی فاصله داریم. بنابراین بازاریاب با یک سری فاصله های زیاد از کانال های توزیع ایده ال، کانال های توزیع خود را طراحی و اجرا می کند. علت در آن است که بازاریاب همواره با محدودیت هایی مواجه است. یک طرف محدودیت های مدیریتی و یک طرف محدودیت های محیطی که به بازاریاب تحمیل می شود و از نزدیک شدن او به حالت ایده ال جلوگیری می کند.

این فرض (تحلیل شکاف)، شکاف از کانال توزیع ایده ال است. یعنی ما به عنوان یک اصل می پذیریم که نمی توانیم به کانال توزیع ایده ال نزدیک باشیم. دوم اینکه ویژگی های کانال توزیع ایده ال را می دانیم و باید تا حد ممکن این محدودیت ها و چالش های موجود در کانالهای توزیع را شناسایی کرده و بر آنها غلبه کنیم تا شکاف ما نسبت به کانال توزیع ایده ال کمتر شود.

در بازاریابی مهم نیست که کانال توزیع ما مبتنی بر کانال توزیع ایده ال باشد، مهم این است که در مقایسه با رقبای خودمان، کانال توزیع ما با وضعیت مطلوب فاصله کمی داشته باشد. (سیستم توزیع ما یک سر و گردن بالاتر از رقیب باشد).

برای تحلیل شکاف در کانال های توزیع به دو پرسش کلیدی باید پاسخ داده شود:

۱. منابع شکاف چیست؟

۲. انواع شکاف چیست؟ (ما با چند نوع شکاف مواجه هستیم)

ضمناً راهکارهایی برای پر کردن این شکاف باید ارائه کرد.

در بحث منابع شکاف، باید گفت که برخی منابع شکاف را می توان به راحتی حل کرد یعنی ضعف از خود ماست. مثلاً چرا بعضی اوقات برون داد مورد نظر مشتری را به وی ارائه نمی کنیم؟ چون تحلیل بازار کافی انجام نداده ایم و در نتیجه خدمات مورد انتظار مشتری را نمی شناسیم.

یک سری منابع و محدودیت ها وجود دارد که بازاریاب هرچقدر هم تلاش کند نمی تواند آنها را برطرف کند. در نتیجه بازاریاب ابتدا به دنبال شناسایی منابع شکاف است و سپس بررسی می کند که کدام یک را می تواند برطرف کند و کدام یک را نمی تواند برطرف کند.

در مجموع، منابع شکاف به دو دسته تقسیم می شوند:

۱. منابع محیطی: عوامل خارجی هستند (خارج از سازمان و خارج از کنترل مستقیم و کامل من بازاریاب قرار دارد و موجب می شود که نتوان خدمات مورد انتظار مشتری را ارائه داد و دوم اینکه ممکن است هزینه های توزیع ما را افزایش دهد. نمونه های منابع محیطی عبارتند از: محدودیت های قانونی و زیرساخت های خرده فروشی و فیزیکی است. مثلاً سیستم پرداخت الکترونیکی را ایجاد می کنیم تا عملیات جریان مالی با روش کم هزینه انجام شود. ولی خرده فروش های شما یا بعضاً مشتریان شما از این سیستم استقبال نمی کنند که باعث افزایش هزینه می شود. یا اینکه خرده فروش های شما در احترام به مشتری، ارائه اطلاعات لازم در مورد محصول به مشتری یا پوشیدن لباس مناسب، ضعف دارند. این امر ناشی از این است که فروشنده انگیزه ندارد، یا آموزش ندیده است. در نتیجه، برونداد خدمت مورد انتظار مشتری از سوی خرده فروش خلق نمی شود و منجر به بروز شکاف در کانال توزیع می شود.

بعضی اوقات محدودیت های قانونی هم می تواند منجر به شکاف در کانال های توزیع می شود. محدودیت های قانونی در سطح ملی، کلان یا منطقه ای که در آن کار می کنم می تواند بازدارنده باشد. مثلاً محدودیت فروش خودرو های برقی شرکت دایلمر کرایسلر. این شرکت خودرو های برقی تولید می کند که در انبارها و مراکز بزرگ برای جابجایی نفرات استفاده می شود. یکی از مشتریان این خودروها B2C های هستند. حال اگر این شرکت می خواست این خودرو را به دست مشتریان عادی برساند می بایست از طریق نمایندگی های فروش خودرو یا نمایشگاه های خودرو این خودرو

را عرضه کند. ولی در برخی ایالات آمریکا تردد این خودرو ممنوع بود. در نتیجه خریدار وقتی یکی از این خودروها را می خرید، حتی انتقال خودرو به منزل خود در این ایالات دشوار بود. در نتیجه فروشندگان خودرو حاضر به عرضه این خودروها نبودند. پس این محدودیت قانونی بر روی کانال های توزیع تاثیر می گذارد.

۲. منابع مدیریتی: مربوط به درون سازمان است. ضعف در دانش مدیران بازاریابی، مشخص نبودن استراتژی های مدیران بازاریابی و عدم اطلاع مدیران بازاریابی از انتظارات مشتریان. مثلا یک شرکت تولیدکننده کامپیوتر یک سیاستی را گذاشته بود که قطعات کامپیوتر زمانی شامل گارانتی می شود که این قطعات شکسته باشد. در نتیجه مشتری اگر یک قطعه کامپیوترش معیوب می شود، شرکت تولیدکننده فقط زمانی آنرا شامل گارانتی می دانست که قطعه شکسته باشد. در این نتیجه مشتری، قطعه ای را که دچار مشکل جزئی شده، را می شکند تا شامل گارانتی شود. در این صورت هم قطعه به کل از بین رفته بود و هم شرکت تولیدکننده نمی توانست از ارائه یک قطعه جایگزین به مشتری، شانه خالی کند. این یک سیاست غلط بود. این شرکت می خواست سیاستی سخت گیرانه وضع کند که کمتر کسی بتواند از گارانتی استفاده کند ولی عملا اثرات مخربی گذاشت. پس باید بازاریاب خود را جای مشتری بگذارد.

یکی دیگر از ضعف در منابع مدیریتی این است که مثلا در برخی شرکت ها، بر روی جریان های ۸ گانه، سرمایه گذاری های لازم انجام نمی شود. یا برای افزایش کارایی این ۸ جریان ما مستلزم سرمایه گذاری دائمی هستیم ولی ما این کار را نمی کنیم و در دراز مدت متحمل هزینه های هنگفتی می شویم.

زمانی که ما با محدودیت مواجه هستیم، با تغییر سیاست می توان این محدودیت را به فرصت تبدیل کرد.

انواع شکاف:

۱. شکاف طرف تقاضا (شکاف خدمت-عرضه): به این معنی است که برون داد خدمت کمتر از برون داد خدمت مورد انتظار مشتریان باشد.

نکته: این شکاف، هم تفاوت مثبت و هم تفاوت منفی را شامل می شود:

SOD<SOS : مشتری خدمات ارائه شده ما را نمی خواهد ولی ما داریم آن برون داد را ارائه می کنیم.

SOD>SOS: مشتری برون داد خدمت هایی را می خواهد که ما به عنوان عرضه کننده، آن برون داد خدمت را ارائه نمی کنیم.

در هر دو حالت شکاف در طرف تقاضا دارد.

مثلا سیستم فروش سنتی در فروشگاه های سنتی. زمانی که فروشگاه های اینترنتی پدید نیامده بودند، برون داد خدمتی که فروشگاه های سنتی ارائه می دادند، برای مشتری مناسب بود. زمانی که سیستم های آنلاین آمد، مشتری دیگر امکان تعامل چهره به چهره با فروشنده نداشت و این امکان که بتواند بسته بندی و قاب آلبوم را از نزدیک ببیند. زمانی که این فروشگاه های آنلاین و آفلاین با هم رقابت می کردند، بازنده، فروشگاه های سنتی بودند. چون درست است که خدماتی که فروشگاه های آفلاین به مشتری ارائه میکرد، فراتر از خدمات ارائه شده توسط فروشگاه های آنلاین بود، اما مشتری همچنین چیزی نمی خواست. یعنی آن چیزی که مشتری می خواست (تقاضا) کمتر از خدمت ارائه شده بود. پس فروشگاه سنتی مشتریان خود را از دست می داد.

حالا مشتری از فروشگاههای آنلاین چیزی می خواستند که فروشگاه های آفلاین نداشتند. مثلا شکستن حجم. (مشتری انتظار دارد کالا را در اندازه ای که نیاز دارد، بخرد). مشتری دوست داشت یک ترک از یک آلبوم را صرفا بخرد. پس در این بعد، فروشگاه های سنتی کمبود داشتند و مشتریان خودشان را از دست می دادند.

پس هر فروشگاه یا عرضه کننده ای را که بررسی کنید، می بینید که در یک چیزی کمبود دارد و در یک چیزی مازاد. ما برای آنکه بتوانیم به نیاز های مشتری پاسخ دهیم، مستلزم این هستیم که متوجه شویم کدام بخش از بازار، چه برون داد خدمتی را می خواهد و آن برون داد خدمت را عرضه کنیم. مثلا در مورد convinient store ها (سوپرمارکت ها) یک برون داد خدمتشان خوب است (راحتی) ولی یک کمبود هم دارند (تنوع). اینها بر روی رفتار و تصمیم گیری مشتریان تاثیر می گذارد. آنچه مهم است آن است که SOD=SOS باشد.

نوع دوم شکاف، شکاف در طرف عرضه است. به این معنی که برون داد خدمتی که به مشتری عرضه می شود، با هزینه بالایی عرضه می شود. به عبارت دیگر، هزینه کل جریان بالاست. مثلا

فروشنده ای که تجهیزات کامپیوتری می فروشد، میاد یک سری نیروی انسانی استخدام کرده و به آنها آموزش می دهد. برای مشتری مهم نیست که آنها اطلاعات خوبی دارند. (سواری مجانی اتفاق می افتد) یا بعضاً نیروی انسانی آموزش دیده به هزینه شما، شما را ترک کرده و در جای دیگری مشغول بکار می شوند. یا مثلاً ما سیستم پرداخت آنلاین ایجاد می کنیم ولی مشتری حاضر نیست از آن استفاده کند. (سیستم پرداخت آنلاین قبوض در بانکداری) در نتیجه ما هزینه کردیم و هزینه های توزیع افزایش یافته است.

بعضی اوقات تشخیص این شکاف ها در عمل، کار مشکلی است. حتی ممکن است چالش ها و شکاف های مربوط به شناسایی شکاف ها منجر به این شود که نتوانیم شکاف ها را شناسایی کنیم و به دنبال آن هزینه ها را حداقل کنیم.

نکته: حتی گاهی ارائه برون داد خدمت موجب شکاف می شود. مثلاً کالایی را در کانال های توزیع عرضه می کنیم. برای تحویل سریع به مشتری به صورت لحظه ای، باید موجودی و تعداد انبارهایمان را زیاد کنیم و در همه انبار ها از همه نوع کالا داشته باشیم و این یعنی افزایش هزینه ها (شکاف در طرف عرضه، کاهش کارایی).

گاهی شکاف در طرف عرضه را کاهش می دهیم و به دنبال آن شکاف در طرف تقاضا بوجود میاد. مثلاً برای کاهش هزینه ها، تعداد انبارها و موجودی آنها را کم می کنید، در نتیجه مشتری بیش از حد منتظر می ماند تا کالا برایش ارسال شود.

بطور کلی کار بازاریاب در بحث کانال توزیع پیچیده است. حذف شکاف ها به راحتی امکان پذیر نیست. بین انواع شکاف ها اثرات متقابل وجود دارد و در نتیجه ما گاهی مجبور هستیم یک راه حل بینابینی انتخاب کنیم. مثلاً هم تا حدی تعداد انبارها را کاهش دهیم و هم برای جلوگیری از بروز مشکل ارائه خدمات، روش حمل و تحویل کالا را تغییر دهیم. (به جای حمل زمینی در برخی کالاها، از حمل هوایی استفاده کنیم). این مستلزم آن است که یک تحلیل هزینه صورت گیرد. به این صورت که آیا حذف انبار برای شما راحت تر است یا استفاده از حمل هوایی. کدامیک توجیه اقتصادی بیشتری دارد که نه شکاف در بخش تقاضا ایجاد نشود و هم کار خود را با حداقل هزینه انجام دهیم.

یک مثال دیگر در مورد توزیع کنندگان کابل برق است. توزیع کنندگان کابل های برق، هزینه تملک زیادی برای انبار کردن این کابل ها متحمل می شوند. برای اینکه هزینه انبارداری کاهش پیدا کند، مستلزم آن است که به دفعات متعدد ولی به تعداد کم در هر دفعه سفارش دهند. در


نتیجه افزایش هزینه حمل را به همراه دارد. حالا کدام روش (افزایش موجودی انبار یا افزایش هزینه حمل و کاهش هزینه انبارداری) مقرون به صرفه است؟ در کانال های توزیع، ایجاد این هماهنگی هم مهم است. زیرا هر کس در کانالهای توزیع، مسئول انجام یک کار است و همچنین هر عضو از زاویه دید خودش به بهینه شدن نگاه می کند. در حالیکه ممکن است نقطه بهینه، نقطه ای دیگر باشد نسبت به آنچه اینها فکر می کنند. اگر کل جریان را یک عضو انجام شود، آن عضو می تواند کل سیستم خود را خودش بهینه کند به شرطی که متوجه ضعف ها شود.

با ترکیب این دو نوع شکاف، ما ۶ حالت مختلف خواهیم داشت:

شکاف در طرف تقاضا سه حالت دارد ( $SOD=SOS$ ,  $SOD<SOS$ ,  $SOD>SOS$ )

شکاف در طرف عرضه دو حالت دارد. (هزینه جریان کارآمد و هزینه جریان ناکارآمد (بالا) است)

(رجوع به شکل زیر)



Cost Performance Level	Demand-Side Gap ( $SOD > SOS$ )	No Demand-Side Gap ( $SOD = SOS$ )	Demand-Side Gap ( $SOS > SOD$ )
No Supply-Side Gap (Efficient Flow Cost)	Price/value proposition = right for a less demanding segment!	No Gaps	Price/value proposition = right for a more demanding segment!
Supply-Side Gap (Inefficiently High Flow Cost)	Insufficient SO provision, at high costs: Price and/or cost too high, value too low.	High cost, but SOs are right: Value is good, but price and/or cost is high.	High cost and SOs = too high: No extra value created, but price and/or cost is high.

فقط در یک حالت شکاف وجود ندارد (No Gaps) حالتی که  $SOD=SOS$  و هزینه جریان کارآمد باشد. ( به

شکل کارآمدی بتوانیم جریان را انجام دهیم تا برون داد خدمت مورد نظر خلق شود)

در بقیه ۵ موارد، شکاف در کانال توزیع وجود دارد.

در جایی که ما شکاف در تقاضا نداریم ولی شکاف در عرضه داشته باشیم، شما ممکن است به دنبال کاهش هزینه ها بروید. کاهش هزینه ها موجب کاهش برون داد خدمت می شود و کاهش برون داد خدمت موجب شکاف در تقاضا می شود. پس شکاف در عرضه از بین می رود ولی شکاف در تقاضا ایجاد می شود.

نکته: Delivery time افزایش پیدا کند، به معنای افزایش در هزینه هاست.

چگونه می توان شکاف ها را کاهش داد؟

باید به شکاف در طرف عرضه و تقاضا توجه کرد.

برای کاهش شکاف در طرف تقاضا سه راهکار ارائه دادیم:

۱. در بازار هدف، برون داد خدمت را کاهش یا افزایش دهید. اگر کم است، آنرا زیاد کنید و اگر زیاد است، آنرا کم کنید. برای انجام این کار باید ساختار کانال توزیع یا مسئول کانال توزیع را تغییر دهید. مثلا زمانی که شما مازاد در برون داد خدمت دارید، یعنی دو نفر هستند که یک برون داد خدمت یکسان را ارائه می دهند. (هم حمل کننده و هم نصاب در مورد محصول به مشتری اطلاعات می دهند). یا زمانی که یک برون داد خدمت خاص توسط هیچ عضو از کانال توزیع ارائه نشده است. شرکت ماکروسافت با همکاری شرکت محصول را ارائه کرد که مرکز رسانه ای خانه بود. این محصول به تمام سیستم های صوتی و تصویری منزل مشتری دسترسی داشت و از طریق آن مصرف کننده می توانست سیستم های صوتی و تصویری خانه اش را مدیریت کند. چون محصول جدید بود، لازم بود که به مشتریان در مورد محصول توضیح داده شده و حتی اجازه استفاده مشتری از محصول در محل فروشگاه داده شود. اما خیلی از خرده فروشانی که نرم افزار مایروسافت را می فروختند، همچنین قابلیتی نداشتند. در نتیجه یک مرکز تجربی (experience center) ایجاد شد تا در این مرکز مشتری بیاید و محصول را امتحان کند. در نتیجه در ارائه برخی از خدمات عضو کانال توزیع ضعف دارد و باید از راه دیگری این خدمت را ارائه کرد.

۲. راه دیگری که وجود دارد این است که برون داد خدمت مختلف خلق کنیم. خیلی وقت ها شرکت ها برای ایجاد مزیت رقابتی، امکان انتخاب برون داد خدمتی را به مشتری می دهند. چرا که اگر برای همه مشتریان یک برون داد خدمتی مشابه ارائه شود، یک مشتری ممکن است آن برون داد خدمت را خودش انجام دهد (حتی بهتر از شما). در نتیجه برای این مشتری مازاد برون داد خدمت ایجاد می شود. یعنی مشتری برای خدمتی پول پرداخت می کند که خودش هم می تواند آنرا انجام دهد. اگر این برون داد

خدمت را ارائه نکنید، برای آن مشتری که توان انجام آنرا خودش ندارد یا نمی خواهد که این برون داد را خودش انجام دهد، مشکل ایجاد می شود.

۳. استراتژی بعدی برای از بین بردن شکاف در طرف تقاضا، تمرکز در بخش های خاص از بازار است. برون داد خدمتی خاص را که عضو کانال توزیع عرضه می کند را در صنعتی می بریم که مشتری به آن نیازمند است. نه آنکه آنرا در کل بازار ارائه دهیم.

از بین بردن شکاف در بخش عرضه:

از طریق تغییر نقش اعضای کانال توزیع: بعضی اعضای کانال توزیع برخی جریان ها را می توانند کم هزینه تر انجام دهند. مثلا به جای سپردن حمل و انبارداری به دو شرکت مختلف، این دو بخش را به شرکتی محول کنیم که بتواند آنرا با هزینه کمتری ارائه دهد.

سرمایه گذاری بر روی تکنولوژی های جدید: استفاده از تکنولوژی جدید در انبارها

تغییر در ساختار کانال توزیع: استفاده از اعضای تخصصی برای بهبود انجام جریان در کانال های توزیع

نکته: قبل از اینکه مشخص کنیم با چه روش و سیاستی شکاف را در کانال های توزیع کاهش دهیم، ابتدا باید منشا شکاف را شناسایی کنیم (در سطح تقاضا و عرضا) تا بتوانیم راه حل بهینه را ارائه کنیم. شکاف های مدیریتی و محیطی، حذفشان پر چالش و زمانبر است ولی تا جایی که ممکن است باید شناسایی شود. حتی لازم است برای حذف آنها، شرکت ها باهم همکاری داشته باشند و کاهش این شکافها گاهی مستلزم هزینه زیادی است.

تمپلیت کاهش شکاف در قسمت تقاضا:

Segment Name/Descriptor	SERVICE OUTPUT LEVEL DEMANDED (SOD) VERSUS SERVICE OUTPUT LEVEL SUPPLIED (SOS)						Major Channel for This Segment
	Bulk Breaking	Spatial Convenience	Delivery/Waiting Time	Assortment/Variety	Customer Service	Information Provision	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

Notes and directions for using this template:  
Enter names and/or descriptions for each segment.  
Enter whether SOS > SOD, SOS < SOD, or SOS = SOD for each service output and each segment. Add footnotes to explain entries if necessary. If known and relevant, footnotes can record any supply-side gaps that lead to each demand-side gap.  
Record major channel used by each segment (i.e., how does this segment of buyers choose to buy?).



تمپلیت شکاف در قسمت عرضه:

Segment Name/ Descriptor	SERVICE OUTPUT LEVEL DEMANDED (SOD: L/M/H) VERSUS SERVICE OUTPUT LEVEL SUPPLIED BY CDW (SOS)						Major Channel for This Segment
	Bulk Breaking	Spatial Convenience	Delivery/ Waiting Time	Assortment/ Variety	Customer Service	Information Provision	
1. Small business buyer	H (SOS = SOD)	Original equipment: M (SOS = SOD) Postsale service: H (SOS > SOD)	Original equipment: M (SOS > SOD) Postsale service: H (SOS = SOD)	M (SOS > SOD)	H (SOS = SOD)	H (both pre-sale and post-sale) (SOS = SOD)	Value-added reseller like CDW, or retailer
2. Large business buyer	L (SOS > SOD)	Original equipment: H (SOS = SOD) Postsale service: L (SOS > SOD)	Original equipment: M (SOS > SOD) Postsale service: L (SOS > SOD)	M/H (SOS = SOD)	M (SOS > SOD)	L (SOS > SOD)	Manufacturer direct, or large reseller like CDW
3. Government/ education	L (SOS > SOD)	Original equipment: H (SOS = SOD) Postsale service: H (SOS = SOD)	Original equipment: M (SOS > SOD) Postsale service: M (SOS > SOD)	M/H (SOS = SOD)	H (SOS = SOD)	H (both pre-sale and post-sale) (SOS = SOD)	Manufacturer direct, or reseller; 25% from small business (VARs)

مشخص می کنیم در کدام بخش ها، با چه شکافی مواجه هستیم و چه راحل حلی را باید بکار گیریم.

## جلسه ۸ کانال های توزیع:

### فصل ۶ کتاب

از این فصل وارد یک سری بحث های اجرایی کانال توزیع می شویم، یعنی تعاملاتی که معمولاً بین اعضای کانال توزیع و تولیدکنندگان ایجاد می شود. این روابط اثرات را می گذارد و چالش هایی را موجب می شود که این چالش ها ناشی از تضاد و تعارض بین اعضای کانال توزیع می باشد و یا ناشی از مقرراتی است که در کانال های توزیع وجود دارد و بر روی رفتار اعضای کانال توزیع تاثیر می گذارد. در این فصل به بحث قدرت و ماهیت آن میان اعضای کانال توزیع می پردازیم.

### قدرت در کانال های توزیع

در کانال های توزیع، فرض را بر این می گذاریم که روابط بین اعضای کانال توزیع، روابط کارمندی نیست. در نتیجه قدرت در کانال های توزیع نقش مهمی ایفا می کند و هر یک از اعضای کانال توزیع (از تولیدکننده تا خرده فروش) به دنبال افزایش قدرت خود در کانال های توزیع هستند. زیرا هر یک از این اعضا برای آنکه بعداً بتوانند اهداف خود را در بازار محقق کنند نیازمند قدرت هستند.

قدرت در کانال های توزیع متأثر از چه عواملی است؟

چگونه می توان از قدرت در کانال های توزیع استفاده کرد؟

قدرت قابل رویت نیست ولی قابل حس هست. چه زمانی؟ زمانی که با کمبود قدرت مواجه هستیم. یعنی در داخل سازمان یا داخل کانال های توزیع میبینیم که افرادی هستند که می خواهیم رفتار آنها را تغییر دهیم ولی میبینیم که بطور مستقیم نمی توانیم آنچه که دلخواه ما هست را انجام دهیم. این نوع موقعیت ها بطور گسترده در کانالهای توزیع قابل مشاهده هستند. اگر به صورت مؤثر و مطلوب بتوانیم قدرت بدست بیاوریم و از آن به نحو مطلوب استفاده کنیم، این خلا بوجود نمی آید و می توانیم از قدرت خود به درستی استفاده کنیم. اما اگر در انجام این کار موفق عمل نکنیم، با مشکلاتی مواجه خواهیم شد.

اعضای کانال توزیع مجموعه کسانی هستند که بین آنها روابط متقابل (وابستگی متقابل) وجود دارد. یعنی در یک جایی شما به عنوان تولیدکننده به اعضای کانال توزیع خود وابسته هستید و در جای دیگر آنها به شما نیازمند هستند. بنابراین قدرت در کانال توزیع، بین اعضا توزیع می شود و همه اعضا برای پیشبرد اهداف خود سعی می کنند منابع قدرت خود را زیاد کنند تا بقیه اعضای کانال توزیع را متقاعد به رفتار خاصی بکنند.

در این فصل سه هدف داریم: ۱. ماهیت قدرت را توضیح خواهیم داد ۲. اینکه چطور از این قدرت می توانیم استفاده کنیم و ۳. چگونه قدرت را به نفوذ تبدیل کنیم.

تعریف قدرت در کانال های توزیع:

عضو «الف» بتواند عضو «ب» را وادار به انجام کاری بکند، که در غیر این صورت عضو «ب» آن کار را انجام نمی داد. پس می توانیم قدرت را توان نفوذ بدانیم. بر رفتار دیگران تاثیر بگذاریم و بتوانیم آنها را راستای اهداف خود هدایت کنیم.

در این تعریف منظور از "در غیر این صورت عضو ب آن کار را انجام نمی داد." به این مفهوم است که انجام آن کار بواسطه قدرت ما بوده است. منتهی نکته ای که در این تعریف وجود دارد این است که انجام آن رفتار (یعنی همسویی) الزاماً ناشی از قدرت نیست. خیلی ها هستند که همسو با ما حرکت می کنند، ولی این دلیل بر این نیست که ما صاحب قدرت هستیم.

پس قدرت باعث همسویی می شود ولی همسویی الزاماً ناشی از قدرت نیست. یعنی مثلاً گاهی رفتار طرف مقابل یا شرکای تجاری ما در بازار، همسو با ماست ولی این نشانه قدرت ما نیست. چرا؟ چون اگر قدرت هم وجود نمی داشت، عضو هدف باز هم این رفتار را از خود بروز می داد.

عضو هدف: کسی است که با استفاده از رفتار خودم می خواهم رفتار او را تغییر دهم. مثلاً شما به عنوان تولیدکننده از اعضای کانال توزیع می خواهیم که قیمت های خود را کاهش دهند، آنها نیز چنین می کنند. اما آیا این کاهش قیمت ناشی از قدرت شما بوده است؟ الزاماً اینطور نیست. عضو هدف همسو با ما عمل می کند و قیمت را کاهش می دهند ولی این کاهش قیمت شاید به خاطر تامین اهداف آن عضو هدف در بازار باشد. ممکن است به خاطر فشار رقبا مجبور به کاهش قیمت شود. ممکن است در اثر فشارها، مجبور به کاهش موجودی انبار خود شود و الی آخر...

البته خیلی وقت ها دلیل کاهش قیمت عضو هدف، ناشی از تغییر استراتژی بوده است، قبل از اینکه ما حتی به او در خصوص کاهش قیمت خبر بدهیم.

بنابراین نباید اگر عضو کانال توزیع درخواست ما را پذیرفت، این امر را نشانه قدرت خود بدانیم. زیرا تشخیص غلط قدرت خطرناک است. یعنی اگر ارزیابی ما از قدرتمان بیش از حد باشد، با این ارزیابی یک سری تصمیماتی اتخاذ می کنیم و تصور ما این است که اعضای کانال توزیع به حرف ما گوش می کنند در حالیکه عملاً به حرف ما گوش نمی کنند. یعنی نمی توانیم اعضای کانال توزیع خود را همسو بکنیم چون از قدرت کافی برخوردار نیستیم.

تشخیص قدرت هم کار بسیار سختی است زیرا تا زمانیکه ما از قدرت استفاده نکنیم، نمی توانیم متوجه بشویم که چقدر قدرت داریم.

قدرت خوب است یا بد؟

در مجموع نگاه ها به قدرت منفی است. چون زمانیکه ما از واژه قدرت استفاده می کنیم، معمولاً واژه ها و مفاهیم منفی مثل سوء استفاده از قدرت، رفتار غیر منصفانه، بهره کشی و غیره به ذهن تداعی می شود. علت این است که قدرت همیشه زمینه سوء استفاده از قدرت، رفتار غیر منصفانه و بهره کشی را ایجاد می کند.

خیلی وقت ها در کانال های توزیع هم بد استفاده می شود. مثلاً یک عضوی از کانال های توزیع که قدرت دارد، سایر اعضای کانال توزیع را به رفتاری وادار می کند اما حق و حقوق و پاداش آنها را

پرداخت نمی کند. یعنی نوعی رفتار غیرمنصفانه و بهره کشی. چرا توانسته این کار را بکند؟ چون قدرت داشته است. مساله این است که از قدرت بعدا سوء استفاده می شود.

از قدرت نیز می توان بطور مثبت استفاده کرد. مثال شرکت HP که تولیدکننده محصولات IT هست، یک زمانی تصمیم گرفت برای ارزان تر کردن تولید پرینتر و کاهش هزینه های حمل، مونتاژ پرینترها را به اعضای کانال توزیع محول کند. منفعت این کار برای HP آن بود که هزینه حمل کاهش پیدا می کرد. چون حمل قطعات مونتاژ نشده از نظر حجم و مقیاس حمل و غیره هزینه کمتری داشت و دوم اینکه نیازمند موجودی کمتری در انبارهایش بود یعنی در سیستم های توزیع خودش هزینه های تملک را کاهش می داد. مثلا بصورت اتوماتیک وار نیاز به انبار انواع پرینتر را کاهش داد.

هر شرکتی نمی تواند این کار را انجام دهد. این سیاست خوب است ولی شاید اگر شرکتی دیگر این کار را انجام می داد، شکست می خورد. چون همه قدرت ندارند و اگر هم قدرت داشته باشند، معلوم نیست که بتوانند از قدرت خود، خوب استفاده کنند.

HP چگونه توانست اعضای کانال توزیع را متقاعد کند که فلان قدر سرمایه گذاری بکنید که بیاید کار مرا انجام دهید؟ چون HP قدرت داشت و خوب از قدرت خود استفاده کرد.

مثال استفاده بد از کانال های توزیع:

روزنامه فروش ها: خیلی از ژورنال های زمانیکه سیستم های توزیع الکترونیکی به بازار آمد، به این سمت رفتند که از شرکت هایی که سیستم توزیع الکترونیکی دارند، استفاده کنند تا روزنامه های خود را آنلاین بفروشند. خب خیلی از روزنامه ها نتوانستند اعضای کانال سیستم توزیع الکترونیکی را متقاعد کنند که روزنامه آنها را هم بفروشد.

پس در پاسخ به این سوال که قدرت خوب است یا بد، ما نمی توانیم به صورت مطلق صحبت کنیم. خوب یا بد بودن آن بستگی به این دارد که ما چطور از این قدرت استفاده کنیم.

حالا چرا در کانال های توزیع ما به قدرت نیاز داریم؟

به ظاهر به نظر می رسد که در کانال های توزیع نیاز به قدرت نیست زیرا هدف مشترک است. یعنی هدف همه اعضای کانال توزیع ارائه خدمات مورد نیاز مشتری با حداقل هزینه است.

نکته: چون در کانال توزیع، چندین بازیگر وجود دارد ( هزاران عمده فروش، هزاران خرده فروش) بنابراین مشترک بودن هدف ها به معنای مشترک بودن منافع نیست. خیلی وقت ها با وجود مشترک

بودن اهداف، به واسطه اینکه تضاد در منافع وجود دارد، این اهداف مشترک محقق نمی شود. یعنی این چیزی که برای من به عنوان تولیدکننده خوب است ممکن است برای توزیع کننده خوب نباشد. یا آن چیزی که منافع من تولید کننده را حداکثر می کند، الزاماً منافع سایر اعضای کانال توزیع را حداکثر نخواهد کرد.

مثلاً اگر در پیش گرفتن سیاستی باعث حداکثر شدن سود تولیدکننده شود، آیا این سیاست، سود عمده فروش و خرده فروش را نیز حداکثر می کند؟ الزاماً اینطور نیست.

اگر هر یک از اعضای کانال توزیع به دنبال ماکزیمم کردن سود خود باشند، دیگر منافع سیستم بهینه نمی شود. یعنی اگر در سیاست تعیین قیمت یا پروموشن، تولیدکننده قیمت خود را با توجه به حداکثر کردن سود خود تعیین کرده و به عمده فروش ارائه دهد و عمده فروش و خرده فروش هم با همین سیاست قیمت تعیین کنند در نتیجه بازار محصول این تولیدکننده در اختیار رقبا قرار می گیرد. حتی اگر بازار این تولیدکننده انحصاری باشد چون قیمت این محصول برای مصرف کننده به حدی زیاد می شود که مردم توان خرید این محصول را از دست می دهند یا بخش های عمده ای از بازار قید این محصول را بزنند. پس زمانی که من می توانستم به صورت بهینه محصول خودم را بفروشم، فروش خودم را مثلاً به نصف کاهش دادم. علت این امر، پدیده ای تحت عنوان حاشیه سود دوگانه (Double Marginalization) در کانالهای توزیع هست که دقیقاً همین اتفاقی هست که به ما توضیح می دهد که چرا ما در کانال های توزیع، ماکزیمم شدن منافع یک عضو به معنای ماکزیمم شدن منافع سایر اعضا نیست.

حالا اگر در کانال توزیع یکی باشد که بتواند کل سیستم را به یک سمت و سو هدایت کند، او می تواند راحت تر و بهتر به سمتی حرکت کند که اهداف و منافع کل سیستم تامین شود. اون شخص کیست؟ کسی است که در کانال توزیع قدرتمند است. البته این شخص باید این تفکر را داشته باشد که منافع سیستم را بهینه کند نه منافع فردی اعضا.

نکته: با فرض اینکه در کانال توزیع، شخصی نقش بهینه کردن کل کانال توزیع را نداشته باشد، باز به قدرت نیاز است. چون همیشه برای دفاع از خود در مقابل عضوی از کانال توزیع که قدرت دارد و ممکن است از قدرتش سوء استفاده کند، نیازمند قدرت هستیم. پس اگر در کانال توزیع توازن قوا باشد، روابط بین اعضا سازنده می شود. پس قدرت در کانال های توزیع صرفاً به این معنا نیست که عضوی از کانال توزیع را وادار به انجام کاری بکنیم. بلکه لازم است از خودمان نیز دفاع کنیم در مقابل اتفاق هایی که در بازار ممکن است بوجود بیاد و اعضای دیگر کانال توزیع از این اتفاقات علیه ما سوء استفاده کنند.

قدرت یک ابزار است. هدف استفاده از قدرت مهم است ( اینکه قدرت در جهت اهداف خوب باشد یا اهداف بد).

رابطه بین قدرت و وابستگی

قدرت آینه وابستگی است.

بحث های زیادی وجود دارد در مورد اینکه وابستگی منجر به قدرت می شود یا قدرت منجر به وابستگی می شود. در واقع ارتباط متقابل بین این دو موجود باشد. اینطور می توان گفت که با افزایش قدرت الف به ب، وابستگی ب به الف نیز افزایش می یابد.

وابستگی کی ایجا می شود؟

این دو عامل در ایجاد وابستگی نقش دارند:

۱. مطلوبیت: ب چیزی را از الف بدست بیاد، که آن چیز مطلوب است. بطور مثال یک خرده فروش با

شما کار می کند و از محل فروش کالاهای شما سود بدست می آورد. اگر شما به وی محصول

ندهید، وی سودی نخواهد داشت پس شما برای وی مطلوب هستید و او به شما وابسته است.

۲. کمیابی: گزینه های جایگزین الف زیاد نباشند. مثلاً خرده فروش نتواند محصول شما را به راحتی

کنار بگذارد و همان سودی که از فروش محصولات شما بدست می آورد را از طریق فروش

محصولات یکی از رقبای شما بدست آورد.

این دو عامل در کنار هم وابستگی بوجود می آورد:

وابستگی = مطلوبیت × کمیابی

همانطور که برآورد بیش از حد قدرت برای ما خطرناک است، برآورد بیش از حد وابستگی هم می تواند برای ما

خطرناک باشد. یعنی شما پیش خودتان تصور می کنید که مثلاً سود چندانی را به مشتری پرداخت نمی کنید و

ذهنیت شما این است که چون مشتری جایگزین زیادی ندارد، با همین وضعیت کار می کند. چون صلب

مسئولیت، وابستگی را کاهش می دهد. یعنی در حالیکه مشتری برایش فرقی نمی کند که با شما کار بکند یا

نکند. ولی ترجیح می دهد که کار نکند. در نتیجه شما یک دفعه بازار را از دست می دهید.

چگونه می توان وابستگی را اندازه گیری کرد؟

اندازه گیری وابستگی نیز مشکل است. دو بعد مطلوبیت و کمیابی در اندازه گیری وابستگی به ما کمک می کنند.

برای مطلوبیت، شما به این سوال پاسخ می دهید که چه منفعتی را به عضو کانال توزیع می رسانید و برای آن عضو چقدر این منفعت اهمیت دارد؟ مثلاً شما به وی ۱۰٪ سود پرداخت می کنید. اما برای وی اهمیتی نداشته باشد، در نتیجه مسئولیتی هم در قبال آن نخواهد داشت.

بعد بعدی هم کمیابی است. اینکه چند رقیب برای جایگزین کردن شما در اختیار عضو کانال توزیع باشد. همچنین هزینه switch کردن عضو کانال توزیع از شما به رقیبتان چقدر است. خود این هزینه switching موجب کمیاب شدن شما می شود.

شاخص های دیگری هم برای کمیابی وجود دارد:

۱- اهمیت: هر چقدر وابستگی سود و فروش عضو کانال توزیع به شما زیاد باشد، شما دارای اهمیت هستید. نکته: اهمیت به تنهایی در نشان دادن کمیابی شما تعیین کننده نیست. مثلاً کسانی که با سیستم فرانشیز کار می کنند، ۱۰۰ درصد سود فرانشیز دهنده به فرانشیز گیرنده وابسته است. پس فرانشیز دهنده برای فرانشیز گیرنده بسیار مهم است ولی همه فرانشیز گیرنده ها به یک اندازه به فرانشیز دهنده ها وابسته نیستند. پس عوامل دیگری بجز اهمیت و نقش مانند جایگاه، قدمت، قدرت و برند، نوع ارتباطات تجاری و ... در کمیابی تاثیر دارند.

۲- عمکرد نقش: اینکه چقدر شما به نقش خود در قبال اعضای کانال توزیع، بهتر از رقبا عمل می کنید. مثلاً ایفای تعهدات شما به اعضای کانال توزیع. ممکن است سودی به عضو کانال توزیع برسانید ولی چون به تعهدات خود عمل نمی کنید. ممکن است این سود شما برای عضو کانال توزیع کم اهمیت شود و در نتیجه به دلیل بد بودن نقش شما، عضو کانال توزیع حاضر نیست دیگر با شما کار کند.

پنج منبع قدرت:

پاداش، اجبار، تخصص، مشروعیت و مرجعیت

با مفاهیم این منابع در دروس دیگر آشنا شدیم. ما فقط به بیان مصادیق این منابع در کانال های توزیع می پردازیم.

پاداش:

پاداش های مالی که برای اعضای کانال های توزیع مهم است. در واقع یک مزیتی است که در قبال انجام رفتار خاص مورد نظر شما از سوی عضو کانال توزیع، به وی داده می شود. برای پاداش، الف باید منابعی داشته باشد که برای ب ارزشمند باشد. بنابراین صرفاً داشتن منابع کافی به معنای داشتن قدرت در کانال های توزیع نیست. چون این منابع باید برای عضو هدف کانال توزیع ارزشمند باشد. ضمناً آن عضو کانال توزیع باور داشته باشد که ما به وی پاداش خواهیم داد. اگر شرکت تولیدکننده سابقه داشته که در قبال انجام رفتار خاص توزیع کننده، به رفتار خودش عمل نکرده، این باور از بین می رود. ضمناً منصفانه بودن پاداش شما هم در میزان قدرت پاداش شما مهم است.

غیر از این عوامل، مولفه های دیگری هم در کانال های توزیع مؤثر است به نحوی که شما بتوانید از قدرت پاداشتان به نحو مناسب استفاده کنید. به این عوامل آستانه های قدرت پاداش می گویند.

یعنی اگر شما منابع ارزشمندی برای دادن پاداش به عضو کانال توزیع داشته باشید و عضو کانال توزیع هم به شما باور داشته باشد و پاداش شما هم منصفانه باشد، باز هم اگر عوامل زیر تحقق پیدا نکنند، قدرت پاداش شما در کانال توزیع کاهش می یابد:

۱. کیفیت محصول: باید در حدی باشد که به نیازهای مشتری پاسخ دهد. در صورت ارائه محصول با

کیفیت پایین، عضو کانال توزیع نمی تواند پاسخگوی نارضایتی مشتریان باشد. پس دیگر به کار با شما ادامه نخواهد داد.

۲. قیمت در حدی باشد که بازار را جذب کند. شما ممکن است کالای با کیفیت داشته باشید که قیمت

آن گران باشد. در نتیجه عضو کانال توزیع نمی تواند آنرا به فروش برساند. درست است که کالای شما برای عضو کانال توزیع جذاب است و شما هم سود خوبی را به وی بدهیم ولی به علت آنکه عضو کانال توزیع می داند که این کالا بفروش نمی رسد، قدرت پاداش شما بر روی تصمیم گیری این عضو از کانال توزیع تاثیر نمی گذارد.

۳. شرایط کاری جوری باشد که حداقل بازده مالی را برای عضو کانال توزیع ایجاد کند. مثلاً عضو کانال

توزیع برای کار با شما مقداری سرمایه گذاری کرده ولی میزان سودی که به وی از جانب فروش کالای شما می رسد، در درازمدت مدت نمی تواند مقدار سرمایه گذاری وی را جبران کند.



۴. تولیدکننده از حداقل شهرت قابل قبول برخوردار باشد. هر چه تولیدکننده مشهورتر باشد، فروش کالای وی از سوی توزیع کننده آسانتر است.

۵. تحویل کالا به شکل قابل اعتماد انجام شود. باید نقش خود را در کانال توزیع به درستی انجام دهیم تا عضو کانال توزیع هم بتواند به خوبی به مشتریان که در واقع مشتریان شما هستند، به راحتی کار کند.

مثال هایی از قدرت پاداش در صنعت IT:

- ❑ سیاست هایی برای ایجاد اطمینان در توزیع کنندگان:
- ❑ وابستگی 100 درصد به کانال توزیع غیرمستقیم (عدم استفاده از کانال دوگانه)
- ❑ سیاست های پشتیبانی از توسعه بازار
- ❑ ارائه اطلاعات پشتیبانی فروش، مثل برگزاری سمینار برای فروشندگان
- ❑ حمایت از شرکت اعضا در نمایشگاه های تجاری
- ❑ برنامه نهاس: مثل استفاده از سیستم اتوماسیون برای پیگیری پاداش های خود یا انجام ترکیب بندی محصول به صورت آنلاین و قیمت گذاری آن.
- ❑ برنامه تشویقی: پرداخت فوری مشوق های نقدی، کمک به کاهش هزینه خرید اعضای کوچک کانال توزیع
- ❑ برنامه تشویق مشتریان: بازبینی مشترک، برنامه استفاده آزمایشی

قدرت اجبار:

ب تصورش بر این است که اگر به درخواست الف پاسخ ندهد، تنبیه خواهد شد. مثلاً پاداش کمتری می گیرد، جریان حمل به وی کاهش می یابد و ...

خیلی از اعضای کانال توزیع قدرت اجبار بالایی دارد. مثلاً خیلی از فروشگاه های زنجیره ای قدرت اجبار بالایی دارند. چون اگر تولیدکننده، نتواند فلان کار را انجام دهد، بازار خود را از دست خواهد داد. مثلاً والمارت در یک مقطع زمانی به تامین کنندگان خود گفت که من از سیستم خرید الکترونیکی استفاده می کنم. تمام تامین کنندگان باید به سیستم خرید الکترونیکی من متصل شوند. ۶ ماه نیز به آنها فرصت داد. در صورتیکه شرکتی به این سیستم متصل نمی شود، والمارت آنها را از لیست تامین کنندگان خود حذف می شود. چون والمارت قدرت دارد و در برخی صنایع قدرت بازار را در اختیار دارد. پس والمارت قدرت اجبار دارد.

یا مثلاً والمارت تامین کنندگان خود را مجبور کرد که بسته بندی خود را تغییر دهند. (قدرت اجبار)

نکته: قدرت اجبار باید آخرین راه حل باشد. یعنی همیشه باید سعی کرد عضو کانال توزیع را با سایر روش ها متقاعد کرد و اگر نشد باید مطمئن باشیم که از قدرت اجبار نتیجه می گیریم وگرنه خیلی برای ما بد خواهد شد. حتی ممکن است عضو کانال توزیع با توجه به قدرتی که در جای دیگر دارد دست به مقابله بزند. مخصوصاً زمانی که شما برای عضو کانال توزیع منافع مالی خوبی ایجاد نمی کنید و یا آنکه عضو کانال توزیع از جنبه های غیر مالی کار با شما ناراضی است. مثلاً ممکن است سود خوبی به عضو کانال توزیع پرداخت می کنید ولی رفتار شما با وی درست نیست.

نکته: در مجموع استفاده از قدرت جبر، کیفیت رابطه بین دو عضو را کاهش می دهد. یعنی اعتماد از بین می رود و هیچ تضمینی نیست که در آینده تعهدات بین دو عضو کانال توزیع همچنان برقرار باشد.

نکته: نکته بالا به این معنا نیست که ما نباید از قدرت اجبار استفاده کنیم. بعضاً لازم است که از آن استفاده شود زیرا منافع استفاده از قدرت جبر گاهی بیشتر از هزینه های آن است. شرکت ها باید تحلیل هزینه منفعت انجام دهند و بر اساس آن تصمیم بگیرند که این قدرت با بکار بگیرند یا خیر.

#### قدرت تخصصی:

یعنی در یک حوزه دانش تخصصی داشته باشیم و این دانش تخصصی در رسیدن به هدف مورد استفاده قرار گیرد. نکته ای که وجود دارد این است که زمانی که شما در یک حوزه ای تخصص دارید، این تخصص را زمانی که به تدریج در اختیار عضو کانال توزیع قرار می دهید، این باعث می شود که دانش و تخصص شما به عضو کانال منتقل شود. پس بعد از مدتی این منبع قدرت از بین می رود. برای کاهش این مشکل، بعضی شرکت ها اطلاعات کلیدی و تخصصی را به عضو کانال توزیع ارائه نمی کنند که سیاست خوبی نیست. چون ما باید عملکرد کل سیستم را بهبود دهیم، و در صورت اتخاذ سیاست بالا به این هدف نمی رسیم.

راه حل دیگر این است که دانش تخصصی خود را به روز نگه داریم. یعنی به همان میزان که دانش را در اختیار اعضای کانال توزیع می گذاریم، دانش خود را افزایش دهیم.

راه حل دیگر آن است که اطلاعات خاص و سفارشی ارائه دهیم. مثلاً شرکت های خودرو ساز نمی توانند به اعضای کانال توزیع خود نگویند که چطور خودرو را تعمیر کنید. زیرا عضو کانال توزیع نمی تواند خودروی مشتری را تعمیر کند و در این صورت نارضایتی مشتری افزایش می یابد و مشتریان دیگر محصول را نمی خرند. ولی این شرکت ها اطلاعات را به صورت سفارشی ارائه می دهند. مثلاً ارائه اطلاعات خاص فقط در حوزه تعمیر خودرو.

این مرجع تخصصی فقط مربوط به محصول نیست بلکه مربوط به قضاوت ها و پیش بینی ها هم هست. یعنی اینکه اعضای کانال توزیع از ما می خواهند که وضعیت بازار را تحلیل و پیش بینی کنید و بدین طریق بینش و چشم انداز آینده بازار را در اختیار اعضای کانال توزیع قرار دهیم و این یک کار دائمی است.

هرچقدر اطلاعات بیشتری داشته باشیم که به درد تصمیم گیری بخورد، این اطلاعات به منزله منبع قدرت عمل خواهد کرد. در این بخش، خرده فروشی ها قدرت بالایی دارد. زیرا خرده فروش ها برخوردی بیشتری با مشتریان دارند، تراکنش تجاری مشتریان را به تفکیک سال، طبقه محصول و ... در اختیار دارند. این اطلاعات می تواند آینده بازار، روندها، تقاضا، قیمت ها را برآورد کند و از این اطلاعات در تصمیم گیری ها استفاده کرد. برای همین است که والمارت و فروت اند گمبل پایگاه داده های خود را به اشتراک گذاشتند. چون اطلاعات والمارت آنقدر برای فورتکل اند گمبل ارزشمند است که حاضر است خیلی از هزینه های مربوط به انبارهای لجستیکی والمارت را خودش پرداخت کند ولی به این اطلاعات دسترسی داشته باشد. حتی این اطلاعات آنقدر تخصصی شده است که در بازار تبدیل به یک بیزنس شده است. (فروش اطلاعات) مثلاً استفاده از خریداران کاسب (Mystery Shopper) که توسط شرکت های مختلف استخدام می شوند و با مراجعه به خرده فروش ها و عمده فروش ها، برداشت خود از وضع بازار را به این شرکت ها ارائه می دهند.

اعضای کانال توزیع معمولاً مستقل و کارآفرین هستند و زبان فنی را بلد نیستند. متخصصین برعکس، اطلاعات فنی بالایی دارند. این دو قشر نمی توانند به خوبی با هم ارتباط برقرار کنند. این امر باعث می شود که ما به خوبی نتوانیم از دانش تخصصی خود در بازار استفاده کنیم.

قدرت مشروعیت:

قدرتی که ما به طرف مقابل حق می دهیم که فلان درخواست را از ما داشته باشد. یعنی این درخواست را به نوعی حق وی می دانیم و خود را از لحاظ اخلاقی، حقوقی یا اجتماعی متعهد به انجام آن خواسته می دانیم. در این صورت طرف مقابل قدرت مشروعیت دارد. این وظیفه یا ناشی از قانون است (ناشی از قوانین دولتی و قرارداد های متقابل) مثلاً قانون حمایت از پتنت یا ناشی از ارزش ها (مشروعیت های سنتی) است. مثلاً خرده فروش می بیند که به صورت عرف بقیه خرده فروش ها، متعهد به انجام کاری خاص هستند، پس خود وی نیز اقدام به انجام آن کار می کند.

نکته: مشروعیت سنتی در صنایع مختلف متفاوت است. مثلاً نامه ای را به اعضای کانال توزیع ارسال می کنید و از او اسامی مشتریان وی را می خواهیم. در قرارداد شما به وی هم همچنین چیزی قید نشده است. در این صورت آن عضو کانال توزیع به عرف صنعت رجوع می کند. اگر در عرف صنعت، چنین چیزی وجود داشته باشد، می پذیرد. ولی اگر در عرف صنعت وجود نداشت، وی با شما بده بستان می کند و توقع دارد در قبال این کار، شما نیز برای وی در جای دیگر کاری انجام دهید.

پس باید دید در هر صنعت چه هنجارهایی حاکم است. خیلی از شرکت ها در تثبیت هنجارهایی که در یک کانال توزیع وجود دارد، نقش بسزایی دارند.

برخی از هنجارها عبارتند از:

انسجام: یعنی تمرکز بیشتر بر روی روابط باشد تا بر روی مبادلات

یکپارچی نقش: یعنی نقش های مختلف را بتوان انجام داد

نفع متقابل: یعنی منافع مشترکی که در کل سیستم شکل بگیرد.

این هنجارها مشخص می کنند که چه خوب است و چه بد. اگر خواسته یکی از اعضای کانال توزیع با ارزش های نهادینه شده در کانال توزیع سازگار باشد، به احتمال زیاد اجابت می شود.

نکته: میزان قدرت مشروعیت سنتی، امری ذهنی است و به دید عضو هدف بستگی دارد. مثلاً در سیستم فرانیشیز این عامل نقش مهمی دارد. برای همین فرانیشیز دهنده زمانی که می خواهد عضو جدیدی را وارد سیستم بکند، بررسی می کند که این فرد چقدر به ارزش های سیستم فرانیشیز معتقد است. چون اگر معتقد نباشد، عمل هم نمی کند.

قدرت مرجعیت:

به این معنی که شما به عنوان استاندارد شناخته شوید و در بازار معیار مقایسه شوید:

شهرت یکی از عوامل ایجاد قدرت مرجعیت است. ممکن است تولیدکننده مشهور باشد و توزیع کننده مشهور نباشد. مثلاً توزیع کنندگانی که موتورهای هارلی- دویدرسون عرضه می کنند. گاهی برعکس ممکن است توزیع کننده مشهور باشد و تولیدکننده مشهور نباشد. مثلاً تولیدکنندگانی که محصولات خود را از طریق Neiman-Markus می فروشند. در صنعت پوشاک این مورد بسیار مشاهده می شود.

نکته: قدرت تخصص را در دراز مدت می توان به قدرت مرجعیت تبدیل کرد.

یکی از مشکلاتی که قدرت تخصص دارد این است که از بین برود. یکی از راه حل ها این است که قدرت تخصص را به قدرت مرجعیت تبدیل کرد. یعنی معیار خوب یا بد، شرکت ما شود. مثلاً شرکت گور تکس. یک موقعی شرکت گور تکس متخصص در تولید نوعی پارچه بود. بعد از مدتی شرکت های دیگر هم آمدند و به تولید اینگونه پارچه با همان روی آوردند. پس این شرکت برای حفظ بازار، قدرت تخصص خودش را به مرجعیت تبدیل کرد. یعنی آنقدر در بازارهای مصرفی تبلیغ کرد که مشتریان فقط پارچه ای با برند وی را می شناختند. در نتیجه تولیدکنندگان لباس مجبور بودند با گور تکس کار کنند.