

LIGHTHOUSE MARKETING

MAJID ROOYGAR HAGHROO

Majid.rooygar@outlook.com

بازاریابی فانوسی

فصل 10: سیستم های مختلف توزیع و پخش

اولین بازاریاب تاریخ، فروشنده ای موفق بود.

فصل ده

سیستم های مختلف توزیع و پخش

یکی از حساس ترین تصمیمات کلان هر سازمانی تصمیم گیری در مورد چگونگی ورود به بازار و برنامه ریزی مسیر ورود به بازار^۱ می باشد چرا که توزیع و پخش یکی از کلیدی ترین، حساس ترین و پرخطرترین مراحل مدیریت زنجیره تامین کالا^۲ می باشد. نحوه و نوع سیستم توزیع و پخش نبض ورودی های مالی سازمان را بعهدده خواهد داشت و بدون داشتن یک چرخه روان و قابل اتکا توزیع و پخش، ورودی مالی هیچ سازمانی نمی تواند از پویایی و شادابی لازم برخوردار باشد و مدت زمان زیادی نمی تواند در بازار بسیار رقابتی امروز دوام بیاورد. اکثر تولید کنندگان نیاز دارند برای رسیدن به مصرف کنندگان نهایی و هدف، اقدام به پوشش تعداد بالای کانالها و نقاط فروش مختلف می نمایند (که این امر در بازارهای سنتی رو به مدرن شدن^۳ مانند بازار ایران که متشکل از تعداد بسیار زیادی خرده فروشی با پراکندگی بالا می باشد بسیار می تواند نمود پیدا نماید) که هر کدام از این کانال های فروش نیازمند تدوین استراتژیهای مقتضی درخور و مناسب خود می باشد. این امر می تواند از طریق سیستم توزیع و پخش یکپارچه سازمان انجام گیرد چرا که استفاده از این کانالها باعث می شود کالا به بهترین نحوه ممکن و در سطحی مطلوب در دسترس بازار هدف قرار گیرد.

RTM (Route To Market)^۱

^۲ مدیریت زنجیره تامین (Supply Chain Management): عبارتست از فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تامین در بهینه ترین حالت ممکن. مدیریت زنجیره تامین دربرگیرنده تمامی جایجایی های و ذخیره مواد اولیه، موجودی در حین کار و محصول تمام شده از نقطه شروع اولیه تا نقطه پایان مصرف می باشد. مدیریت زنجیره تامین یک رویکرد یکپارچه سازی برای برنامه ریزی و کنترل مواد و اطلاعات می باشد که از تامین کنندگان تا مشتریان جریان دارد. زنجیره تامین بر تمام فعالیت های مرتبط با جریان و تبدیل کالا از مرحله ماده خام (مانند استخراج، کاشت، ...) تا تحویل به مصرف کننده نهایی و نیز جریانهای اطلاعاتی مرتبط با آنها مشتمل می شود. بطور کلی زنجیره تامین زنجیره ای است که همه فعالیت های مرتبط به جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می شود. درباره جریان کالا دو جریان دیگر که یکی جریان اطلاعات (Data Flow) و دیگری جریان منابع مالی (Cash Flow) و اعتبارات است نیز حضور دارد. البته لازم به ذکر است که در این کتاب به دلیل تمرکز بر مباحث بازاریابی شاید فرصت چندانی برای پرداختن به مباحث مهم و تاثیر گذار مدیریت زنجیره تامین کالا نداشته باشیم و صرفا به ذکر مطالب کلیدی آن اقدام نمائیم به همین دلیل نویسنده این کتاب تصمیم جدی به انتشار کتاب بعدی خود تحت عنوان **"مدیریت زنجیره تامین فائوسی"** در آینده ای نزدیک دارد. در اینجا اجازه بدهید فقط به ذکر شاخص های مهم ارزیابی سلامت یک زنجیره تامین سالم اکتفا نمائیم

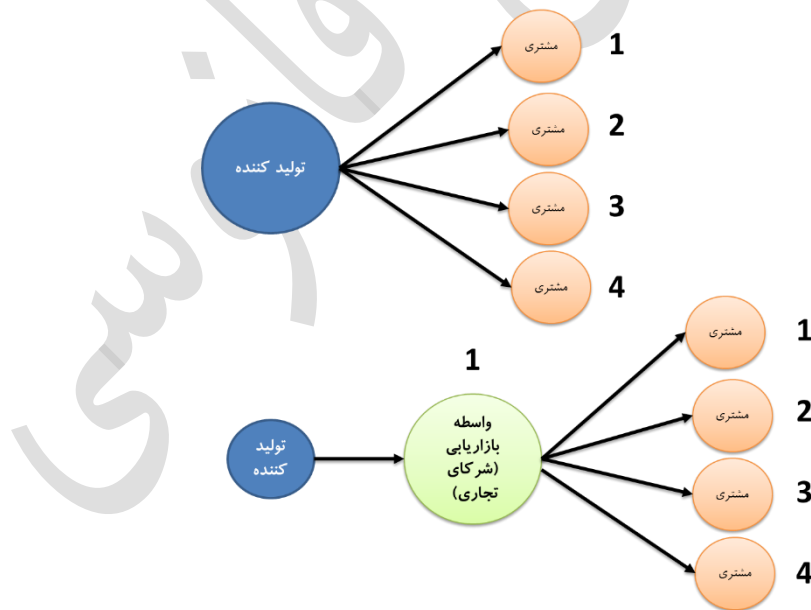
- SFA (Sales Forecast Accuracy): میزان صحت پیش بینی های فروش
- PPA (Production Plan Accuracy): میزان صحت برنامه تولید
- OOS (Out of Stock): میزان عدم موجودی کالا
- CSL (Customer Service Level): میزان رضایت مشتریان از خدمات سازمان (بعبارتی مدت زمان لازم از درخواست سفارش کالا توسط مشتری تا زمان تحویل)
- Waste & Return Rate: میزان ضایعات و برگشتی ها
- DOH (Days on Hands): تعداد روز موجودی در دسترس
- OTIF (On Time and In Full): ارسال به موقع سفارش به همراه تحویل کامل سفارش بدون هرگونه کسری و عدم موجودی
- DIFOT (Delivery in Full & On Time): مشابه شاخص فوق
- FG Aging: تعداد روز انباشت محصول در انبار

^۳ در تقسیم بندی بازارهای منطقه ای و جهانی یا Market Clustering بازارها معمولا به سه دسته اصلی تقسیم می گردند: بازارهای پیشرفته و مدرن (Modern Market) که در آن سهم بیشتر بازار از طریق فروشگاههای زنجیره ای مدرن انجام می پذیرد، بازارهای سنتی (Traditional Market) که در آن تعداد بسیار زیادی خرده فروشی در سطح گسترده و پراکنده بیشترین سهم از تجارت و مبادلات بازار را به دوش می کشد و بازارهای در حال توسعه (Emerging Market) که از مدل بازاریابی سنتی به سمت بازاریابی مدرن در حال حرکت می باشند و هر روزه به تعداد فروشگاههای زنجیره ای افزوده می گردد و سهم عمده آن از خرده فروشیهای کوچک گرفته می شود در این نوع بازار، خرده فروشی های کوچک آرام آرام از بازار خارج شده و جای خود را به واحدهای زنجیره ای پیشرفته و مدرن، بدلیل اقبال خریداران به خرید از این گونه فروشگاهها می دهند.

سیستم حمایتی توزیع و پخش



سازمان ها سعی می کنند که زنجیر توزیع آنها حتی امکان ساده تر، کوتاه تر و موثرتر باشد و تمرکز بر کانالهای اصلی فروش باشد تا هزینه توزیع و پخش محصولات کاهش پیدا نماید. این امر کاهش هزینه های سازمان و افزایش سودآوری را به همراه خواهد داشت در نتیجه مدیریت توزیع و پخش یکی از مدیریت های حیاتی و بحرانی در سازمان های تولیدی می باشد. هرچقدر تعداد زنجیره کمتر هزینه کمتر و زمان رسیدن محصول به مصرف کنندگان نهایی سریعتر و میزان خرابی و ضایعات محصول کمتر می گردد.



قبل از اینکه نیم نگاهی به مدل های مختلف موجود توزیع و پخش⁴ بیاندازیم اجازه بدهید در مورد وظایف اصلی و استراتژیک یک سیستم توزیع و پخش و به نقش و وظیفه اصلی آن بپردازیم.

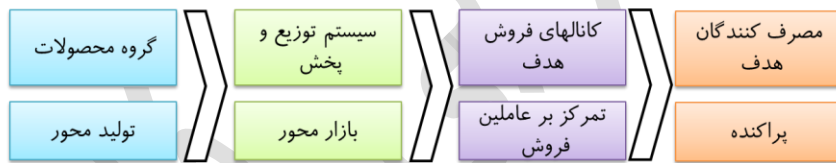
⁴ Logistic Concept: همانطور که در پاورقی صفحه قبل در قسمت مربوط به طبقه بندی بازارهای جهانی اشاره گردید با روند تغییرات بازارها از حالت سنتی به مدرن و رشد قارچ گونه فروشگاههای مدرن زنجیره ای، بالطبع مدل های توزیع و پخش به جهت انطباق با شرایط بازار در حال تغییر می باشد (این روند انتظار می رود در آینده

وظایف اصلی یک سیستم توزیع و پخش^۵ صرفاً محدود به عملیات ذیل می باشد :

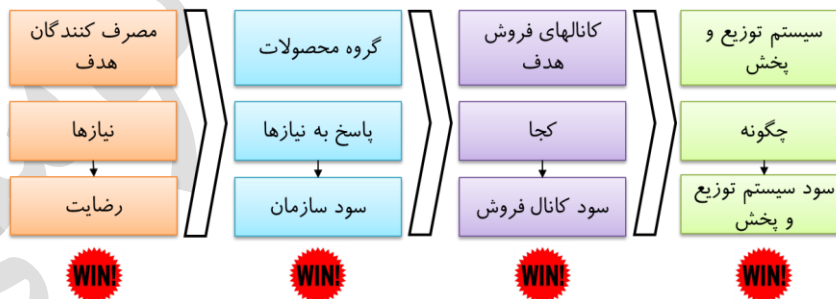
- موجود سازی سید کالا در کانالهای فروش هدف بر اساس اولویت های سید کالا
- در دید گذاری سید کالا در قفسه های فروش

یا بعبارتی ساده تر وظیفه اصلی و عملیاتی یک سیستم توزیع و پخش خلاصه می گردد در "توزیع و پخش محصولات سودده در کانال فروش هدف سود ده، تا کالا بدست مصرف کنندگان هدف سود ده در غالب یک عملیات سود آور برسد". در واقع به جای تولید محوری در تدوین استراتژیهای توزیع و پخش و تمرکز گسترده و پراکنده بر بازار ، فرآیند از شناخت نوع مخاطبان هدف کالا ، و کانالهای فروش هدف به جهت بهینه سازی چرخه توزیع و پخش شروع می گردد .

نگاه سنتی به امر توزیع و پخش (تولید محور)



نگاه هوشمندانه به امر توزیع و پخش (مصرف کننده محور)

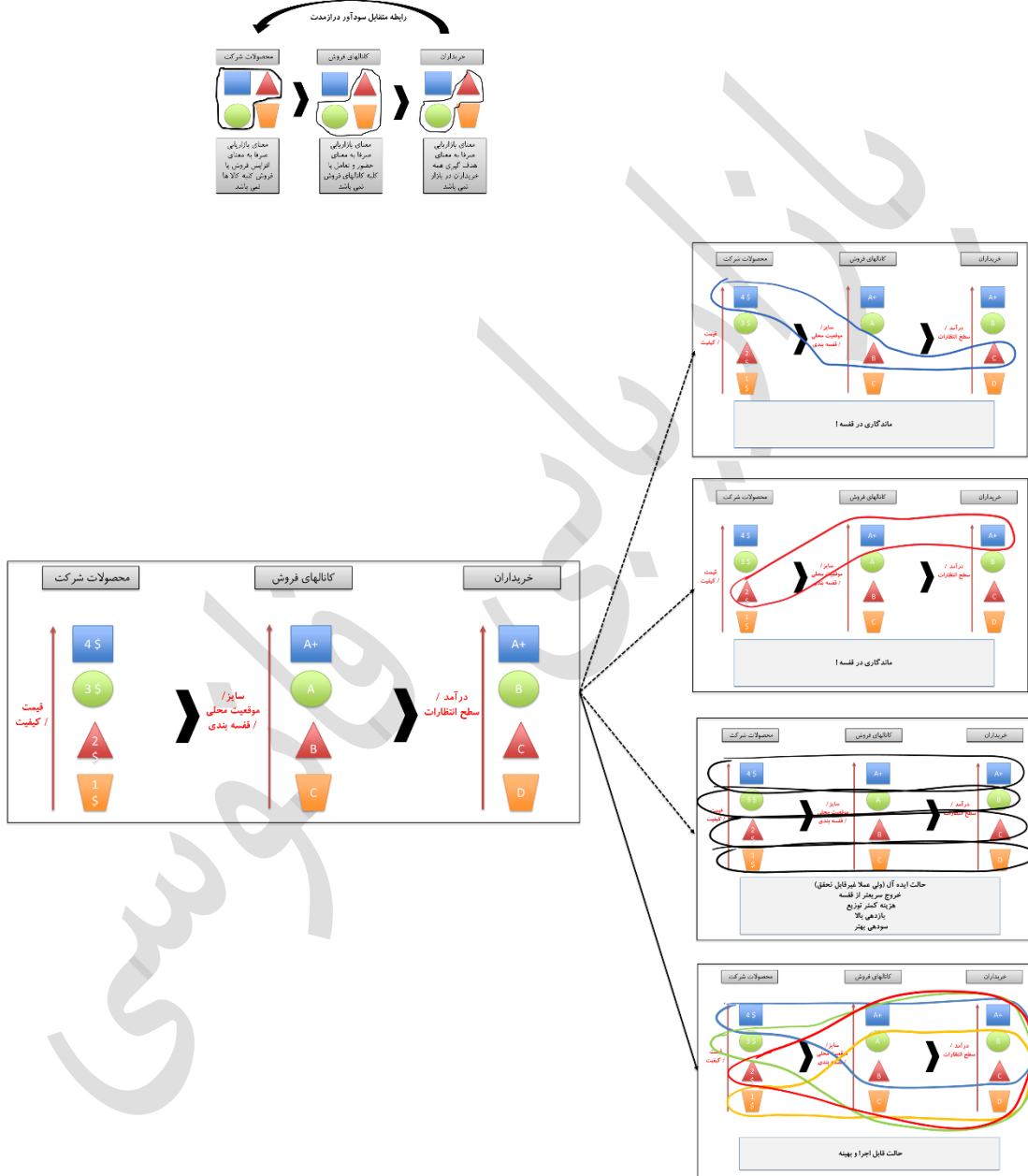


ای نه چندان دور در کشورمان هم بوقوع پیوندد) این امر مستلزم ظهور سیستم های توزیع و پخش جدید که در آن دیگر خبری از سیستم پخش مویرگی نمی باشد است به نحوی که در آن مجموعه های توزیع و پخش صرفاً در حد سرویس دهی لجستیک، انبار و حمل و نقل به نقاط فروش کمتر (فروشگاههای زنجیره ای با خرید عمده و هوشمندانه بر اساس کنش واقعی تقاضای مصرف کنندگان) محدود خواهد گردید و با توجه به رشد روزافزون سیستم های سفارش گیری آنلاین و خدمات دهی به مشتریان وقوع این پیش بینی چندان دور از انتظار نمی باشد به نحوی که شاید دیگر نیازی به فروشندگان برای ویزیت نقاط فروش نباشد و کلیه امور توزیع و پخش بصورت اتوماسیون و آنلاین انجام پذیرد ! .

⁵ یکی از اشتباهات رایج مدیران فعال در حوزه توزیع و پخش از همین جا ناشی می شود که فروش حجمی - ریالی را جزو اهداف عالی هر سیستم توزیع و پخش قلمداد می کنند . در حالی که ما هیچ شاخص فروش حجمی - ریالی برای ارزیابی عملکرد سیستم توزیع و پخش نداریم . همانطور که در بالا به آن اشاره گردیده است وظایف اصلی یک سیستم توزیع و پخش صرفاً پوشش هوشمندانه و هدفمند کانالهای فروش و نهایت در دید گذاری حداکثری گروه محصولات در قفسه های نمایش کالا می باشد . فروش حجمی - ریالی صرفاً نتیجه داشتن یک سیستم توزیع و پخش سالم می باشد نه لازمه آن . و به هیچ عنوان نمی توان عملکرد و کارایی سیستم پخش و توزیع را صرفاً با اعداد فروش مورد ارزیابی قرار داد چراکه در میزان فروش نهائی و خروج کالا از مبادی فروش، عوامل دخیل دیگری دست دارند که بیشتر معطوف به عملکرد درست واحد های بازاریابی می گردد تا فروشندگان . فروش به بازار (Sell In) می تواند شاخص موقت برای ارزیابی اولیه یک سیستم توزیع و پخش باشد اما اگر منجر به فروش نهائی (Sell Out) نگردد و محصول توسط مصرف کننده از کانالهای فروش انتخاب و خریداری نگردد (که این امر بیشتر وظیفه تیم بازاریابی است تا فروش) منجر به انسداد چرخه تامین کالا در مقصد می گردد (Supply Chain Blockage) .

قطعا یک سازمان می تواند از مدل های مختلفی برای توزیع و پخش استفاده نماید که در حالت های مختلف و غیرهوشمندانه صرفا هزینه های گزافی را متحمل سازمان خواهد نمود. برای فهم بهتر موضوع، سازمانی را تصور نمایید با چهار کالا با قیمت و کیفیت متفاوت که در شکل ذیل نشان داده شده اند.

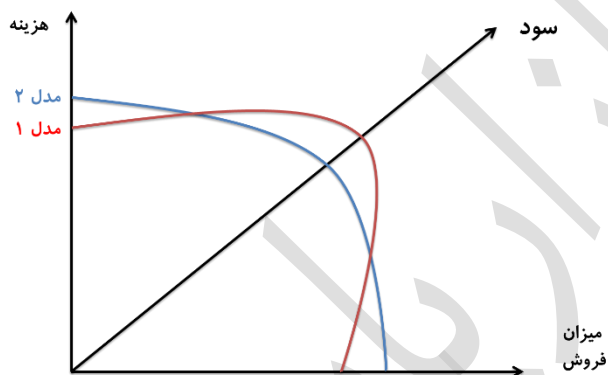
مفهوم بازاریابی هوشمندانه از نگاه سودآوری



مدل های مختلف سیستم توزیع و پخش در سازمانهای تولیدی

هر سازمانی بسته به الزامات تجاری از مدل‌های مختلفی برای ورود به بازار و توزیع و پخش محصولات خود در کانال‌های فروش استفاده می‌نماید. بسیاری از تولیدکنندگان بدلیل حجم پایین فروش خود توانایی مالی برای دایر کردن سیستم توزیع و پخش اختصاصی خود را ندارند و به هیچ عنوان داشتن یک چنین سیستمی توجیه پذیری اقتصادی برای آنها ندارد در نتیجه با اخذ قراردادهای نمایندگی توزیع این کار را از طریق شرکت‌های مستقل پخش بصورت سراسری یا منطقه ای انجام می‌دهند. حتی اگر هم داشتن سیستم توزیع اختصاصی بدلیل حجم بالای فروش توجیه پذیری اقتصادی داشته باشد بسیاری از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند حجم سازمان خود را متورم ننموده و به جای هزینه‌های تاسیس سیستم توزیع و پخش اختصاصی این امر را به شرکت‌های تابعه و محلی محول نموده و امکانات مالی و زمانی خود را در حرفه اصلی تخصصی خود سرمایه‌گذاری نمایند که قطعاً این امر می‌تواند بازده سرمایه‌گذاری بالاتری را برایشان به ارمغان آورد. استفاده از واسطه‌های توزیع و پخش به میزان قابل توجهی حجم کاری و نیروی انسانی یک سازمان را کاهش می‌دهد و سازمانها می‌توانند این نیروی مازاد را صرف تصمیم‌گیریهای کلان استراتژیک خود نمایند. همانگونه که در قسمت کاهش هزینه‌ها به آن اشاره کردیم بسیاری از سازمانها امروزه تا جایی که امکان دارد سعی می‌نمایند کارهای خود را به شرکت‌ها و آژانس‌های تابعه محول نمایند و در درون سازمان به جای انجام امور اجرائی، که بسیار زمانگیر و هزینه‌بر می‌باشد صرفاً یک اتاق فکر از نخبگان را تشکیل داده و خود به امر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی اشتغال داشته باشند و سایر امور اجرائی که نیاز به نیروی انسانی بالائی را دارد به شرکت‌های دیگر متخصص در زمینه مربوطه محول نمایند و تا حد امکان از حجیم‌سازی سازمان جلوگیری نمایند. حتی بسیاری از سازمانهای تولیدی امروزه تولید کالا را هم به شرکت‌های دیگر محول می‌نمایند. همچنین بدلیل داشتن سبد کالای محدود هر سازمانی، استفاده از واسطه‌های توزیع با سبد کالایی متنوع از مزیت‌های دیگر برون‌سپاری وظیفه توزیع و پخش می‌باشد. منظور از سبد کالای محدود به این معنی نمی‌باشد که تولیدکننده باید تعداد کالاهای موجود در سبد خود را کاهش یا افزایش دهد، تولیدکنندگان بدلیل اینکه کالاهای خود را با تنوعی محدود و در مقیاس زیاد تولید می‌نمایند و از سوی دیگر نمایندگان توزیع بدلیل قرارداد داشتن با سازمان‌های مختلف از تنوع کالای بالای در سبد خود بهره‌مند می‌باشند و می‌توانند کالاها را در مقیاس محدودی با تنوع بیشتری در کانالهای توزیع مختلف پخش نمایند که این امر باعث ایجاد توازن میان عرضه و تقاضا و برآورده گردیدن نیازها و اهداف تولیدکنندگان و خریداران می‌گردد که این امر نقش و اهمیت نمایندگان فروش (واسطه‌ها) را در ایجاد هماهنگی میزان عرضه و تقاضا نشان می‌دهد. از طرفی دیگر در یک سیستم مستقل پخش سازمانی و توزیع کالا بصورت مستقیم به کانالهای فروش تعداد مراودات تجاری بسیار سرسام‌آور خواهد بود و سازمان همیشه با مشکل وصول مطالبات در بازار مواجه خواهد بود و همیشه درصدی از فروش را باید بعنوان سوخت فروش لحاظ نماید علی‌الخصوص در بازارهای که راهکارهای قانونی وصول مطالبات بسیار زمان‌بر و پرهزینه و کم‌بازده می‌باشند و راههای فرار از عدم پرداخت وجود دارد. به همین دلیل استفاده از واسطه‌های توزیع و پخش احتمال خطر سوختی‌های مالی سازمان را بشدت کاهش می‌دهد چرا که تمامی مسئولیت جمع‌آوری معوقات بر دوش سیستم توزیع و پخش خواهد بود و سازمان می‌تواند با اخذ گارانتی‌های رسمی از شبکه توزیع و پخش (در صورتی که سازمان فاقد سیستم توزیع و پخش باشد و وظیفه این امر به نمایندگان توزیع و پخش برونی واگذار گردیده شده باشد) نسبت به تضمین پرداخت‌های معوقات خود اقدام نماید. استفاده از نمایندگیهای فروش، هزینه‌های ثابت را کمتر خواهد نمود ولی بدلیل نیاز به پرداخت کمیسیون و مارژین‌های توزیع سایر هزینه‌ها افزایش پیدا خواهد نمود به همین منظور سازمان برای تصمیم‌گیری در مدل توزیع خود نیازمند به آنالیز سودآوری مدل‌های مختلف توزیع و پخش بر اساس میزان فروش و میزان هزینه‌ها می‌باشد تا در نهایت مدل ایده‌آل سیستم توزیع و پخش را انتخاب نماید ولی در یک جمع‌بندی کلی باید اذعان نمود که بهترین مدل برای سازمان‌های کوچک با فروش محدود، استفاده از نمایندگیهای فروش سراسری یا منطقه‌ای می‌باشد و برای سازمان‌های بزرگ بسته به آنالیز سود و زیان یکی از مدل‌های که در ذیل تشریح خواهد گردید، می‌تواند مدل مطلوبی قلمداد گردد.

آنالیز سودآوری مدل های مختلف توزیع



در هر صورت، هر مدل سیستم توزیعی که یک سازمان برای توزیع و پخش محصولات خود انتخاب می نماید باید بتواند اهداف عالی ای تجاری سازمان را در درازمدت تامین نماید چراکه در واقع عمل توزیع و پخش تنها یک حرکت فیزیکی کالا از کارخانه به نقاط فروش نمی باشد. پخش و توزیع در واقع یک چرخه به هم پیوسته از قسمت های مختلف که بر اساس یک سیستم کاملا علمی و نوین که پایه آن یکسری آنالیزهای مکانیزه می باشد اطلاق می گردد و هدف آن دسترسی به رضایت کامل خریدار به همراه حداکثر بازدهی و سوددهی برای سازمان می باشد. بعبارتی تعریف سیستم توزیع و پخش از دید مدیریت بازاریابی فانوسی عبارتست از: "توزیع محصولات سودآور از طریق کانالهای سودآور تا بدست مصرف کنندگان اصلی پرمصرف (سودآوری) برسد که در انتهای زنجیره باعث سودآوری و کاهش هزینه های توزیع سازمان و رضایت کامل مصرف کنندگان هدف و منجر به وفاداری آنها به محصولات گردد. ضمن آنکه سازمان باید نیم نگاهی به تامین سود همه اعضا زنجیره درگیر در این چرخه داشته باشد و بعنوان شرکای تجاری سازمان بتوانند رابطه درازمدت سودآوری با آنها حفظ نماید."

در یک تقسیم بندی کلی سیستم های رایج توزیع و پخش در کشورمان، می توان سه مدل اصلی را مورد بررسی قرار داد:

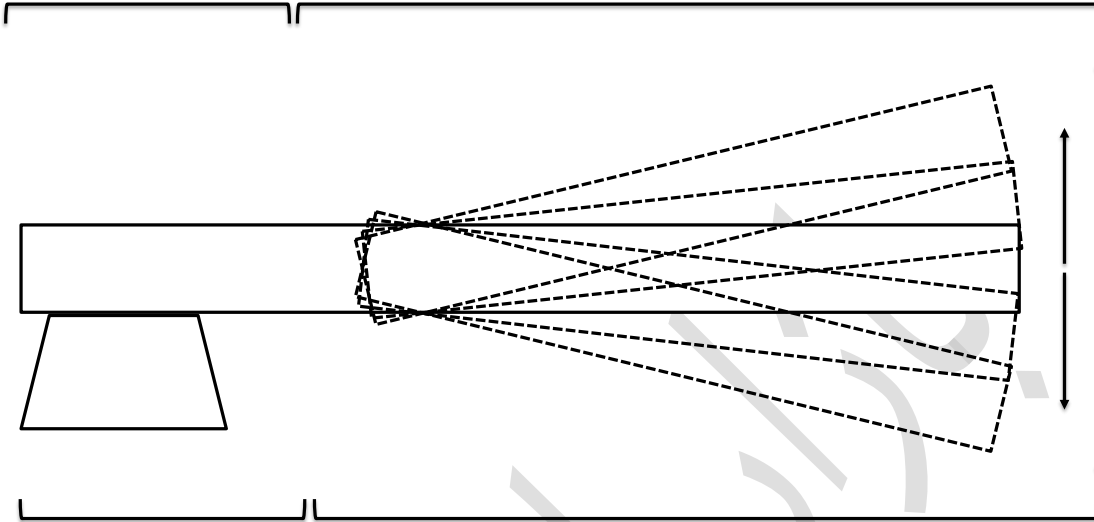
- سرمایه گذاری به جهت تاسیس سیستم توزیع و پخش مستقل و متعلق به سازمان
- پوشش بازار از طریق برون سپاری سیستم توزیع و پخش از طریق :
 - پخش های سراسری
 - پخش های محلی
 - سیستم ترکیبی پخش (که می تواند ترکیبی از دو مدل فوق باشد)⁶

⁶ در صورتی که سازمان از نمایندگان توزیع و پخش مستقل استفاده می نماید مدیریت و نحوه مدل تعاملی با این نمایندگان از اهمیت بسزائی برخوردار می باشد. اکثریت قریب به اتفاق سازمانهای تولیدی در ایران راحتترین سیستم موجود که صرفا پاداش دهی بر اساس میزان سفارش و حمل و از انبار تامین کننده به توزیع کننده است استفاده می نمایند که این امر باعث عدم نفوذ صحیح به بازار علی الخصوص عدم توزیع گسترده در خرده فروشها می گردد که در بازار ایران که هنوز یک بازار نیمه سنتی رو به مدرن شدن می باشد و تعداد خرده فروشها بسیار زیاد و پراکنده می باشد و رمز بقای سازمانها در گرو پوشش مناسب در این کانالهای فروش حیاتی است می گردد. بدلیل اینکه نمایندگان توزیع و پخش سعی خواهند نمود آسان ترین، کوتاه ترین و پر سود ترین راه را برای ورود به بازار و فروش محصولات که همان عمده فروشی می باشد را انتخاب نمایند، بدلیل آنکه پوشش خرده فروشی ها کاری بس هزینه بر و پر مشقت می باشد. به همین دلیل سازمانهای پیش رو برای بازاریابی از مدل های هوشمندتری استفاده می نمایند که متضمن حضور بیشتر در خرده فروشهای بیشتر می باشد که از یکسو سعی می نمایند که هزینه های ثابت توزیع کننده را پوشش داده و از سمت دیگر توزیع کننده را تشویق به توزیع گسترده در سطح خرده فروشها نمایند و سیستم پاداش دهی خود را بیشتر بر اساس میزان خروجی بار از انبار نمایند سوق دهند تا میزان حمل به انبار نمایند. در این روش سفارشات نماینده بصورت هوشمندانه بر اساس میزان موجودی انبار و خروج کالا از انبار توسط تامین کننده انجام میگردد بجای روش های سنتی که در آن نماینده توزیع و پخش بر اساس صلاحدید خود اقدام به سفارش گیری می نماید. در تصویر ذیل بصورت شماتیک سعی کرده ام این مدل تعاملی برنده - برنده که برگرفته از ایده سکوی پرش شیرجه است که باعث نفوذ عمیق تر و ماندگارتر در بازارهای متشکل از تعداد بسیار زیاد کانال های فروش می باشد را به اختصار شرح دهم:

مدل همکاری سکوی پرش با نمایندگان توزیع و پخش Diving (Push Up) Board Cooperative Model with Representative

بر اساس میزان حمل به انبار نماینده
Sell In

بر اساس میزان خروجی از انبار نماینده
Sell Out

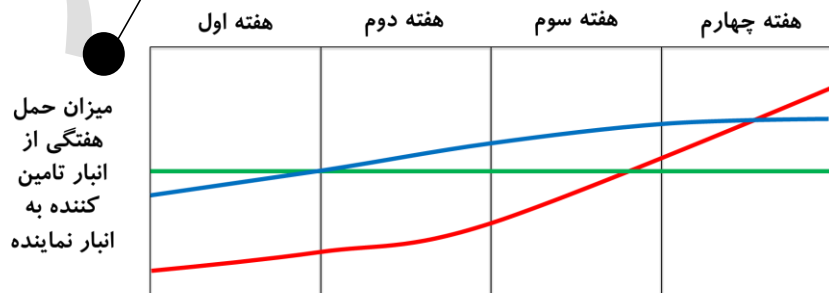


مارژین ثابت (به جهت پوشش هزینه های توزیع و پخش)
Fixed Margin

مارژین متغیر بر اساس اولویت های فروش و بازاریابی
Variable Margin Based on Sales & Marketing Priorities

ارائه خروجی سیستم نماینده و یا تصویر فاکتورهای فروش به کانالهای فروش، به تامین کننده به جهت اطمینان از صحت اطلاعات، الزامی است. که این امر می تواند از طریق استقرار سیستم های سخت و نرم افزاری توزیع و پخش، بصورت اتوماتیک کنترل گردد

تخفیف نقدی Cash Discount	جایزه دستیابی به هدف ماه Month Target	جایزه مدلی حمل هفتگی و یا جایزه مدل (ترکیب) سفارش Weekly Pattern Order Pattern	جایزه پوشش (خرده فروشی) بر اساس تعداد مشتری و فاکتور Coverage Incentive	جایزه تیم فروش بر اساس شاخص های توزیع و پخش Sales Force Incentive Based on Distribution KPIs	تخفیفات فصلی کانالهای فروش Sales Channel Seasonal Promotions
-----------------------------	--	---	--	---	---

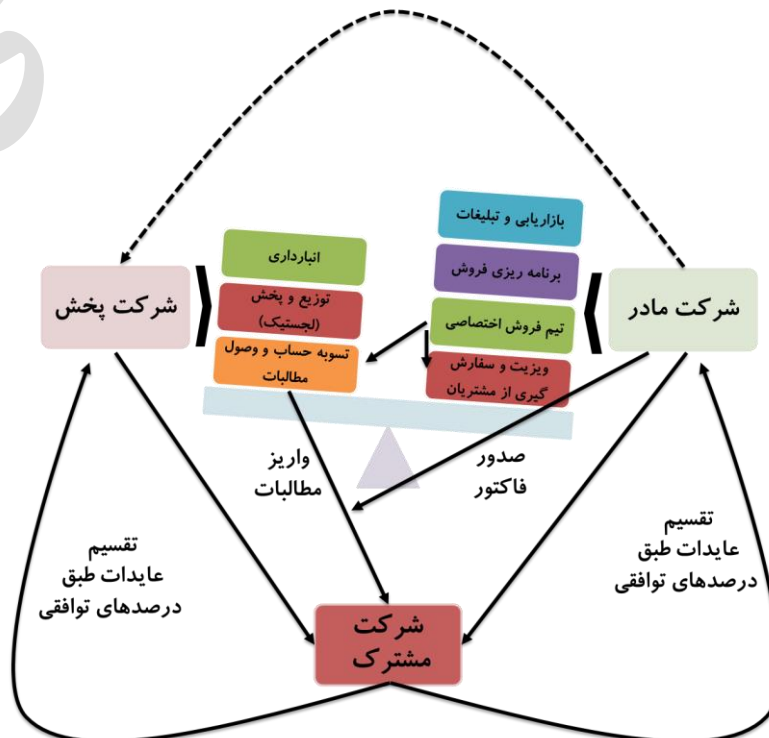


هر چقدر میزان حمل بصورت متساوی بین هفته های یکماه تقسیم شده باشد نشانه سلامت سیستم توزیع و پخش و نفوذ در خرده فروشهای بیشتر می باشد و در انتهای ماه موجودی انبار نماینده برای شروع ماه جدید بهینه خواهد بود.

هر چقدر شیب حمل در هفته های پایانی بیشتر باشد نشانه انبار به انبار کالا و عمده فروشی محصول به جهت رسیدن به هدف ماه می باشد و منجر به افزایش موجودی انبار نماینده در پایان ماه و ادامه روند فوق در ماه های آتی خواهد شد. به همین دلیل اطلاع از موجودی انبار نماینده در ابتدا و پایان ماه و کنترل موجودی ها بر اساس ورودی و خروجی بصورت روزانه جزو اطلاعات بسیاری ضروری برای مدیریت نمایندگان است.

⁷ سیستم مشارکتی توزیع و پخش یا هیبریدی (Hybrid Model) که یک سیستم کاملا مشارکتی است که در آن سازمان مادر (تولید کننده) و شرکت پخش اقدام به ثبت یک شرکت مشترک با سهام توافقی منوط به شرایط مشارکت (که می تواند بصورت سراسری و یا برای هر منطقه بصورت جداگانه تشکیل گردد) می نمایند و کلیه وظایف فروش و پخش را تقسیم بندی می نمایند. در این مدل همکاری، هر دو طرف مسئولیت مستقیم در قبال سود نهائی چرخه دارند. همچنین هرگونه ضرر و زیانی، متوجه هر دو طرف قرارداد که شریک تجاری به معنای واقعی هستند می گردد (بعنوان مثال در صورت هرگونه سوخت مطالبات مالی، ضرر و زیان متوجه هر دو طرف قرارداد خواهد شد) که مکانیسم کلی آن در شکل ذیل بتصویر کشیده شده است.

**فروش بصورت امانی
(Consignment Base &
Secondary Sales)**








نحوه مدل ارتباطی و تعامل بین سازمان مادر و شرکت پخش منوط به شرایط مختلفی می باشد که تعیین کننده وظایف عملیاتی هر دو طرف در این چرخه می باشد.

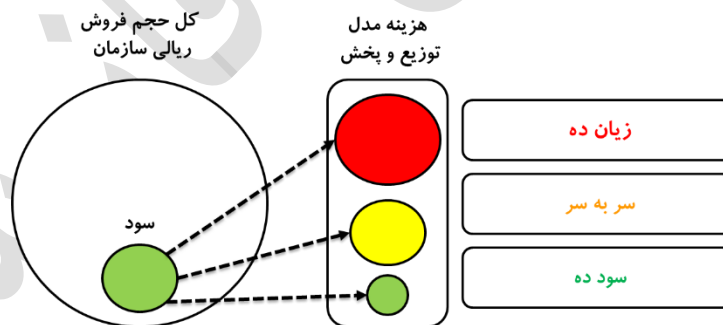
- جایگاه محصول در بازار و قدرت برند
- نحوه قیمت گذاری و حاشیه سود محصول
- کیفیت محصول در قیاس با رقبا
- تنوع سبد کالایی
-

بررسی عوامل فوق می تواند مشخص کننده میزان مشارکت شرکت پخش و نقش عملیاتی آن در پروسه توزیع و پخش باشد. بعنوان مثال اگر در مورد برندی با تقاضای بالا در بازار و حاشیه سود مناسب صحبت می کنیم شاید بهترین مدل همکاری بدین ترتیب باشد که کلیه فعالیت های بازاریابی و برنامه ریزی فروش توسط سازمان مادر انجام گردد. همچنین سازمان مادر از تیم فروش اختصاصی خود برای ویزیت و سفارش گیری از مشتریان استفاده نماید و شرکت توزیع با در اختیار گذاشتن امکانات انبار و حمل و نقل (لجستیک) کالا در مبادی فروش نقش خود را بازی نماید. در این حالت سازمان مادر می تواند مبلغی را بعنوان اجاره امکانات فوق به انضمام درصد مشخصی از سود را به شرکت پخش اختصاص دهد یا صرفا به درصدی از سود نهائی که توجیه پذیری هزینه های شرکت پخش را بنماید اکتفا نماید. در این مدل بدلیل دخالت عوامل بسیار نمی توان مدل همکاری مشخصی را پیشنهاد کرد و منوط به عوامل متغیر، مدل های مختلفی قابل تدوین می باشد هرچند که سعی کرده ایم شمای کلی از مدل تعاملات را در سطور بالا نشان دهیم.

در جدول مقایسه ای که در ذیل آمده است سعی ایم ویژگیها، مزایا و معایب هر کدام از مدل‌های توزیع و پخش مرسوم مورد استفاده را تشریح نمایم .

معایب	مزایا	ویژگیها	توضیحات
<ul style="list-style-type: none"> حجم سرمایه اندکوار سازمان نیاز به سرمایه گذاری هنگام ظرف مالی و پرسنل سرمایه گذاری هزینه بالای انبار و جستجو و نگهداری جمع آوری محصولات از تعداد بسیار بالای نمایندگانی فروشی و خطر سوختن های مالی 	<ul style="list-style-type: none"> کنترل دقیق بر عملکرد و سیاست گذاریهای کلان فروش ظارت مستمر عدم نیاز به تخصیص مالزی افشاندن از طریق انجمنی هزینه های توزیع فروشی به بازار 	<ul style="list-style-type: none"> مناسب برای سازمانهایی که سید کالا گسترده یا حجم فروش بالا دارند که این امر توجیه هزینه های انبار داشتن یک سیستم توزیع و پخش را می دهد. سازمان می تواند با استفاده از شرکت گروه محصولات سایر شرکت های دیگر بدون یک واحد مجزا به این قسمت نگاه کرده و به دنبال افزایش سودآوری از طریق بستن کردن هزینه ها باشد. 	<p>واحد توزیع و پخش سرسری (درون سازمانی)</p>  <p>انحصاری غیر انحصاری</p>
<ul style="list-style-type: none"> حجم کم، با بودجه گروسی بسیار بالا انعطاف پذیری پایین محدودیت در انتخاب نمایندگان مقرن درخواستهایی بالا بدون بودجه ها عدم تمرکز بر گروه محصولات خاص نمایندگان مستقیم و وسیع مشکلات از محصولات سایر شرکت ها پراختن ها طولانی مدت و اغلب بصورت انجمنی (پرداخت پس از فروش) پژوهی پایین درصد مشارکت پایین گروه محصولات سازمان در فروش کل شرکت پخش (مضر با آینده شدن) خطر ورشکستی شرکت پخش سرسری 	<ul style="list-style-type: none"> معیار و شناخته شده در بازار ریسک پایین مالی نمایندگان تضمین پرداخت ها، حتی در صورت عدم اخذ ضمانت های قانونی پایبندی مناسب عوده بالا در بازار نمایندگان حاصل محصولات مختلف و متنوع در سید کالای خود 	<ul style="list-style-type: none"> سازمانهایی که حلقه جدایی به درگیر کردن خود در سیستم توزیع و پخش ندارند و ترجیح می دهند به جای درگیر شدن مستقیم در این امور تمرکز خود را بر توسعه محصولات و سایر خدمات استراتژیک کلان سازمانی نگذارند. به همین دلیل فروش ویژه توزیع و پخش خود به یک شرکت پخش سرسری را باعث کاهش درخواستهایی آنی توزیع و پخش می دانند و این امر را یک مزیت برای کوچک و چابک سازی سازمان خود می دانند . 	<p>واحد توزیع و پخش سرسری (برون سازمانی)</p>  <p>انحصاری غیر انحصاری</p>
<ul style="list-style-type: none"> عدم وفاداری درازمدت برای سرمایه گذاری (سود مجوز) عدم کنترل و انعطاف سازمان بر عملیات شرکت پخش محلی عدم تعاقب لازم در فعالیتهای و برومونی های صنوبر شده به بازار عدم توجه به مسئولیت های جامع و یکپارچه نرم افزاری و کنترلی پخش و توزیع (کیفیت پایین کارآمدی) عدم توجه به مسئولیت های جامع و یکپارچه نرم افزاری و کنترلی پخش و توزیع (کیفیت پایین کارآمدی) تمرکز بیشتر بر کالاهای عمده فروشی و تمرکز کمتر بر کالاهای خرده فروشی ریسک بالای مالی نیاز به آموزش پیچیدگی سیستم های کنترلی سازمانی چند لایه به جهت نظارت بر عملکرد نمایندگان محلی توزیع بررسی تک تک و جداگانه سند کالای محدود محدودیت و کمبود نقدینگی چابکی پای 	<ul style="list-style-type: none"> سریع و چابک سازمان درخواستهایی پایین نمایندگان بدون هزینه ها انعطاف و انعطاف کامل از شرایط بازار محلی پشتیبانی مناسب حتی در مناطق دور افتاده نیاز به سرمایه گذاری کم ریسک پایین مالی در صورت اخذ ضمانت های قانونی به جهت تضمین پرداخت ها امکان تخصیص فروشندگان اختصاصی برای گروه محصولات سازمان درصد مشارکت بالا گروه محصولات سازمان در فروش کل شرکت پخش (افزایش سود) قابلیت انعطاف در زمان پرداخت ها 	<ul style="list-style-type: none"> در این مدل سازمان باید تصمیم بگیرد بر اساس گروه محصولات ، مناطق فروشی و انواع کالاهای فروشی ترکیبی از روشهای مختلف توزیع و پخش را استفاده نماید . 	<p>نمایندگان توزیع و پخش محلی</p>  <p>انحصاری غیر انحصاری</p>
<ul style="list-style-type: none"> عدم تعاقب لازم در فعالیتهای و برومونی های صنوبر شده به بازار عدم توجه به مسئولیت های جامع و یکپارچه نرم افزاری و کنترلی پخش و توزیع (کیفیت پایین کارآمدی) تمرکز بیشتر بر کالاهای عمده فروشی و تمرکز کمتر بر کالاهای خرده فروشی ریسک بالای مالی نیاز به آموزش پیچیدگی سیستم های کنترلی سازمانی چند لایه به جهت نظارت بر عملکرد نمایندگان محلی توزیع بررسی تک تک و جداگانه سند کالای محدود محدودیت و کمبود نقدینگی چابکی پای 	<ul style="list-style-type: none"> سریع و چابک سازمان درخواستهایی پایین نمایندگان بدون هزینه ها انعطاف و انعطاف کامل از شرایط بازار محلی پشتیبانی مناسب حتی در مناطق دور افتاده نیاز به سرمایه گذاری کم ریسک پایین مالی در صورت اخذ ضمانت های قانونی به جهت تضمین پرداخت ها امکان تخصیص فروشندگان اختصاصی برای گروه محصولات سازمان درصد مشارکت بالا گروه محصولات سازمان در فروش کل شرکت پخش (افزایش سود) قابلیت انعطاف در زمان پرداخت ها 	<ul style="list-style-type: none"> در این مدل سازمان باید تصمیم بگیرد بر اساس گروه محصولات ، مناطق فروشی و انواع کالاهای فروشی ترکیبی از روشهای مختلف توزیع و پخش را استفاده نماید . 	<p>سیستم ترکیبی توزیع و پخش</p>  <p>گروه محصولات مناطق فروش کالاهای فروش</p>
<ul style="list-style-type: none"> عدم تعاقب لازم در فعالیتهای و برومونی های صنوبر شده به بازار عدم توجه به مسئولیت های جامع و یکپارچه نرم افزاری و کنترلی پخش و توزیع (کیفیت پایین کارآمدی) تمرکز بیشتر بر کالاهای عمده فروشی و تمرکز کمتر بر کالاهای خرده فروشی ریسک بالای مالی نیاز به آموزش پیچیدگی سیستم های کنترلی سازمانی چند لایه به جهت نظارت بر عملکرد نمایندگان محلی توزیع بررسی تک تک و جداگانه سند کالای محدود محدودیت و کمبود نقدینگی چابکی پای 	<ul style="list-style-type: none"> سریع و چابک سازمان درخواستهایی پایین نمایندگان بدون هزینه ها انعطاف و انعطاف کامل از شرایط بازار محلی پشتیبانی مناسب حتی در مناطق دور افتاده نیاز به سرمایه گذاری کم ریسک پایین مالی در صورت اخذ ضمانت های قانونی به جهت تضمین پرداخت ها امکان تخصیص فروشندگان اختصاصی برای گروه محصولات سازمان درصد مشارکت بالا گروه محصولات سازمان در فروش کل شرکت پخش (افزایش سود) قابلیت انعطاف در زمان پرداخت ها 	<ul style="list-style-type: none"> در این مدل سازمان باید تصمیم بگیرد بر اساس گروه محصولات ، مناطق فروشی و انواع کالاهای فروشی ترکیبی از روشهای مختلف توزیع و پخش را استفاده نماید . 	<p>سیستم هیبریدی توزیع و پخش (سرمایه گذاری مشترک)</p> 
<ul style="list-style-type: none"> بسته‌های قانونی در زمان حل اختلافات ریسک بالا برای سرمایه‌گذار کوچک و ضعیف تعاملات برای محصولات کثرترا با هزینه سود پایین تشنه‌های سود 	<ul style="list-style-type: none"> بر اساس منابع مشترک و متقابل مدیریت و نظارت مستقیم مواظبت در گزین کارگروهی و مشترک توجه به پیر بودن هرگونه سرمایه‌گذاری درازمدت ایجاد از برای برندهای معسر به تقاضای بالا در بازار و حلقه سود مناسب 	<ul style="list-style-type: none"> این مدل که اصل همکاری آن بر اساس منابع مشترک و متقابل درازمدت استوار گردیده است سازمان تولید کننده و شرکت توزیع و پخش (مجری) اقدام به تقسیم یک شرکت مجزا با درصد سهام و مشارکت برابر می نماید . شرکت مادر بر اساس نیاز و صلاحیت‌های تجاری تخصصی و توانایی‌های توزیع و پخش را به شرکت پخش تخصصی می بخشد و از تعاقبات موجود شرکت پخش بصورت هیئت با مدیریت و نظارت مستقیم خود بهره بر داری می کند و تمامی شرکت‌های فروش و سود حاصل در یک مدل مشترک خلق درصد های توافق تعیینی نمود . 	

نمی توان بصراحت اظهار داشت که کدام مدل، مدل ایده آل تری می باشد هر سازمانی منوط به شرایط و جایگاهی که دارد باید بهترین مدل توزیع و پخش را برای خود انتخاب نماید .



ضمیمه : رتبه بندی شرکت های توزیع و پخش کالا

یکی از اقداماتی که می توان در راستای هدف سازماندهی نظام توزیع و پخش در یک سازمان برداشت شناسایی شرکت های موفق فعال در عرصه توزیع و پخش می باشد . لذا رتبه بندی و طبقه بندی شرکت های تابعه توزیع و پخش و طراحی نظام حمایتی و تشویقی با توجه به رتبه آنها، یکی از راهکارهای این موضوع خواهد بود که در اینجا یک فرم ارزیابی کلی شرکت های توزیع و پخش آورده گردیده است که قطعا با توجه به الزامات گروه محصولات گوناگون باید تغییرات لازم در آن اعمال گردد :



امتیاز زیر معیار	امتیاز معیار اصلی	زیر معیار					معیار اصلی	ردیف
		عموما بیش از 80% ظرفیت انبار پر است	عموما بین 60 تا 80% ظرفیت انبار پر است	عموما بین 40 تا 60% ظرفیت انبار پر است	عموما بین 20 تا 40% ظرفیت انبار پر است	عموما کمتر از 20% ظرفیت انبار پر است		
		عموما بیش از 80% ظرفیت انبار پر است	عموما بین 60 تا 80% ظرفیت انبار پر است	عموما بین 40 تا 60% ظرفیت انبار پر است	عموما بین 20 تا 40% ظرفیت انبار پر است	عموما کمتر از 20% ظرفیت انبار پر است	تناسب حجم و نوع انبار با سبب توزیع	1
						وجود تجهیزات مناسب حمل و نقل درون انبارها	انبار و نیازمندیهای فیزیکی برای انبارش کالاها	
						وجود سیستم گرمایش، سرمایش و تهویه مناسب	نگهداری و انبارش	
						تجهیزات ایمنی و اطفای حریق استاندارد و کالبره شده	تجهیزات	

		بدون سیستم مکانیزه انبارداری	سیستم انبارداری آفلاین (عدم ارتباط مرکز و شعب)	سیستم آنلاین ارتباط مرکز و شعب	سیستم انبارداری مستقل از سایر زیر سیستم ها	سیستم انبارداری وابسته به زیر سیستم ها	وجود سیستم مانیتورینگ انبار			
							سیستم های مختلف قفسه بندی با قابلیت نگهداری بسته بندی های مختلف (پالت و ...)			
							تجهیز و اختصاص قسمتی از انبار به نگهداری کالاها با شرایط دمایی خاص			
		ندارد	LIFO سیستمی	LIFO دستی	FIFO سیستمی	FIFO دستی	رعایت اصل FIFO و LIFO			
							استفاده از سیستم های کامپیوتری مناسب جهت ثبت ورود و خروج کالا از انبار	بکارگیری سیستم های مناسب کنترل موجودی		
							استفاده از سیستم های بارکد، RFID یا ... برای ردیابی محصولات			

						سیستم برنامه ریزی سفارش کالا و تامین موجودی انبار			
	بیش از 80٪ ناوگان تحت مدیریت شرکت است	بین 60 تا 80٪ ناوگان تحت مدیریت شرکت است	بین 40 تا 60٪ ناوگان تحت مدیریت شرکت است	بین 20 تا 40٪ ناوگان تحت مدیریت شرکت است	کمتر از 20٪ ناوگان تحت مدیریت شرکت است	وجود ناوگان حمل و نقل متناسب با حجم و نوع کالای توزیعی	بکارگیری تجهیزات و منابع لجستیکی مناسب		
						به کارگیری سیستم های ردیابی و کنترل هوشمند بر روی خودروهای توزیع			
						استفاده از نشان های تجاری شرکت بر روی تجهیزات حمل و نقل (خودرو های توزیعی)			
						بررسی و ارزیابی خودروهای توزیعی از لحاظ معیارهای ایمنی، بهداشتی و ...			

								تعریف ساختار سازمانی و شرح و شغل پرسنل	ساماندهی نیروی انسانی		
		سایر	دارای دوره های آموزش انبارداران	دارای دوره های آموزش انبارداران	دارای دوره های آموزش انبارداران، تحقیقات بازاریابی	دارای دوره های آموزشی انبارداران، تحقیقات بازاریابی، فروش و ویزیتورها	دارای دوره های آموزشی انبارداران، تحقیقات بازاریابی، فروش و ویزیتورها و لجستیک	برگزاری دوره های منظم آموزشی متناسب با شغل	وجود سیستم آموزشی مناسب کارکنان	منابع انسانی	2
								روشی مدون جهت ارزیابی دوره های آموزشی			
								تشویق کارکنان متناسب با عملکرد آنها	وجود سیستم های انگیزشی		
								برقراری سیستم پیشنهادات و مشارکن کارکنان			
									شناسایی، سنجش و ارزیابی کامل بازار	وجود روشی نظام مند جهت فعالیت های بازاریابی	3
									فعالیت هایی جهت جذب		

									مشتریان جدید	
									سایت اینترنتی به روز شرکت و امکان ثبت سفارش از طریق آن	
									شناسایی نیازهای مشتریان	وجود نظامی برای تعامل با مشتریان
									وجود سیستم های نظرسنجی دوره ای از مشتریان	
									وجود سیستمی جهت دریافت پیشنهادات، انتقادات و شکایت مشتریان و پیگیری و تحلیل آنها	
									امکان ثبت آنلاین سفارش مشتریان	سیستم های دریافت و پیگیری سفارش مشتریان
									استفاده از روش سیستماتیک در گردش مالی بین	

									مشتری و شرکت		
									فعالیت در جهت کوتاه شدن چرخه سفارش تا توزیع		
									تعداد گروه کالای توزیعی		
									کامل بودن سبد در هر گروه کالایی		
									تعداد برند های توزیعی		
									توزیع بندهای شناخته شده	سبد کالای توزیعی	4
									گارانتی و خدمات پس از فروش		
									حجم و ارزش کالاهای توزیعی شرکت		
									سرمايه شرکت		
									تعداد شعبه	استانهای تحت پوشش	5
									تعداد نمایندگی		

									تعداد مشتریان به تفکیک کانال های فروش		
									وابسته به تولید		
									مستقل از تولید		
								وجود فاکتورهای خرید و فروش	مستندات مرتبط با قراردادهای منعقد شده با تامین کنندگان و مشتریان		
								وجود قراردادهای منعقد شده با تامین کنندگان و مشتریان			
								ارایه گزارش به تامین کنندگان در ارتباط با کالاهای مرتبط (فروش، مرجوعی،...)	وجود سیستمی جهت تعامل با تامین کنندگان	تعامل با تامین کنندگان	
								وجود سیستمی جهت انتقال نظرات مشتریان به تامین کنندگان			
								تعامل موثر به تامین کنندگان			

								در جهت بهبود کیفیت، بسته بندی، قیمت و ...			
								استفاده از روش های سیستماتیک در پرداخت مالی به تامین کنندگان			
								استفاده از روش های سیستماتیک جهت سفارش آنلاین از تامین کنندگان			
									دریافت گواهینامه های مدیریت کیفیت	اخذ گواهینامه های مدیریت کیفیت و	7
									دریافت گواهینامه های تخصصی و بهداشتی	گواهینامه های تخصصی و بهداشتی	
									سیستم خود ارزیابی و شناسایی مشکلات	وجود نظام های خود ارزیابی،	
									پیگیری و حل مشکلات	اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی	

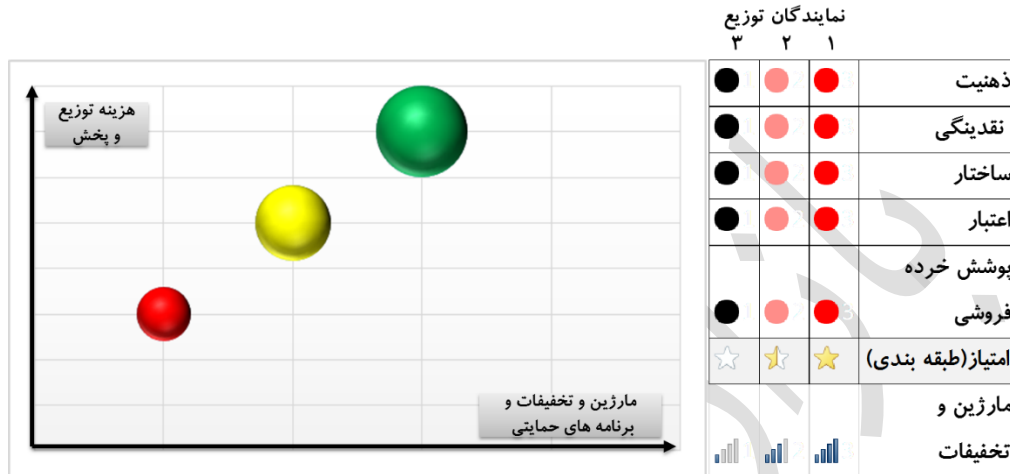
								تعیین اهداف و ماموریت های سازمان	هدف گذاری،	
								برنامه ریزی در جهت رسیدن به اهداف	برنامه ریزی و بهبود فرآیندها	
								بهبود فرآیندها		
								تهیه نقشه های به روز از مسیرها به همراه جانمایی محل مشتریان در این نقشه ها		
								انتخاب مناسب نوع خودروی توزیع با توجه به مسیرها	روشی نظامند جهت بهینه کردن فرآیند توزیع و وصول	توزیع و وصول
								تخصیص بهینه مسیرها به خودروهای توزیعی		
								بررسی پیوسته وضعیت راه ها و ترافیک و ارایه		

								اطلاعات به خودروهای توزیعی	
								شناسایی عوامل کیفی حمل کالا	وجود سیستم نظام مند جهت
								انجام بسته بندی های مناسب حمل و توزیع	کنترل کیفی حین توزیع و وصول
								وجود بانک اطلاعات به روز مشتریان	
								شبکه آنلاین تبادل اطلاعات بین کلیه شعب، واحدها و انبارها	وجود بانکها و سیستم های اطلاعاتی

فانوس سی

ایرانی

خروجی ارزیابی فوق در یک مدل فرضی بسیار ساده که می تواند به طبقه بندی نمایندگان توزیع و پخش سازمان بیانجامد، که لازمه آن اجرای نظام حمایتی مجزا بر اساس نتایج طبقه بندی نمایندگان توزیع می باشد که در شکل ذیل نشان داده شده است. این عمل در واقع پاداش دهی عادلانه در برابر ارزش واقعیست که سازمان از مجموعه های توزیع و پخش خود منتفع می شود.



فانوسی

مراحل کلی سیستم توزیع و پخش از مبدا (کارخانه) تا مقصد (مصرف کننده نهائی)^۸ :

- 1) - انبار داری کالای تولید شده و مدیریت موجودی در محل تولید
- 2) حمل از انبار کارخانه به انبار مراکز توزیع
- 3) حمل از انبار مراکز توزیع به کانالهای فروش
- 4) فروش به کانالهای فروش و سرویس دهی مناسب به این کانالها بر اساس شاخص های توزیع و پخش
- 5) اجرای برنامه های ترویجی فروش در نقطه فروش
- 6) چیدمان و رعایت اصول قفسه چینی به جهت در دسترس و دید بودن حداکثری محصول
- 7) مدیریت ارتباط با (تجربه) مشتریان بازار و مصرف کننده نهائی^۹

1) انبار داری کالای تولید شده و مدیریت موجودی در محل تولید^{۱۰} :

انبارداری یکی از موارد هزینه بر در امر تولید می باشد بدین منظور مدیریت بهینه در امر انبار داری یکی از موارد مهم در کاهش هزینه های تولید می باشد . مدیریت هوشمندانه موجودی های محصول تولید شده می تواند مزایای تجاری ذیل را برای سازمان به همراه داشته باشد :

- رسیدن به حداقل میزان سفارشات^{۱۱} و استفاده از تخفیف های کلی در خرید عمده از تامین کنندگان مواد اولیه و ملزومات تولید
 - جلوگیری از افزایش دفعات و مراحل خرید مواد و کاهش هزینه های سفارش دهی
 - عدم توقف عملیات تولید و زیان ناشی از آن، در صورت نوسانات پیش بینی نشده فروش (هزینه انباشت و خالی بودن انبار همیشه کمتر از هزینه انباشت و یا توقف تولید می باشد)
 - بهینه سازی انباشت سرمایه در انبار در حد تعادل
 - جوابگوئی مطمئن به تغییرات احتمالی در افزایش تقاضای مصرف
 - عکس العمل های مناسب در صورت تغییرات قیمتی ناگهانی و مدیریت تعمیم تغییرات قیمتی به موجودی انبار با قیمت قبلی
- تغییرات قیمتی در صورت متعادل بودن موجودی انبار می تواند سازمان را در بازار نسبت به رقبا در وضعیت بهتری قرار دهد در صورتی که هنوز سازمان کالا با قیمت های قبلی (پایین تر) به بازار عرضه می نماید .
- موجب ضرر و زیان سازمان بدلیل عدم توانائی در تعمیم اعمال قیمت های بالاتر به موجودی های موجود در انبار می گردد برعکس این حالت در صورت کاهش قیمت ناگهانی و موجودی بالا، باعث توقف فروش بدلیل وجود کالا با قیمت های قبلی (بالاتر) می گردد .

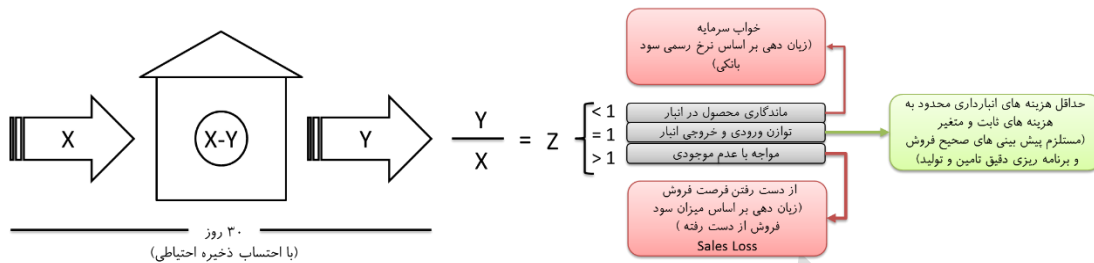
همانطور که در قسمت محاسبات سود و زیان به آن اشاره کردیم، هزینه های انبار داری بدلیل آنکه به نسبت رقم خالص فروش پس از کسر هزینه های توزیع و پخش برای سازمان تولید کننده محاسبه می گردد و درصدی از این درآمد را شامل می گردد که مقدار این درصد وابستگی مستقیمی با میزان فروش ریالی و همچنین زمان ماندگاری محصول تمام شده در انبار دارد . هر چقدر مدت زمان ماندگاری محصول تولید شده در انبار کمتر باشد به همان نسبت هزینه های انبار داری به نحو چشمگیری کاهش پیدا می نماید .

^۸ امروزه با افزایش آگاهی جامعه و همچنین فشارها و کنترل های نظارتی دقیق سازمانهای دولتی و غیر دولتی (NGO: Non Governmental Organization) سازمانها خود را موظف به رعایت کلیه موازین اخلاقی در چرخه محصول از مبدا تا مقصد می دانند به نحوی که در تهیه مواد اولیه و بسته بندی تولید موظف به رعایت قوانینی هستند که از ابتدا مسائل زیست محیطی و اخلاقی را باید مدنظر قرار دهند همچنین پس از مصرف محصول توسط استفاده کنندگان نهائی، باید کلیه مسائل زیست محیطی از قبیل قابل بازیافت بودن (Recyclable) و تجزیه پذیری بسته بندی (Packaging Biodegradable) پس از مصرف در طبیعت و عمل به سایر مسئولیت های اجتماعی (Social Responsibility) را باید به این چرخه اضافه نمود که در بخش های آتی کتاب سعی خواهیم کرد به اجمال به نقش و اهمیت آن در ساخت وجه سازمان در بازار در ذهن مصرف کنندگان به آن اشاره نمائیم .

^۹ CRM : Customer Relationship Management

^{۱۰} Warehousing & Inventory Managment

^{۱۱} MOQ (Minimum Order Quantity)



مدیریت انبار با تجزیه و تحلیل نمودار ABC:

این تجزیه و تحلیل برگرفته از اصل پارتو می باشد، بدین صورت که در مدیریت یک انبار، کالاها را می توان از نظر اهمیت به سه گروه A و B و C تقسیم کرد. گروه A شامل اقلام مهم از نظر ارزش ریالی بوده و ارزش ریالی مصرف سالانه آنها حدود 80-70 درصد کل ارزش ریالی مواد و قطعات مصرفی در کارخانه را تشکیل می دهد، که معمولاً تنوع کمتری دارند. اقلام گروه B اقلام دارای ارزش ریالی متوسط بوده و اقلام فوق حدود 20-15 درصد کل ارزش ریالی مواد مصرفی در کارخانه را تشکیل می دهند. گروه C شامل اقلام مصرفی کم ارزش بوده و ارزش ریالی مصرف سالانه آن حدود 10-5 درصد کل ارزش ریالی مواد و قطعات مختلف مصرفی در کارخانه که معمولاً تنوع آن زیاد است، شامل می شود.

در این روش، حجم سرمایه درگیر موجودی هر کالا به صورت زیر محاسبه می شود.

حجم سرمایه درگیر موجودی هر محصول = تقاضای سالیانه محصول * ارزش هر واحد محصول

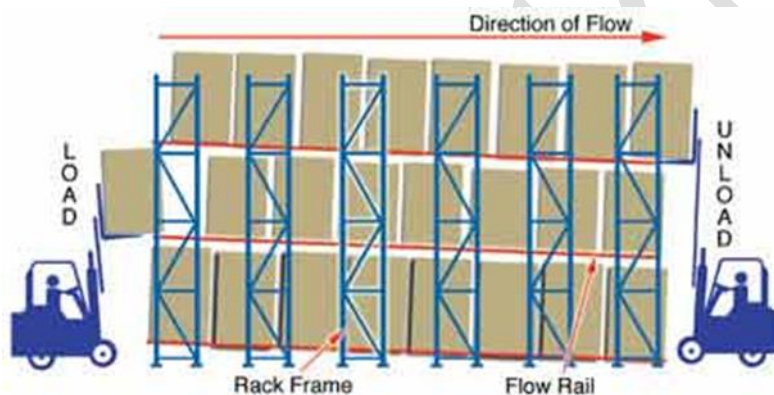
اقلام را بر اساس رابطه بالا محاسبه و سپس درصد حجم سرمایه درگیر موجودی برای هر محصول را محاسبه می کنیم و به صورت نزولی مرتب می کنیم: حدود 15٪ کالای اول که 80٪ حجم سرمایه درگیر موجودی را دارا می باشد گروه A، 30٪ دوم که حدود 15٪ حجم سرمایه درگیر موجودی را دارا می باشد گروه B و 55٪ باقیمانده که 5٪ حجم سرمایه درگیر را دارا می باشند گروه C را دربر خواهند داشت. هدف از تحلیل ABC شناخت مواد و اقلام مصرفی مهم در انبارها و توجه کافی به زمان سفارش، مقدار سفارش و نگهداری آنها در سیستم انبار است. معمولاً اقلام گروه A به علت هزینه بالا تعداد کمتری در انبار نگهداری می شود و جهت عدم مواجه با کسری سیستم کنترل موجودی آنها دقیق تر و با فاصله زمانی کوتاه تر انجام می گیرد. توسعه منابع عرضه برای اقلام گروه A اولویت و اهمیت بیشتری نسبت به گروههای B و C خواهد داشت. اقلام گروه A نسبت به اقلام گروههای B و C نیاز به کنترل دقیقتر انبار داشته و اطلاعات موجودی اقلام فوق باید دقیقتر از دو گروه دیگر باشد. شمارش دوره ای اقلام A معمولاً هر یک ماه یکبار و اقلام B هر سه ماه یکبار و اقلام C سالی یکبار می تواند باشد.

گردش فیزیکی اقلام انبار^{۱۲}:

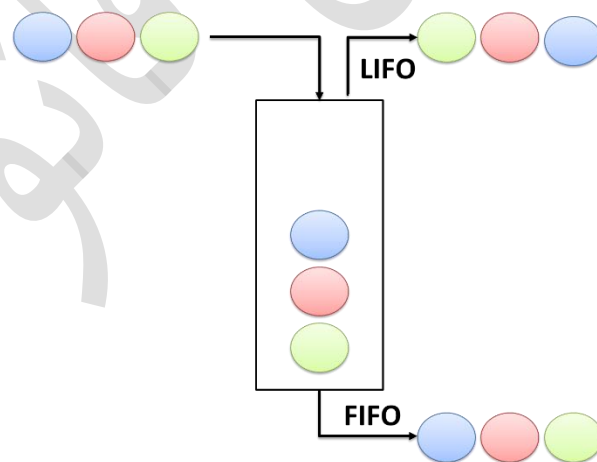
در واحدهای تجاری تولیدی لازم است، که موجودیهای انبار به طور منظم گردش داشته و همواره کالاهای جدید و تازه در دسترس باشد و محموله های قدیمی تر که به فساد نزدیکتر است زودتر مصرف شود، در کارخانجات صنعتی می بایست ابتدا کالای زودتر تولید شده بفروش برسد و از ماندن زیاد و فساد آن جلوگیری گردد، بدین روش که از اولین موجودیها، اول استفاده می شود (اولین موجودی های انبار اول از انبار خارج می شود)، که به این عمل "اولین صادره از اولین وارده"^{۱۳} گویند. اما در برخی موارد، روش اولین صادره آن معمولاً از آخرین محموله وارده به انبار که در سطح اولویت بالاتر قرار گرفته است، صورت می گیرد: که به این روش "اولین صادره از آخرین وارده"^{۱۴} گویند، از این روش موقعی که آخرین ورودی به انبار (معمولاً حاصل از خرید یک کالا و ورود آن به انبار) دارای تاریخ انقضاء زودتر نسبت به محموله های قبلی وارد شده باشد، استفاده می شود. در صورتی که از لحاظ تاریخ مصرف یا ترکیب شیمیایی کالاها مانند آنها اشکالی نباشد و کالای جدید روی کالای قدیمی یا جلو کالای قدیمی باشد، می توان از هر یک از دو

Physical Flow¹²
 FIFO (First In First Out)¹³
 LIFO (Last In First Out)¹⁴

روش مصرف انتخابی نیز بهره جست، معمولاً در اکثر صنایع از روش فایفو استفاده می شود و بهترین روش گردش موجودی می باشد. اگر در یک سازمان یا کارخانه صنعتی از روش فایفو جهت ریالی کردن اسناد انبار خود استفاده می کند بهتر آن است که خروج جنس از انبار هم بر اساس سیستم فایفو باشد. امروزه سازمانهای پیشرفته با استفاده از تجهیزات مکانیزه انبارداری به نحو بارزی سعی در رعایت کلیه شاخص های انبارداری می نمایند بعنوان مثال استفاده از وسایل مکانیکی و اتومات حمل داخل قفسه¹⁵ و همچنین ابزار چیدمان اتومات با رعایت تمام موازین بروز انبارداری به جهت افزایش راندمان و پایین آمدن هزینه های انبارداری در درازمت.



شکل های زیر نشان دهنده مفهوم فایفو و لایفو می باشد :



هر سازمان باید از یک سیستم گردش موجودی قابل قبول به منظور بهینه سازی زمان گردش و تضمین انجام سیستم فایفو و لایفو استفاده نماید و برای این منظور می بایست سابقه تاریخ انقضاء کالاهای موجود در انبار به صورت مدون نگهداری شود همچنین کد محل استقرار¹⁶ برای کلیه کالاهای انبارها مطابق با نقشه جانمایی¹⁷ انبار در محل مشخص شده، نگهداری و آدرس دهی می گردد و لیست مربوطه نگه داری می گردد¹⁸.

Drive in Rack¹⁵

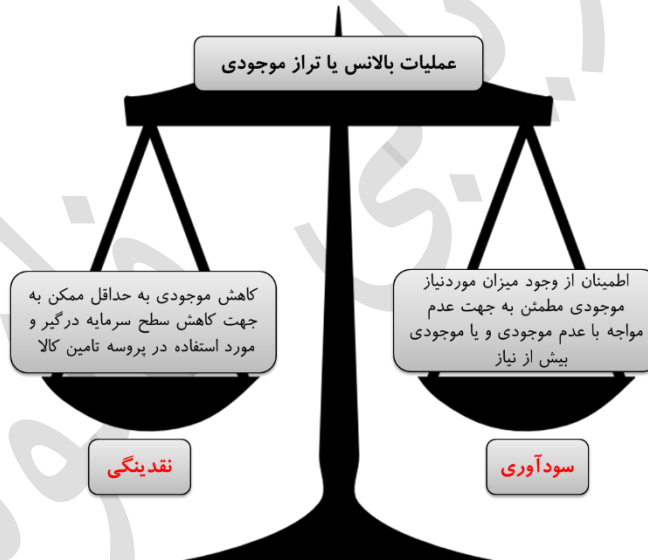
Location¹⁶

Lay Out¹⁷

¹⁸ یکی از مهم ترین روش های مدیریت انبار، استفاده از نقشه جانمایی انبار است، که ابتدا بصورت یک نقشه ترسیم و سپس بصورت یک بانک اطلاعاتی از موقعیت مکانی (Location) تمامی کالاها در سطح انبار و محدوده ها (محدوده انبارش، فضای اداری، فضاهای دسترسی، محدوده تجهیزات و...) پیاده سازی می شود، جانمایی با محدوده بندی مکانی فضای انبار به محدوده هایی از فضاهای کلی و ادامه آن به محدوده بندی جزئی تر (معمولاً بر اساس مشخصات فنی و ذاتی کالای هر محدوده) شروع و به هر فضا یک نام یا کد (حرفی یا عددی و یا ترکیبی) اختصاص می یابد و قفسه ها و قسمت های چیدمان موجود در هر محدوده مشخص و به آن کد اختصاص می یابد و همین روش با جداسازی طبقات قفسه ها و نام گذاری با یک کد ادامه می یابد (آدرس یک کالا بصورت یک سریال از پشت سر هم قرار دادن این کدگذاری و نام

عملیات بالانس یا تراز موجودی^{۱۹} :

عملیاتی است برای به حداقل رساندن میزان سطح سرمایه بکار رفته شده^{۲۰} برای موجودی با قابلیت تبدیل به سرمایه به طوری که تضمین نماید موجودی برای کلیه عملیات های تولیدی، فنی و فروش در موعد مقرر و به میزان کافی در دسترس باشد .



گذاری ها از محدوده های کلی به محدوده های جزئی تر تا طبقات قفسه ها مشخص شده و برای هر کالا آدرس در بانک اطلاعاتی ثبت می شود) با استخراج یک کالا و آدرس آن در بانک اطلاعاتی می توان محل فیزیکی کالا را در سطح انبار پیدا نمود. فضای اداری، محل استقرار تجهیزات، قرنطینه، محل استقرار اقلام نامنطبق، محدوده های دسترسی، فضای اختصاصی جهت ورودی و خروجی کالا و ... نیز در نقشه جانمایی مشخص شده و در نهایت آدرس مکانی هر قلم کالا بصورت بانک اطلاعاتی ثبت می شود. تمامی فضاهای تعریف شده در نقشه جانمایی، در کف زمین سالن انبار به صورت محدوده بندی با رنگ و برجسب گذاری برای هر محدوده، مشخص می گردد. جانمایی در انبار باید به گونه ای باشد که حمل و نقل مواد در انبار و ارزش افزوده استفاده از فضای انبار را بهینه نماید. در صورتی که انبار از یک سیستم مکانیزه انبارداری مناسب بهره ببرد، حتی قادر خواهد بود تا یک نوع کالا را در داخل انبار، در چندین آدرس مجزا انبارش نماید. اما لازم است شماره ردیابی کالا را نیز همزمان با آدرس کالا و البته تعداد کالا در آن آدرس، در سیستم وارد نماید و در نهایت با رعایت FIFO از انبار خارج شوند.

شکل ذیل نمونه نقشه جانمایی



انباشت بالای موجودی، باعث افزایش هزینه سازمان یا کارخانه صنعتی شده و مشکلات را پنهان می کند و نگاه داشت موجودی در سطح بهینه باعث آشکار شدن مشکلات مدیریتی قابل اصلاح در سازمان و تولید می گردد (به عنوان مثال: اگر موجودی کالایی در انبار محصول زیاد باشد، در صورت وجود اتلاف در خط تولید به دلیل موجودی بالای محصول در انبار این اتلاف مشخص نمی شود، لذا راه حلی برای آن در نظر گرفته نمی شود) یکی از اهداف سازمان ها در قبال موجودی، کاهش آن است.

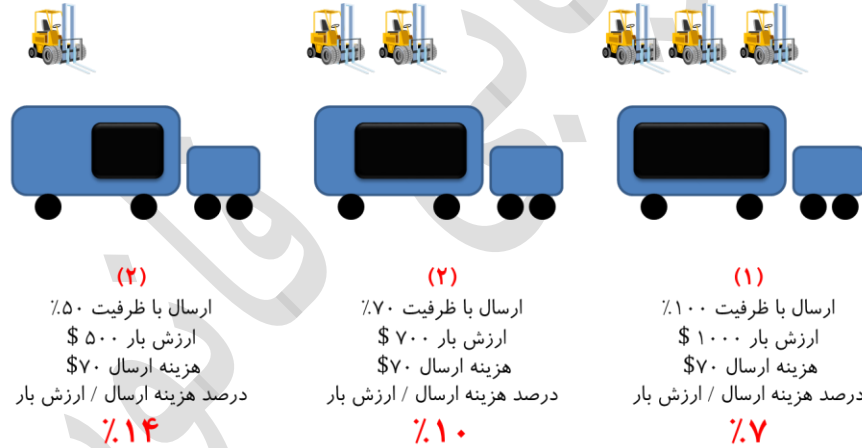
هزینه های انبارداری در پایان هر ماه مالی بر مقدار فروش ماهیانه تقسیم گردیده تا هزینه انبارداری برای یک واحد محصول محاسبه گردد. در اینجا پیش بینی صحیح فروش نقش اساسی در گردش محصولات در انبار را دارد. همانطور که در فصول گذشته تشریح گردید؛ میزان تولید بر اساس میزان پیش بینی فروش با اضافه درصدی بیشتر، بعنوان موجودی اضافه یا ذخیره احتیاطی برای مواقع ضروری می باشد. هرچند این امر باعث افزایش هزینه های انبارداری می گردد ولی سازمان را مطمئن می نماید که بر اثر هرگونه رخداد غیرمنتظره، با توقف فروش و توزیع مواجه نخواهد کرد و موجودی کافی برای مواقع ضروری وجود خواهد داشت. هر چقدر پیش بینی فروش صحیح تر باشد زمان توقف کالا در انبار کاهش پیدا نموده و محصول تولید گردیده سریعتر از انبار خارج می گردد که این امر تاثیر مستقیم در پایین آمدن هزینه های انبارداری بر واحد محصول را دارد که منتهی به افزایش سودآوری سازمان می گردد.

2) - حمل از انبار کارخانه به انبار مراکز توزیع

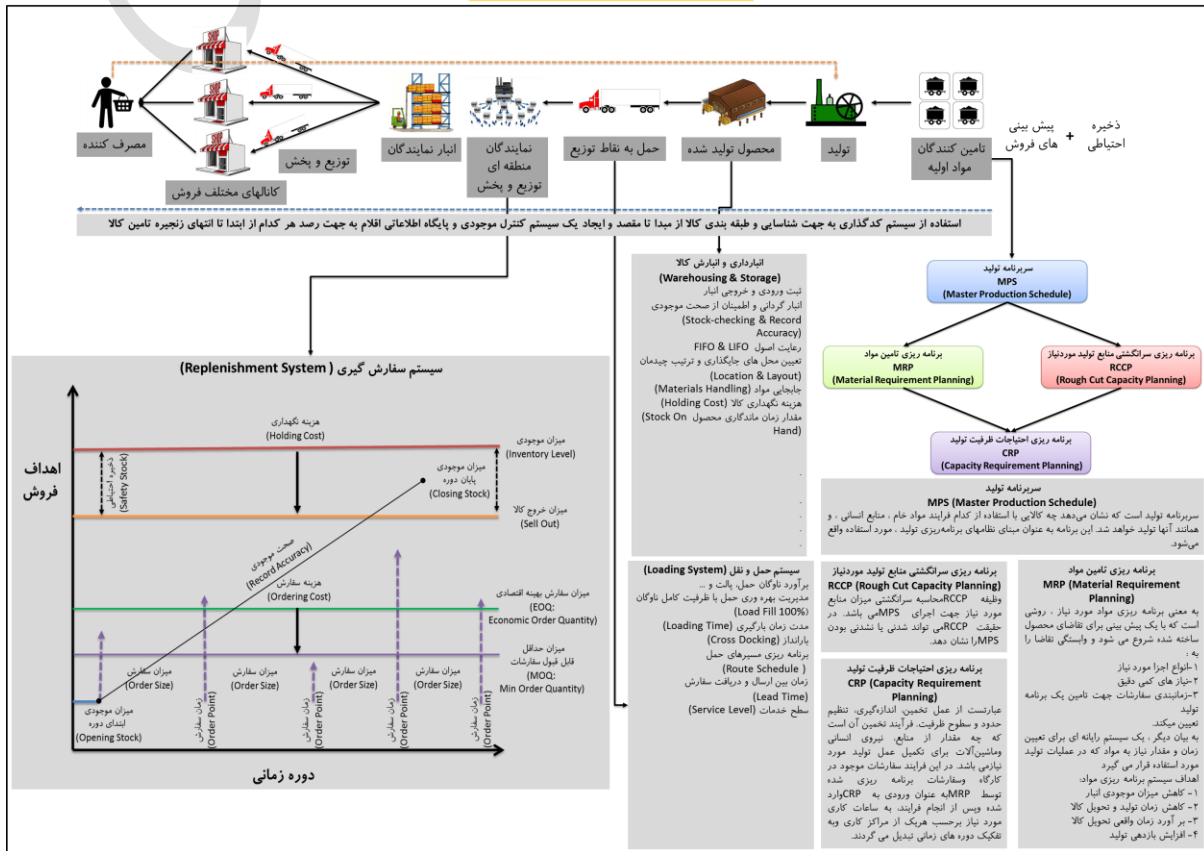
بسته به نوع سیستم توزیع و پخش محصولات تولید شده می تواند از انبار کارخانه به انبار مراکز توزیع ارسال گردد و در آنجا باگیری و ارسال مجدد به کانالهای فروش گردد و یا مستقیماً از درب کارخانه به نقاط فروش بر اساس اخذ سفارشات توسط مرکز توزیع و پخش، ارسال گردد. که این امر باعث صرفه جوئی در هزینه حمل و نقل و انبارداری مجدد خواهد گردید²¹. موارد ذیل در مدیریت این فرایند قابل ذکر می باشد:

²¹ سازمانها به جهت کنترل و مدیریت ورودی، موجودی و خروجی انبار سیستم توزیع و پخش در صورت برون سپاری، از سیستم های کنترلی مدیریت موجودی نماینده توزیع و پخش (VMI: Vendor Managment Inventory) استفاده می نمایند. در روش VMI، مدیریت موجودی در انبار بعهده تامین کننده کالا گذارده می شود. سازمان تمامی امکانات و شرایط لازم برای دسترسی تامین کنندگان به سیستم و موجودی انبار را، فراهم می آورد و فروشنده با توجه به کسری موجود در سازمان، کالا را برای سازمان ارسال می کند، در این سیستم اندازه انباشته کوچک است و سرعت پشتیبانی از سفارش ها مناسب است. تحت سیاست VMI، فروشنده (تامین کننده) هزینه های سفارش و نگهداری و هزینه های ارسال کالا به سازمان را بر عهده دارد، تامین کننده بر اساس موجودی سازمان (مشتری) تصمیمات خود را جهت تامین کالا اتخاذ و جهت مشتری ارسال می کند. این مدل به منظور موثر تر شدن و موفقیت زنجیره تامین با کاهش هزینه درگیر موجودی، استفاده می شود. در یک زنجیره تامین و عرضه سنتی هر عضو مسئول کنترل موجودی و تولید یا فعالیت های صدور سفارش خودش است، اما امروزه، با راه اندازی مدیریت موجودی توسط فروشنده (تامین کننده)، با روند رشد قابل ملاحظه ای که در واحدهای تجاری خرده فروشی (فروشگاه های بزرگ و زنجیره ای) روبرو بوده است، جهت نیل به کاهش هزینه ها و کاهش سطح موجودی موثر بوده است، مدیریت موجودی توسط فروشنده، جهت فراهم آوردن منافع صرفه جویی هزینه برای تامین کنندگان، مشتریان و خرده فروشان، طراحی و توسعه داده شده است. امکان دسترسی به مقدار موجودی سازمان تامین کننده را قادر می سازد که مقدار کالای مورد نیاز سازمان را بهتر و دقیق تر تخمین بزند. خریدار از هزینه های موجودی کمتری برخوردار می شود و لذا می تواند، برای قیمت های پیشنهادی خود تخفیف قایل شود، در نهایت از جنبه سودآوری هر دو عضو وضعیت بهتری با کاهش سطوح موجودی خواهند داشت. در این روش ابتدا تامین کننده مناسب و معتبر انتخاب و کالاها همراه نقطه سفارش و میزان هر بار سفارش، حداقل و حداکثر موجودی تعریف شده و به اطلاع تامین کننده می رسد. نحوه و فرجه زمانی هر بار سرویس دهی و نحوه اطلاع رسانی موجودی به تامین کننده مشخص و قرارداد منعقد می شود و در پایان تامین کننده به صورت اتوماتیک و با احساس مسئولیت به انجام خدمات می پردازد. در شکل ذیل سعی کرده ایم به اختصار این روش را به تصویر بکشیم.

a. استفاده کردن از ظرفیت کامل ماشین های حمل بار در هنگام ارسال کالا به انبار مراکز توزیع^{۲۲} همانطور که در شکل ذیل می بینید تیم لجستیک باید همیشه با هماهنگی تیم فروش و مسئولات سفارش گیری کالا در هنگام ارسال بار به نقاط توزیع از حداکثر ظرفیت ماشین های حمل بار استفاده نماید تا هزینه های باربری و ارسال به حداقل خود کاهش پیدا نماید .



پروسه برنامه ریزی احتیاجات سیستم توزیع و پخش
DRP (Distribution Requirements Planning)
بر اساس مدل مدیریت موجودی تامین کنندگان
VMI (Vendor Management Inventory)
مبتنی بر روش نقطه سفارش زمانی
TPO (Time Phase Order Point)



b. محاسبه توجیه پذیری هزینه حمل مشتریان بر اساس میزان سفارشات و فاصله از مبدا حمل

$$\text{شاخص اندازه گیری هزینه حمل به مشتری} = \frac{\left[\frac{\text{میانگین ارزش ریالی سفارش مشتری در ماه}}{\text{هزینه حمل بر کیلومتر} \times \text{مسافت مشتری نسبت به مبدا حمل}} \right] \times 100}{\text{درصد میانگین هزینه حمل سازمان نسبت به فروش کل ریالی}} = X$$

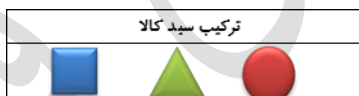
$X > 100$ بالاتر از میانگین هزینه حمل سازمان

$X < 100$ پایین تر از میانگین هزینه حمل سازمان

$X = 100$ معادل میانگین هزینه حمل سازمان

c. ترکیب بهینه ارسال

همانطور که در سطور آتی نشان داده شده است، هرچقدر ارزش ریالی محموله بیشتر باشد نسبت هزینه ارسال به هزینه محموله درصد پایین تری خواهد بود. چراکه هزینه ارسال کالا برای مسیرهای مختلف یک رقم ثابت می باشد و بسته به نوع ترکیب بار تغییر نمی کند. این عمل همانطور که در شکل فوق نشان داده شده است می تواند با مطمئن گردیدن از استفاده از کل ظرفیت کامیونهای ارسالی حاصل گردد و یا ترکیب ارسال طوری تعیین گردد که بالاترین ارزش ریالی را برای محموله ارسالی به همراه بیاورد. یک سازمان را با ترکیب سبد کالای ذیل فرض نمایید:



در جدول ذیل قیمت هر محصول این سازمان نشان داده شده است:

هر واحد محصول	قیمت
	۱۰۰ \$
	۷۰ \$
	۵۰ \$

حال بیایید نگاهی به ترکیب ارسال کالا با حالت‌های مختلف و نسبت هزینه ارسال که در اینجا 20 دلار فرض گردیده است بیاندازیم:

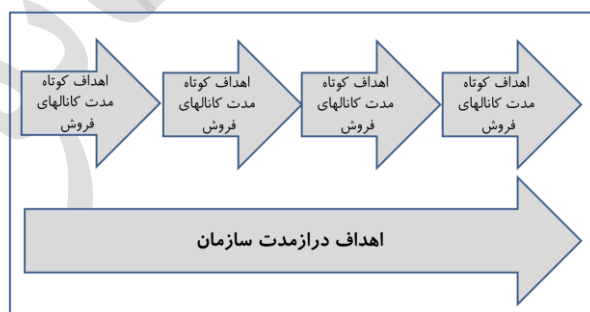
تنوع ترکیب ارسال با احتساب هزینه ارسال یکسان برای هر محموله که در اینجا ۲۰ دلار فرض شده است

ترکیب ارسال	قیمت محموله	هزینه ارسال	نسبت هزینه ارسال به ارزش محموله
	۳۰۰	۲۰	۶٪
	۲۱۰	۲۰	۱۰٪
	۱۵۰	۲۰	۱۳٪
	۲۷۰	۲۰	۷٪
	۲۵۰	۲۰	۸٪
	۲۴۰	۲۰	۸٪
	۱۹۰	۲۰	۱۱٪
	۲۰۰	۲۰	۱۰٪
	۱۷۰	۲۰	۱۲٪
	۲۳۰	۲۰	۹٪

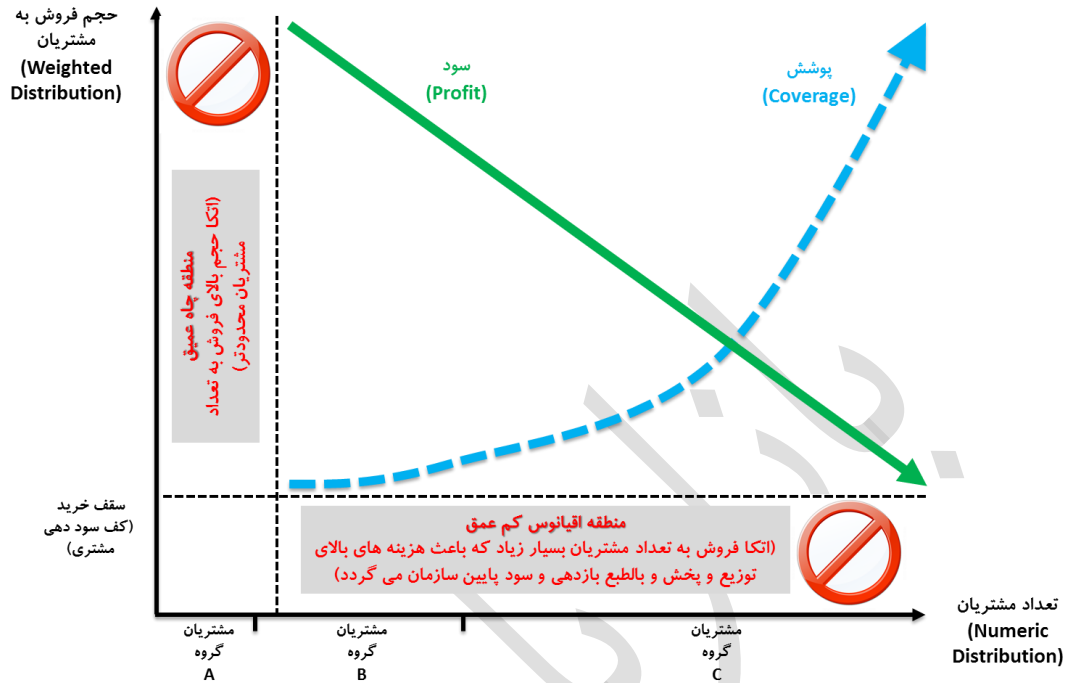
(3) حمل از انبار مراکز توزیع به کانالهای فروش:

کانالهای فروش همیشه نگران اهداف کوتاه مدت خود می باشند و کمتر توجهی به اهداف درازمدت سازمان دارند برای همین منظور مدیران فروش و بازاریابی سازمان باید بتوانند طبق یک برنامه جامع مدون ضمن برآورده کردن ضمنی اهداف کوتاه مدت این کانالها از برآورده شدن اهداف درازمدت و استراتژیک سازمانی که از مجموع اهداف کوتاه مدت تشکیل گردیده است مطمئن گردند چراکه تیم فروش همیشه باید در اندیشه به حداکثر رساندن سودآوری نه در هر معامله بلکه در طول یک دوره کامل رابطه تجاری با مشتری باشند .

انطباق اهداف کوتاه مدت کانالهای فروش با اهداف درازمدت سازمان

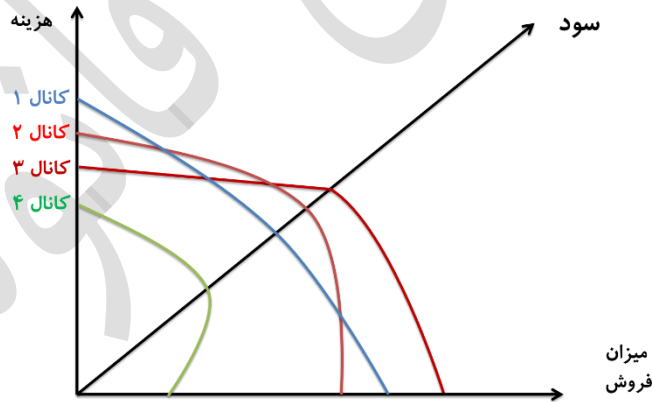


سازمانها در پوشش کانالها و تعداد نقاط فروش باید سعی نمایند به یک تعادل تجاری سودآور از نظر تعداد مشتریان تحت پوشش، و مقدار حجم فروش حاصل گردیده برسند تا از یکسو بتوانند ضمن دستیابی به اهداف فروش و سهم بازار، پوشش مشتریان و نقاط فروش را بصورت هوشمندانه مدیریت نمایند تا هیچ گونه پتانسیل موجود در بازار از دست نرود ضمن اینکه سودآوری سازمان تامین گردد. همانطور که در شکل ذیل نشان داده شده است از افتادن در اقیانوس های کم عمق فروش که حتی پایشان هم خیس نگردد و همچنین از غرق شدن در چاه های عمیق فروش، که بیرون آمدن از آن بعضا غیر ممکن می باشد، اجتناب ورزند . بقول تعبیری یکی از دوستان در سازمان های توزیع و پخش بعضا مشاهده میگردد که تیم فروش یا در حال کندن چاه با سوزن هستند و یا در حال کندن چاله با بیل های مکانیکی که در هر دو حالت راندمان پایین و هزینه گزاف می باشد که وظیفه اصلی مدیران ارشد این سازمان ها ایجاد توازن بین پوشش مشتریان و سوددهی سازمان در قالب یک طرح جامع هوشمندانه است .

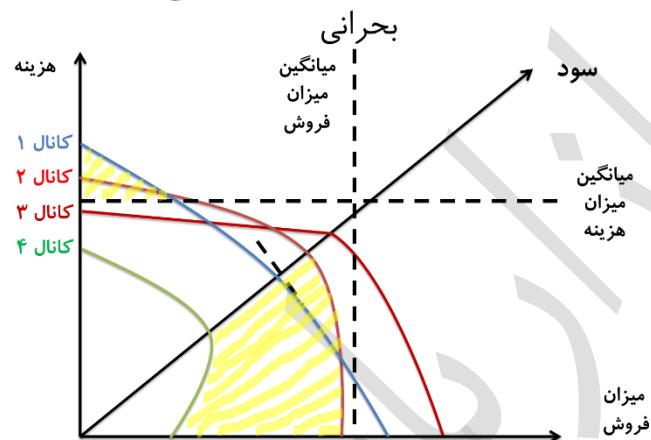


همچنین محاسبه سهم مشارکت کانالهای مختلف فروش (سوی استراتژی های ورود به بازار که در آن هر کانال فروش بر اساس ویژگیها و مشخصه های که دارد، حضور در آن کانال را الزام آور می نماید) در سود کل سازمان از جنبه اولویت بندی کانالهای فروش، بسیار حائز اهمیت می باشد.

آنالیز سودآوری کانالهای مختلف توزیع

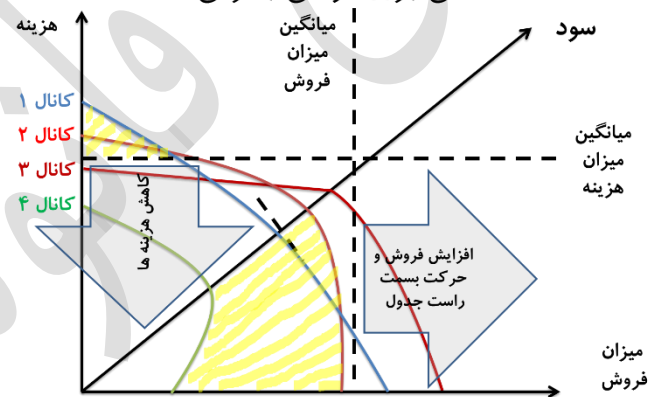


آنالیز سودآوری کانالهای مختلف توزیع و نواحی



آنالیز سودآوری کانالهای مختلف توزیع و اقدامات

اصلاحی برای نواحی بحرانی



بعنوان مثال چهار محصول مختلف از یک سازمان تولید کننده مواد شوینده را در نظر بگیرید. مدیران فروش و بازاریابی این سازمان در پایان سال کاری طبق آمار و ارقامی که از سیستم توزیع و پخش خود دریافت نموده اند درصدد بازنگری و اولویت بندی کانال های فروش برای سال آتی می باشند. کانالهای فروشی که این سازمان از طریق آن محصولات خود را به فروش می رساند شامل:

(1) فروشگاههای زنجیره ای²³

²³ امروزه کانال فروشگاههای زنجیره ای مدرن (مگا استورها، فروشگاههای زنجیره ای تخفیفی، ...) در بازار کشورمان بدلیل استقبال بیش از حد خریداران، بشدت در حال رشد و سهم گیری از بازار خرده فروشی سنتی می باشد. افزایش فروشگاههای زنجیره ای مدرن در شهرها در مراکز بزرگ و مدرن خرید و ارائه طیف بسیار وسیع و گسترده ای از محصولات به همراه ارائه سرویس های حمایتی و تخفیفات ویژه عمل خرید را تبدیل به یک عمل سرگرم کننده و جذاب برای خریداران نموده است. بعنوان مثال در این مراکز قسمتهای برای نگهداری از کودکان در نظر گرفته شده است تا والدین بتوانند با طیب خاطر بیشتری از زمان خود استفاده نمایند و همچنین بدلیل افزایش میل به تناول غذا در بیرون از محیط خانه و استقرار رستورانهای مختلف در این مراکز مشتریان بیشتری را به سمت خود جلب می نمایند. معمولاً خریدارانی که به این مراکز خرید مراجعه می نمایند بیشتر از لسیت خرید و مورد نیاز خود، بدلیل فضای کافی و استفاده بهینه از ابزار فروش کالا و همچنین نمایش کالاهای مشابه در طیف گسترده ای بر روی قفسات خرید می نمایند. همچنین این کانالهای مدرن بدلیل فروش بالا و بعضاً ارائه محصولات با سود کمتری، عرصه رقابت را برای سایر کانالهای فروش سنتی که محدودیت های بیشتری در مورد ارائه و نمایش طیف گسترده محصولات و همچنین سرویس دهی پایین تری دارند تنگ کرده و هرروزه شاهد افزایش سهم این کانالها می باشیم. از طرفی دیگر بدلیل ارتباط مستقیم و بعضاً بی واسطه تولیدکنندگان با فروشگاههای زنجیره ای و کوتاه کردن زنجیره تامین کالا و پایین آمدن هزینه های زنجیره تامین، تولیدکنندگان می توانند این صرفه جویی های مالی را بصورت مستقیم از طریق تخفیفات درون فروشگاهها به مصرف

(2) سوپرمارکتهای کلاس A

(3) سوپرمارکتهای کلاس B

(4) خرده فروشان کلاس C

(5) عمده فروشان

شکل ذیل مصرف کنندگان هدف و تقسیم بندی آنها برحسب هر محصول نشان می دهد . قیمت محصول یکی از گزینه های تعیین کننده در نوع مخاطبان و مصرف کنندگان هدف می باشد .

مخاطب هدف	محصول
گروه B/C	محصول ۱
گروه C	محصول ۲
گروه A/B	محصول ۳
گروه +A	محصول ۴

در شکل ذیل کانالهای فروش بر حسب نوع مخاطبین برای محصولات مختلف هدف گذاری گردیده است .

فروشگاههای زنجیره ای	خرده فروشی			عمده فروشی
	کلاس A	کلاس B	کلاس C	
محصول ۱				
محصول ۲				
محصول ۳				
محصول ۴				

در جدول ذیل مقدار حجم فروش عددی، ریالی و سود سالیانه هر محصول به تفکیک کانالهای فروش محاسبه گردیده است . حال بیائید به نحوه محاسبات اهمیت و اولویت بندی کانالهای فروش بپردازیم .

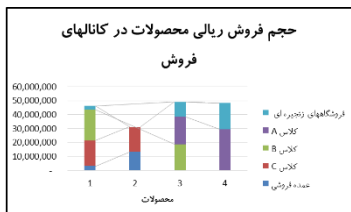
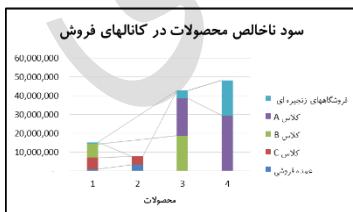
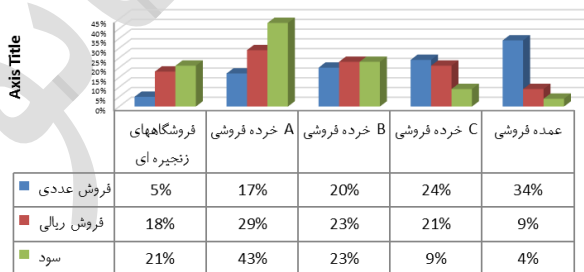
کنندگان نهائی خود ارائه نمایند که قطعا باعث تاثیر آتی (به همراه استفاده از سایر ابزارهای تبلیغاتی - انگیزشی درون فروشگاه در طول مسیر خرید مصرف کنندگان) در فروش می گردد و فروش بیشتری را نسبت به تعداد نقاط خرید برای آنها به ارمغان می آورد .

حجم فروش عددی (تن)											
خرده فروشی											
	مجموع	%	عمده فروشی	%	کلاس C	%	کلاس B	%	کلاس A	%	فروشگاههای زنجیره ای
محصول ۱	۲,۳۶۰	۲۵%	۱,۱۰۰	۲۱%	۴۸۰	۳۶%	۶۷۰	۰%	-	۲۶%	۱۱۰
محصول ۲	۳,۸۸۰	۴۲%	۲,۱۰۰	۷۹%	۱,۷۸۰	۰%	-	۰%	-	-	-
محصول ۳	۲,۳۱۸	۲۵%	-	۰%	-	۶۶%	۱,۲۰۰	۶۳%	۹۸۰	۳۳%	۱۳۸
محصول ۴	۷۵۶	۸%	-	۰%	-	۰%	-	۳۷%	۵۸۰	۴۲%	۱۷۶
مجموع	۹,۳۱۴	۱۰۰%	۳,۲۰۰	۱۰۰%	۲,۲۶۰	۱۰۰%	۱,۸۷۰	۱۰۰%	۱,۵۶۰	۱۰۰%	۴۲۴
سهم مشارکت	۱۰۰%		۳۴%		۲۴%		۲۰%		۱۷%		۵%

حجم فروش ریالی (میلیون ریال)											
خرده فروشی											
	مجموع	%	عمده فروشی	%	کلاس C	%	کلاس B	%	کلاس A	%	فروشگاههای زنجیره ای
محصول ۱	۴۶,۲۰۰,۰۰۰	۲۱%	۳,۱۵۰,۰۰۰	۱۶%	۱۸,۳۷۵,۰۰۰	۳۶%	۲۲,۰۵۰,۰۰۰	۰%	-	۸%	۲,۶۲۵,۰۰۰
محصول ۲	۳۱,۲۰۰,۰۰۰	۱۴%	۱۳,۲۰۰,۰۰۰	۶۵%	۱۸,۰۰۰,۰۰۰	۰%	-	۰%	-	-	-
محصول ۳	۴۹,۰۶۹,۴۴۰	۲۲%	-	۰%	-	۳۰%	۱۸,۶۹۳,۱۲۰	۳۴%	۱۹,۸۶۱,۴۴۰	۳۲%	۱۰,۵۱۴,۸۸۰
محصول ۴	۴۸,۲۴۰,۰۰۰	۲۲%	-	۰%	-	۰%	-	۵۰%	۲۹,۵۲۰,۰۰۰	۵۷%	۱۸,۷۲۰,۰۰۰
مجموع	۱۷۴,۷۰۹,۴۴۰	۱۰۰%	۱۶,۳۵۰,۰۰۰	۱۰۰%	۳۶,۳۷۵,۰۰۰	۱۰۰%	۴۰,۷۴۳,۱۲۰	۱۰۰%	۴۹,۳۸۱,۴۴۰	۱۰۰%	۳۱,۸۵۹,۸۸۰
سهم مشارکت	۱۰۰%		۹,۴%		۲۰,۸%		۲۳,۳%		۲۸,۳%		۱۸,۲%

سود ناخالص حاصل از عایدات فروش (میلیون ریال)											
خرده فروشی											
	مجموع	%	عمده فروشی	%	کلاس C	%	کلاس B	%	کلاس A	%	فروشگاههای زنجیره ای
محصول ۱	۱۵,۲۵۲,۹۳۱	۷%	۱,۰۳۹,۹۷۳	۱۲%	۶,۰۶۶,۵۰۶	۱۲%	۷,۲۷۹,۸۰۸	۰%	-	۳%	۸۶۶,۶۴۴
محصول ۲	۷,۹۰۶,۸۶۰	۴%	۳,۳۴۵,۲۱۰	۹%	۴,۵۶۱,۶۵۰	۰%	-	۰%	-	-	-
محصول ۳	۴۲,۸۵۷,۲۴۹	۱۹%	-	۰%	-	۳۰%	۱۸,۶۹۳,۱۲۰	۳۴%	۱۹,۸۶۱,۴۴۰	۱۳%	۴,۳۰۲,۶۸۹
محصول ۴	۴۸,۲۴۰,۰۰۰	۲۲%	-	۰%	-	۰%	-	۵۰%	۲۹,۵۲۰,۰۰۰	۵۷%	۱۸,۷۲۰,۰۰۰
مجموع	۱۱۴,۲۵۷,۰۴۰	۱۰۰%	۴,۳۸۵,۱۸۳	۱۰۰%	۱۰,۶۲۸,۱۵۶	۱۰۰%	۲۵,۹۷۲,۹۲۸	۱۰۰%	۴۹,۳۸۱,۴۴۰	۱۰۰%	۲۳,۸۸۹,۳۳۳
سهم مشارکت	۱۰۰%		۴%		۹%		۲۳%		۴۳%		۲۱%

درصد مشارکت کانالهای فروش در جدول سود و زیان سازمان



قطعا هیچ سازمانی بوجه کافی برای سرمایه گذاری بر روی تمامی کانالها و نقاط فروش را نخواهد داشت و سازمانها مجبور می باشند از قانون 80/20 استفاده نموده و در کانالهای که سهم بیشتری در فروش محصولاتشان را دارند سرمایه گذاری بیشتری نمایند.

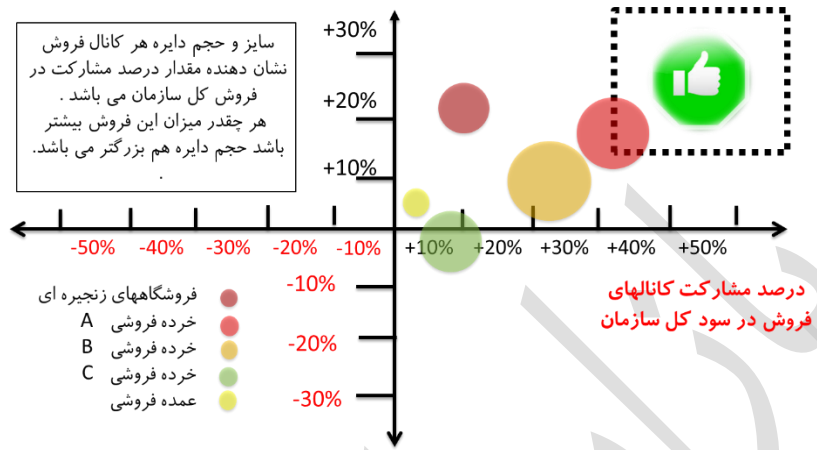
همانطور که می بینید کانالهای عمده فروشی در این مثال بالاترین سهم را در کل فروش عددی سازمان ایفا می نماید در حالی که پایین ترین سهم مشارکت را در سود کل سازمان به خود اختصاص داده اند . اگر به وضعیت کانال خرده فروشی گروه A نگاه بیندازیم که با 17٪ سهم مشارکت در فروش کل عددی سازمان با 43٪ سهم مشارکت در سود کل سازمان بعنوان استراتژیک ترین کانال این سازمان می تواند لحاظ گردد.



باید توجه داشت که قیمت فروش محصول به کانالهای مختلف فروش منوط به استراتژیهای سازمان متغیر می باشد بعنوان مثال در کانال عمده فروشی بدلیل حجم خرید بالا تخفیفات بیشتری داده می گردد یا در کانالهای زنجیره ای که یک سیستم کاملا تعریف شده و القا شده از طرف فروشگاههای زنجیره ای اعمال می شود . همینطور بدلیل تخفیفات ویژه و فصلی یا پروموشن های مصرف کننده میزان سود کالا و درصد مشارکت آن شاید کمی پایین تر از سایر کانالهای فروش می باشد . به خاطر همین موضوع سازمان ها باید میزان سودآوری کانالهای مختلف و درصد مشارکت آنها را در کل سود سازمان در سطح محصولات محاسبه و اقدام به اولویت بندی کانالها نمایند . در این مثال مدیران بازاریابی باید بتوانند با استراتژیهای مناسب بدلیل سهم بالای کانال عمده فروشی در فروش عددی سازمان نسبت به افزایش سودآوری این کانال اقدام نمایند . همچنین در کانال فروشگاههای زنجیره ای و خریده فروشی گروه A بدلیل درصد سود بالا هر گونه افزایش حجم فروش می تواند تاثیر بسزایی در افزایش سود سازمان به همراه بیاورد . رشد کانالهای فروش از جمله شاخص های دیگری است که در آنالیز فوق باید به آن توجه داشت که در جدول ذیل درصد رشد کانالهای فروش نسبت به فروش عددی در سال گذشته بصورت فرضی محاسبه گردیده است :

کانالهای فروش	درصد رشد فروش عددی نسبت به سال گذشته
فروشگاههای زنجیره ای	23%
خرده فروشی A	16%
خرده فروشی B	8%
خرده فروشی C	-5%
عمده فروشی	3%
میانگین سازمان	5%

درصد رشد فروش ریالی کانالهای فروش نسبت به سال گذشته

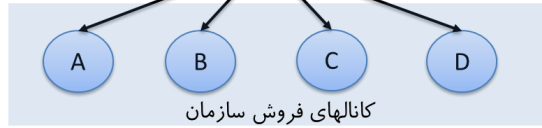


در تعیین استراتژیهای بازاریابی برای هر کانال فروش قطعا باید متغیرهای دیگری را هم لحاظ کرد ولی بصورت کلی برای این مثال فرضی می توان موارد کلی ذیل را پیشنهاد نمود:

- کانال عمده فروشی : افزایش غیرمستقیم قیمت^{۲۴} (کاهش تخفیفات)
- فروشگاههای خرده فروشی گروه A : سرمایه گذاری (برنامه های درازمدت وفادارسازی مشتری)
- فروشگاههای خرده فروشی گروه B : تقویت و نگهداری فروش
- فروشگاههای خرده فروشی گروه C : تغییر ترکیب محصول^{۲۵} و طراحی محصول جدید با سوددهی بالا
- فروشگاههای زنجیره ای : سرمایه گذاری به جهت نگهداری و افزایش فروش

شمای کلی طریقه محاسبات بازدهی فعالیت های یک سازمان در کانالهای فروش مختلف را، در مثال ذیل با سازمانی که در چهار کانال فروش مختلف با محصولات خود حضور دارد را سعی کرده ایم به تصویر بکشیم :

ترکیب سید کالا



درصد مشارکت کانال
در حجم فروش عددی



درصد مشارکت کانال
در حجم فروش ریالی



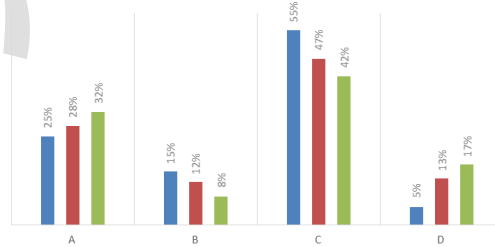
درصد مشارکت حجم
فروش ریالی تقسیم بر
درصد مشارکت حجم
فروش عددی

هر چه شاخص بالاتر از عدد یک
باشد نشانه استقبال از محصولات
گرانتر در کانال فروش موردنظر
می باشد و بالعکس



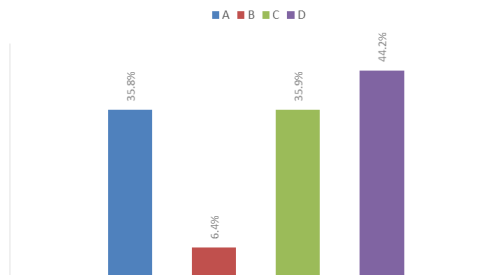
درصد مشارکت کانال
در سود سازمان

■ درصد مشارکت کانال در حجم فروش عددی ■ درصد مشارکت کانال در حجم فروش ریالی
■ درصد مشارکت کانال در سود سازمان



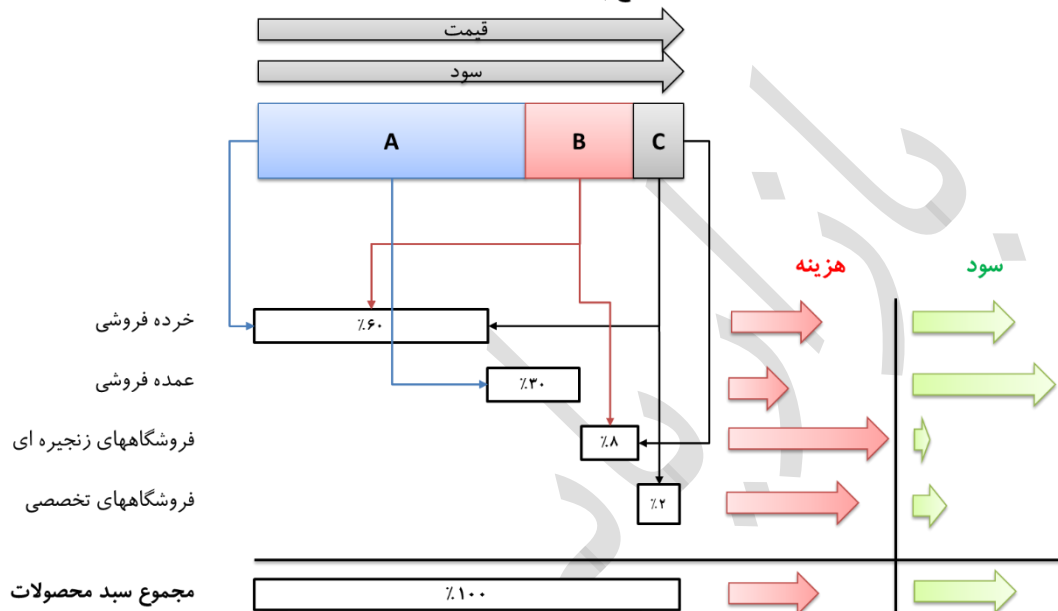
فرمول محاسبه بازدهی کانال

$$\text{بازدهی کانال} = \frac{\text{درصد مشارکت حجم فروش ریالی}}{\text{درصد مشارکت حجم فروش عددی}} \times \text{درصد مشارکت سود محصول}$$



هر کانال فروشی نیازمند مدیریت دقیق به جهت عملیاتی کردن استراتژیهای صحیح تجاری بر اساس سهم مشارکت آنها در جدول سود و زیان سازمان و همچنین هزینه ها و سودی که از کانالهای فروش به چرخه مالی تزریق می گردد می باشد^{۲۶}. به همین دلیل بسیاری از سازمانها ترجیح می دهند ساختار تیم فروش را بر اساس کانال فروش چیدمان نمایند و به اصطلاح هر کانال فروش توسط دواير مربوطه مدیریت و اداره گردد^{۲۷}.

استراتژی توزیع پراکندگی سبد محصولات در کانال های فروش



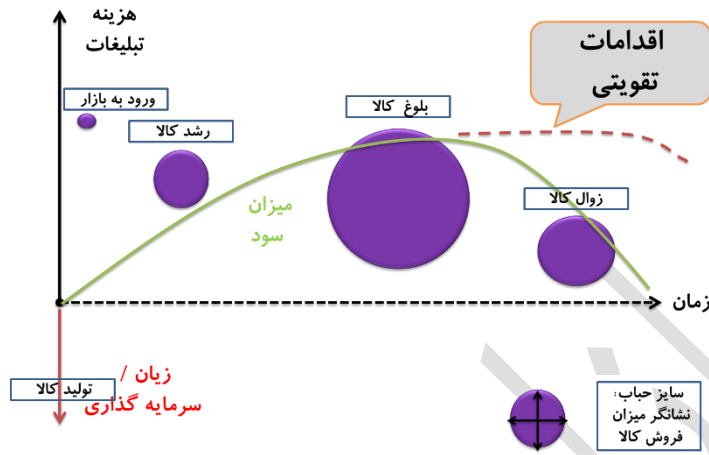
کانالهای فروش هم مانند کالاها، دارای یک چرخه عمر می باشند که شامل مراحل رشد، بلوغ و زوال می باشند و تنها تفاوت آن با چرخه عمر محصول مدت زمان طولانی مراحل چرخه آن می باشد و اگر به وضعیت کانالهای فروش در کشور خود نگاهی گذرا بیندازیم این امر بیشتر نمود پیدا می نماید. زمان نه چندان دور عمده فروشان، کانالهای اصلی به حساب می آمدند و بدون همکاری آنها هیچ سازمانی قادر به پوشش گسترده بازار نبود ولی با حضور خرده فروشی های کوچک و پس از تکامل نسبی سوپرمارکت ها و امروزه انواع و اقسام فروشگاههای زنجیره ای (مگا مال ها ، تخفیفی ، ...) شکل و ترکیب کانالهای فروش و بالطبع انتظارات خریداران دچار تغییر و تحولات چشمگیری کرده است. در جدول ذیل مقایسه اجمالی در مورد کانالهای فروش موجود در کشورمان را بر اساس شاخص های ویژه و اصلی انجام داده ایم :

²⁶ این امر منوط به نحوه میزان مارژین، تخفیفات، نحوه پرداخت و اختصاصی به سیستم توزیع و پخش و بازار دارد که به آن TAS (Trade Allowance System) اطلاق می گردد.

شاخص ها	عمده فروشی	خرده فروشی های کوچک	خرده فروشان زنجیره ای	فروشگاههای زنجیره ای	فروشگاههای تخصصی
پراکندگی					
مارژین					
هزینه حمل					
سیستم انبارداری مدرن					
پرداخت مالی مطمئن					
کیفیت سرویس دهی به مشتریان					
کیفیت چیدمان و نمایش کالاها					
امکان ردگیری و رصد					
صندوق					
نرم افزار مدیریت فروش و ثبت سفارشات					
فضای مطبوع					
طیف محصول					
تعداد کالا					
سیستم تخفیفات مشتری					
امکان تبلیغات					
حجم فروش					
ساعات کار					
شرایط پرداخت					
امکانات رفاهی					
دسترسی					
سیستم مدیریت قفسه					
سفارش تلفنی					
سیستم تعویض کالا					
امکان فعالیت های ترویجی فروش					
تست محصول					
دامپینگ					
سیستم مدیریت مشتری					
خدمات پس از فروش					
برند محور					
کالا محور					
کالاهای استراتژیک					
کالاهای تکمیلی					
کالاهای تخصصی					
اجناس تقلبی / قاچاق					
شفافیت مالیاتی					

همچنین باید به خاطر داشته باشیم که بسته به چرخه عمر محصول بدلیل تغییرات سودآوری محصول در طول چرخه عمر محصول، استراتژیهای انتخاب کانالهای فروش متغیر خواهد بود تا سازمان بتواند سود محصول را در حالت قابل قبولی نگه دارد که قطعا در اینجا نمی توان قانونی ثابت و غیرقابل تغییر را توصیه نمود ولی بصورت اجمالی سازمان باید بتواند با ارزیابی سوددهی کالا در کانالهای فروش مختلف با استراتژیهای ورود، خروج و یا کاهش و افزایش پوشش، سود کالا را در حد قابل قبولی ثابت نگه دارد که این امر بصورت تمثیلی که قطعا قابل تعمیم به همه نوع محصولات نمی تواند باشد در ذیل به تصویر کشیده شده است .

چرخه عمر کالا



رابطه چرخه عمر کالا با استراتژیهای کانالهای فروش

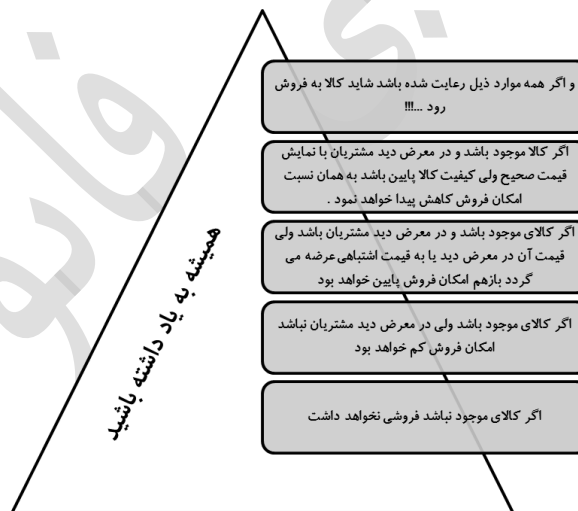


4 - فروش به کانالهای فروش و سرویس دهی مناسب به این کانالها بر اساس شاخص های توزیع و پخش

در یک سیستم توزیع و پخش با بهره وری بالا (راندمان زیاد با سرعت بالا و هزینه های پایین نسبت به سیستم های مشابه) رعایت موارد ذیل اهمیت بسزایی دارد .

- شناسایی نقاط فروش^{۲۸}
- طبقه بندی نقاط فروش بر اساس شاخص های توزیع و فروش^{۲۹}
- اجرای دقیق مراحل ویزیت بر اساس طبقه بندی گروه مشتریان (کانالهای فروش)
- اجرای دقیق شاخص های توزیع و پخش به جهت ارزیابی عملکرد سیستم
- شناسایی نقاط بحرانی و اقدامات اصلاحی بر اساس شاخص های تعریف گردیده
- موجود سازی کالا در کانال های فروش و در واقع عمل سفارش گیری و فروش
- در دید گذاری محصول در قفسه های فروش و چیدمان مناسب
- مطمئن گردیدن از قیمت مناسب و نمایش قیمت^{۳۰}
- مطمئن گردیدن از کیفیت کالای توزیع گردیده بر روی قفسه و فروخته شده به مصرف کننده نهایی
- و در انتها محاسبه سودآوری برای هر مشتری (حتی هر ویزیت)

برای اطمینان از فروش کالا در نقاط فروش تمرکز بر تمامی جنبه های بالا الزامی می باشد چراکه 80% از تصمیم به خرید مشتری در نقطه فروش انجام می گیرد .



برای درک بهتر مطالب بالا اجازه بدهید نگاهی کلی به شاخص های اساسی سیستم توزیع و پخش ببینیم که سعی کرده ایم از بین شاخص های تعریف گردیده برای ارزیابی عملکرد سیستم توزیع و پخش که بیش از 110 شاخص می باشد به موارد متداول تر که موارد بالا را در بر می گیرد اشاره نماییم .

Census²⁸

Outlet Classification²⁹ که در قسمت شاخص های توزیع و پخش در مورد آن بحث خواهیم کرد .

³⁰ در مورد سیستم قیمت گذاری و شیوه های مختلف آن در فصول قبلی صحبت کردیم در اینجا هدف نشان دادن اهمیت نمایش قیمت محصول در نقطه فروش که از فاکتورهای تاثیر گذار در رفتار خرید مصرف کنندگان در مراکز فروش می باشد . بسته بندی یا شکل و شمایل زیبای محصول در صورت نمایش مناسب کالا و ابزار فروش به همراه برنامه های تشویقی خرید می تواند نظر خریدار را به محصول جلب خواهد نماید ولی خریدار پس از ارزیابی ویژگیهای محصول و نیاز خود تصمیم نهایی را بر اساس قیمت محصول خواهد گرفت . آیا این محصول با تمام ویژگیهای ظاهری و مندرجات کیفی روی بسته بندی با قیمت درج گردیده ارزش خریدن را دارد یا باید به دنبال محصول دیگری باشم ؟ این آخرین سوالی است که هر مشتری در نقطه خرید از خود می پرسد و اگر پاسخ آن مثبت باشد (ترکیب محصول متقاعد کننده باشد) مشتری با انتخاب محصول و خرید آن مهر موفقیت بر چرخه پیچیده و پرزحمت تولید تا توزیع خواهد زد . پس از این مرحله، کیفیت کالا و نحوه برآوردن خواسته ها و انتظارات مشتری مشخص کننده تکرار خرید کالا و وفاداری او خواهد بود . پس قیمت محصول یکی از آخرین مرحله های ارزیابی کالا از طرف مصرف کننده برای تصمیم نهایی به خرید می باشد و به همین دلیل قیمت کالا باید بصورت واضح و مشخص برای خریدار به نمایش گذاشته شود . این قانون در فروشگاههای مدرن و زنجیره ای از طریق استفاده از ابزارهای نمایش قیمت، به نحو احسن به اجرا گذاشته می گردد .

شاخص های ارزیابی عملکرد سیستم توزیع و پخش

در بازار در حال تغییر با سرعت غیرقابل کنترل اگر نتوانیم چیزی را اندازه گیری نماییم نمی توانیم آنرا مدیریت کنیم. یک توزیع موفق زمانی انجام می پذیرد که کالای تولید گردیده در نقطه ای قرار گیرد که خریدار آنرا می خواهد در غیر اینصورت توزیع صرفا یک جابجائی فیزیکی کالا و صرف هزینه بوده است. به همین دلیل یکی از بحث برانگیزترین و چالش دارترین مباحث در مورد نحوه ارزیابی عملکرد ساختار سیستم توزیع و پخش یک سازمان جدا از آنکه از چه روش و راهکاری استفاده می گردد تعریف شاخص های کلی ارزیابی عملکرد سلامت آن سیستم می باشد. بنده حقیر از نزدیک افتخار همکاری با اکثر شرکت های معظم و فعال در حوزه توزیع و پخش را داشته ام و باید به این حقیقت تلخ اعتراف نمایم که در اکثر سازمان ها و شرکتها، سوای اینکه از چه مدل توزیع و پخشی استفاده می گردد، میزان فروش و یا دستیابی به هدف های حجمی - ریالی سازمان، بعنوان یکی از شاخص های اصلی ارزیابی عملکرد سیستم توزیع و پخش استفاده می گردد درحالیکه باید به این امر اعتقاد داشته باشیم که میزان فروش به هیچ عنوان نمی تواند شاخص مناسبی برای ارزیابی عملکرد و سلامت سیستم توزیع و پخش باشد چراکه میزان فروش حجمی - ریالی صرفا نتیجه تحقق شاخص های اصلی توزیع و پخش می باشد (که در اینجا سعی خواهیم نمود به اعم آنها که در پخش های مویرگی استفاده می گردد به اختصار اشاره نماییم). عبارتی حجم فروش حاصل رعایت صحیح کلیه شاخص های توزیع و پخش می باشد که در صورت تحقق صحیح آنها می توانیم انتظار داشته باشیم که یک سیستم توزیع و پخش در نهایت منجر به عمل فروش و خروج روان کالا از نقاط فروش گردد چرا که حجم فروش نتیجه یک سیستم سالم توزیع و پخش است نه ویژگی آن، همانطور که سود پاداش انجام کارهای درست است.

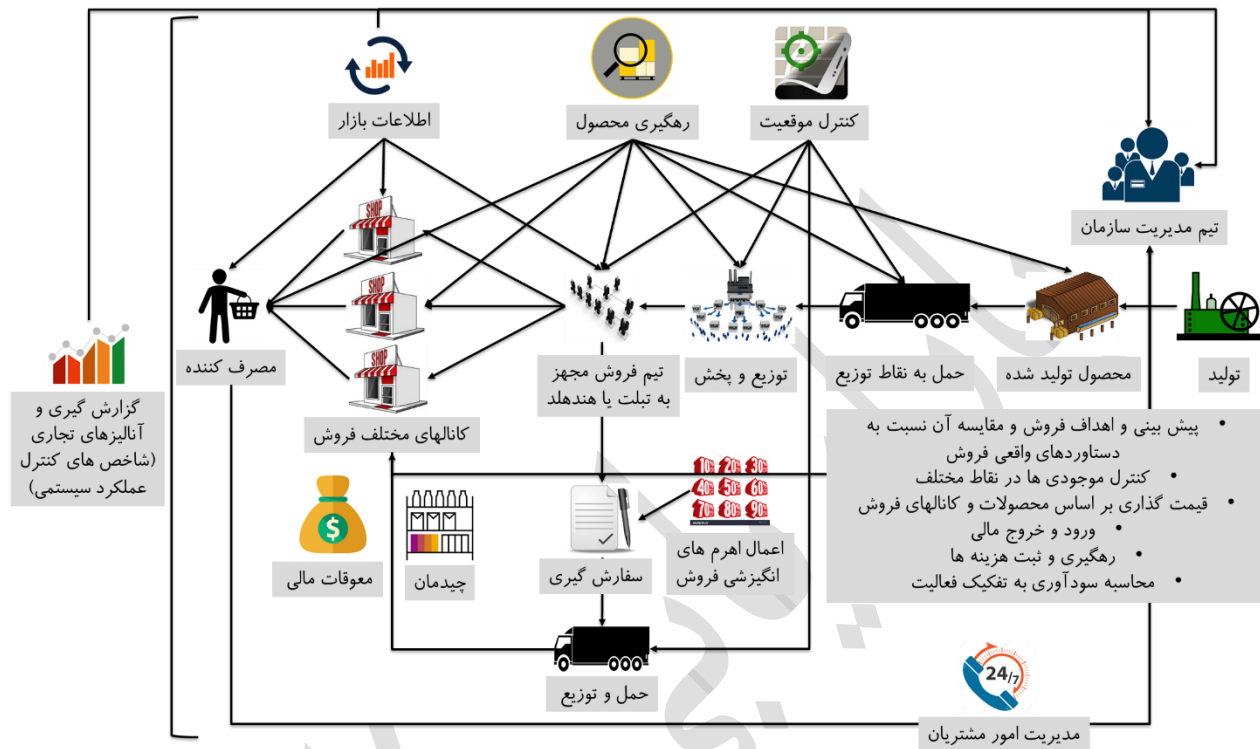
همانطور که ملاحظه می نمائید حجم فروش به هیچ عنوان نمی تواند جزو وظایف یک سیستم توزیع و پخش باشد. چرا که نهایت هدف یک سیستم توزیع و پخش موجود سازی محصولات درست در کانال فروش مورد هدف و در دیدگذاری آن به جهت رسیدن به دست مصرف کنندگان هدف می باشد. در واقع همانطور که در سایر آمیزه های بازاریابی تشریح نمودیم، مصرف کنندگان (اربابان عصر جدید بازاریابی) تعیین کننده استراتژیهای کلان توزیع و پخش یک سازمان می باشند. وظیفه یک شبکه سالم توزیع و پخش صرفا رفتن به نقاط فروشی است که مصرف کنندگان هدف (بر اساس تعریف بازاریابان) از آنجا خرید خود را انجام می دهند، قطعا در دید بودن محصول باعث دیده شدن توسط گروه مخاطب هدف و در صورت دارا بودن سایر شرایط مکفی، منجر به عمل فروش خواهد گردید. به همین دلیل کانالهای فروش هدف و همچنین کالاهای انتخابی برای هر کانال فروش صرفا با مطالعه و تحقیق در مورد عادات خرید مصرف کنندگان نهایی بدست می آید. میزان فروش که منوط به خروج کالا از قفسه و انتخاب آن توسط مصرف کننده نهائی می باشد و همچنین تکرار خرید که ناشی از استمرار مصرف و رضایت از کیفیت و خدمات جانبی محصول می باشد بیشتر یک وظیفه اصلی و نهادی محول به تیم بازاریابی سازمان می باشد و به هیچ عنوان تیم توزیع و پخش نمی تواند برای امری که در تحقق آن دخالتی ندارند مسئول و جوابگو باشند.



تیم فروش حساس ترین نقش را در بدست آوردن رضایت مشتریان یک سازمان دارد. بدلیل اینکه در اکثر مواقع این تیم فروش می باشد که در قسمت نقطه خرید^{۳۱} تاثیر نهایی را می گذارد. به همین منظور هر سازمان یا مجموعه ای که در زمینه توزیع و پخش فعالیت می نماید نیازمند به تعریف دقیق شاخص های مربوط به ارزیابی عملکرد تیم فروش به تفکیک فروشنده، منطقه، کانال فروش، گروه محصولات و ... می باشد که بعنوان یک معیار دقیق اندازه گیری و انحراف سنجی، عملکرد تیم فروش از اهداف استفاده می گردد^{۳۲}. که قطعاً این امر نیازمند تجهیز مجموعه توزیع و پخش به سیستم های کنترلی اتوماسیون که بصورت لحظه ای و آنلاین بتواند عملکرد تیم را بر اساس شاخص ها و اهداف تعریف شده ارزیابی نماید.

³¹ POP (Point of Purchase): نقاط فروش تنها اطلاق به یک موقعیت مکانی خاص نمی گردد. امروزه با توسعه سیستم های بازاریابی جدید مانند بازاریابی اینترنتی و پیشرفت سیستم های نوین و نوآورانه فروش، نقاط فروش شامل تمامی فرصت های می باشد که خریدار احتمالی مورد بمباران اطلاعاتی قرار می گیرد تا تصمیم به خرید محصولی خاص بگیرد. بعنوان مثال یک صفحه اینترنتی یا یک وب سایت فروش از طریق اینترنت، تلفنی و سایر روشهای جدید با آگهی های تبلیغاتی و برنامه های انگیزشی که کالای خاص را تبلیغ و ترویج می نمایند را می توان بعنوان نقاط فروش تعریف و طبقه بندی گردد.

³² اکثریت سازمان های پیشرو از سیستم پرداختی وابسته به میزان دستیابی به اهداف و شاخص های توزیع و پخش (SFI : Sales Force Incentive) برای تیم فروش استفاده می نمایند. این بدان معنی می باشد که مازاد بر حقوق و درآمد ثابت فروشندگان، درآمد آنها بیشتر متکی بر میزان دستیابی آنها به اهداف تعیین شده می باشد و همچنین بدلیل تغییرات بازار و نیاز به تمرکز گذاری بر بعضی از جنبه های فروش بصورت فصلی علاوه بر سیستم پورسانت مشخص ماهیانه می توان یکعدد مازاد برای تطبیق با شرایط جدید و تمرکز بر بعضی جنبه های فروش بعنوان مثال گروه محصولات خاص در طول یک زمان معین استفاده نمود. پرداخت قسمتی از درآمد تیم فروش بصورت پورسانتی و منوط، از جذابیت های واحد فروش می باشد که فروش را تبدیل به یک بازی هیجان انگیز برای تیم می نماید و با ایجاد رقابت بین اعضا در نهایت اهداف تیم فروش را مهیا می سازد و هر برد و باختی را جذاب و شیرین می سازد از جمله قواعد بازی که همه ملزم به رعایت آن هستند فروشی سالم، صحیح و هیجانی می باشد.



مدیران موفق با برنامه ریزی و هدف گذاری از پیش تعیین شده در زمینه توزیع و پخش و فروش و دسترسی به گزارشات متنوع، می توانند بهترین راهکارها را برای دستیابی به بازدهی مناسب ارائه دهند. با رشد روزافزون تکنولوژی و استفاده از ابزارآلات کنترلی مناسب، بهترین راه حل برای حصول به این امر و دستیابی به بالاترین سطح بهره وری است. به همین منظور امروزه سازمانها از نرم افزارهای یکپارچه فروش آنلاین با قابلیت های مختلف استفاده می نمایند تا به وسیله آن با رهگیری محصول از زمان تولید تا پایان چرخه مصرف، از تحقق اهداف خرد - کلان سازمان بصورت لحظه ای مطلع گردند. لذا با در نظر گرفتن ستاد مرکزی به عنوان مدیر و راهبر اصلی سازمان توزیع و پخش متشکل از اجزاء مختلف و مراکز توزیع با هدف فروش و جمع آوری اسناد تسویه، از قابلیت های متفاوتی همچون مدیریت توزیع، اطلاعات قیمت گذاری، تخفیفات و جوایز مصوب در ستاد مرکزی پخش جهت فروش استفاده می نمایند و اطلاعات کامل تولید شده در فرایند فروش و حسابداری مشتریان در قالب گزارشات مدیریتی، نموداری و مقایسه ای در اختیار مدیران ارشد سازمان برای تصمیم گیری های دقیق تر قرار می گیرد.

مدیریت کانالهای فروش و نحوه ویزیت و شاخص های مربوطه برای ارزیابی و کنترل عملکرد تیم فروش و سیستم توزیع و پخش

- شناسایی نقاط فروش^{۳۳}
- طبقه بندی نقاط فروش^{۳۴}
- مسیر بندی^{۳۵} بر اساس دوره ویزیت^{۳۶}، طبقه بندی مشتریان و ترتیب ویزیت^{۳۷}
- منطقه بندی^{۳۸}
- تعریف مراحل ویزیت^{۳۹}
- تعیین اهداف بر اساس گروه محصول، کانال فروش و تدوین شاخص های توزیع و پخش بر اساس :
 - ویزیت

Census 33
 Outlet Classification 34
 Routing 35
 Cycle Visit 36
 Visit Sequence 37
 Zoning (Territories) 38
 Step of Call 39

- مسیر
- منطقه
- فروشنده
- تیم فروش
- سازمان توزیع و پخش

- تهیه و تدوین سیستم های کنترلی اهداف ، شاخص ها و برنامه های اصلاحی

شناسایی نقاط فروش :

ابتدا به ساکن نیاز داریم کلیه نقاط فروش را شناسایی نماییم که این امر از طریق پر کردن فرم مشتری انجام می گردد . ثبت اطلاعات مشتری اولین کار اساسی هر سازمان توزیع و پخش می باشد که بر اساس اطلاعات ورودی این فرم، طبقه بندی مشتریان در مرحله بعد انجام خواهد گردید . در ذیل نمونه یک فرم مشتری خرده فروشی که برای جمع آوری اطلاعات مشتریان (نقاط فروش) استفاده می گردد آورده شده است که قطعا برای هر صنعتی منوط به الزامات آن صنعت و کانالهای فروش باید مورد بازنگری قرار گیرد .

جدید مشتری اطلاعات کارت

تاریخ:

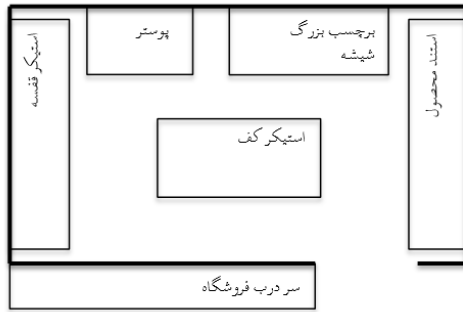
نام مرکز پخش:

کد مشتری:

مشخصات مشتری کارگاه		نوع صنف		نوع پروانه کسب		جنسیت تاهل	تاریخ تولد	محل صدور	شماره شناسنامه و کد ملی	نام و نام خانوادگی
نوع فعالیت	عمده	خرده	عمده	خرده		مجرد				
	مواد غذایی	سوپر مارکت	زنجیره ای			متاهل				
توضیحات		داروخانه		تعاونی	تاریخ صدور					
غذایی/بهداشتی		ارایشی - بهداشتی								
شهر/ منطقه										
مسیر/ ویزیت		سایر								
نشانی		آدرس مغازه:								
		آدرس انبار:								
موقعیت محل		نمونه تهیه کالا		بالکن		مترائز	مدت حضور	رهن و اجاره	سرقفلی	شخصی
		نمونه امضای مشتری				سوابق شغلی	وجودی تقریبی	تعداد پرسنل	حسن شهرت	موقعیت محلی
		نمونه مهر مشتری								
										نام بانک :
										نام شعبه:
										شماره حساب
										کد شعبه
										درجه مغازه
						دوره ویزیت	سقف خرید ریالی	پیشنهاد خرید ریالی	نحوه وصل	
اجاره		شخصی		تلفن:		آدرس منزل مشتری عمده فروش				
				تاریخ و امضا:		نظریه رئیس مرکز پخش / مدیر فروش در رابطه اعتبار کلی مشتری:				

▪ لطفا موارد ذیل را در مورد فروشگاه مذکور مشخص نمایید :

▪ نوع ابزار فروش استفاده شده درون فروشگاه را با علامت مشخص نمایید



▪ برند استفاده شده برای سردرب فروشگاه :

▪ لطفا سایر ابزار فروش را مشخص فرمایید: (.....)

ضعیف	خوب	عالی	موقعیت محلی
ضعیف	خوب	عالی	وضعیت قفسه بندی و چیدمان
زیر 40 متر	41 تا 80 متر	بالای 81 متر	سایز فروشگاه
زیر یک میلیون تومان	یک تا دو میلیون تومان	بالای دو میلیون تومان	میزان خرید متوسط ماهیانه
ضعیف	خوب	عالی	وضعیت اقتصادی مشتریان فروشگاه
ندارد	یک عدد	بیشتر از یک عدد	تعداد صندوق

طبقه بندی نقاط فروش :

پس از سرشماری و جمع آوری اطلاعات کلیه نقاط فروش، حال نوبت آن است که نقاط فروش بر اساس اطلاعات جمع آوری گردیده، طبقه بندی گردند و به گروههای ستاره دار تقسیم بندی شوند که از این گروه بندی در مرحله دوره ویزیت و همچنین مسیربندی ویزیت مشتریان تیم فروش استفاده خواهد شد .

مشتری کارت از شده استخراج اطلاعات اساس بر مشتریان بندی طبقه			
ضعیف	خوب	عالی	موقعیت محلی
ضعیف	خوب	عالی	وضعیت قفسه بندی و چیدمان
زیر 40 متر	40 - 80 متر	بالای 80 متر	سایز فروشگاه
زیر یک میلیون تومان	بین یک تا دو میلیون تومان	بالای دو میلیون تومان	میزان خرید ماهیانه
ضعیف	خوب	عالی	وضعیت اقتصادی مشتریان فروشگاه
ندارد	یک عدد	بیشتر از یک عدد	تعداد صندوق
↓ طریقه امتیازدهی توسط سیستم			
۱	۲	۳	موقعیت محلی
۱	۲	۳	وضعیت قفسه بندی و چیدمان
۱	۲	۳	سایز فروشگاه
۱	۲	۳	میزان خرید ماهیانه
۱	۲	۳	وضعیت اقتصادی مشتریان فروشگاه
۱	۲	۳	تعداد صندوق
۶	۱۲	۱۸	مجموع
از امتیاز ۶ تا ۹			گروه A
از امتیاز ۱۰ تا ۱۴			گروه B
از امتیاز ۱۵ تا ۱۸			گروه C

مسیر بندی بر اساس دوره ویزیت، طبقه بندی مشتریان و ترتیب ویزیت:

پس از طبقه بندی مشتریان بر اساس اولویت های توزیع و بخش سازمان باید نسبت به مسیریابی نحوه ویزیت این مشتریان بر اساس دوره های ویزیت مشخص و ثابت اقدام نماید. هدف از این کار ویزیت مشتریان در دوره های ثابت و بالابردن سطح سرویس دهی سازمان علی الخصوص به مشتریان طراز اول و همچنین راحتی کنترل و مدیریت تیم فروش می باشد. معمولا سعی می گردد مشتریان در یک دوره زمانی ثابتی بر اساس اولویت بندی آنها مورد بازدید قرار گیرند که این امر ساماندهی سرویس دهی به مشتریان را به همراه خواهد داشت. بعنوان مثال یک فروشنده ای را تصور نمایید که در منطقه تحت فعالیت خود دارای 200 مشتری فعال می باشد. بر اساس طبقه بندی انجام گردیده که در جدول ذیل نشان داده شده است از 200 مشتری فعال منطقه 30 مشتری در گروه A، 70 مشتری در گروه B و 100 مشتری در گروه C طبقه بندی گردیده اند. بر اساس دوره ویزیت⁴⁰ تعریف شده برای هر گروه مشتریان تعداد ویزیت های ماهیانه فروشنده در جدول ذیل محاسبه گردیده است:

طبقه بندی مشتریان	تعداد	دوره ویزیت	تعداد ویزیت در ماه	کل تعداد ویزیت های ماهیانه فروشنده
گروه A	30	هفتگی	4	120
گروه B	70	هر دو هفته یکبار	2	140
گروه C	100	ماهیانه	1	100
مجموع	200			360

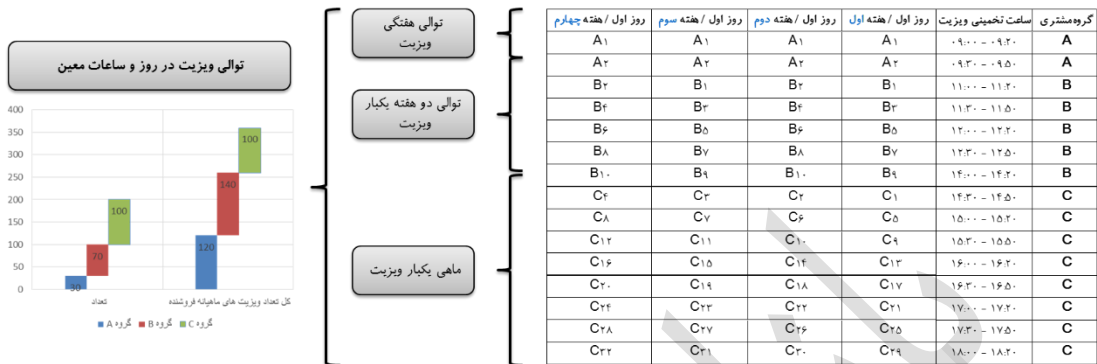
مسیربندی فروشنده که بر اساس نزدیکی موقعیت جغرافیایی و دسترسی محلی و همچنین تعداد ویزیت لازم ماهیانه و ترتیب ویزیت چیده می گردد. باید دقت نمود که هر مشتری بر اساس دوره ویزیت گروهی که در آن قرار دارد در روز و ساعت مشخصی بصورت تکراری در توالی زمانی مشخصی مورد ویزیت قرار گیرد که این عمل در درازمدت باعث عادت مشتری به جهت انتظار ویزیت و همچنین مدیریت راحتتر موجودی انبار، قفسه و میزان سفارشات و جمع آوری معوقات و مدیریت مشتری می گردد. در مثال بالا اگر فرض نماییم که هر فروشنده در یک روز قابلیت ویزیت 15 مشتری را دارد (با 5 روز کاری در هفته) با توجه به مجموع ویزیت های مورد نیاز برای پوشش منطقه که عدد 360 می باشد نیاز به طراحی 24 مسیر روزانه به نحوی که فروشگاههای گروه A چهار بار در ماه - فروشگاههای گروه B دوبر بار در ماه و فروشگاههای C یکبار در ماه با توالی و ترتیب ویزیت تعریف شده، مورد ویزیت قرار گیرند⁴¹. در سازمانهای توزیع و پخش که از سیستم های اتوماسیون و آنلاین مجهز به سیستم رهگیری فروشنده از طریق سیستم رهگیری GPS استفاده می گردد که این امر به راحتی قابل کنترل و پیگیری می باشد⁴².

⁴⁰ دوره ویزیت کاملا منوط به دوره مصرف کالا می باشد بعنوان مثال در محصولات لبنیات بدلیل ماندگاری بسیار پایین محصولات در قفسه و یا محصولات دخانی بدلیل سرعت بالای خروج کالا از قفسه نیاز به دوره های ویزیت کوتاهتر دو یا سه روزه می باشد که در مورد سایر محصولات شاید این دوره طولانی تر باشد.

⁴¹ تعریف توالی های ویزیت مختلف بر اساس گروه مشتری، صرفا بدلیل توازن برقرار کردن بین هزینه های ویزیت (که مقدار عدد ثابتی بر اساس هر ویزیت می باشد. توجه داشته باشید که چه مشتری خرید نماید و یا نماید هزینه ویزیت بر دوش مجموعه توزیع و پخش خواهد بود) و همچنین درجه اهمیت گروه مشتریان مختلف بر اساس میزان خریدشان می باشد. بدین نحو که مشتریان اصلی و پر خرید باید تعداد دفعات بیشتری در طول دوره زمانی خاص مورد بازدید قرار گیرند و مشتریان کم خرید قطعا تعداد بازدید کمتری نیاز دارند.

⁴² به منظور کنترل بیشتر بر عملیات فروش و خدمات به مشتریان، امروزه سازمان ها از سیستم های مجهز به موقعیت یابی مکانی مشتریان، فروشندگان و ناوگان حمل و پخش بصورت آنلاین استفاده می نمایند. این امکان بوسیله نصب دستگاه های GPS Tracking یا سیستم GIS بر روی ناوگان حمل و پخش و همچنین امکانات GPS موجود بر روی دستگاه های سفارشخوان تحویلی به فروشندگان، رانندگان و سیستم نرم افزاری یکپارچه برای مدیریت اطلاعات مکانی در کنار سایر اطلاعات فروش و مالی، مهیا می گردد. جی آی اس (Geographic information system) سیستمی است که با بهره گیری از آن، کلیه اطلاعات جمع آوری شده به صورت لایه لایه تهیه شده و پس از تفکیک و کنترل داده ها کلیه اطلاعات توصیفی و مکانی مورد نیاز وارد سیستم می شود. بدین وسیله علاوه بر دسترسی صحیح و سریع به داده های مورد نیاز در یک حجم وسیع، امکان ارائه و به تصویر کشیدن اطلاعات مکانی و موضوعی در قالب نقشه، جدول و نمودار، ویرایش و بهنگام نمودن داده ها و نیز امکان استفاده از داده های موجود در جهت اهداف مختلف و براساس نیازهای گوناگون کاربران فراهم می گردد. بطور خلاصه می توان مزایای این سیستم را بشرح ذیل خلاصه نمود:

- مدیریت لحظه به لحظه اطلاعات
- افزایش ضریب مدیریت بر منابع
- کاهش محسوس زمان انجام عملیات



منطقه بندی :

پس از تعیین تعداد مشتریان تحت پوشش فروشندگان و مسیر بندی آنها بر اساس عوامل دخیل در طبقه بندی مشتریان ، حال نیاز می باشد که منطقه بندی نواحی فروش تیم فروش، با موقعیت های یکسان جغرافیایی - فرهنگی و با کمترین تلاقی^{۴۳} انجام گردد به نحوی که یک فروشنده بتواند در سریع ترین زمان ممکن به مشتریان خود بر اساس مسیرهای تعریف گردیده دسترسی پیدا نماید که این امر می تواند باعث ساماندهی و کاهش هزینه های توزیع و پخش علی الخصوص هزینه های ارسال کالا گردد .

تعریف مراحل ویزیت :

که بصورت شماتیک در شکل ذیل نشان داده شده است .



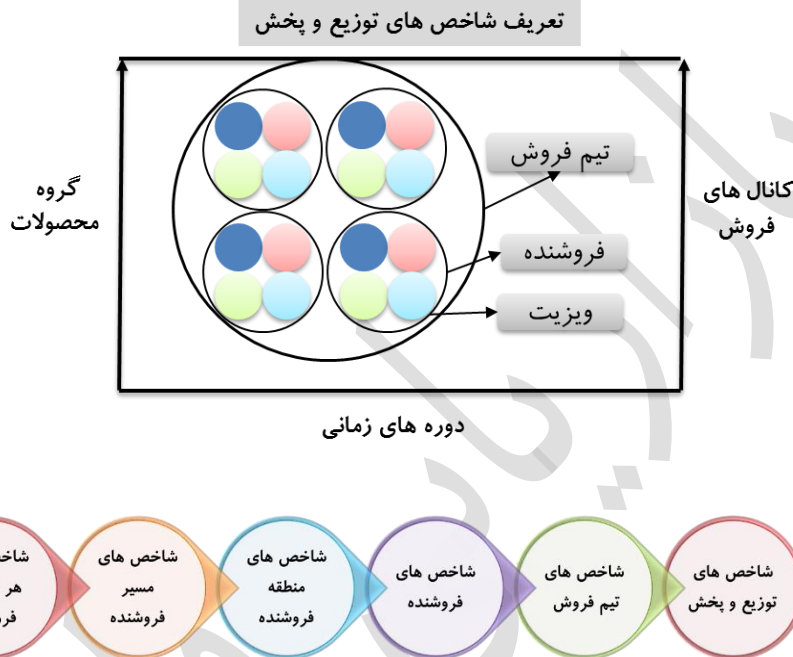
تعیین اهداف بر اساس گروه محصول و کانال فروش و تدوین شاخص های توزیع و پخش بر اساس :

- ویزیت
- مسیر

• توسعه به روز امکانات و خدمات

• راه اندازی اختصاصی دیتا سنتر سامانه هوشیار برای مشتریان

- منطقه
- فروشنده
- تیم فروش
- سازمان توزیع و پخش



تعریف برخی از شاخص های اصلی استفاده شده در سیستم توزیع و پخش (شاخص های مذکور می تواند بصورت جداگانه برای هر گروه مشتری یا گروه کالا تعریف و مورد ارزیابی قرار گردد) :

شاخص های ارزیابی مجموعه توزیع و پخش ، از تجمیع شاخص های کل تیم فروش (که تشکیل گردیده از شاخص های مورد استفاده در منطقه فروشندگان بر اساس مسیر و هر ویزیت می باشد) شکل می گیرد . در صورتی که کلیه این شاخص ها در سطح بالای اعمال گردد با فرض رعایت اصول بازاریابی در توسعه محصول از نظر جنبه های کیفی، بسته بندی ، قیمت گذاری و ... عمل فروش و خروج سریع از کانال فروش حاصل خواهد گردید . همانطور که در سطور قبلی ذکر گردید، فروش آخرین حلقه این زنجیره می باشد و به نوعی نتیجه یک سیستم توزیع و پخش سالم می باشد نه پیش نیاز آن . در اینجا سعی خواهیم کرد به قسمتی از این شاخص های اصلی که بسیار مورد استفاده قرار می گیرد، بصورت کلی اشاره ای داشته باشیم :

- رعایت دوره ویزیت مشتریان بر اساس طبقه بندی مشتریان
- رعایت مسیر های ویزیت توافقی
- رعایت ترتیب ویزیت مسیر
- مشتریان فعال^{۴۴}
- درصد ویزیت موفق^{۴۵}
- درصد پوشش عددی^{۴۶}
- درصد پوشش وزنی^{۴۷}

44 Active Customer
 45 Success Call/Strike Rate/Hit Rate
 46 Numeric Distribution
 47 Weighted Distribution

- مشتریان فاکتور نشده در مدت زمان خاص (15/30/45/60/75/90 روز)^{۴۸}
- میزان مرجوعی سفارشات^{۴۹}
- تکرار خرید^{۵۰}
- میزان موجودی انبار^{۵۱}
- میزان موجودی قفسه^{۵۲}
- میزان خروجی سفارشات قبلی^{۵۳}
- سرعت خروج کالا (گردش کالا در طول زمان ماندگاری)^{۵۴}
- میزان ماندگاری سفارش قبلی^{۵۵}
- میزان سفارش^{۵۶} - حجمی
- میزان سفارش - ریالی
- تعداد واحد سفارش شده در فاکتور^{۵۷}
- تعداد واحد لیست لازم^{۵۸}
- عدم موجودی واحدهای ضروری سبد کالا^{۵۹}
- سهم قفسه^{۶۰}
- پلنوگرام^{۶۱}
- شاخص های چیدمان، وضعیت مناسب نمایش ابزار فروش
- رعایت قانون FIFO
- رعایت قیمت گذاری صحیح و نمایش قیمت^{۶۲}
- ارسال به موقع سفارشات^{۶۳}
- اطمینان از کیفیت کالا^{۶۴}
- پیش بینی های صحیح^{۶۵}
- میزان ضایعات^{۶۶}
- میزان جمع آوری معوقات مالی^{۶۷}
- زمان جمع آوری معوقات مالی^{۶۸}

Not Invoiced Customers 48

Sales Return Rate 49

Purchase Repetition (Frequency) 50

Stock Level 51

Stock on Shelf 52

Sell Out 53

Off Take Rate / Round Rate 54

Stock On Hand 55

Order Size (Drop Size) 56

SKUs Per Invoice 57

Must List SKU 58

Out of Stock 59

Shelf Share 60

Planogram 61

Price Display 62

On-Time Order Delivery 63

Quality Assurance 64

Accurate Forecasting 65

Waste Rate 66

Money Colletral 67

Money Cooletral Timing 68

- رسیدگی به شکایات و رضایت مشتری^{۶۹}
- صحت گزارشات^{۷۰}
- نظم و انضباط سازمانی^{۷۱}
- هزینه ویزیت و وضعیت سودآوری مشتری^{۷۲}
- ...

- رعایت دوره ویزیت مشتریان بر اساس طبقه بندی مشتریان : ویزیت کردن مشتریان بر اساس طبقه بندی های انجام گردیده مشتریان و رعایت دوره های ویزیت توافقی برای هر گروه مشتری که باید در سیستم بصورت اتوماتیک تعریف گردد و فروشندگان ملزم به رعایت آن هستند .
- رعایت مسیر های ویزیت توافقی: ویزیت مشتریان بر اساس مسیرهای ویزیت تعریف گردیده در روزهای مشخص که این امر باعث عادت دادن مشتریان و تنظیم سفارشات ، کاهش معوقات مالی، همچنین بهینه کردن میزان موجودی و بازدهی بالای هر ویزیت خواهد گردید .
- رعایت ترتیب ویزیت مسیر : ویزیت مشتریان بر اساس توالی ویزیت مشتریان در مسیرهای تعیین شده به نحوی که بصورت تخمینی، ساعات ویزیت مشتریان در زمانها و توالی یکسان انجام گردد . فروشندگان ملزم به رعایت ترتیب ویزیت می باشند به نحوی که سیستم به فروشندگانی که در مسیر هستند اجازه دستکاری کردن ترتیب ویزیت مشتریان مسیر را نخواهد داد این بدان معنی است که در صورت عدم ویزیت مشتری، بر اساس ترتیب چیده شده در مسیر ویزیت، فروشنده نمی تواند مشتری بعدی یا حتی مشتری خارج از مسیر را ویزیت نماید .
- مشتریان فعال : درصد مشتریان در حال سرویس دهی نسبت به کل مشتریان موجود در منطقه^{۷۳} تحت کنترل فروشنده
- درصد ویزیت موفق: درصدی از مشتریان ویزیت شده که سفارش گذاشته اند که می تواند نسبت به مسیر یکروز فروشنده، هفته ، ماهیانه و یا مجموع ویزیت های انجام شده مجموعه توزیع و پخش در یک دوره زمانی خاص محاسبه گردد .
- مثال : اگر فروشنده ای 25 مشتری را در مسیر ویزیت خود ملاقات نماید و تعداد 15 مشتری از او خرید نمایند درصد ویزیت موفق آن فروشنده بدین شکل خواهد بود .

$$\frac{\text{تعداد مشتری فاکتور شده}}{\text{تعداد کل مشتریان}} * 100 = 60\%$$

$$\frac{15}{25} * 100 = 60\%$$

- درصد پوشش عددی : تعداد مشتریانی که کالای سازمان را موجود دارند نسبت به تعداد کل مشتریان، که می تواند نسبت به مسیرفروشنده، منطقه و یا کل لیست مشتریان محاسبه گردد^{۷۴}.

⁶⁹ Customer Satisfaction Rate

⁷⁰ Reporting Accuracy

⁷¹ Organizational Behaviours & Attitude

⁷² Visit Cost & Customer Profitability

⁷³ Universe

⁷⁴ درصد پوشش معمولاً نسبت به تعداد کل مشتریان فعال تعریف شده در سیستم محاسبه می گردد و کل مشتریان موجود در منطقه در درصد پوشش لحاظ نمی

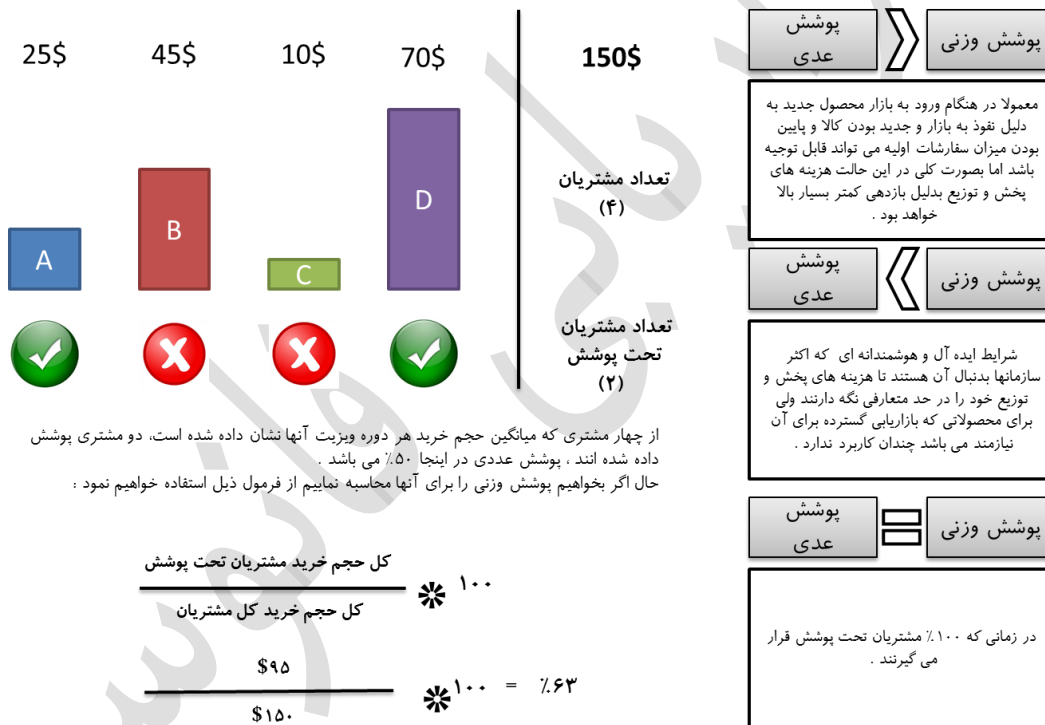
$$\frac{\text{تعداد مشتریانی که کالای شرکت را موجود دارند}}{\text{تعداد کل مشتریان}} * 100 = 80\%$$

$$\frac{20}{25} * 100 = 80\%$$

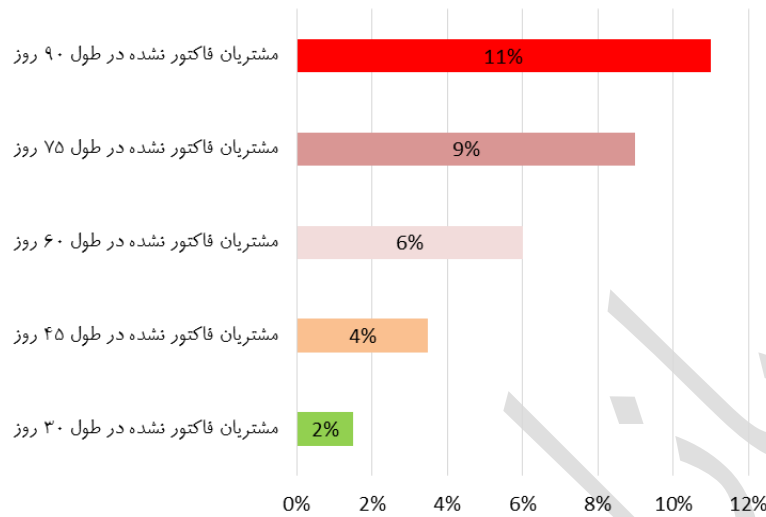
البته برای دقیق تر شدن این امر درصد پوشش را می توان بدو طریق متفاوت محاسبه نمود .
 (1) درصد پوشش واقعی که نشان دهنده تعداد مشتریانی که از کل تعداد مشتریان موجود در بازار محصولات سازمان را موجود دارند

(2) درصد مشتریانی که نسبت به تعداد مشتریان فعال و تعریف شده در سیستم کالا را موجود دارند که همیشه باید توجه داشته باشیم که تعداد مشتریان فعال و تحت پوشش همیشه کمتر از تعداد کل واقعی مشتریان می باشد .

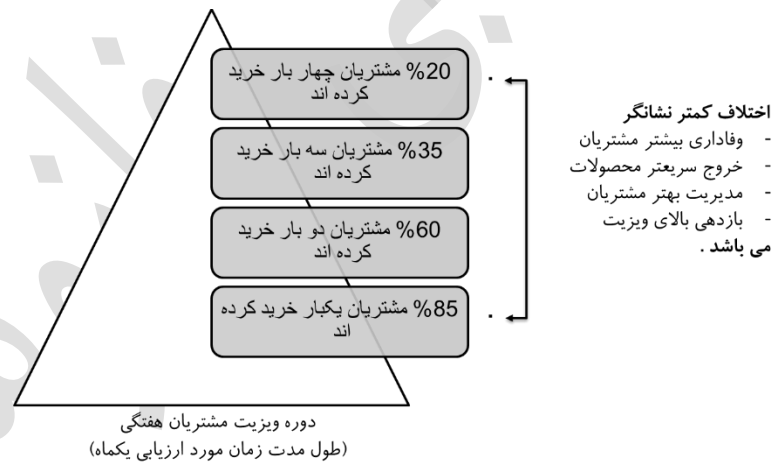
- درصد پوشش وزنی: معیار بسیار مهمی در ارزیابی عملکرد بهینه پوشش عددی می باشد و نشانگر پوشش مشتریان اصلی و کلیدی می باشد که در اینجا با طرح مثالی، و تفاوت آنرا با پوشش عددی نشان می دهیم و از هرگونه توضیح اضافه ای پرهیز می نمایم .



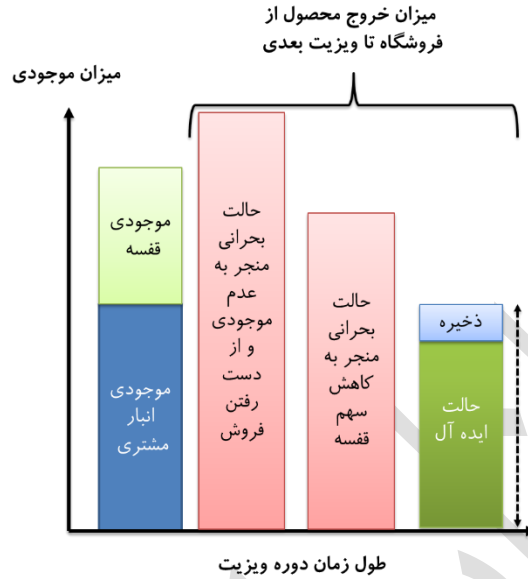
- مشتریان فاکتور نشده در مدت زمان های خاص: نشاندهنده وضعیت تکرار خرید مشتریان ، میزان خروجی محصول از قفسه و همچنین شاخص های مهم ارزیابی عملکرد فروشندگان در مورد وضعیت سرویس دهی و انتخاب مشتریان می باشد که می توان برای ارزیابی بهتر و دقیق تر این شاخص را برای هر گروه از مشتریان (A/B/C/...) بصورت جداگانه نسبت به اهمیت آنها و همچنین بصورت کلی مورد بررسی قرار داد .



- ميزان مرجوعی سفارشات : نشانگر ميزان دقت و موفقیت فروشنده در اخذ سفارش از مشتریان می باشد همچنین باید به خاطر سپرد که هر چقدر ميزان مرجوعی سفارشات بالا باشد، سازمان متحمل هزینه های چند برابری حمل و نقل خواهد گردید .
- تکرار خرید : شاخص بسیار مهمی که ميزان تکرار خرید مشتریان را در دوره های متوالی ویزیت نشان می دهد و شاخص مهمی در ارزیابی ميزان وفاداری مشتریان و همچنین ميزان خروجی و ماندگاری محصولات از قفسه می باشد .



- ميزان موجودی انبار : شاخصی که در هنگام سفارش گیری از مشتری برای مدیریت موجودی مشتری در طول دوره ویزیت استفاده می گردد که نشانگر مهمی برای ميزان خروجی کالا از قفسه می باشد و معمولاً برای ميزان موجودی انبار یک حد قابل قبولی برای هر طبقه از مشتریان بر اساس گروه کالاها تعریف می گردد تا منجر به دو حالت بحرانی عدم موجودی (که باعث افت فروش) و موجودی بالا (که باعث ناراضی مشتری و تاثیر منفی در ميزان سفارشات آتی مشتری گردد) که هر دو ضرر ده می باشد نگردد . وظیفه اصلی یک فروشنده صرفاً فروختن و پر کردن انبار مشتری نمی باشد بلکه بیشتر مدیریت موجودی مشتری در یک رابطه متقابل برد - برد سودآور می باشد .
- ميزان موجودی قفسه : نشانگر ميزان موجودی واقعی مشتری می باشد چرا که از دیدگاه بازاریابی صرفاً ميزان موجودی که در دید خریدار نهایی می باشد موجودی واقعی می باشد نه ميزانی که در انبار مشتری می باشد .



- میزان خروجی سفارشات قبلی : که همانطور که در شکل فوق نشان داده شده است میزان خروجی باید تابعی از فرمول ذیل باشد :

میزان خروجی در طول دوره ویزیت + میزان موجودی قفسه (طیف کامل) + میزان مانده موجودی مطمئن انبار

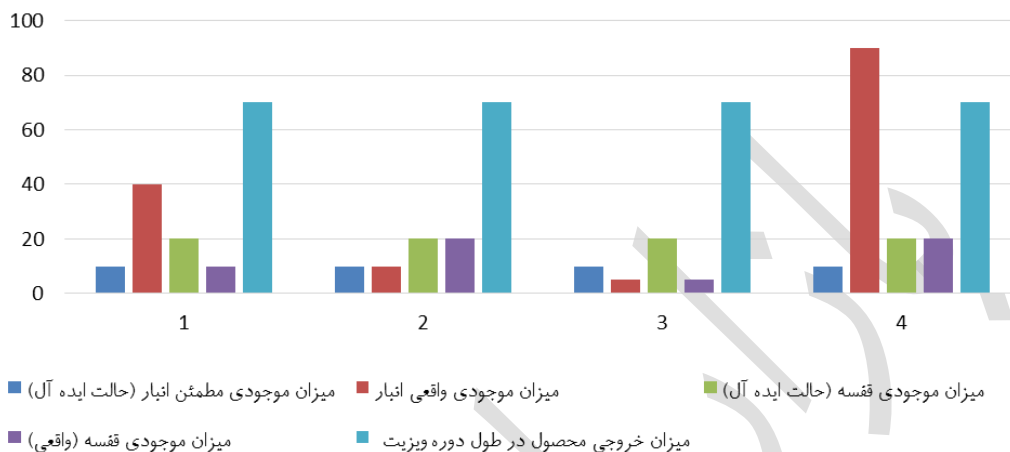
(میزان موجودی واقعی قفسه + میزان موجودی واقعی انبار)



میزان سفارش ایده آل

مثال :

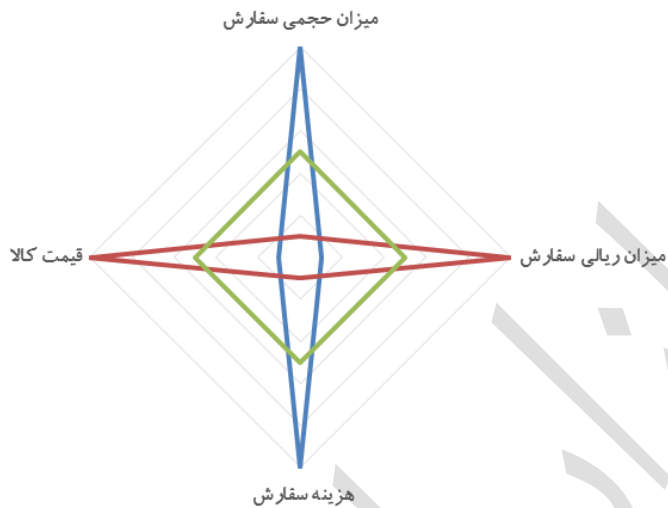
	حالت اول	حالت دوم	حالت سوم	حالت چهارم
میزان موجودی مطمئن انبار (حالت ایده آل)	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
میزان موجودی واقعی انبار	۴۰	۱۰	۵	۹۰
میزان موجودی قفسه (حالت ایده آل)	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
میزان موجودی قفسه (واقعی)	۱۰	۲۰	۵	۲۰
میزان خروجی محصول در طول دوره ویزیت	۷۰	۷۰	۷۰	۷۰
میزان سفارشات (حالت ایده آل)	۵۰	۷۰	۹۰	-۱۰
				در این حالت که به جای اخذ سفارش، باید مقداری از کالا برای کنترل موجودی مرجوع گردد



- میزان ماندگاری سفارش قبلی : سرعت خروج کالا و مدت زمان ماندگاری محصول را در نقاط فروش نشان می دهد . هدف به حداقل رسانی زمان ماندگاری محصول در نقاط فروش از طریق مدیریت هوشمند سفارشات مشتری از نقطه نظر نوع و تعداد درخواستی برای محصولات گوناگون بر اساس طبقه مشتریان و کشش مصرف کنندگان هر منطقه می باشد .
- میزان سفارشات^{۷۵} : به دو صورت حجمی و ریالی بر اساس تعداد فاکتور و نوع کالاهای لیست شده در فاکتورهای صادر گردیده محاسبه می گردد. روند افزایشی این شاخص نشان از تسریع خروج محصول از نقطه فروش می باشد . عوامل بسیار زیادی در ارزیابی این شاخص دخیل می باشند مانند استراتژی قیمت گذاری محصولات مختلف که انعکاس آن در مقدار ریالی سفارشات خواهد بود و همچنین گروه مشتریان به نحوی که وقتی میزان سفارشات حجمی و ریالی با هم قیاس گردد می تواند تناقضات زیادی را ایجاد نماید که این امر با کنترل سایر آمیزه های ذکر گردیده می تواند فهم بهتری را به تیم فروش القا نماید . توجه داشته باشید حجم سفارش بالا در صورت حجم ریالی پایین سفارشات می تواند منجر به هزینه های بالای توزیع و پخش برای سازمان گردد که بعنوان مثال این امر می تواند در گروه مشتریان ضعیف

⁷⁵ فروشندگانی که مجهز به سیستم اتوماسیون فروش می باشند و از تبلت یا Hand Held استفاده می کنند معمولاً سیستم بصورت اتوماسیون پس از ورود اطلاعات (موجودی انبار، میزان خروجی بار سفارش شده ویزیت قبلی، روند فروش بر اساس تاریخچه مشتری، ...) میزان سفارشات را بصورت ایده آل به فروشنده بر اساس شاخص های تعریف شده در سیستم، توصیه می نماید که می تواند شاخص مناسبی برای ارزیابی سفارش واقعی مشتری باشد . بدلیل رابطه مستقیم این شاخص با سهم بازار یک برند در بازار باید در اینجا به چند مطلب اساسی اشاره ای کوتاه داشته باشیم. معمولاً صاحبان کانالهای فروش میزان ریالی مشخص و ثابتی را برای خرید گروه محصولات مختلف اختصاص می دهند و صرفاً در این میزان مشخص بر اساس مدل برآیند فکری - ذهنی خود بر اساس میزان سهم قفسه اختصاصی برای هر گروه محصول، میزان و سرعت خروج کالا از قفسه، میزان سود حاصل، تقاضای خریداران و ... صرفاً به هر برندی سهم مشخصی از بودجه اختصاصی را می دهند . حجم فروش ریالی بیشتر یک برند با فرض ثابت بودن میزان بودجه اختصاصی برای گروه محصولات مشابه آن برند، به قیمت کاهش خرید سایر برندهای مشابه و بالطبع کاهش سهم بازار رقبا خواهد بود .

بدلیل وجود تقاضای بیشتر برای محصولات کم قیمت مشاهده گردد و باید یک حد تعادلی در قالب سودآور برای آن در سیستم تعریف

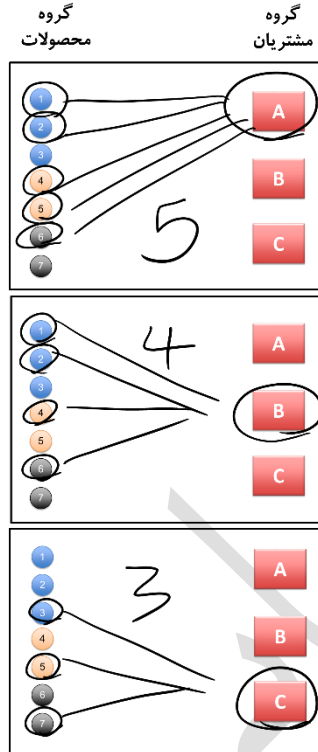


گردد .

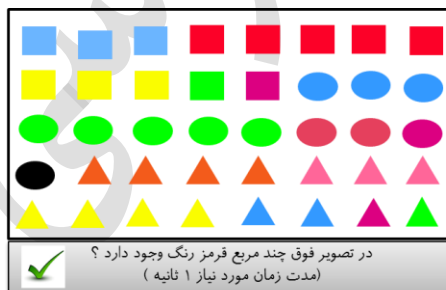
بعضا دیده شده است در بعضی از سازمان ها به جهت توجیه پذیری هزینه های توزیع و پخش از محدودیت میزان سفارشات استفاده می گردد به این معنی که مشتری نمی تواند کمتر از حد تعریف گردیده سفارش بگذارد و به زبان فروش محدودیت کف فاکتور گذاشته می شود . در سمتی دیگر به جهت تشویق مشتریان به سفارش گذاری بیشتر از تخفیفات پلکانی منوط به میزان خرید^{۷۶}، که می تواند به دو مدل حجمی و یا ریالی تعلق گیرد، استفاده می شود که در این روش سعی بر این است که مشتریانی که در حال حاضر میزان معینی خرید می نمایند با طرح فوق به پله^{۷۷} بعدی رفته به جهت بهره مندی از تخفیفات بیشتر میزان خرید خود را افزایش دهند .

- تعداد واحد سفارش شده در فاکتور : تعداد واحد های محصولات سبد سازمان که در فاکتور سفارش گذاشته شده است هرچقدر تعداد این واحد ها بیشتر باشد سازمان می تواند انتظار سهم بیشتر قفسه و کامل بودن طیف محصولات در قفسه های چیدمان کالا را داشته باشد .

- تعداد واحد لیست لازم: شاخصی تخصصی که بر اساس طبقه بندی فروشگاهها و تعریف واحد های فروش که حتما باید در کانالهای فروش بر اساس طبقه بندی آنها بر اساس شاخص های مدنظر حتما باید در فاکتور و سفارش آنها لحاظ گردد .



- عدم موجودی واحدهای ضروری کالا : واحد های استراتژیک سبد کالا که همیشه باید در نقطه فروش موجود باشد که در صورت عدم موجودی آنها می تواند ضرر هنگفتی برای سازمان به بار آورد .
- سهم قفسه : بین میزان سهم قفسه و سهم فروش همیشه یک رابطه متقابلی وجود دارد چراکه هر آنچه در دید باشد امکان خرید آن توسط مصرف کننده نهائی بسیار زیاد می باشد . به همین دلیل جنگ اصلی در بازار بین رقبا بر روی تصاحب سهم بیشتری از قفسه های چیدمان و نمایش کالا می باشد ^{۷۸}.
- پلنوگرام : رعایت ترتیب چیدمان کالا بر روی قفسه های نمایش به دلیل هدایت و دسترسی آسان مصرف کنندگان به محصولات مورد نیاز و همچنین استفاده بهینه از مدت زمان توقف خریداران در مقابل قفسه های نمایش کالا در هنگام خرید .



در صورت عدم رعایت ترتیب چیدمان (پلنوگرام) مصرف کنندگان باید ۵ برابر زمان بیشتری صرف پیدا کردن کالای مورد نظر بکنند که این امر می تواند بدلیل پیدا نکردن محصول منجر به منصرف شدن از خرید گردد .

- چیدمان صحیح : رعایت اصول چیدمان صحیح که بدلیل اهمیت بالای آن در صفحات آبی به تفصیل در مورد آن صحبت خواهیم نمود

⁷⁸ مصداق آن دوبیتی معروف بابا طاهر که اینچنین می سراید :

زدست دیده و دل هر دو فریاد، که هرچه دیده بیند دل کند یاد

بسازم خنجری نیشش ز فولاد، ز نم بر دیده تا دل گردد آزاد

- استفاده بهینه از ابزار فروش : امروزه به دلیل اشباع انباشت محصولات رقبا در قفسه های اصلی، سازمانها سعی در افزایش دیده شدن خود، و آگاهی و اطلاع رسانی مخاطبان هدف در نقاط فروش از طریق استفاده از ابزار فروش و ابزار ثانویه نمایش کالا دارند . چراکه تحقیقات نشان داده است که 80٪ تصمیم خرید مصرف کنندگان در نقطه فروش گرفته می شود .

انواع ابزار فروش :

- ابزار نمایش قبل از تصمیم به خرید مشتری - اطلاع رسانی
- ابزار نمایش هنگام خرید مشتری - ترغیب به خرید
- ابزار نمایش پس از خرید مشتری - وفادار سازی

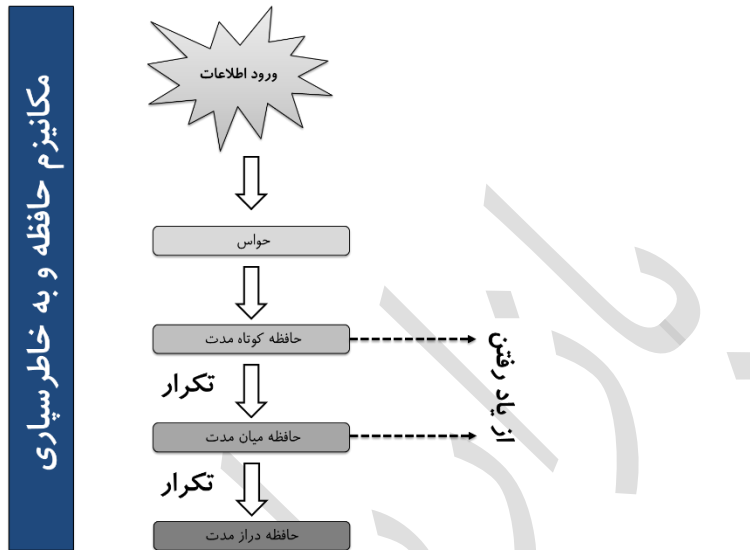


نقش ابزار فروش در نقاط فروش :

تکرار یا مرور ذهنی موجب نگهداری مطالب در حافظه کوتاه مدت می شود. افزون بر این، تکرار و مرور ذهنی به انتقال مطالب از حافظه کوتاه مدت به حافظه درازمدت نیز کمک می کند.⁷⁹ عامل مهم دیگر انتقال اطلاعات موجود در حافظه کوتاه مدت به حافظه درازمدت ایجاد نوعی تداعی یا رابطه بین اطلاعات جدید و اطلاعات قبلی موجود در حافظه درازمدت است. به سخن دیگر، باید بین اطلاعات جدید و اطلاعات قدیم نوعی رابطه معنی دار برقرار نمائیم. در واقع آنچه در ذخیره سازی یک مطلب در حافظه درازمدت مهم است معنی آن است نه شکل ظاهری آن. برای مثال، اگر شخصی در فهرستی از کلماتی که قبلاً دیده است کلمه قرمز را حفظ کرده باشد، ممکن است در یادآوری بعدی کلمه سرخ را به زبان آورد. کوتاه سخن اینکه، تکرار مرور ذهنی اطلاعات سبب نگهداری آنها در حافظه

⁷⁹ دقت کنید که گرچه تکرار یا مرور ذهنی به انتقال اطلاعات از حافظه کوتاه مدت به حافظه دراز مدت کمک می کند، اما این فرآیند از سایر فرآیندها در انتقال اطلاعات کم اثرتر است. در واقع در میان نظریه پردازان یادگیری بر سر این که تکرار به تنهایی و در غیاب ربط دادن مطالب جدید با مطالب قبلاً آموخته شده می تواند موجب اندوزش اطلاعات در حافظه درازمدت باشد یا نه اختلاف نظر وجود دارد .

کوتاه‌مدت می‌شود و برای اینکه این اطلاعات وارد حافظه درازمدت شوند بهتر است، علاوه بر تکرار، آنها را دسته‌بندی و سازمان‌دهی کرد و با اطلاعاتی که از قبل در حافظه درازمدت موجود هستند، ربط دارد.



نقش ابزار فروش در نقاط فروش که تکمیل کننده مسیر تبلیغات می باشد پایان دادن به این مسیر با انجام عمل خرید مشتری نهایی می باشد بشرط آنکه همخوانی کامل با پیامها، طرح‌ها و ایده‌های بکار رفته در برنامه تبلیغات داشته باشد و به نوعی ابزار فروش، آخرین زنجیره تبلیغات سازمان در مرحله پایانی چرخه تبلیغات می باشد. **در واقع ابزار فروش آخرین ضربه شمشیر جنگ نفس گیر تبلیغات در دنیای امروز بازاریابی است.**

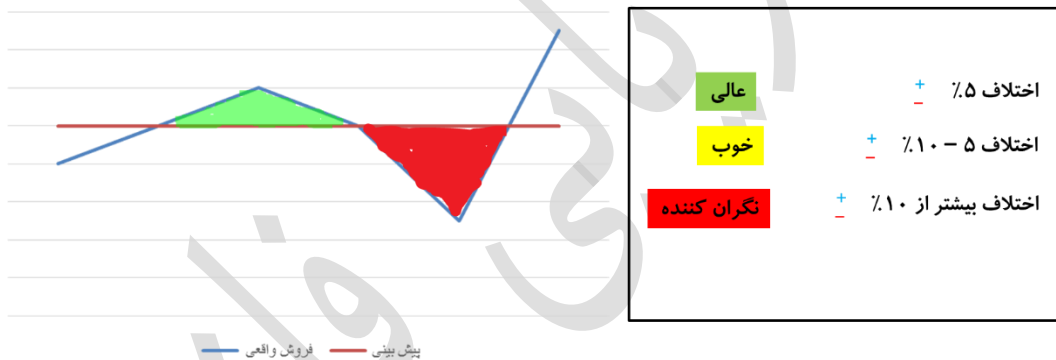
- رعایت قانون FIFO: معمولاً یکی از جنبه‌های کنترلی چیدمان که با کاملاً بعهد تیم فروش و با تیم جداگانه چیدمان می باشد استفاده از سیستم‌های کنترلی FIFO که به اختصار ترتیب چیدش و فروش کالاها به نحوی که خروج به ترتیب ورود انجام گیرد و یا عبارتی آخرین ورودی از همه زودتر خارج گردد که این امر به جهت حفظ تازگی محصول و عدم منقضی شدن تاریخ مصرف آن بسته به نوع محصولات، انجام می گردد. این ترتیب می تواند حتی در نحوه چیدش بر روی قفسه‌ها هم اعمال گردد. به نحوی که کالاهای قدیمی تر در ردیف‌های جلویی به منظور خروج سریعتر چیدش می گردد.⁸⁰
- رعایت قیمت گذاری صحیح و نمایش قیمت: رعایت سیستم‌های قیمت گذاری بر اساس کانالهای فروش و مطمئن گردیدن از نمایش قیمت با استفاده از ابزارهای فروش بدلیل نقش تاثیر گذار و کلیدی قیمت در تصمیم به خرید کنندگان در نقاط فروش می تواند بسیار مهم باشد.
- ارسال به موقع سفارشات: مدت زمان محدود تعریف شده پس از اخذ سفارش تا ارسال آن که هرچقدر زمان آن کوتاه تر باشد می تواند منجر به متمایز سازی سطح سرویس دهی سیستم توزیع و پخش در قیاس با سایر رقبا گردد و رضایت و اطمینان خاطر بیشتری در ذهن مشتریان ایجاد نماید.
- اطمینان از کیفیت کالاها: به اجرای سیستم دقیق کنترلی به جهت اطمینان کامل از عرضه، نمایش و فروش محصولات سازمان با جنبه‌های کیفی تعریف شده و در صورت وجود هرگونه مغایرت، مرجوع و جایگزین کردن کالاها اطلاق می گردد. همانطور که گفته شد عمل توزیع و پخش تنها یک حرکت فیزیکی کالا از مبدا تولید تا نقطه فروش نمی باشد. از زمان تولید کالا و تا زمان مصرف کالا توسط خریدار، زنجیره تامین کالا بصورت پویا و فعال ادامه دارد و هدف نهایی آن رضایت خریدار از خرید و مصرف محصول می باشد تا تکرار خرید و وفاداری مصرف کننده را به همراه آورد. عدم وفاداری و تکرار خرید مشتری به معنی پایان یک توزیع و پخش موفق می باشد. پس مطمئن گردیدن از اینکه کالای سالم و با کیفیت به دست مصرف کننده خواهد رسید از وظایف اصلی تیم پخش و فروش می باشد. موجود کردن کالا در نقاط فروش تعیین گردیده پایان چرخه توزیع نمی باشد بلکه به نوعی آغاز این چرخه طولانی و پیچیده

⁸⁰ این امر در مورد محصولاتی که سریع الفساد هستند بسیار نمود پیدا می نماید.

می باشد . تیم فروش همیشه باید از کیفیت کالای توزیع شده در نقاط فروش مطمئن باشند و یک سیستم کنترلی در مورد موجودی کالاهای فروشگاه های مربوطه را به اجرا بگذارند . یکی از وظایف مهم تیم پخش و فروش همچنین مرجوع کردن هر گونه محصول آسیب دیده و تاریخ مصرف گذشته می باشد . بصورت کلی هر محصولی که به هر دلیلی استانداردهای کیفیتی را دارا نمی باشد نباید به دست مصرف کننده نهایی برسد و باید سریعاً از چرخه توزیع و پخش خارج گردد .

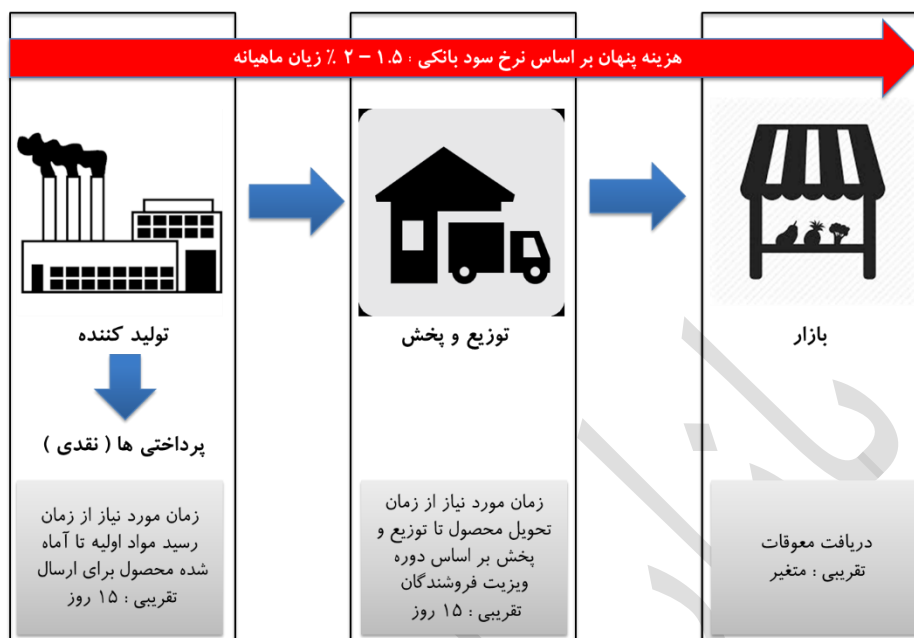
- پیش بینی های صحیح : به میزان صحت پیش بینی ها در مورد برآورد خرید هر مشتری، مسیر، منطقه، کل تیم فروش و مجموعه توزیع و پخش در دوره های زمانی که توسط تیم فروش انجام می گردد اطلاق می گردد. در مورد اهمیت میزان دقت و صحت پیش بینی های فروش در فصل مربوطه از نظر اینکه کل فعالیت های قسمت های مهم سازمان وابسته به پیش بینی های فروش می باشد در حد کفایت بحث نمودیم در اینجا مزایایی که پیش بینی های صحیح با تolerانس انحرافات احتمالی پایین می تواند برای مجموعه توزیع و پخش به ارمغان آورد اشاره می نمائیم :

- کاهش و بهینه شدن موجودی انبار مشتری
- کاهش هزینه های انبارداری ، پخش و توزیع سازمان
- عدم خواب سرمایه
- جلوگیری از مواجهه با عدم موجودی



- میزان ضایعات : شاید شاخص چندان مرتبطی با محدوده اختیارات فروشندگان نباشد چراکه بیشتر انعکاس دهنده جنبه های کنترل کیفی کالا و زنجیره تامین کالا را در بر می گیرد ولی سازمانها می توانند با تعریف این شاخص در ارزیابی عملکرد فروشندگان ترتیبی اتخاذ نمایند که فروشندگان ترغیب به نهایت کنترل جنبه های نگهداری و رعایت قوانین چیدمان کالا گردند به نحوی که ضایعات و برگشتی های فروش در حد درصد قبولی تقلیل پیدا نماید .

- میزان و زمان جمع آوری معوقات مالی : شاید یکی از سخت ترین مراحل فروش علی الخصوص در بازارهای سنتی و پراکنده که تجمیعی از تعداد بسیار بالای نقاط فروش می باشد جمع آوری معوقات مالی از مشتریان در زمانهای مدنظر باشد . هر گونه تأخیر در جمع آوری معوقات مالی یکی از هزینه های پنهان در مجموعه توزیع و پخش می باشد علی الخصوص اگر سود بانکی رسمی آن کشور دارای نرخ بهره بالای مانند کشور عزیزمان باشد . هیچ فروشی بدون برگشت مالی نمی تواند فروش محسوب گردد .

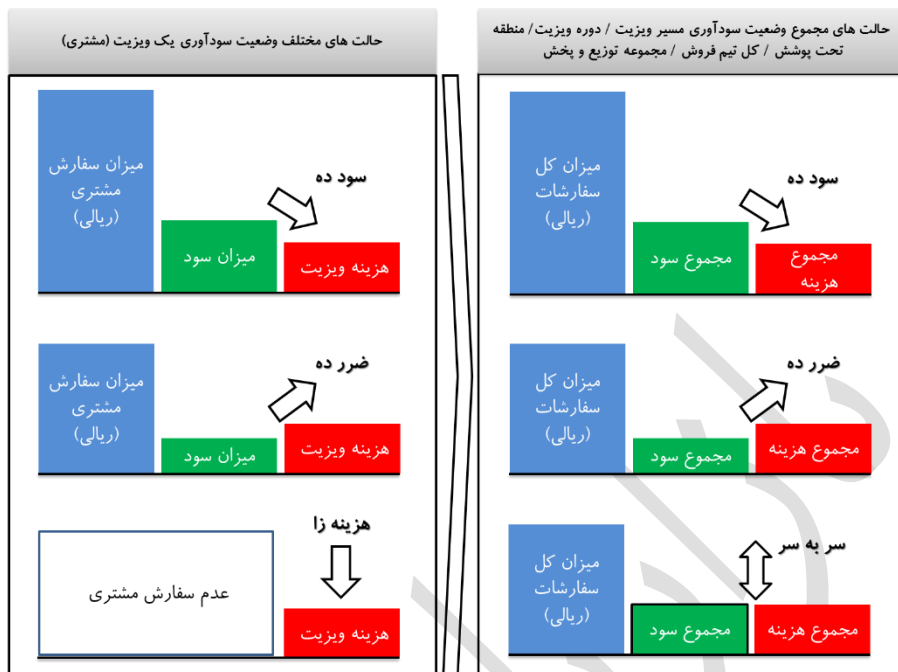


- رسیدگی به شکایات و رضایت مشتری : بررسی این شاخص که اندکی انتزاعی به نظر می رسد می تواند از طریق تحقیقات میدانی در سطح مشتریان در دوره های معین مورد ارزیابی قرار گیرد و می تواند البته موارد کلی تری را شامل گردد که شاید همگی آن معطوف به عملکرد فروشندگان نباشد و مواردی از قبیل سطح سرویس و خدمات سیستم توزیع و پخش، رفتار فروشندگان و حتی کیفیت محصولات و ... سایر جنبه های دیگر در قیاس با خدمات و سرویس های ارائه شده توسط سایر شرکتهای توزیع و پخش در بازار را در بر گیرد .

- صحت گزارشات : اطمینان از اطلاعات و پر کردن فرم های گزارشات روزانه ، هفتگی و ماهیانه

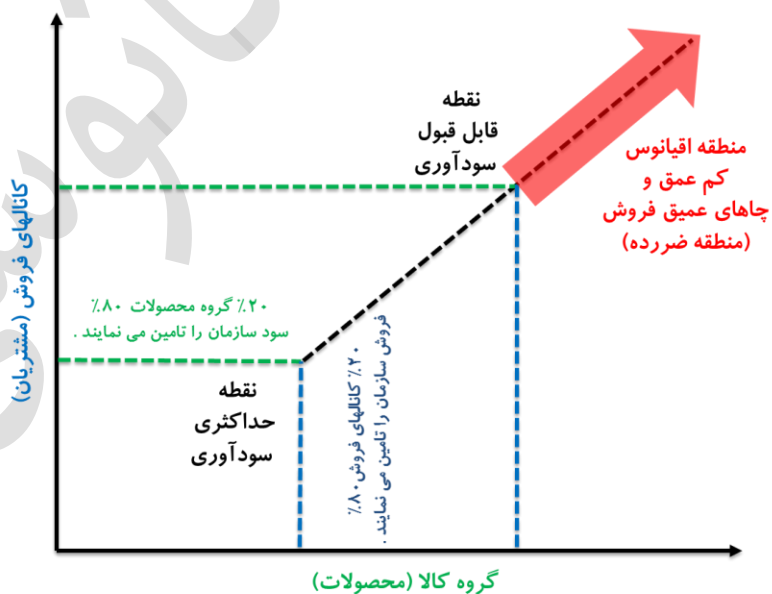
- نظم و انضباط سازمانی : رعایت کلیه ضوابط درون و برون سازمانی بر اساس مصوبات تایید شده

- **هزینه ویزیت و وضعیت سودآوری هر مشتری :** به نظر اینجانب حقیر این شاخص یکی از مهمترین شاخص های ارزیابی عملکرد فروشندگان بدلیل وابسته بودن کامل این شاخص به سایر شاخص های ویزیتی باشد به نحوی که نشانگر میزان انحرافات کلی از دستیابی کل شاخص های توزیع و پخش می باشد . چراکه درصورت تحقق نسبی سایر شاخص های توضیح داده شده، می توان از سودآوری مثبت هر ویزیت (مشتری)، مسیر ویزیت (یک روز کامل ویزیت)، دوره های ویزیت ، ماه کامل فروش ، منطقه تحت پوشش، کل تیم فروش و مجموعه توزیع و پخش، اطمینان حاصل کرد . وضعیت سودآوری یک شاخص ثانوی برای سنجیدن دستیابی به سایر شاخص های توزیع و پخش می باشد همانطور که میزان فروش (حجمی - ریالی) نتیجه رعایت کلیه شاخص ها می باشد نه وظیفه و هدف غایی توزیع و پخش ، این شاخص می تواند بعنوان **شاخص مادر** که پیش نیاز انجام هر فعالیتی می باشد، نام گذاری گردد چراکه هدف غائی هر سازمان و مجموعه ای اطمینان از انجام فعالیت های است که در نهایت منجر به سودآوری می گردد .

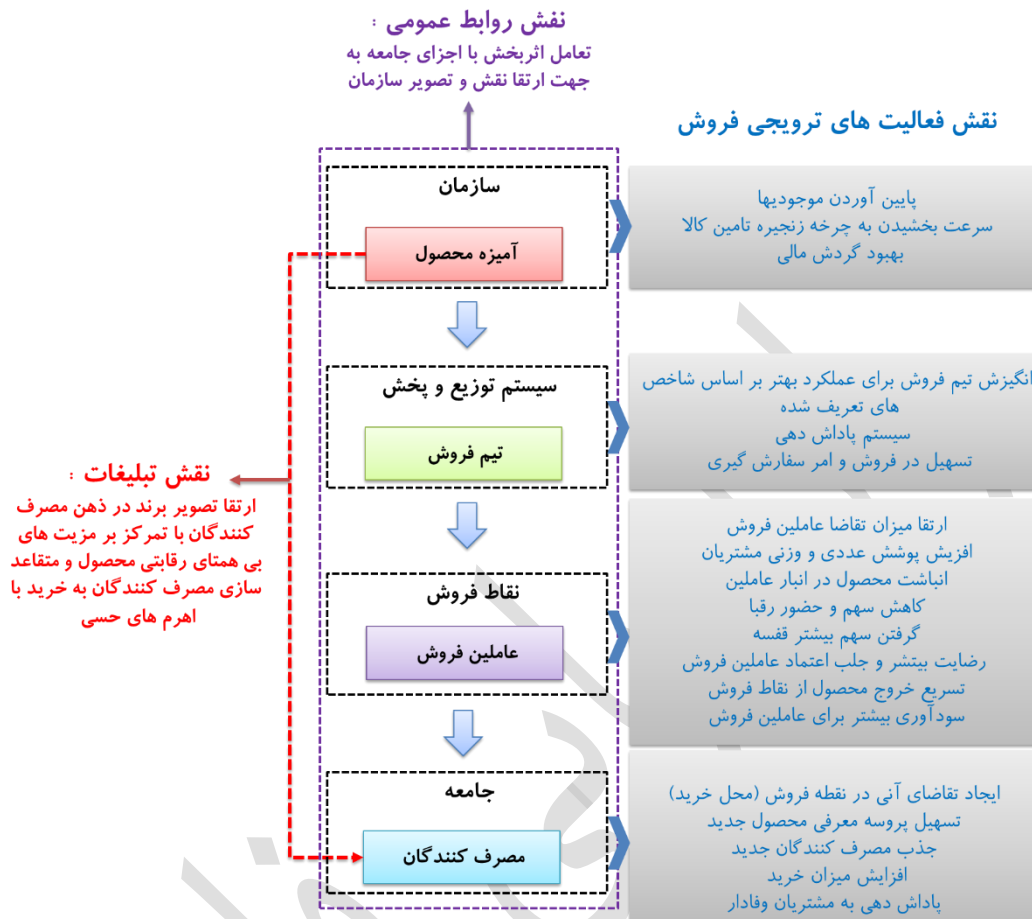


عوامل دخیل در افزایش سودآوری مجموعه توزیع و پخش :

- اولویت بندی کانالهای فروش (مشتریان)
- اولویت بندی گروه کالا (محصولات)
- و پاسخ دقیق به سوالهای : چه چیزی (در اینجا به معنای محصول می باشد) ؟ کجا (کانالهای فروش) ؟ و چگونه (تعریف شاخص های توزیع و فروش برای هر محصول بر اساس کانال فروش هدف) ؟



برنامه های ترویجی فروش به آن دسته از فعالیت های بازاریابی در مدت زمان محدودی که ارزشی را به آمیزه محصول پیشنهادی در بازار می افزاید تا محصول بتواند در نقاط فروش حضور و خروج راحتی را داشته باشد اطلاق می گردد. بدلیل اثر آنی فعالیت های ترویجی بر فروش محصول از نقطه نظر رخنه در بازار و خروج سریعتر محصول از نقاط فروش بدلیل انگیزاندن تصمیمات خرید کنندگان ، برخلاف فعالیت های تبلیغاتی که اثر خود را در درازمدت نمایان می سازند اینگونه فعالیت ها معمولاً مقبولیت بسیار زیادی را در بین مدیران ارشد سازمانها دارند علی الخصوص در ماههای که سازمان از اهداف خود جامانده است و قصد جبران آنرا دارد یا رقابت شدیدی در بازار بین رقبا وجود دارد، به همین دلیل معمولاً بودجه قابل توجهی ای در سازمانها صرف این فعالیت ها می گردد . ترویج در محل فروش جایی که خریدار تصمیم نهایی خرید را می گیرد یکی از مهمترین روش های بازاریابی می باشد . در مورد فعالیت های ترویجی فروش باید به زمان اجرای طرح بسیار دقت نمود بعنوان مثال در زمانی که اوج های فصل فروش می باشد سازمان ها معمولاً از فعالیت های انگیزشی استفاده نمی نمایند، مگر اینکه رقبایشان اقدام نمایند تا سهم بیشتری را کسب نمایند. در فصل فروش بالا محصول خود بخود فروش خواهد رفت و احتیاجی به صرف هزینه جهت ترویج فروش نمی باشد . در زمانهای که فصل رکود فروش می باشد می توان اقدام به این فعالیت ها نمود یا زمان کوتاهی قبل از شروع فصل فروش اقدام به فعالیت های انگیزشی در کانال های فروش جهت اطمینان از موجودی کافی کالا در قفسه های فروشگاه می نمود . در کشور ما هم بدلیل شرایط اقتصادی، کاهش قدرت خرید مردم، میزان وفاداری پایین به نام های تجاری ، حساسیت به قیمت اعم خریداران و همچنین تراکم رقبا، اینگونه فعالیت های انگیزنده آنی در نقاط فروش طرفداران خاص خود را دارد و روند رو به رشدی را از خود نشان داده است علی الخصوص بدلیل رشد روزافزون فروشگاههای زنجیره ای سراسری و امکان انجام راحتتر اینگونه فعالیت ها بدلیل فضاهای موجود و استفاده از ابزارهای اطلاع رسانی آسان، ارزان و نفوذی مانند SMS و درصد بالای نفوذ استفاده همگانی از موبایل و تعداد بالای خریداران و همچنین اقبال آنها به خرید از این قبیل فروشگاههای زنجیره ای که خرید را تبدیل به یک تجربه لذت بخش و با صرفه می نماید .چرا که اکثریت مشتریان امروز بدنبال لذات آنی هستند و حوصله و صبر کافی برای منتظر شدن اعلام جوایز ندارند در نتیجه فعالیت های ترویجی داخل فروشگاه می تواند از منافع آن بهره مند گردد، بسیار در سطح مشتریان مقبول می باشد . باید توجه داشته باشیم که، به فعالیت های ترویجی فروش بعنوان حلقه ای متصل زنجیره آمیزه ای یکپارچه و منسجم بازاریابی نگاه کنیم. زمانی فعالیت های ترویجی می تواند در راستای تامین منافع درازمدت سازمان و تقویت نام تجاری قدم بر دارد که جزء لاینفک این زنجیره قلمداد گردد . ترویج شاید مانند یک مسکن باعث افزایش فروش گردد ولی به تنهایی خاصیت درمانگری ندارد . ترویج نمی تواند باعث بهبود و ارتقا تصویر یک برند گردد، نمی تواند جایگزین تبلیغات گردد ولی می تواند تقاضای آنی برای امتحان محصول در بین خریداران سایر نام تجاری گردد . یکی از ایرادات اساسی که به این قبیل فعالیت های ترویجی وارد می باشد علی الخصوص از طرف سازمانهای با برندهای معتبر در بازار، عادت کردن مصرف کنندگان نهائی به تخفیفات و در صورت برداشته شدن آنها فروش به میزان قابل توجهی پایین خواهد آمد و باعث ایجاد حساسیت به قیمت مصرف کنندگان می گردد همچنین بدلیل تاثیر منفی بر میزان وفاداری مشتریان در درازمدت، اهداف کل سازمان دچار تنش خواهد گردید . همچنین بدلیل رابطه مستقیم قیمت و کیفیت در ذهن اکثر خریداران باعث فرسایش تصویر ذهنی کیفیت نام تجاری خواهد گردید . در شکل ذیل به اجمال به وظایف اصلی و نقش برنامه های ترویجی اشاره گردیده است :



همانطور که ذکر گردید فعالیت های ترویجی فروش منتقدین و مشوقین خاص خود را دارد ولی قانون کلی در مورد توجیه انجام فعالیت های ترویجی فروش تکمیل کننده سایر آمیزه های بازاریابی و همچنین عدم تداوم و استمرار آن بدلیل شرطی کردن بازار و خریداران می باشد. زمان اجرای کوتاه همیشه بر جذابیت طرح می افزاید و باعث می گردد مشتریان و مصرف کنندگان بعنوان فرصت کوتاه مدت و طلائی به آن نگاه نمایند و مشارکت بیشتری نمایند.

مزایا و معایب فعالیت های ترویجی و تفاوت های آن با تبلیغات

تبلیغات	ترویج فروش
اطلاع رسانی برای ارتقا تصویر برند	ایجاد تصمیم آنی برای خرید در نقطه فروش
تاکید بر کیفیت و مزایایی رقابتی و منافع درازمدت استفاده از محصول	تاکید بر قیمت و منفعت در لحظه
تاکید بر جنبه های احساسی - ذهنی	تاکید بر جنبه های منطقی تصمیم گیری
ناملموس	ملموس
تاثیر درازمدت و زمانبر	تاثیر کوتاه مدت
دروه زمان اجرا دراز مدت	دوره زمان اجرا کوتاه مدت
متداوم	منقطع
نسبتا مستقل از سایر آمیزه های بازاریابی	وابسته به سایر آمیزه های بازاریابی
تاثیر درازمدت مثبت در میزان سودآوری	تاثیر کوتاه مدت و بعضا منفی در سودآوری
افزایش اعتماد عاملین فروش	افزایش وفاداری عاملین فروش
افزایش وفاداری مصرف کنندگان بدلیل تاکید بر ویژگیهای بی رقیب محصول	کاهش وفاداری مصرف کنندگان بدلیل شرطی سازی پروسه خرید

تاثیر آتی بر فروش	تاثیر بطنی در فروش
-------------------	--------------------

پروموشن های کالا یا تخفیفات ویژه و فصلی ابزار تحریکی موقت برای تشویق مصرف کنندگان برای اقدام به خرید و امتحان محصول می باشد. این پروموشن ها می تواند در هنگامی که تقاضا برای یک محصول خاص بصورت فصلی افزایش پیدا می نماید و رقابت و جنگ بسیار شدیدی بین رقبا برای گرفتن سهم بازار بیشتر وجود دارد اجرا گردد⁸¹. البته بعضی از کارشناسان بازاریابی اعتقاد دارند در فصول پرفروش محصول نیازی به پروموشن های مصرف کنندگان وجود ندارد و این گونه فعالیت ها در واقع هزینه کردن اضافه می باشد چرا که محصول بدون هیچ طرح انگیزشی به فروش خواهد رفت. و تنها سازمان های که محصولات آنها در قیاس با رقبا در وضعیت ضعیفی از نقطه نظر ترکیب محصول قرار دارد بهتر است در فصول پرفروش برای بدست آوردن جایگاه در بازار اقدام به اینگونه فعالیت ها نمایند و سازمان های با برند های قوی، بهتر است در فصول پرفروش محصول، بر روی طرحهای انگیزشی که باعث تشویق مشتری برای خرید تعداد بیشتر محصول در هر بار خرید می گردد اقدام نمایند. بعنوان مثال با خرید 3 محصول 1 محصول رایگان دریافت کنید یا در ازای خرید 4 عدد از محصول مقدار مشخصی تخفیف دریافت خواهید نمود و هزاران مثال دیگر

انواع فعالیت های ترویجی فروش را می توان بدین صورت خلاصه که در جدول ذیل نمایش داده شده است، تقسیم بندی نمود که هدف نهائی غائی آن شناسایی و تعریف اولویت هر قطعه از این زنجیره تامین کالا با هدف رسیدن به شرایط برنده – برنده، که قطعا قسمت اعظم آن معطوف به سازمان می باشد.

انواع فعالیت های ترویجی فروش		
مصرف کنندگان :	عواملین فروش :	تیم فروش سازمان:
تخفیفات ویژه در نقاط فروش	تخفیفات حجمی - ریالی	ابزار فروش
محصول رایگان	تخفیفات فصلی	برنامه های پاداش دهی بر اساس عملکرد (شاخص ها)
سمپلینگ	تخفیفات پلکانی	آموزش
کوپن	تخفیفات نقدی
قرعه کشی	دوره پرداخت بالاتر	
.....	محصول رایگان	
	قرعه کشی	
	جوایز پیشنهادی	
	اجاره فضا	
	تبلیغات درون فروشگاه	
	

سازمان ها منوط به تغییرات شرایط بازار و میزان تقاضا و همچنین پر کردن مازاد ظرفیت تولید برای کاهش هزینه ها نسبت به تعدیل قیمت های خود اقدام می نمایند که با توجه به پیچیدگی تغییر قیمت ها، از طرحهای انگیزشی و تخفیفات برای تعدیل قیمت های خود در بازار استفاده می نمایند چرا که بسته به شرایط و الزامات بازار می توانند نوع ، میزان و زمان این تخفیفات را براحتی تعیین نمایند که بسیار ساده تر از تغییرات قیمتی می باشد. باید بخاطر داشت تغییرات قیمتی آخرین راه و بنوعی پرخطر ترین راه خروج از بن بست های بازار می باشد بعنوان مثال سازمان ها در صورت مواجه با عدم سودآوری مناسب قبل از اقدام به افزایش احتمالی قیمت ها که تنها راه حل ممکن به نظر می رسد باید اقدام به کاهش هزینه های خود با حداقل تاثیر

⁸¹ اصولا تیم فروش سازمان ها سعی می نمایند قبل از انجام پروموشن های مصرف کنندگان با دادن امتیازهای ویژه به بازار موجودی اجناس را در بازار به سطح مطلوبی برسانند. در اینجا ذکر نکته ای مهم ضروری است و آن اینست که بر روی چه کالاهای باید تخفیفات بیشتر داد کالاهای سریع الگردش و یا کند رو، چراکه بعنوان مثال دادن پروموشن های کالائی به محصولات کم فروش باعث افزایش موجودی و بعضا برگشت محصولات از بازار می گردد و بالعکس آن، دادن تخفیفات کالائی بر محصولات پرفروش باعث گرفتن نتایج بهتر و قاعدتا ریسک کمتر در آینده می باشد.

در جنبه های کیفی کالا نمایند بطوری که این تغییرات برای مصرف کننده بسیار نامحسوس باشد. این تخفیفات می تواند شامل تخفیفات نقدی، مقداری (حجمی)، فصلی، منطقه ای و سایر روشهای دیگر باشد. تخفیفات نقدی می تواند درصدی از کاهش قیمت فروش برای آن دسته از خریدارانی باشد که مقدار مشخصی را خرید می نمایند یا نحوه پرداخت خود در زمانهای کوتاهی انجام می دهند. تخفیفات حجمی به جای کاهش درصدی از فروش محصول رایگان به خریدار تعلق می گیرد که برای سازمان بصره تر از تخفیفات نقدی می باشد و همچنین به جای تاثیر در نقدینگی سازمان محصول تولید شده را از انبارهای سازمان سریعتر خارج می نماید و سهم بازار بیشتری را برای سازمان به ارمغان می آورد. در تخفیفات فصلی سازمانها قبل از موعد فصول پرفروش اقدام به پر کردن بازار و تنگ کردن جای رقبا می نمایند و در تخفیفات منطقه ای تیم بازاریابی و فروش باید راهکارهای را برای جلوگیری از دامپینگ کالا یعنی از عدم نشستی کالا از مناطقی که محصول با قیمت کمتری عرضه می گردد به مناطق با قیمت بالاتر در نظر بگیرند. سازمانها همچنین در کانالها و فروشگاههای مدرن زنجیره ای از تخفیفات و فعالیت های انگیزشی خاصی بهره می برند که این امر بدلیل هزینه پایین توزیع در این کانالها به دلیل حجم بالای سفارشات می تواند توجیه پذیر باشد که این فعالیت های انگیزشی می تواند هم شامل مدیران کانالهای زنجیره ای و یا بیشتر تخفیفات انگیزشی مصرف کنندگان برای تسریع خروج کالا از این کانالها باشد. از جمله سایر تخفیفات ویژه، توزیع محصول رایگان^{۸۲}، جوایز نقدی و حجمی بر اساس میزان خرید و سایر فعالیت ها که منجر به افزایش میزان خرید در هر مرحله از خرید می گردد. بدلیل محدودیت بودجه خرید کانالهای فروش که برای هر گروه محصول بصورت ثابت اختصاص داده می شود، هر میزان یک سازمان بتواند جنس بیشتری از محصولات خود را در ویزیت های که انجام می دهد به کانالهای فروش بفروشد می تواند مطمئن گردد با اینکار سهم خود از موجودی کالا و در دیدبودن آنرا نسبت به رقبا افزایش داده و فروش بیشتری را در هربار ویزیت انجام خواهد داد و فروش بیشتر در هر ویزیت، هزینه های سربار توزیع و پخش را بصورت چشمگیری کاهش خواهد داد.

اهداف عمده این فعالیت ها را می توان به اختصار در موارد ذیل خلاصه نمود:

- ایجاد رابطه درازمدت با کانالهای فروش و رضایتمندی بیشتر صاحبان نقاط فروش
- افزایش موجودی کالا و سهم قفسه محصولات (موجودی واقعی یک فروشگاه صرفا میزان محصولی است که در قفسه ها چیده گردیده است و به نمایش درآمده است نه میزانی موجودی انبار آن فروشگاه)
- پر کردن سبد خرید مشتری که منجر به کاهش خرید طیف مشابه محصولات رقبا می گردد.
- افزایش فروش و بهبود گردش مالی سازمان
- کاهش نسبی هزینه های سربار توزیع و پخش

سازمانها همیشه در راستای ارائه خدمات خوب برای نمایندگان توزیع خود اقدام می نمایند که خدمات ارائه گردیده بهتر از خدمات رقبای خود باشد تا در درازمدت باعث وفاداری کانالهای توزیع خود گردند اما باید به خاطر داشت که هدف غائی این خدمات تنها افزایش فروش نمی باشد بلکه این افزایش فروش در نهایت باید منجر به کاهش هزینه ها و افزایش سودآوری سازمان گردد. سازمانها برای حمایت نمایندگان توزیع خود از برنامه های انگیزشی برای بالا بردن میزان سفارشات آنها استفاده می نمایند. یکی از این برنامه ها که مبتنی بر میزان و یا فراوانی خرید^{۸۳} می باشد جوایز و یا درصد های بیشتر تخفیفات در طول زمان تعلق می گیرد چراکه طبق قانون 80/20 می توان طوری برنامه ریزی کرد که 20٪ از توزیع کنندگان مهیاکننده 80٪ از فروش یک سازمان باشند. تیم فروش و بازاریابی در تعامل با یکدیگر می توانند بسته های روشی را بسته به نوع لجستیک و ظرفیت حمل و نقل، طراحی

82 Sampling یا توزیع نمونه رایگان: با درگیر کردن افراد با آزمایش محصول جدید و گرفتن نقطه نظرات آنها این احساس را به مصرف کنندگان می دهد که آنها در تصمیم گیریهای سازمان دخیل می باشند. در ارائه محصول رایگان باید توجه داشت که حتما محصول از کیفیت لازم و کافی برخوردار باشد ویژگیهای بارز و متفاوتی نسبت به رقبا داشته باشد تا این تفاوت ها در آزمایش محصول برای مصرف کننده محسوس گردد در صورتی که کالا از کیفیت لازم برخوردار نباشد ارائه محصول رایگان، کشنده ترین استراتژی امکان پذیر برای یک محصول می باشد. همیشه در مورد محصولاتی که با یکبار استفاده نمیتوان به ارزیابی رسید مانند کرم های ضدچروک از توزیع نمونه رایگان باید پرهیز کرد تا مطمئن گردید که نمونه رایگان توزیع شده برای چند بار حداقل قابل استفاده می شود و مصرف کننده را می تواند به نتیجه نهایی در مورد تصمیم به خرید هدایت نماید. همچنین از ارائه نمونه محصول در زمانهای بالای فروش زیاد علی الخصوص در مراکز فروش باید خودداری گردد چون مصرف کنندگان به نمونه محصول اکتفا کرده و از خرید محصول واقعی چشم پوشی خواهند نمود. به همین دلیل معمولا توزیع نمونه رایگان در محلهای به غیر از مراکز فروش انجام می گردد. البته در مورد مواد خوراکی توزیع نمونه کوچک آن می توان در مرکز فروش تاثیرگذار واقع شود. به یاد داشته باشیم که هیچ چیز بیش از خود محصول، مشتری را متقاعد نمی کند.

نمایند و برای بسته های با تعداد بالای محصول تخفیفات پلکانی در نظر گرفته و در انتهای ماه با تعیین اهداف فروش مشخص در صورتی که نماینده فروشی حد نصاب مشخصی خرید نماید از تخفیفات مازاد بهره مند گردد یعنی به ازای خرید بیشتر تخفیفات بیشتر و به ازای تعداد دفعات خرید تخفیفات و جوایز بیشتر که این اهرم های انگیزشی باعث خرید بیشتر و تکرار دفعات خرید برای بهره مند شدن از تخفیفات پلکانی می باشد. بسیاری از سازمانها امروزه به جای تخفیفات و یا تخصیص جایزه از کالای رایگان^{۸۴} به همان میزان استفاده می نمایند که از جمله مزایای اینگونه تخفیفات می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- همیشه هزینه کالای رایگان برای سازمان از میزان تخفیفات اختصاص داده شده برای نمایندگان توزیع و پخش پایین تر می باشد بدلیل لحاظ درصد سود آن در قیمت فروش
- استفاده از کالای رایگان به جای تخفیفات باعث موجود سازی بیشتر محصول در بازار گردیده و حجم موجودی انبار و هزینه های سازمان را کاهش می دهد.

در بازارهای سنتی و کانالهای خرده فروشی توصیه صاحبان فروشگاه نقش عمده ای در تصمیم گیری خرید مصرف کنندگان بازی می نماید. و آنها کالاهای را به مصرف کنندگان توصیه می نمایند که سود بیشتری از فروش آنها بدست می آورند. به هیچ عنوان توصیه نمی گردد که سود بیشتری از عرف بازار داده شود بلکه اینکار از طریق فعالیت های انگیزشی مدون انجام گیرد که منجر به افزایش سود غیرمستقیم صاحبان این کانالها گردد و آنها را ترغیب به خرید بیشتر نماید. قطعاً آنها سعی خواهند نمود محصولات را به مصرف کنندگان توصیه نمایند که منجر به خرید کالا و خروج آن از فروشگاه گردد. این امر در مورد محصولاتی که چندان برند - محور نمی باشند و برای تصمیم به خرید به توصیه فروشنده اکتفا می نمایند بسیار مهم می باشد. مانند محصولاتی از قبیل نمک، برنج، شکر... و کالاهای که برندینگ تأثیر چندانی در تصمیم به خرید مصرف کنندگان ندارد. خرید بیشتر کانالهای فروش منجر به افزایش موجودی و افزایش در دید بودن کالا توسط آنها به جهت فروش سریعتر و به نوعی گرفتن سهم بازار از رقبای خواهد گردید. در مورد محصولاتی که برندینگ اهمیت بسزایی در تصمیم به خرید مصرف کنندگان دارد و مصرف کنندگان خود نام تجاری (برند) مورد نظر را بر اساس پیش زمینه های خود انتخاب می نمایند سیاست های کلان سازمان باید در راستای محدود کردن فعالیت های انگیزشی برای کانالهای فروش در درازمدت باشد. چرا که اگر برای محصولی تقاضای بالای وجود دارد صاحبان کانالهای فروش برای رضایت مشتریان خود آن محصولات پر تقاضا را در لیست محصولات قفسه خود قرار خواهند داد. سازمان ها با استفاده از ابزارهای ایجاد تقاضا و برند سازی های درازمدت تا آنجای که می توانند سود این کانالهای فروش را در حد معقولی نگه می دارند چرا که هر فعالیت انگیزشی هزینه بر می باشد و از سود کالا در انتها بشدت می کاهد که منجر به کاهش سود سازمان و افزایش هزینه ها می گردد و سازمان را در دراز مدت در نقطه ضعف قرار می دهد.

فعالیت های انگیزشی برای مصرف کنندگان برای ایجاد علاقه و انگیزش در مصرف کنندگان برای اقدام به خرید کالا در نقاط فروش انجام می گیرد. چند هدف اصلی را می توان برای اینگونه فعالیت ها ذکر نمود:

- 1- جذب مشتریان رقبا و تشویق آنها به خرید و امتحان محصول
- 2- افزایش وفاداری مشتریان فعلی محصول
- 3- گرفتن سهم بازار بصورت موقت از رقبای با کاهش فروش آنها
- 4- افزایش فروش کانالهای فروش و مستحکم کردن رابطه با صاحبان این کانالها

معمولاً در بهترین حالت ممکن پس از انجام موفقیت آمیز برنامه های انگیزشی برای کانالهای فروش و افزایش موجودی کالا و سهم قفسه، سازمان با اجرای برنامه های انگیزشی برای مصرف کننده کمک می نماید که هرچه سریعتر کالاهای خود را از مرکز فروش به بیرون هدایت نماید که این جریان به رضایت صاحبان فروشگاه از سازمان در درازمدت می انجامد و در درازمدت رضایت مشتری را فراهم می نماید. توجه باید داشت که انجام اینگونه فعالیت های انگیزشی نباید بصورت پیوسته و تداوم یافته انجام گردد چراکه هم مشتری و هم مصرف کننده به این روند عادت می نماید و در درازمدت طرح جذابیت خود را از دست می دهد و بدلیل اینکه هم مشتری و هم مصرف کننده به طرح عادت کرده اند پس از توقف طرح در برابر اقدام بعدی

خرید از خود مقاومت نشان میدهند . هر چقدر مدت زمان طرح کوتاهتر و جذابیت اینگونه فعالیت ها بیشتر باشد امکان موفقیت پروژه بسیار زیاد می باشد .

در انتهای بحث مطلب بعدی که باید به آن اشاره نمود کاهش طبیعی فروش پس از اتمام برنامه پرموشن می باشد. در زمان پرموشن تقاضا برای کالا بالا می رود و درست پس از توقف پرموشن فروش کاهش قابل چشمگیری می نماید . که در هنگام تهیه طرح و بررسی اقتصادی طرح باید به این مطلب توجه نمود و آنرا در محاسبات توجیه پذیری ارائه پرموشن ها از نقطه نظر مالی لحاظ کرد.

توجیه مالی برنامه های ترویجی فروش :

مقدار سود ایجاد شده از فروش افزایشی متاثر از برنامه ترویج فروش نسبت به برنامه نرمال باید بیشتر از میزان بودجه مورد نیاز برای برنامه ترویج فروش باشد تا فعالیت توجیه پذیر باشد . در صورت خنثی بودن این امر صرفا می توان با توجیه افزایش بهره وری ظرفیت تولید و کاهش غیرمستقیم هزینه ها ، تسریع چرخه زنجیره تامین کالا ، پایین آوردن موجودی انبار ، افزایش سهم بازار و یا رضایت بیشتر مشتریان و ... اجرای طرح را از نظر روانی و نه جنبه مالی، توجیه پذیر نشان داد . در ادامه یک مثال عملی در ارتباط با موضوع طرح انگیزشی عاملین فروش و مصرف کنندگان آورده شده است تا این امر را نشان دهیم .

مثال واقعی :

یک سازمان تولید کننده مواد غذایی تصمیم دارد به مدت دو ماه در کانالهای فروش محصول، برنامه های انگیزشی خرید برای صاحبان فروشگاه در ماه اول و در ماه دوم برای مصرف کنندگان را به اجرا بگذارد . در ماه اول تیم فروش و توزیع سازمان سعی خواهند نمود با برنامه های انگیزشی موجودی محصولات خود را در کانالهای فروش افزایش داده و در ماه دوم با اجرای پرموشن برای مصرف کنندگان موجودی کالا را تا حد امکان پایین بیاوند . در طول این دو ماه افزایش فروش 21٪ نسبت به پیش بینی های فروش انتظار می رود .

پیش بینی فروش در ماه اول (بدون اجرای طرحهای انگیزشی) : 160 تن

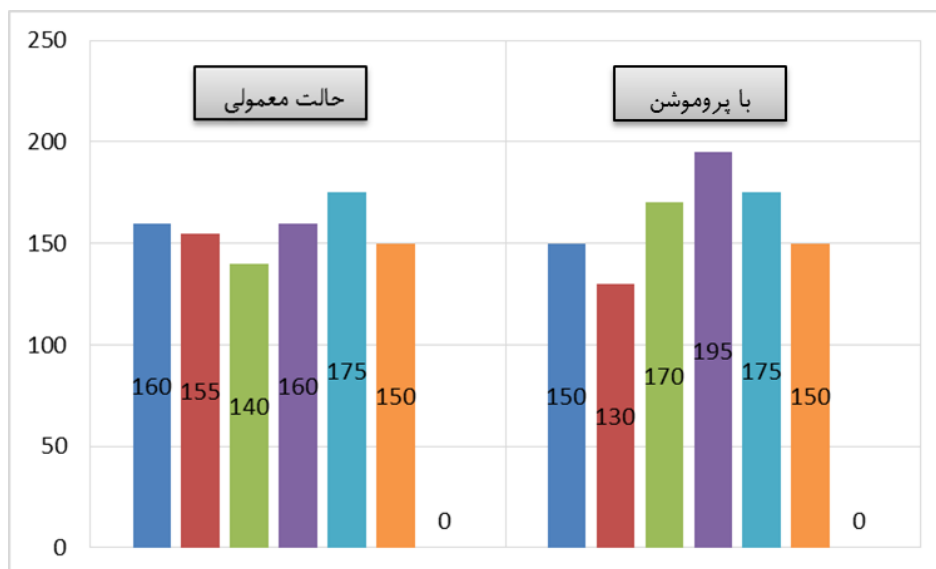
پیش بینی فروش در ماه دوم (بدون اجرای طرحهای انگیزشی) : 140 تن

پیش بینی فروش در ماه اول با احتساب افزایش فروش توسط برنامه انگیزشی برای صاحبان کانالهای فروش : 195 تن (+21٪)

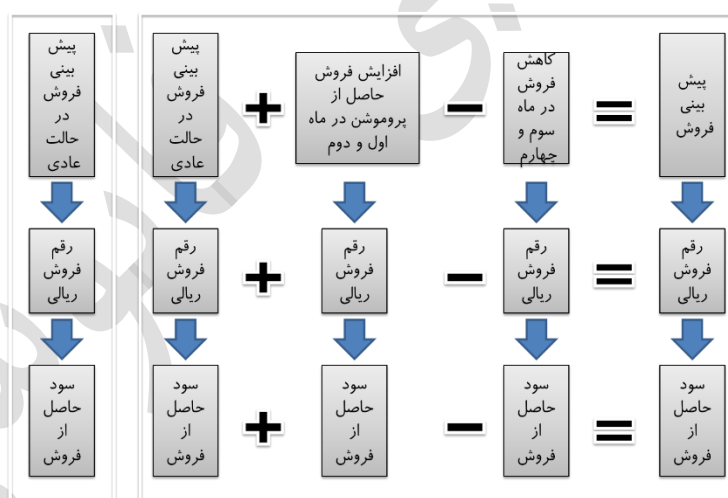
پیش بینی فروش در ماه دوم با احتساب افزایش فروش توسط پرموشن برای مصرف کنندگان : 170 تن (+21٪)

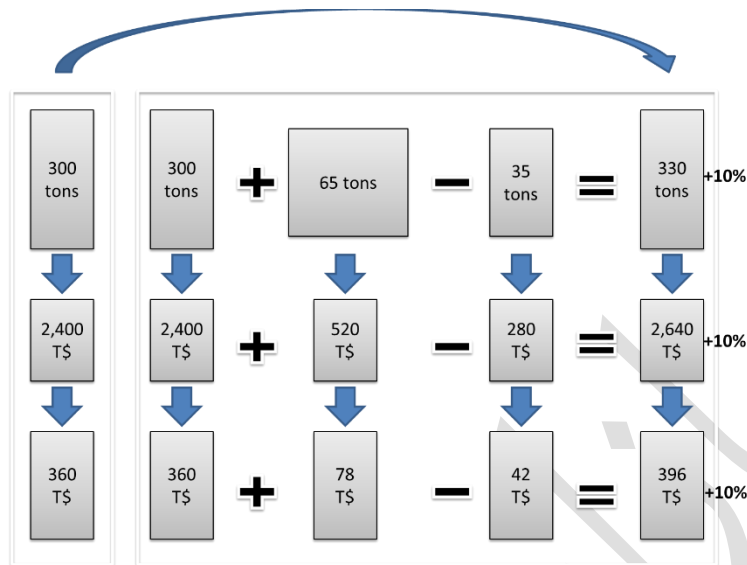
سازمان انتظار دارد در ماه سوم و چهارم پس از توقف پرموشن با کاهش فروش 11٪ در ماه سوم و کاهش 8٪ در ماه چهارم مواجه گردد . مدیران ارشد این سازمان از تیم بازاریابی و فروش درخواست طرح توجیه پذیری مالی این پرموشن را کرده اند .

میزان فروش (تناژ)	ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	ماه پنجم	ماه ششم	مجموع
پیش بینی فروش (وضعیت معمولی)	۱۵۰	۱۷۵	۱۶۰	۱۴۰	۱۵۵	۱۶۰	۹۴۰
پیش بینی فروش (با لحاظ تاثیر پرموشن)	۱۵۰	۱۷۵	۱۹۵	۱۷۰	۱۳۰	۱۵۰	۹۷۰
سود به ازای هر تن : ۱۲۰۰ دلار							
سود در حالت معمولی	۱۸۰,۰۰۰	۲۱۰,۰۰۰	۱۹۲,۰۰۰	۱۶۸,۰۰۰	۱۸۶,۰۰۰	۱۹۲,۰۰۰	۱,۱۲۸,۰۰۰
سود با پرموشن	۱۸۰,۰۰۰	۲۱۰,۰۰۰	۲۳۴,۰۰۰	۲۰۴,۰۰۰	۱۵۶,۰۰۰	۱۸۰,۰۰۰	۱,۱۶۴,۰۰۰
هزینه کل پرموشن				۳۶,۰۰۰ \$			



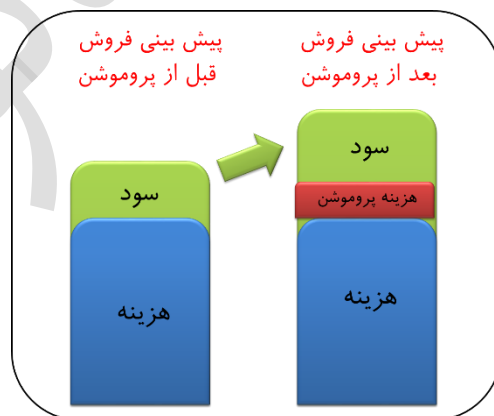
سازمان برای مطمئن گردیدن از اجرای موفق برنامه در ماه اول مبلغی را بعنوان جایزه برای عملکرد تیم توزیع و فروش در نظر خواهد گرفت که در محاسبات هزینه ای پروموشن در اینجا لحاظ گردیده است . مبلغی که هم باید بعنوان هزینه های ناشی از تخفیفات ویژه که در ماه اول به کانالهای فروش و در ماه دوم به خریداران تعلق خواهد گرفت با توجه به پیش بینی های فروش محاسبه گردیده است . ضمن آنکه کاهش احتمالی فروش در ماه سوم و چهارم هم لحاظ گردیده است . محاسبه توجیه پذیری این پروموشن به این شکل محاسبه خواهد گردید :



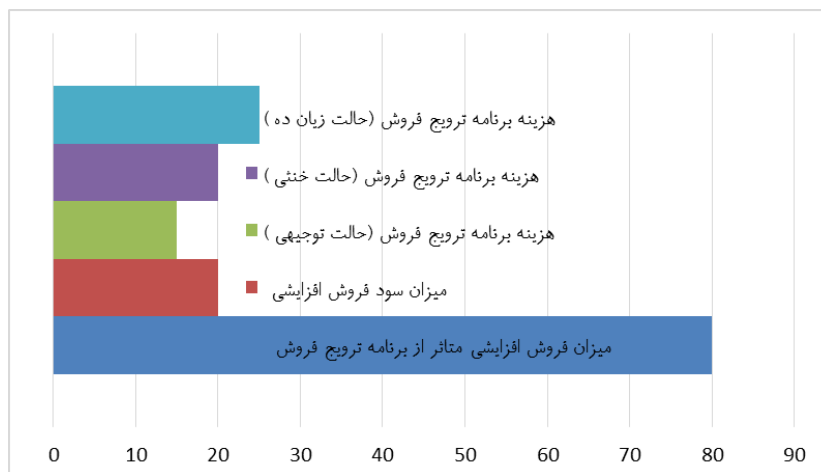


در این مثال همانطور که محاسبات و پیش بینی های اولیه نشان می دهد در صورت عدم اجرای برنامه انگیزشی سازمان به فروشی عددی معادل 300 تن و فروش 2.400.000 دلار با سود 360 هزار دلاری دست پیدا خواهد نمود . در حالت دوم در صورت اجرای برنامه انگیزشی به مدت یکماه رقم فروش عددی به 365 تن افزایش و کل رقم فروش عدد 2.920.000 دلار خواهد رسید که نسبت به فروش پیش بینی شده معمولی بدون اجرای برنامه انگیزشی افزایش چشمگیری را نشان می دهد در صورت کاهش افت فروش در دو ماه بعد از توقف برنامه انگیزشی و محاسبه میزان فروش ریالی و سود از دست رفته از افت فروش به انضمام کسر هزینه های برنامه انگیزشی در قیاس با حالت اول تغییر و افزایش ده درصدی را شاهد خواهیم بود که نشان از توجیه پذیری مالی طرح دارد .

هر برنامه انگیزشی که برای کانالهای فروش و یا مصرف کنندگان اجرا می گردد و باعث افزایش فروش می گردد تنها بدلیل افزایش فروش نمی تواند توجیه پذیر باشد مگر آنکه مقدار سودی که از طریق افزایش فروش حاصل می گردد پس از کسر کلیه هزینه ها سود بیشتری را نسبت به حالت عادی ایجاد نماید .



در صورتی می توان بدون در نظر گرفتن تحلیل سود یک برنامه انگیزشی را به اجرا گذاشت که سازمان بدنبال اهداف دیگری باشد و به این فعالیت به عنوان یک سرمایه گذاری برای آینده محصول و تقویت جایگاه برند در بازار بنگرد یا تصمیم به افزایش سهم بازار و تعداد مشتریان خود (بدون توجه به تاثیر آن در سودآوری) داشته باشد .



6 چیدمان⁸⁵ و رعایت اصول قفسه چینی به جهت در دسترس و در دید بودن حداکثری محصول

این یک قانون طلائی است آنرا همیشه به خاطر بسپارید :

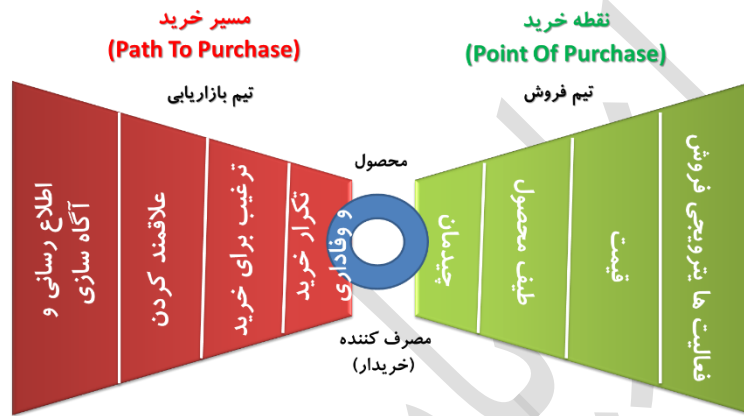
80% تصمیم به خرید مشتریان در نقطه خرید انجام می گیرد.

در مورد خریدهای بی انگیزه و بی دلیل در لحظه⁸⁶ مانند آدامس ، اسنک های کوچک ، شکلات، ... شاید این درصد نزدیک به 100 باشد برای همین این قبیل محصولات باید همیشه در دید و در اطراف نقطه ایستایی مصرف کننده⁸⁷ باشد. قانونی که در اکثر فروشگاههای زنجیره ای و مگا مال ها آنرا رعایت می نمایند و براحتی می توان بر اساس مشاهدات آنرا حس کرد که این قبیل محصولات در محل نزدیک صندوق ها ی خروجی فروشگاه، (جایی که مشتری توقف اجباری خواهد داشت) همیشه بفور یافت می گردد .



خریداران با هر نیاز و ذهنیتی که ناشی از دیدن تبلیغات های مختلف که هر روزه مورد بمباران آن قرار می گیرند وقتی به درون نقطه فروش قدم می گذارند در لحظه طلائی خرید تصمیم نهایی خود را در مقابل قفسه های نمایش کالا خواهند گرفت که چه محصولی را و به چه میزانی خرید نمایند . بسیاری از خرید های که خریداران در نقطه خرید انجام می دهند هیچ تصمیم قبلی در مورد آن نداشته اند و این تنها در نقطه خرید و با دیدن کالاها تصمیم به خرید می گیرند . چیدمان یکی از نقاط پایانی و اساسی خرید می باشد و جنگی که سازمان ها امروز در حال انجام آن هستند تنها جنگ میزان بودجه های تبلیغاتی آنها نمی باشد بلکه جنگ اصلی در نقاط فروش و روی گرفتن فضای بیشتر قفسه های فروش درون فروشگاه می باشد . در مبحث توزیع و پخش در مورد حراحل خرید و اهرم های تاثیرگذار در مراحل تصمیم گیری خرید مصرف کنندگان به تفصیل بحث

نمودیم و در قسمت برنامه ریزی تبلیغات در مورد سایر اهرم های تاثیر گذار فعالیت های تبلیغاتی (آگاه سازی و ایجاد علاقه برای خرید) صحبت خواهیم نمود . در اینجا در یک جمع بندی کلی اکتفا به قوانین طلائی چیدمان در نقاط فروش و تاثیر آن در تصمیم به خرید مشتریان می نمایم



چیدمان فعالیتی است در نقطه فروش که منجر به افزایش در دید بودن برند و کالا و همینطور سهولت دسترسی به کالا توسط خریدار در هنگام خرید می گردد.

این امر از چند طریق حاصل می گردد :

- ✓ چیدمان بر روی قفسه های اصلی^{۸۸} مطابق با سهم بازار و منطبق با روش مدیریت قفسه
- ✓ چیدمان ثانویه^{۸۹} مانند ویتترین ها ، استند ها و غیره

ارزشمندترین مکان در نقاط فروش از تلاقی منطقه ورودی فروشگاه^{۹۰}، منطقه شلوغ^{۹۱} و پر بازدید فروشگاه (که در آن محصولات سریع فروش قرار دارند) و خروجی یا صندوق های فروشگاه^{۹۲} بدست می آید چرا که این قسمت که به مثلث طلائی^{۹۳} نقطه فروش معروف می باشد بیشترین ترافیک حرکت خریداران را دارد .

⁸⁸ Primary Placement

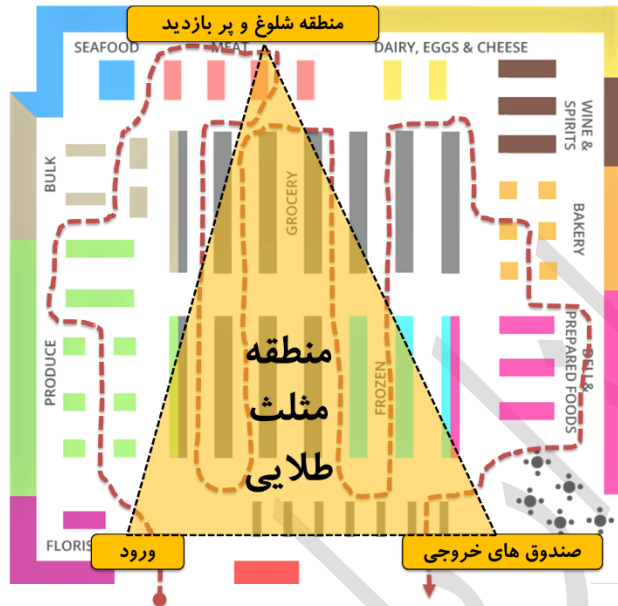
⁸⁹ Secondary Placement

⁹⁰ Entrance

⁹¹ Traffic Zone

⁹² اگر به محدوده صندوق های خرید در انتهای مسیر خرید مصرف کنندگان علی الخصوص در فروشگاههای زنجیره ای و بزرگ دقت کرده باشیم انباشته از قفسه های نمایش محصولات کم حجم که چندان نیازی به تصمیم خرید قبلی برای خرید آنها ندارد می باشد مانند آدامس، باتری، شکلات، ... که دلیل توقف مصرف کننده در این قسمت به جهت پرداخت خرید، بصورت ناخواسته این محصولات را انتخاب و در سبد خرید خود قرار خواهد داد به همین دلیل از نقطه نظر اجاره فضا در فروشگاههای زنجیره ای این قسمت که به آن Hot Spots اطلاق می گردد دلیل تاثیر بالای آن در خرید های بی انگیزه، بالاترین نرخ های اجاره برای تامین کنندگان را دارد .

⁹³ Merchandising Golden Triangle



ارزشمندترین قفسه ها کدامند ؟

میتوان قفسه ها را از نظر دسترسی مستقیم خریدار به کالا ، بسته به ارتفاع شان به چهار محدوده تقسیم کرد.

- (1) - منطقه استرج^{۹۴}
- (2) - منطقه در سطح دید^{۹۵}
- (3) - منطقه در دسترس^{۹۶}
- (4) - منطقه خارج از دسترس^{۹۷}

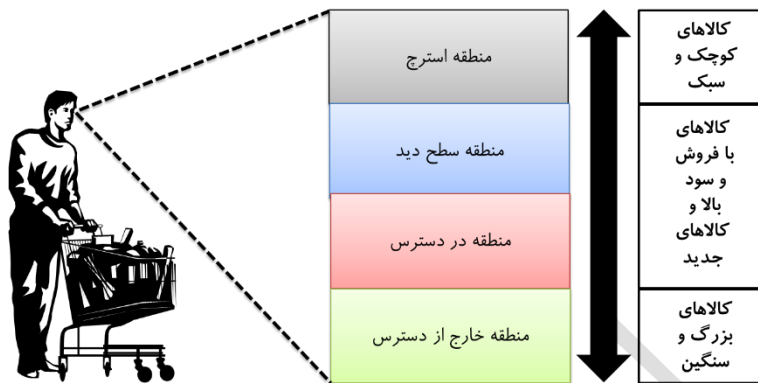
ارزش محدوده برای فروش

منطقه استرج	عموما تمامی قفسه هایی که بالاتر از ۱۵ سانتی متر از سطح زمین قرر دارند در این محدوده قرار می گیرند	-
منطقه سطح دید	این قفسه ها دقیقا در سطح دید مشتری یا زیر آن قرار دارند . بنابراین محصولاتی که در این مکان قرار دارند شانس بیشتری برای فروش دارند .	++
منطقه در دسترس	قفسه های این محدوده نیز در محدوده دید مشتری قرار دارند . بنابراین محصولات این قفسه ها نیز شانس بالایی برای فروش دارند .	+
منطقه خارج از دسترس	بواسطه موقعیت فیزیکی بسیار پایین این قفسه ها عملا خارج از محدوده دید مشتری است . بدین دلیل محصولات این قفسه ها بدترین جا برای فروش محصولاتند . عمدتا از این قسمت برای محصولات سنگین تر که واحد های اصلی با اوزان کمتر در قفسات بالا جای می گیرد استفاده می گردد .	-



ارزش محدوده چیدمان و قفسه های عمودی

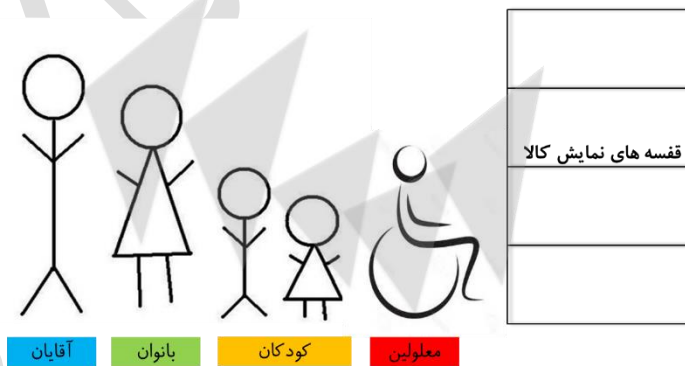
- Stretch Area ⁹⁴
- Eye Level ⁹⁵
- Accessible Area ⁹⁶
- Out of Reach Area ⁹⁷



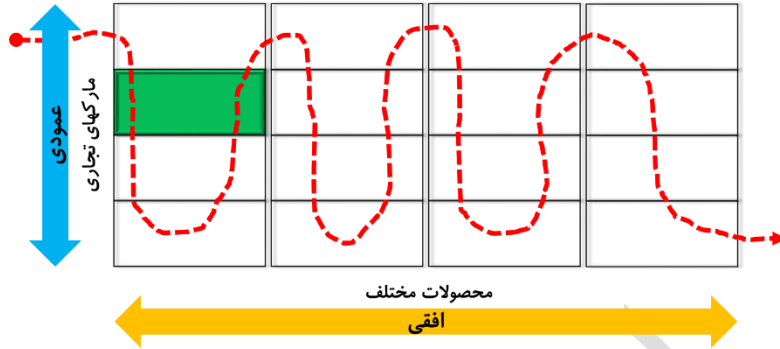
ارزش محدوده چیدمان و قفسه های افقی : ارزش یک قفسه افقی بتدریج از نقطه ورود به محل قفسه ها کم می شود.



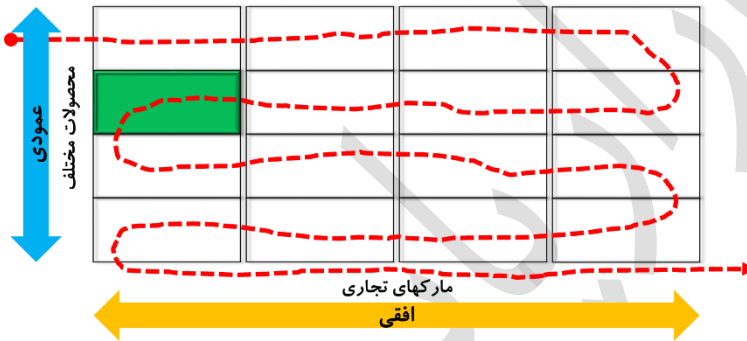
در دید بودن و دسترسی به کالا، نقش کلیدی و تعیین کننده ای در چیدمان موثر دارد که این امر رابطه مستقیم با قد افراد مخاطبان هدف دارد چراکه قد افراد، تعیین کننده اهمیت دیداری بخشهای مختلف قفسه ها می باشد .



رفتار مصرف کنندگان هنگام جستجو در میان قفسه ها در زمان خرید :



عدم رعایت این امر ساده و اساسی باعث سردرگمی خریدار در هنگام خرید و اتلاف زمان او در مقابل قفسه های خرید خواهد گردید . به شکل ذیل و چیدمان غلط مارکهای تجاری و محصولات مختلف توجه نمایید و مسیر و زمان خرید مصرف کننده را با شکل صحیح مقایسه نمایید !



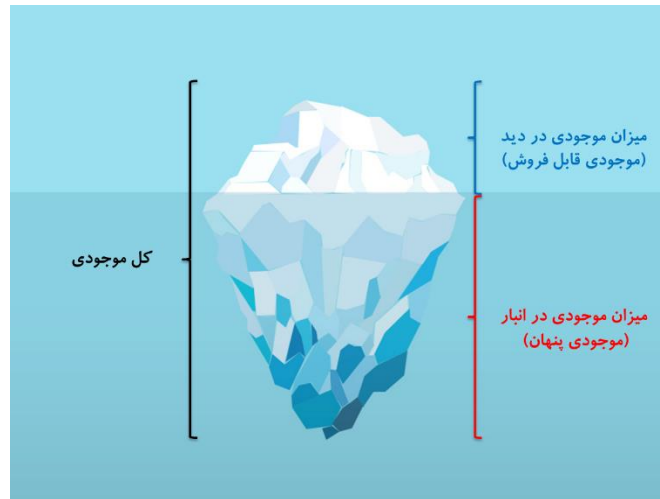
بهترین قفسه ها کدامند ؟

- قفسه های که در ناحیه مثلث طلایی فروشگاه قرار گرفته اند از احتمال بازدید بیشتری برخوردار می باشند .
 - قفسه های که در سطح دید مشتریان هدف قرار دارند .
 - قفسه های که در ابتدای مسیر خرید مشتری قرار گرفته اند .
- در شکل فوق بهترین قفسه با شکل سبز نشان داده گردیده است .

مشتریان محصولات را با توجه به کاربردشان خریداری می کنند پس محصولات بایستی کاملا در قفسه ها از یکدیگر مجزا باشند . مثال :



نقش و اهمیت چیدمان و در دیدگذاری کالا در کانالهای فروش (علی الخصوص در بازارهای مثل ایران که هنوز کانالهای مدرن و فروشگاههای زنجیره ای رشد و سهم محدودی دارد و اعم فروش از طریق تعداد زیاد خرده فروشی انجام می گیرد که همیشه سازمان ها در آنجا مواجه با محدودیت فضا و قفسه هستند) را می توان تشبیه به مثال کوه یخی نمود که آن قسمت بیرون از آب فقط احتمال معرفی و فروش به مشتری را خواهد داشت و آن قسمت که موجود می باشد (هرچقدر هم که میزان موجودی بالا باشد) ولی اگر در دید مشتری نباشد شانس کمتری برای فروش خواهد داشت. چراکه موجودی واقعی مقدار کالای در حال نمایش در قفسه می باشد نه موجودی درون انبار فروشگاه.



سازمان ها برای سنجش میزان چیدمان کالاهای خود در کانالهای فروش از مقایسه درصد موجود بودن و درصد در دید بودن کالا استفاده می نمایند

$$\frac{\text{درصد در دید بودن کالا \%}}{\text{درصد موجود بودن کالا \%}} = X$$

که هر چقدر میزان این درصد بالاتر باشد مشخصه چیدمان مناسب و شانس بیشتر برای خروج کالا از فروشگاه می باشد. این درصد می تواند با میزان درصد موجود و در دید بودن رقبا هم مقایسه گردد. در ذیل یک فرم نمونه کنترل چیدمان و مقایسه با میزان موجودی آورده شده است:

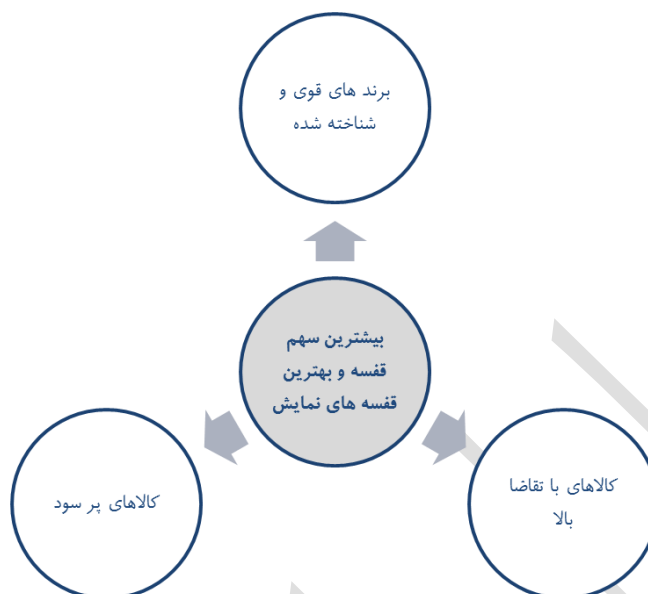
موجود	رقیب ۲		رقیب ۱		محصول شرکت		
	در دید	موجود	در دید	موجود	در دید	موجود	
X	X	X	X	X	0	X	فروشگاه ۱
X	X	X	X	X	0	X	فروشگاه ۲
0	0	X	X	0	0		فروشگاه ۳
0	0	0	X	X	X	X	فروشگاه ۴
0	0	0	0	0	X	X	فروشگاه ۵
0	0	0	0	0	0	X	فروشگاه ۶
0	X	X	X	0	0	0	فروشگاه ۷
0	0	0	0	X	X	X	فروشگاه ۸
0	0	0	X	0	X	X	فروشگاه ۹
0	0	0	0	0	0	0	فروشگاه ۱۰
۸	۷	۶	۴	۷	۳		مجموع
۸۰٪	۷۰٪	۶۰٪	۴۰٪	۷۰٪	۳۰٪		درصد



به نظر شما کدام محصول شانس بیشتری برای انتخاب توسط مشتریان را دارد ؟

مهندسی سوددهی قفسه های فروش فروشگاه

امروزه اگر به مدیریت فروشگاههای زنجیره ای بین المللی نگاه بیندازیم و بدنبال الگو برداری از مدیریت آنها و تعمیم آن در فروشگاههای کوچکتر که در کشورمان در تعداد بسیار زیادی وجود دارند و سهم بسزایی در فروش محصولات بازی می نمایند باشیم می توانیم از سیستم مدیریت قفسه^{۹۸} که در این فروشگاهها اعمال می گردد نام ببریم . این فروشگاهها برای هر یک سانتی متر قفسه خود که در اختیار محصولات سازمان های مختلف قرار می دهند ارزش خاصی را تعریف می نمایند و بیشترین فضای فروشگاه خود را به محصولاتی که تقاضای زیادی برای آن از طرف خریدار وجود دارد اختصاص می دهند. محصولاتی که سود آنها برای فروشگاه بالا می باشد و سریعتر به فروش می روند شانس بیشتری در ماندن در لیست خرید این فروشگاهها دارند . توجه داشته باشید که درصد سودی که این فروشگاهها از سازمان ها تقاضا می نمایند بصورت معمول درصد مشخصی از قیمت کالا می باشد و منظور ما در اینجا از محصولات سود بالا محصولاتی هستند که قیمت بالای نسبت به محصولات مشابه رقبا دارند و تقاضا برای آنها بالا می باشد یا در واقع برندهای قوی می باشند تا صرفا یک کالای مصرفی . توجه داشته باشید از نقطه نظر مقدار رقمی سود قطعاً سود 10٪ کالای با قیمت فروش 50.000 ریال بیشتر از 10٪ سود یک کالای دیگر با قیمت 30.000 ریال می باشد .



این فروشگاههای زنجیره ای دارای یک سیستم مانیتورینگ می باشند و سانت به سانت قفسه های خود را از نقطه نظر سودآوری بررسی می نمایند و دائم در حال جایگزین کردن محصولات کم فروش و یا کندفروش و دیربازده با محصولات پرفروش می باشند . اگر شما دارای کالایی هستید که فعالیت برندینگ قوی برای آن انجام ندادید و جزوه محصولات کند فروش می باشید بدانید که هیچ جایی در این فروشگاهها زنجیره ای در دراز مدت نخواهید داشت !

سعی کرده ایم در مثال ذیل، مطالب بالا را که نحوه چیدمان دمنوش های گیاهی و چای را دو مدل کور و هوشمندانه نشان داده است جمع بندی نمائیم

مثال عملی :

مدل چیدمان گروه محصولات بدون در نظر گرفتن مدیریت قفسه				
۲۵%	۲۵%	۲۵%	۲۵%	
چای سیاه ۵	چای کیسه ای ۵	چای سبز ۵	نوشیدنیهای گیاهی ۵ نوع	
نوع محصول	نوع محصول	نوع محصول	نوع محصول	
۳,۲۰۰	۱,۵۰۰	۷۵۰	۱,۲۰۰	مقدار فروش در ماه
۲۳,۰۰۰	۲۵,۰۰۰	۲۷,۰۰۰	۲۱,۰۰۰	قیمت فروش
۲,۳۰۰	۲,۵۰۰	۲,۷۰۰	۲,۱۰۰	سود برای فروشگاه (۱۰٪)
۷,۳۶۰,۰۰۰	۳,۷۵۰,۰۰۰	۲,۰۲۵,۰۰۰	۲,۵۲۰,۰۰۰	مجموع
۴۷٪	۲۴٪	۱۳٪	۱۶٪	درصد مشارکت
وزن و قیمت گروه محصولات یکسان فرض گردیده است				
مدل چیدمان گروه محصولات با در نظر گرفتن مدیریت قفسه				
۲۰٪	۱۵٪	۲۵٪	۴۵٪	
چای سیاه ۹ نوع محصول	چای کیسه ای ۵ نوع محصول	چای سبز ۳ نوع محصول	نوشیدنیهای گیاهی ۴ نوع محصول	
نوع محصول	نوع محصول	نوع محصول	نوع محصول	

در مدل اول مقدار مساوی از فضای قفسه برای چهار محصول مختلف در نظر گرفته است. و این کار بدون شناخت، محاسبه و مقایسه دقیقی از میزان فروش هر کدام در یک دوره زمانی مشخص و میزان رقمی سودی که فروشگاه از فروش آنها بدست می آید انجام گردیده است. در مدل دوم پس از محاسبه میزان فروش و رقم عددی سود هر کدام همانطور که در شکل مشخص می باشد به محصولاتی که فروش بیشتر و سود بیشتری دارند مقدار فضای بیشتری از قفسه های فروشگاه تعلق می گیرد. ضمن اینکه این افزایش فضا برای محصولات پر فروش و سود بالا باعث افزایش تعداد نوع محصولات از نقطه نظر سایز و رقبای هم می گردد و بنوعی یک افزایش خطی گروه محصول در روی قفسه شکل می گیرد⁹⁹. و همچنین برای محصولات کند فروش کاهش مقدار قفسه اختصاص یافته انجام گردد و یا در نهایت محصولات کند فروش با محصولات دیگر جایگزین می گردند. این مدیریت علمی قفسه قطعاً در درازمدت باعث افزایش سودآوری فروشگاه خواهد گردید چرا که تمرکز، بیشتر بر محصولات تند فروش با سود بالاتر قرار خواهد گرفت.

7 مدیریت ارتباط با مشتریان بازار و مصرف کنندگان نهائی

مدیریت ارتباط با مشتریان بر گرفته از عبارت رایج CRM¹⁰⁰ در کشورهای توسعه یافته است. با بهره گیری از این سیستم ارتباط سازمان با مشتریان اش بهبود یافته و نیازهای آنها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق تر و موثرتری قرار می گیرد. این سیستم در نخستین و ساده ترین شکل خود پایگاه داده جامع و یکپارچه ای از اطلاعات و داده های مرتبط با مشتریان سازمان است. امروزه یکی از مهمترین چالش های پیش روی هر سازمان اقتصادی افزایش فروش و جذب و نگهداری مشتریان است. در شرایط دشوار رقابت، ارتباط بهنگام و سازمان یافته با مشتریان مناسب ترین راه افزایش فروش و در عین حال کاهش هزینه هاست. سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان به دست اندرکاران فروش امکان می دهد که بر تمامی مراحل گوناگون فرآیند فروش، مدیریت کنند و گام به گام و لحظه به لحظه از اولین تماس تا تأمین رضایت مشتری با وی ارتباط موثری داشته باشند. مدیریت ارتباط با مشتریان در واقع فرآیندی است جهت گردآوری و یکپارچه سازی اطلاعات مشتریان به منظور بهره برداری موثرتر و هدفدار از آنها. این اطلاعات شامل اطلاعات تماس و ویژگی های مشتریان، درخواست های و خریدهای آنان، فعالیت های بازاریابی، نیازهای بازار و ... باشد. زیر سیستم های پیگیری، برنامه ریزی تماس ها، گزارش دهی، یادآوری و هشدار، ارتباط الکترونیک، پیام رسان، بانک اطلاعاتی یکپارچه خدمات مشتریان و دیگر امکانات متنوع چنین نرم افزارهایی به مشتریان امکان می دهد که در هر جا و هر زمان خواسته های خود را به سازمان ابلاغ کنند و اطمینان داشته باشند که از کاری فروگذار نشده و فراموش نخواهد شد. این سیستم تصویری روشن و در عین حال همراه با تمامی جزئیات مورد نیاز از مشتریان و فرآیند فروش به دست می دهد و این امکان را فراهم می سازد که با هر مشتری ارتباطی ویژه و کارساز برقرار کنیم تا هیچ فرصتی را برای فروش بیشتر و تأمین بهتر رضایت مشتری از دست ندهیم. ارتباطات مشتریان با سازمان از طرق مختلف، از جمله وبسایت سازمان، تلفن، مراکز فروش، توزیع کنندگان و شبکه های همکار صورت می پذیرد. وظیفه اصلی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان تسهیل در برقراری ارتباط مشتری با سازمان، به هر صورتی که مشتری تمایل دارد. بدون محدودیت زمانی، مکانی و ملیتی می باشد به نحوی که مشتری احساس نماید، با سازمان واحدی در تماس است که وی را می شناسد، برای وی ارزش قائل است و نیازهای او را به سرعت و با آسانترین روش ارتباطی مرتفع می نماید. سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان در واقع نوعی استراتژی بازاریابی است که هدف آن صرفاً به بالا بردن معاملات و سوددهی مقطعی محدود نمی گردد. بلکه این سیستم تلاش می کند به دیدگاهی منحصر بفرد و یکپارچه از مشتری و یک راه حل مشتری مدارانه دست باید که باعث بالا رفتن رضایت مشتری و افزایش سود سازمان در بلندمدت شود. مدیریت ارتباط با مشتریان به نوعی یک استراتژی کسب و کار جهت افزایش سوددهی، درآمدزایی و رضایت مشتری است و بر اساس مبانی زیر طراحی می شود:

- ساماندهی ارائه خدمات براساس نیازهای مشتری
- بالا بردن سطح رضایت مشتریان مطابق اصول مشتری مداری
- پیاده سازی فرایندهای مشتری محور

در سال های اخیر، پیاده سازی سیستم ارتباط با مشتریان به یکی از مهمترین فعالیت های بسیاری از سازمان ها تبدیل شده است. برای پیاده سازی و بهبود هر کدام از ارکان این سیستم مانند کارکنان، فرایندها، فناوری و ... هزینه های زیادی لازم است. سازمان های زیادی فرایند پیاده سازی سیستم را آغاز کرده

⁹⁹ این امر می تواند تنها محدود به افزایش فضای قفسه نباشد بلکه مسئول فروشگاه می تواند ضمن افزایش فضا برای محصولات تند فروش با سود بالا بهترین قفسه های نمایش کالا را از نقطه نظر مکان قفسه در فروشگاه و در دید مشتری و با دسترسی بالا در اختیار این گروه محصولات طلایی قرار دهد.

و برای آن هزینه‌های هنگفتی را پرداخت کرده‌اند. طبق یک بررسی که توسط موسسه گارتنر¹⁰¹ صورت گرفته است، در آمریکا، حدود 65٪ شرکت‌ها در سال 2002 سرمایه‌گذاری برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان را آغاز نموده‌اند. در تحقیق دیگری توسط همان موسسه، بر روی 145 شرکت اروپایی، 67٪ شرکت‌ها اقدامات ابتدائی برای پیاده‌سازی سیستم را آغاز کرده و 58٪ در حال طراحی و تدوین استراتژی آن هستند و 17٪ معتقد بودند که آن را پیاده‌سازی کرده‌اند و در این راستا کارکنان، فرایندها و فناوری‌های لازم را فراهم آورده‌اند. بر اساس تحقیق دیگری، تجارت نرم‌افزارهای مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتریان از 9.4 میلیارد دلار در 2001 به 30.6 میلیارد دلار در سال 2005 رسیده است. و همچنین طبق تحقیق دیگری تجارت کلیه محصولات مرتبط با سیستم ارتباط با مشتریان به مبلغی در حدود 139 میلیارد دلار رسیده است. البته باید به این نکته توجه داشت که، "مدیریت ارتباط با مشتریان" در اصل یک استراتژی تجاری است که به همراه خود مجموعه‌ای از مفاهیم و راهکارها را ارائه می‌نماید، نه یک پروژه خرید و پیاده‌سازی نرم‌افزار. با توجه به این استراتژی و تحلیل‌ها است که سازمان تصمیم می‌گیرد اقدام به طراحی و پیاده‌سازی سیستم نرم‌افزاری بنماید. بنابراین تدوین استراتژی بازاریابی و اهداف استراتژیک سازمان برای طراحی و پیاده‌سازی موثر این سیستم بسیار حیاتی می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتریان دارای سه کارکرد یا جزء اصلی و محوری بازاریابی، فروش و خدمات می‌باشد.

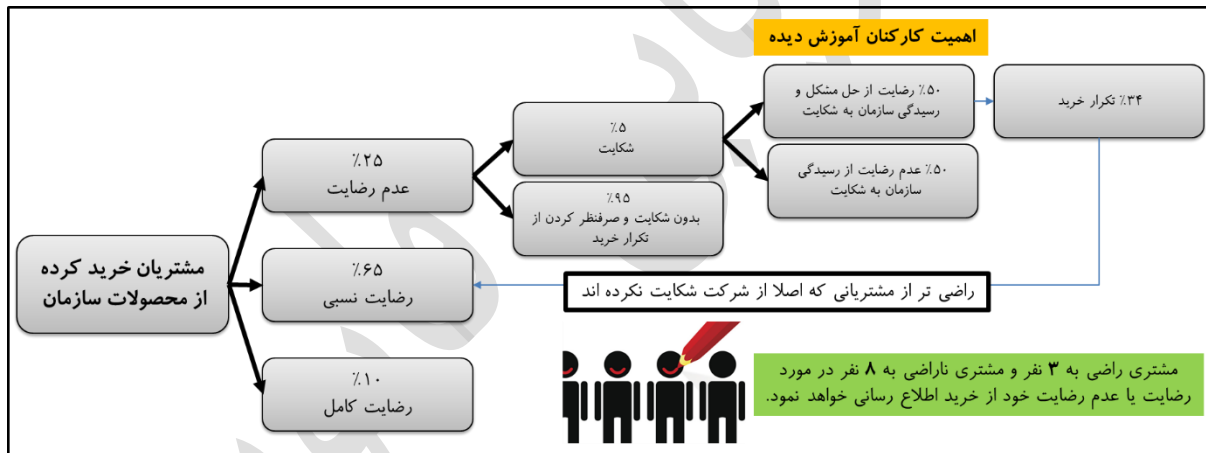


به خاطر داشته باشیم که قسمت بسیار اعظم مشتریانی که از یک محصول و خدمات یک سازمان ناراضی می‌باشند به هیچ عنوان شکایت خود را به سازمان منعکس نمی‌نمایند و به راحتی از خیر خرید محصولات گذشته و سعی در پیدا کردن محصول جایگزین می‌نمایند و این اشتباه بسیار بزرگی است که سازمان‌ها فقط به تعداد شکایات رسیده از مشتریان برای ارزیابی رضایت سنجی مشتریان استفاده نمایند. فروش به مصرف کننده نهائی و خدمات اصولاً بدلیل قابل لمس نبودن در هنگام خرید چندان عامل تأثیری گذاری در تصمیم خرید مشتری نمی‌باشد و نقش خود را پس از انجام خرید می‌تواند بازی نماید. نوع و نحوه خدمات باید نوآورانه و خلاقانه طراحی گردد تا بتواند از نحوه خدمات رسانی سایر رقبا متمایز گردد. و خلاقیت نوع خدمات باید بصورت پیوسته باشد تا در صورت تقلید رقبا بتوان متمایزسازی را حفظ کرد. خدمات پس از فروش تنها اهرمی است که می‌تواند مشتری ناراضی از محصول را تبدیل به مشتری راضی نماید¹⁰². در خدمات باید بیشتر از آنچه تعهد می‌نمائیم عمل کنیم تا به بالاترین حد رضایت مشتری دست پیدا نمود. نوع و نحوه خدمات باید در راستای تصویر سازی ذهنی باشد که تیم بازاریابی با برنامه های تبلیغاتی و روابط عمومی به آن دست پیدا کرده اند در غیر اینصورت کلیه هزینه ها نتیجه بسیار ناگوار معکوس خواهد گذاشت چراکه در اینصورت با صرف هزینه های تبلیغات و روابط عمومی صرفاً انتظارات مشتری را بالا خواهیم برد و با خدمات پس از فروش ضعیف عملکرد کل سازمان به زیر سوال خواهد رفت که این خسارت حتی در طول مدت زمان زیاد جبران ناپذیر خواهد بود. نحوه و نوع خدمات و سرویس مشتری در هنگام خرید و یا پس از آن خود به اندازه کالای خریداری شده می‌تواند در متمایز سازی کالا و خدمات سازمان از رقبا نقش اساسی را بازی نماید چراکه یک محصول ضعیف با خدمات قوی خیلی بهتر است از یک محصول خوب با خدمات ضعیف. امروزه سازمانها از دو زاویه به مبحث خدمات پس از فروش مشتری نگاه می‌نمایند یکی افزایش رضایتمندی مشتریان و وفادار سازی آنها نسبت به کالای خود و دوم از طریق کسب سودآوری از طریق فروش و ارائه خدمات به مشتریان خود به همین دلیل نقش کارکنان یک سازمان که در تماس با مشتریان به ارائه خدمات مشغول می‌باشند بسیار مهم می‌باشد. خدمات بی نظیر می‌تواند سازمان را در موضع قدرت برای

¹⁰¹ گارتنر، (به انگلیسی: Gartner) شرکت پژوهشی و مشاوره آمریکایی است، که در زمینه ارائه خدمات برون‌سپاری، تحقیق و پژوهش و مشاوره فناوری اطلاعات فعالیت می‌نماید. شرکت گارتنر در سال 1979 توسط گیدئون گارتنر راه‌اندازی شد و در حال حاضر دارای عملیات در 85 کشور جهان می‌باشد.

¹⁰² هدف از این نوشتار اشاره به پدیده ای است که آنرا "تسری کمال" نامیده ام. درک انسان از مفهوم زمان اگرچه در لحظه ی ادراک آن خطی است، اما شناخت انسان از زمان پیچیده و غیرخطی است. اگر چیزی در انتها به خوبی پایان پذیرد، انگار که همیشه خوب بوده است. خوش است آنچه پایشان هست خوش.

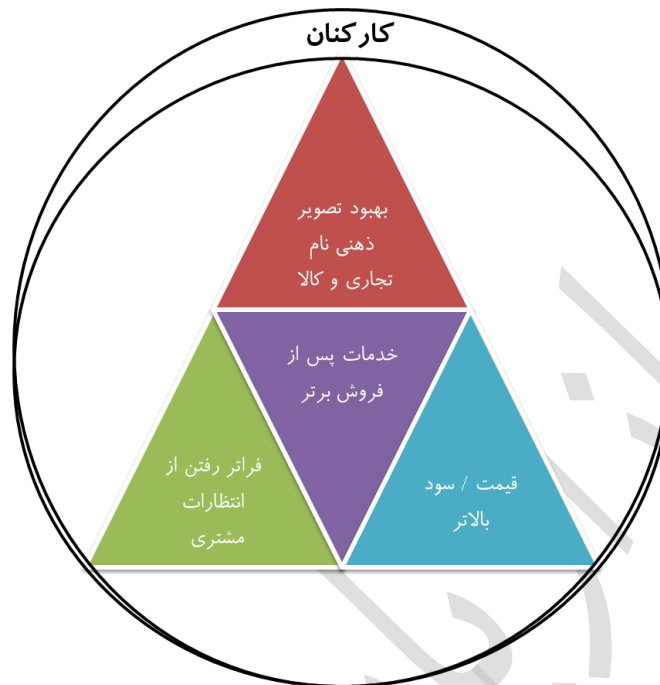
افزایش قیمت های خود بدون تغییر محسوس در روند فروش سازمان داشته باشد. همچنین ارائه خدمات عالی می تواند جایگاه و تصویر نام تجاری را در ذهن مخاطب ارتقا دهد و نقش مهمی در متمایز سازی محصول نسبت به رقبا داشته باشد. خدمات پس از فروش یک جور تبلیغات و فروش ثانویه می باشد چرا که یک سازمان می تواند با فروش قطعات و ارائه تعمیرات و سایر سرویسها هزینه، سود خود را از مشتری دریافت نماید. امروزه خریداران هوشمند در هنگام خرید کالا پرداخت قیمت آن، خدمات پس از فروش را هم در محاسبات خود دخیل می نمایند حتی در کشور ما محصولاتی که دارای خدمات پس از فروش و به اصطلاح گارانتی می باشد از همان محصولات بدون گارانتی گرانتر و بعضا پرفروش تر می باشند. شکی نیست که در این پروسه نقش و اهمیت کارکنان شرکت بسیار حائز اهمیت می باشد بازاریابی بیرون سازمانی باید موخر باشد نسبت به بازاریابی درون سازمانی، این بدان مفهوم است که نمی توان پروژه بازاریابی را در محیط بازار با موفقیت انجام داد تا زمانی که بازاریابی درون سازمانی مهیا نگردد و کلیه کارمندان در مورد اجرای پروژه کاملا توجیه و متعهد نباشند. کارل آلبرشت^{۱۰۳} مؤسس و مالک سوپرمارکت های زنجیره ای آلدی متذکر می شود "کارکنان ناراضی را می توان به عنوان تروریست تلقی کرد". تیرز و روزن بلو در کتاب "مشتری نفر دوم است" تا آن جا پیش می رود که می گوید "اگر سازمان بدنبال کسب موفقیت و واقعی است باید جایگاه نخست را به کارکنان خود و نه مشتریان اختصاص دهد". مؤسس شرکت بادی شاپ^{۱۰۴} در مورد اهمیت نقش کارمندان در امور ارتباط با مشتریان می گوید "کارمندان ما خط اول مشتریان ما هستند" در جای دیگر والت دیسنی^{۱۰۵} که نیازی به معرفی ندارد، اهمیت داشتن کارمندان متعهد در برقراری ارتباط با مشتریان را اینگونه برمی شمرد "شما هرگز نمی توانید ارتباط عالی با مشتریان هدف خود برقرار نمایید مگر اینکه ابتدا ارتباط خوبی با کارمندان خود داشته باشید".



¹⁰³ به آلمانی: Karl Albrecht

¹⁰⁴ Body Shop

¹⁰⁵ Walt Disney



بررسی ها و تحقیقات انجام گرفته حاکی از این واقعیت می باشد که سازمان های که خدمات همراه و پس از فروش بهتری را در اختیار خریداران محصولات خود قرار می دهند می توانند از قدرت چانه زنی بهتری در مورد تعیین قیمت های فروش بالا برخوردار گردند و با سود و فروش بهتر رضایت مندی بیشتر مشتریان را به همراه آورند .

ضمیمه:

مدیریت تجربه مشتری CEM ۱۰۶

همانطور که گفته شد در دنیای کنونی، بیش از هر زمانی، بین سازمان های ارائه دهنده محصول یا خدمت، فضا رقابتی شده است و سازمان ها در بخش های مختلف کسب و کار سعی در ارائه کامل ترین نوع خدمت، به مشتری خود دارند تا سطح رضایتمندی مشتریان را به عنوان یک ابزار رقابتی افزایش دهند. بر این اساس با تغییر استراتژی های بازاریابی روبه رو هستیم، تغییری که باید نخستین هدفش حفظ مشتریان فعلی بوده و سپس به دنبال جذب مشتریان جدید و افزایش سهم بازار باشد که در سایه ایجاد فضای رضایتمندی در مشتریان بتواند به این اهداف مهم دست پیدا کند. در برهه ای از زمان این فرآیند توسط تکنیک هایی به نام مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM) و مدیریت رضایتمندی مشتریان (CSM)^{۱۰۷} مورد توجه و هدایت قرار گرفت، اما در هر دو مورد بیشترین تمرکز روی زمان حال مشتری است، یعنی یکپارچه سازی و بهینه کردن نحوه تعاملات و ارتباطات مستقیم مشتری با سازمان که به نوعی مراقبت از مشتریان نامیده می شود (به مفهوم CRM اشاره دارد) و تمرکز روی سیستم های افزایش رضایتمندی براساس دو مدل «ارزش درک شده» و «انتظارات مشتری» (به مفهوم CSM اشاره دارد) که هر دو این تکنیک ها در شرایط فعلی شاید کارساز نباشند؛ چراکه به راحتی قابل تقلید بوده و در حال حاضر بسیاری از سازمان ها (چه بزرگ و چه کوچک) در این دو مقوله به سطح برابری از رقابت دست پیدا کرده اند، در چنین شرایطی و در طول دهه گذشته مفهوم جدید و البته جامع تری به نام مدیریت تجربه مشتری CEM که روی بخش احساسی مغز مشتریان تمرکز دارد، مورد بحث و استفاده سازمان های مختلف قرار گرفت، به نوعی که در چند سال اخیر در بسیاری از سازمان های بزرگ و صاحب نام دنیا (صاحب برند)، به این نتیجه رسیدند که دهه پیش رو، دهه مزیت در ارزش افزوده برند نخواهد بود و مهم ترین مزیت رقابتی در تجربه ای است که سازمان ها به کارکنان و مشتریان

خود ارائه می‌دهند! . تجربه‌ای که از لحظه فکر کردن مشتری به خرید شروع می‌شود و تا پایان مدت استفاده از محصول یا خدمت با وی همراه است. این تجربه نوعاً از برخوردهای مستقیم مشتری با سازمان شکل نمی‌گیرد، بلکه در بسیاری موارد ممکن است موقعیت‌ها یا لحظات حساسی^{۱۰۸} باشد که حتی از دید سازمان نیز دور مانده است. ولی در ذهن مشتری، همان نکته ساده، تجربه‌ای عظیم را در افکار وی شکل می‌دهد. تجربه درک شده از سوی مشتریان گونه‌های مختلفی دارد: تجربه احساسی و عاطفی، تجربه مکانیکی (تجربه‌ای که هنگام استفاده از محصول یا خدمت پیش می‌آید)، تجربه وظیفه‌ای و... اما نکته‌ای که در اینجا می‌شود به آن اشاره کرد این است که چطور می‌توان این تجربه‌ها را شناسایی کرده و تجربیات مثبت را تقویت و تجربیات منفی را برطرف کنیم تا بتوانیم به مشتریانی وفادار دست پیدا کنیم؟

یکی از تکنیک‌های رسیدن به مدیریت تجربه مشتری، ترسیم نقشه سفر مشتری CJM^{۱۰۹} است، اگر بخواهیم نقشه سفر مشتری را به زبانی ساده بیان کنیم باید گفت، فرض کنید شما برای مشکل خاصی که برای دندانپایان بوجود آمده است به دندانپزشک مراجعه نموده‌اید و دندانپزشک پس از معاینه

Moments of Truth¹⁰⁸

Customer Journey Map¹⁰⁹: نقشه سفر مشتری یک نقشه‌ای عملی و بصری که باید با بسیاری از فاکتورها و مسائل مرتبط شود. یک نقشه سفر مشتری شامل موارد زیر می‌شود:

- اقدامات انجام‌شده توسط مشتری، انتظارات آن‌ها، نگرانی‌ها، حالت ذهنی و نتایجی که آن‌ها در هر مرحله دنبال می‌کنند.
- موقعیت از دیدگاه مشتری و سازمان چگونه توصیف می‌شود
- سازمان می‌تواند روی چه مواردی تأثیرگذار باشد و سیاست‌ها و فرآیندهای آن‌ها چگونه می‌توانند روی تجربیات مشتری، تعامل و ارزش اثر بگذارند.
- لحظه حقیقت - محل‌هایی از نقشه سفری مشتری که تجربیات کلی، اعم از مثبت و منفی را تعریف می‌کند
- لحظه‌ای برای معرفی فرصت‌هایی جهت خوشحال کردن مشتری
- مواردی که مشتری نیاز دارد و تا زمانی که حاضر نباشند، به آن‌ها اشاره نمی‌کند. این موارد را می‌توان در دسته hygiene یا فرصت‌های بی‌نمر طبقه‌بندی کرد.
- سازمان برای محقق کردن خروجی‌های موردنظر باید چه کارهایی را انجام دهد.

البته، هیچ استاندارد مشخصی نیز برای نقشه سفر مشتری وجود ندارد؛ به عقیده Arne van Oosterom، مالک و مدیر طراحی استراتژیک Design Thinkers یک نقشه سفر مشتری در ساده‌ترین شکل خود باید شامل موارد زیر باشد:

۱. نقشه موقعیت و افراد ذینفع. در ابتدا باید تمامی افراد ذینفع و سلسله‌مراتب تأثیر را مشخص کنید؛ یعنی باید مشخص کرد که هر چیزی در کجا قرار دارد. موقعی که با مشتری کار می‌کنید، او باید در مرکز قرار داشته باشد. با پاسخ به سوال «ما برای آن‌ها چه کار می‌کنیم و آن‌ها برای ما چه کار خواهند کرد؟» می‌توانید تمامی ارتباطات در یک نقشه را توصیف کنید. این نقشه می‌تواند چشم‌انداز یا میدانی که با آن درگیر هستید را به شما نشان دهد. همچنین می‌توانید در مورد چگونگی تأثیر این موارد روی کیفیت کار و ذینفع یا متضرر شدن مشتری نیز بحث کنید.

۲. پرسونا. در نقشه سفر مشتری به یک پرفایل غنی از مشتریان (پرسونا) نیاز داریم. در اینجا باید اطلاعات شخصی مشتری تعریف‌شده و سپس موقعیت فعلی و آینده کسب‌وکار نیز لحاظ شود.

۳. خروجی‌ها. تعریفی از خروجی‌های موردنظر مشتری - مشتری به دنبال چیست؟

۴. سفر مشتری. تمامی اقداماتی که مشتری باید برای دستیابی به خروجی موردنظر انجام دهد در اینجا به صورت افقی لیست می‌شوند. توجه داشته باشید که نباید در موقعی که مشتری برای اولین بار اقدام به استفاده از سرویس شما می‌کند، لیست کردن اقدامات را آغاز کنید. بلکه این لیست کردن اقدامات باید قبل از تصمیم مشتری به استفاده از محصول یا سرویس شما انجام شود. از این طریق می‌توانید الگوهای رفتاری را نیز ترسیم کنید.

۵. نقاط برخورد. در زیر هر اقدام باید تمامی کانال‌ها و نقاط برخوردی که مشتری با آن‌ها روبروست را لیست کنید. نه فقط اقدامات مرتبط با خود شما. با این روش می‌توانید چشم‌انداز خود را در قالب ادراک مشتری ببینید.

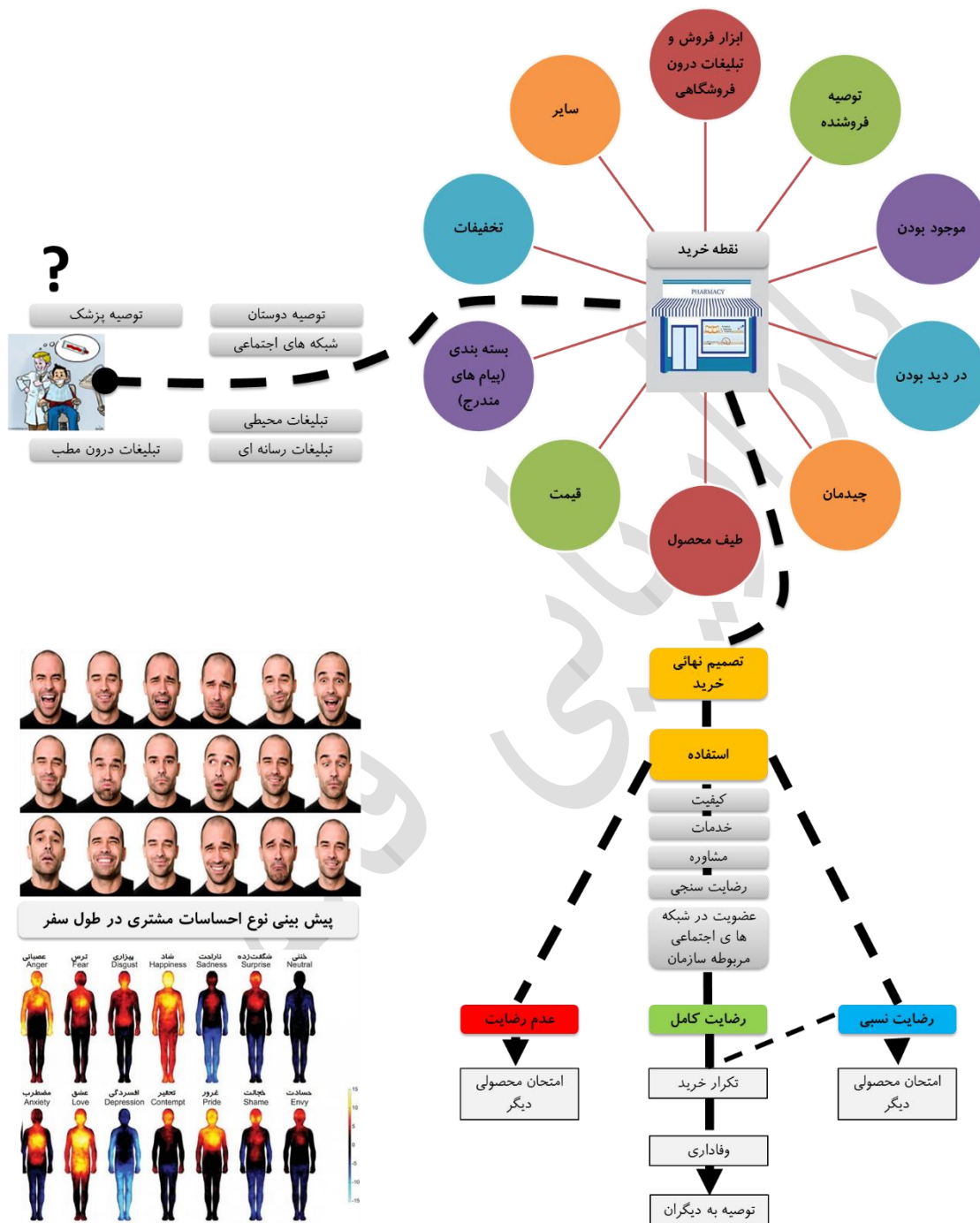
۶. لحظات حقیقت. در اینجا باید مواقعی که مشتری با نقاط برخورد و کانال‌های شما مواجه می‌شود را مشخص کنید. باید روی این موارد تمرکز کرد و مهم‌ترین آن‌ها را نیز مشخص کنید.

۷. تحویل سرویس. در زیر هر نقطه برخورد، کسانی که مسئول ارائه سرویس به مشتری هستند و مسئولان ذی‌ربط را مشخص می‌کنیم.

۸. سفر احساسی. در اینجا باید به هر خط عمودی، یک درجه برای تجربه کسب‌شده (اقدامات) نقاط برخورد « مسئولان سرویس‌دهی » (نمره) بدهید. توجه داشته باشید در این مرحله، عملکرد نباید موردسنجش قرار گیرد و این مقدار کار انجام‌شده است که باید سنجش شود. برای مبحث احساس نیز، شما باید پا در کفش مشتری کرده و احساس او در آن لحظه را متصور شوید. می‌توانید از مقیاس نمره‌دهی ۰ تا ۱۰ نیز استفاده کنید. هرچه که نمره بالاتر باشد، تجربه نیز بهتر است. همچنین از طریق نمودار نیز می‌توان این تجربه را بصری سازی کرد.

دندانهای شما و تشخیص مشکل، استفاده از خمیر دندان های خاصی که حاوی مواد به خصوصی هستند را به شما توصیه می نماید. از زمان این توصیه توسط دندانپزشک، شما به فکر خواهید افتاد که بهترین برند و محصولی که بتواند مشکل شما را به نحو احسن حل نماید انتخاب نمائید. اقداماتی که شما انجام خواهید داد می تواند شامل: جمع آوری اطلاعات از منابع موجود، رفتن به داروخانه یا هر نقطه خریدی، و در نهایت تصمیم نهائی خرید و همچنین شروع به استفاده و مقایسه کیفیت خمیر دندان با انتظارات شما و در نهایت رضایت یا عدم رضایت از محصول و اقدام به خرید محصولی دیگر و یا تکرار خرید و وفاداری و توصیه استفاده به سایرین، ... که سعی کرده ایم در شکل ذیل به اجمال نشان دهیم. توجه داشته باشید که تمام این ادراکات یا بهتر بگوییم لحظاتی که شما به طور مستقیم و غیرمستقیم از آغاز حتی فکر کردن در مورد این محصول تا پایان استفاده و ارزیابی به همراه دارید، احساس یا تجربه شما را شکل خواهد داد که نیاز است مدیران بازاریابی لحظه به لحظه آنرا پیش بینی و برای هر قسمت آن راه حل های جذاب و متقاعد کننده ای طراحی نمایند. مدیریت تجربه مشتری در واقع همسفر شدن با مشتری و قدم زدن با او از لحظه احساس نیاز تا پایان سفر خرید می باشد، که نیازمند طراحی دقیق نقشه سفر مشتری با تمام جزئیات مربوطه به همراه درک، پیش بینی دقیق و کالبدشکافی احساسات و عواطف مختلف مشتری در طول سفر، و طراحی اقدامات در خور می باشد.

-
۹. برنامه کاری. در این مرحله باید لیست کسانی که از ارائه دهندگان خدمات پشتیبانی می کنند (تیم پشتیبانی) و به نوبه خود روی تیم پشتیبانی اثرگذار هستند نوشته شود. این نوشتن لیست باید تا موقع دست یابی به یک طرح جامع سازمانی و یک تصویر کامل از کار سازمان و سفرهای عاطفی ادامه یابد.
 ۱۰. بهبود و نوآوری. از تکنیک هایی خلاقانه و طوفان ذهنی برای فرصت های خدماتی شناسایی شده استفاده کنید. همچنین می توانید یک طراحی جدید، کامل و ایده آل از سفرها و خدمات را نیز مدنظر داشته باشید. این مرحله می تواند سرگرم کننده ترین مرحله طراحی نقشه سفر مشتری باشد. گاهی اوقات، ما نیز از استعداد و تمایل بیش از حد افراد برای تعامل در این فرآیند خلاقانه شگفت زده می شویم. افراد از آنچه فکر می کنید، خلاق تر هستند. فقط باید آن ها را در موقعیت و حالت درست قرار دهید.



حال در مورد برخورد یک مشتری با سازمان نیز این گونه است یعنی سازمان‌ها باید بپذیرند که در دنیای کنونی از لحظه‌ای که مشتری به فکر تهیه یک محصول یا خدمت است، سازمان باید تمام لحظات یا ارتباطات مستقیم و غیرمستقیمی را که می‌تواند با مشتری برقرار کند بررسی و مورد توجه جدی قرار دهد که اصطلاحاً به این مسیر فکری، احساسی و در نهایت فیزیکی و مکانیکی؛ سفر مشتری^{۱۱۰} می‌گویند. همچنین سازمان باید با تجزیه و تحلیل دقیق تمامی ارتباطات و نقاط تماسی مشتری با سازمان^{۱۱۱} نقشه سفر مشتری را ترسیم کند و تمامی بخش‌های داخلی را که به نوعی مورد تماس مشتری

قرار می‌گیرند مورد بررسی قرار داده و براساس استانداردهای مدیریت تجربه مشتری (CEM) آنها را بازبینی یا تقویت کند در حالی که ذاتا تکنیک‌هایی مانند CRM یا CSM کمتر به این مهم توجه دارند و تمرکز بر مشتری را بیشتر از زمانی آغاز می‌کنند که مشتری ارتباط مستقیم با سازمان برقرار می‌کند. در بازاریابی اینترنتی یک از مدل‌های جالب برای آگاهی از نقشه سفر مشتری در خرید اینترنتی، استفاده از مدل MOT یا لحظات حقیقی است. چراکه در مدل‌های قدیمی بازاریابی این لحظات حقیقی خطی یا یکباره در نظر گرفته می‌شد. در حالیکه امروزه با تحلیل رفتار خریداران فروشگاه‌های اینترنتی مشخص شده است که این لحظات حقیقی لزوماً خطی نبوده و ممکن است با ترتیب‌های مختلفی اتفاق بیافتد. در این مدل سعی می‌شود نقاط تماس مشتری با برند در جاهای مختلف شناسایی شود و با سرمایه‌گذاری بهتر در آن‌ها، فرآیند بازاریابی و فروش سازمان آسان‌تر شود.

بازاریابی
فانوسی