

# مدیریت توزیع در بازارهای مصرفی با نگرش بازار ایران



## پرویز درگی

عضو هیأت علمی مقطع کارشناسی ارشد

سازمان مدیریت صنعتی - مشاور و محقق بازاریابی

WWW.Tmba.ir

Info@Tmba.ir

در صورتی که آنها به شیوه‌ی صحیحی مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند مزیت رقابتی مطلوبی ایجاد کرده، اما اگر به شیوه‌ی ضعیفی مورد بهره‌برداری قرار گیرند، عدم مزیت رقابتی را ایجاد می‌کنند. به همین دلیل است که پیتر دراگر گفت: بزرگترین تغییرات در روشهای تولید و مصرف نخواهد بود، بلکه در کانالهای توزیع اتفاق خواهد افتاد. [۲]

در تعداد زیادی از موارد هزینه‌های بازاریابی به طور متوسط، ۵۰ درصد کل هزینه‌های شرکت را شامل می‌شود، تولیدکنندگان علاقه‌مند هستند که واسطه‌ها را که پول زیادی در فرآیند داد و ستد کسب می‌نمایند حذف کنند، در حالی که می‌توان واسطه‌ها را حذف کرد اما کارهایی که آنها انجام می‌دهند قابل حذف کردن نیست، شما و یا مشتری شما مجبورید که کار واسطه‌ها را با کیفیت پایین‌تر انجام دهید. [۲]

## توزیع چیست!

توزیع عبارت است از قابل دسترس ساختن محصولات در بازارها، به سخن

ساده، توزیع رساندن محصول مناسب به مکان مناسب و در زمان مناسب است. قابل دسترس ساختن محصول دو جنبه‌ی عمومی دارد. اولاً قابل دسترس ساختن محصول جهت فروش به استفاده‌کنندگان نهایی است که مقصود از آن، جنبه‌ی داد و ستدی توزیع است، ثانیاً قابل دسترس ساختن محصول از طریق تملک فیزیکی محصول توسط استفاده‌کننده‌ی نهایی است که موضوع فعالیت مدیریت توزیع فیزیکی است. [۳]

توزیع یکی از اجزای آمیخته بازاریابی (Marketing Mix) است که به همراه سایر عوامل چون محصول، قیمت، ترویج، و گسترش ... مورد توجه مشتری قرار گرفته و در صورت متقاعد شدن ایشان نسبت به خرید اقدام می‌کند

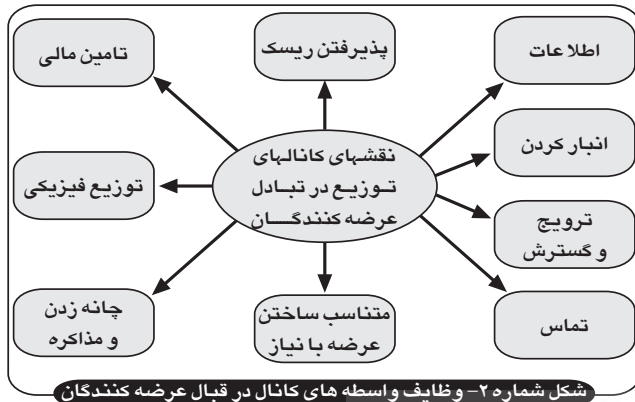
## چکیده

توزیع، رساندن محصول مناسب در زمان مناسب و مکان مناسب به مشتریان هدف است. توزیع یکی از ارکان اساسی ابزارهای بازاریابی است که به همراه عوامل دیگری چون محصول، قیمت و ارتباطات در جهت متقاعد ساختن مشتریان به کار گرفته می‌شود. توزیع موثر می‌تواند مزیت رقابتی شرکت شما نسبت به رقبا باشد، در این مقاله ضمن ارائه ادبیات تحقیق از منابع مختلف در خصوص مبحث توزیع، به وظایف واسطه‌های کانال توزیع در قبال عرضه‌کنندگان و مشتریان پرداخته شده، ساختار کانالهای توزیع مورد بررسی قرار گرفته، به انواع ارتباط بین تولیدکننده و مشتری اشاره شده است، در ادامه مباحثی چون کانال بازاریابی پیوندی، برنامه‌ریزی توزیع، چگونگی کنترل عملیات و نیروها، آمیخته توزیع، و مهمترین سوالات در ممیزی توزیع مطرح شده‌اند و مقاله با ارائه‌ی ۱۵ توصیه کاربردی برای مدیریت توزیع در بازارهای مصرفی ایران جمع‌بندی شده است.

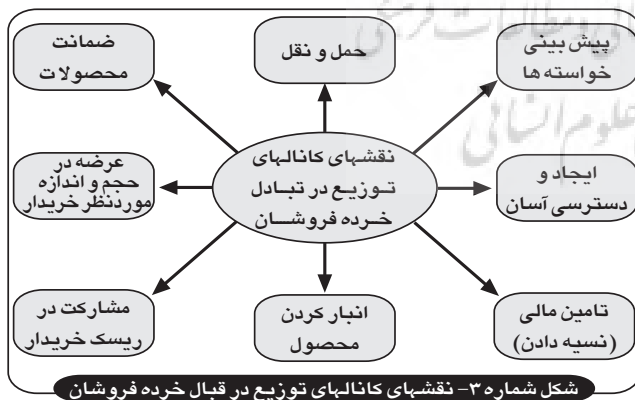
## مقدمه

توزیع یکی از اجزای آمیخته بازاریابی (Marketing Mix) است که به همراه سایر عوامل چون محصول، قیمت، ترویج، و گسترش ... مورد توجه مشتری قرار گرفته و در صورت متقاعد شدن ایشان نسبت به خرید اقدام می‌کند [۱]. بنگاههای اقتصادی نه تنها باید کانالهای بازاریابی را اداره و توسعه دهند بلکه، باید آماده باشند تا کانالهای جدید را اضافه و کانالهای ضعیف را حذف کنند. کانالهای توزیع بسیار پویا هستند،

در تقسیم‌بندی کارهایی که باید در شبکه‌ی توزیع صورت گیرد، وظایف به اعضای فعال در این کانال واگذار می‌شود و آنها باید به صورتی اثربخش و با کارایی بالا این وظایف را انجام دهند تا محصولات و خدمات به دست مصرف‌کنندگان واقعی (مورد نظر) برسد (اصول کانال). نقشهای کانالهای توزیع در شکل دو نشان داده شده است.



در دورانی که بنگاههای اقتصادی در فضای انحصاری فعالیت می‌کردند، هر چند با گسترش تقاضا مواجه بودند ولی بسیاری از آنها وظیفه‌ی توزیع محصولاتشان را به شرکتهای پخش که عمده‌ی آنها نیز مالکیت دولتی یا شبه دولتی داشتند، سپرده بودند. و متأسفانه بسیاری از این شرکتهای پخش تمام وظایف مربوط به یک توزیع‌کننده‌ی حرفه‌ای را که در شکل شماره دو نشان داده شده است انجام نمی‌دادند و حداکثر مسؤلیت خویش را رساندن کالا به دست مغازه‌داران می‌دانستند، در حالی که وظایف یک شرکت توزیع‌کننده بسیار فراتر از پخش بوده و مسؤلیتهایی همچون مطلع ساختن تولیدکنندگان از نظرات بازار، ترویج و شناساندن محصولات شرکت به بازار و... را هم به عهده دارند. [۱] خرده‌فروشیها که محصولات مورد نیاز مصرف‌کنندگان را در اختیار آنها قرار می‌دهند نیز خواسته‌هایی از واسطه‌های کانالهای توزیع دارند که در صورت برآورده نشدن از سوی ایشان نسبت به تعویض واسطه اقدام خواهند کرد. این وظایف در شکل شماره سه نشان داده شده‌اند.



شرکتها و تامین‌کنندگان پیشرو به دنبال پخش‌کنندگان قدر و پیشرو هستند، ولی به هر صورت ارضاء به گونه‌ای است که داشتن یا نداشتن پخش‌کننده از نقاط آسیب‌پذیری بیشتر شرکتها و تولیدکنندگان فرآورده‌های امروزی است. [۷]

امروزه توزیع با تغییرات تکنولوژی در آستانه‌ی تغییرات قابل توجهی قرار گرفته است و مفاهیم آن نیز به تبع آن دچار دگرگونیهایی خواهد شد. توزیع را به زبان ساده چنین تعریف کرده‌اند: رساندن محصول مورد نظر به مشتری در زمان مطلوب به مکان مورد نظر [۴] و در تعریفی دیگر آن را چنین آوردند: توزیع عبارت است از مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ که کالا را از نظر فیزیکی از منابع تولید به سمت خریداران انتقال دهد.

تصمیم درباره‌ی کانال توزیع کالا از جمله مهمترین تصمیماتی است که فراروی مدیران قرار دارد. تصمیم درباره‌ی توزیع فیزیکی کالا بر سایر تصمیمات بازاریابی تاثیر مستقیم می‌گذارد. [۵]

انتخاب هر سیستم کانال توزیع شرکت را با یک سطح فروش و هزینه خاص روبه‌رو می‌سازد. پس از انتخاب کانال توزیع، شرکت معمولاً باید برای مدتی طولانی از همین کانال استفاده کند. کانال انتخابی هم بر سایر ارکان ترکیب عناصر بازاریابی تاثیر می‌گذارد و هم از آنها تاثیر می‌پذیرد. [۵]

مدیریت برنامه‌ریزی شده‌ی توزیع می‌تواند تاثیرات مهم و مناسبی بر تمامی فعالیتهای مختلف بنگاه داشته باشد. برای یک بنگاه فعال اقتصادی کشور نیز هر روز بیش از پیش اهمیت یک برنامه‌ی جدید برای مدیریت توزیع احساس می‌شود. با از بین رفتن امتیازات واحدهای دولتی نسبت به واحدهای غیر دولتی و با حذف انحصارات در جریان بسترسازی رشد برای بخش خصوصی و بالاخره با آزادسازی هر چه بیشتر اقتصاد و عزم آن برای توسعه‌ی صادرات غیر نفتی، راهی جز فعالیت در یک شرایط رقابتی برای واحدهای اقتصادی تولید کالا و خدمات باقی نمی‌ماند و در این شرایط رقابتی دیگر مدیریت توزیع با شرایط انحصاری کارساز نیست؛ از این رو باید در صدد تحول آن به مدیریت نوین توزیع کالا برآمد که پیامدهای وسیعی بر جنبه‌های مختلف فعالیت بنگاه در داخل و خارج کشور دارد. [۳]

کانال توزیع که گاهی کانال تجاری نامیده می‌شود، مسیری است که از آن برای انتقال کالا از تولیدکننده به مصرف‌کننده‌ی نهایی استفاده می‌شود. [۶] در واقع کانال توزیع از نظر زمانی، مکانی و مالکیت، آن فاصله‌ای را از میان بر می‌دارد که موجب جدایی کالاها و خدمات از استفاده‌کنندگان واقعی آنها می‌شود. [۵]

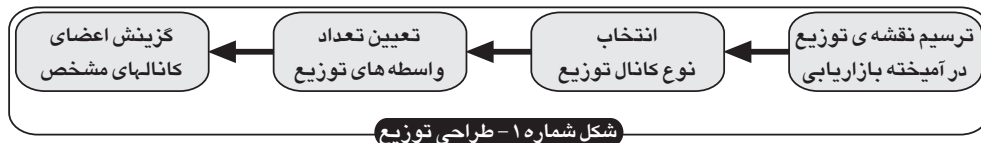
اگر چه بعضی از شرکتهای خود وظایف کانالها را انجام می‌دهند ولی معمولاً چندین سازمان به طور جمعی و شبکه‌ای در زمینه‌های گوناگون توزیع مانند حمل و نقل، خدمات، جور کردن و بسته‌بندی مجدد فعالیت می‌کنند. سازمانهایی که این فعالیتهای را بر عهده دارند، واسطه‌ها، دلالها، یا فروشندگان مجدد نامیده می‌شوند. [۴] کانال توزیع دلخواه شرکتهای کانالی است که هم نیازهای مشتریان را تامین می‌کند و هم قدرت رقابت داشته باشد، طراحی توزیع نیازمند روشی سازمان یافته است که به صورت شکل شماره یک نشان داده شده است.

فعالیتهای انجام شده در یک کانال توزیع را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

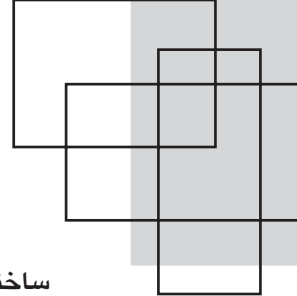
۱. فعالیتهای مربوط به تغییر مالکیت یعنی مذاکره، خرید و فروش، و کانال تجاری.

۲. فعالیتهای مربوط به عرضه‌ی فیزیکی محصول نظیر حمل و نقل، انبارداری و شبکه‌ی توزیع فیزیکی.

۳. فعالیتهای جنبی که باعث تحصیل موارد فوق می‌شوند مانند گردآوری و پخش اطلاعات، ریسک‌پذیری تامین مالی و فعالیت پیشبرد فروش [۳]



شکل شماره ۱- طراحی توزیع



## ساختار کانال توزیع

به طور کلی و به کوتاهترین عبارت مهمترین روشهای توزیع و فروش کالاهای مصرفی عبارتند از:

◀ توزیع غیر مستقیم یا فروش به وسیله‌ی عاملان فروش اعم از عمده فروش و خرده فروش که این روش را می‌توانیم توزیع کالا از طریق واسطه‌ها نیز بنامیم.

◀ فروش مستقیم که چنانکه از نام آن

پیداست در این روش عامل فروش یا واسطه وجود ندارد بلکه، کالا به طور مستقیم از تولیدکننده به مصرف‌کننده‌ی نهایی منتقل می‌شود. [۱۱]

تصمیم درباره‌ی نوع یا انواع کانال مورد استفاده مستلزم طی این مراحل است:

(۱) تجزیه و تحلیل و بررسی نیازهای مشتری

(۲) تعیین هدفهای کانال

(۳) شناسایی و ارزیابی گزینه‌های مختلف کانال شامل تعیین نوع و شماره

عناصر واسطه‌ای که در کانال به کار مشغول هستند. [۷]

بحث اساسی در ساختار کانال توزیع، استفاده از واسطه‌هاست. وجود واسطه‌های حرفه‌ای و متخصص از تعدد ارتباطات بین تولیدکنندگان و مشتریان کاسته و موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. [۸]

ساختار کانال توزیع را سه عامل اصلی تعیین می‌کند:

◀ نیازمندیهای مشتری نهایی

◀ توانمندیهای شرکت اصلی

◀ در دسترس بودن و تمایل واسطه‌های مناسب (به هنگام نیاز) برای حضور

در کانال توزیع.

ساختار کانال توزیع ایستا و عمومی نیست بلکه، قابل تغییر و در حال تغییر

است و از بازاری به بازار دیگر تفاوت دارد. [۳]

شرکت باید در مورد توزیع کالای خود به صورت انحصاری، انتخابی یا انبوه،

تصمیم بگیرد. شرکت همچنین باید بوضوح شرایط و مسؤولیتهای هر یک از اعضای کانال را روشن سازد.

مدیریت کارآمد کانال، مستلزم انتخاب عناصر واسطه و تشویق و ترغیب آنها

به کار است. در واقع هدف، تشکیل یک شراکت بلندمدت است به گونه‌ای که برای

همه‌ی اعضای کانال سودآور باشد. هر یک از اعضای کانال باید از نظر معیارهای

مشخص شده به طور دوره‌ای مورد ارزیابی قرار گیرند.

ترتیبات اتخاذ شده در مورد کانال هم باید با تغییر شرایط بازار اصلاح و تعدیل

شود. [۷]

توزیع درگیر چالشهای مختلف ناشی از تغییرات تکنولوژی و اجتماعی شده است.

در بازار کالاهای مصرفی مبارزه‌های گسترده‌ای درگیر است (مبارزه میان فروشگاههای

کوچک با فروشگاههای بزرگ و فروشگاههای بزرگ با دیگر هم‌تایان). افزون بر این،

راههای گوناگون دیگر پیدا شده است که علاقه‌مندان را از رفتن به فروشگاهها،

رانندگی، یافتن محل توقف، خرید و در صف صندوقها ماندن آزاد کرده است. اکنون

خرید از محل خانه و به صورتهای شش‌گانه‌ی زیر شدنی است:

◀ از راه کاتالوگهایی که به خانه‌ها فرستاده می‌شوند.

◀ سفارش مستقیم پستی و دریافت در خانه

◀ خرید به کمک برنامه‌های تلویزیونی

◀ پیشنهادهای فروش در روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون

## مدیریت کارآمد کانال، مستلزم انتخاب عناصر

واسطه و تشویق و ترغیب آنها به کار است. در واقع

هدف، تشکیل یک شراکت بلندمدت است به گونه‌ای

که برای همه‌ی اعضای کانال سودآور باشد. هر یک

از اعضای کانال باید از نظر معیارهای مشخص شده

به طور دوره‌ای مورد ارزیابی قرار گیرند

◀ بازاریابی تلفنی و تماس با خانه‌ها

◀ سفارش از راه اینترنت

با کمتر و فشرده شدن وقت‌های آزاد، استقبال

از خرید در خانه با شتاب رو به افزایش است. [۳]

تمام روشهای شش‌گانه‌ی فوق در ایران و

بخصوص در شهرهای بزرگ بوضوح قابل

مشاهده است، امروزه شهروندان با انبوهی از

کاتالوگها نظیر بیک برتر، بیک محله و... مواجه

می‌شوند. تبلیغات روزنامه‌ها، مجلات، تلویزیون

و... با سرعت سرسام‌آوری در حال افزایش است.

بسیاری از مغازه‌داران با تلفن سفارش می‌گیرند و محصول را در منزل مشتری

تحویل می‌دهند و سفارش از طریق اینترنت نیز با توجه به جوان بودن جمعیت

ایران در حال گسترش است.

اما با تمام اینها به علت علاقه مردم ایران به حضور در اجتماعات و خرید

همراه با تفریح، سیستمهای رایج توزیع در بازار ایران همچنان از اهمیت خاصی

برخوردار هستند. [۱]

البته هر چه سود ناخالص محصول پایین‌تر و تعداد دفعاتی که مصرف‌کنندگان

خرید می‌کنند زیادتر باشد، کانال توزیع طولانی‌تر است (یعنی بیشتر بودن سطوح

واسطه‌ها) و بر عکس، هر قدر تعداد دفعاتی که از کالا خرید می‌کند کمتر باشد

کانال توزیع کوتاهتر است. [۳]

در چند ساله‌ی اخیر در بازار ایران نیز به تبعیت از بازار کشورهای پیشرفته

فروشگاههای خرده‌فروشی بزرگ نظیر فروشگاههای زنجیره‌ای شهروند، رفاه

و... رو به افزایش هستند و به رغم بالاتر بودن قیمت اجناس این فروشگاهها در

بعضی از کالاها، تمایل مردم به خرید از آنها رو به افزایش است. دلایل متعددی

برای این مراجعات را می‌توان لحاظ کرد، نظیر صرفه‌جویی در وقت - خرید همراه

با تفریح - امکان مقایسه‌ی بیشتر محصولات و...، به هر حال می‌توان گفت که

خرده‌فروشی‌های بزرگ در نظام بازاریابی و توزیع آینده جهان و ایران جایگاه مهمی

خواهند داشت و بهتر است که تولیدکنندگان با گسترش ارتباط با این فروشگاهها

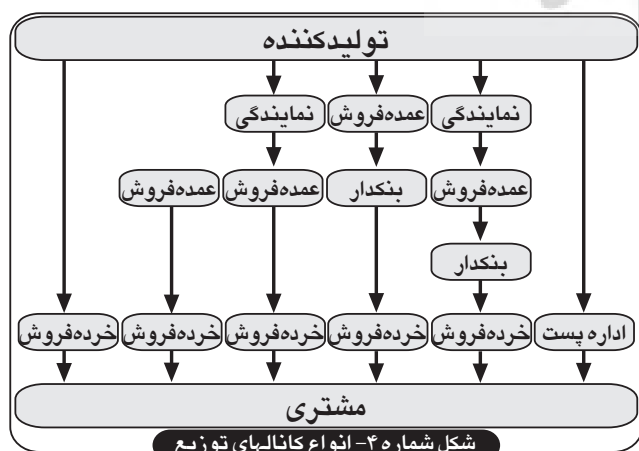
محصولات خویش را در معرفی دید و خرید انبوه جمعیتی که روزانه به این فروشگاهها

مراجعه می‌کنند قرار دهند، این اقدام علاوه بر استفاده از فرصتهای جدید بازاریابی،

در کوتاه شدن شبکه‌ی توزیع و افزایش بهره‌وری برای تولیدکننده موثر است. (۸)

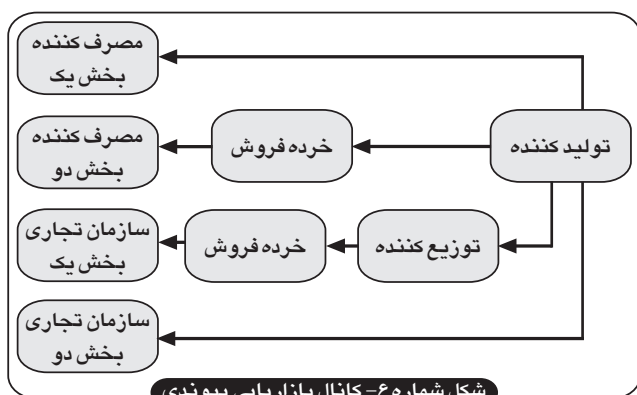
در شکل شماره چهار انواع کانالهای توزیع در بازارهای مصرفی نشان داده

شده‌اند.



شکل شماره ۴- انواع کانالهای توزیع

-در قالب قرارداد- مبتنی بر قدرت) ، سیستمهای بازاریابی افقی (همکاری بین رقبا) و سیستمهای بازاریابی چند کاناله است. منظور از کانال بازاریابی پیوندی، به کارگیری چند سیستم توزیع بصورت توأم است که در شکل شماره شش نشان داده شده است.



شکل شماره ۶- کانال بازاریابی پیوندی

نکته‌ی مهم در به کارگیری از سیستم کانال بازاریابی این است که به جهت گسترش و تعدد راههای رساندن محصول به مشتریان نهایی ممکن است کنترل بر روی شبکه ضعیف شده و کیفیت محصولات آسیب ببیند و نکته‌ی مهمتر این است که به دلیل تضاد در منافع اعضای فعال در کانال، احتمال تعارض افزایش می‌یابد. موفقیت هر یک از افراد و اعضای کانال در گرو موفقیت کلی کانال است. بدین رو وجود نگرش سیستمی و هماهنگی و تشریک مساعی تمام اعضا الزامی است. دید کوتاه مدت در کسب منافع اعضای کانال موجب تعارض می‌شود. [۸] تضاد و رقابت به طور بالقوه در تمام کانالهای بازاریابی وجود دارد. این تضادها و رقابتهای ناشی از ناسازگاری هدف، وجود تعریف نه چندان روشن از نقش و حقوق اعضای کانال، وجود تفاوت‌های ناشی از تلقی و برداشت و روابط وابسته به هم است. شرکتها می‌توانند با تلاش برای هدفهای عالیه، نقل و انتقال افراد بین دو یا بیشتر سطوح کانال، همقطارپذیری و جلب حمایت و پشتیبانی گردانندگان در بخشهای مختلف کانال و تشویق و ترغیب عضویت مشترک در بین اتحادیه‌های صنفی، تضاد را از میان بردارند یا از بروز آن جلوگیری کنند. [۹]

اگر تعارض تبدیل به رقابت سالم شود، به نفع کانال توزیع است. رهبری قوی در کانال توزیع می‌تواند موجب تقویت همکاری، تعیین نقش یا وظیفه و حل اختلاف شود.

### تصمیمات مهم در طراحی کانال توزیع

- در این فعالیت چهار مرحله زیر می‌بایست اجرا شوند:
۱. جایگاه و نقش توزیع در آمیخته بازاریابی مشخص شود.
  ۲. نوع کانال مناسب انتخاب شود.
  ۳. تعداد واسطه‌های توزیع در سطوح مختلف مشخص شود.
  ۴. اعضای مورد نظر برای کانالها باید انتخاب شوند. [۱۰]

### برنامه‌ریزی توزیع

در برنامه‌ریزی توزیع سه سوال اساسی مطرح است:

۱. ما کجا هستیم؟

منظور شناخت دقیق از وضعیت شرکت در بازار در مقایسه با رقبا - طراحی دقیق مدل SOWT (شناخت تهدیدات - فرصتها - نقاط قوت و نقاط ضعف) و به صورت کلی تحقیق و کسب اطلاعات از ویژگیها و خواستههای مشتریان -

قدیمترین شیوه‌ی توزیع در بازارهای مصرفی همان شیوه‌ی معروف از تولید به مصرف است که در آن تمام مصرف‌کنندگان نهایی محصولات مورد نیاز خویش را مستقیماً از تولیدکنندگان خرید می‌کردند، بدیهی است این حالت زمانی امکان‌پذیر بود که وسعت بازار کم بود و مصرف‌کنندگان امکان دستیابی به تولیدکنندگان را به صورت مستقیم داشتند، البته با گسترش تکنولوژی و به کارگیری سیستم بازاریابی تک به تک (One to one Marketing) مجدداً این امکان برای ارتباط مستقیم بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان فراهم شده است، لازم به ذکر است سیستم بازاریابی تک به تک برای بعضی از محصولات قابلیت کاربرد ندارد.

با گسترش شهرها و دور شدن محل تولید از محل مصرف، خرده‌فروش‌ها یا همان مغازه‌ها شکل گرفتند و حال این مغازه‌داران بودند که به کارخانجات مراجعه می‌کردند و محصولات مورد نیاز مصرف‌کنندگان را تهیه کرده و در مغازه‌های خویش به آنان عرضه می‌کردند.

اما باز هم بازارها گسترش یافتند و توزیع محصولات و تعدد کارخانجات امکان دستیابی تمام مغازه‌داران به محلهای تولید را دشوار ساخت، بر این اساس نمایندگیها و عمده‌فروشان وظیفه‌ی ارتباط تولیدکنندگان با خرده‌فروشان را به عهده گرفتند. و نهایتاً با گسترش بازارها نیاز به برقراری ارتباط بین عمده‌فروشان و خرده‌فروشان با شکل‌گیری واسطه‌های جدیدی که به آنها بنکدار می‌گفتند ضرورت یافت. در حقیقت بنکدارها عمده‌فروشان شماره دو بودند که در محلات حضور داشتند و وظیفه‌ی تامین کالا را برای خرده‌فروشان اطراف خویش به عهده گرفتند. لازم به ذکر است در سالهای گذشته بعضی از توزیع‌کنندگان با به کارگیری استراتژی عمودی رو به بالا وارد عرصه‌ی تولید شده و با خرید یا دایر کردن کارخانجات تولیدی عملاً بخش قابل توجهی از محصولات مورد نیاز را در شبکه‌ی توزیع خودشان تولید می‌کنند. در نتیجه با بهره‌مندی بیشتری که از ارزش افزوده نصیب ایشان می‌شود، منافع بنگاه اقتصادی خویش را افزایش می‌دهند. در مواردی هم تولیدکنندگان با راهاندازی شرکت تخصصی در زمینه‌ی توزیع محصولات خویش و محصولات مکمل، سیستم بازاریابی عمودی را دایر می‌کنند تا از بهره‌وری حاصله بهره‌مند شوند که برای مثال می‌توان به شرکتهایی نظیر پخش یک و یک، پرنیان مهیار، میهن، دایتی و... اشاره کرد.

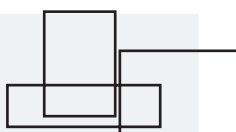
البته عمده‌فروشان هم ممکن است با به کارگیری سیستم بازاریابی عمودی نسبت به افزایش مالکیت و کنترل خویش بر شبکه‌ها اقدام کنند.

انواع سیستم‌های مهم بازاریابی عمودی در شکل شماره پنج نشان داده شده‌اند.

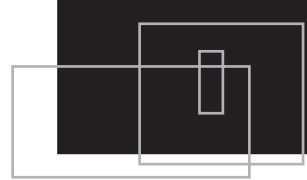


شکل شماره ۵- انواع سیستمهای مهم بازاریابی عمودی

مشخصه‌ی کانالهای بازاریابی تغییر تحول پیوسته و گاه اساسی آنهاست. سه روند اساسی در این زمینه، رشد سیستمهای بازاریابی عمودی (در قالب یک شرکت







توان و عملکرد رقبا - شناخت محیط درونی سازمان از جنبه‌های مختلف و شناخت محیط بیرونی سازمان از نظر عوامل اقتصادی - اجتماعی - سیاسی و تکنولوژی.

### ۲. به کجا می‌خواهیم برویم؟

منظور ترسیم دقیق و مشخص چشم انداز و مأموریت شرکت و تعیین هدفهای کیفی و کمی است.

### ۳. چگونه می‌خواهیم برویم؟

منظور تدوین و پیاده سازی آمیخته توزیع است که خود بخشی از آمیخته بازاریابی است. منظور از آمیخته یا آمیزه به کارگیری مجموعه ای از عوامل است که در قالب ابزارهای هماهنگ در تاثیرگذاری بر مشتریان و توفیق در بازار عمل می‌کنند، آمیخته توزیع را ترکیبی از عوامل زیر می‌دانند:

#### (الف) - موجودی کالا:

عواملی همچون مقدار موجودی - نحوه نگهداری - مقادیر و تناوب سفارشات، از نکات مهم و موثر در توفیق یا ناکامی شرکت توزیع کننده است. چون موجودی کم باعث نارضایتی مشتریان به جهت معطلی زیاد در دریافت سفارش و نهایتاً از دست دادن مصرف‌کنندگان نهایی است و موجودی زیاد و غیرقابل متعارف موجب خواب سرمایه و هزینه‌های مالی فراوان می‌شود. به همین دلیل پیش بینی تقاضا - پیش‌بینی فروش و خلاصه برنامه‌های دقیق بازاریابی که متخصص کارآموده طراحی کند، از نوسانات و نارسائیهای فوق می‌کاهد.

#### (ب) - ارتباطات:

منظور نحوه ارتباط با مغازه داران و مصرف کنندگان نهایی است، مواردی چون روش رسیدگی به سفارش - روش صدور صوتحساب - روش پیش بینی تقاضا - مدیریت اعتراضات مشتریان - مدیریت سوالات مشتریان - نحوه برخورد با مشتری و ... جزو مبحث ارتباطات توزیع است. نوع انتخاب نماینده‌های فروش (ویزیتورها) و رانندگان شرکت و میزان و نحوه آموزش آنها در برقراری ارتباطات اثربخش حائز اهمیت است.

#### (پ) - تسهیلات:

منظور تسهیلات فیزیکی انبارداری نظیر تعداد انبارها - مکان یابی و اندازه انبارها و کارخانه‌ها. و همچنین تسهیلات مالی نظیر سرمایه‌ی در گردش است.

#### (ت) - واحد بندی یا تعیین اندازه واحد بار:

اندازه‌ی بسته‌هایی که کالاهای اصلی در آنها بسته بندی می‌شوند و به تجمع این بسته‌ها در بسته یا واحدهندی‌های بزرگتر اطلاق می‌شود. بسته‌بندی علاوه بر وظیفه‌ی حفاظت از کالا برای سالم رسیدن به مقصد با زیبایی و طراحی مناسب در جذب مشتری موثر است و نحوه چیدمان بسته‌ها در کنار یکدیگر و در قالب یک بسته‌ی بزرگتر در نوع وسیله‌ی حمل و در نتیجه هزینه‌ی مربوطه تاثیر مستقیم دارد.

#### (ث) - حمل و نقل:

نوع وسیله‌ی حمل و نقل - تعداد آنها - نحوه مالکیت آنها - تناوب تحویل به مشتری و ... از جمله‌ی این موارد است. برای مثال انتخاب اتومبیل‌های یک‌دست با طراحی و رنگ آمیزی زیبا و یکسان که علاوه بر نشانه‌ی نظم و آراستگی به عنوان بیلبوردهای سیار شرکت در سطح بازار در تردد هستند، حائز اهمیت است. همچنین وجود چند دستگاه اتومبیل متوسط (نظیر نیسان) که به عنوان عوامل اورژانس برای رساندن سریع محصول به اتومبیل‌هایی که سریعتر از زمان معمول محصول باگیری شده را به فروش رسانده‌اند، حائز اهمیت است؛ چون با این روش از برگشت مجدد اتومبیل‌های سنگین که علاوه بر هزینه‌های مالی با

زمان بیشتری هم برخوردار خواهد بود جلوگیری می‌شود.

**متاسفانه در ایران بیشتر به جای دید مسأله‌یابی، دید مقصریابی وجود دارد، دید مسأله‌یابی نیروها را مسؤولیت‌پذیر بار می‌آورد، در حالی که دید مقصریابی آنها را مسؤولیت‌گریز بار می‌آورد. تجربه‌ی نیروها به آنها نشان می‌دهد که در پیدا کردن مقصر میزان قصور مدیران و مقامات مافوق نادیده گرفته می‌شود و نیروهای زیردست مقصر تام قلمداد می‌شوند**

### کنترل توزیع

معنی لغوی کنترل، اصلاح کردن و بازگرداندن به مسیر صحیح است، در هر کنترلی چهار سوال اساسی مطرح می‌شود:

#### (الف) - چه باید می‌شد؟

منظور این است که برنامه‌ها چه بوده‌اند

و برای رسیدن به چه هدفهایی تعیین شده بودند.

#### (ب) - چه باید کرد؟

منظور اندازه‌گیری دقیق از عملکرد فعلی است.

#### (پ) - چرا این طوری شده است؟

این سوال مهمترین قسمت کنترل است و اشاره به آسیب‌شناسی و علت‌یابی از انحرافات عملکرد از برنامه دارد. متاسفانه در ایران بیشتر به جای دید مسأله‌یابی، دید مقصریابی وجود دارد، دید مسأله‌یابی نیروها را مسؤولیت‌پذیر بار می‌آورد، در حالی که دید مقصریابی آنها را مسؤولیت‌گریز بار می‌آورد.

تجربه‌ی نیروها به آنها نشان می‌دهد که در پیدا کردن مقصر میزان قصور مدیران و مقامات مافوق نادیده گرفته می‌شود و نیروهای زیردست مقصر تام قلمداد می‌شوند. باید پذیرفت که در هر اتفاق نامناسبی، مدیران هم مقصر هستند، شاید در انتخاب نیروها دقت لازم را نکرده‌اند، شاید آموزش آنان مناسب نبوده است و شاید نظارت و کنترل دقیق بر عملکرد نیروها وجود نداشته است.

#### (ت) - چه باید کرد؟

و آخرین سوال مبحث کنترل که در حقیقت فعالیت درمان است، به چه باید کرد می‌پردازد، بدیهی است وقتی به سوال سوم یعنی مرحله‌ی تشخیص درست



پاسخ داده شده باشد، پیدا کردن راه حل‌های درمانی آسانتر خواهند بود.

طبق تجربیات، مناسبترین شیوهی کنترل نیروها را می‌توان به دو دسته‌ی مستقیم و غیرمستقیم تقسیم کرد. منظور از کنترل مستقیم دریافت گزارشات شناسایی و کتبی منظم با رعایت چارچوبهای مربوطه است و کنترل غیر مستقیم مذاکره با مغازه داران و حضور در بازار برای سنجش عملکرد نیروهاست.

البته اهمیت کنترل فقط شامل نیروهای انسانی نمی‌شود و به سایر عوامل نظیر کنترل دستیابی به هدفها، رضایت سنجی مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی از محصولات شرکت و سایر اقدامات بنگاه اقتصادی است.

### ممیزی توزیع

برای ممیزی توزیع، سوالات فراوانی می‌توان مطرح کرد که به بعضی از این سوالات اشاره می‌شود:

- ماهیت کانالهای توزیع چیست؟
- شرکت در طرحریزی و مدیریت کانالهای توزیع با چه مسأله‌هایی روبه‌رو است؟
- برای جلب توجه و تامین رضایت مشتری، توزیع فیزیکی محصول چه نقشی دارد؟
- تأثیر متقابل سازمان و واسطه‌ها چگونه است؟
- چه کانالهای توزیعی در شرکت شما مورد استفاده قرار می‌گیرند و چرا؟
- رقبای اصلی شما از چه کانالهای توزیعی استفاده می‌کنند؟ چطور استفاده می‌کنند؟



### امروزه دیگر انتخاب مدیر، سرپرستان و نماینده‌های

### فروش (ویزیتورها و رانندگان) بر اساس شیوه‌های

### سنتی گذشته صحیح نبوده و می‌بایست انتخاب

### کارکنان را نیز به دست متخصصان استخدام متشکل

### از تیمی از متخصصان روانشناسی صنعتی - منابع

### انسانی و بازاریابی سپرد

۷. شرکت شما برای ارزیابی کانالهای توزیع فعلی و انتخاب کانال توزیع جدید از چه معیارهایی استفاده می‌کند؟

۸. شما چه استنباطی از " آمیخته توزیع " به هنگام به کارگیری آن در شرکت خود دارید؟  
۹. شرکت شما به هنگام انتخاب شیوهی حمل و نقل چه عواملی را در نظر می‌گیرد؟  
۱۰. نحوه‌ی خدمت‌رسانی به مشتریان را در شرکت خودتان چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۱۱. نحوه‌ی کنترل مالی بر عملیات توزیع چگونه است؟ این کنترل چقدر در افزایش توفیق شرکت برای دستیابی بهتر به مشتریان موثر بوده است؟  
۱۲. آیا می‌دانید هنگامی که شرکت شما با وضعیت اتمام موجودی روبه‌رو شود، مشتریان احتمالاً چه واکنشی نشان خواهند داد؟  
۱۳. عوامل عمده‌ای که در کار شما بر سطح خدمت به مشتری اثر می‌گذارد چیست؟

۱۴. در شرکت شما، پیش‌بینی‌های فروش چگونه تهیه می‌شود؟ این پیش‌بینی‌ها چقدر دقیق هستند؟

۱۵. از این پیش‌بینی‌های فروش چقدر در برنامه ریزی تامین و تولید استفاده موثر یا اثربخش می‌شود؟

۱۶. آیا مدیر توزیع شما یک نسخه از پیش‌بینی فروش و برنامه‌ی تولید را برای مقاصد برنامه‌ریزی فروش دریافت می‌کند؟

۱۷. آیا شرکت شما آمادگی کسب اطلاعات دقیق و قابل دسترس را از مسیرهایی که سفارشهای مشتریان دریافت می‌شود دارد؟

۱۸. آیا از اینکه موجودی شرکت شما به گونه‌ای مناسب کنترل می‌شود مطمئن هستید؟

۱۹. ذخائر احتیاطی در کسب و کار چگونه تعیین می‌شود؟  
۲۰. هزینه‌ی سالانه‌ی نگهداری موجودی در کسب و کار شما چگونه است و این هزینه چگونه با هزینه‌ی کمبود موجودی مقایسه می‌شود؟

۲۱. در شرکت خود از چه اندازه‌های واحدی برای بار استفاده می‌کنید و چقدر این انتخابها در بهره‌وری توزیع موثر هستند؟

۲۲. چه نوع تسهیلات انبارداری در کانالهای توزیعی مورد استفاده شرکت شما وجود دارد؟ چه شیوه‌هایی برای انجام جابه‌جایی مواد به کار گرفته می‌شود؟

۲۳. شرکت شما چه شیوه‌های حمل و نقل را به کار می‌گیرد و چرا؟ اثربخشی این شیوه‌ها در مقایسه با شیوه‌های جایگزین چگونه است؟

۲۴. مشکلات اصلی سیستم فعلی توزیع در شرکت شما چیست؟ با رقبا خودتان را مقایسه کنید.

۲۵. ماتریس SOWT را برای سیستم توزیع خود هر چند وقت پیاده می‌کنید؟ و از نتایج چه استفاده‌هایی می‌شود؟

۲۶. چشم انداز - رسالت - هدفهای کیفی و هدفهای کمی سازمان توزیع شما چه هستند؟

۲۷. آیا اصولاً شرکت شما نیاز به واسطه دارد؟ معیارهایتان برای انتخاب واسطه‌ها چیست؟

۲۸. آمیخته بازاریابی شرکت و آمیخته توزیع چقدر هماهنگ هستند؟

۲۹. آیا می‌توانید با تغییر شرایط گزینش پخش‌کنندگان، سطح پوشش توزیع خود را به نحو شایسته‌ای گسترش دهید؟

TDC=TC+FC+CC+IC+HC+PC+MC

تفسیر معادله فوق بدین شرح است:

TDC = هزینه‌ی کل توزیع

TC = هزینه‌ی حمل و نقل

FC = هزینه‌ی تسهیلات (انبارها و غیره)

CC = هزینه‌های ارتباطات (پردازش سفارش،

صورتحساب فروش)

IC = هزینه‌ی موجودی

HC = هزینه‌ی نقل و انتقال موجودیها

PC = هزینه‌ی بسته‌بندی محافظتی

MC = هزینه‌ی مدیریت توزیع

۳. در انتخاب نیروها بر اساس روشهای علمی جدید

عمل کنید. امروزه دیگر انتخاب مدیر، سرپرستان و

نمایندگهای فروش (ویزیتورها و رانندگان) بر اساس

شیوه‌های سنتی گذشته صحیح نبوده و می‌بایست انتخاب

کارکنان را نیز به دست متخصصان استخدام متشکل

از تیمی از متخصصان روانشناسی صنعتی - منابع انسانی و بازاریابی سپرد. این تیم با طراحی پرسشنامه‌ی خاص و برگزاری جلسات مصاحبه با متقاضیان به شناسایی لایه‌های درونی ذهن متقاضیان اقدام کرده و به بررسی خصوصیات چگونگی میزان برونگرایی افراد - قدرت سخنوری - تسلط بر خویشتن و ... می‌پردازند. چون در صورتی که افراد ویژگیهای اولیه را داشته باشند، می‌توان با آموزشهای مناسب آنها را به نمایندگان فروش شایسته برای شرکت تبدیل کرد. ولی در صورتی که افراد دارای خصوصیات درونگرایی، انرژی کم برای فعالیت، و درجه بلخند پائین برخوردار باشند، نمی‌توانند نیروهای فروش و توزیع مناسبی باشند.

۴. تعداد نیروهای شاغل در سازمان توزیع به اندازه باشد.

تعداد کم نیروها موجب خدمات‌رسانی ضعیف به مشتریان و تعداد زیاد آنها موجب بالا رفتن هزینه و پیامدهای بعدی می‌شود. لازم است با نظر خبرگان صنعت و متخصصان کارآزموده و بر اساس مشاهدات عینی از عملیات مشابه در بازار، و همچنین در نظر گرفتن اختصاصات منطقه‌ی عملیاتی، گروه بندی مشتریان - تعداد مراجعات بهینه‌ی سالانه - نوع محصولات - میزان رقابت - شرح خدمات درخواستی از نیروها و ... نسبت به به کارگیری نیروها در اندازه و تعداد مناسب اقدام کرد.

۵. در سرمایه‌گذاری مغزافزایی روی کارکنان دریغ نورزید.

برای آموزش نیروهایی که قرار است به عنوان نماینده‌ی شرکت در بازار فعالیت کنند از استادانی استفاده شود که علاوه بر قدرت سخنوری و تسلط علمی به مباحث روز، سابقه کار عملیاتی و اجرایی نیز داشته باشند تا بتوانند به سوالات نیروها به نحو صحیح پاسخ دهند و در ارتقای مهارتهای ایشان موثر باشند.

آموزش نیروهای فروش و توزیع امروزه از اهمیت بالایی برخوردار بوده و

می‌بایست علاوه بر مباحث بازاریابی و تکنیکهای

فروشندگی و توزیع حرفه‌ای، مباحثی چون

شناخت شرکت، شناخت دقیق محصولات -

شناخت منطقه‌ی عملیاتی و فرهنگ مشتریان

بازار هدف و سایر خصوصیات ایشان، شناخت

رقبا و سایر علوم مورد نیاز را هم شامل شود.

همچنین تاکید می‌شود نحوه‌ی گزارش‌دهی

شفاهی و کتبی نیز به نیروها آموزش داده شود



۳۰. سیاست شرکت شما برای افزایش یا کاهش

پخش کنندگان در سطح ملی و بین‌المللی چیست؟

۳۱. حدوداً چه تعدادی پخش کننده در بازار هستند

که کالاهایی مانند فرآورده‌های شما را عرضه می‌دارند؟

۳۲. چه درصدی از این بازار را شما در اختیار

دارید؟ و موانع افزایش شمار پخش کنندگان کنونی

چیست؟

۳۳. پخش کنندگان فرآورده‌های شما چه کالاهای

دیگری را عرضه می‌کنند؟

۳۴. چگونه می‌توانید میزان انگیزه‌ی

پخش کنندگان را افزایش دهید؟

۳۵. مزیت رقابتی شما چیست؟

۳۶. جایگاه شما در صنعت مربوطه کجاست؟

۳۷. آیا تفاوت‌های فصلی در فعالیتها وجود دارد؟

۳۸. اعتبارسنجی شما از مغازه‌داران بر چه

معیارهایی استوار است؟

۳۹. توزیع کنندگان شما چه خدماتی به مشتریان خود می‌دهند؟

۴۰. اگر بر میزان خدمات مشتریان بیفزائید، تاثیر آن بر فروش چگونه است؟

۴۱. در فروش و توزیع چه پشتیبانی‌هایی برای توزیع کننده فراهم می‌آورید؟

۴۲. نحوه‌ی کنترل شما بر عملکرد واحد پخش چگونه است؟

۴۳. این کنترلها با چه تفاوتی انجام می‌گیرند؟

۴۴. چه دگرگونی‌هایی را پیش‌بینی می‌کنید که بر سیاستهای شما اثرگذار

باشد؟

۴۵. چقدر از تکنولوژیهای جدید در شرکت توزیع استفاده می‌کنید؟

۴۶. نظرسنجی علمی (CSM) از مشتریان هر چند وقت یکبار صورت

می‌گیرد؟

۴۷. چه معیارهایی را در انتخاب نیروهای فروش و توزیع (ویزیتورها و

رانندگان) اعمال می‌کنید؟

۴۸. نیروهای استخدام شده چه آموزشهایی را می‌بینند؟

۴۹. مدت زمان آموزش و نحوه‌ی آموزش آنها چگونه است؟

۵۰. و ...

### چند توصیه‌ی مهم جهت توفیق در فعالیت توزیع

۱. اگر می‌خواهید خودتان شرکت توزیع یا واحد توزیع داشته باشید، قبل از

هر اقدامی با نظر متخصص نسبت به تدوین برنامه‌ی جامع توزیع اقدام کنید.

در این برنامه تمام پیش‌بینی‌های مربوطه را لحاظ کنید، برنامه‌ی توزیع باید

بخشی از برنامه‌ی بازاریابی شرکت باشد و با نگرشی سیستمی رابطه‌ی توزیع

با سایر اجزای آمیخته بازاریابی نظیر قیمت

گذاری - محصول و ترویج و ارتباطات لحاظ

شده باشد.

۲. هزینه‌های توزیع فقط هزینه‌های حمل

و نقل و انبارداری نیستند، اگر هزینه‌ها را درست

پیش‌بینی نکنید، در مرحله‌ی اجرا با مشکلات

فراوان مواجه خواهید شد، هزینه‌ی کل ترویج از

فرمول مربوطه محاسبه می‌شود:

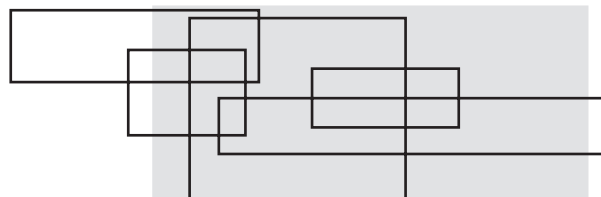
### خرده فروشان

تمایل دارند محصولی را معرفی کنند که برای آنها

سود بیشتری داشته باشد. پس شما باید از درصدی

که رقبا برای مغازه داران در نظر می‌گیرند مطلع

باشید





تا بتوانند بموقع شرکت را از وقایع و اطلاعات جدید مطلع سازند.

۶. در سرمایه‌گذاری دل‌افزاری روی کارکنان تلاش کنید. نیروهای فروش و توزیع قسمت اعظم وقتشان را خارج از شرکت می‌گذرانند، با ارتباط مناسب و شایسته با ایشان، احترام به آنان، تلاش برای رفع مشکلات آنها و... در افزایش انگیزه‌های آنان گام بردارید.

۷. هیچ وقت جبران خدمت کارکنان فروش و توزیع را فقط بر اساس حقوق ثابت قرار ندهید بلکه، علاوه بر حقوق ثابت، طبق عرف بازار درصدی هم به عنوان پورسانت در نظر بگیرید تا انگیزه‌ی لازم را برای فعالیت حتی در ساعات غیر معمول هم داشته باشند و حتی‌الامکان از عودت محصول به شرکت خودداری کنند.

۸. مدیران واحدها یا شرکتهای توزیع لازم است طی جلسات هفتگی با نماینده‌های فروش (ویزیتورها) از روند فعالیتها اطلاع کافی داشته باشند و این جلسات را به محلی جهت انتقال تجربیات نیروها به یکدیگر و بسط نگرش سیستمی و روحیه‌ی خانواده کاری تبدیل کنند.

۹. هیچ وقت این تصور را نداشته باشید که با اجاره کردن چند دستگاه اتومبیل و به کارگیری چند نیرو می‌توانید یک واحد توزیع دایر کنید بلکه، این را بدانید که این فعالیت نیز امروزه تخصصی شده و با پیچیدگیهای خاص خود همراه است. چه بسیار شرکتهایی که با این تصورات بعد از چندی با شکست مواجه شده و متحمل سدمات مالی و روانی فراوانی شده‌اند.

۱۰. اعتبارسنجی مغازه داران بسیار مهم است. می‌بایست با بررسی محلی از نظر میزان خوشنمایی ایشان و پارامترهایی چون میزان دارایی فرد و... سطح اعتبار آنها مشخص شود و متناسب با سقف اعتباری به ایشان کالای نسبی تحویل داد.

۱۱. نقش نمایندگان شرکت در فروش به مغازه داران، بسیار مهم است. اما آنها حداکثر کارشان عرضه‌ی محصول در مغازه و نهایتاً چیدمان مناسب در غرفه یا ویترین مغازه‌دار است؛ اما بعد از آن دو نیرو هستند که نقش آفرینی می‌کنند. یکی از آنها تبلیغات شرکت شماس است که می‌بایست مصرف‌کننده‌ی نهایی را به سمت خرده فروشی بکشاند و پس از آن نیروی دوم عمل می‌کند که نقش مغازه دار و شاگردان ایشان است که تمایل داشته باشند محصول شما را بخوبی به مصرف‌کنندگان معرفی کنند نه اینکه کالای شما را فقط برای جور بودن جنس خویش در مغازه ببینند ولی در حقیقت کالای رقیب را معرفی کنند.

◀ خرده فروشان تمایل دارند محصولی را معرفی کنند که برای آنها سود بیشتری داشته باشد پس شما باید از درصدی که رقیب برای مغازه داران در نظر می‌گیرند مطلع باشید.

◀ می‌توانید این سوال را بپرسید که چرا خرده فروشان فقط اجناسی را که منفعت بیشتری برای آنها دارد در مغازه نمی‌گذارند و کالاهای رقبای آن محصولات را هم از شرکتهای می‌پذیرند. این موضوع می‌تواند دو دلیل عمده داشته باشد، یکی اینکه مشتریان علاقه‌مند به نام و نشان تجاری خاصی را از دست ندهند، اگر دقت کنید تعداد مشتریان

**مدیریت برنامه‌ریزی شده‌ی توزیع می‌تواند تأثیرات مهم و مناسبی بر تمامی فعالیت‌های مختلف بنگاه داشته باشد. برای یک بنگاه فعال اقتصادی کشور نیز هر روز بیش از پیش اهمیت یک برنامه‌ی جدید برای مدیریت توزیع احساس می‌شود**

برند محور (آنهايي که برند خاصی را تعقیب می‌کنند و در صورت عدم موجودی از سایر برندها خرید نمی‌کنند) در مقایسه با مشتریان فرآورده محور (مشتریانی که به برند خاصی تعلق خاطر ندارند بلکه، دنبال فرآورده با هر نام و نشان تجاری هستند) روز به روز بیشتر می‌شود. و دلیل دوم این است که در متقاعد کردن مشتری با دست پر عمل می‌کنند، برای نمونه اظهار می‌دارند که توصیه این است که محصول

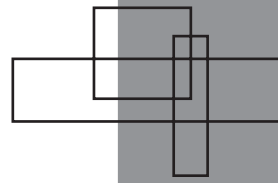
A را مصرف کنید، چون اکثراً آن را می‌برند، اگر من محصول در خواستی شما را نداشتیم حق داشتید که تصور کنید چون آن محصول را ندارم، توصیه نمی‌کنم، در حالی که می‌بینید آن محصول هم در مغازه موجود است اما نظر مشورتی من مصرف محصول A است، جالب است که بسیاری از مشتریان در مقابل این برهان مغازه دار قانع می‌شوند، غافل از اینکه چه بسا توصیه‌ی مغازه‌دار دلیل دیگری داشته باشد. البته در موارد زیادی هم مغازه‌داران به عنوان مشاور مشتری اطلاعات واقعی خویش را به مصرف‌کنندگان ارائه می‌کنند، به هر حال محصولات شما، نحوه‌ی ارتباط با مشتری رقم بهره‌مندی مغازه دار و... همگی با هم در بازار عمل می‌کنند.

۱۲. بعضی از شرکتهای برای فروش محصولاتشان در شهرستانها اقدام به گرفتن نمایندگی در مراکز استانها می‌کنند، اولاً توصیه می‌شود اگر امکان آن وجود داشته باشد که آن نمایندگی به صورت انحصاری برای شما کار می‌کند این بسیار مطلوب خواهد بود؛ چون فردی که نمایندگی یا عملیات فروش چند رقیب را دارد عملاً تلاش خاصی برای فروش یک محصول نمی‌کند و در مقابل سوال مشتریان نمایندگیها که مغازه داران هستند پاسخ نمایندگی است که تمام محصولات خوب هستند، هر کدام را که شما تمایل دارید، بخرید، او درست می‌گوید هر کدام که فروش بروند نمایندگی به منفعت خویش می‌رسد، اما اگر او نماینده‌ی انحصاری شرکت باشد و طبق تعهدی که به شرکت می‌دهد محصولات رقیب را عرضه نکند، در آن هنگام مبلغ شرکت و محصولات آن خواهد بود. البته شرکت هم باید از هر گونه اقدام نسبت به پخش محصولات در آن منطقه خارج از سیستم نمایندگی انحصاری بپرهیزد، در این حالت بین شرکت و نمایندگی یک رابطه برد/ برد ایجاد می‌شود. و شرکت نیز درصد نمایندگی را باید طوری تعیین کند که او تمایل به کار با هیچ‌یک از رقبای نداشته باشد.

۱۳. در بسیاری از موارد امکان گرفتن نمایندگی انحصاری وجود ندارد یا حتی با بودن نماینده انحصاری باز هم بسیاری از مغازه داران شهرستانهای تحت پوشش آن نمایندگی برای خرید به تهران مراجعه می‌کنند، این وضعیت دو حالت کلی دارد، یا اینکه تبلیغات برای شناساندن و مطلع کردن تمام نقاط استان از سوی نمایندگی ضعیف بوده است که در این صورت باید برنامه‌های تبلیغات مناسب به عمل آید و شرکت مادر هم نظارت و کنترل داشته باشد، اما حالت دوم که در بیشتر موارد علت اصلی مراجعه مغازه داران شهرستانی به تهران است، عوامل قومی و اختلافات بین آن شهرستان با مرکز استان است، نگارنده،







که در راهاندازی شرکتهای توزیع زیادی مسوولیت داشته و مشاور بنگاههای اقتصادی متعدد است به عینه با این پدیدهی خاص ایران، زیاد روبرو بوده است؛ به طوری که بارها شاهد بودهام شخص از مرکز استان گذشته و به بازار تهران مراجعه کرده است در صورتی که از حضور نماینده در مرکز استان نیز مطلع بوده است، جالب است که به علت تعصبات خاص حاضر هستند هزینه بیشتری را متحمل شوند اما از مرکز استان خرید نکنند.

و صدمه‌ی بعدی این حرکت برای شرکت شما این است که وقتی او به بازار تهران مراجعه می‌کند با عمده‌فروشان مواجه می‌شود که علاوه بر محصولات شما، محصولات رقبا را نیز عرضه می‌کنند و چه بسا آن مغازه‌دار شهرستانی محصولات رقبا را خریداری کند.

### در این گونه موارد چه باید کرد؟

توصیه کاربردی من به شرکتهای طرف مشاوره که از امکانات و تمکن مالی مناسبی برخوردار بودند این است که برای هر محصولی یک بازار بورس وجود دارد، برای مثال در تهران، بازار مواد غذایی میدان گمرک و خیابان مولوی است، بازار لوازم یدکی اتومبیل خیابان اکباتان و حوالی آن است، بازار مبیل یافت آباد و هنگام است و ... بهتر است شما هم در مرکز بورس بازار یک نمایشگاه و فروشگاه دایر کنید، چون خریدار شهرستانی برای خرید اجناس در سطح شهر تهران راه نمی‌افتد تا مستقیماً کالای مورد نیاز خویش را از شرکتهای خرید کند بلکه، در مرکز بازار نسبت به خرید کلی اجناس مورد نیاز اقدام خواهد کرد پس بهتر است وقتی به آن بازار مراجعه می‌کند نیز با نمایشگاه و فروشگاه شما که به نحو زیبایی از سایرین نیز دکوراسیون شده و چیدمان محصول صورت گرفته مواجه شود، ضمن اینکه از نظر روانی نیز چون مستقیم از شرکت خرید می‌کند آسایش فکری بیشتری دارد که کالای اصلی را دریافت کرده و هزینه‌های واسطه‌ها نیز از بین رفته است.

این توصیه جواب خوبی داد اما دو مشکل جدید به وجود آمد یکی اینکه عمده‌فروشان بازار دیگر تمایلی به عرضه‌ی محصول شما ندارند که البته این مشکل خیلی مهم نیست چون خود شما چنین نقشی را در بازار ایفا می‌کنید. اما مشکل بعدی که حائز اهمیت بیشتری است اعتراضات نمایندگان مستقر در مراکز استانها خواهد بود که ادعا می‌کنند ما محصول را در بازار استان معرفی می‌کنیم اما مغازه‌داران بعضی از شهرستانها مستقیماً از شما خرید می‌کنند این ادعا بجا و صحیح است. بدین رو توصیه این است که شما درصدی (نه به اندازه‌ی درصد فروش نماینده در مرکز استان) به اندازه‌ی حدود ۱/۱ تا ۱/۵ درصد فروش از سوی نمایندگی بابت هر مراجعه‌ای که از استانهای آنها صورت می‌گیرد به ایشان پرداخت کنید و این را در عمل ثابت کنید که با کمال صداقت این کار را انجام می‌دهید. و نماینده را نیز متقاعد سازید که اگر ما در تهران به مشتری شهرستانی کالا نفروشیم، قطعاً به رقبا مراجعه خواهد کرد. با این عمل هم شرکت منتفع می‌شود و هم نمایندگی. از این رو آنها هم با جدیت در ترویج و تبلیغ محصول در استان اقدام می‌کنند، حال مغازه‌داران شهرستانی از آنها خرید کنند یا اینکه پس از آشنایی با محصول، جهت خرید به نمایشگاه و فروشگاه شرکت در تهران مراجعه کنند، نمایندگی نیز منتفع خواهد شد.

۱۴. نظارت و کنترل نیروها را به نحو صحیح اجرا کنید. چون امکان نظارت مستقیم مدیر بر فعالیت تمام نماینده‌های فروش و توزیع وجود ندارد. بنابراین هر چند

منطقه را تحت نظر یک سرپرست مجرب قرار دهید، سرپرستان وظیفه‌ی سرکشی و مشاهده‌ی فعالیت کارکنان زیر مجموعه خویش و همچنین مذاکره با مغازه‌داران و انعکاس دیدگاههای ایشان را به شرکت به عهده دارند، نظارت و کنترل نیز همچون سایر اجزای مدیریت از مباحث با اهمیت بوده و در جهت اصلاح اشتباهات به کار گرفته می‌شوند.

۱۵. از نقش نگرش سیستمی هیچ‌وقت غافل نشوید.

اگر تمام نکات گفته شده را اجزای یک پیکر تصور کنید، نگرش سیستمی نحوه‌ی اتصال آنها به یکدیگر است. در ایجاد و گسترش روحیه‌ی خانواده کاری، همدمی بین تمام واحدهای شرکت و نیروها در تولید و افزایش رضایت مشتریان برنامه‌ریزی و اقدام کنید.



### نتیجه‌گیری:

در فضای رقابتی عصر حاضر و آینده‌ی مدیریت، توزیع در کنار سایر ابزارهای بازاریابی از اهمیت خاصی برخوردار است. توزیع یکی از تاکتیکهای بازاریابی است که در صورت به کارگیری صحیح می‌تواند در پیاده‌سازی استراتژیهای شرکت تاثیر بسزایی داشته باشد. در این مقاله مدیریت توزیع از ابعاد مختلف چون برنامه‌ریزی - اجرا و کنترل مورد بررسی قرار گرفته و در تنظیم این نوشتار علاوه بر استفاده از منابع مختلف، تجربیات نگارنده در مشاوره شرکتهای مختلف بازار ایران منعکس شده است. به کارگیری توصیه‌هایی که در پایان مقاله عنوان شده است می‌تواند به بنگاههای اقتصادی در رسیدن به هدفهای توفیق در شرایط دشوار و پیچیده‌ی عصر حاضر کمک کند. ●

### منابع:

- ۱) درگی، پرویز، (۱۳۸۵)، جزوه بازاریابی در مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی در سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲) کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۳)، دایره المعارف بازاریابی از A تا Z، مترجمین، ابراهیمی، عبدالحمید و همکاران، چاپ اول، تهران، انتشارات آن.
- ۳) کریستوفر، مارتین، (۱۳۸۰)، مدیریت توزیع، مترجم، اخوی. احمد، چاپ اول، تهران، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ۴) روستا، احمد، ونوس. داور، ابراهیمی. عبدالحمید، (۱۳۷۸)، مدیریت بازاریابی، چاپ چهارم، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.
- ۵) کاتلر، فیلیپ، آرمسترانگ. گری، (۱۳۷۶)، اصول بازاریابی، مترجم، فروزنده، بهمن، چاپ اول، اصفهان، انتشارات آرویات کتاب.
- ۶) رنجبریان. بهرام، بازاریابی و مدیریت بازار، چاپ اول، تهران، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ۷) ویلسون، آریبر، (۱۳۸۴)، ممیزی بازاریابی، مترجم، رضایی نژاد. عبدالرضا، چاپ اول، تهران، انتشارات رسا.
- ۸) درگی، پرویز، (۱۳۸۵)، مدیریت فروش و فروش حضوری با نگرش بازار ایران، چاپ دوم، تهران، انتشارات تورنگ.
- ۹) کاتلر، فیلیپ، (۱۳۸۳)، کاتلر در مدیریت بازار، مترجم، رضایی نژاد. عبدالرضا، چاپ اول، تهران، انتشارات فرا.
- ۱۰) افلاکی. شاهرخ، (۱۳۸۴)، بازاریابی، چاپ اول، تهران، انتشارات کیومرث.
- ۱۱) زارعی، پرویز، (۱۳۴۹)، بازاریابی و مدیریت بازار، چاپ اول، تهران، انتشارات موسسه عالی علوم ارتباطات اجتماعی.