

Implementing a mixed distribution channel strategy in the beverage industry

Reza Abbaszadeh	PhD Student, Payam Noor University, Tehran, Iran.
Ehsan Ahad Motlaghi *	Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.
Seyed Moosa Khademi	Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.
Hamid Reza Vaziri Gohar	Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

The aim of this study is to identify and explain the pattern of strengthening mixed distribution channels in the Iranian beverage industry using a qualitative data-driven approach. Given the extensive changes in consumer behavior, the development of digital technologies, and the transformation in the market structure, understanding the dynamics of this phenomenon is essential for marketing managers and industry decision-makers. The statistical population of the study consisted of experts in the fields of marketing, sales, and distribution in the beverage industry, of whom 15 were selected for interviews using purposive sampling and the snowball method. The data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the Strauss and Corbin three-stage coding method (open, axial, and selective). The research findings showed that causal factors including consumer behavioral changes, competitive market pressure, technological evolution, distribution network pressure, and changes in the macro business environment are the basis for the emergence of mixed distribution channels. Also, background conditions such as the structure of the beverage industry, the cultural and social characteristics of consumers, the logistical and economic infrastructure, and the legal framework shape the environment for the realization of this phenomenon. At the same time, intervening factors such as government policies, economic conditions, consumer culture, and the level of innovation can play a facilitating or inhibiting role. In response to these conditions, organizations employ strategies such as designing the mix of sales channels, optimizing the supply chain, customer relationship marketing, innovation in the shopping experience, and strategic partnerships. Ultimately, these actions lead to outcomes such as improving market performance, improving customer experience, strengthening competitive advantage, developing organizational innovation, sustainability, and enhancing organizational capital. By providing a comprehensive model, this research provides valuable theoretical and practical insights for beverage industry managers to effectively design and manage mixed distribution channels.

Keywords: Database, Mixed Distribution Channels, Beverage Industry, Marketing Strategy, Competitive Advantage

How to Cite: Abbaszadeh, R. , Ahad Motlaghi, E. , Khademi, S. M. and Vaziri Gohar, H. R. (2025). Implementing a Mixed Distribution Channel Strategy in the Beverage Industry. Journal of Intelligent Strategic Management, 3(4), 371-400.

doi: bumara. 3.2.11235564.358.32719



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: E.ahadimotlagh@pnu.ac.ir

پایه‌سازی راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی

رضا عباس زاده | دانشجوی دکتری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

احسان احدی مطلق* | استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

سید موسی خادمی | استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

حمید رضا وزیری گهر | استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی و تبیین الگوی تقویت کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی ایران با بهره‌گیری از رویکرد کیفی داده‌بنیاد است. با توجه به تغییرات گسترده در رفتار مصرف‌کنندگان، توسعه فناوری‌های دیجیتال و تحول در ساختار بازار، درک پویایی‌های این پدیده برای مدیران بازاریابی و تصمیم‌گیران صنعت امری ضروری است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان حوزه بازاریابی، فروش و توزیع در صنعت نوشیدنی تشکیل دادند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله‌برفی، ۱۵ نفر از آنان برای مصاحبه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای اشتراوس و کوربین (باز، محوری و انتخابی) تحلیل گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل علی شامل تغییرات رفتاری مصرف‌کننده، فشار رقابتی بازار، تحول فناوری، فشار شبکه‌های توزیع و تغییرات محیط کلان کسب‌وکار، زمینه‌ساز بروز کانال‌های توزیع ترکیبی هستند. همچنین، شرایط زمینه‌ای همچون ساختار صنعت نوشیدنی، ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی مصرف‌کنندگان، زیرساخت‌های لجستیکی و اقتصادی و بسترهای قانونی، محیط تحقق این پدیده را شکل می‌دهند. در عین حال، عوامل مداخله‌ای نظیر سیاست‌های دولتی، شرایط اقتصادی، فرهنگ مصرف‌کننده و سطح نوآوری می‌توانند نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده ایفا کنند. در پاسخ به این شرایط، سازمان‌ها راهبردهایی همچون طراحی ترکیب کانال‌های فروش، بهینه‌سازی زنجیره تأمین، بازاریابی مبتنی بر ارتباط با مشتری، نوآوری در تجربه خرید و همکاری‌های استراتژیک را به کار می‌گیرند. در نهایت، این اقدامات منجر به پیامدهایی نظیر ارتقای عملکرد بازار، بهبود تجربه مشتری، تقویت مزیت رقابتی، توسعه نوآوری سازمانی، پایداری و ارتقای سرمایه سازمانی می‌شود. این پژوهش با ارائه مدلی جامع، بینش‌های نظری و کاربردی ارزشمندی برای مدیران صنعت نوشیدنی در جهت طراحی و مدیریت مؤثر کانال‌های توزیع ترکیبی فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: داده‌بنیاد، کانال‌های توزیع ترکیبی، صنعت نوشیدنی، راهبرد بازاریابی، مزیت رقابتی

استناد به این مقاله: عباس زاده، رضا و احدی مطلق، احسان و خادمی، سید موسی و وزیری گهر، حمید رضا. (۱۴۰۳). پایه‌سازی راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۳(۴)، ۳۷۱-۴۰۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

مقدمه

زمان تغییرات وسیع و سریع محیطی، امروزه بازاریابان بایستی راهبردهای آگاهانه‌ای برای مدیریت کانال‌های توزیع خود توسعه دهند (ایلوا دی و فاریس؛ ۲۰۲۰). این راهبردها دربرگیرنده پیش‌بینی، به حداقل رساندن و رسیدگی به تضاد کانال است که به‌طور اجتناب‌ناپذیری ناشی از تغییرات محیطی است. صنعت نوشیدنی با گسترش کانال‌های توزیع فیزیکی و دیجیتالی، با فرصت‌ها و در عین حال چالش‌های متعددی مواجه است؛ از یک‌سو این کانال‌ها می‌توانند سهم بازار و دسترسی به مشتریان را افزایش دهند و از سوی دیگر، مشکلاتی نظیر تعارض کانالی، دشواری هماهنگی، و فقدان الگوهای بومی برای مدیریت ترکیبی آن‌ها وجود دارد. بر این اساس، مطالعه حاضر به دنبال آن است که تبیین نماید شرکت‌ها چگونه می‌توانند معیارهای مناسب را برگزینند، راهبردهای مؤثر طراحی کنند و سیاست‌های لازم را اجرا نمایند تا در برابر چشم‌انداز پرتحول مسیرهای فیزیکی و دیجیتالی بازار، به بیشترین کارایی دست یابند. البته، بازاریابان تنها کسانی نیستند که پویایی کانال‌های توزیع را مورد توجه قرار می‌دهند، بلکه، اقتصاددانان، قانونگذاران و روان‌شناسان اجتماعی نیز به چگونگی تأثیر کانال‌های توزیع بر رقابت، کارایی و همچنین، رفاه مصرف‌کننده علاقه‌مند هستند. چرا که آن‌ها می‌خواهند چالش‌های بازاریابی کانال‌های توزیع، علل و پیامدهای تعارض کانال‌ها و رویکردهای مدیریتی این تعارض‌ها را درک کنند.

در ساده‌ترین تعریف، کانال توزیع زنجیره‌ای از توزیع‌کنندگان، خرده‌فروشان و سایر واسطه‌ها است که از طریق آن محصول تأمین‌کننده به دست مصرف‌کنندگان نهایی می‌رسد، که دلالت بر حرکت یک طرفه کالا در یک مسیر، از نقطه تولید تا نقطه مصرف دارد. حتی کانال‌های توزیع ساده هم دارای سیستم‌های دقیقی هستند، جایی که تأمین‌کنندگان و فروشندگان مستقل آن‌ها برای ایجاد تعادل در همکاری شرکاء تلاش می‌کنند، تا سهم بیشتری از کل سود موجود در کانال کسب نمایند. شرکای یک کانال بایستی به گونه‌ای همکاری نمایند که برای مصرف‌کنندگان ایجاد ارزش نماید، ارزشی که مقداری از آن به شکل سود به کانال اختصاص یابد، و این سود به گونه‌ای تقسیم گردد که مشارکت در کانال

¹ Ailawadi & Farris

را حفظ نماید. البته، فن آوری‌های مدرن که عمدتاً دیجیتال هستند، این همکاری را پیچیده کرده است. در حال حاضر، شرکت‌ها باید از کانال‌های توزیع زیادی استفاده کنند، که گاهی مکمل، اما تقریباً همیشه رقابتی هستند، به گونه‌ای که نیازهای مصرف‌کنندگان را برای محصولات، خدمات و اطلاعات برآورده نمایند.

آنچه که باعث می‌گردد داشتن یک دیدگاه یک‌طرفه و سر راست به کانال‌ها به سادگی مختل گردد، تنوع تعاملات و تضادها بین شرکت‌ها در اکوسیستم صنعت مربوطه می‌باشد، زیرا هر شرکت وظایفی را انجام می‌دهد و سعی می‌کند مقداری از ارزش خلق شده را به خود تخصیص دهد. در هر رابطه‌ای بین موجودیت‌های وابسته به یکدیگر، تضاد و قدرت در کنار هم قرار دارند. استفاده (یا سوء استفاده) از قدرت می‌تواند تضاد را تشدید کند، اما جایگاه قدرت یک عضو کانال نیز تعیین‌کننده راهبردهایی است که می‌تواند برای ارزش-گذاری مناسب و مدیریت تعارض مورد استفاده قرار گیرد. تجمیع قدرت کانال و اعمال عاقلانه آن، کلید بقاء و شکوفایی هر کانالی در دوره‌های تغییر محیطی محسوب می‌گردد. طبق نظر پروفیسور ریموند کوری^۱ از دانشکده بازرگانی هاروارد، بازاریابان باید بیاموزند «از قدرت بدون اعمال آن استفاده کنند». منابع قدرت و راه‌های اعمال آن به دلیل پیشرفت‌های اخیر به لحاظ فن آوری، بازار و حقوقی پیچیده شده است.

در سال‌های اخیر، شرکت‌ها به دلیل تغییر رفتار مصرف‌کنندگان، افزایش رقابت و گسترش فناوری‌های دیجیتال، بیش از پیش به سمت استفاده از کانال‌های توزیع ترکیبی حرکت کرده‌اند. بهره‌گیری از این کانال‌ها موجب می‌شود دسترسی به مشتریان متنوع‌تر، انعطاف‌پذیری بیشتر در عرضه محصولات و پوشش گسترده‌تر بازار فراهم شود. با این حال، پیاده‌سازی و مدیریت هم‌زمان کانال‌های فیزیکی و دیجیتالی با مشکلاتی همچون تعارض کانالی، عدم هماهنگی در سیاست‌های قیمت‌گذاری، دشواری یکپارچه‌سازی فرآیندها و نبود الگوهای بومی روبه‌رو است. در نتیجه، فرآیند بررسی مفهوم راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی، مستلزم رویکردی تکمیلی و تجمعی است که بتواند هم ابعاد فرصت‌ساز و هم چالش‌های آن را پوشش دهد. بر این اساس، مطالعه حاضر به دنبال آن است که مشخص سازد شرکت‌ها چگونه می‌توانند معیارهای مناسب را انتخاب کنند، راهبردهای مؤثر طراحی نمایند و سیاست‌های اجرایی را به گونه‌ای پیاده‌سازی کنند که انطباق بیشتری با چشم‌انداز

¹ Raymond Corey

² Harvard Business School

پرتحول مسیره‌های فیزیکی و دیجیتالی بازار داشته باشند تا در چارچوب تدوین شده تمامی اجزاء تشکیل‌دهنده الگوی پیاده‌سازی اثربخش راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی لحاظ گردد. اجرای عملی و پیاده‌سازی راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی اگرچه فرصتی ارزشمند برای ارتقای رقابت‌پذیری و افزایش رضایت مشتریان محسوب می‌شود، اما با موانع و دشواری‌های متعددی همراه است. هماهنگی میان کانال‌های فیزیکی و دیجیتالی، مدیریت تعارض‌های ناشی از تضاد منافع در شبکه‌های فروش، تضمین یکپارچگی تجربه مشتری در مسیره‌های متفاوت خرید، و کنترل هم‌زمان هزینه‌ها و کارایی سیستم از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی هستند که مدیران در فرآیند اجرا با آن مواجه می‌شوند. در واقع، نبود چارچوبی منسجم و بومی برای هدایت این فرآیند، باعث می‌شود بسیاری از شرکت‌ها نتوانند از تمامی مزایای بالقوه کانال‌های ترکیبی بهره‌مند شوند. همچنین، با وجود گسترش توجه متخصصان و پژوهشگران نسبت به مقوله کانال‌های توزیع ترکیبی، همچنان در حوزه اجرا و پیاده‌سازی این راهبردها، به‌ویژه در صنعت نوشیدنی، شکاف‌های نظری و عملی چشمگیری وجود دارد.

ادبیات پژوهش

کانال‌های توزیع:

کانال‌های توزیع به زنجیره‌ای از واسطه‌ها و مسیره‌هایی گفته می‌شود که یک کالا یا خدمت از طریق آن‌ها از تولیدکننده به مصرف‌کننده نهایی منتقل می‌شود. این کانال‌ها می‌توانند شامل واسطه‌های مختلفی مانند عمده‌فروشان، خرده‌فروشان، نمایندگان فروش، پلتفرم‌های آنلاین، و سایر بازیگران بازار باشند. نقش اصلی کانال‌های توزیع، تسهیل جریان کالا، اطلاعات و خدمات بین تولیدکننده و مشتری، و همچنین بهینه‌سازی فرایند دسترسی و تحویل محصول به مصرف‌کننده است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران بازاریابی و تولیدکنندگان، انتقال کالاهای تولیدی خود به بازارهای هدف است. بر این اساس تصمیم‌گیری در خصوص شیوه انتقال کالا به محل خرید یا مصرف، از جمله تصمیمات مهمی است که مدیر بازاریابی با آن مواجه است (امروزنژاد و همکاران، ۲۰۲۳). شبکه توزیع بخشی از نظام اقتصادی یک کشور می‌باشد که تحولات اقتصادی آن کشور در تعیین کارکرد و ساختار آن مؤثر است. این شبکه حلقه رابط بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان و متشکل از عاملینی است که با یکدیگر ارتباط

متقابل دارند و عمل توزیع کالاها را انجام میدهند (حق شناس نصرآبادی قاسمی یقین، ۱۴۰۳).

تصمیم درباره کانال توزیع و فروش کالا، از جمله مهم‌ترین تصمیماتی است که فرا روی مدیران قرار دارد. تصمیم درباره توزیع کالا بر سایر تصمیمات بازاریابی تاثیر مستقیم میگذارد. نبض یک شرکت در دست شبکه توزیع و فروش آن است، اما با همه این شرایط اغلب شرکت‌ها به کانال‌های توزیع کالاهای خود توجه کافی ندارند و این امر گاه عواقب زیانباری برای آنان به دنبال دارد و در مقابل، بسیاری از شرکت‌های با استفاده از سیستم‌های توزیع خلاق، به مزیت رقابتی دست یافته‌اند. بنابراین لازم است که تلاش‌های زیادی در جهت افزایش کارایی کانال‌های توزیع و مقایسه میزان فروش انواع کانال‌ها صورت گیرد (دایرو، ۲۰۲۱).

توزیع یکی از اجزای آمیخته بازاریابی است که در ساده‌ترین حالت، وظیفه انتقال محصول از محل تولید به محل خرید مشتری را بعهده دارد. به عبارت دیگر مهم‌ترین وظیفه مدیریت توزیع این است که کالا را در زمان و مکان مناسب در دسترس مشتریان بالقوه قرار دهد. کانال توزیع مجموعه‌ای از سازمان‌ها و افراد وابسته است که کالا یا خدمت مورد نظر را در دسترس مشتریان نهایی قرار می‌دهد. کانال توزیع، تولیدکننده و مشتریان کالا را به یکدیگر متصل می‌کند (ویستنتراتو و همکاران، ۲۰۲۲).

بر اساس تعریف انجمن بازاریابان آمریکا یک کانال توزیع ((ساختاری از واحدهای سازمانی درون شرکت و واسطه‌های برون شرکت، عمده فروش و خرده فروشی‌هایی هستند که کالا یا خدماتی را بازاریابی می‌کنند)). تعریف کانال توزیع عمداً از بازاریابی داخلی سازمان شرکت و نیز سازمان‌های مستقل خارج از شرکت نام برده زیرا مدیر بازاریابی بایستی برای رسیدن به توزیع محصول از ترکیب هر دو بهره‌بردار. توزیع انتقال فیزیکی کالاها از طریق کانال‌ها می‌باشد و کانال‌ها ساخته شده از واحدهای ساختاری داخلی و خارجی هستند که عملیات رساندن کالا یا خدمات را انجام میدهند (گلچین زر و همکاران، ۱۴۰۳).

بیشتر تولیدکنندگان کالاهای تولیدی خود را به صورت مستقیم به مصرف کنندگان نهایی نمی‌فروشند. تعداد زیادی واسطه بین این دو قرار می‌گیرند که کارهای متعددی را انجام میدهند. این واسطه‌ها یک کانال بازاریابی بوجود می‌آورند که کانال توزیع یا کانال تجاری

نيز مى نامند. کانال بازاریابی عبارت است از مجموعه ای از سازمان‌های مستقل که درگیر فرایند عرضه کالا یا خدمت برای مصرف‌کننده هستند (دایرو، ۲۰۲۱).

سیستم بازاریابی عبارتست از تعداد زیادی از افراد و سازمان‌هایی که از طریق اطلاعات، محصولات، مذاکرات، مخاطرات، امکانات و انسان‌ها با هم ارتباط دارند. شرکت‌ها و گروه‌های خاصی نیز در این سیستم، کانال توزیع محسوب می‌شوند که ارتباط دهنده تولیدات و خدمات سازمان با مصرف‌کنندگان فردی و سازمانی هستند. هر کدام از این کانال‌ها در سیستم بازاریابی تلاش می‌کنند تا نیازها و خواسته‌های استفاده‌کنندگان نهائی بازار هدف خود را ارضا کنند (اوتامی، ۲۰۲۳).

کانال‌های توزیع ترکیبی:

توزیع ترکیبی به استفاده هم‌زمان از چند نوع کانال توزیع توسط یک شرکت اطلاق می‌شود، به طوری که کالا یا خدمت از طریق کانال‌های سنتی (مانند فروشگاه‌های فیزیکی و نمایندگان فروش) و کانال‌های مدرن (مانند فروش اینترنتی، اپلیکیشن‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال) به بازار عرضه می‌شود. هدف از توزیع ترکیبی، افزایش پوشش بازار، انعطاف‌پذیری در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان، و بهره‌گیری از مزایای هر یک از کانال‌های مختلف برای بهبود عملکرد فروش و رضایت مشتری است (هوفر و همکاران، ۲۰۲۳).

کانال‌های توزیع ترکیبی به عنوان یکی از رویکردهای نوین در حوزه بازاریابی و مدیریت زنجیره تأمین، پاسخی به تحولات گسترده محیط رقابتی، تغییر رفتار مصرف‌کنندگان و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی محسوب می‌شوند (هانایشا و آلزوبی، ۲۰۲۲). در این الگو، شرکت‌ها به جای اتکا به یک کانال توزیع واحد، از مجموعه‌ای متنوع و هم‌زمان از کانال‌های مستقیم و غیرمستقیم برای رساندن کالا و خدمات به مشتریان بهره‌برداری می‌کنند؛ به عبارت دیگر، تولیدکننده می‌تواند هم از مسیرهای مستقیم مانند فروش اینترنتی از طریق وبسایت اختصاصی یا فروشگاه‌های انحصاری خود استفاده نماید و هم به صورت هم‌زمان با واسطه‌هایی همچون عمده‌فروشان، خرده‌فروشان، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک، نمایندگان رسمی یا توزیع‌کنندگان مستقل همکاری داشته باشد (نایال و همکاران، ۲۰۲۲). این تنوع در انتخاب کانال‌ها نه تنها موجب گسترش دامنه پوشش بازار و دسترسی به بخش‌های مختلف مشتریان می‌شود، بلکه امکان پاسخ‌گویی به نیازهای گوناگون و الگوهای متفاوت رفتار

خرید مصرف کنندگان را نیز فراهم می‌سازد؛ به عنوان نمونه، مشتریانی که ترجیح می‌دهند خرید خود را به صورت آنلاین و بدون واسطه انجام دهند از طریق کانال مستقیم پوشش داده می‌شوند، در حالی که مشتریانی که تمایل دارند محصول را به صورت حضوری بررسی یا خدمات پشتیبانی دریافت کنند می‌توانند از کانال‌های غیرمستقیم بهره‌مند شوند. از منظر نظری، رویکرد ترکیبی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که از مزایای کانال مستقیم مانند کنترل بیشتر بر قیمت‌گذاری، کیفیت تجربه مشتری و مدیریت تصویر برند برخوردار شوند و هم‌زمان از مزایای کانال غیرمستقیم همچون نفوذ سریع‌تر در بازارهای جغرافیایی گسترده‌تر، کاهش هزینه‌های زیرساختی و بهره‌گیری از شبکه فروش واسطه‌ها استفاده کنند (زبردست و همکاران، ۱۴۰۱). این الگو به‌ویژه در شرایطی که بازارها به شدت رقابتی شده‌اند و چرخه عمر محصولات کاهش یافته است، می‌تواند ابزاری کارآمد برای دستیابی به انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سهم بازار و ارتقای رضایت مشتری تلقی گردد. با این حال، باید توجه داشت که استفاده از کانال‌های توزیع ترکیبی خالی از چالش نیست؛ چراکه هم‌پوشانی عملکرد کانال‌ها می‌تواند منجر به بروز تعارض‌های افقی و عمودی میان واسطه‌ها و فروش مستقیم شرکت شود، مدیریت موجودی و هماهنگی زنجیره تأمین را پیچیده‌تر سازد و همچنین به تضعیف روابط بلندمدت با شرکای تجاری بینجامد (اولیویرا و همکاران، ۲۰۲۲). افزون بر این، ضرورت ایجاد انسجام در ارتباطات بازاریابی و هماهنگی میان واحدهای فروش، لجستیک و خدمات پس از فروش، اهمیت مدیریت استراتژیک این الگو را دوچندان می‌کند. بنابراین، موفقیت در بهره‌گیری از کانال‌های توزیع ترکیبی مستلزم طراحی دقیق، انتخاب هوشمندانه ترکیب کانال‌ها، نظارت مستمر بر عملکرد آنها و به‌کارگیری سیاست‌های انگیزشی و تعاملی جهت کاهش تعارض‌ها و افزایش هم‌افزایی است. در نهایت، می‌توان بیان داشت که کانال‌های توزیع ترکیبی به عنوان یک استراتژی جامع و منعطف، در صورت مدیریت صحیح، قادرند ارزش افزوده قابل توجهی برای سازمان‌ها ایجاد کرده و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف بازاریابی و کسب مزیت رقابتی پایدار یاری نمایند (حسینی دهشیری، ۱۴۰۱).

دلایل و اهداف استفاده از کانال‌های توزیع ترکیبی

در دنیای رقابتی امروز، شرکت‌ها و سازمان‌ها برای دستیابی به مشتریان بیشتر و حفظ سهم بازار خود، ناچارند از استراتژی‌های توزیع متنوع و انعطاف‌پذیر بهره‌گیرند و به همین دلیل استفاده از کانال‌های توزیع ترکیبی اهمیت فراوانی یافته است، زیرا اتکا به یک کانال خاص

می‌تواند مخاطرات زیادی داشته باشد و امکان پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان را محدود سازد، در حالی که ترکیب چندین کانال مختلف مانند فروش حضوری، فروش اینترنتی، نمایندگی‌ها، عمده‌فروشان و حتی پلتفرم‌های دیجیتال موجب می‌شود دسترسی مشتریان به محصول آسان‌تر شود و سطح رضایت آنان افزایش یابد، از سوی دیگر، اهداف اقتصادی و استراتژیک متعددی پشت این انتخاب نهفته است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به پوشش جغرافیایی گسترده‌تر، کاهش هزینه‌های توزیع در بلندمدت، ایجاد مزیت رقابتی پایدار و توانایی ورود به بازارهای جدید اشاره کرد، شرکت‌ها به کمک کانال‌های ترکیبی قادر خواهند بود همزمان مشتریانی را که ترجیح می‌دهند خرید خود را به صورت آنلاین انجام دهند و نیز مشتریانی را که همچنان به تجربه‌ی خرید حضوری و لمس فیزیکی کالا علاقه دارند، پوشش دهند، همچنین با بهره‌گیری از توزیع چندگانه می‌توان ریسک‌های ناشی از تغییر رفتار مصرف‌کنندگان یا اختلال در یک کانال خاص را کاهش داد و در صورت بروز مشکل، فروش از طریق کانال‌های دیگر همچنان ادامه یابد، علاوه بر این، تنوع کانال‌ها امکان بخش‌بندی بهتر بازار و متناسب‌سازی استراتژی بازاریابی را فراهم می‌آورد، زیرا هر بخش از مشتریان از طریق کانال مورد علاقه خود بهتر پاسخ داده می‌شوند و این امر به افزایش وفاداری مشتریان کمک می‌کند، در واقع، توزیع ترکیبی پلی است میان کارایی عملیاتی و رضایت مشتریان، چرا که شرکت‌ها می‌توانند با تجزیه و تحلیل عملکرد هر کانال، نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند و منابع خود را بهینه تخصیص دهند، از منظر مالی نیز، استفاده از کانال‌های ترکیبی به توزیع‌کنندگان کمک می‌کند از اقتصاد مقیاس بهره‌مند شوند و با کاهش هزینه‌های ثابت یا متغیر در برخی مسیرها، سودآوری بالاتری تجربه کنند (دوکوهکی و همکاران، ۱۴۰۱). افزون بر آن، کانال‌های مختلف نه تنها مکمل یکدیگرند، بلکه می‌توانند با ایجاد هم‌افزایی، تصویر برند را تقویت کرده و موجب افزایش آگاهی مشتریان از محصولات شوند، برای نمونه، تبلیغات دیجیتال می‌تواند مشتری را ترغیب کند که ابتدا محصول را به صورت آنلاین بررسی کند و سپس برای نهایی کردن خرید به فروشگاه فیزیکی مراجعه نماید، یا برعکس، مشتری پس از مشاهده محصول در فروشگاه، به دلیل راحتی و قیمت پایین‌تر، خرید خود را از بستر اینترنتی انجام دهد، چنین تعامل دوسویه‌ای به افزایش نرخ تبدیل و بهره‌وری منجر می‌شود، اهداف دیگری که در پشت این استراتژی نهفته است شامل افزایش انعطاف‌پذیری شرکت در برابر تغییرات ناگهانی بازار، انطباق سریع با فناوری‌های نوین، امکان ارائه خدمات پس از فروش بهتر و ایجاد تجربه‌ای یکپارچه برای

مشتریان است، در نتیجه، کانال‌های توزیع ترکیبی نه یک انتخاب لوکس، بلکه ضرورتی برای بقای کسب و کارها در عصر دیجیتال محسوب می‌شوند، چرا که تنها با ترکیب و هم‌راستا کردن مزایای کانال‌های سنتی و مدرن است که می‌توان به نیازهای متنوع، پیچیده و متغیر مشتریان پاسخ داد و در عین حال اهداف رشد، سودآوری و مزیت رقابتی پایدار را محقق ساخت (خان و ایمون، ۲۰۲۵).

پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی در حوزه کانال‌های توزیع و بهینه‌سازی زنجیره تأمین در صنایع غذایی و نوشیدنی نشان‌دهنده اهمیت بهره‌برداری به هنگام و مدیریت هوشمند فرآیندها است. پژوهش شاهرودی و همکاران (۱۴۰۳) بر لزوم بهره‌برداری به هنگام سازه‌های کانال برای ارتقای عدالت و پایداری توزیع آب تأکید دارد، که نشان‌دهنده نقش زمان‌بندی و مدیریت بهینه در بهبود عملکرد کانال‌هاست. بیگی‌نژاد و عباس‌زاده آهق (۱۴۰۳) نیز استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشین را در بهینه‌سازی کیفیت، کاهش ضایعات و افزایش بهره‌وری خطوط تولید نوشیدنی بررسی کردند و اثربخشی مدل‌های LSTM و SVM را در پیش‌بینی سری‌های زمانی و شناسایی عیوب محصول نشان دادند. یافته‌های این پژوهش‌ها گواه اهمیت فناوری و داده‌محوری در مدیریت کانال‌ها و زنجیره تأمین هستند. علاوه بر این، پژوهش‌های فتح‌الله پورکامی و همکاران (۱۴۰۲) و قاسمی و فیصلی (۱۴۰۲) بر ضرورت همسویی راهبردها با فرآیندها، ایجاد بسترهای اجرایی مناسب و رعایت استانداردهای کیفیت و امنیت غذایی در صنعت نوشیدنی تأکید دارند، که نشان می‌دهد مدیریت راهبردی و نظارت دقیق بر عملکرد کانال‌ها برای دستیابی به نتایج بهینه حیاتی است.

در حوزه شناسایی و بهبود عملکرد کانال‌های توزیع، پژوهش‌های دوکوهکی و همکاران (۱۴۰۱) و حمیدی و همکاران (۱۴۰۱) به تحلیل گلوگاه‌های کارکردی زنجیره تأمین و اولویت‌بندی شاخص‌ها با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که بهینه‌سازی جریان کالا، اطلاعات و پول در زنجیره‌های عمده‌فروشی و خرده‌فروشی می‌تواند فرصت‌های بهبود عملکرد کانال‌ها را شناسایی و به مدیران صنایع غذایی امکان دهد تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. همچنین، مطالعاتی مانند باشکوه اجیرلو (۱۳۹۹) و دیده‌خانی و همکاران (۱۳۹۸) بر عوامل مؤثر در شکل‌گیری ترکیب کانال‌های

¹ Khan & Emon

توزيع چندگانه و استراتژى‌هاى بازاریابى چندکاناله تأکيد دارند، که نشان‌دهنده اهميت درك تعامل میان عوامل علّی، تعديل‌گر و زمينه‌ای برای افزایش پوشش بازار، کاهش هزینه‌ها و ارتقای سهم بازار است. این پیشینه داخلی یک پایه محکم برای طراحی مدل پژوهش حاضر فراهم می‌کند.

پیشینه خارجی نیز روند مشابهی را در سطح جهانی نشان می‌دهد. ملکامو و آتسگبا (۲۰۲۵) با تمرکز بر سیستم توزیع در صنعت آب معدنی، اثربخشی توزیع و رضایت مشتری را از طریق چارچوب توزیع‌کننده، سرمایه‌گذاری و مهارت مدیریت افزایش دادند. پژوهش‌های علی و ابولماگد (۲۰۲۲) و لویز و همکاران (۲۰۲۲) نیز پیاده‌سازی زنجیره تأمین ۴،۰ و ابزارهای لجستیک استراتژیک را در صنعت نوشیدنی بررسی کرده‌اند و به اهمیت کاهش ناهماهنگی عرضه و تقاضا، تطبیق سریع با تغییرات نیازهای مصرف‌کننده و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تأکید کردند. همچنین، مطالعاتی مانند آلدابوس (۲۰۲۴) و حاصلی و همکاران (۲۰۲۴) نقش رسانه‌های اجتماعی، مسئولیت اجتماعی و زنجیره تأمین دایره‌ای در افزایش کارایی، شفافیت و پایداری زنجیره تأمین را نشان می‌دهند. این تحقیقات نشان می‌دهند که تلفیق فناوری، داده‌محوری و راهبردهای پایدار در سطح جهانی، می‌تواند به بهبود عملکرد کانال‌ها و ارتقای مزیت رقابتی شرکت‌های فعال در صنعت نوشیدنی منجر شود و چارچوب مفهومی پژوهش حاضر را پشتیبانی کند.

روش تحقیق

پژوهش از راهبرد داده‌بنیاد (Grounded Theory) استفاده کرده است. این راهبرد با هدف کشف مفاهیم، مقوله‌ها و روابط ناشناخته میان آن‌ها طراحی شده و امکان استخراج مدل مفهومی بر اساس داده‌های واقعی و تجربی را فراهم می‌کند. استفاده از داده‌بنیاد در پژوهش‌های اکتشافی مناسب است، زیرا پژوهشگر بدون پیش‌فرض‌های نظری از پیش تعیین‌شده، الگوها و مفاهیم نوظهور را شناسایی می‌کند و آن‌ها را در قالب یک چارچوب مفهومی ساختاربندی می‌نماید.

هدف پژوهش

هدف این پژوهش اکتشافی-کاربردی است. از یک سو، به دنبال کشف و درك فرآیندها، عوامل و مقوله‌های مؤثر بر کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی است و از سوی دیگر، با ارائه راهکارهای عملی، به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا عملکرد

زنجیره تأمین و کانال‌های توزیع خود را بهبود بخشند. به عبارت دیگر، پژوهش هم جنبه نظری و هم جنبه کاربردی دارد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های فعال در صنعت نوشیدنی ایران است که تجربه و دانش کافی برای ارائه اطلاعات دقیق در زمینه کانال‌های توزیع دارند. روش نمونه‌گیری هدفمند و مبتنی بر دانش خبرگان بوده است تا اطمینان حاصل شود داده‌ها از منابع معتبر و مرتبط با موضوع استخراج می‌شوند.

ابزار گردآوری داده‌ها

داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. این نوع مصاحبه امکان انعطاف در پرسش‌ها و کاوش عمیق در دیدگاه‌ها و تجربیات شرکت‌کنندگان را فراهم می‌کند. علاوه بر آن، پژوهشگر توانست با تکرار و بررسی پاسخ‌ها، مفاهیم و موضوعات مهم را استخراج نماید.

روش تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تحلیل مضمون و کدگذاری باز، محوری و انتخابی پردازش شدند. ابتدا کدهای اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد و سپس این کدها به مقوله‌ها و مفاهیم بالاتر تبدیل گردید. در نهایت، مقوله‌ها در قالب شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند تا ساختار مفهومی نهایی پژوهش شکل گیرد و الگوی منسجمی برای تحلیل پدیده ارائه شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها، شناسایی مقوله‌ها و عوامل تأثیرگذار بر کانال‌های توزیع ترکیبی، و همچنین دسته‌بندی آن‌ها در قالب شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها است. این دسته‌بندی نه تنها درک عمیق‌تری از پدیده پژوهش فراهم می‌کند، بلکه پایه‌ای برای ارائه مدل مفهومی نهایی و ارائه راهکارهای کاربردی برای مدیران صنعت نوشیدنی ایجاد می‌کند. به این ترتیب، تحلیل داده‌ها نقطه اتصال میان گردآوری داده‌ها و تبیین نتایج پژوهش است و اعتبار و انسجام علمی مطالعه را تضمین می‌کند.

جدول ۱: پروفایل جمعیت-شناختی و حرفه‌ای خبرگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۶۵ %
	زن	۵	۳۵ %
رده سنی (سال)	۳۰-۳۹	۶	۴۰ %
	۴۰-۴۹	۷	۴۵ %
	بالای ۵۰	۲	۱۵ %
تحصیلات	دکتری مدیریت بازرگانی	۲	۱۰ %
	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	۱۰	۷۰ %
	کارشناسی مدیریت بازرگانی	۳	۲۰ %
	۱۰-۱۴	۴	۳۰ %
سابقه حرفه‌ای در بازاریابی شونده	۱۵-۱۹	۵	۳۵ %
	۲۰-۲۴	۴	۲۵ %
نقش سازمانی	بالای ۲۵ سال	۲	۱۰ %
	مدیر برند/بازاریابی شرکت تولیدکننده	۶	۴۰ %
	مدیر خلاقیت یا استراتژی آژانس تبلیغاتی	۲	۱۵ %
	مدیر فروش/توسعه بازار فروشگاه زنجیره‌ای	۴	۲۵ %
	پژوهشگر رفتار مصرف‌کننده یا نورومارکتینگ	۳	۲۰ %
محل فعالیت اصلی	تهران بزرگ	۹	۶۰ %
	سایر کلان-شهرها (اصفهان، شیراز، تبریز)	۴	۲۵ %
	شهرهای درجه دو	۲	۱۵ %

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش در چند مرحله سیستماتیک انجام شد تا فرآیند استخراج مفاهیم و روابط پنهان میان داده‌های کیفی به صورت شفاف و قابل اتکا صورت گیرد. در مرحله نخست، داده‌های خام حاصل از مصاحبه با خبرگان صنعت نوشیدنی با دقت بازخوانی شد تا پژوهشگر با متن کامل پاسخ‌ها و زمینه‌های ارائه شده توسط شرکت کنندگان آشنا شود. این مرحله، پایه‌ای برای درک کلی پدیده و شناسایی الگوهای اولیه محسوب می‌شود. در مرحله دوم، با استفاده از روش کدگذاری باز (Open Coding)، مفاهیم کلیدی از دل داده‌ها استخراج شد. در این فرآیند، پاسخ‌ها به بخش‌های معنادار تقسیم شده و به هر بخش یک کد اختصاص یافت تا تمامی مفاهیم مهم در قالب کدهای اولیه ثبت شود. پس از آن، کدها با هم مقایسه و بازبینی شدند تا ابهامات رفع شده و تکرارها و شباهت‌ها شناسایی شوند.

در مرحله سوم، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و روابط مفهومی به مقوله‌های بالاتر دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها سپس در قالب سیستم مفهومی پژوهش و با تمرکز بر شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی گردیدند. در نهایت، کدگذاری انتخابی به شرح زیر می‌باشد:

کدگذاری انتخابی مقوله‌های علی

مقوله‌های علی در مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، به ریشه‌ها، منشأها و عوامل اولیه‌ای اشاره دارند که زمینه‌ساز شکل‌گیری پدیده اصلی پژوهش (در اینجا: راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی) می‌شوند. در این پژوهش، بخش علی شامل مجموعه‌ای از عوامل الهام‌بخش، انگیزشی و فرهنگی است که خبرگان و مدیران حوزه توزیع آبمیوه بر اهمیت آن‌ها تاکید ورزیده‌اند. مقوله‌هایی نظیر تغییرات رفتاری مصرف‌کننده، فشار رقابتی بازار، تحول فناوری و دیجیتالی شدن و انتظارات شبکه‌های توزیع در این دسته قرار می‌گیرند و ریشه‌های بنیادین کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی را توضیح می‌دهند.

جدول ۲: کدگذاری انتخابی مقوله‌های علی

ردیف	مقوله انتخابی علی	کدهای اولیه مرتبط
۱	تغییرات رفتاری مصرف‌کننده	K30K39K79
۲	فشار رقابتی بازار	K9K86K63K80
۳	تحول فناوری و دیجیتالی شدن	K45K42K33
۴	فشار از سمت شبکه‌های توزیع و پخش	K61K74K29
۵	تغییر محیط کلان کسب و کار	K274K8

کدگذاری انتخابی مقوله‌های زمینه‌ای

مقوله‌های زمینه‌ای، به شرایط و بسترهایی اشاره دارند که در آن کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی رخ می‌دهد و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ساختاری محیط، بر نحوه بروز و شدت این پدیده تأثیرگذار است. داده‌های پژوهش نشان داد که مواردی همچون ساختار صنعت نوشیدنی، ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی مصرف‌کنندگان، زیرساخت‌های لجستیکی و توزیعی، شرایط اقتصادی و بستر قانونی و مقررات، نقش مهمی در شکل‌دهی به شرایط بروز کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی دارند.

جدول ۳: کدگذاری انتخابی مقوله‌های زمینه‌ای

ردیف	مقوله انتخابی زمینه‌ای	کدهای اولیه مرتبط
۱	ساختار صنعت نوشیدنی	K52K85K68
۲	ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی مصرف‌کنندگان	K23K20K66
۳	زیرساخت‌های لجستیکی و توزیعی	K53K69
۴	شرایط اقتصادی	K13K60K55
۵	بستر قانونی و مقرراتی	K50K70K75

کدگذاری انتخابی مقوله‌های مداخله‌ای

مقوله‌های مداخله‌ای به عواملی گفته می‌شود که می‌توانند به عنوان موانع یا تسهیل‌کننده‌ها در مسیر بروز یا تقویت کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی عمل کنند. این عوامل ممکن است موجب تضعیف، تقویت یا جهت‌دهی مجدد به کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی شوند. موانع ساختاری، تهدیدها و ریسک‌های ادراک‌شده، مقاومت در برابر تغییرات، و تأثیر شایعات و بروکراسی سازمانی در این دسته قرار می‌گیرند.

جدول ۴: کدگذاری انتخابی مقوله‌های مداخله‌ای

کدهای اولیه مرتبط	مقوله انتخابی مداخله‌ای	ردیف
K57K71K25K49	سیاست‌ها و مقررات دولتی	۱
K78K56K48K81	شرایط اقتصادی بازار	۲
K38K65K26K87	فرهنگ مصرف‌کننده	۳
K3K6K76K77	فناوری و نوآوری	۴

کدگذاری انتخابی راهبردها

راهبردها مجموعه اقدامات، رفتارها و سیاست‌هایی هستند که خبرگان و فعالان بازار برای تقویت و هدایت کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی اتخاذ می‌کنند. این راهبردها می‌تواند شامل طراحی ترکیب کانال‌های فروش، بهینه‌سازی زنجیره تأمین و لجستیک، بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری، نوآوری در تجربه خرید و همکاری‌های استراتژیک باشد. هدف راهبردها، بهره‌برداری از الهامات و پتانسیل‌های بازار به شکلی اثربخش است.

جدول ۵: کدگذاری انتخابی راهبردها

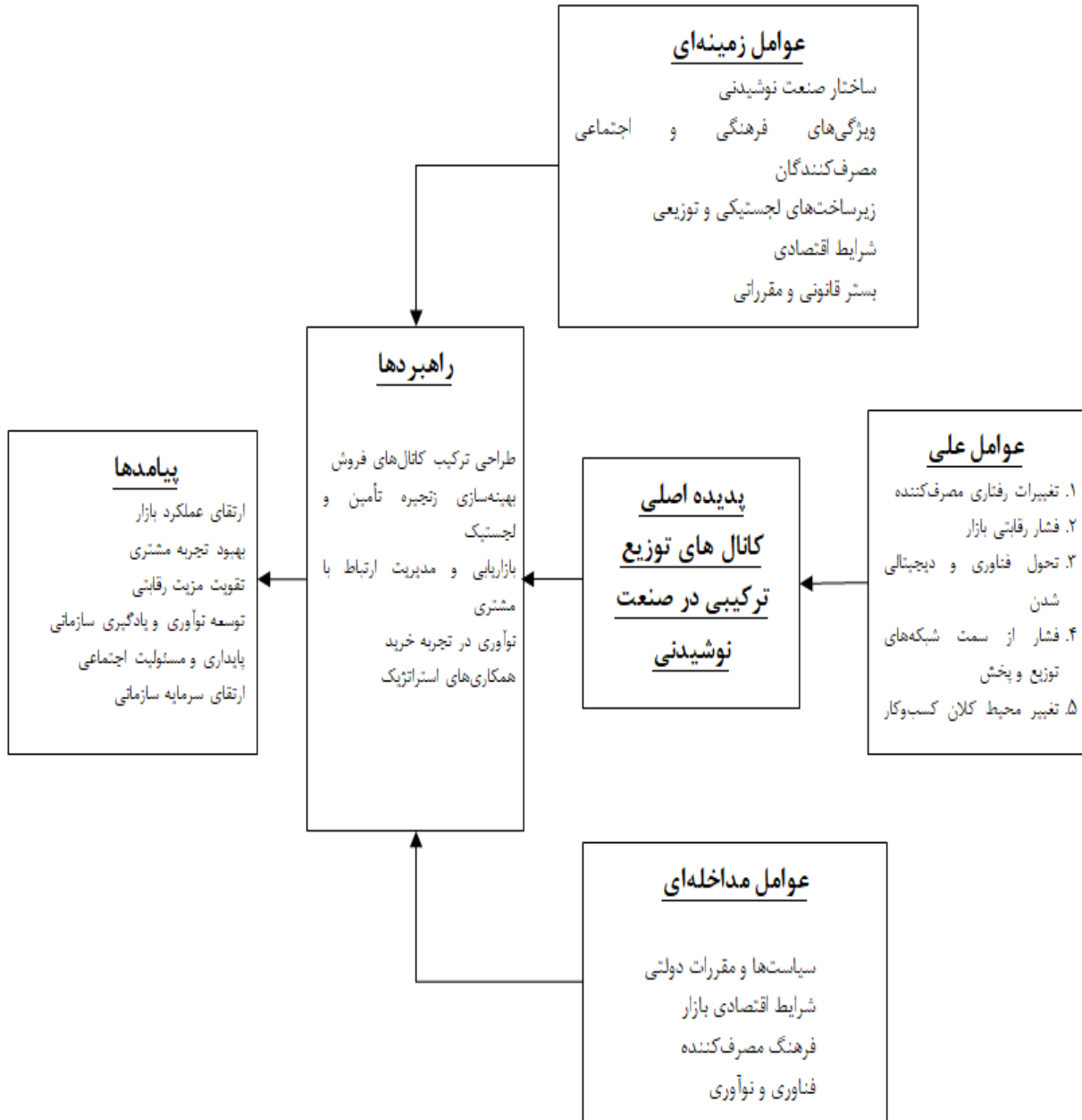
ردیف	مقوله انتخابی راهبردی	کدهای اولیه مرتبط
۱	طراحی ترکیب کانال‌های فروش	K44K5K82
۲	بهینه‌سازی زنجیره تأمین و لجستیک	K17K4K19K83
۳	بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری	K1K7K22K14
۴	نوآوری در تجربه خرید	K40K15K64K24
۵	همکاری‌های استراتژیک	K54K84K72K35

کدگذاری انتخابی پیامدها

پیامدها، آثار و نتایج نهایی اجرای راهبردها و بروز کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی در بازار هستند. این پیامدها می‌توانند مثبت یا منفی باشند و شامل ارتقای عملکرد بازار، بهبود تجربه مشتری، تقویت مزیت رقابتی، توسعه نوآوری و یادگیری سازمانی، پایداری و مسئولیت اجتماعی و ارتقای سرمایه سازمانی جدید باشند.

جدول ۶: کدگذاری انتخابی پیامدها

ردیف	مقوله انتخابی پیامدی	کدهای اولیه مرتبط
۱	ارتقای عملکرد بازار	K11K46K43K62
۲	بهبود تجربه مشتری	K41K31K51K47
۳	تقویت مزیت رقابتی	K67K32K59K21
۴	توسعه نوآوری و یادگیری سازمانی	K37K3K88K2
۵	پایداری و مسئولیت اجتماعی	K58K9K18K73
۶	ارتقای سرمایه سازمانی	K12K16K36K28



شکل ۱: نمودار پارادایمی کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشتاری بر اساس پارادایم داده‌بنیاد

در ابتدای، فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد تشریح شد. جامعه آماری این بخش شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان صنعتی و دانشگاهی بود که با نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. مصاحبه‌ها به صورت

نیمه‌ساختاریافته و مبتنی بر پرسش‌های کلیدی تحقیق انجام گرفت تا جنبه‌های مختلف پیاده‌سازی کانال‌های توزیع ترکیبی شناسایی شود.

در گام نخست، تحلیل توصیفی جمعیت‌شناختی خبرگان مشارکت‌کننده تصویری از تنوع تخصصی، تجربی و صنعتی آنان ارائه داد. سپس، کدگذاری اولیه با استخراج ۸۸ کد مفهومی انجام شد. این کدها وجوه مختلف عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردهای کانال‌های توزیع و پیامدهای آن را پوشش دادند.

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در قالب ۲۵ مقوله محوری سازماندهی شدند و هر مقوله از انسجام مفهومی بالایی برخوردار شد. این مقوله‌ها شالوده نظری مدل پژوهش را تشکیل دادند و به عنوان پایه‌ای برای تعیین متغیرهای تحقیق در بخش کمی مورد استفاده قرار گرفتند.

سپس، با انجام کدگذاری انتخابی، مدل پارادایمی پیاده‌سازی راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی ترسیم شد و روابط سلسله‌مراتبی و علی-معلولی میان ابعاد مختلف مدل شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها به طور دقیق تبیین شد.

نتیجه‌گیری

مدل پارادایمی ارائه‌شده، راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی را به عنوان یک سیستم پویا و چندبعدی معرفی می‌کند که نه تنها تحت تأثیر عوامل علی و زمینه‌ای است، بلکه بر تعاملات پیچیده میان موانع مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها نیز استوار می‌باشد. اجرای مؤثر این راهبرد، یک اقدام تصادفی یا مقطعی نیست، بلکه نتیجه تعامل هدفمند متغیرهای متعدد است که ریشه در رفتار مصرف‌کننده، فرهنگ، تجربه بازار، ساختار شبکه توزیع و زیرساخت‌های سازمانی دارد.

هر یک از اجزای مدل، هم به صورت مستقل و هم در تعامل با سایر اجزا، نقش کلیدی در بهینه‌سازی کانال‌های توزیع و افزایش اثربخشی فروش ایفا می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان داد که توجه همزمان به عوامل علی مانند فشار رقابتی و تحولات فناوری، زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی، موانع مداخله‌ای و راهبردهای نوآورانه، می‌تواند سازمان‌ها را از رقبا متمایز کرده و جایگاه برند را در ذهن مصرف‌کنندگان تثبیت کند.

در نهایت، این مدل پارادایمی چارچوبی علمی، عملی و بومی‌شده برای مدیریت و بهبود کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی ایران ارائه می‌دهد و می‌تواند الهام‌بخش

مدیران، پژوهشگران و سیاست‌گذاران برای ارتقای سهم بازار، تقویت مزیت رقابتی و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان باشد.

پژوهش حاضر با هدف طراحی راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی، چارچوبی جامع برای تحلیل و بهینه‌سازی کانال‌های فروش ارائه کرده است. یافته‌ها نشان داد که موفقیت در طراحی کانال‌های توزیع ترکیبی، نتیجه تعامل پیچیده‌ای میان عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای است. در میان عوامل علی، تغییرات رفتاری مصرف‌کننده (تمایل به خرید آنلاین و حضوری، حساسیت به زمان و نیاز به تجربه خرید یکپارچه)، فشار رقابتی بازار، تحول فناوری و دیجیتالی شدن، فشار شبکه‌های توزیع و تغییر محیط کلان کسب و کار نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به تصمیمات مصرف‌کننده و عملکرد کانال‌ها دارند.

عوامل علی، محرک‌های اصلی طراحی و پیاده‌سازی راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی هستند. این عوامل مستقیماً بر نحوه تصمیم‌گیری در انتخاب کانال‌ها و ترکیب آن‌ها تأثیر می‌گذارند و تعیین می‌کنند که سازمان چگونه می‌تواند به اهداف بازاریابی و عملکرد بازار برسد. در میان این عوامل، تغییرات رفتاری مصرف‌کننده به عنوان مهم‌ترین مولفه شناسایی می‌شود. این مولفه بیانگر تحولات رفتاری مشتریان در انتخاب کانال‌های خرید است و شامل موارد زیر است: تمایل به خرید آنلاین در کنار خرید حضوری (K30)، حساسیت به زمان و سرعت دسترسی (K39) و نیاز به تجربه خرید ساده و یکپارچه (K79). تمایل مشتریان به خرید آنلاین در کنار خرید حضوری (K30) این کد نشان‌دهنده تغییرات بنیادین در رفتار خرید مصرف‌کنندگان است که فشار قابل توجهی بر شرکت‌ها برای ایجاد کانال‌های ترکیبی وارد می‌کند. مشتریان امروزی به دنبال انعطاف در انتخاب کانال و امکان خرید سریع و آسان هستند، بنابراین ترکیب کانال‌های حضوری و آنلاین ضروری می‌شود. مطالعه ورهوف^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که مصرف‌کنندگان در صنایع تند مصرف تمایل دارند خرید حضوری را با خرید آنلاین ترکیب کنند تا تجربه خرید کامل‌تری داشته باشند و از خدمات سریع بهره‌مند شوند.

عوامل زمینه‌ای، محیطی را تعریف می‌کنند که در آن راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی شکل می‌گیرد و به شدت بر شدت اثرگذاری عوامل علی و موفقیت راهبردهای عملیاتی تأثیر دارند. این عوامل شامل ساختار صنعتی، ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی مصرف‌کنندگان،

¹ Omnichannel

² Verhoef

³ FMCG

شرایط اقتصادی، زیرساخت‌های لجستیکی و بستر قانونی هستند که هر کدام نقش یک «چارچوب محدود کننده یا تسهیل کننده» را ایفا می‌کنند. در میان این عوامل، ساختار صنعت نوشیدنی به عنوان مهم‌ترین مولفه شناخته می‌شود. این مولفه نشان می‌دهد که بازار نوشیدنی تحت سلطه برندهای بزرگ و قدیمی قرار دارد (K52)، وابستگی شدیدی به شبکه‌های سنتی خرده‌فروشی وجود دارد (K85) و حضور برندهای کوچک در بازار سراسری محدود است (K68). سلطه برندهای بزرگ و قدیمی بر بازار (K52) نشان‌دهنده تمرکز بازار و قدرت بالای برندهای پیشتاز است که می‌تواند به شکل مستقیم روی طراحی کانال‌های توزیع ترکیبی تأثیر بگذارد. برندهای بزرگ با شبکه گسترده توزیع و سهم بالای بازار، منابع لازم برای پیاده‌سازی کانال‌های حضوری، آنلاین و خودکار را دارند و امکان بهره‌گیری از همکاری‌های استراتژیک را فراهم می‌کنند. این در حالی است که برندهای کوچک با محدودیت دسترسی به شبکه‌های گسترده و منابع مالی، به سختی می‌توانند از راهبردهای ترکیبی بهره‌برداری کنند. مطابق مطالعه وانگ و کیم (۲۰۲۲) در صنعت نوشیدنی کره‌ای، تمرکز بازار و حضور برندهای بزرگ مانع ورود برندهای نوپا به شبکه‌های توزیع سنتی شد و نیاز به راهبردهای نوآورانه کانال ترکیبی را افزایش داد. همچنین پژوهش لی^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که برندهای کوچک برای افزایش پوشش بازار خود باید به ادغام فروش آنلاین و حضوری و همکاری با پلتفرم‌های دیجیتال روی بیاورند تا بتوانند با سلطه برندهای بزرگ مقابله کنند.

عوامل مداخله‌گر در مدل راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی، نقش تعدیل کننده و بازدارنده بر فرآیند طراحی و پیاده‌سازی کانال‌ها دارند و می‌توانند شدت یا اثربخشی عوامل علی و زمینه‌ای را تحت تأثیر قرار دهند. این دسته شامل چهار مولفه اصلی است: سیاست‌ها و مقررات دولتی (K49, K25, K71, K57)، شرایط اقتصادی بازار (K56, K78, K81, K48)، فرهنگ مصرف کننده (K87, K26, K65, K38) و فناوری و نوآوری (K3, K6, K76, K77). تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سیاست‌ها و مقررات دولتی به عنوان مهم‌ترین مولفه مداخله‌گر عمل می‌کنند، زیرا الزامات قانونی و نظارتی، استانداردهای بهداشتی، محدودیت‌های تبلیغاتی و تعرفه‌های فروش و توزیع، چارچوبی اجباری برای عملکرد کانال‌ها ایجاد می‌کنند و بدون رعایت آن‌ها، امکان اجرای صحیح و مؤثر راهبردهای ترکیبی به شدت محدود می‌شود. در این مولفه، مهم‌ترین کد، قوانین مرتبط با

¹ Hwang & Kim

² Li

سلامت و ایمنی مواد غذایی (K57) است که بر تمام جنبه‌های زنجیره توزیع و فروش تأثیرگذار است و شرکت‌ها را مجبور می‌کند تا ضمن رعایت استانداردها، کانال‌ها را طراحی و هماهنگ کنند. پژوهش‌های پیشین نیز تأکید دارند که رعایت الزامات قانونی و بهداشتی از جمله عوامل تعیین‌کننده موفقیت کانال‌های ترکیبی است؛ برای مثال، مطالعه هوانگ و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که تطبیق با قوانین دولتی و مقررات بازار، موجب کاهش ریسک و افزایش قابلیت اعتماد مشتریان در خرید از کانال‌های مختلف می‌شود. بنابراین، شناخت و مدیریت مؤثر مولفه سیاست‌ها و مقررات دولتی و رعایت قوانین مرتبط با سلامت و ایمنی، پیش‌نیاز حیاتی برای طراحی کانال‌های توزیع ترکیبی موفق در صنعت نوشیدنی است.

راهبردهای طراحی کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی، خروجی عملیاتی مدل هستند و نشان‌دهنده نحوه به‌کارگیری عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشند. این راهبردها شامل پنج مولفه کلیدی هستند: طراحی ترکیب کانال‌های فروش (K44, K5, K82)، بهینه‌سازی زنجیره تأمین و لجستیک (K17, K4, K83, K19, K83)، بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری (K1, K7, K22, K14)، نوآوری در تجربه خرید (K40, K15, K64, K24) و همکاری‌های استراتژیک (K54, K84, K72, K35). تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که طراحی ترکیب کانال‌های فروش مهم‌ترین مولفه راهبردی است، زیرا موفقیت سایر مولفه‌ها مانند بهینه‌سازی لجستیک، نوآوری در تجربه خرید و بازاریابی مبتنی بر داده‌ها، به نحوه و تنوع کانال‌های فروش وابسته است. در این مولفه، مهم‌ترین کد راه‌اندازی هم‌زمان فروش حضوری و فروش آنلاین (K44) است که امکان دسترسی گسترده‌تر مشتریان، افزایش انعطاف‌پذیری خرید و همگرایی میان کانال‌های مختلف را فراهم می‌کند. یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین نیز همسو است؛ برای نمونه، ورهوف و همکاران (۲۰۱۵) نشان دادند که ارائه هم‌زمان کانال‌های حضوری و دیجیتال، موجب افزایش رضایت مشتری، وفاداری و بهبود عملکرد بازار می‌شود. بنابراین، تمرکز بر طراحی هوشمند و هماهنگ کانال‌های فروش، به عنوان ستون فقرات راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری، رضایت مشتری و مزیت رقابتی پایدار در صنعت نوشیدنی باشد.

پیامدهای اجرای راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی نشان‌دهنده اثرات ملموس و بلندمدت این رویکرد بر عملکرد سازمان و تجربه مشتریان هستند و شامل شش

مؤلفه اصلی می‌شوند: ارتقای عملکرد بازار (K11, K46, K43, K62)، بهبود تجربه مشتری (K47, K51, K31, K41)، تقویت مزیت رقابتی (K59, K32, K67, K21)، توسعه نوآوری و یادگیری سازمانی (K2, K88, K3, K37)، پایداری و مسئولیت اجتماعی (K73, K18, K9, K58) و ارتقای سرمایه سازمانی (K16, K12, K28, K36). تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ارتقای عملکرد بازار مهم‌ترین مؤلفه پیامدی است، زیرا موفقیت در افزایش سهم بازار، رشد فروش و کاهش هزینه‌های توزیع، نقش تعیین‌کننده‌ای در تثبیت جایگاه برند و تحقق سایر پیامدها دارد. در این مؤلفه، کد افزایش سهم بازار در میان برندهای نوشیدنی (K11) برجسته‌ترین نقش را دارد؛ این کد نمایانگر اثر مستقیم راهبرد کانال‌های توزیع ترکیبی بر دسترسی گسترده‌تر به مشتریان و نفوذ بازار است و با مطالعاتی مانند هابنر^۱ و همکاران (۲۰۱۶) که تأکید بر تأثیر کانال‌های فروش چندگانه بر رشد بازار و افزایش بهره‌وری دارند، همسو است. بنابراین، پیامد اصلی و حیاتی این راهبرد، ارتقای عملکرد بازار است که هم اثرات کوتاه‌مدت اقتصادی و هم مزایای بلندمدت رقابتی و سازمانی را تضمین می‌کند.

پیشنهادات

پیشنادهای کاربردی

➤ آبمیوه مجتبی می‌تواند یک شبکه توزیع هوشمند و ترکیبی طراحی کند که در آن کانال‌های مستقیم (فروشگاه آنلاین و فروش مستقیم به مشتریان عمده)، کانال‌های غیرمستقیم (پخش مویرگی و عمده‌فروشان) و مکان‌یابی مراکز توزیع بر اساس تحلیل تقاضا به صورت یکپارچه مدیریت شوند. این شبکه باید هم برگشتی‌ها را پوشش دهد و هم از هم‌افزایی مسیرهای حمل‌ونقل برای کاهش هزینه‌ها استفاده کند. فرض کنید در شهر مشهد تقاضای بالایی برای آبمیوه‌های پرتقال و انبه وجود دارد. آبمیوه مجتبی می‌تواند در مشهد یک مرکز توزیع محلی ایجاد کند و در همان منطقه، فروشگاه آنلاین را طوری تنظیم کند که سفارش‌های اینترنتی مستقیماً از همین مرکز ارسال شوند. همزمان، مسیر توزیع مویرگی در مشهد می‌تواند به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که خودروهای پخش علاوه بر تحویل به سوپرمارکت‌ها، سفارش‌های آنلاین همان محله را هم در مسیر تحویل دهند. در این شرایط، اگر محصولی تاریخ‌دار یا برگشتی هم وجود داشته باشد، سریعاً به انبار

¹ Hübner

مشهد بازگردانده می‌شود و با تخفیف ویژه به فروش می‌رسد. این کار هم باعث کاهش هزینه حمل‌ونقل می‌شود، هم سرعت توزیع را بالا می‌برد، و هم رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد.

➤ آبمیوه مجتبی می‌تواند یک استراتژی چندکاناله ترکیبی ایجاد کند که در آن حضور هم‌زمان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، پلتفرم‌های آنلاین، شبکه‌های اجتماعی و حتی بازارهای سنتی تضمین شود. این تنوع باعث می‌شود برند در معرض دید مشتریان با سلیقه‌ها و سبک‌های خرید مختلف قرار بگیرد و سهم بازار گسترده‌تری کسب کند. فرض کنید آبمیوه مجتبی محصول جدیدی با طعم خاص مانند انار و چغندر عرضه کند؛ برای موفقیت، این محصول هم‌زمان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند رفاه و هایپرستار عرضه می‌شود تا مشتریان حضوری به آن دسترسی داشته باشند، در دیجی کالا و اسنپ‌فود لیست می‌شود تا خریداران آنلاین جذب شوند، از طریق یک کمپین اینستاگرامی با امکان خرید مستقیم معرفی می‌شود و در عین حال، در بازارهای محلی مازندران و سوپرمارکت‌های کوچک نیز توزیع می‌شود؛ این ترکیب چندکاناله باعث می‌شود محصول جدید هم نزد مشتریان شهری مدرن و هم نزد مصرف‌کنندگان سنتی محلی جایگاه پیدا کرده و سهم بازار آن به سرعت افزایش یابد.

➤ یک پیشنهاد بکر برای مولفه «مدیریت روابط با ذی‌نفعان» این است که آبمیوه مجتبی یک باشگاه توزیع‌کنندگان وفادار راه‌اندازی کند که در آن خرده‌فروشان و عمده‌فروشان برتر بر اساس میزان فروش، تعهد به برند و رضایت مشتریان امتیاز دریافت کنند. این امتیازها می‌تواند به شکل تخفیف‌های ویژه، تبلیغات مشترک یا حتی سفرهای انگیزشی اعطا شود. برای مثال، اگر یک فروشگاه محلی در شیراز طی سه ماه متوالی رشد فروش ۲۰ درصدی محصولات مجتبی را ثبت کند، علاوه بر دریافت تخفیف نقدی، در کمپین تبلیغاتی «خانواده آبمیوه مجتبی» معرفی می‌شود و در صفحه اینستاگرام برند به‌عنوان «همکار برتر» برجسته می‌گردد. این اقدام نه تنها انگیزه خرده‌فروشان را برای افزایش فروش تقویت می‌کند، بلکه حس تعلق به شبکه‌ای ارزشمند را ایجاد کرده و تعارضات میان کانال‌ها را به همکاری و هم‌افزایی تبدیل می‌کند.

➤ يك پیشنهاد کاربردی برای مولفه «دیجیتالی سازی فرآیندها» این است که آبمیوه مجتبی از سیستم ردیابی لحظه‌ای سفارش‌ها و تحلیل داده‌های فروش مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده کند تا هم کارایی توزیع افزایش یابد و هم تجربه مشتری ارتقا پیدا کند. برای مثال، زمانی که يك سوپرمارکت در رشت سفارش عمده آبمیوه می‌دهد، سیستم ردیابی لحظه‌ای به او نشان می‌دهد که سفارش در چه مرحله‌ای است (انبار، بارگیری یا حمل‌ونقل) و چه زمانی دقیق به مقصد می‌رسد. هم‌زمان، الگوریتم هوش مصنوعی با تحلیل داده‌های فروش گذشته آن فروشگاه، پیشنهاد می‌دهد که چه طعم‌هایی احتمالاً در ماه آینده پرفروش‌تر خواهند بود (مثلاً آبمیوه انبه در فصل تابستان). این کار علاوه بر افزایش دقت پیش‌بینی تقاضا و جلوگیری از کمبود یا مازاد موجودی، موجب می‌شود خریداران احساس کنند که برند به نیازهای خاص آن‌ها توجه ویژه دارد و تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده دریافت می‌کنند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

➤ پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل استخراج‌شده در این تحقیق را در سایر صنایع مصرفی مانند مواد غذایی، لبنیات، پوشاک یا لوازم خانگی به کار ببرند تا نقاط اشتراک و تفاوت در راهبردهای کانال‌های توزیع، پیامدها و عوامل علی و زمینه‌ای مشخص شود و قابلیت تعمیم مدل افزایش یابد. همچنین، تحلیل عمیق‌تر ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی مصرف‌کنندگان نوشیدنی‌ها با رویکردهای قوم‌نگارانه یا تحلیل شبکه‌های اجتماعی می‌تواند نشان دهد که چگونه ارزش‌ها، سبک زندگی و تعاملات اجتماعی، ترجیحات خرید حضوری یا آنلاین و اعتماد به کانال‌های توزیع را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

➤ از سوی دیگر، استفاده از ابزارهای نوین مانند نورومارکتینگ و روش‌های عصب‌پژوهی نظیر EEG، ردیابی چشم و تحلیل واکنش‌های ناخودآگاه مشتریان در مواجهه با کانال‌های حضوری و دیجیتال، می‌تواند داده‌های دقیق‌تر و عینی‌تری برای بهینه‌سازی طراحی کانال‌های ترکیبی ارائه دهد. همچنین، با توجه به رشد سریع فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، پژوهش‌های آتی می‌توانند نقش پلتفرم‌های هوشمند، سیستم‌های توصیه‌گر و تحلیل داده‌های بزرگ را در ارتقای تجربه مشتری و افزایش اثربخشی توزیع ترکیبی بررسی کنند.

- مطالعات تطبیقی میان بازار نوشیدنی ایران و کشورهای دیگر، به ویژه کشورهای با الگوهای مصرف و ساختارهای توزیع متفاوت، می‌تواند نقاط قوت و ضعف راهبردهای بومی شده را آشکار کند. علاوه بر این، طراحی تحقیقات طولی در زمینه پیامدهای راهبردهای توزیع ترکیبی، مانند وفاداری مشتری، سهم بازار و مزیت رقابتی پایدار، اهمیت زیادی دارد.
- در نهایت، پیشنهاد می‌شود نقش آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی فعال در شبکه‌های توزیع و فروش، به ویژه در زمینه استفاده از ابزارهای دیجیتال و مدیریت تجربه مشتری، در پژوهش‌های آینده مورد توجه قرار گیرد. همچنین، بررسی اثر شرایط بحرانی مانند رکود اقتصادی یا پاندمی‌ها بر پایداری و انعطاف‌پذیری کانال‌های توزیع ترکیبی، می‌تواند به تقویت ظرفیت‌های مدل در شرایط متلاطم کمک کند.

محدودیت‌های تحقیق

- محدودیت‌های روش شناختی: استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد این امکان را فراهم کرد که پدیده «کانال‌های توزیع ترکیبی در صنعت نوشیدنی» به صورت عمیق کشف و تبیین شود، اما ماهیت کیفی این روش باعث شد تحلیل‌ها وابسته به تفسیر پژوهشگر باشد. بنابراین احتمال بروز سوگیری ذهنی و تأثیر پیش‌فرض‌های پژوهشگر بر کدگذاری داده‌ها یکی از محدودیت‌های ذاتی این تحقیق محسوب می‌شود.
- محدودیت تعمیم‌پذیری: هرچند تلاش شد با انتخاب مدیران، کارشناسان و فعالان صنعت نوشیدنی، دیدگاه‌های متنوعی پوشش داده شود، اما نتایج تحقیق محدود به این صنعت در ایران است و قابلیت تعمیم کامل به سایر صنایع مصرفی یا بازارهای بین‌المللی را ندارد.
- دشواری دسترسی به خبرگان صنعت نوشیدنی: محدودیت زمانی و موانع ارتباطی باعث شد برخی از خبرگان کلیدی یا مدیران ارشد در شرکت‌های بزرگ نوشیدنی امکان مشارکت در مصاحبه‌ها را نداشته باشند. این موضوع می‌تواند بر غنای داده‌های کیفی گردآوری شده اثر گذاشته باشد.
- عدم استفاده از فناوری‌های پیشرفته تحلیل رفتار مصرف‌کننده: به دلیل محدودیت‌های مالی و فنی، امکان بهره‌گیری از روش‌های نوین مانند ردیابی رفتار

مشترى در بستر ديگيتال يا تحليل هاى پيشرفته كلان داده وجود نداشت و بررسى الگوهاى مصرف بيشتر بر اساس خوداظهاري پاسخ دهندگان انجام گرفت.

➤ محدوديت زمانى و پويائى بالاي بازار نوشيدنى: تغييرات سريع در صنعت نوشيدنى شامل ورود برندهاى جديد، تغيير كانال هاى فروش، تحولات اقتصادى و تغييرات ترجيحات مصرف كننده مى تواند بر پايدارى مدل طراحي شده اثرگذار باشد. بنا بر اين بازنگرى و تكرر پژوهش در دوره هاى زمانى مختلف ضرورى است.

➤ تأثير شرايط بومى ايران: بخشى از يافته هاى تحقيق وابسته به ويژگى هاى فرهنگى، اقتصادى و اجتماعى جامعه ايران است و ممكن است در بازارهاى ديگر با فرهنگ مصرف متفاوت يا ساختار توزيع غير مشابه، مصداق نداشته باشد.

منابع:

- حسینی دهشیری سیدجلال الدین، امیری مقصود، الفت لعیا و پیشوایی میرسامان. (۱۴۰۱). طراحی شبکه زنجیره تأمین حلقه بسته کاغذسنگی با استفاده از برنامه ریزی محدودیت شانس انعطاف پذیر امکانی تصادفی استوار
- حق شناس نصرآبادی، علیرضا و قاسمی یقین، رضا، (۱۴۰۳)، مدیریت ریسک و بهبود عملکرد در پایی ندست زنجیره تأمین با تمرکز بر کیفیت داده‌ها و شفافیت
- دوکوهکی، فاطمه و ابراهیمی، ابوالقاسم و عسکری فر، کاظم. (۱۴۰۱). گلوگاه‌های کارکردی زنجیره تأمین دوسطحی عمده فروش - خرده فروش در کانال توزیع مواد غذایی
- زبردست، م.، حداد نارافشان، م.، مهری، شهابی و حسن. (۱۴۰۱). یک طرح آموزشی خودتنظیم محور برای توسعه درک مطلب و تمایل به پذیرش اشتباه در محیط‌های کلاسی حضوری و آنلاین.
- گلچین زر، زهرا و استادی، بختیار و نیک بخش، احسان و اسماعیلی، مهدی، ۱۴۰۳، شناسایی ریسک‌های مدیریت زنجیره تأمین: نگاشت آن مبتنی بر رویکرد فرایندگرا
- باشکوه اجیرلو، محمد. (۱۳۹۹). شناسایی و بررسی الزامات شکل دهی ترکیب کانالهای توزیع چندگانه. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۴ (۲)، ۱۳۹-۱۷۰
- دیده خانی، حسین، مهرانی، هرمز، بدیعی، فرناز، و یوسفی کمیجانی، عارفه. (۱۳۹۸). طراحی الگوی ارزیابی و انتخاب استراتژی کانال‌های توزیع چندگانه در زنجیره تأمین صنایع لبنی - رویکرد تصمیم‌گیری فازی. پژوهشنامه بازرگانی، ۲۳ (۹۲)، ۷۹-۵۵.
- Aldabous, J. (2024). Exploring the role and impact of social media in transforming supply chain dynamics within the food and beverage industry (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- Haseli, G., Nazarian-Jashnabadi, J., Shirazi, B., Hajiaghaei-Keshteli, M., & Moslem, S. (2024). Sustainable strategies based on the social responsibility of the beverage industry companies for the circular supply chain. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 133, 108253.
- Melkamu, M., & Atsegeba, B. D. (2025). INCREASE EFFECTIVENESS OF DISTRIBUTION SYSTEM IN BOTTLED MINERAL WATER INDUSTRY THROUGH REDUCING MAJOR CHALLENGES.
- Ali, I., & Aboelimged, M. G. S. (2022). Implementation of supply chain 4.0 in the food and beverage industry: perceived drivers and

- barriers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1426-1443.
- Lopes, A. I. G., Andrade, E. L. G., & de Meneses, V. P. (2022). Analysis of Strategic Logistics Tools in a Beverage Distributor. *Revista Interdisciplinar E Do Meio Ambiente (RIMA)*, 4(1), e144-e144.
- Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2020). *Getting multi-channel distribution right*. John Wiley & Sons.
- Dairo, O. (2021). DISTRIBUTION STRATEGY AND PERFORMANCE OF SELECTED FOOD AND BEVERAGE FIRMS IN LAGOS STATE NIGERIA. *UNIZIK JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP (ENTREP)*, 1(1), 62-79.
- Emrouznejad, A., Abbasi, S., & Sıcakyüz, Ç. (2023). Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics. *Supply Chain Analytics*, 3, 100031.
- Hanaysha, J. R., & Alzoubi, H. M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 495-510.
- Khan, T., & Emon, M. M. H. (2025). Supply chain performance in the age of Industry 4.0: evidence from manufacturing sector. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 2434-2434.
- Li, Q-H., and Li, B., Dual-channel supply chain equilibrium problems regarding retail services and fairness concerns, *Applied Mathematical Modelling*, 40, 7349-7367, 2016.
- Nayal, K., Raut, R. D., Yadav, V. S., Priyadarshinee, P., & Narkhede, B. E. (2022). The impact of sustainable development strategy on sustainable supply chain firm performance in the digital transformation era. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 845-859.
- UTAMI, P. (2023). Development of Market Distribution through Digital Marketing Transformation Trends to Maximize Sales Turnover for Traditional Beverage Products. *Journal of Distribution Science*, 21(8), 57-68.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2025). Omnichannel customer experience and loyalty in the food and beverage industry. *Journal of Retailing*, 101(1), 45–63. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2024.12.005>
- Vitsentzatou, E., Tsoufas, G. T., & Mihiotis, A. N. (2022). The digital transformation of the marketing mix in the food and beverage service

supply chain: a Grey DEMATEL approach. *Sustainability*, 14(22), 15228.

Wang, F., Zhang, H., & Wang, J. (2024). Strategic behavior in multi-criteria sorting with trust relationships-based consensus mechanism: Application in supply chain risk management. *European Journal of Operational Research*, 321(3), 907-924.

Wang, X., & Kim, S. H. (2025). Omnichannel distribution and customer satisfaction in ready-to-drink beverages. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 53(2), 221–239. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2025-0032>