



## Designing a distribution channel strategy change pattern

**Mohammad Bashokouh \***, Associated Professor, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

Received Date: 25.10.2019

Accepted Date: 09.04.2020

### Abstract

**Introduction:** In the current era, companies are facing challenges and intense pressures of the competitive market, including globalization, competition and cooperation, diversity of customer needs, and a short product life cycle. Marketers are also faced with a complex mix of technology-driven channels. At one time, the way to enter the market was done linearly and directly in the form of sales to distributors, retailers, or by using the sales force, while today, managers are faced with multiple ways to do sales and distribution and the opportunity to compete. Innovation in distribution channel strategies and innovation in products has arisen more than before. With technological advances and increasing the level of competition and the importance of access to the market, reducing the cost of serving customers, creating a distinctive experience for customers, and creating loyalty in them by providing faster and better-quality services than competitors, the need to review the current strategies of the distribution channel and move to Soy has made the combined distribution structure even more important.

**Methodology:** The main goal of the current research is to design a pattern for changing the distribution channel strategy from the experts' point of view. This research was conducted using a qualitative method using the data-based theory approach. The statistical population of this research is executive managers involved in the issue of distribution and sales channels in the fields of clothing, food, and electronic consumer goods. In this research, 16 experts were interviewed, and from the 13th interview onwards, the data was repeated and theoretically sufficient. In this research, the purposeful theoretical sampling method was used. The interview started with questions about the reasons, factors, and signs affecting the need to change the distribution channel strategy, and according to the answers of the interviewees, other questions were also designed and raised.

**Results and Discussion:** The results of open and axial coding showed that 140 open codes, 36 concepts, and 10 categories can be extracted. In axial coding, the primary codes and categories created in open coding are compared, and similar codes are merged. At this stage, the coding paradigm is formed and placed in six categories: causal conditions, central category, intervening conditions, background factors, strategy, and consequence. The theorems that can be extracted from the paradigmatic model were shown as follows:

Theorem 1: Factors and prerequisites for changing the distribution channel strategy, including accessibility to customers, customer experience, customer service cost, customer relationship with the organization, and proactive and forward-looking actions of the company.

Theorem 2: The factors and prerequisites for changing the distribution channel strategy through changing the composition of the distribution channel strategy, the availability of



infrastructure and resources, the type and nature of the industry, the core competence and view of company managers, and the review and redesign of distribution channels lead to results and achievements. It becomes functional.

**Theorem 3:** The availability of infrastructure and resources (financial, human, and technological), as well as the type and nature of the industry, moderates the relationship between the category of changing the distribution strategy and its results and achievements.

**Theorem 4:** The core competency and the view of the company managers, the facilitator, and the foundation for the review and redesign of the distribution channels lead to the achievement of performance results and achievements.

**Theorem 5:** Changing the distribution channel strategy through reviewing and redesigning the distribution channels leads to performance results and achievements.

**Conclusion:** The results of the research show that the factors and signs of the necessity of change in the channel strategy can be classified into 10 main categories, which include: accessibility to customers, customer experience, customer service cost, customer relationship with the organization, proactive measures, the future of the company, the availability of infrastructure and resources, the type and nature of the industry, the core competency and the view of the company's managers, and the review and redesign of distribution channels, results, and performance achievements.

According to the results of this research, it is suggested that the managers and officials of the companies get rid of the pressures caused by the daily activities and also based on the expectations of the customers, not being satisfied with the acquired value from the current approach of the distribution channel. Evaluate and accept the logical risk of adopting new distribution channel approaches. Investment in infrastructure and customer life cycle management and including them in the design and revision of the distribution channel strategy should be prioritized. Focus on improving the customer experience through the design and management of new combined channels, despite the cost. In the organization of the support staff and their coordination and integration, plan for extensive training and the use of advanced systems, as well as review the achievable flexible capacity.

**Keywords:** Distribution channel, distribution channel strategy, change in distribution channel strategy, Forward-looking view.

پرتال جامع علوم انسانی



## طراحی الگوی تغییر استراتژی کانال توزیع

محمد باشکوه، دانشیار، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۰۳

### چکیده

با ورود شتابان، غول‌های عظیم به حوزه کانال توزیع مثل شرکت آمازون، شرکت دل، شرکت دایرکت لاین و سایر شرکت‌ها، تغییرات اساسی در حوزه کانال‌های توزیع بوجود آمده است. عادت شرکت به کانال‌های توزیع فعلی بر اثر ارزش مکتسبه از رویکرد فعلی کانال توزیع، آن‌ها را از درک فرصت‌های جدید ناشی از تغییر و تحولات پیشرفتی در حوزه کانال، نیازها و خواسته‌های مشتریان دور نگه داشته است. بدین منظور تحقیق حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با انجام مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران خبره و متخصص در حوزه کانال‌های توزیع به طراحی الگوی مفهومی در این زمینه پرداخته است. یافته‌های این تحقیق کیفی نشان می‌دهد که شناسایی عوامل علی اثرگذار در تغییر استراتژی کانال توزیع می‌تواند منجر به دستاوردها و نتایجی از قبیل تمایزسازی مشتریان، تغییر بازار هدف، تغییر استراتژی توزیع، کاهش هزینه‌های توزیع، افزایش سهم بازار و حاشیه سود شود. نتایج پژوهش انجام شده نشان داد که عوامل علی اثرگذار در تغییر استراتژی کانال توزیع شامل قابلیت دسترسی به مشتریان، تجربه مشتریان، هزینه خدمات مشتریان، ارتباط مشتریان با سازمان و داشتن نگاه جامع و آینده‌نگرانه و عوامل تعدیل‌گر در فرآیند تغییر استراتژی کانال توزیع شامل زیرساخت و منابع، نوع و ماهیت صنعت و عوامل زمینه‌ای شامل نوع نگاه مدیران و شایستگی محوری شرکت.

کلیدواژه‌ها: کانال توزیع، استراتژی کانال توزیع، تغییر در استراتژی کانال توزیع، نگاه آینده‌نگرانه.

## ۱. مقدمه

در عصر کنونی که شرکت‌ها با چالش‌ها و فشارهای شدید بازار رقابتی، شامل جهانی‌سازی، رقابت و همکاری، تنوع نیازهای مشتریان، و چرخه کوتاه عمر محصول روبرو هستند [۱۹]؛ بازاربایان نیز با آمیخته پیچیده‌ای از کانال‌های فناوری محور مواجه شده‌اند. زمانی مسیر ورود به بازار به صورت خطی و مستقیم در قالب فروش به توزیع کنندگان، خرده فروشان و یا با استفاده از نیروی فروش انجام می‌گرفت در حالی که امروزه مدیران با مسیرهای چندگانه برای انجام فروش و توزیع مواجه هستند و فرصت برای رقابت بر روی نوآوری در استراتژی‌های کانال توزیع و نوآوری در محصول بیش از پیش بوجود آمده است [۱]. پیشرفت‌های فناورانه و افزایش سطح رقابت و اهمیت دسترسی به بازار، کاهش هزینه خدمات‌رسانی به مشتریان، ایجاد تجربه متمایز برای مشتریان و ایجاد وفاداری در آنها از طریق ارائه خدمات سریع‌تر و با کیفیت‌تر از رقبای، ضرورت بازنگری در استراتژی‌های فعلی کانال توزیع و حرکت به سوی ساختار توزیع ترکیبی را بیش از پیش مهم ساخته است. هر چند تغییر و جایگزینی استراتژی‌های جدید ترکیبی معمولاً منافع و مزایای متعددی را برای شرکت‌های عرضه‌کننده به همراه دارد که از جمله آنها می‌توان به افزایش سهم بازار، ارتقای سطح خدمات، فروش بیشتر و افزایش عملکرد کلی شرکت عرضه‌کننده اشاره کرد [۵]. با وجود دستاوردهای مهم تغییر ساختار کانال‌های توزیع، معمولاً چالش‌های متعددی نیز این نوع استراتژی به دنبال دارد که از جمله آن می‌توان به افزایش هزینه و ریسک ناشی از تناسب کانال با نیازهای مشتریان، دشواری ارزیابی عملکرد کانال به خصوص دستاوردهای ناشی از همکاری تضایفی بین کانالی اشاره کرد که ممکن است منجر به کاهش خدمات و یا خروج از برخی اعضای کانال توزیع از سیستم شود، مسئله‌ای که برای هیچ عرضه‌کننده‌ای پیامد خوبی را به همراه ندارد. زیرا با خروج یکی از کانال‌های توزیع، خدمات ارائه شده از سوی این کانال، بازار تحت پوشش این کانال و نتیجتاً جایگزینی آن با دیگر کانال‌های موجود ضرر و زیان عرضه‌کننده را فراهم می‌سازد [۴].

با وجود مطالعات متعدد در حوزه کانال‌های توزیع، مطالعات چندانی در خصوص الزامات، ضرورت و نشانه‌های تغییر در استراتژی فعلی توزیع و حرکت به سوی کانال‌های توزیع چندگانه صورت نگرفته است. دلیل این امر آن است که بهره‌گیری از کانال‌های متعدد برای پخش و توزیع محصولات نظیر وبسایت، فروش تلفنی و غیره مستلزم بستر و زیرساخت ارتباطی، اطلاعاتی و سرمایه‌گذاری است. لذا امروزه با توجه به پیشرفت‌های سریع در فناوری ارتباطات و اطلاعات، پدیدار شدن مدل‌های جدید کسب و کار و گسترش تجارت الکترونیک، تولیدکنندگان ناگزیر از تغییر در استراتژی توزیع فعلی و بهره‌گیری از کانال‌های متعدد برای توزیع محصولات هستند [۵]. ساختار، تعداد اعضا و قدرت و کثرت نسبی کانال‌های توزیع جزء حیاتی‌ترین و مهمترین مسائل در تصمیم‌گیری در جهت ایجاد و استفاده از کانال‌های توزیع هستند [۱۱].

با توجه به کمبود عقبه دانشی تغییر استراتژی کانال‌های توزیع، مساله این تحقیق، چگونگی نیل به طراحی الگوی تغییر استراتژی کانال توزیع از دیدگاه خبرگان است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**احساس نیاز به تغییر در رویکرد فعلی کانال توزیع.** تعداد معدودی از شرکت‌ها، فرصت نوشتن استراتژی کانال به صورت مدون و مطلوب هستند اغلب شرکت‌ها به صورت سلیقه‌ای و با در نظر گرفتن ترکیب فعلی محصول، مشتری، قابلیت‌های شرکت و نیز فشارهای ناشی از فعالیتهای روزمرگی و نیز بر اساس انتظارات مشتریان نسبت به تدوین استراتژی کانال اقدام می‌نمایند. تعجب‌آور نیست که امروزه با ورود غول‌های عظیم به حوزه کانال توزیع مثل شرکت آمازون، شرکت دل، شرکت ای بی، شرکت دایرکت لاین و سایر شرکت‌ها، تغییرات اساسی در حوزه کانال‌های توزیع بوجود آمده است [۱۸]. شرکت‌هایی که با استراتژی‌های کانال متمایز با استفاده از غفلت شرکت‌های موجود در احساس نیاز به تغییر در رویکردهای فعلی کانال، به این حوزه ورود پیدا کرده‌اند و در برخی

موارد بعضی از این شرکت‌ها به خوبی دریافته‌اند که با یادگیری پیش‌تازانه و با استفاده از غفلت بازیگران فعلی می‌توانند در عرصه رقابت میدان‌داری کنند. بی‌توجهی شرکت‌های فعلی شاید نتیجه ارزش مکتسبه از رویکرد فعلی کانال توزیع باشد و آنها را از درک فرصت‌های جدید ناشی از تغییر و تحولات پیشرفتی در حوزه کانال و نیازها و خواسته‌های مشتریان غافل ساخته باشد. شرکت‌هایی نظیر سیسکو<sup>۱</sup> و تسکو<sup>۲</sup> از جمله این شرکت‌ها هستند که خودشان را با روش‌ها و رویکرد جدید کانال عمدتاً مبتنی بر کانال توزیع چندگانه تطبیق داده و توانسته‌اند توان و موقعیت رقابتی خود را تقویت کنند [۲۰].

استراتژی کانال و پذیرش کانال یکپارچه جدید فرآیند پرهزینه است به خصوص زمانی که این تغییر رویکرد، مستلزم سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و تغییر در چرخه عمر مشتری باشد. زیرا تغییر در مسیر ورود به بازار، ساختاردهی مجدد و بازنگری عملیات سفارش، مستلزم هزینه‌های فراوان و ریسک بالایی است چیزی که چندان دلیل مناسبی برای توجیه شرکت‌ها در پذیرش رویکردهای جدید در زمینه کانال‌های توزیع محسوب نمی‌شود [۲۳].

**الزامات راهبردی در تغییر استراتژی کانال‌های توزیع.** این الزام تکیه بر هزینه ارائه خدمات مشتری دارد. هزینه ارائه خدمات به مشتریان در طی فرآیند چرخه عمر مشتری، یکی از مهمترین علت تغییر و بازنگری در استراتژی کانال‌های بازاریابی و توزیع است. شرکت‌ها اغلب نیازمند بازنگری در رویکرد فعلی کانال توزیع هستند، به دلیل اینکه آنها نیازمند کاهش هزینه خدمات به مشتریان هستند اگر چنین نباشد آنها نمی‌توانند سلاح و ابزاری برای رقابت با رقبای جدید داشته باشند. مثال عینی برای این موضوع می‌توان به صنعت حمل و نقل هوایی اشاره کرد که به شدت به دنبال حمل و نقل هوایی با هزینه و قیمت پایین است که این امر کانال‌های سنتی رایج در این صنعت را به شدت تحت تأثیر قرار داده به خاطر اینکه کانال‌های سنتی در صنعت حمل و نقل از ساختار طولانی‌تر به دلیل استفاده از واسط سوم تحت عنوان آژانس‌های هواپیمایی در فرآیند فروش برخوردار بودند، که این امر هزینه‌های ارائه خدمات را برای مشتریان افزایش می‌داد. لذا شرکت‌های هواپیمایی در تلاش برای افزایش تمایل مشتریان به صنعت هواپیمایی و حمل و نقل هوایی در رویکردهای خود بازنگری اساسی کردند طوری که اغلب خطوط هواپیمایی، مجبور به استفاده از مدل کاهش هزینه شدند و از این طریق به دنبال ایجاد مزیت برای خود شدند. مثال دیگر، تغییر و تحولاتی که سال‌های اخیر در صنعت کامپیوترهای شخصی به وجود آمد زمانی که شرکت دل<sup>۳</sup> به عرضه محصولات خود به طور مستقیم به مصرف‌کننده نهایی از طریق کانال تلفنی و مدل وب محور شروع کرد. این کار، مدیریت کانال سنتی را که مبتنی بر ایجاد ارزش از طریق خرده‌فروشان و دلالان بود، با چالش مواجه کرد [۱۶].

مصادیق نه تنها رقابت مبتنی بر فشار هزینه را برای احساس نیاز به تغییر در استراتژی کانال را نشان می‌دهد بلکه گویای این است که اهمیت هزینه، موقعی بیشتر نمود پیدا می‌کند که صنعت از جهت حاشیه سود و زیان تحت فشار مداوم است. برای این موضوع بانکداری خرده‌فروشی و نیز صنایع خدمات ارتباطات و فناوری اطلاعات، نمونه‌های خوبی هستند. به دلیل ماهیت پیچیده محصولات و همچنین طبقه‌بندی محصولات براساس مشتریان دارای درآمد مصرفی بالا، تعداد تماس‌های هر مشتری به عنوان مصرف‌کننده در انعکاس مناسب بودن، و مطالبه خدمات با ارزش افزوده، پیچیدگی در این صنایع بیش از پیش افزایش یافته است. به بیان دیگر مشتریان این صنایع خواهان خدمات با ارزش افزوده بالا و بیشتری هستند. از طرفی در حوزه بانکداری خرده، تعداد تماس مشتریان با بانک‌ها و همچنین میزان درآمد قابل مصرف مشتریان برای بانک‌ها بسیار اساسی است. افزایش هزینه ارائه خدمات مناسب به خاطر رقابت شدید و همچنین لایسنس گران، موجب کاهش رشد و حاشیه سود گردیده است. کاهش سود با فشار بر فعالان صنعت، تصمیم‌گیری مبنی بر اینکه چگونه بتوانند چالش‌های مربوط به هزینه برقراری ارتباط با مشتریان و نیز هزینه شبکه مشارکت مشتریان و خرده‌فروشان را مدیریت کنند، با دشواری مواجه کرده است [۷]. در اغلب شرکت‌هایی که به صورت تجارت شرکت به شرکتی فعالیت دارند نیز چنین چالش‌هایی مواجه

هستند زیرا مشتریان این شرکت‌ها در بازارهای جهانی به دنبال قیمت‌های رقابتی هستند لذا این شرکت‌ها انتظار دارند با همین پرسنل فروش و خدمات سنتی بتوانند به نیاز مشتریان پاسخگو باشند. در همین راستا شرکت بی‌ای تی<sup>۱</sup> سطح خدمات به مشتریان عمده خود را کاهش داد و این امر موجب تغییر در استراتژی کانال شرکت گردید به طوری که ارتباط سنتی از طریق کانال تلفنی کاهش پیدا کرد زیرا هزینه‌های زیادی از این طریق به شرکت تحمیل می‌شد با اینکه رشد قابل توجهی در فروش قطعات فناوری اطلاعات و سایر سرورها در شبکه‌ها اتفاق افتاد لکن حاشیه سود در زمینه آی تی در مقایسه با کانال تلفن پایین بود و استانداردهای کانال نیز با همدیگر متفاوت بود کانال‌های غیر مستقیم و خود سرویس بر روی اینترنت تفاوت اساسی با کانال تلفن داشت در حالی که شرکت بی آی تی تاکید بر تغییر در ساختار کانال و هزینه‌های خودش داشت، نتوانست در عرصه جدید رقابت سودآوری داشته باشد، در نتیجه طراحی مجدد رویکرد کانال طی ۵ تا ۱۰ سال با توجه به این چالش و اطمینان از موقعیت بهینه رشد، برای شرکت اجتناب ناپذیر گردید [۸].

**اقدام به موقع در تغییر استراتژی توزیع.** چالش مواجهه هر سازمانی در موضوع تغییر استراتژی‌ها و رویکردهای کلان آن بحث به موقع بودن است اغلب دلایل خوبی برای حفظ رویکردهای کانال فعلی مطرح می‌شود اما پذیرش اندازه‌ای که شرکت بایستی هزینه اضافی در زمینه کانال انجام دهد مبتنی است بر احساس نیاز به تغییری فوری در این زمینه. چالش بر سر توجه یا عدم توجه به نوآوری کانال در طول رقابت نیست بلکه بحث اصلی بر سر مدیرانی که به شدت ضعیف هستند و خیلی دیر احساس نیاز در نوآوری در کانال کرده و فاقد برنامه‌ریزی قبلی در این زمینه هستند. لذا اقدام به موقع مورد نیاز از جمله چالش‌های اساسی در ارزیابی و بازنگری مجدد در استراتژی کانال توزیع می‌شود. از این‌رو هزینه به تنهایی دلیلی برای تغییر رویکرد کانال توزیع تلقی نمی‌شود [۴].

**تجربه مشتری.** منظور از تجربه مشتری، بهبود سطح تجربه مشتری است. از سال‌های قبل تعدادی از سازمانها به بازنگری در استراتژی کانال به منظور بهبود تجربه مشتری شروع کردند. این روند رو به رشد از جنبه اهمیت و فراوانی از دیدگاه مدیران اجرایی به دلیل افزایش اولویت در پیدا کردن روشی اثربخش برای رشد و ارتقای درآمد شرکت و نیز منبعی برای افزایش مزیت شرکت از طریق محصولات ارائه شده، روندی مداوم و مستمر است [۹].

تمرکز شرکت‌ها بر وفاداری، رضایت و نیز افزایش تجربه مشتریان، از جنبه اهمیت در رشد درآمد، به عنوان عامل اساسی در ارزیابی سهامداران و معیاری از جنبه قابل قبول بودن از نظر مصرف‌کنندگان حیاتی و مهم هستند. علی‌رغم فشار هزینه‌ای که اغلب شرکت‌ها احساس می‌کنند تجربه مشتری، سلاح اساسی برای ارزیابی و بازنگری در استراتژی کانال توزیع محسوب می‌شود. موضوع تجربه مشتری بصورت قابل توجهی به بخش خدمات عمومی نیز گسترش پیدا کرده زیرا مدیران به دنبال موقعیت برد-برد از طریق بهبود تجربه مشتری هستند تا بتوانند کار را به موقع انجام داده و در عین حال هزینه‌ها را نیز پایین نگه‌دارند. حتی در محیط‌هایی که ارائه خدمات به موقع نسبت به هزینه‌های ارائه خدمات مهم است، ارائه خدمات براساس منافع اقتصادی، موجب کاهش هزینه‌ها می‌شود [۱۰].

اهمیت بالای تجربه مشتری در حوزه صنایعی مثل بانکداری و اتومبیل از جمله دلیل اساسی برای استفاده از کانال‌های ترکیبی در ارائه خدمات بهتر و به موقع برای مشتریان از طریق اینترنت، تلفن، فروشگاه و سایر کانال-هاست. همچنین یکی از عامل اساسی اجتناب شرکت‌های داروسازی از تمرکز بر کانال‌های سنتی از طریق نمایندگی‌های فروش نیز به موضوع تجربه مشتری بر می‌گردد. پزشکان در حوزه داروسازی به طور فزاینده‌ای استفاده از روش‌های فروش تحت فشار زمانی و یا روش فروش مبتنی بر رقابت طاقت فرسایی که در آن نرخ فروشنده نسبت به پزشکان در طی سالیان گذشته به شدت افزایش پیدا کرده، از خود مقاومت نشان می‌دهند. عدم

رضایت و کاهش بهره‌وری رویکرد مبتنی بر کانال‌های انحصاری، شرکت‌های داروسازی را برانگیخته تا این رویکرد را تغییر داده و راه جدیدی برای تجربه بهتر پزشکان به همراه بهبود فروش به دست بیاورند [۱۸].

شرکت‌ها دریافته‌اند تجربه مشتری ارتباط نزدیک و مستقیمی با حس وفاداری مشتریان دارد و عامل قدرتمندی در ایجاد ارزش برای سهامداران محسوب می‌شود و به طور مستقیم در بهبود رشد آتی و همچنین افزایش قدرت رقابتی شرکت‌ها اثرگذار است. از این رو بهبود تجربه مشتری از طریق کانال‌های جدید با وجود داشتن هزینه، بازنگری در انتخاب ستاد پشتیبانی، هماهنگی و یکپارچه‌سازی، آموزش وسیع، استفاده از سیستم‌های پیشرفته و نیز قابلیت و ظرفیت منعطف قابل دستیابی است [۲۵]. تجربه مشتری بالا می‌تواند منجر به کاهش هزینه توزیع به ازای هر مشتری شود هر چند این موضوع همیشه مقدور و میسر نیست. امروزه شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای جهت جایگزینی استراتژی‌های کانال خودشان با حصول اطمینان از اصول تجربه خوب مشتری از طریق افزایش میزان عرضه، افزایش نیروی انسانی پشتیبان نسبت به مشتری در فروشگاه، گره زدن وب به کانال‌های تلفن، گذاشتن کیوسک‌های در فروشگاه‌ها و یا سرمایه‌گذاری در فروشگاه‌های چند منظوره برای دسترسی بهتر به مشتریان برنامه‌ریزی می‌کنند [۱۴].

امروزه شرکت‌های فعال در حوزه پوشاک طرز نگاه و نگرش خود را برای استفاده از وب برای عملیات و ارتباط با مشتریان تغییر داده‌اند. آنها ضمن بهره‌گیری از کانال خرده‌فروشی فروشگاه‌های مبتنی بر سفارش، با استفاده از فرصت‌های حاصله اینترنت در جهت گسترش تجارب مشتریان به عنوان کانال و فضای جدید فعالیت می‌کنند. آنها از اینترنت برای افزایش و گسترش تجارب مشتریان در قالب ارائه خدمات به هنگام و بیشتر استفاده می‌کنند. از جمله اینکه مشتریان این شرکت‌ها می‌توانند طراحی مد لباس را با استفاده از مدل مجازی انجام دهند و شرکت‌های پوشاک با بهره‌گیری از خیاط‌های ماهر در دسترس و آنلاینی که در اختیار دارند به هنگام برقراری ارتباط از سوی مشتریان، این افراد راهنمایی و مشورت لازم را به مشتریان ارائه می‌دهند، این شرکت‌ها با واکنش به هنگام و کمک‌های پرسنلی به افزایش کیفیت تجربه مشتریان کمک می‌کنند. هر چند سرمایه‌گذاری در کانال آنلاین موجب هزینه‌هایی برای این شرکت‌ها می‌شود لیکن موجب ارتقای تجربه مشتریان از این شرکت‌ها می‌شود [۲۴].

**دسترسی به مشتریان.** عنصر یا عامل دیگر در استراتژی‌های تغییر کانال توزیع، دستیابی به دامنه مناسبی از مشتریان است که این امر مستلزم دستیابی گسترده و مداوم به بخش‌های منتخب مشتریان از منظر جغرافیایی، جمعیت شناختی و رفتاری است.

دستیابی آسان به مدلی از کانال‌های توزیع که بتواند شرکت‌ها را با شکل‌گیری بازار و نیازهای شرکت، همگام سازد، دلیل اساسی برای تغییر استراتژی کانال‌هاست. به بیان دیگر شرکت‌ها از مدل کانالی استقبال می‌کنند که در راستا و هماهنگ با شکل بازار و نیازهای شرکت باشد. زمانی این اتفاق می‌افتد که حرکت به آن بخشی از بازار که عملاً غیر قابل دستیابی یا از لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه نیست و نیز به بخش‌هایی از بازار فروش که به دور از دسترس فروشگاه‌های پر رفت و آمد و شلوغ کنار خیابان هستند، صورت گیرد [۱۷].

تغییر در رفتار خانوارها به طور وسیعی اثربخشی رویکردهای فروش تک به تک را کاهش داده و جهانی شدن اغلب صنایع نیز تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان محلی را با نقطه خرید کمتری در کشور خودشان مواجه ساخته است. موضوع جهانی شدن و نیز تغییر در رفتار خانوارها و ساختار تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان محلی طی سال‌های اخیر اتفاق افتاده، و حتی این تغییر در بازار شرکت به شرکت، جایی که تغییر در ساختار عرضه و مشتریان کمتر از سوی محققان مورد توجه قرار گرفته است، بیشتر نمود پیدا کرده، به خاطر اینکه شرکت‌های کمی، آمادگی سرمایه‌گذاری در ارزیابی موقعیت بازار کنونی خود و همچنین پذیرش ریسک ناشی از تغییر و بازنگری در موقعیت فعلی بازار را دارند [۲۶].

لیکن بررسی‌ها نشان می‌دهد که معمولاً مدیران شرکت، در بازارهایی که در آن ارائه خدمات توسط رویکرد فعلی کانال ضعیف است، بازنگری فوری و ضروری در رویکرد کانال توزیع را می‌پذیرند. پیشرفت و ظهور تکنولوژی

جدید هم بر این چالش‌ها افزوده است. شرکت‌ها از طریق کانال‌های دیجیتال اغلب دستیابی به فروش خدمات و اطلاعات مشتریان را به صورت خیلی شخصی و منحصر به فرد می‌توانند ارائه بدهند. آنها می‌توانند به بخش‌هایی از بازار که قبلاً غیر قابل دستیابی بود یا از لحاظ خدمات مقرون به صرفه نبود، دست پیدا بکنند یا در بازارهای ورود بکنند که شرکت‌ها قادر به استفاده از کانال فعلی برای خدمات دهی در این بخش‌های از بازار نیستند و تازه واردها نیز به چنین بازارهایی رغبت و تمایل نشان نمی‌دهند [۱۶].

اگر شرکت‌ها بتوانند دارایی‌های کلیدی خودشان نظیر سادگی، خرده‌فروشی شبکه‌ای و شبکه‌های اجتماعی کنترل داشته باشند، تا حدودی می‌توانند از خودشان محافظت کنند. لکن بدلیل عدم کارایی فزاینده به خاطر صرف منابع زیاد، وجود موانع زیاد و نیز عدم توانمندی در دستیابی به مشتریان، بیانگر آن است که شرکت‌ها بایستی در رویکرد کانال توزیع فعلی خود تغییرات اساسی ایجاد کنند به دلیل اینکه با چالش‌های فراوان و جدی در این حوزه مواجه هستند [۱۲].

امروزه بسیاری از آژانس‌های مشاوره املاک، خدمات برخط را جهت بهبود دسترسی مشتریان به پایگاه داده‌های املاک و ارتقای دسترسی در قالب داده‌های به روزسازی شده، فراهم آورده‌اند قبلاً خریداران بالقوه مجبور بودند که به طور مرتب به این آژانس‌های املاک مراجعه حضوری کرده و دارایی‌ها و املاک مورد نظر خودشان را دریافت و تغییرات در قیمت و همچنین شرکت در مناقصه و مزایده را از این طریق به دست آورند. اما امروزه آنها می‌توانند به صورت آنلاین و از طریق پیام کوتاه و نیز پیام‌های چندگانه این کار را انجام دهند از این رو شرکت‌های فعلی که قادر به پاسخگویی به نیاز این مشتریان به صورت رقابتی نباشند و خودشان را با کانال‌های وب یکپارچه شده هماهنگ مجهز نکنند، در می‌یابند که در دستیابی به مشتریان بالقوه اعم از خریداران و فروشندگان با مشکل مواجه خواهند شد. بنابراین بررسی نظام‌مند دستیابی به بخش‌های مشتریان و نیز توجه مدیران به رشد از طریق استراتژی کانال توزیع یک موضوع بسیار اساسی است و در این خصوص تصمیم‌گیری‌های لازم جهت نوآوری در استراتژی کانال بایستی ملحوظ نظر قرار بگیرد [۲۰].

امروزه آگاهی و بینش مشتریان باعث شده تا مشتریان، بازارها را یک کل ببینند و با یک محیط و شرایط بسیار پیچیده در انتخاب خودشان مواجه هستند مشتریان در اغلب موارد با گونه‌های نامحدودی از محصولات و خدمات و با ترکیبی از تأمین‌کنندگان جهانی و محصولات سفارشی مواجه هستند. برای مثال فردی ممکن است به سوپرمارکت‌های محلی سر بزند در حالی که دیگری ممکن است در بستر اینترنت به سراغ یک فروشگاه مجازی برود. نوآوری توأم با بخش‌بندی مصرف‌کنندگان منجر به گزینه‌های مختلفی از انتخاب برای مشتریان گردیده است که در بسیاری از اوقات آنها را دچار ابهام و سردرگمی می‌کند [۲۱]. از موقعی که مصرف‌کنندگان شروع به استفاده از اینترنت کرده‌اند با انتخاب فراوان و متنوع مواجه شدند. و نیز از طرف نیروهای فروش و بازاریابی، به طور مداوم مباران اطلاعاتی که اتفاق می‌افتد موجب مقاومت مصرف‌کنندگان شده و به تبلیغات و اطلاعاتی که خیلی مورد تمایل نیست، کمتر واکنش نشان دهند. لذا این‌گونه محیط پیچیده و متلاطم، دلیل دیگری برای تغییر استراتژی کانال توزیع است به بیان دیگر امروز این محیط اغتشاش و شلوغ موجب شده که تغییر در استراتژی کانال توزیع به عنوان یک ضرورت تلقی شود. [۲۷].

امروزه اغلب شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی روش‌های جدیدی برای دسترسی به مشتریان استفاده می‌کنند که لزوماً این مسیرها و کانال‌های دسترسی فروش مستقیم نیست بلکه از طریق گفتمان متقابل، حق کسب اطلاعات و سایر ابزارها است [۶]. یکی از شرکت‌های پیشرو در این زمینه می‌توان به شرکت پراکتر و گمبل اشاره کرد که به سرمایه‌گذاری در حوزه ارتباط با نوجوانان اقدام کرد. این شرکت نزدیک به ۲۵۰ هزار پنل برای افراد دارای سنین ۱۳ تا ۱۹ سال در ایالات متحده آمریکا به عنوان مشتریان جدید جهت ارتباط و ارائه خدمات مستقیم ارزشمند برای این دسته از مشتریان و نیز گره دادن آگاهی از محصولات شرکت و نیز بازاریابی شرکت با این مشتریان انجام داد. از جمله شرکت‌های دیگر در این زمینه می‌توان به شرکت نستله، نوکیا و نیز فیلیپس اشاره



کرد که از اینگونه اقدامات برای دسترسی به مشتریان جدید اقدام کردند. علی‌رغم اینکه این‌گونه پروژه‌ها مستلزم هزینه است ولی شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای در جهت ایجاد کانال‌های جدید برای آگاهی بخشی به مشتریان، بازاریابی محصولات و نیز از بین بردن شکاف بین پژوهش جامعه بازاریابی و عملیات روزانه تلاش کرده‌اند [۲۲].

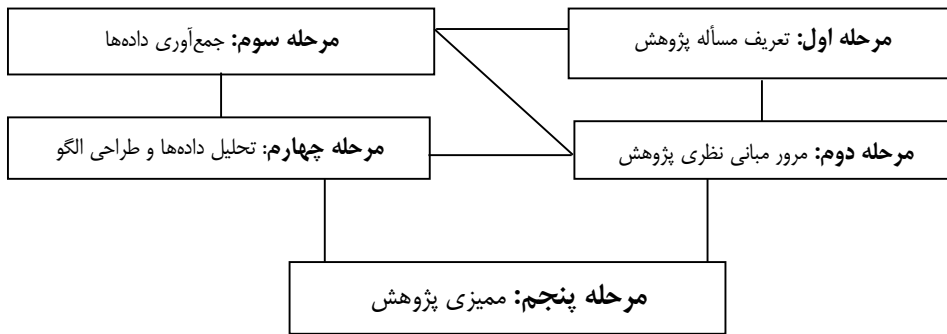
**ارتباط مشتریان با سازمان.** یکی از چالش‌های اساسی در مواجهه مشتریان با سازمان در حالی که همه چیز به خوبی پیش می‌رود قطع ارتباط مشتریان با سازمان است فقدان چنین ارتباط بین مشتریان با شرکت‌های عرضه‌کننده منجر به قطع تماس شرکت با مشتریان می‌شود. از این‌رو تدارک و پیش‌بینی کانال‌های تعاملی جهت دریافت بازخورد مشتریان دلیل اساسی برای اصلاح و تغییر استراتژی چه در قالب ایجاد کانال جدید و یا بازنگری در کانال‌های فعلی است تا شرکت‌ها قادر به جمع‌آوری اطلاعات و آگاهی مؤثر از مشتریان باشند [۱۸].

**اقدامات پیش‌دستانه و آینده‌نگرانه.** عامل دیگر در تسریع تغییر رویکرد کانال توزیع، نیاز به اقدامات پیش‌دستانه در خصوص جایگاه بازار با پیش‌بینی رقابت جدید و دسترسی مناسب به مصرف‌کنندگان است این دیدگاه پیش‌دستانه و آینده‌نگرانه به موقعیت و جایگاه بازار، عامل قدرتمندی در استراتژی رقابتی است این موضوع توسط شرکت تسکو<sup>۱</sup> عملیاتی شد، طوری که شرکت ابتدا از استراتژی کانال وب محور مبتنی بر خرید در منزل شروع کرد سپس از طریق فروشگاه‌های معمول محلی فعالیت خود را ادامه داد شرکت تسکو نخست سوپر مارکت-های زنجیره‌ای بریتانیا را مجهز به کانال‌های مبتنی بر وب نمود با اینکه برای این کار تلاش و زحمات فراوانی را متحمل شد، لکن توانست همزمان از نارضایتی احتمالی مشتریان پولدار و کم‌زمان‌جوگیری نماید. این جایگاه‌یابی پیش‌دستانه شرکت تسکو نسبت به رقبای خود که هنوز درگیر فعالیت‌های روزمره بود جایگاه و موقعیت شرکت را در مقابل هر گونه تغییر احتمالی و آتی ناشی از پویایی‌های سلاقی خواسته‌ها و نیازهای مشتری را تضمین کرد. شرکت تسکو موقعیت پیش‌تازان خود را با ورود به فروشگاه‌های معمولی تقویت کرد چنین منطبق راهبردی در پشت صحنه بهره‌گیری از فروشگاه‌های خرده فروش از سوی شرکت‌های بزرگی مثل ایل، سونی، پاناسونیک و بسیاری از شرکت‌های دیگری که امروزه در کانال وب محور مبتنی بر اطلاعات برخوردار است، قرار دارد. این کانال‌ها نقش اساسی در توانمندسازی برند جهت ارتباط گسترده با مصرف‌کنندگان، کمک به آموزش مشتریان هدف، افزایش آگاهی و تعامل برند با مشتریان ایفا می‌نماید [۲۰].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی تغییر استراتژی کانال توزیع از دیدگاه خبرگان است. اما، سؤال‌های پژوهش به شرح زیر است:

- ۱) عوامل و نشانه‌های ضرورت تغییر استراتژی کانال توزیع کدامند؟
  - ۲) جایگاه هر کدام از این عوامل و نشانه‌های در تغییر استراتژی کانال توزیع چگونه است؟
  - ۳) رابطه بین مؤلفه‌ها در الگوی بیان شده، چگونه است؟
- این پژوهش به روش کیفی و با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> انجام شده است. مراحل اجرای این پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



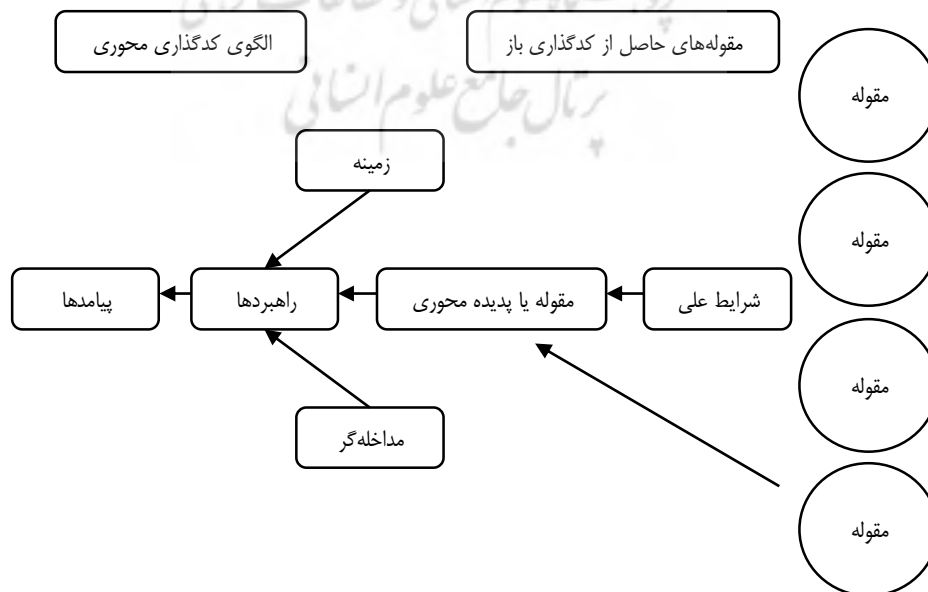
شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

**مرحله اول، مسأله پژوهش:** مفهوم‌پردازی تغییر استراتژی کانال توزیع و شناسایی مؤلفه‌های این مفهوم و روابط بین این مؤلفه‌هاست.

**مرحله دوم، مرور مبانی نظری پژوهش:** بررسی و مرور مبانی نظری پژوهش نشان داد که در موضوع این پژوهش، الگویی که تبیین‌کننده این مفهوم باشد، وجود ندارد.

**مرحله سوم، گردآوری داده‌ها:** جامعه آماری این پژوهش مدیران اجرایی درگیر در موضوع کانال‌های توزیع و فروش در حوزه صنایع پوشاک، مواد غذایی و لوازم مصرفی الکترونیکی است در این پژوهش با ۱۶ نفر از خبرگان امر مصاحبه گردید که از مصاحبه ۱۳ به بعد داده‌ها تکراری و به کفایت نظری رسید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند استفاده گردید. مصاحبه با طرح سؤالاتی در زمینه دلایل، عوامل و نشانه‌های اثرگذار در ضرورت تغییر استراتژی کانال توزیع آغاز گردید و با توجه پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سایر پرسش‌ها نیز طراحی و مطرح گردید.

**مرحله چهارم، تحلیل داده‌ها و طراحی الگو:** تحلیل داده‌ها قلب روش نظریه داده بنیاد است و نیازمند خلاقیت، صبر، تیزبینی و نکته‌سنجی پژوهشگر است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده بنیاد سه‌گام اصلی دارد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. لازم بذکر است در این پژوهش، براساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، تعیین شد. شکل ۲ مدل پارادایمی کدگذاری محوری را نشان می‌دهد [۱۲].



شکل ۲. الگوی داده بنیاد (کدگذاری باز و محوری) (منبع: [۱۲])

**مرحله پنجم، ممیزی پژوهش:** کوربین و استراوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به منظور ارزشیابی پژوهش‌های با روش داده بنیاد، معیار مقبولیت را پیشنهاد کردند. مقبولیت به این معناست که یافته‌ها تا چه میزان در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در مورد پدیده مذکور، موثق و باورپذیر است. استراتژی‌های ممیزی نیز شامل حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب بودن نمونه، تکرار یافتگی و به‌کارگیری بازخورد مطلعین بود [۲۸]. در این پژوهش برای افزایش اعتبار و قابلیت از راهبرد بررسی عضو به مفهوم اطمینان از تطابق الگوی ارائه شده با نظرات خبرگان مصاحبه شده و راهبرد تکثرگرایی<sup>۲</sup> به معنای مصاحبه با مدیران حوزه کاتال توزیع و فروش در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفت.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان بحث گردیده و سپس فرآیند کدگذاری تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه بررسی و ارائه خواهد گردید. جدول ۱ ترکیب مصاحبه‌شوندگان این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ترکیب مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	صنعت	تحصیلات	سابقه فعالیت	ردیف	سمت	صنعت	تحصیلات	سابقه (سال)
۱	مدیر عامل	پوشاک	کارشناسی	۷ سال	۹	مدیر عامل	غذایی	کارشناسی	۵
۲	مدیر بازاریابی و فروش	پوشاک	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	۱۰	مدیر بازاریابی و فروش	غذایی	کارشناسی	۷
۳	مدیر عامل	لوازم الکترونیکی	کارشناسی	۱۲ سال	۱۱	مدیر عامل	پوشاک	کارشناسی	۱۰
۴	مدیر عامل	لوازم الکترونیکی	کارشناسی ارشد	۸ سال	۱۲	مدیر بازاریابی و فروش	پوشاک	کارشناسی	۱۴
۵	مدیر بازاریابی و فروش	پوشاک	فوق دیپلم	۱۸ سال	۱۳	مدیر عامل	لوازم الکترونیکی	دکتری	۱۵
۶	مدیر بازاریابی و فروش	لوازم الکترونیکی	کارشناسی	۹ سال	۱۴	مدیر بازاریابی و فروش	لوازم الکترونیکی	کارشناسی ارشد	۱۲
۷	مدیر بازاریابی و فروش	غذایی	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	۱۵	مدیر عامل	غذایی	کارشناسی ارشد	۱۷
۸	مدیر عامل	غذایی	کارشناسی ارشد	۱۶ سال	۱۶	مدیر عامل	پوشاک	کارشناسی ارشد	۹

اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری، کدگذاری باز است. کدگذاری باز، پژوهشگر با تفکری باز به نام‌گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود. طی این فرآیند کدگذاری، ۱۴۰ کدباز، ۳۶ مفهوم و ۱۰ مقوله استخراج گردید. در کدگذاری محوری، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، مقایسه و کدهای مشابه ادغام می‌شوند. در این مرحله، پارادایم کدگذاری شکل گرفته و در شش دسته شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبرد و پیامد قرار می‌گیرند. جدول ۲ خروجی حاصل از کدگذاری باز و مقوله‌های مرتبط را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خروجی حاصل از کدگذاری باز عوامل

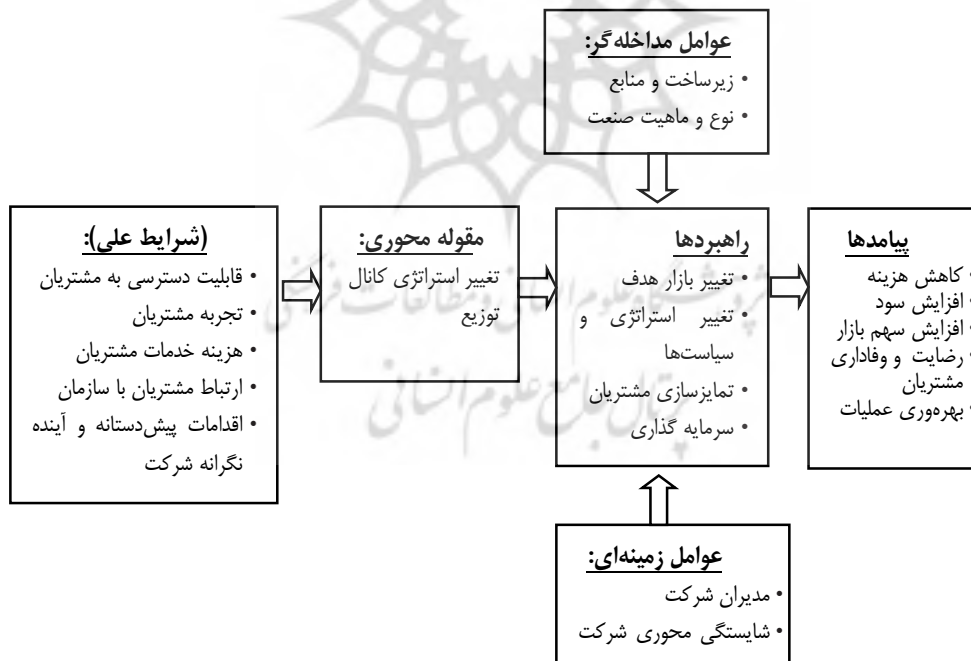
مقاله اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها	
تجربه مشتری	بخش‌بندی مشتریان	بخش‌بندی مشتریان براساس نوع نیاز و ارزش مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷). بخش‌بندی عملیاتی کانال‌ها براساس ارزش و سودآوری مشتریان، فراوانی مصاحبه (۴). بخش‌بندی مشتریان براساس نیاز فعلی و آتی آنها، فراوانی مصاحبه (۶).	
	قابلیت هم‌راستاسازی	هماهنگی جریان جابجایی مشتریان بین کانال‌های مختلف، فراوانی مصاحبه (۵). تناسب کانال با ایجاد ارزش و تصویر برند، فراوانی مصاحبه (۴).	
	فعالیت‌های بین و درون کانالی	معیارهای هم‌راستا با اهداف شرکت از سوی کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۵). هماهنگی شرکا در کانال‌های توزیع در بهبود تجربه مشتری فراوانی مصاحبه (۴). تبادل اطلاعات بین کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۷).	
	سیستم ارزیابی و انگیزشی در حمایت از تجربه مشتریان	سیستم ارزیابی عملکرد فعالیت‌های بهبود تجارب مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). تشویق کانال‌های توزیع براساس ارتقای تجارب مثبت مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵).	
	قابلیت ارائه تجربه متمایز به مشتریان	قابلیت و توانمندی ارائه تجربه متمایز به مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷). فرصت کسب مزیت از تجارب مشتریان، فراوانی مصاحبه (۴). ارائه خدمات بموقع و در دسترس مشتریان فراوانی مصاحبه (۷). قابلیت نوآوری در عرضه محصول و خدمات در کانال توزیع، فراوانی مصاحبه (۵). دریافت بازخورد مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶).	
	تناسب کانال با تجربه مشتری	تناسب کانال با تجربه مشتری، فراوانی مصاحبه (۷). تناسب کانال با فرآیند و مراحل خرید مشتریان فراوانی مصاحبه (۵). توانایی ارائه ارزش متمایز به مشتریان فراوانی مصاحبه (۶).	
	اثر بخشی در دسترسی به بازار هدف	توانایی کانال در دستیابی به بخش‌های ویژه و مغفول بازار، فراوانی مصاحبه (۶). تحت پوشش و کنترل بودن بازار هدف از سوی کانال، فراوانی مصاحبه (۷). توانایی کانال در دسترسی به فضای بازار/محصول در حال رشد، فراوانی مصاحبه (۸).	
	تناسب رویکرد کانال با چرخه عمر مشتریان	میزان تناسب کانال با چرخه عمر مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). میزان تناسب کانال با مراحل خرید مشتریان، فراوانی مصاحبه (۸).	
	تناسب کانال با نیاز و خواسته فعلی و آینده مشتریان	قابلیت پاسخگویی کانال به نیاز آتی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). قابلیت پاسخگویی کانال به نیاز بازارهای جدید، فراوانی مصاحبه (۵). قابلیت پاسخگویی کانال به نوآوری در محصولات و خدمات، فراوانی مصاحبه (۸). توانمندی کانال در ایجاد پلتفرم برای خواسته‌های جدید مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷). عدم توانایی کانال در تأمین خواسته‌های فعلی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۱۱).	
	دسترسی به مشتریان	توانایی کانال در درگیری نمودن مشتریان	میزان توانایی کانال در تعامل و مشارکت دادن مشتریان، فراوانی مصاحبه (۹). همکاری و تعامل با شرکا در دسترسی به گروه خاصی از مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷). بهره‌گیری از کانال‌های متعدد توزیع در دسترسی به بخش جدید مشتریان، فراوانی مصاحبه (۱۰).
مقرون به صرفه بودن هزینه خدمات		تأثیر هزینه خدمات بر روند سهم بازار و سودآوری، فراوانی مصاحبه (۶). هزینه‌های عملیاتی ارائه خدمات، فراوانی مصاحبه (۷). عدم پوشش بخشی از بازار به دلیل هزینه بالای خدمات، فراوانی مصاحبه (۵).	
هزینه کانال رقبا		تغییر راهبردی در رویکرد کانال رقبا، فراوانی مصاحبه (۹). کاهش محسوس در هزینه کانال رقبا، فراوانی مصاحبه (۹).	
درجه کنترل هزینه‌ها		غیرقابل مدیریت و پیش‌بینی بودن هزینه‌های خدمات، فراوانی مصاحبه (۷). یکپارچه‌سازی کانال‌ها در جهت کاهش هزینه خدمات، فراوانی مصاحبه (۸). درجه شفافیت در شناسایی و قابل کنترل بودن عوامل هزینه‌زا از ارایه خدمات، فراوانی مصاحبه (۷).	
هزینه خدمات مشتریان		عدم استفاده از کانال‌های ترکیبی	مدیریت هزینه از طریق نظارت و کنترل تردد بین کانالی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). قابلیت کنترل هزینه‌ها و درجه پایداری روند هزینه‌های خدمات، فراوانی مصاحبه (۵). محدودیت در مدیریت مؤثر هزینه به دلیل عدم استفاده از کانال‌های ترکیبی، فراوانی مصاحبه (۹).

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
ارتباط مشتریان با شرکت	ارتباط مستمر و پایدار با مشتریان	کاهش فرصت نوآوری در کانال به دلیل هزینه بالای خدمات، فراوانی مصاحبه (۶). کانال‌های تعاملی جهت دریافت بازخورد مشتریان (۷). افزایش نقاط تماس مشتریان، فراوانی مصاحبه (۸). جمع‌آوری اطلاعات و آگاهی مؤثر از نیاز و خواسته‌های مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). دسترسی مناسب به مصرف‌کنندگان، فراوانی مصاحبه (۵). برقراری ارتباط فی‌مابین با مشتریان براساس احترام متقابل، فراوانی مصاحبه (۷).
	سطح رضایت و وفاداری مشتریان	امکان تبادل خرید آسان و پرداخت ایمن و راحت، فراوانی مصاحبه (۹). احساس لذت و سرگرمی مشتریان در تعامل با کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۷). تمرکز بر روابط بلندمدت، فراوانی مصاحبه (۶).
اقدامات پیش‌دستانه و آینده‌نگرانه	چشم‌انداز میان‌مدت و بلندمدت	یادگیری پیش‌دستانه، فراوانی مصاحبه (۵). پیش‌بینی چگونگی رقابت جدید، فراوانی مصاحبه (۶). پیش‌بینی پویایی‌های سلايق، خواسته‌ها و نیازهای مشتری، فراوانی مصاحبه (۸). قابلیت انطباق‌پذیری با گسترش بازار، فراوانی مصاحبه (۸). تقویت برند جهت ارتباط گسترده با مصرف‌کنندگان، فراوانی مصاحبه (۶). کمک به آموزش مشتریان هدف، فراوانی مصاحبه (۶). افزایش آگاهی و تعامل برند با مشتریان فراوانی مصاحبه (۷).
	ریسک‌پذیری و تحمل عدم اطمینان	تحمل ریسک ناشی از پذیرش رویکردهای جدید کانال توزیع، فراوانی مصاحبه (۴). فرآیند پرهزینه پذیرش کانال‌های جدید یکپارچه، فراوانی مصاحبه (۸). سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، فراوانی مصاحبه (۶). تغییر در چرخه عمر مشتری، فراوانی مصاحبه (۵). تغییر در مسیر ورود به بازار، فراوانی مصاحبه (۷). ساختاردهی مجدد، فراوانی مصاحبه (۵). بازنگری عملیات سفارش، فراوانی مصاحبه (۷).
نگرش مدیران شرکت	فشار محیطی	قابلیت‌های شرکت در برآوردن انتظارات مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷). رهایی از فشارهای ناشی از فعالیت‌های روزمرگی، فراوانی مصاحبه (۸). اقدامات پیش‌دستانه رقبای، فراوانی مصاحبه (۷). انطباق با خواسته‌های پویای محیطی، فراوانی مصاحبه (۵).
	رضایت از وضع موجود	ارزش مکتسبه از رویکرد فعلی کانال توزیع، فراوانی مصاحبه (۷). غفلت از تحولات پیشرفتی در حوزه کانال و خواسته‌های مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵). یکپارچه‌سازی رویه‌ها و سیستم‌های تصمیم‌گیری و توسعه محصول، فراوانی مصاحبه (۴). توانایی ارائه ارزش بیش از انتظار مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵). توانایی ارتباطات با مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵).
شایستگی محوری شرکت	قابلیت	مهارت و مزیت در توسعه و نوآوری در کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۵). مهارت و دانش انطباق با نیاز و خواسته مشتریان سریع‌تر از رقبای، فراوانی مصاحبه (۴). مهارت و دانش جذب و بومی‌سازی الزامات و خواسته‌های محیطی، فراوانی مصاحبه (۳).
	منابع	رویه‌های تخصیص منابع راهبردی براساس نیاز بازار، فراوانی مصاحبه (۵). دارایی‌های ورودی در فرآیند ارزش‌زایی برای مشتریان، فراوانی مصاحبه (۳). ترس از فاش شدن اطلاعات کارت اعتباری شخصی، فراوانی مصاحبه (۷). مکانیزم دریافت و رسیدگی به شکایات، فراوانی مصاحبه (۵). دشواری و طولانی بودن اقامه دعوی حقوقی، فراوانی مصاحبه (۳).
زیرساخت و منابع پشتیبان	زیرساخت حقوقی	تناسب قوانین و مقررات حقوق تجارت با نیازهای پویای امروزی، فراوانی مصاحبه (۸). عدم تناسب بین زیرساخت‌های تکنولوژیکی، امنیتی و حقوقی در خرید و فروش‌های الکترونیکی، فراوانی مصاحبه (۷).
	منابع انسانی	دانش مشتریان هدف، فراوانی مصاحبه (۵). دانش پرسنل از رفتار برند، فراوانی مصاحبه (۳). انگیزش پرسنل و مشوقات مؤثر، فراوانی مصاحبه (۶). تمایل به گسترش تنوع برند، فراوانی مصاحبه (۴). ارایه راهکار به مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵).

مقاله اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
نوع و ماهیت صنعت	منابع مالی	مهارت‌های پرسنل، فراوانی مصاحبه (۴).
		نگهداری پرسنل، فراوانی مصاحبه (۳)
	زیرساخت فناوریانه	توانایی کانال در ارائه ارزش افزوده به مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵)
		توان پشتیبانی شرکت از تسعیر، تحویل و بازدهی بین کانالی، فراوانی مصاحبه (۴). ترفیعات تجاری در طی کانال، فراوانی مصاحبه (۵).
	الزامات قانونی در صنعت	زیرساخت عملیاتی کانال‌های توزیع، فراوانی مصاحبه (۵).
		یکپارچه سازی سیستم فناوری اطلاعات، فراوانی مصاحبه (۶).
	شدت رقابت	نهادهای نظارتی خاص هر صنعت، فراوانی مصاحبه (۳)
		قوانین و مقررات بالادستی خاص هر صنعت، فراوانی مصاحبه (۴). مؤسسات مردم نهاد فعال در حوزه صنعت، فراوانی مصاحبه (۳).
	پیچیدگی صنعت	فشرده‌گی رقابت در صنعت، فراوانی مصاحبه (۴).
		راحتی ورود و خروج به صنعت، فراوانی مصاحبه (۳). تعدد محصولات جایگزین، فراوانی مصاحبه (۵). تنوع برند، فراوانی مصاحبه (۴). راحتی دسترسی به مشتریان از طریق کانال‌های ارزان و کم هزینه، فراوانی مصاحبه (۷). افزایش آگاهی و بینش مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). در دسترس بودن انتخاب فراوان و متنوع برای مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵).
تغییر بازار هدف	بمباران اطلاعاتی مداوم مصرف کنندگان، فراوانی مصاحبه (۵).	
	مقاومت مصرف کنندگان در برابر تبلیغات و اطلاعات نامرتبط، فراوانی مصاحبه (۶). سرعت و شدت تغییر ذائقه و سلیقه مشتریان، فراوانی مصاحبه (۱۰). عدم تناسب نوآوری کانال با تغییرات محیط صنعت، فراوانی مصاحبه (۴).	
راهبردهای طراحی مجدد کانال	تمایز مشتری	بازنگری در بخش بندی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۸).
		تغییر در سطح پوشش بازار (گستره جغرافیایی)، فراوانی مصاحبه (۹). دسترسی به بازارهای ویژه، فراوانی مصاحبه (۷). دسترسی به بازارهای دورافتاده و مغفول، فراوانی مصاحبه (۶). تجدید نظر در معیارهای جداییت بازار، فراوانی مصاحبه (۵).
سرمایه گذاری	سرمایه گذاری	رضایت کلی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷).
		جذابیت کانال، فراوانی مصاحبه (۴). هوشمندسازی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶). یکسانی و ثبات قیمت در کل کانال، فراوانی مصاحبه (۵). وفاداری مشتریان، فراوانی مصاحبه (۵). امنیت، سادگی و مشتری مداری، فراوانی مصاحبه (۶). کشش برند، فراوانی مصاحبه (۴).
تغییر استراتژی و سیاست‌ها	تغییر استراتژی و سیاست‌ها	سرمایه گذاری در جذب و نگهداری نیروی انسانی، فراوانی مصاحبه (۹).
		سرمایه گذاری در زیرساخت فناوری و سیستم‌های پشتیبان، فراوانی مصاحبه (۱۰). سرمایه گذاری در فعالیتهای بازاریابی، فراوانی مصاحبه (۹). پذیرش استراتژی جدید کانال، فراوانی مصاحبه (۴). بازنگری و اصلاح در استراتژی فعلی، فراوانی مصاحبه (۵). بازنگری در سیاست‌های کانال، فراوانی مصاحبه (۶).
نتایج مالی و غیر مالی	کاهش هزینه	کاهش هزینه‌های ترفیعات تجاری، فراوانی مصاحبه (۱۰).
		کاهش هزینه جستجو برای مشتریان، فراوانی مصاحبه (۹). کاهش مراحل و طول فرآیند خرید، فراوانی مصاحبه (۵). کاهش هزینه‌های عملیاتی، فراوانی مصاحبه (۹). کاهش سطح موجودی، فراوانی مصاحبه (۶).
	افزایش سود و سهم بازار	سهم بازار مشتریان براساس بخش بندی، فراوانی مصاحبه (۸). افزایش فروش بین کانالی، فراوانی مصاحبه (۸).

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
رضایت و وفاداری مشتریان		افزایش درآمد، فراوانی مصاحبه (۹).
		افزایش طول عمر مشتری، فراوانی مصاحبه (۶).
		افزایش سطح پوشش، فراوانی مصاحبه (۱۰).
		افزایش تعاملات مشتریان با شرکت، فراوانی مصاحبه (۷).
		افزایش کانال‌های تماس مشتریان با شرکت، فراوانی مصاحبه (۱۱).
		دسترسی سریع و آسان به خواسته‌ها از سوی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶).
		ارتقای سطح رضایت اقتصادی و روانی مشتریان، فراوانی مصاحبه (۷).
		افزایش تکرار مراجعات، فراوانی مصاحبه (۵).
		دریافت اطلاعات مورد نیاز به طور کافی و سریع و آسان، فراوانی مصاحبه (۸).
		تحویل سریع کالا، فراوانی مصاحبه (۴).
بهره‌وری عملیات		افزایش اعتبار و شهرت شرکت، فراوانی مصاحبه (۶).
		افزایش اعتماد مشتریان، فراوانی مصاحبه (۶).
		معرفی آسان‌تر محصول جدید، فراوانی مصاحبه (۱۰).
		کنترل بیشتر روی فروشندگان، فراوانی مصاحبه (۷).
		گردش بهتر موجودی، فراوانی مصاحبه (۴).
		استفاده بهتر از فضای انبار، فراوانی مصاحبه (۴).
		ایجاد تقاضای بیشتر، فراوانی مصاحبه (۶).

با توجه به کدگذاری باز و تشکیل مقوله‌های اصلی و فرعی، می‌توان ارتباط بین مقوله‌ها را در قالب الگوی پارادایمیک در شکل ۳ نمایش داد.



شکل ۳. جایگاه و نوع رابطه مؤلفه‌های مدل

**قضیه ۱:** عوامل و مقدمات تغییر استراتژی کانال توزیع شامل قابلیت دسترسی به مشتریان، تجربه مشتریان، هزینه خدمات مشتریان، ارتباط مشتریان با سازمان و اقدامات پیش‌دستانه و آینده‌نگرا نه شرکت.

**قضیه ۲:** عوامل و مقدمات تغییر استراتژی کانال توزیع از طریق تغییر ترکیب استراتژی کانال توزیع، فراهم بودن زیرساخت‌ها و نیز منابع، نوع و ماهیت صنعت، شایستگی محوری و نگاه مدیران شرکت و بازننگری و طراحی مجدد کانال‌های توزیع منجر به نتایج و دستاوردهای عملکردی می‌شود.

**قضیه ۳:** فراهم بودن زیرساخت‌ها و نیز منابع (مالی، انسانی و تکنولوژیکی)، نوع و ماهیت صنعت موجب تعدیل رابطه بین مقوله تغییر استراتژی کانال توزیع با نتایج و دستاوردهای آن می‌شود.

**قضیه ۴:** شایستگی محوری و نگاه مدیران شرکت، تسهیل‌گر و زمینه‌ساز بازننگری و طراحی مجدد کانال‌های توزیع در دستیابی به نتایج و دستاوردهای عملکردی منجر می‌شود.

**قضیه ۵:** تغییر استراتژی کانال توزیع از طریق بازننگری و طراحی مجدد کانال‌های توزیع منجر به نتایج و دستاوردهای عملکردی منجر می‌شود.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف تحقیق، طراحی الگوی تغییر استراتژی کانال توزیع بود. لذا پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، ۱۶ نفر از خبرگان حوزه کانال‌های توزیع انتخاب گردیده و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته شروع به گردآوری داده‌ها شد. مطابق نتایج پژوهش عوامل و نشانه‌های ضرورت تغییر در استراتژی کانال را می‌توان در ۱۰ مقوله اصلی طبقه‌بندی کرد که شامل: قابلیت دسترسی به مشتریان، تجربه مشتریان، هزینه خدمات مشتریان، ارتباط مشتریان با سازمان و اقدامات پیش‌دستانه و آینده‌نگرانه شرکت، فراهم بودن زیرساخت‌ها و منابع، نوع و ماهیت صنعت، شایستگی محوری و نگاه مدیران شرکت و بازننگری و طراحی مجدد کانال‌های توزیع، نتایج و دستاوردهای عملکردی.

یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر، ارائه مدل در زمینه تغییر استراتژی کانال توزیع است. پژوهش‌های متعددی در زمینه کانال‌های توزیع انجام گرفته، لکن تاکنون پژوهشی در زمینه الگوی تغییر استراتژی کانال توزیع و پرداختن به عوامل و الزامات تغییر در آن صورت نگرفته است. پژوهش‌های پیشین به مباحث الزامات تغییر در استراتژی کانال توزیع و نیز عوامل تسهیل‌گر و مداخله‌ای در این زمینه و نیز نتایج و دستاوردهای آن توجهی نکرده‌اند. هرچند در پژوهش‌های قبلی به ضرورت تغییر و همگام‌سازی استراتژی کانال توزیع توسط محققانی مثل دیوید والاس ۲۰۰۵، هوگ، ویلسون و همکاران ۲۰۰۸، برمن ۲۰۰۳ و براوو ۲۰۱۱ و ... پرداخته شده، لکن در هیچکدام از این پژوهش‌های قبلی نسبت به ارائه الگوی مفهومی جامع توأم با شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل پرداخت نشده است. لذا پژوهش حاضر ضمن بررسی و تأیید مفاهیم بیان شده، مجموعه نوین و جامعی از مؤلفه‌ها همچون عوامل اثرگذار و علی در تغییر استراتژی کانال توزیع شناسایی و معرفی کرده است.

لذا با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود تا مدیران و مسئولان شرکت‌ها، از فشارهای ناشی از فعالیت‌های روزمرگی و نیز بر اساس انتظارات مشتریان، و عدم اکتفاء به ارزش مکتسبه از رویکرد فعلی کانال توزیع رهایی پیدا کنند. ریسک منطقی ناشی از پذیرش رویکردهای جدید کانال توزیع را ارزیابی کرده و پذیرا باشند. سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و مدیریت چرخه عمر مشتری و لحاظ کردن آن در طراحی و بازننگری در استراتژی کانال توزیع را در اولویت کاری خود قرار دهند. به بهبود تجربه مشتری از طریق طراحی و مدیریت کانال‌های جدید ترکیبی با وجود داشتن هزینه تمرکز نمایند. در سازماندهی ستاد پشتیبانی و هماهنگی و یکپارچه سازی آنها، برنامه‌ریزی برای آموزش وسیع و استفاده از سیستم‌های پیشرفته و نیز ظرفیت منعطف قابل دستیابی بازننگری نمایند. از اصول تجربه خوب مشتری از طریق افزایش میزان عرضه، افزایش نیروی انسانی پشتیبان نسبت به مشتری در کانال خشت و آجری، اتصال کانال وب به کانال‌های تلفن جهت پیگیری و ردگیری نیازهای مشتریان و پاسخگویی به موقع به آنها اطمینان حاصل نمایند. در فروشگاه‌های چند منظوره برای دسترسی بهتر به مشتریان با توجه به ماهیت صنعت سرمایه‌گذاری نمایند.



همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد موضوع مورد مطالعه در صنایع و حوزه‌های دیگر انجام گردیده و نتایج آن با خروجی این پژوهش مقایسه گردد تا به الگوی جامعی در این زمینه دست یافت. همچنین در راستای تکمیل جنبه کاربردی و عملیاتی خروجی این پژوهش، ضروری است در پژوهش‌های بعدی به موضوع بررسی ارزیابی درجه آمادگی شرکت‌ها در پذیرش استراتژی جدید کانال‌های توزیع پرداخته شود. محدودیت تحقیق را می‌توان نادیده یا ثابت فرض کردن نوع ساختار بازار ذکر کرد.



## منابع

1. Agatz, A. H., Moritz, F., Jo. A., & Van Nunen E. E. (2008). E-fulfillment and Multi-channel Distribution—A Review. *European Journal of Operations Research*, 187(2), 339–356. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.04.024>.
2. Avery, J., Steenburgh, T.J., Deighton, J., & Caravella M. (2012). Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76, 96-111.
3. Bashokouh, M. (2011). Coordination multi channels of distribution by using capability approach, A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Marketing, The University of Tarbiat Modarres, Iran. [In Persian]
4. Bashokouh, M., & Alipour, V. (2012). The role of communication in coordinating multiple distribution channels in the electronics industry, *Journal of Information Technology Management*, 10 (4), 1-24. (In Persian). [doi: 10.22059/jitm.2012.24888](https://doi.org/10.22059/jitm.2012.24888).
5. Bashokouh, M., Khodadadhosseini, S.H., Azar, A., & Kordnaej, A. (2012). Coordination of multiple distribution channels with the capability approach, *Journal of Business Management*, 4 (11), 1-18. (In Persian). [doi: 10.22059/jipa.2013.50077](https://doi.org/10.22059/jipa.2013.50077).
6. Beke, F. T., F. Eggers, and P. C. Verhoef (2018). Consumer informational privacy: Current knowledge and research directions. 11(1), 1-71. <http://dx.doi.org/10.1561/17000000057>.
7. Berman, B., & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multichannel and conceptual framework, in: *Industrial Marketing Management*, 36, 1, 29-43. <https://doi.org/info:doi>.
8. Biyalogorski E., & Naik. P. (2003). Clicks and mortar: The effect of on-line activities on off-line sales. *Marketing letter*. 14 (1), 21-32. <https://doi.org/10.1023/A:1022854017292>.
9. Bravo, R., Iverson, N., & Pinna, J. (2011). Expansion strategies for online brands going offline. *Marketing Intelligence & Planning*. 29 (2), 195 – 213. <https://doi.org/10.1108/02634501111117629>.
10. Carlmm, J., O’Cass, A., & Ahrholdt, D. (2015). Assessing cttt mner’’ eerceieed value of the online channel of multichannel retailers: A two country examination, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.008>.
11. Chen, D., Huang, Q., Ovechkin, K., & Sargent, A. J. (2019). U.S. patent application No. 10/248,401.
12. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and design: choosing among five approaches* 2nd.London: Sage publications.
13. Danaeifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2004). *Qualitative research methodology in comprehensive approach management*, Tehran: Saffar Publications.
14. Datta, H., Ailawadi K., & Van Heerde H. (2016). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing mix response? *Journal of Marketing, forthcoming*. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0340>.
15. Eisend, M. (2014). Shelf Space Elasticity: A Meta-Analysis, *Journal of Retailing*, 90(2), 168–81. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.003>.
16. Ganesh, J. (2004). Managing customer preferences in a multi-channel environment using Web services, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32, 140-146. <https://doi.org/10.1108/09590550410524920>.
17. Gao, F., & X. Su. (2019). *New functions of physical stores in the age of omnichannel retailing*. S. Gallino, A. Moreno, eds., *Operations in an Omni-Channel World*. Springer. Forthcoming.
18. Homburg, C., Vollmayr, J., & Hahn, A. (2014). Firm value creation through major channel expansions: Evidence from an event study in the United States, Germany, and China. *Journal of Marketing*, 78(3), 38-61. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0179>.

19. Hosseini, S.M., & Sheikhi, N. (2012). Explaining the strategic role of supply chain management operations in improving the company's performance: Study of Iran's food industry, *Journal of strategic management studies*, (10), 35-60. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286853.1391.3.10.2.3>.
20. Hugh, W., Rod, S., & Lindsay, B. (2008). *The Multi Channels Challenges*. First edition 2008, Elsevier Ltd Publications.
21. Karimi, E., J. Ren, & P. Feldman. (2018). Channel integration with demand spillover in omni channel retail. *Working paper*, Boston University.
22. Kaviani, H, Mazloomi, N, Mohammadian, M, & Zarghami, H. (2015). Modelling of using Multi Channels of Distribution in the financial organizations. *Journal of stratigic Management*, 7(13), 91- 118. [In Persian ] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086237.1394.7.13.7.8>.
23. Kaviani, H., Mazlomi, N., Mohammadian, M., & Zargham, H. (2015). Designing a pattern of applying combined distribution channel strategy in financial organizations, *Journal of Executive Management*, 7 (13), 91-118. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086237.1394.7.13.7.8>.
24. KusumL, A., Paul, F. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution, *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>.
25. Maity, M., & Dass, M., (2014). Consumer decision-making across modern and traditional channels: E-commerce, m-commerce, in-store, *Decision Support Systems*, 61, 34-46. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.01.008>.
26. Neslin, S., & Venkatesh, S. (2009). Key issues in multi channel customer management: current knowledge and future directions, *Journal of Interactive Marketing*, 23, 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>.
27. Pauwels, K., & Scott, N. (2015). Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment, *Journal of Retailing*, 91(2), 182–97. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001>.
28. Straight, A., & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research: procedures and techniques FOR developing grounded theory, 2nd Ed, Sage, and Thousand Oaks, CA.
29. Temkin, B., Chatham, B., & and Amato, M. (2005). The customer experience value chain: *An Enterprisewide Approach for Meeting Customer Needs*. Forrester Research.
30. Thomas, & Verhoef, P. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management, *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>.
31. Timo, S., Markku, T., & Anne T. (2006). *Managing business in multi-channel world: success factors for E-business*, IGP.
32. Verhoef, P., Kannanand, P.K., & Inman, J. (2015). Frommulti-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing, *Journal of Retailing*, 91(2), 174-81. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
33. Wallace, D. W., Joan L. G., & Johnson J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies, *Journal of retailing*, 80, 249-63. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>.
34. Webb, K.L., & Lambe, C.J. (2007). *Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation challenge*, Harvard Business School Press: NJ. International Edition.