

## نقش ارتباطات در هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه در صنعت الکترونیک

محمد باشکوه اجیرلو<sup>۱</sup>، وحیده علیپور<sup>۲</sup>

**چکیده:** امروزه با پیشرفت تکنولوژی و پدیدار شدن مدل‌های جدید کسب و کار، افزایش سطح رقابت و تغییر خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، استفاده از کانال‌های توزیع چندگانه، روزه‌روز در حال گسترش و اهمیت روزافزون است. استفاده از کانال‌های توزیع چندگانه برخلاف داشتن مزایای متعدد، چالش‌هایی از قبیل بروز تضاد و تعارض، تخصیص محصول، سواری مجانی برخی اعضا و غیره را به دنبال دارد؛ هماهنگی و انسجام این کانال‌ها با کارآیی بالا و رفع این چالش‌ها مستلزم قابلیت‌هایی است تا عرضه کنندگان به هنگام تصمیم‌گیری مجهز به تاکتیک‌های مختلف بوده، ضمن داشتن گزینه‌های مختلف بتوانند به دستاوردهای گوناگون دسترسی داشته باشند. هدف اصلی پژوهش، بررسی نقش ارتباطات در هماهنگی کانال‌های توزیع از نظر عرضه‌کننده در کانال‌های توزیع چندگانه است. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از، نقش ارتباطات در هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه و تأثیر آن بر عملکرد عرضه‌کنندگان. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است و جامعه‌ی آماری آن شامل عرضه‌کنندگان محصولات و قطعات الکترونیکی در تهران است. از این جامعه‌ی آماری، تعداد ۱۷۵ نفر از مدیران بازاریابی و فروش که در امر تصمیم‌گیری درباره‌ی کانال‌های توزیع مسئولیت و مشارکت دارند، نمونه‌ی آماری این پژوهش انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های مطالعه حاکی از این است که عواملی مانند استراتژی ارتباطی، کیفیت اطلاعات، تسهیم اطلاعات و توانمندی اطلاعات بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبت داشته، عملکرد غیرمالی نیز بر عملکرد مالی اثر مثبتی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** کانال‌های توزیع چندگانه، هماهنگی، ارتباطات

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه محقق اردبیلی، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه زنجان، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۷/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: محمد باشکوه اجیرلو

E-mail: mohammadbashokouh@gmail.com

## مقدمه

امروزه با پیشرفت تکنولوژی و پدیدار شدن مدل‌های جدید کسب‌وکار و افزایش سطح رقابت، استفاده از کانال‌های توزیع چندگانه و متعدد عامل عمده‌ای در توزیع کالا و خدمات محسوب می‌شود؛ از این رو امروزه به‌طور گسترده از سوی شرکت‌های عرضه‌کننده کالا و خدمات مورد توجه قرار گرفته است. منظور از کانال توزیع چندگانه، فروختن محصول و خدمات در بازار هدف با بیش از یک کانال توزیع (توزیع اینترنتی، پست سفارشی و مغازه‌ای، تلفنی و ...) است [۸]. استفاده از کانال‌های توزیع متعدد برخلاف داشتن مزایایی مانند افزایش سطح پوشش بازار، ارتقای سطح خدمت به مشتریان، فروش بیشتر و در نهایت ارتقای عملکرد کلی شرکت، چالش‌های متعددی نیز به دنبال دارد که می‌توان به بروز تضاد و تعارض بین کانال‌ها، سواری مجانی عده‌ای از اعضای کانال اشاره کرد که در نهایت موجب سردو راهی قرار گرفتن اعضای کانال مبنی بر کاهش خدمات و یا خروج از کانال توزیع می‌شود؛ موضوعی که برای هیچ عرضه‌کننده‌ای خوشایند نیست [۳۲]. با وجود مکانیزم‌های مختلف برای هماهنگی مانند قابلیت‌های کنترل، جبران خدمات و برند شرکت، در این پژوهش به نقش ارتباطات به دلیل داشتن نقش حیاتی در همسوسازی کانال‌های چندگانه پرداخته می‌شود؛ زیرا مبنای اصلی گسترش کانال‌های توزیع چندگانه، پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات در عصر کنونی است. از طرفی هماهنگی رابطه محور و پایدار بین اعضای کانال‌های توزیع با عرضه‌کننده میسر و ممکن نیست مگر اینکه تبادل و تسهیم اطلاعات به‌طور فراوان، با کیفیت مؤثر و مناسب در بین اعضای کانال انجام شده باشد تا از طریق ارتباط متقابل ضمن شناسایی و توجه به اهداف و علاقمندی‌های طرفین کانال توزیع، زمینه برای پایداری روابط در بلندمدت فراهم شود. اطلاعات سرمایه‌ای است که اعضای کانال با یکدیگر در آن سهیم هستند. جمع‌آوری اطلاعات یکی از فعالیت‌های اصلی در کاهش عدم اطمینانی است که اعضای کانال با آن مواجه می‌شوند [۵]. ارتباطات به‌عنوان یکی از مکانیزم‌های هماهنگی، نقش راهبردی در رفع تعارض و نقش مثبتی در توانمندسازی شرکت‌ها برای برقراری تعامل سازنده دارد؛

از این رو، این پژوهش به دنبال بررسی و شناسایی ابعاد مختلف ارتباطات و نحوه‌ی اثرگذاری آن در هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه از دیدگاه عرضه‌کننده است.

### مروری بر ادبیات موضوع

#### مفاهیم و تعاریف کانال‌های توزیع چندگانه

فرایزر، دو تعریف از کانال توزیع چندگانه ارائه داده است. طبق تعریف اول، عرضه‌کننده بیش از یک کانال برای عرضه محصولات خود به کار می‌برد؛ یعنی با تقسیم‌بندی مشتریان، با توجه به عوامل و شرایط مختلف، به استفاده از یک کانال خاص برای هر طبقه ویژه‌ای از مشتریان اقدام می‌کند. تعریف دوم از کانال توزیع چندگانه یعنی استفاده از بیش از یک کانال برای هر کدام از مشتریان هدف است، بدین معنی که ممکن است عرضه‌کننده از بیش از یک کانال برای ارائه خدمات به مشتریان هدف خود استفاده کند [۱۳]. به عبارت دیگر چندین کانال توزیع برای دسترسی به یک مشتری در نظر گرفته شود. آنچه موضوع این پژوهش است در واقع همان تعریف دوم است؛ زیرا در این شرایط است که مشکلات و چالش‌های هماهنگی کانال‌های توزیع بروز و ظهور می‌شود.

#### مشکلات و چالش‌های کانال‌های توزیع چندگانه

در کانال‌های توزیع چندگانه بسته به نوع و ماهیت محصول معمولاً بین استفاده از خدمات مربوط به محصول و عمل خرید محصول، تفکیک وجود دارد؛ یعنی مشتری به‌طور همزمان مجبور به انجام هر دو عمل خرید و استفاده از خدمات نیست. بسته به نوع محصول ممکن است مشتری مبادرت به استفاده از خدمات محصول مانند آموزش نحوه‌ی استفاده از آن محصول به یک فروشگاه (مغازه) توزیع‌کننده مراجعه کند ولی برای خرید از همان فروشگاه اقدام نکند و به‌صورت آنلاین با کمترین قیمت اقدام به خرید اینترنتی کند. در نهایت، ارتباط بین تلاش صورت گرفته از سوی توزیع‌کننده و جبران خدمات از سوی عرضه‌کننده کمرنگ می‌شود؛ زیرا جبران خدمت براساس میزان فروش توزیع‌کنندگان انجام می‌شود. این پدیده در اصطلاح، سواری مجانی نام گرفته که یکی از این پیامدهای

آن افزایش فشار بر کانال توزیع است. از طرفی عرضه کنندگان به دنبال اضافه کردن کانال جدید برای افزایش فروش هستند؛ درحالی که همه فروش کانال توزیع جدید بر اثر افزایش سطح کلی بازار اتفاق نمی‌افتد بلکه بخش زیادی از حجم فروش کانال جدید مستلزم کاهش میزان حجم فروش سایر کانال‌های توزیع است [۳۳]. از طرفی تصمیم‌های تخصیص میزان محصول توزیعی به کانال‌های متعدد براساس حجم فروش آنهاست؛ زیرا مدیران هنگام گرفتن تصمیم برای تخصیص محصول به کانال‌های متعدد، معمولاً بیشترین سهم را به کانالی اختصاص می‌دهند که از رشد سریع توزیع و فروش برخوردارند. خود این امر نیز موجب فشار بر اعضای کانال شده، نارضایتی آنها را به همراه دارد [۳۳].

#### ضرورت و اهمیت هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه

در سال‌های گذشته تغییر محسوسی از مفهوم کنترل به سوی مفهوم هماهنگی در ادبیات کانال صورت گرفته است. هماهنگی در کانال توزیع به دنبال همراستایی فعالیت‌های اعضای کانال توزیع در دستیابی به نتایج مطلوب است. هماهنگی در کانال توزیع به میزانی که اعضای کانال به خوبی سازماندهی و همگام و هم‌نوا باشند، اطلاق می‌شود [۱۱]. معمولاً شرکت‌ها از کانال‌های توزیع چندگانه به عنوان بخشی از استراتژی دسترسی به بازار بیشتر بهره می‌برند [۶]. امروزه بیشتر شرکت‌ها مانند کاترپیلار، آی‌بی‌ام و غیره از کانال‌های اینترنتی، کاتالوگ و خرده‌فروشی مغازه‌ای برای ارائه محصولات و دسترسی به مشتریان استفاده می‌کنند [۱۷]. چندین تئوری برای تشریح و تبیین این پدیده ایجاد شده است. تئوری هزینه مبادله اقتصادی (ویلیامسن، ۱۹۷۹) بیان می‌کند، کانال‌های توزیع چندگانه مسائل و مشکلات چانه‌زنی و ابهام در عملکرد را کاهش می‌دهد [۱۳]. تئوری نهادی (دیماجیو و پاول (۱۹۸۳)) با اشاره به اثرات همراستایی که طی آن شرکت‌ها کانال‌های جدید را ایجاد می‌کنند تا مشروعیت لازم را از سوی ذی‌نفعان به دست آورند [۱۹].

از طرفی تغییرات در تکنولوژی با افزایش قابلیت‌های ارتباطی و کنترل موجب پیچیدگی استراتژی‌های توزیع شده است. اینترنت به عنوان یکی از قابلیت‌های ارتباطی و

تکنولوژیکی، هم در کانال‌های چندگانه و هم در یک کانال موجب بهبود ارائه خدمات به مشتریان و دسترسی به آنها شده است. به‌ویژه خرده‌فروشی چندکاناله با ادغام و هماهنگی پست سفارشی، خرده‌فروشی و فعالیت‌های اینترنتی، اثرات هم‌افزایی زیادی را به دنبال داشته است [۲۲].

### نقش ارتباطات در هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه

ارتباطات در کانال‌های بازاریابی به فرایندی که طی آن اطلاعات قانع‌کننده بین اعضای کانال انتقال می‌یابد، اطلاق می‌شود. ارتباطات، حلقه‌ی اتصال است که اعضای کانال را در کنار همدیگر نگه می‌دارد [۲۳]. اهمیت بررسی و مطالعه موضوع ارتباطات در کانال‌های بازاریابی به سه دلیل است: ۱) برنامه‌ریزی و مذاکره برای تعیین مسئولیت و دستاورد مشارکت‌کنندگان، ابعاد ضروری پذیرش و انطباق سیستم‌های بازاریابی است ۲) شرایط کانال ممکن است ماهیت ارتباطات بین اعضای کانال توزیع را محدود کند. ۳) نگرش، باور و عملکرد سیستم تحت تأثیر نوع و میزان ارتباطات است. وجود باور ارتباطی بین اعضای کانال موجب ایجاد اعتماد در بین طرفین می‌شود [۲۳]. از طرف دیگر ارتباطات موجب ایجاد تعهد در بین اعضای کانال شده (اندرسون و ویتز (۱۹۹۲)، مورگان و هانت (۱۹۹۴)) همچنین ارتباطات نقش اساسی در هماهنگی اعضای کانال (رودریگز، گیوتینان<sup>۱</sup> (۱۹۸۲)) و تصمیمات تخصیص منابع (اندرسون، لودیش و ویتز<sup>۲</sup> (۱۹۸۷)) دارد [۲۸].

دو رویکرد در مفهوم‌سازی و تعریف ارتباطات در کانال توزیع مطرح است [۲۸]. رویکرد اول بر جریان اطلاعات بین اعضای کانال متمرکز است. این رویکرد به بررسی ابعادی مانند فراوانی تعاملات، میزان دوجانبه بودن جریان ارتباطات، رسانه ارتباطات و سطح رسمیت در مبادله اطلاعات می‌پردازد. برای مثال براون (۱۹۸۱) به بررسی تعداد تعاملات ارتباطی بین اعضای کانال طی دوره زمانی خاص پرداخته است. اندرسون، لودیش و ویتز (۱۹۸۷) به

1. Roudregez & Giotinan

2. Anderson, Loudish & Weitze

میزان مشارکت اعضای کانال در ارتباطات دو سویه و بازخورد پرداخته‌اند. اندرسون و ویتز (۱۹۸۹) به‌طور مشروح به میزانی که ارتباطات انتظارات طرفین را برآورده می‌سازد، پرداخته‌اند [۲۹].

رویکرد دوم به ارزیابی درباره‌ی محتوای مبادله ارتباطی می‌پردازد. در این رویکرد به جای تمرکز بر ماهیت خاص جریان ارتباطات، به ارزیابی کلی نسبت به کیفیت تعاملات ارتباطی در طی زمان توجه می‌شود. این رویکرد به قضاوت درباره‌ی ارتباطات در قالب ارزیابی ویژگی‌های اطلاعات از جنبه کفایت (بیالزوسکی و گیالوراکیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)) و از بعد سودمندی اطلاعات در حل مشکلات (اندرسون و ناروس، (۱۹۹۰)) می‌پردازد [۲۵].

### ابعاد ارتباطات

#### استراتژی ارتباطی

فرایزر و سامرز (۱۹۸۴) استراتژی ارتباطی را در قالب استراتژی ارتباطی مستقیم و غیرمستقیم تقسیم‌بندی کردند. استراتژی ارتباطی مستقیم مانند درخواست‌ها، دستورالعمل‌ها، وعده‌ها که به‌نوعی مبتنی بر الزامات قانونی طراحی شده‌اند. این استراتژی ارتباطی برای تغییر رفتار، هدفگذاری شده تا این تغییرات در جهت خواسته‌ی منبع و عامل تغییر باشد. استراتژی ارتباطی غیرمستقیم، برای تغییر باور یا فعالیت بدون درخواست مستقیم عامل تغییر طراحی شده است [۲۶]. گرینباوم (۱۹۷۴) و کوزا (۱۹۹۵) در طبقه‌بندی دیگری استراتژی ارتباطی را در قالب استراتژی یک‌جانبه و استراتژی دوجانبه تقسیم‌بندی کرده‌اند [۷]. در استراتژی ارتباطی یک‌جانبه، یک طرف اقدام به انتقال اطلاعات به طرف دیگر به‌صورت یکسویه کرده، فرصت کمتری برای تسهیم دانش و اطلاعات و عرض اندام و اظهار عقیده به‌وجود می‌آید. در این نوع استراتژی ارتباطی، انتقال اطلاعات به‌صورت یک‌طرفه شروع تا محدود و فیلتر کردن اطلاعات ادامه می‌یابد. این نوع استراتژی شامل ارتباط کم، یک‌جانبه و مبتنی بر اجبار است. در استراتژی ارتباطی دوجانبه یا متقابل،

1. Bialzouski & Gialourakiss

طرفین به‌طور متقابل و دوسویه در فرایندهای ارتباطی مشارکت فعال دارند. در این نوع استراتژی طرفین اجازه‌ی طرح سؤال، ارائه پیشنهادها، اصلاحات، ارائه ایده و حتی فعالیت در رفع تعارض دارند. این نوع استراتژی شامل دوسویه بودن، رسمیت و ارتباطات غیراجباری است که بین اعضای کانال توزیع جاری است [۲۶]. مهر، نوین و فیشر (۱۹۹۶) معتقدند، ارتباطات متقابل بر اهداف و علاقمندی‌های مشترک تأکید و موجب هماهنگی فعالیت‌های طرفین در کانال توزیع می‌شود. مورگان و هانت (۱۹۹۴) معتقدند، ارتباطات متقابل موجب حمایت و احترام متقابل می‌شود. استفاده از استراتژی ارتباط دوجانبه موجب سطح بالایی از رضایت می‌شود [۲۶].

#### - کیفیت اطلاعات

این بعد ارتباطات متمرکز بر کیفیت اطلاعات مورد مبادله است. مطالعات در زمینه ارتباطات نشان می‌دهد، مرتبط بودن اطلاعات مبادله شده معمولاً موجب افزایش صحت و درستی تصمیم می‌شود؛ اما اطلاعات غیرمرتبط موجب دشواری شناسایی اطلاعات مرتبط شده، عملکرد کلی را کاهش می‌دهد. به‌طور کلی کیفیت اطلاعات به چیزی ورای رسانه و شکل تبادل اطلاعات و تکنولوژی مورد استفاده، توجه دارد و به خود اطلاعات مورد مبادله به‌عنوان یک متغیر اساسی در روابط بین سازمانی می‌نگرد. در مطالعات حوزه ارتباطات درباره‌ی کیفیت اطلاعات مورد مبادله معیارهای گوناگونی ارائه شده است [۳۶]. از جمله این مطالعات می‌توان به مطالعه گالاگر<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) اشاره کرد که وی به عنصر پایایی و به‌موقع بودن اطلاعات تأکید دارد. کیفیت اطلاعات به تصمیم‌گیرنده اجازه اتخاذ تصمیم بر مبنای تصمیمات دیگران را می‌دهد. اگر اطلاعات به‌هنگام و پایا باشند، تصمیم به احتمال زیاد عایدی مثبتی را برای سازمان دربر خواهد داشت [۲۵]. بورسوکس و کلوس (۱۹۹۶) ویژگی و کیفیت اطلاعات را اینگونه بیان کرده‌اند: (۱) در دسترس بودن؛ (۲) صحت و درستی؛ (۳) انعطاف‌پذیری؛ (۴) شکل مناسب؛ (۵) استثنایی بودن [۲۷].

### - توانمندی تکنولوژی اطلاعات

توانمندی تکنولوژی اطلاعات اشاره به توانایی شرکت در استفاده مؤثر از این فناوری‌ها برای جمع‌آوری، انتشار و تجزیه و تحلیل اطلاعات دارد. شرکتی که از توانمندی تکنولوژی اطلاعات بالایی برخوردار است از اطلاعات جمع‌آوری شده از راه ارتباطات به‌طور مؤثر استفاده خواهد کرد [۳۰]. تکنولوژی اطلاعات ممکن است اطلاعات جدید ایجاد نکند ولی جریان اطلاعات موجود را در درون و بین سازمان‌ها تسهیل می‌کند [۲۲]. همان‌طور که اوچی (۱۹۷۸) بیان می‌کند، اطلاعات کنترل رفتار از راه سلسله مراتب سازمانی به‌کندی جریان می‌یابد. در حوزه توزیع، اطلاعات درباره‌ی رفتارهای اعضای کانال به‌ویژه در زمینه‌ی ارائه خدمات خاص و ناملموس به مشتریان به‌سختی قابل جمع‌آوری و ارائه به‌موقع و مطابق نیاز به عرضه‌کننده است [۱۲]. اطلاعات برای اطمینان عرضه‌کننده از اجرایی شدن سیاست‌ها توسط اعضای کانال بسیار اساسی است؛ بنابراین تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی باید در جهت بهبود و اصلاح این موضوع، کمک‌کننده باشد [۳۴].

### - تسهیم اطلاعات

تسهیم اطلاعات، به‌میزانی که اطلاعات مهم بین طرفین همکاری رد و بدل می‌شود، اطلاق می‌شود [۱۴]. این تسهیم اطلاعات شامل اطلاعات درباره‌ی طراحی محصول، توسعه محصول، پیش‌بینی عرضه و تقاضا، ارائه لیست مشتریان کلیدی و ارائه درآمد ناشی از مشتریان و غیره است. ارتباطات بین شرکت‌ها در زنجیره عرضه بخش مهمی از تلاش‌های توسعه روابط محسوب می‌شود. همچنین تسهیم اطلاعات در درک طرفین از منافع حاصله از همکاری و هماهنگی فی‌مابین بسیار اساسی است [۲۴]. تسهیم اطلاعات، طرفین را قادر به ایجاد درک مناسب و مؤثر از روش‌ها و رویه‌ها و اقدامات طرف مقابل ساخته، موجب ایجاد مکانیزم مناسب برای حل تعارض می‌شود. تسهیم اطلاعات معتبر خود علامت مناسبی از قابل اعتماد بودن طرف مقابل است و اینکه طرف مقابل دارای انگیزه و نیت خیرخواهانه



است. اندرسون و ویتز معتقدند، تسهیم اطلاعات موجب تشویق طرفین به تعهد به روابط فی‌مابین می‌شود. همچنین مطالعات آنها نشان می‌دهد، تسهیم اطلاعات موجب کاهش عدم اطمینان از طریق ارتقای سطح اعتماد و تعهد به روابط فی‌مابین می‌شود [۲۳]. تسهیم اطلاعات، عامل مهمی در هماهنگی طرفین در کانال توزیع و منتفع شدن از دستاوردهای ایجاد و تداوم رابطه‌ی فی‌مابین است [۲۳].

### عملکرد عرضه‌کننده

در بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه سنجش و ارزیابی عملکرد، به نتایج مالی توجه و تأکید ویژه‌ای شده است و بیشتر از دیدگاه تئوری هزینه مبادله اقتصادی و تئوری کارگزاری به این مقوله پرداخته شده است پس یکی از ابعاد بسیار اساسی در ارزیابی عملکرد توجه به بعد غیرمالی عملکرد است. بعد رابطه‌ای یا غیرمالی عملکرد برگرفته از مدل‌های توسعه روابط، تعاملات و شبکه ارتباطی بین طرفین همکاری است و فرض اساسی در این مدل‌ها این است که روابط فی‌مابین موجب بهبود عملکرد می‌شود [۲۱]. برخلاف داشتن این فرض بسیاری از این مدل‌ها به تمام ابعاد عملکرد به‌طور جامع و کامل نپرداخته‌اند.

بیشتر مطالعات تجربی انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد، رویکرد تئوری هزینه مبادله اقتصادی و یا تئوری کارگزاری را مدنظر داشته‌اند؛ برای مثال ویلیامسن (۱۹۸۵) با رویکرد تئوری هزینه مبادله اقتصادی فرض می‌کند، عملکرد از طریق اثربخشی مبادله‌ی فی‌مابین بهینه می‌شود و حداکثرسازی دستاورد عملکردی را منوط به تلاش‌های تولیدکننده به تنهایی می‌داند و رویکرد به‌طور کامل هزینه‌ای نسبت به سنجش و ارزیابی عملکرد دارد [۳۲]. تئوری کارگزاری نیز مانند تئوری هزینه مبادله اقتصادی دستاوردهای رابطه‌ای بین کارفرما-کارگزار را در قالب هزینه اقتصادی به‌ویژه هزینه نظارت و جلوگیری از سواستفاده از روابط فی‌مابین مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد و با نگاه کاهش ریسک به عملکرد می‌نگرد [۲۰]. در ادبیات کانال‌های توزیع نیز دستاوردهای اقتصادی عمده‌ترین

دستاورد روابط فی مابین مد نظر است و بیشترین تأکید بر هزینه و دستاوردهای مالی است. این در حالی است که در برخی از نظریه‌ها مانند تئوری مبادله اجتماعی بر منافع و دستاوردهای غیرمالی و رابطه‌ای که شامل دستاوردهای زیادی در زمینه‌ی هماهنگی روابط فی مابین طرفین همکاری است پرداخته شده است، دستاوردهایی مانند رضایت روانی، انعطاف‌پذیری، افزایش سرعت پاسخ‌گویی و غیره که موجب بهبود و ارتقای عملکرد مالی نیز می‌شوند [۹]. در نظریه مبادله اجتماعی بیشترین تأکید و تمرکز بر دستاوردهای ارتباطی طرفین است [۱۵].

### پیشینه‌ی پژوهش

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های قبلی در زمینه‌ی نقش ارتباطات در کانال‌های توزیع

پژوهشگران	هدف پژوهش	روش پژوهش	صنعت
مورای و دالی ۲۰۰۰	فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر هماهنگی	مطالعه‌ی موردی	حمل و نقل
گولیسیک و دیویس ۲۰۰۳	تأثیر رسانه‌های ارتباطی بر هماهنگی زنجیره تأمین	مطالعه‌ی موردی	حمل و نقل
چو ۲۰۰۰	فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر هماهنگی	پیمایش	حمل و نقل
نگاراجان و همکاران ۲۰۰۱	فناوری اطلاعات و تأثیر آن بر هماهنگی	پیمایش	اتومبیل
سانگ یو ۲۰۰۴	تأثیر اینترنت بر هماهنگی کانال‌های بازاریابی	مطالعه‌ی موردی	کامپیوتر
پراهینسکی و بنتون ۲۰۰۴	نقش استراتژی‌های ارتباطی در افزایش عملکرد عرضه‌کننده	پیمایش	الکترونیک
کوزا و دانت ۲۰۰۶	نقش ارتباطات در رفع تعارض و دستاوردهای عملکردی آن	پیمایش	مواد غذایی
کریستین ۲۰۰۷	نقش اطلاعات در هماهنگی روابط بین شرکتی	پیمایش	اتومبیل

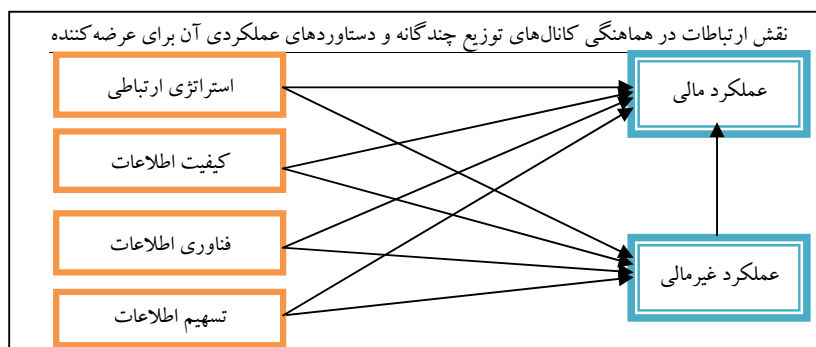
### مدل پژوهش و فرضیه‌ها

ابزارهای سنجش به صورت تکنیک‌های استاندارد شامل جستجو در ادبیات نظری، نظرجویی از خبرگان و ابزار پیش‌آزمونی است [۲]. طبق همین استدلال و رویه در این پژوهش پس از جستجو و مرور ادبیات نظری، سازه‌های مدل مفهومی پژوهش و شاخص‌های سنجش آن به شرح زیر شناسایی و تدوین شد سپس به فرضیه‌سازی و طراحی الگوی مفهومی پژوهش اقدام شد.

**فرضیه مهم پژوهش:** ارتباطات اثر مثبتی بر عملکرد دارد.

#### فرضیه‌های اخص:

۱. استراتژی ارتباطی در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد مالی دارد.
۲. استراتژی ارتباطی در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد غیرمالی دارد.
۳. کیفیت اطلاعات تبادلی در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد مالی دارد.
۴. کیفیت اطلاعات تبادلی در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد غیرمالی دارد.
۵. توانمندی فناوری اطلاعات در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد مالی دارد.
۶. توانمندی فناوری اطلاعات در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد غیرمالی دارد.
۷. تسهیم اطلاعات در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد مالی دارد.
۸. تسهیم اطلاعات در کانال توزیع اثر مثبتی بر عملکرد غیرمالی دارد.
۹. عملکرد غیرمالی کانال توزیع بر عملکرد مالی آن اثر مثبتی دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## متدولوژی پژوهش (روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری، ابزار گردآوری و روش تحلیل داده‌ها)

### جدول ۲. متدولوژی پژوهش

#### (روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری، ابزار گردآوری و روش تحلیل داده‌ها)

روش تحقیق از نوع ترکیبی همزمان است؛ بدین معنی که ضمن مرور ادبیات نظری پژوهش و استخراج سازه‌های پژوهش برای افزایش اعتبار پژوهش و تکمیل مدل مفهومی پیشنهادی به‌طور همزمان اقدام به نظرجویی از خبرگان و متخصصان در حوزه کانال‌های توزیع چندگانه شد.		<b>روش تحقیق</b>
<b>مرحله کیفی</b>	<b>مرحله کمی</b>	
با توجه به ماهیت ترکیبی بودن پژوهش، در مرحله کیفی با استفاده از روش مصاحبه اقدام به جمع‌آوری داده‌ها از مدیران اجرایی و بازاریابی و فروش در صنعت الکترونیک که خبره و دارای مسئولیت سازمانی در تصمیم‌گیری درباره‌ی کانال‌های توزیع هستند، شد.	در مرحله کمی پژوهش و آزمون مدل، از جامعه‌ی آماری پژوهش (شرکت‌های فعال در صنعت الکترونیک در تهران که دارای کانال‌های توزیع چندگانه) با استفاده از راهبرد نمونه‌گیری تصادفی اقدام به انتخاب نمونه‌ی آماری شد.	
خبرگان و متخصصان فعال در حوزه کانال‌های توزیع	شرکت‌های فعال در صنعت الکترونیک بالغ بر ۲۵۰۰ شرکت است.	<b>جامعه آماری</b>
در این مرحله با دوازده نفر از خبرگان جامعه‌ی آماری تا رسیدن به نقطه اشباع مصاحبه شد.	در مرحله‌ی دوم (فاز کمی) با توجه به محاسبه‌های انجام شده، با استفاده از فرمول زیر اقدام به تعیین حجم نمونه‌ی آماری شد:	<b>نمونه آماری</b>
$n = \frac{2500 \times [1.96]^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.08)^2 \times (2500 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 156.692 \cong 157$		
مصاحبه	پرسشنامه	<b>ابزار گردآوری داده‌ها</b>
رگرسیون چند متغیره، آزمون مقایسه میانگین تک نمونه‌ای، آزمون T نمونه زوجی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و برای آزمون مدل پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری و برای سنجش میزان برازش داده‌ها از شاخص مثل نسبت کای دو بر درجه آزادی و شاخص AGFI، GFI و RMSEA استفاده شد [۱].		<b>روش تحلیل داده‌ها</b>

### روایی و پایایی داده‌ها

پایایی عوامل با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ محاسبه شد [۳]. این مقدار برای متغیرهای پژوهش به ترتیب عبارتند از: استراتژی ارتباطی ۰/۷۲، کیفیت اطلاعات ۰/۸۰، فناوری اطلاعات ۰/۸۷، تسهیم اطلاعات ۰/۸۱، عملکرد مالی ۰/۷۶ و عملکرد غیرمالی ۰/۶۸. در مورد روایی افزون بر روایی محتوا، اعتبار عاملی شامل تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی انجام شد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگوی نهایی پژوهش

مقدار	شاخص‌های برازش	ردیف
۰/۹۹	GFI	۱
۰/۹۳	AGFI	۲
۱/۸۶	$\chi^2/df$	۳
۰/۰۰۷	RMSEA	۴

جدول ۴. تحلیل عاملی اکتشافی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

متغیر	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت	درصد واریانس تبیین شده
استراتژی ارتباطی	KMO=0.804.Sig=0.000	۰/۷۰
توانمندی فناوری اطلاعات	KMO=0.861.Sig=0.000	۷۱/۱
کیفیت اطلاعات	KMO=0.851.Sig=0.000.	۷۲/۰۲
تسهیم اطلاعات	KMO=0.790.Sig=0.000	۷۰/۶
عملکرد مالی	KMO=0.854.Sig=0.000.	۶۴/۲۱
عملکرد غیرمالی	KMO=0.851.Sig=0.000	۷۲/۰۵

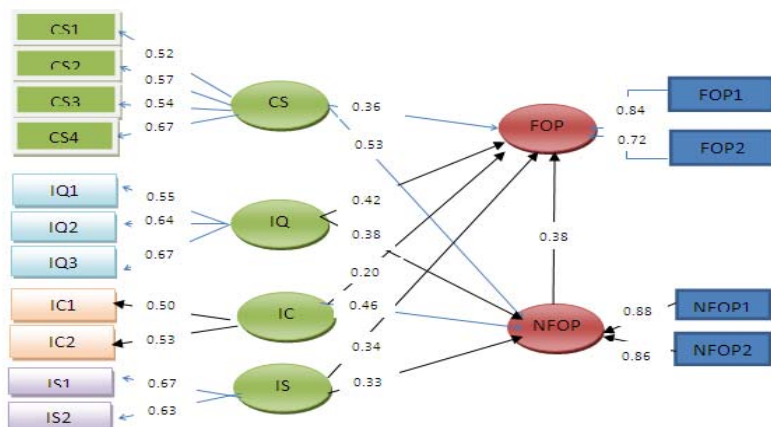
## جدول ۵. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه گیری متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص	مقدار t	بار استاندارد شده
		مرتبۀ ۱	مرتبۀ ۱
استراتژی ارتباطی	استراتژی ارتباطی دوجانبه	۱۰/۸۲	۰/۸۷
	استراتژی ارتباطی یک جانبه	۱۰/۳۲	۰/۷۷
	استراتژی ارتباطی مستقیم	۱۱/۸۷	۰/۸۳
	استراتژی ارتباطی غیرمستقیم	۸/۹۷	۰/۸۷
توانمندی فناوری اطلاعات	دانش و مهارت فناوری اطلاعات	۱۰/۹۴	۰/۷۳
	زیرساخت فناوری اطلاعات	۱۱/۵۶	۰/۷۵
تسهیم اطلاعات	تبادل اطلاعات راهبردی	۷/۲۹	۰/۶۶
	تبادل اطلاعات عمومی	۶/۷۸	۰/۵۹
کیفیت اطلاعات	مناسب بودن	۳/۲۸	۰/۲۴
	صحت و درستی	۶/۰۴	۰/۵۶
	به موقع بودن	۵/۰۷	۰/۴۲
عملکرد غیرمالی	سرعت و کیفیت	۱۰/۷۵	۰/۹۲
	تداوم رابطه	۹/۱۴	۰/۷۹
عملکرد مالی	سود و سهم بازار	۶/۴	۰/۵۳
	فروش	۷/۲۲	۰/۶۴
متغیر	شاخص	مقدار t	بار استاندارد شده
		مرتبۀ ۲	مرتبۀ ۲
ارتباطات	استراتژی ارتباطی	۷/۰۰	۰/۵۲
	توانمندی فناوری اطلاعات	۷/۰۹	۰/۵۳
	تسهیم اطلاعات	۸/۵۰	۰/۶۴
	کیفیت اطلاعات	۸/۱۱	۰/۶۱
عملکرد	عملکرد غیرمالی	فیکس	۰/۸۴
	عملکرد مالی	۶/۴۴	۰/۶۹

## مدل ساختاری

با توجه به طرح پژوهش و پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی در این قسمت با انجام تحلیل های مناسب به آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. برای

آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری LISREL استفاده شده است.



Chi-Square=110.26, df=109 P-value=0.044 RMSEA=0.007

نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری

### نتایج و یافته‌های پژوهش

جدول ۶. ضرایب مسیر استاندارد و مقدار معناداری در مدل ساختاری

ردیف	مسیر علی	P- value	مقدار T	ضریب مسیر استاندارد	نتیجه آزمون
۱	استراتژی ارتباطی بر عملکرد مالی	<0.05	۴/۷۶	۰/۳۶	تأیید
۲	استراتژی ارتباطی بر عملکرد غیرمالی	<0.05	۷/۰۵	۰/۵۳	تأیید
۳	کیفیت اطلاعات بر عملکرد مالی	<0.05	۵/۰۶	۰/۴۲	تأیید
۴	کیفیت اطلاعات بر عملکرد غیرمالی	<0.05	۴/۲۴	۰/۳۸	تأیید
۵	توانمندی فناوری اطلاعات بر عملکرد مالی	<0.05	۳/۲۸	۰/۲۰	تأیید
۶	توانمندی فناوری اطلاعات بر عملکرد غیرمالی	<0.05	۷/۸۷	۰/۴۶	تأیید
۷	تسهیم اطلاعات بر عملکرد مالی	<0.05	۶/۸۹	۰/۳۴	تأیید
۸	تسهیم اطلاعات بر عملکرد غیرمالی	<0.05	۵/۷۷	۰/۳۳	تأیید
۹	عملکرد غیرمالی بر عملکرد مالی	<0.05	۷.۰۶	۰/۳۸	تأیید

### استراتژی ارتباطی

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، استراتژی ارتباطی بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبت دارد؛ زیرا زمانی که عرضه‌کننده از استراتژی ارتباطی دوجانبه برای برنامه‌های توسعه استفاده می‌کند مکانیزم مؤثری در بهبود روابط فی‌مابین است. فرایند ارتباطی کاتالیستی برای تقویت روابط فی‌مابین و تعهد طرفین است. عرضه‌کننده می‌تواند تعهد اعضای کانال توزیع را از راه تقویت ارتباطات و گسترش روابط فی‌مابین و تعامل فی‌مابین تقویت کند. استراتژی ارتباطی دوجانبه به‌ویژه در قالب ارائه بازخورد موجب تقویت روابط فی‌مابین طرفین شده و این امر مستلزم آن است که مدیران شرکت‌های عرضه‌کننده به پیشنهادات و نظرات اعضای کانال توزیع در قسمت بهبود عملکرد توجه داشته و با شفاف‌سازی اهداف و رویه‌ها و نتایج ارزیابی فعالیت‌های اعضای کانال توزیع در جهت بهبود عملکرد اقدام نمایند. استراتژی ارتباطی مناسب با افزایش همکاری، حل مسئله، گسترش تعهد، وفاداری و تمایل به تداوم روابط در بلندمدت موجب بهبود عملکرد غیرمالی می‌شود. نتایج این پژوهش در راستای یافته‌های مهر و نوین (۱۹۹۶) است.

ازسویی استراتژی ارتباطی دوجانبه، موجب هماهنگی بیشتر طرفین شده و عرضه‌کنندگان می‌توانند از این طریق به اهداف عملکردی مانند کاهش هزینه‌ها، رشد بازار و فروش بیشتر از راه بهبود روابط فی‌مابین دست یابند. استراتژی ارتباطی غیرمستقیم در قالب برنامه‌های آموزشی، تبادل الکترونیکی داده‌ها و تسهیم اطلاعات موجب بهبود عملکرد مالی در قالب هزینه تحویل، فروش، کاهش زمان، طراحی محصول و کیفیت ارائه خدمات می‌شود. نتایج این پژوهش در راستای یافته‌های (آمورس) (۱۹۹۹)؛ کروز و همکاران (۲۰۰۰) و بسیاری از پژوهشگران دیگری است که تأثیر مثبت روابط فی‌مابین عرضه‌کننده-خریدار بر عملکرد مالی از قبیل نرخ بازگشت سریع سطح خدمات، موجودی کالا، کیفیت و زمان تحویل کالا و نحوه ارائه خدمات را تأیید کرده است (کاروپیرسون-سالی (۱۹۹۷)، شین و همکاران (۲۰۰۰)). نتون (۲۰۰۰) نیز در یافت، روابط حسنه و قوی طرفین اثر مثبتی بر عملکرد مالی عرضه‌کننده دارد. از طرفی استراتژی ارتباطی یک جانبه و رسمی از طریق استانداردسازی



رویه‌ها و کانال‌های رسمی ارتباطی موجب افزایش عملکرد می‌شود که در راستای یافته‌های کارو پیرسون (۱۹۹۹) است.

### تسهیم اطلاعات

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، تسهیم ارتباطات با افزایش سطح دانش و آگاهی طرفین از فعالیت‌های یکدیگر، موجب حل اختلاف و سوء تفاهم‌ها و همراستایی برداشت‌ها و انتظارات اعضا در زنجیره توزیع شده، اعتماد فی‌مابین را تقویت می‌کند. اعتماد در بین شرکای تجاری از طریق ارتباطات نظامند و معنی‌داری بین طرفین همکاری، ارتقا و افزایش می‌یابد. بویل و الویت (۱۹۹۹) در پژوهش‌های خود دریافتند، تسهیم اطلاعات و فراوانی ارتباطات موجب افزایش هماهنگی طرفین می‌شود. اسپکمن و ساهی (۱۹۹۹) نیز در پژوهش‌ها به این نتیجه رسیدند که ارتباطات با تأکید و تمرکز بر اهداف و علاقمندی‌های مشترک منجر به هماهنگی فعالیت‌های طرفین در کانال توزیع و دستاوردهای مالی می‌شود. ارتباطات در قالب تسهیم اطلاعات، طرفین را به تعهد و الزام به روابط فی‌مابین و با کاهش عدم اطمینان موجب افزایش سطح اعتماد و تعهد در روابط فی‌مابین می‌شود. تسهیم اطلاعات عامل مهمی در هماهنگی طرفین در کانال توزیع و منتفع شدن از دستاوردهای ایجاد و تداوم رابطه فی‌مابین است؛ به‌ویژه زمانی که اطلاعات اساسی، شرکت را قادر به توسعه درک خود از رویه‌های طرف مقابل کند و مکانیزمی برای حل تعارض است زمانی که طرفین به یکدیگر اعتماد داشته باشند. تسهیم اطلاعات، طرفین را قادر به ایجاد درک مناسب و مؤثر از روش‌ها و رویه‌ها و اقدامات طرف مقابل ساخته، موجب مکانیزم مناسب برای حل تعارض می‌شود.

ارتباطات از راه تبادل اطلاعات به هماهنگی فعالیت‌های فی‌مابین کمک کرده، از بروز مسائل و مشکلات به هنگام فروش و توزیع جلوگیری می‌کند. در ثانی ارتباطات به‌موقع و تسهیم اطلاعات مفید، برداشت‌ها و سوء تفاهم‌های احتمالی را از بین برده، موجب گسترش و تعمیق روابط فی‌مابین عرضه‌کننده با اعضای کانال‌های توزیع و دستاوردهای رابطه‌ای و

همکاری در روابط فی‌مابین شده، از این طریق موجبات افزایش عملکرد غیرمالی را فراهم می‌کند. سوم اینکه ارتباطات متقابل با تأکید بر اهداف و علاقمندی‌های مشترک به‌نوعی موجب حمایت و احترام متقابل شده، از این طریق موجب افزایش عملکرد غیرمالی می‌شود.

عرضه‌کنندگان می‌توانند با اتکا به قابلیت ارتباطی در قالب تسهیم اطلاعات با کیفیت، انتخاب راهبرد مناسب ارتباطی، جوّ و شرایط مساعدی برای افزایش سطح هماهنگی در زنجیره توزیع پدید آورند. در ثانی عرضه‌کنندگان با استفاده از قابلیت ارتباطی می‌توانند ضمن ایجاد جو اطمینان و اعتماد و درک متقابل و تبادل اطلاعات مناسب و به‌موقع مانع بروز و ظهور رفتارهای فرصت‌طلبانه در زنجیره توزیع شوند. از طرفی ارتباطات از طریق تسهیم اطلاعات به‌موقع، مناسب و با کیفیت، شرایط و فضای بهتری برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کند.

### کیفیت اطلاعات

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، کیفیت اطلاعات بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبت دارد. یافته‌های پژوهش در راستای نتایج پژوهش مورگان و و روچ (۱۹۹۰) است که در پژوهش خود دریافتند، اطلاعات به‌موقع و صحیح موجب بهبود عملکرد عملیاتی خریدار در تعامل با تولیدکننده می‌شود. ارتباطات مؤثر بستگی به کیفیت اطلاعات مورد مبادله دارد. در قالب عملیات روزانه اعضا در زنجیره توزیع، کیفیت اطلاعات نقش اساسی در مراودات و تعاملات فی‌مابین دارد. یکی از عوامل اساسی در ارتباطات در زنجیره توزیع ارائه اطلاعات به‌هنگام است، طرفین باید از برنامه‌های مختلف بازاریابی، فروش و منابع انسانی و سایر راهبردهای یکدیگر اطلاعات درست و به‌موقع را داشته باشند. طرفین باید بدانند که در زنجیره توزیع چه برنامه‌هایی، چه موقع، کجا، چگونه و توسط چه کسانی انجام می‌پذیرد. کیفیت اطلاعات مبادله شده معمولاً موجب افزایش صحت و درستی تصمیم شده و از این طریق عملکرد مالی در قالب کاهش زمان تحویل، ارائه خدمات به‌موقع و کسب رضایت

مشتریان افزایش می‌یابد. کیفیت اطلاعات به تصمیم‌گیرنده اجازه گرفتن تصمیم بر مبنای تصمیمات دیگران را می‌دهد. اگر اطلاعات به‌هنگام و پایا باشند، تصمیم به احتمال زیاد عایدی مثبتی را برای سازمان دربر خواهد داشت؛ اما اطلاعات بی‌کیفیت موجب دشواری شناسایی اطلاعات مرتبط شده و موجب بی‌اعتمادی و عدم تعهد طرفین در کانال توزیع می‌شود و در پایان عملکرد کلی را کاهش می‌دهد.

### توانمندی فناوری اطلاعات

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، فناوری اطلاعات بر عملکرد مالی و غیرمالی تأثیر مثبتی دارد که در راستای تأیید پژوهش‌های سیرکال و بوردلی (۱۹۹۸)، لی و همکاران (۱۹۹۹) مبنی بر تأثیر مثبت فناوری اطلاعات بر عملکرد خریدار در رابطه با فروشندگان است. فناوری-اطلاعات از راه بسترسازی برای تسهیل جریان به‌موقع اطلاعات نقش مهمی را در هماهنگی و همکاری طرفین در زنجیره توزیع دارد. فناوری اطلاعات زمینه را برای طرفین فراهم می‌کند تا داده‌ها و ستاده‌ها فی‌مابین را به‌صورت الکترونیکی برنامه‌ریزی، کنترل و مدیریت کنند. فناوری اطلاعات از راه اینترنت و تبادل الکترونیکی داده‌ها، خرید، فروش و جابجایی محصولات و جریان نقدینگی و پولی را فراهم ساخته موجب کاهش هزینه و تسریع در تبدلات فی‌مابین عرضه‌کننده با اعضای کانال می‌شود. فناوری اطلاعات با وجود اینکه ایجاد و تولید اطلاعات نمی‌کند ولی در تبادل و ارسال و دریافت به‌هنگام اطلاعات نقش اساسی دارد. ممکن است برخی از اطلاعات در یک مقطع زمانی مشخص و حتی در لحظه‌ای دارای ارزش و فرصت بالقوه برای طرفین باشد که در صورت عدم دسترسی به‌موقع مدیران و تصمیم‌گیران ارزش ذاتی خود را از دست داده، منسوخ شوند. پس فناوری اطلاعات با فراهم کردن بستر فناورانه لازم می‌تواند در انتقال و پردازش داده‌ها و گرفتن تصمیم به‌موقع از سوی مدیران تأثیر بسزایی را داشته باشد. از طرفی کانال‌های توزیع چندگانه با توجه به اینکه ترکیبی از کانال‌های سنتی و کانال‌های مجازی تکنولوژی

محور است پس اهمیت زیرساخت فناوری برای انجام عملیات فروش و توزیع و انعکاس نتایج عملیات، گردش مالی و غیره نقش اساسی را دارد.

### پیشنهادها و مباحث کاربردی

- عرضه کنندگان با استفاده از استراتژی ارتباطی مناسب در قالب بازدیدهای حضوری، آموزش و برنامه‌های تدریس برای پرسنل اعضای کانال توزیع باید به دنبال تقویت روابط با اعضای کانال توزیع باشند و این آموزش‌ها متمرکز بر توزیع و پخش و تکنیک‌های فرایند توزیع باشد که بر قابلیت‌ها و عملکرد آتی عرضه کننده اثرگذار است.
- با مشارکت دادن طرفین در برنامه‌های توسعه یکدیگر موجب افزایش عملکرد شوند و نیز در قالب اتخاذ استراتژی ارتباطی رسمی و استانداردسازی رویه‌ها و کانال‌های رسمی ارتباطی موجب افزایش عملکرد شوند.
- اتخاذ استراتژی ارتباطی دوجانبه به‌ویژه در قالب دریافت بازخورد باید به پیشنهادات و نظرات اعضای کانال توزیع توجه داشته، با شفاف‌سازی اهداف و رویه‌ها و نتایج ارزیابی فعالیت‌های اعضای کانال توزیع در جهت بهبود عملکرد اقدام نمایند.
- عرضه کنندگان باید استانداردهای عملکردی را روشن، قابل اندازه‌گیری و با توجه به ویژگی، الزامات و ماهیت هرکانال تعریف و طراحی کرده، استانداردهای عملکردی و اهداف مورد انتظار از اعضای کانال را به‌طور مستمر مورد ارزیابی و بازبینی قرار دهند تا از هرگونه بی‌عدالتی، تبعیض و رفتار فرصت طلبانه احتمالی جلوگیری شود.
- عرضه کنندگان از طریق تقویت ارتباطات و گسترش روابط فی‌مابین، تعهد اعضای کانال توزیع را تقویت کنند.
- از اتکای صرف به مکانیزم‌های کنترل باید به دنبال فرصت‌های افزایش و گسترش کنترل اجتماعی جهت بهبود عملکرد باشند.

نتایج این پژوهش به مدیران کمک می‌کند، با رویکرد پیشگیرانه نسبت به رفع ابهام و ناهمگونی اهداف و تضاد و تعارض در کانال‌های توزیع داشته باشند؛ زیرا رویکرد منفعل و واکنشی نسبت به هماهنگی از طریق طراحی مکانیزم‌های رفع و کاهش تعارض و تضاد مستلزم هزینه و زمان است موضوعی که امروزه به دلیل شدت رقابت و شتاب بالای تحولات، پذیرش و تحمل چنین هزینه‌ها و ریسک‌ها منطقی به نظر نمی‌رسد.

در آینده اهمیت موضوع و یافته‌های این پژوهش بیشتر نمود و بروز می‌یابد؛ زیرا با تولید و گسترش تلویزیون‌های دیجیتالی و تکنولوژی نسل سوم گوشی همراه موجب استفاده هر چه بیشتر از کانال‌های توزیع بر خط خواهد شد پس در آینده مدل‌های کسب‌وکار بر خط قادر به استفاده بهتر و بیشتر از کانال‌های متعدد توزیع می‌شود؛ از این رو اهمیت هماهنگی و همسویی همه این کانال‌ها با اهداف عرضه‌کننده بیشتر ملموس و محسوس خواهد شد پس برای کشف و بهره‌برداری از قابلیت‌ها و توانمندی‌های شرکا در زنجیره توزیع، مدیران باید نسبت به هماهنگی و همسویی این کانال‌ها واقف و به‌صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده، اقدام کنند.

این پژوهش با شناسایی و تبیین نقش ارتباطات در هماهنگی کانال‌های توزیع چندگانه به مدیران کمک می‌کند با ایجاد و تقویت این قابلیت بتوانند تلاش‌ها و فعالیت‌های اعضای کانال توزیع را همسو و هماهنگ ساخته، بتوانند با اتکا به این قابلیت‌ها و استفاده درست و صحیح و برنامه‌ریزی شده از آنها ناهمگونی در اهداف، مبادله اطلاعات ناقص، ابهام در رفتار و میزان ریسک در روابط فی‌مابین با کانال‌های توزیع را کاهش یا از بین ببرند تا در عرصه رقابت به یک مزیت پایدار دست یابند.

یکی دیگر از کاربردهای نظری این پژوهش آن است که براساس نتایج کیفی، بعد جدیدی از عملکرد را در قالب عملکرد غیرمالی شناسایی و بررسی کرده است. در بیشتر پژوهش‌های انجام شده در زمینه سنجش و ارزیابی عملکرد، به نتایج مالی مانند کمک به افزایش فروش و سودآوری، شایستگی و شهرت کانال، وفاداری و رشد رضایت مشتریان پرداخته شده است؛ از این رو در این مطالعه عملکرد غیرمالی در قالب شاخص‌هایی مانند

هم‌افزایی بین اعضای کانال، دستیابی سریع به اطلاعات مفید و مناسب، کیفیت خدمات-رسانی به مشتریان، ثبات و تداوم رابطه، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری در عملیات شناسایی و تدوین شدند.

### منابع

۱. حیدری هومن. مدلیابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران، انتشارات سمت؛ ۱۳۸۴: ۴۸.
۲. دانایی‌فرد، حسن، الوانی سیدمهدی، آذر عادل. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار؛ ۱۳۸۳.
۳. دانایی‌فرد، حسن. تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی، استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی، دانشور، دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد ۱۳۸۴؛ ۱۱ (۱۲): ۷۰-۵۷.
۴. سرمد زهره، بازرگان عباس، حجازی الهه. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه؛ ۱۳۸۱: ۲۸۵-۲۶۰.
5. Anderson J. C., Narus J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 1990; 54: 42 - 58.
6. Bacon A., Lapide L., Suleski J. Supply chain collaboration today: It's a tactic, not a strategy. AMR Research Inc., Boston, USA; 2002.
7. Carol Prahinski W.C. Benton. communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management* 2004; 22: 39-62.
8. Celly Kirti Shawney and Gary L. Frazier. Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research* 1996; 33: 200-210.
9. Christopher J. Medlin, Jacques-Marie Aurifeille, Pascale G. Quester. A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research* 2005; 58: 214-222.
10. Creswell J. W. *Qualitative inquiry and design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage; 1998.
11. Dutta Et.al. Agency relationships in marketing. *Journal of Marketing* 1995; 56: 1-24.

12. Haghghat F. The impact of information technology on coordination mechanisms of supply chain. *World Applied Sciences Journal* 2008; 3(2): 74-81.
13. Frazier Gary L. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1999; 27(2): 226-240.
14. Funda Sahina, E. Powell Robinson. Information sharing and coordination in make-to-order supply chain. *Journal of Operations Management* 2005; 23: 579-598.
15. Ganesan S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 1994; 58(2): 1-19.
16. Grewal Rajdeep, James M. Comer, and Raj Mehta. An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing* 2001; 65: 17-3.
17. Gulati R., Garino J. Get the right mix of bricks and clicks. *Harvard Business Review* 2000; 78(3): 107-114.
18. Hansel Saul (). *Retailing Mix: On internet, in print and in store*. The New York December; 2002: 14.
19. Heide J. B., John G. He role of dependence balancing in safeguar ding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing* 1988; 52(1): 20-35.
20. Heide Jan B, George John. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing* 1992; 56: 32-44.
21. Ingene Charles A., Mark E. Parry. Coordination and manufacturer profit maximization: The multiple retailer channel. *Journal of Retailing* 1995; 71: 129-151.
22. Jack D. Kulcliitsky The effects of information and technology on the relational orientation of marketing channels: Impact on structure and performance. A thesis Submitted to Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Marketing Faculty of Business; Fall 1997.
23. Jean-Pierre Lévy Mangin, Tamás Kopolyay, Christian Calmès. The moderator Effect of communication in marketing channels of distribution; The case of car's industry in canada. *Int Adv Econ Res* 2008; 14: 48-64.
24. Joworski BernardJ, Ajay Kohli, Arivand sahay. Market theory of marketing control: Environmental Context, Control, Types of Marketing 2000; 52: 23-39.
25. Miller H. The multiple dimensions of information quality. *Information Systems Management* 1996; 13(2): 79-82.

26. Mohr and John R. Nevin. Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing* 1990; 54: 36-51.
27. Mohr and Ravipreet S. Sohi. Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing* 1995; 7 1(4): 393-416.
28. Mohr J. J., Fisher R. J., Nevin J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing* 1996; 60(3): 103-115.
29. Mohr J. J., Fisher R. J., Nevin J. R. Communicating for better channel relationships. *Marketing Management* 1999; (summer): 39-45.
30. Roberta Cuel, Roberta Ferrario. The impact of technology in organizational communication. Working paper; 2008.
31. Stern Louis W. Adel I. El-Ansary. *Marketing channels*, Englewood cliffs: Prentice-Hall; 1992.
32. Strauss A. Corbin J. *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*, 2nd ed, sage, Thousand Oaks, CA; 1998.
33. Wallace David. *Multiple Channels Strategy Implementation: The role of channels alignment capabilities*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in the college of business and economics of Washington State University; 2004.
34. Zhu K. The Complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: A resource-based assessment of their business value. *Journal of Management Information Systems* 2004; 21: 167-202.
35. Zhu K., Kraemer K.L., Xu S. and Dedrick J. Information technology payoff in e-business environments: An international perspective on value creation of e-business in the financial services industry. *Journal of Management Information Systems* 2004; 21 (1): 17-54.
36. Zmud R. W. An empirical investigation of the dimensionality of the concept of information. *Decision Sciences* 1978; 9: 187-195.