



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال هفتم، شماره‌ی سیزدهم، نیمه‌ی اول ۱۳۹۴

طراحی الگوی بکارگیری استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی در سازمان‌های مالی

* حسین کاویانی

** نادر مظلومی

*** محمود محمدیان

**** حمید زرغام

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۳

چکیده:

علیرغم رایج بودن مفهوم استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی و استفاده روزافزون از استراتژی مذکور تاکنون مطالعات نظری جامع و مانعی در این حوزه انجام نشده است و خلاء وجود الگویی علمی و معتبر در این حوزه شدیداً احساس می‌شود. ما با هدف طراحی الگویی جهت بکارگیری استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی در سازمان‌های مالی این مطالعه را انجام دادیم و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و پس از انجام مصاحبه عمیق با ۱۸ نفر از خبرگان حوزه بانکداری و بیمه، به تعیین مولفه‌های الگو و روابط بین آنها پرداختیم. الگوی طراحی شده به سازمان‌های فعال در حوزه‌های مختلف و بطور خاص حوزه مالی کمک می‌نماید درک بهتری در زمینه کانال‌های توزیع داشته باشند و به هنگام تصمیم‌گیری در خصوص طراحی کانال‌های توزیع و استفاده از استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی با مدنظر قرار دادن مولفه‌ها و عوامل تشکیل دهنده الگو به‌گونه‌ای عمل نمایند که ضمن بهره‌گیری از مزایای افزایش تعدد کانال‌های توزیع، از مسائل و مشکلات آن دوری گزینند.

واژه‌های کلیدی: کانال توزیع، استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی، نظریه داده‌بنیاد

* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی (Email: kaviani_h@yahoo.com)

** نویسنده‌ی مسئول -استادیار دانشگاه علامه طباطبایی (Email: mazlomi@atu.ac.ir)

*** استادیار دانشگاه علامه طباطبایی (Email: mohammadiann@gmail.com)

**** دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی (Email: zargham@atu.ac.ir)

مقدمه

عملکرد کانال توزیع از جمله مسایل عمده و اساسی بازاریابی و سازمانی است که تاثیرات مستقیمی بر دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر دارد. مسایل مربوط به انتخاب کانال توزیع همواره برای متخصصان بازاریابی حایز اهمیت بوده است. این اهمیت ریشه در مفهوم بازاریابی و فرآیند مبادله به عنوان هسته مرکزی آن و همچنین تسهیل مبادله از طریق کانالهای توزیع دارد. عواملی نظیر ایجاد تعهدات بلندمدت، ماهیت سیاسی و اجتماعی انتخاب کانال توزیع و در نتیجه پیچیدگی بیشتر تغییر ساختار توزیع در مقایسه با تغییر سایر عناصر آمیخته بازاریابی، اتخاذ رویکردی نظاممند در تصمیم‌گیریهای حوزه کانالهای توزیع را ضروری ساخته است.

با توجه به افزایش تعداد گزینه‌های موجود در عرصه توزیع، نقش استراتژیک کانالهای توزیع پررنگ‌تر شده است. عواملی نظیر جهانی شدن و اینترنت بر تعداد گزینه‌های پیش روی مدیران کانال توزیع افزوده‌اند. (ویلسون^۱ و دانیل^۲، ۲۰۰۷). بکارگیری روزافزون استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی از جمله روندهای اخیر در حوزه استراتژی کانال توزیع به‌شمار می‌رود (یان^۳، ۲۰۱۱). علیرغم شهرت و مقبولیت استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی، طرح آن تاکنون مشخص نشده است. پیش شرط مدیریت اثربخش کانالهای توزیع، شناخت دلایل وجودی آنها، کارکردها و عوامل موثر در ساختار آنها است لذا شناخت طرح کانال توزیع از اهمیت بسیاری برخوردار است. به عبارت دیگر تنها در صورتی می‌توان کانالهای توزیع ترکیبی را به خوبی مدیریت کرد که دلایل بکارگیری این کانالها را بدانیم. این دانش و معرفت مدیران را قادر به انتخاب سیستماتیک کانالهای خاص و هماهنگ سازی تلاش‌های کانال جهت بیشینه‌سازی اثربخشی کانالهای توزیع می‌سازد. این مطلب در صنایع ارائه‌دهنده خدمات مالی که واسطه‌ها نقش فعال و مهمی در زمینه ارائه خدمات ایفا می‌نمایند نیز صادق است. با توجه به افزایش شمار کانالهای در دست، مشکلات ناشی از خلأ تئوریک در زمینه دلایل انتخاب یک استراتژی خاص برای کانال توزیع افزایش یافته است. در نتیجه در

¹ - Wilson

² - Daniel

³ - Yan

این مقاله به دنبال شناخت محرک‌های انتخاب استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی و افزایش درک و فهم ما در این زمینه و همچنین پیامدهای بکارگیری آن هستیم. بر این اساس هدف تحقیق حاضر یافتن پاسخ مناسب به سوالات قابل طرح زیر می‌باشد.

۱- مولفه های تشکیل دهنده الگوی استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی کدامند؟

۲- جایگاه هر یک از مولفه ها در الگوی طراحی شده چگونه است؟

۳- رابطه بین مولفه ها در الگوی طراحی شده چگونه است؟

مرور ادبیات

اهمیت توزیع در خدمات مالی

کانال توزیع مسیری است که با استفاده از آن کالاها و خدمات تولیدکنندگان از طریق واسطه‌های بازاریابی (نظیر عمده‌فروشان، توزیع کنندگان و خرده‌فروشان) به مصرف‌کنندگان نهایی منتقل می‌شوند. این انتقال ممکن است شامل جابجایی فیزیکی محصول و یا انتقال مالکیت آن نیز باشد (استرو^۱، ۲۰۰۹، ص. ۵۹). کانال توزیع شامل یک یا تعداد بیشتری از افراد یا شرکت‌ها است که در جریان انتقال کالاها و خدمات از تولیدکننده به مصرف‌کننده و یا استفاده‌کننده نهایی مشارکت دارند (هیل^۲، ۲۰۱۰، ص. ۹۳).

خدمات مالی در بیشتر کشورها بدلیل نقش و اهمیت آن در اقتصاد ملی تحت نظارت و مقررات شدید است. معمولاً این صنعت با توجه به ویژگی‌های خود، تفکیک و به بخش‌های مختلفی نظیر بانکداری، اوراق بهادار و بیمه تقسیم می‌شود (لین^۳، ۲۰۰۵). پس از آزادسازی صنعت مالی شاهد تلاش شرکتها در راستای دستیابی به سهم بازار بیشتر و در نتیجه جذب مشتریان سایر رقبا هستیم. افزایش میزان رقابت بین شرکتها و موسسات مالی موجب افزایش نیاز به جذب مشتریان به عنوان هدف اصلی استراتژیک گردیده‌است (هارتمن^۴، ۲۰۱۰). این مساله نیز به نوبه خود تدوین و اجرای برنامه‌های تبلیغاتی وسیع برای جذب مشتریان و در نتیجه کاهش تدریجی میزان وفاداری و همچنین تضعیف روابط بین مشتریان و سازمان‌ها را در پی دارد (گریسون^۵، ۲۰۰۸). از

1 - Ostrow

2 - Hill

3 - Lin

4 - Hartmann

5 - Grayson

سویی دیگر مشتریان نیز در نتیجه آگاهی از شرایط مذکور به دنبال جمع‌آوری اطلاعات بیشتر در خصوص بهترین پیشنهاد شرکت‌های مختلف هستند و همین مورد به تنهایی بیانگر دشوار بودن متمایزسازی موسسات مالی است. بدیهی است در چنین شرایطی شرکت‌های مالی باید به منظور طراحی پیشنهاد ارزش قابل رقابت با شرکت‌های دیگر به دقت نظرات و پیشنهادهای مشتریان خود را مورد توجه قرار دهند.

با توجه به ضرورت دسترسی مشتریان به خدمات مالی جهت پذیرش مشتریان، بکارگیری استراتژیهای توزیع اثربخش از سوی سازمانهای مالی بسیار حیاتی است (کوئلهو^۱ و ایسینگوود^۲، ۲۰۰۸). توزیع مستلزم فعالیت‌های متفاوت و متعددی است که منجر به خلق و ایجاد سه نوع مطلوبیت می‌گردد: زمانی، مکانی و تمکک. به لحاظ زمان، توزیع به مشتریان امکان دسترسی به خدمات مالی را در زمان مناسب می‌دهد. از نظر مکانی، سیستم توزیع، محصولات و خدمات را در مکانی راحت و قابل دسترس در اختیار مشتریان قرار می‌دهد. در خصوص تمکک، توزیع امکان دسترسی مشتریان به محصولات و خدمات لازم برای مصرف و یا استفاده آتی را می‌دهد. علاوه بر موارد ذکر شده، توزیع ابزار ارتباطی موثر و کارآمدی جهت برقراری ارتباط با مشتریان و همچنین مشتریان و سازمان‌های مالی به‌شمار می‌رود (یان و پی^۳، ۲۰۱۱).

طی چند دهه گذشته، توزیع خدمات مالی به سرعت تغییر یافته‌است. تغییر قوانین و مقررات، فشارهای رقابتی و خواسته‌های مشتریان بر تکامل توزیع تاثیرگذار بوده‌اند. آنچه که سالها پیش برای مشتریان راحت تلقی می‌شده، امروزه دیگر راحت به‌شمار نمی‌رود. به‌همین صورت، گونه‌ای از توزیع که در گذشته ابزاری اثربخش تلقی می‌گردید ممکن است امروزه فاقد این مزیت باشد. مقررات‌زدایی بازار خدمات مالی موجب ورود رقبا به بازار و در نتیجه استفاده از روش‌های توزیع خلاقانه و نوآورانه گردیده است (هریسون^۴، ۲۰۰۰، ص ۱۲۸).

1 - Coelho

2 - Easingwood

3 - Pei

4 - Harrison

کانالهای توزیع ترکیبی

فرزیر^۱ دو تعریف متفاوت از استراتژی کانال های توزیع ترکیبی ارائه کرده است که بر حسب بازار هدف از یکدیگر متفاوت هستند. طبق تعریف نخست، چنانچه تامین کننده ای از بیش از یک گونه کانال جهت انتقال کالاهای خود استفاده نماید می گوئیم که از استراتژی کانال های توزیع ترکیبی استفاده کرده است. تعریف دوم بر بکارگیری بیش از یک گونه از کانال توزیع برای هر مشتری هدف تاکید دارد. بنابراین در تعریف نخست ممکن است هر مشتری تنها توسط یک کانال توزیع به عنوان بازار هدف انتخاب شود اما در تعریف دوم، کانال های توزیع ترکیبی مشتریان واحدی را به عنوان بازار هدف انتخاب می نمایند (کوئلهو و ایسینگوود، ۲۰۰۵).

شرکت ها به طور روز افزونی از کانال های توزیع ترکیبی به عنوان بخشی از استراتژی پوشش بازار استفاده می کنند. به عنوان مثال در بانکداری خرد^۲ از شعب، ATM، مراکز تماس تلفنی، تلفن همراه، اینترنت و کانال های مستقیم جدیدتری نظیر رسانه های اجتماعی برای تعامل با مشتریان استفاده می شود. بطور مرسوم توزیع بیمه از طریق کارگزاران مستقل، نمایندگان وابسته به شرکتهای بیمه ای یا نیروهای فروش مستقیم انجام می گیرد. طی سال های اخیر بانک - بیمه و کانال الکترونیک نیز به عنوان کانال های توزیع جدید محصولات بیمه ای وارد عرصه شده اند. چند نظریه به تبیین این پدیده کمک می کنند. صرفه جویی هزینه های معاملاتی (ویلیامسن^۳، ۱۹۷۹) بیانگر امکان حداقل ساختن مشکلات مربوط به ابهام عملکرد و چانه زنی مربوط به خریدهای کوچک در نتیجه استفاده از استراتژی کانال های توزیع ترکیبی است (داتا^۴ و همکاران، ۱۹۹۵). از طرف دیگر نظریه بنگاهی^۵ (دی ماجیو^۶ و پاول^۷، ۱۹۸۳) به اثرات هم رنگ جماعت شدن^۸ اشاره دارد که بدان وسیله شرکت به منظور مشروعیت یافتن از جانب

1 - Frazier

2 - Retail Banking

3 - Williamson

4 - Dutta

5 - Institutional theory

6 - De majio

7 - Powell

8 - Bandwagon

ذینفعان، کانال‌های جدیدی را به کانال‌های پیشین اضافه می‌کند (گروال^۱ و همکاران، ۲۰۱۰).

استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی از ملاحظات بازار تأثیر پذیرفته‌است. طبق آثار قبلی (ویند^۲ و مهاجان^۳ ۲۰۰۲؛ والاس^۴، گیس^۵ و جانسون^۶، ۲۰۰۴) مشتریان خواهان خواهان امکان دسترسی به خدمات و محصولات مورد نظر از طریق کانال‌های مختلف هستند. پاسخگویی به این تقاضا، همان انگیزه تأمین‌کنندگان در استفاده از کانال‌های توزیع ترکیبی است. البته میزان تقاضای بازار مقدار معینی نیست و شرکت‌های تأمین‌کننده در تعیین آن نقش مهمی ایفا می‌کنند. به عنوان مثال در مورد محصولات ابداعی، شرکتها با ایجاد محصول، نام تجاری و ویژگی‌های طبقات محصول جدید، انتظارات مشتریان را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر شرکتها ترجیحات و اولویت‌های بازار را تعیین می‌نمایند. در نتیجه مطالبات مشتریان و استراتژی‌های تأمین‌کننده همواره بر یکدیگر تأثیر گذاشته و خدمات ارائه شده توسط کانال‌های توزیع ترکیبی و مطالبات بازار از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند (جورسکی^۷ و همکاران، ۲۰۰۰).

تقاضای مشتریان برای دریافت خدمات از جمله محرک‌های استراتژی کانال‌های ترکیبی است. با پیشرفت تکنولوژی‌ها بر میزان خدماتی که در دسترس مشتریان قرار می‌گیرد افزوده شده و طبقه جدیدی از مشتریان یعنی خریداران ترکیبی شکل می‌گیرد (ردا^۸، ۲۰۰۲). این طبقه از مشتریان انتظار دریافت خدمات بیشتری از کانال‌های ترکیبی دارند و به دنبال دریافت ترکیبی از خدمات هستند که به بهترین وجه نیازهای آنها را برآورده سازد. در نتیجه شرکتی که توانایی ارائه چنین ترکیبی از خدمات را داشته باشد بیشتر مورد توجه مشتریان قرار می‌گیرد. با توجه به مطالب ذکر شده، استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی پاسخی به تقاضای بازار جهت دریافت خدمات بیشتر

1 - Grewal

2 - Wind

3 - Mehajan

4 - Wallace

5 - Giese

6 - Johnson

7 - Jaworski

8 - Reda

و بهتر است، به عبارت دیگر بهبود عملکرد ارائه خدمات از جمله مزایا و محرکهای مهم بکارگیری استراتژی کانالهای ترکیبی به شمار می‌رود.

مزایای کانالهای توزیع ترکیبی. شرکتها با افزودن کانالهای بیشتر به مجموعه کانالهای فعلی خود می‌توانند به چند مزیت مهم دست یابند. از دیدگاه تأمین‌کنندگان، رویکرد کانالهای ترکیبی به عنوان ابزاری جهت ۱) کاستن از میزان هزینه‌ها ۲) افزایش و تحکیم رابطه با مشتریان و ۳) افزایش میزان فروش، برای آنها سودمند است (هوبمیر^۱، ۲۰۰۱؛ رولو^۲، ۲۰۰۴). در کنار سه مزیت فوق، شوگل^۳ و سوئر^۴ (۲۰۰۴) کاستن از میزان ریسک را نیز به عنوان دیگر مزیت کانالهای ترکیبی مطرح کردند. تنوع خواسته‌های مشتریان بخش‌بندی دقیق‌تر بازار را ضروری ساخته‌است. در نتیجه بسیاری از شرکتها با هدف دستیابی به بازارهای بکر و کاهش هزینه‌های توزیع خود به سراغ سیستم‌های توزیع ترکیبی رفته‌اند (چن^۵، کو^۶ و شانگ^۷، ۲۰۱۴).

چالش‌های پیش روی توزیع ترکیبی. تنوع کانالها یا روش‌های سازماندهی توزیع موجب مطرح شدن چالش‌های مهمی در حوزه سیستم توزیع شده‌است. توازن سیستم توزیع ترکیبی به معنای تناسب آمیخته توزیع برای تولیدکننده و مصرف‌کننده از منظر کارکردی، از جمله چالشهای مهم پیش‌روی شرکتها در استفاده از استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی است. در صورت برخورداری از یک سیستم ترکیبی مناسب، شرکت می‌تواند به موازنه درستی بین رفتار خرید مشتری و فروش خود دست‌یابد (گده^۸ و هالتن^۹، ۲۰۰۷).

در مسیر دستیابی به سیستم ترکیبی مناسب چندین چالش دیگر پیش‌روی مدیران قرار می‌گیرند. از جمله این چالش‌ها، عملیاتی‌کردن و اداره چندین سیستم توزیع است. در صورت عدم‌جبران هزینه‌های سربار از طریق افزایش میزان کارایی، شاهد افزایش

1.- Hobmeier

2 - Rollo

3.- Schogel

4.- Sauer

5 - Chen

6 - Kou

7 - Shang

8 - Gadde

9 - Hulthson

میزان هزینه‌ها و بروز مشکلاتی خواهیم بود. مشکلات مزبور را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: کنترل و تعارض. برای مثال زمانی شاهد بروز تعارض خواهیم بود که تولیدکننده‌ای واسطه‌های خود را دور زده و نسبت به فروش مستقیم محصولات خود به مشتریان اقدام نماید (والاس^۱، ۲۰۰۶). با افزایش تنوع روش‌های ارائه محصولات بر میزان جذابیت کارگزاری افزوده می‌شود. در این حالت یک کارگزار موفق، ریسک منبع تعارض بودن را می‌پذیرد (گسنهایمر^۲ و همکاران، ۲۰۰۷).

علاوه بر این در صورت استفاده شرکت از توزیع‌کنندگان تخصصی و خصوصاً زیان‌ده بودن فعالیت آنها، عدالت در نحوه توزیع عواید، مساله مهمی به‌شمار می‌رود. علیرغم تلاش شرکت در راستای مدیریت روش‌های مختلف توزیع، بروز تعارضات و مسایل و مشکلات درون و برون سازمانی محتمل است (وب^۳ و لمب^۴، ۲۰۰۷). هر چند برخی تعارضات غیرقابل اجتناب بوده و ممکن است نشانه مثبتی به‌شمار روند اما سطح بالای تعارض از عملکرد سیستم توزیع می‌کاهد (وب و هوگان^۵، ۲۰۰۲). برخی صاحب‌نظران به وجود صرفه‌جویی به حوزه^۶ بین کانال‌های مختلف به‌عنوان عامل مهمی برای دستیابی به کارایی سیستم توزیع اشاره داشته‌اند (میسون^۷ و لالوانی^۸، ۲۰۰۸).

از جمله تصمیمات لازم در خصوص بکارگیری کانال‌های ترکیبی می‌توان به تعیین میزان یکپارچگی کانال‌ها اشاره کرد که با چالش‌هایی همراه است. مشکلاتی که شرکت‌ها در بکارگیری استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی یکپارچه (چندکاناله^۹) با آنها مواجه می‌شوند عبارتند از (استرن^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۲):

- سرمایه‌گذاری قابل توجه در تکنولوژی‌های کانال‌های توزیع ترکیبی و کاهش نرخ بازده دارایی‌ها در نتیجه آن.

- تلفیق و استانداردسازی داده‌های مربوط به مشتریان و یا تعاملات مشتریان و شرکت.

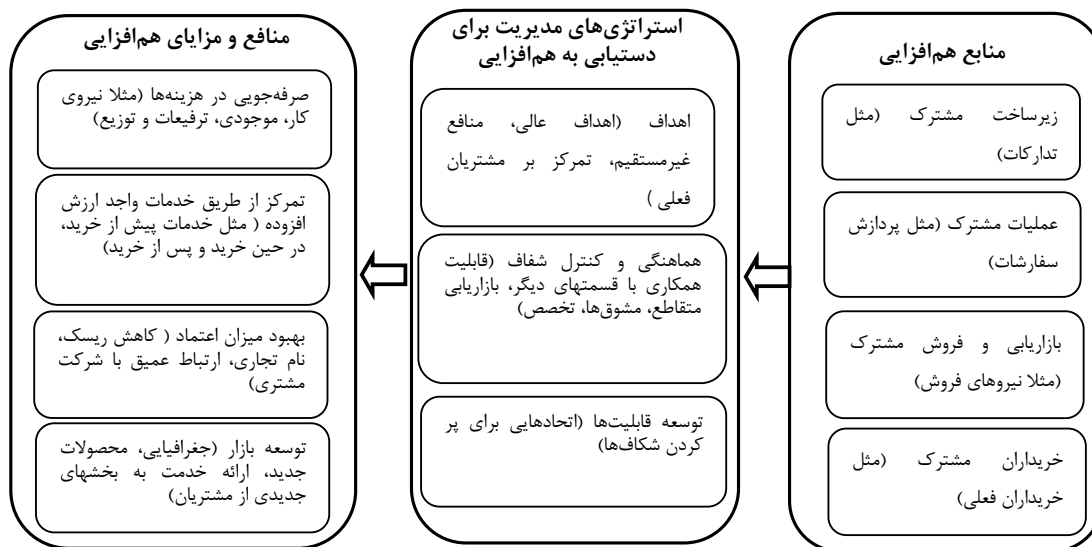
-
- 1 - Wallace
 - 2 - Gassenheimer
 - 3 - Webb
 - 4 - Lambe
 - 5 - Hogan
 - 6 - Economies of Scope
 - 7 - Mason
 - 8- Lalvani
 - 9 - Multi-channel
 - 10 - Stern

- یکپارچه سازی سیستم های مختلف دارای مدل های داده ای متفاوت.
- مشکلات مربوط به کاهش و حذف مرزهای سازمانی.

هم افزایی کانالهای توزیع از جمله اهدافی است که شرکتهایی برخوردار از استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی (شرکتهای ترکیبی) به دنبال دستیابی به آن هستند. نمودار شماره ۱ چارچوب تجزیه و تحلیل هم افزایی در شرکتهای ترکیبی را نشان می دهد. ایجاد قابلیت ها و مشتریان مشترک به عنوان منابع هم افزایی الزامی است. کانال های مختلف می توانند به طور مشترک از زیرساخت ها شامل دارایی های مشهود و غیرمشهود استفاده نمایند. علاوه بر این کانال های مختلف باید در عملیات تجاری یکدیگر شریک گردند. در نهایت با معرفی کانال جدید و به منظور دستیابی به هم افزایی فرایندهای کسب و کار، مهندسی مجدد سایر کانالها الزامی است. اثربخشی بازاریابی و فروش، مستلزم اشتراک این فعالیت بین تمامی کانالها است. مشتریان مشترک نیز از جمله سایر منابع هم افزایی به شمار می رود. تجربه مثبت در نتیجه استفاده از یک کانال ممکن است به استفاده مشتری از سایر ترکیبات مشتری/ کانال نیز منجر شود.

نمودار شماره ی یک - منابع، الزامات مدیریتی و منافع هم افزایی شرکتهای ترکیبی

(استینفیلد و همکاران، ۲۰۰۲)



چارچوب فوق بیانگر نقش مهم استراتژی‌های مدیریت در بهره‌گیری از توان بالقوه هم‌افزایی است. به‌منظور خلق و ایجاد هم‌افزایی، پشتیبانی کامل مدیریت شامل اهداف صحیح، فراهم ساختن امکان هماهنگی و کنترل و طراحی و توسعه قابلیت‌ها الزامی است (استینفیلد^۱ و همکاران، ۲۰۰۲).

موانع اجرای اثربخش استراتژی‌های کانال‌های توزیع ترکیبی

علیرغم قابلیت‌های کانال‌های توزیع ترکیبی، مدیران با چالش‌های متعددی نظیر درک اولویت‌های اعضای کانال، دستیابی به هم‌افزایی کانالها، حل تعارضات کانال و شناسایی آمیخته کانال مواجه هستند (روزنبلوم^۲، ۲۰۰۷). ارائه خدمات به مشتریان از طرف تأمین‌کنندگان از جمله وظایف مهم و حیاتی واسطه‌های کانال به‌شمار می‌رود. انجام این وظیفه مستلزم سرمایه‌گذاری شایان توجهی از سوی توزیع‌کنندگان است. به منظور پوشش هزینه‌های ارائه خدمات و سایر هزینه‌های عملیاتی از درآمد خالص شرکت استفاده می‌شود. اعضای کانال انتظار دارند سرمایه‌گذاری‌های انجام شده توسط آنها به منظور ارائه خدمات، از سوی تولیدکنندگان جبران شود. این جبران با فروش محصول انجام می‌گیرد یعنی زمانی که اعضای کانال محصولات و خدماتی را به فروش می‌رسانند با دریافت سود، بخشی از هزینه‌های آنها جبران می‌شود. در صورت بروز سواری مجانی، استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی ممکن است این مکانیسم جبران خدمات را به مخاطره اندازد. به این معنا که یکی از اعضای کانال توزیع تلاشهایی در راستای معرفی و فروش محصول از خود نشان دهد اما مشتری پس از کسب اطلاعات و نظرات عضو کانال، خرید و را از طریق کانال دیگر انجام دهد (والاس، ۲۰۰۶).

بررسی ادبیات نظری مدیریت نیروی فروش و نمایندگی^۳ به روشن شدن این مساله کمک می‌کند. در این ادبیات بیان شده که باید بین تلاش نمایندگی و پاداش‌های دریافتی آن رابطه مستحکمی وجود داشته باشد بدین معنا که اعضای کانال توزیع انتظار دارند بین فعالیت‌ها و تلاش‌های آنها جهت ارائه خدمات و پاداش حاصل از خرید مشتری رابطه قوی وجود داشته باشد. به نظر می‌رسد استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی موجب تضعیف این رابطه می‌شود زیرا بکارگیری آن، امکان جداسازی وظایف

1 - Steinfeld

2 - Rosenbloom

3.- Agency

تهیه و ارائه خدمات و خرید محصول را برای مشتری فراهم می‌سازد (تورنتن^۱، و وایت^۲، ۲۰۰۱).

سواری مجانی، مدیریت نام تجاری (تصمیم‌گیری در خصوص اختصاص محصولات به کانال‌های توزیع مختلف) و احتمال بروز رقابت قیمتی بین اعضای کانال توزیع از جمله مهمترین مشکلات احتمالی بکارگیری استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی به‌شمار می‌روند (کابادایی^۳، ۲۰۱۱).

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش داری رویکرد کیفی بوده و از روش داده‌بنیاد به عنوان روش پژوهش استفاده می‌شود. روش گراند تئوری یا نظریه داده‌بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به‌وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تدوین می‌یابد به‌طوری که این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرایند، عمل یا تعامل را تبیین می‌کند. در این روش، پژوهش را هرگز از یک نظریه شروع نمی‌کنند و بعد آن را به اثبات برسانند بلکه پژوهش از یک دوره مطالعاتی شروع و فرصت داده می‌شود تا آنچه که متناسب و مربوط به آن است خود را نشان دهد. مراحل اجرای این تحقیق به شرح زیر است:

مرحله اول، تعریف مساله پژوهش: مساله اصلی مطالعه حاضر مفهوم‌پردازی استراتژی کانال‌های توزیع ترکیبی و شناسایی مولفه‌های این مفهوم و نوع روابط آنها است.

مرحله دوم، ادبیات حوزه کانال‌های توزیع، استراتژی‌های آن و عملکرد سازمان به صورت مقدماتی و با هدف افزایش درک و فهم مطالب نظری مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید در حوزه مورد نظر الگویی که تبیین‌کننده مطلب باشد موجود نمی‌باشد.

مرحله سوم، گردآوری داده‌ها، جامعه آماری پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل خبرگان صنایع بانکداری و بیمه کشور است که برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده‌است. جهت جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه عمیق استفاده شده است. در این مطالعه با ۱۸ نفر از خبرگان صنایع بانکداری و بیمه مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۴ به بعد داده‌ها تکراری بوده و به اشباع رسید. انتخاب مصاحبه‌شوندگان به تدریج صورت گرفت به این معنا که پس از انجام هر مصاحبه و

¹ - Thornton

² - White

³ - Kabadaye

تحلیل آن، ابهامات یا ضعف‌هایی در مقوله‌ها و الگو مشاهده می‌گردید که به‌منظور مرتفع کردن آنها مصاحبه‌شونده بعدی با توجه به تخصص کاری انتخاب می‌گردید. گردآوری اطلاعات طی خرداد تا شهریور ۱۳۹۲ انجام شد. مصاحبه با طرح سئوالاتی در خصوص "دلایل بکارگیری استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی در صنعت مربوطه" آغاز و سایر پرسشها با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شونده مطرح می‌شد. به‌منظور جلوگیری از حذف و از قلم افتادن نقطه‌نظرات مطرح شده در مصاحبه‌ها، تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و جهت استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی و بازنگری قرار گرفتند. جدول شماره ۱ ترکیب مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول شماره ی یک - ترکیب مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	صنعت	تحصیلات	سابقه فعالیت	ردیف	سمت	صنعت	تحصیلات	سابقه فعالیت
۱	عضو هیات مدیره	بانکداری	علوم بانکی	۳۷ سال	۱۰	مدیر امور شعب و نمایندگی	بیمه	مدیریت بیمه	۲۶ سال
۲	عضو هیات مدیره	بانکداری	اقتصاد	۲۳ سال	۱۱	مدیر بازاریابی	بیمه	مدیریت بیمه	۲۹ سال
۳	عضو هیات مدیره	بانکداری	علوم بانکی	۳۵ سال	۱۲	مدیر امور شعب و نمایندگی	بیمه	مدیریت بیمه	۲۴ سال
۴	معاون اعتبارات	بانکداری	علوم بانکی	۳۲ سال	۱۳	مدیر بازاریابی	بیمه	مدیریت بیمه	۹ سال
۵	مدیر بازاریابی	بانکداری	مدیریت	۱۲ سال	۱۴	عضو هیات مدیره	بیمه	اقتصاد	۱۳ سال
۶	مدیر بازاریابی	بانکداری	ریاضیات	۱۴ سال	۱۵	معاون بازاریابی و شبکه‌فروش	بیمه	مدیریت بازرگانی	۱۷ سال
۷	معاون اعتبارات	بانکداری	مدیریت	۱۹ سال	۱۶	مدیر عامل	بیمه	مدیریت بیمه	۱۴ سال
۸	مدیر بازاریابی	بانکداری	علوم بانکی	۱۴ سال	۱۷	مدیر عامل	بیمه	مدیریت بیمه	۱۳ سال
۹	عضو هیات مدیره	بیمه	مدیریت	۲۷ سال	۱۸	عضو هیات مدیره	بیمه	مدیریت بازرگانی	۳۵ سال

مرحله چهارم، تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه الگو: تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مبنای روش کدگذاری نظری انجام گرفت. کدگذاری نظری عبارتست از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند (فلیک^۱، ۲۰۰۶). مراحل کدگذاری در این تحقیق شامل کدگذاری باز بر مبنای مقولات استخراج شده از مصاحبه، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌باشد. کدگذاری باز به بخشی از تحلیل اطلاق می‌شود که مشخصاً به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳). هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز

¹ - Flick

طراحی الگوی بکارگیری استراتژی کانال های توزیع ترکیبی... ۱۰۳

است. این عمل معمولاً بر اساس الگوی پارادایم انجام می‌شود (پندیت^۱، ۱۹۹۶). کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، محور اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳).

در این تحقیق کدگذاری باز با مرور داده‌های جمع‌آوری شده بر روی مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و خلاصه‌نویسی‌های صورت گرفته از مطالب در جدول شماره ۲ مربوطه صورت‌بندی شدند.

جدول شماره ی دو - خروجی حاصل از کدگذاری باز عوامل

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
مشتریان	تعدد و شدت نیازهای مشتریان	درخواست‌های زیاد مشتریان. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۱۰، ۱۱، ۱۶] شدت نیاز مشتریان، مصاحبه‌های [۵، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۶]. نیازهای جدید مشتریان. مصاحبه‌های [۸، ۱۲، ۱۷]. تمایل مشتریان به موسسه دارای خدمات کامل، مصاحبه‌های [۴، ۵، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۵]. تعداد مشتریان. مصاحبه‌های [۳، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۸]
	تنوع مشتریان	تنوع مشتریان به لحاظ شغل، اخلاقیات، مشغولیات، عادات متفاوت، تنوع سلیقه. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۱۰]. شرایط خاص مشتریان. مصاحبه‌های [۸، ۱۰، ۱۲، ۱۴]. تنوع مشتریان بر حسب اندازه و حجم خرید آنها. مصاحبه‌های [۱۳، ۱۶، ۱۷، ۱۸]
	ریسک اعتباری مشتریان	ریسک بالای اعتباری. مصاحبه‌های [۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۴]. نیاز به بازدید و اطلاعات خاص برای تعیین میزان ریسک. مصاحبه‌های [۳، ۸، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۸]
	مرحله آمادگی خریدار	میزان آمادگی مشتریان در خصوص پذیرش خدمات الکترونیک. مصاحبه‌های [۱، ۱۰، ۱۶، ۱۷، ۱۸]. افزایش میزان آگاهی در خصوص محصول/ خدمت. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۷، ۱۸]. ترجیح مشتریان برای مراجعه حضوری، [۲، ۴، ۶، ۱۰، ۱۱، ۱۶]
	ویژگیهای روانشناختی مشتریان	عادت خرید مشتریان. مصاحبه [۱۰]. فرهنگ خرید مردم. مصاحبه‌های [۸، ۱۰، ۱۷]. سبک زندگی مشتریان. مصاحبه‌های [۶، ۸، ۱۰]. میزان محافظه کاری و ملاحظات امنیتی. مصاحبه‌های [۶، ۷، ۱۱، ۱۶]. تغییر گرایشات مردم. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۸]
	میزان پذیرش کانالهای جدید از سوی مشتریان	ترجیح خرید الکترونیک توسط برخی از مشتریان، مصاحبه‌های [۲، ۴، ۵، ۸، ۱۷]. افزایش نرخ پذیرش کانالهای بیشتر از سوی مشتریان. مصاحبه‌های [۳، ۶، ۸، ۱۰]. میزان اعتماد و ریسک پذیری مشتری در خصوص کانالهای توزیع الکترونیک، مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۱۰، ۱۶، ۱۷]

¹ - Pandit

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
	حساسیت قیمتی خریداران	عدم توجه مشتریان به کیفیت محصولات و خدمات. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸]، میزان حساسیت قیمتی خریداران. مصاحبه‌های [۱، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸]
	میزان درگیری خرید	میزان درگیری خرید. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۴، ۱۷]، ضرورت توجه مشتری در خصوص نیاز وی و خدمات شرکت. مصاحبه‌های [۳، ۱۴، ۱۶]
ویژگیهای محصول	پیچیدگی محصول	میزان تخصصی و فنی بودن خدمت. مصاحبه‌های [۵، ۷، ۹، ۱۴، ۱۶، ۱۸]، ریسکهای مربوط به خدمت. مصاحبه‌های [۱، ۵، ۷، ۹]، میزان پیچیدگی خدمت و همچنین پیچیدگی ارائه آن به مشتریان، مصاحبه‌های [۱، ۵، ۷، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۸]، ضرورت ارتباط حضوری و تعامل با مشتریان به منظور ارائه محصولات و خدمات. مصاحبه‌های [۳، ۷، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۸]، میزان استاندارد بودن خدمت. مصاحبه‌های [۳، ۷، ۱۶، ۱۸]، ضرورت تشخیص فنی کارشناسی. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۷، ۹، ۱۲، ۱۶]، نیاز به برخورداری از مهارتهای فنی و بازاریابی. مصاحبه [۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۸]، ضرورت وجود زیرساختهای خاص برای ارائه محصول و خدمت، مصاحبه‌های [۶، ۹، ۱۳، ۱۶]، میزان جدید بودن محصول. مصاحبه [۶، ۸، ۱۰، ۱۴]
	توجیه اقتصادی فروش از طریق کانالهای ترکیبی	میزان سودآوری محصولات و خدمات. مصاحبه [۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۷، ۱۸]، میزان فروش خدمت. مصاحبه‌های [۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸]
	ضرورت شناسایی، شناخت و اعتبار سنجی مشتریان	نیاز به تشکیل و تایید پرونده‌ها و مدارک فیزیکی. مصاحبه [۲، ۴، ۶، ۹، ۱۲، ۱۷]، ضرورت احراز هویت، شناخت و احراز صلاحیت مشتری. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۳، ۵، ۸]، ضرورت اعتبار سنجی. مصاحبه‌های [۱، ۳، ۴، ۵، ۷]
	ماهیت خدمت	نوع خدمت : فروختنی در مقابل خریدنی. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۸]، میزان فراگیر بودن خدمت و انطباق آن با نیازهای روز مشتریان، مصاحبه‌های [۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶]، تواتر و تعدد استفاده از خدمت. مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷]، تناسب محصول - کانال. و امکان ارائه محصولات و خدمات بر روی چند کانال (خدمات مشترک). مصاحبه [۱، ۲، ۴، ۶، ۷]
شرایط محیطی	سرعت تغییرات محیطی	شرایط ناپایدار اقتصادی کشور و ظهور ریسکهای جدید، مصاحبه‌های [۱، ۵، ۸، ۱۳، ۱۵]، سرعت و شدت افزایش حجم نقدینگی کشور (تورم)، مصاحبه‌های [۱، ۴، ۵، ۷، ۹، ۱۳، ۱۴]، تغییر شرایط. مصاحبه [۱۱]، تغییرات اجتماعی، حقوقی و قانونی. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۶، ۱۷، ۱۸]، تغییرات تکنولوژیک. مصاحبه‌های [۱، ۷، ۱۰، ۱۲]

طراحی الگوی بکارگیری استراتژی کانال های توزیع ترکیبی... ۱۰۵

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
	شدت تغییرات محیطی	شرایط ناپایدار اقتصادی کشور و ظهور ریسک‌های جدید، مصاحبه‌های [۱، ۵، ۸، ۱۳، ۱۵]، سرعت و شدت افزایش حجم نقدینگی کشور (تورم)، مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۵، ۷، ۹، ۱۳، ۱۴]، تغییر شرایط. مصاحبه [۱۱]، تغییرات اجتماعی، حقوقی و قانونی. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۶، ۱۷، ۱۸]، تغییرات تکنولوژیک. مصاحبه‌های [۱، ۷، ۱۰، ۱۲]، تغییر شدید محیط سیاسی (تحریمها). مصاحبه‌های [۱، ۸، ۱۸]، تغییرات شدید محیطی. مصاحبه‌های [۳، ۴، ۱۳، ۱۸]، دگرگونیهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیک. مصاحبه‌های [۱۱]، تغییرات شدید محیط اقتصادی (پارانه‌ها). مصاحبه‌های [۱، ۵، ۸، ۱۳، ۱۸]
	شرایط نیروی انسانی	کمبود نیروی متخصص و مجرب و هزینه بالای منابع انسانی متخصص، مصاحبه‌های [۳، ۹، ۱۱، ۱۶]،
	فرصت‌های محیطی	تغییر سبک زندگی جامعه. مصاحبه‌های [۶، ۸، ۱۰]، ورود و گسترش فن‌آوری اطلاعات، کاربردهای آن در صنعت مالی و بهره‌گیری از بستر الکترونیک. مصاحبه‌های [۳، ۶، ۸]، فرصت استفاده کانالها از توان بالقوه سایر کانالها (مشتری مشترک). مصاحبه‌های [۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۸]، فراهم بودن زیرساختها از جمله تسهیل دسترسی به اینترنت. مصاحبه‌های [۳، ۵، ۱۰، ۱۷]، توسعه علم و تکنولوژی. مصاحبه‌های [۱، ۳، ۷، ۱۰، ۱۲]، تعاملات اقتصادی، سیاسی و ... مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۳، ۱۵]، نزدیکی فرهنگ جامعه به فرهنگ جهانی در نتیجه تغییر تکنولوژی. مصاحبه‌های [۳، ۶، ۱۸]، توسعه دولت الکترونیک. مصاحبه‌های [۱۱، ۱۴، ۱۶]، افزایش روزافزون تقاضا برای خدمات. مصاحبه‌های [۲، ۷، ۱۰]، تغییر دیدگاهها ناشی از عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۶، ۱۱]، تقاضا برای شبکه فروش. مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۳، ۱۷]، ارتقاء فرهنگ بیمه ای مردم و افزایش ضریب نفوذ بیمه در کشور. مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۶]، گسترش حوزه اقتصاد و توسعه فعالیت‌های اقتصادی، مصاحبه‌های [۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۷]
	الزام و تکلیف	الزام سایر نهادها. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۳، ۸، ۱۰]، مقررات و سیاست‌های موسسات ذیربط داخلی و مقررات بین‌المللی. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۵، ۶، ۷]
محیط رقابتی	شدت رقابت	رقابت شدید. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۵، ۸، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷]، عدم توجه شرکتها به افزایش تنوع محصولات و خدمات، مصاحبه‌های [۲، ۴، ۵، ۸، ۱۳، ۱۷]، افزایش تعداد شرکتها، مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷]، محدودیت شدید شایستگی محوری. مصاحبه [۳، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲]، نوآوری رهبران بازار و ضرورت پیروی سایرین. مصاحبه‌های [۱، ۴، ۲۰۱۱، ۱۴، ۱۶]، تغییرات بازارهای موازی. مصاحبه [۱]، ۳، ۲، ۵، ۹، ۱۲]، نرخ بالای جابجایی مشتریان. مصاحبه‌های [۶، ۷، ۸، ۱۱]، کشتش بازار. مصاحبه‌های [۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸]، کاهش درآمد ناشی از بازارهای خارجی در نتیجه تحریمها. مصاحبه [۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۱]
	افزایش تقاضای خدمات	افزایش تقاضا برای خدمات خرد. مصاحبه‌های [۵، ۶، ۱۰، ۱۲]، رشد ناگهانی صنعت در کشور. مصاحبه‌های [۲، ۷، ۱۰، ۱۸]

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
ویژگیهای شرکت	میزان نوآوری در صنعت	نوآوری رهبران بازار و پیروی سایرین. مصاحبه‌های [۱، ۴، ۱۰، ۱۶، ۱۸]، ضعف ارائه محصولات تخصصی. مصاحبه‌های [۹، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷]، فقدان تنوع خدمات شرکتها در مقایسه با یکدیگر. مصاحبه‌های [۳، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲]
	قیمت‌گذاری در صنعت	آزادسازی و غیر قابل رقابت بودن نرخها. مصاحبه‌های [۱۳، ۱۴، ۱۷]
	رقیب- محور بودن شرکتها	ضرورت پیروی از رقبا. مصاحبه‌های [۱، ۴، ۱۴، ۱۶]، میزان بکارگیری استراتژی تمایز. مصاحبه‌های [۳، ۴، ۶، ۹، ۱۲]، جهت گیری شرکتها به توسعه خدمات جدید الکترونیک. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۶، ۸، ۱۱، ۱۷]
	منابع شرکت	میزان برخورداری از نیروهای متخصص و آموزش دیده. مصاحبه‌های [۵، ۹، ۱۶، ۱۸]، میزان برخورداری از امکانات مدیریتی و کنترلی. مصاحبه‌های [۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۵]، میزان برخورداری از زیرساختهای لازم. مصاحبه‌های [۳، ۵، ۶، ۷، ۱۱]، برخورداری شرکت از سیستمهای اطلاعاتی متمرکز. مصاحبه [۱، ۲، ۴، ۷]، تجربه، تخصص و قدمت اعضای کانال توزیع، مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۸]، میزان توانایی مالی و ظرفیت نگهداری ریسک. مصاحبه‌های [۹، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۱۸]، برخورداری از طبقه بندی و بخش بندی مناسب مشتریان. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۶، ۸، ۱۲]، میزان آمادگی شرکت برای استفاده از سیستمهای یکپارچه. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۵، ۶، ۷]
	هزینه‌های شرکت	هزینه‌های پرسنلی. مصاحبه‌های [۹، ۱۶]، بالا بودن هزینه عملیاتی و هزینه‌های بالاسری. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۸]
	سیاست‌های شرکت	سیاست تمرکز زدایی. مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳]، سیاستگذاری مدیریت مبنی بر بهره‌برداری در کوتاه‌ترین زمان ممکن. مصاحبه‌های [۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۸]، تمایل شرکتها به صرفه‌جویی و در نتیجه استفاده از بسترهای الکترونیک. مصاحبه‌های [۴، ۶، ۷، ۸، ۱۳]، سیاست برخورداری از پورتفوی کامل و قابل رقابت. مصاحبه‌های [۳، ۵، ۸، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۵]، تمایل به کاهش بهای تمام شده خدمات. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۵، ۷]، میزان تمایل به کاهش ریسک خدمات از طریق کنترل. مصاحبه [۱، ۲، ۴، ۵، ۶]،
	استراتژی انتخاب حوزه فعالیت: خرد	استراتژی وارد شدن بصورت خرد. مصاحبه‌های [۸، ۹، ۱۰، ۱۷]، گستره حوزه فعالیت به لحاظ تخصصی. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶]
	محدودیت‌های سازمان	محدودیت جذب نیرو. مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳]، محدودیت پورتفو. مصاحبه‌های [۲، ۸، ۱۶]، مشکلات امنیتی. مصاحبه‌های [۶، ۸، ۱۱]
	استراتژیهای شرکت	استراتژی توسعه محصول. مصاحبه‌های [۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۷]، استراتژی واگذاری فروش به بخش نمایندگی. مصاحبه‌های [۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸]، استراتژی رهبری هزینه. مصاحبه [۸، ۹، ۱۲، ۱۳]، استراتژی انتخاب بازار هدف: بازاریابی تمرکزی. مصاحبه‌های [۶، ۷، ۸، ۱۳]، سیاست برجسته‌سازی محصول و کانال. مصاحبه [۲، ۳، ۵، ۷، ۹، ۱۴]، استراتژی رانش در مقابل کشتش. مصاحبه [۸، ۹، ۱۱، ۱۶]، هل دادن مشتریان به استفاده از کانالهای دیگر. مصاحبه‌های [۳، ۸]

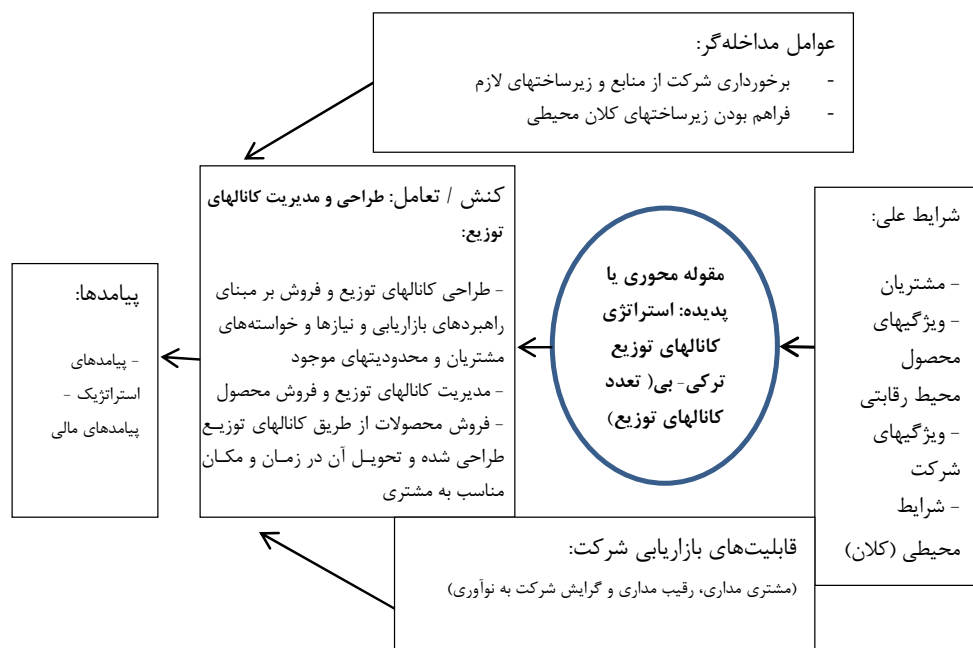
طراحی الگوی بکارگیری استراتژی کانال های توزیع ترکیبی... ۱۰۷

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
	صرفه‌جویی به مقیاس	محدوده جغرافیایی فعالیت. مصاحبه [۹، ۱۲، ۱۳]
	صرفه اقتصادی توسعه کانالها	هزینه - منفعت ایجاد کانالها. مصاحبه های [۴، ۷، ۸، ۱۱]. کارمزد استفاده از درگاههای سایرین. مصاحبه های [۲، ۳، ۵]. هزینه بسیار بیشتر توسعه شعب در مقایسه با توسعه سایر درگاهها. مصاحبه [۲، ۳، ۴، ۶، ۸]. محدودیتهای کانالها. مصاحبه های [۱، ۳، ۵، ۷، ۸]. امکان استفاده از فروش متقاطع. مصاحبه های [۶، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۸]
	صرفه جویی به حوزه	گستره فعالیت در حوزه های مختلف. مصاحبه [۲، ۳، ۵، ۸، ۱۱]
	نوع مالکیت	نوع شرکت: دولتی در مقابل خصوصی. مصاحبه‌های [۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۶]
۵ بکارگیر	استفاده از کانالهای توزیع ترکیبی	استفاده از درگاههای مختلف، مصاحبه‌های [۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹]. گسترش تنوع شبکه فروش، مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸]
	بازارگرایی و باورهای مشتری مداری	درخواستهای زیاد مشتریان. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۱۰، ۱۱، ۱۶]. تغییر نیازها متناسب با تغییر تکنولوژی. مصاحبه‌های [۱، ۳، ۵، ۷، ۹]. شدت نیاز. مصاحبه های [۵، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۶]. نیازهای جدید مشتریان. مصاحبه‌های [۸، ۹، ۱۲]
۳ قابلیت‌های بازاریابی	رقیب مداری	رقیب - محور بودن شرکت. مصاحبه [۲، ۳، ۵، ۸، ۱۱]
	گرایش شرکت به نوآوری	توانایی نوآوری در صنعت. مصاحبه‌های [۱، ۴، ۱۰، ۱۶، ۱۷]. توانایی ارائه محصولات تخصصی. مصاحبه‌های [۹، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷]. تنوع خدمات شرکت در مقایسه با رقیب. مصاحبه‌های [۳، ۷، ۸، ۱۰، ۱۲]
طراحی و مدیریت کانال های توزیع	طراحی کانالهای توزیع و فروش بر مبنای راهبردهای بازاریابی و نیازها و خواسته‌های مشتریان و محدودیتهای موجود	بررسی نیازها و عادات خرید مشتریان، مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۶، ۱۸]. بررسی اهداف و محدودیتهای کانالهای توزیع با توجه به مشخصات کالا، مشخصات شرکت، مشخصات کانالهای توزیع، محدودیتهای قانونی و ... مصاحبه‌های [۸، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۶، ۱۷]. تعیین نوع، تعداد و میزان مسولیت اعضای کانال های توزیع، مصاحبه‌های [۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۸]. اصلاح و تعدیل در طراحی کانالهای توزیع، مصاحبه‌های [۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۸]

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
	مدیریت کانالهای توزیع و فروش محصول	وجود رویه هایی مناسب جهت انتخاب اعضای کانال، مصاحبه‌های [۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۸]، تدوین برنامه های آموزشی برای اعضای کانال، مصاحبه‌های [۵، ۱۰، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸]، وجود رویه های نظام مند جهت ایجاد انگیزه در اعضای کانال، مصاحبه‌های [۱، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۸]، وجود رویه هایی جهت ارزیابی عملکرد اعضای کانال، مصاحبه‌های [۱، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶]، برخورداری از سیستم اطلاعاتی یکپارچه، مصاحبه‌های [۱، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸]، تعیین پورتنفو برای اعضای کانال و جهت دهی آنها، مصاحبه‌های [۸، ۱۱، ۱۴، ۱۷]، مدیریت تعارضات بوجود آمده بین اعضای کانال توزیع و همچنین بین شرکت و اعضای کانال، مصاحبه‌های [۹، ۱۱، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸]
	فروش محصولات از طریق کانالهای توزیع طراحی شده و تحویل آن در زمان و مکان مناسب به مشتری	شناسایی خواسته ها و نیازهای مشتری در زمینه خدمات و نحوه ارائه آنها، مصاحبه‌های [۱، ۲، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۸]، ایجاد تجربه مناسب خرید برای مصرف کننده از بعد دسترسی آسان به کانال های توزیع، امکان معامله و پرداخت آسان و ... ، مصاحبه‌های [۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۳، ۱۵، ۱۶]
برخوردارى شرکت از منابع لازم	برخوردارى از منابع مالی لازم	تامین هزینه نگهداری و به‌روز رسانی سیستمها و همچنین تامین منابع مالی، ایجاد و تقویت زیرساختهای لازم درون و برون سازمانی. مصاحبه‌های [۸-۱۰، ۱۷]
	برخوردارى از نیروی انسانی توانمند	برخوردارى از نیروی تخصصی ماهر و تقویت نیروهای سطح مدیریت و کارشناسی، مصاحبه‌های [۱، ۵، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱]، توانایی کارکنان در هدایت مشتریان به سایر کانالها. مصاحبه‌های [۱، ۳، ۸، ۹، ۱۱]، برخوردارى اعضای کانال توزیع از کادر فنی و تخصصی مجرب، مصاحبه [۹، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸]
	مدیریت کلان شرکت	پذیرش تغییرات محیطی و حفظ پویایی سازمان از سوی مدیریت، مصاحبه‌های [۲، ۴، ۶، ۹، ۱۱]، تغییر نظام مبتنی بر حاکمیت بوروکراسی و برخوردارى از مدیریت پویا و توانمند در برنامه‌ریزی و هدایت و جمع‌آوری منابع. مصاحبه [۲، ۴، ۶، ۷، ۸]، تدوین برنامه استراتژیک، برنامه‌ریزی فنی و انجام امور مطابق با آنها، مصاحبه‌های [۲، ۵، ۶، ۹]، تجزیه و تحلیل هزینه و فایده توسعه کانالها از سوی مدیریت، مصاحبه‌های [۱، ۲، ۸، ۱۲، ۱۴]
زیرساخت‌های فراهم بودن	زیرساخت‌های پشتیبانی	وجود زیرساختهای الکترونیک و مخابراتی لازم [۱، ۲، ۴، ۵، ۱۱]، برخوردارى از سیستم انتقال مالی معتبر، استاندارد، امن و فراگیر. مصاحبه [۲، ۴، ۳، ۶، ۸]، وجود سیستمهای پشتیبانی و الکترونیکی قوی. مصاحبه‌های [۱۱، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸]، ایجاد نظام اعتبار سنجی ملی. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۴، ۶، ۷]، تاسیس نهادهای مورد نیاز و ارتباط مبتنی بر شبکه آنها. مصاحبه [۱، ۳، ۷، ۸، ۱۲، ۱۷]

طراحی الگوی بکارگیری استراتژی کانال های توزیع ترکیبی..... ۱۰۹

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها
	الزامات قانونی	ایجاد زیرساختهای حقوقی و قانونی لازم. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۳، ۵، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۵]. رعایت دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات نهادهای نظارتی از سوی اعضای کانال. مصاحبه‌های [۱، ۴، ۱۱، ۱۰، ۱۴]. رعایت مسائل امنیتی از سوی اعضای کانال. مصاحبه‌های [۴، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱]
اهداف مالی	افزایش میزان سودآوری	افزایش میزان سودآوری. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۵، ۷، ۱۱، ۱۷، ۱۸]. بهره‌برداری بهینه از منابع و جذب مشتریان سودده از طریق چند کانال. مصاحبه [۳، ۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۵]
	افزایش میزان فروش (سهام بازار)	دریافت کارمزد. مصاحبه‌های [۱، ۴، ۱۹]. افزایش میزان درآمد (فروش). مصاحبه‌های [۱، ۱۱، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷]. کسب سهم مناسب از افزایش حجم نقدینگی، مصاحبه‌های [۱، ۵]. بهره‌گیری از فروش متقاطع. مصاحبه‌های [۶، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۸]
	کاهش هزینه‌های عملیاتی شرکت	کاهش هزینه‌های عملیاتی شرکت. مصاحبه‌های [۱، ۲، ۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۸]
	اهداف استراتژیک	افزایش میزان رضایتمندی و وفاداری مشتریان
	حفظ و افزایش سهم بازار	جذب منابع از تمامی کانالهای ممکن. مصاحبه‌های [۱، ۴، ۵، ۶]. افزایش سهم بازار. مصاحبه‌های [۲، ۱۲، ۱۳، ۱۴]. برابری با رقبا و ارتقاء جایگاه رقابتی. مصاحبه‌های [۲، ۴، ۶، ۱۵، ۱۷، ۱۸]
	پوشش کامل بازار	افزایش میزان تنوع پورتفو (کاملتر شدن فعالیتهای شرکت). مصاحبه‌های [۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸]. پوشش کامل بازار و جذب حداکثری مشتریان. مصاحبه‌های [۲، ۳، ۴، ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۶، ۱۷]. تاثیرگذاری بیشتر بر مشتریان بالقوه در شرایط رقابتی از طریق کانالها. مصاحبه‌های [۳، ۴، ۵، ۱۱، ۱۳]. ارتباط خرد با بیمه گذارها. مصاحبه‌های [۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۸]



شکل شماره ی یک - کدگذاری محوری بر اساس الگوی پارادایم

بر مبنای الگوی پارادایم، استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی (تعدد کانالهای توزیع) به عنوان مقوله محوری و مشتریان، ویژگیهای محصول، محیط رقابتی، ویژگیهای شرکت و شرایط محیطی (کلان) به عنوان عوامل علی انتخاب شدند. طراحی و مدیریت کانالهای توزیع ترکیبی (طراحی کانالهای توزیع و فروش بر مبنای راهبردهای بازاریابی و نیازها و خواسته‌های مشتریان و محدودیتهای موجود، مدیریت کانالهای توزیع و فروش محصول، و فروش محصولات از طریق کانالهای توزیع طراحی شده و تحویل آن در زمان و مکان مناسب به مشتری) به عنوان راهبردهای کنش یا تقابل که بیانگر رفتارها، فعالیتها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به پدیده و تحت تاثیر زمینه ایجاد می‌شوند. قابلیت‌های بازاریابی شرکت (مشتری مداری، رقیب مداری و گرایش به نوآوری) به عنوان عواملی که در شرایط خاص بر راهبردها تاثیرگذار هستند در قالب زمینه مورد توجه قرار گرفتند. برخورداری شرکت از منابع و زیرساختهای لازم و فراهم بودن زیرساختهای کلان محیطی نیز به عنوان عوامل مداخله‌گر انتخاب گردیدند. سرانجام

نتایج استراتژیک و نتایج مالی به عنوان پیامدها و نتایجی که در اثر اتخاذ راهبردهای کنش یا تقابل ایجاد می‌گردند مد نظر قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز ارتباط بین مولفه‌های الگو در قالب تحلیل روایت تحقیق تعیین شدند. بر این اساس استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی حاصل تاثیرگذاری برخوردار شرکت از منابع و زیرساختهای لازم و فراهم بودن زیرساختهای محیطی (کلان)، شرایط علی و قابلیتهای بازاریابی شرکت است. از طرف دیگر قابلیتهای بازاریابی شرکت بر راهبردهای ذکر شده در سطرهای پیشین تاثیر گذاشته و منجر به تحقق پیامدها یا دستیابی به اهداف استراتژیک و اهداف مالی می‌گردند.

مرحله پنجم، ممیزی پژوهش: در پژوهش کیفی ممیزی پژوهش اشاره به ساز و کارهایی دارد که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی در طی فرایند پژوهش استفاده می‌شود. جهت افزایش اعتبار در تحقیقات کیفی هشت راهبرد اعتبارسنجی یا افزایش اعتبار در ادبیات موضوع تحقیقات کیفی وجود دارد که عبارتند از: ملاقات‌های مکرر و طولانی یا درگیر شدن طولانی با موضوع^۱، تکثیرگرایی (مثلث سازی)^۲، مرور هم‌شان^۳، تحلیل موردی منفی^۴، شفاف‌سازی تعصبات و ارزشهای پژوهشگر از چارچوبهای مطالعه^۵، بررسی یا واریسی عضو^۶، تشریح زیاد و تفصیلی^۷ و بازبینی خارجی^۸. پژوهشگران کیفی در هر مطالعه‌ای باید حداقل از ۲ استراتژی از بین استراتژیهای مذکور استفاده نمایند (کریسول^۹، ۲۰۰۷).

روش جمع‌آوری اطلاعات در این مطالعه، مصاحبه با مدیران عالی بانکها و موسسات بیمه‌ای کشور بوده است. دامنه جمع‌آوری داده‌ها و رسیدن به الگوی استراتژی کاناهای توزیع ترکیبی حدود یک سال بوده است. در این مقاله جهت افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد از استراتژی بررسی عضو به‌منظور اطمینان از مطابقت الگوی استخراج شده با

¹ - Prolonged Engagement

² - Triangulation

³ - Peer Review

⁴ - Negative Case Analysis

⁵ - Clarifying researcher bias from the outset of the study

⁶ - Member Checking

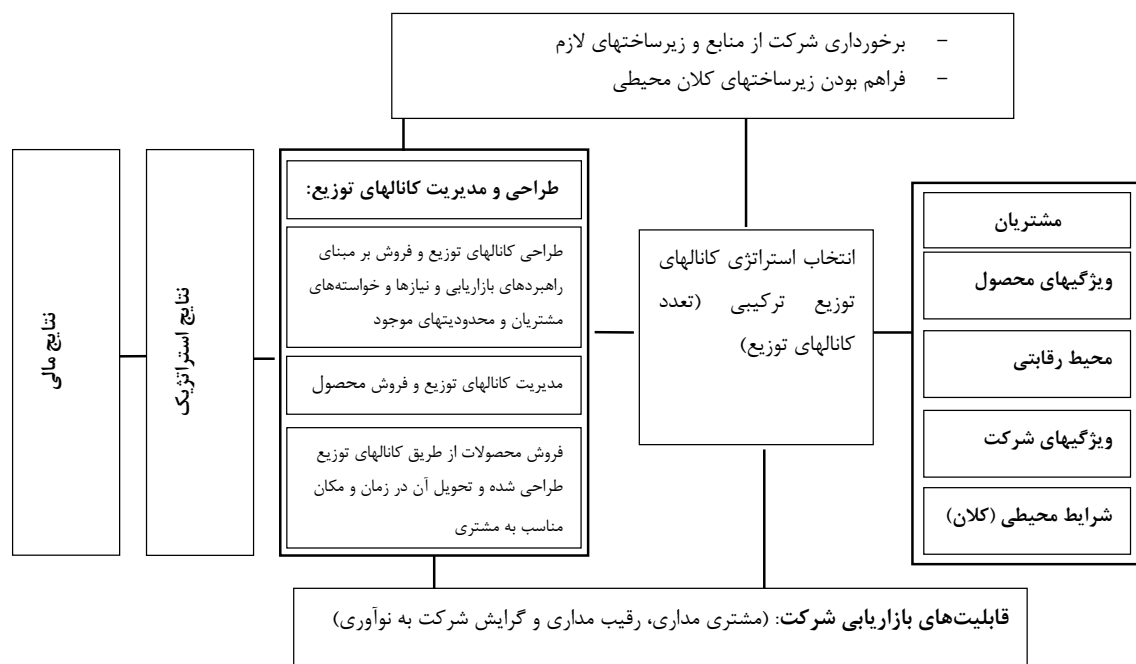
⁷ - Rich, Thick Description

⁸ - External Audits

⁹ - Creswell

نظرات مصاحبه‌شوندگان و استراتژی تکثرگرایی به معنای مصاحبه با مدیران بانکها و بیمه‌های خصوصی و دولتی و سابقه فعالیت مختلف استفاده شد.

جایگاه هر یک از مولفه‌های الگو و نوع رابطه آنها با یکدیگر با استفاده از الگوی پارادایمی (نمودار) به تصویر کشیده شد.



شکل شماره ی دو - جایگاه و نوع رابطه مولفه‌های الگو

بدین ترتیب ۷ قضیه تئوری که بیانگر روابط مفهومی و تعمیم‌یافته مولفه‌های الگوی استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی می‌باشند به شرح ذیل تعیین گردیدند:

قضیه ۱: مقدمات بکارگیری استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی شامل مشتریان، ویژگیهای محصول، محیط رقابتی، ویژگیهای شرکت و شرایط محیطی (کلان) است.

قضیه ۲: برخورداری شرکت از منابع و زیرساختهای لازم و فراهم بودن زیرساختهای کلان موجب تعدیل رابطه بین مقدمات بکارگیری استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی و انتخاب استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی (تعدد کانالهای توزیع) می شود.

قضیه ۳: مقدمات بکارگیری استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی از طریق تعیین تعدد کانالهای توزیع، برخورداری شرکت از منابع و زیرساختهای لازم، فراهم بودن زیرساختهای کلان، قابلیت های بازاریابی شرکت و طراحی و مدیریت کانالهای توزیع ترکیبی منجر به نتایج عملکردی می گردد.

قضیه ۴: انتخاب استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی از طریق قابلیت های بازاریابی شرکت و طراحی و مدیریت کانالهای توزیع ترکیبی به نتایج عملکردی منجر می شود.

قضیه ۵: برخورداری شرکت از منابع و زیرساختهای لازم و فراهم بودن زیرساختهای کلان بر طراحی و مدیریت کانالهای توزیع تاثیرگذار است.

قضیه ۶: قابلیت های بازاریابی شرکت از طریق طراحی و مدیریت کانالهای توزیع منجر به نتایج عملکردی می شود.

قضیه ۷: نتایج عملکردی از طراحی و مدیریت کانالهای توزیع ناشی می شود.

بحث و نتیجه گیری

در ادبیات مدیریت خدمات توجه چندانی به استراتژیهای کانالهای توزیع ترکیبی و نقش آن در بخش خدمات از جمله خدمات مالی نشده است. افزایش گزینه های توزیع نظیر کانالهای الکترونیک ممکن است مدیران را وسوسه نماید که بر تعدد کانالهای توزیع محصولات خود بیفزایند. افزودن کانالهای جدید به مجموعه کانالهای موجود در کنار مزایایی نظیر کاهش هزینه ها، تقویت رابطه با مشتریان و افزایش فروش، شرکتها را با چالشهایی نظیر نحوه اداره کانالهای ترکیبی، مدیریت تعارض کانالها، چگونگی مواجهه با پدیده سواری مجانی و مواجه می سازد. بنابراین ضروری است مدیران پیش از افزودن کانالهای جدید به سیستم توزیع فعلی شرکت، شرایط و عوامل موثر بر بکارگیری استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی و افزایش تعدد کانالها را مدنظر قرار دهند.

این تحقیق با هدف مفهوم پردازی و طراحی الگوی بکارگیری استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی انجام گرفت. این مقاله به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر بود:

۱- مولفه های تشکیل دهنده الگوی استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی کدامند؟

۲- جایگاه هر یک از مولفه ها در الگوی طراحی شده چگونه است؟

۳- رابطه بین مولفه ها در الگوی طراحی شده چگونه است؟

از این رو با توجه به مطالب بیان شده در بخش روش شناسی و در نتیجه تجزیه و تحلیل متن مصاحبه های انجام شده و داستان تحقیق، پاسخ مناسب به سوالات تحقیق در قالب تنظیم قضیه ها ارائه گردید. مشتریان، ویژگیهای محصول، محیط رقابتی، ویژگیهای شرکت و شرایط محیطی (کلان) به عنوان عوامل علی انتخاب شدند. می توان نتیجه گرفت مولفه های مذکور موجب افزایش تعدد کانالهای توزیع سازمانهای مالی می شوند. قابلیت های بازاریابی شرکت به عنوان بستر و زمینه عمل نموده و بر طراحی و مدیریت کانالهای توزیع تاثیر می گذارند. برخورداری شرکت از منابع و زیرساختهای لازم و فراهم بودن زیرساختهای کلان محیطی نیز به عنوان عوامل مداخله گر عمل نموده و موجب تشدید یا تضعیف تاثیر عوامل علی بر تعدد کانالهای توزیع می شود. انتظار می رود با بهبود طراحی و مدیریت کانالهای توزیع شاهد ارتقای عملکرد شرکت در قالب نتایج استراتژیک و مالی باشیم.

به منظور ایجاد امکان مقایسه یافته های بررسی حاضر با تلاشهای سایر محققین می توان گفت الگوی طراحی شده در مقایسه با آثار قبلی از جمله آثار کونلهو و ایسینگوود که به مطالعه استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی پرداخته اند و بر خلاف آنها که صرفا به بررسی رابطه بین عوامل علی و پیامدها پرداخته اند جامع تر بوده و شامل تمامی مولفه ها است.

محدودیت های اصلی در انجام این تحقیق عدم همکاری برخی خبرگان معرفی شده جهت انجام مصاحبه های کیفی و طولانی و مشکل بودن تنظیم وقت و انجام مصاحبه ها بود. "پیشنهادات تحقیقاتی" شامل آزمون کمی الگو و اعمال اصلاحات مورد نیاز در آن، طراحی الگوی بکارگیری استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی در سایر صنایع می باشد. "پیشنهادات کاربردی" تحقیق نیز شامل لزوم دقت و بذل توجه بیشتر سازمانهای مالی به عوامل ذکر شده در الگو به هنگام تصمیم گیری در خصوص انتخاب استراتژی کانال توزیع جهت ارائه خدمات معرفی شده از سوی آنها است؛ چرا که در این صورت ضمن بهره جستن از مزایای استراتژی کانالهای توزیع ترکیبی حتی الامکان از پیامدهای ناخوشایند احتمالی آن پرهیز می شود.

منابع و مآخذ:

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* "2nd ed. London: sage publications.
- Coelho, F., & Easingwood, C. (2008). "A model of the antecedents of multiple channel Usage".*Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(1), 32-41.
- Coelho, F., Easingwood, C., (2005). "Determinants of multiple channel choice in financial services: an environmental uncertainty model". *Journal of Services Marketing* 19 (4), 199-211.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels (7th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Danaee fard, Hasan, Alvani, Seyyed Mahdi and Azar, Adel (2004),*Methodology of qualitative research in management: a holistic Approach*, Tehran, Safar publications (In Persian)
- Dutta, S., Bergen, M., Heide, J.B. and John, G. (1995), "Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts", *Journal of Law, Economics, and Organisation*, Vol. 11 No. 1, pp. 189-205.
- Gadde, L.-E. & Hulthèn, K. (2007) "From Channel Management to Managing in Distribution Network Relationships". IN Wirtz, B. (Ed.) *Handbook of Multi-Channel Marketing*. Berlin, Gabler
- Gassenheimer, J. B., Hunter, G. L. & Siguaw, J. A. (2007) "An evolving theory of hybrid distribution: Taming a hostile supply network". *Industrial Marketing Management*, 36, 604-616.
- Industrial Distribution Channels. *Journal of Business Research*, 32, 189-200.
- Grayson, K., Johnson, D. and Chen, D., (2008) "Is Firm Trust Essential in a Trusted Environment? How Trust in the Business Context Influences Customers." -*Journal of Marketing Research* - Vol. 45 (2), p241-256.
- Grewal, Dhruv, Ramkumar Janakiraman, Kirthi Kalyanam, P.K. Kannan, Brian Ratchford, Reo Song, and Stephen Tolerico

- (2010), "Strategic Online and Offline Retail Pricing: A Review and Research Agenda," *Journal of Interactive Marketing*, 24, 2, 138–54.
- Harrison T. (2000). "Financial Services Marketing", Edinburgh, Prentice Hall.
- Hartmann, A., (2010) "Building Relationships to Last" - *Journal of Financial Service Professionals*- Vol. 64 (1), pp42-46
- Hill, A. V. (2010): *The Encyclopedia of Operations Management - 2010 Edition : A field manual and encyclopedic glossary of operations management terms and concepts*, Clamshell Beach Press.
- Hobmeier, M. (2001), "Professional multichannel management", *CEO*, No. 3, pp. 36-38
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli, and Arvind Sahay (2000), "Market Driven vs. Driving Markets" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (Winter), 45-54.
- Kun Chen, Gang Kou, Jennifer Shang (2014), "An analytic decision making framework to evaluate multiple marketing channels", *Industrial Marketing Management* 43 (2014) 1420–1434.
- Lin, C. H., and Peng, C. H. (2005)" The cultural dimension of technology readiness on customer value chain in technology-based service encounters". *The Journal of American Academy of Business*, 7, 1, 176–180.
- Mason, R. & Lalwani, C. (2008) "Mass customised distribution". *International Journal of Production Economics*, 114, 71-83.
- Ostrow, R. (2009): *The Fairchild Dictionary of Retailing*, Second Edition, New York, Fairchild Books, Inc.
- Pandit, Naresh R. (1996) *The creation of theory: a recent application of the grounded theory method*. *Qualitative Report*, 2(4).
- Reda, J.F. (2002), "The Compensation Committee Handbook", John Wiley @ Sons, Inc: New York.
- Rollo, C. (2004), "Seniors, Teens, and Everyone Tween: Selecting service channels to fit customer demographics."

- Available at: <http://www.the-dma.org/cgi/DispNewsStand?article=1121>.
- Rosenbloom, B., 2007. Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. *Industrial Marketing Management* 36 (1), 4–9.
 - Schögel, M., Sauer, A., Schmidt, I. (2002), “Multichannel Marketing”, Thesis, Ed. 2, pp. 34-38.
 - Sertan Kabadayi (2011) “Choosing the right multiple channel system to minimize transaction costs”. *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 763–773.
 - Steinfeld, C. (2002) “Understanding Click and Mortar E-Commerce Approaches: A Conceptual Framework and Research Agenda.” *Journal of Interactive Advertising*, vol. 2, no. 2, Spring 2002.
 - Thornton, J. and White, L. (2001). “Customer orientations and usage of financial distribution channels” *Journal of Services Marketing*. Vol. 15 No. 3.
 - Wallace, D.W., J.L. Giese and J.L. Johnson (2004), “Customer Retailer Loyalty in The Context of Multiple Channel Strategies,” *Journal of Retailing*, 80 (4), 249–63.
 - Webb, K. L. & Hogan, J. E. (2002) "Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 338-356.
 - Webb, K. L. & Lambe, C. J. (2007) "Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework". *Industrial Marketing Management*, 36, 29-43.
 - Webb, K.L. and Hogan, J.E. (2002), “Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 No. 5.
 - Wilson, H., & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36(1).
 - Wind, Yoram and Vijay Mahajan (2002), “Convergence Marketing,” *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), 64-74.

-Yan, R., & Pei, Z. (2011). Information asymmetry, pricing strategy and firm's performance in the retailer-multi-channel manufacturer supply chain. *Journal of Business Research*, 64(4), 377-384.

-Yan, R., 2011. Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer-retailer supply chain. *Industrial Marketing Management* 40 (4), 636-642.