

چکیده

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

کلید واژه:

استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش، صنعت پخش مواد غذایی، تحلیل محتوا، هماهنگی استراتژی‌های فروش و بازاریابی

مقدمه

یکی از صنایعی که امروزه در دنیا و ایران به دلیل درآمدزایی هنگفت مورد توجه می‌باشد، صنعت پخش و به‌ویژه صنعت پخش مواد غذایی است. این صنعت با توجه به حیاتی بودن عرضه مواد غذایی، تغییرات مداوم در رفتار مصرف‌کنندگان، واسطه‌های متعدد از تولیدکننده تا مصرف‌کننده نهایی، هزینه‌های گزاف توزیع، درآمدزایی بالا، وجود فرصت‌های رشد و تحولات تکنولوژیک از اهمیت بسزایی در حوزه عملیاتی و پژوهشی برخوردار است. ورود به عرصه رقابت در بازارهای داخلی و خارجی برای شرکت‌های پخش، مستلزم تحولات اساسی در طرز تفکر و اتخاذ رویکردی جامع در تدوین استراتژی‌ها می‌باشد. این رویکرد جامع می‌بایست در کل زنجیره تأمین وجود داشته باشد تا با در نظر گرفتن تمامی عوامل بتوان تصمیمات مزیت‌ساز و استراتژیک را به‌خوبی انتخاب و به اجرا گذاشت. در حوزه پخش مواد غذایی مهم‌ترین تصمیمات به سیاست‌های بازاریابی و فروش و توزیع مربوط می‌شود که به‌طور مستقیم بر عملکرد شرکت و کیفیت ارائه خدمات به مشتریان و سودآوری تأثیر می‌گذارد (نوتا و ولاچویو^۱، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه تدوین و اجرای استراتژی‌های کورکورانه و تقلیدگرایانه در زمینه توزیع و فروش (کپی‌برداری از استراتژی‌های رقبا بدون در نظر گرفتن شرایط داخلی و خارجی) چیزی جز از بین بردن سود شرکت و رقیب در پی ندارد، شرکت‌های پخش می‌بایست به‌صورت دقیق و هوشمندانه استراتژی‌های خود را بر اساس نقاط قوت و ضعف

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

مهدی حقیقی کفاش (نویسنده مسئول)
دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

m.haghighi@atu.ac.ir

زهره دهدشتی شاهرخ
دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

وحید خاشعی ورنامخواستی
استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

Khashei@atu.ac.ir

رضا حاجری

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی

reza.hajari92@gmail.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



خود و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار تدوین کنند (ماتسیو،^۲ ۲۰۱۶). همچنین در توسعه استراتژی منسجم سازمان باید دیدگاهی را انتخاب کند که بر شناسایی روندهایی اصلی چند سال آینده تأثیرگذار و سودمند باشد (لینچ،^۳ ۱۳۹۷). صنعت پخش در ایران با مشکلات متعددی از قبیل بالا بودن هزینه‌های بازاریابی و توزیع، بالا بودن هزینه‌های مبادله، کمبود رقابت، سنتی بودن فرایندها، عدم شفافیت اطلاعات، افزایش هزینه‌های حمل‌ونقل (به دلیل افزایش قیمت حامل‌های انرژی)، کارایی پایین شبکه پخش و زیان‌ده بودن، وجود انحصار در برخی محصولات و وجود رویه‌های غیرمنصفانه تجاری مواجه است. همچنین شرکت‌های پخش در ایران از اهمیت راهبردی تدوین استراتژی‌های مناسب برای کانال‌های توزیع کالاها خود دانش کافی ندارند و این امر عواقب زیانباری را برای آن‌ها به دنبال دارد (علی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). مشکلات به‌وجود آمده در زمینه پخش بر سایر بخش‌ها (مثل تولید) نیز اثر می‌گذارد و موجب افزایش زمان و هزینه انتقال کالاها تولیدی بر مصرف‌کنندگان شده که این تأثیر اولاً موجب کاهش سود تولیدکنندگان و ثانیاً افزایش هزینه خرید کالاها و خدمات توسط آن‌ها می‌شود (گران و بانومینگ،^۴ ۲۰۱۰). به دلیل وجود تحریم‌های بین‌المللی در چند سال اخیر و فراگیر بودن رکود در صنایع مختلف، ساختار صنعت پخش در ایران نیز، به‌ویژه صنعت پخش مواد غذایی، به دلیل قطع روابط تجاری همچنان سنتی باقی مانده است، و از طرف دیگر به موازات رفع تحریم‌ها شاهد افزایش مراودات تجاری با کشورهای پیشرفته و همچنین حضور شرکت‌های بین‌المللی مطرح مواد غذایی و تشدید رقابت در زمینه تولید و پخش مواد غذایی خواهیم بود. عدم اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی و فروش و توجه به تمامی ابعاد آن چیزی جز حذف شرکت‌های پخش ایرانی و حتی تولیدکننده‌های بومی را در پی نخواهد داشت.

هدف از انجام این پژوهش ارائه الگویی جهت تدوین استراتژی بازاریابی و فروش برای شرکت‌های فعال در صنعت پخش مواد غذایی است که با اتخاذ رویکردی جامع سعی دارد بتواند بخشی از محدودیت‌های موجود در حوزه پژوهش و اجرا را رفع کند. اهمیت موضوع پژوهش به فقر پژوهشی (اینگرام،^۵ ۲۰۰۹)، لزوم اتخاذ دیدگاهی یکپارچه و بازارنگری بررسی و تدوین استراتژی بازاریابی و فروش (واکر و همکاران،^۶ ۲۰۱۳)، توسعه استراتژی منسجم (لینچ، ۱۳۹۷)، لزوم هماهنگی و تطبیق استراتژی فروش و بازاریابی در نیل به هدف (فریل و هارتلین،^۷ ۲۰۰۸)، توجه به شرایط متفاوت اقتصادی کشور در تدوین استراتژی بازاریابی، تفاوت استراتژی‌های زمان رکود و دوره رونق کسب‌وکاری (نوتا و ولاچپو، ۲۰۱۵)، هزینه‌های توزیع (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵)، کپی‌برداری کوتاه نگرانه از استراتژی رقبای (ماتسیو، ۲۰۱۶)، گردش بالای مالی صنعت پخش مواد غذایی (آقاجانی، ۱۳۹۴)، رقابت در ارضای نیاز مشتریان (اگروال و یادوا،^۸ ۲۰۱۵)، جذب مشتری جدید (کریستیس و کاراهام،^۹ ۲۰۱۱) و تکمیل دانش بازاریابی و فروش (کاشمیری و ماهاجام،^{۱۰} ۲۰۱۴) خلاصه کرد. بنابراین در این پژوهش و در نگاهی آینده نگرانه و نوآورانه به این سوال پاسخ می‌دهیم که الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود چگونه است؟

۱. مروری بر ادبیات پژوهش

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

۱.۱ استراتژی بازاریابی

کاتلر^{۱۱} (۲۰۰۷) می‌نویسد بازاریابی واقعاً دانش و آگاهی مصرف‌کنندگان را نسبت به فعالیت‌های بازاریابی و محصولات و سازمان‌ها افزایش می‌دهد و موجب بهبود و کیفیت زندگی انسان‌ها می‌شود و این اهمیت استراتژی بازاریابی را در عصر حاضر نشان می‌دهد. استراتژی برنامه‌ای است جامع و یکپارچه که نشان‌دهنده چگونگی رسیدن شرکت به مأموریت و هدف‌های خود است (ویلن و هانگر،^{۱۲} ۲۰۱۴). با توجه به سطوح سه‌گانه استراتژی در سازمان (استراتژی شرکت، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی‌های وظیفه‌ای)، استراتژی‌های بازاریابی، توزیع و فروش هر سه در سطح وظیفه‌ای قرار می‌گیرند (لینچ، ۱۳۹۷).

تصمیم درباره چگونگی توزیع محصولات تأثیر مستقیم بر سایر تصمیمات بازاریابی شرکت‌ها می‌گذارد. نبض یک شرکت در دست شبکه توزیع و فروش آن است. استراتژی توزیع باید به راس اصلی بازار و شرایط توزیع توجه داشته باشد تا برای شرکت به طور موفقیت‌آمیزی عمل کرده و فروش را افزایش دهد. بسیاری از شرکت‌ها در ورود به بازار جدید باید به سرعت یاد بگیرند که تعیین بهترین کانال فروش بسیار سخت‌تر از فکر اولیه است (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵). به صورت کلی توزیع عبارت است: رساندن محصول درست در مقدار و شرایط درست و مناسب، در زمان و مکان درست برای مشتری درست با هزینه درست (کاپور و کانسال،^{۱۳} ۲۰۰۷). توزیع‌کننده باید جهت حصول اطمینان از توزیع اثربخش محصول از



"کانال‌های توزیع مناسب" استفاده کند (کریستوفر^{۱۴}، ۲۰۱۶). آمیخته توزیع شامل پنج عامل اصلی موجودی کالا، تسهیلات، ارتباطات، حمل‌ونقل و تعیین اندازه واحد بار می‌باشد. دنیای توزیع در سال‌های اخیر متحمل تغییرات اساسی بسیاری شده است. این تغییرات به صورت خلاصه عبارت‌اند از: تغییر عوامل تکنولوژیک، توسعه و گسترش اینترنت که باعث کاهش اهمیت مرزهای جغرافیایی شده است، در دسترس بودن وسایل حمل‌ونقل و افزایش سرعت آن‌ها، توسعه گرایش‌های اجتماعی^{۱۵} مانند جهانی‌شدن و سرعت رشد بازارها، تخصصی شدن توزیع، تغییرات مداوم در بازار و نوسانات اقتصادی^{۱۶}، توسعه فروشگاه‌های خرده‌فروشی، افزایش مداوم تعداد محصولات مصرفی در بازار. لذا شرکت‌های توزیع‌کننده جهت کسب موفقیت باید ضمن در نظر گرفتن این تغییرات مدل‌های سنتی کسب‌وکار خود را تغییر دهند و راه‌های جدیدی را برای خلق ارزش پیدا کنند (دنت^{۱۷}، ۲۰۰۸). روش توزیع در واقع همان کانال توزیعی است که واسط بین تولیدکننده و مصرف‌کننده است.

بدون تردید بهترین استراتژی توزیع در حوزه خرده‌فروشی توزیع چندگانه و یا با استفاده از تمام کانال‌های توزیع است. اما استفاده از این روش الزاماً در تمام شرایط صحیح نیست. انتخاب این روش کاملاً به هزینه‌های توزیعی که به واسطه آن به سازمان تحمیل می‌شود بستگی دارد. اگر اختلاف بین هزینه‌های توزیع و کانال‌های مختلف با یکدیگر کم باشد، استفاده از توزیع چندکاناله بسیار منطقی و حرفه‌ای است. اما اگر این اختلاف در برخی کانال‌های بسیار زیاد باشد، توزیع در آن کانال منطقی به نظر نمی‌رسد (وانگ و چنگ^{۱۸}، ۲۰۱۶).

۲.۱. استراتژی فروش

یک استراتژی فروش اثربخش باید مواردی از قبیل بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری مشتریان و تطبیق شیوه فروش، اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف و رویکرد استفاده از کانال‌های متعدد فروش را پوشش دهد (اینگرام و همکاران^{۱۹}، ۲۰۰۶). برای مثال بخش‌بندی مشتریان در واقع فرآیند تقسیم بازار به زیرمجموعه‌هایی متمایز از مشتریان یا مصرف‌کنندگان است که رفتار و نیازهای مشابهی دارند (کیگان^{۲۰}، ۲۰۱۳). بورگ و یانگ^{۲۱} (۲۰۱۴) که از محققین مطرح در حوزه فروش ارتباطی به شمار می‌آیند عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری تیم فروش حضوری در حوزه خرده‌فروشی را در قالب مدلی مفهومی ارائه کردند که می‌تواند مبنای عمل محققین حوزه فروش و مدیران عملیاتی قرار گیرد. پرتقوی رابطه‌مدار، شایستگی رابطه مدار تیم فروش (مهارت‌های بین فردی، فرهنگ‌سازمانی فروش، روابط سازمانی تیم) و ارزش‌های رابطه مدار از جمله شاخص‌های اصلی این پژوهش شناسایی شدند. جاک^{۲۲} (۲۰۰۶) ۱۵ مهارتی را که شرکت‌ها باید به تیم فروش آموزش دهند را با انجام پژوهشی در حوزه‌های مختلف خرده‌فروشی ارائه کرد (مانند ارائه تجربیات موفق دیگران، گوش‌دادن اثربخش، فروش انطباقی، نحوه فائق آمدن موانع مختلف، نحوه شروع ارتباط با دیگران، نحوه مذاکره صحیح، پیش‌بینی رفتار دیگران، افزایش هوش اجتماعی و احساسی، مدیریت زمان و استرس، مشخصات محصول، رقبا، روش‌های فروش، شناخت بازار و کار تیمی). در فرایند فروش حضوری استفاده از تکنولوژی فروش (تبلت و سایر تکنولوژی‌های تسهیل‌کننده) در صورتی‌که با مهارت فروشندگی فروشنده و توان برقراری ارتباط اثربخش از طرف وی همراه باشد می‌تواند بر بهره‌وری فروش و افزایش کیفیت ارتباطی با مشتری و رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد (پارک و همکاران^{۲۳}، ۲۰۱۰).

۳.۱. لزوم تعامل بین استراتژی‌های بازاریابی و فروش

فعالیت‌های بازاریابی و فروش همواره، در کنار یکدیگر، نقش مهمی را در موفقیت و انتقال ارزش به مشتریان بازی می‌کنند (گانزی، تریلو^{۲۴}، ۲۰۰۷). به منظور ایجاد چنین تعامل اثربخشی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش می‌توان از ۲ ابزار انسجام بخش کلیدی بازاریابی فروش^{۲۵} و مدیریت گروه‌های محصولی^{۲۶} استفاده کرد. از این دو فعالیت محوری می‌توان هم در سطوح عملیاتی و هم در سطوح استراتژیک بهره برد. متیسنز و جانستون^{۲۷} (۲۰۰۶) نیز طی تعامل بازاریابی و فروش را در چند مرحله (تحلیل و بررسی، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، جذب نیرو، آموزش، انگیزش، حقوق و پاداش، تخصیص منابع، ارزیابی) و تفکیک وظایف بازاریابی و وظایف فروش و جریان و شدت انتقال اطلاعات بررسی کرد.

۴.۱. پیشینه پژوهش

علیپور (۱۳۸۹) در پژوهشی که با هدف "طراحی الگوی بازاریابی دارو در ایران" انجام داد متغیرهای شناخت بازار دارویی، طراحی استراتژی بازاریابی دارو، طراحی استراتژی توزیع، طراحی استراتژی قیمت گذاری، طراحی استراتژی تبلیغات و ارتباطات، طراحی فرایند پیش‌بینی بازار، تحلیل SWOT شرکت و نوآوری در صنعت را به عنوان اجزای تشکیل دهنده الگوی بازاریابی دارو معرفی کرد. کومار و همکاران^{۲۸} (۲۰۱۵) نیز یک مدل اقتصادی تدوین کرد که به شرکت‌های پخش این امکان را می‌دهد تا با در نظر گرفتن آمیخته بازاریابی شرکت پخش، اقدامات رقابتی، میزان تمایز برند و محصولات موجود در سبد پخش بتوانند بهترین استراتژی را تدوین نمایند. واکر و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعات تخصصی‌ای که در زمینه استراتژی



بازاریابی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که در یک استراتژی بازاریابی موفق میبایست عواملی مثل تعیین قلمرو هدف، تعیین اهداف بازاریابی، تخصیص منابع و ایجاد مزیت رقابتی را در نظر گرفت. دهدشتی و پورحسین (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان الگوی تاثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش اقدام به شناسایی عوامل موثر و روابط موجود بین آن‌ها در تدوین استراتژی فروش و بازاریابی مواد غذایی کردند. آن‌ها در این پژوهش متغیرهای استراتژی بازاریابی (قلمرو، اهداف آرمانی و عملیاتی، تخصیص منابع، منابع مزیت رقابتی و هم‌افزایی)، استراتژی فروش (بخش‌بندی مشتری، هدف‌گیری بازار و تطبیق شیوه فروش، اهداف ارتباطی و الگوی فروش، رهبری تحول‌آفرین) و محیط بیرونی (عدم اطمینان تقاضا، شدت رقابت، تحولات تکنولوژیک) را به عنوان عوامل تاثیرگذار بر عملکرد فروش شناسایی و تبیین کردند. در مدل ارائه‌شده لی و تریم^{۲۹} (۲۰۰۶) تحت عنوان "سیستم ارزشی ارتجاعی سازمانی" تدوین و اجرای استراتژی بازاریابی در صنعت خرده‌فروشی می‌بایست دربردارنده استراتژی بازاریابی ارتباطی باشد که از اعتماد، ارائه خدمات به مشتریان، برنامه‌ریزی مبتنی بر هوشمندی رقابتی و سیستم انعطاف‌پذیر و داشتن ارتباطات اثربخش با سایر اعضای کانال تشکیل شده باشد. پاسوان و همکاران^{۳۰} (۲۰۱۱) در تحقیقی اقدام به بررسی ارتباط‌گرایی در کانال‌های بازاریابی و استراتژی بازاریابی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از این بود که علیرغم اهمیت ارتباط‌گرایی مدیریت زنجیره تأمین و بین شرکت‌های مختلف، این موضوع برای تمامی استراتژی‌های بازاریابی اثربخش و سودمند نیست. سوری و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی کارایی شرکت‌های پخش در ایران پیشنهاد داده‌اند که علاوه بر رعایت سطح بهینه استخدام در شرکت‌ها، نسبت به اجرای برنامه‌های توانمندسازی (برگزاری دوره‌های علمی و آموزشی مناسب و مستمر) اقدام شود تا افزایش کارایی درونی از طریق فراگیر ساختن روش‌های نوین توزیع و افزایش بازدهی نیروی کار امکان تحقق یابد. عابد و حقیقی^{۳۱} (۲۰۰۹) در تحقیقی استراتژی‌های فروش و ارائه راهکارهایی جهت افزایش فروش را بررسی کرد و توانست استراتژی‌های فروشندگی مناسب (مشتری‌گرایی، انطباقی، ارتباطی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و تعهد فروشندگان) را که می‌تواند بر عملکرد شرکت تاثیرگذار باشد شناسایی و ارائه کند. پارونین و همکاران^{۳۲} (۲۰۱۱) طی پژوهشی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی اقیانوس آبی فروش (بررسی کانال‌های جدید، تجاری‌سازی شایستگی، ارزش‌های جدید برای مشتری، سرمایه‌گذاری برای جذب مشتری، آموزش کارکنان، آزمایش محصول و ...) را شناسایی کردند. پاپارویدامیس^{۳۳} (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی اهمیت سرپرستی و رهبری تیم فروش بر افزایش عملکرد آن‌ها پرداختند محققین اهمیت داشتن استراتژی فروش و رهبری تیم فروش را اجتناب‌ناپذیر دانستند. پیرسی^{۳۴} (۲۰۱۰) توصیه کرد که سازمان‌های فروش به‌منظور اجرای بهتر استراتژی‌های فروش و رویارویی مطلوب فروشندگان با چالش‌های بازارهای جدید و استراتژی‌های جدید باید به مواردی مانند ارتباط اثربخش و بلندمدت با مشتریان، افزایش تعهد، استفاده از تکنولوژی روز دنیا، ارزیابی عملکرد، تغییر تیم فروش و دقت در انتخاب پرسنل توجه ویژه‌ای کنند. وانگ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "انتخاب کانال توزیع مناسب در زنجیره تأمین" با مقایسه انواع مختلف کانال‌های توزیع نتیجه گرفت که استراتژی توزیع چند-کاناله بهترین استراتژی خرده‌فروشی است. بوتانی و همکاران^{۳۵} (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "نقش تکنولوژی RFID و شبکه EPC در نوسان موجودی‌ها در زنجیره تأمین FMCG" به بررسی استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا در کنترل فروش و بهینه‌سازی عملکرد شرکت‌های پخش پرداخته‌اند. در پژوهشی که زالکو و همکاران^{۳۶} (۲۰۰۹) باهدف بررسی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد فروش در حوزه خرده‌فروشی انجام دادند که به شناسایی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مختلفی شد که به کمک بخشی از آن‌ها می‌توان بهبود عملکرد فروش را محقق کرد و به کمک بخشی دیگر می‌توان زمینه ارزیابی عملکرد تیم فروش را فراهم ساخت. نوتا و ولاچوی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "تغییر در استراتژی بازاریابی در زمان رکود" نشان داد که شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی در زمان بروز رکود در یونان، ۷ تغییر اساسی را در استراتژی بازاریابی خود ایجاد کردند که عبارت‌اند از: ۱) تغییر در مشوق‌های فروش، ۲) تولید محصولات جدید، ۳) تغییر در فرایند فروش، ۴) تغییر در تبلیغات، ۵) تغییر در ساختار قیمت‌ها و هزینه‌ها، ۶) ارائه تخفیفات و ۷) گرایش به سمت فروش B2B. به طور کلی نتایج این پژوهش حاکی از آن است که اگر شرکتی از استراتژی توزیع چندگانه استفاده می‌کند و به‌صورت موازی فروش اینترنتی را نیز در دستور کار دارد، برای فروش سنتی و اینترنتی خود باید ۲ استراتژی متفاوت قیمت‌گذاری داشته باشد. کوکسال و همکاران^{۳۷} (۲۰۰۹) به این نتیجه رسید که تدوین و اجرای صحیح یک استراتژی بازاریابی در زمان رکود می‌تواند منجر به بهبود نتایج عملکردی مثل میزان فروش، سهم بازار و سودآوری شود. در پژوهشی که ساندز و فرارو^{۳۸} (۲۰۱۰) در زمینه واکنش فعالین عرصه خرده‌فروشی در کشور استرالیا طی دوران رکود اقتصادی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که در دوران رکود، استراتژی خرده‌فروشی دستخوش تغییرات اساسی قرار می‌گیرد. در فراتحلیلی که منگیاراسینا و همکاران^{۳۹} (۲۰۱۵) انجام دادند دریافتند که طراحی یک شبکه توزیع از طریق ایجاد ساختار و تدوین سیاست‌های مدیریت توزیع امکان‌پذیر است که در این زمینه عواملی مثل ویژگی محصول، الزامات خدمات تولید، ویژگی تقاضا، ویژگی عرضه و متغیرهای اقتصادی حائز اهمیت هستند. مک‌کنزی و همکاران^{۴۰} (۲۰۱۶) در تحقیقی که با عنوان "رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیم فروش" انجام دادند،



به این نتیجه رسیدند که برای داشتن یک استراتژی فروش که منجر به افزایش درآمد سازمان شود و مزیت رقابتی پایدار به همراه داشته باشد، شرکت‌ها باید ضمن تعیین اهداف قیمت‌گذاری برای کالاهای مختلف، بر اساس میزان شدت تقاضا و تحلیل هزینه و سود فعالیت‌های مختلف و ارزیابی قیمت‌های رقا، اقدام به تدوین آمیخته قیمت کنند. این مهم می‌تواند در کنار اتخاذ سیاست‌های ترفیع مناسب موجبات موفقیت پایدار شرکت‌ها را فراهم کند. همچنین آن‌ها به این نکته نیز اشاره کرده‌اند که با توجه به فراگیر شدن تکنولوژی، امروزه استفاده از فرایندهای تکنولوژی محور در فروش به یک الزام برای همه شرکت‌های موفق تبدیل شده است.

پس از مطالعه و بررسی عمیق مقالات، کتب و پژوهش‌های مرتبط با مفاهیم بازاریابی، فروش و توزیع تلاش شد تا بخش عمده‌ای از عوامل مهم در تدوین الگوی استراتژی بازاریابی و فروش برای شرکت‌های پخش فعال در صنعت مواد غذایی شناسایی شود. این مخلفه‌ها و شاخص‌ها از بطن مفاهیم و ادبیات موضوعی مرتبط با موضوع تحقیق استخراج شده است و به شرح جدول (۱) و در قالب عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش و عوامل تعدیل‌گر طبقه‌بندی شده‌اند:

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

مضمون	مؤلفه	شاخص
استراتژی بازاریابی	قلمرو هدف (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ لی و تریم، ۲۰۰۶)	تعیین بازارهای هدف، تعیین سبد محصولی، برنامه مدون ارائه برندهای مختلف به بازار
	اهداف بازاریابی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	هدف میزان فروش، هدف سهم بازار، هدف حاشیه سود، هدف رضایت مشتری، پیش‌بینی بازار، هدف توسعه، ارزیابی عملکرد
	تخصیص منابع (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	تخصیص منابع به تفکیک بازار/محصول، تخصیص منابع بین فعالیت‌های مختلف
	مزیت رقابتی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	مزیت رقابتی محصولی (کیفیت، تنوع، بسته‌بندی، تند گردش یا کندگردش)، مزیت رقابتی قیمتی، مزیت رقابتی توزیعی، مزیت رقابتی ترویجی (فروش)، مزیت رقابتی برند
	شناخت محیط کلان صنعت	عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل تکنولوژیک، عوامل قانونی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، شدت رقابت، اخلاقیات
	شناخت رفتار خرید مواد غذایی	رفتار خرید مشتریان صنوف مختلف، رفتار خرید مصرف‌کنندگان
	آمیخته توزیع (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵؛ کاپور و کانسال، ۲۰۰۷؛ کریستوفر، ۲۰۱۶؛ دنت، ۲۰۰۸؛ وانگ و چنگ، ۲۰۱۶؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۶؛ علیپور، ۱۳۸۹؛ هاسمن ^۱ ، ۲۰۰۴؛ مانگیاراسینا و همکاران، ۲۰۱۵)	طراحی ساختار شبکه توزیع، مدیریت شبکه توزیع، تعیین و اولویت‌بندی کانال توزیع (واسطه‌های توزیع)، توجه به موارد قانونی در انتخاب کانال توزیع، رهبری و کنترل کانال توزیع، تضاد بین اعضاء کانال توزیع، ارزیابی عملکرد توزیع
	آمیخته قیمت (مک کینزی، ۲۰۱۶؛ علیپور، ۱۳۸۹)	تدوین اهداف قیمت‌گذاری برای کالاهای مختلف، تعیین شدت تقاضا، تحلیل تقاضا، هزینه و سود، ارزیابی قیمت رقبا داخلی و خارجی، تعیین سیاست قیمت منطقه‌ای
	آمیخته ترفیع (مک کینزی، ۲۰۱۶)	تعیین اهداف مربوط به اجزای سیاست‌های ترفیعی برای گروه‌های هدف، تعیین و انتخاب عناصر آمیخته ترفیع، ترفیع مصرف‌کننده محور/مشتری محور
	تحقیق و توسعه بازار / محصول	تحقیقات بازاریابی، برنامه عرضه برندها و محصولات جدید در بازار، برنامه توسعه سبد پخش/بازار، شناسایی و توسعه تکنولوژی‌های مورد استفاده در صنعت پخش، ورود به بازارهای جهانی، سیاست‌های لازم برای هر یک از مراحل چرخه عمر محصولات مختلف، ایجاد پیوند استراتژیک با شرکت‌های داخلی / خارجی، بازنگری دوره‌ای در سبد محصولی (حذف و اضافه)



مضمون	مؤلفه	شاخص
	شایستگی رابطه مدار تیم فروش (بورگ و یانگ، ۲۰۱۴؛ سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹)	مهارت‌های بین فردی (فروشنندگان، مدیران فروش و مدیران ارشد) فرهنگ‌سازمانی فروش (درگیری، انسجام، بازاریابی درونی، زیرساخت‌های مناسب) روابط بین سازمانی تیم (رابطه بین فروشنندگان و مدیران، روابط کاری آزاد، روابط بین افراد یک تیم، روابط بین چند تیم مختلف، روابط بین واحد فروش و سایر واحدها)
	آموزش تیم (سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ جاک، ۲۰۰۶؛ نو، ۲۰۰۹؛ عابد، ۲۰۰۹؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ پارونین و همکاران، ۲۰۱۱)	وجود واحد آموزش، تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش، برنامه مدون تحلیل عملیات اجرایی واحدها و شناسایی نیازهای آموزشی، وجود اهداف مشخص آموزشی برای کارکنان، استفاده از روش‌های تکنولوژی محور در آموزش
	ایجاد رضایت در مشتریان (نو ^{۴۲} ، ۲۰۰۹؛ پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ موسی و همکاران ^{۴۴} ، ۲۰۱۰)	رضایت از محصول، رضایت از شرکت، رضایت از فروشنده
	بخش‌بندی مشتریان (اینگرام، ۲۰۰۹؛ هومبرگ و همکاران ^{۴۴} ، ۲۰۰۸؛ کیگان، ۲۰۱۳؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ جانستون و مارشال ^{۴۵} ، ۲۰۰۹؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	بر اساس ارزش یا سوددهی مشتری برای سازمان، بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی، بر اساس رفتار خرید، بر اساس استفاده و کاربرد محصول، بر اساس ارزش آتی مشتری برای سازمان
	تکنولوژی فروش (پیرسی، ۲۰۱۰؛ رنکو و درازچانیک ^{۴۶} ، ۲۰۱۴؛ پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	تبلت و هندهلد، موجودی گیری مدرن، اتوماسیون فرایندی فروش، GPS
	هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی (گانزی، تریولو، ۲۰۰۷؛ متیسنز و جانستون، ۲۰۰۶؛ پاسوان و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیوسنپ و جابر ^{۴۷} ، ۲۰۰۹)	بازاریابی فروش، مدیریت گروه‌های محصولی
	استراتژی اقیانوس آبی در فروش (پارونین و همکاران، ۲۰۱۱)	کانال‌های فروش جدید / محصولات جدید / مشتریان جدید، تجاری‌سازی شایستگی‌های محوری، کسب درآمد جایگزین از جریان نقدینگی شرکت، ارزش‌های جدید برای مشتری، دگرگون‌کردن صنعت، ارائه محصولات فعلی در بازارهای جدید جغرافیایی، ایجاد ارزش‌های جدید با کمک مشتریان، سرمایه‌گذاری بر آموزش تیم
	توجه به آینده کسب‌وکار (باسکاران و همکاران ^{۴۸} ، ۲۰۰۸؛ یان ^{۴۹} ، ۲۰۰۸)	توسعه محصولات ارگانیک، حذف برخی کانال‌های فروش، اضافه شدن کانال‌های جدید فروش
	رهبری تحول‌آفرین (پاناگوپولوس و اولونیتیز ^{۴۷} ، ۲۰۱۰؛ پاپارویدامیس و گوئززی، ۲۰۰۹؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	ترسیم چشم‌انداز، ارائه الگوی مناسب، تسهیل پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا، رفتار حمایتی، انگیزش و تحریک فکری
استراتژی فروش	عملکرد نیروی فروش (پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ هانتز و پروال ^{۴۸} ، ۲۰۰۷؛ لویز و همکاران ^{۴۹} ، ۲۰۰۸؛ کاستر و کانالز ^{۴۹} ، ۲۰۱۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶)	<ul style="list-style-type: none"> رفتاری (جمع‌آوری اطلاعات بازار، تسهیم اطلاعات با سایرین، مدیریت زمان و هزینه شرکت، کسب دانش محصولی و رقبا و مشتریان، حفظ ارتباط با مشتریان، ارائه خدمات به مشتریان، راضی نگهداشتن مشتریان) غیر رفتاری (افزایش سهم بازار شرکت، افزایش فروش ریالی، فروش محصولات جدید، عبور از اهداف سالانه فروش) ارائه پورسانت متغیر (کیفی - کمی (فروش تعدادی، فروش



مضمون	مؤلفه	شاخص
		حجمی، اقلام، تعداد مشتری، تعداد مشتری جدید، تحقق ویزیت، مرجوعی)) • ارائه پورسانت ثابت
	استفاده از کانال‌های متعدد فروش (جانستون و مارشال، ۲۰۰۷؛ اینگرام، ۲۰۰۹؛ پاناگوپولوس و آلونیتیز، ۲۰۱۰؛ رنکو و درازجانیک، ۲۰۱۴؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	استفاده از نیروهای فروش حضوری شرکت، استفاده از واسطه‌های فروش، استفاده از فروش یا ترویج پستی، فروش اینترنتی، وبسایت شرکت، استفاده از ایمیل، شرکت در نمایشگاه‌های بازرگانی و تجاری، حضور در نشریات و مجلات تخصصی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس
	وصول مطالبات (مک کینزی، ۲۰۱۶)	اعتباردهی به مشتریان (اعتبار ریالی) براساس سابقه خرید، تعیین دوره وصول برای مشتریان براساس میزان اعتبار آن‌ها، تعیین شرط وصول برای مشتریان براساس میزان اعتبار آن‌ها، تعیین ضمانت‌های اجرایی وصول برای فروشندگان جهت کاهش مطالبات لایوصول و مشکوک‌الوصول، تعیین استثنائات وصول فراخور شرایط (افزایش یا کاهش مدت وصول، گرایش به تسویه نقد یا چک)
عوامل تعدیل‌کننده	عوامل کلان تأثیرگذار برصنعت پخش مواد غذایی در دوران پساتحریم (رکود)	شرایط منفی اقتصادی باقیمانده از دوران تحریم، رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی، امکان ورود شرکت‌های رقیب خارجی به صنعت پخش مواد غذایی ایران، امکان ایجاد شرکت‌های رقیب جدید در بازار داخلی با توجه به اعطای تسهیلات اقتصادی به بخش تولید، افزایش ورود فرهنگ‌های غربی مصرف و خرید محصولات غذایی
	نقاط قوت و ضعف شرکت پخش در دوران پسارکود (وضعیت داخلی)	سنجش عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین گزینه‌های استراتژیک
	تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان در دوران پسارکود (وضعیت خارجی)	تحلیل مشتریان، تحلیل بازار، تحلیل رقبا

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

۲. روش‌شناسی پژوهش

بخش کیفی، تحلیل محتوا روشی است که در این بخش از تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده بکار بردیم. در مرحله کیفی (خبرگان) با ۱۱ نفر از مدیران (عامل، بازاریابی، فروش و لجستیک) و اساتید دانشگاه مصاحبه باز انجام شد. نمونه‌گیری در مرحله کیفی تا جایی ادامه یافت که به اشباع تئوریک رسید. سه معیار برای انتخاب اعضای نمونه در مرحله کیفی مدنظر قرار گرفت. این معیارها عبارت‌اند از سابقه حداقل ۶ ساله در صنعت پخش، دارا بودن سمت مدیریت عامل یا مدیر بازاریابی و استراتژی و تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر. در جدول (۲) ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی آورده شده است. در نهایت ۱۳۵ شاخص ارزشیابی (مفاهیم مستخرج) برای مضمون‌ها و به تبع آن مقوله‌های تحقیق طی فرایندی بسیار زمان‌بر، و دقیق و با تمرکز بالا به دست آمد که نتایج نهایی آن به تفکیک همراه با درصد و فراوانی هر یک از مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌های عمیق، مشخص شد. پیرو بررسی موارد مربوط به تحلیل محتوا در تحقیق کیفی، ۴ متغیر تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود و وصول مطالبات به الگوی اولیه تحقیق اضافه و ۳ متغیر استراتژی‌های فروشندگی، هدف‌گذاری و تعیین شیوه فروش و ارزیابی تیم فروش و طراحی پورسانت از الگوی اولیه حذف و یا در سایر متغیرها ادغام شدند. همچنین قابل‌توجه است که موارد ستاره‌دار، شاخص‌هایی است که از تحقیق کیفی حاصل شده و به الگوی تحقیق اضافه شده و یا با سازه‌ها و متغیرهای به‌دست‌آمده از ادبیات ترکیب شده‌اند. به‌طورکلی عوامل شناسایی شده در استراتژی فروش و بازاریابی و عوامل کلان تأثیرگذار با توجه به روش تحقیق تحلیل محتوا و اجماع خبرگان در جدول‌های (۳)، (۴) و (۵) نشان داده شده‌اند. به منظور رعایت اصل عینیت که از خصوصیات روش تحلیل محتوا می‌باشد، برای بازبینی سازه‌های تحقیق پس از پایان کدگذاری اولیه باید ضریب پایایی محاسبه گردد.



برای محاسبه ضریب پایایی از فرمول ویلیام اسکات (۱۹۵۵) استفاده شد که برای تمامی مضامین به دست آمده بالاتر از ۷۰ درصد و نشانه پایایی و رعایت اصل عینیت بود.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان در مرحله کیفی

ردیف	تخصص و حوزه فعالیت	سطح تحصیلات	تعداد	پست سازمانی
۱	بازاریابی	دکتری	۲	مدیر بازاریابی و استراتژی
		کارشناسی ارشد	۱	
۲	فروش	کارشناسی ارشد	۲	مدیر فروش
۳	مدیریت عاملی	دکتری	۱	مدیرعامل
		کارشناسی ارشد	۱	
۴	لجستیک	کارشناسی ارشد	۲	مدیر لجستیک
۵	استاد دانشگاه - خارج از کشور	دکتری	۱	استاد دانشگاه داکوتای شمالی
	استاد دانشگاه - داخل کشور	دکتری	۱	استاد دانشگاه صنعتی شریف

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

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

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مدنظر در استراتژی بازاریابی

مضمون	مقوله	مفهوم
استراتژی بازاریابی	قلمرو هدف	(۱) تعیین بازارهای هدف، (۲) تعیین سبد محصول، (۳) داشتن برندهای مختلف
	تعیین اهداف بازاریابی	(۱) تدوین هدف فروش، (۲) تعیین هدف سهم بازار، (۳) تعیین هدف حاشیه سود، (۴) تعیین هدف رضایت مشتریان، (۵) ارزیابی عملکرد
	تخصیص منابع	(۱) تخصیص منابع به آمیخته‌های بازاریابی
	ایجاد مزیت رقابتی	(۱) ایجاد مزیت رقابتی محصولی، (۲) ایجاد مزیت رقابتی قیمتی، (۳) ایجاد مزیت رقابتی توزیعی، (۴) ایجاد مزیت رقابتی ترویج (فروش)، (۵) ایجاد مزیت رقابتی برند
	شناخت محیط کلان صنعت پخش	(۱) بررسی عوامل فرهنگی اجتماعی، (۲) بررسی عوامل تکنولوژیکی، (۳) بررسی عوامل سیاسی، (۴) بررسی عوامل قانونی، (۵) بررسی عوامل اقتصادی، (۶) در نظر گرفتن اخلاقیات، (۷) بررسی شدت رقابت
	شناخت رفتار خرید مشتریان	(۱) شناخت رفتار خرید مشتریان و (۲) شناخت رفتار خرید مصرف‌کنندگان نهایی
	طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع	(۱) موقعیت مکانی امکانات توزیع، (۲) تخصیص تقاضا به امکانات توزیع، (۳) امکانات توزیع، (۴) ظرفیت امکانات توزیع، (۵) تعداد لاین‌های توزیع
	طراحی سیاست‌های استراتژیک	(۱) سطح موجودی انبار، (۲) مسیریابی توزیع، (۳) موجودی اطمینان‌بخش انبارها، (۴)



مضمون	مقوله	مفهوم
	مدیریت توزیع	طراحی ناوگان توزیع، (۵) سیاست‌های مدیریت موجودی
	مشخصات محصول	(۱) حجم ریالی محصولات، (۲) حجم وزنی محصولات، (۳) چرخه عمر محصولات، (۴) شدت رقابت، (۵) نوع محصول، (۶) تنوع محصولات، (۷) رعایت اصول زیست‌محیطی، (۸) سهولت جابجایی محصولات، (۹) مدت‌زمان استاندارد مصرف محصولات، (۱۰) حاشیه سود محصولات
	الزامات ارائه خدمات	(۱) مدت‌زمان رفع نیاز مشتری از دید شرکت، (۲) تور توزیع، (۳) میانگین وزن محموله توزیع، (۴) میانگین حجم محموله توزیع، (۵) نرخ تحقق سفارش مشتری، (۶) ظرفیت ماشین توزیع، (۷) تجربه مشتری در تعامل با شرکت، (۸) رصد کردن سفارش، (۹) امکان مرجوعی، (۱۰) مدت‌زمان رفع نیاز مشتری از دید مشتری
	شدت تقاضا	(۱) شدت تقاضا، (۲) نوسان تقاضا، (۳) تراکم مشتریان، (۴) تراکم تقاضا
	خصوصیات تأمین	(۱) تعداد تولیدکنندگان، (۲) موقعیت جغرافیایی تولیدکنندگان، (۳) فاصله بین انبارها، (۴) حجم تولید در یک برنامه تولید، (۵) محدودیت تأمین مواد اولیه، (۶) انعطاف در تولید
	عوامل اقتصادی	(۱) محدودیت قانونی، (۲) محدودیت اقتصادی، (۳) مالیات/تعرفه/نرخ بهره، (۴) زیرساخت موجود
	آمیخته توزیع	(۱) طراحی شبکه توزیع، (۲) مدیریت شبکه توزیع، (۳) تعیین و اولویت‌بندی کانال توزیع، (۴) توجه به موارد قانونی در انتخاب کانال توزیع، (۵) تضاد بین اعضاء کانال توزیع، (۶) رهبری کانال توزیع، (۷) ارزیابی عملکرد توزیع
	آمیخته قیمت	(۱) تعیین اهداف قیمت‌گذاری/سود و زیان، (۲) شدت تقاضا، (۳) ارزیابی قیمت رقابتی داخلی و خارجی، (۴) قیمت‌گذاری منطقه‌ای
	آمیخته ترفیع	(۱) هدف‌گذاری ترفیع، (۲) ترفیع مشتری محور، (۳) ترفیع مصرف‌کننده محور
	تحقیق و توسعه بازار/محصول	(۱) تحقیقات بازاریابی، (۲) توسعه/کاهش سبد پخش، (۳) شناسایی و توسعه تکنولوژی، (۴) ورود به بازارهای جهانی، (۵) سیاست توسعه بازار/محصول در طی چرخه عمر، (۶) پیوند استراتژیک با شرکت‌های داخلی و خارجی

جدول ۵. مقوله و مفاهیم مدنظر در استراتژی فروش

مضمون	مقوله	مفهوم
استراتژی فروش	شایستگی رابطه مدار تیم فروش	(۱) داشتن فرهنگ سازمانی فروش، (۲) وجود روابط بین سازمانی تیم فروش
	آموزش مؤثر به تیم فروش	(۱) تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش، (۲) وجود واحد آموزش، (۳) تدوین برنامه مدون تحلیل عملیات اجرایی واحدها و شناسایی نیازهای آموزشی، (۴) وجود اهداف مشخص آموزشی برای کارکنان
	ایجاد رضایت در مشتریان	(۱) ایجاد رضایت از محصول در مشتریان، (۲) ایجاد رضایت از شرکت در مشتریان، (۳) ایجاد رضایت از فروشنده در مشتریان
	ارزیابی عملکرد و پورسانت	(۱) اعطای پورسانت متغیر به تیم فروش، (۲) اعطای پورسانت ثابت به تیم فروش، (۳) ارزیابی عملکرد رفتاری تیم فروش، (۴) ارزیابی عملکرد غیررفتاری تیم فروش
	بخش‌بندی مشتریان	(۱) بخش‌بندی مشتریان و تدوین استراتژی‌های مرتبط
	سیستم‌های تکنولوژی محور فروش	(۱) استفاده از تبلت و هندهلد، (۲) استفاده از اتوماسیون فروش، (۳) استفاده از GPS
	همانگی بین استراتژی بازاریابی و فروش	(۱) بازاریابی فروش، (۲) مدیریت گروه‌های محصولی
	استراتژی اقیانوس آبی	(۱) توجه به کانال فروش جدید، توجه به محصولات جدید، (۲) توجه به مشتریان جدید، (۴) توجه به بازارهای جدید، (۵) توجه به کسب درآمد جایگزین از جریان نقدینگی شرکت،

مضمون	مقاله	مفهوم
	آینده کسب و کار صنعت پخش	(۶) توجه به دگرگون کردن صنعت، (۷) توجه به ایجاد ارزش‌های جدید برای مشتریان
		(۱) توجه به محصولات ارگانیک، (۲) توجه به حذف احتمالی برخی کانال‌های فروش، (۳) توجه به اضافه شدن برخی کانال‌های جدید فروش
	رهبری تحول‌آفرین	(۱) ارائه الگوی مناسب و انتظارات عملکردی بالا، (۲) تسهیل پذیرش اهداف گروهی، (۳) رفتار حمایتی، انگیزش و تحریک فکر رهبر
	استفاده از کانال‌های فروش متعدد	(۱) استفاده از نیروهای فروش حضوری، (۲) استفاده از واسطه‌های فروش، (۳) استفاده از فروش اینترنتی/پستی/وبسایت شرکت، (۴) شرکت در نمایشگاه‌های بازرگانی و تجاری/همایش‌ها و کنفرانس‌ها
	وصول مطالبات*	(۱) اعتباردهی به مشتریان براساس سابقه خرید، (۲) تعیین ضمانت‌ها یا جرائم وصول برای فروشندگان*، (۳) تعیین استثنائات وصول فراخور شرایط بازار*

بخش کمی. با جمع‌بندی دو روش مذکور (بررسی پیشینه و ادبیات و مطالعه کیفی) در قالب الگوی نهایی پژوهش و کلیه متغیرها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن به دست آمد. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر اساس فرمول کوکران ۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه در ۵۴ شرکت مورد مطالعه تعیین شد و ۱۰۸ پرسشنامه معتبر با ۱۳۵ سؤال بسته در طیف لیکرت توزیع شد در مجموع ۹۲ عدد بازگشت داده شد و از این تعداد ۸۱ عدد مورد تأیید قرار گرفت و مبنای تحلیل قرار گرفته شدند.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل توصیفی. از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناسی، ۹۲٪ از پاسخ‌دهندگان مرد بودند که نشان می‌دهد که در صنعت پخش بیشتر کسانی که در حوزه بازاریابی و مدیریت عاملی شرکت‌های صنعت پخش فعال هستند مرد می‌باشند. همچنین تعداد ۷۱ نفر نیز دارای تحصیلات فوق‌لیسانس می‌باشند که نشان می‌دهد اکثر کسانی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند دارای تحصیلات تکمیلی هستند. نکته جالب اینکه ۳۵ نفر که ۴۳/۲۰ درصد از اعضای مدیران و مدیران بازاریابی و استراتژی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند سابقه کاری بالای ۱۸ سال دارند که نشان می‌دهد سابقه کار مدیران عامل و مدیران بازاریابی شرکت‌های صنعت پخش بالا می‌باشد. همچنین ۶۰/۵٪ از پاسخ‌دهندگان کسانی هستند که مدیر بازاریابی و استراتژی شرکت‌های پخش می‌باشند و ۳۹/۵٪ از آنان را کسانی تشکیل می‌دهند که مدیریت عامل شرکت‌های پخش را به عهده دارند. تحلیل استنباطی. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش کوچک می‌باشد برای بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و برای بررسی معادلات ساختاری و بررسی ضریب مسیر از نرم‌افزار smartPLS و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در بررسی برازش مدل ساختاری از شاخص GOF استفاده شده است. این شاخص کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

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

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

جدول ۶. ضرایب روایی همگرایی مدل و پایایی

متغیرهای پنهان	روایی همگرا	روایی واگرا	پایایی
	میانگین واریانس استخراج شده	MSV	پایایی ترکیبی
قلمرو هدف	۰/۶۱۹	۰/۳۴۶	۰/۷۹۴
تعیین اهداف بازاریابی	۰/۵۹۳	۰/۳۳۸	۰/۷۳۴
تخصیص منابع	۱/۰۰۰	۰/۳۶۹	۱/۰۰۰
ایجاد مزیت رقابتی	۰/۵۲۶	۰/۳۴۴	۰/۷۵۷
شناخت محیط کلان صنعت پخش مواد غذایی	۰/۶۲۶	۰/۳۵۲	۰/۹۰۰



متغیرهای پنهان	روایی همگرا	روایی واگرا	پایایی
	میانگین واریانس استخراج شده	MSV	پایایی ترکیبی
شناخت رفتار خرید مشتریان	۰/۸۲۹	۰/۲۳۹	۰/۷۹۴
طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع	۰/۶۰۰	۰/۳۹۶	۰/۸۳۴
طراحی سیاست‌های استراتژیک مدیریت توزیع	۰/۵۰۸	۰/۲۴۶	۰/۷۵۷
مشخصات محصول	۰/۵۹۲	۰/۵۶۶	۰/۸۸۱
الزامات ارائه خدمات	۰/۵۸۰	۰/۳۵۱	۰/۹۱۷
شدت تقاضا	۰/۷۱۲	۰/۳۲۶	۰/۸۶۵
خصوصیات تامین	۰/۵۸۷	۰/۳۸۳	۰/۸۵۸
عوامل اقتصادی	۰/۶۰۱	۰/۳۵۱	۰/۷۷۸
آمیخته توزیع	۰/۶۵۶	۰/۴۲۳	۰/۹۱۲
آمیخته قیمت	۰/۶۶۱	۰/۳۵۵	۰/۸۲۸
آمیخته ترفیع	۰/۵۵۷	۰/۳۴۶	۰/۷۴۴
تحقیق و توسعه بازار/ محصول	۰/۵۷۲	۰/۳۳۸	۰/۸۴۶
شایستگی رابطه مدار تیم فروش	۰/۸۷۵	۰/۳۵۵	۰/۸۵۷
آموزش موثر به تیم فروش	۰/۸۰۱	۰/۴۴۱	۰/۹۱۷
ایجاد رضایت در مشتریان	۰/۸۳۴	۰/۲۳۹	۰/۹۰۰
ارزیابی عملکرد و پورسانت	۰/۷۲۷	۰/۳۹۶	۰/۸۷۴
بخش بندی مشتریان	۱/۰۰۰	۰/۳۴۶	۱/۰۰۰
سیستم‌های تکنولوژی محور فروش	۰/۸۰۵	۰/۴۰۱	۰/۸۸۱
همافتنی بین استراتژی بازاریابی و فروش	۰/۸۲۰	۰/۳۵۱	۰/۷۸۰
استراتژی اقیانوس آبی	۰/۵۶۵	۰/۲۲۶	۰/۸۵۷
آینده کسب و کار صنعت پخش	۰/۷۴۱	۰/۲۶۶	۰/۸۲۶
رهبری تحول آفرین	۰/۸۰۰	۰/۳۳۹	۰/۹۱۷
استفاده از کانال‌های فروش متعدد	۰/۷۹۹	۰/۲۵۵	۰/۹۱۶
وصول مطالبات	۰/۷۸۱	۰/۳۷۷	۰/۸۶۰
عوامل کلان تاثیرگذار بر صنعت پخش	۰/۶۴۸	۰/۲۴۶	۰/۷۳۵
تحلیل وضعیت داخلی شرکت	۰/۷۹۳	۰/۳۴۱	۰/۷۳۹
تحلیل وضعیت خارجی شرکت	۰/۶۹۱	۰/۳۵۸	۰/۷۸۰
استراتژی توزیع مواد غذایی	۰/۵۲۲	-	۰/۹۷۲
استراتژی بازاریابی	۰/۵۵۱	-	۰/۹۷۶
استراتژی فروش	۰/۵۲۴	-	۰/۹۴۵

برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. این متوسط واریانس استخراجی بایستی بالاتر از ۰.۵ باشد تا اعتبار همگرا تایید شود (فورنل و لارکر ۱۹۸۱). علاوه بر اینکه مقدار AVE از ۰/۵ باید بزرگتر باشد، از مقدار CR نیز باید کمتر باشد تا روایی همگرا مدل تایید گردد. همان طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود مقدار این متغیر برای تمامی متغیرها و مولفه‌ها از ۰/۵ بزرگتر شده است و تمامی مقادیر CR از مقادیر AVE بزرگتر شده‌اند که نشان از تایید روایی همگرا در مدل می‌باشد. برای بررسی پایایی متغیرهای تحقیق از دو شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بنا به گفته فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بایستی ۰/۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن همگرایی درونی دارد. برای تمامی متغیرهای تحقیق مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ بزرگتر شده‌اند که نشان از پایایی



ابزار اندازه گیری می‌باشد. همچنین برای بررسی روایی و اگر از شاخص توان دوم بالاترین همبستگی هر متغیر با سایر متغیرهای مدل (MSV) استفاده شد. مقدار این شاخص (MSV) باید از مقدار AVE کوچکتر باشد تا روایی و اگر تایید گردد. همان طور که در جدول مشخص است مقدار MSV برای تک تک متغیرهای سطح اول از مقدار AVE کوچکتر می‌باشد و در نتیجه روایی و اگر تایید می‌شود. نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه های تحقیق در جدول (۷) و (۸) ملاحظه می شود:

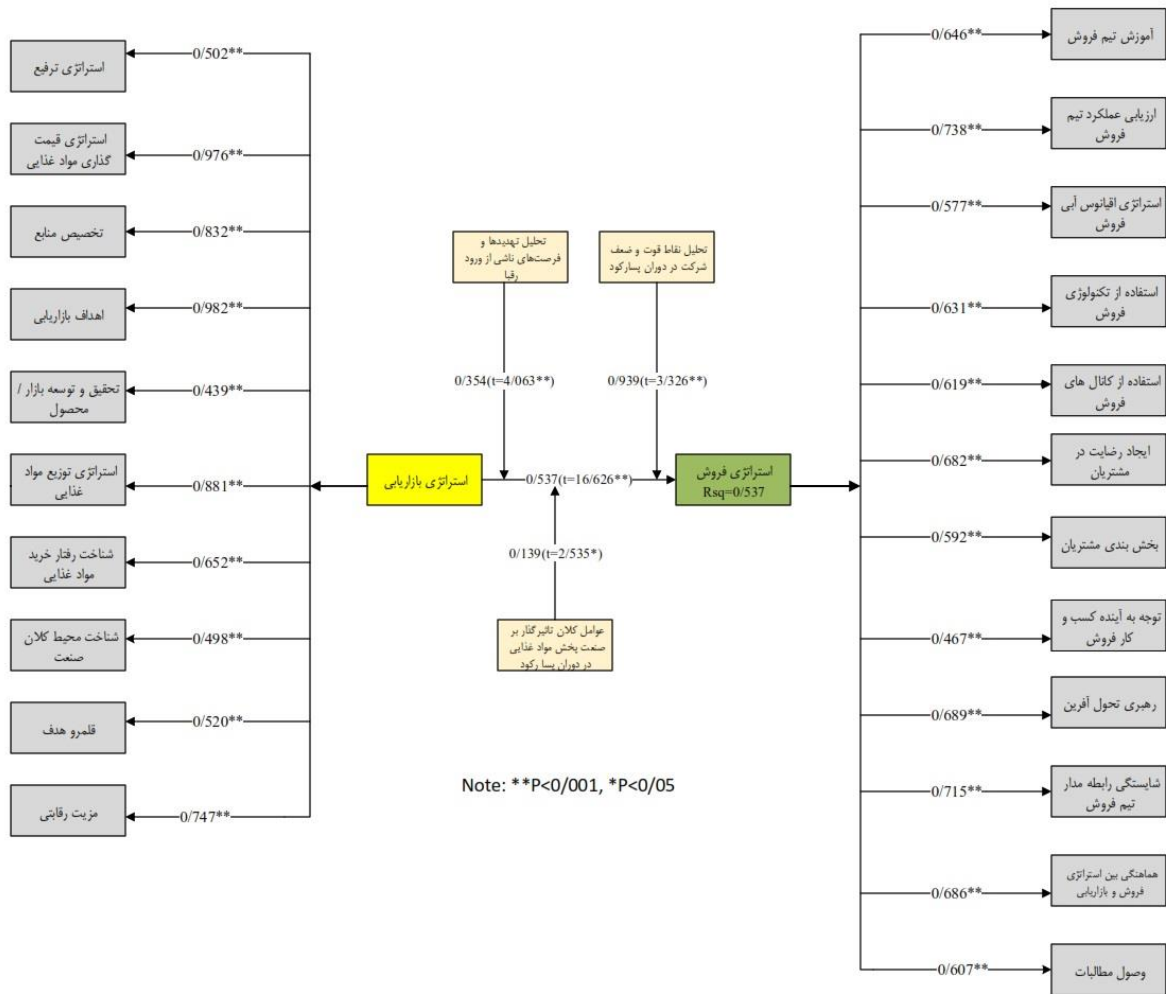
جدول ۷. نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق

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

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

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

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



شکل ۱. مدل برازش شده تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به پیشینه تحقیقات مشخص شد که محققین در مطالعات خویش موضوعات استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش را در صنایع مختلف بررسی کرده و عواملی را در این سازه‌ها تعیین کردند، با این حال ارائه الگوی بازاریابی و فروش در صنعت پخش و با توجه به ماهیت چالشی روابط و تأثیرگذاری‌ها، بسیار چالشی بوده و تاکنون به صورت جامع بررسی نشده بود. بر همین اساس در این مطالعه به بررسی صنعت پخش در سطح کلان و استراتژیک پرداختیم و سؤال اصلی مطرح شده این بود که الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در شرکت‌های پخش مواد غذایی چیست؟ در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که هدف نهایی تحقیق نیز می‌باشد دریافتیم که تدوین استراتژی فروش در شرکت‌های پخش مواد غذایی بدون در نظر گرفتن استراتژی بازاریابی و مؤلفه‌های آن امری است به‌دوران منطق. همچنین تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر (عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود، تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پسارکود، تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقیب و مشتریان) را نباید از نظر دور داشت چراکه عدم توجه به این عوامل می‌تواند قوی‌ترین استراتژی فروش و بازاریابی شرکت‌های پخش را شکست دهد. از این رو و با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در تدوین استراتژی فروش، بازاریابی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر شرکت می‌توان الگوی این روابط را در شکل (۱) به صورت مفهومی نشان داد.

فرضیه اول: استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش تأثیر معنادار دارد.

بر اساس جدول (۷)، نشان دادیم تأثیر استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش مثبت و معنادار خواهد بود. تحلیل داده‌های پژوهش، ضمن تایید این فرضیه نشان داد که این نتیجه با مطالعات پیشین (گانزی، تریولو، ۲۰۰۷؛ متیسنز و جانستون، ۲۰۰۶؛ پاسوان و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیوسنپ و جابر،



(۲۰۰۹) نیز سازگاری داشته و در یک راستاست. فعالیت‌های بازاریابی و فروش همواره در کنار یکدیگر، نقش مهمی را در موفقیت و انتقال ارزش به مشتریان بازی می‌کنند، بنابراین با علم به تعامل این دو حوزه در موفقیت سازمان‌ها، تدوین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش را می‌بایست در یک بستر واحد بررسی و انجام داد. به منظور ایجاد چنین تعامل اثربخشی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش می‌توان از ۲ ابزار انسجام بخش کلیدی بازاریابی فروش و مدیریت گروه‌های محصولی استفاده کرد. از این دو فعالیت محوری می‌توان هم در سطوح عملیاتی و هم در سطوح استراتژیک بهره برد. میزان استفاده از این ابزارها می‌تواند میزان تعامل بین تیم‌ها و فعالیت‌های بازاریابی و فروش را تعیین کند. هرچه استفاده از این ابزارها افزایش یابد، میزان تعامل و همکاری دو تیم بازاریابی و فروش بیشتر خواهد شد. با ایجاد واحد بازاریابی فروش و مدیریت گروهی محصولی در شرکت‌های پخش به جای واحد برنامه‌ریزی فروش می‌توان به تحقق این مهم کمک شایانی کرد. وظیفه این واحد برنامه‌ریزی فروش، حصول اطمینان از اجرای صحیح سیاست‌های تشویقی به مشتریان، تدوین برنامه‌های توسعه فروش، بررسی موانع فروش و ارائه راهکار ویژه‌سازی سیاست‌های تشویقی برای گروه‌های مختلف مشتریان با توجه به رفتار هر یک است.

دومین سؤال این است که عوامل شکل‌دهنده استراتژی بازاریابی، فروش چه هستند؟

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

همچنین طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی بسیار مهم و تأثیرگذار می‌باشند (سازگار با تحقیقات زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵؛ علیپور، ۱۳۸۹؛ کاپور و کانسال، ۲۰۰۷؛ کریستوفر، ۲۰۱۶؛ دنت، ۲۰۰۸؛ وانگ و چنگ، ۲۰۱۶؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۶؛ مانگیاراسینا و همکاران، ۲۰۱۵؛ هاسسمن، ۲۰۰۴). از آنجائی که گروه‌های مختلف محصولی استراتژی بازاریابی و فروش خاص خود را دارند، تعیین ترکیب مناسب محصولات سبد توزیع بسیار حائز اهمیت است. این ترکیب محصولی، نوع و کیفیت اقدامات بازاریابی را تعیین می‌کند. به‌عبارت‌دیگر اینکه محصول موجود در سبد توزیع، چه نوعی، چه وزنی، چه ریالی، چه حجمی و چه رقیبی دارد در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی بسیار مهم و تأثیرگذار است و در حالات مختلف منجر به تدوین استراتژی‌های بازاریابی مختلف می‌شود. مدت‌زمان استاندارد مصرف محصولات نیز یکی دیگر از عواملی است که استراتژی بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. روش بازاریابی و فروش محصولاتی که در مدت‌زمان کوتاهی منقضی می‌شوند (مثل لبنیات) به‌طور کلی با بازاریابی و فروش محصولاتی که در مدت‌زمان بلندتری منقضی می‌شوند (مثل محصولات کنسروی) متفاوت است. در نظر گرفتن این موضوع در تدوین استراتژی‌های بازاریابی و فروش بسیار مهم است.



از آنجائی که شرکت پخش مواد غذایی مسئولیت فروش و توزیع سبد محصولی خود را به بهترین نحو ممکن دارد، تنوع محصولات موجود در سبد پخش یکی از عواملی است که بیشترین تأثیر را بر کارایی می‌گذارد. تنوع محصولات نباید به قدری زیاد باشد که ایجاد تمرکز بازاریابی و فروش را سخت کند، و نباید آنقدر اندک باشد که شرکت را به یک شرکت معمولی در صنعت پخش تبدیل کند. بسته به میزان تنوع محصولات استراتژی بازاریابی متفاوتی می‌بایست تدوین گردد. همچنین از آنجائی که گروه‌های مختلف محصولی استراتژی بازاریابی و فروش خاص خود را دارند، تعیین ترکیب مناسب محصولات سبد توزیع بسیار حائز اهمیت است. این ترکیب محصولی، نوع و کیفیت اقدامات بازاریابی را تعیین می‌کند. علاوه بر این تنوع محصولات موجود در سبد توزیع نباید به حدی باشد که یک محصول جلوی فروش محصول دیگر را بگیرد. هرچه تنوع محصولات موجود در دستور کار شرکت پخش بیشتر باشد الزام اینکه شرکت به سمت افزایش تمرکز از طریق افزایش تعداد لاین‌های فروش و توزیع برود را بیشتر می‌کند.

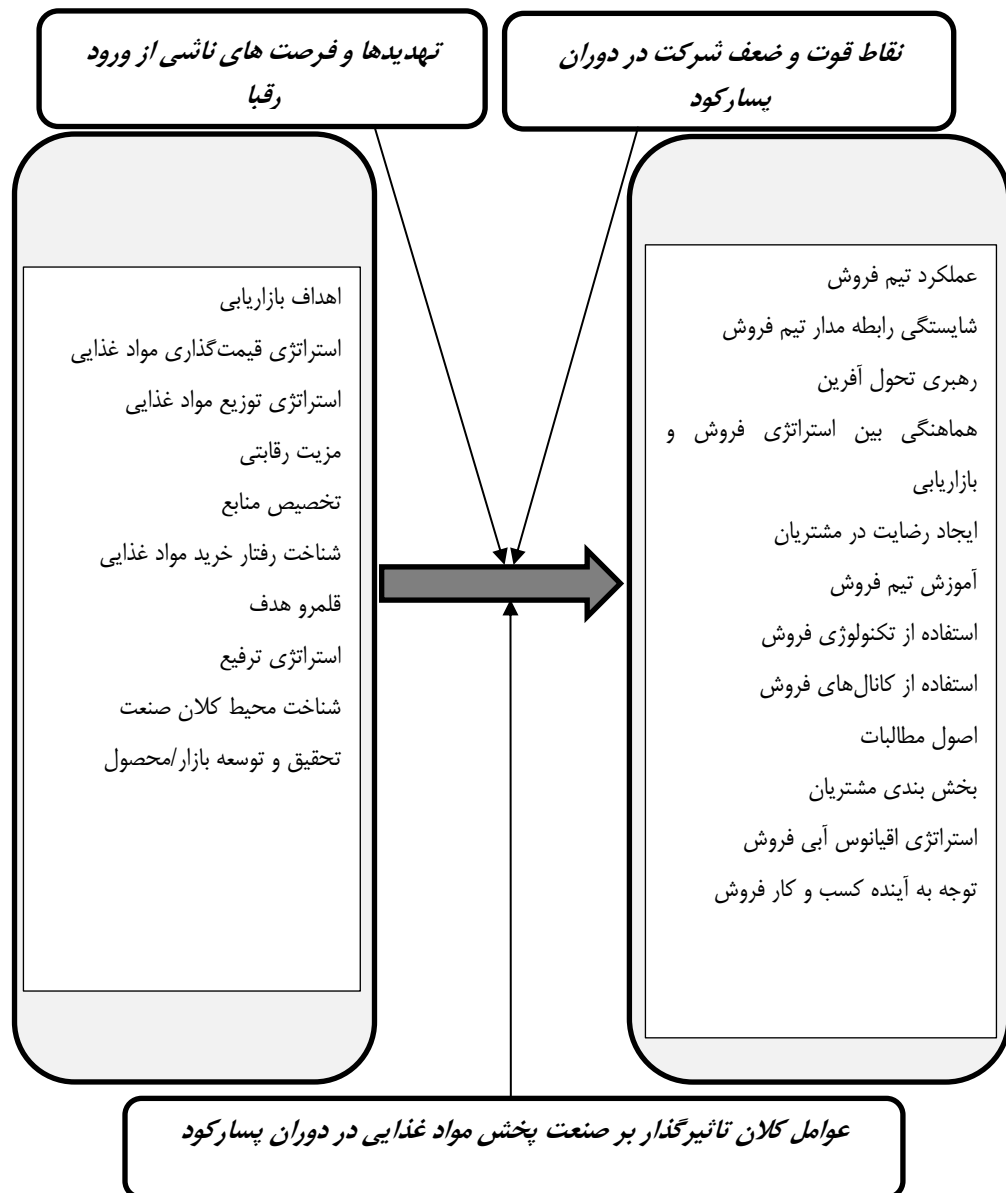
با توجه به رقابت شدید بین شرکت‌های پخش، فارغ از نوع محصولات و سود آن‌ها، هر شرکت که بتواند خدمات متمایزتر و برتری را به مشتریان ارائه دهد برنده بازی رقابت بین فعالین حوزه پخش مواد غذایی می‌شود. کمیت و کیفیت ارائه خدمات به مشتری از عواملی است که در الزامات ارائه خدمات به مشتریان و به تبع آن در تدوین استراتژی بازاریابی حائز اهمیت است. هر چه فاصله بین ثبت درخواست مشتری تا رفع نیاز وی (تحویل کالا) کمتر باشد، نرخ تحقق سفارش مشتری بیشتر باشد، تعداد دفعات توزیع به یک مشتری در یک بازه زمانی مشخص بیشتر باشد، امکان مرجوعی کالا (به هر دلیل) برای مشتری بیشتر باشد، ظرفیت ماشین توزیع بیشتر باشد و امکان رصد کردن سفارش تا لحظه‌ای که به دست مصرف‌کننده نهایی می‌رسد بیشتر باشد، شرکت توانسته خدمات بهتری را به مشتری ارائه دهد.

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

متغیر وابسته این پژوهش استراتژی فروش می‌باشد و در شکل‌گیری سازه استراتژی فروش دوازده متغیر نقش معنادار دارند (به ترتیب عبارتند از: عملکرد تیم فروش، شایستگی رابطه مدار تیم فروش، رهبری تحول‌آفرین، هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی، ایجاد رضایت در مشتریان، آموزش تیم فروش، استفاده از تکنولوژی فروش، استفاده از کانال فروش، وصول مطالبات، بخش بندی مشتریان، استراتژی اقیانوس آبی، توسعه کسب و کار آینده فروش) که در اینجا به برخی از مهم‌ترین نتایج پژوهش در تدوین استراتژی فروش اشاره می‌شود. همان طور که از ترتیب عوامل سازه استراتژی فروش مشخص است، به منظور ایجاد و اجرای استراتژی‌های فروش موفق در یک سازمان فروش، وجود فرهنگ‌سازمانی فروش بسیار حائز اهمیت است (سازگار با تحقیقات سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹؛ بورگ و یانگ، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی به اندازه‌ای مهم است که تفکر غالب تمامی واحدها و عناصر سازمانی، تا حد ممکن باید در راستای فروش و توسعه آن باشد تا بدین طریق سازمان بتواند به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود برسد که این بدون ایجاد فضای همکاری بین تمامی واحدها جهت حصول اهداف فروش امکان‌پذیر نیست. بدون آموزش هیچ‌گاه تیم فروش یک سازمان به حالت ایده‌آل خود نمی‌رسد که بتواند نقش استراتژیک خود را در یک سازمان فروشی ایفا کند. با توجه به اینکه فروش یکی از مأموریت‌های اصلی هر سازمان در صنعت پخش می‌باشد آموزش و افزایش توانمندی تیم فروش یکی از اولویت‌های هر سازمان مخصوصاً در سطح استراتژیک و برنامه‌های بلندمدت ایشان می‌باشد (جاک، ۲۰۰۶؛ سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹؛ پارونین و همکاران، ۲۰۱۱؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ نو، ۲۰۰۹).

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

گذار در استراتژی فروش می‌باشد. ارزیابی درست عملکرد تیم فروش و به‌تبع آن پرداخت مناسب پورسانت به تیم در قبال فروشی که انجام داده انگیزه مناسبی برای آنان ایجاد می‌کند تا با تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف کلان سازمان گام بردارند. همچنین در عصری زندگی می‌کنیم که تکنولوژی، ساختارهای سازمانی را دستخوش تغییرات بنیادین قرار داده است و به طبع آن استراتژی‌های سازمانی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. استفاده از اتوماسیون فروش، تبلت و هندهلد و GPS در کارایی فروش توصیه می‌شود (سازگار با تحقیقات پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ رنکو و درازیجانیک، ۲۰۱۶). لذا به منظور استفاده حداکثر از منابع و افزایش بهره‌وری در صنعت پخش، شرکت‌های پخش مواد غذایی نیز باید به صورت کامل به سمت استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا در زمینه فروش پیش‌بروند. فرضیه دوم: عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود بر رابطه استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش اثر تعدیل‌کننده مثبت دارد. فرضیه سوم: تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پست‌تحریم بر رابطه استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش اثر تعدیل‌کننده مثبت دارد. فرضیه چهارم: تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان) بر رابطه استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش اثر تعدیل‌کننده مثبت دارد.



شکل ۲. مدل نهایی الگوی استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی



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

الگوی نهایی که هدف اصلی این پژوهش می‌باشد، در شکل (۲) آورده شده است. لازم به ذکر است که چهار متغیر جدید (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود و وصول مطالبات) علاوه بر متغیرهایی که در پیشینه پژوهش یافتیم، به ادبیات بازاریابی و فروش اضافه شده است که در نوع خود الگویی نوین و جامع را بدست داده است. اگرچه احتمالاً متغیرهای تأثیرگذار دیگری نیز در محیط واقعی وجود داشته باشد.

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

پیشنهادات

۱. مدیران فروش به عنوان کسانی که مسئول اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌های فروش و بازاریابی هستند، باید مجموعه‌ای از توانمندی را در خود (رهبری تحول‌آفرین و سازوکارهای اجرایی این سبک) ایجاد کنند. آنان باید تلفیقی از تجربه و دانش به روز شده در عرصه بازاریابی و فروش و روش‌های اجرایی آن را داشته باشند. دوره‌های آموزشی و کاربردی می‌تواند آنان را توانمندتر سازد. نحوه مشارکت و فعالیت آنان در ارائه اطلاعات و ترجمه بازار خارج از شرکت برای تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان سازمان نیز قابل تأمل می‌باشد.
۲. با توجه به اهمیت مکانیزم عرضه و تقاضا در پیشبرد اهداف توسعه‌ای صنعت پخش، و از آنجائیکه استراتژی قیمت‌گذاری یکی از عوامل بسیار مهم در تدوین استراتژی بازاریابی در صنعت پخش مواد غذایی است، پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش رقابت در قیمت و کیفیت، برنامه حذف "لزوم درج قیمت مصرف‌کننده" در دستور کار مدیران صنعت پخش قرار گیرد تا بواسطه آن بتوان شرایط مطلوب‌تری را برای مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان و کل صنعت پخش فراهم کرد.
۳. با توجه به اهمیت مسائل قانونی و اقتصادی در توسعه/عدم توسعه صنعت پخش و اهمیت آن در تدوین استراتژی بازاریابی و لزوم ایجاد بهره‌وری در کل صنعت پخش کشور و استفاده از عواید ناشی از رشد و توسعه اقتصادی، پیشنهاد می‌شود ترویج فرهنگ لزوم پایبندی به قانون مالیات بر ارزش افزوده توسط تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش در دستور کار مدیران ارشد صنعت قرار گیرد و با ایجاد مکانیزم‌های



- توسعه‌ای سود ناشی از این محل را صرف توسعه صنعت مواد غذایی کنند. یقیناً اجرای صحیح این مهم به نفع اقتصاد کشور، شرکت‌های تولیدکننده و توزیع کننده، واسطه‌های توزیع و مصرف کنندگان است.
۴. از آنجائیکه فروش پدیده‌ای است که به تولید حجم زیادی از اطلاعات طبقه‌بندی نشده مختلف منجر می‌شود، که باید از این اطلاعات در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده کرد، لزوم تحلیل این اطلاعات بسیار حائز اهمیت است. لذا پیشنهاد می‌شود، شرکت‌های پخش به سمت ایجاد و توسعه واحدهای تحقیق و توسعه بازار پیش روند تا بواسطه آن بتوانند ضمن جمع‌آوری انبوه اطلاعات موجود در بازار، با طبقه‌بندی و پردازش آن‌ها بتوانند با شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار و ارزیابی مستمر سبد محصولات، به توسعه کسب و کار شرکت کمک کنند.
۵. یکی از موارد مشخص شده در این تحقیق، بررسی تغییرات تکنولوژی بوده است که نشان‌دهنده وضعیت به شدت منعطف و قابل تغییر صنعت پخش در این زمینه است. رصد دائم این تغییرات می‌تواند به سازمان این قابلیت را دهد تا از این تغییرات به نحو احسن در جهت اهداف خود نهایت استفاده را نماید و خود را با این تغییرات هماهنگ و همگام سازد.
۶. دقت در هر یک از ابعاد استراتژی فروش از جمله تفکیک و بخش‌بندی مناسب مشتریان، تغییر دیدگاه و نگرش مناسب نسبت به بازارهای هدف و کشف و تغییر ساختار روش‌های فروش می‌تواند به عملکرد سازمان کمک شایانی کند. موارد دیگری از جمله ارزیابی درست عملکرد تیم فروش و به تبع آن پرداخت مناسب پورسانت به تیم در قبال فروشی که انجام داده می‌تواند انگیزه مناسبی برای آنان ایجاد کند. در همین راستا هدایت مناسب و رهبری تحول آفرین به عنوان یک قابلیت منحصر به فرد برای مدیریت فراهم می‌کند این ویژگی باعث شکل‌گیری رفتارهای منسجم‌تر تیم فروش شود و موفقیت بیشتر استراتژی بازاریابی و فروش را بیشتر خواهد کرد.
۷. آموزش نیروهای فروش جدیدالاستخدام تاثیر بسیار زیادی در تسریع فرایند اجتماعی‌سازی نیروها و افزایش عملکرد آن‌ها دارد. از طرف دیگر چابک‌سازی تیم فروش و اجرایی کردن سیاست‌های کلان مجموعه و توانمندسازی کارکنان، از طریق ارائه آموزش‌های حین استخدام بسیار حائز اهمیت است. لذا پیشنهاد می‌شود در هر شرکت پخش الزاما واحد تخصصی آموزش وجود داشته باشد و براساس بودجه‌ای که در ابتدای هر سال تدوین می‌شود نسبت به آموزش نیروهای جدید و شناسایی و رفع نیازهای آموزشی تمام واحدها اقدام شود. شایان ذکر است این مهم به معنای عدم نیاز به انجام آموزش روزانه توسط مدیران و سرپرستان نیست، بلکه این مورد یکی از اساسی‌ترین اقدامات مورد نیاز در تیم فروش است.
۸. از آنجائیکه سود ده بودن بنگاه اقتصادی شرط لازم برای بقاء آن است، استراتژی‌های بازاریابی در یک شرکت پخش باید به نحوی تدوین شود که منجر به سوددهی شود. از طرف دیگر از آنجائیکه ماهیت وجودی یک شرکت پخش کاهش حلقه‌های واسطه با مشتریان و توزیع مویرگی است و با اعمال سیاست‌های صحیح فروش و توزیع مویرگی هزینه‌های شرکت پخش به مراتب کاهش می‌یابد، تاکید بر کانال خرده‌فروشی (مویرگی) باید در استراتژی بازاریابی شرکت‌های پخش سراسری مواد غذایی اهمیت بیشتری پیدا کند. هرچه شرکت پخش به سمت افزایش تعداد مشتریان و کاهش فاصله بین آن‌ها برود، ضمن کاهش هزینه‌های توزیع، فروش شرکت و متعاقب آن سهم بازار برندهای موجود در سبد افزایش می‌یابد.
۹. با توجه به اهمیت سبد توزیعی شرکت پخش، مدیران مسئول در این شرکت‌ها باید به صورت مداوم اثربخشی محصولات موجود در سبد توزیعی خود را بررسی و تحلیل کنند تا بتوانند در زمان مناسب نسبت به توسعه و یا کاهش سبد توزیعی خود اقدام نمایند. پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن هدف اولیه شرکت در داشتن هر محصول در سبد توزیعی (هدف افزایش فروش و سهم بازار، کاهش هزینه‌های سربار توزیع، کمک به فروش سایر محصولات، افزایش جذابیت سبد خرید مشتری و غیره)، برای تمامی محصولات (با توجه به چرخه عمر محصول، شدت رقابت و جذابیت بازار) برنامه بازاریابی خاصی تدوین و اجرای آن در دستور کار تیم قرار گیرد. به هیچ عنوان نباید برای حضور/عدم حضور یک محصول در سبد توزیعی تعصب داشت. تعیین کننده حضور یک محصول در سبد توزیعی اهداف کلان شرکت می‌باشد. همچنین باید توجه داشت که گسترده بودن بیش از حد سبد پخش به ضرر مجموعه است زیرا تمرکز تیم فروش روی آن کاهش پیدا می‌کند. لذا در صورت بزرگ شدن اندازه سبد فروش الزاما باید ایجاد لاین‌های موازی فروش (و در صورت نیاز توزیع) را در دستور کار قرار داد.



۱۰. با توجه به پیشرفت بیش از پیش صنعت مواد غذایی در ایران (علیرغم فاصله زیاد با کشورهای پیشرفته) افزایش کیفیت خدمات توزیعی اهمیت بسیار بالایی پیدا کرده است. به نحوی که دیگر تحویل ۲۴ ساعته محصولات برای یک شرکت مزیت بارزی به شمار نمی‌رود. لذا برای افزایش کیفیت خدمات شرکت‌های پخش مواد غذایی باید در حوزه‌های مختلف توزیع، محصول، قیمت و تعامل با مشتریان به صورت همزمان مزیت رقابتی داشته باشند. پیشنهاد می‌شود در کنار تدوین اهداف بازاریابی، برای بازه‌های زمانی بلند مدت نیز بر ایجاد یک یا چند مزیت رقابتی خاص تمرکز شود.

منابع

- آقاجانی، زهرا (۱۳۹۴). راهکارهای ساماندهی شبکه پخش صنایع غذایی در ایران، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، طرح پژوهشی
- دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۲). تأثیر استراتژی بازاریابی و فروش بر عملکرد فروش، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۵ (۱)، ۶۱-۸۴.
- زرگران خوزانی، فاطمه، مظلومی، محسن (۱۳۹۵). سیستم توزیع و پخش مویرگی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت صنعتی، تهران، سوری، امیررضا؛ تشکینی، احمد، داداشی، صادق (۱۳۹۰). بررسی و ارزیابی کارایی شرکت‌های پخش در ایران با استفاده از مدل ریاضی، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۱۵ (۵۹)، ۱۰۷-۱۳۵.
- علیپور، احمد (۱۳۸۹). الگوی بازاریابی دارو در ایران، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، پاییز ۱۳۸۹.
- علیپور، وحیده؛ احمدی، پرویز؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ مشبکی، اصغر (۱۳۹۲). عوامل مؤثر در حفظ همکاری عرضه‌کننده-توزیع‌کننده در زنجیره توزیع از دیدگاه عرضه‌کنندگان، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۵ (۴)، ۳۳-۶۰.
- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران، تهران: انتشارات فوژان.
- Abed. G. M. , Haghghi. M. , (2009), *The effect of selling strategies on sales performance*, *Business strategy series*, ۱۰(۵), ۲۶۶-۲۸۲.
- Agarwal, A. V.K. Yadav (2015), *Impact of Technology in E-Retailing Operations: A Consumer Perspective*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 189, pp. 252-258.
- Bhaskaran. S, Polonsky. M, Cary. J, Fernandez. S,(2008). *Environmentally sustainable food production and marketing, opportunity or hype?*, *British food journal*, 108(8), pp. 677-690
- Borg. S. W., Young. L. (2014). *Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective*, *Journal of industrial marketing management*, 43, pp. 543-552.
- Bottani, E. R, Montanari. A, Volpi (2010), *The impact of RFID and EPC network on the bullwhip effect in the Italian FMCG supply chain*, *International journal of Production Economics*, 124, pp. 426-432.
- Christopher, M. (2016), *Logistics and supply chain management (5th ed.)*, FT publishing, p. 42.
- Dent, J(2008), *Distribution Channels: Understanding & Managing Channels to Market*, London & Philadelphia: Kogan Page
- Dewsnap. B, Jobber. D, (2009), *An exploratory study of sales-marketing integrative devices*, *European Journal of marketing*, 43(7/8), pp. 985-1007.
- Ferrell. O.C, M.D.Hartline (2008). *Marketing Strategy*, Ohayo: South-Western Cengage Learning, 4th edition, p.14.
- Grant, D., Banomyong, R. (2010). *Design of closed-loop supply chain and product recovery management for fast-moving consumer goods*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(2), pp. 232-246.
- Guenzi, P. and Troilo, G. (2007). *The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value*, *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 2, pp. 98-107.
- Hausman, W. H. (2004). *Supply chain performance metrics*, *The practice of supply chain management*, kluwer, December 14.
- Homburg C.and O. Jensen (2007). *The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?* *Journal of Marketing* 71 (3) pp. 124-142.
- Hunter G.K. and W.D. Perreault Jr. (2007), *Making sales technology effective*, *Journal of Marketing* 71(1) pp. 16-34.



- Ingram T.N (2009), *Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration and accountability*, *Journal of marketing theory and practice*, 12 (4), pp. 18-28.
- Ingram TN, LaForge RW, Avila RA, Schwepker CH, Williams MR. (2006) *Sales management: analysis and decision making*. 4th ed. Fort Worth, TX: Harcourt, Inc. p. 81- 9.
- Johlke. M. C. , (2006). *Sales presentation skills and salesperson job performance*, *Journal of business & industrial marketing*, 21(5), pp. 311-319.
- Johnston M.W. and G.W. Marshall (2009), *Churchill Ford Walker's sales force management (9th ed)*, McGraw-Hill, Boston.
- Kapoor, S.K., Kansal, P.(2007), *Basics of Distribution Management: A Logistical Approach*, New Delhi: prentice, Hall of India private limited.
- Kashmiri, S and V. Mahajan. (2014), *Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic marketing behavior and firm performance during recessions*, *International Journal of Research in Marketing*, 31,pp.78-93.
- Keegan, W (2013). *Global Marketing Management*, 8th edition. Pearson.
- Kirtis, K. Karahan,F. (2011), *To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, pp. 260–268.
- Koksal, M. H. and Ozgul, E.(2007), *The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis*. *Marketing Intelligence & Planning* 25(4), 326-342.
- Kotler, Philip,(2007). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, Control*, Prentice Hall, 10th ed.
- Kumar, V. S.Sunder. A.Sharma. (2015). *Leveraging Distribution to Maximize Firm Performance in Emerging Markets*, *Journal of retailing*, 91, pp. 627-643.
- Kuster. I, Canales. P, (2011). *compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales managers point of view*, *Journal of Business and industrial marketing*, 26(4), pp. 273-285.
- Lee, Y. I & Trim, P. RJ (2006). *Retail marketing strategy, the role of marketing intelligence, relationship marketing and trust, marketing intelligence and planning*, 24(7), pp. 730-745.
- Lopez, T. B., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2006). *Reward preferences of salespeople: How do commission's rate?* *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(4), 381-390.
- MacKenzie SB, Podsakoff PM, Rich GA. (2016) *Transformational leadership and salesperson performance*. *J Acad Mark Sci*; 29:115-34.
- Mangiaracina. R. Song. G, Perego. A,(2015). *Distribution network design: A literature review and a research agenda*, *International journal of physical distribution and & logistics management*, 45(5), pp.506-531.
- Matsui,k (2016). *Asymmetric product distribution between symmetric manufacturers using dual-channel supply chains*, *European Journal of Operational Research*, 248, pp. 646–657.
- Matthyssens. P, Johnston. W. J. , (2006). *Marketing and Sales: optimization of a neglected relationship*, *Journal of business and industrial marketing*, 21(6), pp. 338-345.
- Musa. R, Pallister. J, Robson. M, Daud. N. M, (2010). *Application of importance-performance analysis (IPA) to formulate customer satisfaction strategies in the direct sales industry in Malaysia*, *Business Strategy Series*, 11(5), pp. ۲۷۷-۲۸۵.
- Noe.A.R, (2009), *Employee training and development (5th edition)*, Mc Graw Hill/Irwin.
- Notta, O. Vlachvei, A. (2015), *Changes in Marketing Strategies during Recession*, *Procedia Economics and Finance*, ۲۴.۰۰. ۴۸۵-۴۹۰.
- Panagopoulos Nikolaos, G. Avlonitis, George J. (2010), *Performance implications of sales strategy*, *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1), pp 46-57.
- Papavasiliou, A. (2010). *The significant era of distribution*, *Int journal of logistics*, 25(3), pp 44-59.
- Park. J. E. , Kim. J. , Dubinsky. A. J. , Lee. H. (2010). *How does sales force automation influence relationship quality and performance? The Mediating roles of learning and selling behaviors*, *Journal of industrial marketing*, ۳۹, ۰۰. ۱۱۲۸-۱۱۳۸.
- Paswan, A.K, Blankson, C. Guzman, F (2011). *Rationalism in marketing channels and marketing strategy*, *European journal of marketing*, 45(3), pp. 311-333.



- Piercy, N. F. , (2010). *Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing*, 25(5). pp. 349-۳۵۹.
- Renko, S, Druzijanic, M, (2014). *Perceived usefulness of innovative technology in retailing: consumers' and retailers' point of view*, *Journal of retailing and consumer services*, 21, pp. 836-843.
- Sands, S & Ferraro, C, (2010). *Retailers' strategic responses to economic downtown: insights from down under*, *International journal of Retail & Distribution management*, 38(8), pp. 567-577.
- Walker, O. C., Mullins, J. W., Boyd, H. W., & Larreche, J-C. (2013). *Marketing strategy: A decision focused approach*, 5th edn. McGraw-Hill/Irwin.
- Wang, W.G, Li, T.C.E. Cheng (2016), *Channel selection in a supply chain with a multi-channel retailer: The role of channel operating costs*, *International Journal of Production Economics*, 173, pp. 54-65.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2014). *Strategic Management and Business Policy*, Wokingham.
- Yan, R. (2008). *Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets*, *Journal of Product & Brand Management*, 17(1). 48 – 56.
- Zalocco, R, Bolman, E, Michael, P, Mallin, L, (2009). *A re-examination of B2B sales performance*, *Journal of business industrial marketing*, 24(8), pp. 598-610.

پی نوشت:

- ¹ Notta, Vlachvei
^۲ Matsui
^۳ Lynch
^۴ Grant, Banomyong
^۵ Ingram
^۶ Walker, Mullins, Boyd & Larreche
^۷ Ferrell, M.D. Hartline
^۸ Agarwal, Yadav
^۹ Kirtis, Karahan
^{۱۰} Kashmiri, Mahajan
^{۱۱} Kotler
^{۱۲} Wheelen, Hunger
^{۱۳} Kapoor, Kansal
^{۱۴} Christopher
^{۱۵} Social Trends
^{۱۶} Economic Turbulence
^{۱۷} Dent
^{۱۸} Wang, Cheng
^{۱۹} Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams
^{۲۰} Keegan
^{۲۱} Borg, Young
^{۲۲} Johlke
^{۲۳} Park, Kim, Dubinsky, Lee
^{۲۴} Guenzi, Troilo
^{۲۵} Trade Marketing
^{۲۶} Category Management
^{۲۷} Matthyssens, Johnston
^{۲۸} Kumar, Sharma
^{۲۹} Lee, Trim
^{۳۰} Paswan, Blankson, Guzman
^{۳۱} Abed, Haghghi



-
- ^{۳۲} Parvinen, Aspara, Hietanen, Kajalo
^{۳۳} Papavasiliou
^{۳۴} Piercy
^{۳۵} Bottani, Montanari, Volpi
^{۳۶} Zalocco, Bolman, Michael, Mallin
^{۳۷} Koksai, Ozgul
^{۳۸} Sands, Ferraro
^{۳۹} Mangiaracina, Song, Perego
^{۴۰} MacKenzie, Podsakoff, Rich
^{۴۱} Hausman
^{۴۲} Noe
^{۴۳} Musa, Pallister, Robson, Daud
^{۴۴} Homburg, Droll, Totzek
^{۴۵} Johnston, Marshall
^{۴۶} Renko, Druzijanic
^{۴۷} Dewsnap, Jobber
^{۴۸} Bhaskaran, Polonsky, Cary, Fernandez
^{۴۹} Yan
^{۵۰} Panagopoulos, Avlonitis
^{۵۱} Hunter, Perreault
^{۵۲} Lopez, Hopkins, Raymond
^{۵۳} Kuster, Canales