

کانال‌های توزیع

درک و مدیریت کانال‌های بازار

جولیان دنت

مترجمان

دکتر احمد روستا

عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

مهرناز اخوت

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۰

سرشناسه	: دشته جولیان، ۱۹۵۷ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: Julian, Dent
مشخصات نشر	: کاتال‌های توزیع : درک و مدیریت کاتال بازاریابی جولیان دنت : مترجمان احمد روستا، مهرناز اخوت - تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۴۰۰ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۹۶-۹۶-۱: ریال: ۱۰۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: عنوان اصلی: Distribution channels: understanding and managing channels to market . , 2008.
موضوع	: شیوه‌های توزیع کالا
موضوع	: برنامه‌ریزی سازمانی
شناسه افزوده	: روستا، احمد، ۱۳۳۷ - مترجم
شناسه افزوده	: اخوت، مهرناز، مترجم
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ک۲/۱۳۹/د۱/۵/۱۴۵ HF۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۷۸۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۵۹۸۹-۳



سازمان مدیریت صنعتی
انتشارات

کانال‌های توزیع درک و مدیریت کانال‌های بازار

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

مسئول اجرایی: مجید فاضل‌نیا
آماده سازی: الهه توانا

چاپ نخست: ۱۳۹۰ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لیتوگرافی و چاپ: اسیری

شابک: ۹۶-۹۵-۸۸۹۶-۹۶۴-۹۷۸ / ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۹۶-۹۶-۱ / ISBN: 978-964-8896-96-1

فروشگاه: تهران، خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

www.bookstore.imi.ir

تلفن: ۰۵-۲۲۰۴۳۰۰ داخلی ۳۶۴

مرکز بخش: بخش مهریان، تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لیافی‌نژاد، پلاک ۱۸۴، تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵ - ۶

۱۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	مقدمه
۹	تقدیر و تشکر
۱۱	بخش اول - مقدمه و دلیل اهمیت مدل‌های کسب‌وکار
۱۳	فصل اول - مقدمه
۱۳	این کتاب برای کیست؟
۲۱	فصل دوم - چرا مدل‌های کسب‌وکار مهم هستند
۲۱	توزیع اهمیت دارد
۳۹	بخش دوم - توزیع کنندگان و عمده‌فروشان
۴۱	فصل سوم - نقش توزیع کننده
۴۱	توزیع کنندگان/عمده‌فروشان
۵۵	فصل چهارم - نحوه عمل مدل کسب‌وکار توزیع کننده
۵۵	نقش، مدل کسب‌وکار را تعیین می‌کند
۶۳	فصل پنجم - سودهای ناویژه و قابلیت سوددهی
۶۳	سودهای ناویژه چندانگانه
۸۱	فصل ششم - سرمایه در گردش
۸۱	مدیریت سرمایه در گردش
۹۵	فصل هفتم - بهره‌وری
۹۵	کسب درآمد و گردش
۱۰۷	فصل هشتم - تداوم
۱۰۷	تداوم - سلامت کسب‌وکار دراز مدت‌تر
۱۱۹	فصل نهم - مدیریت رشد
۱۱۹	فعالیت‌های رشد
۱۳۱	فصل دهم - چگونگی فروش به توزیع کنندگان
۱۳۱	منظور ما از فروش به توزیع کنندگان چیست؟

بخش سوم - عاملین سطح نهایی کانال بازرگانی

۱۴۹	فصل یازدهم - نقش‌های عاملین سطح نهایی کانال بازرگانی
۱۵۱	عاملین سطح نهایی کانال بازرگانی
۱۷۹	فصل دوازدهم - مدل کسب‌وکار عاملین سطح نهایی کانال بازرگانی چگونه کار می‌کند؟
۱۷۹	نقش، مدل کسب‌وکار را تعیین می‌کند
۲۰۵	فصل سیزدهم - فروش و بهره‌گیری
۲۰۵	فروش
۲۲۳	فصل چهاردهم - سودهای ویژه و قابلیت جبران
۲۲۳	درصد سود ناویژه
۲۳۳	فصل پانزدهم - مدیریت سرمایه در گردش
۲۳۳	چرخه نقدینگی تا نقدینگی
۲۴۳	فصل شانزدهم - ایجاد ارزش و رشد
۲۴۳	ایجاد ارزش و بهبود ارقام
۲۵۵	فصل هفدهم - نحوه فروش به عاملین سطح نهایی کانال بازرگانی
۲۵۵	منظور از فروش به عاملین سطح نهایی کانال بازرگانی

بخش چهارم - خرده‌فروشان

۲۸۹	فصل هجدهم - نقش خرده‌فروشان
۲۸۹	خرده‌فروشان و خرده‌فروشی
۲۹۹	فصل نوزدهم - نحوه عمل مدل کسب‌وکار خرده‌فروشی
۲۹۹	نقش، مدل کسب‌وکار را تعیین می‌کند
۳۱۹	فصل بیستم - مقیاس‌های مهم و نحوه مدیریت آنها
۳۱۹	فروش (یا دریافتی‌ها یا درآمدها)
۳۳۹	فصل بیست و یکم - نحوه فروش به خرده‌فروشان
۳۳۹	منظور از فروش به خرده‌فروشان چیست؟

۳۷۳	نسبت‌های کلیدی
۳۷۷	فهرست اصطلاحات فنی

به نام خداوند جان و خرد

سخن ناشر

تولید محصولی سرآمد یا عرضه خدمتی برتر، یک مسئله است و رساندن این محصول یا خدمت به مشتریان هدف - با کیفیت و قیمت مناسب - مسئله‌ای دیگر، که چه بسا اهمیت دومی در ایجاد مزیت رقابتی برای یک کسب‌وکار، بیش از اولی باشد. در دنیای واقعی، نمونه‌های بسیار از کسب‌وکارهایی وجود دارند که محصول یا خدمتی برتر را تولید یا عرضه کرده‌اند، اما از آنجا که نتوانسته‌اند آن محصول یا خدمت را به خوبی در دسترس بازارهای هدف قرار دهند یا قیمت تمام شده محصول در اثر ناکارآمدی نظام توزیع، بسیار بیش از قیمت پایه شده است، عملاً نتوانسته‌اند از برتری آن محصول یا خدمت بهره ببرند. درست در نقطه مقابل، شرکت‌هایی بوده‌اند که با طراحی یک مدل اثربخش توزیع و با یافتن و مدیریت کانال‌های مناسب برای توزیع، نتوانسته‌اند به فروش سودی غیر قابل انتظار دست یابند. کوتاه سخن اینکه درک و مدیریت کانال‌های توزیع از جنبه‌های مختلف، به همان اندازه تولید محصول یا عرضه خدمتی برتر در موفقیت یک کسب‌وکار، حیاتی است.

کمیود منابع فارسی که موضوع مدیریت کانال‌های توزیع را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده باشند، در بازار کتاب کشور احساس می‌شود. از این رو، سازمان مدیریت صنعتی بر آن شد تا کتاب «کانال‌های توزیع: درک و مدیریت کانال‌های بازار» را با ترجمه استاد و مشاور نام‌آشنای این عرضه، دکتر **احمد روستا** به چاپ برساند. مولف این کتاب، جولیان دنت، خود یک مشاور حرفه‌ای بازاریابی و فروش و مدرس این فنون است که حاصل تجربه‌های کاری و تدریسی خود را در این کتاب عرضه کرده است. از ویژگی‌های کتاب که آن را دیگر کتاب‌ها متمایز می‌کند، پرداختن به موضوع

کانال‌های توزیع از منظرهای گوناگون از جمله نقش توزیع‌کنندگان، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان در کانال‌های توزیع و شیوه تعامل با آنهاست. بازاریابان حرفه‌ای، مدیران کسب‌وکار، مدیران و کارشناسان بازرگانی و هر فردی که شغلش به نوعی در ارتباط با کانال‌های توزیع است، خواندن این کتاب را گره‌گشا خواهد یافت.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

مقدمه

این کتاب نمایانگر بهترین بخش تجربه سی ساله شخصی و مشترک من در کار با همه نوع کسب و کار توزیع، در مجموعه‌های متنوع و نقش‌هایی است که در ابتدا، به عنوان حسابدار آرتور اندرسون^۱ شروع شد و تا هجده سال گذشته، به عنوان مشاور مدیریت شرکت بین‌المللی VIA ادامه داشته است که شرکتی تخصصی در مسیرهای اجرا و راهبرد بازار است. در آن زمان، از موقعیت کار با بعضی متخصصین پیشرو دنیا در زمینه کانال‌های توزیع و بعضی از بزرگان این رشته برخوردار شدم. از بسیاری جهات، مشتریان و موقعیت‌هایی که در آنها کارها با مشکل مواجه می‌شدند، می‌توانستند هوشیارانه‌ترین درس‌ها را موجب گردند.

در VIA، از شانس کافی برای صرف بیشتر وقت خود در ارائه مشاوره به بعضی از موفق‌ترین شرکت‌ها و صاحبان شناسه‌های تجاری برخوردار بودیم (آری، آنها هنوز تقاضای کمک می‌کنند) که به معنی مشاهده مقادیر فراوانی از بهترین شیوه‌های کار است. اگرچه این شرکت‌ها اغلب به وسیله تضاد یا هم‌پوشانی کانال توزیع، پیچیدگی و وسعت ابعادی به چالش کشیده می‌شوند که آنها را از امکان مشاهده مسائل کسب و کار با حداکثر وضوح ممکن باز می‌دارند. آنها معمولاً با پی بردن به اینکه می‌توان مقداری شفافیت و عینیت را به موقعیت آورده و راهبردهایی را که از منطق بازرگانی سرچشمه می‌گیرند برای دست یافتن به نتایج مورد نیاز توصیه کرد، تقلیل می‌یابند. بسیاری از این موقعیت‌ها، البته اغلب با پوشش ناشناس، به کتاب راه می‌یابند. نام و شرح بسیاری از موقعیت‌ها و شرکت‌های واقعی را که در این کتاب از آنها نام برده شده است نیز ملاحظه خواهید کرد، البته این شناخت‌ها بر اساس حقایقی است که اغلب در حوزه عمومی قرار داشته یا در بازرگانی به‌خوبی شناخته شده‌اند.

حتی به‌نحوی مؤثرتر، بیشتر کار ما، ما را ملزم می‌سازد که به درون مدل‌های توزیع در مسیرهای مشتریان خود در بازار رفته و مقیاس‌های عملی و پویایی مدل کسب‌وکاری را مورد بررسی قرار دهیم که توسط توزیع‌کنندگان و عاملین کانال تجاری در سطح نهایی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. این کتاب، بنیانی برای شناخت هر نوع مدل کسب‌وکار کانال ارائه می‌دهد که در بخش‌های مختلف آن شرح داده شده‌اند.

سرانجام، فرصت کار با کسب‌وکارها و شرکت‌های بسیار کوچک‌تر را، نوعاً متعاقب مقدمه‌ای مبنی بر تزریق منبع مالی مشارکت داشته‌ایم که به معنی انتظار کلیه طرف‌های مربوطه برای اندکی افزایش سریع در فروش است. این رشد اغلب باید از تلفیق بخش‌های مشتری جدید، بازارهای جدید یا محصولات جدید سرچشمه بگیرد که معمولاً به معنی کانال‌های جدید نیز هست. در طول این مسیر، درس‌های دشواری دربارهٔ ایجاد طرح پیشنهادی ارزش آموخته شده‌اند که عاملین لازم کانال‌ها را برای رسیدن به رشد مورد نیاز جلب می‌کند و در اینجا برای شما نیز شرح داده شده‌اند.

تمامی مندرجات این کتاب، زمانی به امید بهره‌گیری و استفاده از بینش‌ها، مفاهیم، چارچوب‌ها، درس‌های عملی و آزمایشی به افرادی در نقش‌های واقعی کانال یا کسب‌وکارهای توزیع تدریس شده‌اند. برای بسیاری از افرادی که در این کارگاه‌ها شرکت می‌کردند، زبان انگلیسی زبان دوم یا حتی سوم بود، بنابراین این تجربه، آزمایش خوبی برای چگونگی انتقال مفاهیم مالی و تجاری با واژگانی بوده است که برای افراد مشغول به کار در بازاریابی و فروش دارای معنی و مفهوم باشد (و گاهی برعکس).

برای کسب اطلاعات بیشتر دربارهٔ VIA، خواهشمند است از وبسایت www.viaint.com بازدید فرمایید.

تقدیر و تشکر

این واقعیت که این کتاب اصلاً نوشته شد، تماماً متوجه مدیر آلمانی کانال توزیعی است که در پایان یک کارگاه، فهرست کتاب‌های مربوط به موضوع مدل‌های کسب‌وکار کانال توزیع را از من خواست. دریافتیم که نمی‌توانم هیچ کتابی را به ذهن آورم. او بذری را کاشت که چندین سال بعد جوانه زد.

مرهون پشتیبانی همکاران باتجربه خود در VIA، به‌ویژه رزماری وایات^۱، مایکل وایت^۲ و گای سواربریک^۳ هستم که به همراه شارون دیویس^۴ فراغت نگارش این کتاب را برای من فراهم آوردند. به‌راحتی و بدون محدودیت، تخصص آنها و همچنین تجربه‌های مشترک با بسیاری از همکاران فعلی و قبلی خود را وام گرفته‌ام. بررسی و بازخورد آنها و همچنین، تجربه‌های راب ابشایر^۵ از شرکت پابلیسیز^۶ که بسیاری از تجربیات خرده‌فروشی خود طی بیش از ۱۲ سال را با من در میان نهاد، نتیجه نهایی را بسیار پربار ساخت. در جهان دانشگاهی، پروفیسور ارین اندرسن^۷ فقید از دانشگاه اینسده^۸، همانند پروفیسور آن‌تی. کافالان^۹ از دانشگاه کلوک^{۱۰} منابع سرشار تشویق بودند. البته هیچ‌یک از اینها بدون پشتیبانی مستمر مشتریان ما امکان‌پذیر نبود که همچنان به در میان نهادن مسائل و چالش‌های دشوارتر خود با ما ادامه می‌دهند. هرگز نمی‌توانم به میزان کافی،

1- Rosemary Wyatt

2- Michael White

3- Guy Swarbrick

4- Sharon Davis

5- Rob Abshire

6- Publicis

7- Professor Erin Andersen

8- INSEAD

9- Professor Anne T Coughlan

10- Kellogg

قدرشناسی خود را از اطمینان و صداقت آنها ابراز نماییم. به‌ویژه مایلم از فیل دارنل^۱ از شرکت هیولت پاکارد^۲ قدردانی کنم که چشم‌انداز او الهام‌بخش بعضی از پروژه‌های هیجان‌انگیزتری بود که از امتیاز کار بر روی آنها برخوردار بوده‌ایم.

در تولید این کتاب، بیشترین حمایت را از سوی شان دالی^۳ دریافت کردم که در صفحه‌بندی و اندازه و شکل هر صفحه و همچنین، ترسیم مجدد و تجدید نظر هر تصویر و جدول آن کمک کرده است. هر اشتباهی که باقی مانده، به‌عهده من است.

سرانجام مایلم از پشتیبانی خانواده خود قدردانی کنم که برای مدت مدیدی مرا در آرامشی قرار دادند که تنها برای صرف پای و قهوه قطع می‌شد، با پرسشی گاه و بیگاه درباره اینکه در فصل نهایی، این پیشخدمت است که ضد قهرمان بودن او آشکار می‌گردد یا شکاریان. بسیار خوب، اینک آنها باید حرف مرا باور کنند که این کتاب از آن نوع کتاب‌ها نیست!

1- Phil Darnell

2- Hewlett-Packard

3- Sean Daly