

مدیریت بازاریابی خرده فروشی

مترجمان

دکتر مریم درویشی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی امیدیه

عذرا نژاد فتحی

دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی - مدیریت

بازاریابی



## فصل ۱: مقدمه‌ای بر مدیریت بازاریابی خرده‌فروشی

### اهداف یادگیری

اهداف این فصل عبارتند از :

- در مورد تعاریف رقابتی خرده‌فروشی گفتگو کنید.
- جنبه‌های فروشگاهی و غیر فروشگاهی خرده‌فروشی را تعریف و طبقه بندی نموده ، همچنین شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها را مورد بحث قرار دهید .
- سیر تکاملی و قلمرو نظریه و عمل بازاریابی خرده‌فروشی را توضیح دهید.
- نظریه‌های تحول خرده‌فروشی را مورد ارزیابی قرار دهید.

### مقدمه

این فصل به معرفی موضوعات کلیدی می پردازد که در فصل های بعد به تفصیل بیان خواهند شد. همچنین مروری بر تاریخچه خرده فروشی و سیر تکامل نظریه بازاریابی خرده‌فروشی نموده، سپس پیش از تبیین روندهای<sup>۱</sup> اخیر موثر بر خرده فروشی به طبقه بندی انواع خرده فروشان و ساختارهای<sup>۲</sup> خرده‌فروشی می پردازد.

در سال‌های اخیر بازاریابی خرده‌فروشی بواسطه ی بهره گیری از خرده‌فروشی چندکاناله و مسئولیت اجتماعی سازمان<sup>۳</sup> به نرخ تغییر شتابی دست یافته است (برمن و اوانز، ۲۰۱۰؛ فرستون و مک گولدریک، ۲۰۰۸).<sup>۴</sup> افزون بر این، ساختارهای خرده‌فروشی جدیدی در حال گسترش هستند که به تقاضای پیچیده مشتریان در اقتصادهای

---

<sup>1</sup> Trends

<sup>2</sup> Formats

<sup>3</sup>Corporate Social Responsibility (CSR)

<sup>4</sup> Berman and Evans ; Freestone and McGoldrick

نوظهور و بازارهای دارای بخش بندی زیاد پاسخ می دهند. در کشورهای مختلف، پیامدهای مداوم بحران اقتصادی جهانی که از سال ۲۰۰۸ آغاز شدند با حضور خرده فروشان تعدیل می شوند.

خرده فروشی بخش قابل توجهی از اقتصاد را تشکیل می دهد، در سال ۲۰۱۰ ارزش بازار جهانی خرده فروشی ۱۰۵۰۰ میلیارد دلار بوده که ۶۳ درصد از آن را بازار خواربار تشکیل داده بود (دیتامونیتور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بسیاری از خرده فروشان بزرگ در دهه های اخیر قدرتمندتر از تولیدکنندگان و برندهایی شده اند که محصولات را برای آنها تامین می کنند (مک گولدریک، ۲۰۰۲)<sup>۲</sup>. افزون بر این، گردش مالی سالانه بزرگترین خرده فروش جهان، یعنی والمارت، بیشتر از تولید ناخالص داخلی<sup>۳</sup> اکثر کشورها است، زیرا در سال ۲۰۱۳ درآمدی به ارزش ۴۷۶،۲۹۴ میلیون دلار داشته و بیش از دو میلیون کارمند در سراسر جهان استخدام کرده بود (والمارت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) (مراجعه به جدول ۱). حجم معاملات مالی والمارت در حال حاضر نزدیک به تولید ناخالص داخلی نروژ به میزان ۴۱۷ میلیارد دلار و عربستان سعودی به میزان ۴۳۵ میلیارد دلار در مدت مشابه می باشد (بانک جهانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). اگرچه بیشتر خرده فروشان در مقیاس کوچک فعالیت می کنند اما حجم بزرگی از بازار را تشکیل می دهند، از همین رو بخش خرده فروشی برای اقتصاد جهان بسیار مهم است. در سال ۱۹۶۲ والمارت به عنوان یک فروشگاه خانوادگی کوچک شروع به کار کرد، در نتیجه آگاهی از عملکرد بسیاری از سازمان های کوچک تا متوسط<sup>۶</sup> سودمند است زیرا آنها بخش قابل توجهی از بازار خرده فروشی را در اکثر کشورها تشکیل می دهند و برخی از آنها ممکن است در آینده تبدیل به خرده فروشان غالب شوند.

---

<sup>1</sup> Datamonitor

<sup>2</sup> McGoldrick

<sup>3</sup> gross domestic product

<sup>4</sup> McGoldrick

<sup>5</sup> World Bank

<sup>6</sup> small-to-medium enterprises (SMEs)

## تعاریف خرده‌فروشی

گیلبرت (۲۰۰۳) خرده‌فروشی را اینگونه تعریف می‌کند: "هر کسب و کاری که در نقش واسطه‌ی توزیع و براساس نوع کالاها و خدماتی که ارائه می‌دهد، تلاش‌های بازاریابی خود را در جهت جلب رضایت مصرف‌کننده نهایی هدایت می‌کند". این موضوع نشان‌دهنده دیدگاه سنتی به خرده‌فروشی می‌باشد که منحصرًا کسب و کار محور است با این حال، لوسک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) دیدگاهی ارائه می‌دهند که اندکی متفاوت است، و بیان می‌کنند که خرده‌فروشی "شامل فعالیت‌ها و گام‌های نهایی مورد نیاز برای قرار دادن یک محصول در دست مصرف‌کننده یا ارائه خدمات به مصرف‌کننده است و این آخرین گام در زنجیره تامین، ممکن است از اروپا یا آسیا تا شهر شما امتداد یابد. بنابراین، هر سازمانی که یک محصول را به فروش می‌رساند یا خدمتی را برای مصرف‌کننده نهایی فراهم می‌کند، عمل خرده‌فروشی را انجام می‌دهد". هر دو تعریف ارائه‌شده در اینجا نشان می‌دهند که دامنه خرده‌فروشی شامل سازمان‌هایی است که خدمات را مستقیماً از طریق کسب و کارشان به مشتریان می‌فروشند. خرده‌فروشان را می‌توان شامل آرایشگران، بانک‌ها، پمپ‌بنزین‌ها و سازمان‌های بخش اوقات فراغت مانند رستوران‌ها و سالن‌های ورزشی دانست. تعاریف خرده‌فروشی از دیدگاه سنتی محدود به خرده‌فروشی بازارهای مصرفی<sup>۲</sup> هستند. با این حال، خرده‌فروشی فعالیتی است که محدود به حوزه کسب‌وکار نمی‌شود، زیرا خیریه‌ها و دیگر سازمان‌های غیرانتفاعی نیز برای حمایت از درآمد خود به خرده‌فروشی روی می‌آورند. ظهور معاملات فروش از طریق اینترنت در وب سایت‌هایی مانند eBay نیز منجر به افزایش قدرت بازار مصرف‌کننده به مصرف‌کننده<sup>۳</sup> (C2C) شده است. اندیشیدن در مورد این دیدگاه‌ها، با توجه به این که شما، دوستان و خانواده در سال‌های اخیر تا چه حد به سمت خرید در بازارهای C2C متمایل شده اید، می‌تواند سودمند باشد.

---

<sup>1</sup> Lusch

<sup>2</sup> business-to-consumer

<sup>3</sup> consumer-to-consumer



جدول ۱-۱: ۲۰ خرده فروش برتر جهانی

خرده فروشی درآمد رتبه (سال مالی ۱۳)	نام کمپانی	کشور مبدأ	درآمد خالص خرده فروشی در سال ۲۰۱۳ (میلیون دلار آمریکا)	شرکت مبدأ/درآمد در سال ۲۰۱۳ (میلیون دلار آمریکا)	شرکت مبدأ/درآمد خالص در سال ۲۰۱۳ (میلیون دلار آمریکا)	عملیات غالب در سال ۲۰۱۳	رتبه عملکرد در بین کشورها در سال ۲۰۱۳	درصد درآمد خرده فروشی در سال ۲۰۰۸-۲۰۱۳
۱	فروشگاه وال مارت	ایالات متحده	۴۷۶.۲۹۴	۴۷۶.۲۹۴	۱۶.۶۹۵	هایپر مارکت، سوپر مارکت و فروشگاه مرکزی	۲۸	٪۳.۳
۲	شرکت عمده فروشی Costco	ایالات متحده	۱۰۵.۱۵۶	۱۰۵.۱۵۶	۲.۰۶۱	باشگاه و انبارداری	۹	٪۷.۷
۳	Carrefour S.A	فرانسه	۹۸.۶۸۸	۱۰۱.۸۴۴	۱.۸۱۲	هایپر مارکت، سوپر مارکت و فروشگاه مرکزی	۳۳	٪-۰.۳
۴	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	آلمان	۹۸.۶۶۲	۹۸.۶۶۲	n/a	فروشگاه های تخفیف دار	۲۶	٪۶.۵
۵	Tesco PLC	بریتانیا	۹۸.۶۳۱	۱۰۰.۲۱۳	۱.۵۲۹	هایپر مارکت، سوپر مارکت و فروشگاه مرکزی	۱۳	٪۲.۹
۶	The Kroger Co	ایالات متحد	۹۸.۳۷۵	۹۸.۳۷۵	۱.۵۳۱	سوپر مارکت	۱	٪۵.۳
۷	Metro Ag	آلمان	۸۶.۳۹۳	۸۶.۳۹۳	۵۸۸	باشگاه و انبارداری	۳۲	٪-۰.۹
۸	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	آلمان	۸۱.۰۹۰	۸۱.۰۹۰	n/a	فروشگاه های تخفیف دار	۱۷	٪۵.۵
۹	The Home Depot, Inc	ایالات متحد	۷۸.۸۱۲	۷۸.۸۱۲	۵.۳۸۵	خانه داری	۴	٪۰.۲
۱۰	Target Corporation	ایالات متحد	۷۲.۵۹۶	۷۲.۵۹۶	۱.۹۷۱	فروشگاه بزرگ با تخفیف	۲	٪۲.۹
۱۱	Walgreen Co	ایالات متحد	۷۲.۲۱۷	۷۲.۲۱۷	۲.۴۵۰	داروخانه	۲	٪۴.۱
۱۲	CVS Caremark Corporation	ایالات متحد	۶۵.۶۱۸	۱۲۶.۷۶۱	۴.۵۹۲	داروخانه	۳	٪۶.۰
۱۳	Casino Guichard-Perrachon S.A	فرانسه	۶۳.۴۶۸	۶۴.۶۱۳	۲.۰۲۳	هایپر مارکت، سوپر مارکت و فروشگاه مرکزی	۲۹	٪۱۱.۱
۱۴	Groupe Auchan SA	فرانسه	۶۲.۴۴۴	۶۳.۸۵۹	۱.۱۰۹	هایپر مارکت، سوپر مارکت و فروشگاه مرکزی	۱۳	٪۴.۰

جدول ۱-۱: ۲۰ خرده فروش برتر جهانی

خرده فروشی درآمد رتبه (سال مالی ۱۳)	نام کمپانی	کشور مبدأ	درآمد خالص خرده فروشی در سال ۲۰۱۳ (میلیون دلار آمریکا)	شرکت مبدأ/درآمد در سال ۲۰۱۳ (میلیون دلار آمریکا)	شرکت مبدأ/درآمد خالص در سال ۲۰۱۳ (میلیون دلار آمریکا)	عملیات غالب در سال ۲۰۱۳	رتبه عملکرد در بین کشورها در سال ۲۰۱۳	درصد درآمد خرده فروشی در سال ۲۰۰۸-۲۰۱۳
۱۵	Amazon.com, Inc	ایالات متحد	۶۰.۹۰۳	۷۴.۴۵۲	۲۷۴	غیر فروشگاهي	۱۴	٪۲۶.۷
۱۶	Edeka Zentrale AG & Co. KG	آلمان	۵۹.۷۰۴	۶۱.۳۹۹	n/a	سوپرمارکت	۱	٪۵.۹
۱۷	Aeon Co., Ltd	ژاپن	۵۷.۹۸۶	۶۴.۲۷۱	۸۳۵	هایپر مارکت، سوپر مارکت و فروشگاه مرکزی	۱۰	٪۳.۹
۱۸	Woolworths Limited	استرالیا	۵۴.۴۵۷	۵۵.۹۷۴	۲.۲۵۸	سوپرمارکت	۲	٪۴.۳
۱۹	Seven & I Holdings Co., Ltd	ژاپن	۵۴.۲۵۸	۵۶.۶۰۰	۱.۸۹۰	فروشگاه رفاه	۱۸	٪-۰.۱
۲۰	Lowe's Companies, Inc	ایالات متحد	۵۳.۴۱۷	۵۳.۴۱۷	۵۳.۴۱۷	بهبسازی منزل	۴	٪۲.۱



## تاریخچه و سیر تکاملی بازاریابی خرده‌فروشی

همواره خرده‌فروشی با سبک زندگی مصرف‌کنندگان و ترندهای<sup>۱</sup> تاریخی گسترده مرتبط بوده است. انسان‌ها برای رفع نیازهای مختلف از جمله بقا و عزت نفس به طور مستمر درگیر مصرف و بنابراین مصرف‌کننده بوده‌اند. خرده‌فروشی تا حدودی مداخله‌ای جدید در مصرف است. در ابتدا انسان‌ها برای محصولاتی که مصرف می‌کردند به جوامع کوچک وابسته بودند، خرده‌فروشی همراستا با بهبود کانال‌های ارتباطی و حمل‌ونقل توسعه یافت تا بیش از پیش از طریق تجارت به ارتباط جوامع کمک کند.

خرده‌فروشی‌های بزرگ عمدتاً کسب و کارهای کوچک محلی برای ارائه محصول و خدمات بوده که توسعه یافته‌اند، و در آن‌ها مشتریان اغلب فروشنده محصولات را شخصاً می‌شناخته‌اند. هزاران سال است که بازارها وجود دارند، آنها در قرون وسطی گسترش یافتند و تولیدکنندگان را قادر ساختند تا کالاهای خاصی مانند ادویه جات و ترشی جات را به طور منظم به فواصل دورتر حتی در سرتاسر قاره‌ها توزیع کنند (ایوانز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). برای مثال در اواخر قرن ۱۳ در لستر<sup>۲</sup>، بازاری تاسیس شد که بیش از ۸۰۰ سال بعد در همان مرکز شهر باقی ماند (بازار لستر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در قرن چهاردهم، بریتانیا پر از شهرهای بازاری بود که بسیاری از مردم برای کار به آنجا مهاجرت می‌کردند، و افراد اغلب نام خانوادگی خود را به عنوان نام تجاری به کار می‌بردند، روشن است که خرده‌فروشی تأثیر عمیقی بر جامعه داشت. در این دوره بیش از یک سوم تجارت خارجی در لندن صورت می‌گرفت و اهمیت پایتخت به عنوان مرکز تجاری را تقویت می‌کرد (روبین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). بازارهای سنتی، به عنوان بخش مرکزی اقتصاد و فرهنگ در بسیاری از شهرهای سراسر جهان باقی ماندند (نگاه کنید به شکل ۱) خاستگاه ادبیاتی که در خرده‌فروشی استفاده می‌شود، رابطه نزدیک بین خرده‌فروشی و بازاریابی را نشان می‌دهد. در حدود سال ۱۵۲۰،

---

<sup>1</sup> trend

<sup>1</sup> Evans

<sup>2</sup> Leicester

<sup>3</sup> Leicester Market

<sup>3</sup> Rubin

کلمه "مغازه‌دار" به زبان انگلیسی وارد شد و به جای اینکه تنها به یک فروشنده اشاره کند، به یک فروشنده و سپس به یک فعل جدید در اواسط قرن ۱۶، یعنی "بازاریابی"، به معنای "خرید و فروش در یک مکان مرکزی" اشاره کرد (بایرن پاکوئت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳:۱۹).



شکل ۱.۱ بازار داخلی والنسیا



<sup>1</sup> Byrne Paquet

## شکل ۱.۱ (ادامه)

در نهایت، روش‌های سنتی فروش به یک شبکه پیچیده جهانی برای تبادل کالاها و خدمات تبدیل شد. انقلاب صنعتی در قرن ۱۸ با معرفی ماشین‌آلات مورد استفاده برای تولید انبوه آغاز شد. علاوه بر این، در قرن ۱۹ حمل و نقل سریع از طریق راه‌آهن منجر به انتقال آسان‌تر کالاها شد که به تسهیل توسعه خرده‌فروشی در مقیاس بزرگ‌تر کمک می‌کرد. در دهه‌های مختلف نوآوری‌هایی کلیدی در حوزه خرده‌فروشی معرفی شدند، که برخی از آن‌ها بر بازار خرده‌فروشی غالب شدند. برای مثال، در دهه ۱۹۴۰، سوپرمارکت یک ساختار (فرمت) خرده‌فروشی نوآورانه بود که از فروشگاه‌های تخصصی محلی در جهان غرب الگو می‌گرفت. (بلمن، ۲۰۰۴؛ بایرن پاکوئت، ۲۰۰۳).

کسب و کارها می‌توانند جهت‌گیری تولید یا بازاریابی را اتخاذ کنند. جهت‌گیری تولید تمایل به تمرکز داخلی دارد و جنبه‌های فنی محصولات و فرآیندهای تولید را در اولویت قرار می‌دهد، بازاریابی نیز عمدتاً به عنوان راهی برای ارایه محصولات با تأکید بر فروش در نظر گرفته می‌شود. توسعه بازاریابی با پیشرفت خرده‌فروشی عجین شده است. خاستگاه بازاریابی در انقلاب صنعتی نهفته است، زمانی که تولید به دلیل استفاده گسترده از ماشین‌آلات به طور فزاینده‌ای متداول شد. این امر منجر به دسترسی بیشتر به محصولات و نیاز گسترده‌تر به تبلیغات و کانال‌های توزیع برای تحویل آن‌ها به مشتریان شد. سازمان‌ها با جهت‌گیری بازاریابی، رویکرد معکوس نسبت به جهت‌گیری تولید اتخاذ می‌کنند و پیش از جستجوی فرصت‌های بالقوه برای توسعه محصولات و خدمات، نیازهای مصرف‌کنندگان را در نظر می‌گیرند. همانطور که بلیف<sup>۲</sup> (۲۰۰۹:۸) می‌گوید: "ایده‌ی قرارگیری مشتریان در مرکز هر کاری که شرکت انجام می‌دهد، اساس تفکر بازاریابی است: این ایده‌ی محوریت مشتری، مفهوم کلیدی بازاریابی است." به طور کلی خرده‌فروشی بیشتر با جهت‌گیری بازاریابی همسو است تا با جهت

---

<sup>1</sup> Blythman ; Byrne Paquet

<sup>2</sup> Blythe

گیری تولید؛ سازمان‌های خرده‌فروشی به ندرت محصولاتی که می‌فروشند را خود تولید می‌کنند، کسب‌وکار آن‌ها ارتباط منظم با مشتریان دارد.

زنجیره تامین سنتی با تولید کنندگان کالا آغاز می‌شود، سپس خرده‌فروشان حضور دارند که به نوبه خود کالا را به مصرف کنندگان می‌فروشند. گاهی اوقات واسطه‌ها نیز می‌توانند درگیر شوند، مانند عمده‌فروشان که با خرید به مقدار زیاد و فروش به مقدار کم اما با قیمت کمی بالاتر، حجم زیادی را سرشکن می‌کنند تا خدمات را برای خرده‌فروشان کوچک ارزشمند سازند. در واقع، برندها به عنوان عمده‌فروشان عمل می‌کنند زیرا آن‌ها عمدتاً تولید محصولات خود را به تولیدکنندگان می‌سپارند و سپس محصولات را به خرده‌فروشان عرضه می‌کنند. با این حال برندها با مسیول بودن در طراحی‌ها و ارتقا آن‌ها ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. در نتیجه محصولات و خدمات به صورت ارتقا یافته ارائه می‌شوند. همچنین بسیاری از برندهای معروف، فروشگاه‌های زنجیره‌ای را به عنوان فرصتی برای ارائه کامل محصولات خود به مشتریان در یک محیط خرده‌فروشی انتخاب می‌کنند و بواسطه‌ی آنها کنترل هویت برند خود را در اختیار دارند. شرکت‌های عمده‌فروشی در سال‌های اخیر کم‌تر مرسوم شده‌اند و در حال حاضر عوامل دوگانه جهانی شدن و اینترنت زنجیره تامین سنتی را برای ایجاد روش‌های جدید کسب‌وکار به چالش می‌کشند.

جهانی شدن و نابرابری در هزینه‌های زندگی در سراسر جهان، به این معنی است که تولید بیشتر محصولات در غرب عمدتاً به شرق واگذار شده است. در نتیجه، سازمان‌هایی که قبلاً در غرب تولیدکننده بودند، یا بسته می‌شوند یا به تأمین‌کنندگانی تبدیل می‌شوند که هنوز خدمات طراحی و توسعه محصول را به خرده‌فروشان ارائه می‌دهند، اما تولید خود را در خارج از کشور انجام می‌دهند، بدون اینکه خودشان مسئول تولید باشند. در حال حاضر به‌ویژه در مورد خرده‌فروشان متوسط و بزرگ، عرضه‌کنندگان بیشتر از عمده‌فروشان، واسطه‌های خرده‌فروشی هستند. علاوه بر این، اینترنت موانع بین برندها و مصرف کنندگان را کاهش داده است، بنابراین مشتریان اکنون می‌توانند به راحتی برند‌های مورد علاقه خود را به صورت آنلاین پیدا کرده و سفارش دهند و مستقیماً بدون دخالت خرده‌فروش از آنها خرید کنند. علاوه بر این، مصرف کنندگان اکنون می‌توانند به راحتی محصولاتی را که در جای

دیگری ساخته یا خریداری کرده اند به یکدیگر بفروشند، و بازاری پر رونق برای مصرف کننده-مصرف کننده (C2C) ایجاد کنند که توسط وب سایت هایی مانند eBay تسهیل می شود.

## تاریخچه مختصری از سیر تکامل خرده‌فروشی در بریتانیا

تاریخچه اخیر سیر تکامل خرده‌فروشی در اینجا مشخص شده‌است. پیوندهای مفید در این تاریخچه، زمینه را برای تحقیقات بیشتر فراهم می کند. (CHORD, 2014)

یک عبارت قدیمی وجود دارد که: بریتانیا "ملتی از مغازه داران"<sup>۱</sup> است و دلایل آن توسط اوگولینی و بنسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در کتابی به همین نام بررسی شده‌است، که بررسی دقیقی از تاریخ خرده‌فروشی در قرن ۱۶ ارائه می‌دهد.

در انگلستان، منطق بعد از جنگ جهانی دوم در آغاز دهه با رشد رونق اقتصادی تا پایان، برقرار بود. خرده فروشان عمدتاً فروشگاه‌های محلی در مقیاس کوچک بودند. تولید کنندگان به دلیل قانون حفظ قیمت فروش مجدد، قدرت بیشتری نسبت به خرده فروشان داشتند که به تولید کنندگان اجازه کنترل قیمت‌های خرده‌فروشی را می‌داد. (Gilbert, 2003) فروشگاه‌های دپارتمان در مناطق شهری، گروه‌های اصلی فروشگاه بودند، که انتخاب گسترده‌ای از محصولات دارای نشان تجاری را به فروش می‌رساندند، و گروه‌های رو به رشد مصرف کنندگان با درآمد قابل تصرف را هدف قرار می‌دادند.	دهه ۱۹۵۰
قانون فروش مجدد حفظ قیمت در سال ۱۹۶۴ لغو شد، و به خرده فروشان اجازه داد تا قدرت بیشتری در روابط با تامین کنندگان به دست آورند. یک اقتصاد قوی به مصرف کنندگان اجازه داد تا درآمد قابل تصرف بیشتری داشته باشند، در نتیجه قدرت هزینه‌های اختیاری، به ویژه در گروه جدید "مصرف‌کننده نوجوان" افزایش یافت. بهبود سیستم‌های حمل و نقل، توزیع گسترده‌تر محصولات ملی و بین‌المللی را تسهیل کرد. فروشگاه‌های مد و بوتیک محبوبیت خود را به دست آوردند و چندین فروشگاه زنجیره‌ای را توسعه دادند.	دهه ۱۹۶۰
سوپرمارکت‌ها رشد کردند و خرده فروشان با برچسب خود شعبه‌هایی را در سراسر بریتانیا افتتاح کردند، به ویژه در بخش‌های پوشاک، لوازم خانگی و برق. کاتالوگ‌های سفارش پستی با ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات به مصرف کنندگان براساس "خرید در حال حاضر، پرداخت بعداً" پیشرفت می‌کنند. فروشگاه‌ها به مصرف کنندگان امکان دسترسی به محصولات الکتریکی بزرگ مانند یخچال و تلویزیون رنگی را از طریق توزیع آسان پرداخت‌ها در قراردادهای اجاره یا اجاره - خرید را ارائه دادند.	دهه ۱۹۷۰

<sup>1</sup> 'a nation of shopkeepers'

<sup>2</sup> Ugolini and Benson



<p>ادغام و مالکیت شرکت منجر به ذخیره گروه‌های حاکم بر بخش‌هایی در بازار انبوه بریتانیا، به عنوان مثال کینگفیشر، استورهاوس و گروه برتون شد. خرده فروشان در مقیاس کوچک به همین ترتیب کاهش یافتند. ( Blythman, 2003; Gilbert, 2004) بخش‌بندی بازار به طور فزاینده‌ای توسط خرده فروشان مورد استفاده قرار گرفت، با تبدیل هیپورث فروشگاه لباس مردانه به بعدی در سال ۱۹۸۲، که عمدتاً با هدف جمعیت شناختی زنان در دهه ۳۰ آن‌ها انجام شد. فروشگاه‌های خرده‌فروشی خارج از شهر در سراسر بریتانیا ساخته شدند. فن‌آوری فروش به صورت الکترونیکی در فروشگاه‌ها معرفی شد، سرعت بخشیدن به صف مشتریان و انتقال داده‌های فروش به دفاتر مرکزی خرده‌فروشی از دست آورده‌های این دوره بود.</p>	<p>دهه ۱۹۸۰</p>
<p>سوپرمارکت‌ها سودمندتر شدند و رقبای کوچک‌تر را برای گسترش تعداد بازارهای فروش و گسترش محدوده محصول خود خریداری کردند. فن‌آوری فروش به صورت الکترونیکی در فروشگاه‌ها معرفی شد، سرعت بخشیدن به صف مشتریان و انتقال داده‌های فروش به دفاتر مرکزی خرده‌فروشی. سوپرمارکت‌ها سودمندتر شدند و رقبای کوچک‌تر را برای گسترش تعداد بازارهای فروش و گسترش محدوده محصول خود خریداری کردند. اینترنت در سال ۱۹۹۰ تجاری شد، در نتیجه امکان معرفی خرده‌فروشی آنلاین فراهم شد. رکود مالی از ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۱ در ایالات متحده و از ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۲ در بریتانیا رخ داد که بر خرده فروشان تاثیر منفی گذاشت. ( Hall, 1993; Taylor and Bradley, 1994) فروشگاه‌های زنجیره‌ای به طور فزاینده‌ای بر بازار انبوه تسلط داشتند. زمان افتتاح فروشگاه به دلیل فشار از سوی سوپرمارکت‌ها تمدید شد و افتتاح روز یکشنبه قانونی شد، اگرچه معمولاً به شش ساعت محدود می‌شد. فروشنده آمریکایی والمارت از طریق خرید سوپرمارکت زنجیره‌ای اسدا در سال ۱۹۹۹ وارد بازار بریتانیا شد.</p>	<p>دهه ۱۹۹۰</p>
<p>سوپرمارکت‌ها به رتبه فروشگاه‌ها ارتقا یافتند و فروشگاه‌های کوچک به روند کاهشی خود ادامه دادند. در پایان این دهه، بخش خواروبار توسط "چهار بخش بزرگ" تسکو، اسدا، سنزبوری و موریسون رهبری می‌شد: خرده‌فروشی اینترنتی به یک کانال توزیع ثابت تبدیل شد. پایداری به یک اولویت برای خرده فروشان بریتانیا تبدیل شده‌است و بسیاری از شرکت‌ها سیاست‌های CSR را اتخاذ کرده‌اند. خرده فروشان با برچسب خود به تسلط خود ادامه دادند، مارکز اسپنسر (S, M) رهبر بازار لباس بود. قیمت پایین "ارزش خرده فروشان" با استفاده از رکود اقتصادی که در سال ۲۰۰۸ آغاز شد، گسترش یافت، در حالی که چندین زنجیره خرده‌فروشی بلند مدت در خیابان بالا بسته شدند، به عنوان مثال، وولورث، دولسی کفش و مبلمان MFI، که به ترتیب در سال ۱۹۰۹، ۱۹۲۰ و ۱۹۶۴ در بریتانیا افتتاح شده بودند.</p>	<p>دهه ۲۰۰۰</p>
<p>مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی به طور فزاینده‌ای به مسائل مهمی برای خرده فروشان تبدیل شده‌است. M سیاست‌های CSR با گستره وسیع S، رقبای تحت‌تاثیر قرار می‌دهند تا استراتژی‌های CSR را به عنوان روش استاندارد اتخاذ کنند. به نظر می‌رسد که رکود اقتصادی به احتمال زیاد تاثیر بلند مدت تری داشته باشد، که منجر به این می‌شود که مصرف‌کنندگان با احتیاط بیشتری خرج کنند و چندین زنجیره خرده‌فروشی به خوبی ایجاد شده دیگر در نیمه اول دهه با رکود مواجه شدند. تغییر سریع فن‌آوری دیجیتال بر روش‌هایی که خرده فروشان محصولات خود را به دست می‌آورند، می‌فروشند و ترویج می‌دهند، تاثیر می‌گذارد.</p>	<p>دهه ۲۰۱۰</p>

تا سال ۱۹۵۴ استفاده از کوپن‌ها برای محدود کردن میزان کالاهایی مانند غذا، پوشاک و سوخت که شهروندان بریتانیا می‌توانستند خریداری کنند، به منظور صرفه‌جویی در منابع کشور اجرا شد.

قابل توجه است که MFI در سال ۲۰۱۱ به عنوان یک خرده‌فروش فقط اینترنتی احیا شد (مرکز تحقیقات خرده‌فروشی، ۲۰۱۲)، در نتیجه پیشنهاد می‌کند که این کانال می‌تواند از نظر مالی برای یک شرکت مبلمان نسبت به استفاده از خروجی‌های آجر و ملات، پایدارتر باشد.

## مطالعه موردی

### مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی

مارگارت چاپلین، مالک یک خرده‌فروشی مستقل

از دوره ویکتوریا، قصابی چاپلین در محله گروبی شهر لسترشر واقع شده است. مارگارت چاپلین و برادرش اکنون صاحب مغازه ای هستند که توسط پدر بزرگ و پدر پدر بزرگشان راه اندازی شده است. این فروشگاه در قلب دهکده ای قدیمی قرار دارد که دارای میراث بسیار طولانی و مشهور است، زیرا خانه دو ملکه سابق انگلستان، الیزابت وودویل ("ملکه سفید"<sup>20</sup>) و لیدی جین گری ("ملکه نه روزه"<sup>21</sup>) در آنجا واقع بوده است. این ساختمان در اصل خانه‌ای بود که خانواده شاپلینز از لرد استامفورد اجاره کرده بودند و مالک دهکده بودند، تا اینکه در دهه ۱۹۲۰ توسط خانواده چاپلین به قیمت حدود ۵۰۰ پوند خریداری شد، و بخشی از آن به یک مغازه تبدیل شد. در دهه ۱۹۷۰ مارگارت زمانی که این شرکت متعلق به پدرش بود، در کنار سایر اعضای خانواده، شروع به کار در این کسب‌وکار کرد. در آن زمان مغازه رونق داشت و مارگارت به مردم روستاهای محلی، به خصوص به مزارع با یک وانت گوشت تحویل می‌داد.

تا سال ۱۹۹۰ چاپلین با دوچرخه گوشت حمل می‌کرد. هنگامی که تقاضا کاهش یافت و مقررات به گونه‌ای تغییر کرد که وانت‌ها برای تحویل گوشت نیاز به یخچال داشتند، او از ارائه خدمات تحویل درب منزل دست کشید. مارگارت می‌گوید: "اکنون که سوپرمارکت‌های بزرگ سفارش مشتریان خود را درب خانه تحویل می‌دهند، تسلط آنها کامل شده است" او احساس می‌کند که این شرکت‌ها "تاثیر عظیمی داشته‌اند زیرا

---

<sup>20</sup> The White Queen

<sup>21</sup> The Nine Days Queen

نمی‌توان با آنها در قیمت رقابت کرد. "یک فروشگاه تعاونی نیز بیش از ۱۰۰ سال است که در گروهی قرار دارد و به تازگی از مجاورت چاپلین به ساختمان‌های بزرگ‌تر جدیدی نقل مکان کرده‌است، و بر فروش قصابی تاثیر گذاشته‌است. از دهه ۱۹۸۰ تحولات جدید مسکن شاهد توسعه اساسی روستا همراه با گسترش سوپرمارکت‌ها برای تامین جمعیت در حال رشد بوده‌است. مارگارت متوجه شده‌است که چگونه تغییرات در سبک زندگی زنان بر شیوه خرید آنها در طول سال‌ها تاثیر گذاشته‌است. او می‌گوید: " زنان اکنون کار می‌کنند و مدت زمانی را در روستا نیستند.



فروشگاه چاپلین در دهه ۱۹۲۰ و امروز

در حالی که مادرم در زمان ازدواج به جز برای کمک به پدرم، کار نمی‌کرد، و این کاری بود که اکثر زنان انجام می‌دادند. آنها در حال حاضر به جای رفتن به فروشگاه‌های مختلف، در یک مکان خرید می‌کنند و معمولاً بچه‌های خود را به مغازه نمی‌برند، در حالی که این کار قبلاً رایج بود. ساعات ما کم و کم‌تر می‌شود؛ چون مردم در اطراف ما نیستند و مراجعات پراکنده به تدریج کاهش یافته است."

قصابی چاپلین در ابتدا یک تجارت عمودی یکپارچه بود، زیرا آنها تا دهه ۱۹۷۰ برخی از حیوانات را خود پرورش می‌دادند و گوشت را در محل ذبح می‌کردند. آنها همچنین گوشت حیوانات خریداری شده از بازار گاو در لستر را می‌فروختند و همچنین سوسیس‌های دست ساز خود را درست می‌کردند. با این حال، با

تغییر در مقررات مربوط به کشتار گوشت، خرید گوشت از کشتارگاه‌های منطقه مقرون به صرفه‌تر شد. اکنون اوضاع به حدی تغییر کرده است که گوشت به صورت عمده از کشتارگاهی در استافوردشایر خریداری می‌شود، زیرا اکنون یافتن آن در لسترشایر دشوار است. همچنین قصابی چاپلین از یک عمده‌فروش در لستر پنیر می‌خرد و طیف بزرگی از پنیرهای بین‌المللی را می‌فروخت، پنیرها به دلیل اینکه در مغازه‌های دیگر روستا در دسترس نبودند، محبوب بودند. با این حال، مارگارت دریافته است که از زمانی که NHS به مردم توصیه می‌کند از خوردن محصولاتمانند پنیر که کلسترول بالایی دارند پرهیز کنند، تقاضا کاهش یافته بود. مارگارت همچنین در مغازه پای و شیرینی‌های تازه می‌پخت و برای اینکه بتواند این کار را انجام دهد نیاز به گواهی آموزشی داشت.

مارگارت می‌گوید برای کسی که در نظر دارد یک مغازه قصابی راه‌اندازی کند، موارد مختلفی وجود دارد که باید در نظر گرفته شوند. او می‌گوید لازم است که ابتدا طریقه استفاده درست از گوشت را یاد بگیریم که چگونه آن را به شیوه درست برش دهیم. "به عنوان مثال مارگارت در کودکی از پدرش به عنوان یک قصاب بزرگ یاد گرفت چگونه مرغ‌هایی مانند کبک و قرقاول را به دام بیندازد. او می‌گوید: در درجه دوم "شما باید چیزی داشته باشید که مردم را به داخل مغازه جذب کند، به خصوص اگر آن را خود تاسیس نکرده باشید." مارگارت اهمیت برند را اینگونه می‌گوید: "ما خوش‌شانس هستیم که با نامی که پدر بزرگ و مادر بزرگانمان برای ما بنیان گذاشتند، ادامه دادیم و سعی می‌کنیم این سنت قدیمی را حفظ کنیم. مطمئن نیستم که همیشه موثر بوده باشد، اما سعی کرده‌ایم همه چیز را کمی تغییر دهیم، مثل گذاشتن گوشت روی سینی‌های مغازه. با این حال، اگر گوشت زیادی داشته باشیم، هوا که تاریک می‌شود مردم آن را نمی‌خواهند، حتی اگر مشکلی نداشته باشد. ما در نهایت آن را دور می‌ریزیم؛ چون مشتریان به گوشت قرمز روشن در سوپرمارکت‌ها عادت کرده‌اند، اگرچه این چیزی نیست که طبیعی به نظر برسد.

مارگارت می گوید در درجه سوم «یک مغازه باید تصویری داشته باشد و آن را حفظ کند، مخصوصاً زمانی که در یک جامعه کوچک است، البته ترجیحاً تصویری باشد که قبلاً وجود نداشته است، تصویر مشابه می تواند موجب ناراحتی مغازه های دیگر شود. همچنین در روندی که جامعه طی می کند، مردم آنقدرها با یکدیگر صحبت نمی کنند و به نظر می رسد که این روش زندگی کاملاً در حال از بین رفتن است. در حال حاضر مردم در یک مغازه کوچک بهم می گویند «سلام، چطوری؟» اما اگر به یک سوپرمارکت بزرگ بروید، احساس صمیمیت نمی کنید. در مغازه های کوچک مشتریان همچنان با ما زیاد صحبت می کنند و شما تبدیل به فردی می شوید که می توانند به او اعتماد کنند. باید سعی کنید با مشتریان دوست شوید و از کاری که انجام می دهید لذت ببرید، در غیر این صورت انجام این نوع تجارت یا هر نوع دیگری فایده ای ندارد. تا زمانی که بخواهید با افراد جامعه خود کار کنید، راه اندازی یک فروشگاه کارساز نخواهد بود..

### سیر تکامل و قلمرو نظریه و عمل بازاریابی خرده فروشی

بازاریابی خرده فروشی توسط فرنی<sup>۲۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳:۱۰۵) به عنوان "کاربرد مفاهیم، نظریه ها و اقدامات بازاریابی در چارچوب سازمان های خرده فروشی" تعریف شده است. بازاریابی خرده فروشی به عنوان یک رشته در کنار توسعه نظریه بازاریابی تکامل یافته است و این امکان وجود دارد که اصول بازاریابی در سراسر بخش خرده فروشی اعمال شود. با این وجود، خرده فروشی برخی از مباحث منحصر به فرد خود را دارد که با بازاریابی متفاوت است، به عنوان مثال در بحث توزیع و تدارکات. آمیخته بازاریابی<sup>۲۳</sup> یک مدل بازاریابی کلاسیک است که به عنوان 4p نیز شناخته می شود: محصول، قیمت، تبلیغات، مکان. از دهه ۱۹۶۰، هنگامی که مدل آمیخته بازاریابی 4p توسعه یافت، بیش از محصولات، این چهار عنصر به عنوان حوزه های کلیدی که

---

<sup>22</sup> Fernie

<sup>23</sup> marketing mix

بازاریابان باید بر روی آن‌ها تمرکز کنند، در نظر گرفته شده‌اند زیرا باید اطمینان حاصل کرد هر چهار عنصر به طور موثر با هم آمیخته شده اند تا یک پیام ثابت را به مصرف کنندگان منتقل کنند. با این حال، جایگاه غالب آمیخته بازاریابی در نظریه بازاریابی به چالش کشیده شده‌است، زیرا اهمیت ایجاد روابط مثبت با مشتریان در سال‌های اخیر، از طریق منطق غالب خدمات<sup>۲۴</sup> و بازاریابی رابطه‌ای<sup>۲۵</sup>، که در آن خدمات بر محصولات اولویت دارند، در صدر نظریه و عمل بازاریابی قرار گرفته‌است (وارگو و لوسک<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۴)

بدیهی است که تأکید زیادی بر عنصر «مکان» در آمیخته بازاریابی خرده‌فروشی وجود دارد، زیرا مدت‌هاست که تمرکز خرده‌فروشی بر مکان فیزیکی فروشگاه‌ها بوده است. با این حال، از زمان ظهور خرده‌فروشی الکترونیکی<sup>۲۷</sup> این امر تا حدودی شروع به تغییر کرده است. در نتیجه، آمیخته بازاریابی نیاز به سازگاری دارد تا برای بخش خرده‌فروشی مناسب باشد. به عنوان مثال، نمایش محصولات در فروشگاه‌ها ممکن است تأثیر بیشتری نسبت به یک کمپین تبلیغاتی داشته باشد. در حالی که هزینه تبلیغات بالا برای برندهای تولیدکننده مناسب است تا بتوانند تصویر برند را مستقیماً به مصرف کنندگان منتقل کنند، عموماً تبلیغات توسط خرده‌فروشان کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا حضور فروشگاه‌های آنها تضمین می‌کند که به طور مکرر وجود آنها به مشتریان یادآوری می‌شود.

بسیاری از نویسندگان درباره‌ی یک آمیخته بازاریابی گسترده<sup>۲۸</sup> یا ۷Ps بحث کرده‌اند که برای عملکرد موثرتر در سازمان‌های خدماتی طراحی شده است. این آمیخته‌ی گسترده، افراد، شواهد فیزیکی و فرآیند را اضافه می‌کند و می‌توان گفت که برای بخش خرده‌فروشی مناسب‌تر از ۴P سنتی است (بلیث، ۲۰۰۹). نظریه و

---

<sup>24</sup> Service Dominant Logic

<sup>25</sup> Relationship Marketing

<sup>26</sup> Vargo and Lusch

<sup>27</sup>etailing

<sup>28</sup> extended marketing mix

عمل بازاریابی خرده فروشی به شدت تحت تأثیر توسعه و اجرای گسترده استراتژی ها و تکنیک های بازاریابی در اواخر قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم قرار گرفته است. در سال های اخیر حرکتی به سمت بازاریابی رابطه ای صورت گرفته است که با انتقاد فزاینده از آمیخته بازاریابی توسط دانشگاهیان همراه شده است، زیرا به دلیل دیدگاه محصول محور آن، حرکت به سمت پارادایم بازاریابی رابطه ای به طور بالقوه به بازاریابی خرده فروشی کمک می کند. خرده فروشی معمولاً شامل ارتباط متعدد و مکرر مشتری-خرده فروش است (مک گلدریک<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۲).

نظریه های بازاریابی خرده فروشی در درجه اول در مجلات بازاریابی و خرده فروشی منتشر می شود، اما با وجود اهمیت خرده فروشی در اقتصاد جهانی، در این زمینه، انتخاب کتاب در دسترس به طرز شگفت انگیزی محدود است. بنابراین مجلات علمی بهترین منبع برای یافتن بیشترین متون بازاریابی خرده فروشی هستند. همچنین موضوع خرده فروشی فراتر از عرصه بازاریابی است و در چندین رشته دانشگاهی دیگر مورد بحث قرار می گیرد، چنانچه گاهی اوقات تحت عنوان فرهنگ مصرف یا خرید، بر اهمیت آن به عنوان یک فعالیت اجتماعی و اوقات فراغت تأکید می شود. مردم شناسان و جغرافیدانان به تأثیر اجتماعی مراکز خرید علاقه نشان داده اند (میلر<sup>۳۰</sup> و همکاران، ۱۹۹۸) و خرده فروشی نیز از دیدگاه معماری (لونا<sup>۳۱</sup>، ۲۰۰۵)، تاریخ (استوبارت<sup>۳۲</sup>، ۲۰۰۸) و جامعه شناسی (لوری<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۶)، دنبال می شود. این موضوعات به ویژه به مباحث معماری و برنامه ریزی در خرده فروشی مربوط می شوند که در ادامه این کتاب به هر یک از آنها پرداخته خواهد شد.

## مفاهیم و نظریه های خرده فروشی

---

<sup>29</sup> McGoldrick

<sup>30</sup> Miller

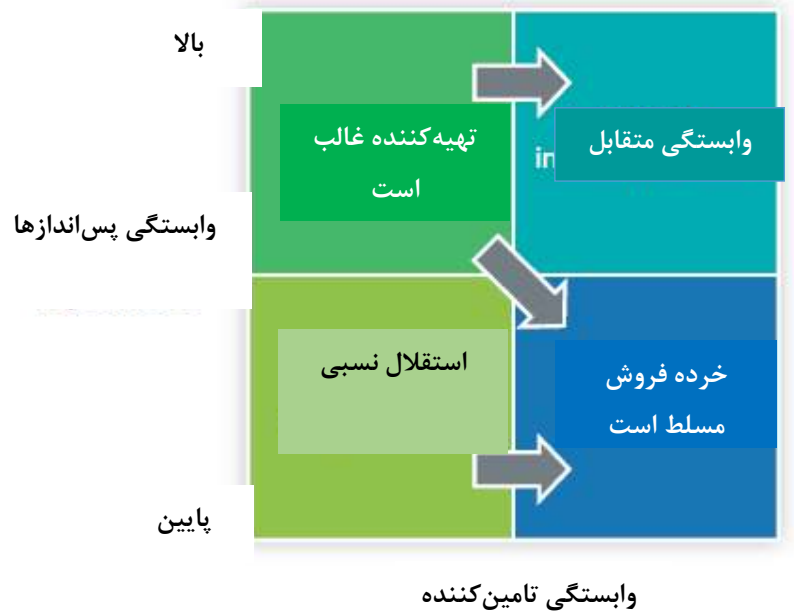
<sup>31</sup> Luna

<sup>32</sup> Stobart

<sup>33</sup> Lury

ادبیات خرده‌فروشی، در مقایسه با سایر حوزه‌های بازاریابی، مدل‌های آکادمیک نسبتاً کم‌تری دارد، زیرا تأکید خرده‌فروشی بر جنبه‌های عملی‌تر بوده است. نظریه‌های خرده‌فروشی غالباً مربوط به دوره‌های پیشین هستند و ممکن است برای محیط خرده‌فروشی پویای امروزی که تحت تأثیر پیشرفت‌های سریع فناوری قرار دارد، کمتر کاربرد داشته باشند. این نظریه‌ها عمدتاً برای نشان دادن پیشینه تاریخی و گسترش مطالعات دانشگاهی خرده‌فروشی در اینجا گنجانده شده‌اند. با این حال، مانند همه مدل‌ها و نظریه‌ها، می‌توانند بر تفکر افراد در مورد سیرتغییر و تکامل خرده‌فروشی، تأثیر بگذارند. هیچ پاسخ، نظریه یا تفسیر کاملاً صحیحی وجود ندارد. برخی از ایده‌ها متقاعدکننده‌تر از دیگر ایده‌ها هستند. سه نظریه چرخه‌ای در اینجا مورد بحث قرار می‌گیرد: چرخه حیات خرده‌فروشی، چرخ خرده‌فروشی و آکاردئون خرده‌فروشی، و سپس نظریه تضاد دنبال می‌شود. فرصت زیادی برای معرفی مدل‌های جدید در ادبیات خرده‌فروشی وجود دارد تا با روش‌هایی که صنعت در حال حاضر پیش می‌رود و نحوه عملکرد آن در آینده مرتبط باشد. با مرور نظریه‌های تثبیت‌شده خرده‌فروشی، این فرصت فراهم می‌شود که مدل‌های کمتر مرتبط که امکان اصلاح دارند شناسایی شوند و در صورت امکان، باید به این موضوع فکر کرد که چگونه می‌تواند مدل‌ها را بهبود بخشید و به روز کرد.





شکل ۱-۳ وابستگی و قدرت در روابط خرده فروش - تامین کننده

### قدرت خرده فروش

در طول قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، معمولاً تولیدکنندگان به دلیل قدرتی که بواسطه اندازه نسبتاً بزرگ خود در مقایسه با خرده فروشان به دست می آوردند، بر خرده فروشان غالب بودند. این موضوع اخیراً تغییر کرده است، زیرا خرده فروشان از نظر اندازه رشد کرده اند، و بسیاری از آنها در میان بزرگترین سازمان های جهان قرار دارند و بنابراین تعادل در برخی موارد تغییر کرده است. با این حال، صنعت خرده فروشی دارای شرکت هایی با اندازه های مختلف است و این مبحث اندازه از جمله عوامل کلیدی است که قدرت خرده فروش را در روابط خود با تامین کنندگان تعیین می کند. عامل مهم دیگر وضعیت است، بنابراین برای مثال یک تامین کننده یا خرده فروشی که در حوزه خود به عنوان مبتکر یا موفق در نظر گرفته می شود، می تواند بدون داشتن گردش مالی بالا نسبتاً قدرتمند باشد، زیرا ممکن است سطح نفوذ بالایی داشته باشد. خرده فروشان و تامین

کنندگان به میزان های متفاوتی به یکدیگر وابسته هستند ، این موضوع در شکل ۱.۳ در چهار ربع مختلف منعکس شده است و بیان می کند که روابط حاکم میان عرضه کننده و خرده فروش می تواند متفاوت باشد. دو حالت افراطی نیز وجود دارد که خرده فروشان و تامین کنندگان می توانند نسبتاً مستقل از یکدیگر باشند یا به یکدیگر وابسته باشند.

### چرخه عمر خرده فروشی

چرخه عمر خرده فروشی<sup>۳۴</sup> (به شکل ۱.۴ مراجعه کنید) از نظر سبک شبیه به چرخه عمر محصول است (به فصل ۴ خرده فروشی محصول و مدیریت برند مراجعه کنید)، بر اساس این نظریه خرده فروشان چهار مرحله مختلف از معرفی تا نزول را طی می کنند.

● معرفی: در این مرحله، خرده فروشان به ارایه یک پیشنهاد فروش منحصر به فرد نیاز دارند تا آنها را از رقبا متمایز کند، برای مثال یک محصول انحصاری یا پیشنهادی مشابه با رقبا اما با قیمت های پایین تر یا با خدمات بهتر به مشتریان فروخته شود. به عنوان نمونه، خرده فروش ژاپنی یونیکلو<sup>۳۵</sup> ترکیبی از لباس های کلاسیک و مد روز را در رنگ های مختلف، با ویژگی های مشابه و در فروشگاه ، ارزان تر از رقیب آمریکایی خود «گپ»<sup>۳۶</sup> می فروشد.

● رشد: مرحله ای است که خرده فروشان حجم فروش خود را افزایش می دهند و هدفشان سودآوری است. به عنوان مثال، سایت آمازون<sup>۳۷</sup> چندین سال در بازار بود تا اینکه به اندازه کافی رشد کرد و به یک شرکت سودآور تبدیل شد.

---

<sup>34</sup> The retail life cycle (RLC)

<sup>35</sup> Uniqlo

<sup>36</sup> Gap

<sup>37</sup> Amazon.com

● بلوغ: پس از رشد، فروش خرده فروشی می تواند به سطح بالایی برسد. این فروش بالا می تواند یک مرحله طولانی برای خرده فروشان موفق باشد که برنامه ریزی بازاریابی موثری را اجرا می کنند.

● نزول: هنگامی که خرده فروشی شروع به تنزل می کند و سودآوری پایین است، شرکت وارد مرحله نزول می شود. برای برخی از خرده فروشان، نزول می تواند یک فرآیند بسیار ناگهانی باشد، زیرا فروشگاهها برای همیشه بسته

شکل ۱-۴- چرخه حیات خرده فروشی



می شوند. اغلب، این تنزل می تواند تدریجی باشد و در طی چند سال اتفاق بیفتد و منجر به بسته شدن شعب و کاهش خطوط تولید پیشنهادی شود.

پس از اینکه خرده فروشان به مرحله نزول رسیدند، این امکان وجود دارد که دوباره محبوب شوند و مجدداً در مرحله معرفی آغاز به کار کنند. در طول دهه ۱۹۵۰ کافی شاپها محبوب بودند اما از دهه ۱۹۷۰ دیگر متداول نبودند تا زمانی که در اواخر دهه ۱۹۹۰ کافه های زنجیره ای مانند استارباکس و کافه نرون گسترش یافتند.

انتقاد وارد بر چرخه عمر خرده فروشی می تواند این باشد که فرض می کند خرده فروشان ناگزیرند از الگوی مدل پیروی می کنند. درحالیکه، در طول رکود اقتصادی خرده فروشان ممکن است تعداد فروشگاه‌هایی که در بخش خاصی از بازار فعالیت می‌کنند را کاهش دهند و در زمان‌های بعدی، یعنی زمانی که شرایط مساعدتر است، با فروشگاه‌های بیشتری فعالیت کنند. همچنین، در چرخه عمر خرده فروشی هیچ نشانه‌ای از بازه زمانی هر مرحله وجود ندارد، زیرا به وضوح پیش بینی آن بسیار دشوار است. بنابراین، اگر دو خرده‌فروشی به طور همزمان راه‌اندازی شوند، ممکن است یکی به مرحله نزول برسد در حالی که دیگری در مرحله رشد باقی مانده باشد. همچنین این امکان وجود دارد که فروش در هر مرحله ثابت شود یا کاهش یابد، سپس دوباره شروع به رشد کند و در نتیجه یک الگوی پلکانی به جای منحنی صاف چرخه عمر محصول ایجاد شود. انتقاداتی به مدل چرخه عمر خرده فروشی وارد شده است. با این حال مزیت چرخه عمر خرده فروشی می تواند نشان دادن مرحله فعلی باشد که خرده فروش در آن قرار دارد تا استراتژی‌های خرده فروشی مناسب را برای آن مرحله توسعه دهد.

## چرخ خرده‌فروشی

چرخ خرده فروشی (شکل ۱-۵) نظریه چرخه ای دیگری است که پیشنهاد می کند خرده فروشان پس از معرفی به بازار از سه مرحله توسعه عبور می کنند.



شکل ۱-۵- چرخ خرده فروشی

در مرحله ورود، چرخ خرده فروشی نشان می دهد که خرده فروش ترکیبی از قیمت های پایین با عرضه محدود محصول را ارائه می کند تا به یک خرده فروش سنتی تر با خدمات و محصولات بهتر و با سطوح قیمت بالاتر تبدیل شود. مرحله دوم به مرحله "میان به بزرگ" نامیده می شود (لوی و همکاران، ۲۰۰۵)، زیرا بسیاری از خرده فروشان آمریکایی و اروپایی در این دسته قرار می گیرند. آسیب پذیری مرحله نهایی چرخ می باشد که طی آن خرده فروشان به بلوغ می رسند، این مرحله با نگرش های محافظه کارانه و کاهش بازگشت سرمایه مشخص می شود. (براون<sup>۳۸</sup>، ۱۹۹۰)

چرخ خرده فروشی یک نظریه منطقی است، با این حال همیشه در عمل اجرایی نمی شود و بنابراین قابل انتقاد است. براون (۱۹۹۰: ۱۴۳) یکی از منتقدان اصلی است، او با اشاره به "فقدان جهان شمولی" و دامنه محدود آن در قیمت و کیفیت، این نظریه را به عنوان یک "معمای بازاریابی، مورد احترام قرار داده و تقریباً به همان

<sup>38</sup> Brown

اندازه مورد انتقاد قرار داده است". با این حال، موارد مختلفی وجود دارند که از این نظریه حمایت می‌کنند. برای مثال در سال ۱۸۸۴، ام‌اند‌اس<sup>۳۹</sup> به عنوان یک خرده‌فروشی با قیمت پایین در یک غرفه بازار در لیدز انگلستان توسط یک پناهنده لهستانی به نام مایکل مارکس راه‌اندازی شد. (مارکس و اسپنسر<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۴) این مغازه در ابتدا با شعار "قیمت را نپرس، یک پنی است"، داد و ستد را شروع کرد تا به یک خرده‌فروش سنتی تبدیل شد و حال چندین سال است که بخش پوشاک بریتانیا را اداره می‌کند. (مینتل<sup>۴۱</sup>، ۲۰۱۰) این نظریه را می‌توان با موفقیت در سوپرمارکت‌ها تسکو و آلدی<sup>۴۲</sup> به کار برد، که هر دو در ابتدا با قیمت‌های پایین داد و ستد کرده و در سال‌های اخیر به سمت فروش محصولات با قیمت بالاتر حرکت کرده‌اند. با این حال، بسیاری از مثال‌های دیگر با نظریه خرید و فروش در تضاد هستند، زیرا خرده‌فروشان بالای بازار، از جمله خرده‌فروشان جواهرات، خرده‌فروشان مد و اغذیه‌فروشی‌ها، اغلب به عنوان کسب و کارهای نوپا وارد بازار می‌شوند. علاوه بر این، فروشگاه‌های سنتی بزرگ مانند والمارت می‌توانند محصولات را با قیمت پایین، با مزیت صرفه‌جویی در مقیاس، به فروش برسانند. همچنین برای خرده‌فروشان از جنبه‌های خاص امکان بازگشت به مرحله قبلی چرخ وجود دارد.

## آکاردئون خرده‌فروشی

نظریه آکاردئون خرده‌فروشی (نگاه کنید به شکل ۱.۶) در دهه ۱۹۶۰ توسط هالندر (۱۹۶۶) توسعه یافت، این نظریه پیشنهاد می‌کند که خرده‌فروشان عرضه محصولات خود را به طور متناوب تغییر دهند و عرضه را از طیف وسیعی از محصولات شروع کنند و سپس آن را به یک انتخاب تخصصی تر محدود کنند. مانند نظریه

---

<sup>39</sup> M&S

<sup>40</sup> Marks & Spencer

<sup>41</sup> Mintel

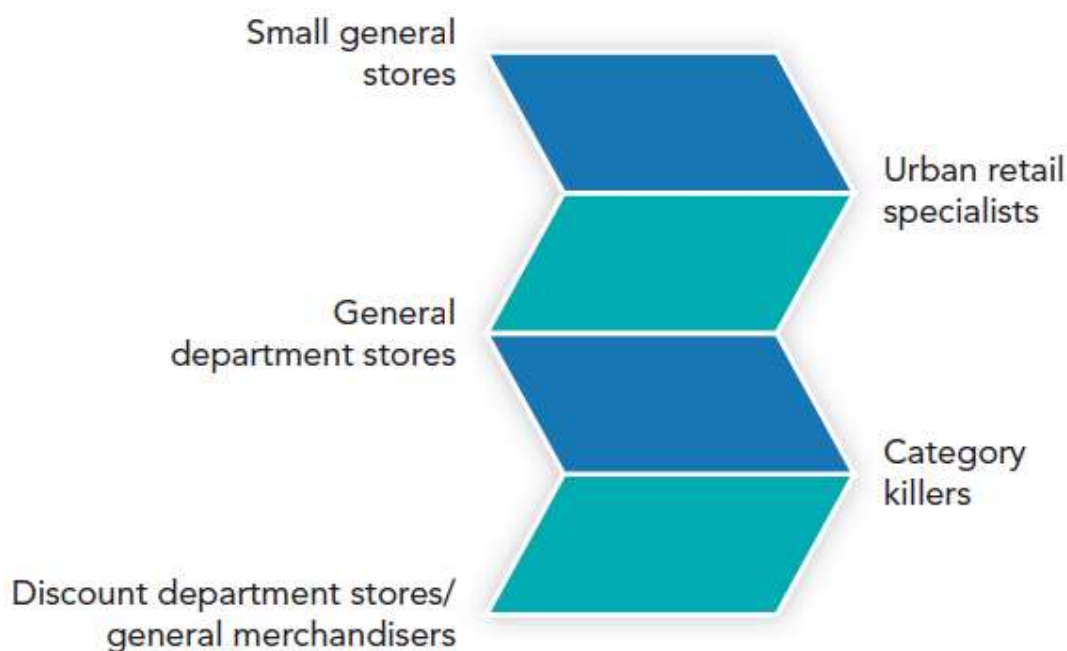
<sup>42</sup> Tesco and Aldi

چرخ خرده فروشی، این نظریه ممکن است در زمان ورود اهمیت داشته باشد. با این حال، آکاردئون خرده فروشی به ندرت به عنوان یک مدل پیش بینی مفید است زیرا بسیاری از خرده فروشان از این الگوی توسعه پیروی نمی کنند.

فروشگاه های عمومی کوچک

متخصصان خرده فروشی شهری

شکل ۱.۶ نظریه آکوردئون رتیل



به عنوان مثال ، در سال ۱۹۹۵ آمازون با طیف محدودی از محصولات، به عنوان یک خرده فروش آنلاین کتاب شروع به کار کرد و از آن زمان به عرضه بسیاری از محصولات مختلف، مانند لوازم الکترونیکی و لوازم بهداشتی، روی آورده است. در حالی که خرده فروشان ایالات متحده از نظر تاریخی قبل از اینکه به تخصص در انواع محصولات خاص بپردازند، به عنوان فروشگاه های عمومی شروع به کار کرده اند، امروزه بسیاری از خرده فروشان

هرگز طیف وسیعی از کالاها را ارائه نمی کنند و همچنان خرده فروشان خاص هستند، مانند joyofsocks.com که فقط جوراب و جوراب شلواری می فروشد. خرده فروشان سنتی که به مهارت های تخصصی مانند ناوایی یا فنادی نیاز دارند نیز معمولاً به عنوان خرده فروشان خاص شروع به کار می کنند (شکل ۱.۷ را ببینید). ظهور خرده فروشی فرصت های بیشتری را برای کسب و کارهای تازه کار متخصص فراهم می کند، زیرا یک طیف محصول خاص اکنون می تواند منطقه جغرافیایی گسترده ای را با کسری از هزینه راه اندازی فروشگاه های سنتی با همان قدرت پوشش دهد. خرده فروشان همچنین می توانند طیف وسیعی از محصولات را ارائه دهند.



شکل ۱-۷: شیرینی ها و ناوایی ها نمونه هایی از خرده فروشان بومی سنتی هستند

### پیشرفت های اخیر که محیط خرده فروشی را تحت تاثیر قرار داده است

خرده فروشی در چارچوب جامعه و محیطی خود عمل می کند و بنابراین تحت تأثیر گرایش های مختلف قرار می گیرد. یک عامل دیگر این است که جمعیت سالخورده در بسیاری از کشورها رو به افزایش است (بانک توسعه آفریقا، ۲۰۱۱؛ اشفورد، ۲۰۰۷؛ آمار ملی انگلستان، ۲۰۱۲) و میانگین طول عمر با بهبود استانداردهای زندگی و مراقبت های بهداشتی افزایش یافته است. خرده فروشان باید به این جمعیت شناسی پیری پاسخ دهند



و رویکردی فراگیرتر به سن داشته باشند و عمدتاً تأکید سنتی بر جذابیت برای مصرف‌کنندگان جوان‌تر را کاهش دهند (لوش و همکاران، ۲۰۱۱).

پیشرفت‌های تکنولوژی، به ویژه استفاده گسترده از کامپیوترها، تاثیر قابل توجهی بر خرده‌فروشی داشته‌است. این تاثیر زمانی آغاز شد که خرده‌فروشان شروع به استفاده از کامپیوتر برای ثبت داده‌های فروش با استفاده از سیستم‌های فروش الکترونیکی (EPOS) کردند. و همچنین با تامین کنندگان ارتباط برقرار کردند. این پیشرفت‌های تکنولوژیکی به عملکرد کانال‌های ارتباطی بین فروشگاه‌ها و دفتر مرکزی خرده‌فروشی و میان خرده‌فروشی و تامین کنندگان سرعت بخشیدند و شرکت‌ها را قادر ساختند تا به تقاضای مصرف‌کنندگان سریع‌تر پاسخ دهند. اینترنت در ابتدا توسط خرده‌فروشان غالباً به عنوان یک ابزار تبلیغاتی مورد استفاده قرار می‌گرفت اما خرده‌فروشی از طریق وب سایت‌های معاملاتی، به شیوه‌ای استاندارد برای خرده‌فروشان بزرگ در ایالات متحده و اروپا تبدیل شده‌بود. امروزه اینترنت به خرده‌فروشان کوچک این فرصت را می‌دهد تا کسب‌وکار خود با هزینه کمتری نسبت به سرمایه‌گذاری در ساختمان‌های خرده‌فروشی آغاز کنند یا توسعه دهند.

رسانه‌های اجتماعی به طور فزاینده‌ای توسط خرده‌فروشان به عنوان ابزارهای تبلیغاتی جدید و مقرون به صرفه مورد استفاده قرار گرفته‌اند (به فصل ۷ ارتباطات بازاریابی خرده‌فروشی مراجعه کنید).



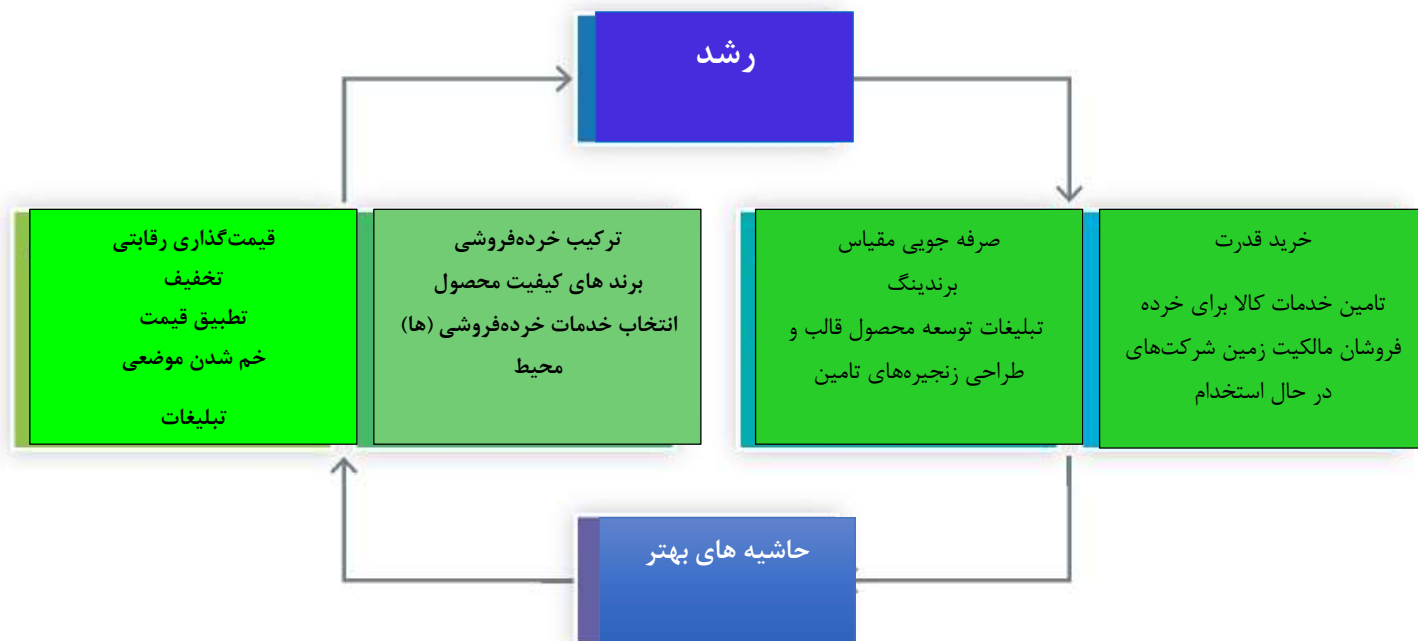
شکل ۸-۱. پنجره‌های فروشگاه مجازی

در وبسایت‌هایی مانند تریپ ادوایزر [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) مصرف‌کنندگان به درج بازخوردها می‌پردازند، محتوای تولید شده توسط کاربر و بررسی محصولات توسط مصرف‌کنندگان در وبسایت‌های خرده‌فروشان و وبسایت‌های مقایسه قیمت، مصرف‌کنندگان را قادر می‌سازد تا قدرت بیشتری در تصمیم‌گیری خرید خود داشته باشند. این امر نیاز سازمان‌های خرده‌فروشی به تمرکز بیشتر بر کیفیت محصول و خدمات مشتری را نشان می‌دهد. شناسایی فرکانس رادیویی (RFID) شکل دیگری از فناوری است که توسط خرده‌فروشان به کار گرفته شده است، که تا حد زیادی امکان ردیابی کالا از راه دور با استفاده از امواج رادیویی را فراهم کند. قرار دادن پردازنده‌های رادیویی بر روی محصولات می‌تواند هزینه‌های نیروی کار توزیع، انبارداری و فروشگاه‌ها را کاهش دهد و همچنین از مزایای آن کاهش سرقت نیز می‌باشد. با این حال، این فناوری در حال حاضر تا حدودی پرهزینه است و بنابراین پیشرفت نسبتاً کندی داشته است، اگرچه استفاده از آن در حال حاضر در بخش خرده‌فروشی گسترده‌تر شده است و Asda آن را در سال ۲۰۱۴ برای بهبود دقت موجودی پوشاک خود اتخاذ کرد (برمن و ایوانز، ۲۰۱۰؛ تامسون، ۲۰۱۴).

جهانی شدن از نظر دو بعد اصلی به خرده فروشی مربوط می شود: گسترش فروشگاه های زنجیره ای در بازارهای خارج از کشور و منبع یابی خارج از کشور. به نظر می آید که گسترش خرده فروشی بین المللی در ایالات متحده و اروپا به نقطه اشباع رسیده است و بنابراین خرده فروشان غربی شروع به ورود به بازار کشورهای در حال توسعه کرده اند.

جهانی شدن خرده فروشی جنبه متضاد دیگری نیز دارد. از آنجایی که مصرف کنندگان به طور فزاینده ای از منابع محصولاتی که خریداری می کنند فاصله گرفته اند، بسیاری از مصرف کنندگان به شرایطی که خریدشان در آن تولید می شود علاقه پیدا کرده اند و درخواست هایی را برای کسب اطلاعات شفاف تر در مورد منابع از خرده فروشان مطرح می کنند. ممکن است این رویه در پاسخ به علاقه مصرف کننده به پایداری اجتماعی و زیست محیطی و کمپین های گروه های فشار که این موضوعات عمده را تبلیغ می کنند توسعه یافته باشد.

شکل ۱ - ۹: لاپتیسسری د رویز، خیابان مریلبون، لندن



شکل ۱۰-۱- چرخه رشد بالقوه خرده فروشان

## مدیریت خرده فروشی

مدیریت خرده فروشی طیف گسترده‌ای از نقش‌ها را پوشش می‌دهد که به مدیریت فروشگاه محدود نمی‌شود و نقش‌های مبتنی بر دفتر مرکزی، زنجیره تامین و توزیع را نیز شامل می‌شود. عملکرد کلیدی دفتر مرکزی در رابطه با این کتاب، بخش بازاریابی است، اگرچه همانطور که خواهید دید، فعالیت بازاریابی به یک بخش محدود نمی‌شود و در تمام زمینه‌های یک خرده فروشی بازاریابی، موضوعی محوری است. مدیر بازاریابی یا مدیر معمولاً مسئول تدوین و اجرای استراتژی‌های بازاریابی است. زنجیره‌های خرده فروشی معمولاً اکثر وظایف مدیریتی خود را در محل دفتر مرکزی متمرکز می‌کنند. این امر مقرون به صرفه است، اگرچه به ناچار پرسنل دفتر مرکزی را از مشتریان و کارکنان فروش دور می‌کند. در یک خرده فروشی کوچک، بعید است که شرکت به اندازه کافی بزرگ باشد که در هر یک از این زمینه‌ها متخصصانی را استخدام کند، بنابراین

ممکن است یک نفر چندین مسئولیت داشته باشد. برای مثال، مالک ممکن است مسئول منابع انسانی، خرید و بازاریابی باشد. عملکردهای مدیریت خرده فروشی بسته به بخش محصول می تواند متفاوت باشد. به عنوان مثال، دفتر مرکزی ام اند اس دارای بخش های زیر است (مارکس و اسپنسر، ۲۰۱۴):

- منابع انسانی (HR)

- فناوری اطلاعات (IT)

- لجستیک

- خرید

- بازاریابی

- بازرگانی

- فناوری محصول

- فناوری مواد غذایی

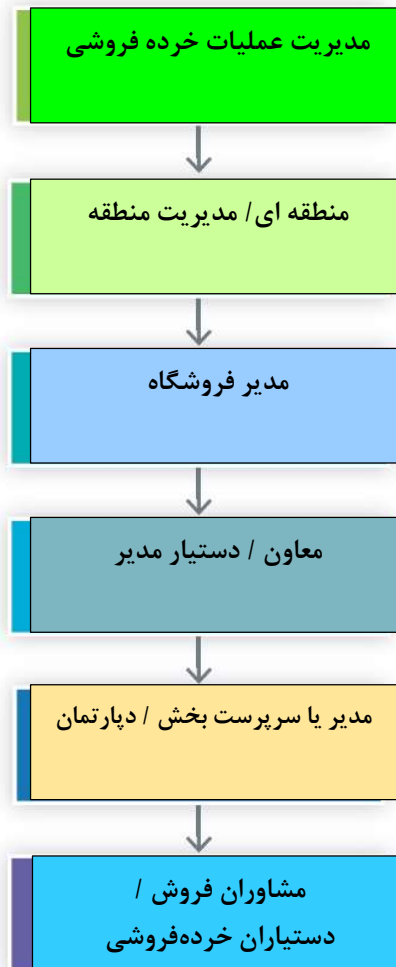
- توسعه محصولات غذایی

- طراحی مد

- تجارت الکترونیک.

گستره دپارتمان ام اند اس نشان دهنده این واقعیت است که حوزه های اصلی محصول این شرکت پوشاک و غذا هستند. در اصطلاحات مورد استفاده برای توصیف نقش های شغلی و مسئولیت ها در خرده فروشان مختلف، تفاوت هایی وجود دارد. خرده فروشان همچنین می توانند بخش های مدیریت دیگری مانند حقوقی، واردات،

طراحی، تجارت بصری و خدمات مشتری داشته باشند. عملکردهای خاصی را می توان توسط زنجیره های فروشگاه‌های غیرمتمرکز کرد. به عنوان مثال، خرید خرده فروشی می تواند به طور جداگانه در هر شعبه انجام شود، به طوری که کالا به گونه ای انتخاب شود که به طور خاص نیازهای مختلف مشتریان را در هر مکان برآورده کند. مدیریت فروشگاه‌های خرده‌فروشی غیرمتمرکز است و مدیران فروشگاه‌ها معمولاً توسط مدیران منطقه که به مدیر عملیات خرده‌فروشی در دفتر مرکزی گزارش می‌دهند، نظارت می‌شوند (شکل ۱.۱۱ را ببینید).



شکل ۱-۱۱ مثالی از ساختار پرسنل مدیریت فروشگاه

نقش های اضافی مرتبط با خرده فروشی را می توان برون سپاری کرد. چنین نقش هایی شامل تحلیلگران خرده فروشی و محققان بازار می شود که ممکن است توسط خرده فروشان به منظور مشاوره استخدام شوند و یا به ارایه ی گزارش های بازاریابی بپردازند. برای کسانی که همه کاره، قاطع، تحلیلگر و پرتلاش هستند، چشم اندازهای شغلی پرسود بالقوه زیادی در بخش خرده فروشی وجود دارد.

مطالعه بازاریابی خرده فروشی

یک توصیه کلیدی برای مطالعه موثر بازاریابی خرده‌فروشی، فراتر رفتن از کتاب‌های درسی دانشگاهی و مقالات به منظور ارزیابی عملکرد فعلی خرده‌فروشان با کمک تحقیقات میدانی است. علاوه بر این، مطالعه طیف وسیعی از منابع صنعتی و صحبت مستقیم با مشتریانی که می‌شناسید، برای به دست آوردن نقطه نظرات آن‌ها در مورد خرده‌فروشان می‌تواند مفید باشد. برای چندین دهه بازاریابی خرده‌فروشی یک حوزه مطالعه آکادمیک بوده‌است و صلاحیت علمی در این زمینه می‌تواند منجر به یک شغل در بخش خرده‌فروشی شود.

### تمرینات و سوالات

۱. کدام خرده‌فروشان مورد علاقه و یا کمتر مورد علاقه شما هستند؟ دلایل انتخاب‌های خود را توضیح دهید. راه‌هایی را در نظر بگیرید که از طریق آنها خرده‌فروشی که برای شما محبوبیت کمتری دارد، می‌تواند بهبود یابد تا نیازهای شما را به عنوان یک مشتری به طور موثرتری برآورده کند.

۲. با مطالعه جدول ۱.۱، نمونه‌هایی از خرده‌فروشان که در کشور خود یا کشورهای دیگر مشاهده کرده‌اید را معرفی کنید.

۳. در مورد برخی از پیشرفت‌های تاریخی کلیدی در بازاریابی خرده‌فروشی تحقیق کنید. چه چیزی را می‌توانیم از تاریخچه بازاریابی خرده‌فروشی بیاموزیم که می‌تواند در خرده‌فروشی معاصر اعمال شود؟

۴. پس از خواندن بخش‌های مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی در این فصل، نقش یک مغازه‌دار مستقل سنتی را با شغل امروزی یک مدیر هوش تجاری مقایسه کنید. این دو شغل چه عناصر مشترکی با هم دارند؟ تفاوت‌های اصلی این دو نقش چیست؟

۵. انواع خرده‌فروشی‌های غیر فروشگاهی را در نظر بگیرید که در منطقه‌ای که زندگی می‌کنید محبوب هستند. پیشنهاد کنید کدام تکنیک‌های خرده‌فروشی غیر فروشگاهی بیشترین پتانسیل را برای گسترش در



این مکان دارند و چرا فکر می‌کنید چنین است. چه نوع محصولاتی را پیشنهاد می‌کنید که با تکنیک‌هایی که انتخاب کرده‌اید به فروش برسند؟

۶. نرخ پذیرش پیشرفت‌ها در خرده‌فروشی می‌تواند از مکانی به مکان دیگر متفاوت باشد. برای خوانندگان بین‌المللی، جدول زمانی تحولات خرده‌فروشی در کشور خود را ترسیم کنید و آن را با بریتانیا مقایسه کنید (که قبلاً در این فصل ذکر شد). شما می‌توانید از منابع مختلفی استفاده کنید، به عنوان مثال: تجربه خودتان، پرسیدن از دوستان، خانواده و جستجوی منابع آنلاین. تغییرات ساختاری مهمی که توسعه خرده‌فروشی را شکل می‌دهند، پیدا کنید و بررسی کنید، به عنوان مثال: فناوری، قوانین و ورود به بازار توسط خرده‌فروشان خارج از کشور. این تغییرات را در نقاط مناسب در جدول زمانی قرار دهید.

۷. خواندن مقاله زیر به شما این امکان را می‌دهد که دید جامع‌تری از پیشینه تاریخی خرده‌فروشی به دست آورید:

ایوانز، جی آر (۲۰۱۱) چشم‌انداز خرده‌فروشی: گذشته پیش‌درآمدی برای آینده است، بررسی بین‌المللی خرده‌فروشی، توزیع و تحقیقات مصرف‌کننده، ۲۱(۱)، ۱-۳۱.

هدف آن ارزیابی رویدادهای تاریخی خرده‌فروشی برای کمک به پیش‌بینی آینده بخش خرده‌فروشی است. در پایان به هشت اصل کلیدی توجه کنید که ایوانز توصیه می‌کند که خرده‌فروشان باید از آنها پیروی کنند و بررسی کنند که آیا شما با پیشنهادات او موافق هستید یا خیر.

۸. اطلاعات مربوط به آینده خرده‌فروشی را در این فصل در نظر بگیرید و در مورد اینکه چگونه می‌تواند بر خرده‌فروشان منطقه‌ای که در آن زندگی می‌کنید تأثیر بگذارد بحث کنید.

۹. برخی از توضیحات شغلی را در وب‌سایت یک آژانس استخدامی که بخش خرده‌فروشی را پوشش می‌دهد بخوانید تا مسئولیت‌های نقش‌های مدیریت خرده‌فروشی را بررسی کنید. مثلاً:

[www.retailchoice.com](http://www.retailchoice.com)

[www.retailweekjobs.com/](http://www.retailweekjobs.com/)

[www.michaelpageinternational.com/Pages/Home/International-Presence](http://www.michaelpageinternational.com/Pages/Home/International-Presence)

[jobs.marketingweek.co.uk/jobs/retail/](http://jobs.marketingweek.co.uk/jobs/retail/)

شرح شغل را برای حداقل سه موقعیت سطح مدیریت با خرده فروشان مختلف انتخاب کنید. شباهت‌های بین مسئولیت‌های درون این نقش‌ها را شناسایی کنید. جنبه‌های مشاغلی که مختص خرده‌فروشی هستند را در تضاد با نقش‌های بازاریابی عمومی بنویسید. یکی از توصیفات شغلی را با جزئیات ارزیابی کنید، ارزیابی کنید که آیا هر مسئولیت استراتژیک (برنامه‌ریزی بلند مدت) یا عملیاتی (مدیریت روزانه) است.

## مطالعه موردی

ارزیابی مجدد فروشگاه

نویسنده: ریچارد هیمن<sup>۴۳</sup>، مشاور خرده‌فروشی استراتژیک از شرکت دلوثیت

پنج سال پیش، یک خرده‌فروش معمولی سایت غیرغذایی که شروع به کار کرده و به دنبال رسیدن به بازار بهینه خود بود، ممکن بود تا ۲۰۰ سایت را برای تجارت هدف قرار داده باشد. سه سال پیش، این رقم به ۱۰۰

---

<sup>43</sup> Richard Hyman

تا ۱۵۰ کاهش می‌یافت. امروز، این رقم دوباره در حال کاهش است. برای چنین خرده‌فروشی، توجیه هر مکان متوالی فراتر از ۷۵ فروشگاه دشوارتر می‌شود، در حالی که شواهد حکایتی نشان می‌دهد که برای تعداد فزاینده‌ای از خرده‌فروشان، این تعداد به ۵۰ فروشگاه نزدیک‌تر است. مسیرهای اضافی به بازار نه تنها چشم انداز رقابتی بلکه اقتصاد بازار را تغییر داده است. در نتیجه، ماهیت فروشگاه آینده لزوماً باید با آنچه امروز به آن عادت کرده ایم بسیار متفاوت باشد. فروشگاه‌ها بسیار بیشتر به ویتروینی برای محصول تبدیل می‌شوند و تجربه بازدید از یک فروشگاه بیشتر از خرید صرف خواهد بود.

فروشگاهی که برای افرادی که خرید می‌کنند طراحی شده‌است، گزینه‌های محصول بیشتری را با خود به همراه خواهد داشت، در حالی که فروشگاهی که برای خرید طراحی شده‌است، در مورد الهام و اشتیاق و بیشتر در مورد تعامل با مشتری خواهد بود. فروشگاه آینده محصولات کمتری را حمل خواهد کرد اما پیشنهاد آن باید ارتباط بیشتری با بازار هدف خود داشته باشد. تجربه مشتری با تکامل مصرف‌کنندگان و اتصال بیشتر آن‌ها در حال تغییر است. مصرف‌کنندگان به طور مداوم از طریق دستگاه‌های هوشمند، قابل‌حمل و بسیار قابل‌استفاده به اینترنت متصل می‌شوند، آن‌ها در کنترل تکنولوژی مورد استفاده و تقاضای آخرین تکنولوژی از خرده‌فروشان هستند. در این بازار، بسیار حیاتی خواهد بود که یک مدل عملیاتی یکپارچه و پیوسته وجود داشته باشد که تمام کانال‌هایی را که خرده‌فروش از طریق آن‌ها به بازار خود می‌پردازد، با هم متحد کند. خرده‌فروشی چند کاناله چیزی فراتر از داشتن فروشگاه و یک وب‌سایت است. تغییرات به وجود خواهند آمد. لازم است از این مدل حمایت شود. خرده‌فروشان نیاز به ارزیابی مجدد زمینه‌های کلیدی تجارت از جمله محدوده و موجودی کالا، بازاریابی و خدمات مشتری دارند. خرده‌فروشی بیشتر در مورد برند و این که چگونه خرده‌فروش می‌تواند با افزودن ارزش به مشتری به درستی متمایز شود، خواهد بود. در بازاری که به طور فزاینده‌ای دهان زیادی برای غذا دادن وجود دارد، متمایز بودن و توانایی برقراری ارتباط با آن به شیوه‌ای قانع‌کننده، پیش‌نیاز موفقیت خواهد بود.

فروشگاه یک کانال حیاتی برای خرده فروشان باقی می ماند. یک بررسی اخیر توسط دلویت نشان داد که ۷۸ درصد از مشتریان آخرین مورد لباس و لوازم جانبی خود را در فروشگاه خریداری کرده اند، اما افزایش ستاره های خرده فروشی در حال حاضر با مدل جدید کار می کند و برای بسیاری از بازیکنان ثابت شده انتظار کاهش قابل توجه پرتفوی فروشگاهها در میان مدت تا بلند مدت را داریم. راه حل برای هر خرده فروش یکسان نخواهد بود، اما کسانی که در تحقق تحول اساسی مورد نیاز شکست می خورند، ممکن است برای بقا تلاش کنند. شرایط اقتصادی ممکن است این فرآیند را سرعت بخشد اما آنها نیروی محرک نیستند. این یک تغییر ساختاری در خرده فروشی است که هیچ لوازم جانبی برای آن وجود ندارد.

### سوالات مباحثه ای

۱. تغییرات کلیدی در فروشگاه های فیزیکی که این مقاله پیشنهاد می کند در آینده رخ خواهند داد، چه هستند؟

۲. چه عواملی باعث این تغییرات شده اند؟

به نظر شما این تغییرات چه تاثیری بر مصرف کنندگان خواهد داشت؟

## استراتژی های بازاریابی خرده فروشی

### اهداف آموزشی

اهداف این فصل عبارتند از:

اهمیت برنامه ریزی استراتژیک برای خرده فروشان را شرح دهید.

مراحل برنامه ریزی بازاریابی را توضیح دهید.

چگونگی اثرگذاری محیط کلان و خرد بر تصمیمات استراتژیک را بررسی کنید.

ارزیابی کنید که چگونه استراتژی بازاریابی می تواند به خرده فروشان کمک کند تا مزیت رقابتی کسب کنند.

نظریه های استراتژی مدیریت را در خرده فروشی بررسی کنید.

### مقدمه

فصل حاضر بر این موضوع تمرکز دارد که چگونه تیم مدیریت خرده فروشی می تواند یک برنامه بازاریابی<sup>۴۴</sup> شامل استراتژی، مأموریت، اهداف و مقاصد سازمان با ذکر مزایا طراحی کند. در این فصل تعدادی مدل کلیدی را مطالعه خواهیم کرد که می توانند به منظور هدایت استراتژی بازاریابی با هدف ایجاد مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرند. فرآیند برنامه ریزی بازاریابی با بررسی محیطی عوامل داخلی و خارجی که بر خرده فروشی تاثیر می گذارند، آغاز می شود. پس از این بررسی استراتژی های بازاریابی می توانند برای پیش بینی و انطباق با تغییرات محیطی خرده فروشی طراحی شوند. گام نهایی اجرای استراتژی های بازاریابی است که در فصل های بعدی مطالعه خواهد شد.

---

<sup>44</sup> Marketing plan

## استراتژی های بازاریابی خرده فروشی

دانشگاهیان تفاسیر مختلفی از استراتژی ارائه داده اند (مانند آنسوف، ۱۹۸۴؛ ویتینگتون، ۲۰۰۱). استراتژی ها تصمیمات بلندمدت و گسترده ای هستند که معمولاً توسط مدیریت ارشد سازمان طراحی می شوند و به طور منظم مورد بازبینی قرار می گیرند. استراتژی سازمان برنامه ای است که به طور ویژه برای دستیابی به اهدافی که توسط خرده فروش تعیین شده، طراحی می شود (لوش و همکاران، ۲۰۱۱). به عنوان مثال، برای دستیابی به هدف افزایش سهم بازار، خرده فروش ممکن است یک استراتژی برای جذب یا حفظ مشتریان طراحی کند. استراتژی هسته مرکزی سازمان است و می تواند توسط تیم بازاریابی و همکاران آنها به تصمیمات آمیخته بازاریابی تبدیل شود. علاوه بر استراتژی های کوتاه مدتی که بر اجرای منظم و روزانه کسب و کار تأثیر می گذارند، خرده فروشان می توانند استراتژی های بلندمدتی را طراحی کنند که بر ساختار سازمان اثر بگذارند. استراتژی های بلندمدت عملکردی همچون تنوع بخشیدن به حوزه ی محصول جدید، ادغام یا تملک سایر مشاغل و حرکت به سوی بازارهای جدید داخلی یا خارج از کشور را شامل می شود.

استراتژی سازمانی معمولاً در بالاترین سطح سازمان تدوین می شود و عمدتاً به انتخاب محصولات و بازارهایی مربوط می شود که کسب و کار باید به آنها ورود کند یا از آنها خارج شود (گیلیگان و ویلسون، ۲۰۰۷). در یک محیط باثبات، استراتژی ممکن است به صورت سالانه یا برای هر بازه ی زمانی خاص دیگری در نظر گرفته شود و در این مدت نیز اهداف بدون تغییر باقی بمانند. اما بازنگری استراتژی به صورت دوره ای و معمولاً به صورت سالانه، می تواند سودمند واقع شود. به گفته برمن و ایوانز (۲۰۱۰: ۵۸) برنامه ریزی استراتژیک برای خرده فروشان ارزشمند است زیرا:

- تجزیه و تحلیل کاملی از الزامات و ضروریات کسب و کار برای انواع مختلف خرده فروشان ارائه می دهد.
- اهداف خرده فروش را تشریح می کند.
- به خرده فروشان اجازه می دهد تا تعیین کنند چگونه خود را از رقبا متمایز کنند.
- سازمان ها را قادر می سازد تا پیشنهادی را توسعه دهند که برای گروه خاصی از مشتریان جذاب باشد.
- فرصتی برای مطالعه محیط قانونی، اقتصادی و رقابتی ایجاد می کند.
- اجازه می دهد تا کل تلاش های سازمان هماهنگ شود.

● امکان پیش بینی و اجتناب از بحران ها را فراهم می کند.

تحلیل استراتژیک ممکن است صرفاً تأیید کند که استراتژی حاضر برای شرایط فعلی بازار مناسب است، یا ممکن است پیشنهاد کند که باید اصلاحاتی انجام شود. تعیین هدف به دست آوردن ۲۵ درصد از سهم بازار به جای ۲۳ درصد، هنگامی که رقیب از کسب و کار خارج شده است، میتواند مثال خوبی برای این موضوع باشد. بین نظریه تکاملی داروین و خرده فروشان که برای بقا در راستای استراتژی تکاملی نیاز به تطبیق پیدا می کنند، می توان شباهت هایی یافت (ریس و ریس، ۲۰۰۶). در یک محیط خارجی متغیر، مانند رکود اقتصادی که در ایالات متحده و اروپا در سال ۲۰۰۸ آغاز شد، توصیه می شود در پاسخ به تغییرات مکرر شرایط، استراتژی ها را بیش از همیشه بازنگری کنند. در طول یک رکود، ممکن است حفظ گردش مالی سالانه جاری و همچنین تعداد پرسنل خرده فروشی، هدف واقع بینانه تری نسبت به افزایش آنها باشد (CIPD، ۲۰۱۲).

استراتژی بازاریابی توسط فرل و هارتلاین (۲۰۱۱: ۱۹) به عنوان "طرحی برای چگونگی استفاده سازمان از نقاط قوت و قابلیت های خود برای مطابقت با نیازها و الزامات بازار" توصیف شده است. تغییرات در بازار هدف خرده فروش ممکن است در واکنش به روندهای اقتصادی غالب ضروری شود. تغییر در هدف قرار دادن یک گروه درآمدی یا مکان خاص ممکن است مورد نیاز باشد و این امر می تواند بر آمیخته بازاریابی تأثیر بگذارد. هزینه های بالای ملک و افزایش استفاده مصرف کنندگان از رایانه ها توامان می تواند منجر به تغییر در استراتژی کانال توزیع خرده فروشی بواسطه ی بسته شدن برخی از فروشگاه های سنتی و گسترش عرضه محصولات آنلاین شود. یک استراتژی برای بهبود حفظ مشتری می تواند منجر به تصمیم گیری برای افزایش کیفیت طیف محصولات پر فروش و در عین حال حفظ قیمت های رقابتی شود. این استراتژی می تواند همکاری بین مدیران بازاریابی، طراحان محصول و مسیولین کنترل کیفیت را افزایش دهد و همچنین ارتباط با تامین کنندگان را ضروری کند. هنگامی که استراتژی ها اجرا می شوند، می توان آنها را نظارت و کنترل کرد تا اطمینان حاصل شود که آنها به طور موثر عمل می کنند و در مسیر درست خود قرار دارند.

### برنامه ریزی بازاریابی خرده فروشی

هولسن (۲۰۰۶: ۴) برنامه ریزی بازاریابی را فرآیند ساختار یافته ی تحقیق و تجزیه و تحلیل موقعیت های بازاریابی، توسعه و مستند سازی اهداف، استراتژی ها و برنامه های بازاریابی، پیاده سازی ، ارزیابی و کنترل فعالیت ها برای دستیابی به اهداف تعریف می کند.

بخش خرده فروشی از ابزارها و نظریه هایی به منظور برنامه ریزی بازاریابی مرسوم استفاده می کند، یک برنامه ریزی زمانی استراتژیک است که هدف آن استفاده موثر از منابع سازمان در پاسخ به محیط متغیر بازار باشد. برنامه ریزی استراتژیک به طور کلی در حیطه مسئولیت هیئت مدیره یا تیم مدیریت ارشد یک سازمان قرار می گیرد. برنامه ریزی بازاریابی یک مسئولیت کلیدی برای یک مدیر بازاریابی در بخش خرده فروشی بشمار می رود. برنامه ریزی بازاریابی خرده فروشی توسط لوش و همکاران (۲۰۱۱، ۴۰) به عنوان پیش بینی و سازماندهی آنچه که برای رسیدن به یک هدف باید انجام شود، توصیف شده است. نویسندگان همچنین بیان می کنند که یک برنامه کاربردی کاملاً تعریف شده، می تواند به معنای تفاوت بین موفقیت و شکست باشد. گیلبرت (۲۰۰۳: ۲۳۳) توضیحات مفصل تری را در این باره ارائه می دهد:

برنامه ریزی مهمترین فعالیت مدیریت بازاریابی است. خرده فروشان باید برای کالاها، کنترل موجودی، توسعه لجستیک، قیمت گذاری، کمپین های تبلیغاتی، مکان و چیدمان فروشگاه، موقعیت کسب و کار، نام تجاری، رشد و توسعه کسب و کار و سایر فعالیت های کاربردی برنامه ریزی کنند. این برنامه به منظور اطمینان حاصل کردن از اینکه حوزه های قبلی در نظر گرفته شده است یا خیر، باید یک ساختار مشترک ارائه دهد و به عنوان کانونی برای تمام فعالیت های مدیریتی شرکت عمل کند.

گیلبرت (۲۰۰۳: ۲۳۶) در ادامه بیان می کند که هدف از برنامه بازاریابی خرده فروشی این است: «ارائه مسیر روشن برای عملیات کلی خرده فروشی بر اساس رویکردی نظام مند و مکتوب به منظور برنامه ریزی و اقدام». انتشار طرح بازاریابی بین کارکنان خرده فروشی به آنها اجازه می دهد تا رویکردی ثابت و مشخص برای اجرای استراتژی سازمان اتخاذ کنند. همچنین خرده فروشان ممکن است تصمیم بگیرند این طرح را با تامین کنندگان کلیدی به اشتراک بگذارند، زیرا هدف آنها نیز برآوردن نیازهای مشتریان به طور موثر می باشد. هولسن (۲۰۰۶) مزایای فرآیند برنامه ریزی بازاریابی را اینگونه توصیف می کند: ثبات؛ مسئولیت؛ ارتباط و تعهد به برنامه ریزی استراتژیک می تواند مزیت اجرای استراتژی های ثابت در سراسر سازمان را فراهم کند، در نتیجه تصویری منسجم تر از برند ایجاد کند و مزیت رقابتی و در نهایت سودآوری سازمان را افزایش دهد. با این وجود، ممکن است استراتژی های بازاریابی در برخی بخش های خرده فروشی که به سرعت در حال پیشروی هستند، نیاز به پیاده سازی سریع داشته باشند، به این معنی که ممکن است پیشرفت از طریق چنین رویه های منطقی و گاهی طولانی امکان پذیر نباشد.

برنامه ریزی استراتژیک در اکثر کتاب های درسی کلیدی خرده فروشی، محتوایی استاندارد محسوب می شود (برای مثال به گیلبرت، ۲۰۰۳؛ مک گلدریک، ۲۰۰۲ مراجعه کنید). اما این رویکردها قوانینی قطعی که الزاما



باید دنبال شوند نیستند، و تنها نمایانگر دیدگاه کاملاً غربی به نحوه عملکرد مدیریت هستند (Whittington, ۲۰۰۱). حتی در غرب، به نظر می‌رسد بسیاری از شرکت‌ها از یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی پیروی نمی‌کنند، زیرا کمتر از ۶۰ درصد از کسب و کارها بیانیه‌های ماموریت را تدوین می‌کنند (لوش و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این دیدگاه کلاسیک و غربی از استراتژی، که در ادبیات جریان اصلی غالب است، ویتینگتون (۲۰۰۱) سه دیدگاه جایگزین را نقد می‌کند: رویکردهای تکاملی، فرآیندی و سیستمی به استراتژی. استراتژی تکاملی از نظریه داروینی انتخاب طبیعی پیروی می‌کند که در آن مدیران به تغییرات بازار پاسخ می‌دهند تا سازمان بقای خود را ادامه دهد. انواع مختلف استراتژی مدیریت با تفاوت‌های خاصی به ویژه در فرهنگ سازمانی خرده‌فروشان کشورهای مختلف وجود دارند.

### تحلیل موقعیت

فرل و هارتلاین (۲۰۱۱: ۱۸) تحلیل موقعیت را به عنوان «فرآیند کلی جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات داخلی، رقابتی و محیطی» تعریف می‌کنند. یک تحلیل موقعیت موثر موقعیت فعلی خرده‌فروش را بررسی می‌کند و جهت آینده بالقوه آن را با تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌کند. جابر (۲۰۱۰: ۳۹) پیشنهاد می‌کند که سؤالات کلیدی زیر باید در برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح شود.

۱. الان کجا هستیم؟

۲. چگونه به اینجا رسیدیم؟

۳. به کجا می‌رویم؟

۴. دوست داریم کجا باشیم؟

۵. چگونه به آنجا برسیم؟

۶. آیا در مسیر هستیم؟

سه سوال اول را می‌توان با استفاده از ممیزی بازاریابی و تجزیه و تحلیل SWOT پاسخ داد. اهداف بازاریابی را می‌توان در پاسخ به سوال ۴ مشخص کرد. برای تعیین چگونگی رسیدن به اهداف، باید یک استراتژی بازاریابی اصلی ابداع شود و به دنبال آن برای یک آمیخته بازاریابی مناسب و پیاده‌سازی استراتژی برنامه‌ریزی شود. در نهایت، برای حفظ استراتژی در مسیر درست، باید مرحله کنترل شامل ارزیابی و تنظیم رویکرد بازاریابی سازمان صورت پذیرد.

### تجزیه و تحلیل SWOT

تجزیه و تحلیل SWOT می تواند به عنوان بخشی از تحلیل وضعیت کسب و کار برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای کلیدی خرده فروشی انجام شود (شکل ۲.۱ را ببینید). این امر به تعیین موضوعات محوری برای بررسی بیشتر کمک می کند. هالنسن (۲۰۰۶: ۱۱) بیان می کند هنگامی که یک تحلیل SWOT به طور موثر انجام می شود، می تواند:

- نقاط قوت را با فرصت ها تطبیق دهد.
- نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل کند.
- تهدیدها را به فرصت تبدیل کند.
- نقاط ضعف و تهدید را به حداقل برساند.

شکل ۲.۲ مثالی از نحوه استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT در یک رستوران مستقل مستقر در مرکز شهر ارائه می دهد، بنابراین به مدیریت آن اجازه می دهد تا تهدیدات را پیش بینی کند و از فرصت های جدید استفاده کند.

نقاط قوت	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظرات خوب مطبوعات و بازخورد مشتریان را دریافت می کند</li> <li>• موقعیت مکانی خوب با دسترسی بالا</li> <li>• بدون مشکل جریان نقدی</li> <li>• کارکنان خوش برخورد و با تجربه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجاره زیاد در مرکز شهر</li> <li>• محل و دکوراسیون نیاز به بازسازی دارد</li> <li>• منوی محدود</li> </ul>
فرصت ها	تهدیدها

<ul style="list-style-type: none"> <li>• شعبه دوم را باز کنید</li> <li>• برای جذب مشتریان جدید و تبدیل رهگذران به مشتری، تبلیغات را افزایش دهید</li> <li>• درخواست به بخش های جدید بازار</li> <li>• یک منوی به روز با انتخاب گسترده تر ارائه دهید</li> <li>• دوباره دکور کنید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چالش های رستوران های زنجیره ای که در نزدیکی باز می شوند</li> <li>• تعداد بالای رستوران های همراه در این منطقه</li> </ul>
--	---

شکل ۲.۲ تجزیه و تحلیل SWOT برای یک رستوران مستقل در اندازه کوچک

اطلاعاتی که به تجزیه و تحلیل SWOT کمک می کند را می توان از منابع داخلی و خارجی به دست آورد. داده های داخلی برای تعیین نقاط قوت و ضعف خرده فروش حیاتی هستند. این موارد را می توان از طریق ارقام فروش، اطلاعات کارکنان و تحقیقات بازار انجام شده برای سازمان یافت. تحقیقات بازار را می توان توسط محققان بازار داخلی خرده فروشی، یا با مشارکت یک مشاور تخصصی مانند ریتیل مپ (Retailmap) گردآوری کرد. اطلاعات خارجی را می توان از طریق تحقیقات بازار و همچنین از طریق رسانه ها جمع آوری کرد. گزارش های بازار و مطبوعات کسب و کار معمولاً متمرکزترین منابع اطلاعاتی برای خرده فروشان می باشند، زیرا مطابق با نیازهای آنها هستند. شرکت های بزرگ تحقیقات بازار مانند مینتل، یورو مانیتور، دیتا مانیتور و کی نوت، گزارش هایی درباره بخش های خرده فروشی و محصولات خاصی ارائه می کنند. مطبوعات مالی یا صفحات تجاری و مالی روزنامه ها نیز منابع مفیدی هستند که خرده فروشان را قادر می سازند تا در جریان مسائل محلی، ملی یا بین المللی که می توانند فرصت ها یا تهدیداتی را ایجاد کنند قرار بگیرند. مطبوعات تجاری به روزرسانی های مکرر بخش خرده فروشی را در نشریاتی از جمله ریتیل ویک، دگروسر و درپرز ارائه می دهند. اشتراک های آنلاین در ریتیل بولتن و ریتیل گزت اطلاعات به روز شده را از طریق ایمیل و به طور منظم ارائه می کنند.

## بیانیه ماموریت

برنامه ریزی استراتژیک معمولاً با تنظیم یک بیانیه مأموریت آغاز می شود که ارزش های شرکت را خلاصه می کند و منافع سهامداران در سازمان را منعکس می کند. این امر معمولاً با تعیین اهداف یا مقاصد در سطح مدیریت ارشد و سپس تدوین یک برنامه بازاریابی دنبال می شود. دینفغان خرده فروشی عبارتند از : مالکان شرکت، سهامدارن، مشتریان، کارکنان، جوامع محلی اطراف فروشگاه ها یا دفاتر شرکت و تامین کنندگان محصولات و خدمات . بیانیه ماموریت باید به طور مختصر آنچه را که خرده فروش امیدوار است از طریق پیاده سازی کسب و کار خود به دست آورد، را خلاصه کند. برمن و ایوانز (۲۰۱۰: ۵۹) مأموریت کسب و کار را به عنوان "تعهد به یک نوع کسب و کار و نقش متمایز در بازار" تعریف می کنند، در حالی که هالنسن (۲۰۰۶: ۷) بیان می کند که "ماموریت یک سازمان بیانی از هدف آن است". ماموریت بیان می کند که سازمان به چه چیزی امیدوار است و چگونه برای دستیابی به این هدف برنامه ریزی می کند. بیانیه ماموریت نیازی به تمديد سالیانه ندارد، اما بهتر است که در فواصل زمانی منظم، در صورتی که تغییرات در شرایط، تغییر جهت را الزام کند، بررسی شود. مثال های جدول ۲.۱ بیانیه های مأموریت خرده فروشان کشورها و بخش های محصول/خدمات مختلف نشان می دهد. تا چه میزان فکر می کنید این اظهارات واقعاً بازتاب دهنده ی فعالیت سازمان ها هستند. پیشنهاد می شود به وبسایت خرده فروشی هایی که برای شما آشنا نیستند نگاهی بیندازید و همچنین به دنبال بیانیه های مأموریت خرده فروش هایی باشید که مرتباً از آنجا خرید می کنید تا ببینید چقدر مناسب هستند. (شما ممکن است بخواهید در برخی موارد با جستجوی آنها در گوگل و کلیک بر روی "ترجمه این صفحه" در لیست نتایج، از Google Translate استفاده کنید.)

## تعیین اهداف و مقاصد

اهداف و مقاصد رهنمودهایی هستند که نشان می دهند که سازمان چگونه قصد انجام ماموریت خود را دارد. اهداف و مقاصد یک دید کلی از آنچه که سازمان در نظر دارد به دست آورد را ارائه می دهند. اهداف خاص، چارچوبی عملی را به خرده فروش می دهند، بنابراین خرده فروش را قادر می سازند تا استراتژی هایی را اجرا کنند. اهداف را می توان در سطوح بخشی و صنفی تنظیم کرد. عملکرد شرکت می تواند بعداً در مقایسه با این اهداف، در طول یا در پایان سال مالی مورد بررسی قرار گیرد. اهداف را می توان به صورت کوتاه مدت یا بلند مدت تعیین کرد. اگرچه ممکن است خرده فروشان، سالانه برنامه ها را بررسی کنند، ولی این امکان نیز

برای آنها وجود دارد که از برنامه ریزی های بلندمدت استفاده کنند و اهدافی را برای پنج سال یا بیشتر تعیین کنند. اهداف مؤثر معمولاً «هوشمند» می باشند، یعنی خاص، قابل اندازه گیری، واقع بینانه و به موقع هستند. آنها ممکن است به روش های مختلف قابل اندازه گیری باشند. برای مثال؛ درصد بهبود از نظر سهم بازار یا موقعیت در مقایسه با رقبا، مانند پیشرفت از چهارمین خرده فروش بزرگ به سومین خرده فروش بزرگ در یک بخش خاص. عملکرد مالی را می توان بر حسب افزایش گردش مالی به صورت سالانه یا فصلی محاسبه کرد. سودآوری اغلب از طریق حاشیه سود خالص ارزیابی می شود. یعنی سود پس از پرداخت مالیات (برمن و ایوانز، ۲۰۱۰). اتخاذ یک رویکرد اجتماعی مسئولیت پذیر و سازگار با محیط زیست نیز برای بسیاری از خرده فروشان اهمیت فزاینده ای پیدا کرده است. ممکن است تعیین چنین اهدافی افزایش تنوع در این موارد را در پی داشته باشد: استخدام، ارائه طیف محصولات سازگارتر با محیط زیست، بهبود بازیافت در شرکت و حمایت از مدارس برای فرزندان کسانی که توسط تامین کنندگان در کشورهای در حال توسعه استخدام می شوند.

جدول ۲.۱ نمونه هایی از بیانیه ماموریت خرده فروشان

شرکت / وب سایت	بیانیه ماموریت
آمازون <a href="http://www.amazon.com">www.amazon.com</a>	ما به دنبال این هستیم که محورترین شرکت زمین برای سه مجموعه مشتری اصلی باشیم: مشتریان مصرف کننده، مشتریان فروشنده و مشتریان توسعه دهنده.
برگر دست ساز	همه رستوران های ما غذاهایی را که سرو می کنند با دست درست کرده و فقط از بهترین کیفیت و تازه ترین

مواد استفاده می کنند.	handmadeburger.co.uk
موقعیت پیشرو خود را در بازار لوازم آرایشی و مد حفظ میکند و به شهرهایی با علاقه تجاری خاص گسترش می یابد. هدف اصلی باید ارضای مستمر نیازهای مصرف کنندگان مدرن و ارائه یک تجربه منحصر به فرد از خرید باشد.	مرکز هوندوس <a href="http://www.hondoscenter.gr">www.hondoscenter.gr</a>
یک بانک بزرگ اروپایی اعلام کرد که ارزشی برتر برای مشتریان و سهامداران ایجاد کرده است.	بانک نوردیا <a href="http://www.nordea.com">www.nordea.com</a>
یک برند چینی که ماموریتش بردن کالاهای لوکس چینی به دنیای غرب است.	شانگهای تانگ <a href="http://www.shanghaitang.com">www.shanghaitang.com</a>
ما متعهد به برتری در هنر آرایشگری هستیم. ما مشتاقانه بالاترین سطح مهارت ها، خدمات و محصولات را به مشتریان ارائه می دهیم.	تونی و گای <a href="http://www.toniandguy.com">www.toniandguy.com</a>

شناسایی مصرف کنندگان

خرده‌فروشان باید به شناسایی نوع مصرف‌کنندگانی بپردازند که کالاهای آنها را هدف قرار می‌دهند. این امر سازمان را قادر می‌سازد تا نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف را تعیین کند و کالاها را با قیمت‌های مناسب در مکان‌های مناسب برای رفع این نیازها عرضه کند. خرده‌فروشان می‌توانند رویکرد بازاریابی انبوه را با هدف قرار دادن طیف وسیع و مختلفی از مشتریان اتخاذ کنند، یا بخش کوچکتري از مشتریان را هدف قرار دهند. نوع خاص مشتری که توسط یک خرده‌فروش مورد هدف قرار می‌گیرد، مشتری اصلی<sup>۴۵</sup> نامیده می‌شود و آنها بیشترین سهم و اکثریت مشتریان سازمان را تشکیل می‌دهند. مشتری‌های اصلی را می‌توان بواسطه‌ی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند گروه سنی یا جنبه‌هایی از سبک زندگی‌شان در بخش‌های بازار جای داد. خرده‌فروش احتمالاً مشتریان سفارشی را در دسته‌های دیگر جذب خواهد کرد، به عنوان مثال کسانی که بزرگتر یا جوانتر از طیف مشتری اصلی هستند؛ اما این مشتریان احتمالاً با مولفه‌های شناختی مشتریان اصلی شناسایی می‌شوند. پس از شناسایی مناسب‌ترین بخش‌های بازار برای هدف‌گذاری، خرده‌فروشان می‌توانند تصمیم بگیرند که چگونه می‌خواهند جایگاه بازارشان را در مقایسه با رقبا توسعه دهند. امری که به‌عنوان بخش‌بندی، هدف‌گذاری و موقعیت‌یابی (STP) شناخته می‌شود (به فصل ۳، رفتار مصرف‌کننده‌ی خرده‌فروش و تقسیم بازار مراجعه کنید).

### توسعه استراتژی‌های خرده‌فروشی

به منظور توسعه استراتژی‌های خرده‌فروشی، خرده‌فروشان باید متغیرهای قابل کنترل و غیر قابل کنترل را در نظر بگیرند. متغیرهای قابل کنترل آن دسته از عواملی هستند که توسط خرده‌فروش مدیریت می‌شوند، در حالی که متغیرهای غیرقابل کنترل آنهايي هستند که خرده‌فروش بر آنها تأثیری ندارد. برای مثال، خرده‌فروش می‌تواند مکان‌های فروشگاه، کالایی که در اختیار دارد و رسانه‌ای که بواسطه‌ی آن با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند را انتخاب کند. با این حال، خرده‌فروش نمی‌تواند تصمیم بگیرد که مصرف‌کنندگان کجا خرید کنند یا تغییرات در محیط کلان مانند قوانین و وضعیت اقتصاد را کنترل کند.

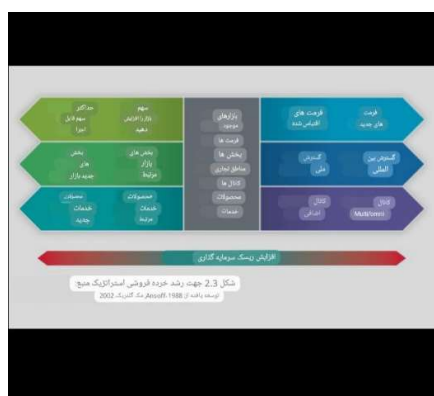
بحران اقتصادی همراه با تأثیر خرده‌فروشی آنلاین، برخی خرده‌فروشان را به اتخاذ استراتژی کوچک‌سازی، با بستن فروشگاه‌های کم‌سود سوق داده است. خرده‌فروشی چند کاناله آرگوس، در سال ۲۰۱۳ تصمیم گرفت بسیاری از شعب خود را ببندد؛ با این حال، او، مزیت داشتن یک کانال آنلاین در حال رشد را دارد. گزینه دیگری که می‌تواند در شرایط خاص به تقویت یک کسب و کار کمک کند، ادغام با یک شرکت دیگر برای

---

<sup>45</sup> Core customer

صرفه جویی در هزینه ها و به اشتراک گذاشتن امکانات و تخصص است. از طرف دیگر، "تنوع بخشی" گزینه‌ای است که خرده‌فروشی می‌تواند در برهه‌هایی عرضه محصول خود را گسترش دهد.

صفحه ۸



مک گلدریک (۲۰۰۲) تنوع گزینه‌های خرده‌فروشان برای رشد استراتژیک را در شکل ۲.۳ نشان می‌دهد که شامل: بازارهای موجود، ساختارها، بخش بندی‌ها، مناطق تجاری<sup>۴۶</sup>، کانال‌ها، محصولات و خدمات می‌شود. با این حال، اگر خرده‌فروشان محدوده فروش خود را از بازارهای موجود خود دور کنند و به مناطق جدیدتر وارد سازند، ریسک سرمایه‌گذاری افزایش خواهد یافت.

## اجرای طرح بازاریابی

<sup>46</sup> trade areas



برنامه‌های بازاریابی معمولاً در قالب یک گزارش جمع‌آوری می‌شوند تا با کارمندان مربوطه به اشتراک گذاشته شوند (به خلاصه داستان جاناتان سولومون در این فصل دقت کنید). به گفته هالنسن (۲۰۰۶: ۱۷)، یک طرح بازاریابی را می‌توان به سه روش اصلی اجرا کرد.

۱ برنامه ریزی از بالا به پایین: مدیریت ارشد هم اهداف را تعیین می‌کند و هم برای مدیریت سطح پایین‌تر برنامه ریزی می‌کند.

۲ برنامه ریزی از پایین به بالا: واحدهای سازمانی اهداف و برنامه‌های خود را برای تصویب توسط مدیریت سطح بالاتر طراحی می‌کنند.

۳- برنامه ریزی اهداف بالا به پایین و برنامه پایین به بالا: مدیریت ارشد اهداف را تعیین می‌کند، و واحدهای مختلف برنامه‌های خود را برای دستیابی به این اهداف طراحی می‌کنند.

گزینه ۱ را می‌توان به عنوان رویکرد سنتی در نظر گرفت که در آن مدیریت ارشد مسئولیت ایده پردازی و تصمیم‌گیری در مورد استراتژی را بر عهده دارد. اما خرده‌فروشی با رویکرد معاصر و برابرتر مسئولیت تصمیم‌گیری استراتژیک را با واحدهایی که در اجرای استراتژی دخیل هستند، سهیم می‌شوند. بنابراین، رویکردهای ۲ و ۳ این مزیت را دارند که اعضای تیم در برنامه استراتژیک سهیم هستند و به طور بالقوه انگیزه خود را برای موفقیت برنامه افزایش می‌دهند، زیرا در تدوین آن نقش داشته‌اند. با این وجود، مشارکت سطوح مختلف کارکنان در تصمیم‌گیری استراتژیک احتمالاً بیشتر زمان بر خواهد بود. بنابراین برنامه‌ریزی از بالا به پایین توسط مدیریت ارشد احتمالاً سریع‌تر و سازگارتر است، زیرا تعداد کمتری از افراد را شامل می‌شود، این رویکرد می‌تواند در موقعیت‌های خاص مناسب‌تر باشد، به‌ویژه زمانی که مشکلات نیاز به راه حل فوری دارند.

## مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی

جاناتان سولومون، رئیس سی آر ام و اینسایت (CRM & insights)

جاناتان سولومون، رئیس سی آر ام و اینسایت در دفتر پشتیبانی ویژن اکسپرس (vision express) یک زنجیره بینایی سنجی مستقر در بریتانیا با ۳۹۰ شعبه است. جاناتان قبل از شروع حرفه بازاریابی، لیسانس علوم محیطی و فوق لیسانس اکولوژی دریایی و ساحلی را تحصیل کرد. از آنجایی که نیاز داشت هزینه های تحصیلی مقطع کارشناسی ارشد خود را به سرعت پرداخت کند، در یک شرکت الکتریکی مشغول به کار شد و از آنجا پله های ترقی را طی کرد. جاناتان می گوید: بعضی وقت ها بهتر است وارد شرکت شوید، آن وقت راحت تر می توانید ارزش خود را ثابت کنید و پیشرفت کنید. من برای یک کار در تحقیقات بازار درخواست دادم و بار اول آن را دریافت نکردم اما دفعه بعد پستی مبنی بر موافقت از جانب آنها آمد و من صاحب آن شغل شدم. جاناتان زیاد هم بدش نمی آمد که شغل اولیه را از دست بدهد، زیرا شخصی که او را استخدام کرد، بعدها همسرش شد. جاناتان قبل از کار برای کارت اعتباری کمپانی egg به عنوان مدیر نمونه، به بخش استراتژی خرده فروشی انتخاب شد. سپس او مدیر بخش خرده فروشی در شرکت انرژی E.ON شد. او همچنین مدارک تحصیلی موسسه بازاریابی CIM، گروه تصمیمات استراتژیک SDG و انجمن تحقیقات بازار MRS را از طریق مطالعه پاره وقت در حین کار کردن به دست آورد. اگرچه مضامین مدرک تحصیلی او در رشته دیگری بکار می آمد، مهارت های در کار بازاریابی اش از نظر تحقیقات، سودمند بوده است.

کار جاناتان به دو بخش اصلی تقسیم می شود. اولاً او مدیر یک تیم هشت نفره است که سه نفر از آنها مستقیماً به او گزارش می دهند. جاناتان به طور هفته ای با گزارش دهنده های مستقیم خود ملاقات می کند و به طور منظم پیشرفت آنها را بررسی می کند و همچنین به درخواست هایی که از وی دارند کمک می کند. ثانیاً، او وظایف خود را انجام می دهد، که شامل برنامه ریزی برای بخش های زیرمجموعه خود، توسعه و مدیریت ارتباطات بازاریابی مستقیم، تحقیق و ارتباط با مشتریان صنفی است. این شرکت بیش از ۵۰۰ مشتری شرکتی دارد که برای آنها طرح هایی را اجرا می کند که در ویژن اکسپرس، به کارمندان، از جمله جان لوئیس و ان اچ اس (NHS) تخفیف هایی را می دهد. وظایف مرتبط با بازاریابی جاناتان شامل مسئولیت تمام پست های مستقیم، تمام تحقیقات بازار، تمام اطلاعات بازار و رقبا است. نقش جاناتان شامل برخورد با افراد درون شرکت و بیرونی، مانند تامین کنندگان یا ارائه دهندگان خدمات است. او به طور مستقیم با آژانس های خارجی از جمله چاپ و پست برای ایجاد و ارائه عکس های پستی یا ایمیل سروکار دارد. نزدیک ترین همکاران داخلی او، تیم پایگاه اطلاعات مشتریان هستند. جاناتان در مورد مسئولیتش در قبال CRM (مدیریت ارتباط با مشتری) بیان میکند که دانستن اینکه مشتریان چقدر قصد خرید مجدد دارند، بسیار مهم است. شما باید به نقاطی توجه کنید که می توانید در آن چرخه خرید مجدد توسط مشتریان را توسعه دهید. این امر باید به موقع، به طور مشخص، مرتبط، خاص و متناسب باشد. بنابراین به اطلاعاتی بی نقص نیاز دارید. اطلاعات لازم راجع به سن، جنسیت و محل سکونت مشتریان بسیار مفید است. برای مثال، در مورد مردی ۲۰ تا ۵۰ ساله

که قبلاً عینک اوکلی Oakley را خریده است، با دسترسی به پایگاه اطلاعات، میتوان گزینه های مشابهی را بری وی ارائه کرد. همچنین باید بدانید که چرا مشتریان از شما خرید می کنند. توصیه اصلی من در مورد CRM این است که اگر نمی توانید آن را اندازه گیری کنید، انجامش ندهید. این مسئولیت من است که بودجه های میلیون پوندی ویژن اکسپرس را تا حد امکان بهینه مصرف کنم، بنابراین اگر نتوانم آن را اندازه گیری کنم، نمی توانم آن را خرج کنم. ما از گروه های کنترل استفاده می کنیم، بنابراین می توانیم تأثیر بازاریابی مستقیم خود را بیشتر کنیم. بیشتر بازاریابی ها در مورد درک داده ها و بازگشت سرمایه (ROI) است. اگر به آزمایش ادامه دهید، کمپین های خود را تغییر دهید و جزئیات را بررسی کنید، اندازه گیری آنها بسیار آسان می شود. اگر کمپین خوبی دارید، نباید به موفقیت های خود قانع باشید و باید به فکر پیشرفت های بیشتر باشید.

نقش جانانان شامل طراحی استراتژی و اجرای برنامه ریزی بازاریابی است. او بیان می کند که وقتی رو به جلو حرکت میکنید، باید بیشتر به این فکر کنید که در درازمدت چه کاری انجام می دهید و برای تحقق آن چه کارهایی لازم الاجرا هستند. او این اختیار را دارد که مستقلاً تصمیمات استراتژیک خاصی را بسته به اینکه تصمیم چه چیزی هست، بگیرد و به مدیر بازاریابی شرکت (که به مدیر عامل گزارش می دهد)، گزارش دهد. جانانان از مدل های بازاریابی مانند تجزیه و تحلیل SWOT، تجزیه و تحلیل PESTEL و الگوی گروه مشاوره بوستون (BCG) برای کمک به طراحی برنامه های بازاریابی استفاده می کند. جانانان معتقد است که ایجاد یک برنامه استراتژیک به صورت سه ساله و سالانه، با اهداف سالانه برای سود و گردش مالی، منطقی است. با این حال، او می گوید: شما نمی خواهید آنقدر برنامه ریزی کنید که هرگز به انجام آن نپردازید. او می گوید: استراتژی در مورد این است که شما چه خواهید کرد و چه کاری را نباید انجام ندهید. هر کسب و کاری از نظر نحوه تنظیم استراتژی های و میزان تجویز آنها متفاوت است. این شرکت ها عمدتاً از رویکرد بالا به پایین استراتژی استفاده می کنند. در یک کنفرانس سالانه با حضور بخش های مختلف ویژن اکسپرس، شرکای سرمایه گذاری مشترک و همه مدیران فروشگاه به کارکنان ارائه می شود. همچنین یک عنصر ورودی به استراتژی شرکتی کارکنان، از طریق نظرسنجی رضایت کارکنان وجود دارد که باید به عنوان بخشی از عناصر نرم تر استراتژی مربوط به منابع انسانی و آموزش (در رابطه با محصولات و امور مالی) در نظر گرفته شود.

زمانی که جانانان فردی را در بخش خود استخدام می کند، به دنبال مدرکی برای توانایی های کلیدی می گردد که می تواند کاربردی باشد. این مهارت ها لزوماً نیازی به کار با حقوق ندارند، مانند جابجایی یا کار برای یک سازمان خارجی از طریق دانشگاه. او می گوید که مهارت های عمومی قابل انتقال، مانند ارتباطات و توانایی رعایت زمان انجام پروژه ها، برای فعالان بازار و همچنین مهارت های فناوری اطلاعات، به ویژه استفاده از

اسپردشیتس (spreadsheets) و پاورپوینت مهم هستند. او همچنین می گوید که این مباحث برای دانشجویان بازاریابی به منظور آشنایی با شرایط مالی مانند ROI، حاشیه خالص و حاشیه ناخالص ضروری هستند. او معتقد است که بازاریابی باید پر جنب و جوش ترین بخش هر کسب و کاری باشد؛ آنها هستند که اهداف و چشم اندازها را نشان می دهند و مسیر را به سمت آنها هدایت می کنند. بنابراین آنها باید علاوه بر شایستگی های لازم، انگیزه و روحیه نیز داشته باشند. ما فردی را می خواهیم که بتواند به خوبی خود را با تیم تطبیق دهد. جانانان برای شروع حرفه ای به عنوان یک بازاریاب اظهار می کند که شما باید برجسته باشید. اگر کسی به استخدام شخصی در داخل شرکت فکر می کند، باید فکر کند که چه کسی برای این نقش خوب است و عوامل پیرامونی را در نظر بگیرد. شما همیشه باید به این فکر کنید که مکان بعدی که می خواهیم باشیم کجا است و چه کسی را باید تحت تاثیر قرار دهیم. لزوماً به این فکر نکنید که ساعت های بیشتری کار انجام دهید، بلکه باید تفاوتی را که در حال ایجاد آن هستید، آشکار سازید، بنابراین باید با افراد مشخصی در رابطه با آن مشورت و همفکری کنید.

## بازبینی بازاریابی داخلی و خارجی

شرکت ها، بازبینی بازاریابی انجام می دهند تا بتوانند محیط های خارجی و داخلی که در آن ها فعالیت می کنند- یعنی محیط کلان و محیط خرد- را بررسی کنند. بازبینی آنها را قادر می سازد تا استراتژی های بازاریابی مناسبی برای بازخورد به محیط طراحی کنند (شکل ۲.۴ را ببینید). اجزای اصلی بازبینی بازاریابی عبارتند از:

- تعیین اندازه بازار
- شناسایی مشتریان هدف
- ارزیابی دوام کانال های توزیع که از طریق آنها محصولات در دسترس مصرف کنندگان قرار می گیرد
- بررسی رقبا در همان بازار

خرده فروشان می توانند چک لیست بازبینی بازاریابی تهیه کنند تا بتوانند قبل از نهایی کردن و اجرای برنامه های استراتژیک از کافی بودن اطلاعات اطمینان حاصل کنند. مشاهده عملکرد رقبا بخش کلیدی بازبینی

بازاریابی خارجی است که رقبای مستقیم را مشخص می کند و نقاط قوت و ضعف آنها را ارزیابی می کند. اگر یکی از اهداف تغییر یا حفظ جایگاه سازمان باشد، خرده فروش باید نسبت به سهم بازار خود و رقبای نزدیک اطلاعات کافی داشته باشد. برای ارزیابی عوامل خارجی که بر استراتژی بازاریابی خرده‌فروشی تأثیر می گذارند، به اطلاعاتی در مورد محیط کلان نیاز است که طی فرآیندی با عنوان اسکن ذهنی محیط به دست می آید.



شکل ۲.۴ محیط های کلان و خرد در رابطه با محصول یا خدمات

#### محیط کلان

محیط کلان را می توان با بررسی مسائل مربوطه که اغلب با نام ((PESTEL)) نامیده می شود (و گاهی اوقات به عنوان عوامل ((PEST)) یا ((SLEPT)) تطبیق داده می شود، بطور ذره بینی بررسی کرد):

• سیاسی

• اقتصادی

• اجتماعی

• تکنولوژیکی

• اخلاقی\_محیطی

• مجاز

## سیاسی

عوامل سیاسی به اجرای سیاست ها توسط سازمان های دولتی محلی یا ملی مربوط می شود، مانند وضع مالیات. عوامل سیاسی ارتباط نزدیکی با عوامل قانونی دارند، زیرا دولت ها مسئول تغییرات در قوانین هستند. خرده فروشان بواسطه آگاهی از بیانیه های احزاب سیاسی به سازگاری بهتری با تغییرات می رسند، زیرا تغییر دولت می تواند منجر به تغییر طیفی از سیاست های جدید شود که می تواند بر کسب و کار آنها تاثیر بگذارد. سایر نهادها نیز می توانند به دلایل سیاسی، اغلب در مخالفت با برنامه های دولت، بر خرده فروشان تاثیر بگذارند. برای مثال، در سال ۲۰۱۳ کارکنان پست بریتانیا در اعتراض به خصوصی سازی اداره پست دست به اعتصاب زدند که منجر به اختلال در تحویل مرسوله برای چندین هفته شد. چنین وضعیتی بر خرده فروشانی که فروش خود را با پست ارسال می کردند تاثیر بسیاری گذاشت.

## اقتصادی

عوامل اقتصادی به وضعیت فعلی و آینده ی اقتصاد محلی، ملی و بین المللی مربوط می شود. بحران اقتصادی جهانی که در سال ۲۰۰۸ آغاز شد منجر به رکود مالی در بسیاری از کشورها شد. در حالی که به نظر می‌رسید این خبر بدی برای همه خرده‌فروشان، خواربارفروشی ها، غذای های بیرون بر و سینما باشد، بخش هایی در بریتانیا دریافتند که ارقام فروش بهبود یافته است، این بهبود ظاهراً در نتیجه ی عملکرد مصرف‌کنندگانی بود که به دنبال محصولات و خدمات نسبتاً ارزانی برای خود بودند. سطوح اشتغال و نرخ بهره نیز از جمله عوامل اقتصادی کلیدی موثر بر خرده فروشان هستند. برخی از عناصر اقتصادی می توانند پیامدهای گسترده ای داشته باشند. افزایش مالیات بر سوخت و قیمت نفت خام باعث شد که قیمت بنزین در بریتانیا بین سال‌های ۱۹۹۱ تا ۲۰۱۱ سه برابر شود (بی‌بی‌سی نیوز، ۲۰۱۱). متعاقباً، این امر بر بیشتر خرده‌فروشان تأثیر گذاشته است، زیرا افزایش هزینه حمل و نقل محصولات به فروشگاه‌ها منجر به افزایش قیمت‌های فروش محصولات و همچنین افزایش هزینه رفت و آمد مشتریانی که به فروشگاه‌ها می روند شده است. بنابراین قیمت بنزین می تواند بر تمام سازمان خرده فروشی تأثیر بگذارد. زیرا این امر ممکن است خرده‌فروشان و مصرف‌کنندگان را تشویق کند تا شیوه‌های سازگارتر با محیط زیست را اتخاذ کنند. (به فصل ۶ قیمت گذاری خرده فروشی مراجعه کنید).

## اجتماعی

خرده فروشان باید از تغییرات اجتماعی که بر نیازهای مشتریان تأثیر می گذارد آگاه باشند. بنابراین باید تغییرات کلی در سبک زندگی و ارزش های مصرف کنندگان را در نظر بگیرند. تغییرات گرافیکی-نمایشی مانند توزیع سنی جمعیت، بر فروش محصولات و خدمات تأثیر می گذارد. به عنوان مثال، گرایش به سوی زندگی سالم تر، بهبود تغذیه و پیشرفت مراقبت های بهداشتی به افزایش سن جمعیت در بریتانیا کمک کرده است، چنانکه افراد به طور متوسط تا ۸۰ سال عمر می کنند (سیا فکت بوک، سیا، ۲۰۱۴). بر خلاف آن، سطح رو به افزایش چاقی در جهان غرب خطراتی برای سلامتی به همراه دارد. چنین عواملی به طور قابل توجهی بر خرده فروشان مواد غذایی (و بالعکس) تأثیر می گذارد. ترند های سبک زندگی و عوامل فرهنگی نیز بر مشتریان



اثر می گذارند. قومیت ها و خرده فرهنگ های مختلف در یک کشور، علاوه بر متفاوت بودن از کشوری به کشور دیگر، گاهی اوقات نیاز های متفاوتی نیز دارند. بسیاری از خرده فروشان مواد غذایی در بریتانیا به نسبت فزاینده ای از جمعیت اروپای شرقی با ارائه طیف وسیعی از مواد غذایی در این منطقه پاسخ دادند.

## فناوری

بسیاری از پیشرفت های فناوری جدید در محصولات و فرآیندها، مانند نوآوری ها در طراحی فروشگاه، توزیع و کانال های بازاریابی می توانند بر شیوه های فعالیت خرده فروشان تأثیر بگذارند. آنها همچنین ممکن است اشکال جدیدی از فناوری را بفروشند که بر ارقام فروش و سودآوری آنها تأثیر می گذارد. برخی از جدیدترین نوآوری های خرده فروشی شامل فناوری تعاملی درون فروشی و فروش آنلاین (به فصل ۹ طراحی و طرح بندی خرده فروشی مراجعه کنید) و نرم افزارهایی برای سیستم های خرده فروشی را شامل می شود. در سال ۲۰۱۴، سوپرمارکت های آسدا با آزمایش یک سرویس چاپ سه بعدی، که قبلاً عمدتاً به بازارهای کسب و کار محدود می شد، به مشتریان خود امکان استفاده از یک نوآوری تکنولوژیکی را دادند (شکل ۲.۵ را ببینید). خرده فروشان می توانند با شرکت در نمایشگاه های تجاری، مطالعه مجلات تجاری و فنی، جمع آوری اطلاعات از تامین کنندگان و دسترسی به وب سایت هایی مانند [retail-innovation.com](http://retail-innovation.com)، از پیشرفت های فنی جدیدی که می تواند در تجارت از آنها استفاده شود، آگاهی پیدا کنند.

## اخلاقی

عوامل اخلاقی طیف گسترده ای از مسائل اجتماعی و زیست محیطی را شامل می شود. پایداری زیست محیطی و اجتماعی مسائل عمده ای هستند که به ویژه از نظر تغییرات اقلیمی به رسمیت شناخته شده اند (به فصل ۱۲ قانون گذاری و اخلاق در خرده فروشی مراجعه کنید). حفاظت از منابع تجدید ناپذیر و همچنین گیاهان و جانوران می تواند تحت تأثیر استفاده بسیار زیاد از مواد خام و به کاربردن آنها در محصولات باشد. دور ریختن محصولات نیز می تواند آلودگی ایجاد کند. در حالی که قوانین می توانند مداخله کنند تا این حوزه های مشکل ساز بهبود یابند. رفتار اخلاقی داوطلبانه خرده فروشان می تواند فراتر از الزامات قانونی باشد تا به طرق مختلف به نفع جامعه باشد، مانند کمک های خیریه و حمایت جامعه. یک روش کلیدی برای رفتار اخلاقی این است که خرده فروشان یک خط مشی مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) را تدوین و اجرا کنند.



شکل ۲.۵ سرویس چاپ سه بعدی آسدا (Asda) از تجهیزات اسکن برای تولید مدل های مقیاس استفاده می کند

منبع: با اجازه آسدا فوتو (Asda photo)

## حقوقی

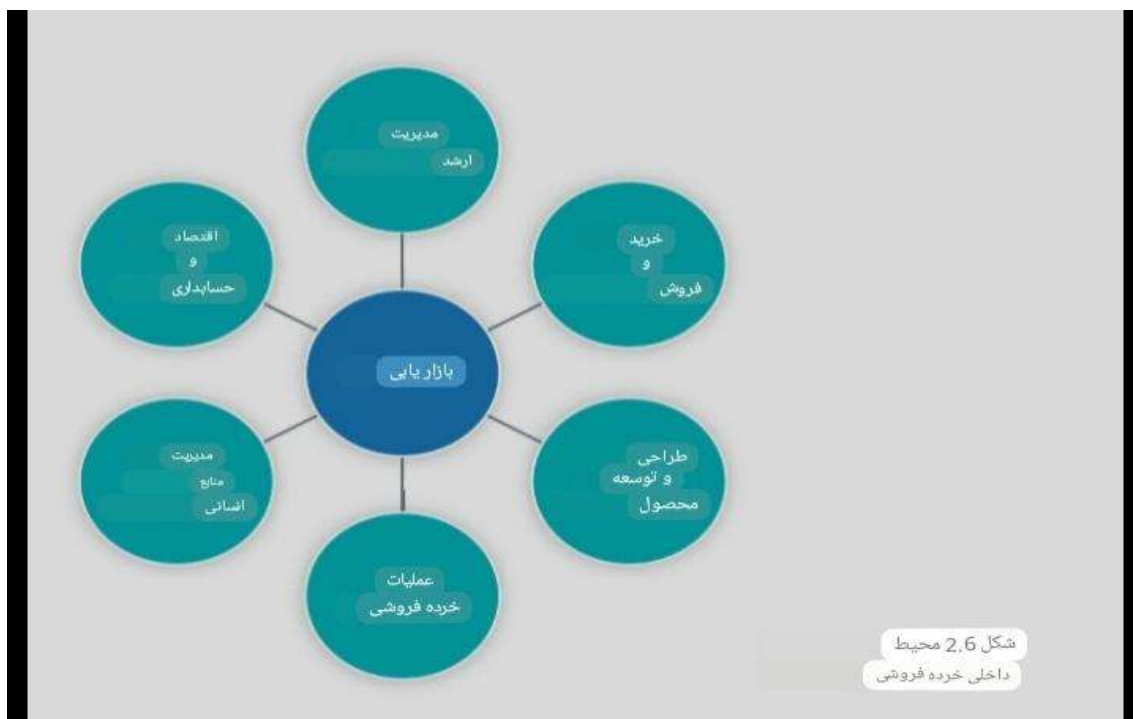
عوامل حقوقی شامل معرفی قوانینی است که یا به طور غیرمستقیم بر خرده فروشان تأثیر می گذارد یا به طور مستقیم محیط خرده فروشی را کنترل می کند. برای مثال، مقررات برنامه ریزی می تواند تأثیر مستقیمی بر توانایی خرده فروش برای ایجاد فروشگاه های جدید داشته باشد (به فصل ۱۲ قانون گذاری و اخلاق در

خرده‌فروشی مراجعه کنید). مقررات همچنین بر قیمت‌گذاری و تبلیغات تأثیر می‌گذارد تا اطمینان حاصل شود که محصولات خرده‌فروشان قیمت منصفانه‌ای دارند و اینکه این موارد باید با مقررات ایمنی و قانون توضیحات تجاری مطابقت داشته باشند. علاوه بر این، کارکنان خرده‌فروشی از حقوق استخدامی برخوردارند و مشتریان آنها از حقوق حمایت از مصرف‌کننده برخوردارند (به [www.gov.uk](http://www.gov.uk) مراجعه کنید).

## محیط خرد

محیط خرد عواملی را پوشش می‌دهد که به طور مستقیم با سازمان مرتبط هستند، به ویژه مسائل داخلی خرده‌فروشی، مشتریان و رقبای مستقیم. در بخش داخلی، حوزه‌های کلیدی که خرده‌فروش باید ارزیابی کند، استراتژی‌ها، اهداف، منابع و عملکرد آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بخش خارجی، سازمان به طور مستقیم از طریق معاملات با مشتریان خود و از طریق بخشی از همان ناحیه بازار با رقبای خود در ارتباط است. واسطه‌های بازاریابی مانند آژانس‌های تبلیغاتی نیز می‌توانند به دلیل ارتباط نزدیک خود، به عنوان بخشی از محیط خرد در نظر گرفته شوند و فعالیت‌هایی را از طرف خرده‌فروش انجام دهند.

همانطور که در شکل ۲.۶، نشان داده شده است، بخش بازاریابی خرده‌فروشی، در مرکزیت سازمان و در ارتباط با سایر بخش‌ها عمل می‌کند. در یک خرده‌فروشی کوچک، مسئولیت‌های مختلف ممکن است به عهده یک نفر باشد، در حالی که در یک خرده‌فروشی بزرگ، مسئولیت‌ها را می‌توان بین کارکنان متعددی که مهارت‌های تخصصی دارند تقسیم کرد. بنابراین، تاجران انحصاری در فروشگاه‌های مستقل، احتمالاً خود را مسئول تمام جنبه‌های خرده‌فروشی، از خرید و تبلیغ محصول گرفته تا مدیریت کارکنان و جمع‌آوری اطلاعات مالی می‌دانند؛ و در نتیجه به مجموعه‌ای از مهارت‌ها نیاز دارند (به مطالعه موردی در Boutique Bead در فصل ۱۱ نگاه کنید). به منظور بررسی کامل محیط خرد و تعبیه استراتژی در سازمان، نقاط قوت و ضعف بخش‌ها، دارایی‌ها و فرآیندهای درون شرکت باید ارزیابی شوند.



## جذابیت بازار

هنگام تجزیه و تحلیل محیط خرد خرده فروشی، جذابیت بازار را می توان با استفاده از مدل پنج نیروی رقابتی پورتر (۱۹۸۰) ارزیابی کرد، این ساختار صنعت رقابتی که کسب و کارها در آن فعالیت می کنند را تجزیه و تحلیل می کند. یک صنعت متشکل از سازمان هایی است که محصولاتی از نوع مشابه ارائه می دهند. در مرکز این مدل، سازمان های درون یک صنعت برای کسب موقعیت باهم رقابت می کنند و تحت تأثیر چهار نیروی خارجی کنترل می شوند: تهدید سازمان های بالقوه در بازار، محصولات جایگزین، قدرت چانه زنی خریداران و عرضه کنندگان.

وقتی نیروها در چهار جناح بیرونی قوی باشند، عملکرد صنعت ممکن است ضعیف باشد، در حالی که اگر نیروهای جناحی خفیف‌تر باشند، صنعت در هر عملکردی بالاتر از سطح میانگین خواهد بود (جابر، ۲۰۱۰). بنابراین، این مدل می‌تواند خرده‌فروش را قادر سازد تا جذابیت ورود به یک بازار جدید یا ماندن در بازار موجود را ارزیابی کند. برخی از صنایع دارای موانع ورود بالایی هستند اما به عنوان بخشی از صنعت خدمات، خرده‌فروشان اغلب در مقایسه با صنایع تولیدی سنگین، موانع کمی برای ورود به بازار دارند. سرمایه‌گذاری مالی و صرفه‌جویی در مقیاس قابل قبول، موانع اصلی ورود به بازار هستند که راه‌اندازی یک مغازه سبزی‌فروشی کوچک را بسیار مفیدتر از یک برند کامپیوتری می‌سازد. بنابراین، تازه واردان بالقوه باید ظرفیت‌های خود را از نظر مالی و مقیاسی، قبل از ورود به این بازار بشناسند. ورود به بازاری که در آن یک عنصر منحصر به فرد طراحی یا ساخت وجود دارد که توسط قانون مالکیت معنوی محافظت می‌شود یا ورود به بازاری که تحقیق و توسعه در آن گران است، موانع زیادی دارد.

هنگامی که تامین‌کنندگان قدرت چانه‌زنی بالایی دارند که شاید به دلیل کمیابی محصولاتشان، قیمت آن محصولات بالاتر باشد. برعکس، وقتی عرضه‌کنندگان زیادی از یک نوع محصول وجود دارد، خریداران معمولاً قدرت چانه‌زنی قوی‌تری دارند. توانایی در دسترس بودن محصولات جایگزین می‌تواند بر جذابیت بازار تأثیر بگذارد. بنابراین، رقیبی که کالای متفاوتی را به منظور پاسخگویی به نیازهای مصرف‌کننده تولید می‌کند، می‌تواند تهدیدی برای خرده‌فروش باشد. محور اصلی نیروهای پنج‌گانه پورتر، شدت رقابت بین رقبای است. در صنعت خواروبارفروشی بریتانیا رقابت بسیاری بین آسدا ((Asda)) و سینزبری ((Sainsbury)) برای کسب مقام دوم بازار وجود دارد. سینزبری به دومین سهم بازار در سال ۲۰۱۲ با ۳۵ فصل متوالی رشد فروش بازگشت و از آسدا که چندین سال این موقعیت را در اختیار داشت (ویتنال، ۲۰۱۳) پیشی گرفت، علی‌رغم اینکه سینزبری به طور متوسط کالاهایی با قیمت بالاتر از آسدا را به فروش رساند. موفقیت سینزبری در این زمینه ممکن است حداقل تا حدی به استراتژی تمایز و تصویر برند قوی‌تر آن نسبت داده شود، در حالی که در مورد رقیب آن، آسدا، می‌توان گفت که استراتژی رهبری هزینه را مطابق با شرکت مادرش والمارت ((Walmart)) اتخاذ کرده است (منابع مزیت رقابتی در زیر را ببینید).

## زنجیره ارزش

مفهوم دیگری که توسط پورتر (۱۹۸۵) مطرح شد، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش است که مفاهیم پیش رو را در برمیگیرد: تقسیم فعالیت های اصلی یک سازمان به مراحل مشخص و ارزیابی آنها براساس اینکه چگونه هزینه ها و تمایزها می توانند بر ارزش در هر مرحله تأثیر بگذارند .

پورتر (۱۹۸۵) پیشنهاد می کند که یک شرکت را می توان به عنوان مجموعه ای از فعالیت های اولیه و پشتیبانی در نظر گرفت. مدل پورتر سهم عملکردهای مرکزی سازمان را به صورت افقی و اجزای عملیاتی را به صورت عمودی نشان می دهد و اذعان می کند که هر منطقه می تواند با مدیریت مقرون به صرفه تر یا متمایز شدن از رقبای خود، به ارزش سازمان بیافزاید. مک گلدریک (۲۰۰۲: ۱۴۷) بیان می کند که ویژگی خاص مفهوم زنجیره ارزش، در کمک کردن به برجسته سازی اجزای خاص و مشارکت نسبی آنها در فرآیند خلق ارزش و هزینه های نسبی آنها است. مهم است که ارزش افزوده را از دیدگاه مشتری هدف-نه صرفاً از دیدگاه خرده فروش- مشاهده کنید، زیرا درک ارزش ارائه شده توسط خرده فروشان می تواند بر تصمیمات خرید آنها تأثیر بگذارد. بنابراین، راه اندازی تحقیقات بازار که سطوح رضایت مشتری را اندازه گیری می کند، می تواند به تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش کمک کند.

## منابع مزیت رقابتی

خرده فروشان موفق باید نسبت به سازمان های رقیب، مزیت رقابتی کسب کنند. این موضوع را می توان با اتخاذ یکی از این سه استراتژی کلی به دست آورد: تمایز، رهبری هزینه و تمرکز (پورتر، ۱۹۸۰). خرده فروشانی که قصد دارند خود را از رقبا متمایز کنند، می توانند بر یک یا چند مولفه از آمیخته بازاریابی تمرکز کنند که به شدت برای مشتری هدف جذاب است و نسبت به رقبای دیگر پیشروتر است. کیفیت بالا یا طراحی منحصر به فرد محصولات یا خدمات مثالی برای این موضوع است. کسانی که به دنبال رهبری هزینه هستند، رویکردی با قیمت پایین و بدون زوائد اتخاذ می کنند. یک محصول یا خدمت متمرکز، یک بخش خاص از بازار یا طیف مخصوصی از محصولات را مورد هدف قرار می دهند. با این حال، خطری در محدود کردن بازار و نوع محصول وجود دارد، زیرا رقبا می توانند همان نوع مصرف کننده را هدف قرار دهند و روند توزیع محصول می تواند تغییر کند.

## متنوع سازی و نفوذ در بازار

ماتریس محصول-بازار آنسوف، مدلی است که فرصت های باقی ماندن سازمان ها در بازارهای موجود یا حرکت آنها به سمت بازارهای جدید را ترسیم می کند. این مدل ۴ گزینه‌ی استراتژیک معرفی میکند که خرده فروشان مطابق با شرایط یکی را انتخاب می کنند.

۱- نفوذ در بازار: (برای یک محصول موجود در بازار موجود) -خرده فروشان قصد دارند با فروش بیشتر نسبت به رقبا سهم بیشتری از بازار موجود را به دست آورند، برای مثال از طریق یک کمپین ارتباطی هدفمند (دیب و سیمکین، ۲۰۰۸).

۲- توسعه‌ی محصولات: (برای یک محصول جدید در یک بازار موجود)- خرده فروشان می توانند با به روزرسانی محصولات قبلی یا معرفی یک خط تولید جدید، دامنه محصولات موجود را گسترش دهند، این امر به رویه استاندارد اکثر برندها و خرده فروشان محصولات الکترونیکی و مد تبدیل شده است.

۳- توسعه دادن بازار: (برای یک بازار جدید و برای یک محصول موجود)- خرده فروشی ها انواع یکسانی از محصولات را حفظ می کنند؛ اما با ترویج عملکرد متفاوت یا هدف قرار دادن مکان ها یا بخش های مختلف بازار، محصولات را به سمت بازارهای جدید هدایت می کنند.

۴- تنوع دهی (برای محصولی جدید در بازاری جدید)- خرده فروشان می توانند با گسترش محصولات یا خدمات جدید، چه از طریق طراحی و توسعه در شرکت و چه از طریق خرید، به دنبال بازارهای جدید باشند. انتخاب اینکه کدام یک از این گزینه ها باید اتخاذ گردد نیازمند بازبینی بازاریابی است. به عنوان مثال، اگر خرده فروش متوجه شود که بازار موجود در حال حاضر با خرده فروشان تثبیت شده در این زمینه اشباع شده است، ممکن است اتخاذ یک استراتژی متنوع سازی ترجیح داده شود.

## تجزیه و تحلیل پورتفولیو

تجزیه و تحلیل پورتفولیوی واحدهای تجاری استراتژیک خرده فروشی<sup>۴۷</sup> (SBU) را می توان با استفاده از ماتریس سهم بازار-رشد بازار که در اصل توسط گروه مشاوره بوستون توسعه داده شده است، انجام داد. بر

<sup>47</sup> strategic business units (SBUs)

روی ماتریس واحدهای تجاری استراتژیک (SBUs) یک محور نشان دهنده سهم بازار در رابطه با رقبا و محور دیگر نشان دهنده رشد سالانه بازار در صنعت می باشد (شکل ۲.۷ را نگاه کنید). ستاره ها محصولاتی هستند که درصد بالایی از رشد را برای رسیدن به سهم بالایی از بازار به دست می آورند. علامت سوال واحدهای تجاری استراتژیکی هستند که در بازار رشد بالایی دارند اما هنوز به سهم بالایی از بازار دست نیافته اند. شرکت میتواند دربارهی پتانسیل علامت های سوال برای تبدیل شدن به ستاره ها تحقیق کند؛ و بعد یا آنها را با سرمایه گذاری بیشتر ترفیع دهد و یا آن ها را وقتی که تبدیل به سگ میشوند به حال خود رها کند تا دارای سهم کمتری از بازار باشند. گاوهای پولی آن دسته از محصولات یا برندهایی هستند که به سهم بالایی از بازار دست یافته اند اما رشد کمی دارند که احتمالا به دلیل اشباع و بلوغ بازار است. محصولات احتمالا در طول زمان از یک بخش به بخش دیگر منتقل می شوند و خرده فروشان باید به طور منظم کالاهای جدید را معرفی کنند تا به ستاره های آینده و گاو پول تبدیل شوند. استراتژی های بازاریابی را می توان برای تشخیص سگ ها یا علامت سوال ها و قرار دادن منابع مالی شرکت برای استفاده بهتر از محصولاتی که به طور بالقوه می توانند عملکرد بهتری داشته باشند، اتخاذ کرد.

## اهداف بازاریابی رقابتی

پس از انجام تجزیه و تحلیل وضعیت، اهداف استراتژیک را می توان برای خرده فروش به منظور ایجاد، نگهداری، برداشت یا تفکیک واحدهای تجاری استراتژیک، محدوده های محصول یا محصولات فردی یا زیرشاخه ها در سازمان تنظیم کرد. این امر به ویژه مربوط به بخش خرده فروشی است، که در آن هر یک از این چهار گزینه می تواند برای حجم محصولاتی که در یک بازه زمانی مشخص انبار شده اند، اعمال شود. به عنوان مثال، زمانی که محصولات برای شرکت جدید هستند، هدف می تواند افزایش سرمایه گذاری در این نوع کالاها باشد. در سال ۲۰۱۰ خرده فروشانی که محصولات الکترونیکی می فروختند، با پیش بینی افزایش تقاضا از سوی مصرف کنندگان، شروع به ساخت کامپیوترهای تبلت کردند که در آن زمان نوآوری های جدیدی بودند. به هر حال برای محصولات تثبیت شده تر با این حال، گاهی اوقات توصیه می شود که با استفاده از استراتژی "پایدار ماندن"<sup>۴۸</sup> همان آمار فروش سال گذشته را حفظ کنید. شباهت هایی بین اهداف "ساختن"<sup>۴۹</sup> و مرحله "رشد" چرخه عمر محصول وجود دارد (در فصل ۴ خرده فروشی محصول و مدیریت برند را ببینید). به طور مشابه، هدف "پایدار ماندن" دفاع برای حفظ سهم بازار است و می تواند مربوط به محصولاتی باشد که به مرحله بلوغ رسیده اند و در نتیجه آمار فروش به ثبات رسیده است.

<sup>48</sup> hold

<sup>49</sup> build





اجرا کردن یک هدف مربوط به "ساختن" برای این چنین محصولی میتواند ذخیره‌ی مازاد بوجود بیاورد که نیاز به کاهش دادن قیمت دارد. به حداکثر رساندن حاشیه سود در کوتاه مدت در حالی که فروش یک محصول در حال کاهش است و در نتیجه سهم بازار خود را از دست می‌دهد، به عنوان سرمایه گذاری شناخته می‌شود. زمانی که محصولات به سمت پایان مرحله نزول حرکت می‌کنند، زمان آن فرا می‌رسد که سهام‌ها به تدریج کاهش یابند یا با کاهش قیمت، سریع‌تر از این بازار خارج شوند و راه را برای محصولاتی که تقاضای بیشتری دارند، باز کنند.

### استراتژی بازاریابی در رابطه با مدیریت منابع انسانی و استراتژی مالی

تمام بخش‌های شرکت باید استراتژی شرکت را به شکلی موثر اجرا کنند تا خرده‌فروش به سطح بهینه‌ای از موفقیت دست یابد. علاوه بر استراتژی‌های بازاریابی، خرده‌فروشان باید مدیریت منابع انسانی سازگار (HRM) و استراتژی‌های مالی را به گونه‌ای توسعه دهند، که با استراتژی کلی خرده‌فروشان سازگار باشد. افراد در مرکز آمیخته بازاریابی خدمات قرار دارند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند با استخدام، آموزش و کمک به حفظ کارمندان مناسب در کسب و کار از آن‌ها حمایت کند... سیاست‌های مدیریت منابع انسانی خرده‌فروشان باید برای صنعتی که دارای تعداد بالای کارکنان پاره وقت است، مشخص شود، این کارکنان به طور متوسط نسبتاً جوان هستند و بسیاری از آنها به طور موقت در تعطیلات کار می‌کنند. همچنین برای اجرای طرح بازاریابی و پرداخت حقوق کارکنان که یکی از خروجی‌های اصلی خرده‌فروشی‌ها است، نیاز به امور مالی به وضوح احساس می‌شود... باید در نظر داشت که استراتژی‌های بازاریابی دارای پیامدهای مالی هستند که می‌

توانند بر دیگر حوزه های کسب و کار تاثیر بگذارند، بنابراین اهداف بازاریابی باید با اهداف مالی سازمان هماهنگ باشند. بخش های بازاریابی و مالی باید خطوط ارتباطی واضحی را برای رسیدن به این هدف حفظ کنند. معمولاً خرده فروشان اهدافی را برای دستیابی به سطح معینی از سودآوری یا گردش مالی تعیین می کنند و این اهداف می توانند به عنوان معیارهای موفقیت برای بخش بازاریابی یا به طور کلی خرده فروشی مورد استفاده قرار گیرند. با این حال، در دوران چالش برانگیز اقتصادی، یا در سازمان های خرده فروشی غیرانتفاعی مانند فروشگاه های خیریه و فروشگاه های موزه، هدف رسیدن به نقطه سر به سر ممکن است هدف رضایت بخشی باشد. اهداف اندازه گیری شده در حجم فروش (به جای گردش مالی) یا رضایت مشتری می توانند به خوبی در بخش های انتفاعی یا غیرانتفاعی اعمال شوند.

#### خلاصه

\*این فصل بر روی توسعه ی استراتژی های بازاریابی خرده فروشان، شامل نقاط کلیدی ذکر شده، تمرکز داشت.

\*تحلیل محیطی نقاط قوت و ضعف شرکت و فرصت ها و تهدیدهای خارجی آن را توضیح داد.

\* بررسی های محیط خرد (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، اخلاقی و قانونی) و محیط کلان که خرده فروش در آن فعالیت می کند، او را قادر می سازد تا استراتژی خود را براساس آن تنظیم کند.

\* نظریه های کلیدی مختلفی می توانند برای هدایت استراتژی بازاریابی استفاده شوند، از جمله پنج نیروی پورتر، ماتریس BCG، ماتریس بازار-محصول آنسوف و زنجیره ارزش.

\* مزیت رقابتی نسبت به شرکت های رقیب را می توان با اتخاذ یکی از سه استراتژی کلی به دست آورد: تمایز، رهبری هزینه یا تمرکز.

\* استراتژی بازاریابی خرده فروشی باید با استراتژی در سایر حوزه های کسب و کار از جمله مدیریت منابع انسانی و امور مالی سازگار باشد.

## تمرین ها و سوالات

۱\_ یک بخش خرده فروش برای یک نوع محصول مشخص انتخاب کنید(لوازم الکترونیکی یا اسباب بازی ها). سپس یک آنالیز PESTEL برای ارزیابی محیط واقعی که روی این بخش اثر دارد را انجام دهید. به باور شما مسائل اصلی ای که روی بازارهای اختصاصی فروش این نوع از محصول اثر میگذارند کدام موارد هستند؟

۲\_ صورت حساب ماموریت ها را در رابطه با سه خرده فروشی پیدا کنید. به نظر شما کدام یک از این سه با درک شما از خرده فروشی مطابقت بیشتری دارد؟ دوتای دیگر چگونه باید اصلاح شوند؟ در کل برای مناسب سازی دوتای دیگر برای اهداف خرده فروشی چه باید کرد؟

۳\_ ویدیوی زیر را تماشا کنید. این ویدیو شامل توضیحات مایکل پورتر در شرح اهمیت استراتژی برای یک سازمان است. نکات مهمی که وی ذکر میکند را یادداشت کرده و راجع به اینکه چرا آن ها به خرده فروشی ها مرتبط هستند، مباحثه کنید.

<http://www.youtube.com/watch?v=DViVtgDOxwE>

۴\_ ده خرده فروش که در نزدیکی شهر یا محله تان هستند را انتخاب کنید. محاسبه کنید که هر یک از این خرده فروشی ها دارای کدام یک از استراتژی های کلی زیر میباشد:

مدیریت هزینه ها، متمایزسازی و تمرکز کردن.

۵\_ راجع به فرمول محصول\_بازار آسنوف بطور آنلاین تحقیق کنید و از آن برای انتخاب خرده فروشان یا برندهای مختلف، در رابطه با یک محصول مشخص تحقیق کرده و در بخش های مناسب جای دهید.

۶\_ چرا هم تراز کردن استراتژی های بازاریابی با استراتژی های مورد استفاده در سایر بخش های شرکت مانند مدیریت منابع انسانی و مالی اهمیت دارد؟

## فصل ۳

### رفتار مشتری خرده فروشی و بخش بندی بازار

#### اهداف یادگیری

اهداف آموزشی این فصل عبارتند از:

- انگیزه های مصرف کننده برای خرید را ارزیابی کنید.
- نظریه های رفتار مصرف کننده را در خرده فروشی اعمال کنید.
- نظریه ها و فنون های بخش بندی بازار را ارزیابی کنید.
- نشان دهید که چگونه تحقیقات بازار خرده فروشان را قادر می سازد تا رفتار مصرف کننده را درک کنند.
- توضیح دهید که چگونه رفتار مصرف کننده بر تصمیمات بازاریابی خرده فروشی تأثیر می گذارد.

#### مقدمه

از آنجایی که ارضای نیازها و خواسته های مشتریان در مفهوم بازاریابی نقش محوری دارد، برای خرده فروشان مهم است که رفتار و نگرش مشتریان خود را درک کنند تا تصمیمات بازاریابی موثری اتخاذ کنند. خرده فروشان برای اینکه بتوانند نیازهای مشتریان خود را برآورده سازند، ابتدا باید به شناسایی نیاز آنها بپردازند. این امر با دسته بندی مشتریان به گروه هایی با ویژگی های مشابه یا به اصطلاح بخش بندی بازار امکان پذیر است. خرده فروشان برای اینکه بتوانند رفتار مشتریان خود را درک کنند و آنها را بخش بندی کنند، می توانند از انواع تکنیک های تحقیقات بازاریابی استفاده کنند. درک فرآیند تصمیم گیری مصرف کننده و عوامل

مختلفی که بر تصمیمات مصرف کننده تأثیر می گذارند، جنبه ی کلیدی نظریه رفتار مصرف کننده<sup>۵۰</sup> است. این فصل به رفتار مصرف کنندگان غیرصنعتی<sup>۵۱</sup> اشاره دارد که برای مصرف شخصی یا خانگی خرید می کنند (خرید خرده فروشی سازمانی در فصل ۵ پوشش داده شده است).

## نگرش ها و رفتار مصرف کننده خرده فروشی

خرده فروشان می توانند با پژوهش در مورد رفتار مصرف کننده، یعنی تحقیق در مورد اینکه چه کسانی محصولات یا خدمات را می خرند و چگونه، کی، کجا و چرا آنها را می خرند، مشتریان خود را به طور مؤثرتر درک کنند (جابر<sup>۵۲</sup>، ۲۰۱۰). از دهه ۱۹۵۰، افزایش آزادی انتخاب محصول برای عموم مردم، مطالعه رفتار مصرف کننده را برای سازمان ها به منظور توضیح ترجیحات مصرف کننده ضروری ساخته است (آنتونی و ون راجی<sup>۵۳</sup>، ۱۹۹۸). سولومون<sup>۵۴</sup> و همکاران (۲۰۰۶: ۶) رفتار مصرف کننده را اینگونه تعریف می کند: "مطالعه فرآیندهایی که طی آن افراد یا گروه ها، محصولات، خدمات، ایده ها یا تجربیات را برای تامین نیازها و خواسته های خود، انتخاب، خرید و استفاده کرده یا دور می ریزند". خاستگاه نظریه های رفتار مصرف کننده عمدتاً مربوط به حوزه های روان شناسی و جامعه شناسی است زیرا از مطالعه رفتار انسان نشات می گیرند. جامعه شناسان به طور قابل درکی، بیشتر از دیدگاه اجتماعی به مطالعه رفتار مصرف کننده می پردازند تا از منظر کسب و کار، همچنین آنها از اصطلاح «فرهنگ مصرف کننده» استفاده می کنند که لوری (۱۹۹۶: ۴) آن را به عنوان «شکل خاصی از فرهنگ مادی در جوامع اروپایی-آمریکایی معاصر» توصیف می کند. یک پیشرفت جدیدتر در مطالعه رفتار مصرف کننده از دیدگاه روانشناسی، معرفی بازاریابی عصبی است، که به کاربرد علوم اعصاب برای ارائه درک عمیق تر از جنبه های فیزیولوژیکی تصمیم گیری مصرف کننده می پردازد، بنابراین به بازاریابان اجازه می دهد تا به طور مؤثرتری در فرآیند تصمیم گیری مداخله کنند (یون<sup>۵۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). جابر و فاهی<sup>۵۶</sup> (۲۰۰۹: ۵۶) بیان می کنند که عصب شناسی مصرف کننده به ما امکان می دهد دقیقاً بررسی کنیم که کدام بخش از مغز به محرک ها پاسخ می دهد، و از این طریق می توانیم استنباط کنیم که مصرف کننده احتمالاً چگونه واکنش نشان می دهد. نتیجه این بررسی می تواند فراتر از

<sup>50</sup> Customer behavior

<sup>51</sup> private consumers

<sup>52</sup> Jobber

<sup>53</sup> Antonides and van Raaij

<sup>54</sup> Solomon

<sup>55</sup> Yoon

<sup>56</sup> Jobber and Fahy

بیان نقطه نظرات مصرف کنندگان باشد چراکه احساسات واقعی آنها را آشکار می کند. علم اعصاب مصرف کننده از تصویربرداری تشدید مغناطیسی عملکردی<sup>۵۷</sup> و فناوری الکتروانسفالوگرافی<sup>۵۸</sup> برای ردیابی پاسخ های مغز در کنار سایر تکنیک های فیزیولوژیکی عصبی استفاده می کند.

“نگرش ها” به نظرات مصرف کنندگان در مورد محصولات و برندها باز می گردند. بر اساس نظریه ی رفتار برنامه ریزی شده<sup>۵۹</sup> (آژن<sup>۶۰</sup>، ۲۰۰۵)، باورها، نگرش ها، فشارهای اجتماعی و توانایی عمل کردن، ترکیب می شوند تا قصد مصرف کنندگان برای خرید را شکل دهند و در نهایت بر رفتار مصرف کننده تأثیر بگذارند. برای خرده فروشان سودمند است که بدانند نگرش مصرف کنندگان نسبت به آنها و کالاهایشان مثبت، منفی یا خنثی است، تا بتوانند بر اساس آن به هر مشکلی رسیدگی کنند. به خودی خود مصرف کنندگان نسبت به لذت خرید دارای نگرش هستند و خرده فروشان می توانند با ارائه محیطی که مشتریان اصلی از آن لذت می برند به این موضوع پاسخ دهند. نظرات، ترجیحات و رفتار مصرف کنندگان به طور مداوم در پاسخ به اقتصاد، سیاست، محیط زیست و مسائل اجتماعی و سایر عوامل تغییر می کند. ادراک مصرف کنندگان می تواند متفاوت باشد و این امر می تواند منجر به تفسیرهای متفاوتی از اطلاعات ارائه شده توسط خرده فروشان شود. انتشار اطلاعات خرده فروشان می تواند به کمک محیط فروشگاه، ارتباطات بازاریابی یا پوشش رسانه ای صورت گیرد. بنابراین، بخش های مختلف بازار یا مصرف کنندگان منفرد، بسته به باورها و احساساتشان، می توانند پیام یکسانی را به اشکال متفاوتی تفسیر کنند. ادراکات مصرف کنندگان می تواند بر میزان توجه آنها به اطلاعاتی که در معرض آن هستند تأثیر بگذارد، و آنها را به سوی فیلتر کردن پیام هایی که با عقاید و باورهای خودشان همخوانی ندارد، سوق دهد. فرآیند ادراکی با محرک هایی شروع می شود که توسط مصرف کننده از طریق بینایی، شنوایی، لامسه، بویایی و چشایی حس می شود. در نتیجه، مردم این احساسات را به عنوان معانی خاصی تفسیر می کنند که منجر به ادراک می شود (سولومون و همکاران، ۲۰۰۶). این فرآیند ادراکی به مصرف کنندگان امکان می دهد تا ویژگی های محصولات یا خدمات خاص را درک کنند (به فصل ۴ مراجعه کنید).

نظارت<sup>۶۱</sup> بر ترجیحات مصرف کنندگان در ارتباط با محصولات و خدمات کار آسانی نیست، اما با به دست آوردن داده های داخلی مربوط به سازمان و تجزیه و تحلیل تحقیقات بازار، این امر تسهیل می شود. اطلاعات مربوط به مصرف کننده می تواند برای همه بخش های موجود در خرده فروشی مفید باشد. به عنوان مثال،

<sup>57</sup> functional magnetic resonance imaging (fMRI)

<sup>58</sup> Electroencephalograph (EEG)

<sup>59</sup> Theory of Planned Behaviour

<sup>60</sup> Ajzen

<sup>61</sup> Monitoring

بازرگانان بصری که مسئول نمایش‌های داخل فروشگاه هستند، می‌توانند از داده‌های مربوط به رفتار مشتریان در فروشگاه برای نمایش مؤثرتر محصولات، با هدف افزایش حجم فروش، استفاده کنند. نظریه رفتار مصرف‌کننده بیان می‌کند که اغلب انتخاب‌های خرید توسط افراد به صورت منفرد انجام نمی‌شود و بیش از یک نفر می‌توانند بر تصمیم خرید تأثیر بگذارند. بلک ول<sup>۶۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کنند که مصرف‌کنندگان می‌توانند یک یا چند نقش از پنج نقش زیر را هنگام خرید محصولات یا خدمات اتخاذ کنند:

- آغازگر: فرآیند تصمیم‌گیری خرید را آغاز می‌کند.
  - تأثیرگذار: دیگران را متقاعد می‌کند که محصول یا خدمات خاصی را انتخاب کنند.
  - تصمیم‌گیرنده: قدرت یا پول انتخاب یک محصول یا خدمات را دارد.
  - خریدار: معامله خرده‌فروشی را انجام می‌دهد.
  - کاربر: شخصی که محصول یا خدمات را استفاده یا مصرف می‌کند.
- اعضای خانواده‌ای که به عنوان آغازگر و تأثیرگذار در خرید تعطیلات عمل می‌کنند مثالی از این نظریه است، یک یا هر دوی والدین احتمالاً نقش تصمیم‌گیرنده نهایی و خریدار کل خانواده در تعطیلات را بر عهده می‌گیرند. آگاهی از اینکه اعضای جوان‌تر خانواده در این تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند می‌تواند بر انتخاب پکیج تعطیلات ارائه شده توسط یک آژانس مسافرتی یا اپراتور تور و نحوه ترویج آن‌ها از طریق تبلیغات، بروشورها و وب‌سایت‌ها تأثیر بگذارد. تأثیر گروه همسالان هنگام انتخاب محصولات یا خدمات توسط مصرف‌کنندگان نیز باید از سوی بازاریابان در نظر گرفته شود، چراکه نوجوانان به ویژه در هنگام تصمیم‌گیری برای خرید، مستعد تأثیرپذیری توسط همسالان خود هستند. به این ترتیب، مصرف‌کنندگان می‌توانند محصولات یا خرده‌فروشان خاصی را انتخاب یا رد کنند تا خود را از گروه‌های خاص مشابه جدا کنند (باننستر و هاگ، ۲۰۰۱) (Bannister and Hogg, 2001).

## نیازها و انگیزه‌های مشتری

از آنجا که برآورده کردن نیازهای مصرف‌کننده یکی از اصول کلیدی مفهوم بازاریابی است، مهم است که درک درستی از نیازهایی داشته باشیم که انگیزه خرید کالا و خدمات را برای مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کنند. سلسله مراتب مزلو بیان می‌کند که پنج مرحله نیاز وجود دارد که با نیازهای اولیه بقا شروع می‌شود و به

<sup>62</sup> Blackwell

سمت امنیت، ایمنی و سپس نیازهای اجتماعی و عزت نفس پیش می‌رود. مرحله پنجم خودشکوفایی است که می‌توان گفت تعداد بسیار کمی از افراد به آن دست پیدا می‌کنند و دائماً برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند. براساس نظریه مزلو، هنگامی که فرد یکی از پنج سطح را تأمین می‌کند، سطح بعدی سلسله مراتب در معرض دید قرار می‌گیرد و به یک منبع کلیدی انگیزه تبدیل می‌شود. برای مثال، مصرف‌کنندگانی که درآمد کافی برای داشتن استاندارد معقول زندگی و زندگی اجتماعی دارند، ممکن است به دنبال راه‌هایی برای افزایش عزت نفس خود از طریق به دست آوردن برندهای معتبر باشند. بسیاری ممکن است احساس کنند که برای رسیدن به سطح خودشکوفایی نیاز به دستیابی به سطح معینی از مصرف دارند، اگرچه برای دیگران این حالت ممکن است از طریق فعالیت‌های بشردوستانه یا معنوی به دست آید.

نیازهای مصرفی را می‌توان به دو حوزه اصلی تقسیم کرد: فایده‌گرایانه و لذت‌گرایانه (بلایت<sup>۱</sup>، 2013). نیازهای فایده‌گرا بیشتر کارکردی و مبتنی بر عمل هستند و تمایل دارند با سطوح پایین سلسله مراتب مزلو مطابقت داشته باشند، در حالی که نیازهای لذت‌گرایانه بیشتر بر لذت متمرکز هستند و به دو سطح بالاتر مربوط می‌شوند. هدف اکثر خرده‌فروشان دستیابی به تعادل بین نیازهای فایده‌گرایانه و لذت‌گرایانه مصرف‌کنندگان است، به عنوان مثال با ارائه طیف وسیعی از محصولات عمومی با قیمت پایین و مجموعه‌ای از غذاهای آماده لوکس‌تر. از طرف دیگر، نیازهای لذت‌گرایانه ممکن است با ایجاد محیط فروشگاه‌های مهیج، بویژه جذاب برای طیف وسیعی از حواس، برآورده شوند (به فصل ۹ طراحی و چیدمان خرده‌فروشی مراجعه کنید). همچنین خرده‌فروشان می‌توانند در فروشگاه‌ها یا به طور آنلاین محصولات را به نمایش بگذارند تا به عنوان محرک عمل کنند و به مشتریان برای تشخیص نیازهایشان کمک کنند. به عنوان مثال، با قرار دادن محصولات مکمل در کنار هم برای تشویق به خریدهای متعدد.

## تصمیم‌گیری مشتری

درک اینکه چگونه مصرف‌کنندگان تصمیم به خرید می‌گیرند در نظریه رفتار مشتریان، اصل کلیدی است و هدف آن توضیح این مسیله است که چرا و چگونه مشتریان محصولات و خدمات را خریداری می‌کنند. مدل

۶. شناخت نیازها

شکل ۳.۱ مدل فرآیند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده

<sup>1</sup> Blythe





فرآیند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده<sup>۱</sup> که در شکل ۳.۱ نشان داده شده است (بلک ول<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰) یک مدل دانشگاهی پرکاربرد در رابطه با خرید در رفتار مصرف‌کننده است. این مدل در ابتدا با پنج مرحله توسعه یافت و به نام «مدل EKB» - نام نویسندگان اولیه آن: انگل، کولات و بلک‌ول - نام‌گذاری شد. سپس با اضافه شدن گام‌های ۵ و ۷، مدل به هفت مرحله گسترش یافت. این مراحل اضافه شده بیانگر آگاهی روزافزون جامعه از اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی مصرف و دورریختن محصولات است.

## شناخت نیازها

"مدل فرآیند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده" با شناخت نیاز یا مسئله‌ی مصرف‌کننده شروع می‌شود، نیاز مصرف‌کننده ممکن است به یک محصول جایگزین یا به یک محصول یا خدمت جدید باشد که اغلب تحت تاثیر یک محرک تبلیغاتی یا مشاهده‌ی محصول جدید ایجاد شده است. خرده‌فروشان می‌توانند این محرک را از طریق تبلیغات یا سایر اشکال تبلیغاتی فراهم کنند تا زنجیره رویدادهای منتهی به خرید را به حرکت درآورند. هنگامی که مشتریان در فروشگاه‌ها هستند یا به وب‌سایت‌های خرده‌فروشی‌ها نگاه می‌کنند، تبلیغات آنلاین می‌تواند محرکی برای مشتریان برای خریدهای برنامه‌ریزی نشده باشد. طبق نظر نف<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) ۲۹ درصد از مصرف‌کنندگان محصولات را از دسته‌هایی خریداری می‌کنند که در ابتدا قصد خرید آن‌ها را نداشته‌اند، بنابراین خرده‌فروشان می‌توانند از این فرصت برای افزایش فروش استفاده کنند. خرده‌فروشان پس از پیش‌بینی نیازهای مصرف‌کنندگان، می‌توانند راه‌هایی را شناسایی کنند که با کمک محصولات و کانال‌های توزیع این نیازها را برآورده کنند. روش‌های کلیدی تثبیت شده برای شناسایی نیازهای مشتریان خرده‌فروشی، انجام تحقیقات بازار و بررسی داده‌های فروش برای ارزیابی موفقیت آمیز بودن محصولات هستند.

## جستجوی اطلاعات

پس از تشخیص یک نیاز، مصرف‌کننده احتمالاً به دنبال اطلاعاتی در مورد محصولات یا خدماتی است که بتواند آن نیاز را برآورده کند. برخی ممکن است با یادآوری مجموعه‌ای از موارد جایگزین به خاطرات خرید و تبلیغات گذشته تکیه کنند. (بلایت، ۲۰۱۳). مصرف‌کنندگان این فرصت را دارند که در فروشگاه‌های حضوری و آنلاین به دنبال محصولات بگردند و همچنین به جستجوی اطلاعات در مجلات، روزنامه‌ها و سایر رسانه‌ها بپردازند. توصیه‌های شفاهی<sup>۴</sup> دوستان می‌تواند تأثیرگذار باشد، زیرا اغلب معتبرتر و قابل اعتمادتر از تبلیغات

<sup>1</sup> consumer decision process

<sup>2</sup> Blackwell

<sup>3</sup> Neff

<sup>4</sup> Word-of-mouth (WoM)

پولی هستند، و نظرات کاربران آنلاین<sup>۱</sup> نیز می‌تواند متقاعدکننده باشد. خرده فروشان می‌توانند با ارائه کمک از کارکنان فروش و همچنین مکتوب کردن جزئیات، عکس‌ها و نظرات کاربران به صورت آنلاین، جستجوی اطلاعات را تسهیل کنند.

فرآیند خرید ممکن است همیشه مستلزم خود عمل خرید نباشد و گاهی اوقات می‌تواند صرفاً برای جستجوی اطلاعات توسط مصرف‌کنندگان صورت بگیرد. بنابراین محصولات گران قیمت مانند خودروها و تجهیزات الکترونیکی احتمالاً مستلزم جستجوی اطلاعاتی طولانی مدت هستند که می‌تواند در یک دوره زمانی چند هفته یا چند ماهه انجام شود، زیرا چنین خریدهایی ریسک بالایی دارند. این فرآیند تصمیم‌گیری طولانی‌تر از حد متوسط برای خرید کالاهای با ریسک بالا و نسبتاً گران قیمت، برای پاسخ به نیاز طولانی مدت اعمال می‌شود. تصمیمات ساده‌تر با ریسک کمتر در زمان کوتاه تری اخذ می‌شوند. حتی، این تصمیمات معمولی نیاز به تفکر کمی از سوی مشتری دارند و سریع و تکراری هستند. به عنوان مثال، خرید منظم یک برند غلات به قدری عادی است که تغییر آن دشوار است و خرده فروشان ممکن است به یک محرک قوی نیاز داشته باشند تا مشتریان را ترغیب به تغییر برند کنند، برای نمونه این امر به کمک تبلیغات در محل خرید یا قیمت‌های بسیار پایین‌تر، امکان‌پذیر است. جستجوی اطلاعات معمولاً به طیف وسیعی از راه‌حل‌های جایگزین برای رفع نیاز مصرف‌کننده منجر می‌شود. این موضوع را می‌توان با استفاده از وب سایت‌های مقایسه قیمت مانند [comparethemarket.com](http://comparethemarket.com)، خواندن مجلات مانند **Which**؟ یا با استفاده از امکان مقایسه محصولات در وب سایت یک خرده فروشی امکان‌پذیر ساخت. بررسی محصولات مصرف‌کننده در وب‌سایت‌ها می‌تواند تأثیر قدرتمندی داشته باشد، زیرا مشتریان ممکن است به دلیل اینکه نویسندگان برای نوشتن نظرات خود پولی دریافت نمیکنند، آن‌ها را جدی بگیرند. با این حال، عینیت و منشأ چنین بررسی‌هایی گاهی اوقات می‌تواند مشکوک باشد.

## ارزیابی خرید محصولات جایگزین<sup>۲</sup>

معیارهای انتخاب، ویژگی‌هایی هستند که مصرف‌کنندگان از آنها بهره می‌گیرند تا قادر شوند در مورد خرید محصولات یا برندهای خاص تصمیم بگیرند. معیارهای انتخاب مصرف‌کنندگان بسته به موقعیت آن‌ها در چرخه زندگی خانواده، می‌تواند تغییر کند. در حالی که قیمت پایین و به روز بودن می‌تواند مهم‌ترین معیار برای خریداران خودرو در اوایل ۲۰ سالگی باشد، زمانی که افراد به اواخر ۳۰ سالگی می‌رسند ممکن است اولویت‌های آن‌ها تغییر کرده باشد و ایمنی و فضای مناسب برای کودکان، قیمت خودرو و کمتر بودن مشکلات را معیار

<sup>1</sup> user reviews online

<sup>2</sup> Pre-purchase evaluation of alternatives

اصلی انتخاب قرار دهند. هنگام انتخاب یک خرده‌فروش، مصرف‌کنندگان ممکن است گروهی از ویژگی‌هایی را که خرده‌فروش دارد ارزیابی کنند ( لوتز و بتمن، 1977 ). برای مثال، راحتی خرید آنلاین ممکن است نسبت به زمان صرف شده برای تحویل محصول اهمیت بیشتری داشته باشد.

برای محصولات ارزان قیمت، تصمیم خرید معمولاً نیازمند مشارکت کمی است و ممکن است شامل بررسی بسیار سریع برند های جایگزین و تغییرات یک محصول در قفسه های سوپرمارکت قبل از تصمیم گیری باشد. اگر مصرف‌کننده تصمیم به خرید یک محصول برند داشته باشد، این تصمیم می‌تواند شامل بررسی این موضوع باشد که از کدام خرده‌فروش و از کدام یک از شعب آن‌ها خرید را انجام دهد. به علاوه، ممکن است نیاز به تصمیم‌گیری های دیگری باشد: خرید حضوری از فروشگاه برای دریافت سریع محصول، یا خرید آنلاین محصول و تاخیر در تحویل آن، اما اجتناب از رفتن به فروشگاه. در فروشگاه‌ها، کارکنان فروش می‌توانند به مشتریان در جستجوی اطلاعات کمک کنند، اگرچه امروزه کمتر متداول است که کارکنان فروش برای مشاوره در دسترس باشند. استثنائاً فروشگاه های بزرگ یا فروشگاه های دیگری هستند که محصولات را با مشخصات فنی دقیق به فروش می‌رسانند. به عنوان مثال، پی سی ورلد<sup>۱</sup> در طول مراحل خرید و پس از خرید، خدمات "سئو" را برای مشاوره به مشتریان ارائه می‌دهد. وب سایت ها این مزیت را دارند که می‌توانند اطلاعات مکتوب دقیقی در مورد محصولات خود ارائه دهند. فروشگاه های بربیک اند مورت<sup>۲</sup> شروع به استفاده از فن آوری برای کمک به پر کردن این شکاف کرده اند. فناوری تلفن همراه به فروشگاه‌ها اجازه می‌دهد از کدهای پاسخ سریع (QR) روی محصولات استفاده کنند، این کدها را می‌توان با گوشی‌های هوشمند اسکن کرد تا اطلاعات دقیقی برای کمک به تصمیم‌گیری در خرید ارائه دهند.

## خرید

مرحله خرید شامل تصمیم‌گیری مصرف‌کننده در مورد خرید یا عدم خرید محصول یا خدمات، زمان خرید، موقعیت مکانی و روش پرداخت است. محیط فروش و خدمات می‌تواند تأثیر قابل توجهی در مرحله تصمیم خرید داشته باشد بنابراین عواملی مانند طراحی فروشگاه یا وب سایت و کیفیت خدمات باید به دقت توسط خرده‌فروشان مدنظر قرار بگیرند (به فصل ۹ طراحی و چیدمان خرده‌فروشی مراجعه کنید). خرده‌فروشان می‌توانند با استفاده از تبلیغاتی مانند تخفیف یا هدیه رایگان در یک مقیاس زمانی محدود بر زمان خرید مصرف‌کننده تأثیر بگذارند (به فصل ۷ ارتباطات بازاریابی خرده‌فروشی مراجعه کنید).

<sup>1</sup> PC World

<sup>2</sup> Bricks-andmortar shops

## ارزیابی پس از مصرف

در طول مصرف محصول یا خدمات، مصرف‌کننده دیدگاهی از عملکرد خود کسب می‌کند که احتمالاً بر خرید مجدد محصول یا برند تأثیر می‌گذارد. خرده‌فروشان می‌توانند با بازگرداندن پول یا تعویض محصولات، به غلبه بر نارضایتی مصرف‌کنندگان از تصمیم خرید کمک کنند. اگرچه این امر ممکن است به نظر تأثیر منفی زیادی بر گردش مالی فروشگاه داشته باشد، اما می‌تواند ریسک را برای مصرف‌کنندگان کاهش دهد و آن‌ها را به سمت تمایل بیشتر به خرید مجدد از خرده‌فروش سوق دهد. همچنین، مشتریانی که از خریدها ناراضی هستند، بیشتر به دوستان خود اطلاع می‌دهند تا به خرده‌فروشان، بنابراین به حداقل رساندن توصیه‌های شفاهی منفی از طریق بازایی خدمات خوب ارزشمند است. ارزیابی مثبت پس از مصرف نه تنها منجر به وفاداری مشتری می‌شود، بلکه انتقال دهان به دهان رضایت و ارسال نظرات آنلاین مثبت توسط مشتریان، برای خرده‌فروشان سودمند می‌باشد.

## واگذاری

در نهایت، زمانی که یک محصول فرسوده می‌شود یا دیگر مورد نیاز نیست، مصرف‌کننده باید روشی را برای دور انداختن یا بازیافت آن انتخاب کند. این امر ممکن است تحت تأثیر قوانین یا مقرراتی باشد که مصرف‌کنندگان و خرده‌فروشان باید از آن‌ها پیروی کنند. به عنوان مثال، در اتحادیه اروپا (EU) مقرراتی برای دور انداختن اقلامی مانند باتری‌ها و کالاهای الکتریکی وجود دارد، زیرا این موارد می‌توانند به محیط زیست آسیب بزنند (برای بحث بیشتر در مورد این موضوع به فصل ۱۲ مراجعه کنید). انتظار نمی‌رود مصرف‌کنندگان آگاهانه از گذراندن تمام مراحل در مدل فرآیند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده<sup>۱</sup> آگاه باشند و هنگام خریدهای معمول یا خرید فوری، از سه مرحله اول را می‌توان چشم‌پوشی کرد. مشتریانی که مواد غذایی را به صورت آنلاین خریداری می‌کنند، به دلیل امکان ذخیره فهرست محصولات مورد علاقه و انتخاب کل فهرست خرید با یک کلیک، این فرصت را دارند که به طور منظم از فرآیند تصمیم‌گیری صرف‌نظر کنند. اگرچه این مدل به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما به دلیل این فرض که مصرف‌کنندگان همیشه تصمیمات منطقی می‌گیرند مورد انتقاد قرار گرفته است (سولومون و همکاران، 2006).

<sup>1</sup> Consumer Decision Process model (CPD model)

## رفتار تجربی مصرف‌کننده

مدل فرآیند تصمیم‌گیری مصرف‌کننده در ابتدای فرآیند خرید، یک موقعیت منفی را فرض می‌کند، در حالیکه، رفتار تجربی مصرف‌کننده خرید را بیشتر به عنوان یک تجربه لذت بخش مبتنی بر ارزش‌های لذت‌گرایانه و احساسی به جای تفکر منطقی می‌داند. به جای مشاهده مشتری در یک سناریوی حل مسئله، رفتار تجربی مشتری تجربه خرید کل‌نگر را در نظر می‌گیرد که مربوط به لذت بردن از فرآیند خرید و محیطی است که در آن اتفاق می‌افتد (هولبروک و هیرشمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲). اخیراً، چانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) تأثیر محیط فروشگاه را بر احساسات مشتریان بررسی کرد و دریافت که انگیزه لذت‌جویی بر رفتار خرید بعدی پاسخ‌دهندگان با افزایش خریدهای آنی آنها تأثیر می‌گذارد. بنابراین، آنها توصیه می‌کنند که خرده‌فروشان با تعداد بالای مشتریان با انگیزه لذت باید طرح فروشگاه و خدمات مشتری را برای ارائه یک تجربه اجتماعی پیشرفته ارائه دهند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۱). از آنجایی که دستیابی به تجربه خرید از طریق اینترنت دشوارتر از یک فروشگاه است، خرده‌فروشان آجر و ملات از این نظر مزیت مشخصی دارند. خرده‌فروشان آنلاین می‌توانند اطمینان حاصل کنند که به دیدگاه تجربی رفتار مشتری می‌پردازند تا این ضرر بالقوه را به حداقل برسانند.

## تأثیرات بر رفتار خرید مصرف‌کننده

رفتار مشتری تحت تأثیر ترکیبی از ویژگی‌های شخصی مصرف‌کنندگان و عوامل اجتماعی قرار می‌گیرد. ارزش‌هایی که شخصیت مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند انگیزه خرید آنها را بوجود می‌آورد (بلک ول و همکاران، ۲۰۰۶) بنابراین، برای خرده‌فروشان سودمند است که از طریق تکنیک‌های تحقیقات بازار مانند گروه‌های متمرکز اطلاعات بیشتری درباره مشتریان خود کسب کنند (به تحقیقات بازار در زیر مراجعه کنید). فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها و گروه‌های مرجع بر روی مصرف‌کنندگان تأثیرات اجتماعی می‌گذارند، چراکه مصرف‌کنندگان سنت‌ها یا روندهای آنها را دنبال می‌کنند تا با هنجارهای گروهی مطابقت داشته باشند و در نتیجه حس تعلق را ایجاد می‌کنند. بلایت (۲۰۱۳: ۱۸۹-۱۹۰) فرهنگ را "مجموعه‌ای از باورها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترک مرتبط با گروهی بزرگ و متمایز از مردم تعریف می‌کند. فرهنگ یکی از محرک‌های اصلی رفتاری است و تقریباً بر هر کاری که انجام دهیم، از جمله رفتار مصرفی ما، تأثیر می‌گذارد." فرهنگ می‌تواند با

<sup>1</sup> Holbrook and Hirschman

<sup>2</sup> Chang

مکان‌های جغرافیایی، مذهب و زبان خاصی مرتبط باشد و مجموعه‌ای از هنجارها و رفتارهای مرسوم خاص خود را شامل شود. درک فرهنگ به ویژه برای خرده‌فروشان که به دنبال توسعه در خارج از کشور یا جذب بخش‌هایی از بازار با فرهنگ‌های مختلف هستند، بسیار مهم است. به عنوان مثال، فروشگاه‌های دهکده بیستر<sup>۱</sup> مشاوره و علائم را به زبان چینی ارائه می‌کنند تا تعداد بیشتری از بازدیدکنندگان چینی را به خود جذب کنند (به فصل ۶ قیمت‌گذاری خرده‌فروشی مراجعه کنید).

مصرف‌کنندگان متناسب با وضعیت خرید می‌توانند تحت تأثیر گروه‌های مختلف قرار گیرند. برای مثال، هنگام خرید لباس کار، معمولاً تحت تأثیر نحوه لباس پوشیدن همکاران و هنجارهای اجتماعی حاکم بر محل کار قرار می‌گیرند. با این حال، سبک دوستان و گروه همسالان احتمالاً هنگام خرید لباس‌های غیررسمی تأثیرگذارتر است. گروه‌های مرجع اغلب می‌توانند شامل افرادی باشند که مصرف‌کنندگان هرگز آن‌ها را ندیده‌اند، اما آرزوی سبک زندگی آن‌ها را دارند، مانند ستاره‌های پاپ. خرده‌فروشان پوشاک می‌توانند آن دسته از گروه‌های مرجعی که برای مشتریانشان تاثیرگذار هستند را شناسایی کنند و در نتیجه روند پوشاکی را پیش‌بینی کنند که برای بازار هدف آن‌ها قابل قبول است.

جنسیت یکی دیگر از عوامل جمعیت‌شناختی است که می‌تواند بر رفتار مشتریان تأثیر بگذارد. تحقیقات باکول و میشل<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) مردان را به عنوان خریدارانی که تمایلی به خرید ندارند مورد بررسی قرار داد، زیرا آن‌ها رویکردهای متفاوتی را نسبت به زنان برای خرید نشان می‌دهند (همانطور که ممکن است از تجربه خود نیز متوجه شده باشید). از آنجایی که مردان در حال حاضر بیش از آنچه که به طور سنتی بوده‌اند درگیر خرید شده‌اند، سبک تصمیم‌گیری آن‌ها برای خرده‌فروشان که به آن‌ها خدمات ارائه می‌دهند مورد توجهی خاص است. مشخص شد که مردان به طور کلی ترجیح می‌دهند هنگام خرید در وقت و انرژی خود صرفه‌جویی کنند و معمولاً تصمیمات خرید را سریع می‌گیرند (باکول و میشل، ۲۰۰۴). در مقابل، مشخص شده است که زنان خرید را به عنوان یک فعالیت لذت بخش می‌دانند، اگرچه در همه موارد صدق نمی‌کند. این امر تا حدی ممکن است بستگی به نوع محصولاتی که می‌خرند یا اینکه از کجا می‌خرند داشته باشد. به گفته مدیر عامل ویتروس<sup>۳</sup> (به نقل از گرینر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) علیرغم تغییرات در قوانین و جامعه در مورد برابری، ۸۲ درصد از خریداران مواد غذایی زنان هستند. حتی اگر رقم مذکور محدود به این سوپرمارکت نسبتاً گران باشد، رقمی است که برای سایر خرده‌فروشان مواد غذایی از نظر جذابیت برای مصرف‌کنندگان زن و درک عادات خرید

<sup>1</sup> Bicester Village

<sup>2</sup> Bakewell and Mitchell

<sup>3</sup> Waitrose

<sup>4</sup> Grainger

آنها مفاهیمی دارد. این آمار همچنین نشان می دهد که علیرغم تغییرات اجتماعی و قانونی در رابطه با برابری، وظایف خرید همچنان می تواند با نقش های جنسیتی سنتی مطابقت داشته باشد.

پیچیدگی رفتار خرید در رابطه با جنسیت توسط تای<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) با بررسی رفتار خرید مصرف کنندگان زن چینی نشان داده شده است. تحقیقات او منجر به گردآوری ۱۵ بعد سبک خرید از جمله آگاهی برند و آگاهی سبز شد. یک روش جایگزین برای یادگیری در مورد عادات خرید زنان توسط براون<sup>۲</sup> (۱۹۹۵: ۷۷۰) پیشنهاد شده است، که اظهار می دارد: «مسلمانا جالب ترین - یا معاصرترین تصویرهای رفتار مصرف کننده را می توان در آثار داستانی رمانتیک یافت. نظریه ای که او با تحلیل دو رمان محبوب «جنسیت و خرید»<sup>۳</sup> از آن حمایت می کند. شرکت تحقیقاتی خرده فروشی شاپرسنتریک<sup>۴</sup> نیز تفاوت هایی را بین رفتار خرید مرد و زن پیدا کرد و به این نتیجه رسید که مردها عاشق خریدن "چیزی" هستند. آنها فقط روند خرید را دوست ندارند. این تفاوت ظریفی است، اما تفاوت مهمی نیز محسوب می شود» (هاردی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۳۲). شاپرسنتریک در نظرسنجی خود، کشف کرد که ۳۱ درصد از مردان اغلب در مقایسه با ۲۳ درصد از زنان از اولین مغازه ای که بازدید می کنند خرید می کنند، که نشان می دهد زنان قبل از تصمیم گیری برای خرید مغازه های بیشتری را بررسی می کنند (همان).

## رهبری افکار و انتشار نوآوری

رهبران عقیده کسانی هستند که از طریق توصیه های کلامی<sup>۶</sup> یا رفتارهای ضمنی، دیگران را برای خرید تحت تأثیر قرار می دهند. رهبران عقیده فعالانه به دنبال نوآوری های جدید هستند و مایلند برای دستیابی بیشتر به آنها، از مسیر خود خارج شده و هزینه بسیاری صرف کنند. رهبران عقیده تأثیرگذار شامل روزنامه نگاران و بلاگرهایی هستند که محصولات یا خرده فروشان را بررسی می کنند و معمولاً توسط مصرف کنندگان به عنوان مقاماتی مستقل و عینی در بخش های خاص بازار تلقی می شوند، که می توان از آنها به عنوان «ماون»<sup>۷</sup> نیز یاد کرد.

---

<sup>1</sup> Tai

<sup>2</sup> Brown

<sup>3</sup> sex and shopping

<sup>4</sup> Shoppercentric

<sup>5</sup> Hardie

<sup>6</sup> WoM

<sup>7</sup> mavens

اصطلاح "بازار ماون"<sup>۱</sup> برای مصرف‌کننده‌ای استفاده می‌شود که بر تعیین روندها در حوزه خرید محصولات تأثیرگذار است و از خرید لذت می‌برد (سولومون و همکاران، ۲۰۰۶). شرکت‌های پوشاک مانند پوما از رهبران حرفه‌ای برای جستجوی گرایش‌هایی استفاده می‌کنند که احتمالاً برای مشتریان جذاب است. این فرآیندی است که به عنوان «شکار سرد<sup>۲</sup>» شناخته می‌شود، که شامل مشاهده و صحبت با مصرف‌کنندگانی است که بر هم‌تابان خود تأثیرگذار هستند.

مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی

دکتر کریستینا دی بالانزو، مشاور علوم اعصاب مصرف‌کننده، گردو نامحدود (Walnut Unlimited)



کریستینا دی بالانزو موسس و مدیر Walnut Unlimited است، یک شرکت مشاوره علوم اعصاب مصرف‌کننده که در سال ۲۰۱۳ در لندن تأسیس شد و از سال ۲۰۱۴ به شرکت تحقیقات بازار Marketing Sciences Unlimited، بخشی از گروه Creston تعلق دارد. نام گردو به این دلیل انتخاب شد که یک کلمه به یاد ماندنی است که می‌تواند به عنوان استعاره‌ای از مغز استفاده شود. کریستینا عنوان شغلی و نقش خود را به عنوان "مهره اصلی" توصیف می‌کند. Walnut Unlimited از آخرین تکنیک‌های تحقیقاتی، به ویژه پیشرفت‌های علوم اعصاب، برای درک احساس مصرف‌کنندگان و خریداران استفاده می‌کند.

<sup>1</sup> market maven

<sup>2</sup> coolhunting



کارنامه Walnut Unlimited شامل ارتباطات و آزمایش محصول، بازاریابی در فروشگاه و خریدار، توسعه برند و کارگاه‌هایی است که حوزه‌های مختلف تعامل با برند را به هم مرتبط می‌کند. مشتریان این شرکت شامل خرده فروشان و برندهایی مانند KFC و Heineken هستند. کریستینا در تمام جنبه‌های شرکت، از ترتیب دادن کارگاه‌های عصب شناسی مصرف‌کننده و ارائه نتایج به مشتریان گرفته تا سازماندهی وب سایت، درگیر است. او با هر مشتری ارتباط برقرار می‌کند تا خلاصه‌ای را که باید انجام شود به دست آورد و سپس آن را به تیم تحویل، گزارش می‌دهد. کریستینا سپس پروژه را مدیریت می‌کند و به عنوان مشاور اصلی عمل می‌کند و اطمینان می‌دهد که او و همکارانش از کدهای اخلاقی NMSBA و ESOMAR پیروی می‌کنند. او قصد دارد با گسترش شرکت، مدیران پروژه بیشتری را استخدام کند.

سمت‌های قبلی کریستینا شامل ریاست جهانی علوم اعصاب برای شرکت تحقیقاتی Taylor Nelson Sofres (TNS) و کار به عنوان یک برنامه‌ریز استراتژیک و سپس به عنوان مدیر حساب در آژانس تبلیغاتی McCann Erickson به مدت ۹ سال است. کریستینا برای کار در این زمینه صلاحیت خوبی دارد و مدرک اول در جامعه شناسی و دکترای را با پایان‌نامه بررسی چگونگی بهبود اثربخشی تبلیغات و بینش مصرف‌کننده با استفاده از رویکرد علوم اعصاب شناختی به دست آورده است. او موفق می‌شود بین کار به عنوان مشاور و آکادمیک به تعادلی دست یابد، زیرا او همچنین یک سخنران مهمان در دانشگاه رامون لول در اسپانیا و دانشگاه زمین در چین است، جایی که در علوم اعصاب برای دانشجویان کارشناسی ارشد سخنرانی می‌کند. مقاله اخیر که او به همراه او نوشت بر اساس تحقیقاتی بود که توانایی EEG و ردیابی چشم را برای پیش‌بینی تأثیر تبلیغات بر مصرف‌کنندگان ارزیابی کرد (Calvert et al., 2012). کریستینا چندین مقاله در مورد علوم اعصاب مصرف‌کننده نوشته است و در کنفرانس‌هایی در سراسر جهان در مورد این موضوع سخنران حضور داشته است (به <https://app.box.com/shared/y8md1r64c8> مراجعه کنید). او دانش آکادمیک و صنعتی خود را با اجرای کارگاه‌های آموزشی عصب‌شناسی مصرف‌کننده در کشورهای مختلف ترکیب می‌کند (به <http://walnutunlimited.com/web/live/neurosciencemasterclass> مراجعه کنید).

کریستینا بیان می‌کند که علوم اعصاب برای کمک به درک رفتار مصرف‌کننده، به جای استفاده از تکنیک‌های سنتی تحقیقات مصرف‌کننده، مورد نیاز است، زیرا «مصرف‌کنندگان همیشه نمی‌توانند دلیل خرید چیزی را بیان کنند، فقط آن را انجام می‌دهند». تحقیقات او وابستگی مشتریان خرده‌فروشی به برندها را نشان می‌دهد و نشان می‌دهد که قیمت تنها فیلتری نیست که هنگام تصمیم‌گیری برای خرید استفاده می‌کنند، همانطور که با فعال شدن شبکه‌های عصبی در طول ردیابی مغز نشان داده شد. تیم Walnut Unlimited علم اعصاب را با وظایف رفتاری و تحقیقات کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق ترکیب می‌کند تا توصیه‌های نهایی خود را ارائه دهد و طرح تحقیق را با توجه به مشتری تنظیم کند. کریستینا اهمیت علوم اعصاب مصرف‌کننده را در این خلاصه پایان‌نامه دکترای خود توضیح می‌دهد:

جامعه بازاریابی، محققان بازار، تبلیغ‌کنندگان و به‌ویژه کسانی که به ایجاد برند اختصاص دارند، به ابزارهایی نیاز دارند که دانش عمیق مصرف‌کنندگان را برای اطمینان از موفقیت ارتباطاتشان در اختیارشان قرار دهد. این موفقیت باید در چارچوب یک بازار پیچیده به دست آید، جایی که افزایش گسترده‌ای در محصولات و برندها، تبلیغات و جایی که مشتریان کنترل را در دست گرفته‌اند، حاصل شود. به همین دلیل است که اکنون بیش از هر زمان دیگری به موقعیت ممتازی دست یافته است. ذهن مصرف‌کنندگان یک چالش بزرگ برای برندها است. همچنین واحد را موظف می‌کند که روش‌های کاری خود را مجدداً تعریف کند تا مفاهیم جدیدی از دانش را کشف کند که درک چگونگی تصمیم‌گیری در مورد خرید را عمیق‌تر می‌کند. بینش مصرف‌کننده پاسخی است در مورد اینکه چگونه یک برند می‌تواند موقعیت ممتازی در ذهن مصرف‌کننده به دست آورد. این مفهوم تمام حکمت این حقیقت جهانی طبیعت انسانی را پوشش می‌دهد که می‌تواند برند و یا محصول را به ارتباط با مصرف‌کننده و اعمال نفوذ بر رفتار آن‌ها سوق دهد. به عبارت دیگر موفق می‌شود آنها را متقاعد کند. پیشرفت در علوم اعصاب شناختی، دانش جدیدی را به حوزه نوظهور بازاریابی عصبی می‌آورد.

تئوری "انتشار نوآوری‌ها" مصرف‌کنندگان را به گروه‌هایی از مردم دسته‌بندی می‌کند که برای خرید محصولات و خدمات جدید دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در نتیجه روند این نوآوری‌ها در سراسر جمعیت منتشر می‌شود (Rogers, 1962). این مدل در اصل در زمینه مطالعه بازارهای کشاورزی در ایالات متحده بیش از ۵۰ سال پیش ایجاد شد، بنابراین ممکن است درصدها مستقیماً به خرده‌فروشی معاصر مرتبط نباشد. با این حال، اصطلاحات استفاده شده هنوز هم قابل اجرا هستند، بنابراین خرده‌فروشان می‌توانند ارزیابی کنند که مشتریانانشان در کجای این مدل قرار می‌گیرند و چه کسی بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. رهبران عقیده‌ای که روندهای جدیدی را تعیین می‌کنند، در مدل به عنوان «نوآوران» نامیده می‌شوند. اگرچه تخمین زده می‌شود که آن‌ها فقط بخش کوچکی از جمعیت را تشکیل می‌دهند، اما از نظر اجتماعی فعال هستند و در برخی موارد ممکن است مشهور باشند و بنابراین فرصت تأثیرگذاری بر تعداد زیادی از مردم را دارند. به طور چشم‌گیری، رسانه‌های اجتماعی و وبلاگ‌ها می‌توانند تأثیر گسترده‌تری بر مردم عادی داشته باشند. بنابراین ممکن است خرده‌فروشان متقاعد شوند که برای بررسی یا تبلیغ کالا به صورت آنلاین به آن‌ها پول پرداخت کنند. به عنوان مثال، وبلاگ‌نویسانی مانند سوزی لائو به نمایش‌های کت واک طراحان مد در لندن و پاریس دعوت می‌شوند تا آن‌ها را تشویق به نوشتن نقدهای آنلاین درباره نمایش‌ها کنند (BBC, 2012; Style Bubble, 2012).

«پذیرندگان اولیه»<sup>۱</sup> بیشتر در سطح محلی تأثیرگذار هستند و نوآوری‌ها را زمانی می‌خرند که هنوز نسبتاً جدید هستند، آنها اغلب تحت تأثیر نوآوران قرار دارند. «اکثریت اولیه» کمی دیرتر از پذیرندگان اولیه، اما قبل از اکثریت متأخر، با نوآوری‌ها سازگار می‌شوند، آنها منتظر می‌مانند تا محصولات یا خدمات جدید به طور گسترده از نظر اجتماعی پذیرفته شوند و سپس روی آنها سرمایه‌گذاری کنند. متأخرها<sup>۲</sup> کسانی هستند که زمان بسیار زیادی برای پذیرش نوآوری‌ها صرف می‌کنند. بنابراین این موضوع می‌تواند توانایی آن‌ها را برای سرمایه‌گذاری در محصولات جدید محدود کند. مصرف‌کنندگان ممکن است به طور مداوم در یک دسته قرار نگیرند. برای مثال، آن‌ها ممکن است در رابطه با یک نوع محصول در قالب پذیرندگان اولیه رفتار کنند، اما در مورد نوعی دیگر عضو اکثریت متأخر باشند. راجرز درصد انواع پذیرندگان را ۲.۵ درصد نوآوران، ۱۳.۵ درصد پذیرندگان اولیه، ۳۴ درصد پذیرندگان اولیه و دیررس و ۱۶ درصد پذیرندگان اولیه برآورد کرد. با این حال، به خاطر داشته باشید که این مدل در دهه ۱۹۶۰ توسعه یافت. نسبت‌های هر دسته ممکن است امروزه با توجه به تغییرات در جامعه متفاوت باشد و همچنین ممکن است وابسته به بخش بازار متفاوت باشد. با این

<sup>1</sup> 'Early adopters'

<sup>2</sup> Laggards

حال، تعریف مشتریان در این پنج دسته می تواند به خرده فروشان این امکان را بدهد که راحت تر تشخیص دهند کدام محصولات برای بازار هدف آن ها جذاب است.

## وفاداری مشتریان

مشتریان خرده فروشی را می توان براساس ویژگی های رفتاری، به ویژه باتوجه به سطح استفاده آن ها از یک محصول یا برند، بخش بندی کرد. مصرف کنندگان می توانند به برخی از برندهای خرده فروشی وفادار باشند، زیرا آن ها به ارزش های یک برند نزدیک هستند، تا حدی که یک دل بستگی شخصی را شکل می دهند که بخشی از هویت آن ها می شود. دی چرناتونی و مک دونالد<sup>۱</sup> (۲۰۰۳: ۴۳۹) وفاداری به برند را به عنوان "معیاری از دل بستگی مصرف کننده به یک برند خاص، و (این) تابعی از چندین عامل مانند کیفیت درک شده برند، ارزش درک شده آن، تصویر آن، اعتماد قرار گرفته در برند، و تعهدی که مصرف کننده نسبت به آن احساس می کند" توصیف می کنند. در حوزه خرده فروشی، این موضوع را می توان وفاداری فروشگاه نامید (گیلبرت، ۲۰۰۳). مصرف کنندگان وفادار ممکن است مجموعه ای از برندها را داشته باشند که به آن ها وابسته هستند. آن ها ممکن است در انتخاب برنده ای دیگری که کم تر با آن ها آشنا هستند یا احساس می کنند با تصویری که می خواهند ترسیم کنند سازگار نیستند، احساس ناراحتی کنند. گیلبرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۳: ۳۰۹) روش زیر را برای بخش بندی مصرف کنندگانی که وفاداری به برند یا وفاداری به فروشگاه را نشان می دهند پیشنهاد می کند:

- وفاداران سرسخت، به یک برند وفاداری کامل دارند.
- وفاداران نسبی، به دو یا سه برند رقیب وفادار هستند.
- افراد وفادار در حال تغییر، قبل از انتقال وفاداری خود به برند دیگر، مدتی به یک برند وفادار هستند.
- سوئیچرها به برند خاصی وفاداری نشان نمی دهند و اغلب می توانند با تبلیغات و تخفیف ها وسوسه شوند که تغییر کنند.

وفاداری به برند می تواند نتیجه عوامل مختلفی از جمله: نیروی عادت؛ ریسک کم تر در تغییر برند؛ راحتی؛ عدم امکان انتخاب و تاثیر رسانه ها و گروه های مرجع باشد(مک گلدریک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). کسب اطلاعات در مورد مشتریان وفادار به برند به دلیل هزینه بالای این مشتریان برای سازمان و توصیه های مثبت کلامی در مورد برند به مصرف کنندگان دیگر مورد توجه خرده فروشان است. هنگام نوشتن پروفایل مشتریان، خرده فروشان

<sup>1</sup> De Chernatony and McDonald

<sup>2</sup> Gilbert

<sup>3</sup> McGoldrick

معمولا آن دسته از مشتریان "اصلی" یا "هدف" خود را توصیف می کنند که وفاداری قوی نسبت به برند از خود نشان می دهند. الگوهای هزینه مشتریان وفادار و جمعیت شناسی آنها را می توان از طریق کارت وفاداری یا استفاده از کارت فروشگاه شناسایی کرد، که اطلاعات ارزشمندی را برای خرده فروشان فراهم می کند. وفاداری ممکن است با در دسترس بودن کارت های وفاداری تا حدی مشخص شود، به عنوان مثال بوسیله یک کارت هوشمند. با این حال، مصرف کنندگان احتمالا در عمل از چندین فروشگاه کارت دریافت می کنند، که این کارت ها به طور بالقوه برای جمع آوری داده توسط خرده فروشان مفیدتر از تشویق وفاداری واقعی است. (ولاخوس و ورچوپولوس، ۲۰۱۲) حتی تا آنجا پیش می روند که پیشنهاد می کنند یک حالتی از عشق و دلبستگی مشتری - خرده فروش وجود دارد، که آن ها ادعا می کنند می تواند به طور مثبتی با تصویر فروشگاه، ارزش درک شده و مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۱</sup> مرتبط باشد.

خرده فروشان می توانند با هدف تقویت یا افزایش وفاداری مشتریان خود از طریق ارسال پیش نمایش اطلاعات، پیشنهادات (آفرها) و سایر راه های ارتباطی، با مشتریان از طریق بازاریابی رابطه مند<sup>۲</sup> ارتباط برقرار کنند. برای مثال، خرده فروشان می توانند پیش نمایش کاتالوگ ها یا ایمیل ها را برای مشتریان وفادار بفرستند تا از مزیت دیدن محصولات جدید قبل از عرضه برخوردار شوند. بازخورد مشتریان در مورد این پیش نمایش ها می تواند با ارائه اطلاعات قبلی در مورد محبوبیت محصولات جدید، به آنها کمک کند تا ارقام فروش را پیش بینی کنند و در نتیجه به آنها اجازه می دهد مقادیر مناسبی را برای برآورده کردن تقاضا سفارش دهند. اصطلاح مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۳</sup> (CRM) همچنین می تواند برای توصیف ارتباطات مستقیم خرده فروشان با مصرف کنندگان برای تشویق به خرید مجدد استفاده شود. روش دیگر برای سنجش میزان وفاداری مشتریان به یک خرده فروش، ارزیابی «نمره خالص پرموتور» است. این معیار وفاداری از پاسخ هایی در مورد تمایل مشتریان به توصیه یک برند به دیگران در مقیاس ۱۰-۱ استفاده می کند، به طوری که مصرف کنندگانی که ۹ تا ۱۰ را انتخاب می کنند، مروج<sup>۴</sup> (پرموتور) نامیده می شوند و کسانی که ۱-۶ را انتخاب می کنند مخالف هستند و بقیه منفعل هستند. برای محاسبه امتیاز خالص پرموتور، درصد کل مخالفان از درصد کل مروج کم می شود (ساتمتریکس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). اگرچه ادعا می شود که امتیاز خالص پرموتور پیش بینی کننده پتانسیل رشد

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility

<sup>2</sup> Relationship Marketing

<sup>3</sup> Customer Relationship Management (CRM)

<sup>4</sup> detractors

<sup>5</sup> Satmetrix

یک شرکت است، اما توسط دانشگاهیان به دلیل آزمایش نشدن دقیق مورد انتقاد قرار گرفته است (کینینگهام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)

## رفتار منفی مصرف کننده

بیشتر تحقیقات در مورد رفتار مشتری در ادبیات خرده‌فروشی و بازاریابی بر آورده کردن نیازهای مشتری، با پوشش پراکنده جنبه‌های منفی مصرف متمرکز است. به عنوان مثال، کارت اعتباری مصرف کننده<sup>۲</sup> با دسترسی گسترده مردم را تشویق به خرید کالاهایی می‌کند که توانایی خرید آن را ندارند، این امر احتمالاً در رکود اقتصادی جهانی در سال ۲۰۰۸ نقش داشته است، و منجر به انتقاد از بانک‌های ارائه‌دهنده آن شده است. رفتار منفی مشتریان، از جمله مصرف اجباری و جبرانی همچنین می‌تواند به عنوان "سوء رفتار مصرف کننده"<sup>۳</sup> نامیده شود (تونگلت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). (مک گلدریک و آندره<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) از همین اصطلاح برای توصیف مشتریان سوپرمارکتی استفاده می‌کنند که به رقبا سرکشی می‌کنند.) خرید تکانشی زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان نتوانند در مقابل تمایل به خرید کالاها یا خدماتی مقاومت کنند که در ابتدا قصد خرید آن را نداشته‌اند. مطالعه‌ای روی ۴۲۰۰ مصرف کننده نشان داد که ۶۸ درصد در طول خرید عمده، خریدهای برنامه‌ریزی نشده‌ای انجام می‌دهند (اینمن و واینر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸)، بنابراین به خرده‌فروشان در محل فروش دامنه وسیعی برای متقاعد کردن مصرف کنندگان برای خرید ارائه می‌شود. خرده‌فروشان با قرار دادن محصولات در موقعیت‌های وسوسه‌انگیز، از جمله در محل پرداخت که مشتریان باید برای مدت کوتاهی منتظر بمانند، از تمایل مشتریان برای جلب توجه آن‌ها به خرید فوری استفاده می‌کنند. با این حال، خریداران اجباری به جای اینکه صرفاً گاه به گاه اقدام به خرید تکانشی کنند، رفتاری اعتیادآور دارند. تحقیقات نشان داده است که خرید اجباری به احتمال زیاد یک ویژگی زنانه است (دیتمار و درور<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). مطالعه دیگری نشان داد که خریداران اجباری نسبت به خریداران غیر اجباری نسبت به قیمت و برند آگاه‌تر هستند (کوکار کینی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲).

شکل دیگری از رفتار نامناسب مصرف کننده دزدی از فروشگاه است که به وضوح یک موضوع مهم در بخش خرده‌فروشی است. جرایم خرده‌فروشی برای خرده‌فروشان بریتانیا در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۳ حدود ۵۱۱

<sup>1</sup> Keiningham

<sup>2</sup> consumer credit

<sup>3</sup> consumer misbehaviour

<sup>4</sup> Tonglet

<sup>5</sup> McGoldrick and André

<sup>6</sup> Inman and Winer

<sup>7</sup> Dittmar and Drury

<sup>8</sup> Kukar-Kinney

میلیون پوند هزینه داشت که سرقت توسط مشتریان ۸۲ درصد و سرقت توسط کارکنان ۵.۳ درصد بود (BRC، ۲۰۱۴).

خرده فروشان از آشنایی با رفتار مجرمانه به منظور اقدامات امنیتی مناسب برای جلوگیری از سرقت سود می‌برند. این واقعیت که تعداد دزدی‌ها در فروشگاه‌های بریتانیا بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۳ به میزان ۴۹ درصد کاهش یافته است، خبر مثبتی است که احتمالاً به هزینه‌های خرده فروشان برای امنیت کمک کرده است. کالاهایی که در نزدیکی ورودی فروشگاه‌ها برای جذب مشتری نمایش داده می‌شوند، آشکارا در معرض خطر هستند و خرده‌فروشان باید این مسیله را در هنگام طراحی چیدمان فروشگاه در نظر بگیرند. اگرچه این جرم به اندازه دیگر جرایم مصرف‌کننده افراطی نیست، اما مطالعه‌ای در مورد «خشم مصرف‌کننده» اشکال مختلف واکنش به برخوردهای خدمات مشتری مانند «خشم تلافی‌جویانه» را شناسایی کرد (مک کول-کندی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). برای خرده فروشان سودمند است که هم برای محافظت از کارکنان در برابر مشتریان خود و هم برای جلوگیری از دشمنی مشتریان با رفتار کارکنان از این موضوع آگاه باشند.

### بخش بندی بازار خرده فروشی

بخش بندی بازار به عنوان "فرآیند شناسایی گروه‌هایی از افراد که به روش‌های مشابه با یکدیگر رفتار می‌کنند، اما تا حدی متفاوت از گروه‌های دیگر" توسط بلک ول<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶: ۴۱)، با هدف بهبود رضایت مشتریان و سودآوری خرده فروشان تعریف می‌شود. این امر خرده فروشان را قادر می‌سازد تا محصولات خود را از نظر تطبیق طراحی محصول یا خدمات، کیفیت، قیمت، تبلیغ و کانال توزیع با نیازها و اولویت‌های متفاوت مصرف‌کنندگان، به طور موثرتری به سمت بازار هدف نشانه روند. چهار روش اصلی مورد استفاده برای بخش بندی بازارها عبارتند از: بخش بندی جمعیتی، جغرافیایی، روانشناختی و رفتاری. علاوه بر این، روش‌های جغرافیایی می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند، که دو روش اصلی را با هم ادغام می‌کنند، تا طیف گسترده‌ای از بخش بندی‌های مصرف‌کننده را ارائه دهند. پس از تصمیم‌گیری در مورد استراتژی بخش بندی بازار، خرده فروشان می‌توانند ارزیابی کنند که چگونه آن بخش‌ها را هدف قرار دهند و موقعیت خود را در رابطه با رقبا در بازار تثبیت کنند، فرآیندی که به نام بخش بندی، هدف‌گیری و موقعیت‌یابی (STP) شناخته می‌شود (به فصل ۲ استراتژی بازاریابی خرده‌فروشی مراجعه کنید). همیشه بخش بندی بازارها ضروری نیست، چرا که درمورد محصولات یا خدمات با جذابیت گسترده برای بسیاری از بخش‌های جمعیتی می‌توانند از بازاریابی انبوه استفاده کنند، اما این امر تا حدی نادر شده است (بلیت، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> McColl-Kennedy

<sup>2</sup>

## بخش بندی جمعیتی و جغرافیایی

عوامل جمعیت شناختی توسط سولومون و همکاران (۲۰۰۶: ۹) به عنوان "آماری که جنبه‌های قابل مشاهده یک جمعیت از جمله: سن؛ جنسیت؛ اشتغال؛ درآمد؛ وضعیت تأهل؛ گروه قومی و مذهبی را اندازه‌گیری می‌کند" توصیف شده است. دانستن ویژگی‌های جمعیتی یک جمعیت معین می‌تواند برای خرده فروشان در موقعیت‌های مختلف، به عنوان مثال برای تعریف بخش‌های هدف یا انتخاب مکان‌های فروشگاه مناسب، مفید باشد. مراحل چرخه زندگی خانواده (FLC)<sup>۱</sup> توسط ولز و گوبار<sup>۲</sup> (۱۹۶۶) برای جمع‌بندی ویژگی‌های جمعیت شناختی مصرف کنندگان ابداع شد. مراحل چرخه زندگی خانواده طیفی از گروه‌های توصیفی را ارائه می‌کند که مصرف‌کنندگان را می‌توان در آن‌ها قرار داد. این گروه‌ها از مجرد گرفته تا زوج‌های تازه ازدواج کرده، خانه‌های کامل، خانه‌های خالی و «بازمانده‌های انفرادی» بر اساس این تصور که نیازها همراه با وضعیت خانواده تغییر می‌کنند، متفاوت هستند. اگرچه مراحل FLC هنوز هم عمده‌تاً مرتبط هستند، اما کاملاً با تغییرات اجتماعی که از دهه ۱۹۶۰ رخ داده است سازگار نیستند، زیرا بر اساس سن، وضعیت تأهل و تعداد فرزندان است. هنگام توصیف سن برای مشتریان هدف، بهتر است به جای استفاده از عبارات نسبی مانند "جوان‌تر" یا "بزرگتر" که می‌تواند مبهم و اشتباه تفسیر شود، گروه‌های سنی خاص (مانند ۳۵ تا ۴۴) را تعریف کنید. به عنوان مثال، دانش‌آموزان ممکن است افراد ۳۰ ساله را مسن‌تر تصور کنند، در حالی که معلمان ممکن است آن‌ها را جوان‌تر ببینند!

به روز نگه داشتن روندهای جمعیتی بسیار مهم است، زیرا آن‌ها دائماً در حال تغییر هستند. تغییرات اجتماعی باعث شده است که ۳۵ درصد از جمعیت بزرگسال انگلستان و ولز در سال ۲۰۱۱ هرگز ازدواج نکرده باشند، در حالی که این رقم در سال ۲۰۰۱، ۳۰ درصد بود. در سال‌های اخیر به دلیل ترکیبی از نرخ تولد و امید به زندگی طولانی‌تر، متوسط سن جمعیت بریتانیا افزایش یافته است. پیش‌بینی شده است که حدود یک سوم نوزادان متولد شده در سال ۲۰۱۳ می‌توانند ۱۰۰ سال عمر کنند (ONS, 2013a). بنابراین، خرده‌فروشان این فرصت را دارند که به طور مؤثرتری بازاری که مشخصه آن پیری جمعیت است را تامین کنند. جوانان تمایل دارند بیشتر منتظر بمانند تا از خانه والدین دور شوند، و ۲۶ درصد از جوانان ۲۰ تا ۳۴ ساله در بریتانیا، که اغلب مرد هستند، هنوز با والدین خود زندگی می‌کنند. این با افزایش میانگین سنی که افراد در بریتانیا برای اولین بار ازدواج می‌کنند، که ۳۰ سال برای زنان و ۳۲ سال برای مردان در سال ۲۰۱۱ بود، سازگار است. (ONS, 2013c) آمار جمعیتی کلیدی در مورد جمعیت بریتانیا در جدول ۳.۱ نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Family lifecycle (FLC)

<sup>2</sup> Wells and Gubar

جدول ۳.۱ آمار جمعیت بریتانیا (بر اساس ارقام ONS ، 2014)

بعد جمعیتی	آمار
جمعیت انگلستان	۶۳.۲ میلیون (سرشماری ۲۰۱۱)
جنسیت	زن ۵۱٪؛ مرد ۴۹٪ (۲۰۱۱)
امید به زندگی	زن ۸۲.۶ سال؛ مرد ۷۸.۷ سال (۲۰۱۰/۱۲)
میانگین تعداد فرزندان در هر خانواده	۱.۷
قومیت	بریتانیایی سفید ۸۰.۶٪؛ بقیه جمعیت عمدتاً از نژاد «آسیایی/آسیایی بریتانیایی»، «سفید دیگر» یا «سیاه پوست/آفریقایی/کارائیب/سیاه بریتانیایی» هستند.

بخش بندی جغرافیایی، مصرف کنندگان را بر اساس کشور یا منطقه گروه بندی می کند، به عنوان مثال: بریتانیا را می توان به شهرستان ها یا مناطق بزرگتر تقسیم کرد. این امر مخصوصاً برای خرده فروشان مناسب است زیرا مراکز فروش آن ها در مکان های خاصی مستقر هستند. از این رو این اطلاعات برای انتخاب مکان فروشگاه های مهم هستند. بخش بندی ژئودموگرافیک افراد را بر اساس نوع محله ای که در آن زندگی می کنند به گروه هایی تقسیم می کند، با این انتظار که مصرف کنندگانی که در آنجا زندگی می کنند ویژگی های مشابهی داشته باشند. سیستم های مختلفی برای طبقه بندی مصرف کنندگان از نظر جغرافیایی وجود دارد. به عنوان مثال، ACORN (طبقه بندی محله های مسکونی) کل بریتانیا را به شش دسته اصلی دسته بندی می کند.

۱. افراد ثروتمند
۲. افزایش رفاه
۳. دارای راحتی اجتماعی
۴. دارای کوشش مالی
۵. ناملايمات شهری
۶. خانوارهای غیر خصوصی

این شش نوع خانواده به ۱۷ گروه طبقه بندی می شوند، از جمله "سبک زندگی پر زرق و برق"، "محله های ثابت" و "املاک در حال خرید و فروش"، که بعداً به ۵۹ نوع مصرف کننده خاص عمدتاً براساس اقامت تقسیم می شوند (CACI، ۲۰۱۴). طبقه بندی کامل ACORN ۲۰۱۴ را می توانید از آدرس: [acorn.caci.co.uk/downloads/Acorn-User-guide.pdf](http://acorn.caci.co.uk/downloads/Acorn-User-guide.pdf) دانلود کنید. توجه داشته باشید که اسکان دانشجویان به عنوان نوع ۳۴ طبقه بندی می شود. "موزائیک" یک روش جمعیت شناختی جایگزین برای طبقه بندی مصرف کنندگان است (اکسپریا، ۲۰۱۲).



گروه های اجتماعی - اقتصادی برای دسته بندی مشتریان به شش گروه کلیدی، براساس طبقه بندی درآمد و شغل آن ها مورد استفاده قرار می گیرند (جدول ۳.۲ را ببینید). اگرچه آن ها خیلی دقیق تر از مفاهیم مبهم و قدیمی طبقه کارگر، متوسط و بالا نیستند، اما به بازاریابان گزینه های خاص تری برای تعریف مشتریان خود ارایه می دهند که به طور گسترده ای در صنعت و رسانه استفاده می شوند. این گروه ها که در ابتدا در دهه ۱۹۶۰ توسعه یافتند، تلاش می کنند عوامل اجتماعی و اقتصادی را با هم ادغام کنند تا مشاغل مختلف را با هم گروه بندی کنند. رتبه بندی گروه های اقتصادی-اجتماعی از نظر اجتماعی مؤثرتر از جنبه اقتصادی در عصر حاضر عمل می کند، زیرا سطوح درآمد در دهه های پس از معرفی این سیستم در مقایسه با یکدیگر تغییر کرده است. به عنوان مثال، در برخی موارد، تاجران ماهر (در رده C2) ظرفیت کسب درآمد را بیشتر از همتابان C1 یا حتی گروه B خود را دارند.

جدول ۳.۲ سیستم درجه بندی اجتماعی با استفاده از گروه های اجتماعی-اقتصادی

گروه اجتماعی-اقتصادی	شرح و نمونه مشاغل	درصد جمعیت ۲۰۱۳-۲۰۱۲
A	بالتر از مدیریتی و حرفه ای، به عنوان مثال. مدیر عامل، جراح، وکیل دادگستری	4
B	مدیریتی یا حرفه ای، به عنوان مثال حسابدار، مدرس، مدیر بخش	22
C1	بدون سطح درآمد یا معیشت، به عنوان مثال. مستمری بگیر دولتی، کارگر معمولی، بیکار	27
C2	کارگران یدی ماهر، به عنوان مثال. لوله کش، آرایشگر، سازنده	29
D	کارگران یدی نیمه ماهر و غیر ماهر، به عنوان مثال. راننده، نظافتچی، مغازه دار	2
E	بدون سطح درآمد یا معیشت، به عنوان مثال. مستمری بگیر دولتی، کارگر معمولی، بیکار	2

اعضای خانواده، از جمله دانش آموزانی که در خانه زندگی می کنند، معمولاً بر اساس درآمد کسب کننده اصلی خانواده طبقه بندی می شوند. دانشجویان دانشگاه اغلب متعجب می شوند که اگر خارج از خانه زندگی می کنند، از نظر فنی در رده C قرار می گیرند، حتی اگر درآمد تمام وقت نداشته باشند، زیرا عموماً برای شغلی در سطح مدیریت آماده می شوند. یکی دیگر از روش های بندی جمعیت در یک چارچوب اجتماعی-اقتصادی، طبقه بندی اجتماعی-اقتصادی آمار ملی (NS-SEC) است. این سیستم توسط دولت بریتانیا برای طبقه بندی جمعیت در سرشماری سال ۲۰۰۱ به ۱۷ دسته شغلی ایجاد شد که می توان آنها را به سه طبقه بندی اصلی گروه بندی کرد:

- مدیریتی، اداری و حرفه ای بالاتر،
- متوسط،

• معمولی و دستی.

## بخش بندی روان شناختی

گرچه طبقه بندی های جمعیتی و جغرافیایی می توانند در بسیاری از موارد برای بخش بندی مشتریان خرده فروشان مفید باشند، اما همیشه بهترین روش برای تعریف مشتریان نیستند. ویژگی های سبک زندگی، شخصیت و نگرش مصرف کنندگان (به عنوان مثال روان شناسان) می تواند برای توصیف دقیق آن ها استفاده شود و می تواند مناسب تر از بخش بندی توسط عوامل جمعیت شناختی باشد، زیرا مصرف کنندگان در گروه ها و مناطق سنی یکسان اغلب می توانند سبک زندگی و ارزش های متفاوتی داشته باشند. بخش بندی روانی یک روش بسیار مناسب برای استفاده خرده فروشان است زیرا مصرف کنندگان اقلامی را خریداری می کنند تا آن ها بتوانند سبک زندگی انتخابی خود را دنبال کنند. آگاهی از مقصدهای معمول مشتریان در تعطیلات، نوع خودروهایی که سوار می شوند و زمان فراغت خود را در کجا سپری می کنند، می تواند خرده فروشان را قادر سازد تا تصویر واضح تری از اینکه قصد دارند چه کسانی را با محصولات خود هدف قرار دهند، ایجاد کنند. آگاه بودن از اینکه مشتریان کدام مجله ها و روزنامه ها را می خوانند، کانال های تلویزیونی مورد علاقه آن ها، ایستگاه های رادیویی، رسانه های اجتماعی و وب سایت ها، به خرده فروشان اجازه می دهد تا رسانه های مناسب را انتخاب کنند و در آن ها تبلیغ کنند (به فصل ۷ ارتباطات بازاریابی خرده فروشی مراجعه کنید). شناسایی ژانرهای موسیقی مورد علاقه مشتریان، فیلم ها و برنامه های تلویزیونی می تواند خرده فروشان را قادر سازد تا مناسب ترین نوع موسیقی را برای پخش در فروشگاه ها و اینکه کدام افراد مشهور، آهنگ ها و منابع فرهنگی در کمپین های تبلیغاتی حضور داشته باشند، ارزیابی کنند. آژانس های تبلیغاتی برای کمک به گروه های خاص مصرف کنندگان، گاهی اوقات بخش های بازار خود را عمدتاً براساس ویژگی های روان شناختی، برای مشتریانی مانند خرده فروشان و برندها طراحی می کنند. آشنایی با شخصیت مصرف کنندگان از طریق آگاهی از نگرش ها، علایق و نظرات آن ها نیز می تواند به خرده فروشان در انتخاب محصولات مناسب و تکنیک های تبلیغاتی که برای مشتریان جذاب خواهد بود، کمک کند. خرده فروشان می توانند تحقیقات کیفی مانند گروه های تمرکز را با مشتریان انجام دهند تا ویژگی های روان شناختی آن ها را کشف کنند. با این حال، هنوز خطر کلیشه ای کردن مصرف کنندگان از طریق استفاده از روان شناسان وجود دارد، زیرا آن ها به وضوح همه افراد متفاوتی هستند که در برخی از جنبه های نگرشی مشابه و در برخی دیگر متفاوت هستند.

## بخش بندی رفتاری

بخش بندی رفتاری به استفاده مشتریان از یک محصول مربوط می شود، به عنوان مثال مشتریان می توانند کاربران بسیار وفادار، منظم یا کم تعداد یک محصول یا خدمت باشند. یک مشتری وفادار ممکن است نوع خاصی از محصول را در یک خرده فروشی خاص بیشتر خریداری کند، در حالی که دیگران ممکن است تنها گهگاهی آنجا خرید کنند، بنابراین الگوهای رفتاری آن ها خرده فروشی را تحت تاثیر قرار می دهد. شکل دیگر بخش بندی رفتاری زمانی است که یک محصول توسط مشتریان برای اهداف مختلف مورد استفاده قرار می گیرد؛ به عنوان مثال، یک گروه ممکن است ابزارهای موسیقی را برای استفاده کاری خود خریداری کند، در حالی که مصرف کنندگانی نیز آن ها را در اوقات فراغت خود استفاده خواهند کرد. مشتریان مختلف نیز می توانند از مزایای مختلف یک محصول بهره مند شوند، مانند خرید یک دی وی برای سرگرمی یا برای اهداف آموزشی. موقعیت خرید نیز می تواند متفاوت باشد، بنابراین یک مصرف کننده ممکن است با هدف خرید یک هدیه یا برای خودش به یک گل فروشی مراجعه کند، که در این صورت شرایط ارائه و انتخاب گل می تواند متفاوت باشد.

آرنولد و رینولدز (۲۰۰۳) رفتار خرید را از دیدگاه انگیزه های مصرف کنندگان بررسی کردند و شش انگیزه کلیدی برای خرید را نشان دادند:

- به دنبال ماجراجویی
- معاشرت
- به دنبال پاسخ به نیاز
- جستجوی ایده ها
- خرید برای دیگران
- جستجو برای ارزش

این ابعاد در رابطه با گروه های مختلف خریدارانی که در یک گروه قرار دارند در جدول ۳.۳ طبقه بندی شده اند، ارزیابی شدند. این پنج بخش می توانند به ویژه برای خرده فروشان به عنوان جایگزینی برای تقسیم بندی جمعیتی، با شناسایی انواع خریداران در بازار هدف و طراحی فروشگاهها متناسب با الگوهای رفتاری آنها مفید باشند.

جدول ۳.۳. انگیزه گروه های خرید

بخش بندی خریداران	مشخصات خریدار
-------------------	---------------

مینیمالیست‌ها	عمدتاً مرد، به احتمال زیاد ۲۵ سال و حتی بالاتر، فاقد انگیزه لذت‌طلبانه
گردآورنده‌ها	عمدتاً مرد، به احتمال زیاد زیر ۲۵ سال، به دنبال ایده و خرید برای دیگران است
ارائه دهندگان	عمدتاً زن، به احتمال زیاد بالای ۲۵ سال و بالاتر، به دنبال ارزش و خرید برای دیگران است
علاقه‌مندان	عمدتاً زن، به احتمال زیاد زیر ۲۵ سال، با سطح بالایی از انگیزه لذت‌طلبانه
سنت‌گرایان	زنان اندکی بیشتر از مردان، نسبتاً حتی بین گروه‌های سنی پراکنده هستند، با انگیزه لذت‌جویی متوسط



شکل ۳.۲ چارچوبی برای رفتارهای طرفدار محیط زیست

منبع: Defra, 2008 (در دسترس است به صورت آنلاین در: <http://archive.defra.gov.uk/evidence/social/behaviour/documents>)

نمونه دیگری از طبقه‌بندی برای بخش‌بندی رفتاری، چارچوبی برای رفتارهای زیست محیطی است (شکل ۳.۲ را ببینید)، که بواسطه آن مصرف‌کنندگان را بر اساس تأثیر مصرف آن‌ها بر محیط طبقه‌بندی می‌کند. این دسته‌بندی‌ها از «سبزهای مثبت» تا «آن‌هایی که به طور صادقانه جدا شده‌اند» متغیر است، که تخمین زده می‌شود هر یک از این گروه‌ها ۱۸ درصد جمعیت را پوشش می‌دهند (همچنین به فصل ۱۲ قانون و اخلاق در خرده‌فروشی مراجعه کنید).

گروه‌های ۱ تا ۵ که در یک نقشه موقعیت‌یابی با مقایسه تمایل و توانایی برای عمل نمایش داده می‌شوند، سطوح متفاوتی از تعامل با رفتار پایدار را نشان می‌دهند. گروه ۶ «استارت‌های موارد متوقف‌شده» ممکن است به شیوه‌های زیست‌محیطی ناخواسته رفتار کنند، به‌عنوان مثال، بیشتر تحت تأثیر اقتصاد قرار می‌گیرند. استفاده از حمل‌ونقل عمومی به دلیل ارزان‌تر بودن آن، و گروه ۷ علاقه‌ای به رفتار پایدار نشان نمی‌دهد. خرده‌فروشان می‌توانند از تحقیقات بازار برای شناسایی نسبت مشتریان خود که در این دسته‌بندی‌ها قرار می‌گیرند استفاده کنند و محصولات پایدار مناسب را برای پاسخگویی به تمایلات آن‌ها یا حتی تحت تأثیر قرار دادن آن‌ها ارائه دهند.

## تحقیقات بازاریابی خرده‌فروشی

تحقیقات بازاریابی توسط زیکموند و بابین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰: ۵) به عنوان "کاربرد روش علمی در جستجوی حقیقت پدیده‌های بازاریابی" تعریف شده است تا بتوان به نتایج عینی دست یافت. خرده‌فروشان انواع روش‌های تحقیقات بازاریابی را برای بررسی رفتار مشتری یا ارزیابی سایر جنبه‌های بازار، مانند رقبای خود، در اختیار دارند. دو گزینه اصلی موجود دارد: تحقیق اولیه که برای یک سازمان خاص انجام می‌شود و تحقیق ثانویه که قبلاً تدوین شده است. توصیه می‌شود ابتدا تحقیقات ثانویه انجام شود، زیرا اطلاعاتی که سازمان به دنبال آن است ممکن است قبلاً منتشر شده باشد، بنابراین سازمان در زمان و هزینه سرمایه‌گذاری در تحقیقات انحصاری خود صرفه‌جویی می‌کند.

## تحقیقات ثانویه

تحقیقات ثانویه همچنین به عنوان "تحقیق میز تحریر" نیز شناخته می‌شود و معمولاً به اطلاعاتی اشاره دارد که قبلاً به صورت چاپی یا دیجیتال منتشر شده است. برای استخراج داده از بسیاری منابع مفید ثانویه باید هزینه‌پرداخت، اما این هزینه معمولاً بسیار ارزان‌تر از انجام تحقیق توسط خود خرده‌فروشی است. همچنین

<sup>1</sup> Zikmund and Babin

منابع مفید متعددی وجود دارد که به‌طور رایگان، به‌ویژه از طریق ارگان‌های دولتی یا صنعتی در دسترس هستند. بدیهی است که توصیه می‌شود اعتبار منابع ثانویه، به‌ویژه آنلاین، بررسی شود، و ضروری است که اطمینان حاصل شود که اطلاعات از یک سازمان قابل اعتماد و معتبر اخذ شود، چرا که غالباً در دایره‌المعارف‌های آنلاین، هر کسی می‌تواند اطلاعات نادرستی را آزادانه درج کند. انتشارات مرتبط با خرده‌فروشی شامل گزارش‌های بازار، مجلات دانشگاهی، مجلات تجاری، کتاب‌های درسی و گزارش‌های دولتی است. دانشجویان دانشگاه و کالج اغلب از مزیت دسترسی آزاد به گزارش‌های بازار بواسطه‌ی مجلات دانشگاهی و مجلات تجاری از طریق کتابخانه موسسه خود یا از طریق درخواست امانت از کتابخانه برخوردارند. خرده‌فروشان می‌توانند از مجلات مربوطه اشتراک بگیرند یا مقالات را به صورت آنلاین خریداری کنند و همچنین چکیده‌های مختصری که یافته‌های اصلی تحقیقات را نشان می‌دهد را به‌طور رایگان در وبسایت مجلات مطالعه کنند.

همچنین بسیاری از مقالات مرتبط با خرده‌فروشی در مجلات عمومی‌تر بازاریابی یا کسب‌وکار یافت می‌شوند و برخی نیز به «مسائل تخصصی» در مورد خرده‌فروشی می‌پردازند. پایگاه‌های اطلاعاتی بازاریابی مانند مینتل، کی‌نت<sup>۱</sup> و دیتامانیتور می‌توانند منابع مفیدی برای تکمیل مقالات مجلات با ارائه گزارش‌های بازار با اطلاعات پس‌زمینه صنعت خرده‌فروشی باشند. دیتامانیتور یک نمایه جهانی از صنعت خرده‌فروشی تهیه می‌کند که نمای کلی از شرکت‌های پیشرو و پیش‌بینی‌های بازار را ارائه می‌دهد. دیتامانیتور همچنین نمایه‌های صنعت خرده‌فروشی را در بخش‌های محصول خاص در مکان‌های خاص تولید می‌کند، به عنوان مثال. خرده‌فروشی مواد غذایی در دانمارک و خرده‌فروشی پوشاک در چین.

مقالات روزنامه‌های باکیفیت نیز می‌توانند منابع مفید و قابل اعتمادی برای تکمیل مقالات مجلات باشند، زیرا اطلاعاتی در مورد پیشرفت‌های بسیار جدید در خرده‌فروشی ارائه می‌دهند. بسیاری از روزنامه‌ها دارای بخش‌های تجاری هستند که به‌طور خلاصه به اخبار خرده‌فروشی و همچنین مقالات عمیق در مورد برخی شرکت‌ها اشاره می‌کنند که معمولاً دیدگاه مستقل تری نسبت به تبلیغات خود شرکت ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، تایمز در صفحات تجاری هر نسخه بخشی در مورد خرده‌فروشی دارد. سایر منابع مفید برای دسترسی آنلاین عبارتند از: ایندپندنت، تلگراف، گاردین، فایننشال تایمز، وال استریت ژورنال و چاینا دیلی. مجلات تجاری به‌ویژه برای خرده‌فروشان مناسب هستند، چرا که اخبار به موقع و مختصر خرده‌فروشی، بینش عمیق نسبت به صنعت و انتشار تبلیغات برای خدمات و استخدام را از طریق نسخه‌های چاپی یا اشتراک آنلاین ارائه می‌کنند. خرده‌فروشی بولتن و روزنامه خرده‌فروشی به روز رسانی‌های منظم صنعت خرده

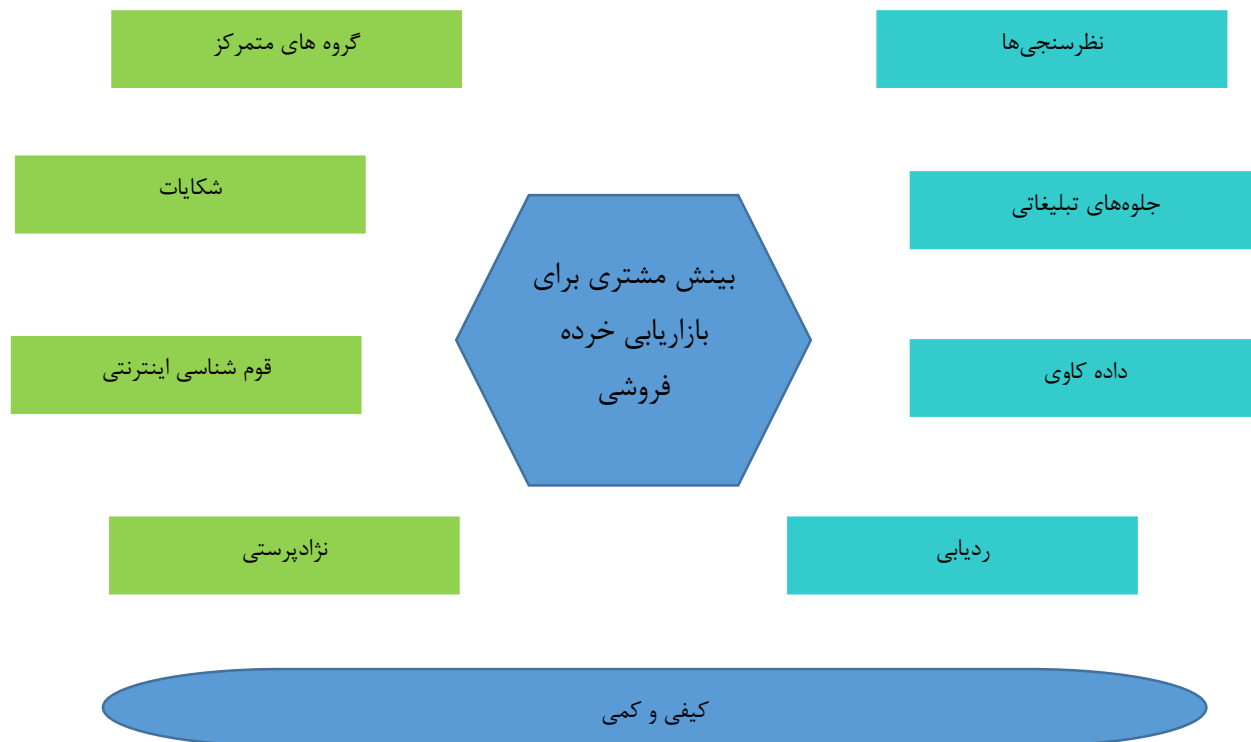
---

<sup>1</sup> Key Note

فروشی را به صورت آنلاین ارائه می دهد. علاوه بر این، مجله بازاریابی، هفته بازاریابی و هفته خرده فروشی مجلات تجاری بسیار مفیدی هستند که در نسخه های چاپی و آنلاین و همچنین برای بخش های خرده فروشی خاص از جمله The Grocer و Drapers در دسترس هستند.

## تحقیقات اولیه

تحقیقات اولیه را می توان توسط تیم بازاریابی خود خرده فروشی انجام داد یا به یک آژانس تخصصی تحقیقات بازار برون سپاری کرد. دو نوع کلیدی تحقیقات بازار وجود دارد: کمی و کیفی. شکل ۳.۳ برخی از گزینه های تکنیک های تحقیقات بازار را نشان می دهد. تحقیقات کمی معمولاً به صورت پیمایشی و با پرسشنامه به عنوان ابزار تحقیق انجام می شود که نتایج آماری را در پی دارد. تحقیقات کیفی با خروجی های شفاهی یا نوشتاری پاسخ دهندگان سروکار دارد و معمولاً برای بررسی نظرات و نگرش های افراد مناسب تر است. این امر می تواند به کمک مصاحبه با گروه های متمرکز صورت گیرد. به عنوان مثال، خرده فروشان پوشاک می توانند یک گروه متمرکز از مشتریان معمولی برای کشف دیدگاه های آنها در مورد طیف جدیدی از لباس ها ایجاد کنند. همچنین، مطالعات پژوهشی اولیه می توانند از ترکیب تکنیک های کمی و کیفی استفاده کنند. شباهت های زیادی بین روش ها و اصطلاحات مورد استفاده در تحقیقات بازار و تحقیقات دانشگاهی وجود دارد.



شکل ۳.۳ نمونه‌هایی از تحقیقات بینش خرده فروشی منبع: پیتر مک گلدریک

خرده فروشان همچنین می‌توانند برای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود در مورد مشتریان خود از تکنیک‌های داده کاوی استفاده کنند، مانند الگوهای خرید آن‌ها که از طریق استفاده از کارت‌های وفاداری مشتریان ثبت شده است. تحقیق مشاهده‌ای تکنیکی است که می‌تواند توسط خرده‌فروش‌ها مانند سوپرمارکت‌ها استفاده شود و آن‌ها را قادر می‌سازد تا مسیرهایی که مصرف‌کنندگان در فروشگاه‌ها حرکت می‌کنند و محصولات را انتخاب می‌کنند، مشاهده کنند. شرکت‌های تخصصی مانند انویروسل<sup>۱</sup> که در ایالات متحده، تایلند، ژاپن، هند، مکزیک و برزیل فعالیت می‌کنند، می‌توانند از سوی خرده‌فروشان مامور انجام تحقیقات شوند. جزئیات پروژه‌های انویروسل را می‌توانید در سایت [www.envirosell.com](http://www.envirosell.com) مشاهده کنید. انویروسل دریافته است که هرچه خریداران زمان بیشتری را در فروشگاه‌ها سپری کنند، به طور قابل پیش بینی بیشتر خرید خواهند کرد، زمانی که در آنجا می‌گذرانند به کیفیت تجربه خرده فروشی بستگی دارد (آندر هیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بنیانگذار

<sup>1</sup> Envirosell

<sup>2</sup> Underhill



انویروس، پاکو آندرهیل (۲۰۰۹: ۴۰) بیان می کند: "درس فراگیری که ما از علم خرید آموخته ایم این است: سازگاری و سودآوری به طور جدایی ناپذیری به هم مرتبط هستند. از اولی با تمام ظاهرش مراقبت کنید، دومی مطمئن است". بنابراین، خرده فروشان می توانند با ارائه یک تجربه مثبت، مشتریان را به ماندن در فروشگاه تشویق کنند، این مسیله می تواند تاثیر مثبتی بر سودآوری داشته باشد. "مشاهده" می تواند توسط خرده فروشان برای دیدن الگوهای رفتار مصرف کننده انجام شود به طوری که طراحی فروشگاه و خدمات می تواند برای پاسخگویی به نیازهای مصرف کننده بهینه سازی شود. TNS Magasin (بخشی از شرکت تحقیقات بازار جهانی تیلور نلسون سوفرز) از فن آوری ردیابی چشم استفاده می کند که در آن از یک نور مادون قرمز برای ردیابی حرکات چشم کاربر، به عنوان روش دیگری برای مشاهده مصرف کنندگان، با ارائه داده های دقیق استفاده می شود.

قوم نگاری یکی دیگر از شکل های تحقیق عمیق تر و مبتنی بر مشاهده است که در اصل برای استفاده توسط جامعه شناسان و انسان شناسان توسعه یافته است. قوم نگاری توسط برایمن و بل<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) به این صورت تعریف می شود: "یک روش تحقیقاتی که در آن محقق خود را برای مدت طولانی در یک محیط اجتماعی غوطه ور می کند، رفتار را مشاهده می کند، به آنچه در مکالمات بین دیگران و با کاردان گفته می شود گوش می دهد، و سوال می پرسد". خرده فروشان می توانند از قوم نگاران برای آشکار کردن جنبه های دقیق رفتار خرید مصرف کنندگان و استفاده از محصولات استفاده کنند. کوزینتس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) همچنین اصطلاح "نت نگاری"<sup>۳</sup> را برای توصیف تحقیقات بازاریابی معرفی کردند که شامل مشاهدات ارتباطات آنلاین برای آشکار کردن دیدگاه های مصرف کنندگان از محصولات و خدمات است. نت نگاری با افزایش استفاده از رسانه های اجتماعی تسهیل می شود. اطلاعاتی که مصرف کنندگان در وبسایت های رسانه های اجتماعی مانند فیس بوک ارسال می کنند، می توانند آزادانه توسط خرده فروشان مشاهده شوند و دید شخصی و جامعی از فعالیت ها و علایق مشتریان ارائه می دهند. وبسایت رسانه های اجتماعی پینترست<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۰ راه اندازی شد و به کاربران این امکان را می داد تا تصاویر مورد علاقه خود را با «پین کردن» آن ها به تابلوهای اعلانات مجازی به اشتراک بگذارند (تامسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). پینترست به خرده فروشان این فرصت را می دهد تا علایق بصری مصرف کنندگان را در قالب قوم نگاری بصری و مجازی مشاهده کنند (برایمن و بل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

<sup>1</sup> Bryman and Bell

<sup>2</sup> Kozinets

<sup>3</sup> Netnography

<sup>4</sup> Pinterest

<sup>5</sup> Thompson

<sup>6</sup> Bryman and Bell

## خلاصه فصل

درک رفتار و نگرش مشتریان می‌تواند خرده‌فروشان را قادر سازد تا تصمیمات بازاریابی موثرتری اتخاذ کنند. این درک از الگوهای رفتاری و نقش‌هایی که مصرف‌کنندگان ایفا می‌کنند را می‌توان از طریق اجرای تحقیقات بازاریابی و تقسیم‌بندی بازار به دست آورد.

- مصرف‌کنندگان می‌توانند نقش‌های مختلفی را در تصمیم‌گیری خرید ایفا کنند: آغازگر، تأثیرگذار، تصمیم‌گیرنده، خریدار یا کاربر؛ و گاهی ترکیبی از این نقش‌ها.
- مصرف‌کنندگان بر اساس پنج سطح در سلسله مراتب نیازهای مزلو انگیزه خرید دارند: از بقای اولیه تا امنیت و ایمنی، نیازهای اجتماعی، عزت نفس و خودشکوفایی. از سوی دیگر، نیازها را می‌توان به دو گروه طبقه‌بندی کرد: سودمند (بر اساس عملکرد) و لذت‌گرا (متمرکز بر لذت).
- CDP فرض می‌کند که مصرف‌کنندگان تصمیمات منطقی می‌گیرند و هفت مرحله را طی می‌کنند: نیاز به شناسایی، جستجوی اطلاعات؛ ارزیابی پیش از خرید گزینه‌های جایگزین؛ خرید؛ مصرف؛ ارزیابی پس از مصرف؛ واگذاری. با این حال، رفتار مشتری تجربی دیدگاه جایگزینی را، مبتنی بر اینکه خرید با انگیزه ارزش‌های لذت‌گرایانه است تا تفکر منطقی، پیشنهاد می‌کند.
- علوم اعصاب مصرف‌کننده یک نوآوری اخیر در تحقیقات بازاریابی است که از فناوری fMRI و EEG برای ردیابی پاسخ مشتریان به خرید استفاده می‌کند.
- فرهنگ مصرف‌کنندگان، فرهنگ‌ها، شخصیت‌ها و گروه‌های مرجع بر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های آن‌ها تأثیر می‌گذارد و بنابراین بر رفتار خرید آن‌ها تأثیر می‌گذارد.
- یافته‌های پژوهشی تفاوت در الگوهای رفتار خرید زن و مرد را نشان می‌دهد، که نشان می‌دهد زنان با اشتیاق بیشتری نسبت به مردان در خرید شرکت می‌کنند.
- وفاداری فروشگاه را می‌توان از طریق استفاده از کارت‌های وفاداری و بازاریابی رابطه تشویق کرد. وفاداری را می‌توان با استفاده از یک امتیاز تعیین کرد.
- جنبه‌های منفی رفتار مشتری شامل خرید اجباری و دزدی از مغازه است.

## تمرین‌ها و سوالات

۱. چهار مرحله اول مدل CDP را برای دو خریدی که در ماه گذشته انجام داد اید، اعمال کنید، برای هر محصول یا خدمات کم هزینه، یکی. کل زمانی را که برای تصمیم‌گیری در مورد خرید این اقلام صرف کرده اید، مقایسه کنید. ثانیاً، مراحل ۵، ۶ و ۷ مدل CDP را برای کالای پرهزینه‌ای که سال گذشته خریداری کرده‌اید، اعمال کنید. در نظر بگیرید که آیا این محصول یا برند را دوباره خریداری می‌کنید یا آن را به یک دوست توصیه می‌کنید.
۲. موقعیت‌هایی را که در نقش‌های زیر بازی کرده‌اید، توضیح دهید، اما شما شخصی نبودید که هزینه خرید را پرداخت کردید: (الف) آغازگر، (ب) تأثیرگذار، (ج) تصمیم‌گیرنده، (د) کاربر.
۳. ویدیوی زیر را تماشا کنید، سپس درباره دلایلی که چرا دانش عصب‌شناسی مصرف‌کننده می‌تواند برای بازاریابان خرده‌فروشی مفید باشد، بحث کنید: [vimeo.com/64050513](https://vimeo.com/64050513).
۴. مزایای توسعه پروفایل مشتری برای خرده‌فروشان چیست؟ این وبلاگ از کارشناسان صنعت The Whole Brain Group و این اطلاعات از Mintel ممکن است به شما ایده‌هایی بدهد و به شما کمک کند تا جزئیات جمعیت شناختی مشتریان خود را مشخص کنید: [/oxygen.mintel.com/methodology/1](https://oxygen.mintel.com/methodology/1)

۵. یک نمایه مشتری ۳۰۰ تا ۵۰۰ کلمه‌ای برای خرده فروش انتخابی خود با استفاده از تکنیک توصیف یک مشتری معمولی فرضی، که هم ویژگی‌های جمعیت شناختی و هم ویژگی‌های روانشناختی دارد، طراحی کنید. ممکن است بخواهید این را بر اساس شخصی که می‌شناسید که مشتری وفادار خرده‌فروش است، قرار دهید. شما می‌توانید مشخصات مشتری را در قالب تصویری یا نوشتاری یا ترکیبی از هر دو جمع‌آوری کنید.

۶. مقاله آرنولد و رینولدز (۲۰۰۳) را در مورد "انگیزه‌های خرید لذت بخش" بخوانید. به دسته‌هایی که مصرف‌کنندگان را در آن‌ها قرار می‌دهند توجه کنید - مینیمالیست‌ها، گردآورندگان، ارائه‌دهندگان، علاقه‌مندان و سنت‌گرایان - و افرادی را که می‌شناسید که ممکن است با آن‌ها مناسب باشند در نظر بگیرید. همچنین، برخی از این گروه‌ها باید تصمیم بگیرید که کدام دسته بهترین رفتار خرید شما را توصیف می‌کند.

۷. به وب سایت‌های دو آژانس تحقیقات بازار نگاه کنید، به عنوان مثال: [www.jraresearch.com](http://www.jraresearch.com) و [qrs-research.co.uk](http://qrs-research.co.uk) و خدمات شرکت‌ها برای تحقیقات کمی و کیفی را مقایسه کنید. بر اساس اطلاعات موجود در وبسایت‌های آن‌ها، ارزیابی کنید که کدام یک از دو شرکت را برای استفاده از سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای با ۳۰ فروشگاه برای تحقیقات اولیه در مورد نیازهای مشتریانش در موارد زیر توصیه می‌کنید:

- مطالعه کمی

- یک مطالعه کیفی.

دلیل خود را برای هر انتخاب توضیح دهید.

۸. مراحل چرخه زندگی خانواده توسط ولز و گوپار (۱۹۶۶) گردآوری شد و توسط گیلی و انیس (۱۹۸۲) مجدداً مورد بررسی قرار گرفت (به [http://www.acrwebsite.org/search/view\\_conference-roceedings.aspx?Id=6007](http://www.acrwebsite.org/search/view_conference-roceedings.aspx?Id=6007) مراجعه کنید). طبقه‌بندی FLC می‌تواند به دلیل عدم ارتباط آن با جامعه معاصر مورد انتقاد قرار گیرد، زیرا سبک زندگی و ارزش‌ها در بسیاری از کشورها در دهه‌های میانی تغییر کرده است. چگونه دسته‌ها را اصلاح و تغییر نام می‌دهید تا آن‌ها را برای تقسیم‌بندی بازار توسط خرده‌فروشان معاصر مرتبط‌تر کنید؟

۹. در ابتدا، شما باید این راهنمای مختصر در مورد درجات اجتماعی AE منتشر شده توسط Ipsos MORI را دانلود و مطالعه کنید: [www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1285\\_MediaCT\\_thought\\_piece\\_Social\\_Grade\\_July09\\_V3\\_WEB.pdf](http://www.ipsos-mori.com/DownloadPublication/1285_MediaCT_thought_piece_Social_Grade_July09_V3_WEB.pdf) اکنون سه خرده فروش را در نزدیک‌ترین شهر یا شهر فروشگاه خود انتخاب کنید که اصلی‌ترین گروه‌های اجتماعی-اقتصادی هستند که از آنجا خرید می‌کنند. دلیل انتخاب‌های خود را توضیح دهید.

### مدیریت محصول و برند خرده فروشی

اهداف یادگیری

اهداف این فصل عبارتند از:

- عملکردها و فرآیندهای کلیدی درگیر در مدیریت محصول را توضیح دهید.
- جایگاه مدیریت محصول و برند را در بازاریابی خرده فروشی ارزیابی کنید.
- فرآیند توسعه محصول را توضیح دهید.
- مفاهیم اصلی برندسازی و کاربرد آن در حوزه خرده فروشی را مورد بحث قرار دهید.

#### مقدمه

هدف این فصل نشان دادن اهمیت مدیریت اثربخش محصول و برند است. فروش محصولات برای خرده‌فروشی در مرکز اهمیت قرار دارد و بنابراین درک ماهیت محصولات، برندها و روش‌های توسعه<sup>۱</sup> آنها برای علاقمندان به آموختن درباره‌ی حوزه خرده‌فروشی سودمند است. خرده‌فروشان به ندرت محصولاتی که می‌فروشند را خود تولید می‌کنند. این فصل توضیح می‌دهد که چگونه خرده‌فروشان با همکاری تامین‌کنندگان در جهت توسعه کالاها برای جذب مشتریان هدف کار می‌کنند. خرده‌فروشان در برندسازی محصولات خود دو انتخاب اصلی دارند: ارائه "برچسب اختصاصی"<sup>۲</sup> که منحصر به فروشگاه است (که در ایالات متحده "برند خصوصی"<sup>۳</sup> نامیده می‌شود)، یا فروش کالا از برندهای شرکت‌های دیگر که در فروشگاه‌های رقیب نیز موجود هستند ("برندهای تولیدکننده" یا "برندهای ملی" در ایالات متحده). یکی از مولفه‌های اساسی هر برند، انتخاب نام آن است. به خاطر آوردن نام‌های واضح برند، آسان است و به همین دلیل می‌توانند به راحتی به برند تبدیل شوند.

---

<sup>1</sup> develop

<sup>2</sup> own label

<sup>3</sup> private brand

## توسعه محصول جدید

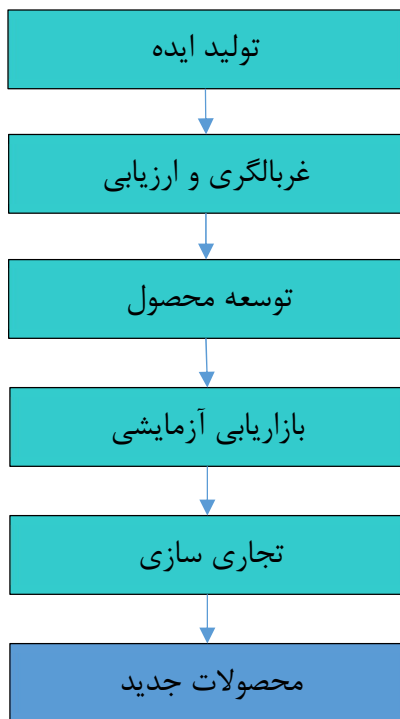
فرل و هارتلاین (۲۰۱۱: ۱۹۸) بیان می‌دارند که «توسعه و تجاری‌سازی<sup>۱</sup> محصولات جدید بخش مهمی از تلاش‌های یک شرکت برای حفظ رشد و سود در طول زمان است. موفقیت محصولات جدید به نقاط قوت شرکت و فرصت‌های موجود در بازار بستگی دارد. توسعه محصول جدید<sup>۲</sup> به فرآیندی اطلاق می‌شود که از طریق آن محصولات قبل از اینکه به صورت تجاری در دسترس مشتریان قرار گیرند، طراحی، آماده و تولید می‌شوند. مراحل فرآیند توسعه محصول جدید در اینجا مشخص شده است (همچنین به شکل ۴.۱ مراجعه کنید).

---

<sup>۱</sup> development and commercialization

<sup>۲</sup> New Product Development (NPD)

۱. **تولید ایده** معمولاً به عهده طراحان است، اما ایده‌ها ممکن است توسط خریداران خرده‌فروشی نیز مطرح شوند و می‌توانند از منابعی مانند تحقیق در مورد مُد<sup>۱</sup>، تأمین‌کنندگان، نوآوری‌های فنی جدید، پیشنهادات خرده‌فروشی و بازخورد مشتری الهام گرفته شوند.



شکل ۴.۱ فرآیند توسعه محصول جدید (NPD).

منبع: برگرفته از Jobber, D. (2010) Principles and Practice of Marketing, © 2010 با اجازه McGraw-Hill Education تکثیر شده است. تمامی حقوق محفوظ است.

۲. **غربالگری و ارزیابی:** ایده‌های متعدد ارایه شده توسط طراحان، غربالگری و ارزیابی می‌شوند تا مواردی که بیشترین پتانسیل را برای برآوردن نیازهای مشتریان خرده‌فروشی دارند، شناسایی شوند. احتمالاً طراحان در این مرحله ایده‌ها را به کمک رایانه و با استفاده از نرم‌افزارها به صورت نقشه یا طرح ارایه می‌دهند. برای آزمایش پایداری و پتانسیل بازار، برخی از مفاهیم را می‌توان به نمونه‌هایی تبدیل کرد و عملکرد آنها را مشاهده کرد، به عنوان مثال ساخت یک نمونه اولیه یا استفاده از چاپگر سه بعدی (شکل ۴.۲ را ببینید). ساختن نمونه‌ها همچنین می‌تواند به تخمین هزینه‌ها و الزامات فنی مربوط به ساخت کالا کمک کند. برای کالاهای دارای برجسب، تأمین‌کنندگان می‌توانند این نمونه‌ها را به خریداران خرده‌فروشی (و گاهی طراحان و بازرگانان) ارائه دهند تا

<sup>1</sup> trends

بتوانند ارزیابی کنند که آیا باید به تولید آنها در مقادیر عمده ادامه دهند یا خیر. تجزیه و تحلیل تجاری همچنین می‌تواند برای بررسی قابلیت تجاری محصول انجام شود.

**۳. توسعه محصول** توسعه محصول به معنی نهایی کردن مشخصات محصول است و ممکن است تعدادی از آن به صورت آزمایشی تولید شود. به عنوان مثال، ممکن است فقط سایز ۱۲ یک لباس به عنوان نمونه تولید شده باشد، اما در مرحله توسعه، سایزهای مختلف لباس را می‌توان تولید و امتحان کرد، تا از مناسب بودن آنها برای مصرف‌کنندگان نهایی اطمینان حاصل شود. برنامه عرضه محصول نیز در این فاز آماده می‌شود.

**۴. بازاریابی آزمایشی:** بازاریابی آزمایشی می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. برای برخی از محصولات خاص این کار می‌تواند به صورت آزمایشی انجام شود و محصول در تعداد کمی از فروشگاه‌های خرده‌فروشی به فروش برسد تا واکنش مشتریان به آن ارزیابی شود. مزیت آزمایش محصول این است که بازخورد مشتریان را می‌توان قبل از سرمایه‌گذاری خرده‌فروش بر روی مقدار زیادی از کالا به دست آورد، اما در عین حال می‌تواند عرضه کامل محصول به بازار را به تاخیر بیندازد و می‌تواند به این معنی باشد که خرده‌فروش زمان اوج را برای روند محصول از دست می‌دهد. بنابراین بسیاری از خرده‌فروشان از این مرحله صرف‌نظر می‌کنند و مستقیماً به سراغ انبار کردن عمده‌ی محصول می‌روند. گزینه دیگر برای بازاریابی آزمایشی، سازماندهی یک گروه متمرکز از مشتریان خرده‌فروشی‌ها است. در این رویکرد از مشتری درخواست می‌شود قبل از تعیین مقدار سفارش به صورت آزمایشی نمونه محصول را بررسی کند.

**۵. تجاری‌سازی:** مرحله‌ای است که طی آن محصول تولید می‌شود و در دسترس مصرف‌کنندگان قرار می‌گیرد که معمولاً توسط خریداران، بازرگانان، فناوران و بازاریابان در بخش خرده‌فروشی مدیریت می‌شود. عرضه محصول ممکن است با راه‌اندازی یک کمپین تبلیغاتی برای ایجاد آگاهی در بین مصرف‌کنندگان همراه باشد.



شکل ۴.۲ چاپگر سه بعدی Mojo از Stratasys منبع: با اجازه از Stratasys

برای کمک به فرآیند توسعه محصول جدید، خریداران، فروشندگان و سایر کارمندان خرده فروشی در سطوح مدیریتی معمولاً سفرهای خرید تطبیقی<sup>۱</sup> را در فواصل منظم انجام می دهند. این سفرها به منظور بررسی کالاهای مشابه فروخته شده در فروشگاه های خرده فروشی رقیب و همچنین مشخص کردن بازه های قیمتی انجام می شود. خرید تطبیقی ممکن است به صورت غیررسمی با بازدید از فروشگاه های خرده فروشی در یک مکان خاص یا مشاهده وب سایت های رقیب انجام شود. گاهی اوقات اطلاعات را می توان به صورت گزارش ثبت کرد تا بین همکاران توزیع شود. ( این امر همچنین می تواند به عنوان "خرید رقیب"<sup>۲</sup> شناخته شود و اغلب به اختصار خرید "کامپ"<sup>۳</sup> نامیده می شود). همچنین، خرده فروشان می توانند یک شرکت تخصصی را برای تهیه گزارش تطبیقی خرید مامور کنند. هدف تجزیه و تحلیل مذکور مقایسه محصول رقبا و بازه قیمتی آن ها با محصولات فروخته شده توسط یک خرده فروشی خاص می باشد، طی این بررسی خرده فروش وارد نقش مشتری می شود و از دیدگاه مشتری به تهیه محصول نگاه می کند و کسب تجربه می کند.

**خرید جهت دار اصطلاحی است که برای سفر با هدف کسب آگاهی از روندهای آتی برای یک نوع خاص از کالا استفاده می شود (گوورک، ۲۰۰۶).** خریداران می توانند بسته به موقعیت مکانی و بودجه سفر شرکت، از شهرهایی

<sup>1</sup> Comparative shopping

<sup>2</sup> competitor shopping

<sup>3</sup>



مانند پاریس، لندن و نیویورک به منظور سفرهای خرید جهت دار بازدید کنند. آن‌ها همچنین می‌توانند از نمایشگاه‌های تجاری در کشورهای مختلف بازدید کنند تا طیف محصولات تولیدکنندگان یا برندها را مشاهده کنند. خریداران کالاهای برند ممکن است برخی از تصمیمات خرید خود را در چنین نمایشگاه‌های تجاری اتخاذ کنند (به فصل ۵ خرید و فروش خرده‌فروشی مراجعه کنید).

## چرخه عمر محصول

چرخه عمر محصول<sup>۱</sup> (PLC) یک مدل بازاریابی کلاسیک است و از نظر فرمت مشابه چرخه عمر خرده‌فروشی است (به فصل ۲ استراتژی بازاریابی خرده‌فروشی مراجعه کنید). مدل چرخه عمر محصول می‌تواند به خرده‌فروشان کمک کند تا مرحله عمر و الگوی فروش بالقوه آینده‌ی یک محصول خاص را با مقایسه‌گردش فروش آن در طول زمان تخمین بزنند (شکل ۴.۳ را ببینید). این مدل فرض می‌کند که محصولات از مرحله معرفی تا مرحله رشد فروش پیش می‌روند و پس از فروش به مرحله بلوغ می‌رسند و در نهایت وارد مرحله افول می‌شوند. آمیخته بازاریابی را می‌توان با پیشرفت محصول در مراحل مختلف که در ادامه توضیح داده می‌شود، تطبیق داد. با این حال، به چرخه عمر محصول انتقاداتی وارد است زیرا ممکن است همیشه این روند ملایم را دنبال نکند و گاهی اوقات به عنوان مثال به دلیل افزایش تبلیغات، تغییر فصل یا آب و هوا شروع به کاهش کند و سپس دوباره اوج بگیرد. محصولات فصلی مانند چتر، کرم ضد آفتاب، تزئینات کریسمس و کدو تنبل مستعد تغییرات در شکل استاندارد چرخه عمر محصول هستند. علاوه بر این، استفاده از این مدل به صورت گذشته‌نگر آسان‌تر است، زیرا پیش‌بینی فروش آتی یک محصول و مدت زمانی که در هر مرحله صرف می‌کند بسیار دشوار است. به عنوان مثال، محصولات کلاسیک مانند کچاپ هاینز و شلوار جین Levi's مراحل بلوغ گسترده‌ای دارند، در حالی که مدهای کوتاه مدت می‌توانند با مرحله رشد سریع و افول شدید بسیار محبوب باشند. با وجود این، اکثر خرده‌فروشان



شکل ۴.۳ چرخه عمر محصول

منبع: برگرفته از Jobber, D (2010) Principles and Practice of Marketing, © 2010

اجازه مهربانی McGraw-Hill Education تکثیر شده است. تمامی حقوق محفوظ است

<sup>1</sup> Product Life Cycle

تجربه الگوهای فروش با محصولات قبلی را به دست آورده‌اند که باعث می‌شود بهتر بتوانند عملکرد چرخه عمر محصول جدید را پیش بینی کنند.

## معرفی

در مرحله معرفی معمولاً یک محصول باید سطح بالایی از تبلیغات را داشته باشد تا مصرف‌کنندگان از در دسترس بودن آن آگاه شوند. خود این محصول احتمالاً یک نسخه اولیه و پایه خواهد بود، چرا که هنوز در بازار امتحان نشده و هنوز مشخص نیست که آیا توسعه نسخه‌های مختلف از نظر مالی ارزش دارد یا خیر. محصولات با زیان دهی شروع می‌شوند، چرا که هزینه‌های چرخه عمر محصول به ناچار باید قبل از تولید و عرضه محصول پرداخت شود. تعداد خرده‌فروشان توزیع‌کننده محصول جدید در ابتدا محدود است و معمولاً توسط فروشگاه‌های نسبتاً گران قیمت در سطح بازار انبار می‌شود. شرکتی که محصول را توسعه داده است باید هزینه‌های چرخه عمر محصول را جبران کند و باتوجه به منحصر به فرد بودن آن اغلب قیمت محصول جدید نسبتاً گران است (کاهش قیمت). همچنین، خرده‌فروش می‌تواند محصول را در ابتدا با قیمت پایین بفروشد تا به نفوذ در بازار دست یابد، نفوذ در بازار می‌تواند محصول را قادر سازد تا به سرعت وارد مرحله رشد شود (قیمت‌گذاری خرده‌فروشی فصل ۶ را ببینید).

## رشد

در مرحله رشد، تعداد محصول فروخته شده افزایش می‌یابد و این احتمال وجود دارد که از آستانه مورد انتظار عبور کند، اگرچه موفقیت آن به عناصر مختلف آمیخته بازاریابی وابسته است. سطح ترفیع<sup>۱</sup> باید برای بهبود آگاهی و تشویق مشتریان به ادامه خرید آن حفظ شود. با افزایش تقاضا، احتمالاً کانال‌های توزیع گسترده‌تر می‌شوند و زنجیره‌های بزرگ‌تر می‌توانند محصول را با قیمت پایین‌تری نسبت به مرحله قبل به فروش برسانند. حتی با کاهش قیمت‌ها، محصول ممکن است بتواند به حاشیه سود بالاتری نسبت به مرحله معرفی دست یابد، زیرا ممکن است تمام یا بیشتر هزینه‌های چرخه عمر محصول پوشش داده شده باشد و به دلیل اینکه صرفه‌جویی در مقیاس برای مقادیر تولید بیشتر باشد.

## بلوغ

---

<sup>1</sup> promotion

هدف در مرحله بلوغ حفظ فروش محصول و تمدید این مرحله تا حد امکان است. این کار را می‌توان از طریق تبلیغات یادآور تشویق کرد که باید به اندازه دو مرحله قبلی گسترده باشد. ممکن است قیمت‌ها پایین باشد تا بازار انبوه را جذب کند و نسخه‌های جدیدی از محصول معرفی شود. رقبا ممکن است محصول را در این مرحله یا قبل از آن کپی کرده باشند و از آنجایی که نیازی به صرف زمان یا هزینه زیادی برای تحقیق و توسعه مانند شرکت اصلی نداشته‌اند، احتمالاً می‌توانند آن را با قیمت ارزان‌تری بفروشند. بنابراین، شرکتی که این کالا را تولید کرده است، باید با متمایز کردن محصول خود از رقبا، به رقابت بپردازد. به عنوان مثال با ارائه رنگ‌ها و مواد مختلف یا ویژگی‌های جدید.

## افول

در مرحله افول، فروش شروع به کاهش می‌کند، زیرا ممکن است محصول منسوخ شده و با محصولات جدیدتر، کاربردی‌تر یا شیک‌تر جایگزین شده باشد. هدف عموماً برداشت محصول است، یعنی خرده فروش هنوز می‌تواند از محصول سود کسب کند. گاهی اوقات، ممکن است قیمت محصول کاهش یابد تا به سرعت از انبار خارج شود، قبل از اینکه کاملاً منسوخ شود. از آنجایی که رقبا در حالی که محصول رو به افول است، بازار را ترک می‌کنند ممکن است رقابت کمتری در اطراف وجود داشته باشد و به شرکت اصلی اجازه می‌دهد بیشتر هزینه کند. هنگامی که شرکت به مرحله افول رسید و کمبود عرضه داشت، انحصاری که این محصول برای آن فراهم می‌کند می‌تواند علاقه به آن را تجدید کند. به عنوان مثال، مبتکران (به فصل ۳ مراجعه کنید) اغلب از فروشگاه‌های دست دوم به عنوان منبع الهام استفاده می‌کنند و هنگامی که شروع به پوشیدن این سبک‌ها کردند، جمعیت وسیع‌تری نیز ممکن است همان مد را دنبال کنند. در این مورد، چرخه عمر محصول شکل یک «نوسان مد<sup>۱</sup>» را به خود می‌گیرد که در آن بلافاصله پس از افول به مرحله معرفی بازمی‌گردد، گاهی اوقات قبل از اینکه کاملاً از بازار ناپدید شود این اتفاق رخ می‌دهد.

---

<sup>1</sup> fashion swing

تصمیم‌گیری در مورد نقطه مناسب برای معرفی مجدد محصولات پس از افول، بسیار مهم است و آن‌ها این مزیت را دارند که هم می‌توانند برای مشتریانی که خاطرات نوستالژیکی از آن‌ها دارند جذاب باشند و هم برای مصرف‌کنندگان جوانی که ممکن است برای اولین بار آن‌ها را ببینند جدید به نظر برسند (شکل را ببینید. ۴.۴). ارائه محصولات الهام گرفته شده از دوره قبلی را می‌توان به عنوان یک برندسازی مجدد توصیف کرد که توسط



شکل ۴.۴ نمایش محصولات رتروبرند در فروشگاه منبع: با اجازه کریستینا گوور

براون و همکاری‌های اینگونه تعریف شده است: "احیا و راه اندازی مجدد برند محصول یا خدمات از یک دوره تاریخی قبلی که معمولاً اما همیشه مطابق با استانداردهای عملکردی، کارایی یا سلیقه معاصر به روز نمی‌شود"، در واقع کالاهای قدیمی را به عنوان "کاملاً جدید" می‌بینند.

## روندهای محصول و انتشار نوآوری

### توسط کارول کلافتون، مدرس ارشد بازاریابی، دانشگاه هادرسفیلد

روند را می‌توان به عنوان روشی تعریف کرد که در آن چیزها از هنجار منحرف می‌شوند. تمرکز در خرده‌فروشی بر شناسایی تغییر و چگونگی تأثیر آن بر جریان اصلی است (وژلگارد، ۲۰۰۸)، اینکه چگونه در نگرش‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان منعکس می‌شود و چگونه به‌طور مؤثری این تغییرات را به موقع برای جریان اصلی در یک بازار خاص پیش‌بینی و اعمال می‌کنید (هیگام، ۲۰۰۹). شناسایی و پیاده‌سازی روند، فرصت‌هایی را برای خرده‌فروشان فراهم می‌کند تا نه تنها محصولات جدید را توسعه دهند بلکه برای تطبیق محصولات موجود، توسعه کانال‌های فروش و ارتباط جدید یا حتی تمرکز مجدد پیشنهادات خدمات خود را مطابق با ماهیت در حال تغییر بازار هدفشان تغییر می‌دهند. و جلگارد (۲۰۰۸: ۷) بیان می‌کند که "روند چیزی نیست که اتفاق افتاده باشد، بلکه پیش‌بینی چیزی است که قرار است به روشی خاص اتفاق بیفتد - به طور خاص، چیزی که توسط افراد عادی پذیرفته شود".

نحوه انتقال ایده‌ها و محصولات جدید در جامعه اساس انتشار نوآوری‌ها بود (راجرز، ۱۹۶۲). چهار عنصر اصلی فرآیند انتشار همانطور که توسط راجرز (۲۰۰۳: ۱۱) تعریف شده است، این مراحل را دنبال می‌کند: «(۱) یک نوآوری (۲) از طریق کانال‌های خاص (۳) در طول زمان (۴) بین اعضای یک سیستم اجتماعی منتقل می‌شود. درک این نکته مهم است که اگر یک ایده برای فردی جدید باشد، به عنوان یک نوآوری طبقه‌بندی شود. کار او در مورد انتشار، هسته اصلی نظریه و بحث است. از زمان چاپ اول در سال ۱۹۶۲، تعداد انتشارات در مورد موضوع از ۴۰۵ به ۵۲۰۰ تا سال ۲۰۰۳ که پنجمین نسخه راه اندازی شد، افزایش یافت (راجرز، ۲۰۰۳). مطالعاتی در مورد روندها در زمینه‌های جامعه شناسی روستایی، جامعه شناسی پزشکی، آموزش، مردم شناسی، جغرافیا، ارتباطات و بازاریابی انجام شده است (Kinnunen, 1996). بنابراین ترسیم یک روند در بسیاری از رشته‌ها پذیرفته شده است و طرح کلی گونه‌شناسی راجرز امروزه در حوزه‌های بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

محرک‌هایی وجود دارد که نگرش را نسبت به رفتارهای گذشته یا حال تغییر می‌دهد و انواع خاصی از افراد وجود دارند که احتمالاً قبل از دیگران به این تغییرات پاسخ می‌دهند. انواع پذیرنده‌هایی که راجرز شناسایی کرد عبارت بودند از مبتکران، پذیرندگان اولیه، اکثریت اولیه، اکثریت دیررس و تأثیری که هر گونه بر دیگری داشته است. راجرز، نوآوران را به عنوان افراد سرمایه‌گذار تعریف می‌کند که به دنبال ایده‌هایی خارج از شبکه همتای محلی هستند و احتمالاً با سایر نوآوران در فواصل جغرافیایی مختلف ارتباط برقرار می‌کنند و در راه اندازی یک ایده در جامعه بسیار مهم هستند. پذیرندگان اولیه محترم هستند و به خوبی در یک سیستم اجتماعی ادغام می‌شوند و با معرفی و ارزیابی ایده‌های جدید از احترام بالایی برخوردار هستند. اکثریت اولیه عمدی و اکثریت دیررس شک دارند و به اطمینان‌هایی که به آن‌ها داده شده است اعتماد می‌کنند. توسط دیگران که ایده جدید به هنجارهای اجتماعی پایبند است. جا مانده‌ها ارزش‌های سنتی دارند، بنابراین فقط ایده‌ای را می‌پذیرند که قبلاً توسط اکثریت پذیرفته شده است (راجرز، ۲۰۰۳).

روندها توسط تغییرات در محیط بازار هدایت می‌شوند که بر نگرش‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد. تغییرات در محیط اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و فناوری آغازگر روندها است و این تغییرات است که بر مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد. نقشه‌برداری تغییرات در محیط بازار به تشخیص اینکه آیا مصرف‌کننده می‌خواهد یا نمی‌خواهد با تأثیر آن‌ها در بافت اجتماعی که در آن زندگی می‌کند سازگاری یا واکنش نشان دهد، کمک می‌کند. اگرچه مشخص شده است که پیش‌بینی و اجرای موثر روندها در بخش‌های صنعت می‌باشد.



پیش‌بینی به دلیل غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط کلان دشوار است (هیگام، ۲۰۰۹؛ وجلگارد، ۲۰۰۸)، با این وجود، این مسیری است که پیش‌بینی‌کننده روند باید طی کند. به طور کلی، برای اینکه یک روند ارزش سرمایه‌گذاری در هر بخش صنعتی را داشته باشد، به ویژه اگر سرمایه‌گذاری در منابع قابل توجه باشد، این روند باید برای گروه‌های مصرف‌کننده‌ای که این روند را اتخاذ می‌کنند یا خواهند داشت، سود بلندمدت داشته باشد. نه تنها ماهیت ایده جدید یا کلیدی بودن محصول، بلکه نحوه مشارکت افراد در فرآیند انتشار نیز مهم است. مجاورت فضایی نقش مهمی ایفا می‌کند، اما ارزش نوآوری بسیار مهم است، بنابراین باید با توجه به وضعیت اقتصادی، ویژگی‌های شخصی و موقعیت آن‌ها در جامعه یا فرهنگی که فرد بخشی از آن است در نظر گرفته شود (Wejnert, 2002). ما یک سیستم شبکه ارتباطی بزرگ و پیچیده را توسعه داده‌ایم. گسترش اینترنت به طور خاص منجر به فرصت‌های بیشتری برای نفوذ شده است زیرا فاصله فضایی بین تأثیرگذاران و مخاطبان بالقوه آن‌ها را کاهش می‌دهد. این می‌تواند فرآیند انتشار را بهبود بخشد زیرا گسترش بسیار گسترده‌تری از منابع تأثیر بر نرخ پذیرش را فراهم می‌کند.

پذیرندگان اولیه هم‌تایان در یک سیستم اجتماعی هستند که ارزیابی‌های ذهنی آن‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری از طریق گسترش برنامه‌ریزی شده یا خود به خود بر ایده جدید تأثیر می‌گذارد (راجرز، ۲۰۰۳). این تأثیر آن‌هاست که تضمین می‌کند یک ایده یا محصول جدید به بازار اصلی معرفی شود. اکثریت اولیه و دیررس این رهبران عقیده‌دارای شبکه‌ای از ارتباطات هستند که از طریق آن ایده‌ها ارتباط برقرار می‌کنند. گلا دول (۲۰۰۲) تحلیلی از «نقطه عطف» ارائه کرد، نقطه‌ای که یک ایده، تغییر در رفتار اجتماعی یا حتی یک محصول به یک اپیدمی اجتماعی تبدیل می‌شود. یعنی برای اکثریت ارزش پیدا می‌کند. برای موفقیت این همه‌گیرهای اجتماعی، او فرآیندی را شناسایی کرد که تغییر را تسهیل کرد: قانون تعداد کم، عامل چسبندگی و قدرت است. "چسبندگی" به عنوان مفهومی تعریف می‌شود که به قدری مؤثر منتقل شده است که در خط مقدم ذهن قرار دارد. قانون تعداد کمی به تأثیرگذارانی اشاره دارد که از شبکه‌های اجتماعی خود برای انتقال دیدگاه‌های خود استفاده می‌کنند. اولی یک رابط است که ارتباطات اجتماعی گسترده‌ای هم در خارج و هم در داخل جوامع خود دارد، ماون‌ها ارزیابی‌های مبتنی بر دانش از ایده برای اطلاع‌رسانی و متقاعد کردن ارائه می‌کنند و در ارتباطات دهان به دهان کلیدی هستند و فروشنده‌گان متقاعدکننده‌هایی هستند که از ظرفیت‌های روان‌شناختی استفاده می‌کنند. آگاه کردن آن‌هایی که در رتبه‌بندی اجتماعی در جوامع بالا هستند. اینها اولین پذیرندگان راجرز (۲۰۰۳) هستند و توسط گلا دول (۲۰۰۲: ۲۰۳) به عنوان رهبران عقیده در یک جامعه تعریف می‌شوند، زیرا آن‌ها عوامل تغییر هستند که این ایده را منتقل می‌کنند: «ماون‌ها و رابط‌ها و فروشنده‌گان با یک ایده چه می‌کنند. برای مسری کردن آن، تغییر دادن آن به‌گونه‌ای است که جزئیات اضافی حذف شود و برای دیگران اغراق‌آمیز شوند تا خود پیام، معنای عمیق‌تری پیدا کند. . . او باید شخص یا وسیله‌ای بیابد تا پیام مبتکران را به چیزی که بقیه ما می‌توانیم بفهمیم ترجمه کند.

هیام (۲۰۰۹) و وجلگارد (۲۰۰۸) تشخیص می‌دهند که رهبران عقیده بر پذیرش یک ایده یا محصول در جریان اصلی تأثیر می‌گذارند، با این حال وجلگارد تشخیص می‌دهد که لزوماً تأثیر رهبران عقیده نیست که می‌تواند بر میزان پذیرش در یک جامعه تأثیر بگذارد. در کنار این باید توجه‌ای در دسترس در آن جامعه وجود داشته باشد که آماده تأثیرپذیری باشد. همانطور که هایام (۲۰۰۹: ۱۶۳) بیان می‌کند: "برای اینکه یک روند به طور گسترده پذیرفته شود، باید با مصرف‌کنندگان سازگار باشد." شیوه‌های فعلی، باورهای فرهنگی و سیستم‌های ارزشی هسته اصلی بازاریابی مشتری است، بنابراین تجزیه و تحلیل روند باید از دیدگاه آن‌ها با یک نتیجه تجاری در محیط اصلی خرده‌فروشی باشد. هایام (۲۰۰۹) چرایی رانده شدن یک روند را از یک نوع شناسی پذیرنده به دیگری به دو متغیر، محرک‌های فعال و غیرفعال تقسیم می‌کند. محرک‌های فعال ویژگی‌هایی هستند که نوآوری دارد. سادگی به پذیرش فناوری کمک کرده است و هایام از آی پاد به عنوان مثال یاد می‌کند.

سادگی به پذیرش فناوری کمک کرده است و هایدام از آی پاد به عنوان مثال یاد می کند. مدل های MP3 قبلی موجود بودند، اما عملکردهای ساده‌ای که اپل ارائه می‌کرد را نداشتند. مشاهده از یک گروه پذیرنده به گروه دیگر، نرخ پذیرش و همچنین تعداد پذیرش را افزایش می‌دهد. محصولات زیبایی و مرتبط با مد در این دسته قرار می‌گیرند. محصولات کمتر قابل مشاهده مانند فضای داخلی و حتی محصولات مالی شخصی دارای نرخ ارتباط کمتری در کنار دید محدود برای افراد یک جامعه هستند، بنابراین این امر سرعت فرآیند پذیرش و همچنین تعداد پذیرندگان را با مشکل مواجه می‌کند (هیگام، ۲۰۰۹).

### طبقه بندی محصولات خرده فروشی

خرده‌فروشان می‌توانند یک طبقه بندی از محصولات «خرد و عمیق<sup>۱</sup>» یا «عمده و کم‌عمق<sup>۲</sup>» را ارائه دهند که باید با بقیه استراتژی‌های بازاریابی شرکت سازگار باشد. در بریتانیا، سیاست خرید خرد و عمیق معمولاً به خرید دسته‌هایی از محصولات با تعداد نسبتاً کم از خطوط تولید با ظرفیت بالا اشاره دارد که زمان صرف شده برای توسعه محصولات مختلف را برای خریداران دارای برچسب اختصاصی به حداقل می‌رساند (گوورک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). از آنجایی که این روش معمولاً مقرون به صرفه‌تر است، می‌تواند منجر به سود بیشتر برای شرکت‌های درگیر و/یا قیمت‌های پایین‌تر برای مشتریان فروشگاه شود. یک خط مشی "عمده و کم عمق" به معنای ارائه طیف گسترده‌ای از خطوط تولید در مقادیر محدود است. محصولات ممکن است بیشتر از سایر خرده‌فروشان هزینه داشته باشند، اما انتخاب گسترده تری از محصولات در فروشگاه به مشتری ارائه می‌شود (وارلی، ۲۰۰۶). خرده‌فروشان با مجموعه‌ای از کالاهای درهم، مجموعه‌ای از محصولات نامرتب را ارائه می‌کنند، مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای بریتانیایی The Range و خرده‌فروش اسپانیایی Ale-Hop. خرده‌فروشان باید در مورد تعداد خطوط تولیدی که به مصرف کننده ارائه می‌شود و حجمی که در دسترس هستند تصمیم بگیرند. با این حال، هارت و رفیق (۲۰۰۶: ۳۴۲) به تفسیر متناقض و اغلب مبهم از اصطلاح "مجموعه" در زمینه خرده‌فروشی اشاره می‌کنند و بنابراین پیشنهاد می‌کنند که عرض باید به عنوان «تعداد بخش‌ها یا گستره طبقه‌بندی‌های مختلف محصول ارائه‌شده توسط

<sup>1</sup> narrow and deep

<sup>2</sup> broad and shallow

<sup>3</sup> Goworek



خرده‌فروش» و این وسعت عبارت است از «تعداد خطوط تولیدی که در یک دسته حمل می‌شوند» در حالی که عمق عبارت است از «تعداد خطوط تولیدی که در یک دسته قرار می‌گیرند».

یک رویکرد اصلی به مجموعه محصولات: Skandium

خرده‌فروشی چند کاناله مستقر در لندن، اسکاندیوم، مجموعه‌ای از محصولات متنوع دارد که شامل مبلمان، لوازم خانگی، کتاب، جواهرات، ساعت و اسباب‌بازی با موضوعی متحدکننده از مدرنیسم اسکاندیناوی است. Skandium در سال ۱۹۹۸ تاسیس شد و اولین فروشگاه را در سال ۱۹۹۹ افتتاح کرد و امروز از سه فروشگاه و یک فروشگاه در Selfridges و همچنین وب سایت خود تجارت می‌کند. ترکیب خرده‌فروشی این شرکت، انتخاب دقیق محصولات و خدمات مشتری قوی را در اولویت قرار می‌دهد. کریستینا اشمیت، یکی از سه بنیانگذار اسکاندیناویایی این شرکت، پیشینه این مفهوم منحصر به فرد خرده‌فروشی را توضیح می‌دهد: کل کانسپت از یک آپارتمان یک تخته در لندن ساخته شده است. ما در تابستان ۱۹۹۸ هنگام بازدید از فنلاند، مفهوم جدیدی را دیدیم. اقلام آشپزخانه و رومیزی از طرح‌های قدیمی و نسخه‌های جدید که مظهر مدرنیسم را به نمایش می‌گذارد، بسیار کاربردی و جاودانه است، بنابراین گفتیم "بیایید یک شرکت در این زمینه بسازیم". ایده کارکردگرایی، از جمله میراث و طرح‌های جدید. بیایید فنلاندی‌ها، سوئدی‌ها و دانمارکی‌ها را انجام دهیم، یک مفهوم جمعی». بنابراین مسیر از همان ابتدا مشخص بود و به ما مجموعه‌ای از اعتبار می‌داد. استادان زیادی در مکتب مدرنیسم اسکاندیناوی وجود دارد، آلوار و اینو آلتو، آرنه یاکوبسن، هانس وگنر، کاج فرانک، تاپیو ویرککالا، ایرو سارینن و بسیاری دیگر. ما آن‌ها را گرد هم آوردیم و شریک زندگی من این نام را به وجود آورد تا مفهومی اسکاندیناویایی به آن بدهد.

کل ایده Skandium این بود که آن را شبیه یک فروشگاه شیرینی فروشی کند... طراحی جاودانه «آبدار» - ترکیب قدیمی با جدید برای تأکید بیشتر بر کفایت طراحی خوب که وقتی به خوبی اجرا شود، کاملاً بی‌زمان است.

کریستینا هنوز از فروشگاه‌های خوب کشوری که محصولات ارگانیک می‌فروشند و برندی مانند پل اسمیت به‌عنوان روش‌های مورد علاقه‌اش برای خرده‌فروشی یاد می‌کند. او همچنین اشاره می‌کند که Habitat و فروشگاه Conran با مطالعه خوب تاریخچه آن‌ها مهم بودند. Skandium نماینده بریتانیا برای برخی از مارک‌های نقطه عطف مانند Marimekko، Fritz Hansen، Louise Poulsen و بسیاری دیگر است که طیف گسترده‌ای از مارک‌های اسکاندیناوی را ارائه می‌دهد. علاوه بر این، اسکاندیوم مجموعه‌ای از مبلمان و ظروف رومیزی خود را با سری صندوق‌هایی که توسط شرکت مبلمان شرق لندن Isokon Plus تولید می‌شود، تولید می‌کند. همه جاودانه، خوب تولید شده و همیشه مرتبط. علاوه بر ارائه مجموعه‌ای منحصر به فرد از محصولات، ارائه خدمات استثنایی به مشتریان جزء مهم دیگر استراتژی Skandium است.

کریستینا احساس می‌کند که مهم‌ترین عنصر در خرده‌فروشی «این است که مشتری احساس کند حالش خوب می‌شود» و در ادامه می‌گوید: «... خرده‌فروشی خوب این است که در DNA ارائه حضور داشته باشید، هنگامی که از در عبور می‌کنید، هیجان زیادی به شما دست می‌دهد. . . خرده‌فروشی تاثیر است و اگر یک نمایش خوب روی صحنه باشد، بخشی از فانتزی خواهید بود. کارکنان Skandium از ۱۴ کشور مختلف هستند و کریستینا آنها را تشویق می‌کند تا در گفتگو با مشتریان شرکت کنند. به جای گفتن "بله، خانم". کریستینا می‌گوید: «تمام شد آن روزها که مشتریان به راحتی پول خرج کنند و کارفرمایان براحتهای شغلی را به کسی واگذار کنند. هر کسی در مغازه باید چیزی را از طریق شخصیت خود اضافه کند. من "یار تنیس" خوبی برای مشتری در مغازه می‌خواهم، در غیر این صورت نه به مشتری خدمت می‌کند و نه به کسب و کار رونق می‌دهد. تقاضای زیادی برای خدمه فروشگاه ما وجود دارد که باید بتوانند محتوای بیش از ۲۸۰ برند را به خاطر بسپارند و مدیریت کنند. کریستینا از Pret A Manger الهام گرفته است، که به گفته او "استاندارد خرده‌فروشی خوب را تعیین می‌کند" و او این اصل را برای استخدام کارکنانی که "تمام قلب خود را می‌دهند" اتخاذ می‌کند.

### تداوم محصول / خدمت

از آنجایی که همیشه مرز مشخصی بین محصولات و خدمات وجود ندارد، بهتر است آن‌ها را در یک پیوستار با یک محصول خالص<sup>۱</sup> در یک انتها، و یک خدمت خالص در انتهای دیگر در نظر بگیریم. با این حال، حتی یک محصول نسبتاً خالص نیز شامل عنصر خدمات است، که در آن یک شرکت یا مزرعه محصول را به یک خرده‌فروش یا مستقیماً به مشتری ارائه کرده است. مثال‌هایی در مورد این پیوستار را می‌توان در شکل ۴.۵ مشاهده کرد. مواد غذایی برای آماده‌سازی مراحل را طی می‌کنند تا در زمان و تلاش مشتری صرفه جویی شود، طی فرآیند آماده‌سازی؛ مواد غذایی از محصول خالص بودن دور می‌شوند. در وسط پیوستار، خدمتی وجود دارد که بخشی از یک محصول فیزیکی را به مشتری واگذار می‌کند، به عنوان مثال پارچه تعمیر مبلمان در نهایت متعلق به مشتری خواهد شد، اگرچه هزینه احتمالاً بیشتر مربوط به خدماتی است که ارائه شده است. در مورد غذاهای آماده، خدمت معمولاً بخش قابل توجهی از هزینه را تشکیل می‌دهد. آرایش مو خدمات بسیار زیادی است اما ممکن است شامل برخی عناصر ملموس مانند محصول به کار رفته در موی مشتریان یا فروش لوازم آرایشی و بهداشتی در محل نیز باشد.

<sup>1</sup> a pure product



شکل ۴.۵ طیف محصول/خدمت فیزیکی

در انتهای این طیف، خدمات خالصی وجود دارد که معمولاً توسط یک فرد آموزش دیده خاص، برای مثال یک مربی تناسب اندام یا سخنران ارائه می شود. در حالی که خدمات خالص ناملموس هستند، گاهی اوقات ممکن است یک محصول ملموس، مانند یک برنامه تمرینی یا ارائه سخنرانی به مشتری ارائه شود. نمی توان همه خرده فروشان را در بخش خاصی از زنجیره کالا / خدمات قرار داد، زیرا این امر تا حدی به محصولاتی که می فروشند و خدمات مشتری بستگی دارد. به عنوان مثال، این روزها بیشتر فروشگاه ها سلف سرویس هستند و به همین دلیل تمایل دارند با عرضه محصولات با عنصری از خدمات، به سمت چپ متمایل شوند، در حالی که فروشگاه های سنتی تر با سطح بالایی از خدمات مشتری، به سمت راست متمایل می شوند، بدون اینکه به سمت یک خدمت خالص بروند.

### مدیریت برند

برندهای خرده فروشی اغلب توسط کارکنان بخش بازاریابی خرده فروش مدیریت می شوند. آنها معمولاً مسئول اطمینان از استفاده مداوم و مؤثر از هویت برند در سراسر شرکت در محصولات، بسته بندی، فروشگاه ها، وب سایت ها، کاتالوگ ها یا بروشورها و همه اشکال ارتباطات بازاریابی هستند. برندهایی که به خرده فروشان می فروشند نیز عموماً دپارتمان های بازاریابی دارند که اغلب افراد را در نقش مدیر برند استخدام می کنند و مسئول گروه هایی از محصولات تحت یک برند هستند. به عنوان مثال، شرکت مادر فرانسوی لورال<sup>۱</sup> از مدیران برند برای نظارت بر برندهای مختلف خود مانند ردکن<sup>۲</sup> و لنکام<sup>۳</sup> استفاده می کند. تعریف برندینگ می تواند دشوار باشد زیرا نویسندگان مختلف نظرات متفاوتی دارند و برندها را می توان از دیدگاه های بسیار متفاوت شرکت ها، مصرف کنندگان و قانون گذاری مشاهده کرد. برندسازی می تواند یک ارتباط قوی بین محصول و ارتباطات بازاریابی ایجاد

<sup>1</sup> L'Oréal

<sup>2</sup> Redken

<sup>3</sup> Lancome

کند، زیرا لوگوی برند اغلب می تواند محصول را ارتقا دهد در حالی که به طور همزمان بخشی از محصول را از طریق برچسب یا بسته بندی آن تشکیل می دهد. چالش اصلی برای مدیران برند، تولید و حفظ آگاهی از برند در میان مصرف کنندگان است، که می تواند تا حد زیادی از طریق ابداع و اجرای یک استراتژی مناسب ارتباطات بازاریابی انجام شود (مراجعه به فصل ۷ ارتباطات بازاریابی خرده فروشی). آکر (۱۹۹۱) چهار سطح آگاهی از برند را پیشنهاد می کند:

#### 1 Being unaware of a brand.

۱ بی اطلاعی از یک برند.

۲ شناسایی برند، زمانی که مصرف کننده در صورت یادآوری، برند را به خاطر می آورد.

۳ یادآوری برند، جایی که مصرف کننده برند را بدون اشاره به نامش به خاطر می آورد.

۴ اولویت اول ذهنی.

مرحله ۴ موقعیت بهینه برای یک برند یا خرده فروش است، جایی که مصرف کننده احساس وابستگی عاطفی می کند و ممکن است وفاداری به برند یا وفاداری به فروشگاه را نشان دهد. این موضوع با برچسب های کلاسیک و پایدار مانند فرد پری، کانورس و دکتر مارتنز<sup>۱</sup> نشان داده می شود که با خرده فرهنگ های مختلف جوانان در ارتباط هستند که در آن ها برند یک جز جدایی ناپذیر یا حتی ضروری از تصویر و سبک زندگی شرکت کنندگان را تشکیل می دهد. زمانی که برندها به مراحل ۳ و ۴ می رسند، اساسا بخشی از اندیشه ی مصرف کننده می شوند؛ یعنی، گزینه هایی که آن ها بلافاصله هنگام تصمیم گیری برای خرید به یاد می آورند، در نتیجه به این برندها شانس بیشتری برای خرید می دهند (به فصل ۳ رفتار مصرف کننده و بخش بندی بازار مراجعه کنید). برندهایی که سطح بالایی از عشق و احترام را به وجود می آورند، توسط کوین رابرتز، مدیرعامل شرکت ساتچی و ایده های ساتچی **برند عشق** نامیده می شوند. رابرتز (۲۰۰۶) معتقد است که رمز و راز، احساسات و صمیمیت ویژگی هایی هستند که برندعشق را از برندهای صرف متمایز می کنند، وی مک، دیزل، کرایولا و نوتلا را به عنوان مثال ذکر می کند.

---

<sup>1</sup>Fred Perry, Converse and Dr Martens

با این حال، مرحله چهارم یعنی اولویت بالای ذهن احتمالاً فقط برای اقلیتی از مصرف کنندگان اعمال می‌شود. بنابراین، برای بازاریابانی که برای خرده‌فروشان یا برندها کار می‌کنند، بهتر است ارتباطات بازاریابی را توسعه دهند که هدف آن عمدتاً تبدیل مصرف کنندگان از سطح ۱ به ۲ یا از سطح ۲ به ۳ است. همچنین زمانی که صاحبان شرکت به جای مصرف‌کنندگان، به دنبال ترویج برند شرکت نزد ذینفعانی مانند رسانه‌ها یا سهامداران هستند می‌توانند برند را در سطوح شرکتی و بالاتر مدیریت کنند. برندسازی شرکتی جنبه‌هایی مانند برندسازی کارفرما را نیز در بر می‌گیرد، که به دنبال به تصویر کشیدن تصویری مثبت از شرکت با هدف جذب کارمندان قوی، به ویژه فارغ التحصیلان است. همچنین خود متقاضیان شغلی می‌توانند برندسازی شخصی داشته باشند و از طریق شهرت و محتوای رزومه خود، خود را به عنوان برند در رابطه با شغل موردنظر معرفی کنند. برعکس، برندسازی داخلی، شرکت را به کارکنان موجود، عمدتاً از طریق ارتباطات داخلی و آموزش، ارتقا می‌دهد و در نتیجه به دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند.

## نام برند

در حالی که انتخاب نام برند ممکن است نسبتاً مهم تلقی شود، نام به خودی خود مهمترین عنصر برندسازی نیست. همانطور که گیلبرت (۲۰۰۳: ۳۱۸) بیان می‌کند:

یک نام نمی‌تواند یک خرده‌فروش یا شرکت را بسازد یا شکست دهد. آنچه اهمیت دارد این است که فروشگاه‌ها، کالاها یا خدمات یک خرده‌فروش چقدر نیازهای مشتریان را برآورده می‌کنند. . . انتخاب نام تنها بخشی از استراتژی کلی شرکت است که باید توسط یک برنامه برندسازی پیچیده و منسجم پشتیبانی شود.

به طور سنتی، خرده‌فروشان اغلب از نام‌های خانوادگی برای کسب و کارها استفاده می‌کردند (مطالعه موردی چاپلین در فصل ۱ مقدمه ای بر مدیریت بازاریابی خرده‌فروشی را ببینید) و نام یک فرد هنوز هم می‌تواند حس یک شرکت سنتی را تداعی کند، حتی زمانی که نام فرد ساختگی باشد، به عنوان مثال تد بیگر و جک ویلز. نام برند خرده‌فروشان گاهی اوقات می‌تواند اصطلاحات انتزاعی باشد، که می‌تواند آن‌ها را منحصر به فرد و به یاد ماندنی تر کند. نام‌های تجاری می‌توانند از اصطلاحات توصیفی مرتبط مانند JD Sports یا سرزمین مبلمان Oak F استفاده کنند. کالاهای مصرفی سریع<sup>۱</sup> اغلب از نام‌های انتزاعی استفاده می‌کنند که گاهی اوقات تغییراتی

<sup>1</sup> Fast Moving Consumer Goods (FMCG)

در کلمات واقعی هستند. به عنوان مثال، آریل<sup>۱</sup>. استفاده از واژگان زبان دیگر اغلب به عنوان افزودن زرق و برق یا تجمل به یک برند در نظر گرفته می شود، به عنوان مثال. خرده فروش انگلیسی مارک و اسپنسر<sup>۲</sup> از اصطلاح ایتالیایی Per Una برای زیربرند خود استفاده می کند در حالی که خرده فروش فرانسوی مونوپریکس<sup>۳</sup> برچسب اختصاصی محصولات زیبایی خود را میس هلن<sup>۴</sup> نامگذاری کرده است. استفاده از الفبای کشورهای مختلف همچنین می تواند در ذهن مصرف کنندگان بین برند و منطقه دیگر ارتباط ایجاد کند (به مطالعه موردی سوپردرای<sup>۵</sup> در زیر مراجعه کنید). تبلیغ کشور محصول یا خرده فروشی می تواند جنبه ای از بازاریابی باشد که به نام «برندینگ مکان» یا در مقیاس بزرگ تر «برندسازی ملی» شناخته می شود (کاواراتزیس، ۲۰۰۵). خرده فروشان برای دادن هویت های متفاوت به برخی از دامنه های محصولاتشان از نام توصیفی برند<sup>۶</sup> استفاده می کنند، تا بتوانند مشتریان هدف متفاوتی را مخاطب قرار می دهند. نام توصیفی برند ممکن است نام برند اصلی را به عنوان پیشوند یا پسوند حفظ کنند، به عنوان مثال. جورج در آسدا. همچنین می توان از نام توصیفی برند برای شناسایی سطوح مختلف قیمت سوپرمارکت ها استفاده کرد، به عنوان مثال: سوپرمارکت های موریسون از نام توصیفی "ارزشمند"<sup>۷</sup> برای شناسایی ارزان ترین طیف محصولات خود استفاده می کنند.

## هویت و تصویر برند

کاپفر (۲۰۰۸: ۱۷۱) به نقش محوری هویت برند اشاره می کند و می گوید «برند نام یک محصول نیست». این چشم انداز است که باعث ایجاد محصول و خدمات تحت آن نام می شود. چشم انداز، باور کلیدی برند و ارزش اصلی آن هویت نامیده می شود. هویت برند توسط فرستنده در قالب پیام هایی که از طریق بازاریابی منتقل می شود مدیریت می شود که متعاقباً توسط مصرف کنندگان دریافت می شود و به عنوان تصویر برند تفسیر می شود (کاپفر، ۲۰۰۸). بنابراین، در حالی که خرده فروشان و برندها مسئول ایجاد و نمایش هویت برند خود هستند، آن ها کنترلی بر تصویر برند ندارند، زیرا در ذهن مشتریان آن ها وجود دارد. شخصیت برند اصطلاحی است که برای نشان دادن ویژگی هایی (مانند سرگرم کننده، سرزنده، شیک، قابل اعتماد، و غیره) استفاده می شود که از نظر ما یک برند

---

<sup>1</sup> Ariel

<sup>2</sup> Marks & Spencer

<sup>3</sup> Monoprix

<sup>4</sup> Miss Helen

<sup>5</sup> Superdry

<sup>6</sup> Descriptive brand names

<sup>7</sup> Value

دارای آن است و بنابراین جزء اصلی تصویر برند را تشکیل می‌دهد. برندها و محصولات آن‌ها را می‌توان به‌طور غیرقانونی توسط جعل‌کنندگان کپی کرد که می‌تواند منجر به تضعیف تصویر برند شود. برندها معمولاً به عنوان علائم تجاری<sup>۱</sup> ثبت می‌شوند تا از وقوع جعل جلوگیری شود و در صورت وقوع بتوان اقدامات قانونی را انجام داد. برندهای کپی به دنبال سود بردن از ارتباط با هویت یک برند تثبیت شده هستند. اگرچه ممکن است نام متفاوتی داشته باشد، شباهت‌ها در طراحی و بسته‌بندی می‌تواند به مشتریان نشان دهد که یک محصول کپی دارای همان کیفیت برند اصلی است. به طور مشابه، فروشگاه‌هایی که همان بخش بازار را هدف قرار می‌دهند، می‌توانند از نام‌های کپی مانند Poundland و Poundworld استفاده کنند، بنابراین تصاویر برند بسیار مشابهی را به آن‌ها می‌دهند.

## ارزش ویژه برند

ارزش ویژه برند عبارتست از ارزش یک برند برای یک شرکت و سهامداران آن، که توسط فرل و هارتلاین (۲۰۱۱):  
(۲۰۴) به عنوان "ارزش بازاریابی و مالی مرتبط با موقعیت یک برند در بازار" توصیف شده است. در حالی که ارزش ویژه بر دارایی‌های مالی دلالت می‌کند و کسب سود در واقع یکی از عناصر کلیدی آن است، ارزش ویژه برند فراتر از این است تا وفاداری و شناختی را که برند ایجاد می‌کند در بر گیرد. مردم به برندهای آشنا به اندازه افرادی که مدت هاست آنها را می‌شناسند اعتماد می‌کنند. این آشنایی می‌تواند منجر به احساس راحتی و دل‌بستگی عاطفی شود که به این معنی است که مصرف‌کنندگان اغلب ترجیح می‌دهند یک برند شناخته شده را به جای یک برند ارزان‌تر و کمتر آشنا خریداری کنند، حتی زمانی که محصول اساساً یکسان است. به عنوان مثال، شکر Tate & Lyle و نمک ساکسا با وجود در دسترس بودن محصولات رقیب بسیار ارزان‌تر، همچنان برندهای قوی هستند. با این حال، برندها نمی‌توانند بی‌قاعده باشند، زیرا مشتریان می‌توانند با عواملی مانند صرفه جویی در قیمت قابل توجه یا دسترسی آسانتر، به سمت محصولات دارای برچسب اختصاصی خرده‌فروشان وسوسه شوند. خرده‌فروشانی که محصولات با برچسب اختصاصی کمی می‌فروشند یا اصلاً نمی‌فروشند، ارزش ویژه برند را از برندهای ملی که می‌فروشند به دست می‌آورند و بنابراین انتخاب این برندها نقش مهمی در تصویری که آن‌ها برای مصرف‌کنندگان خود نشان می‌دهند بازی می‌کند. کاهش قابل توجه قیمت‌ها در ابتدا می‌تواند تعداد بیشتری

---

<sup>1</sup> Trade Marks



از مشتریان را جذب کند، اما در نهایت این استراتژی ممکن است ارزش یک برند خرده فروشی را کاهش دهد و در درازمدت به آن آسیب برساند.

## توسعه برند

توسعه برند به خرده‌فروشان و برندها این فرصت را می‌دهد تا با بهره‌گیری از ارزش ویژه برند خود بر روی محصولات جدید نیز همان نام برند را قرار دهند. بنابراین، توسعه برند می‌تواند با ارائه کالاهای بیشتر به مشتریان فعلی یا با دستیابی به مشتریان جدید، به رشد برند منجر شوند. مزایای توسعه برند این است که آگاهی عمومی از برند کنونی وجود دارد، بنابراین به طور بالقوه هزینه‌های تبلیغاتی را کاهش می‌دهد (گیلبرت، ۲۰۰۳). توسعه خط زمانی اتفاق می‌افتد که برند، محصول دیگری را به یکی از دسته‌های موجود خود اضافه می‌کند، مثلاً ساینزبری<sup>۱</sup> طعم دیگری از چیپس سیب‌زمینی ارائه می‌کند. با این حال، زمانی که ساینزبری برای اولین بار شروع به فروش چیپس‌های دارای برچسب اختصاصی کرد، که این می‌توانست به عنوان یک توسعه برند در نظر گرفته شود. ممکن است گاهی اوقات به پسوند برند، زیربرند خاص خود داده شود، به عنوان مثال. در سونی پلی استیشن، نینتندو وی و مایکروسافت ایکس باکس<sup>۲</sup>، برندهای مادر مورد تاکید قرار نگرفته‌اند، حتی اگر نام‌های قدیمی و مشهوری باشند. نام‌های جدید کنسول‌ها برای مصرف‌کنندگان هدفشان که معمولاً جوان‌تر از کسانی هستند که برندهای اصلی را خریداری می‌کنند، متمایز می‌شوند.

توسعه برند معمولاً در حوزه‌های مرتبط انجام می‌شود، مانند تمایل برندهای بستنی برای ورود به حوزه شیرینی. با این حال، زمانی که برندها در زمینه‌های بسیار متفاوت توسعه می‌یابند، این امر به عنوان کشش برند شناخته می‌شود. به عنوان مثال، در دهه ۱۹۷۰ ورجین<sup>۳</sup> ابتدا به عنوان یک خرده فروش موسیقی و یک شرکت ضبط موسیقی شروع به کار کرد و متعاقباً در بسیاری از زمینه‌ها، از جمله سرمایه‌گذاری‌های خرده فروشی مانند "ورجین برایدز"<sup>۴</sup> (لباس عروسی) و "ورجین وای"<sup>۵</sup> (آرایش و لوازم آرایش) گسترش یافت. در حال حاضر ورجین بیشتر به واسطه‌ی خدمات هواپیمایی و رسانه‌ای خود مشهور است. سودآوری برندهای مد به دلیل توسعه برند از طریق اکسسوری‌ها و عطرها به حداکثر می‌رسد. هزینه‌های بالای مرتبط با نمایش‌های کت واک می‌تواند

<sup>1</sup> Sainsbury

<sup>2</sup> Sony PlayStation, Nintendo Wii and Microsoft Xbox,

<sup>3</sup> Virgin

<sup>4</sup> Virgin Brides

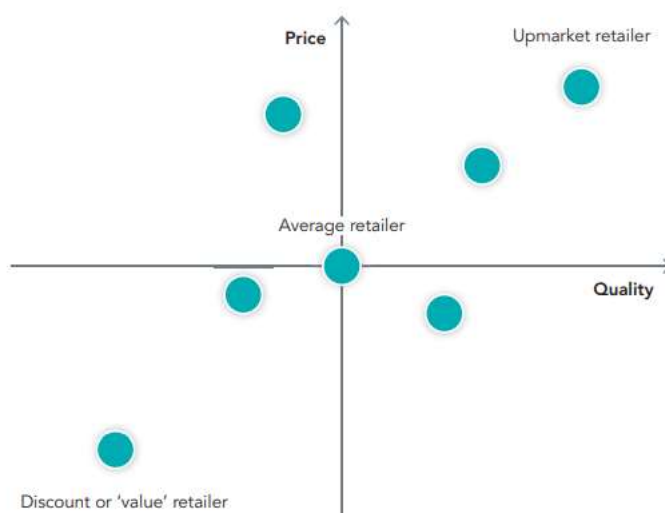
<sup>5</sup> Virgin Vie

منجر به سود کم برندهای مد شود، اما توسعه برند برای تعداد بیشتری از مصرف کنندگان مقرون به صرفه تر است و نیازی به سرمایه گذاری در نمایش مد ندارد. همکاری طراح و خرده فروش شکلی از توسعه برند است که منحصر به بخش خرده فروشی است. فروشگاه بزرگ دبنهامز پیشگام چنین همکاری هایی در بریتانیا بود و در زمان نگارش کتاب حاضر مجموعه های لباس زنانه را با همکاری ۱۶ طراح لباس آماده مشهور از جمله جاسپر کانران، بتی جکسون، جان روشا و مت تیو ویلیامسون ارائه می کرد. طراح مد نسخه های اقتباسی از لباس ها را به سبک خود ارائه می دهد در حدی که خرده فروش می تواند بسیار ارزان تر از محدوده کت واک طراحان بفروشد، اما با قیمتی بالاتر از برچسب خود خرده فروش. قیمت نسبتاً پایین لباس ها عمدتاً به دلیل صرفه جویی در مقیاس به دلیل تولید مقادیر نسبتاً بالایی توسط تأمین کنندگان خرده فروش است که معمولاً در بکارگیری مواد مقرون به صرفه تر از محدوده خود طراح تولید می شود. خرده فروشان، معمولاً زمانی که تصمیم می گیرند به بازار گران تری گرایش یابند می توانند از پسوندهای برند استفاده نکنند، در عوض ترجیح می دهند با باز کردن بخش های جدیدی از شرکت که تصویر جدیدی از برند به آنها می دهد و مشتریان با قیمت های ارزان تری روبرو نمی شوند، گسترده تر شوند. سازمان مادر به عنوان مثال، شرکت اسپانیایی Inditex، بزرگترین خرده فروش پوشاک جهان، دارای مجموعه ای از برندهای خرده فروشی از جمله «Massimo Dutti» و «Pull & Bear» است که گران تر از شرکت خواهر مشهورترشان زارا هستند. به طور مشابه، دومین خرده فروش بزرگ مد، H&M مستقر در استکهلم، اخیراً فروشگاه های زنجیره ای لوکس تر «&» «Cos, Other Stories» و «Cheap Monday» را افتتاح کرده است که مصرف کنندگان ممکن است متوجه نشوند بخشی از گروه H&M هستند (Milne, 2014).

### موقعیت یابی برند خرده فروشی - نقشه های ادراکی

هدف موقعیت یابی برند، قرار دادن یک برند در یک مکان خاص در مقایسه با رقبای خود، در ذهن مصرف کننده است. خرده فروشان می توانند از نقشه موقعیت یابی مانند شکل ۴.۶ استفاده کنند که در آن دایره ها نشان دهنده خرده فروشان مختلف هستند. در این حالت، یک محور قیمت و دیگری کیفیت را نشان می دهد، بنابراین اگر این نقشه در بخش فروشگاه های بزرگ اعمال شود، یک خرده فروش با قیمت بالا و با کیفیت مانند هارودز در بخش سمت راست بالا قرار می گیرد. نقشه موقعیت یابی را میتوان برای برندهای محصول، خرده فروشان یا زیربرندهای آنها اعمال کرد. همچنین می تواند به عنوان یک نقشه ادراکی شناخته شود زیرا بر اساس ادراک مصرف کنندگان است. بخش های بازاریابی خرده فروشان می توانند نقشه های موقعیت یابی تولید کنند یا ممکن است به آژانس هایی مانند Retailmap که تحقیقاتی را برای خرده فروشان از جمله Debenhams, Boots, Gap و River

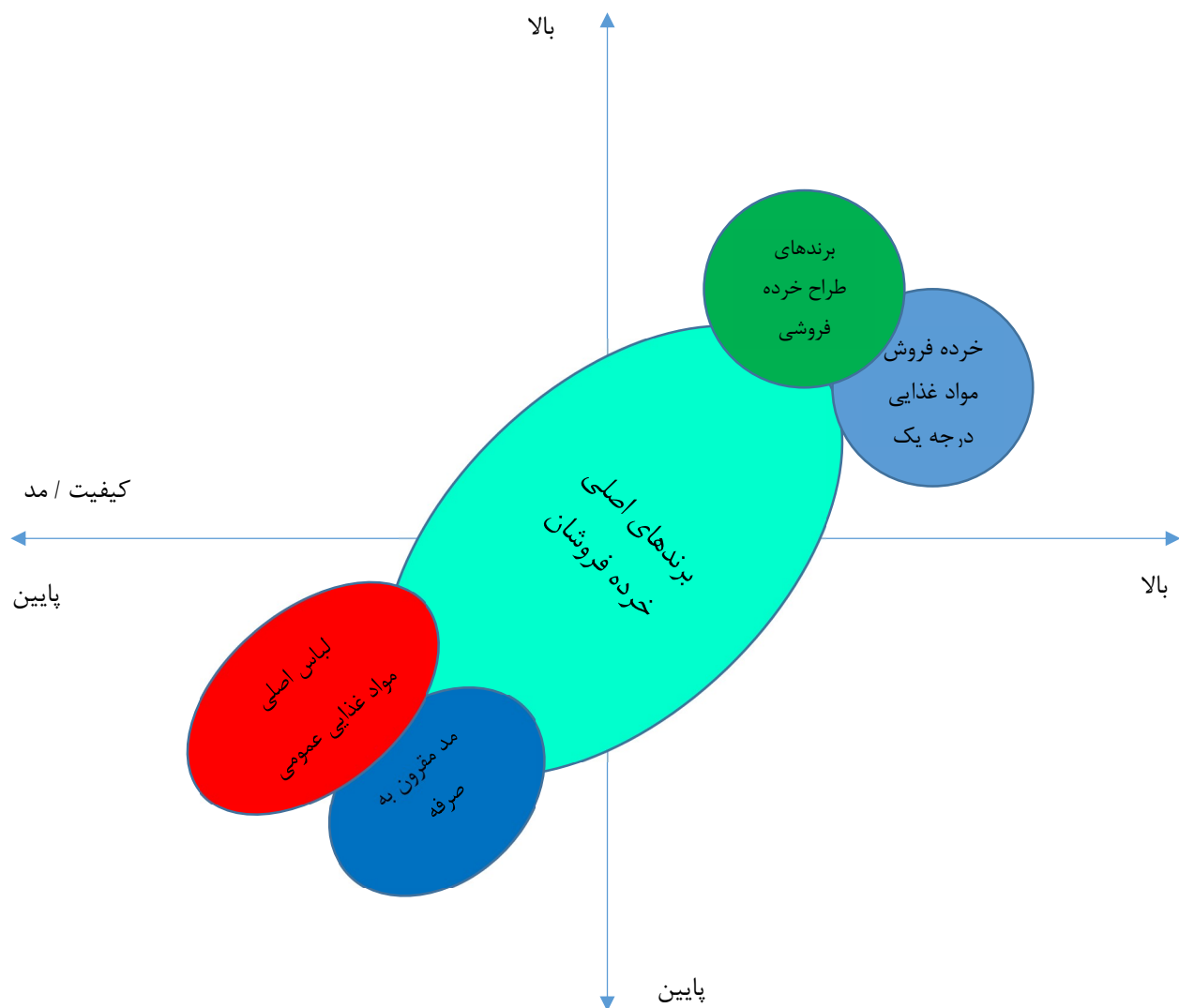
Island انجام می‌دهد، سفارش دهند (Retailmap، 2014). یک نقشه را می‌توان از دیدگاه خود خرده فروش در مورد موقعیت خود در بازار تهیه کرد یا می‌توان آن را به طور رسمی تر و احتمالاً با دقت بیشتری با انجام تحقیقات بازار برای جستجوی دیدگاه‌های مشتریان در مورد موقعیت خود در بازار جمع‌آوری کرد.



شکل ۴.۶ نمونه ای از نقشه موقعیت یابی پایه برند

هنگام ارزیابی کل بخش، مانند مثال در شکل ۴.۷، خرده فروش یا برندی که به عنوان میانگین در آن بخش تصور می‌شود، می‌تواند در یک موقعیت مرکزی قرار گیرد. اگر نقشه موقعیت‌یابی برای یک خرده‌فروش خاص سفارش داده شده باشد، این خرده‌فروش را می‌توان در مرکز قرار داد و نزدیک‌ترین رقبای آن در موقعیت‌های مناسب در اطراف آن قرار داد (نشان داده شده توسط دایره‌های شکل ۴.۷). این به خرده‌فروش فرصت را می‌دهد تا ببیند که آیا موقعیتش خیلی نزدیک به یک رقیب است یا شکافی در بازار وجود دارد. به هر یک از این دلایل، خرده‌فروش ممکن است به دنبال تغییر موقعیت خود باشد. اگر یک خرده‌فروش بسیار نزدیک به رقبای خود قرار گیرد، ممکن است خرده‌فروش به اندازه کافی متمایز از سایر فروشگاه‌ها نباشد، که منجر به سردرگمی مشتریان می‌شود، که در

نتیجه ممکن است محصولات مشابه را از جای دیگری خریداری کنند. برای افزودن بعد دیگری به نقشه موقعیت یابی، می‌توان نقاط را در اندازه تغییر داد تا اندازه سهم بازار هر شرکت را نشان دهد. با نشان دادن نقشه به صورت یک مکعب سه بعدی، با یک محور اضافی که از جلو به عقب حرکت می‌کند، می‌توان ابعاد دیگری را اضافه کرد. شرکت‌های مادر با مجموعه‌ای از برندها می‌توانند از نقشه‌های موقعیت‌یابی برای ارزیابی موقعیت‌های مارک‌های خود در بازار استفاده کنند تا اطمینان حاصل کنند که رقابت نزدیکی با یکدیگر ندارند و بررسی کنند که آیا نیاز به تغییر موقعیت است یا خیر.



شکل ۴.۷ نمونه هایی از موقعیت یابی برند خرده فروش

### تغییر نام برند

هنگامی که شرکتها تصمیم به تغییر نام برند می گیرند، به عنوان مثال، به دلیل ادغام و تملک می توان نامهای برند را تغییر داد. همچنین می توان از تغییر نام برند برای جلوگیری از معانی منفی استفاده کرد، مثل مرغ سرخ شده کنتاکی که اکنون به عنوان KFC شناخته می شود. به طور مشابه، پیتزا هات در سال ۲۰۰۸ به طور موقت

نام برخی از شعبه‌های خود را به پاستاهات تغییر داد تا آگاهی از معرفی بیشتر غذاهای ماکارونی به منوی خود را افزایش دهد (بیلی، ۲۰۰۸). این بخشی از بازسازی با هزینه ۱۸ میلیون پوند بود، که ماهیت بالقوه پرهزینه تغییر نام برند را نشان می‌دهد که می‌تواند مورد انتقاد رسانه‌ها و مصرف‌کنندگان قرار گیرد. تغییر نام به وضوح می‌تواند خطرات دیگری را برای یک خرده‌فروش به همراه داشته باشد، زیرا شناخت و آگاهی از شرکت که ممکن است طی سال‌ها ایجاد شده باشد، از بین می‌رود. گاهی اوقات می‌توان عناصر نام اصلی را برای جلوگیری از این مشکل حفظ کرد، به عنوان مثال. رقبای سابق Premier Lodge و Travel Inn با هم ترکیب شدند تا زنجیره هتل‌های Premier Travel Inn را تشکیل دهند که اکنون به عنوان Premier Inn شناخته می‌شود. خرده‌فروشی مد Chelsea Girl در دهه ۱۹۸۰ عنوان خود را به River Island تغییر نام داد تا از تصویر خود به عنوان یک بوتیک دهه ۱۹۶۰ پیشرفت کند و در نتیجه گسترش آن به بازار پوشاک مردانه و بعداً معرفی لباس‌های کودکان را تسهیل کرد. این شرکت اخیراً از میراث برند خود با استفاده از Chelsea Girl به عنوان یک زیربرند لباس زنانه استفاده کرده که شامل طرح‌های لباس از آرشیوش بود که دوباره مد شده بود. به جای تغییر نام تجاری کامل، می‌توان یک برند را بدون تغییر نام به‌روزرسانی کرد، تا تصویر آن را با هدف افزایش فروش و/یا تغییر موقعیت برند خود به‌روزرسانی کند. این می‌تواند از یک اصلاح تقریباً نامحسوس در فونت برند گرفته تا معرفی محصولات جدید یا طراحی مجدد کامل باشد.

### کالاهای برند و دارای برچسب اختصاصی

خرده‌فروشان این انتخاب را دارند که محصولاتی را ارائه دهند که دارای نام برند شرکت دیگری هستند، کالاهای با برچسب خود را توسعه دهند یا در برخی موارد، خرده‌فروشان ترکیبی از کالاهای برند و دارای برچسب خود را بفروشند. به عنوان مثال، فروشگاه بزرگ House of Fraser عمدتاً محصولات مارک دار را به فروش می‌رساند، اما همچنین لباس و لوازم جانبی را با نام تجاری "Linea" ارائه می‌دهد که منحصر به فروشگاه‌های آن است و توسط کارکنان داخلی خود در ارتباط با تامین کنندگان توسعه می‌یابد. خرده‌فروشان که کالاهای برند را به فروش می‌رسانند، محصولات نهایی شده را از سایر شرکت‌ها انتخاب می‌کنند و به جای اینکه برچسب اختصاصی خود را بر آنها درج کنند محصول را با نام برند همان شرکت‌ها به فروش می‌رسانند. لوی و ویتز (۲۰۱۲: ۳۴۲) برندهای ملی (تولیدکننده) را به عنوان "طراحی، تولید و عرضه شده توسط یک فروشنده و فروش به بسیاری از خرده‌فروشان مختلف" توصیف می‌کنند، در حالی که برندهای دارای برچسب اختصاصی (فروشگاه) توسط یک خرده‌فروش توسعه یافته و به طور انحصاری در فروشگاه‌های آن خرده‌فروش فروخته می‌شوند.

بسیاری از خرده‌فروشان که کالاهای برند را می‌روشنند، خرده‌فروشان مستقلی هستند که به دلیل هزینه‌های توسعه محصولات و ناتوانی در برآورده ساختن حداقل مقدار تولید، که معمولاً برای آن‌ها بزرگتر از آن است که در یک محصول تولید شوند، توسعه یک برند برای آن‌ها قابل دوام نیست. تعداد کمی فروشگاه بزرگ اغلب کالاهای برند را می‌فروشند، حتی اگر بخشی از یک زنجیره ملی باشند، زیرا طبق تعریف، انواع مختلفی از محصولات را به فروش می‌رسانند و کار با برندهای مختلف به آن‌ها امکان می‌دهد این کار را انجام دهند. اگرچه در متون مختلف از محصولات برند به عنوان "برندهای تولیدکننده" نام برده می‌شود، شرکت‌های عرضه‌کننده محصولات برند بر روی طراحی، فروش و تبلیغات تمرکز می‌کنند و تولید را به تولیدکنندگان مستقر در خارج از کشور واگذار می‌کنند. همانطور که در مورد بسیاری از برندهای معروف این چنین است. با حضور در نمایشگاه‌های تجاری، بازدید از نمایشگاه‌های برندها (یعنی فروشگاه‌هایی که فقط برای مشتریان تجاری باز هستند) و جلساتی با نمایندگان فروش برندها، می‌توان محصولات را از محدوده‌های برند انتخاب کرد. در دفتر خرده فروش ارقام خرده فروشی برای کالاهای برند می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی قرار گیرد که توسط برند کنترل می‌شوند، مانند کمپین‌های تبلیغاتی و تبلیغاتی و کیفیت خدمات و تحویل برند (Goworek, 2007). ارائه یک کمپین تبلیغاتی توسط برند می‌تواند برای خرده‌فروشان با افزایش فروش محصولات برندی که می‌فروشند مفید باشد. با این حال، یک نقطه ضعف این است که خرده‌فروش هیچ‌گونه نفوذی بر محتوا و رسانه‌های درگیر در ارتباطات بازاریابی برند ندارد. بسیاری از زنجیره‌های خرده‌فروشی بزرگ، کالاهای دارای برچسب اختصاصی را می‌فروشند.

## یک برچسب انحصاری برای خرده فروش

برخی از خرده‌فروشان، برچسب‌های مختلفی را می‌فروشند که زیرمجموعه هستند، به عنوان مثال. Sainsbury's Taste the Difference یا Marks & Spencer Blue Harbour، یا نام‌هایی که هیچ ارتباط مستقیمی با نام خرده فروش ندارند، به عنوان مثال پوشاک پاپایا که توسط ماتلان فروخته می‌شود. برچسب‌های اختصاصی در بیشتر بخش‌های بازار موجود است و معمولاً در کنار برندهای تولیدکننده فروخته می‌شود، به عنوان مثال در سوپرمارکت‌ها. خریداران خرده‌فروشی با برچسب اختصاصی معمولاً با تامین‌کنندگان در فرآیند توسعه محصول همکاری می‌کنند و خرده‌فروش در آنجا بر ظاهر و عملکرد محصولات تأثیر می‌گذارد. محدوده قیمت محصولات دارای برچسب شخصی می‌تواند متفاوت باشد، اما آن‌ها اغلب ۲۰ تا ۴۰ درصد ارزان‌تر از مارک‌های تولیدکننده معروف هستند (مک گلدریک، ۲۰۰۲). گرایشی به سمت خرده‌فروشان که زیربرندهای خود را برای جذب بخش‌های مختلف بازار عرضه می‌کنند وجود دارد. به عنوان مثال، سوپرمارکت‌های آسدا اقلام خواربار

ضروری را با قیمت‌های پایین با برچسب «قیمت هوشمند»، محصولات استاندارد با برچسب آسدا و محصولات گران‌تر را با برچسب «خاص ویژه» ارائه می‌کنند. آرم و بسته‌بندی هر یک از این برچسب‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که با سطح قیمت آن‌ها سازگار باشد. محصولات برند معمولاً گرانتر از محصولات دارای برچسب اختصاصی هستند، که گاهی تا حدی به دلیل استفاده از طراحی و مواد بهتر است. با این حال، محصولات برند نیز تا حد زیادی قیمت بالاتری دارند زیرا زنجیره تامین گسترده‌ای وجود دارد و حداقل سه شرکت باید از محصولات سود کسب کنند، یعنی خرده فروش، شرکت برند و تولید کننده. محدوده‌های برچسب اختصاصی خرده‌فروشان معمولاً با قیمت‌های پایین‌تر فروخته می‌شوند، اما اغلب برای آن‌ها سود بیشتری نسبت به فروش کالاهای مارک‌دار دارند، زیرا فقط خرده‌فروشان و تولیدکنندگان از آن‌ها سود می‌برند و هزینه‌های تبلیغاتی عموماً حداقل است. با این حال، محدوده‌های برچسب اختصاصی شامل زمان و هزینه بیشتری برای توسعه محصول توسط کارکنان خرده‌فروش با همکاری تامین‌کنندگان است.





## تعهد برند داخلی در شبکه‌های خرده‌فروشی مستقل

توسط ادموند اوکالاگان، رئیس بخش مطالعات مدیریت خرده‌فروشی، موسسه فناوری دوبلین

تعهد درونی برند به عنوان "میزان دل‌بستگی روانشناختی کارکنان به یک برند، که بر تمایل آن‌ها برای تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف برند تاثیر می‌گذارد" تعریف شده است (Burmam et al., 2009b: 266). با توجه به پتانسیل آن برای افزایش عملکرد تجاری، توسعه تعهد داخلی برند می‌تواند به عنوان یک فعالیت اساسی برای ساخت برند شرکتی در خرده‌فروشی در نظر گرفته شود. تشکیل شبکه‌های خرده‌فروشی مستقل مشترک (CIRN) شامل گروهی از خرده‌فروشان مستقل است که تحت یک پرچم شرکتی برای بازار متقابل با هم همکاری می‌کنند. مزیت، و به عنوان یک استراتژی بقا برای خرده‌فروشان مستقل در سال‌های اخیر قابل توجه بوده است. حداقل، این CIRN ها خرده‌فروشان مستقل را قادر می‌سازند تا به برابری رقابتی با اپراتورهای چندگانه ملی و بین‌المللی قدرتمندتر از نظر قیمت و پیشنهاد محصول دست یابند. نمونه‌هایی از CIRN های فعال در بازار ایرلند در جدول زیر نشان داده شده است.

Retail corporate brand	Collaborative network of . . .	Retail sector
Musgrave Retail Partners (SuperValu Centra, Day Break & Day Today)	Approx 800 independent retailers	Supermarkets/Convenience stores
Spar/Eurospar	Approx 452 independent retailers	Supermarkets/Convenience stores
Londis/Londis Top Shop	Approx 360 independent retailers	Supermarkets/Convenience stores
Topaz	Over 300 independent retailers	Petrol forecourt
Mace (BWG)	Approx 230 independent retailers	Supermarkets/Convenience stores
Gala	Approx 200 independent retailers	Convenience stores
Topline Hardware	100 independent retailers	Hardware
Costcutter	Approx 65 independent retailers	Convenience stores
Expert	56 independent retailers	Electrical
Euronics	47 independent retailers	Electrical
Arro Home & Garden	39 independent retailers	Hardware/Garden centre
Property Partners	38 independent retailers	Property
Toymaster	35 independent retailers	Toys
Carry Out	34 independent retailers	Off licences
Albany Home Décor	23 independent retailers	Home improvement
World of Wonder	22 independent retailers	Toys

از نقطه نظر مفهومی، این روابط بین سازمانی نیاز به تفسیری دارد که فراتر از لنز مالی معامله‌ای و منطقی یک رابطه تامین‌کننده و خرده‌فروش (Coase, 1992) با تأکید بر شرایط قراردادی، به یک تفسیر رابطه‌ای مبتنی بر تعهد است. تبادل اجتماعی و هویت سازمانی (هانت و مورگان، ۱۹۹۴؛ مورگان و هانت، ۱۹۹۴). اگرچه مفهوم تعهد به عنوان یک ساختار چند بعدی در نظر گرفته شده است، شواهد تجربی کمی برای تایید این مفهوم سازی وجود دارد. به طور کلی، تصور می‌شود که سه بعد غالب تعهد وجود دارد: تعهد عاطفی، هنجاری و حسابی.

تعهد عاطفی با دلبستگی عاطفی فرد مرتبط است و به تمایل به ماندن در یک سازمان اشاره دارد. تعهد هنجاری به احساس تعهد یا وظیفه اشاره دارد، در حالی که تعهد محاسباتی به تعهدی اشاره دارد که از مبادله ای که در آن یکی از طرفین در ازای وعده رفتار ثابت آینده، چیزی ارزشمند به رابطه ارائه می دهد، پدید می آید. مطالعه مالک-مدیران در یک CIRN در جمهوری ایرلند شواهدی مبنی بر تعهد داخلی برند به عنوان یک ساختار چند بعدی پیدا کرد. این مطالعه به این نتیجه رسید که در حالی که تعهد محاسباتی باعث ایجاد تعهد سازمانی می شود، تعهد برند داخلی به یک بعد عاطفی نیاز دارد که منجر به آنچه می تواند به عنوان رفتار شهروندی برند تفسیر شود (برمن و زپلین، ۲۰۰۵؛ برمن و همکاران، ۲۰۰۹b، برمن و همکاران، ۲۰۰۹a).

### مفاهیم مدیریتی

مدیریت نیاز به توسعه استراتژی‌هایی برای حرکت مالک-مدیران در امتداد پیوستار رابطه دارد و از دیدگاه صرفاً مبادله ای رابطه دور می شود. در حالی که منافع اقتصادی سازمانی را می سازد. تعهد، و منطق تجاری مناسب برای عضویت در شبکه همیشه ضروری است، ساخت برند داخلی نمی تواند در این زمینه صرفاً معاملاتی انجام شود. به هر حال، مالک-مدیر استقلال کامل را در تصمیم‌گیری به خاطر منافع عضویت در شبکه قربانی می کند. مدیریت باید به طور مستمر استراتژی‌هایی را برای توسعه تعهد عاطفی در یک شبکه مشارکتی، کلید تعهد داخلی برند، تدوین کند. تعهد هنجاری به احتمال زیاد بین مالک-مدیران به دلیل به اشتراک گذاری غیررسمی اطلاعات، به جای نیاز به درک متقابل مزایای تجربه شده در نتیجه عضویت در شبکه ایجاد می شود. این مطالعه برنده جایزه بهترین مقاله در کنفرانس EAERCD در والنسیا شد. ۲۰۱۳

### مشاغل بازاریابی خرده فروشی

#### کلی مولسون، مدیر عامل یک آژانس طراحی

کلی مولسون مدیر عامل Rubber Cheese است، یک آژانس خلاق که از طریق کانال های دیجیتال، موبایل، اجتماعی و سنتی کار می کند. کلی و یکی از بنیانگذاران پل رایت (شریک تجاری و مدیر خلاق او) این شرکت را در سال ۲۰۰۲ راه اندازی کردند. کلی حرفه طراحی خود را پس از اخذ دیپلم ملی BTEC در طراحی گرافیک آغاز کرد. او به عنوان طراح برای یک آژانس تبلیغاتی، یک استودیوی چاپ و سپس یک شرکت بسته بندی کار کرد که در آنجا روی اقلام نقطه فروش کار می کرد. و طراحی بسته بندی برای خرده فروشان از جمله Paperchase، BHS، Faith Shoes و در مرحله بعد، کلی برای یک شرکت تبلیغاتی کار کرد که لیبل‌های شراب و شامپاین را طراحی می کرد و سپس به یک شرکت تجارت الکترونیک رفت که در آن فروشگاه‌های آنلاین طراحی می کرد. کلی و پل شرکت خود را در زمانی تأسیس کردند که هر دو در نقش های شغلی فعلی خود احساس ناامیدی می کردند و خواهان تعامل و مسئولیت بیشتر با مشتری بودند.

کلی مسئولیت اصلی خود را "مدیریت شرکت و کارمندان، تضمین اجرای روان روزانه شرکت" توصیف می کند. این یک آژانس نسبتاً کوچک است، بنابراین من همچنین مسئولیت های تجاری جدید و مدیریت حساب را با شریک تجاری خود به اشتراک می گذارم. من با مشتریان ملاقات می کنم تا نیازهای آنها را درک کنم و مشخصات پروژه ها را توسعه دهم. او تصمیم گرفت حدود پنج سال پیش از طراحی یک گام به عقب بردارد تا روی اداره کسب‌وکار تمرکز کند، اگرچه هنوز درگیر فرآیند خلاقانه است زیرا از مشتریانی که عمدتاً خرده‌فروشان، رستوران‌ها و مارک‌های غذا یا نوشیدنی هستند که به دنبال کارهای گرافیکی یا نوشیدنی هستند، جلسات توجیهی می گیرد.

ورودی طراحی وب کلی از ملاقات با افراد جدید و کمک به حل مشکلات لذت می برد، بنابراین او هیجان ملاقات با مشتری جدید را بهترین بخش کار می داند. او می گوید: "من عاشق روابط مستمری هستم که با مشتریان و تامین کنندگان فعلی خود ایجاد می کنیم." . . با این حال، به نظر من مسائل مالی سخت است زیرا این مهارت اصلی من نیست، بنابراین ما از افرادی که می توانند حمایت می کنند، داریم! کلی با تیم خود، به خصوص پل، همکاری نزدیکی دارد و به او کمک می کند تا حجم کاری را برای طراح آنها، راشل، و آنها برنامه ریزی کند. توسعه دهنده، لیام کلی همچنین ترودی، دستیار بازاریابی آنها را مدیریت می کند که عمدتاً در زمینه فروش با مشتریان خود کار می کند. در خارج، کلی با طیف گسترده ای از تامین کنندگان از چاپگرها، توسعه دهندگان و متخصصان بهینه سازی موتورهای جستجو (SEO) گرفته تا طراحان نمایشگاه ارتباط دارد که می تواند در صورت نیاز با آنها تماس بگیرد. او می گوید که کار گروهی به ویژه در تیم های کوچک بسیار مهم است، زیرا اعضای تیم در نزدیکی یکدیگر در استودیو قرار دارند.

کلی می گوید: «مهم است که همه ما بتوانیم آشکارا صحبت کنیم، زیرا به طور منظم ایده ها را ایده پردازی می کنیم، و همه این فرصت را خواهند داشت که ایده های خود را مطرح کنند. . . مهارت های ارتباطی واضح برای هر پروژه، برای تیم و مشتری کلیدی است. این تفاوت بین موفقیت یا شکست یک پروژه است. برنامه ریزی و سازماندهی نیز برای تیم مهم است، بنابراین آنها هفته ای دو بار جلسات برنامه ریزی دارند و هر کدام تقویم های آنلاین به اشتراک گذاشته اند تا بتوانند حجم کاری خود را به طور موثر برنامه ریزی کنند. خلاقیت، خودانگیزگی و مهارت های کامپیوتری نیز در تیم کلیدی هستند.

کلی «توجه به جزئیات، اشتیاق به یادگیری، چشم انداز با شخصیت و نمونه کار خلاقانه» را از ویژگی های اصلی مورد نیاز طراحان می داند. او صلاحیت ها را کمتر از توانایی و شخصیت می داند. با وجود اینکه کلی برای تحصیل در یک دوره دیپلم ملی دانشگاه پذیرفته شده بود، اما ترجیح داد در آن مقطع تحصیلی را ادامه ندهد و به جای آن به استخدام تمام وقت رفت، زیرا در آن زمان داشتن مدرک برای نقش یک طراح جوان ضروری نبود. او می گوید: «شخصاً، هنوز فکر نمی کنم که اینطور باشد. ما هرگز افراد را بر اساس صلاحیت هایشان استخدام نکرده ایم، بیشتر بر این اساس که آیا آنها مهارت های عملی مورد نیاز، شخصیت مناسب برای ما و مشتریانمان و اشتیاق به یادگیری را دارند یا خیر. کلی معتقد است که طراحان باید خود را در جنبه های مختلف طراحی غوطه ور کنند، زیرا همه چیز می تواند به سرعت تغییر کند، بنابراین برای آنها مهم است که به روز باشند. برای نشان دادن این موضوع، کلی کار خود را به عنوان یک طراح چاپ آغاز کرد و اکنون ۷۰ درصد از پروژه هایی که شرکت او انجام می دهد دیجیتال است.

## خلاصه ی فصل

محصولات در آمیخته بازاریابی خرده فروش نقش مرکزی دارند و معمولاً به جای اینکه توسط شرکت های خرده فروشی تولید شوند، از تامین کنندگان و تولیدکنندگان خریداری می شوند. در بخش خرده فروشی، محصولات و برندها به طور مشترک توسط طراحان، خریداران، بازرگانان، فن آوران، بازاریابان و مدیران برند مدیریت می شوند. مدل های کلیدی مربوط به مدیریت محصول خرده فروشی در زیر توضیح داده شده است.

طراحی بسته بندی توسط شرکت Kelly Molson, Rubber Cheese. منبع: عکس با اجازه Chaucer Foods Ltd  
M04\_GOWO8747\_01\_SE\_C04.indd 102 11/06/15 4:41 PM

تمرین ها و سوالات ۱۰۳

- توسعه محصول جدید (NPD) فرآیند تولید و توسعه مفاهیم محصول در آماده سازی برای تولید است.
- چرخه عمر محصول (PLC) پیشنهاد می کند که محصولات معمولاً از مراحل معرفی، رشد، بلوغ و افول عبور می کنند. بسیاری از محصولات پس از مرحله کاهش، اغلب به شکل به روز شده، احیا می شوند.
- تداوم محصول/خدمت نشان می دهد که همیشه تمایز واضحی بین محصولات و خدمات وجود ندارد و اکثر خرده فروشان در جایی در این بین قرار می گیرند، زیرا معمولاً هر دو را ارائه می دهند. مدیریت برند عمدتاً از طریق مدیریت مؤثر عناصر مختلف آمیخته بازاریابی، به ویژه استراتژی های تبلیغاتی، به دنبال ایجاد و حفظ آگاهی از برند است. جنبه های زیر از برندسازی باید توسط مدیران برند در نظر گرفته شود.

- خرده فروشان می توانند محصولاتی از برندهای دیگر، محصولات با برچسب خودشان یا ترکیبی از هر دو را بفروشند.
- نام برند جزء مهمی از هویت برند است و می توان از زیربرندها برای نشان دادن عرضه محصول خرده فروش برای مشتریان هدف یا محدوده های قیمتی مختلف استفاده کرد.
- هویت برند توسط شرکت ها پیش بینی می شود، اما تصویر برند منعکس کننده دیدگاه های مصرف کننده در مورد برند است.
- ارزش ویژه برند، ارزش یک برند برای ذینفعان آن است که فراتر از ارزش مالی است و ارزش ایجاد شده توسط وفاداری به برند و حسن نیت نسبت به شرکت را در بر می گیرد.
- از تغییر نام تجاری می توان برای به روز رسانی یا تجدید هویت برند استفاده کرد.

### تمرین و سوال

۱. دو خرده فروش مختلف را به انتخاب خود در نظر بگیرید، یکی که دارای مجموعه ای «باریک و عمیق» است و دیگری با مجموعه ای از محصولات «گسترده و کم عمق». دلایلی را بنویسید که چرا فکر می کنید فروشگاه ها این انواع مختلف محصولات را انتخاب کرده اند. این دلایل احتمالاً به مشتریان هدف، بخش های محصول، محدوده قیمت، اندازه و مکان فروشگاه و سایر عوامل مربوط می شود.
۲. حداقل پنج فروشگاه یا خدمات را از یک مرکز خرید انتخاب کنید. آنها را نسبت به یکدیگر در زنجیره محصول/خدمت کجا قرار می دهید؟
۳. مزایا و معایب عرضه را برای خرده فروشان و مصرف کنندگان مقایسه کنید:
  - محصولات دارای برچسب شخصی.
  - طیف وسیعی از کالاهای شرکت های دیگر.
۴. بر اساس اطلاعات مربوطه در این فصل، ایده هایی برای نام های تجاری برای یک فروشگاه کوچک کوچک یا خرده فروش لباس مستقل ایجاد کنید. نامی را که فکر می کنید مناسب تر است انتخاب کنید و از میان گزینه های موجود در مایکروسافت ورد یا منابع دیگر، فونت مناسب برای نام برند را انتخاب کنید.
۵. بسیاری از خرده فروشان اکنون زیرمجموعه های خود را ارائه می کنند (مانند Aldi و Tesco) که نام خرده فروش را به طور برجسته نشان نمی دهند. مزایای اتخاذ این استراتژی چیست؟
۶. برای خرده فروشی که انتخاب می کنید، نقشه موقعیتی را با خرده فروشی در مرکز و شش یا چند رقیب در اطراف آن ترسیم کنید. از قیمت در یک محور و بعد دیگر مرتبط در دیگری مانند کیفیت محصول، کیفیت خدمات یا شیک بودن استفاده کنید. از نقشه برای ارزیابی نزدیکترین دو رقیب خرده فروش انتخابی شما استفاده کنید.
۷. مقاله زیر توسط رابرت کوزینتس را بخوانید و حداقل سه خرده فروش یا برندی را که در برندسازی مجدد شرکت دارند نام ببرید: [spreadablemedia.org/essays/kozinets/#.U9kgRhsg\\_IU](http://spreadablemedia.org/essays/kozinets/#.U9kgRhsg_IU) از چه جهاتی برندینگ مجدد برای مصرف کنندگان جذاب است؟

## فصل ۵

### خرید و فروش خرده فروشی

#### اهداف یادگیری

اهداف این فصل عبارتند از:

- حوزه خرید و فروش را ارزیابی کنید.
- مراحل مختلف چرخه خرید را توضیح دهید.
- فرآیندهای مربوط به انتخاب، توسعه، سفارش و نظارت بر کالاهای خرده فروشی را تشریح کنید.
- مسائل مربوط به مدیریت زنجیره تامین خرده فروشی را بررسی کنید.

## مقدمه

این فصل توضیح می‌دهد که چگونه خرید و فروش، توأمان منجر به تامین کالاهای اساسی خرده‌فروشی می‌شوند و بر عملکرد سازمان‌های خرده‌فروشی تاثیر می‌گذارند. خریداران خرده‌فروشی مسئول نظارت بر انتخاب کالاهایی با سبک و کیفیت مناسب، با هدف انواع خاصی از مشتریان و رده‌های قیمتی مشخصی هستند و بنابراین نقش محوری در مدیریت و قیمت‌گذاری محصولات خرده‌فروشی دارند. فروشندگان خرده‌فروشی نیز به همان اندازه نقش مهمی در عملکرد خرده‌فروشی ایفا می‌کنند، زیرا آن‌ها مسئول مدیریت فرایندهایی هستند که محصولات انتخاب شده توسط تیم خرید را به موقع و به مقادیر مناسب در مکان‌های صحیح قرار می‌دهند. خرید خرده‌فروشی شکلی از رفتار خرید سازمانی<sup>۱</sup> است که متمایز از رفتار خرید مصرف‌کننده است. با این وجود، تفاوت خرید خرده‌فروشی با خرید سازمانی در این است که خرید خرده‌فروشی به جای اینکه صرفاً یک عملیات بازاریابی صنعتی<sup>۲</sup> باشد، در حوزه بازاریابی مصرفی<sup>۳</sup> عمل می‌کند. از آنجایی که خرده‌فروشی یک صنعت خدماتی است، خرده‌فروشان به جای خرید قطعات برای استفاده در تولید، محصولات تکمیل‌شده را برای فروش به مصرف‌کنندگان خریداری می‌کنند (جوهانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

با وجود اینکه رفتار خرید سازمانی به طور مفصل در مقالات دانشگاهی بررسی شده است، مطالعات بسیار کمتری در مورد خرید و فروش خرده‌فروشی، علی‌رغم اهمیت این حوزه برای بخش خرده‌فروشی وجود دارد (مک‌گلدریک، ۲۰۰۲). کلاین و واگنر<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) اشاره می‌کنند که در کانال توزیع، خریداران خرده‌فروشی در موقعیت متفاوتی از خریداران صنعتی هستند، خریداران خرده‌فروشی بین تامین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان قرار دارند، درحالی‌که خرده‌فروشان صنعتی بین تامین‌کنندگان قطعات و تولیدکنندگان حضور دارند. بنابراین، خریدار خرده‌فروشی اغلب به آگاهی از تقاضای مصرف‌کننده بیشتر از کسب دانش فنی نیاز دارد. به طور کلی، هدف تیم‌های خرید و فروش<sup>۶</sup> به حداکثر رساندن سود خرده‌فروشان از طریق همکاری با تامین‌کنندگان برای برآوردن نیازهای مشتریان است.

<sup>1</sup> organisational buyer behaviour

<sup>2</sup> business-to-business (B2B)

<sup>3</sup> a business-to-consumer (B2C)

<sup>4</sup> Johansson

<sup>5</sup> Kline and Wagner

<sup>6</sup> buying and merchandising

## نقش‌های خرید و فروش

روش‌های خرید و فروش محصولات توسط خرده‌فروشان می‌تواند در سازمان‌ها و بخش‌های مختلف بازار متفاوت باشد. در یک شرکت کوچک، خریداران و بازرگانان ممکن است مسئول انتخاب طیف وسیعی از انواع محصولات باشند، همچنین آنها ممکن است در فروش هم نقش داشته باشند. خرده‌فروشان بزرگ معمولاً بخش‌های خرید و فروش مجزا برای انواع محصولات مختلف، مانند لوازم خانگی یا مد دارند. اصطلاحات مورد استفاده برای نقش خرید می‌تواند متفاوت باشد. به عنوان مثال، در بریتانیا، خریداران ممکن است با عنوان انتخاب‌کننده<sup>۱</sup> یا توسعه‌دهنده محصول<sup>۲</sup> شناخته شوند (Goworek, 2007)، در حالی که مطابق با فدراسیون ملی خرده‌فروشی ایالات متحده، "خریداران کالا" نامیده می‌شوند. خرید خرده‌فروشی به ترکیبی از خلاقیت و دانش تجاری نیاز دارد.

بخش‌های خرید و فروش وظیفه‌ی برنامه‌ریزی، انتخاب، سفارش و نظارت بر پیشرفت محصول را در طول زنجیره تامین برعهده دارند. برای رسیدن به این هدف، هر دو بخش اغلب با هم کار می‌کنند و همچنین با همکاران داخلی و تامین‌کنندگان خارجی ارتباط برقرار می‌کنند. در مورد محصولاتی با برجسب شخصی<sup>۳</sup>، خریداران ممکن است برای توسعه محصول در کنار تامین‌کنندگان قرار بگیرند (به زیر مراجعه کنید). مسئولیت اصلی بخش خرید، انتخاب محصول و مذاکره با تامین‌کنندگان است، نقش محوری بخش فروش نیز، مدیریت زنجیره تامین و توزیع محصول می‌باشد. برای خریداران و بازرگانان مهم است که با تامین‌کنندگان خود برای منافع متقابل همکاری کنند. در نتیجه، بخش خرید و فروش اغلب سفرهای بیشتری نسبت به سایر بخش‌های خرده‌فروشی صورت می‌دهد که عمدتاً به منظور بازدید از تامین‌کنندگان می‌باشد. علاوه بر این، طبق نظرسنجی سوئدلی (۱۹۹۲)، آگاهی از بازار و آگاهی تجاری/مالی از مهمترین ویژگی‌های خریداران خرده‌فروشی است. تیم‌های خرید و فروش خرده‌فروشی ممکن است با بخش‌های داخلی مختلف همکاری کنند تا خرید، توسعه و فروش طیف‌های مختلف محصول را تسهیل کنند، این امر ممکن است شامل همکاری در طراحی داخلی، کیفیت، بازاریابی؛ مدیریت فروشگاه؛ امور مالی، سرمایه‌گذاری؛ واردات/صادرات؛ انتشارات و بخش‌های حقوقی باشد. رویکرد فوق‌ممكن است تا حدی به اندازه شرکت بستگی داشته باشد، زیرا خرده‌فروشان بزرگتر تمایل دارند طیف وسیع‌تری از بخش‌های تخصصی داشته باشند.

---

<sup>1</sup> selectors

<sup>2</sup> product developers

<sup>3</sup> own-label



## خرید متمرکز و غیرمتمرکز

در خرده فروشی های زنجیره ای بزرگ تر، روال استاندارد این است که تیم های خرید و فروش در دفتر مرکزی خرده فروشی متمرکز شوند و مسئولیت خرید به بخش هایی براساس نوع محصول تقسیم شود.

فروشگاه زنجیره ای انگلیسی فنویک<sup>۱</sup>، در این مورد استثنا است چراکه خرید را به صورت غیرمتمرکز انجام می دهد، بنابراین خریداران در هر شعبه قادر به انتخاب کالای متناسب با نیازهای مشتریان در شهر خاص خود هستند (شکل ۱ - ۵). با این حال، فنویک به عنوان یک فروشگاه زنجیره ای، می تواند محصولات خاص را به صورت عمده برای تمام فروشگاه های خود تهیه کند. برخی از خرده فروشی ها دفتر مرکزی خرید و فروش خود را در محل های متفاوتی مستقر می کنند تا از مزیت نزدیکی به مرکز توزیع و یا فضای اداری ارزان تر اطراف شهرهای بزرگ بهره ببرند.



<sup>1</sup> Fenwick

## نظریه های خرید سازمانی

مدل های تصمیم گیری خرید سازمانی<sup>۱</sup> با فرآیند تصمیم گیری خرید خرده فروشی منطبق هستند، اگرچه این مدل ها عمدتاً مدت ها پیش بر اساس تحقیقات بازاریابی صنعتی طراحی شده اند و مبنای طراحی آنها بازار

خرده فروشی نبوده است. وبستر و ویند (۱۹۷۲: ۳۱) در مورد جنبه های مختلف رفتار خرید سازمانی تحقیق کردند و در نتیجه فرآیند تصمیم گیری سازمانی را ابداع کردند که شامل مراحل زیر است:

۱. شناسایی نیاز؛
۲. تعیین اهداف و مشخصات؛
۳. شناسایی گزینه های خرید
۴. ارزیابی اقدامات خرید جایگزین
۵. انتخاب تامین کننده

این پنج مرحله را می توان تقریباً برای خرید در هر صنعتی اعمال کرد و بنابراین این مدل هنوز هم امروزه مورد استفاده قرار می گیرد. اعمال این چارچوب تصمیم گیری در بسیاری از شرایط امکان پذیر است، اما برخی از مراحل ممکن است برای خریدهای معمولی مانند خرید مجدد محصولات اساسی که نیاز به بررسی جدید ندارند حذف شوند. با این حال، مدل وبستر و ویند بدون اشاره به تصمیمات مهمی که توسط خریداران خرده فروشی پس از مرحله انتخاب تامین کننده گرفته می شود، به پایان می رسد که می تواند بر کیفیت و طراحی محصول تأثیر بگذارد. علاوه بر این، خرده فروشی به طور قابل توجهی تحت تأثیر تغییرات جامعه و فناوری در دهه های اخیر قرار گرفته است و بنابراین این مدل پتانسیل گسترش و تطبیق را دارد تا مستقیماً در سناریوهای خرده فروشی معاصر اعمال شود. وبستر و ویند (۱۹۷۲: ۱۲) پیشنهاد کردند که مدل آن ها می تواند "به بازاریاب امکان می دهد تا اطلاعات موجود در مورد بازار را تجزیه و تحلیل کند و نیاز به اطلاعات اضافی را شناسایی کند" و همچنین "به طراحی استراتژی بازاریابی کمک کند. و مانند مدل چرخه خرید (به شکل ۵.۴ بعدی مراجعه کنید) می تواند برای کمک به طراحی استراتژی خرید در چارچوب استراتژی بازاریابی خرده فروشی استفاده شود.

<sup>1</sup> Models of organisational buyer decision-making (OBDM)

تصمیمات خرید سازمانی غالباً تصمیمات مشترکی هستند که تحت تأثیر افراد ایفا کننده نقش های مختلف قرار می گیرند، مفهومی که در تصمیم گیری مصرف کننده نیز به کار رفته است (به فصل ۳ رفتار مصرف کننده خرده فروشی و بخش بندی بازار مراجعه کنید). با این حال، از آنجایی که تصمیمات خرید سازمانی به طور کلی پیچیده تر و وقت گیرتر هستند، نسبت به تصمیمات مصرف کننده تحت تأثیر گروه بزرگتری از افراد قرار می گیرند. به گروهی از افرادی که بر تصمیم خرید سازمانی تأثیر می گذارند، واحد تصمیم گیری<sup>۱</sup> اطلاق می شود و وبستر و ویند (۱۹۷۲) به اعضای گروه نقش های زیر را اختصاص داده اند:

- اینفلوئنسرها (تأثیرگذاران)
- دروازه بانان
- تصمیم گیرندگان
- خریداران
- کاربران

نقش آغازگر بعداً برای کسانی که رهبری فرآیند خرید را بر عهده دارند اعمال شد (بونوما، ۱۹۸۲). (متوجه خواهید شد که بیشتر این اصطلاحات در مورد رفتار خرید مصرف کننده نیز اعمال شده اند - به فصل ۳ رفتار مصرف کننده خرده فروشی و بخش بندی بازار مراجعه کنید) در زمینه خرده فروشی، بازرگانان معمولاً خرید را برای یک خرده فروش بزرگ با ایجاد یک برنامه اولیه برای مشخص کردن محصولاتی که باید خریداری شوند، آغاز می کنند، علاوه بر این به عنوان تأثیرگذار در تصمیم خرید عمل می کنند. تأمین کنندگان همچنین می توانند به عنوان تأثیرگذار عمل کنند، زیرا می توانند محصولات متنوعی را به خرده فروش ارائه دهند تا از بین آنها انتخاب کند. دروازه بان ها، مانند مدیران در تیم خرید، کسانی هستند که اختیار اعطای دسترسی تأمین کنندگان به خریداران را دارند. خریداران خرده فروشی نقش اصلی را در واحد تصمیم گیری دارند، که معمولاً در سطح خریدار باتجربه یا خریدار ارشد است، و با احتمال بیشتری بر خریداران در سطح پایین تر تأثیرگذار هستند.

در خرده فروشی های بزرگ خریداران و فروشندگان ممکن است در فعالیت های مقدماتی انتخاب محصولات شرکت کنند، اما تصمیم نهایی خرید اغلب توسط کمیته ای اتخاذ می شود که شامل متخصصان فن آوری و مدیران ارشد نیز می شود. نقش خریدار واحد تصمیم گیری معمولاً به خریداران خرده فروشی و فروشندگان

---

<sup>1</sup> Decision Making Unit (DMU)

کالا سپرده می شود، و خریداران در مورد طراحی و مشخصات محصولات تصمیم می گیرند و خریداران یا فروشندگان مسئول تکمیل سفارش ها و قراردادهای برای تامین کنندگان هستند.

در بازارهای B ۲ B با توجه به اینکه محصولات برای استفاده درون سازمان خریداری می شوند نقش کاربر به افراد داخل سازمان که از محصولات به عنوان بخشی از نقش خود استفاده می کنند، اعمال می شود. درصنعت خرده فروشی محصولات برای فروش مجدد به کاربران خارج از سازمان یعنی مصرف کنندگان خریداری می شوند، بنابراین تنها نقش آغازگر، تاثیرگذار، دروازه بان، تصمیم گیرنده و خریدار با واحد تصمیم گیری صنعت خرده فروشی مرتبط است. با این وجود، خرده فروشان زمانی که اقلامی را صرفاً برای استفاده در سازمان خود خریداری می کنند، و قصد فروش مجدد آن را به مصرف کننده ندارند، تا حدی مانند خریداران B2B عمل می کنند. این امر می تواند شامل مواردی مانند لباس های فرم و دستگاه های کارتخوان باشد که کاربران آن ها کارمندان خرده فروشی هستند. محصولاتی که قرار است در شرکت مورد استفاده قرار گیرند معمولاً توسط بخش موسوم به «خرید» یا «تدارکات» انتخاب می شوند، به جای آنکه این امر مسئولیت تیم های خرید خرده فروشان باشد (Buchanan, 2008). بخش تدارکات می تواند با انتخاب محصولات با قیمت و کیفیت مناسب به سودآوری خرده فروش کمک کند تا شرکت را قادر به عملکرد کارآمد و مؤثر کند.

### خرید کالاهای برند و «طراحی شده»

خرده فروشانی که محصولاتی را از طیف های برند و طراحی شده می فروشند (به فصل ۴ خرده فروشی محصول و مدیریت برند مراجعه کنید) اغلب خرده فروشان یا فروشگاه های بزرگ مستقل هستند، به عنوان مثال Debenhams در بریتانیا و Åhléns در سوئد و نروژ. خریداران خرده فروشی های مستقل کوچک اغلب این فرصت را دارند که با صرف بخشی از برنامه کاری خود برای فروش در فروشگاه، مستقیماً با مشتریان خود ملاقات کنند، بنابراین به خریداران خرده فروشی این مزیت را می دهد که در هنگام انتخاب کالا عملکرد بهتری داشته باشند. فروشگاه های زنجیره ای مستقل با دو یا چند شعبه ممکن است از خریداران متخصص برای رسیدگی به شعب مختلف سازمان استفاده کنند، به عنوان مثال مالک خرده فروشی کفش تین فیش به عنوان خریدار برای دو شعبه فروشگاه و وبسایت آن عمل می کند (Goworek, 2007). خریداران خرده فروشی محصولات برند می توانند کالاهای خود را از طریق روش های مختلف تعامل با نمایندگان برند، مانند بازدید از نمایشگاه ها یا غرفه ها (شکل ۵.۲) یا برگزاری جلسه در محل خرده فروشی ها انتخاب کنند. در فروشگاه های لوکس مد، گاهی اوقات از خریداران دعوت می شود تا محصولات را در نمایشگاه های مد انتخاب کنند و پس از آن جلساتی برای

مشاهده دقیق تر محصولات و مشخص کردن میزان آن ها برگزار می کنند. برندهای لوکس اغلب تعداد خرده فروشانی که مجاز به فروش محصولات آنها هستند را برای حفظ تصویر برند انحصاری محدود می کنند. نمایشگاه های تجاری برای انواع محصولات خاص اغلب سالانه یا دو بار در سال برگزار می شود و به خریداران این امکان را می دهد تا با تامین کنندگان آشنا شوند و محصولات جدیدی را از طیف گسترده ای از برندها انتخاب کنند. این غرفه ها یا نمایشگاه های تجاری اغلب در مجلات تجاری، وبسایت های تجاری یا سایت هایی که معمولاً برای عموم مردم در دسترس نیستند، معرفی می شوند. ورود به نمایشگاه ها اغلب با اخذ هزینه برای تولید کارت شناسایی یا گاهی در صورت رزرو از قبل رایگان است، زیرا هزینه آن ها توسط غرفه دارانی که مایل به تبلیغ محصولات خود به خریداران هستند، تامین می شود. گاهی اوقات نمایشگاه های تجاری با برندهای بزرگ با هدف جلوگیری از افشا یا کپی کردن ویژگی های جدید محصول، حتی در مورد اینکه کدام خرده فروشان اجازه ورود به نمایشگاه را دارند، سخت گیرانه عمل می کنند. نمایشگاه های تجاری بریتانیا در مکان هایی مانند المپیا در لندن و مرکز نمایشگاه ملی (NEC) در بیرمنگام برگزار می شود که خریداران را قادر می سازد تا محصولاتی را از برندهای بین المللی بدون هزینه سفر به خارج از کشور انتخاب کنند. نمایشگاه های تجاری اغلب بیش از یک روز برگزار می شوند و دایرکتوری های نمایشگاه، برای پیگیری پس از آن منابع خوبی برای تامین کنندگان جدید هستند. نمونه هایی از نمایشگاه های تجاری در جدول ۵.۱ آورده شده است.





شکل ۵.۲. نمایشگاه های لباس زنانه پرمیوم و نمایشگاه سبز در هفته مد برلین برگزار می شود.

### خرید کالا با برچسب شخصی

بسیاری از خرده فروشان، کالاهای دارای برچسب شخصی<sup>۱</sup> را می فروشند و تیم های خرید آن ها در توسعه این کالاها مشارکت می کنند. نقش خریدار دارای برچسب شخصی شباهت های زیادی با خریدار محصولات برند دارد. با این حال، خرید کالای دارای برچسب شخصی شامل همکاری در فرآیند توسعه محصول، تصمیم گیری در مورد شکل و محتوای محصولات قبل از تولید است، در حالی که برای محصولات برند، خالق برند این تصمیمات را می گیرد (Goworek, 2010). بنابراین در مراحل اولیه خریداران دارای برچسب شخصی در تصمیم گیری در مورد کالایی که خریداری می کنند برخلاف هم تاییان خود برای محصولات برند نقش دارند. علاوه بر این، خریداران دارای برچسب شخصی معمولاً در نظارت بر تحویل و کنترل انبار محصولات خود دخالت کمی دارند. بنابراین آن ها تمایل دارند پس از تکمیل تولید و تایید کیفیت، مسئولیت تصمیم گیری در مورد کالا را کنار بگذارند و کنترل محصولات را در طول دوره خرید به همکاران خرید خود واگذار کنند. تفاوت های معمولی بین نقش های خرید محصول دارای برچسب شخصی و برند در دو طرف شکل ۵.۳ نشان داده شده است، و وجوه مشترک بین

1

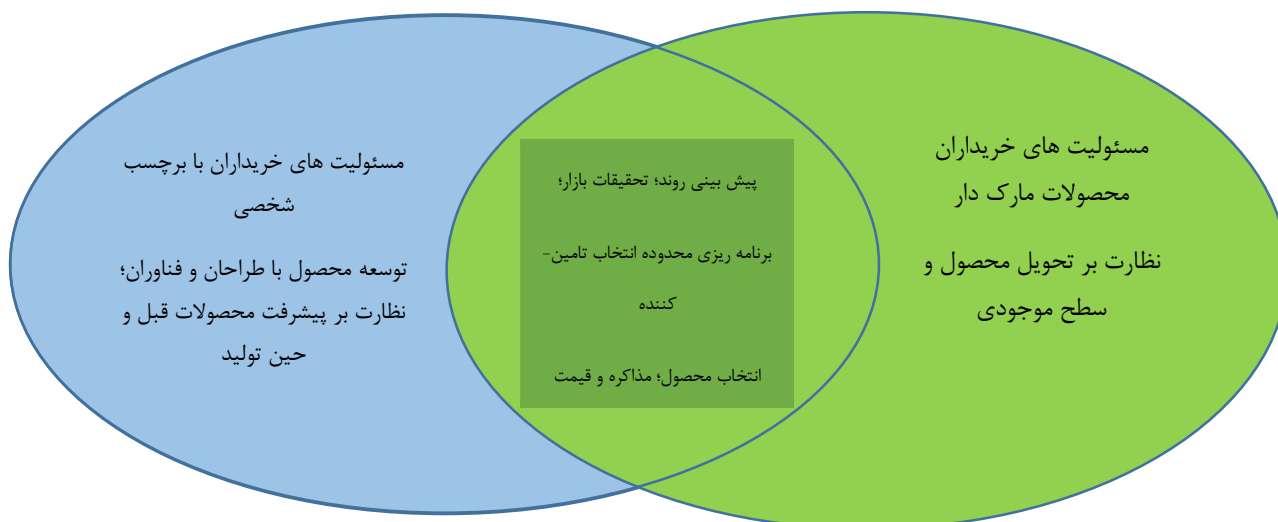
آن‌ها در قسمت میانی ذکر شده است، بر اساس تحقیقات در مورد خریداران لباس و لوازم جانبی در براکت‌های قیمتی مختلف خریدار برچسب طیف گسترده‌ای از وظایف را در ارتباط با همکاران داخلی و تامین‌کنندگان خارجی انجام می‌دهد. فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای خرده‌فروشی ممکن است تیمی از خریداران برای خرید کالاهایی با برچسب شخصی و تیم دیگری برای خرید کالاهای برند داشته باشند. گاهی اوقات یک خریدار ممکن است مسئول خرید ترکیبی از محصولات برند و دارای برچسب شخصی باشد. مشارکت خریداران خرده‌فروشی در توسعه محصول برای کالاهای با برچسب شخصی بسته به سیاست خرید خرده‌فروش، سطح نو پا بودن خریدار، سابقه و تجربه خریدار می‌تواند متفاوت باشد، به عنوان مثال، یک صلاحیت مرتبط با طراحی ممکن است خریدار را قادر سازد تا تأثیر زیادی بر طراحی کالا داشته باشد.

تامین‌کنندگان اغلب از توسعه دهندگان یا طراحان محصول دعوت به همکاری می‌کنند. طراحی که توسط تامین‌کننده استفاده می‌شود ممکن است فقط روی یک یا دو سفارش خرده‌فروش کار کند، با وجود اینکه تامین‌کننده پرداخت حقوق، دستمزد و استودیوی طراحان را به عهده دارد، عملکرد طراح به گونه‌ای است که گویی برای خرده‌فروش کار می‌کند. از آنجایی که یک تامین‌کننده به ندرت متعلق به خرده‌فروشی است و غالباً سازمانی مستقل به حساب می‌آید، ایجاد حسن اعتماد بین دو سازمان مهم است، زیرا تامین‌کننده احتمالاً ایده‌های طراحی را به رقبا نیز ارائه می‌کند. از طرف دیگر، خرده‌فروشان می‌توانند تیم‌های طراحی داخلی خود را به کار گیرند، که ممکن است برخی یا همه محصولات با برچسب خود خرده‌فروش را طراحی کنند. اگرچه این موضوع همیشه برای خرده‌فروشان با برچسب شخصی ضروری نیست، زیرا آن‌ها می‌توانند به تامین‌کنندگان خود اعتماد کنند. برای خریداران خرده‌فروشی که دارای برچسب شخصی هستند، ضروری نیست که آموزش طراحی داشته باشند، اما آن‌ها باید خلاق باشند و تا حدی از جنبه‌های فنی محصولات خود را برای دانستن هدف طراحی آگاهی کسب کنند. خریداران خرده‌فروشی احتمالاً در تصمیم‌گیری درباره ویژگی‌های محصولات مانند استایل، رنگ، مواد و تناسب، با همکاری طراحان و فن‌آورانی که در پارچه یا پوشاک تخصص دارند، مشارکت دارند. خریداران ممکن است در هنگام توسعه طیف‌های جدید محصولات، گاهی در کنار طراحان خرده‌فروشی یا

تامین‌کنندگان ، برای الهام گرفتن به خرید های هدفمند بروند. (به فصل ۴ خرده‌فروشی محصول و مدیریت برند مراجعه کنید).

جدول ۵.۱ مجموعه‌ای از نمایشگاه‌های تجاری اروپا برای کالاهای مارک‌دار

زمان سنجی	محل	انواع محصول	نمایشگاه تجاری
فوریه	Birmingham	هدایا و لوازم خانگی	نمایشگاه بهاره
ژانویه و سپتامبر	پاریس	دکوراسیون داخلی و لوازم خانگی	مزون و شیء
فوریه و اوت	لندن	پوشاک، اکسسوری و کفش زنانه معاصر	لباس زنانه خالص
ژانویه و ژوئن	فلورانس	لباس مردانه	پیتی اومو مصور
ژانویه و جولای	فلورانس	لباس بچه گانه	پیتی اومو مصور



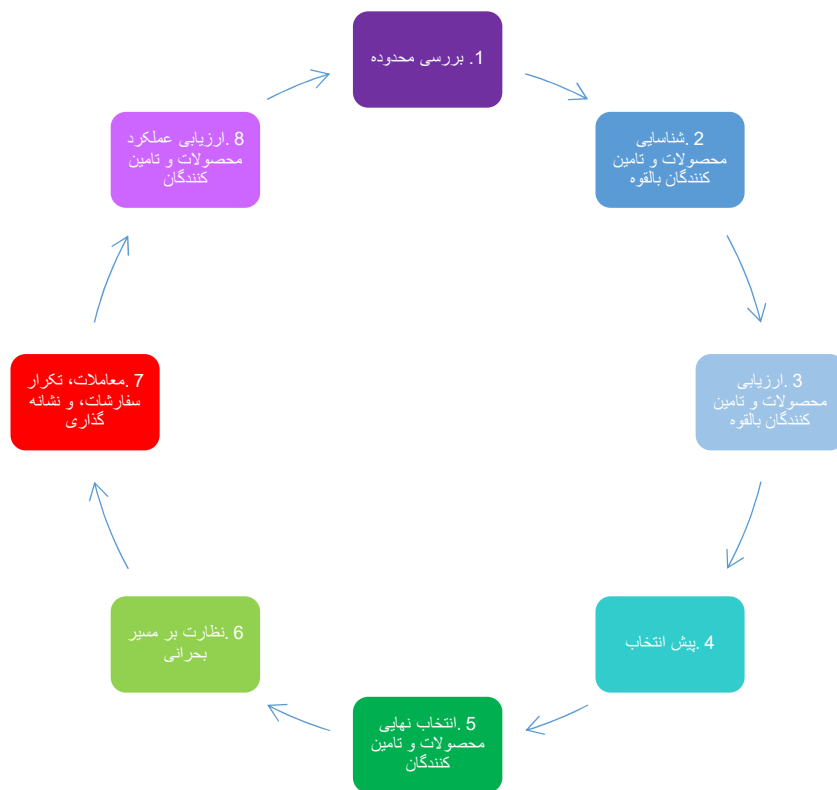
شکل ۵.۳ مقایسه بین مسئولیت‌های خریداران با برچسب شخصی و خریداران محصول مارک دار- منبع: برگرفته از Goworek, 2014.

### چرخه خرید خرده فروشی

چرخه خرید اصطلاحی است که توسط بسیاری از خرده فروشان بریتانیا برای رویدادها و فرآیندهای کلیدی که خریداران برای انتخاب یک محدوده محصول انجام می‌دهند استفاده می‌شود (Goworek, 2007). شکل ۵.۴



رویدادهای اصلی در چرخه خرید را طی زمان خلاصه می‌کند. هر خرده‌فروشی دقیقاً از چارچوب چرخه خرید استفاده نمی‌کند، اما به نظر می‌آید که برای بسیاری از سازمان‌های خرده‌فروشی قابل اجرا باشد و ممکن است حتی مراحل زیادی با کوچک‌ترین خرده‌فروشی، منطبق باشد. طول چرخه خرید بین سازمان‌ها و نوع محصول متفاوت است، اما بررسی فروش فعلی تا تحویل محصولات جدید به فروشگاه‌ها می‌تواند از چند روز تا بیش از یک سال متغیر باشد. چرخه خرید در مورد محصولاتی است که در یک دوره تجاری خاص، در یک فصل خاص (سه یا شش ماه) فروخته می‌شوند که می‌توان آن‌ها را به مراحل تقسیم کرد که در آن محصولات تحویل و فروخته می‌شوند. برای مثال، خرده‌فروشان مد مانند H&M یا Zara می‌توانند بیش از یک محصول جدید در هفته ارائه دهند، در مقایسه با یک خرده‌فروش لباس کلاسیک‌تر که احتمالاً همان محصول را برای دو تا سه ماه در انبار نگه می‌دارد.



شکل ۵.۴ چرخه خرید خرده‌فروشی

در بسیاری از خرده‌فروشی‌ها انتخاب طیف وسیعی از کالاها در مراحل مختلف توسط خریداران و در شرکت‌های بزرگ‌تر با حمایت تیم‌های خرید مدیریت می‌شود. مراحل چرخه خرید می‌تواند در شرایط خاصی تغییر کند یا حذف شود، به عنوان مثال جایی که یک محصول با روند جاری در نظر گرفته می‌شود، ممکن است توسط مدیریت بدون حضور در جلسه انتخاب تایید شود. اصطلاحات مورد استفاده برای مراحل یا جلسات نیز می‌تواند بین سازمان‌ها متفاوت باشد و بنابراین ایجاد مدلی که دقیقاً برای همه سازمان‌های خرده‌فروشی اعمال شود دشوار است. چرخه خرید خرده‌فروشی همراه با کارمندی در نقش‌های مختلف که در مورد انتخاب محصولاتی که قرار است فروخته شوند، توافق می‌کنند، یک تلاش تیمی است. این زمان بندی معمولاً به ترتیب زمانی معکوس برنامه ریزی می‌شود، از تاریخ راه اندازی خط تولید شروع می‌شود و به مهلت‌های لازم برای رسیدن به زمان تحویل باز می‌گردد. بسیار مهم است که تمام مهلت‌ها برآورد شوند، زیرا تاخیر مداوم توسط خریدار منجر به عدم دسترسی کالا به مشتریان در زمان مورد نیاز می‌شود، که منجر به کاهش سود شرکت می‌گردد. مراحل معمولی در چرخه خرید خرده‌فروشی، نشان داده شده در شکل ۵.۴، در زیر توضیح داده شده است. خریداران و بازرگانان به طور همزمان روی خط تولیدهایی برای فصول یا فازهای مختلف کار می‌کنند، زیرا بازه زمانی چرخه‌های خرید با هم تداخل دارند، بنابراین در یک روز می‌توانند روی نظارت بر مسیر اصلی یک فاز کار کنند و در عین حال محصولات فاز بعدی را انتخاب کنند و تامین کنندگان بالقوه برای فاز دیگر را شناسایی کنند.

### بررسی محدوده

چرخه خرید با بررسی عملکرد محدوده یک محصول در فصل قبل، به عنوان مثال در همان زمان در سال قبل، آغاز می‌شود. عملکرد این محدوده از نظر حجم فروش، کیفیت و تحویل توسط تیم خرید و فروش مورد بررسی قرار خواهد گرفت. بررسی محدوده با هدف یادگیری درس‌هایی از یک دوره تجاری قبلی است تا امکان پیش‌بینی واقعی فروش و بودجه برای فصل‌های آینده را فراهم کند. فروشندگان ضعیف را می‌توان کنار گذاشت و فضا را برای معرفی ارقام جدید با پتانسیل فروش بیشتر باز کرد. در حالی که محصولات پرفروش را می‌توان دوباره خرید یا به روز کرد. بنابراین می‌توان خلاصه‌ای برای خرید مجموعه فصل جدید تهیه کرد که شامل یک برنامه بودجه است، که اساساً به عنوان یک لیست خرید در مقیاس بزرگ برای خریدار عمل می‌کند. خریداران و بازرگانان با کارکنان سازمان که مسئولیت امور مالی را بر عهده دارند به منظور ایجاد یک بودجه مناسب برای یک دوره تجاری، پیش‌بینی عناصر مالی کلیدی مانند گردش مالی و حاشیه سود هدف، همکاری می‌کنند. در رابطه با

خرده‌فروشان خاصی، یک جلسه رسمی بررسی محدوده برگزار می‌شود که در آن بازرگانان یافته‌های کلیدی مربوط به فصل گذشته را به همکاران خود در زمینه خرید، طراحی و فناوری ارائه می‌کنند و گزارشی برای مرجع تهیه می‌شود.

### شناسایی محصولات و تامین‌کنندگان بالقوه

منبع یابی فعالیتی است که در آن خرده‌فروشان با بررسی سازمان‌های مناسبی که می‌توانند اقلامی را برای رفع نیازها و خواسته‌های مشتریان خود تهیه کنند، به دنبال تامین‌کنندگان و محصولات جدید می‌گردند. خریداران خرده‌فروشی به شدت درگیر منبع‌یابی هستند، که قبل از ثبت سفارش برای محصولات انجام می‌شود. در شرکت‌های متوسط تا بزرگ، منبع یابی اغلب توسط خریداران و با حمایت همکارانی مانند بازرگانان و تکنسین‌های پوشاک انجام می‌شود. یک خرده‌فروش با برچسب شخصی می‌تواند مشخصات محصولاتی را که می‌خواهد تولید کند به تامین‌کننده بدهد یا می‌تواند ایده‌هایی را برای محصولات با همکاری تامین‌کننده ایجاد کند. خریدار کالاهای برند می‌تواند محصولاتی را از خط تولید تامین‌کنندگان انتخاب کند.

### ارزیابی محصولات و تامین‌کنندگان بالقوه (برنامه‌ریزی محدوده)

انتخاب محصولات برای خرده‌فروش نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و سازماندهی طیف محصول توسط تیم خرید است. برنامه‌ریزی شامل گردآوری مجموعه‌ای از محصولات در چارچوب پارامترهای مالی و طراحی، مناسب برای سلیقه و سبک زندگی مشتری هدف است (Goworek, 2007). این امر معمولاً چندین ماه قبل از تحویل محصولات به فروشگاه‌ها رخ می‌دهد تا زمان لازم برای تولید و توزیع فراهم شود. بسته به پیچیدگی طراحی و ساخت محصول و همچنین بازه زمانی تحویل، مراحل اولیه برنامه‌ریزی می‌تواند بیش از یک سال قبل از فصل فروش آغاز شود. خرده‌فروشان باید تعادل بین انواع مختلف محصول را به طور موثر برنامه‌ریزی کنند، به طوری که تنوع کافی از نظر قیمت و سبک به مصرف‌کنندگان ارائه شود. برای محصولات دارای برچسب شخصی، خریداران خرده‌فروشی با طراحان و پرسنل فروش از تامین‌کنندگان ملاقات می‌کنند تا ایده‌های طراحی را برای محدوده محصولات مشاهده کنند یا نمونه‌هایی از طرح‌های خود خرده‌فروش را درخواست کنند. در این مرحله

فقط یک طرح است که در آن هنوز ثبت سفارشی صورت نگرفته است ، اما خریدار خرده‌فروش و/یا فروشنده پیشاپیش بررسی می‌کنند که آیا تامین‌کنندگان می‌توانند اقلامی را که مورد نظر آنهاست در محدوده ارائه دهند. خود طرح محدوده معمولاً یک جدول یا صفحه گسترده است که جزئیات توصیفی و عددی محصولات را نشان می‌دهد، به عنوان مثال. توضیحات محصول، شماره مرجع، رنگ، مواد و مقدار سفارش (جدول ۵.۲ را ببینید).

### پیش انتخاب

هنگامی که برنامه ریزی انجام شد، خریداران خرده‌فروشی و بازرگانان نمونه‌های اولیه محصولی را که تا به امروز انتخاب کرده‌اند، در قالب نمونه یا عکس ارزیابی می‌کنند. خرده‌فروشان زمانی که بتوانند نحوه عملکرد همه محصولات را به طور کلی ارزیابی کنند ممکن است جلسه‌ای را در مرحله پیش‌انتخاب برگزار کنند، تا بررسی کنند که آیا معماری قیمت قابل اجرایی دارند و تنوع کافی به مشتریان ارائه دهند یاخیر. (به فصل ۶ پیش‌انتخاب خرده‌فروشی مراجعه کنید). سپس احتمالاً خریداران هزینه‌های قیمت محصول را بررسی و مورد مباحثه قرار می‌دهند تا مطمئن شوند که میتوانند در حالیکه با قیمت خرده‌فروشی مناسبی محصولات را می‌فروشند، به مرز هدف سود دهی نیز برسند. آنها همچنین باید مطمئن شوند که هر سفارش محصول میتواند در تاریخ تحویل منطقی در اختیار تامین‌کننده / فروشنده مناسب قرار بگیرد. خرده‌فروشان میتوانند قیمت را علاوه بر تمام فاکتورهای دیگر با تامین‌کنندگان به بحث بگذارند. (Lusch et al., 2011). خریداران می‌توانند پس از محاسبه‌ی محدوده‌ی خرید و تصمیم‌گیری برای ارائه‌ی محصولات در جلسه‌ی انتخاب نهایی، ارقامی مثل متوسط قیمت فروش، متوسط هزینه‌ی قیمت و متوسط مرز سود دهی برای کالا را محاسبه کنند. این امر میتواند فعالیتی زمان بر باشد که شامل گردآوری میزان زیادی داده شود که باید به درستی جمع‌آوری و بارگذاری شود. متوسط قیمت فروش میتواند به آسانی با جمع کردن قیمت فروش هر محصول در محدوده و تقسیم آن بر عدد کلی گزینه‌ها (معدل میانگین) محاسبه شود. هرچند یک میانگین وزنی که همچنین تعداد سفارش هر قلم به صورت جداگانه را هم شامل می‌شود، خیلی کاربردی تر خواهد بود، پس اگر گزینه‌های ارزان تر به تعداد بالاتری خریداری شده باشند، وقتی که از میانگین وزنی به جای میانگین متوسط استفاده شود، متوسط قیمت فروش پایین تر خواهد بود .

Men's T-shirts range plan 2015								
Reference number	Product description	Supplier	Material	Colourways	Size	Quantity	Cost price	Selling price
BZ201	Basic round-neck T-shirt	Raven, China	100% cotton jersey	White Burgundy Grey Black	XS-XL	5000 3000 3000 5000	£2.40	£6.99
BZ202	V-neck T-shirt	VSJ Garments, China	98% cotton 2% elastane	White Grey Black	XS-XL	2000 1500 2500	£1.96	£6.99
BZ203	T-shirt with headphones print	Raven, China	100% cotton jersey	White Burgundy	SML	2500	£3.45	£10.99
BZ204	T-shirt with moustache print	Olympic, Greece	100% cotton jersey	White	SML	4000	£3.88	£10.99
BZ205	Long-sleeve round-neck T-shirt	Raven, China	100% cotton jersey	Burgundy Grey Black	XS-XL	4000 3000 5000	£2.84	£7.99
BZ206	Long-sleeve tie-dye T-shirt	Olympic, Greece	100% cotton jersey	Blue	SML	3000	£4.52	£12.99
BZ207	Long-sleeve music print T-shirt	BC Garments, Turkey	100% cotton jersey	Red	SML	3000	£4.28	£12.99

جدول ۵.۲ نمونه طرح محدوده

## انتخاب نهایی

انتخاب محصولات نهایی جلسه ای کلیدی برای عملکرد خرید است که با حضور مدیران ارشد مانند مدیران خرید و بازرگانی تشکیل می شود و آنجا تصمیم گیری می شود که کدام محصولات توسط خرده فروش فروخته می شود. خریدار مسئولیت ارائه دامنه خرید را به همکاران، معمولاً به صورت نمونه محصول، و گاهی اوقات به صورت نقشه یا تصاویر کامپیوتری بر عهده دارد. فروشنده از خریدار در این جلسه با اطلاعات مالی در مورد محصولات حمایت می کند. همچنین ممکن است از خریداران در جلسه انتخاب محصولات نهایی پرسیده شود که میانگین قیمت فروش چگونه با فصل های قبل مقایسه می شود و افزایش مشخص در میانگین قیمت فروش باید توجیه شود. با محاسبه میانگین حاشیه سود محصولات، خریدار ممکن است بتواند لباس هایی را که به نظر می رسد به اندازه کافی سودآور نیستند اما با حاشیه سود بالاتر سایر لباس ها جبران می شود را هم مشمول خرید کند. مدیران ارشد معمولاً نیاز به تأیید و امضای طیف محصولات ارائه شده در انتخاب نهایی دارند. پس از انتخاب محدوده

محصول، خریداران و بازرگانان سفارشات را به تامین کنندگان محصولات می‌دهند. ممکن است مدیران ارشد بر اساس تجربه و دانش، اصلاحاتی را برای محصولات در این محدوده درخواست کنند. مدیران ارشد همچنین این مزیت را دارند که در جلسات انتخاب نهایی برای محدوده‌های ارائه شده توسط چندین خریدار حضور داشته باشند، که می‌تواند به آن‌ها بینش بیشتری نسبت به روندهای کلی که بر خرده فروش تأثیر می‌گذارد، بدهد. پس از انتخاب نهایی، خریداران به کار با تامین کنندگان ادامه می‌دهند تا اطمینان حاصل کنند که تحویل در زمان مشخص شده می‌رسد و جزئیات محصول مانند رنگ و اندازه را برای آماده شدن برای تولید عمده تأیید می‌کنند.

### نظارت بر مسیر بحرانی<sup>1</sup>

خریداران باید از تاریخ تحویل به عقب برگردند تا یک مسیر بحرانی ایجاد کنند، که شامل تاریخ‌های کلیدی در فرآیندهای تولید و تحویل است که باید رعایت شوند تا ضرب‌الاجل تعیین شود. این کار به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بررسی کنند که آیا همه چیز در مسیر قرار گرفتن در فروشگاه‌ها برای دوره تجاری برنامه‌ریزی شده قرار دارد یا خیر. خرده‌فروش به‌طور مستمر با تامین کنندگان ارتباط برقرار می‌کند تا بررسی کند که ضرب‌الاجل‌های کلیدی برای تولید و توزیع محصول رعایت شده است تا بتواند کالا را در تاریخ‌های توافق شده به فروشگاه‌ها تحویل دهد. برای یک خرده‌فروش با برچسب شخصی، مسیر بحرانی معمولاً پیچیده‌تر از خرده‌فروشی است که کالای برند می‌فروشد. به عنوان مثال، یک خریدار برای یک محدوده برچسب شخصی معمولاً باید برخی از جنبه‌های طراحی هر محصول را تأیید کند، مانند رنگ پارچه‌ها زمانی که برای تولید انبوه آماده می‌شوند، و آن‌ها را با رنگ مورد توافق که در دستور درخواست شده بود مقایسه کند. خریداران مد که دارای برچسب شخصی هستند همچنین باید مطمئن شوند که لباس‌ها دقیقاً با مشخصات خرده‌فروش مطابقت دارند، بنابراین ممکن است نمونه‌هایی را از تامین کنندگان درخواست کنند تا روی مدل‌ها یا مانکن‌ها قبل از تولید کلی، امتحان کنند. اگر خریداران از هیچ یک از این ویژگی‌ها راضی نباشند، از تولیدکننده خواسته می‌شود تا اصلاحات را انجام دهد و نمونه‌ها را مجدداً ارسال کند تا زمانی که هر یک از جنبه‌ها به تأیید برسد. این رویه‌های نظارتی باید تضمین کنند که مشتریان خرده‌فروش می‌توانند بر خرید محصولات با کیفیت و ابعاد مورد انتظار تکیه کنند. در نتیجه همکاران در کنترل کیفیت (QC)/فناوری نقش کلیدی در این مرحله دارند.

---

<sup>1</sup> Monitoring the critical path

## معاملات، تکرار سفارشات و نشانه‌گذاری

مدیریت توزیع و تحویل سهام در طول دوره فروش اغلب در بخش خرده‌فروشی به عنوان "تجارت کردن"<sup>1</sup> شناخته می‌شود. در طول دوره تجارت، در حالی که محصولات برای فروش به مشتریان در دسترس هستند، خریداران و بازرگانان به طور منظم بر ارقام فروش نظارت می‌کنند. شعبه‌های خرده‌فروش می‌توانند داده‌های فروش را از طریق سیستم‌های الکترونیکی نقطه فروش (EPOS) برای خریداران و بازرگانان توزیع کنند تا الگوهای فروش را تجزیه و تحلیل کنند. فروش هفته اول به ویژه قابل توجه است تا پرفروش‌ترین‌های بالقوه شناسایی شوند. ممکن است برای محصولاتی که سریع‌تر از حد انتظار به فروش می‌رسند، سفارش‌های مکرر انجام شود. برعکس، محصولاتی که حجم فروش پایینی دارند ممکن است برای بهبود نرخ فروش، قیمتشان را کاهش دهند. خریداران می‌توانند بازدید از فروشگاه را ترتیب دهند تا بازخورد کارکنان فروش در مورد پاسخ مشتریان به محصولات موجود در محدوده را بشنوند.

## ارزیابی عملکرد محصولات و تامین کنندگان

خرده‌فروشان ارقام کل فروش محصولات را در یک دوره زمانی مشخص ارزیابی می‌کنند. داده‌های دقیق در مورد ارقام فروش و حاشیه سود محصولات فروخته شده توسط خرده‌فروش در گذشته معمولاً توسط بازرگانان در یک خرده‌فروش بزرگ یا توسط خریدار در یک خرده‌فروش مستقل جمع‌آوری می‌شود. آن‌ها همچنین می‌توانند عملکرد تامین کنندگان را از نظر جنبه‌های غیر مالی مانند توسعه محصول، کیفیت، زمان تحویل و ارتباطات ارزیابی کنند. این اطلاعات برای خریداران خرده‌فروش بسیار ارزشمند است، زیرا در توسعه و انتخاب طیف جدید بسیار تأثیرگذار است. برای ارزیابی اینکه آیا محدوده عملکرد خوبی داشته است یا خیر، ارقام فروش برای یک محدوده را می‌توان با پیش‌بینی‌هایی که در ابتدا پیش‌بینی شده بود و همچنین در مقابل حجم فروش محدوده در همان دوره در سال قبل، که به عنوان "ارقام تجاری این سال / سال گذشته (TYLY)" شناخته می‌شود، مقایسه کرد. همه این داده‌ها را می‌توان برای اطلاع‌رسانی مرحله ۱ چرخه خرید "بررسی محدوده" برای یک دوره تجاری بعدی استفاده کرد.

---

<sup>1</sup> trading

## مشاغل بازاریابی خرده فروشی

سارا دیکن، خریدار جوان

سارا یک خریدار جوان در Millers، یک بخش از Specialty Fashion Group در سیدنی، استرالیا است. سارا مدرک لیسانس مد، بازاریابی و ارتباطات را در سال ۲۰۰۷ از دانشگاه ناتینگهام ترنت دریافت کرد و در طول تحصیلاتش از طریق پروژه‌های زنده، از جمله فینالیست شدن در L'Oreal، با این صنعت آشنا شد. رقابت برندسازی او همچنین تجربه کاری را به عنوان دستیار مدیریت خریدار (BAA) در Shop Direct Group و به عنوان دستیار روابط عمومی با Kilpatrick PR و Apples and Pears Marketing به پایان رساند. پس از فارغ التحصیلی، سارا به مدت شش سال در دفتر مرکزی M&S در لندن کار کرد، در ابتدا به عنوان دستیار تولید و تولید، قبل از اینکه به سمت ارشد BAA برای لباس های تعطیلات زنانه تبدیل شود. Millers با بیش از ۳۵۰ فروشگاه در سراسر کشور، ۲۸ فروشگاه دیگر در نیوزلند و یک فروشگاه آنلاین رو به رشد، بزرگترین خرده‌فروش پوشاک زنانه در استرالیا است. این شرکت «مشتری بالغ‌تر را هدف قرار می‌دهد که هنوز به روندهای فعلی مد علاقه دارد» اما خواهان یک مشتری راحت است. سارا نقش خود را در Millers به عنوان توسعه و ارائه طیف محصولات خود توصیف می‌کند، در حالی که از خریدار ارشد خود برای محدوده و خرید دو دسته محصول بزرگتر حمایت می‌کند. برای دستیابی به این هدف، او ماهانه روی چهار داستان جدید (مجموعه‌های پوشاک) با رئیس خرید کار می‌کند، و مطمئن می‌شود که روندها، رنگ‌ها و محصولات تحت تأثیر سفرهای الهام‌بخش و گرایش‌های کت واک او رعایت می‌شوند. سارا وظایف اصلی خود را به شرح زیر بیان می‌کند.

- کار بر روی برگه‌های تحویل برند و بسته‌های اطلاعات فنی در مورد محصولات پس از جلسات برنامه‌ریزی و انتخاب محدوده، اطمینان از اینکه همکاران در برنامه‌ریزی، کنترل کیفیت و طراحی از مواردی که برای محدوده انتخاب شده‌اند مطلع می‌شوند.
- همکاری با تیم طراحی برای اطمینان از به روز بودن پالت های رنگ و طرح های محدوده با محصولاتی که ماهانه عرضه می شوند.
- حفظ مسیر حیاتی بخش با حصول اطمینان از اجرای روان همه فرآیندها در این بخش، و امکان تحویل انبار در زمان مناسب. سارا این روند را از رزرو اولیه تا عرضه محصول در فروشگاه‌ها دنبال می‌کند.
- ارائه بهترین و بدترین فروشندگان در جلسات تجاری دوشنبه و واکنش به این یافته‌ها با تکرار و رنگ آمیزی مجدد سبک های پرفروش در فصل، یا لغو سبک هایی که تبدیل به یک نگرانی می‌شوند.

- رسیدگی به تمام تاییدیه‌های بخش از جمله پارچه (آزمایشگاه/تریم/چاپ چاپ)، تاییدیه نخ و نمونه‌های تولیدی.
- هزینه‌های متقابل و مذاکره در مورد قیمت تمام شده با تامین کنندگان برای اطمینان از دستیابی به حاشیه دپارتمان.
- نظارت بر فعالیت بازار از طریق خرید مقایسه ای برای شناسایی فرصت‌های تجاری.

سارا مستقیماً به خریدار ارشد خود گزارش می‌دهد تا محدوده محصول خود را قبل از ارائه آن به رئیس خرید و جنرال موتورز امضا کند. او مرتباً با تکنسین پوشاک خود کار می‌کند و نمونه‌های لباس را برای بررسی اینکه شکل و اندازه مناسبی برای مشتری دارد نصب می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که تمام نظرات به وضوح به تأمین کننده منتقل می‌شود تا به بهترین تناسب ممکن دست یابد. او با تیم برنامه‌ریزی (معروف به تاجران در بریتانیا) ارتباط برقرار می‌کند تا اطمینان حاصل کند که همه گزینه‌های محصول تکمیل است و OTB برای حفظ و رشد برنامه فروش بر روی منطقه ی او به دست می‌آید، در حالی که اطمینان حاصل می‌کند که او سهام مناسب را در زمان مناسب در فروشگاه‌ها برای ارائه برنامه فروش پیش بینی شده دارد. سارا همچنین با تیم‌های Visual Merchandising (VM) و بازاریابی این شرکت همکاری نزدیکی دارد تا لباس‌هایی برای نمایشگاه‌های جاده‌ای (ارائه به کارکنان فروش)، نمایشگرهای پنجره‌ها و محل‌های فروش بسازد، و همچنین اطمینان حاصل کند که محصول و موجودی کافی برای ایجاد تبلیغات حراجی در دسترس است. او با مدیر تجارت الکترونیک

ارتباط  
همکار  
تبلیغات  
حفظ  
تطبیق  
مدیر



شما باید آگاهی تجاری قوی از بازار پوشاک زنانه داشته باشید و از روندهای کلیدی مد از کت واک تا سطح خیابان به روز باشید. . . شما باید به سمت ارائه بهترین محصول برای مشتریان و کسب و کار هدایت شوید.

عملکرد خود سارا از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) که توسط شرکت تنظیم شده است ارزیابی می‌شود. او هنر مورد علاقه‌اش را این‌گونه توصیف می‌کند: «منظور خود را از گرایش‌ها و الهام‌هایی که در کت‌واک یا در سفرهای خرید الهام‌بخش دیده‌ام بسازم و این گرایش‌ها/ایده‌ها را در محصولی که می‌خرم به کار ببرم. فروش موفق و بازخورد عالی از همکاران و مشتریان فروشگاه نیز بخش بزرگی از کار است! با این حال، سارا جنبه‌های سخت‌تر کار خود را مذاکرات قیمت، رسیدگی به تحویل‌های دیرهنگام و تامین‌کنندگان مشکل‌آفرین می‌داند. سارا توصیه‌های زیر را به کسانی که به آینده شغلی در خرید فکر می‌کنند ارائه می‌دهد:

بهترین توصیه ای که می‌توانم به کسی بدهم این است که در پذیرش اولین شغلی که بعد از دانشگاه به شما پیشنهاد می‌شود عجله نکنید، اگر این حوزه خرده‌فروشی ای نیست که می‌خواهید شغلی در آن ایجاد کنید. من خوش شانس بودم که موفق شدم از تجربه کاری خود در تجارت به عنوان یک نکته مثبت استفاده کنم و از خرید عبور کنم. با این حال، زمانی که کار خود را در یک دوره یا دیگری شروع کردید، ایجاد این تغییر بسیار دشوار است. اطمینان حاصل کنید که قبل از فارغ التحصیلی تا آنجا که ممکن است تجربه کاری داشته باشید، زیرا صدها نفر برای یک شغل مشابه خواهند رفت و شما باید از همه متمایز شوید. آماده باشید که از پایین با نقش‌های مبتنی بر مدیریت و کمتر خلاقانه شروع کنید، زیرا این شروع یک نردبان طولانی است، اما در نهایت به آن خواهید رسید!

## خرید خرده فروشی برای شرکت‌های سفارش آنلاین و پستی (خرید در منزل).

خرده‌فروشانی که محصولات را به‌صورت آنلاین یا از طریق کاتالوگ‌های سفارش پستی، معروف به بخش « فروشگاه خانگی » می‌فروشند، می‌توانند در مقایسه با خرده‌فروشان سنتی تفاوت‌هایی در فرآیند خرید خود داشته باشند. بنابراین خرده‌فروشان چند کاناله (که از طریق بیش از یک روش توزیع، به عنوان مثال فروشگاه‌ها و یک وبسایت، می‌فروشند) ممکن است نیاز داشته باشند که سیستم‌های خرید کمی متفاوت را برای هر یک از این کانال‌ها اجرا کنند (همچنین به فصل ۱۱ خرده‌فروشی چند کاناله مراجعه کنید). خرده‌فروشان یا شرکت‌های سفارش پستی، خریداران و بازرگانان را به همان روشی استخدام می‌کنند که چندتایی خرده‌فروشی سنتی انجام می‌دهند (Goworek, 2007). اگرچه شرکت‌های سفارش پستی در طول قرن‌های ۱۹ و ۲۰ خرده‌فروشان مهمی بودند، خرده‌فروشی آنلاین (etailing) به وضوح در بازار خرید خانگی در قرن بیست و یکم رایج شده است. حتی شرکت‌های سفارش پستی سنتی سابق مانند Grattan، که بیش از ۱۰۰ سال پیش تأسیس شد، اکنون در درجه اول به یک خرده‌فروش تبدیل شده است ([www.grattan.co.uk](http://www.grattan.co.uk)). خرده‌فروشی‌های بزرگی از این نوع که انواع محصولات متعددی را به فروش می‌رسانند، با به کارگیری خریدارانی که کالاهای برند یا محدوده‌های انحصاری با برجسب شخصی را انتخاب می‌کنند، مانند فروشگاه‌های بزرگ عمل می‌کنند. از آنجایی

که خرید خانگی به فروش محصولات خود از طریق عکس و نه کالاهای فیزیکی در مغازه ها متکی است، اقلام می‌توانند در یک تصویر به جای قفسه یا چوب لباسی بسیار متفاوت به نظر برسند، به خصوص اگر عکاسان، استایلیست ها و مدل های بسیار مورد توجه در آن شرکت داشته باشند. بنابراین کیفیت عکاسی می‌تواند بر تقاضای مصرف‌کننده تأثیر بگذارد، که خریداران و بازرگانان باید هنگام تعیین مقادیر سفارش پیش‌بینی کنند. خریداران خرده‌فروشی‌های چند کانالی ممکن است تفاوت‌های متمایزی را در محبوبیت محصولات پیدا کنند که بستگی به فروش آنلاین یا در فروشگاه دارد. یکی دیگر از تفاوت‌های خرید برای بخش خرید خانه این است که نمونه‌های دقیق محصول باید در دسترس باشند تا قبل از دوره تجاری از آنها عکس گرفته شود. اگر محصول در یک استودیو عکسبرداری شود، می‌تواند در یک بازه زمانی نسبتاً کوتاه به دست آید، اما اگر یک عکاسی حرفه ای با مدل ها و استایلیست ها ترتیب داده شود و در یک مکان بیرونی در یک کشور دیگر برای بهره بردن از مزیت های موجود آب و هوا در خارج از کشور در یک مکان خارج از خانه انجام شود، ممکن است زمان بیشتری طول بکشد. سپس خریداران تحت فشار قرار می‌گیرند تا اطمینان حاصل کنند که محصولاتی که به صورت عمده تولید می‌شوند از نظر سبک و رنگ مشابه نمونه عکس‌برداری شده هستند و در یک محیط فروشگاه‌های به موقع تحویل داده می‌شوند تا رضایت مشتریان را جلب کنند.

فرآیند برنامه‌ریزی محدوده در خرده فروشی مد به دلیل نیاز به تغییر در محدوده محصول، اساساً با فرآیند خرده فروشی کالاهای مصرفی سریع (FMCG) متفاوت است. مجموعه مد به طور ذاتی از فصلی به فصل دیگر و اغلب در طول هر یک به طور مکرر متفاوت است. بنابراین بکارگیری مدیریت دسته بندی در مد به شکل خالص آن دشوار است. دیوسنپ و هارت (۲۰۰۴) در مقاله خود توصیه می‌کنند که برندهای مد باید در هنگام اعمال مدیریت دسته‌بندی انعطاف پذیر و عمل‌گرا باشند. فرآیند را می‌توان غیر قابل انعطاف در نظر گرفت. با این وجود، مفهوم دسته بندی محصول که نقش خاصی را در مجموعه کلی ایفا می‌کند به منظور کمک به موقعیت استراتژیک هویت برند خرده فروشی مطمئناً مورد توجه مارک های خرده فروشی مد است. وندر وورست (۲۰۰۴)، به نقل از کاپفر، (۲۰۰۸) پیشنهاد می‌کند که رابطه بین برندها و محصولات را می‌توان با استفاده از مفاهیم متمایز و عمومی از نظر جنبه‌های محصول، و هسته و جانبی از نظر جنبه‌های نام تجاری تحلیل کرد. جنبه های محصول متمایز آنهایی هستند که هویت یک برند را به شدت بیان می‌کنند، در حالی که جنبه های محصول عمومی آن ویژگی هایی هستند که به راحتی و اغلب توسط مارک‌های جایگزین یا رقابتی تکرار می‌شوند. جنبه‌های اصلی برند را می‌توان آن دسته از جنبه‌های یک نام تجاری در نظر گرفت که در تمام تجسم‌های دسته‌بندی محصولات یک نام تجاری یافت می‌شوند، در حالی که جنبه‌های جانبی آنهایی هستند که فقط مربوط به یک دسته خاص هستند. با ترکیب این مفاهیم با نقش‌های مدیریت دسته‌بندی مشخص شده در جدول ۵.۳، چهار نقش دسته مد پیشنهاد شده‌اند. دسته نمادین. در هر محصولی تمام جنبه های برند اصلی را حفظ می‌کند و هویت برند از طریق دسته بندی متمایز می‌شود و انسجام قوی بین محصول و برند ایجاد می‌کند و مصرف کنندگان برند را مقصدی برای خرید این نوع محصول می‌دانند. به منظور جلب رضایت مشتریان، دسته بندی کامل از محصولات پیشنهاد می‌شود تا اطمینان حاصل شود که اکثر نیازهای مشتری می‌تواند برآورده شود، به عنوان مثال تنوع در اندازه، طول، وزن، رنگ و بافت. جزئیات محصول می‌تواند تغییر کند تا اطمینان حاصل شود که استایل به‌روز شده است، اما نوع محصول ضروری باید قابل تشخیص و اطمینان‌بخش باشد. در مورد باربری (اسم خاص) به عنوان مثال دسته نمادین می‌تواند کت های ترنچ باشد. دسته ی آرمانی یا موقعیتی دسته ای است که در آن جنبه های خاص برند ممکن است در طراحی محصول گنجانده شود تا انسجام بین برند و محصولات حفظ شود، اما در اینجا آزادی بیشتری برای ترکیب سایر جنبه های مرتبط با محصول وجود دارد.

دسته‌بندی محصول خاص به جای نام تجاری این جنبه‌ها ممکن است ویژگی‌های محصول نوآورانه یا ایده‌های سبک جدیدی باشند که هیجان و علاقه را به محدوده محصول و به طور کلی برند می‌افزایند. از آنجایی که رابطه با نام تجاری آشکار است و نشان می‌دهد که تجلی برند/محصول در جهتی جدید و مدرن در حال حرکت است، پیشنهاد می‌شود که باید مجموعه ای عمیق در این دسته‌بندی‌ها وجود داشته باشد تا اطمینان و تعهد به تناسخ جدید نام تجاری نشان داده شود. برای باربری، کیف های دستی می‌تواند مقوله آرزویی باشد. دسته بندی الحاقی دسته بندی است که برای برند محرز شده است و آن را به شیوه ای قابل فهم برای مصرف کننده نشان می‌دهد، اما هیچ انسجام واقعاً قوی بین برند و محصول وجود ندارد. این دسته بندی است که مشتریان فعلی از آن آگاه هستند، اما مشتریان تازه وارد ممکن است از آن آگاه نباشند. سایر برندها دارای قابلیت و در این رده رقابتی هستند. هرچند این نوع دسته بندی این فرصت را برای برند فراهم می‌آورد که محصولاتی را شامل شود که در طبقه ی بروز یا بازارهای پیشرو هستند و در نتیجه منجر به افزایش وفاداری به برند و یا انگیزه خرید می‌شود. برخی از این دسته‌ها را می‌توان «تکمیل کننده لباس» یا محصولات مکمل در نظر گرفت. بنابراین، طبقه بندی ای مختصر توصیه می‌شود، با پتانسیل برای گسترده شدن در صورت رشد تقاضا. در ادامه مثال، باربری شلوار جین را ارائه می‌کند، اما تنها در تعداد کمی از گزینه‌های جایگزین. محصولات راحتی یا اصلی آنهایی هستند که ایده تکمیل لباس را جلوتر می‌برند و صرفاً برای جلوگیری از مراجعه مشتری به یک برند جایگزین برای ارضای این نیاز ارائه می‌شوند، زیرا برندهای دیگر این دسته محصول را ارائه می‌دهند، شاید برخی آنها را به عنوان محصولات نمادین خود بدانند. دسته بندی راحتی/مهم ممکن است یکی از دسته‌بندی‌هایی باشد که انسجام برند قوی‌تری داشت و بنابراین در گذشته با عمق بیشتری ارائه می‌شد، اما اکنون یک دسته راکد یا رو به زوال برای برند است و بنابراین طبقه بندی مختصر توصیه می‌شود. برای باربری، دسته لوازم جانبی کوچک به یک اصل تبدیل شده است. به نظر می‌رسد این تفسیر از مدیریت دسته‌بندی راهی منطقی و مناسب برای زیربنای مدیریت دسته بندی های پویاتر مد باشد. برندهای خرده‌فروشی بیشتری اکنون با برنامه‌ریزی کالاهای بین‌المللی مواجه هستند و پیشنهاد می‌شود که نقش‌های دسته‌بندی استراتژیک بر اساس انسجام محصول/برند می‌تواند نقش مهمی در این امر ایفا کند. این تفسیر از

جدول ۵.۳ ماتریس نقش دسته‌بندی پیشنهادی برای برندهای مد

		نام تجاری	
		هسته	پیرامون
تولید - محصول	تمایز	<p><b>Iconic</b></p> <p>تمام جنبه‌های برند اصلی را در هر محصول در دسته حفظ می‌کند. هویت برند از طریق دسته بندی محصول متمایز می‌شود. انسجام محصول و برند قوی است. دسته به عنوان مقصدی برای خرید مشتری از برند عمل می‌کند. دسته بندی گسترده توصیه می‌شود. ارتباطات استراتژیک برند باید دارای محصولاتی از این دسته باشد. بازرگانی بصری باید محصولاتی از این دسته داشته باشد، اما نباید بر همه نمایشگرها تسلط داشته باشند</p>	<p><b>Aspirational/Occasional</b></p> <p>فقط برخی از جنبه‌های برند ممکن است گنجانده شوند، و ممکن است با جنبه‌های دیگر که بیشتر به دسته‌های محصول خاص مرتبط هستند، ترکیب شوند. انسجام بین برند و محصول آشکار است. دسته به عنوان ایجاد کننده هیجان عمل می‌کند. تجسم نام تجاری ممکن است جدید، نوآورانه باشد و/یا به آن علاقه بیافزاید. دسته بندی گسترده توصیه می‌شود. ارتباطات استراتژیک برند باید محصولات این دسته را معرفی کنید. تجارت بصری باید بر این مقوله تأکید کند.</p>
	عمومی	<p><b>Extension</b></p> <p>تمام جنبه‌های برند اصلی وجود دارد، اما دسته - بندی محصول انسجام قوی با نام تجاری ندارد. بسیاری از برندهای دیگر در این دسته رقابتی هستند. این دسته ایجاد شده است و ممکن است در بازار در حال رشد باشد و/یا روند رو به رشدی داشته باشد. دسته بندی مختصر با پتانسیل گسترده شدن توصیه می‌شود. محصولات این دسته‌ها می‌توانند در ارتباطات برند و تجارت بصری ظاهر شوند، اما نباید غالب باشند.</p>	<p><b>Convenience/Staple</b></p> <p>این دسته ممکن است انسجام قوی با برند داشته باشد یا نداشته باشد. برندهای دیگر ممکن است انسجام محصول یا محصول قوی‌تری داشته باشند. انسجام در گذشته قوی بوده است. این برند این دسته بندی را به عنوان راهی برای ارائه خدمات به مصرف کننده ارائه می‌دهد. دسته بندی به خوبی تثبیت شده، احتمالاً با تقاضای راکد یا رو به کاهش. دسته بندی مختصر توصیه می‌شود. این دسته‌ها معمولاً نباید در ارتباطات استراتژیک برند یا تجارت بصری برجسته باشند،</p>

اگرچه ممکن است در فعالیتهای تبلیغاتی هدفمند استفاده شوند.

مشاغل بازاریابی خرده فروشی

Lito Giourouki، مدیریت رده جهانی

درخشان، عجیب و غریب، بین المللی – چند کلمه برای توصیف حرفه لیتو گیوروکی تا کنون! لیتو پس از فارغ التحصیلی کارشناسی ارشد بازاریابی از مدرسه بازرگانی Manchester، به تیم بازاریابی در Vimto پیوست. قبل از رفتن به Reckitt Benckiser او نزدیک به سه سال روی برندهای شول و دورکس کار کرد، قبل از اینکه مدیر بازاریابی رده برای برند ناپلینا و سپس مدیر بازاریابی بین المللی برای غذاهای ایتالیایی شود. این مسئولیت های متنوع در سمت عرضه، زمینه تجاری بسیار خوبی را برای لیتو برای آخرین نقشش به عنوان مدیر دسته بندی جهانی با شرکت Tesco فراهم کرد. لیتو در حین تحقیق در مورد پایان نامه عالی کارشناسی ارشد خود، با انجمن تحقیقات خرده فروشی، از جمله تسکو، همکاری کرد. این گروه از مدیران ارشد صنعت کار او را راهنمایی و بررسی کردند. لیتو پس از تحصیلات تکمیلی و نقش های بازاریابی بعدی، اکنون از یک برنامه توسعه مدیریت عالی، از جمله آکادمی تسکو بهره می برد. او استعداد و درک استثنایی از رابط مهم بین تامین کنندگان و خرده فروشان، نوعی جوهره ی نقش مدیر دسته بندی دارد. لیتو که اخیراً به تایلند و کشورهای همسایه برای تهیه غذا و نوشیدنی های عجیب سفر کرده است، عاشق نقش خود در Tesco است. به عنوان یک «نماینده مردمی»، او از تعاملات دائمی، از جمله همکاری با تامین کنندگان برتر بین المللی برای شناسایی فرصت های سودآور در بین گروه ها لذت می برد. "به صورت روزانه، وقت من صرف انجام تجزیه و تحلیل، ایجاد و مدیریت بینش و ملاقات با ذینفعان داخلی و خارجی برای توسعه برنامه های دسته بندی جهانی می شود." کار لیتو محدود به دفتر نیست، بیشتر هفته ها با سفر به بازارهای تسکو در شرق اروپا و شرق آسیا و به اشتراک گذاشتن بهترین تجربیات و ایجاد روابط با تیم های محلی همراه است. برای ایجاد زمینه های رشد آینده، ما عوامل و معیارهای مختلفی را در نظر می گیریم: فروش های داخلی، فروشهای کلی بازار، روند مصرف کنندگان و تغییرات در محیط کلان. سپس معیارهای کلیدی مشتری، مانند نفوذ، دفعات خرید و غیره را همپوشانی می کنیم تا تعیین کنیم هر کشور در چرخه توسعه دسته بندی کجا قرار دارد. داده های Kantar، AC Nielsen، dunnhumby و غیره این تصمیمات را نشان می دهد. لیتو از تجزیه و تحلیل روندهای مصرف کننده و درک عواملی که تصمیمات خرید روزانه مشتریان را شکل می دهد لذت می برد. «این نقش به ویژه از این رو جذاب است که ما تحلیل های یکسانی را در همه کشورهای مختلف انجام می دهیم و می توانیم نگرش ها و رفتارهای خریداران را در سراسر جهان مقایسه کنیم.» ارتباطات بین فرهنگی و هماهنگ سازی اصطلاحات/داده ها در بازارها ممکن است

## مدیریت زنجیره تامین و کنترل انبار توسط خرده فروشان

از آنجایی که خرده فروشان معمولاً محصولاتی را که می فروشند تولید نمی کنند، خرده فروشان باید کالاهای خود را از تامین کنندگان (یا "فروشنندگان" در ایالات متحده) خریداری کنند. بنابراین خرده فروش باید تامین کنندگان را مدیریت کند تا اطمینان حاصل شود که محصولات مناسب را تا تاریخ تحویل توافق شده تحویل می دهند. اکثر تامین کنندگان همچنین با شرکت های دیگری که مواد و اجزای محصول آنها را تامین می کنند سروکار دارند، از این رو از اصطلاح مدیریت زنجیره تامین استفاده می شود. زنجیره تامین می تواند شامل چندین تامین کننده در کشورهای مختلف باشد که از تامین کنندگان مواد اولیه شروع می شود و به خرده فروش ختم می شود. بنابراین هر شرکتی به حلقه های قبلی زنجیره متکی است تا بتواند خرده فروش را به طور موثر تامین کند. اصطلاحات "تجارت" و "کنترل سهام" گاهی اوقات می توانند به عنوان مترادف در خرده فروشی استفاده شوند. بازرگانان (که به آنها کنترل کننده یا بهینه ساز سهام نیز گفته می شود) ترتیبی می دهند که محصولات انتخاب شده توسط تیم خرید، توسط تامین کنندگان تولید شوند و از طریق کانال های توزیع خرده فروش توزیع شوند. با این حال، بازرگانی را می توان نقش گسترده تری نیز در نظر گرفت که به کنترل سهام محدود نمی شود، به ویژه در خرده فروش های بزرگ تر برچسب شخصی، جایی که بازرگانان می توانند در انتخاب محصولات و تامین کنندگان بسیار تأثیرگذار باشند (به بخش «شغل های بازاریابی خرده فروشی» مراجعه کنید. در فصل ۶ قیمت گذاری خرده فروشی). برمن و ایوانز (۲۰۱۰) تجارت را اینگونه توصیف می کنند: "فعالیت های مربوط به دستیابی به کالاها/خدمات خاص و در دسترس قرار دادن آنها در مکان ها، زمان ها، قیمت ها و مقادیری که خرده فروش را قادر می سازد به اهداف خود برسد". این امر به بازار ایالات متحده مربوط می شود، اما در کشورهای دیگر همیشه اینطور نیست. به عنوان مثال، در بریتانیا جزء خرید، یعنی «تحصیل کالا/خدمات» به طور کلی عملکردی جدا از تجارت است که توسط خریداران متخصص انجام می شود، همانطور که در بالا توضیح داده شد.

خرده فروشان و تامین کنندگان باید به طور موثر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، زیرا آنها به طور منظم در ارتباط هستند و هدف مشترک دارند: فروش محصولات تجاری که برای مشتریان جذاب هستند. تعادل در رابطه بین خرده فروشان و تامین کنندگان در طول زمان تغییر کرده است، به طوری که خرده فروشان اغلب به عنوان طرف قدرتمندتر در نظر گرفته می شوند (فرنی و اسپارکس، ۲۰۰۹). با این حال، ممکن است عکس این امر در مورد خرده فروشهای مستقل کوچک صادق باشد، جایی که برندها دست بالا را دارند و می توانند انتخاب کنند که به چه کسی اجازه ذخیره کالای خود را بدهند. اندازه خرده فروش یا تامین کننده هر چه باشد، به نفع هر دو است که برای منافع مشترک با یکدیگر همکاری کنند. به طور سنتی، در ارتباط خرده فروش و تامین کننده، خریداران اغلب نقش محوری را برای خرده فروش به عهده می گرفتند و مستقیماً با مدیران حساب یا نمایندگان فروش که نماینده تامین کنندگان برای توسعه یک محدوده محصول بودند، سر و کار داشتند. در حالی که این امر معمولاً هنوز هم رخ می دهد، برای سایر نقش ها در خرده فروشان و تامین کنندگان، ارتباط با همتایان خود در سازمان دیگر، به گونه ای که خریداران تنها نقطه تماس نباشند، به یک روش معمول تبدیل شده است. به عنوان مثال، برای فعال کردن مدیریت دسته بندی موثر برای یک نوع محصول خاص، QC خرده فروش ممکن است مستقیماً با تیم تولید سازنده ارتباط برقرار کند.

خرده فروشان می توانند مستقیماً با تولید کنندگان معامله کنند، اما آن ها به احتمال زیاد با یک واسطه مانند یک دفتر تامین منابع خارجی یا یک دفتر فروش و طراحی مبتنی بر بریتانیا با تولید کنندگان ساحلی معامله می کنند، زیرا اکثر محصولات فروخته شده توسط اکثر خرده فروشان در بریتانیا وارداتی هستند، و خاور دور یک منبع بسیار محبوب کالا است. برای خرده فروشان اروپایی، خرید محصولات از بازار داخلی به ندرت اتفاق می افتد، چرا که این امر به ندرت مقرون به صرفه است. با این حال، بازگشت به سمت خرید در بریتانیا در سال های اخیر آغاز شده است، با نمایشگاه های تجاری مانند Pure London به طور فعال ایده خرید لباس هایی که ساخت بریتانیا هستند و سوپرمارکت ها با هدف تامین تعداد بیشتری از محصولات محلی (Lucas, 2012) (نگاه کنید به مطالعه موردی در پایان این فصل). خریداران معمولاً مسئول انتخاب کشورها و تامین کنندگانی هستند که محصولات در آن محدوده تولید می شوند، معمولاً از پایگاه تامین کننده موجود خرده فروش، با مشاوره از همکاران در QC و QC Merchandising (همچنین به عنوان فن آوران پوشاک شناخته می شوند) با مشخص کردن سطوح کیفی مورد نیاز برای ساخت، گاهی اوقات در قالب یک راهنمای کتبی، و بررسی اینکه نمونه های کالا با این سطوح مشخص شده مطابقت دارند، اطمینان حاصل می کنند که کالا مطابق با استانداردهای مورد انتظار



خرده فروش است. محصولاتی که در مطابقت با استانداردهای مورد نیاز شکست می‌خورند، احتمالاً رد می‌شود، بنابراین در کوتاه مدت بر دسترسی کالا در فروشگاه‌ها تأثیر می‌گذارند و به طور بالقوه بر تصمیم برای استفاده مجدد از تأمین کننده در طولانی مدت تأثیر می‌گذارد. پس از تحویل محصولات توسط تأمین‌کنندگان، تاجران خرده‌فروش (یا خریداران در خرده‌فروشی‌های کوچک) اغلب از یک برنامه فروش هفتگی، سهام و مصرف (WSSI)، که معمولاً به عنوان "Wizzy" شناخته می‌شود) استفاده می‌کنند که یک صفحه گسترده یا سند کامپیوتری برای نظارت بر سطوح فروش است. سهام WSSI به بازرگانان اجازه می‌دهد تا بر فروش محصول از نظر ارزش، واحد، هزینه و شرایط حاشیه نظارت کنند. هر محصول دارای یک شماره مرجع منحصر به فرد است که به عنوان SKU (واحد نگهداری سهام) شناخته می‌شود. بازرگانان اغلب در دسترس بودن و عملکرد سهامشان را با محاسبه مقدار موجودی موجود در ابتدای ماه (BOM) و در پایان ماه (EOM) ارزیابی می‌کنند. نرم افزار تجارت تخصصی از شرکت‌های مختلف در دسترس است و می‌تواند متناسب با نیازهای خرده فروش باشد. وقتی محصولاتی که کمتر از برنامه‌ریزی شده فروخته می‌شوند و محصولات پرفروش شناسایی می‌شوند، می‌توان برای کنترل مقدار موجودی اقدام کرد. بازرگانان توزیع از مرکز خرده‌فروش (DC)، حمل و نقل و رسیدن کالا به فروشگاه‌های شرکت را برنامه‌ریزی کنند. برای خرده‌فروشان بین‌المللی، با DC هایی در کشورهای متعدد، این امر می‌تواند در مقیاس بزرگ شکل بگیرد.

تحویل کالا به فروشگاه‌ها برای جایگزینی کالاهایی که در دوره تجارت فروخته شده‌اند به عنوان پر کردن شناخته می‌شود. هدف خرده فروشان معمولاً این است که موجودی را با سرعتی برابر با سرعت فروش، با سفارش‌های تکراری اقلام موجود یا با محصولات جدید، دوباره پر کنند. هنگامی که یک محصول زودتر از حد انتظار به فروش می‌رسد، به آن انبار فروشی گفته می‌شود. موجودی بسیار کم باعث می‌شود که فروشگاه‌ها کم به نظر برسند و مقدار محصولات موجود برای خرید مشتریان را محدود می‌کند. موجودی بیش از حد باعث یک مشکل متفاوت می‌شود: حذف محصولات اضافی برای باز کردن سهام سودآورتر از طریق تاکتیک‌های تبلیغاتی یا کاهش قیمت. هر دوی این مشکلات منجر به کاهش سود می‌شود. تخصیص سهام به فروشگاه‌ها می‌تواند تابعی جدا از برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل باشد، بنابراین توسط تخصیص‌دهنده‌ها (یا «تجار شعبه») به جای تاجران انجام می‌شود. خرده‌فروش مد اسپانیایی زارا بخشی از مسئولیت تخصیص کالا را به مدیران فروشگاه‌ها واگذار می‌کند، مدیرانی که مقادیری از سبک‌ها را از محدوده خرده‌فروش به دفتر مرکزی سفارش می‌دهند و به روشی مشابه به خریدار برای یک فروشگاه مستقل عمل می‌کنند (BBC, 2004).

## برنامه‌ریزی و تخصیص فضای خرده‌فروشی

خرده‌فروشان باید فضای اختصاص داده شده به محصولات در فروشگاه‌ها را برنامه‌ریزی کنند. برای خرده‌فروشان بریتانیا، این مسئولیت اغلب بر عهده بخش بازرگانی است. فروش و سودآوری با توجه به موقعیت محصول در فروشگاه و محل تخصیص فضا متفاوت است، به عنوان مثال. فضای طبقه همکف نسبت به طبقات بالا ارزش بیشتری دارد، زیرا دارای پاخوری بیشتری است. تخصیص فضا به رابطه بین فضای خرده‌فروشی، گردش مالی فروش و سودآوری بستگی دارد. این مقدار معمولاً بر حسب متر مربع بیان می‌شود و به آن تراکم فروش می‌گویند. به گفته وارلی (۲۰۰۶: ۱۴۴)، برخی از اهداف اصلی مدیریت فضای خرده‌فروشی عبارتند از "بهینه‌سازی بازده کوتاه مدت و بلندمدت هزینه سرمایه‌گذاری فضای خرده‌فروشی" و "ارائه یک رابط منطقی، راحت و الهام بخش" بین محدوده محصول و مشتری. خرده‌فروشان با تقسیم فضای خرده‌فروشی به مناطقی که انواع خاصی از محصول در آن فروخته می‌شود و اندازه‌گیری آن برنامه‌ریزی می‌کنند. بنابراین این امر بر جنبه‌های دیگر خرده‌فروشی مانند طراحی فروشگاه و سودآوری تأثیر می‌گذارد. همچنین اختصاص فضایی برای سهام با حجم یا حاشیه فروش کم برای اطمینان حاصل کردن از اینکه به مشتری مجموعه کاملی از کالاها در یک دسته محصول ارائه می‌شود می‌تواند ارزشمند باشد، به خصوص اگر فروشگاه متخصص در یک بخش محصول باشد، نه اینکه خرده‌فروش عمومی باشد. مکان‌های خاصی برای محصولات با استفاده از نمایش‌های بصری دوبعدی فضای فروشگاه به نام پلانوگرام یا نرم‌افزاری که می‌تواند نمای سه‌بعدی واقعی از فروشگاه را بازسازی کند، تعیین می‌شود (به فصل ۹ طراحی و چیدمان خرده‌فروشی مراجعه کنید).

## پیش‌بینی خرده‌فروشی و برنامه‌ریزی بودجه

پیش‌بینی‌های فروش خرده‌فروشان اغلب بر اساس ارقام فروش برای یک محدوده محصول در همان زمان در سال قبل است، با درصد افزایش برای رشد مورد انتظار (یا کاهش در صورت لزوم)، با در نظر گرفتن روندهای پیش‌بینی‌شده. ارقام فروش فعلی اغلب با ارقام تاریخ/های مشابه سال گذشته، برای قضاوت در مورد عملکرد نسبی، یعنی TYLY مقایسه می‌شوند. ارقام فروش را می‌توان تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله زمان سال، قیمت خرده‌فروشی، تأیید افراد مشهور و سایر فعالیت‌های تبلیغاتی قرار داد. آب و هوا می‌تواند یکی از مهم‌ترین عواملی باشد که بر فروش محصول تأثیر می‌گذارد و نه تنها روی محصولاتی که مصرف‌کنندگان تصمیم به خرید دارند (مانند بستنی، چتر، کت و غیره) تأثیر می‌گذارد، بلکه بر تمایل یا عدم تمایل آن‌ها به خرید تأثیر می‌گذارد. بودجه‌ها برای حوزه‌های محصول برنامه‌ریزی می‌شوند و میزان پولی را که در اختیار خریداران و بازرگانان قرار

می‌گیرد برای محدوده‌ای برای یک فصل یا سال خاص تعیین می‌کنند. بودجه پیش‌بینی مقدار پولی است که خرده فروش برای کالاهای تامین کنندگان برای فصل و گردش مالی مورد انتظار خرج می‌کند. بودجه‌ها معمولاً بر اساس ترکیبی از ارقام فروش تاریخی، عمدتاً از سال قبل و پیش‌بینی‌های فروش آتی هستند که به طور گسترده تحت تأثیر عملکرد مالی و برنامه‌های توسعه خرده‌فروش و پیش‌بینی روند کلی است (Varley, 2006). آماده بودن برای خرید بخشی از بودجه ای است که برای انتخاب محصولات کمی قبل تر یا در طول فصل تجارت برای پاسخگویی سریعتر به روندهای دائمی در حال تغییر محصول و نیازهای مشتری حفظ می‌شود، که در حال تبدیل شدن به یک عامل مهم در ارائه ی محصول برای مصرف کنندگان باسواد امروزی است که انتظارات خود را از خرده فروشان افزایش داده‌اند.

## خلاصه ی فصل

خرید و بازرگانی کارکردهایی هستند که به خرده فروشان اجازه می دهند تا طیف مناسبی از کالاها را با قیمت‌های مناسب برای رفع نیازهای مشتریان خود عرضه کنند و در زمان مناسب و در مقادیر مناسب تحویل داده شوند. خریداران ممکن است هر دوی این وظایف را در فروشگاه‌های مستقل کوچک انجام دهند و در زنجیره‌های خرده‌فروشی بزرگ‌تر، مسئولیت‌ها احتمالاً به نقش‌های خریدار و فروشنده جداگانه تقسیم می‌شوند. خریداران خرده‌فروشی تا حد زیادی مسئول انتخاب محصولات، در میان بسیاری از وظایف دیگر هستند، در حالی که بازرگانان با وظایف عددی و لجستیکی بیشتری سر و کار دارند. بنابراین، خریداران و بازرگانان به مهارت‌های متنوعی نیاز دارند و هوش تجاری را با تفکر خلاق ترکیب می‌کنند. خرید خرده‌فروشی شکلی از خرید سازمانی است و ممکن است متمرکز، غیرمتمرکز یا توسط یک گروه خرید خرده‌فروشی انجام شود. مراحل مربوط به خرید خرده‌فروشی به شکل یک چرخه خرید است که به دلیل ماهیت چرخه‌ای آن نامیده می‌شود که از این هشت مرحله پیروی می‌کند و اطلاعات مرحله‌نهایی به مرحله اول چرخه بعدی می‌رسد.

- بررسی محدوده.
- شناسایی محصولات و تامین کنندگان بالقوه.
- ارزیابی محصولات و تامین کنندگان بالقوه.
- پیش انتخاب.
- انتخاب نهایی محصولات و تامین کنندگان.
- نظارت بر مسیر بحرانی.
- تجارت، ترتیب سفارش.
- ارزیابی عملکرد محصولات و تامین کنندگان.

خریدارانی که برای خرده‌فروشی کار می‌کنند که کالاهای دارای برچسب شخصی را می‌فروشند، احتمالاً در توسعه محصول برای اقلامی که می‌خرند، مشارکت دارند، در حالی که خریداران محصولات مارک دار، اقلامی را انتخاب می‌کنند که قبلاً توسط تأمین‌کننده نهایی شده‌اند. برخی از مسئولیت‌های کلیدی در خرید خرده‌فروشی و بازرگانی برای خرده‌فروشان محصولات دارای برچسب یا برند عبارتند از:

- ارتباط با کارکنان داخلی و تامین کنندگان یا آژانس‌های خارجی.
- پیش‌بینی فروش و برنامه‌ریزی بودجه.
- برنامه‌ریزی محدوده.
- مذاکره در مورد قیمت‌ها، ویژگی‌های محصول، مقادیر و تحویل.
- مدیریت توزیع محصول و تقاضای خرده‌فروشی.
- ایجاد روابط موثر با تامین‌کنندگان برای منافع متقابل.

## تمرین‌ها و سوالات

۱. در مورد مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز برای کار موثر در خرید و تجارت بحث کنید، سپس ارزیابی کنید که سه نکته مهم برای هر شغل در انواع خرده‌فروشان زیر کدام است: زنجیره‌ای متشکل از ده فروشگاه سخت‌افزاری که فقط کالاهای مارک‌دار را می‌فروشند. b خرده‌فروش بزرگ مد که لباس‌های مردانه با برچسب شخصی می‌فروشد.
۲. بر اساس محتوای این فصل، برخی از دیگر نقش‌های شغلی خرده‌فروشی را که خریداران به صورت داخلی با آن‌ها کار می‌کنند، نام ببرید و شرح دهید که در چه وظایفی همکاری می‌کنند.

۳. تفاوت‌های اصلی را در چرخه خرید بین محدوده خرید برند و برچسب شخصی انواع محصولات زیر ارزیابی کنید:

- سبزیجات کنسرو شده
- شلوار جین مردانه
- حوله حمام.

۴. مزایا و معایب خرید متمرکز و خرید غیر متمرکز چیست، به عنوان مثال. جان لوئیس در مقابل فنویک؟

۵. اطلاعات مربوط به محصولات را برای دو گروه نماد در یک بخش محصول، بر اساس اطلاعات وب سایت شرکت‌ها، به عنوان مثال، مرور کنید. اسپار، میس و نساء. اگر بخواهید فروشگاه مواد غذایی خود را راه اندازی کنید، کدام یک از این گروه‌های نمادین را برای خرید انتخاب می‌کنید و چرا؟

۶. کدام مسائل اخلاقی در خرید و فروش خرده فروشی دخیل است؟ (همچنین به فصل ۱۲ قانونگذاری و اخلاق در خرده فروشی مراجعه کنید.)



## فصل ۴

### قیمت‌گذاری کالا در خرده‌فروشی

#### اهداف آموزشی

اهداف این فصل عبارت است از:

- بررسی ارتباط بین قیمت‌گذاری و سایر عوامل در آمیخته بازاریابی خرده‌فروشی
- توصیف تفاوت بین سطوح بازار خرده‌فروشی
- ارزیابی نظریه‌ها و روش‌های مورد استفاده برای تعیین قیمت‌های خرده‌فروشی
- بررسی ارتباط قیمت‌گذاری با سودآوری شرکتها
- بحث در رابطه با تاثیرات عوامل خارجی بر تعیین قیمت، مانند رقبا، مصرف‌کنندگان و عرضه‌کنندگان
- بررسی انواع و اثرات کاهش قیمت

## معرفی

به دلیل اینکه قیمت مهم ترین و اغلب تنها منبع درآمد خرده فروشان است، تصمیمات قیمت گذاری برای سودآوری آنها بسیار مهم و حیاتی است. به هر حال، مهم است به خاطر داشته باشید که تمامی عناصر آمیخته بازاریابی باید در راستای کمک به سودآوری هرچه بیشتر شرکت ها باشند و قیمت گذاری باید مطابق با این عناصر صورت گیرد. گیلبرت (۲۰۰۳: ۱۵۷) قیمت را به عنوان "ارزش پولی که توسط فروشنده برای چیزی خریداری شده، فروخته شده یا برای فروش ارایه شده، در نظر گرفته می شود و در معامله به عنوان تمایل خریدار به پرداخت برای مزایایی که محصول و خدمات چنل ارایه می کند" تعریف می کند. براساس این تعریف، قیمت صرفاً تابع خرده فروش نیست بلکه در انتخاب قیمت مشتریان نیز نقش دارند.

استراتژی قیمت خرده فروشی را پنج عامل کلیدی مختلف، از اهداف کلی استراتژیک خرده فروش گرفته تا نحوه پیاده سازی و سپس تنظیم به عنوان مثال کاهش قیمت در زمان فروش فصلی، تحت تاثیر قرار می دهند. قیمتی را که توسط یک عرضه کننده برای یک خرده فروش تعیین شود را "قیمت تمام شده" می گویند. به ندرت قیمت های خرده فروشی تنها مبتنی بر قیمت تمام شده به اضافه ی فرابرد خرده فروش هستند، چون باید دیدگاه مشتریان نیز در رابطه با محصول و خدمات، در نظر گرفته شود. عرضه کنندگان و رقبا نیز در کنار مشتریان، بر قیمت های خرده فروشی تاثیر می گذارند و همچنین، مقررات و سیاست های دولتی نیز در سطح وسیع تری بر روی آن تاثیر گذار هستند (برمن و ایوانز، ۲۰۱۰). یک استراتژی وسوسه انگیز برای تبعیت از افزایش سهم بازار، تعیین قیمت های پایینتر از رقبا است، اما محتملاً قیمت ساده ترین بخش آمیخته بازاریابی برای تقلید رقبا است، و در نهایت آغاز یک جنگ قیمت، استراتژی خطرناکی برای اتخاذ کردن است.

روش های مختلفی برای تعیین قیمت فروش کالاها توسط خرده فروشان به کار می رود که در زیر شرح داده می شود. اهداف قیمت گذاری در تعامل با تصمیم گیری های مرتبط با چندین جنبه دیگر از ترکیب خرده فروشی هستند: کالا، مکان؛ تبلیغات؛ اعتبار؛ خدمات مشتری؛ اعتبار و وجهه ی فروشگاه، به اضافه محدودیت های قانونی (لوش و همکاران، ۲۰۱۱). قیمت گذاری مهمترین عنصر آمیخته بازاریابی برای خرده فروشان خاص شده است، و بنابراین، بخش مهم و کلیدی تصویر برند آنها است، مانند سوپرمارکت های Asda و Lidl. همچنین قیمت می



تواند عنصر مهمی برای خرده فروشان لوکس انتهایی بازار برای تقویت وضعیت انحصاری آنها باشد. قیمت گذاری از زمان شروع بحران اقتصادی جهانی در سال ۲۰۰۸، به یک عنصر خیلی مهم آمیخته بازاریابی خرده فروشی تبدیل شد و باعث ارایه قیمت های پایینتر توسط بسیاری از خرده فروشان در پاسخ به مصرف کنندگانی که به دنبال ارزش پولی بهتر هستند، شد. تعیین قیمت ها برای بسیاری از خرده فروشان، بر عهده خریداران یا بازار پردازان است، از این رو، بیشتر این فصل مرتبط با وظایفی است که بخشی از نقش های آنها را تشکیل می دهد (همچنین به فصل ۵ خرید خرده فروشی و بازار پردازی مراجعه کنید).

همانطور که شکل ۶.۱ نشان می دهد، اساسا قیمت گذاری خرده فروشی یک تابع چند بعدی است. خرده فروشان باید همانند همه تعیین کنندگان قیمت، به تقاضا و شرایط هزینه و همچنین فعالیت های رقبای خود توجه داشته باشند. قیمت گذاری خرده فروشی، بیشتر از بسیاری از انواع قیمت گذاری ها، در معرض تغییرات زیاد است، چه خرده فروشان مد که فروش خود را برای رویدادهای فصلی تنظیم می کنند، و چه سوپرمارکت ها که به پیشنهادات ویژه رقبا پاسخ می دهند. مکان به دلیل اینکه هنوز بیشتر خریدها از طریق فروشگاه ها انجام می شود، نقش مهمی را ایفا می کند، چون حجم فروش در خرده فروشی های بازار، تحت تاثیر تقاضا و رقابت محلی است. بسیاری از خرده فروشان نیز با مجموعه های بزرگ کالا کار می کنند تا فرصت های مختلفی برای قیمت گذاری روانشناختی به منظور بهینه سازی تصویر قیمت هم برای فروشگاه و هم برای اقلام جداگانه، فراهم سازد. بخش های زیر این ابعاد قیمت گذاری و راهکارهای مرتبط با آن را خلاصه می کنند.

### سطوح بازار خرده فروشی - بازار انبوه، بازار متوسط و لوکس

با استفاده از طبقه بندی کالاها براساس قیمت، می توان بازارهای خرده فروشی را به چندین سطح مختلف تفکیک کرد، که کمابیش همه فروشگاهها مجموعه ای از قیمت های جداگانه خود را ارائه می کنند ("فروشگاه های پوند: فروشگاه های با تنوع قیمتی بالا و معمولا ارزان" یک استثنا جالب توجه است - زیر را مشاهده کنید). "بازار فروش عمده" به زنجیره ای از فروشگاههای خرده فروشی گفته می شود که معمولا در خیابان های اصلی و یا در مراکز خرید یافت می شوند و به دلیل صرفه جویی به مقیاس ناشی از فروش مقادیر زیادی از کالا، قیمت های نسبتا ارزانتری دارند. خرده فروشان ساکن در ارزان ترین نقطه بازار فروش انبوه که کالاهای ارزان قیمت را می فروشند، به عنوان تخفیف دهنده نیز شناخته می شوند. بازار لوکس با خرده فروشان با کلاس، نقطه مقابل شدت قیمت هستند که کالاهای گران قیمتی را می فروشند که گاهی اوقات به آنها محصولات "طراح" گفته می شود. "بازار میانی" مجموعه بزرگی از قیمت ها را بین دو نقطه متقابل (بازار فروش انبوه و لوکس) پوشش می دهد. علاوه بر این،

خرده فروشانی که محصولات را در سطح میانی بازار فروش انبوه می فروشند، اغلب توسط صنعت به عنوان "بازار میانی" و توسط مطبوعات به عنوان "مارکس اند اسپنسر" نامیده می شوند (Retail Week, 2013).



شکل ۶.۱ جنبه های قیمت گذاری خرده فروشی

قسمت بزرگی از بازار خرده فروشی را بازار فروش انبوه تشکیل می دهد (به ویژه در بریتانیا) که به راحتی می توان آن را به دسته های بیشتری تقسیم کرد. خرده فروشان متعددی مانند Neal's Yard Remedies، که محصولات موجود را گرانتر از میانگین بازار انبوه می فروشند، را می توان "High-end High Street" نامید، که بسیاری از قیمت های آنها از بازار میانی بالاتر است. هیچ توضیح دقیقی در رابطه با اینکه هر یک از این سطوح بازار از کجا شروع و پایان یافت وجود ندارد، به خصوص که قیمت های یک خرده فروش بین المللی می تواند در کشورهای مختلفی که در آن تجارت می کند متفاوت باشد. بنابراین، خیلی واقع بینانه تر است اگر سطوح مختلف بازار خرده فروشی را به عنوان یک پیوستگی به جای بخش های مجزای قیمت، در نظر گرفته شود.



شکل ۶.۲ پیوستگی سطح بازار خرده فروشی

جدول ۶.۱ نمونه هایی از خرده فروشان در سطوح مختلف بازار

بازار لوکس	بازار میانی	بازار فروش انبوه	سطوح بازار خرده فروشی
Boodles (UK)	Comptoir des Cotonniers (France)	Aldo (Canada)	مثال هایی از خرده فروشان (و کشورهای که در آن قرار دارند)
Cartier (France)	Diesel (Italy)	Asda (UK division of US retailer Walmart)	
Louis Vuitton (France)	DKNY (US)	H&M (Sweden)	
Prada (Italy)	Hotel Chocolat (UK)	House of Fraser (UK)	
Ralph Lauren (US)	Space NK (UK)	Victoria's Secret (US)	

بسیاری از برندها در بازار لوکس، محصولات خود را علاوه بر فروشگاههای خودشان، در فروشگاههای خردهفروشی دیگر نیز به فروش می‌رسانند. در این سطح از بازار، کالاهایی مانند لباس که دقیقاً براساس اندازه یا مشخصات مصرف کنندگان تولید می‌شود را "کوتور (به معنای دوخت و دوز)" یا "سفارشی" (مانند خیاطی) عنوان می‌شوند. یکی از دلایل گران بودن این لباسها، این است که آنها الزاماً کار سفارشی "کمیاب" و مستلزم نیروی کار زیادی هستند. در جدول ۶.۱، خرده فروشان از کشورهای مختلف، سطوح مختلف بازار را نشان می‌دهند.

## معماری قیمت

زمانی که یک خرده فروش سطح قیمت را انتخاب کرد، در رابطه با محدوده خاص قیمت ها در این سطح نیز باید تصمیم گیری شود. این مورد می تواند متضمن ساخت معماری قیمت مختص خرده فروش باشد، اصطلاحی که در صنعت برای توصیف عرضه بیش از یک سطح قیمت به منظور جذب انواع مختلف مشتری یا موقعیت استفاده می شود. به عنوان مثال، بسیاری از سوپرمارکت ها سیاست «خوب، بهتر، بهترین» را انتخاب می کنند، که قیمت گذاری «خوب» به مجموعه ای از اجناس کم هزینه شامل محصولات عمومی و روزمره، اشاره دارد که معمولاً در بسته بندی های ارزان و کم هزینه عرضه می شوند. عموماً محصولات «بهتر» مرتبط با برندهای شخصی و تولید کنندگان هستند که انتخاب وسیعی از اجناس را عرضه می کنند و نشان دهنده سطح قیمت میانی خرده فروشی است. "بهترین"، مربوط به گران ترین محصولات فروشگاه هستند که ممکن است در انحصار خرده فروش و یا برندهای تولیدکننده سطح بالا باشند. آنها مشتریانی را که بیشترین سود را برای خرده فروش ها دارند و یا مشتریان معمولی برای موقعیت های خاص را، هدف قرار دادند. محصولات سیاست "بهترین" به عنوان کالاهای لوکس در نظر گرفته می شوند، که می توان آنها را با بسته بندی هایشان و افزودن یک نام برند زیر مجموعه، عرضه کرد، مانند محصولات "Taste the Difference" در سینزبوریز (Sainsbury's).

## قیمت گذاری خرده فروشی - اهداف و راهکارها

اغلب اهداف قیمت گذاری می توانند مبتنی بر سود، با هدف به دست آوردن حاشیه سود یا یک افزایش در میانگین سود خالص، باشند. افزایش سهم بازار از طریق کاهش قیمت رقبا به منظور جذب مشتری های آنها، می تواند یکی دیگر از اهداف قیمت گذاری باشد. از اهداف کلی استراتژیک خرده فروش، می توان اهداف قیمت گذاری را به دست آورد. به عنوان مثال، ممکن است افزایش سهم بازار یکی از اهداف تجارت باشد و همانطور که در زیر معین شده، این مورد می تواند با بکار بردن مجموعه وسیعی از روش های مختلف برای طرح ریزی قیمت ها، به دست آید. اهداف جمعی نیز می تواند بر قیمت گذاری تاثیر بگذارد، به عنوان مثال، افزایش کیفیت محصول با هدف ارتقای رضایت مشتری، می تواند منجر به افزایش قیمت فروش شود. سولومون و همکاران (۲۰۰۹: ۳۵۷) پیشنهاد می کنند که اولین گام در برنامه ریزی قیمت ها باید تعیین اهداف باشد:

- توسعه اهداف قیمت گذاری
- تخمین تقاضا

- تعیین قیمت ها
- ارزیابی محیط قیمت گذاری
- انتخاب یک راهبرد قیمت گذاری
- توسعه روش های قیمت گذاری

مدیران ممکن است برای جذب بیش از یک بخش بازار، نیازمند توسعه راهبردهای قیمت گذاری متفاوتی باشند. در زیر، راهبردها و روش های قیمت گذاری متعددی که مناسب خرده فروشی هستند، بررسی می شوند. ممکن است خرده فروشان برای تعیین قیمت خرده فروشی، به سادگی قیمت فروش محصول را از تولید کننده با درصد مشخصی چند برابر کنند (قیمت گذاری براساس هزینه). راهبردهای جایگزین، تعیین قیمت در مقایسه با محصولات مشابه فروخته شده توسط رقبا (رقابت محور) یا تخمین مقداری که مشتریان آماده پرداخت آن هستند (تقاضا محور)، است. همانطور که در شکل ۶.۳ نشان داده شده، در عمل، تعیین قیمت خرده فروشی اغلب می تواند مستلزم رسیدن به تعادل بین دو یا سه روش از این روش ها باشد. برای خرده فروشان، آگاهی از قیمت هایی که توسط خرده فروشان رقیب تعیین می شود، برای درک جایگاه خودشان در رقابت، مهم است. خرده فروشان براساس جایگاه خود در بازار، می توانند قیمت های بالاتر، پایین تر یا در همان سطح میانگین قیمت بازار را، انتخاب کنند. از سوی دیگر، ممکن است خرده فروشان تمایل به فروش محصولات خود به همان قیمتی که یک رقیب اصلی می فروشد، داشته باشند. به عنوان مثال، Waitrose به عنوان یک سوپر مارکت گران شناخته می شود، اما بر اساس سیاست خود، قیمت هایی مشابه با برند برتر بازار بریتانیا در بسیاری از محصولات مارک دار تعیین می کند. در ادامه، گزینه های اصلی برای راهبردهای قیمت گذاری خرده فروشی بررسی می شوند.

### قیمت گذاری هزینه محور

قیمت گذاری براساس هزینه، بر مبنای هزینه های خرید محصولات از عرضه کنندگان می باشد که خرده فروش مقدار یا درصد معینی را تعیین می کند که به هزینه محصول اضافه شود، سپس به نزدیکترین نقطه قیمت تعیین شده (به عنوان مثال ۴.۹۹ پوند یا ۵ پوند) گرد می شود. این مورد می تواند به عنوان قیمت گذاری "هزینه به علاوه سود" نامیده شود. این روش، سطح تقاضای مصرف کنندگان برای کالا، قیمت های تعیین شده توسط رقبا و یا محیط اقتصادی گسترده تر را لحاظ نمی کند. در نتیجه قیمت گذاری هزینه محور، یک روش قیمت گذاری ساده و سنتی است. عرضه کنندگان، شرکت هایی هستند که محصولات را برای خرده فروشان تهیه می کنند و ممکن است که خودشان تولید کننده و یا واسطه ای بین تولید کننده و خرده فروش باشند. واسطه ها از

قبیل عمده فروش ها، سود حاشیه را دریافت می کنند، بنابراین در صورت معامله مستقیم خرده فروش با تولید کننده، قیمت محصولات افزایش پیدا می کند. با این وجود، اگر یک سازمان خرده‌فروشی به اندازه کافی بزرگ نباشد که بتواند در مقادیر زیاد سفارش بدهد و یا فاقد علم منبع یابی باشد، سپس ممکن است آن را متمایز ببینند و یا هیچ انتخاب دیگری جز خرید یک مقدار کمتر با قیمت بالاتر، از یک عمده فروش نداشته باشند.

هزینه های ساخت محصولات باید توسط قیمت های تولید کنندگان پوشش داده شود، و همچنین معاملات باید با افزودن حاشیه سود، از نظر مالی مقرون به صرفه بشوند. هزینه های سربار تولید کنندگان معمولاً شامل هزینه های متفاوتی از قبیل مواد و دستمزد کارکنان است که متناسب با مقدار محصولات تولید شده در نوسان است. تولید کنندگان براساس فرمول زیر برآورد هزینه می کنند:

هزینه های ثابت + هزینه های متغیر + حاشیه سود = قیمت تمام شده



شکل ۶.۳ همپوشانی بین روش های قیمت گذاری مهم

صرف نظر از اندازه مقادیر محصول، هزینه های ثابت تولید کنندگان از قبیل اجاره مکان و دستمزد مدیریت، تقریباً یکسان باقی می ماند. با توجه به اینکه با افزایش مقدار محصولات تولیدی، هزینه های ثابت برای هر کالا نیز کاهش می یابد، کارخانه ها می توانند قیمت های کمتری مطالبه کنند و یا در صورت بالا بودن مقدار سفارش، سود بیشتری بدست آورند. همچنین، کارگران میتوانند با کسب تجربیات بیشتر در ساخت یک کالای مشابه، پربازده تر شوند، و در نتیجه تا یک نقطه خاصی، در فرایند تولید سریعتر شوند. علاوه براین، هزینه های مواد اولیه

و تشکیل دهنده را می توان کاهش داد، چون عرضه کنندگان آنها در صورت سفارش با مقادیر بالا، می توانند قیمت های ارزانتری را ارائه دهند. در هنگام خرید محصولات با حجم بالا، خرده فروشان می توانند با استفاده از این عوامل تاثیر گذار، قدرت مذاکره بهتری برای کاهش قیمت تمام شده از عرضه کنندگان داشته باشند.

این عوامل کمک کننده به خرده فروشان این امکان را می دهد که در هنگام خرید محصولات در حجم بالا، قدرت مذاکره بهتری برای کاهش قیمت تمام شده از تامین کنندگان داشته باشند.

### قیمت گذاری رقابت محور

خرده فروشانی که قیمت هایی مشابه با قیمت های رقبای خود تعیین می کنند، در قیمت گذاری رقابت محور مشارکت دارند. آنها قیمت های رقبای خود را به دقت بررسی می کنند تا رقبای نزدیک به خودشان را به عنوان معیار قرار دهند، بنابراین برای ارائه قیمت های رقابتی به مشتریان خود، اطمینان حاصل می کنند. قیمت گذاری رقابت محور برای برخی از خرده فروشان، به عنوان یکی از ویژگی های تصویر برند آنها مبدل شده است، به عنوان مثال فروشگاه بزرگ و زنجیره ای جان لويس به طور سنتی از عبارت "هرگز از قصد کم فروشی نشده است (Never Knowingly Undersold)" استفاده می کند تا تصمیم خود مبنی بر مطابقت با قیمت های رقبای خود را نشان دهد. همچنین خرده فروشان می توانند روشی را برای پایین آوردن عمدی قیمت های رقابتی به کار ببرند تا مشتریان را از مکان هایی که همیشه خرید می کردند دور و به سمت خودشان جذب کنند. در صورتی که کاهش قیمت ها موقتی باشد، به آن قیمت گذاری تبلیغاتی می گویند (به فصل ۷ ارتباطات بازاریابی خرده فروشی مراجعه کنید)، یا اگر پایین بماند، هر روز قیمت پایین (EDLP) نامیده می شود (به زیر مراجعه کنید). مقایسه قیمت کالاهای فروشگاه های رقیب از طریق وب سایت های Kelkoo و Price Runner، کار مصرف کنندگان برای مقایسه را بسیار آسان کرده است و آنها می توانند در حین خرید از طریق وب سایت ها و دستگاههای تلفن همراه به راحتی این مقایسه را انجام دهند. بنابراین، خرده فروشان باید در شرایط حال حاضر نسبت به دهه های گذشته توجه بیشتری به قیمت های رقبای خود داشته باشند.

### قیمت گذاری تقاضا محور

قیمت گذاری تقاضا محور زمانی رخ می دهد که صرفاً بر اساس هزینه های مربوط به تولید محصول یا ارائه خدمات نباشد، و قیمت ها براساس حجم تقاضای مشتریان برای محصولات با خدمات تعیین شوند. طیف گسترده ای از عوامل مختلف می تواند بر تقاضا تاثیر بگذارد، که بسیاری از آنها از کنترل خرده فروش خارج هستند، بنابراین

تجزیه و تحلیل PESTEL می تواند یک مدل مفید برای ارزیابی عوامل محیطی بزرگ باشد که می تواند بر راهبرد قیمت گذاری تأثیر بگذارد (به فصل ۲ راهبرد بازاریابی خرده فروشی مراجعه کنید). قیمت گذاری تقاضا محور دارای انواع مختلفی است که در زیر به برخی از آنها اشاره می شود.

## اجرای راهبرد های قیمت گذاری تقاضا محور

### قیمت گذاری روانی

یک روش معمول در قیمت گذاری خرده فروشی این است که قیمت محصولات و خدمات با ارقام عجیب و غریب مانند '۹۹' یا '۰.۹۵' به پایان می رسند، با این نیت که مشتری هزینه را ارزانتر از نزدیکترین پوند، دلار یا سایر ارزها تلقی کند. با اینکه شواهد روشنی برای تایید تأثیر گذاری روانی به صورت دلخواه برای این روش قیمت گذاری عجیب وجود ندارد، اما این روش، در بریتانیا، از زمان معرفی پول اعشاری (یعنی ۱۰۰ پنس در هر پوند استرلینگ) در دهه ۱۹۷۰، به یک روش رایج تبدیل شده است. اغلب خرده فروشان گران قیمت با به کار بردن قیمت گذاری روند یعنی اعداد کامل، از این خط مشی فاصله می گیرند. شاید به طور غیرمنتظره، کاربرد اعداد کامل در قیمت ها در انتهای بازار با قیمت رقابتی رایج تر شود. این روش توسط سوپر مارکت ایسلند به کار رفته است که در پی آن روندی ایجاد کرد که سوپر مارکت های رقیب هم دنباله رو آن شدند. در حال حاضر، سوپرمارکت ایسلند قیمت های خود را بر روی بسته بندی های محصولات چاپ می کند، در حالیکه بسیاری از رقبای آن قیمت ها را بر روی قفسه ها می چسبانند. همچنین خرده فروشان به عنوان کسانی که در جنگ قیمت با استفاده از کاهش قیمت به زیر p<sup>۹۹</sup> به p<sup>۹۸</sup> مشارکت دارند شناخته می شوند، و با قیمت های یکنواخت محبوبیت پیدا می کنند.

### قیمت گذاری نفوذی در بازار و قیمت گذاری سرشیرگیری (قیمت گذاری گزاف)

به طرز تناقض آمیزی، روش های قیمت گذاری سرشیرگیری (تعیین قیمت های ساختگی بالا) و قیمت گذاری نفوذی (جایی که قیمت ها کمتر از ارزش بازار تعیین می شوند)، هر دو می توانند روش های موثر قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا در هنگام عرضه محصولات جدید برای خرده فروشان باشند. روش قیمت گذاری نفوذی، در زمانی که محصولات مشابه از قبل در بازار وجود داشته باشد، و خرده فروش بخواهد به سرعت با استفاده از قیمت گذاری کمتر از رقبای سهم بازار را بدست آورد، مناسب است (گیلبرت، ۲۰۰۳). ممکن است این قیمت اولیه پایینتر به عنوان "قیمت آزمایشی" به اطلاع عموم برسد تا مشتریان خود را برای افزایش قیمت در مرحله بعدی آماده



کنند و از تخفیف فعلی استفاده بهینه ببرند (سولومون و همکاران، ۲۰۰۹). قیمت گذاری سرشیرگیری (یا بازار سرشیرگیری)، بیشتر برای محصولی خلاقانه که عرضه نسبتاً کم و جایگزین‌های مستقیم کمی دارد، مناسب است. با استفاده از این روش، برای به حداکثر رساندن سود، می‌توان تا قبل از اینکه رقبا فرصتی برای ارائه کالاهای مشابه داشته باشند و در حالی که محصول جدید و انحصاری است، قیمت بالایی دریافت کرد. بعضی از اوقات، تقاضا برای محصولات می‌تواند با تعیین قیمت‌های بالا، افزایش یابد، زیرا برای مصرف‌کنندگان حالت انحصاری تر و خوشایندتری دارد و زمانی که قیمت‌ها کاهش یابد تقاضا نیس کاهش می‌یابد (سولومون و همکاران، ۲۰۰۹). معمولاً این وضعیت مختص محصولاتی است که در انتهای بازار لوکس، با مشتریانی که موقعیت اجتماعی برای آنها اهمیت ویژه‌ای دارد، قرار دارند. معمولاً روش‌های قیمت‌گذاری نفوذی و سرشیرگیری، اقداماتی موقتی هستند؛ هنگامی که خرده‌فروشان با تثبیت محصول خود در بازار به اهداف خود دست یافتند، احتمالاً دوباره قیمت‌ها را در محدوده قیمت‌های رقابتی خود، عرضه می‌کنند.

### قیمت گذاری ردیفی

اگر همیشه خرده‌فروشان یک درصد حاشیه سود خاصی را به قیمت تمام شده اضافه کنند (با بکار بردن قیمت گذاری هزینه به علاوه سود)، غالباً آنها منتهی به قیمت‌های خرده‌فروشی با پایان‌های تصادفی می‌شوند، به عنوان مثال، مصرف‌کنندگان عادت به دیدن ۱۴.۷۳ یورو ندارند و بخاطر آوردن آن‌ها از پایان‌های استاندارد «۰۰» یا «۹۹» سخت‌تر است. بنابراین عادی است که خرده‌فروشان با انتخاب قیمت مصرف‌کننده، انتظارات مشتریانش را برآورده سازد. به عنوان مثال، در یک خرده‌فروشی در بازار انبوه، ۴۰ یورو ممکن است برای یک شلوار، قیمت متداولی باشد، بنابراین برای یک شلوار با قیمتی بالاتر مانند ۵۰ یورو، مشتریان ممکن است انتظار جزئیات بیشتر یا پارچه‌ای با کیفیت بهتر را داشته باشند. خرده‌فروشان ممکن است دارای مجموعه وسیعی از قیمت‌ها باشند، به ویژه اگر معماری قیمت «خوب، بهتر، بهترین» (بالا را ببینید) یا مجموعه وسیعی از کالاها را داشته باشند. از طرف دیگر خرده‌فروشان خاص، مدیریت قیمت واحد در سراسر فروشگاه را اجرا می‌کنند، همانطور که این روش توسط Tree در ایالات متحده و Euroland در هلند استفاده می‌شود (مطالعه موردی p۹۹ در زیر را مشاهده کنید). فروشگاه Dollar\$Store در سوئد نیز قیمت‌های پایینی را عرضه می‌کند، اما اجناس را در مجموعه‌ای از قیمت‌های مصرف‌کننده مختلف که به کرون سوئد به «۰» گرد شده است، می‌فروشد.

### مطالعه موردی کوچک

در سال ۲۰۰۱ اولین فروشگاه p<sup>۹۹</sup> توسط نادر لالانی به همراه پسرانش حسین و فیصل در هالووی لندن افتتاح شد. این شرکت از آن زمان، بیش از ۲۶۹ میلیون پوند گردش مالی در سال ۲۰۱۲ ایجاد کرده است و در هر هفته حدود ۱.۵ میلیون مشتری جذب می کند. در ابتدا، خانواده لالانی صاحب یک شعبه کوچک از فروشگاه‌های رفاهی «Whistle Stop» در لندن بودند، و پس از فروش آن، با الهام از فروشگاه‌های دلاری که در ایالات متحده دیده بودند، پول خود را در فروشگاه‌های p<sup>۹۹</sup> سرمایه‌گذاری کردند. فروشگاه‌های p<sup>۹۹</sup>، تا سال ۲۰۱۲ بیش از ۲۰۰ شعبه در بریتانیا داشت، که با به دست گرفتن بیش از ۷۰ فروشگاه تخلیه شده توسط Woolworths (که در سال ۲۰۰۸ پس از ۹۹ سال از بازار بریتانیا خارج شد)، سرعت گسترش آنها تسهیل شد. این مؤسسه ی بازرگانی، یک مرکز توزیع جدید به مساحت ۳۷۵۰۰۰ فوت مربع در نورث همپتون واقع در مرکز انگلستان دارد و همچنین ساختار خود را به یک زنجیره ارزانتر براساس فروشگاه‌های ۵۰ یورو در جمهوری ایرلند، تطبیق داد. توسعه این شرکت با برنامه‌هایی برای افتتاح ۱۰۰ فروشگاه جدید p<sup>۹۹</sup> در بریتانیا بین ژانویه ۲۰۱۴ تا دسامبر ۲۰۱۵، ادامه دارد. حسین لالانی، مدیر بازرگانی شرکت می گوید: «ما متوجه شده‌ایم که در هر نقطه از کشور فروشگاه‌های ما فعال هستند و حدوداً یک نفر از هر ۴ مشتری ما متعلق به گروه‌های ABC1 هستند».

مجموعه وسیعی از محصولات غذایی و خانگی توسط فروشگاه‌های p<sup>۹۹</sup> عرضه می شوند که همگی با قیمتی یکسان و کمی ارزانتر از رقبای اصلی خود یعنی پاوندلند و پاوند وولد، فروخته می‌شوند. محصولات این فروشگاه زنجیره ای شامل طیف وسیعی از کالا از قبیل لوازم آرایشی، ابزار، کتاب، نگهداری خودرو، اسباب بازی و لوازم جانبی است. همانطور که در این بخش بازار رایج است، فروشگاه‌های p<sup>۹۹</sup>، خطوط تولید خود را برای آماده کردن قیمت فروششان، توسعه می دهند، همچنین گاهی اوقات اقلام "پایان خط"<sup>۱</sup> را نیز انبار می کنند، به عنوان مثال، زمانی که تولید کننده بسته بندی خود را عوض می کند، و می خواهد نمونه های قبلی را یکجا بفروشد. خرده فروش، تیم های خرید و بازار پردازی خود برای تولیدات داخلی و وارداتی دارد که عمدتاً کالاها را از چین و همچنین از هند، پاکستان و آمریکا تامین می کند. فروشگاه‌های p<sup>۹۹</sup>، علاوه بر خرید مارک های معروف، کالاهایی با مارک مخصوص خود به نام های «Delifresh» و «Brite» را نیز می فروشد. در رابطه با مارک ها، حسین بیان می کند: «اگر سه عامل اصلی در این بخش را در نظر بگیرید، گردش مالی ما به حدود ۱.۵ میلیارد پوند می‌رسد».

اگر شما چیپس Cadbury یا Walkers هستید، نمی توانید از این بخش بازار چشم پوشی کنید، بنابراین آنها

---

<sup>۱</sup> هنگامی که در یک فروشگاه مقدار کمی از یک کالای خاص باقی مانده است و آنها قصد ندارند دوباره آنها را در انبار خود ذخیره کنند (شاید به دلیل فصلی بودن کالا)، فروشگاه اغلب آنها را به عنوان اقلام پایان خط ارزان می فروشد.

محصولات سفارشی را که با قیمت ما مطابقت دارد، ارایه می کنند. این خیلی محصول پایان خط نیست چون اگر می خواهیم مشتری های خود را در هر هفته جذب کنیم، آنها به نوعی یک فرآیند قابل پیش بینی را می خواهند که بدانند در هر بازدید از فروشگاه، محصول وجود دارد.

بحران اقتصادی که در بریتانیا منجر به رکود شد، محیطی مناسب برای توسعه «فروشگاه های پوند» با مصرف کنندگانی که به دنبال قیمت های بسیار رقابتی بودند، ایجاد کرد و این توسعه پس از پایان رکود نیز ادامه یافت. با در نظر گرفتن این موضوع، محصولات تازه عامل مهمی برای توسعه فروشگاه های p۹۹ تبدیل شده اند، بطوریکه حسین بیان می کند: «در حال حاضر رشد مشابه ما در بخش منجمد بالای ۲۰ درصد است. ما در حال رقابت با بخش خواربار فروشی و سوپرمارکت ها هستیم، چون متوجه شدیم که مردم در دروان رکود فقط برای خرید محصولات ضد عفونی کننده و لوازم آرایشی بهداشتی به ما مراجعه می کردند، در حالیکه برای خرید گوشت، شیر و سایر محصولات غذایی به سوپرمارکت ها می رفتند. ما گوشت منجمد، تخم مرغ، کره و پنیر داریم و می خواهیم همه مشتریانمان را ترغیب کنیم تا کل خریدشان را از فروشگاه ما انجام بدهند».

به دلیل قیمت گذاری پایین آنها، فروشگاه های p۹۹ سیاست هر روز قیمت پایین (EDLP) را بدون نیاز به فروش فصلی انجام می دهند. راهبرد اصلی قیمت گذاری آنها به صورت قیمت واحد است، اما آنها در برخی خطوط مانند سه بسته برای p۹۹، از قیمت گذاری چندگانه نیز استفاده می کنند. حسین بیان می کند: «گاهی اوقات در رسانه ها از بخش ما انتقاد می کنند ... اما سوپرمارکت ها قیمت را بالا می برند و سپس یک تخفیف غیر واقعی ارایه می دهند. ما هیچن کاری انجام نمی دهیم، ما در تمام طول سال از قیمت گذاری ساده، همان قیمت، بدون حقه، استفاده می کنیم».

### قیمت گذاری پس رو و حراج معکوس

قیمت گذاری پس رو بر اساس آن چه که مشتریان حاضرند برای محصول یا خدمات هزینه کنند، است. بنابراین، قیمت خرده فروشی مورد نظر، قبل از اینکه خرده فروش به دنبال یک عرضه کننده باشد تا محصولاتی را با قیمت تمام شده تهیه کند که خرده فروش را قادر می سازد به این قیمت فروش دست یابد، تعیین می شود. بنابراین فرمول قیمت گذاری پس رو به شکل زیر است:

قیمت فروش انتخابی = قیمت تمام شده عرضه کننده + حاشیه استاندارد خرده فروش (اضافه بها)

اگر قیمت تمام شده تعیین شده توسط عرضه کننده، حاشیه سود معمولی را برای خرده‌فروش ایجاد نکند، بعید است که خرده‌فروش محصول را خریداری کند. بنابراین یک ایراد بالقوه این روش قیمت گذاری این است که خرده‌فروش ممکن است به دلیل سخت‌گیری در مورد قیمت فروش مورد نظر و اضافه بها، فرصت ذخیره محصولات مهم مورد تقاضای مصرف‌کنندگان را از دست بدهد. در عین حال، محصولاتی با تقاضای بالا، به دلیل فروش در مقادیر زیاد می‌توانند برای خرده‌فروش سودآور باشند، حتی اگر اضافه بهای کمتر از میانگین برای هر کالا داشته باشد.

مانند قیمت گذاری پس رو، حراج معکوس نیز توسط خرده‌فروشان راه اندازی می‌شود. آنها شبیه مزایده های مرسوم هستند که دارای مناقصه هستند، اما برخلاف یک حراجی معمولی که در آن پیشنهادات مبالغی است که خریداران حاضر به پرداخت آن هستند، در این مورد پیشنهادات ارائه شده توسط عرضه کنندگان قیمت هایی است که آنها برای محصولات خود دریافت می‌کنند. در یک حراج معکوس، یک خرده‌فروش کیفیتی را برای یک محصول تعیین می‌کند و هر کدام از عرضه کنندگان با پیشنهاد قیمت تمام شده برای تجارت مناقصه می‌کنند. معمولاً عرضه کنندگان از قیمت های پیشنهادی رقبای خود بی اطلاع هستند، بنابراین از این نظر مشابه یک حراج کور است. احتمالاً خرده‌فروش بهترین قیمت را انتخاب می‌کند، که ممکن است پایین ترین قیمت و یا قیمت رقابتی با عوامل ارزش افزوده، مانند مواد باکیفیت تر یا تاریخ تحویل سریعتر، باشد. می‌توان این روش را به عنوان حراج رقابتی نیز توصیف کرد (Jobber, 2010).

### قیمت گذاری چند واحدی

از این روش قیمت گذاری می‌توان برای فروش محصولات با حجم بالا در مدت زمان نسبتاً کوتاه استفاده کرد. تشویق مشتریان به عمده خرید کردن برای خرده‌فروشان خیلی مقرون به صرفه تر است، به طوریکه با هزینه های سربار فقط یک معامله، می‌توان محصولات بیشتری را فروخت و اگر گردش معاملات سریعتری از محصولات خریداری شده وجود داشته باشد، از فضای فروشگاه می‌توان به طور بهینه تری استفاده کرد. در صورتی که محصولات در بسته بندی های گوناگون فروخته می‌شوند، اغلب خرده‌فروشان قیمت هر واحد را بر روی قفسه مشخص می‌کنند. این روش قیمت‌گذاری زمانی قابل استفاده است که خرده‌فروش می‌خواهد کالایی را که فاسد شدنی یا تحت تاثیر مد است، را بفروشد، و بنابراین، نیازمند فروش با نرخ سریعتر است. مشتری با دریافت قیمت ارزان تر به ازای هر واحد کالا در پیشنهادهایی از قبیل «یکی بخرید یکی رایگان ببرید» (BOGOF) منفعت می‌برد. با این حال، نکته منفی برای مشتری این است که او بیشتر از استفاده خود محصول می‌خرد، به خصوص محصولات

فاسد شدنی، که در نتیجه آن، مزیت های قیمت ارزان برای هر واحد کالا از بین می رود. علاوه بر این، در این مورد، با خرید محصولات اضافی که مواد خام تخلیه شده دارند و ممکن است در محل دفن زباله دفع شوند، به طور بالقوه به محیط زیست آسیب می رساند. در سال های اخیر، سوپر مارکت ها به دلیل استفاده از یسنهادات BOGOF مورد انتقاد قرار گرفته اند و در گزارشی از سوی پارلمان اتحادیه اروپا، ۱۵ میلیون تن غذای هدررفت از طریق این عمل در بریتانیا تخمین شده است (Swinburne, 2014).

قیمت گذاری مجموعه ای، شکل دیگری از قیمت گذاری چند واحدی است، که در این روش، هنگامی که چند محصول متفاوت اما مرتبط را در یک بسته می فروشند، قیمت این بسته از مجموع قیمت تک تک آن ها پایین تر است، به عنوان مثال، تخفیف روی خامه پرچرب هنگام خرید توت فرنگی، یا چاپگر با قیمت کاهش یافته در هنگام خرید لپ تاپ. هدف از قیمت گذاری مجموعه ای، تشویق مصرف کنندگان به خرید چند برابر در یک معامله فروش است.

### قیمت گذاری بخش بندی شده

این روش قیمت گذاری انعطاف پذیر، مختص خرده فروشانی است که محصولات یا خدمات خود را براساس بخش بندی بازار، می فروشد، به عنوان مثال، کودکان، دانش آموزان و افراد در سن بازنشستگی که تخفیف برای سینما دریافت می کنند. همچنین قیمت ها نیز می توانند براساس بخش بندی زمانی به همراه تخفیف هایی باشد که بر روی خدمات و محصولات، در زمان های خلوت از روز و سال، برای جذب مشتری تا تکمیل شدن ظرفیت، ارائه می شود. یکی از پیشرفت های اخیر در قیمت گذاری بخش بندی شده، عرضه «بسته های دانشجویی» در مراکز خرید، برای ارائه یک تخفیف به دانشجویان در فروشگاه های متعدد در یک مکان خاص و در زمان مشخصی دیرتر از ساعات کاری معمول مرکز، بوده است که اغلب بوسیله موسیقی زنده، دی جی و سایر سرگرمی ها پوشش داده می شود (شکل ۶.۴). دانشجویان پیشاپیش برای مراسم ها ثبت نام می کنند تا در طول مراسم از تخفیف ها برخوردار باشند که از سال ۲۰۱۰ توسط شرکت Total Students Ltd در شهرهای بزرگ و کوچک اطراف بریتانیا از جمله بورنموث، بریستول، هتفیلد، لیدز و شفیلد سازماندهی شده است (Student Lock-In، ۲۰۱۴).

شکل ۶.۴ Student Lock-In در سیرک کابوت، بریستول

### قیمت گذاری اجناس دست دوم و حراج ها

حراج های سنتی، که در آن محصولات به بالاترین قیمت پیشنهادی فروخته می شود، کماکان برای کالاهای دست دوم پرطرفدار هستند. قیمت ها در حراجی ها به دلیل اینکه مستقیماً بر گرفته از تقاضا هستند، از قبل تعیین نمی شوند، اما اگر فقط تقاضاهایی کمتر از حداقل قیمتی که میتوان کالا را فروخت وجود داشته باشد، یعنی حداقل قیمتی که فروشنده آماده قبول آن است، محصول فروخته نخواهد شد. به طرز تناقض آمیزی، در حالی که حراج ها روشی ایده آل برای فروش آثار هنری و عتیقه گران قیمت هستند، اما به عنوان روشی مستعد برای خرید خانه ها و اتومبیل های نسبتاً ارزان نیز در نظر گرفته می شوند.

در سال های اخیر، حراج ها به عنوان روشی برای خرید آنلاین کالا در بازارهای مصرف کننده با مصرف کننده، با استفاده از eBay و سایر وب سایت های حراج آنلاین، بیشتر مورد استفاده قرار گرفته اند. eBay در مقبولیت بیشتر خرید کالاهای دست دوم، ابزاری بسیار کارآمد بوده است و راهی موثر برای خرید ارزان تر محصولات به مصرف کنندگان ارائه می دهد. برخی از خرده فروشان سنتی نیز به عرضه کالاهای دست دوم (یا «استفاده شده») در فروشگاه ها روی آورده اند که قیمت گذاری آن ها کمتر از نرخ قیمت محصولات نو است. این امر همچنین مصرف کنندگان را در موقعیت غیرعادی فروش کالاها به خرده فروشان قرار می دهد، به خصوص در بازار بازی های ویدیویی که معمولاً کیفیت کالا با دست دوم بودن آن، کاهش نمی یابد.

### قیمت گذاری جغرافیایی

بر اساس محل استقرار فروشگاه، قیمت های یک محصول مشابه در شعبه های مختلف یک فروشگاه زنجیره ای می تواند متفاوت باشد (سالیوان و ادکاک، ۲۰۰۲). اگر خرده فروش در خارج از کشور، فروشگاههایی داشته باشد، به دلیل نرخ تبدیل ارز و هزینه هایی که شرکت برای مبادله پول به ارز دیگری متحمل می شود، ممکن است قیمت ها در برخی کشورها افزایش یابد. بکارگیری گسترده یورو در اکثر کشورهای اتحادیه اروپا، تا حدودی از این افزایش قیمت جلوگیری کرده است. با این حال، حتی در داخل همان کشور، یک خرده فروش ممکن است، بر اساس اینکه شعبه در کدام منطقه یا بخش از شهر واقع شده است، قیمت های متفاوتی را برای یک محصول در نظر بگیرد. این امر می تواند ناشی از حاشیه سود بالاتری باشد که برای به صرفه بودن راه اندازی فروشگاه ها به دلیل اجاره های گران تر یا کوچک تر بودن فروشگاه ها و در نتیجه مقرون به صرفه تر بودن، نیاز است. بعضی اوقات، روش قیمت گذاری جغرافیایی توسط سوپرمارکت ها در بریتانیا استفاده می شود.

### قیمت گذاری هر روز قیمت پایین

خرده فروشانی که در طول سال به طور مستمر قیمت های پایینی را با تبلیغات و کاهش قیمت نسبتاً کمی ارایه می دهند، هر روز قیمت پایین (EDLP) را اعمال می کنند. تعداد کمی از فروشگاهها از این روش استفاده می کنند و خرده فروشان بزرگی که در آنها صرفه جویی ناشی از تولید انبوه، قیمت های پایین را امکان پذیر می سازد، مانند سوپرمارکت های Asda و Aldi، و همچنین خرده فروشی پوشاک ماتالان، با موفقیت از آن استفاده می کنند. هدف EDLP، تشویق مصرف کنندگان حساس به قیمت به وفاداری به فروشگاه است.

### قیمت گذاری شکاری

قیمت گذاری شکاری روشی است که توسط خرده فروشان بزرگ برای تعیین قیمت های کمتر از قیمت رقبا یا حتی کمتر از هزینه ای که به عرضه کنندگان پرداخت می کنند، با هدف بیرون راندن رقبا از تجارت استفاده می شود. چندین خرده فروش بزرگ که پس از کاهش رقبا، دوباره قیمت ها را افزایش داده اند، متهم به استفاده از روش قیمت گذاری کاری شده اند. این روش یکی از بخش های فراوان قیمت گذاری با پتانسیل عمل غیراخلاقی است. (برای بحث بیشتر در مورد اخلاق و قانون در قیمت گذاری به فصل ۱۲ مراجعه کنید).

### محاسبه قیمت های خرده فروشی

احتمالاً بسیاری از مصرف کنندگان وقتی متوجه بشوند که این یک عمل متداول است که خرده فروشان بین دو برابر تا ۳.۵ برابر قیمت تمام شده که به عرضه کننده پرداخت می کنند، از مصرف کنندگان دریافت می کنند، متعجب می شوند. با این حال، اضافه بها (تفاوت بین قیمت خرده فروشی و قیمت تمام شده که توسط خرده فروش ذخیره می شود)، سود خالص نیست، زیرا بیشتر این حاشیه سود، صرف هزینه های شرکت برای محل، صورت حساب ها و دستمزد کارکنان، در میان سایر مخارج (از جمله حقوق بازاریاب ها) می شود. هر خرده فروشی یک حاشیه سود هدف دارد که با استفاده از یک فرمول ریاضی به آن دست می یابد. برای یک خرده فروش معمولی در خیابان اصلی شهر، اضافه بها ممکن است حدود دو سوم قیمت فروش نهایی را تشکیل دهد، بنابراین با ضرب قیمت تمام شده یک عرضه کننده در سه، سپس گرد کردن به نزدیکترین قیمت فروش، نمونه ای از روشی ساده برای تخمین قیمت خرده فروشی است. خریداران خرده فروشی یا بازار پردازان باید در مورد مناسب ترین قیمت نتیجه گیری کنند و در عین حال بر اساس تمام داده های موجود، که اغلب تحت تأثیر تجربه قبلی است، حاشیه سود مناسبی ایجاد می کنند (گوورک، ۲۰۰۷). حاشیه سود خرده فروش را می توان با استفاده از فرمول زیر محاسبه کرد:

قیمت فروش / درصد حاشیه سود = ۱۰۰ X قیمت تمام شده - قیمت فروش

در عمل، احتمالاً فرمول پیچیده‌تر است و می‌تواند از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد، به عنوان مثال، در بریتانیا ۲۰ درصد مالیات بر ارزش افزوده (VAT) باید در قیمت اکثر محصولات در زمان نگارش درج شود (به فصل ۱۲ قانون و اخلاق در خرده فروشی مراجعه کنید). این فرمول حاشیه سود ناخالص را محاسبه می‌کند، یعنی درصدی از قیمت فروش که پس از کسر قیمت تمام شده قبل از در نظر گرفتن هزینه های خرده فروش باقی می‌ماند. بنابراین به این معنی است که حاشیه سود در این مورد، سود خالص نیست. مثال‌های محاسبات حاشیه سود زیر برای یک خرده فروش با اضافه بها سه برابر قیمت تمام شده، اعمال می‌شود (یعنی حاشیه سود هدف خرده فروش دو سوم یا ۶۶.۶۷ درصد قیمت فروش است). درصدها در اینجا به دو رقم اعشار گرد می‌شوند:

10 پوند = قیمت تمام شده; 30 پوند = قیمت فروش (a)

حاشیه سود  $66.67\% = 30 \times 100 \div (30 - 10)$

9 پوند = قیمت تمام شده; 30 پوند = قیمت فروش (b)

حاشیه سود  $70\% = 30 \times 100 \div (30 - 9)$

این مثال، اثر قیمت تمام شده کمتر را در (ب) افزایش درصد حاشیه سود از ۶۶.۶۷ درصد (یعنی دو سوم) در (الف) به ۷۰ درصد در (ب) نشان می‌دهد. خرده‌فروش می‌تواند ۲۹ پوند برای محصول در مثال (ب) تعیین کند، اما این یک قیمت فروش غیرعادی است که مشتریان عادت به دیدن آن ندارند، پس ۳۰ پوند یا ۲۹.۹۹ پوند معمول‌تر است، بنابراین کالاها می‌توانند به خرده فروش سود بهتری بدهند. با این حال، اگر خریدار جزئی عقیده داشته باشد که مشتریان برای پرداخت قیمت فروش بالاتر، بیش از حد نسبت به قیمت حساس هستند، ممکن است حاشیه سود کمتری نسبت به هدف قیمتی برای یک محصول در نظر گرفته شود، اگر اعتقاد بر این است که این کالا پیوست مهمی به محصولات یک شرکت است. داشتن ترکیبی از برخی از اقلام با حاشیه سود بالاتر و برخی کمتر از درصد هدف قیمتی، روشی است که به عنوان "جفت شدن حاشیه سود" نامیده می‌شود، که در آن حاشیه سود کلی باید به طور یکنواخت در سراسر محصولات یک شرکت متعادل شود. با هدف به دست آوردن حاشیه سود هدف به طور کلی، نه برای هر کالای جداگانه، می‌توان میانگین حاشیه را برای کل محدوده محاسبه کرد. مثال‌های بیشتری از محاسبات حاشیه سود خرده فروشی در زیر ارائه شده است.

15 پوند = قیمت تمام شده; 45 پوند = قیمت فروش (c)

حاشیه سود  $66.67\% = 45 \times 100 \div (45 - 15)$



41.20 پوند = قیمت تمام شده; 120 پوند = قیمت فروش (d)

$$(120 - 41.2) \div 120 \times 100 = 65.67\%$$

2,130 پوند = قیمت تمام شده; 6,499 پوند = قیمت فروش (e)

$$(6,499 - 3870) \div 6,499 \times 100 = 67.23\%$$

خریداران جزیی می‌توانند از نرم‌افزار رایانه‌ای برای محاسبه حاشیه سود استفاده کنند، هرچند داشتن درک درست از روش محاسبه حاشیه سود مهم است و گاهی اوقات ممکن است که نیاز باشد هنگامی که خریدار در حال مذاکره با عرضه کننده است، حاشیه سود با استفاده یا بدون استفاده از ماشین حساب، به سرعت تخمین زده شود. ممکن است غیرمنتظره به نظر برسد، اما حاشیه سود کمتر از میانگین لزوماً منجر به سودآوری کمتر برای یک کالا نمی‌شود، زیرا در نهایت سود کل بر حسب مقدار اقلام فروخته شده است. به عنوان مثال، اگر یک شلوار جین فقط ۲.۵ برابر قیمت تمام شده، اضافه بها داشته باشد و ۱۰۰۰ عدد از آن فروخته شود، به طور بالقوه می‌تواند برای شرکت سودآورتر از یک شلوار کتان با قیمت فروش ۳ برابر قیمت تمام شده باشد که تنها ۲۰۰ عدد از آن به فروش می‌رود.

### کشش قیمتی

با کاهش قیمت یک محصول، تقاضا از سوی مصرف کنندگان افزایش می‌یابد و با افزایش قیمت، تقاضا کاهش می‌یابد، یعنی قیمت و تقاضا رابطه معکوس با هم دارند (به شکل ۶.۵ مراجعه کنید). همچنین، بر اساس قانون عرضه و تقاضا، مازاد محصول منجر به کاهش قیمت می‌شود. کشش قیمت واحدی است که در آن تغییرات قیمت بر مقدار محصولات خریداری شده توسط مشتریان تأثیر می‌گذارد. اگر مشتریان برای محصولات خاصی نسبت به قیمت حساس باشند، تقاضا کشش دارد و سرانجام کوچکترین تغییرات در قیمت باعث تغییرات زیادی در مقادیر خرید مشتریان می‌شود، یعنی کاهش قیمت‌ها تغییرات قابل توجهی در تقاضا ایجاد خواهد کرد (گیلبرت، ۲۰۰۳).



## شکل ۶.۵ رابطه بین قیمت و تقاضا

### مشاغل بازاریابی خرده فروشی

#### جیمز کلارک، متخصص بازرگانی

جیمز کلارک تجربه زیادی در تجارت خرده فروشی دارد و اکنون این موضوع را به عنوان مدرس و مدیر هماهنگی بین المللی در دانشگاه هنر تدریس می کند. جیمز قبل از شروع کار خرده فروشی خود به عنوان انباردار در فنویک، در رشته مدیریت بازرگانی گرایش مالی (Hons) تحصیل کرد، سپس به دبنهامز رفت و در آنجا به مدت پنج سال کار کرد و از مقام تخصیص دهنده به سمت دستیار تاجر و سپس یک تاجر تازه کار تبدیل شد. در شغل بعدی، او به مدت سه سال به عنوان تاجر برای شرکت Viyella کار کرد، و بعد از آن به مدت هشت سال به عنوان فروشنده ارشد و سپس به عنوان رییس بازرگانی برای شرکت House of Fraser کار کرد. جیمز در این جایگاه، به طور روزانه بر مدیریت جریان سهام به داخل و خارج از تجارت، با حصول اطمینان از اینکه تیم او حداکثر سود مالی را از مجموعه محصولات می برد، نظارت می کرد. او مسئولیت های اصلی این شغل را "بررسی نتایج فروش و سود با تیم های خرید و بازرگانی (B&M) برای تعیین برنامه کاری تجارت برای هفته پیش رو و همچنین ارزیابی تأثیر نتایج معاملات برای ادامه فصل" شرح داد. بر این اساس، جیمز اولویت ها و نیازمندی های تغییر یافته را برای همکاران ارشد خود از حوزه های دیگر تجارت مانند امور مالی، مدیریت خرده فروشی و زنجیره عرضه، مطرح کرد. او همچنین با مدیر خرید و عرضه کنندگان مهم و همچنین در ارتباط با هیئت مدیره، همکاری نزدیکی داشت، و وظیفه او شامل سفرهای منظم برای ملاقات عرضه کنندگان بود.

جیمز به عنوان مدیر بازرگانی، تمایل به حفظ رقابت پذیری عرضه شرکت نسبت به رقبای مستقیم و غیر مستقیم داشت. جیمز هنگام تعیین قیمت ها در نظر می گیرد که «داشتن یک معماری قیمتی متقاعدکننده از قیمت های فروش اولیه، متوسط و بالا، مربوط به صنعت مهم است، چون آگاهی از روند قیمتی سایر محصولاتی که ممکن است مشتریان شما به جای محصولات شما بخرند، برای مثال لوازم الکترونیکی مهم است. همچنین قیمت ها باید مطابق با نیازهای حاشیه سود خرده فروش نیز باشد، و من با تیم خرید برای اطمینان از اینکه آنها از حاشیه ها و بودجه تامین کننده اطلاع داشته باشند، کار خواهم کرد، تا مطمئن شوم که قیمت های تمام شده مورد مذاکره قرار گرفته نه تنها قیمت های فروش، بلکه هزینه پایه را نیز نشان دهد.

جیمز همچنین مسئول توافق با پیشنهادهای حراج مناسب به همراه تیم خود، برای حمایت از فروش محصولات از شرکت به شبکه فروش بود. اینها می توانند پیشنهادهای درون فصلی یا فروش بزرگتر در پایان فصل باشند. جیمز استفاده از حراج را به عنوان یک یک توفیق اجباری توصیف می کند، ما نمی توانیم به همه محدوده های خود را به درستی رسیدگی کنیم، اما برای اینکار باید کنترل شده و با دقت برنامه ریزی شود. او برای بررسی اصول و هزینه های پیش بینی شده فروش، با تیم مالی همکاری کرد و متوجه شد که دریافت تاییدیه آنها به اندازه تایید قیمت ها از طرف مشتریان مهم است.

جیمز در توصیف جنبه های راهبردی و بلند مدت سمت خود می گوید: « من با همکاری رئیس خرید، مسئول تعیین راهبردهای میان مدت و بلند مدت برای عرضه محصول، شناسایی فرصت ها، برنامه ریزی برای پیشرفت مالی تجارت و مذاکره در مورد حمایت مورد نیاز از سایر مشارکت کنندگان برای اجرای راهبرد ما، بودم».

جیمز علاوه بر مهارت های اصلی از قبیل ارتباطات، فناوری اطلاعات و برنامه ریزی، سایر مهارت های دیگر مانند یک ذهن راهبردی، همدلی و شناخت سمت های دیگر، مذاکره و متقاعدسازی، را نیز از مهارت های مهم برای یک بازرگان می داند. جیمز هنگام انتصاب کارکنان در سمت های تجاری، به دنبال داوطلبانی با نمره بالا، مشتاق و فعال با مهارت های تفکر خلاقانه، دارای بصیرت و توانایی تصمیم گیری مؤثر، می گشت. انتخاب کارمندان مناسب برای این سمت شغلی، یکی از ویژگی های مهم این شغل است، همانطور که جیمز در خصوص نرخ ابقای کارکنان و همچنین بودجه عملیاتی او (یعنی گستره گردش مالی و سودآوری)، ارزشیابی شد.

جیمز لذت بخش ترین جنبه های تجارت را مشاهده نتایج معاملات و دستیابی به بودجه های سخت و دشوار می دانست. در مقابل، او خصوصیات سخت تر این کار را حفظ یک رشته افکار یکپارچه و مقاومت در برابر جریانی از ایده های خوب از خریداران که ما توان اجرای آن را نداشتیم، می دانست. او به تاجران توصیه می کند که قبل از اقدام به دقت فکر کنند، زیرا عواقب اقدامات آنها می تواند گسترده باشد، یعنی خرده فروش، عرضه کنندگان و مشتریان را تحت تاثیر قرار دهد.

در شکل ۶.۶ منحنی تقاضا نشان می دهد که وقتی قیمت یک محصول بالا باشد، مقدار فروش می تواند نسبتاً کم باشد و همینطور بالعکس. با این وجود، منحنی تقاضا همیشه از این الگو پیروی نمی کند، مثلاً زمانی که تقاضا دستخوش تغییر نمی شود (تقاضای بی کشش). زمانی که تغییرات در قیمت، تغییر کمی را برای تقاضای کالا ایجاد می کند و مشتریان نسبت به قیمت حساس نیستند، این فرایند را تقاضای بی کشش می نامند. محصولاتی

که دارای ویژگی های منحصر به فرد و مورد پسند هستند یا از نظر تعداد نسبتاً محدود هستند ممکن است تقاضای بی کشش داشته باشند.

کاهش قیمت یک محصول از ۱۴۰ یورو به ۹۵ یورو، کاهش ۳۲.۱ درصدی قابل پذیرشی به نظر می رسد. این کاهش قیمت ۳۲.۱ درصدی در شرایط تقاضای بی کشش، مقدار فروش را تنها با ۱۸ درصد افزایش به ۲۹۵ واحد می رساند، در حالی که در شرایط تقاضای کشش پذیر برای کالا، مقدار فروش ۸۰ درصد افزایش می یابد و به ۴۵۰ واحد می رسد.

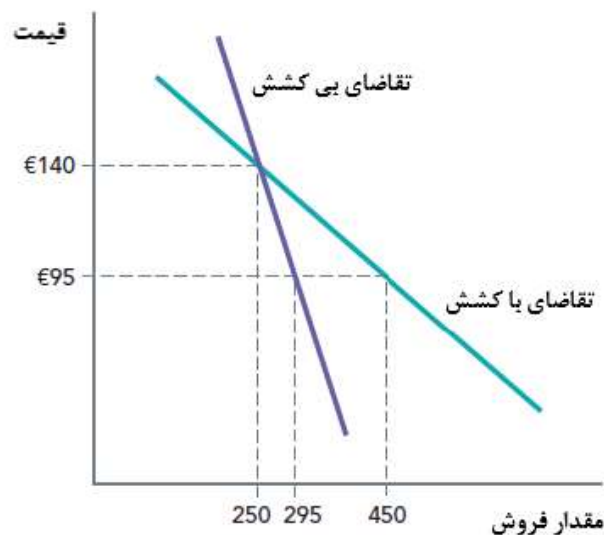
اثرات آن بر درآمد به این شکل است که با قیمت اصلی ۱۴۰ یورو و فروش ۲۵۰ واحدی، کل درآمد ۳۵۰۰۰ یورو خواهد بود. در تقاضای بی کشش پس از کاهش قیمت به ۹۵ یورو، کل درآمد به ۲۸۰۲۵ یورو کاهش می یابد که یک سقوط ۱۹.۹ درصدی است. در تقاضای کشش پذیر، کاهش قیمت منجر به درآمد ۴۲۷۵۰ یورویی می شود که یک افزایش ۲۲.۱ درصدی است.

البته درک تاثیرات بر حاشیه های سود خرده فروشی دشوار هستند، از آنجایی که ممکن است تولیدکنندگان توسط خرده فروشان قدرتمند ملزم به پذیرش قیمت های عرضه پایین تر شوند، اگر قیمت های خرده فروشی نیاز به کاهش داشته باشد، در نتیجه تاثیر منفی احتمالی بر حاشیه های سود ناخالص خرده فروش کاهش می یابد.

از فرمول زیر می توان برای محاسبه کشش پذیری استفاده کرد:

**درصد تغییرات در قیمت / درصد تغییرات در مقدار تقاضا = قیمت کشش پذیر**

ضریب بیش از یک نشان دهنده تقاضای کشش پذیر است، یعنی زمانی که افزایش قیمت، تقاضا را به مقدار قابل توجهی کاهش می دهد. ضریب کمتر از یک نشان دهنده تقاضای بی کشش است، یعنی افزایش قیمت تأثیر نسبتاً کمی بر تقاضا دارد. به عنوان مثال، اگر خرده فروشی قیمت یک کیسه برنج را با کاهش ۱۰ درصدی، از ۱ یورو به ۹۰ سنت کاهش دهد و سپس مقدار فروش آن ۱۷ درصد افزایش یابد، ضریب قیمتی تقاضای کشش پذیر، ۱.۷ خواهد بود (یعنی ۱۷ درصد تقسیم بر ۱۰ درصد). در این مثال، حتی اگر ۱۰ سنت به ازای هر کالا از اضافه بهای خرده فروش، کاهش یافته باشد، اگر مقادیر کافی از کالا فروخته شود، مقدار فروش افزایش یافته می تواند بیش از آن مقدار را جبران کند. گاهی اوقات تفاوت در کشش پذیری قیمت می تواند در نتیجه بخشی از بازار باشد که محصول یا خدمات در آن هدف قرار می گیرند، و این بستگی به ویژگی های جمعیت شناختی یا روانشناختی بازار هدف دارد (گیلبرت، ۲۰۰۳). (به فصل ۳ رفتار مصرف کننده خرده فروشی و تقسیم بندی بازار مراجعه کنید).



شکل ۶.۶ کشش پذیری قیمت

کشش پذیری قیمت، تحت تأثیر حساسیت قیمت قرار می گیرد، که نشان دهنده میزان حساسیت مشتریان نسبت به قیمت است. اکنون خرده فروشان این امکان را دارند که از نرم افزار بصورت موثق و معتبر برای تعیین کشش پذیری قیمت استفاده کنند به عنوان مثال استفاده از نرم افزار تحلیل قیمت از شرکت هایی مانند SAP و Oracle (گروال و همکاران، ۲۰۱۱).

اگر مصرف کنندگان عقیده داشته باشند که ی محصولی دارای ویژگی های منحصر به فرد است، حساسیت کمتری نسبت به قیمت آن پیدا می کنند، در حالی که اگر محصولی را بتوان به راحتی با یک کالای ارزان تر جایگزین کرد، نسبت به قیمت حساس تر می شوند. اگر مشتریان در حال خرید آنلاین باشند و یا در حین بازدید از فروشگاه با استفاده از تلفن همراه قیمت ها را بررسی کنند، مقایسه قیمت های کالا مورد نظر با کالای جایگزین، هنگام خرید برای آنها بیش از پیش آسان می شود. در مواردی که محصول جایگزین به راحتی در دسترس نباشد، خرده فروشان می توانند با تعیین قیمت های بالاتر از ارزش معمول بازار، از این موقعیت سودجویی کنند، مانند قیمت فروش نوشیدنی ها در سینماها. در موقعیت هایی خاص، افزایش قیمت یک محصول می تواند تقاضا را افزایش دهد، زیرا می تواند نشان دهنده انحصاری بودن و کیفیت بالای آن محصول باشد. همچنین تقاضا می تواند تحت تأثیر تغییرات قیمت محصولات مختلف نیز قرار گیرد که می توانند به عنوان کالای جایگزین استفاده شوند،

به عنوان مثال، اگر قیمت کاکائو افزایش یابد، ممکن است مشتریان به جای شکلات، گل های بیشتری را به عنوان هدیه بخرند.

## رابطه بین قیمت و ارزش

فرل و هارتلاین (۲۰۱۱: ۲۳۳) ارزش را به عنوان «ارزیابی ذهنی مشتری از مزایا در مقایسه با هزینه ها برای تعیین ارزش محصول عرضه شده یک شرکت نسبت به سایر محصولات پیشنهادی» تعریف می کنند. اصطلاح "ارزش" همانطور که در توصیف فروشگاه های پوشاک ارزان قیمت مانند Lidl و Matalan به عنوان «ارزش خرده فروشان» شرح داده شده است، اغلب مرتبط با قیمت های پایین است. با این وجود، ارزش ترجیحا وابسته به سایر عناصر آمیخته بازاریابی خرده فروشی است تا قیمت گذاری تنها. بنابراین، محصولی با قیمت نسبتا بالا در صورتی که هدف خود را به خوبی تحقق بخشد و دارای ویژگی هایی باشد که محصولات ارزان تر در همان گروه ندارد، هنوز هم می تواند توسط یک مصرف کننده به عنوان یک محصول با قیمت مناسب در نظر گرفته شود. در نتیجه، همیشه مصرف کنندگان، کالای ارزان قیمت را دارای ارزش مطلوب نمی دانند. مصرف کنندگان ممکن است محصولات گران قیمت را به عنوان محصولاتی با کیفیت بالادر نظر بگیرند، در حالیکه محصولات با قیمت پایین به عنوان شاخصی از کیفیت پایین در نظر گرفته شوند. با این وجود، لزوما همیشه همچنین دیدگاهی صادق نیست. هزینه های بالایی که برای راهبرد های تبلیغاتی، به ویژه تبلیغات رسانه های گروهی برای ارایه یک تصویر برند قوی در ذهن مشتری برای محصولات پرداخت می شود، معمولا از طریق تعیین قیمت خرده فروشی بالا توسط خرده فروش جبران می شود.

هزینه های تبلیغاتی برای هر کالا، در صورت فروش محصولات در مقادیر زیاد، می تواند نسبتا ناچیز باشد. با این وجود، در محصولاتی از قبیل کالاهای لوکس یا مارک دار گران قیمت که منحصر به فرد هستند و در مقادیر کم فروخته می شوند، هزینه های تبلیغاتی بر روی کالاهای کمتری توزیع می شود، و در نتیجه هر کالای مجزا باید سهم بیشتری برای پرداخت هزینه تبلیغ داشته باشد. به عنوان مثال همانطور که در جدول ۶.۲ زیر نشان داده شده است، کیف های چرمی یکسان از یک نام تجاری، را می توان براساس مقدار تولید شده، با دو قیمت بسیار متفاوت فروخت. تفاوت قیمت های خرده فروشی به میزان زیادی مرتبط با هزینه ثابت تبلیغات برند که در مقادیر مختلف محصول تقسیم می شود، بوده است. دلیل اصلی اینکه طراحان و تولید کنندگان در مقیاس کوچک قیمت های بالایی را برای سودآوری بیشتر تعیین می کنند، فروش در مقادیر کم است.

این یک برآورد بسیار ساده از چگونگی جبران هزینه های تبلیغاتی است و در عمل، عوامل دیگری غیر از تبلیغات نیز بر قیمت فروش تاثیر خواهد گذاشت. با وجود این، این امر نشان دهنده میزان تاثیر احتمالی مقدار تولید و تبلیغ بر قیمت گذاری است. علاوه بر این، اغلب تبلیغات برای ترویج یک برند یا به طور کلی برای خرده فروش استفاده می شود، بنابراین ممکن است، امکان مشخص کردن یک مقدار دقیق بودجه تبلیغاتی برای محصول خاصی که به فروش می رسد، وجود نداشته باشد. با این وجود، انتظار می رود هر کالایی که توسط یک تولید کننده یا خرده فروش فروخته می شود، کمک مالی به بودجه تبلیغاتی شرکت داشته باشد. یکی دیگر از عوامل اصلی این است که تولید کننده کیسه می تواند برای یک مقدار بالاتر تقاضا، قیمت کمتری به ازای هر کالا، یعنی قیمت تمام شده کمتر، تعیین کند، چون همان طور که در بالا توضیح داده شد، مقادیر بالاتر می تواند صرفه جویی ناشی از مقیاس بهتری ایجاد کند. بنابراین اگر این مثال عملی شود، ممکن است قیمت تمام شده برای ۱۰۰۰ عدد حدود ۱۰ درصد ارزان تر در هر عدد نسبت به ۱۰۰ عدد باشد، بنابراین فاصله بیشتری بین دو قیمت فروش بوجود می آید. در بسیاری از کشورها، مالیات بر فروش نیز در نظر گرفته می شود، به عنوان مثال، در بریتانیا، برای اکثر کالاهای فروخته شده در خرده فروشی، با نرخ فعلی ۲۰ درصد مالیات بر ارزش افزوده (VAT)، در نظر گرفته می شود (HM Revenue and Customs, 2014) (توجه داشته باشید که برخی از کالاهای ضروری از قبیل پوشاک کودکان و بسیاری از کالاهای غذایی، مشمول مالیات بر ارزش افزوده نمی شوند که این تجارت ها باید به مقدار مشخصی از گردش مالی برسند تا مشمول دریافت مالیات بر ارزش افزوده شوند).

جدول ۶.۲ تاثیر مقدار کالا و هزینه های تبلیغاتی بر قیمت خرده فروشی

۱۰۰ عدد کیسه فروخته شده توسط یک شرکت به یک خرده فروش	
۱۰۰۰ پوند هزینه های تبلیغ + ۲۰۰۰ پوند = ۲۰ پوند قیمت تولید X ۱۰۰ عدد (اضافه بهای ۲.۵ X ۳۰ پوند به ازای هر عدد = ۱۰۰ عدد ÷ ۳۰۰۰ پوند = خرده فروش)	۷۵ پوند
۱۰۰۰ عدد از یک کالای فروخته شده توسط یک شرکت به یک خرده فروش	
۱۰۰۰ پوند هزینه های + ۲۰۰۰۰ پوند = ۲۰ پوند قیمت تولید X ۱۰۰۰ عدد (اضافه ۲.۵ X ۲۱ پوند به ازای هر عدد = ۱۰۰۰ عدد ÷ ۲۱۰۰۰ پوند = تبلیغ بهای خرده فروش)	۵۲.۵۰ پوند

## حراج ها: فروش های فصلی، کاهش ها و پیشنهادات

خرده فروشان به دلایل مختلفی از حراج استفاده می کنند اما تدوین و تصویب قانون در کشورهای مختلف می تواند بر تصمیمات خرده فروشان برای کاهش قیمت ها تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، در بریتانیا برای جلوگیری از فریب مشتریان، به طور قانونی خرده فروش قبل از کاهش قیمت، باید قیمت اولیه فروش بالاتری را برای مدت معقولی تعیین کند (به قانون و اخلاق در خرده فروشی در فصل ۱۲ مراجعه کنید). عمدتاً محصولات فاسد شدنی نیاز به تخفیف های بالا دارند تا آنها را قبل از اتمام تاریخ انقضا فروخت تا از دور ریخته شدن آنها جلوگیری کرد، و بنابراین برخی از خرده فروشان با قرار دادن آنها در یک واحد نمایشگر، برای جذب خریدارانی که تنها قیمت کالا برایشان مهم است، از این مورد استفاده می کنند. شرکت خرده فروشی خودت انجام بده (DIY) <sup>۱</sup> B&Q، عمدتاً در اواخر دسامبر درختان کریسمس خود را با قیمت های پایین می فروشد، و سوپر مارکت ها نیز عمدتاً محصولاتی را که به اواخر تاریخ مصرف خود رسیده اند، را با تخفیف های بالا می فروشند. قیمت کالاها را می توان به دلایل مختلفی از جمله موارد زیر کاهش داد:

- کالاهایی با کیفیت پایین
- مطابقت با قیمت های رقبا
- خرید بیش از حد یک محصول برای برآورده کردن تقاضا
- محصولاتی که به خوبی با بازار هدف سازگار نمی شوند
- محصولات فاسد شدنی
- محصولاتی که به اندازه کافی نمایش داده یا تبلیغ نشدند
- نیازمند جایگزینی موجودی کالای نمایش داده شده

هنگامی که قیمت یک محصول کاهش می یابد، باید در رابطه با میزان این کاهش تصمیم گیری شود. معمولاً این تصمیمات را تاجران خرده فروش و یا مشتریان اتخاذ می کنند. اگر خرده فروش مایل به فروش سریع موجودی کالای خود باشد، ممکن است از تخفیف های بالا مانند ۵۰ درصد یا بیشتر استفاده کند. به عبارتی دیگر، ممکن است خرده فروشان در ابتدا کاهش قیمت را با درصدهای پایین تری انجام دهند، اما در صورتی که پس از یک

---

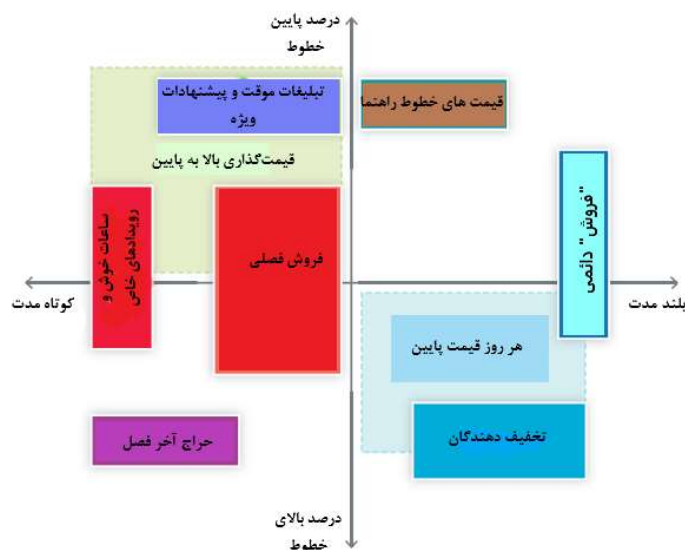
<sup>۱</sup> DIY در انگلیسی مخفف عبارت Do It Yourself است. اصطلاحی است که از دهه ۱۹۵۰ میلادی در برخی کشورهای غربی به ویژه ایالات متحده آمریکا رواج پیدا کرد و معنای آن تعمیر، اصلاح، ساختن و یا انجام برخی کارهای فنی در خانه یا بیرون از خانه بدون کمک خواستن از متخصصان و استادکاران آن رشته است.



دوره زمانی معین کالا به فروش نرسد، کاهش قیمت را با درصد بالایی انجام خواهند داد. یک مهارت مهم برای مشتری یا تاجر، انتخاب تخفیف مناسب در زمان مناسب است. معمولاً برندهای لوکس کاهش قیمت انجام نمی دهند، زیرا ممکن است در اذهان عمومی به عنوان ارزان تر شدن بردن در نظر گرفته شود. به جای آن، آنها می توانند موجودی کالای خود را که با قیمت کامل به فروش نرفته را با ارسال به دهکده های اوتلت و فروشگاههای تخفیف دار از قبیل TK Maxx، یا وب سایتهای تخفیف کالاهای مارک دار مانند yoox، به فروش برسانند. مزیت ارسال کالای تخفیف خورده به سایر فروشگاه های حراجی این است که این امر فضایی خالی را در فروشگاه های کالای مارک دار برای فروش کالاهای سودآورتر با قیمت مقطوع برای جبران هزینه های بالا مانند اجاره که معمولاً توسط فروشگاه های لوکس در مکان های گران قیمت پرداخت می شود، ایجاد می کند. در برخی موارد، برندهای گران قیمت نیز متهم به از بین بردن لباس ها به وسیله تراش سطح پارچه یا فرستادن آنها به محل دفن زباله شده اند، که بدین صورت از کم ارزش شدن تصویر برند با فروش به قیمت ارزانتر، جلوگیری می کنند (BBC Radio 4, 2010). در شکل ۶.۷ گزینه های مختلف برای جایگاه یابی فعالیت های کاهش قیمت مشخص شده است.

فروش فصلی دوره های زمانی سنتی هستند که خرده فروشان در آن درصد بالایی از موجودی کالای خود را به مدت طولانی که معمولاً چندین هفته در طول ژانویه و اواسط تابستان است، با قیمت های پایین به فروش می رسانند. با این وجود، در بریتانیا برای بسیاری از خرده فروشان رویدادهای حراج رایج شده است، به طوری که برخی از فروشگاهها در بیشتر یا تمام طول سال بخشی را برای کالاهای حراجی اختصاص داده اند. در میان بقیه فروشگاهها و روش های فروش، روش «فروش صلیب آبی» (blue-cross sale)، توسط فروشگاههای بزرگ دبنهامز استفاده می شود که در آن قیمت کالاهای منتخب به مدت یک یا دو روز به طور موقت کاهش می یابد. این مورد به عنوان "رویداد فروش" نیز شناخته می شود و روشی مفید برای رد کردن کالاهای با سرعت فروش کند قبل از شروع فروش فصلی است. در اولین جمعه پس از روز شکر گذاری رویدادهای "بلک فرایدی" در ایالات متحده آمریکا برگزار می شود. به لحاظ نظری، این روز، اولین روز از سال است که در آن خرده فروشان دارای سودآوری هستند یعنی حرکت به سمت سودآوری؛ اما در عمل، به احتمال زیاد خرده فروشان موفق قبل از این تاریخ سود به دست می آورند (Lusch et al., 2011). "دوشنبه مجازی" که اولین دوشنبه بعد از عید شکرگذاری و بلک فرایدی است، دلیل نامگذاری آن به این دلیل است که بسیاری از مصرف کنندگانی که پس از تعطیلات به سر کار

بازگشتند، در محل کار از طریق قابلیت دسترسی بهتر به اینترنت، محصولات را به صورت آنلاین خریداری می کنند، بنابراین افزایش ناگهانی بزرگ دیگری در خرید ایجاد می شود.



شکل ۶.۷ جایگاه یابی فعالیت های کاهش قیمت

همچنین برای افزایش حجم فروش می توان از کوپن های تخفیف که قیمت را به طور موقت کاهش می دهد، استفاده کرد، و این روش به طور روزافزونی از حالت چاپی به صورت کوپن های آنلاین در حال تبدیل است (به ارتباطات بازاریابی خرده فروشی در فصل ۷ مراجعه کنید).

بازارهایی به نام "بازار خاکستری" یا "بازار موازی" وجود دارد که در آن توزیع کننده غیر مجاز، محصولات مارک دار را عرضه می کند، که به این دلیل قیمتها نسبتا ارزانتر است. برای مثال، یک خرده فروش مجاز محصولاتی را که به طور قانونی از یک شرکت خریداری کرده، را می تواند با تخفیف به یک توزیع کننده شخص واسط بفروشد. سپس ممکن است شخص واسط بدون اطلاع شرکت، این موجودی کالا را به خرده فروش دیگری در خارج از کشور، بفروشد. شرکت ها معمولا قصد دارند مانع از این قبیل اعمال به خصوص در طبقه قیمت لوکس شوند، زیرا می تواند با تصویر ذهنی برند آنها مغایرت داشته باشد. این یک مسئله قانونی می باشد زیرا شرکتی که مالک نشان تجاری است با این معامله موافقت نکرده است، اگرچه قانون در رابطه با بازار خاکستری و واردات موازی از کشوری به کشور دیگر می تواند متغیر باشد (INTA, 2014).

## گسترش دهکده های اوتلت<sup>۱</sup>

در سال های اخیر، بخش تخفیف کالاهای مارک دار یک مرحله از پیشرفت را سپری کرده است که هم در بین شرکت هایی که مایل به رد کردن موجودی انبار خود هستند و هم مشتریان ثروتمندی که به دنبال خرید کالایی با کیفیت و ارزانتر هستند، محبوبیت پیدا کرده است. دهکده های اوتلت، منتخبی از خرده فروشان را که تمایل دارند تا کالای فصل های گذشته خود را در محیطی گیرا و هدفگرا عرضه کنند، گردهم می آورند که معمولا کالاهای در قالب واحد خدمات پذیرایی مشابه در مراکز خرید اصلی عرضه می شوند. گروه McArthurGlen، که در میان سایر فروشگاهها مالک Cheshire Oaks است، بزرگترین کارگزار اروپا در این بخش فروش می باشد. این گروه یک افزایش ۱۵ درصدی در فروش کلی و همچنین ۵۶ درصد افزایش فروش در مجموعه های کالای مارک دار را از نوامبر تا دسامبر ۲۰۱۲ گزارش کرد (Leroux, 2012). هنریک مدسن، مدیر اجرایی McArthurGlen در اروپای شمالی، بیان می کند که دیدگاه خردهفروشان نسبت به فروشگاههای اوتلت تغییر کرده است: در طول دو تا سه سال گذشته تجارت ما با برندهای تجملی گران قیمت افزایش ناگهانی داشته است... عادلانه است اگر بگوییم برندها در رابطه با چگونگی مدیریت موجودی انبار خودشان، با دقت بیشتری شروع به تفکر کرده اند. ما یک موقعیت بی نظیر برای آنها ارایه می کنیم تا محصول خودشان را در یک محیط ایمن بفروشند، جایی که آنها آینده برند را کنترل می کنند (Leroux, 2012).

دهکده Bicester در آکسفوردشر، احتمالاً معروف ترین دهکده اوتلت در انگلستان است، که در سال ۱۹۹۵ افتتاح شد و مالک آن شرکت Value Retail است. در سال ۲۰۰۰ فضای این دهکده برگرفته از سبک دهکده اوتلت در نیوانگلند گسترش یافت، و اکنون در کنار طیف گسترده ای از فروشگاههای تخفیف دار کالاهای گران قیمت، از رستوران های زنجیره ای که صاحبان آنها سرآشپزهای سرشناس و معروف هستند غذا تهیه می کند، و همچنین امکانات زمین بازی، را که دارای محیط مناسب برای گشت و گذار خانواده ها است، تهیه کرده است. بنا به گفته والش (۲۰۱۱)، دهکده اوتلت Bicester در سال ۲۰۱۰، فروش ۱۴۰۰ پوندی در هر فوت مربع را داشته که سه برابر بیشتر از فروشگاه Selfridges و به میزان بسیار زیاد از مراکز خرید کوچکتر بوده است. دهکده اوتلت Bicester که دارای مجموعه وسیعی از برندهای گران قیمت از قبیل Dior، Gucci، Prada و Ralph Lauren است، اکنون به یک جاذبه توریستی مهمی تبدیل شده است. ۸۰ درصد از مسافران چینی هنگام تعطیلات در لندن، با فراهم

<sup>۱</sup> به عنوان محل خرید با تخفیف های فوق العاده شناخته شده است که فروشگاه سطح بالا را در خود جای داده که با کمترین قیمت لباس، لوازم جانبی و وسایل زندگی از برندهایی مطرح و جهانی را می فروشند.

سازی یک اتوبوس مسافرتی خرید دوبار در روز از دهکده Bicester که در خیابان آکسفورد (Bicester Village, 2012; Tobin, 2014) قرار دارد بازدید می کنند. قوانین مالیات بر ارزش افزوده مورد پسند، که این مالیات فروش را به توریست های خارجی پس می دهد، قیمت برندهای گران قیمت را نسبت به قیمت آنها در چین بسیار جذاب می کند. در سال ۲۰۱۰، درآمد حاصل از توریست های چینی در دهکده Bicester، تا ۸۰ درصد افزایش تخمین زده شده است، و در حال حاضر بسیاری از خرده فروشان این دهکده، کارکنانی را که مسلط به زبان چینی هستند استخدام می کنند و همچنین رستوران ها، منوهای غذای خود را به چینی ترجمه می کنند (Walsh, 2011b). در نتیجه آن، شرکت Value Retail، با افتتاح یک مجموعه در سوژو در سال ۲۰۱۴ و سپس در شانگهای در سال ۲۰۱۵، تجارت خود را به داخل چین گسترش داد، همچنین این شرکت مالک ۹ دهکده اوتلت در اروپا است (Value Retail, 2014).

## خلاصه ی فصل

قیمت گذاری خرده فروشی یک موضوع با جنبه های مختلفی است که می توان آن را با توجه به زمان، دسته، مکان، رقابت و اقتصادی طبقه بندی کرد. قیمت ها باید به گونه ای تعیین شوند که ضمن دستیابی به سودآوری برای خرده فروش، تعادلی بین جبران هزینه های تولید و تحقق انتظارات مشتری، بدست آید. قیمت گذاری با سایر عناصر آمیخته بازاریابی خرده فروشی، ارتباط تنگاتنگی دارد، و برای دستیابی به تصویر ذهنی ثابت از برند و جایگاه بازار ثابت، نیازمند سازگاری با محصول، ارتباطات بازاریابی و مکان است. بخش خرده فروشی سطوح مختلف قیمت گذاری در بازارهای فروش انبوه، متوسط و لوکس را اداره می کند.

در این فصل مجموعه متنوعی از روش های قیمت گذاری ارائه داده شده که توسط خرده فروش در قالب سه دسته اصلی انتخاب می شود: قیمت گذاری هزینه محور، رقابت محور و قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا. انتخاب وسیعی از روش های تعیین قیمت تقاضا محور وجود دارد، زیرا آنها متناسب با نیازهای مشتری هستند، و در نتیجه سازگاری بالایی با خرده فروشی بازاریابی محور دارند. معمولاً مسئولیت تعیین قیمت خرده فروشی بر عهده خریداران خرده فروشی و بازرگانان است که آنها نیازمند آگاهی از اهداف راهبردی خرده فروش، قیمت گذاری رقبا، حساسیت مشتریان نسبت به قیمت و تأثیرات محیط کلان بر قیمت گذاری، هستند. کشش قیمتی موضوع مهمی است که بر مقدار خرید مصرف کنندگان در پاسخ به تغییرات قیمتی، تاثیر می گذارد. قیمت و ارزش رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند، اگرچه می توان ارزش را با کیفیت و همچنین قیمت یکسان در نظر گرفت. زمانی که موجودی کالا به حجم فروش در نظر گرفته شده نرسد، خرده فروشان توانایی استفاده از روش های مختلف کاهش قیمت را

دارند. در مجموع، در این فصل مشخص شد که قیمت گذاری نقش مهمی را در آمیخته بازاریابی خرده فروشی ایفا می کند.

### تمرین ها و پرسش ها

- ۱- برای دستیابی به اهداف زیر، کدام راهبردهای قیمت گذاری ارائه شده در این فصل را به یک خرده فروش توصیه می کنید؟
  - (a) افزایش سهم بازار
  - (b) افزایش حاشیه سود
  - (c) ارتقای تصویر ذهنی برند شرکت
  - (d) با ثبات تر کردن کالاهای خرده فروش
- ۲- به نظر شما از چه راه هایی وب سایت های مقایسه قیمت از قبیل Kelkoo بر تصمیم گیری مصرف کننده تاثیر می گذارند؟ از تجربه خود به عنوان یک مصرف کننده در زمان هایی که انتخاب شما تحت تاثیر این نوع وب سایت قرار گرفته، استفاده کنید.
- ۳- راهبردهای قیمت گذاری دو سوپرمارکت مختلف را با یکدیگر مقایسه کنید. از قیمت های محصولات مشابه با برندهای شخصی و اصلی، از قبیل صابون و نان، یادداشت برداری کنید. میانگین تفاوت بین قیمت های محصولات دارای برند شخصی و محصولات با برند معروف را محاسبه کنید، و تفاوت را به صورت درصدی از قیمت محصولات با برند معروف، ارائه دهید. آیا در هر دو سوپرمارکت، تفاوت قیمت گذاری بین محصولات دارای برند شخصی و برند معروف مشابه بود؟ اگر مشابه نبود، دلایل احتمالی متفاوت بودن بین آنها را بررسی کنید. (جهت یادآوری، با جمع کردن مجموع قیمت محصولات، تقسیم بر تعداد کل محصولات، می توان میانگین را محاسبه کرد. با تقسیم تفاوت بر قیمت کل محصولات با مارک معروف و ضرب آن در ۱۰۰، می توان درصد را محاسبه کرد).
- ۴- ویدیوی زیر در رابطه با یورو شاپ (Euroshop<sup>1</sup>) در آلمان تماشا کنید:  
[http://www.youtube.com/watch?v\\_s9kRRRzTLgQ](http://www.youtube.com/watch?v_s9kRRRzTLgQ).
  - (a) کدام جنبه های خرده فروشی برای مدیر فروشگاه دارای اهمیت زیادی است؟
  - (b) کارکنان چگونه تحت تاثیر سیاست قیمت گذاری تک قیمتی قرار می گیرند؟

<sup>1</sup> بزرگ ترین نمایشگاه تجاری جهان در صنعت خرده فروشی است.

- (c) با توجه به کلیپ یوتیوب، این بازار در آلمان چقدر ارزشمند است؟
- ۵- بحث کنید که برای خرده فروشان ارزان قیمت مانند فروشگاههای پوند در انتخاب محصولات خود تا چه حد پذیرش مسئولیت های اجتماعی و زیست محیطی برای آنها قابل قبول و خوشایند است. (به قانون و اخلاق در خرده فروشی در فصل ۱۲ مراجعه کنید). ممکن است مشاهده سیاستهای مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) این فروشگاهها، برای یافتن پاسخ شما مفید باشد.
- ۶- سیاست های قیمت گذاری سه خرده فروش مختلف، به عنوان مثال، یک زنجیره خرده فروشی ملی یا بین المللی، یک فروشگاه زنجیره ای کوچکتر و یک فروشگاه مستقل منحصر به فرد، برای یک نوع محصول را با مراجعه به فروشگاههای آنها در نزدیکی، ارزیابی کنید. برای هر فروشگاه، در رابطه با راهبردهای قیمت گذاری ارایه شده در این فصل از قبیل، کاهش قیمت، قیمت گذاری روانشناختی و قیمت گذاری ردیفی، یادداشت برداری کنید، همچنین، راهبردهای قیمت گذاری دیگری را نیز در صورت تمایل می توانید اضافه کنید. (در صورت یادداشت برداری در داخل فروشگاه، باید از خرده فروش اجازه بگیرید). برای امکان مقایسه مستقیم، به طیف های خاصی از محصولات مانند تی شرت، شلوار و ژاکت های خوش دوخت نگاه کنید. برای ارزیابی اینکه کدام فروشگاه مناسب ترین سیاست قیمت گذاری را در رابطه با تحقق نیازهای بازار هدف خود اجرا کرده، مقایسه ای انجام دهید.
- ۷- سه فهرست در رابطه با مثالهایی از خرده فروشانی که عمدتاً از روش های (الف) قیمت گذاری هزینه محور، (ب) قیمت گذاری رقابت محور و (ج) قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا استفاده می کنند، جمع آوری کنید. بحث کنید که آیا شباهتی بین خرده فروشان موجود در هر لیست، به عنوان مثال، در سطح بازار یا انواع محصول آنها، وجود دارد.
- ۸- سه محصولی که با تخفیف خریدید، را با یادداشت برداری از درصد تخفیف و محل خرید آنها، در نظر بگیرید. به نظر شما برای این محصولات، کدام یک از دلایل کاهش قیمت اشاره شده در این فصل، اعمال شده است؟ آیا شما این محصولات را دارای ارزش خوب در نظر می گیرید؟ دلایلی را برای پاسخ های خود ارایه دهید.
- ۹- با بکار بردن فرمول ارایه شده در این فصل، حاشیه های سود خرده فروشی برای محصولات زیر را حساب کنید. پس از محاسبه هر حاشیه سود، بررسی کنید که آیا نتیجه، بالا یا پایین حاشیه سود هدف برای یک خرده فروش با یک سیاست اضافه بها قیمت تمام شده  $3 \times X$  خواهد بود. همچنین شما می توانید قبل از تکمیل محاسبات، این را تخمین بزنید.

- 7.15 یورو = قیمت تمام شده; 20 یورو = قیمت فروش
- 1.66 یورو = قیمت تمام شده; 4.99 یورو = قیمت فروش
- 0.45 یورو = قیمت تمام شده; 1.25 یورو = قیمت فروش
- 22.30 یورو = قیمت تمام شده; 65 یورو = قیمت فروش
- 10.87 یورو = قیمت تمام شده; 34.99 یورو = قیمت فروش

## منابع

### مطالعه بیشتر

موارد زیر منابع مهمی برای دانشجویان هستند که برای مطالعه پیرامون این موضوعات می تواند مفید باشد و درک کامل تری از مفاهیم ایجاد کند.

Broeckelmann, P. and Groeppel-Klein, A. (2008) Usage of mobile price comparison sites at the point of sale and its influence on consumers' shopping behaviour, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(2), 149–166.

Chen, G.R. (2010) The risk reduction role of advertising in relation to price rigidity, *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1839–1855.

Grewal, D., Ailawadi, K.L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. and Robertson, J.R. (2011) Innovations in retail pricing and promotions, *Journal of Retailing*, 87(1), 43–52.

Kukar-Kinney, M., Ridgway, N.M. and Monroe, K.B. (2012) The role of price in the behavior and purchase decisions of compulsive buyers, *Journal of Retailing*, 88(1), 63–71.

Macé, S. (2012) The impact and determinants of nine-ending pricing in grocery retailing, *Journal of Retailing*, 88(1), 115–130.

### مطالعه موردی

**جنگ قیمت تهدیدی برای تغییر شکل فضای کسب و کار سوپر مارکت ها**

ارایه شده توسط آندریا فلستد و اندی شارمن

در مارس ۲۰۱۴، هنگامی که سوپرمارکت زنجیره ای موریسونز اعلام کرد برای کاهش قیمت ها در طول سه سال آینده، یک میلیارد پوند اختصاص خواهد داد، تهدید کرد که کشمکش های عادی بین خواروبارفروش های بزرگ بریتانیا را به جنگی ترسناک تبدیل خواهد کرد. در طی پنج سال گذشته، چهار شرکت بزرگ تسکو، آزدا، سینزبوریز و موریسونس، در حال مبارزه با یکدیگر بودند تا مشتریانی که به دلیل رکود اقتصادی و کاهش حجم خرید مواد غذایی برای اولین بار در طول تاریخ، با کمبود نقدینگی مواجه شده بودند، را به دست بیاورند. با این وجود، اینبار ناظران باتجربه سوپرمارکت معتقدند که وضعیت بسیار جدی تر است. دیو مک کارتی، تحلیلگر HSBC بیان می کند که: «این مورد خیلی خیلی متفاوت است». تا بحال اکثر درگیری ها بین چهار شرکت بزرگ بود که همراه باهم حدود سه چهارم بازار را کنترل می کنند، اما رقبای جدیدی طی پنج سال گذشته به وجود آمدند. سوپرمارکت های تخفیف دار آلمانی نه تنها به شدت توسعه یافته اند، بلکه تصویر غیرتجملی خود را نیز رها کردند. برای مصرف کنندگان در گروه های اجتماعی-اقتصادی B و C1، محصولات جدید از قبیل دم لابستر (که گوشت آن خواستار دارد) و پودینگ کریسمس گران قیمت، دارای جذابیت بوده است. بنابر گزارش موسسه تحقیقاتی Kantar Worldpanel، بیشتر از نصف مصرف کنندگان در بریتانیا، خریدهای خود را از Aldi یا Lidl انجام داده اند.

دیگر زنجیره های خرده فروشی، از قبیل Poundland و B&M در حال توسعه عرضه محصولات خود در زمینه مواد غذایی هستند. هفته گذشته مدیر عامل شرکت موریسون، دالتون فیلیپس اظهار کرد: «[ارزان فروشها] کانالی رو به رشد هستند. در آن کانال قیمت بسیار مهم است. شرکت آزدا در اواخر سال ۲۰۱۳ اعلام کرد که برای کاهش قیمت در پنج سال آینده، ۱ میلیارد پوند خرج خواهد کرد و شرکت تسکو نیز در فوریه ۲۰۱۴ اعلام کرد برای کاهش قیمت کالاهای اساسی از قبیل گوجه فرنگی، پیاز و خیار، ۲۰۰ میلیون پوند خرج خواهد کرد. چند روز بعد از آن، شرکت تسکو دوباره اعلام کرد که قیمت بطری شیر چهار پاینٹی که از برند شخصی خودشان است را از ۱.۳۹ پوند به ۱ پوند کاهش خواهد داد. در نتیجه آن، رقبای آنها به سرعت این رویه را برای خودشان اعمال کردند.

برخلاف درگیری های قبلی که بخاطر پیشنهادهایی که اکثرا توسط تامین کنندگان حمایت می شد، صورت می گرفت، آخرین درگیری برای کاهش قیمت های کالاهای روزانه تمرکز دارد. در این مورد به جای انتقال دردسر برای عرضه کنندگان، از مقداری سود صرف نظر می شود تا حجم فروش افزایش یابد. آقای مک کارتی اظهار می کند: «در اینجا برای کاهش چشمگیر قیمت ها در برخی از اقلام مورد توجه مردم، توافقات جدی وجود دارد، که



نیازمند ده‌ها میلیون پوند هزینه خواهد بود، این واقعی است». اکثراً متکی به واکنش رقبا است. به دلیل ترس از افزایش همه‌گیری، شرکت‌های آزدا، تسکو و سینزبوریز همگی در برنامه‌های تطبیق قیمت شرکت می‌کنند.

مدیر عامل شرکت سینزبوریز، جاستین کینگ، راهبردهای قیمتی رقبای خود را به عنوان بخشی از "چم و خم‌های بازار" شرح داد، و همچنین بیان کرد که تهدید ارزان‌فروشان چیز جدیدی نیست. او گفته است که: «ما سخت در حال رقابت با آنها بوده‌ایم و به این رقابت ادامه خواهیم داد». مدیر عامل شرکت آزدا، اندی کلارک، نیز به روزنامه فایننشال تایمز گفته است که "تغییرات در ساختار بازار چیزی است که گاهی اوقات شاهد وقوع آنها هستیم"، و از قبل شرکت آزدا نسبت به این تغییرات با کاهش قیمت‌ها و کنار گذاشتن "حقه‌هایی" از قبیل کوپن‌های تخفیف، واکنش نشان داده است.

برخی از تحلیلگران معتقد هستند که شرکت تسکو به سمت این درگیری‌ها سوق داده خواهد شد. شرکت تسکو دارای بیشترین حاشیه سود است، اما طی چندین سال گذشته، این حاشیه سود در حال کاهش بوده است. در این مورد، تحلیلگران شرکت خدمات مالی فیچ ریتینگز، (Fitch Ratings) نوشتند که در شرایط حاضر شاید تسکو مجبور شود برای حمایت از سهم بازار که زیر فشار قرار دارد، در قیمت‌گذاری خود بازنگری انجام دهد. یک متخصص در زمینه بازار خوار و بار معتقد است که کمپین‌های کاهش قیمت ممکن است به نفع ارزان‌فروش‌ها عمل کنند. از این طریق، شرکت‌های ارزان‌فروشی از قبیل Aldi و Lidl، نه تنها تبلیغ رایگان به دست آورده‌اند، بلکه نسبت به قیمت نیز واکنش نشان داده‌اند. اقدام مشترک فروشگاه‌های ارزان‌فروش ممکن است منجر به موقعیتی ناخوشایند برای چهار شرکت بزرگ شود، موقعیتی که در آن سودآوری را کاهش می‌دهند تا تاثیر ناچیزی بر مقدار فروش گذاشته شود.

## سوالات بحث و گفتگو

- ۱- با بکار بردن اصطلاحات بحث شده در این فصل، راهبردهای قیمت‌گذاری که در این مطالعه موردی به آن اشاره شده را توصیف کنید. بر طبق اطلاعات ارائه شده در این مطالعه موردی، خطرات و مزیت‌های احتمالی استفاده از این راهبردها برای شرکت در جنگ قیمت توسط خرده‌فروشان رقیب، چیست؟
- ۲- با مراجعه به فروشگاه‌ها یا وب‌سایت‌های شرکت‌های Aldi و Lidl، از معماری قیمت، محدوده محصولات و طراحی و چینش وب‌سایت/فروشگاه، یادداشت برداری کنید. چه مولفه‌هایی از قیمت‌گذاری،

محصولات و طراحی خرده فروشی سبب متمایز شدن آنها از سایر سوپرمارکت ها می شود که ممکن است منجر به ارتقای سهم بازار آنها شود؟

۳- برای بررسی وضعیت کنونی، مقالاتی را در رابطه با رقابت چهار شرکت بزرگ سوپر مارکت در بریتانیا، جستجو کنید. از زمان نوشته شدن این مطالعه موردی، چگونه قیمت گذاری و سهم نسبی بازار سوپرمارکت ها تغییر کرده است؟ اگر عوض شده باشد.

## فصل ۷

ارتباطات بازاریابی خرده‌فروشی

## اهداف آموزشی

اهداف این فصل عبارت است از:

- توضیح ابزارهای عمده ارتباطات بازاریابی موجود برای سازمان های خرده فروشی
- در نظر گرفتن نقش ارتباطات بازاریابی یکپارچه و نقشی که توسط هر مجرای ارتباطی ایفا می شود.
- بررسی تفاوت های بین روش های تبلیغات درون فروشگاه و آنلاین
- ارزیابی سازگاری روش ها و رسانه های ارتباطی در یک زمینه خرده فروشی

## معرفی

هدف از این فصل ارایه شناخت و درکی از چگونگی اجرای ارتباطات بازاریابی (یا "مارکام"<sup>۱</sup>) در بخش خرده فروشی به خواننده است. در رابطه با سازگاری راهبردهای ارتباطی اصلی مورد استفاده توسط خرده فروشان، برای انواع مختلف خرده فروشی، بحث می شود. اغلب برای تاکید بر این مسئله که راهبرد های ارتباطی مختلف باید تکمیل کننده یکدیگر و به خوبی تلفیق شوند، از اصطلاح ارتباطات بازاریابی یکپارچه (IMC) استفاده می شود. تبلیغات سنتی بر جذب مشتریان جدید اصرار داشته است. با این وجود، خرده فروشان در حال حاضر بیشتر بر

---

<sup>۱</sup> کوتاه شده عبارت Marketing Communications به معنای ارتباطات بازاریابی است.

روی روش هایی که از حفظ مشتریان فعلی سودآوری می کند، تمرکز دارند و در نتیجه اصرار بیشتری بر بازاریابی رابطه مند دارند. ارزیابی بهره وری و اثربخشی فعالیت های تبلیغاتی با این دید که منابع شرکت در کمپین های تبلیغاتی در آینده به حداکثر برسد، برای خرده فروشان مهم است. تیم های بازار یابی خرده فروشان اغلب با حمایت سازمان های تبلیغاتی یا مشاوران بازاریابی، مسئول تدوین و اجرای راهبردهای مارکام هستند.

### راهبردهای ارتباطات بازاریابی خرده فروشی

کارآمدترین راهبردهای ارتباطی برحسب نوع خرده فروشی از قبیل برند شخصی یا برند معروف، و برحسب بخش آنها از قبیل الکتریکی، پوشاک، کالاهای تند مصرف (FMCG)، متفاوت هستند. (در بخش زیر، جدول ۷.۱ را ببینید که در آن درصد هزینه های تبلیغاتی که توسط خرده فروشان مختلف برای رسانه های مختلف خرج می شود را نشان می دهد). خرده فروشانی که دارای فروشگاه های فیزیکی هستند نیز با بکار بردن چیدمان، طراحی فروشگاه و خدمات مشتری، می توانند برند خود را ارایه می دهند. گام های برنامه ریزی در یک راهبرد مارکام خرده فروشی در مرحله اول، شامل مشخص کردن اهداف تبلیغاتی قبل از تعیین بودجه ای است که برای رسیدن به این هدف لازم خواهد شد، سپس در مرحله بعد، تدوین و اجرای یک آمیخته ترفیع مناسب در قالب مولفه های بودجه و زمان است (Berman and Evans, 2010). برای تاثیر گذاری بر کمپین های تبلیغاتی آینده، ارزیابی کارایی آمیخته ترفیع مهم است (شکل ۷.۱ را ببینید).

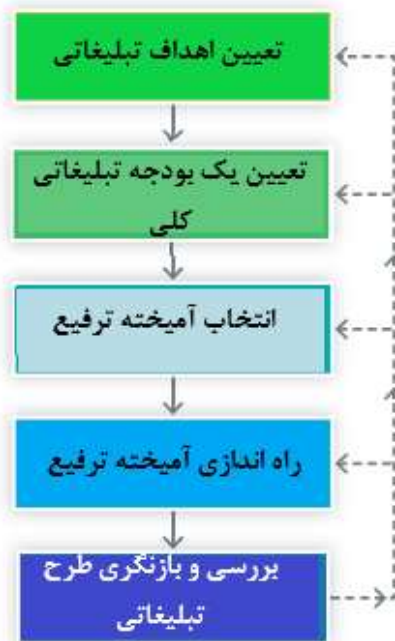
به خاطر داشته باشید که بین اهداف بلندمدت، که بر ترویج همه جانبه خرده فروش تمرکز می کنند، و اهداف کوتاه مدت، که بیشتر بر روی محصولات خاص و قیمت گذاری تمرکز می کنند، تفاوتی وجود دارد. اهداف تبلیغاتی باید برگرفته از راهبرد کلی خرده فروش باشند. از آنجاییکه عوامل زیادی غیر از تبلیغات می تواند بر حجم معاملات فروش تاثیرگذار باشد، به خرده فروش توصیه نمی شود که به سادگی یک هدف برای افزایش فروش تعیین کند. بنابراین، خیلی کم می توان برای افزایش حجم فروش، یک کمپین تبلیغاتی را مستقیما تحسین کرد و یا برعکس بخاطر کاهش حجم فروش آن را سرزنش کرد، چون ممکن است دلیل آن عواملی خارج از حیطه تبلیغات و احتمالا خارج از شرکت باشد. شرکت ها برای تبلیغ محصولات خود می توانند از یک راهبرد تبلیغاتی فشار، یک راهبرد کشش، و یا ترکیبی از این دو راهبرد را استفاده کنند. راهبرد تبلیغاتی فشار، روشی بازاریابی است که در آن تمرکز شرکت روی هل دادن محصولات از طریق کانالهای توزیع با تبلیغ آنها به سمت خرده فروشان است تا مطمئن شوند که محصولات به دست مصرف کنندگان می رسند، یا معمولا خرده فروش را تبلیغ می کند. به عبارت دیگر، بازاریابی فشاری، بطور مستقیم محصولات را به مصرف کنندگان تبلیغ می کند تا آنها را برای دنبال

کردن خودشان، ترغیب کند (Gilbert, 2003). اهداف تبلیغاتی اغلب براساس تاثیر آنها بر عملکرد مالی مطرح می شوند، و با وجود آنکه این منعکس کننده نگرش سنتی از هدف یک تجارت است، راهبرد ها و اهداف خرده فروشان به طور چشمگیری تحت تاثیر تداوم پذیری محیطی و اجتماعی قرار می گیرند. (موضوع تداوم پذیری در فصل ۱۲ قانونگذاری و اخلاقیات در خرده فروشی، بیشتر توضیح داده شده است.)

## تبلیغات خرده فروشی

گیلبرت (۲۰۰۳: ۱۷۹) تبلیغات را به عنوان " هرگونه ارتباط غیر شخصی که از طریق رسانه های مختلف در رابطه با یک محصولی که بانی شناخته شده دارد و بابت آن هزینه می پردازد "تعریف کرده است. خیلی اوقات تبلیغات به عنوان "تبلیغات بالای خطی" اطلاق می شوند، در حالیکه نوع دیگری از تبلیغ با عنوان "تبلیغات زیرخطی" نیز وجود دارد. این اصطلاح در سال های اولیه بکارگیری تبلیغات، زمانی که صورتحساب ها بوسیله یک خط افقی تقسیم می شدند و همه هزینه های تبلیغات از نوع بالای خط و باقی مانده فعالیت ها از نوع زیرخطی بودند، رواج پیدا کرد. برای مثال، خرده فروشان توانایی این را دارند که با مشتریان خود بوسیله ویتترین های فروشگاه، کاتالوگ ها یا وب سایت ها ارتباط برقرار کنند، اما براساس تعریف گیلبرت این به عنوان تبلیغات در نظر گرفته نمی شود. در حال حاضر اگرچه اصطلاحات اشاره شده در بالا هنوز هم کاربرد دارند، خرده فروشان بر ماهیت یکپارچگی کمپین و چگونگی عملکرد هریک از عناصر آمیخته ارتباطی برای ترویج و قوی تر کردن تصویر ذهنی برند یا هدف، تمرکز می کنند. مدل<sup>۱</sup> AIDA، یکی از بنیادی ترین فرضیه های تبلیغاتی است، که برای اثر بخشی تبلیغات پیشنهاد می کند در ابتدا توجه مصرف کنندگان باید جلب شود، سپس قبل از ایجاد تمایل برای محصول که سبب خرید می شود، علاقه را در آنها ایجاد کنید (به شکل ۷.۲ مراجعه کنید). این فرضیه با یادآوری به خرده فروشان، اطمینان حاصل می کند که در تبلیغات، بدست آوردن توجه و علاقه در اولویت باشد، که در غیر اینصورت، پیام بی فایده خواهد بود. همچنین مدل AIDA را می توان مرتبط با سایر حالت های ترویج در نظر گرفت.

<sup>۱</sup> مدل AIDA از ترکیب حروف اول کلمات Attention: توجه، Interest: علاقه، Desire: تمایل و Action: تصمیم به خرید و عمل تشکیل شده است.



شکل ۷.۱ طرح ریزی یک راهبرد تبلیغات خرده فروشی

یکی از عناصر مهم کمپین های ارتباطات بازاریابی بسیاری از خرده فروشان بزرگ، روش تبلیغ "بالای خط" (پرداختن به رسانه) است، که هدف آن اطلاع رسانی، متقاعد کردن یا یادآوری به مصرف کنندگان در مورد شرکت یا محصولات آنها است. با این وجود، باید در نظر داشت که، تبلیغات بازرگانی متناسب با بخش محصول و شرایط بازار می تواند نقش کم اهمیت تری در آمیخته ترفیع و در برخی از کشورها داشته باشد. اگرچه ایده های «بلک فرایدی» (به فصل ۶ مراجعه کنید) و «دوشنبه مجازی» مختص بازارهای ایالات متحده آمریکا هستند، اما در سایر مناطق جهان نیز قابل استفاده هستند. در حالی که ایده های پشت این روزهای انتخاب شده کاملاً تطابق ندارند، از آنها برای ایجاد جلب توجه (تبلیغاتی) استفاده می شود، و در این مواقع، تبلیغات گسترده می تواند تاثیرات مثبتی بر حجم خرده فروشی داشته باشد.



شکل ۷.۲ مدل AIDA

در بریتانیا، برخی از خرده‌فروشان بزرگ پوشاک و لوازم خانگی، از قبیل M&S و Next، تبلیغات بالای خط بسیار کمی را در رسانه ارتباط جمعی انجام می‌دادند و اغلب فقط فروش های فصلی را تبلیغ می‌کردند، و به جای آن ترجیح می‌دهند که متکی بر حضور گسترده در خیابان بالا (خیابان عالی) و تبلیغات دهان به دهان توسط مشتری های وفادار، باشند. با این حال، بازار خرده فروشی در طول دهه گذشته بیشتر از قبل اشباع و رقابتی تر شده است، و در حال حاضر رقبای کنونی و همچنین تازه وارد های بازار، به طور گسترده از تبلیغات استفاده می کنند. برای بسیاری از خرده فروشان بزرگ بریتانیا، اغلب در هنگام عرضه مجموعه محصولات فصل جدید یا قبل از کریسمس، برگزاری کمپین های تبلیغاتی مورد توجه مردم به رویه ای رایج تبدیل شده است. چگونگی خرج کردن بودجه تبلیغاتی برای بدست آوردن حداکثر کارایی، برای خرده فروش از اهمیت اساسی برخوردار است، و برای انجام این کار، باید با توجه به هزینه رسانه به ازای هر تعداد مخاطب هدف که به آن می رسد، تصمیماتی گرفته شود. با توجه به جدول ۷.۱ واضح است که خرده فروشان مختلف موضع گیری متفاوتی نسبت به کانالهای رسانه ای دارند، هر چند تلوزیون و مطبوعات همچنان این بخش را در اختیار دارند.

هزینه های تبلیغاتی ده خرده فروش برتر بریتانیا در جدول ۷.۲ نشان داده شده است. مطابق انتظار، سه رتبه بالای جدول را سوپرمارکت های ملی در اختیار دارند. رتبه چهارم این جدول متعلق به خرده فروش مبلمان DFS است که این واقعیت را نشان می دهد که آمیخته بازاریابی آن، قیمت های فروش را که به طور گسترده ای بوسیله رسانه های جمعی و مطبوعات تبلیغ می شوند، در اولویت قرار می دهد. شرکت های کالاهای تند مصرف از قبیل Procter & Gamble و Unilever برای ترویج برندهای متعدد خود در بریتانیا، سرمایه گذاری زیادی در تبلیغات انجام می دهند، بطوریکه هزینه هر کدام از آنها بیشتر از مخارج هر زنجیره خرده فروشی جداگانه است.

جدول ۷.۱ مقایسه ای از نوع خرده فروش بر حسب رسانه تبلیغاتی (%)

فروشگاه بزرگ P	سوپرمارکت ها €	الکترونیکی ها ¥	پوشاک*	
-	۰/۲	-	۰/۱	سینما
۸/۲	۵/۱	۱/۳	۰/۴	نامه ها و آگهی های تبلیغاتی
۰/۶	۲/۳	۰/۳	-	انداختن جلو در
۷/۷	۴/۳	۲/۹	۴/۹	اینترنت
۶/۲	۴/۶	-	۳/۸	محیطی) تبلیغات بیلبوردی یا تبلیغات آفلاین)
۳۵/۷	۴۲/۸	۲۱/۴	۴۹/۲	مطبوعات
۳/۹	۲/۷	۳/۷	۱/۰	رادیو
۳۷/۸	۳۸/۰	۷۰/۳	۴۰/۶	تلویزیون
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	

\* گزارش پایگاه اطلاعاتی<sup>۱</sup> mintel از پوشاک (بریتانیا) در اکتبر ۲۰۱۲.

¥ گزارش پایگاه اطلاعاتی مینتل از کالای الکترونیکی خرده فروشی در فوریه ۲۰۱۳.

€ سوپرمارکت های مینتل: چیزی فراتر از خرده فروشی مواد غذایی، (بریتانیا) در نوامبر ۲۰۱۲.

P فروشگاه بزرگ خرده فروشی (بریتانیا) در مارس ۲۰۱۲.

جدول ۷.۲ ده خرده فروش برتر بریتانیا در سال ۲۰۱۳ بر حسب هزینه های تبلیغاتی

رتبه	تبلیغ کننده	هزینه ها
------	-------------	----------

<sup>۱</sup> مجموعه تخصصی مینتل از سال ۱۹۷۲ تا بحال یکی از معتبرترین مجموعه در زمینه ارائه اطلاعات اقتصادی و تجاری به مشتریان خود است. این پایگاه اطلاعاتی در زمینه تحلیل رفتار مصرف کنندگان، محصولات جدید بازار، بازار رقابتی و نحوه درخواست بازار اطلاعات منحصر بفرد و کاربردی به کاربران خود ارائه می نماید.



۱	تسکو	۱۱۶'۲۶۹'۵۲۶
۲	آزدا	۹۷'۰۳۵'۲۴۷
۳	موریسونس	۸۱'۵۲۲'۵۹۱
۴	DFS	۷۵'۶۸۲'۱۸۳
۵	مک دونالد	۷۲'۱۴۸'۵۴۸
۶	سینزبوریز	۶۰'۴۴۰'۶۱۱
۷	Aldi	۵۶'۵۹۴'۵۶۹
۸	Boots	۵۶'۱۲۹'۲۱۴
۹	خرده فروشی دیکسون (Currys/PC World)	۵۴'۲۴۲'۳۴۸
۱۰	Marks & Spencer	۵۰'۷۱۰'۱۶۸

منبع: مجله بازاریابی، ۲۰۱۴

خرده فروشان، متناسب با اندازه و ساختار سازمان خرده فروشی، با استفاده از روش های متفاوتی که وجود دارد یک کمپین تبلیغاتی را ایجاد و اجرا می کنند. به عنوان مثال، خرده فروشان می توانند به آژانس های تبلیغاتی سفارش ایجاد کمپین های تبلیغاتی از طرف خودشان را بدهند، به عنوان یک نمونه، در حال حاضر آژانس تبلیغاتی McCann (mccann.com) کارهای تبلیغاتی شرکت IKEA را انجام می دهد. آژانس های تمام خدمات، مجموعه وسیعی از خدمات از قبیل انتخاب رسانه مناسب و رزرو فضای آگهی را از طرف خرده فروش ارایه می کنند. با این وجود، برای خرده فروشان بزرگ، داشتن بخش تبلیغات در داخل مجموعه خودشان، می تواند مقرون به صرفه تر باشد. به عنوان مثال، شرکت Specsavers، خرده فروش نوری برتر در بازار بریتانیا، یک کمپین تبلیغاتی طنز آمیز بلند مدت را که توسط تیم درون سازمانی خود ایجاد شده بود، راه اندازی کرد. این ویژگی افراد مختلفی را نشان می دهد که به دلیل بینایی ضعیف، تصادفا خود را در شرایط خجالت آور می یابند، که این موقعیت با شعار تبلیغاتی "باید به Specsavers رفت" تمام می شود. اغلب در کمپین های تبلیغاتی شوخ طبعی به کار می رود، هرچند شوخ طبعی را باید محتاطانه و با در نظر گرفتن فرهنگ، در بازار هدف به کار برد (Lee and Lim, 2008). در شکل ۷.۳ انواع مختلف رسانه که برای تبلیغات در دسترس هستند نمایش داده شده است و در زیر با جزئیات بیشتری در رابطه با کاربرد روز افزون رسانه های دیجیتالی برای اهداف تبلیغاتی توسط خرده فروشان بحث شده است.

پخش برنامه / فیلم	راديو، تلوزيون، سيما
چاپ	روزنامه (ملی یا محلی)، مجلات (تجارت یا مصرف کننده)، مکمل ها / تراکت
دیجیتال	. اینترنت، کامپیوتر، گوشی موبایل . تلوزيون دیجیتال و راديو
محیطی	پوسترها / بیلبردها، حمل و نقل، رسانه محیطی

شکل ۷.۳ کانال های مهم رسانه تبلیغاتی

اندازه مخاطبان احتمالی برای رسانه های چاپی را می توان از طریق موسسه NRS (مطالعات ملی خواندن) که توسط ناشران و کارشناسان تبلیغات تاسیس شد، متوجه شد، این موسسه اطلاعات ۲۵۰ نشریه بریتانیا از قبیل نسخه های آنلاین از سال ۲۰۱۲ که بر پایه ۳۶۰۰۰ مصاحبه سالانه با خوانندگان است، را جمع آوری می کند. (سایت [www.nrs.co.uk](http://www.nrs.co.uk) را ببینید). پوشش رسانه های پخش زنده ی راديو یا تلویزیون/ فیلم را می توان بوسیله به دست آوردن تعداد مخاطبان دیداری یا شنیداری از نهادهای مختلف تولیدی از قبیل BARB (هیئت تحقیقات مخاطبان صدا و سیما)، که در خانه هزاران نفر از شرکت کنندگان متری را برای گزارش فعالیت مشاهده آنها نصب می کند، RAJAR (هیئت تحقیقات مشترک مخاطب راديو) و CAVIAR (تحقیقات مخاطب صنعت سینما و ویدیو)، کارشناسی کرد. در جدول ۷.۳ مزایا و معایب انواع مختلف رسانه های تبلیغاتی بررسی شده است.

فن آوری جدید مخصوصا در رسانه دیجیتال می تواند بین تبلیغات و روش های تبلیغاتی بدون پرداخت، هم پوشانی ایجاد کند. اطلاعات بیشتر مرتبط با آگهی ها و محصولات را می توان بر روی وب سایت شرکت یا سایر منابع آنلاین بدون پرداخت برای فضای آگهی، در دسترس عموم قرار داد. همچنین آگهی های تبلیغاتی را می توان در YouTube آپلود کرد و حتی ممکن است این کار را مصرف کنندگان بدون مداخله خرده فروش انجام دهند. این امر توسط سایر مصرف کنندگان می تواند به عنوان یک حمایت مستقل و موثق تر آگهی در نظر گرفته شود. برای مثال، آگهی تلوزیونی جان لویس، با نام «خرس و خرگوش» در کریسمس ۲۰۱۳ حدود ۱۳ میلیون بازدید در

زمان نگارش این مقاله داشته است؛ تبلیغ رایگانی که اگر در تلویزیون پخش می شد بسیار پرهزینه می شد. این برخلاف رفتار اجتنابی بینندگان است، که در هنگام تماشا کردن تلویزیون با سیستم هایی از قبیل Tivo یا مشاهده برنامه های درخواستی بر روی تلویزیون یا وسایل دیجیتالی، آگهی های قدیمی را تند تند جلو بزنند. از سوی دیگر، تبلیغات آنلاین همچنین به مصرف کنندگان اجازه می دهد تا با انتخاب کردن مشارکت در محتوی تعاملی مربوط به آگهی، به صورت خیلی عمیق تری خود را دخیل کنند. اکنون مصرف کنندگان به وضوح قادر به اعمال درجه انتخاب بیشتری نسبت به اینکه آیا آنها در تبلیغات پخشی دخیل اند یا نه، هستند. در زیر در رابطه با انواع رسانه های مختلف که خرده فروشان می توانند برای انتشار آگهی استفاده کنند، بطور عمیق تری بحث شده است.

### فیلم و رسانه پخشی

تعداد کانالهای تلویزیونی و ایستگاههای رادیویی متنوعی که در حال حاضر از طریق دسترسی گسترده به کانالهای ماهواره ای و دیجیتالی موجود است، خرده فروشان را قادر ساخته که از طریق آنها محصولات خودشان را برای گروه های جمعیتی خاصی از مصرف کنندگان تبلیغ کنند. با این وجود، به دلیل اینکه مصرف کنندگان با در نظر گرفتن راحتی خود و با استفاده از رد کردن تبلیغات برنامه ها را تماشا می کنند، ممکن است در آینده نزدیک حوزه اثرگذاری تبلیغات تلویزیونی کاهش یابد، و تاثیر نامطلوبی بر دوام پذیری آن به عنوان یک گزینه تبلیغاتی داشته باشد. هرچند، آمار تماشای سینما همچنان پررونق مانده است و قرار دادن آگهی های تبلیغاتی محصولات در داخل فیلم های اکران شده در سینما با پرداخت هزینه آن، فرصت دیگری برای نمایش محصولات و برندها است.

خرده فروشان با ظهور کانال های رسانه ای جدید، مجراهای تبلیغاتی بیشتری برای ارسال پیام خود دارند. به طور مشخص، یوتیوب گاهی اوقات فرصتی را برای نمایش آگهی ها به صورت پیوست یا به عنوان محتوی انحصاری برای خرده فروشان ارائه می دهد، که در این موقعیت فضای آگهی بوسیله سایر کانالهای رسانه ای مانند Zara، خریداری نشده است. همچنین خرده فروشان می توانند با بکار بردن روش های مختلفی از فناوری تلویزیون استفاده کنند. سوپر مارکت های مختلف اکنون به دلیل دسترسی به صفحه نمایش های باریک تر، کوچکتر و اقتصادی تر، آگهی های تبلیغاتی خود را در فروشگاه، مثلا نزدیکی ورودی ها یا در محل خرید متصل به قفسه ها، پخش می کنند. تولید کنندگان با استفاده از این روش می توانند با پرداخت هزینه به خرده فروش ها، محصولات خود را تبلیغ کنند، بنابراین خرده فروشان به یک کانال تبلیغاتی محتمل برای برندهای محصول تبدیل می شوند. خرده فروشان و تولید کنندگان همچنین می توانند محصولات خود را به مصرف کنندگان مستقیما با استفاده از

آگهی های تبلیغاتی به نام «آگهی تجاری» در کانالهای تلویزیونی یا از برنامه های موجود در کانالها از قبیل QVC (کیفیت، ارزش، راحتی)، که برای ۱۶۶ میلیون مشتری محتمل در ایالات متحده، بریتانیا، آلمان و ژاپن پخش می شود، بفروشد (QVC, 2012).

جدول ۷.۳ مقایسه بین انواع رسانه های تبلیغاتی مهم

رسانه تبلیغاتی	مزایا	معایب
تلویزیون	بسته به انتخاب کانالهای تلویزیونی و برنامه های منتخب، پوشش گسترده ای از مخاطبان را می تواند داشته باشد؛ آگهی های تلویزیونی با استفاده از صدا و تصویر، حوزه های زیادی برای جلب توجه مخاطبان دارند؛ تکرار در پخش آگهی های تلویزیونی باعث می شود که آنها به طرز خاصی فراموش نشدنی شوند؛ فرصت هایی برای جذب «حمایت مالی» از برنامه های مربوطه ایجاد می شود.	تولید آگهی تبلیغاتی و کانالهای تلویزیونی با مخاطبان زیاد، گران است؛ اگر مشتریان احتمالی خرده فروش به اندازه کافی توسط کانالها و برنامه ها هدف گرفته نشوند، ممکن است بیشتر پوشش بیهوده شود؛ مخاطبان پخش تلویزیونی رو به کاهش هستند.
رادیو	به صرفه تر از تلویزیون است؛ از طریق ایستگاههای محلی و دیجیتال، مخاطبانی خاص را می توان هدف قرار داد.	هیچ گونه ورودی تصویر ندارد و ممکن است مخاطب توجه کمتری با گوش کردن داشته باشد و یا سرگرم کاری باشد.
فیلم	به دلیل اندازه صفحه نمایش و گزینه های بیشتر برای آگهی های تبلیغات طولانی تر نسبت به تلویزیون، تاثیر زیادی دارد؛ از طریق انتخاب فیلم هایی که در آن آگهی های تبلیغاتی پخش می شود، می توان مخاطبان هدف را انتخاب کرد؛ از تبلیغات نامحسوس می توان استفاده کرد.	به دلیل تعداد مخاطب محدود، پیش بینی زود هنگام سخت خواهد بود.
روزنامه ها و مجلات	روزنامه ها پوشش گسترده ای را برای محصولات بازار انبوه ارائه می دهند؛ برای تبلیغات خرده	خوانندگان در هنگام مطالعه محتوی خبرنامه، می توانند آگهی های تبلیغاتی

<p>را نادیده بگیرند؛ آگهی های تبلیغاتی زیادی برای جلب توجه خوانندگان با یکدیگر رقابت می کنند.</p>	<p>فروشان کوچک و مستقل، مجلات محلی رایگان که از طریق تبلیغات تامین مالی می شوند و روزنامه های محلی، سودمند هستند؛ مجلات برای هدف قرار دادن مصرف کنندگانی با علائق خاص که مرتبط با انواع محصول خرده فروش هستند، مفید می باشند.</p>	
<p>مکمل ها می توانند به راحتی از نشریات جدا شوند یا خریداران را ناراحت کنند و یا ممکن است قبل از خوانده شدن، دور ریخته شوند.</p>	<p>بروشور هایی که به عنوان مکمل در روزنامه ها یا مجلات گنجانده می شوند، می توانند در تمامی نسخه ها گنجانده شوند و یا در مناطق محلی هدف قرار بگیرند؛ می توانند خیلی راحتتر از آگهی های تبلیغاتی معمولی، توسط مصرف کنندگان به عنوان یادآور نگهداری شوند.</p>	<p>مکمل ها/ بروشور</p>
<p>در میان حجم وسیعی از اطلاعات موجود در اینترنت، پیدا کردن مصرف کنندگان و جلب توجه آنها می تواند سخت باشد؛ وب سایت های زیادی با انتخاب گسترده تر وجود دارند که نیازمند به دست آوردن توجه رسانه ای مشابه با تعداد بیننده شبکه های تلویزیونی سنتی، است.</p>	<p>تبلیغات اینترنتی و تحت حمایت مالی می توانند از طریق وب سایت های خاص یا جستجوهای اینترنتی، مشتریان احتمالی را هدف قرار بدهند؛ به دلیل هدفمند بودن بالا، می تواند مقرون به صرفه باشد؛ برای جلب توجه می توان تصاویر متحرک را گنجانید؛ می توان آگهی های تبلیغاتی تلویزیونی را قبل از ویدیوهای مرتبط با یوتیوب یا برنامه های درخواستی، پخش کرد.</p>	<p>اینترنت</p>
<p>برای تصمیم گیری در رابطه با تعیین محل ها، نیازمند تصمیم گیری دقیق و کامل است؛ پوسترها در معرض تغییر رنگ کاغذ، پاره شدن یا دیوار نگاری هستند.</p>	<p>برای هدف گذاری جغرافیایی بسیار خاص به عنوان مثال، نزدیک به یک خرده فروشی حراجی، خوب است، نسبتا کم بها است؛ بعضی اوقات می تواند محتوی سه بعدی یا تعاملی داشته باشد.</p>	<p>پوستر</p>
<p>متناسب با منطقه و زمان سال، تعداد افرادی که از وسایل نقلیه عمومی</p>	<p>هنگامی که مسافران حواس پرتی کمتری دارند، می تواند مورد توجه آنها قرار گیرد؛ برای هدف گذاری مکان های ویژه مفید است.</p>	<p>حمل و نقل</p>

استفاده می کنند، می تواند بسیار متفاوت باشد.		
ممکن است نیازمند تعمیر و نگهداری بیشتری نسبت به رسانه های سنتی باشد؛ ممکن است برای نصب آنها نیاز به گرفتن مجوز باشد؛ قابل تخریب است.	ایده های کاملا جدید و منحصر به فرد می توانند توجه مردم را جلب کنند و راحت تر به خاطر سپرده شوند؛ ممکن است ایده های اصلی و پروسی شوند (به سرعت در اینترنت دست به دست می شوند) و توسط مصرف کنندگان، بدون پرداخت هزینه ای پخش شوند.	رسانه محیط

### کمپین تبلیغاتی TK MAXX

در سالهای اخیر، شرکت TK MAXX، برای جلب توجه نمایه مشتری «تخفیف جو»<sup>۱</sup> خود که رفتارهای اصلی آنها شامل بازدید های مکرر از فروشگاه است، در تعدادی از کمپین های تبلیغاتی سرمایه گذاری کرده است (Kimberley, 2012). براون (۲۰۱۱) گزارش داد که شرکت TK Maxx متوجه شد که خریداران بابت اینکه خرده فروش، خریداران مد مجرب را به کار می گیرند و برخی از مجموعه های فصل فعلی را خریداری می کنند، بی اطلاع هستند. بنابراین، این شرکت یک آگهی تلویزیونی به نام "کار خودت را بکن" ایجاد کرد که تمرکز آن بر روی رقصندگان خیابانی است که برخی از آخرین مد های موجود در فروشگاه را دنبال می کنند. سپس آنها با استفاده از ماوریک سابر، رپر بریتانیایی، از این موضوع در تعامل با برند، بوسیله هشتگ #doyourthing حمایت کردند و در یوتیوب به نمایش گذاشتند. همچنین آنها برنامه "Frock Me" در کانال چهار را تحت حمایت مالی قرار دادند، که این برنامه چگونگی ایجاد مد و سبک ظاهر خود را با استفاده از لباس هایی که از قبل دارند به همراه برخی از آخرین مدها، به بینندگان خود آموزش می دهد. این بوسیله یک کمپین فیس بوک که ویدیوهای ضبط شده پشت صحنه را نشان می داد، حمایت شد (McEleny, 2010). مدیر قسمت بازاریابی شرکت TK Maxx بر ضرورت شبکه های اجتماعی برای ارتقای نام تجاری شرکت آنها تاکید کرد و شبکه های اجتماعی فاکتور مهمی برای تمام کمپین های تبلیغاتی آنها خواهد بود (McEleny, 2010).

<sup>۱</sup>bargain hunter: شکارچی اجناس مقرون به صرفه؛ کسی که چیزی را ارزان میخرد.

شرکت TK Maxx سابقه حمایت از نهادهای خیریه را دارد. این شرکت کمپینی دو ساله با نام «لباس را برای همیشه واگذار کن» در سال ۲۰۱۲ راه اندازی کرد، که در آن مشتریان تشویق شدند تا لباس هایی را که دیگر احتیاجی به آن ندارند را بسته بندی و تحویل شرکت بدهند تا برای مرکز تحقیقات سرطان انگلستان، پول جمع آوری کنند. این شرکت همچنین یک کمپین طولانی مدت برای حمایت از "کمیک امداد"<sup>1</sup> دارد و در سال ۲۰۱۳ تی شرت هایی با تصاویر خنده دار از افراد مشهور که دارای بینی قرمز هستند، را با قیمت منصفانه فروخت. استلا مک کارتنی طراح مد بریتانیایی این تی شرت را طراحی کرده است که مد روز بودن این برند را تقویت می کند.

## رسانه های چاپی

روزنامه ها و مجلات به عنوان بخشی از یک کمپین ادغامی، به طور گسترده برای تبلیغات استفاده می شوند. برای مثال، شرکت آلدی، کمپین «برندها را فقط ارزان تر دوست داشته باش» را در تمام روزنامه های ملی، تلویزیون، فیس بوک و پوسترها راه اندازی کرد. مجلات از این رو که اغلب گروه های ذینفع خاصی از قبیل دوچرخه سواران و مهارت های خانگی، را هدف قرار می دهند موقعیت ویژه ای دارند، و احتمالاً پیشرفت در مجلات آنلاین راه های بیشتری را برای تبلیغات به خرده فروشان عرضه خواهد کرد. عمدتاً آگهی های تبلیغاتی چاپی از عکاسی استفاده می کنند، اما آنها می توانند از تصویر گری نیز استفاده کنند و از حالت های مختلف هنری مانند چیدمان و مجسمه سازی الهام بگیرند. خرده فروشان باید مناسب ترین نوع تصویر سازی را برای تصویر ذهنی برند خود انتخاب کنند و انتخاب تصویرگر یا عکاس درست، نیازمند بررسی دقیق است.

از آنجایی که تبلیغات استاندارد در بین مصرف کنندگان می تواند فاقد مقبولیت باشد، به جای آن خرده فروشان می توانند «رپورتاژهای تبلیغاتی» را در مجلاتی که ظاهراً مقاله های خبرنامه ای هستند، اما توسط خرده فروش مشخص و پرداخت شده اند، را انتخاب کنند. مجلات مشتری<sup>۲</sup> از قبیل Boots Health and Beauty، در حال کمک به ایجاد روابط بین مشتری و شرکت بوده اند، که شمار خوانندگان آنها بیش از ۳ میلیون بوده است، و مجله Your M&S با حدود ۳.۵ میلیون خواننده، پنجمین مجله پرمخاطب بریتانیا است (Readwood Group, 2013). «adzine» نوعی از نشریه است که در سوپرمارکت هایی که بیشتر اوقات رایگان است یا با قیمت نسبتاً پایین

<sup>1</sup> Comic Relief یک موسسه خیریه فعال بریتانیایی است که در سال ۱۹۸۵ توسط نویسنده فیلم نامه کمدی ریچارد کرتیس و کمدین لنی هنری در پاسخ به قحطی در اتیوپی تأسیس شد.

<sup>۲</sup> مجله مشتری یک مجله است که توسط یک شرکت تجاری به عنوان ابزاری برای برقراری ارتباط با مشتریان خود تولید می شود.

فروخته می‌شود، به طور خاصی محبوبیت پیدا کرده است، این مجله یک ساختار ایده آل تهیه می‌کند که دستور العمل‌هایی که از مواد اولیه فروشگاه استفاده می‌کنند، در آن گنجانده می‌شوند. مجله John Lewis Edition چهار بار در سال منتشر می‌شود و توسط سردبیر سابق ماهنامه فرانسوی ماری کلر ویراستاری می‌شود. علاوه بر نسخه چاپی موجود در فروشگاه، این مجله می‌تواند به صورت آنلاین یا از طریق یک نرم افزار خواننده شود (John Lewis, 2014). مجله شرکت سینزبوریز، مقالات و دستور العمل‌هایی را برای جذب مشتریان هدف خود عرضه می‌کند (به شکل ۷.۴ مراجعه کنید).

همچنین رسانه‌های چاپی از قبیل مکمل‌هایی که در مجلات و روزنامه‌ها گنجانده می‌شوند، می‌توانند به شکل بخش‌های چاپی جداگانه‌ای باشند که در رسانه‌ها منتشر نمی‌شوند. خرده‌فروشان می‌توانند با پرداخت هزینه، بروشورهای تبلیغاتی خود را در هنگام تحویل روزنامه‌ها، توزیع کنند، یا بروشورهای خود را با سایر فروشگاه‌های محلی مبادله کنند، روشی که توسط Cow، که یک زنجیره کوچک چندکانالی خرده‌فروشی پوشاک قدیمی با کیفیت است، استفاده می‌شود (به سایت [www.wearecow.com](http://www.wearecow.com) مراجعه کنید).

شکل ۷.۴ مجله سینزبوریز

## تبلیغات رادیویی

آگهی‌های تبلیغاتی رادیویی نسبتاً ارزانتر هستند و نسبت به تبلیغات تلویزیونی بیشتر در بخش بندی‌های جغرافیایی بازار، می‌توانند هدف قرار گیرند. هرچند که این موضوع بستگی به کشور و منطقه دارد. در کشورهای مختلف، مقررات پخش و بازار برای رادیو می‌تواند متفاوت باشد. هزینه صدور مجوز ایستگاه‌های محلی رادیو بی‌بی‌سی در بریتانیا، توسط بودجه دولتی تامین می‌شود و در نتیجه اجازه تبلیغات را به آنها نمی‌دهند. به طور سنتی، برای خرده‌فروشان کوچکتر، پخش رادیویی یک رسانه تبلیغاتی مفید بوده است، اما در سال‌های اخیر این موضوع تغییر کرده است. ایستگاه‌های محلی رادیوی تجاری از قبیل Capital FM در لندن، تمایل به داشتن دسترسی محلی یا شهری هستند. موج رادیویی کلاسیک FM، یک ایستگاه رادیوی تجاری با دسترسی ملی است که حق انتخاب پوشش جغرافیایی را به خرده‌فروش می‌دهد. با این وجود، برای خرده‌فروشان، تبلیغات رادیویی کوچک باقی می‌ماند (به جدول ۷.۱ مراجعه کنید).

رسانه‌ی تبلیغات محیطی (تبلیغات بیلборدی)



کانالهای تبلیغات محیطی عمدتاً به عنوان رسانه " تبلیغات خارج از خانه " (OOH) نیز شناخته می شوند و در سال های اخیر پیشرفت ثابتی را نشان داده اند (Wilson and Till, 2008). چنین رسانه ای در قالب تابلوهای تبلیغاتی و حمل و نقل عمومی، به صورت ویژه ای مناسب تبلیغات خرده فروشان است، زیرا می توانند به مشتریانی که در آن منطقه هستند، در رابطه با وجود یک خرده فروش یادآوری یا اطلاع دهند. شرکت های خاصی از قبیل JC Decaux و Clear Channel، در ارایه رسانه های تبلیغاتی خارج از خانه تخصص دارند. "Eye" شرکتی است که رسانه های تبلیغاتی خارج از خانه از قبیل علائم فرودگاهی ("Eye Fly")، رسانه های مراکز خرید ("Eye Shop") و بیلبوردهای تبلیغاتی کنار جاده ("Eye Drive") را در بریتانیا، ایالات متحده، استرالیا، نیوزلند و اندونزی عرضه می کند (به سایت [www.eyecorp.com](http://www.eyecorp.com) /مراجعه کنید). از فن آوری جدید برای ارایه رسانه های تبلیغات محیطی خلاقانه مانند ایستگاه های اتوبوس تعاملی استفاده می شود تا از زمان انتظار مصرف کنندگان بهره ببرند (به آدرس [www.digitalsignage.net/2011/03/08/video-games-bus-stops](http://www.digitalsignage.net/2011/03/08/video-games-bus-stops) /مراجعه کنید). پوسترها به عنوان یک رسانه تبلیغاتی همچنان محبوب هستند و سبک و چارچوب آنها به مرور زمان خلاقانه تر می شود.

سایر شکل های نو ظهور و جدید رسانه تبلیغات خارج از خانه برای جلب توجه مصرف کنندگان، در حال استفاده هستند. رسانه های محیطی به شکل های غیرسنتی رسانه تبلیغاتی در محیط پیرامون مصرف کنندگان، اشاره دارد. تبلیغ با استفاده از رسانه های محیطی، عمدتاً طنز آمیز یا فراواقعی است و معمولاً از مواردی با مقیاس بزرگ استفاده می کند که در نتیجه آن بعد دیگری به تبلیغات اضافه می کند. برای مثال، جشنواره مالمو سوئد در سال ۲۰۱۴ با استفاده از یک آگهی سه بعدی تبلیغ شد که مردم می توانستند اطراف آن قدم بزنند یا بر روی آن بنشینند، که بیشتر از یک تبلیغ سنتی، شبیه به چیدمان هنری تعاملی بود، اگرچه برای یک پوستر سنتی هم عکس گرفته شده است. بازاریابی چریکی یا گوریلا مارکتینگ، اصطلاحی برای تبلیغاتی است که معمولاً در فضای باز انجام می شود اما ممکن است از فضاهای تبلیغاتی رسمی استفاده نکنند، در نتیجه ممکن است همیشه کاملاً در چارچوب قانون عمل نکنند. به عنوان مثال، با کشیدن نقاشی بر روی سنگفرش ها می توان مشتریان را به سمت فروشگاه های خاص هدایت کرد، یا دیوار نویسی معکوس را در جایی استفاده کرد که بخشی از دیوارنویسی های فعلی که به شکل یک نام تجاری اند، پاک شده باشند. برای اکثر خرده فروشان چنین روش هایی کاملاً مناسب نیستند و به طور قطع، می توانند مشکلات قانونی برای آنها ایجاد کنند. گستره بازاریابی چریکی برای گنجاندن روش های بازاریابی غیر متعارف از قبیل بازاریابی ویروسی یا فراگیر در خود، افزایش یافته است (به زیر مراجعه کنید).

## اجرای کمپین های تبلیغاتی

در آژانس های تبلیغاتی، کمپین ها توسط کارگردان های هنری، که بر جنبه های تصویری تبلیغات تمرکز می کنند، و نویسندگان های تبلیغاتی، که مسئول اطلاعات کتبی هستند، که معمولاً تحت نظارت یک مدیر خلاق است، اجرا می شوند. کلمه "خلاق" برای یکی از اعضای تیم که آگهی های تبلیغاتی را طراحی می کند، استفاده می شود. چندین آژانس معروف از قبیل WPP و Publicis، بخش تبلیغات را اداره می کنند که دفاتر بسیاری از آنها در سراسر جهان وجود دارد، و اغلب، در اخبار مجلات تجاری بازاریابی، گزارش هایی از اعتباراتی که آنها به دست آورده اند، ارائه می شود. (چون آژانس ها به طور اجتناب ناپذیری در تبلیغ کردن خود خوب هستند).

Von Oech (۲۰۰۸) روش های زیر را برای استفاده در تولید ایده های تبلیغاتی پیشنهاد می کند:

- تطبیق شرایط
- تصور کردن موقعیت های مختلف
- وارونه سازی انتظارات
- ربط دادن ایده های نامرتبط
- مقایسه موقعیت های مختلف
- کنار گذاشتن یک مولفه
- تقلید مضحک و حالت های دیگر طنز

آگهی های تبلیغاتی می تواند مشتمل بر اطلاعات تصویری یا شفاهی/کتبی باشد و تیم خلاق در رابطه با رنگ ها، سبک، فونت ها و طرح بندی خاص، تصمیم گیری می کند. معمولاً برجسته ترین مشخصه رونوشت، تیتراست، که عمدتاً عبارت کوتاه یا شعار تبلیغاتی شرکت است که تبلیغ کننده می خواهد مصرف کنندگان آن را، به طور خاصی به خاطر بسپارند. نمونه ای از یک عبارت کوتاه «دلایل بیشتر برای خرید از موریسونز» است که به دلیل بازی با کلمات فراموش نشدنی شد و با پخش شدن در آگهی های تلویزیونی با آهنگی شناخته شده، پررنگتر شد. ممکن است یک آگهی چاپی، یک سر تیتراست با کمی جزئیات بیشتر داشته باشد و همچنین زمانی که آگهی تبلیغاتی حالت داستان گونه دارد یا اطلاعات بیشتری ارائه می دهد، ممکن است <sup>1</sup>body copy نیز داشته باشد. کارگردان های هنری در ابتدا برای تخمین موقعیت تصاویر و متن، نمونه مقدماتی از طرح بندی آگهی ها را ارائه می دهند

<sup>1</sup> بخش اصلی یک متن تبلیغاتی یا مقاله، بدون عنوان، لوگو و غیره

و عکاسان یا تصویرگران را برای تصاویر نهایی انتصاب می کنند. آرنس و همکاران (۲۰۱۱: ۳۸۲) روش های مختلفی را برای انتخاب موضوع اصلی برای مولفه های تصویری تبلیغات مطبوعاتی پیشنهاد می کنند:

- بسته بندی حاوی محصول
- فقط محصول
- محصول در حال مصرف
- چگونگی استفاده از محصول
- ویژگی های محصول
- مقایسه محصولات
- سود مصرف کننده
- شوخ طبعی
- رضایت مندی مشتری

• در صورت استفاده نشدن از محصول چه اتفاقی خواهد افتاد

ممکن است یک خرده فروش به طور ثابت از یک آژانس تبلیغاتی استفاده کند یا آژانس های تبلیغاتی مختلف برای همکاری با آن با یکدیگر رقابت کنند، که در نهایت از بین ایده های پیشنهادی، خرده فروش مورد دلخواه خود را برای اجرا انتخاب می کند. علاوه بر نهایی کردن محتوا برای یک کمپین تبلیغاتی، فضای تبلیغاتی نیز باید توسط یک خریدار رسانه، انتخاب و خریداری شود. انتخاب رسانه و تعداد دفعات پخش آگهی های تبلیغاتی به میزان زیادی وابسته به بودجه در دسترس، نوع محصول و بازار هدف است.

### مشاغل بازاریابی خرده فروشی

دنیل دان، مدیر رسانه ای برند

داشتن یک مدرک لیسانس ممتاز از برنامه بسیار رقابتی مدیریت بین المللی با مطالعات بازرگانی آمریکایی (IMABS) در دانشکده بازرگانی دانشگاه منچستر، سکوی پرتاب بسیار عالی برای شغل دنیل دان با شرکت اطلاعاتی دان هومبی بود. در حالی که با داشتن مدرک خیلی عالی، یک سال تحصیل در مدرسه بازرگانی Schulich در تورنتو، به علاوه بسیاری از مهارت های شخصی، توجه گزینشگرها را به خود جلب کرده بود، گزینشگرها همچنین تحت تاثیر تجربه مستقیم دنیل در دوران دانشجویی قرار گرفتند که در آن دوران او سخت مشغول کار

خرده فروشی و خدمات از قبیل پر کردن قفسه ها در یک سوپرمارکت، مشاور بانکداری خرده فروشی، نماینده فروش در Disney World Orlando، و کارآموزی بازاریابی باشگاه فوتبال، بود. دنیل اظهار کرد: «هرگز تاثیر تجربه کاری در برجسته کردن رزومه شما در مقایسه با رزومه دیگران را دست کم نگیرید».

شرکت دان هومبی که در ابتدای کار خود نقش زیادی در توسعه فرآیند فروش شرکت تسکو با ارایه محصول خلاقانه Tesco's Clubcard ایفا کرد، در حال حاضر دارای ۳۶ دفتر با بیش از ۲۴۰۰ کارمند در سراسر جهان است. شرکت دان هومبی، در حالیکه رابطه نزدیک خود را با سومین خرده فروش بزرگ جهان حفظ می کند، برای بسیاری از عرضه کنندگان برجسته و پیشتاز و خرده فروشان غیر رقابتی نیز خدمات تحلیل کسب و کار و رفتار خرید مشتریان، را ارایه می کند، و مدعی است که شرکت پیشتاز علم مشتری در جهان می باشد. دنیل پس از فقط چهار سال کار در این سازمان پویا، به سرعت از سمت کارآموز فارغ التحصیل، بواسطه مدیر امور مشتریان، به سمت رئیس رسانه در شرکت آمریکایی پروکتر آند گمبل یا به اختصار پی اند جی (به انگلیسی: Procter & Gamble، P&G)، ارتقا یافت. دنیل به طور خاصی از بکار بردن اطلاعات داده کاوی برای ایجاد ارتباطات بازاریابی مرتبط و معنادار لذت می برد و همچنین به مشتریانی که نسبت به یک برند وفادار می مانند جایزه می دهد.

دنیل مهارت های مهم برای کار در شرکت دان هومبی را به عنوان «کار تیمی و همکاری، ارتباط، توجه به جزئیات، خوداتکایی، شهامت، برنامه ریزی و سازماندهی» تعریف می کند. "OGSM" (مقصود ها (آرمانها)، اهداف، راهبردها، معیارها) قبل از هر جلسه درون سازمانی یا با مشتری، بدست آوردن صراحت، وضوح فکری و اثربخشی، تعیین می شود. به همین منوال، در سازمانی که در آن افراد توانمند خوداتکایی بالایی دارند، نیازمند «RACI»، که یک تعریف واضح و مشابه از اینکه چه کسی مسئولیت پذیر، متعهد، مهم برای مشاوره و مهم برای اطلاع رسانی است، هستند. از همان ابتدا شرکت دان هومبی به دنبال کارمندانی بود که معتقد به مشتری مداری هستند و علاقه زیادی به کار در حیطه بازاریابی وفاداری دارند.

در این راه، شرکت، آموزش های بسیار خوبی را در حیطه مهارت های مشاوره به مشتری، ارتباطات و نمایش دهی عالی، ارایه می دهد؛ که مطمئنا دنیل این مهارت ها را زمانی که دوباره از دانشگاه خود بازدید می کند تا علم و دانش و اشتیاق زیاد خود را با دانشجویان فعلی خرده فروشی و بازاریابی به اشتراک بگذارد، شرح می دهد.

داستانی کوتاه در رابطه با مشاغل بازاریابی خرده فروشی ارایه شده توسط پیتر مک گلدریک.

## روابط عمومی

اعلان عمومی یا روابط عمومی که معمولاً که معروف به "PR" است اغلب به عنوان "تبلیغات رایگان" نیز توصیف می شود. این توصیف این تصور را بوجود می آورد که انگار روابط عمومی هیچ هزینه ای ندارد، اما به بیان دقیق تر، به این معنی است که در این رسانه، به صورت مستقیم برای خصوصیات اعلان عمومی هزینه ای پرداخت نمی شود. در حقیقت، معمولاً نیازمند آن است که از طرف خرده فروش سرمایه گذاری انجام شود تا با استفاده از متخصصان روابط عمومی، اعلان عمومی را بدست آورد. برمن و ایوانز (۲۰۱۰: ۵۳۷) روابط عمومی را اینگونه تعریف می کنند: «ارتباطاتی که در آن یک تصویر خوشایند از خرده فروش ایجاد می شود». مشابه با مورد تبلیغات، خرده فروشان می توانند آژانس ها را برای انجام کارهای تبلیغاتی خود منصوب کنند یا از کارکنان داخلی خود برای انجام کمپین های روابط عمومی، استفاده کنند. برای مثال، فروشگاه های زنجیره ای House of Fraser، دارای یک بخش روابط عمومی داخلی در دفتر مرکزی خود در لندن هستند که به تیم های متخصص در حوزه های مختلف محصول، تفکیک شده اند.

روابط عمومی برای خرده فروشان، علاقه و حسن شهرت را بوسیله ارسال بیانیه های خبری و عکس ها به رسانه های مناسب و سازماندهی رویدادهایی از قبیل معرفی محصول که رسانه ها هم دعوت هستند (به شکل ۷.۵ مراجعه کنید) و همچنین روش های دیگر، ایجاد می کند. در بیانیه های خبری می توان اطلاعاتی در مورد محصولات خرده فروش و عکس های مناسب ارائه کرد تا روزنامه نگاران با بکارگیری کالاهای شرکت، داستانی را بسازند. موضوعاتی از قبیل، خلاقیت های جدید محصول؛ بازسازی برند؛ موفقیت ها؛ ارتباط با افراد مشهور؛ تغییرات در مجموعه کارمندان و صورت های مالی، همگی می توانند به عنوان ارزش خبری در نظر گرفته شوند. این حقیقت که عمدتاً خرده فروشان و شرکت های برند دار، برای فضای تبلیغاتی در رسانه، پول پرداخت می کنند تا از طریق روابط عمومی، پوشش به دست بیاورند، ممکن است به شانس آنها برای برجسته شدن در بخش های خبرنامه نیز کمک کند.

شکل ۷.۵ کمپین های روابط عمومی برگزار شده توسط شرکت People Tree: الگوی نخستین کمپین تبلیغاتی و بنیانگذار آن صفیا مینی در مراسم رونمایی مطبوعاتی برای طراحی مشارکتی با Zandra Rhodes در سال 2014.

«هدیه دادن» یک روش روابط عمومی است که بسیاری از خرده فروشان بزرگ یا لوکس از آن استفاده می کنند، که شامل عرضه محصولات خود به افراد مشهور یا دیگر پیشوایان فکری، از قبیل وبلاگ نویسان است، به این امید که این کار باعث وسوسه شدن مصرف کنندگان برای تهیه این کالاها شود (به پرونده Superdry که در پایان این

فصل موجود است، مراجعه کنید). خرده فروشی لوازم تزئینی Claire، در سال ۲۰۱۳ از یک راهبرد روابط عمومی که متمرکز بر شبکه های اجتماعی و موسیقی است، استفاده کرد که در رابطه با بخش موسیقی، از یک گروه موسیقی نوجوان محبوب به نام One Direction استفاده کرد. یک وب سایت جدید، شبکه اجتماعی را نمایش داد و ویدیوهای مد «How To» برای گروه های سنی مختلف و یک هدیه یاب، را باهم تلفیق کرد. آنها همچنین با یک وبلاگ نویس نوجوان به نام ایما رول همکاری کردند که آیتم های محبوب خودش را انتخاب می کند و سپس در رابطه با آنها در وبلاگ می نویسد (Bacon, 2013).

ریس و ریس (۲۰۰۴) بر اهمیت استفاده از روابط عمومی تاکید می کنند و پیشنهاد می کنند که باید نقش مهمی را در تبلیغات داشته باشد. برمن و ایوانز (۲۰۱۰) با این نگرش هم عقیده هستند، و خاطر نشان کردند که اعلان عمومی نزد مصرف کنندگان اعتبار بیشتری دارد، اگرچه نقطه ضعف آن این است که خرده فروش بر پیامی که توسط رسانه ها فرستاده می شود، کنترلی ندارد. خرده فروشان با استفاده از چندین روش با اعلان عمومی منفی برخورد می کنند، مثلاً با افرادی که به صورت آنلاین نظرات منفی را ارسال کردند، تماس می گیرند تا در رابطه با مشکلات مورد بحث توضیح دهند یا اشتباهات را جبران کنند، بنابراین، به سایر مصرف کنندگان نشان می دهند که جبران خدمات خوبی را عرضه می کنند (به خرده فروشی چند کانالی در فصل ۱۱ مراجعه کنید).

### مشاغل بازاریابی خرده فروشی

Tamsin Brooke-Smith، متخصص روابط عمومی

تمسین در سال ۲۰۰۴ با مدرک لیسانس ارتباطات بازاریابی و مد از دانشگاه ناتینگهام ترنت فارغ التحصیل شد. او در دوران دانشگاه خود تجربه کاری را در دو مجله تایمز و تلگراف و همچنین در دفتر Next Press به پایان رسانید. همگام با دانشگاه، در بروکسل در یک مجله مشغول به کار شد و برای صفحات شیوه ی زندگی مقاله می نوشت. اولین شغل دائمی او در حیطة روابط عمومی کار در دفتر مرکزی Next بود که در طول دو سال کار در آنجا، از سمت منشی دفتر مطبوعاتی به کارمند تازه کار مطبوعاتی ارتقا یافت. سپس او در فروشگاه های زنجیره ای House of Fraser، به مدت پنج سال کار کرد، که در ابتدا کارمند ارشد مطبوعاتی بود و سپس به عنوان مدیر ارشد مطبوعاتی، تیم روابط عمومی داخلی را مدیریت می کرد. از آنجاییکه تمسین از بخش عکاسی حرفه ای از مدل ها و هنرپیشه ها برای مجلات/مدیریت رویداد شغلش لذت می برد، او برای شرکت های House of Fraser، Sainsbury's و Dwell به عنوان یک مدیر پروژه خلاق مستقل در روابط عمومی و بازاریابی، کار کرد. سپس به او

سمت کنونی خودش که مدیر ارشد تولید و مدیر پروژه برای لوازم خانگی در شرکت سینزبوریز است، پیشنهاد شد. تمسین وظیفه خود را این گونه توصیف می کند:

... مدیریت تولید عکس حرفه ای، "کاتالوگ محصولات"، رویداد ها و وب سایت ها که توسط تیم شیوه زندگی به عنوان ابزار روابط عمومی در دفتر مطبوعاتی سینزبوریز استفاده می شود. هدف کار، در ارتباط با عکاسی، تصویر سازی است که سپس به رسانه ای که ممکن است از تصاویر به صورت آنلاین یا چاپی استفاده کند، داده می شود. همچنین روزنامه نگاران می توانند درخواست استفاده از محصول استفاده شده در تصاویر را بدهند تا در عکس های مد یا عکس های حرفه ای داخلی خود استفاده کنند. من در هر دو زمینه مد و لوازم خانگی کار می کنم و برای اطمینان از آگاهی من از محدوده محصولات به منظور ایجاد مطالب روابط عمومی موثر، مقدار قابل توجهی از وقتم را برای همکاری با تیم های خرید و طراحی صرف می کنم. من باید مطمئن شوم که تصویر ایجاد شده نشانگر برند باشد و محصول به خوبی در معرض دید دیگران قرار گیرد اما به اندازه کافی جذابیت داشته باشد که آنها را تحت فشار بگذارد تا از عکاسی به صورت سرمقاله استفاده کنند. من همچنین تولید نمایش های مطبوعاتی که می توانند به صورت فصلی در مقیاس بزرگ برای لوازم خانگی یا مد باشند، را مدیریت می کنم، موقعیتی که در آن ما، از مجموعه فصل جدید قبل از عرضه آن در فروشگاه، رونمایی می کنیم یا یک رویداد کوچکتر و هدفمندتر از قبیل مراسم شام مطبوعاتی با خبرنگاران مهم، که بیشتر از معرفی محصول می تواند یک تمرین برای رابطه سازی باشد.

تمسین با طراحان سبک؛ عکاسان؛ خریداران خرده فروشی؛ طراحان؛ طراحان گرافیک و مدیران بازاریابی، و همچنین سایر افرادی که در روابط عمومی کار می کنند از قبیل دستیاران روابط عمومی، کارمند ارشد مطبوعات، مدیران روابط عمومی و آژانس های روابط عمومی که از شرکت سینزبوریز حمایت می کنند. ارتباط برقرار می کند. او در سمت های قبلی خود نیز مکررا با روزنامه نگاران همکاری می کرد. تمسین می گوید که در نظر او در هر کار مبتنی بر پروژه، کار گروهی ضروری می باشد. من عمدتا با همکاری افرادی از آژانس ها دیگر بر روی پروژه ها کار می کنم، بنابراین کار تیمی موثر می تواند تفاوت بزرگی را برای موفقیت پروژه و راحت و آسان کار کردن آن، ایجاد کند. او همچنین برقراری ارتباط را امری ضروری می داند چون در حیطه روابط عمومی، باید با افراد خیلی زیادی ارتباط سازی کرد، و مخبره اطلاعات صحیح به موثرترین شکل ممکن، ضروری می باشد.

از آنجاییکه که تمسین در بخش شیوه زندگی روابط عمومی فعالیت می کند، داشتن خلاقیت برای او مهم است زیرا او دائما در حال تلاش برای طراحی روش های جالب توجه برای تبلیغ محصولات به منظور برجسته شدن

نسبت به سایر برندها است. بیشتر کارهای او محدود به امور دفتری است بنابراین، داشتن مهارت های کامپیوتری از قبیل اکسل برای مسیرهای بحرانی، پاورپوینت و ورد، ضروری است. از آنجاییکه این کار شامل فرستادن عکس ها است، کار کردن با فتوشاپ نیز می تواند یک مهارت مفید در حیطه روابط عمومی باشد. یک بخش بزرگ از وظیفه تمسین، مدیریت بودجه است، بنابراین داشتن توانایی درک و کار با اعداد و توانایی مدیریت امور مالی برای او مهم است. او عمدتاً به طور همزمان چندین پروژه را باهم انجام می دهد و بیان می کند که: برنامه ریزی شده بودن برای انجام کارها بسیار حیاتی است و برنامه ریزی کردن قبل از انجام پروژه های بزرگ می تواند باعث صرفه جویی در زمان شود.

تمسین در هنگام استخدام کارکنان برای بخش روابط عمومی دنبال خصوصیتی از قبیل "داشتن اعتماد به نفس، شخصیت شاد و سرزنده، دارای بیان فصیح و گویا و همچنین دارای مهارت بالای نوشتار انگلیسی و ارتباط سازی عالی، است. اون به دواطلبان توصیه می کند که دارای نگرش مثبت، و عملگرا باشند و همچنین با هر تعدادی که ممکن است با سرمایه گذاران دوست شوند- داشتن افرادی در کنار خود همیشه خوب است. او همچنین به کسانی که به دنبال کار در حیطه روابط عمومی هستند توصیه می کند که خودشان را برای دریافت انتقادات از سمت خریدارانی که طبیعتاً از مجموعه محصولات خود محافظت می کنند، آماده کنند، و ممکن است که نحوه استفاده از محصولاتشان در عکاسی کاتالوگ و یا مطبوعات، را دوست نداشته باشند. او بیان می کند که « شما برای کار در حیطه روابط عمومی خرده فروشی باید پوست کلفت باشید و بهتر است که بیش از حد بر روی انتقادات فکر نکنید».

برنامه ریزی و کارگردانی هنری برای عکس برداری داخلی، قسمت مورد علاقه تمسین در این شغل است. او کار خود را با دریافت اطلاعات از مدهای روز و مجموعه محصولات خریداران و طراحان خرده فرش، شروع می کند، و سپس دنبال مناسب ترین مکان برای عکاسی می گردد. او در قالب یک برنامه تصویری و نوشتاری، برنامه ریزی می کند که از چه چیزی و در کجا عکسبرداری شود. او متخصص مد و عکاس را برای دریافت توصیه های لازم برای کاتالوگ روابط عمومی به محل عکس برداری احضار می کند و سپس عکس ها را در رسانه ها منتشر می کند. تمسین بیان می کند که «دیدن عکس ها بعد از اتمام کار عکاسی بسیار عالی است و هنگامی که این عکس ها به صورت چاپی یا آنلاین در رسانه ها منتشر می شود، احساس رضایت فوق العاده ای دریافت می کنم».

## حمایت مالی



اسپانسرینگ (حمایت مالی) یک راهبرد تبلیغاتی است که خرده فروشان مختلف از آن استفاده می کنند. رویدادهای ورزشی، عرصه های بسیار مهمی برای اسپانسرینگ هستند، زیرا از این طریق خرده فروشان آرم شرکت های خود را در پوشاک ورزشکاران یا سایت های وابسته به رویدادها، قرار می دهند. از این طریق بدون پرداخت مستقیم هزینه برای فضای تبلیغاتی، برندها در طول رویدادهای ورزشی و در رسانه ها دیده می شوند. لیر و همکاران (۲۰۰۹) متوجه شدند که ۲۰ درصد از حمایت های ورزشی را خرده فروشان انجام داده اند. خرده فروش پوشاک ژاپنی Uniqlo، اسپانسرینگ تنیسورهای برتر ژاپنی و اروپایی را بر عهده دارد و بر روی لباس آنها لوگوی خود را قرار می دهد (Uniqlo، ۲۰۱۲). نسبت به این نوع از اسپانسرینگ، بعضی از خرده فروشان با حمایت از طرح های فرهنگی یا آموزشی مرتبط با محصولات آنها یا جوامع محلی، از روشی که کمتر علنی است، استفاده می کنند. به عنوان مثال، خرده فروش کفش برند باتا در نزدیکی دفتر مرکزی خود در تورنتو، یک موزه کفش تاسیس کرده است که به آن یک مجموعه کفش تاریخی را اهدا کرده است (Bata, 2012). به ازای آن، حامیان مالی نام برندها در معرض دید و دسترسی عموم قرار می دهند که از نوع تبلیغات بالای خط است، و بنابراین، حمایت های مالی آنها می تواند تاثیر طولانی مدت مثبتی بر تصویر ذهنی برند خرده فروش داشته باشد، چون اسپانسرینگ نسبت به تبلیغات که موقتی است، پایداری بیشتری دارد. با این وجود، در راستای تصویر ذهنی برند شرکت، باید برای انتخاب افراد یا سازمان هایی که قرار است حمایت مالی شود، سخت گیری زیادی لحاظ شود. آنها باید قابل اطمینان و منطبق با ماهیت برند باشند، زیرا در صورت دریافت اعلان عمومی منفی، این ارتباط می تواند وجهه خرده فروش را خدشه دار کند.

## ترفیع در فروش

ترفیع فروش به طور گسترده در محیط های خرده فروشی از طریق آنلاین یا در محل فروشگاه استفاده می شود، و عامل های انگیزشی زیادی به مشتریان برای خرید محصولات برای یک مدت کوتاه می دهد. با اینحال، اداره استاندارد تبلیغات (ASA) بیان می کند: "یک ترفیع فروش می تواند با بکار بردن مجموعه ای از مزایای مستقیم یا غیرمستقیم افزوده، که معمولاً به صورت موقت، برای جذابیت بیشتر محصول است، یک عامل انگیزشی برای مصرف کننده ایجاد کند تا او خرید انجام دهد" (ASA, 2010: 38). به دلیل اینکه مصرف کنندگان با ترفیع فروش آشنا هستند، خرده فروشان به منظور جلب توجه آنها، به دنبال روش های نو ظهور و جدید در این حیطه برای اجرا هستند. برای مثال، خرده فروش دارویی Boots، در رسید های فروش خود، تخفیف هایی را برای مشتریان چاپ می کند، خرده فروش لوازم تحریر WH Smith، برای مدت زمان معینی بعد از انجام خرید، کارت های

تخفیف معتبری را عرضه می کند، و مکدونالد، کوپن های تخفیف چاپ شده در پشت بلیط های اتوبوس برای سفر های نزدیک به فروشگاههای خود، ارایه می دهد. جدول ۷.۴ مجموعه ای از روش های مختلف ترفیع فروش و اثرات احتمالی آنها را بر خرده فروشان و مشتریان نشان می دهد (همچنین به قیمت گذاری خرده فروشی در فصل ۶ مراجعه کنید).

تبلیغات در نقطه خرید (POP) در فروشگاهها صورت می گیرد، جایی که آنها فرصت تاثیر گذاری بر مشتریان در هنگام تصمیم گیری برای خرید را دارند، و بنابراین می توانند آنها را ترغیب به خرید هیجانی کنند. این نوع از تبلیغات می توانند حالت های مختلفی داشته باشند و عمدتاً ابزار نمایش مجزایی هستند که توسط تولید کنندگان محصول به منظور جلب توجه مشتریان عرضه می شوند، و چون عمدتاً موقتی هستند در داخل کارتن قرار می گیرند. ابزار نمایش POP برای کالاهای کوچکی از قبیل تزئینات کیک یا ادویه جات مفید هستند، جایکه که قفسه بندی معمول خرده فروش متناسب با محصولات نیست. همچنین تبلیغات در نقطه فروش می تواند شامل تراکت ها یا بروشورهایی با جزئیات محصولات و قیمت های پیشنهادی باشد. تبلیغات تعاونی برای تبلیغات مشترک بین یک خرده فروش و شرکت استفاده می شود، به عنوان مثال، ارایه بروشورهای دستورپخت غذا در فروشگاهها که دارای هر دو آرم فروشگاه و شرکت هستند (به شکل ۷.۶ مراجعه کنید). همچنین می توان در زمان حساسی که مصرف کننده در مرحله نهایی انتخاب محصول است، با استفاده از صفحه های نمایش تلویزیون، کالاهای موجود در فروشگاه را تبلیغ کرد. روش های تبلیغات در نقطه خرید توسط انجمن تجاری بین المللی تبلیغات در نقطه خرید (POPPI)، که کنفرانس ها و سمینارهایی را در رابطه با POP، برای خرده فروشان و شرکت ها برگزار می کند، ترویج می شود (به سایت [www.popai.co.uk](http://www.popai.co.uk) مراجعه کنید).

جدول ۷.۴ روش های ترفیع در فروش

اثرات	نوع ترفیع در فروش
کوپن های تخفیف با تشویق مشتریان به بازدید از فروشگاه ها، فروش محصولات خاصی را تقویت می کند؛ توزیع کوپن ها ممکن است گران باشد؛ برای خرده فروش خرید چندانگانه می تواند گران باشد اما حجم بالای فروش با ایجاد صرفه جویی ناشی از مقیاس، می تواند این هزینه را جبران کند؛ در طرح فروش یکی بخر دوتا ببر، هنگامی که مصرف کنندگان مجاب به خرید بیش از حد می شوند، باعث اتلاف غیرضروری برای آنها می شود؛ هر دو	کوپن ها/ خرید های چندانگانه

روش اشاره شده می توانند باعث خرید کالاهای بیشتر توسط مشتریان در فروشگاه شوند.	
مسابقه می تواند باعث ایجاد اعلان عمومی خوب و تبلیغات دهان به دهان مثبتی شود؛ منبع مفیدی از اسامی و آدرس های مخاطبین برای پایگاه داده های خرده فروش است؛ دادن جوایز و اجرای مسابقه می تواند برای خرده فروش پرهزینه باشد.	مسابقه ها
تشویق مشتریان به امتحان کردن محصولات و تعامل با کارکنان؛ می تواند باعث فروش بیشتر محصول شود؛ برای اجرا گران است.	نمونه محصولات
افزایش شهرت برندها؛ متقاعد کردن مردم به امتحان کردن محصولات؛ پیدا کردن فضای کافی در فروشگاه می تواند سخت و گران باشد.	بازار نمایش تبلیغات در نقطه خرید
رویدادهای تبلیغاتی از قبیل امضای کتاب، معرفی محصول و نمایشگاهها می توانند فرصت های خوبی برای روابط عمومی بوجود آورند، اما راه اندازی آن و استفاده از فضای فروشگاه گران است.	رویداد ترویجی
پس از هر خرید می توان مشتریان را تشویق کرد تا برای استفاده از کوپن به فروشگاه بازگردند، برای مثال، زمانی که سوپر مارکت ها چک کردن قیمت های خود را نسبت به قیمت رقبا ارابه می کنند؛ باعث می شود که مصرف کنندگان قیمت فروشگاه را گرانتر از قیمت رقبا در نظر بگیرند.	برگه های بازپرداخت
تخفیف های پیشنهادی در سراسر فروشگاه می تواند منجر به افزایش بازدیدکننده ها شود؛ تخفیف می تواند حاشیه سود خرده فروشان را کاهش دهد اما حجم بالای فروش می تواند آن را جبران کند؛ فروش می تواند طرح بندی و ظاهر فروشگاه را تغییر دهد؛ تصویر ذهنی برند خرده فروشان گران قیمت را می تواند تضعیف کند.	فروش فصلی

شکل ۷.۶ تبلیغ تعاونی بین سوپرمارکت Budgens و شرکت مواد غذایی Old El Paso در بروشور دستورپخت غذا در فروشگاه

بازاریابی مستقیم

بازاریابی مستقیم شامل برقراری ارتباط مستقیم با مشتریان موجود یا احتمالی برای ترویج شرکت ها و محصولات آنها است. این نوع از بازاریابی در حالت سنتی آن به شکل پستی انجام می شد ولی در حال حاضر از طریق ایمیل و حالت های دیگر ارتباط دیجیتال انجام می گیرد. پایگاه های داده بوسیله روش های مختلفی ایجاد می شود که آرایه کارت های وفاداری یکی از کارآمدترین روش ها برای به دست آوردن اطلاعات تماس مشتریان است. برگزاری مسابقات به صورت آنلاین یا در محل فروشگاه را خرده فروشان و شرکت ها با هدف اصلی که جمع آوری آدرس های ایمیل است، انجام می دهند. بعضی از خرده فروشان از مشتریان درخواست می کنند که اگر تمایل به دریافت اخبار و پیشنهادات از شرکت دارند، ثبت نام کنند. این روش به طور خاص برای خرده فروشانی که دارای ارزش برند بالایی هستند، مانند Jack Wills، مناسب است.

بازاریابی مستقیم می تواند دربرگیرنده فروش مستقیم نیز باشد، موقعیتی که در آن مشتری می تواند کالا را مستقیماً از طریق یک آگهی بخرد و بدین طریق یک کانال توزیع با یک کانال ارتباطی ترکیب می شود. برای فروش مستقیم می توان از بیشتر رسانه های تبلیغاتی استفاده کرد، اما آگهی های تبلیغاتی مجلات و بروشور ها در بین محبوب ترین رسانه ها قرار دارند. برای مثال، Graze یک شرکت فروش تنقلات سالم است که راهبرد تبلیغاتی آن گنجاندن بروشورها در مجلات و صندوق ها (محل پرداخت پول در رستوران و ...) در فروشگاه هایی مانند WH Smith، و همچنین آگهی های بنری آنلاین، با استفاده از پیشنهادات ویژه برای ترغیب مشتریان به عضویت در سرویس تحویل منظم، بوده است.

## ارتباطات بازاریابی خرده فروشی با استفاده از شبکه های اجتماعی و دیجیتالی

رسانه های دیجیتال دارای سه طبقه بندی اصلی هستند.

۱. **رسانه پولی** – خرده فروش این نوع از رسانه را برای هدف قرار دادن مشتریان خاص، می خرد. ممکن است شامل تبلیغات نمایشی، بازار یابی همکاری در فروش و بازاریابی موتورهای جستجو (SEM) باشد. رسانه های چاپی و تلویزیونی سنتی بیشتر تبلیغات پولی را در اختیار خواهند داشت.
۲. **رسانه اکتسابی** – در این رسانه، خرده فروش داستان یا تصویری را که مورد علاقه سایر خوانندگان است، ارسال می کند، بنابراین محتوا به صورت رایگان در سایر کانال های رسانه ای دیجیتال، ارسال می شود. این رسانه دارای پیوندهای قوی با روابط عمومی است که در آن یک داستان خوب مکالماتی را ایجاد خواهد کرد که به صورت آنلاین، در شبکه های اجتماعی و چاپی نمایان می شوند.

۳. **رسانه مالکیت شخصی** - اینها کانال های دیجیتالی تحت مالکیت خرده فروش هستند، و مهمترین راه آنها، وب سایتهای شرکت می باشند که پایگاهی برای تمام محتوی دیجیتال هستند. وبسایتها علاوه بر یک عملکرد تبلیغاتی، می توانند دارای یک کارکرد تراکنشی نیز باشند، بطوریکه وب سایت خرده فروشی خاص، برای ارایه اطلاعات به مصرف کنندگان تنها حالت تبلیغاتی خود را حفظ می کند، برای مثال، در حال حاضر شرکت آلدی در انگلستان فروش آنلاین ندارد اما از وب سایت شرکت برای تبلیغ محصولات خود استفاده می کند.

خرده فروشان به طور روزافزونی نظراتی را که مصرف کنندگان می دهند را در وب سایت های تراکنشی خودشان قرار می دهند، که می تواند بر روی خرید سایر مشتریان تاثیر گذار باشد، چون ممکن است به عنوان عقاید مستقل و بی طرف در نظر گرفته شوند. با این وجود، تصدیق واقعی بودن این نظرات می تواند دشوار باشد و برای بی طرف بودن آنها هیچ تضمینی وجود ندارد. همچنین خردهفروشان با ارایه دسترسی رایگان به اطلاعات جالب یا سرگرم کننده از قبیل وبلاگها و صفحات اطلاعاتی یا دانلود با هزینه کم یا بدون هزینه، می توانند مشتریان را به سمت وبسایت های خود جذب کنند (Meerman-Scott, 2008). این روش به طور خاص، زمانی که مصرف کنندگان پیوندهای این محتوا را به مخاطبین خود منتقل کنند، مفید است، بنابراین اگر به طور گسترده از طریق دهان به دهان الکترونیکی (eWOM) منتشر شود، منجر به عمومی و فراگیر شدن سریع آن می شود. «Groupon» شرکتی است که به همراه خرده فروشان محلی تخفیف های چشمگیری را در یک بازه زمانی مشخص، ارایه می دهد، در این موقعیت وقتی مشتریان ایمیلها را به دوستانشان ارجاع می دهند تا معاملات پیشنهادی را به اطلاع عموم برسانند، از مزایای بازاریابی دهان به دهان الکترونیکی استفاده می کنند. بازاریابی ویروسی زمانی بسیار کارآمد خواهد بود که محتوی تولید شده توسط خرده فروشان به اندازه ای سرگرم کننده باشد که مصرف کنندگان را ترغیب کند که به صورت خودجوش پیام را منتشر کنند.

باید توجه داشت که، اگرچه دسترسی زیاد به اینترنت یا شبکه اجتماعی به منظور تبلیغات، رایگان یا دارای حداقل میزان هزینه است، اما برای پرداخت هزینه های تبلیغات آنلاین فرصت های زیادی وجود دارد. این امر با رشد چشمگیر درآمدهای حاصل از تبلیغات آنلاین به تصویر کشیده شده است بطوریکه در آمریکا این نرخ در سه ماه اول سال ۲۰۱۴، به بالاترین میزان خود یعنی ۱۱.۶ میلیارد دلار رسید که نسبت به مدت مشابه در سال قبل، ۱۹ درصد افزایش داشت (Interactive Advertising Bureau, 2014). به همین گونه، در سال ۲۰۱۳ (یک سال کامل) کل تبلیغات آنلاین در بریتانیا، ۶.۲ میلیارد پوند ارزش داشت که نشان دهنده افزایش نظیر به نظیر ۱۵.۲

درصدی بود که تبلیغات موبایلی شامل ۱۶.۸ درصد از کل بود (Interactive Advertising Bureau, 2014). برای شرکت های شبکه های اجتماعی، تبلیغات منبع درآمد قابل توجهی بوده است بطوریکه ۸۳ درصد از درآمد آن برای فیس بوک (IABUK, 2012) و ۹۰ درصد از آن نیز برای توئیتر است (Neal, 2014). از این رو، به دلیل اینکه دسترسی به اینترنت گسترده تر شده است، بازاریابی موتورهای جستجو روز به روز محبوب تر می شود. بهینه سازی برای موتورهای جستجو (SEO) فرآیندی است که هدف آن، قرار دادن وب سایت های شرکت ها در بالای لیست پاسخ های موتورهای جستجو از قبیل گوگل یا یاهو است. همچنین، خرده فروشان می توانند با پرداخت هزینه، از دستیابی آگهی های تبلیغاتی حمایت مالی شده به جایگاهی در بالای لیست صفحات نتایج موتورهای جستجو (SERP)، اطمینان حاصل کنند. نتیجه مطالعه Gauzente (۲۰۱۰) نشان داد که مصرف کنندگان در مقایسه با تبلیغات بنری در وبسایتها (که معمولاً در بالا یا کنار صفحه نمایان می شوند) به آگهی های تحت حمایت مالی در موتورهای جستجو، واکنش مثبت تری نشان می دهند. تبلیغ در وب سایت شرکتی که رقیب مستقیم نیست یک روش تبلیغاتی دیگر برای خرده فروشان است که در آن به ازای هر کلیک از سمت مشتری بر روی وب سایت خرده فروش می شود، در سیستمی به نام بازاریابی همکاری در فروش، به سایت میزبان پرداخت انجام می شود. وب سایت های طرف ثالث، گزینه جایگزین برای تبلیغ خرده فروش عرضه می کنند. بسیاری از خرده فروشان، علاوه بر راه اندازی وب سایت های شناخته شده منتسب به خودشان، برای ارتباط مستقیم با مشتریان، کانالهای یوتیوب خودشان را ایجاد می کنند. برای مثال، Specsavers کانال یوتیوب مختص خود را دارند (به لینک زیر [www.youtube.com/user/SpecsaversOfficial?ob=0&feature=results\\_main](http://www.youtube.com/user/SpecsaversOfficial?ob=0&feature=results_main) مراجعه کنید). علاوه بر یوتیوب، خرده فروشانی مانند Walmart نیز با هدف تشکیل جامعه تجاری، کانال های مشارکتی را ایجاد می کنند ([www.youtube.com/user/Walmart](http://www.youtube.com/user/Walmart) و [www.youtube.com/user/WalmartCorporate?blend=2&ob=0](http://www.youtube.com/user/WalmartCorporate?blend=2&ob=0) را مقایسه کنید). گزینه دیگر برای خرده فروشان، پرداخت هزینه برای نمایش محصولات خود بر روی وب سایت های مقایسه قیمت مانند [www.kelkoo.com](http://www.kelkoo.com) است. مصرف کنندگان می توانند نظرات خودشان را در رابطه خرده فروشان اوقات فراغت از قبیل هتل ها و رستوران ها را به سایت [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) ارسال کنند که می تواند به شرکت ها اعلان عمومی رایگان و مثبت بدهد. با این وجود، خرده فروشان، به جز توانایی پاسخگویی به نظرات مصرف کنندگان، هیچ گونه کنترلی بر این محتوای تولید شده توسط کاربر (UGC) ندارند، و هیچ تضمینی مبنی بر واقعی بودن نظرات وجود ندارد. این امر باعث شده است که شرکت هایی که نظرات افترا آمیز دریافت کردند، وب سایت ها را تهدید به اقدام قانونی علیه آنها بکنند (Cochrane, 2011).

شکل دیگری از تبلیغ طرف ثالث در اینترنت، نقد و بررسی کالاهای خرده فروش توسط وبلاگ نویس است. بلاگ ها (اصطلاح اختصاری «web logs») در رابطه با علایقی خاص از قبیل ابزارآلات الکترونیکی و مد بحث می کنند، و احتمالا کمابیش برای هر نوع محصولی که توسط یک خرده فروش فروخته می شود، وبلاگ نویسانی وجود دارد (به شکل ۷.۷ مراجعه کنید). وبلاگ نویسان معمولا بدون اینکه توسط مجلات استخدام شوند نقشی مشابه با روزنامه نگاران ایفا می کنند، و آنها ممکن است به صورت کاملا مستقل محصولات را نقد و بررسی کنند یا خرده فروش می تواند برای آنها مواردی را برای نقد و بررسی بفرستد (که عمدتا وبلاگ نویسان مورد دوم را انتخاب می کنند). احتمالا وبلاگ نویسان دنبال کنندگانی دارند که از نظر آنها به عنوان مبتکر یا پذیرندگان آغازین در نظر گرفته می شوند و در پی آن، هنگام خرید محصولات جدید از آنها الهام می گیرند. بنابراین، از آنجائیکه تاثیر زیادی بر بقیه دارند، می توانند به طور یکسان و به شدت مورد توجه خرده فروشان و مصرف کنندگان قرار گیرند و در حال حاضر، وبلاگ نویسان معروف می توانند وضعیتی مشابه با سردبیران مجلات مد در نمایش های سکویی (سن) که مدل های لباس از روی آن رد می شوند، داشته باشند. با این وجود، گاهی اوقات به دلیل آنکه محصولات رایگان از طرف شرکت ها در اختیار وبلاگ نویسان قرار می گیرد، می توان بی طرفی آنها را زیر سوال برد. خرده فروشان به منظور تبلیغ محصولات خود به روشی غیر رسمی تر ولی جذاب تر از تبلیغات سنتی، می توانند وبلاگ هایی را در وب سایت های خود راه اندازی کنند که معمولا توسط اعضای تیم بازاریابی خودشان اداره می شود.

شکل ۷.۷ وبلاگ مد مهم و تأثیرگذار [www.stylebubble.co.uk](http://www.stylebubble.co.uk)

اصطلاح "شبکه اجتماعی" توسط Kaplan و Haenlein (۲۰۱۰: ۶۱) به عنوان "یک گروه از برنامه های مبتنی بر اینترنت که بر پایه های اعتقادی و فناوری وب ۲.۰ ساخته شدند و اجازه ساخت و تبادل محتوای تولید شده توسط کاربر را می دهند" تعریف شده است. خرده فروشان می توانند با داشتن صفحات شخصی خود در وبسایت های شبکه های اجتماعی از قبیل فیس بوک، توییتر و پینترست، برای تبلیغ خودشان از طریق برقراری ارتباط با «دوستان» و «دنبال کنندگان» خود اقدام کنند. در صورتی که طرفداران خرده فروش مستقل از شرکت صفحاتی را ایجاد کنند (فن پیج)، شبکه های اجتماعی می توانند تاثیر مثبت بیشتری بر روی مصرف کنندگان داشته باشد، زیرا اینکار باعث افزایش اعتبار شرکت می شود. وب سایت خبری Retail Week (Thompson, 2012a: 25) گزارشی در رابطه با وب سایت پینترست منتشر کرد که بیان می کند:

استفاده از سایت شبکه اجتماعی یک روش خوب برای فراهم کردن حضور آنلاین برند، معرفی محصول خرده فروش به یک مخاطب جدید و در نهایت افزایش فروش است. تصاویر به وبسایت خردهفروش متصل شده اند، بنابراین کاربران می‌توانند از طریق آن به سایت تراکنشی کلیک کنند. همچنین خرده‌فروشان می‌توانند بر روی انواع تصاویری که توسط کاربران به اشتراک گذاشته شده و جستجو می‌کنند، نظارت کنند تا همگام با روندها شوند.

با افزایش استفاده از تلفن‌های هوشمند و Table PC مجهز به اینترنت، خرده‌فروشی دستگاه‌های تلفن همراه (m-) (tailing) توسعه یافته است که مصرف‌کنندگان را قادر می‌سازد تا به دفعات متعدد به شبکه‌های اجتماعی دسترسی داشته باشند. مصرف‌کنندگان با استفاده از برنامه‌های خرده‌فروش (apps)، این امکان را دارند که نه تنها اطلاعات را از خرده‌فروشان دریافت کنند، بلکه در حین سفر (یا در حال حرکت) محصولات را نیز بخرند، که در نتیجه آن مرزهای بین تبلیغ و توزیع از بین می‌رود. در سال ۲۰۱۲، در بریتانیا، پنج درصد از تراکنش‌های فروش آنلاین از طریق دستگاه‌های تلفن همراه انجام شده است (Thompson, 2012b). برای مثال، دستگاه‌های تلفن همراه ۱۵ درصد از ترافیک Net-A-Porter را تشکیل می‌دهند (Econsultancy, 2013) و پیش‌بینی می‌شود که، افزایش مالکیت گوشی‌های هوشمند و تبلت‌ها، این کانال را به میزان قابل توجهی توسعه دهد. سپس این امر، بازار را برای تبلیغات و ارتباطات با مشتری باز می‌کند. به دلیل اینکه، در زمانی که این مطلب را می‌خوانید، احتمالاً فناوری دیجیتال پیشرفت بیشتری کرده است، به شما توصیه می‌شود که منابعی از قبیل، مجلات تجارت خرده‌فروشی؛ مجلات/وب سایت‌های رسانه دیجیتال؛ قسمتهای تجاری در روزنامه‌ها و مجلات دانشگاهی مانند مجله بازاریابی تعاملی، را مطالعه کنید تا با پیشرفت‌های حال حاضر آشنا شوید.

## قدرت لوکال سئو<sup>۱</sup>

ارایه شده توسط اندرو راینر

---

<sup>۱</sup> سئو محلی یا Local SEO یک مفهوم نسبتاً جدید در بهینه‌سازی سایت برای موتور جستجوی گوگل است. گوگل مکان جغرافیایی افراد و سوابق جستجوی آنها را در نظر گرفته و نتایج خود را براین اساس بازچینی می‌کند. سئو محلی به شما کمک میکند تا کسب و کار خود را به صورت آنلاین در اختیار مشتریان محلی قرار دهید. یعنی اگر کسب و کار شما تنها در محدوده غرب تهران فعالیت دارد، کسانی که در غرب زندگی میکنند، بتوانند با یک جستجوی ساده شما را پیدا کنند. به این ترتیب میتوانید مشتری‌هایی را پیدا کنید که از نظر مکانی (Location) به شما نزدیک هستند و این فرصت را برای فروش بیشتر محصولات یا سرویس‌های شما فراهم میکند.



بهینه سازی سایت برای موتورهای جستجو محلی (لوکال سئو)، برای تجارت خرده فروشی، مزیت مهم بازار یابی جستجو یعنی هدفگذاری را فراهم می کند. جستجو (search) با توجه به نیازی های مصرف کنندگان احتمالی که در جستجوی اطلاعات هستند، به آن دست می یابد. در لوکال سئو، با استفاده از موقعیت مکانی، هدف گذاری بیشتر می شود. دلیل آن اینست که عمدتاً، مکان عاملی مهم در فرآیند خرید مصرف کننده است، به ویژه در موقعیتی که خریداران تمایل دارند تا قبل از خرید، محصول واقعی را ببینند، و همچنین فراهم کردن راحتی، دسترسی سریع به محصول یا جلوگیری از هزینه تحویل یا تاخیر، که در نتیجه آن، می توان هر گونه مشکل پس از فروش را به راحتی حل کرد. لوکال سئو به چندین شکل مختلف انجام می شود.

(a) وب سایت سئوی ارگانیک (یا سئوی طبیعی)، شامل قرار دادن کلمات کلیدی در محتوی یک صفحه وب و در پیوندهایی که به سایت خرده فروش بر روی سایر وب سایت ها هستند، است. این موارد، عواملی هستند که موتورهای جستجو از آنها برای تعیین ترتیب صفحات وب ارایه شده در صفحه نمایش نتایج موتورهای جستجو (SERP)، استفاده می کنند. این عبارات کلیدی در رابطه با لوکال سئو، شامل ارجاع به موقعیت است.

(b) بهینه سازی فهرست های تجارت از قبیل Google+ Local یا Bing Business Portal. این امر شامل جایگذاری متن جستجوی کلیدی در قسمت های مناسب بر روی فهرست های تجاری است که تحت اختیار موتورهای جستجو هستند. موتورهای جستجو، موقعیت جغرافیایی این فهرست ها را می شناسند، به طوری که جستجوهای مرتبط، که شامل کلمه هدف و ارجاع به موقعیت هستند، منجر به ظاهر شدن فهرست به همراه نقشه در نتایج جستجو می شود. می توان موقعیت را با آدرس خیابان، شهر، شهرستان، کدپستی و یا حتی بطور غیر مستقیم با استفاده از موقعیت دستگاهی که کاربر در آن جستجو می کند، مشخص کرد. از این روش همچنین می توان برای جستجوهای انجام شده در ابزار نقشه، استفاده کرد، به عنوان مثال، Google places، برحسب نزدیکی به موقعیت، متن جستجوی مرتبط، و در برخی موارد نقد و بررسی مصرف کننده، فهرستی از کسب و کارهای محلی که به بهترین وجه با کلمات جستجو مطابقت دارند را، نمایش می دهد.

(c) عمدتاً با استفاده از فهرست راهنمای محلی، نقد یا وب سایت های اجتماع، آسان سازی برای بیزینس پروفایل فراهم می شود. این موارد، در اکثر مواقع رایگان هستند اما در برخی موارد نیازمند پرداخت هزینه فهرست بندی هستند، یا افزایش پرداخت را در قالب جایگذاری پیشرفته ارایه می دهند. عمدتاً برحسب

عرضه محصول و بخش آن گروه بندی می شوند که این صفحات فهرست به طور منظم در نتایج جستجوی ارگانیک مشابه از قبیل "a" نمایان می شوند، که فرصتی را برای کسب و کارها برای دریافت چندین جایگذاری بر روی صفحه‌ی نمایش نتایج موتورهای جستجو، فراهم می کند. علاوه براین، بسیاری از کاربران محلی اینترنت، دقیقاً مشابه با افرادی که قبلاً از گروه های اجتماعی یا صفحات زرد استفاده می کردند، برای اهداف اجتماعی یا جستجو از این سایت ها بازدید می کنند.

شرکت های برنددار مهم، لوکال سئو را نادیده می گیرند، و بنابراین عمدتاً رقابت کمی برای جستجو کلمات مرتبط با آنها وجود دارد. این مورد به کسب و کارهای کوچک چاپک (یا اجایل) امکان تسلط بر بازار های محلی و رقابت با شرکت های بزرگتر را می دهد. در نهایت، لوکال سئو یک روش پر قدرت برای کسب و کارهایی است که به مصرف کنندگان خدمات ارایه می دهند، زیرا فرصت های بازاریابی ارزان، هدفگذاری شده و عمدتاً استفاده نشده را ارایه می کند.

## تبلیغات دهان به دهان

تبلیغات دهان به دهان (WoM) در رابطه با مشتریانی است که اطلاعاتی را در مورد محصولات، برندها و خرده‌فروشان به یکدیگر می دهند، و همچنین توصیه‌ها یا انتقاداتی را در رابطه با آنها، ارایه می دهند. تبلیغات دهان به دهان مثبت مزیت های قابل توجه فراوانی نسبت به دیگر اشکال تبلیغات دارد، زیرا مصرف کنندگان دیدگاههای هم‌تایان خودشان را به صورت واقعی، بی طرف، و قابل اعتماد دریافت می کنند و هیچ هزینه ای برای خرده فروش ندارد، با این وجود، این روشی است که خرده فروش کمترین میزان کنترل را بر روی آن دارد. بسیاری از مصرف کنندگان به دلیل افزایش تبلیغات در زندگی روز مره خود، نسبت به آن بی علاقه شدند، و بنابراین احتمالاً، دوستان، خانواده، نقد و بررسی های آنلاین و وبلاگ نویسان را منابع قابل اطمینان تری می دانند. این متناقض است که تبلیغات دهان به دهان در عین اینکه روشی قدرتمند برای تبلیغ است، اما ارزش خود را از این واقعیت که تحت کنترل شرکت ها نیست، می گیرد. با این وجود، بدون شک خرده فروشان می توانند با ارایه یک آمیخته بازاریابی کارآمد به همراه یک استاندارد خوب برای خدمات مشتریان و رفتار با صداقت و شرافت کاری، تاثیر زیادی بر پیام های منتشر شده از طریق دهان به دهان داشته باشند. خرده فروشان می توانند سیستمی را برای تسهیل تبادل نظر به مشتریان ارایه دهند، برای مثال، فراهم کردن قسمتی برای نظرات کاربران در وب سایت یا یک حساب توییت برای تشویق مشتریان به ارایه نظرات خود.

## فروش شخصی

فروش شخصی قسمتی از ارتباطات یکپارچه بازاریابی در خرده فروشی و همچنین یک عنصر اساسی در خدمات مشتریان است. فروش شخصی برای محصولاتی که گران یا بسیار فنی هستند و در نتیجه برای مشتری سطح ریسک بالاتری ایجاد می کنند، از اهمیت خاصی برخوردار است و به طور گسترده استفاده می شود. در محیط فروشگاه، پرسنل فروش به دلیل ارتباط مستقیم با مشتریان، جایگاه مهمی برای خرده فروشان دارند. مشاوران فروش به دلیل اینکه هم می توانند اطلاعات مربوط به محصولات خرده فروش را به مشتریان انتقال دهند و هم از آنها بازخورد دریافت کنند، در موقعیت ارزشمندی قرار دارند. کارکنان فروش نیز به دلیل اینکه ظرفیت تاثیرگذاری بر مشتریان را برای ادامه فرایند خرید از مرحله تصمیم گیری به خرید در محل فروش دارند، از جایگاه مهمی برخوردارند.

فروش شخصی توسط کارکنان فروش می تواند شامل ترغیب مشتریان به خرید محصولات، تراکنش های فروش، حفظ رضایت مشتری و رسیدگی به بازگشت محصول و شکایات باشد (Berman and Evans, 2010). پرسنل فروش برای استفاده از روش های فروش مشتری محوری (مشتری مداری) می توانند دوره های آموزشی آن را بگذرانند و همچنین می توان از طریق دادن پاداش و پرداخت اضافه حقوق، انگیزه آنها را برای ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان، افزایش داد. معمولاً خرده فروشان برای ارتقای عملکرد در این زمینه، اهداف خدمات مشتریان را تعیین می کنند. فروش شخصی روشی انعطاف پذیر و کارآمد برای ایجاد فروش است، اما در عین حال، زمان بر و گران نیز می باشد، و از این رو خرده فروشان با محدوده قیمت پایین تنها به مقدار محدودی از آن استفاده می کنند. خرده فروشان ایرادی دارند که نمی توانند به صورت مستقیم و رو در رو با مشتریان ارتباط برقرار کنند، اما این ایراد را می توان با ارائه پاسخ های سریع و کارآمد به پرسش های آنلاین، امکان دسترسی به کارکنان از طریق تلفن و دادن اطلاعات دقیق در رابطه با محصولات به صورت آنلاین، جبران کرد. ارزیابی های آنلاین مصرف کننده در رابطه با سرویس خدمات مشتریان خرده فروش، انگیزه قوی برای جلوگیری از عملکرد ضعیف به خرده فروشان می دهد. (به بخش خدمات مشتریان خرده فروشی در فصل ۱۰ نیز مراجعه کنید).

## بازاریابی رابطه ای

بازاریابی رابطه ای (RM) از طریق انواع مختلف تعامل، می تواند روابط بلندمدتی بین خرده فروشان و مشتریان ایجاد کند. Grönroos (۱۹۹۴)، مسئول توسعه دانشگاهی روش بازاریابی رابطه ای بود، که به جای یک سری معاملات فردی، ارزش مادام العمر مشتری برای خرده فروش را مد نظر قرار می دهد و از این رو هدف آن برآوردن نیازهای هر دو طرف در رابطه می باشد. این می تواند گاهی اوقات به این معنی باشد که ضرردهی یا سودآوری

کم در برخی معاملات خاص و ارایه کمک هزینه های مالی به مشتریان، در بلند مدت می تواند برای خرده فروش مفید باشد. اگرچه بعضی اوقات بازاریابی رابطه ای به عنوان یک پارادایم<sup>۱</sup> جدید بازاریابی توصیف می شود، اما ریشه های آن به روش های سنتی خرده فروشی که در فصل یک به آن اشاره شد، بر می گردد، موقعیتی که در آن، بازرگان شخصا مشتریان را می شناخت. امروزه به ندرت ممکن است این وضعیت را خرده فروشان بزرگ عینا تکرار کنند، اما مصرف کنندگان به ماهیت غیر دوستانه تولید انبوه و خرده فروشی بسیار عادت کرده اند که یک تماس غیر رسمی می تواند آنها را به احساس ارزشمندتر شدن سوق دهد. بازاریابی رابطه ای می تواند مشتریان را ترغیب به برقراری ارتباط عاطفی با یک خرده فروش کند که منجر به وفاداری طولانی مدت می شود. فروشگاه های مستقل ویژگی مثبت مهمی دارند که می توانند به طور شخصی با مشتریان آشنا شوند، و این تعامل اجتماعی یک مزیت رقابتی به آنها در برابر فروشگاه های زنجیره های بزرگتر می دهد که نباید دست کم گرفته شود. بسیاری از خرده فروشان کوچک ممکن است بدون آن که متوجه بشوند از بازاریابی رابطه ای استفاده کنند، زیرا برای آنها عادی است که با مشتریان خود ارتباط برقرار کنند، که حتی ممکن است با اسم کوچک یکدیگر را خطاب کنند.

روابط شکل گرفته بین شرکت ها و مشتریان آنها در بازاریابی شرکت با شرکت (B2B) باعث پیشرفت بازاریابی رابطه ای بین شرکت با مصرف کننده (B2C) شده است. یکی دیگر از اصطلاحات مشابه با بازار یابی رابطه ای، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) است، که اصطلاحی مناسب برای شرکت های بزرگ است که دارای اطلاعات زیادی در رابطه با مشتریان هستند که برای برآورده کردن نیازهای آنها، باید مدیریت شوند. بازاریابی مستقیم یکی از اجزای مهم بازاریابی رابطه ای است، زیرا این امکان را به خرده فروشان می دهد تا در رابطه با پیشنهادات خاص، اخبار محصول یا رویدادهای مرتبط با نیازها و علایق مشتریان، با آنها تماس بگیرند. طرح های کارت وفاداری به خرده فروشان این امکان را می دهند که با تجزیه و تحلیل الگوهای خرید مشتریان، نیازهای آنها را پیش بینی کنند و پیشنهادهایی را که احتمالاً جذاب تلقی می شوند، ارایه کنند. بازار یابی رابطه ای به تمام جنبه های تجارت که بر تعامل مشتریان با یک خرده فروش تاثیر می گذارد، مرتبط است، و از این رو، آن را می توان به عنوان چیزی بیش از یک روش تبلیغاتی ساده در نظر گرفت.

## خلاصه فصل

---

<sup>۱</sup> پارادایم از واژه یونانی پارادیگما و به انگلیسی (Paradigm) ابتدا به معنای الگو و مدل مورد استفاده قرار گرفت. پارادایم یعنی مجموعه ای از مفروضات، باورها و نگرش ها که در نهایت خود را به شکل قوانین، نظریه ها، ابزارها و کاربردها نشان می دهند.

خرده فروشان و محصولات آنها را می توان بوسیله مجموعه وسیعی از روش های ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC) تبلیغ کرد. فروشندگان از راهبردهای ارتباطات یکپارچه بازاریابی، برای تعیین اهداف تبلیغاتی و همچنین تعیین بودجه برای کمک به دستیابی به آن اهداف قبل از طراحی و اجرای یک آمیخته بازاریابی در یک دوره ی زمانی معین، استفاده می کنند. مناسب بودن روش ها و رسانه های ارتباطی باید براساس عواملی از قبیل هزینه، اندازه شرکت، قسمت محصول، بازار هدف و زمان بندی، ارزیابی شود. روش های تبلیغاتی اصلی که برای استفاده خرده فروشان موجود است، در زیر به طور خلاصه بیان شده است.

- تبلیغات با پرداخت هزینه برای فضای تبلیغاتی در رسانه های پخش، چاپی، دیجیتالی یا محیطی. اجرای کمپین های تبلیغاتی نیازمند تیم هایی از قبیل کارگردان هنری، نویسنده آگهی های تجارتي و مطالب تبلیغاتی مدیریت شده توسط مدیر نوآوری و همچنین خریداران رسانه ای، است.
- روابط عمومی، در صدد به دست آوردن اعلان عمومی «رایگان» است، درحالیکه از طریق استخدام کارکنان بازاریابی انحصاری یا آژانس های روابط عمومی مستقل برای هماهنگی رویدادها، عکس برداری و اطلاعیه مطبوعاتی، برای خرده فروش هزینه هایی را به همراه دارد.
- حمایت مالی برای در معرض دید قرار گیری برند خرده فروش با ارایه بودجه به سازمان هایی از قبیل تیم های ورزشی یا رویدادهای سرگرمی.
- تبلیغات فروش در فروشگاه ها، در وبسایت ها یا در رسانه ها، از قبیل پیشنهادات خرید چندگانه و برگزاری مسابقات.
- فروش شخصی بوسیله کارکنانی که به طور مستقیم با مشتریان صحبت می کنند.
- تبلیغات دهان به دهان، روش بسیار ارزشمندی از انواع مختلف تبلیغات است که در آن مصرف کنندگان با هم تایان خودشان، اطلاعات مربوط به شرکت ها یا محصولات را مبادله می کنند، که خرده فروش کنترل بسیار کمی بر روی این روش تبلیغاتی دارد.

بکار بردن رسانه های دیجیتالی برای راهبرد های ارتباطی یک حوزه پیشرفت است، که با استفاده از رسانه های پولی و اکتسابی و وب سایت های شبکه های اجتماعی، می توان خرده فروشان را با هزینه نسبتا کم تبلیغ کرد. خرده فروشان برای ارتقای جایگاه شرکت هایشان در جستجوهای اینترنتی می توانند از بهینه سازی موتورهای جستجو (SEO) استفاده کنند. خرده فروشان می توانند با استفاده از بازاریابی مستقیم، با مصرف کنندگان ارتباط

شخصی برقرار کنند، و این امر ممکن است بخشی از راهبرد بازاریابی رابطه ای (RM) برای ساخت یک رابطه بلندمدت با مشتریان باشد.

## تمرین ها و پرسش ها

۱. همانطور که در این فصل بیان شد، با بکاربردن یکی از هفت روش von Oech برای ایجاد ایده های تبلیغاتی، یک آگهی مطبوعاتی برای یک خرده فروش با انتخاب خودتان، از جمله کپی (متن) ایجاد کنید. شما می توانید عناصر تصویری آگهی تبلیغاتی را ترسیم یا توصیف کنید.
۲. در خصوص یک آگهی تبلیغاتی موجود برای یک خرده فروش، مدل AIDA را در نظر بگیرید. بررسی کنید که چگونه آگهی تبلیغاتی توجه و علاقه مصرف کننده را به خود جلب می کند.
۳. با جمع آوری آگهی های تبلیغات از یوتیوب و رسانه های چاپی، دو آگهی تبلیغاتی که از روشهای طنز آمیز و ویژگی های محصول استفاده می کنند، را انتخاب کنید. آگهی های تبلیغاتی را نقد و بررسی کنید، و پیشنهاداتی را برای بهبود بخشیدن آنها ارائه دهید که فکر می کنید از طریق آن می تواند آنها را برای مخاطبان هدف خود کاربردی تر کند.
۴. آخرین رقم های موجود برای بیشترین پرداختی ها برای آگهی های تبلیغاتی توسط خرده فروشان را در سایت [www.marketingmagazine.co.uk](http://www.marketingmagazine.co.uk) جستجو کنید. از سال ۲۰۱۳ تا به امروز، ده خرده فروش بالای این لیست چگونه تغییر کرده اند؟ به نظر شما دلایل اصلی این تغییرات در پرداخت هزینه های آگهی های تبلیغاتی توسط خرده فروشان مربوطه چیست؟
۵. نقاط ضعف و مثبت خرده فروشانی که به جای تبلیغات از روابط عمومی استفاده می کنند، چیست؟
۶. در کدام یک از جنبه های ارتباطات بازاریابی که در این فصل در مورد آن بحث شده، می توان از شبکه های اجتماعی استفاده کرد؟ توضیح دهید که چرا استفاده از شبکه های اجتماعی به عنوان یک ابزار تبلیغاتی می تواند هزینه هایی را برای یک خرده فروش داشته باشد، در حالی که معمولاً داشتن حساب های شبکه های اجتماعی رایگان است.
۷. برای انواع خرده فروشی های زیر، مناسب ترین نوع رسانه محیطی را انتخاب کنید، سپس در یکی از این قسمت ها، مقداری کپی راییتینگ برای یک پوستر برای یک شرکت ساختگی یا واقعی، ایجاد کنید:
  - a. لوازم حیوانات خانگی
  - b. DIY به معنای "خودت انجام بده"

### C. شیرینی فروشی

برای انجام این تمرین ممکن است برای شما سودمند باشد که به مجموعه وسیعی از رسانه هایی که در سایت [www.outdoormediacentre.org.uk](http://www.outdoormediacentre.org.uk) وجود دارد، مراجعه کنید.

۸. یک زنجیره خرده فروشی معروف که در کشور یا منطقه خودتان وجود دارد و شما مشتری آن هستید را انتخاب کنید. پس از مراجعه به یک فروشگاه و جستجوی آنلاین، یک لیست از مجموعه ای از روش های ارتباطات بازاریابی که توسط این خرده فروش بکار می رود، تهیه کنید. بررسی کنید که آیا روش های تبلیغات دیگری وجود دارد که آنها در حال حاضر آن را بکار نمی گیرند که می توانست شما را متقاعد به خریدهای بیشتر در آنجا کند. به عنوان مثال، این روش ها ممکن است شامل استفاده از مجموعه وسیع تری از رسانه های تبلیغاتی یا روش های مختلف تبلیغاتی باشد. سپس شما باید تجزیه و تحلیل کنید که آیا روش های پیشنهادی شما برای خرده فروش قابل اجرا است یا خیر، و یا اینکه آیا عواملی از قبیل کمبود بودجه یا تضاد با تصویر ذهنی برند، مانع از انجام این کار می شوند.

### منابع

#### مطالعه بیشتر

#### مطالعه موردی

ارتباطات بازاریابی در شرکت Superdry

علیرغم ترکیب موفقیت آمیز شرکت سوپردرای از متن گرافیکی ژاپنی و استایل رترو آمریکا، ممکن است بسیاری از مشتریان آن بعد از متوجه شدن این واقعیت که این خرده فروش مد، یک شرکت انگلیسی است که در سال ۲۰۰۳ در چلتنهام تاسیس شد، غافلگیر شوند. دفتر مرکزی شرکت سوپردرای در یک شهرک صنعتی واقع در شهرستان گلاسترشایر است. موسسین شرکت، جولیان دانکرتن (مدیر عامل و سهامدار اصلی) و جیمز هولدر (رئیس طراحی)، پس از یک سفر خرید به ژاپن، در آنجا برای تولید محصول خودشان الهام گرفتند و پیش بینی

کردند که نوع برند مدی که در ژاپن مشاهده کردند در بریتانیا نیز می تواند محبوب باشد. این پیش بینی روشنگرانه به ترتیب ۴۷۸ میلیون پوند و ۱۸۸ میلیون پوند برای آنها به ارمغان آورده است و شرکت آنها اکنون ۳۰۰۰ کارمند دارد. این پیش بینی هوشمندانه آنها به ترتیب ۴۷۸ و ۱۸۸ میلیون پوند درآمد خالص داشت و در حال حاضر، شرکت آنها ۳۰۰۰ کارمند دارد (Rose, 2014). این درآمد تفاوت چشمگیری با وضعیت آنها در سال ۱۹۸۵ دارد، هنگامی که جولیان دانکرتن، پوشاک Cult را با حمایت یک کمک هزینه کوچک هفتگی که در آن زمان دولت به افرادی که کسب و کار جدیدی راه اندازی می کردند، اهدا می کرد، در یک دکه چوبی راه اندازی کرد. محبوبیت دکه چوبی باعث شد تا Cult به یک فروشگاه زنجیره ای تبدیل شود. در عین حال، جیمز هولدر قبل از ارتقای برند «Bench»، تی شرت هایی را برای اسکیت بورد سواران، طراحی می کرد. در سال ۱۹۹۲، زمانی که جیمز برای تبدیل شدن به یک تامین کننده به Cult مراجعه کرده بود، با جولیان ملاقات کرد.

می توان گفت که استایل کلاسیک رترو، پوشاک را ضد مد می کند، زیرا بدون اینکه از مد افتاده به نظر برسند، می توان آن ها را از فصلی به فصل دیگر پوشید. بنا به گفته Craven (۲۰۱۱)، سبک این برند را جولیان دانکرتون اینگونه توصیف می کند: «لباس هایی که می توانید آنها در کلاب بپوشید بدون اینکه کسی به شما بخندد». محصولات استاندارد خوبی دارند و معمولاً به دلیل اینکه قیمت های آنها بالاتر از میانگین قیمت محصولات High Street است، این شرکت می تواند برخی از کالاهای خود را در ترکیه، که فروشگاه های خرده فروشی را نیز بازگشایی کرده است، تولید کند (Ralph, 2013). تولید محصولات در ترکیه هزینه بیشتری دارد، اما نسبت به تولیدات در چین و هند، زمان تحویل کوتاهتری دارد، کشورهایی که برخی از محصولات دیگر این شرکت تولید می کنند. فروشگاه های سوپردرای، برای حفظ تصویر ذهنی برند، فروش فصلی انجام نمی دهند، اما به جای آن ترجیح می دهند که محصولات را به فروشگاههای حراجی تخفیف دار خودشان از قبیل Bicester Village و فروشگاه بسیار موفق eBay، ارسال کنند.

شرکت سوپردرای با بکار بردن ترکیبی از توسعه برند و توسعه خرده فروشی، هم به صورت آنلاین و هم آفلاین، در بریتانیا و خارج از کشور گسترش یافته است. از آنجایی که مقبولیت برند بیش از پیش افزایش یافته است، دوره های مختلف پیشرفت سریع مانند رشد ۸۶.۹ درصدی در سال منتهی به ژانویه ۲۰۱۱، را کسب کرده است (Rose, 2011). در سال ۲۰۱۰، زمانی که شرکت مادر SuperGroup در بازار سهام، عرضه اولیه خود را منتشر کرد، قیمت اولیه سهام آن که ۵ پوند بود، ارزش شرکت را ۴۰۰ میلیون پوند کرد، اگرچه از آن زمان تا به امروز قیمت سهام، نوسانات قابل توجهی داشته است. تجارت شرکت سوپردرای از نظر فروش آنلاین نیز رشد کرده است، زیرا



محصولات آن در وب سایت شخصی شرکت، و همچنین خرده فروشانی از قبیل Next و Asos فروخته می شود، که در نتیجه آن در سال ۲۰۱۳ یک انبار کالای بزرگتر واقع در استافوردشر (Staffordshire) افتتاح شد که ۲۰۰ نفر پرسنل برای آن استخدام کردند (Hipwell, 2013). این شرکت همچنین وب سایت هایی به ۱۶ زبان مختلف دارد (Thompson, 2013).

در سال ۲۰۱۲، باقی مانده فروشگاه‌های Cult با Fascia Superdry جایگزین شدند، بنابراین این شرکت دیگر همچون گذشته برندهای دیگری از قبیل G-Star را نمی‌فروشد (Leroux and Pagnamenta, 2012). این فروشگاه‌ها، سبک صنعتی معاصر با ترکیبی از فلز، چوب ساج و نورپردازی موضعی با پس‌زمینه آهنگ‌های ریمیکس، دارند. یکی از عواملی که باعث افتتاح شعبه‌های زیادی از فروشگاه‌های حراجی شده است، این است که فروشگاه‌های سوپردرای به اندازه ای وسوسه کننده هستند که مالکان با پرداخت پول به شرکت خواستار افتتاح شعبه ای در فروشگاه‌های آنها هستند تا از این طریق افراد بیشتری را به مراکز خرید خود جذب کنند (Finch and Wood, 2010). سوپردرای در ابتدا کار خود را با فروش لباس‌های مردانه شروع کرد، اما در حال حاضر شامل لباس‌های زنانه، لوازم جانبی، عطر و لوازم آرایشی نیز است. آنها همچنین در پاسخ به درخواست بازیکنان راگبی، برنامه دارند که لباس‌های بیرونی ورزشی بیشتری عرضه کنند، و برنامه هایی برای افتتاح آزمایشی یک فروشگاه لباس اسکی در اتریش دارند (Clark, 2014). در حال حاضر در بیش از ۱۰۰ کشور، این برند به فروش می رسد (Thompson, 2013) و آلمان با برنامه ریزی افتتاح ۱۳ فروشگاه تا پایان سال ۲۰۱۴، به عنوان یک کشور مهم برای توسعه این شرکت مشخص شده است. شرکت سوپردرای به منظور تسهیل گسترش در اروپا، اخیراً سهام شرکای فرانچایز خود در آلمان، اسپانیا و کشورهای اسکانندیناوی را خریداری کرده است (Clark, 2014).

راهبرد مارکام شرکت سوپردرای تا حدودی نامرسوم است بطوریکه در آن از تبلیغات استفاده نمی کند. با این وجود، عکسبرداری به سبک تبلیغاتی از محصولات سوپردرای را برای پوسترهای داخل فروشگاه و برای منتشر کردن در مطبوعات، یا برای نمایش در صفحات مد یا در کنار مقاله‌های مربوط به شرکت در صفحات تجاری، استفاده می‌شود. شرکت سوپردرای یک مدیر شبکه اجتماعی جهانی را برای درست کردن یک نرم فزار فیس بوک که قابلیت اجرا در گوشی تلفن همراه را دارد، استخدام می کند (Fashion United, 2012). این شرکت از برگزاری مسابقات به عنوان یک راهبرد تبلیغاتی استفاده می کند، برای مثال یک جایزه یک ساله از تی شرت های سوپردرای را برای برنده و دو نفر از دوستان او هدیه می دهد. این شرکت همچنین برای تبلیغ محصولات خود و برگزاری مسابقات، از حساب های فیس بوک و توییتر خود استفاده می کند. یکی دیگر از روش های غیر عادی که سوپردرای

از آن برای بازاریابی استفاده می کند این است که انتخاب می کند از بخش بندی بازار استفاده نکند، اگرچه در ابتدای کار خود افراد بین سنین ۱۵ تا ۲۵ سال را هدف قرار می داد. به جای آن مجموعه وسیعی از جمعیت شناختی را هدف قرار می دهد (Rose, 2011)، بنابراین به احتمال زیاد دختران نوجوانی را خواهید دید که در کنار زنان سی ساله و مردان چهل ساله در داخل فروشگاه، در صف ایستاده اند.

روابط عمومی نقش مهمی را در آمیخته ترفیع در بازاریابی برند شرکت سوپردرای داشته است و این شرکت یک تیم روابط عمومی داخلی دارد. موفق ترین دستاورد روابط عمومی آن، ثابت کرد که یک عنصر مهم در موفقیت اولیه سوپردری بوده است، زمانی که دیوید بکهام برای عکاسی جلد تقویم سال ۲۰۰۵ خود یک تی شرت "Osaka" متعلق به شرکت سوپردرای را پوشید، که تایید نهایی بر استفاده از افراد مشهور برای تبلیغ برند بود. سوپردرای با ارسال محصولات خود به افراد مشهور به عنوان هدایای رایگان، از روش تجارت مد استاندارد پیروی می کند، و بکهام نیز با پوشیدن یک کت چرمی که شرکت برای او ارسال کرده بود، نشان داده شده است. لباس های این برند را بسیاری از افراد مشهور دیگر از جیمی الیور و گوئن استفانی گرفته تا لئوناردو دی کاپریو پوشیده اند. در راهبرد روابط عمومی سوپردرای، رویدادهای مطبوعاتی بسیار ضروری هستند. در یک جشن مشروبخواری برای روزنامه نگاران و وبلاگ نویسان در بالای فروشگاه مرکزی خیابان ریجنت لندن، مجموعه بهار/تابستان سال ۲۰۱۴ رونمایی شد (Superdry, 2014). شرکت سوپردرای در ژوئن ۲۰۱۴، مجموعه خود را در هفته مد مردانه لندن به نمایش گذاشت، رویدادی که عمدتاً مختص برند های گرانتر است، و میزبان یک جشن رونمایی با حضور ستارگانی مانند تاینی تمپا و مارک رانسون بود (Rose, 2014).

**منابع**

**سوالات بحث و گفتگو**

۱. آیا شرکت سوپردرای از راهبرد بازاریابی فشار یا کششی استفاده می کند؟ فکر می کنید آنها چرا این راهبرد تبلیغاتی را انتخاب کرده اند؟ به عنوان مشتریان احتمالی آنها بحث کنید که آیا شما با این انتخاب راهبرد موافق هستید یا خیر.
۲. آمیخته ترفیع شرکت سوپردرای برای یک برند مد معروف غیرعادی است زیرا شامل تبلیغات نمی شود. آیا شما معتقد هستید که شرکت سوپردرای باید محصولات خود را تبلیغ کند؟ دلایلی را برای پاسخ خود ارائه کنید.
۳. با استفاده از جستجو در اینترنت، توسعه بین المللی شرکت سوپردرای را بررسی کنید. اگر شما برای شرکت مشاوره ای کار می کردید که به سوپردرای مشاوره می داد که چگونه با اصلاح راهبرد ارتباطات بازاریابی، گسترش خود را در خارج از کشور افزایش دهد، چه توصیه هایی می کردید؟

بسمه تعالی

## فصل ۸

### موقعیت مکانی خرده‌فروشی

جان پال، دانشکده کسب‌وکار منچستر

#### اهداف آموزشی

پس از تکمیل این بخش شما می‌توانید:

- توضیح دهید که چرا موقعیت مکانی خرده‌فروش بخش مهمی از آمیخته بازاریابی خرده‌فروشی می‌باشد؛
- انواع مکان‌هایی که توسط شرکت‌های خرده‌فروشی استفاده می‌شود را شرح دهید؛
- روش‌هایی که بر اساس آن خرده‌فروش‌ها اقدام به انتخاب مکان می‌کنند را توصیف کنید؛
- ابعاد مدیریتی و استراتژیک تصمیم‌گیری در خصوص مکان توسط خرده‌فروشان را شناسایی کنید؛
- و تأثیر سیستم‌های برنامه‌ریزی بر روی تصمیمات مربوط به انتخاب مکان را ارزیابی کنید.

## مقدمه

جورج دیویس<sup>۱</sup> یکی از متبکران شناخته شده در حوزه خرده‌فروشی و خالق برندهایی همچون Next و George در Asda و Per Una می‌باشد. زمانیکه او در حال ابداع قالب Next بود، به طور خاص بر روی توسعه مفهوم و محصول این برند تمرکز کرد. مشخص شد که وی تصمیم‌گیری در خصوص مکان فعالیت ابتدایی خود را به تیم ارشد مدیریتی‌اش سپرده بود. وی در خاطراتش اینگونه بیان می‌کند:

مکان‌هایی که ترور انتخاب کرده بودند ارزان بود و این ارزانی دو دلیل بسیار خوب داشت: دلیل اول این بود که او شهرهای اشتباهی را انتخاب کرده بود. زمانیکه در ابتدای کار از من پرسیدند که قرار است کارمان در چه محلی شروع کنیم، پاسخ دادم: «هر جایی که رأی‌دهندگان به توری حضور داشته باشند». شاید جوابم کمی عجیب به نظر می‌رسید ... اما نکته‌ای که من به دنبال آن بودم این واقعیت بود که شما باید جایی بروید که مشتریان در آنجا حضور دارند، و صرفاً به خاطر کم‌بودن اجاره بهای فروشگاه تصمیم به انتخاب مکان نگیرید. (تأکیدتان بر روی اصالت باشد).

همچنین دیویس در ادامه صحبت‌هایش می‌گوید: «مادامیکه شهر درستی را برای فعالیت انتخاب کرده باشید، حتی اگر محل کارتان در خارج آن شهر هم باشد، باز به خوبی می‌توانید کارتان را ادامه دهید». اما اکنون شرایط خرده‌فروشی نسبت به قبل تغییرات زیادی کرده است و دیگر نمی‌توان به اندازه کافی به تحلیل دیویس اتکا کرد.

همچنین برخی منابع سه مورد از مهمترین معیارهای موفقیت در خرده‌فروشی را «مکان، مکان و مکان» می‌دانند تا جاییکه جونز و سیمونز (۱۹۸۷) کتابی تحت همین عنوان را به چاپ رساندند. علاوه بر این، بنیسون و همکاران (۱۹۹۵) اینگونه ادعا می‌کنند که مکان مهمترین مؤلفه در میان سایر مؤلفه‌های آمیخته بازاریابی خرده‌فروشی است. شاید این موضوع به سخنان مدیرعامل Tesco، سر تری لیهی<sup>۲</sup> بی‌ارتباط نباشد که گفت: «خرده‌فروشی یک فعالیت محلی است که در آن خریداران مکرراً به نزدیکترین فروشگاه خود مراجعه می‌کنند». شاید این گفته در خصوص مواردی چون خرید مواد غذایی صدق کند اما نمی‌توان آنرا به کالاهای دیگر بسط داد.

خوب ما چگونه می‌توانیم معنای واقعی مکان و اینکه چرا تا این حد اهمیت دارد را درک کنیم؟ در پژوهش‌های پیشین مسأله مکان خرده‌فروشی به عنوان یکی از P های آمیخته بازاریابی شناخته شده بود اما والترز (۱۹۸۸)

<sup>1</sup> George Davies

<sup>2</sup> Sir Terry Leahy

نگاه دقیق‌تر و جزئی‌تر به این مقوله داشته و قالب تجارت را نیز به عنوان یکی از ارکان مهم این آمیخته شناسایی کرده بود. برت و همکاران (۲۰۱۱) از این تعریف برای ارزیابی راهکارهای مختلف IKEA در سه کشور استفاده کردند. از منظر پژوهش جغرافیایی، مکان خرده‌فروشی از نظر چگونگی انتخاب محل فعالیت و چگونگی تعریف مناطق تجاری (یا ناحیه تحت پوشش) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

امروزه روشی که از آن برای بررسی مکان خرده‌فروشی استفاده می‌کنند روشی بسیار پیچیده و پویاست و از ترکیب دو رویکرد بازاریابی و جغرافیایی بدست می‌آید. اولین بار بنیسون و همکاران (۱۹۹۵) به این موضوع اشاره داشتند که مکان خرده‌فروشی را می‌توان با مقیاس‌های متنوع تحلیلی مورد بررسی قرار داد. سطوح بررسی این موضوع کاملاً متغیر بوده و از مقیاس خرد که در آن مسائلی که به یک فروشگاه خاص مربوط می‌شود و معمولاً رویکردی فنی دارد تحلیل می‌شوند تا مقیاس متوسط که در آن مسائل مربوط به تصمیمات عملیاتی و تک‌منظوره در خصوص محل کار خرده‌فروشی نظیر مسائلی چون ناحیه تحت پوشش یک فروشگاه ارزیابی می‌شوند و نهایتاً مقیاس کلان یا استراتژیک که در آن مسائلی چون تصمیمات راهبردی شرکت برای شبکه توزیع فروشگاه خرده‌فروشی بررسی می‌شوند.

بخش اعظمی از تحقیقاتی که پیش از کلارک و همکاران (۱۹۹۷) و بر مبنای مطالعات بنیسون و همکاران (۱۹۹۵) انجام شده بود به مسائل فنی شناسایی محل جدید فروشگاه پرداخته و پایه و اساس آن بحث گسترش فروشگاه بوده است. به موضوع مکان فعالیت خرده‌فروشی از نقطه‌نظر مالی نیز می‌توان نگرینست چون مکان یکی از دارایی‌های بسیار مهم هر کسب‌وکار به حساب می‌آید. ریسک‌های مالی تصمیم‌گیری اشتباه در خصوص انتخاب مکان خرده‌فروشی و کسب‌وکاری که دارای کارکنان با عملکرد ضعیف هستند، بسیار بالاست. به عبارت دیگر فروشگاه‌های کوچکتر نسبت به فروشگاه‌های بزرگتر با سهولت بیشتری می‌توانند مکان خود را پیدا کنند زیرا فروشگاه‌های بزرگتر نیاز به فضای بسیار بیشتری داشته و معمولاً در مکان‌هایی خارج از مرکز شهر قرار می‌گیرند. سطوح سرمایه‌گذاری در مکان خرده‌فروشی می‌تواند بسیار گسترده باشد. برای مثال Tesco بزرگترین توسعه‌دهنده املاک در اروپا بوده ارزش سبد املاک آنها رقمی بالغ بر ۳۰ میلیارد پوند است و ۷۵ درصد ارزش سازمانی شرکت را به خود اختصاص می‌دهد؛ از این جهت Tesco بزرگترین مالک و مدیر املاک در اروپا به حساب می‌آید. (لیهی، ۲۰۰۹) همانطور که در جدول ۸.۱ می‌بینید، برای محاسبه مبالغ بر اساس مخارج سرمایه‌ای، سطوح مخارج سرمایه‌ای شرکت خرده‌فروشی لباس Next نیز از اندازه قابل توجهی برخوردار است.

## جدول ۸.۱ سطوح مخارج سرمایه‌ای شرکت Next

۲۰۱۵ (تخمینی)	۲۰۱۴	۲۰۱۳	
۳۸	۲۲	۲۱	انبارداری و سایر موارد
۵	۱۳	۱۰	تعمیرات فروشگاه
۷۲	۷۰	۵۱	فروشگاه جدید و توسعه یافته

مکان‌های خرده‌فروشی برای پایه‌ریزی بحث سرمایه از اهمیت فراوانی برخوردارند. (ریگلی، ۱۹۹۸) وود و تاسکر (۲۰۰۸) که به عنوان کارشناس مکان‌یابی به ترتیب برای شرکت‌های Tesco و Sainsbury فعالیت می‌کردند، تجربه خود را اینگونه بیان می‌کنند: «یک تغییر ۱۰ درصدی در پیش‌بینی فروش یک فروشگاه مواد غذایی متوسط می‌تواند قیمت مقرون به صرفه برای یک مکان را تا ۵ میلیون پوند تغییر دهد».

### چرا مسأله مکان تا این حد اهمیت دارد - حتی در دنیای دیجیتال؟

از یک بقالی کوچک در یک خیابان پرت و دورافتاده گرفته تا بزرگترین فروشگاه در گرانترین مرکز خرید شهر، مهمترین و اصلی‌ترین کارکرد مکان این است که دسترسی آسان برای مشتریان را فراهم آورده و کالای موردنیاز آنها را تأمین کند. اما خرده‌فروشی که هدف اصلی‌اش رشد و توسعه می‌باشد باید این موضوع را در نظر بگیرد که این کار را به چه شیوه‌ای انجام دهد و یکی از مهمترین روش‌ها اضافه کردن مکان‌های بیشتر در سطح شهر یا حتی کشور است. بسیاری از خرده‌فروشان که در حال حاضر می‌بینیم کار خود را با یک فروشگاه شروع کردند و در ادامه مسیر خود یا به صورت کاملاً طبیعی و/یا با جذب و خرید رقبای خود توانستند به رشد کنونی دست پیدا کنند. بسیاری از خرده‌فروشان بزرگ انگلستان نظیر J Sainsbury، Morrisons و Tesco در مراحل ابتدایی فعالیت‌شان، بخشی از سود خود را بر روی افتتاح شعبات بیشتر سرمایه‌گذاری کردند. ما به این روش، رشد و توسعه طبیعی یا ارگانیک می‌گوییم. با این حال با گذر زمان این خرده‌فروشان قدرت بیشتری به دست آورده و میزان سودشان نیز به شکل سرسام‌آوری افزایش یافت در نتیجه آنها می‌توانستند بخش بیشتری از سود خود را بر روی افتتاح شعبات دیگر و/یا حتی خرید خرده‌فروشان رقیب خود سرمایه‌گذاری کنند.

با رشد و توسعه اینترنت، فروشگاه دیگر فقط جایی برای فروش و عرضه محصولات نبود بلکه از آن می‌توانستند به عنوان مکانی برای جمع‌آوری محصولات سفارش داده شده از طریق اینترنت نیز استفاده کنند. برای مثال برند Marks & Spencer (M&S) از شبکه فروشگاه‌های Simply Food خود به عنوان مرکز جمع‌آوری سفارشات اینترنتی مشتریان خود بهره می‌برد. به شکلی مشابه، فروشگاه‌های زنجیره‌ای John Lewis Partnership نیز از شبکه فروشگاه‌های مواد غذایی Waitrose خود برای این منظور استفاده می‌کرد. راهکار «کلیک کن و حضوری تحویل بگیر»<sup>۱</sup> توسط بسیاری از خرده‌فروشان نظیر خرده‌فروشان کاتالوگی Argos، House of Fraser و Next به کار گرفته شد.

در نتیجه مشتریان دیگر لازم نبود برای تحویل محصولات خود در منزل منتظر بمانند بلکه می‌توانستند با مراجعه به فروشگاه سفارش خود را تحویل بگیرند. همچنین اگر آنها قصد عودت محصول را داشتند دیگر نیازی به پست کردن سفارش به دفتر مرکزی خرده‌فروش نبود بلکه می‌توانستند با مراجعه به نزدیکترین فروشگاه این کار را انجام دهند. بنابراین ما به این نتیجه می‌رسیم که مکان خرده‌فروش بنا به روشی که وی از آن استفاده می‌کند می‌تواند متغیر باشد. با این وجود این فقط خرده‌فروشان سنتی نیستند که در حال تغییرند. خرده‌فروش کاتالوگی N Brown که به عنوان یک خرده‌فروش آنلاین قدرتمند وارد بازار شد، طی بیانیه‌ای اعلام کرد که در حال افتتاح فروشگاه‌های بیشتری در سطح کشور است. این شرکت تا ماه می سال ۲۰۱۴ نه فروشگاه فعال داشت و طی برنامه‌ای نه فروشگاه دیگر تا انتهای ۲۰۱۴ افتتاح کرد که یکی از این فروشگاه‌ها در گرانترین مرکز تجاری لندن یعنی خیابان آکسفورد شروع به کار کرد.

بنابراین کاملاً مشخص است که تعیین تعداد و هدف مکان خرده‌فروش در حال تبدیل شدن به یک تصمیم بسیار مهم است. معمولاً خرید چندین ساختمان برای شرکت امری بسیار پرهزینه بوده و ساخت فروشگاه‌ها نیز بار هزینه‌ای زیادی وارد می‌کنند؛ از طرف دیگر اجاره ساختمان نیز کم هزینه نخواهد بود. بنابراین یک خرده‌فروش نه تنها باید موقعیت مکانی فروشگاه بلکه تعداد آنرا نیز به خوبی مورد بررسی قرار دهد تا میزان پوشش‌دهی مناسبی را در اختیار داشته باشد.

## فروشگاه دات کام House of Fraser

<sup>1</sup> Click & Collect



House of Fraser یک فروشگاه خرده‌فروشی زنجیره‌ای است که با دارا بودن ۶۲ فروشگاه و فضای فروشی بالغ بر ۵۱۱ هزار متر مربع، یکی از فعال‌ترین خرده‌فروشان در انگلستان می‌باشد. با یک محاسبه سرانگشتی می‌توان دریافت که هر فروشگاه فضایی نزدیک به ۵۸۰۰ متر مربع مساحت دارد. فروشگاه‌های این برند در شهرهای بزرگ و مراکز خرید منطقه‌ای واقع شده است. دو مورد از شهرهای بزرگی که این شرکت از سال ۲۰۱۲ هنوز در آنها شروع به تجارت نکرده است، لیورپول و آبردین هستند. مشکل پیدا کردن زمینی که به اندازه کافی بزرگ باشد تا یک فروشگاه کامل را در خود جای دهد باعث شد که این شرکت قالب تجاری دات کام را به صورت آزمایشی در پیش بگیرد. این فروشگاه‌ها کمتر از ۱۸۰ متر مربع مساحت داشته ولی در بهترین نقاط مراکز خرید واقع می‌شوند. مشتریان با مراجعه به این فروشگاه‌ها می‌توانند از طریق دستگاه‌های مخصوص یا حتی یک iPad محصول خود را سفارش دهند. آنها سپس با مراجعه به فروشگاه می‌توانند سفارش خود را تحویل گرفته و یا آن را عودت دهند و البته از هر جای دیگری نیز می‌توانند سفارش خود را تکمیل کنند. یکی از ویژگی‌های جالب این فروشگاه‌ها امکان امتحان کردن لباس در اتاق پرو است. این امکان به مشتریان اجازه می‌دهد تا لباس‌هایی که سفارش داده‌اند را بر روی تن خود امتحان کرده و در صورتی که مناسبشان نبود آنرا عودت دهند.

## چارچوبی برای تصمیم‌گیری مکانی

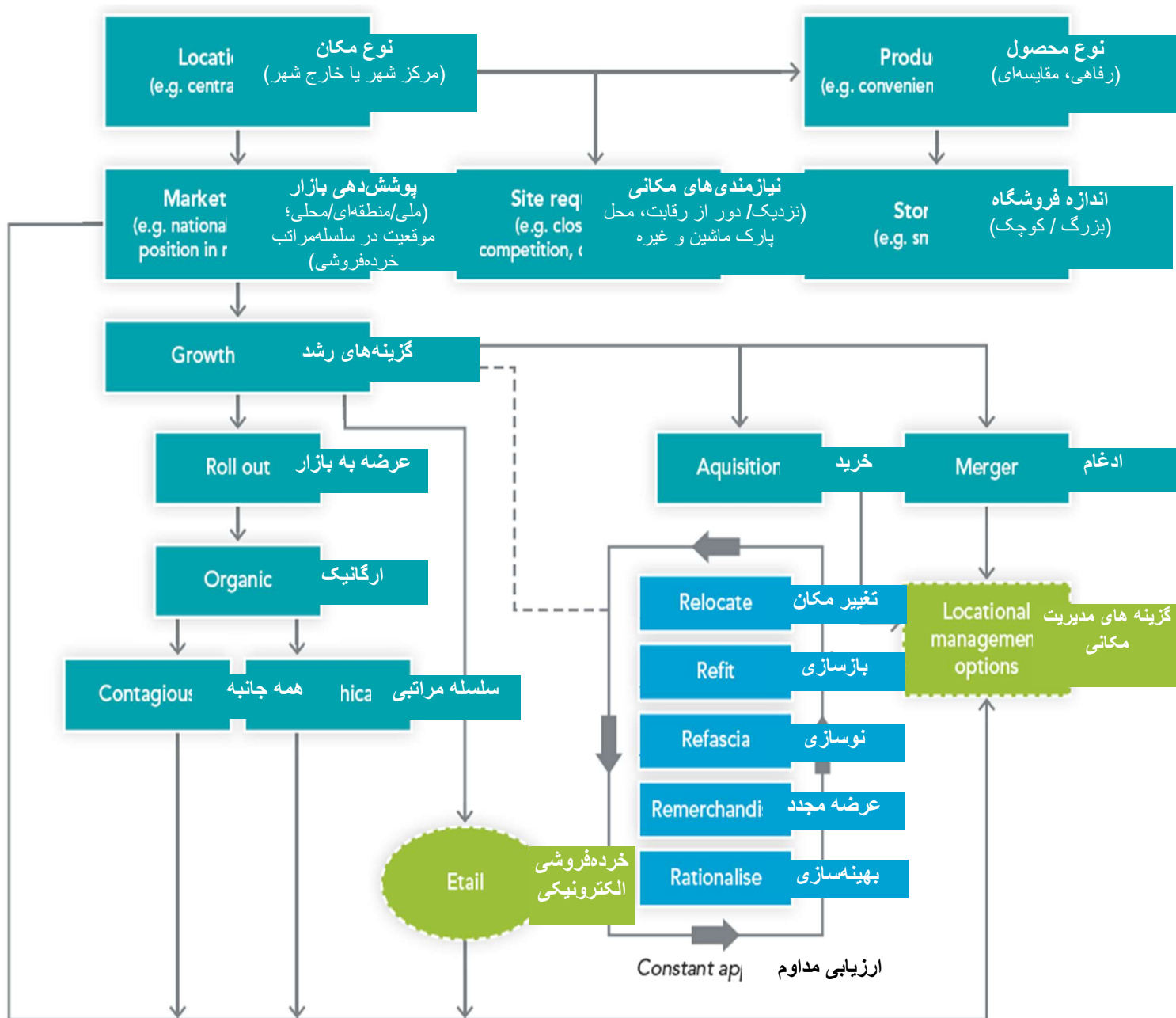
برای درک محدوده و دامنه تصمیمات مکانی که یک خرده‌فروش اتخاذ می‌کند، چارچوبی که از مطالعه کلارک و همکاران (۱۹۹۷) بدست آمده در شکل ۸.۱ نشان داده شده است. جمله «کالای مناسب در مکان مناسب و با قیمت مناسب» یکی از مهمترین دلایل موفقیت خرده‌فروشان به حساب می‌آید. بنابراین مطابقت دادن محصول با مکان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. برای مثال راه‌اندازی یک فروشگاه بزرگ در یک شهر کوچک که تمام خطوط محصولی را پوشش می‌دهد نمی‌تواند ایده جالبی باشد چون شاید برای بسیاری از محصولات این فروشگاه اصلا مشتری وجود نداشته باشد. «قیمت مناسب» نیز مؤلفه دیگری است که می‌بایست تمام هزینه‌های کسب‌وکار را در خود جای دهد که یکی از این هزینه‌ها مربوط به هزینه ملک یا هزینه‌های مرتبط با مکان است. با مطالعه دقیقتر شکل ۸.۱ می‌توان دریافت که خرده‌فروشان باید انتخاب کنند که از چه جایی در «مقیاس‌های» مختلف شروع به تجارت کنند. اولین مورد از مقیاس‌ها، منطقه جغرافیایی (یا بعبارت دیگر سطح پوشش‌دهی بازار) می‌باشد. یکی از تصمیماتی که در این خصوص گرفته می‌شود این است که اندازه فروشگاه را مشخص کرده و تعیین کنیم که موقعیت این فروشگاه در بازار کجا خواهد بود.

## ابعاد استراتژیک

یکی از تصمیمات مهمی که خرده‌فروشان باید بگیرند این است که آیا می‌خواهند فروشگاه را خریداری کرده و یا آنرا اجاره کنند. M&S یکی از خرده‌فروشان است که از روش مالکیت مطلق فروشگاه استفاده کرده و یا آن را به مدت طولانی اجاره می‌کند. اخیراً برخی از خرده‌فروشان اقدام به فروش فروشگاه‌های خود و اجاره آن به دیگر کسب‌وکارها می‌کنند تا بدینوسیله سرمایه خود را آزاد کرده و در دیگر بازارها سرمایه‌گذاری کنند و یا پول دریافتی را به عنوان سود سهام به سهامداران پرداخت کنند. Next مثال جالبی از یک خرده‌فروشی است که از استراتژی مدیریت ملک انعطاف‌پذیر استفاده می‌کند. مدت زمان استاندارد اجاره شرکتی در انگلستان ۲۵ سال است و به نظر می‌رسد شرکت Next برای اجاره فروشگاه‌های خود از مدت زمان کمتری استفاده می‌کند چون ۵۰ درصد از اجاره‌های این شرکت بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۰ منقضی شده و ۸۰ درصد هم تا سال ۲۰۲۳ منقضی خواهند شد. Next با استفاده از کسب‌وکار کتاب راهنمای<sup>۱</sup> خود، حضوری جدی در فضای آنلاین داشته و برای آنکه بتواند تقاضای مردم از سرویس «کلیک کن و حضوری تحویل بگیر» را برآورده کند، در اختیارداشتن فروشگاه برای آنان بسیار مهم است. Next اعلام کرده است که به دنبال شرایط اجاره بهتر هستند. ذکر این نکته جالب به نظر می‌رسد که دیدگاه‌ها در خصوص مالکیت یا اجاره و انعطاف‌پذیری حاصل از فرایند در حال تغییر است. برای در مثال M&S این شرکت تلاش کرد تا به صورت یکطرفه قرارداد اجاره را فسخ کرده و از آن خارج شود و متعاقب آن در دادگاه به دلیل نقض زودهنگام قرارداد اجاره محکوم شد. حال اینگونه به نظر می‌رسد که تعادل قدرت در قراردادهای اجاره به نفع مالک در حال تغییر است.

---

<sup>1</sup> Directory



شکل ۸.۱ چارچوب تصمیم‌گیری مکانی

## عرضه به بازار

فرایند تملک یک شرکت خرده‌فروشی یا مجموعه‌ای از فروشگاه‌های یک خرده‌فروشی می‌تواند به تعداد فروشگاه‌ها در مناطق کمتر شناخته شده بیافزاید. خرید شرکت Safeway توسط Morrison باعث شد که این شرکت به بازار جنوب انگلستان تسلط پیدا کند؛ خرید دو شرکت Hillards و Wm Low توسط Tesco نیز باعث شد که این شرکت به مناطقی که حضور کم‌رنگی در آنها داشت دسترسی پیدا کند. یکی از خصوصیات بسیار مهم اینگونه خریدها این است که شرکت‌های خریداری‌شده همگی دارای مراکز توزیع مخصوص به خود بودند و حالا شرکت مادر به تمام این مراکز و بازارهای مرتبط با آنها دسترسی کامل داشت. در مقابل خرید بیش از ۸۰۰ فروشگاه برند T&S توسط Tesco این فرصت را برای آنها فراهم آورد که وارد بازار سوپرمارکت‌ها شوند، بازاری که این شرکت تجربه و حضور بسیار کمی در آن داشت.

## گسترش همه جانبه

یکی از دلایل اصلی که مانع پوشش گسترده، به خصوص در مورد برخی از خرده‌فروشان مواد غذایی، می‌شود توانایی شرکت‌ها در توزیع کالاها به فروشگاه‌های مواد غذایی و اهمیت به حداقل‌رساندن زنجیره سرمایه‌ش است. این موارد مثال‌های خوبی از زنجیره‌های منطقه‌ای موفق هستند نظیر سوپرمارکت‌های Booths که شمال غربی انگلستان و Waitrose که جنوب انگلستان را پوشش می‌دهند. زمانیکه Waitrose شروع به گسترش کرد در اولین وهله می‌بایست مراکز توزیع جدید راه‌اندازی می‌کرد تا بتواند تقاضای شبکه فروشگاه‌های جدیدش را پاسخگو باشد. در نتیجه این دو خرده‌فروش بزرگ هم به صورت طبیعی و ارگانیک و هم به صورت همه جانبه گسترش پیدا کردند. شرکت Aldi (تامپسون و همکاران، ۲۰۱۲) نیز به همین شیوه شروع به گسترش همه جانبه کرد.

مفهوم «تازه و آسان»<sup>۱</sup> Tesco که سود چندانی نصیب شرکت نکرد، سواحل غربی ایالات متحده را هدف قرار داده بود و علیرغم تحقیقات گسترده‌ای که در خصوص مکان‌ها و اندازه فروشگاه‌ها صورت گرفت، اما این طرح با شکست مواجه شد. رویکرد آنها نوعی گسترش همه‌جانبه را مدنظر قرار داده بود. یکی از دلایل این شکست، عدم تطابق و سازگاری بین محصولات، قالب تجارت و انتظارات مشتریان بود. این تصمیمات که در سطح استراتژیک اتخاذ می‌شوند، پریسک‌ترین و در عین حال سودآورترین نوع تصمیمات می‌باشند. با این حال، بنابر گزارشات Tesco، ورود به این بازار رقمی بالغ بر یک میلیارد پوند برای این شرکت هزینه برداشت. (فلستد، ۲۰۱۳)

<sup>1</sup> Fresh & Easy

## گسترش سلسله مراتبی

در نقطه مقابل خرده‌فروشان مقایسه‌ای، یا کالاهای با ارزش نظیر البسه و کفش، قرار دارند. دستیابی به نوع درستی از مشتری شاید به این موضوع وابسته باشد که در سلسله‌مراتب خرده‌فروشی، که رویکردی سلسله‌مراتب محور نسبت به موضوع گسترش است، در مکان درستی قرار داشته باشید. برای مثال خرده‌فروشی نظیر Ted Baker در بزرگترین و مجلل‌ترین مراکز خرید حضور دارد و خودش را با مسائلی که به توزیع مربوط می‌شود محدود نمی‌کند.

زمانیکه پوشش بازار (منطقه جغرافیایی) انتخاب شد، خرده‌فروش باید مشخص کند که قالب تجاری وی در چه نقطه‌ای از سلسله‌مراتب خرده‌فروشی قرار می‌گیرد. در اصل، مراکزی که در رأس سلسله‌مراتب خرده‌فروشی قرار دارند بر روی خرده‌فروشی کالاهای مقایسه‌ای تمرکز می‌کنند در حالیکه در کف این سلسله‌مراتب تأکید بر روی ارائه نیازهای محلی‌تر با تمرکز بر راحتی مشتریان می‌باشد. در شکل ۸.۲، ۵۰ مرکز تجاری بزرگ در انگلستان (از میان ۸۰۰ محل خرید) بر اساس میزان مخارج خرده‌فروشی فهرست شده‌اند که شامل مناطقی چون وست اند لندن، گلاسگو، منچستر، بیرمنگام، لیورپول، وست‌فیلد لندن، لیدز، ناتینگهام، نایست‌بریج لندن و مرکز خرید منطقه‌ای بلوواتر می‌باشد. در چنین مکان‌هایی فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ کشور نظیر M&S، Arcadia Group، جواهرفروش‌ها و فروشگاه‌های Apple و سایر خرده‌فروشان کالاهای مقایسه‌ای حضور دارند. در نقطه مقابل سلسله‌مراتب خرده‌فروشی، مراکز محلی و منطقه‌ای وجود دارند که محدود به چند سوپرمارکت کوچک شده و شامل فروشگاه‌هایی نظیر داروسازی، کفش‌فروشی و سایر کسب‌وکارهای کوچک می‌شوند. معمولاً در مراکز خرید محلی نسبت بیشتری از فروشگاه‌های کوچک‌تر و مستقل وجود دارد. در سلسله‌مراتب خرده‌فروشی تعداد مراکز بزرگی که در رأس این هرم قرار دارند کم بوده و هر چه به سمت کف هرم حرکت می‌کنیم، بر تعداد مراکز کوچکتر افزوده می‌شود. (گودوین، ۲۰۰۷)

نمی‌توان گفت که برندهای بزرگ در مراکز کوچکتر حضور ندارند چون خرده‌فروشان نظیر Boots، Superdrug و WH Smith همگی در این مراکز فعال بوده و در موارد بسیاری برخی از این برندها در بزرگترین مراکز خرید نیز شعبه فعال دارند. مسأله اصلی این است که آنها محدوده فعالیت و عملیات فروشگاه‌های خود را در مکان‌های خاص مدیریت می‌کنند. بنابراین بسیاری از خرده‌فروشان اقدام به توسعه قالب‌های تجاری کوچکتر کرده و محدوده فعالیت خود را اصلاح می‌کنند. در عمومی‌ترین حالت، یک خرده‌فروش کالاهای مقایسه‌ای بسیار خاص، نظیر مد

و لباس یا لوازم الکترونیکی پیشرفته، به شکل سلسله‌مراتبی گسترش پیدا می‌کند و همواره بزرگترین مراکز خرید را برای شروع کار انتخاب می‌کند.

### گزینه‌های مدیریت مکانی

زمانیکه یک خرده‌فروش سبدی از فروشگاه‌ها را در اختیار دارد، باید توانایی مدیریت آنها را داشته و به صورت مستمر گزینه‌های مدیریت مکانی را مورد بررسی قرار دهد: این گزینه‌ها که به 6R هم معروفند در جدول ۸.۲ معرفی شده‌اند. این فرایند یک فعالیت مستمر و بی‌وقفه بوده و خرده‌فروشان همواره باید به دنبال این باشند که از هر مکانی که در آن تجارت می‌کنند بیشترین سود را کسب کنند.

### بستن فروشگاه‌ها – بهینه‌سازی

در موارد بسیاری تصمیم سازمان صرفاً این نیست که فروشگاه در چه جایی باز کنیم بلکه در مقابل این است که فروشگاه را در چه مرحله‌ای ببندیم و اثر آن را بر کلیت کسب‌وکار مورد بررسی قرار دهیم. بستن فروشگاه بدین معناست که خرده‌فروش می‌تواند هزینه‌های خود را کاهش داده و شرکت را به موقعیتی که باعث بهینه‌سازی سودآوری می‌شود باز گرداند. به نظر می‌رسد جستجویی همیشگی برای یافتن تعداد بهینه فروشگاه وجود داشته و بستن فروشگاه‌ها (به خصوص برای خرده‌فروشان) که بیش از حد گسترش یافته‌اند) می‌تواند منجر به از دست رفتن سهمی از بازار شده ولی بهبود چشمگیری در سودآوری شرکت داشته باشد. (سرینیواسان و همکاران، ۲۰۱۳) شرکت Next طی دوران طلایی خود در دهه ۱۹۹۰ میلادی، حدود ۱۰۰۰ فروشگاه فعال در قالب‌های متنوع در سرتاسر انگلستان داشت که این عدد در سال ۲۰۱۴ به ۵۰۰ فروشگاه تقلیل پیدا کرد و این موضوع مثال کاملاً واضح از این واقعیت است که تعداد فروشگاه‌ها به تنهایی نمی‌تواند باعث سودآوری کلی سازمان شود. ایده بستن فروشگاه (بهینه‌سازی در جدول ۸.۲) یک تصمیم استراتژیک مهم به حساب می‌آید.

با ظهور اینترنت، تصمیم‌گیری در خصوص بهینه‌کردن تعداد فروشگاه‌ها به صورتی که از نظر اقتصادی برای سازمان توجیه داشته باشد تبدیل به امری شایع شده است و در این میان خرده‌فروشان بزرگ بیش از پیش این استراتژی را به کار می‌گیرند. همچنین با اشباعی که در حوزه خرده‌فروشی سوپرمارکتی و یا حتی بخش خیریه

(الکساندر و همکاران، ۲۰۰۸) بوجود آمده، اتخاذ یک تصمیم درست و مناسب بیش از پیش چالش برانگیز شده است.

زمانیکه یک خرده‌فروش اقدام به خرید خرده‌فروش دیگر می‌کند، مطالعه بر روی مکان‌های موجود آغاز می‌شود و مشخص می‌شود که در چه جاهایی هم‌پوشانی وجود داشته و در نتیجه تصمیم به بستن یک سری از فروشگاه‌ها کرده و یا حتی به درخواست مقامات نظارت بر رقابت، برخی از آنها به فروش می‌رسند. برای مثال زمانیکه Morrisons اقدام به خرید Safeway کرد، دو فروشگاه در ساوت‌پورت در معرض تعطیلی بودند. یکی از شروطی که شورای رقابت برای Morrisons تعیین کرد این بود که یکی از فروشگاه‌ها را می‌بایست به رقیب خود بفروشد تا مانع به وجود آمدن انحصار در شهر شود.

خرده‌فروشان برای آنکه بتوانند در نقاط مختلف ساختار سلسله‌مراتبی فعالیت کنند، عملیاتی با مقیاس‌های متفاوت را در پیش می‌گیرند. برای مثال شرکت Tesco با معرفی راهکار Tesco Extras طیف وسیعی از محصولات غذایی و غیرغذایی خود را از طریق «قالب فروشگاه انطباقی» که شامل یک فروشگاه ۲۳۰۰ متر مربعی بود ارائه می‌داد. راهکارهای Tesco Metro و Tesco Express نیز طیف بسیار محدودتری از محصولات را پوشش داده و در محله‌هایی به کار گرفته شد که مساحت فروشگاه‌ها در آن از ۲۷۰ متر مربع فراتر نمی‌رفت. دیگر خرده‌فروشان نظیر Aldi و Lidl نیز از فروشگاه‌های انطباقی استفاده می‌کردند چون به خوبی می‌دانستند که بسته به نوع مکانی که در آن حضور دارند، می‌بایست چه طیف از محصولات را ارائه دهند. مطالعه موردی Aldi به خوبی این مسأله روشن کرده است.

### ۵۰ مرکز تجاری بزرگ در انگلستان

این جدول بر اساس مجموع هزینه‌های سالانه شهروندان، گردشگران و کارگران رتبه بندی شده است و بدون احتساب هزینه‌های آنلاین در آن لحاظ نشده است

مخارج (میلیون پوند)	مخارج		رتبه	
	نام	رتبه	نام	رتبه
۶۴۰	آبدردین	۲۶	لندن - وست‌اند	۱
۶۴۰	لندن - کینگز رود	۲۷	گلاسگو	۲

۶۳۰	کرویدون	۲۸	۱،۶۸۰	منچستر	۳
۶۲۰	ساوتهمپتون	۲۹	۱،۴۳۰	بیرمنگام	۴
۶۲۰	بث	۳۰	۱،۳۹۰	لیدز	۵
۶۲۰	شفیلد	۳۱	۱،۳۱۰	لیورپول	۶
۶۰۰	برنت کراس	۳۲	۱،۲۷۰	وستفیلد لندن	۷
۵۹۰	کمبریج	۳۳	۱،۱۸۰	لندن - نایستبریج	۸
۵۸۰	دربی	۳۴	۱،۱۲۰	بلوواتر	۹
۵۷۰	دادلی - مری هیل	۳۵	۱،۱۱۰	لندن - کوونت گاردن	۱۰
۵۵۰	پلائی موث	۳۶	۱،۰۸۰	ناتینگهام	۱۱
۵۳۰	کریبز کازوی	۳۷	۱،۰۸۰	وستفیلد - استنفورد سیتی	۱۲
۵۲۰	بایسستر ویلج	۳۸	۱،۰۵۰	ترافورد سنتر	۱۳
۵۲۰	بروملی	۳۹	۱،۰۴۰	ادینبرو	۱۴
۵۱۰	اگزتر	۴۰	۹۸۰	میدووال	۱۵
۵۰۰	لیکساید	۴۱	۹۷۰	میلتون کینس	۱۶
۵۰۰	واتفورد	۴۲	۹۱۰	کینگستون کنار رودخانه تیمز	۱۷
۴۹۰	گیلفورد	۴۳	۸۹۰	نورویچ	۱۸
۴۹۰	یورک	۴۴	۸۷۰	بریستول	۱۹
۴۸۰	آکسفورد	۴۵	۸۳۰	نیوکاسل کنار رودخانه تاین	۲۰
۴۶۰	لندن - کاناری وارف	۴۶	۸۳۰	لستر	۲۱
۴۶۰	چلتنهام	۴۷	۷۹۰	برایتون	۲۲



۲۳	ریدینگ	۷۱۰	۴۸	چسیر اوکس - مرکز تجاری مک آرتور گلن	۴۵۰
۲۴	کاردیف	۷۰۰	۴۹	اپسویچ	۴۳۰
۲۵	گیتسهد - در داخل مترو سنتر	۶۶۰	۵۰	هال	۴۱۰

## شکل ۸.۲ سلسله مراتب خرده‌فروشی

جدول ۸.۲ مثال‌هایی از گزینه‌های مدیریت مکانی 6R (برگرفته از کلارک و همکاران، ۱۹۹۷)

مثال	گزینه
فروشگاه‌های Original Factory اعلام کرد که قصد افتتاح ۵۰۰ فروشگاه دیگر دارد. معیار اصلی آنها شهرهایی با جمعیت زیر ۲۰,۰۰۰ نفر و مساحت فروشگاه‌های ایده‌آل آنها نیز ۵۶۰ تا ۱۶۰۰ متر مربع بود.	عرضه به بازار (Roll out) افتتاح فروشگاه‌های جدید یا گسترش فروشگاه‌های موجود
Ted Baker در مرکز شهر منچستر به مدت ۲۰ سال صاحب چهار مکان مختلف بود. آنها تصمیم گرفتند که دو فروشگاه خود در کینگ استریت و مرکز خرید ترای‌انگل را تعطیل کرده و به مکان‌های جدیدی در خیابان نیو کتدرال و اسپینینگ‌فیلد نقل مکان کنند.	تغییر مکان (Relocate) بستن فروشگاه در بخشی از شهر یا مرکز تجاری و بازکردن آن در بخشی دیگر. این اتفاق ممکن است به خاطر سررسیدن موعد اجاره رخ دهد.
Argos به دلیل تهدید روزافزون اینترنت فروشگاه‌های خود را بازسازی کرده و مفهوم فروشگاه دیجیتالی خود را راه‌اندازی نمود. M&S نیز اقدام به بازسازی فروشگاه‌های خود کرده و بخش «زیبایی» را معرفی کرد.	بازسازی (Refit) بهبود بافت داخلی یک فروشگاه. این کار ممکن است بخشی از چرخه مخارج سرمایه‌ای باشد اما خرده‌فروش باید تصمیم بگیرد که میزان تکرار این کار چه مقدار بوده و چه مکان‌هایی نیاز به آن دارند.

<p>فروشگاه‌هایی که در نزدیکی مناطق دانشجویی قرار دارند با آغاز سال تحصیلی اقدام به ارائه «بسته‌های استارتر» می‌کنند که شامل قاشق و چنگال، بشقاب و ملحفه است.</p> <p>Morrisons هم اقدام به نوسازی بخش میوه و سبزیجات خود کرد.</p>	<p>عرضه مجدد (Remerchandise)</p> <p>افزودن/ حذف مجموعه محصولات (یا خدمات) در پاسخ به نیازهای محلی</p>
<p>خرید مشترک Somerfield؛ خرید Safeway توسط Morrisons. شرکت Superdry در سال ۲۰۱۲ فروشگاه‌های 20 Cult خود را به Superdry تغییر نام داد.</p>	<p>نوسازی (Refascia)</p> <p>اصلاح چهره فروشگاه با تغییر نام یا ظاهر آن. خرده‌فروشان تصمیم می‌گیرند که قالب تجاری خود را تغییر داده یا رقیب خود تصاحب کنند. آنها باید فروشگاه‌های جدیدی را به سبد خود اضافه کنند.</p>
<p>Monsoon Accessorize تعدادی از فروشگاه‌های خود را به فروش رساند تا جایگزینی برای آنها پیدا کند. KMart هم ۶۰۰ فروشگاه خود را که از نظر اقتصادی ضعیف عمل کرده بودند از رده خارج کرد.</p>	<p>بهینه‌سازی (Rationalise)</p> <p>تعطیلی یک واحد یا حتی فروش یک بخش کامل. خرده‌فروش تصمیم می‌گیرد که فروشگاه‌های خود را به دلیل تجارت ضعیف تعطیل کرده و بر روی فروشگاه‌های اصلی تمرکز کند.</p>

به کارگیری قالب فروشگاه‌های انطباقی و نیز رویکرد گسترش همه جانبه دارای چندین مزایای عملیاتی است. با این روش شما به خوبی خواهید دانست که بهترین طیف محصولاتی که در یک فضای مشخص نیاز دارید چه مقدار بوده و در نتیجه نیازی به نقشه‌های متعدد برای فروشگاه‌هایی با اندازه‌های متغیر نخواهید داشت. از مزایای دیگر این روش می‌توان به امکان تبلیغات محلی؛ امکان مدیریت دقیق منطقه‌ای فروشگاه‌ها (و نیز توانایی جابجا کردن کارکنان بدون اینکه نیاز به تغییر مکان فروشگاه باشد)؛ و نیز بهره‌وری‌های ناشی از داشتن یک مرکز توزیع اشاره کرد که بتواند به شبکه‌ای از فروشگاه‌های مجاور سرویس دهد بدون اینکه از حداکثر ساعت رانندگان که طبق قانون مشخص شده است تجاوز شود.

## مطالعه موردی

### Aldi – در جستجوی زمین

Aldi به دنبال زمینی بود که «جمعیتی در حد ۱۰,۰۰۰ نفر در اطراف آن ساکن بوده و در بهترین حالت در کنار جاده اصلی واقع شده باشد و جاده‌های جانبی خوبی به سمت زمین موردنظرشان وجود داشته باشد.

شرکت اعلام کرده بود که ترجیح می‌دهد این زمین را به صورت شش دانگ خریداری کند و بهتر است در مرکز شهر یا در حاشیه زمین‌های مرکزی باشد تا امکان توسعه و رشد مناسبی داشته باشد.

با این حال به نظر می‌رسید که آنها در این خصوص انعطاف‌پذیری داشته و حتی اعلام کرده بودند که گزینه‌هایی نظیر اجاره فضاها موجود یا جدید در پارک‌های خرده‌فروشی و خرید یا اجاره فضا در مراکز منطقه‌ای را نیز مدنظر قرار داده‌اند.

Aldi همچنین شهرهای خاصی را شناسایی کرد که به تجارت در آنها علاقمند بود و این شهرها را در یک نقشه تعاملی در وبسایتشان نشان داده بودند.

این شرکت علاوه خود را به شروع فعالیت در شهرهای اسکاتلند اعلام کرده بود که از عبارتند از: آبردین (شمال و جنوب)؛ آبرووت؛ آیر؛ برزدین؛ کوت‌بریج؛ کریف؛ کامبرنالد؛ دومبارتون؛ دامفریز (شمال)؛ داندی (جنوب)؛ کیلبراید شرقی (شمال و شرق)؛ ادینبرو (تمام مناطق)؛ فالکریک (شرق)؛ گلاسگو (تمام مناطق)؛ هلنزبرو؛ جدبورگ؛ کرکنتیلوچ؛ میلنگاوی؛ پیلز؛ پرت (شمال و جنوب)

## خرده‌فروش‌های از چه نوع مکان‌هایی استفاده می‌کنند؟

انواع متعددی از مکان‌های خرده‌فروشی وجود دارد. در اصل بخش اعظمی از فروشگاه‌های خرده‌فروشی در یک شهر یا مرکز تجاری واقع شده‌اند چون می‌بایست بیشترین دسترسی را برای اکثریت جمعیت محلی آن شهر یا منطقه داشته باشند. این تعریف برای زمانی بود که خرده‌فروشی یک فعالیت محلی بود و مشتریان فقط می‌توانستند به نزدیکترین فروشگاه خود مراجعه کنند. اما با گسترش سطح دسترسی و استفاده از وسائط نقلیه موتوری، مشتریان به راحتی می‌توانستند برای تأمین مایحتاج خود به مسیرهای دورتری سفر کنند. با این حال، تجارت در

مکان‌های مراکز تجاری شهر نه تنها پرهزینه بود بلکه فضای کافی برای فروشگاه‌های بزرگی همچون سوپرمارکت‌ها و هایپرمارکت‌ها را نیز نداشتند.

مکان‌های خرده‌فروشی را بر حسب نیازهای مشتریان نیز می‌توان دسته‌بندی کرد. از یک طرف ما موارد پرمصرف مانند محصولات موجود در خواروبارفروشی‌ها را داریم که به صورت مکرر و منظم خریداری می‌شوند و در طرف دیگر محصولات غیرضروری مانند البسه، کفش، لوازم خانگی، مبلمان، فرش، تلویزیون و غیره را داریم. یکی از چارچوب‌هایی که برای توصیف انواع محصولاتی که در مکان‌های مختلف به فروش می‌رسند توسعه داده شد توسط دیویس و کلارک (۱۹۹۴) معرفی شد. این چارچوب محصولات را از حیث راحتی یا مقایسه‌ای بودن دسته‌بندی کرده و آنها را در مقابل توانایی حمل به منزل و قابلیت جابجایی قرار داد. (جدول ۸.۳ را ببینید)

با این حال از زمان معرفی چارچوب دیویس و کلارک، مراکز مسافرتی نظیر ایستگاه‌های قطار و فرودگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و تبدیل به مکان‌های جذابی برای خرده‌فروشی شدند و در نتیجه نمی‌توان اینگونه مکان‌ها را به راحتی در چارچوب آنها جای داد. امروزه در یک ایستگاه مرکزی قطار یک یا دو کافی‌شاپ از برندهای Starbucks یا Costa، یک داروخانه کوچک Boots یا Superdrug، یک فروشگاه کوچک خواروبارفروشی از Tesco Express یا Sainsbury's Local یا M&S Simply Food را می‌توان مشاهده کرد. حتی در ایستگاه قطار Esuston لندن فروشگاه‌هایی از برندهای Accessorize، Fat Face، Paperchase و T.M. Lewin حضور فعال دارند. ایستگاه‌های مرکزی و پررفت و آمد قطار فرصت‌های جذاب تجاری را در اختیار خرده‌فروش‌ها قرار می‌دهند تا در اماکنی که بین مبدأ و مقصد سفر افراد در نظر گرفته شده است، مشتریان خود را پیدا کنند.

### جدول ۸.۳ مدل مکان خرید

موارد قابل حمل	خریده‌های حجیم	
لباس کفش	فرش محصولات برقی بزرگ محصولات خودساز	کالاهای مقایسه‌ای
مراکز تجاری شهری	پارک‌های خرده‌فروشی	مکان‌های متداول

مراکز تجاری منطقه‌ای		
مراکز خرید درون شهری		
فروشگاه‌های شرکتی		
اقلام خواروبارفروشی با قابلیت تأمین مجدد	خرید هفتگی از خواروبارفروشی	کالاهای راحتی
مراکز خرید محله‌ای	سوپرمارکت‌های خارج از شهر	مکان‌های متداول

در مراکز خرید شهری، خرده‌فروشی کالاهای مقایسه‌ای از اولویت بالاتری برخوردار است و در داخل برخی از این مراکز، محوطه مشخص و مخصوصی را می‌توان یا از طریق طراحی متمایز و یا روش‌های طبیعی برای این کار در نظر گرفت. برای مثال در شهر گلاسگو برند Argyll Arcade بر روی فروشگاه‌های جواهرفروشی تمرکز کرده و خود را با شعار «ارائه بزرگترین مجموعه جواهرات الماس‌نشان، حلقه‌های ازدواج و ساعت» به عنوان تنها مرکز فروش این نوع از محصولات معرفی کرده است. و یا در مثالی دیگر در بیرمنگام، در یک مرکز جواهرفروشی که با فاصله کمی از مرکز تجاری اصلی شهر قرار گرفته است، بیش از ۱۰۰ خرده‌فروش تخصصی، طراح و صنعتگر دور هم جمع شده‌اند. این تراکم بالا از خرده‌فروشان در یک محل، خریداران را قادر می‌سازد تا در یک بازدید، از طیف وسیعی از محصولات دیدن کرده و با راحتی و انتخاب بیشتر اقدام به خرید کنند. اما در مقابل خرده‌فروش‌های کالاهای راحتی علاقه زیادی به هم‌مکان شدن با دیگر رقبای خود ندارند.

یکی از انواع دیگر مکان‌ها که دستخوش تغییر شده‌اند پارک‌های خرده‌فروشی می‌باشند. این پارک‌ها که در ابتدا فضایی به اندازه ۳ تا ۵ سوله داشتند در مکان‌هایی خارج از مرکز شهر واقع شده بودند و با دارا بودن فضای فروش نزدیک به ۳۰۰۰ مترمربع، کالاهای حجیم را ارائه می‌کردند و بعد توانستند طیف گسترده‌تری از محصولات را به فروش برسانند. امکان پارک رایگان خودرو معمولاً یکی از خصوصیات اولیه این مراکز بود و می‌توانست در مقابل مراکز خرید داخل شهری که به ندرت دارای پارکینگ بودند و یا هزینه پارک در آنها بسیار بالا بود، یک مزیت رقابتی جذاب به حساب آید. برای مثال پارک خرده‌فروشی Regent Road در منچستر، پذیرای فروشگاه بزرگی از Sainsbury و شعباتی از برندهای Mothercare, Staples, Dunnes, TK Maxx, Deichmann Shoes و Carphone Warehouse می‌باشد.

شرکت John Lewis Partnership که به خاطر مجموعه کامل محصولاتش شناخته می‌شود، یک زیربرند تحت عنوان Home ایجاد کرده است که مجموعه منتخبی از محصولات که بر لوازم برقی و محصولات و ملزومات خانگی تمرکز می‌کند را ارائه داده و امکان فروش آنها در مکان‌های کوچکی که بالتبع پآخور کمتری هم دارند را فراهم آورده است.

خرده‌فروش سوئدی IKEA، که زمانی مکان‌های خارج از شهر در شهرک‌های بزرگ را مدنظر قرار می‌داد، مجبور شد خود را با مکان‌هایی تطبیق دهد که بتواند تجارت ایده‌آل خود را از آنجا ادامه دهد. برای نمونه این شرکت حتی مجبور شد ساختمانی را یک مایلی شهر اشتون، در حومه منچستر، انتخاب کند که در همسایگی فروشگاه‌های M&S و Sainsbury قرار داشت.

روزهایی که خرده‌فروشان می‌توانستند در یک نوع مکان کار خود را انجام دهند به سر رسیده است. اکنون خرده‌فروشان از مجموعه‌ای از قالب‌های تجاری در انواع متنوعی از مکان‌ها استفاده می‌کنند.

## مکان‌های Marks & Spencer

قدمت M&S به ۱۲۰ سال پیش باز می‌گردد و این شرکت کارش را برای نخستین بار از یک غرفه کوچک در بازار کرک‌گیت شهر لیدز آغاز کرد. حالا این خرده‌فروش بین‌المللی و چندکاناله، از مراکز خرید بزرگ، فروشگاه‌های گران‌قیمت، پارک‌های خرده‌فروشی، ایستگاه‌های راه‌آهن، فرودگاه‌ها، پمپ‌های بنزین و مراکز خدمات شهری تجارت خود را ادامه می‌دهد. هر کدام از انواع مختلف مکان‌ها، مجموعه متفاوتی از محصولات را ارائه می‌دهد و این خرده‌فروش قالب‌های تجاری خود در انگلستان را به شیوه زیر تعریف کرده است:

«ممتاز» (۱۲ فروشگاه)

«ارشد» (۵۹ فروشگاه)

«اصلی» (۲۲۸ فروشگاه)

«فروشگاه تحت تملک» (۱۷۶ فروشگاه)

«فروشگاه فرانسیزی» (۲۴۳ فروشگاه)

«فروشگاه عمده» (۴۸ فروشگاه)

تغییرات بوجود آمده در نوع مکان‌ها و جایی که خرده‌فروشان می‌توانند تجارت موفق‌تری را در آن داشته باشند بدین معنا نیست که امکان تجارت در هر جایی برای آنها میسر است. تطابق مکان با نوع محصول، نیاز مصرف‌کنندگان و انگیزه همگی دارای اهمیت هستند. اما خرده‌فروشان نه تنها باید مسائل بازاریابی انتخاب یک مکان که بتواند نیازهای مصرف‌کنندگان را برطرف کند در نظر بگیرند بلکه باید به بازگشت سرمایه‌ای که از هر مکان عاید آنها می‌شود نیز توجه دقیقی کنند. یکی از راه‌هایی که می‌توانند از طریق آن به بازدهی‌های مالی خوبی دست پیدا کنند این است که دلایل قانع‌کننده برای اینکه مکان موردنظرشان را یک مرکز خرید بنامند وجود داشته باشد.

زمانی که یک مرکز تجاری کار خود را شروع می‌کند، مدیریت مرکز پیشنهادهایی چون دوره بدون اجاره یا سود مشارکت را مطرح می‌کنند؛ به عبارتی دیگر شرکتی که مدیریت مرکز تجاری را بر عهده دارد مبلغی را به خرده‌فروشان پرداخت می‌کند تا مکانی را در آنجا خریده یا اجاره کنند. این گونه پیشنهادها فقط به خرده‌فروشان بزرگ ارائه می‌شود زیرا مرکز تجاری می‌تواند از اعتبار آنها برای جذب مشتریان خرد استفاده کند. برخی از خرده‌فروشان عمده که نقشی محوری در جذابیت مراکز تجاری دارند عبارتند از John Lewis، M&S، Debenhams و House of Fraser. مکان استقرار چنین برندهای معتبری معمولاً در انتهای مرکز تجاری می‌باشد تا مصرف‌کنندگان را ترغیب به طی کردن تمام طول مسیر مرکز خرید کنند. (شکل ۸.۳ را ببینید)

مرکز تجاری Bluewater Regional از طرح‌بندی متفاوتی در طراحی مرکز تجاری خود بهره برد که ساختاری سه وجهی داشت. (شکل ۸.۴ را ببینید)

انتشار این خبر که برندهای بزرگ خرده‌فروشی با یک مرکز تجاری قرارداد بسته و در آنجا مستقر شده‌اند باعث می‌شود که خرده‌فروشان دیگر نیز ترغیب شده و در آن مکان جدید، اقدام به اجاره مکان کنند. دوره‌های اجاره رایگان می‌تواند تا دو سال هم ادامه پیدا کند. طرح‌های تشویقی تا جایی پیش می‌رود که مالکان مرکز تجاری، بخشی یا تمام هزینه آماده‌سازی فروشگاه را بر عهده بگیرند. برخی از خرده‌فروشان این قدرت را در مذاکره دارا هستند که پس از دو سال قرارداد اجاره را لغو کرده و به فعالیت خود در مرکز خرید پایان دهند.

از جمله موارد بسیار مهم برای برخی از برندهای بزرگ خرده‌فروشی داشتن مکان در مراکز خرید عرضه مستقیم کالا می‌باشد. (فصل ۶ قیمت‌گذاری خرده‌فروشی را ببینید) این نوع مراکز خرید که معمولاً از مراکز خرید متداول فاصله دارند، نوعی از فروشگاه‌های عمده می‌باشند که برندهایی همچون Cheshire Oaks و Fleetwood Freeport حضوری فعال در آنجا دارند. چنین مراکزی معمولاً به عنوان یک تک مکان مدیریت و تبلیغ می‌شوند. خرده‌فروشان عمده و تخفیف‌دار گوناگونی در این گونه مراکز مشغول به فعالیتند که از آن جمله می‌توان به نام‌های شناخته‌شده محصولات خانگی چون M&S، Next و Thornton و نیز فعالان بین‌المللی صنعت خرده‌فروشی همچون Gap، Adidas، Antler، Lacoste و Polo Ralph Lauren اشاره کرد. در این نوع مراکز تجاری خرده‌فروشان محصولات خارج از فصل خود را با تخفیف بسیار زیاد عرضه می‌کنند. مصرف‌کنندگان هم از پارکینگ‌های بزرگ و رایگان استقبال خوبی می‌کنند. معمولاً توافق‌نامه‌ای بین مالک مجتمع تجاری و خرده‌فروشان منعقد می‌شود که طی آن درصدی از فروش به عنوان اجاره‌بها به مالک پرداخت می‌شود – که این راهکار در امریکا بسیار متداول است.

### خرده‌فروشان چگونه در مورد مکان تصمیم‌گیری می‌کنند؟

اندی استریت، رئیس هیئت مدیره John Lewis Partnership، در آیین افتتاح فروشگاه بزرگ این شرکت در حومه York جملات زیر را بیان کرد:

این چهل و یکمین فروشگاه ماست – ما قبلاً هم به صورت عمومی اعلام کرده بودیم که شاید ۶۵ حوضه وجود دارد برای غلبه بر یک John Lewis به اندازه کافی بزرگ هستند. منظورم این نبود که به دنبال ۱۲۵ فروشگاه نگردیم، بلکه مسأله مهم این است که شکاف‌ها را تشخیص دهیم. اگر بخواهم صریح بگویم این کار اصلاً سخت نیست.

استریت در گفته‌هایش از واژه «حوضه<sup>۱</sup>» استفاده کرد که یکی از مفاهیم کلیدی در خرده‌فروشی فروشگاه‌ها به حساب می‌آید و به ناحیه‌ای گفته می‌شود که یک خرده‌فروش تجارتش را از آنجا آغاز می‌کند. نواحی حوضه‌ای از نظر اندازه متفاوت هستند. برای مثال یک مغازه خواروبارفروشی کوچک ممکن است مشتریان را از افرادی که در فاصله ده دقیقه‌ای او قرار دارند به دست بیاورد. اگر بخواهیم حد نهایت این موضوع را در نظر بگیریم، یک فروشگاه IKEA مشتریان را از افرادی که دست می‌آورد که ممکن است با ماشین ۹۰ دقیقه با او فاصله داشته باشند. یکی از جاه‌طلبی‌های M&S این است که ۸۰ درصد مشتریان با اولین فروشگاه منطقه‌ای آنها ۴۵ دقیقه

<sup>1</sup> Catchment



با ماشین و ۹۰ درصد مشتریانش نیز از هر فروشگاه این برند ۳۰ دقیقه با ماشین فاصله داشته باشند. مک گولدریک فهرست کاملتری از عواملی که در تصمیم‌گیری مکانی خرده‌فروشی مؤثر هستند را ارائه داده که می‌توانید در شکل ۸.۵ آنها را ببینید.

# Level One



# Level Two



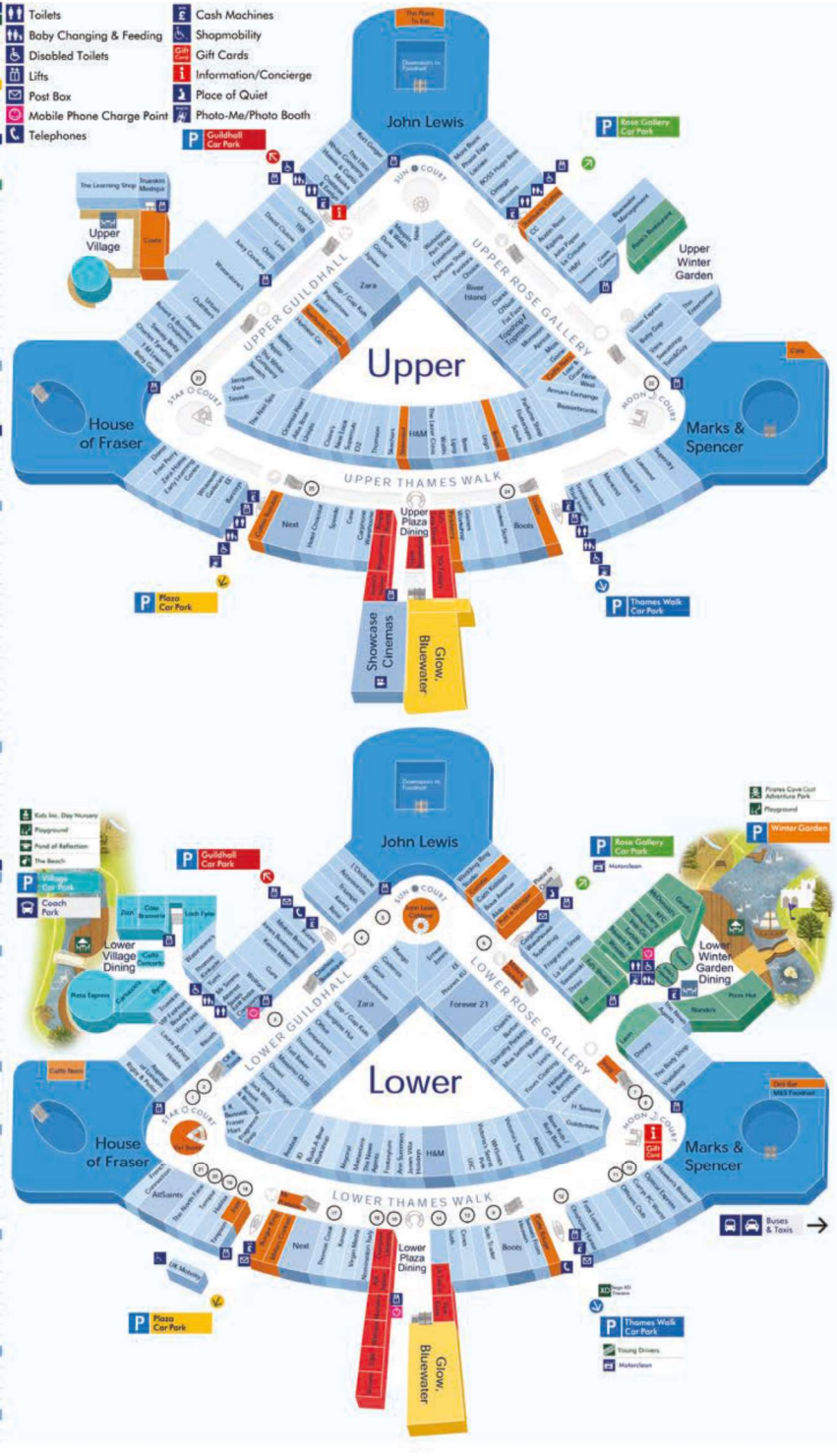
# Level Three



- 1 Escalators
- 2 Car Park
- 3 Toilets

شکل ۸.۳ نقشه مرکز تجاری Lakeside

Leisure & Services			
Information & Services	Timpani	L	Thames Walk
Alfred Stiles	L	Village	U
Blowover Management	U	Rose Gallery	U
Concierge/Gift Card	U	Moon Court	U
Concierge/Gift Card	U	Gulthall	U
Hotels	Rose Gallery Car Park	U	Thames Walk
Motorcycles	Thames Walk Car Park	U	Thames Walk
Photo-Bo	L	Winter Garden	U
Photo-Bo	L	Thames Walk	U
Place of Quiet	L	Rose Gallery	U
The Learning Shop	U	Village	U
Food			
<b>Alcohol and Drink</b>			
Boat	U	Thames Walk	U
Burger King	L	Thames Walk	U
Cafe Rouge	L	Thames Walk	U
Cafe	U	Marks & Spencer	U
Coffee Hero	L	House of Fraser	U
Coffee Hero	L	Rose Gallery	U
Cherryville	L	John Lewis Foodhall	U
Costco	L	Rose Gallery	U
Coffee Republic	U	Thames Walk	U
Coste	U	Thames Walk	U
Coste	U	Village	U
Craft Beer	M&S Foodhall	U	Thames Walk
Food To Go	M&S Foodhall	U	Thames Walk
Joe DeLuca's	L	Thames Walk(9)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(10)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(11)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(12)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(13)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(14)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(15)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(16)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(17)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(18)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(19)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(20)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(21)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(22)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(23)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(24)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(25)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(26)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(27)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(28)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(29)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(30)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(31)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(32)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(33)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(34)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(35)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(36)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(37)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(38)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(39)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(40)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(41)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(42)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(43)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(44)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(45)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(46)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(47)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(48)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(49)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(50)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(51)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(52)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(53)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(54)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(55)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(56)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(57)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(58)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(59)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(60)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(61)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(62)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(63)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(64)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(65)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(66)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(67)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(68)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(69)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(70)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(71)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(72)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(73)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(74)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(75)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(76)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(77)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(78)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(79)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(80)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(81)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(82)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(83)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(84)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(85)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(86)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(87)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(88)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(89)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(90)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(91)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(92)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(93)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(94)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(95)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(96)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(97)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(98)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(99)	U
John Lewis Cafeteria	L	Thames Walk(100)	U



## شکل ۸.۴ نقشه مرکز تجاری Bluewater Regional

یکی دیگر از عوامل تعیین‌کننده در تعریف یک مکان خرده‌فروشی موفق آستانه<sup>۱</sup> یک فروشگاه می‌باشد. آستانه فروشگاه به حداقل تعداد مشتریانی گفته می‌شود که برای موجه‌ساختن یک فروشگاه مورد نیاز می‌باشند. بنابراین یکی از مهمترین مسائلی که خرده‌فروشان باید مدنظر قرار دهند این است که حوضه‌ها و آستانه خود را به دقت تعریف کنند.

بخش اعظمی از ادبیات تصمیم‌گیری مکانی خرده‌فروشی به افتتاح و گسترش فروشگاه‌ها مربوط می‌شود. وود و تسکر (۲۰۰۸) در تحقیقی تکنیک‌های کلیدی مورد استفاده برای بررسی این موضوع که یک فروشگاه جدید در چه مکانی باید افتتاح شود را به دقت مطالعه کردند. (جدول ۸.۴ را ببینید)

این مدل‌ها در مقیاس‌های متفاوت مورد استفاده قرار می‌گیرند و تکنیک‌های مزبور به صورت ترکیبی قابل بهره‌گیری هستند. بنابراین «قدم زدن در محل احداث فروشگاه» برای اینکه ببینیم در واقعیت چه اتفاقی در سطح خرد در حال رخ دادن است بخشی از روند جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد که بواسطه یک فرایند مدل‌سازی تولید می‌شوند. برای مثال، یک مدل ممکن است مکان خوبی را مورد شناسایی قرار دهد اما ویژگی‌های زمین ممکن است خلاف این را ثابت کند چون فروشگاه در یک سمت جاده یا تقاطع واقع شده است و دسترسی به آن با مشکلات زیادی همراه بود. یک مسأله چند متری می‌تواند موفقیت یا شکست یک پروژه را رقم بزند. علاوه بر این، قضاوت‌های مدیریتی نیز می‌تواند مؤلفه مهمی در تصمیم‌گیری مکانی خرده‌فروشی به حساب بیاید چون مدیران ممکن است چشم‌اندازهای شهودی خود را با مدل‌های کمی نظیر سیستم MIRS Analogue Finder مورد تطبیق قرار دهند. به طور کلی سازمان‌های بزرگ با شبکه گسترده‌ای از فروشگاه‌ها و یا حتی تعداد کمی از فروشگاه‌های بزرگ توجه بیشتری به طرح‌ریزی مکان می‌کنند درحالی‌که خرده‌فروشان کوچکتر شاید منابع خاصی برای انجام چنین مطالعاتی در اختیار نداشته باشند و بیشتر به شهود و حس ششم خود اتکا کنند.

رقابت	هزینه‌ها	دسترسی	جمعیت
رقابت خرده‌فروشی موجود	قیمت خرید	جریان‌های عابران پیاده	اندازه جمعیت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقابت مستقیم</li> <li>• رقابت غیرمستقیم</li> </ul>	شرایط لیزینگ	مسیرهای ورود عابران پیاده	نوسانات فصلی

<sup>1</sup> threshold



<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقبای الکترونیکی هم‌افزایی خرده‌فروشی:</li> <li>• جذابیت تجمیعی</li> <li>• فروشگاه‌های محوری</li> <li>• سازگاری</li> <li>• خصوصیات خرده‌فروشی موجود</li> <li>• اندازه ناحیه فروش</li> <li>• تخمین‌های گردش مالی</li> <li>• ترکیب محصول / واحد</li> <li>• نواحی تجاری</li> <li>• سن فروشگاه‌های عمده</li> <li>• استانداردهای طراحی شاخص اشباع شدن خرده‌فروشی</li> <li>• پتانسیل رقابتی</li> <li>• گسترش / نوسازی</li> <li>• موقعیت‌یابی مجدد</li> <li>• زمین‌های خالی</li> <li>• استراق سمع</li> <li>• سیاست‌های رقبا</li> </ul>	<p>هزینه ثبت طرح و نقشه</p> <p>آماده‌سازی زمین فروشگاه</p> <p>محدودیت‌های ساخت‌وساز</p> <p>هزینه ساختمان</p> <p>امتیازات توسعه</p> <p>نرخ‌های قابل پرداخت</p> <p>نیازهای نوسازی</p> <p>هزینه‌های نگهداری</p> <p>در دسترس بودن کارکنان</p> <p>نرخ دستمزد محلی</p> <p>هزینه‌های تحویل کالا</p> <p>هزینه‌ها/ رسانه‌های تبلیغاتی</p> <p>از دست دادن گردش مالی – دیگر شعب</p>	<p>حمل‌ونقل عمومی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• انواع</li> <li>• هزینه</li> <li>• سهولت استفاده</li> <li>• سطوح مالکیت اتومبیل</li> <li>• شبکه‌های جاده‌ای</li> <li>• شرایط</li> <li>• سرعت رانندگی</li> <li>• ازدحام</li> <li>• محدودیت‌ها</li> <li>• طرح‌ها</li> </ul> <p>پارکینگ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ظرفیت</li> <li>• راحتی</li> <li>• هزینه</li> <li>• نکات بالقوه</li> </ul> <p>قابلیت مشاهده</p> <p>دسترسی کارکنان</p> <p>دسترسی برای مأموران تحویل</p> <p>دسترسی برای کلیک کن و تحویل بگیر</p>	<p>مشخصات سنی</p> <p>خصوصیات سبک زندگی</p> <p>الگوهای خرید فعلی</p> <p>خرید اینترنتی/فروشگاهی</p> <p>نفوذ پهنای باند</p> <p>سطوح درآمدی</p> <p>درآمد سرانه</p> <p>طبقه‌بندی مشاغل</p> <p>گروه‌های فرهنگی/قومیتی</p> <p>طبقه‌بندی محله‌ها</p> <p>کارفرمایان اصلی</p> <p>ثبات اقتصادی</p> <p>سطوح بیکاری</p> <p>سطوح مالکیت خانه</p> <p>تراکم مسکن</p> <p>اندازه خانوار</p> <p>سن/نوع مسکن</p> <p>طرح‌های توسعه مسکن</p>
--	--	---	--

شکل ۸.۵ چک‌لیست عوامل مکانی خرده‌فروشی

جدول ۸.۴ خلاصه‌ای از تکنیک‌های مکانی

شرح	تکنیک
<p>می‌تواند در عمل شهودی باشد و یا از چند قانون محدود استفاده کند. به دانش قبلی اتکا می‌کند. شامل هیچ هزینه‌ای نمی‌شود. فقط برای عملیات‌های کم‌هزینه قابل استفاده است. اینگونه ادعا می‌شود که در قدیم وقتی یک فروشگاه تخفیفی خارجی قصد افتتاح در شمال غربی انگلستان را داشت، مکان‌های خود را با «شمردن تعداد دودکش‌های منازل» انتخاب می‌کرد و این بدان معنا بود که در آن منطقه جمعیت زیادی زندگی می‌کنند. یکی از معیارهای اصلی این انتخاب مناطقی بود که تعداد زیادی از خانواده‌های با درآمد پایین زندگی می‌کردند.</p>	تجربه
<p>از متغیرهای گوناگونی نظیر جمعیت حوضه، هزینه‌ها، میزان دسترسی و در دیدبودن فروشگاه استفاده می‌کند.</p>	چک‌لیست‌ها
<p>مکان بالقوه یک فروشگاه را با فروشگاه‌های فعال سازمان مورد مقایسه قرار می‌دهد. سپس میزان فروش بالقوه فروشگاه جدید با فروشگاه مورد مقایسه قیاس می‌شود.</p>	شباهت
<p>مدلی را معرفی می‌کند که بین فروش فروشگاه‌های و متغیرهایی نظیر خصوصیات حوضه، زمان رانندگی و سطح رقابت که می‌توانند بر عملکرد فروشگاه اثر بگذارند رابطه برقرار می‌کند.</p>	رگرسیون چندگانه
<p>این سیستم با اطلاعات بازاریابی نظیر داده‌های کارت وفاداری یکپارچه شده و با استفاده از نرم‌افزارهای نگاشت نقشه‌ای، مناطقی که توجه کمتری به آنها شده است را مشخص می‌کند.</p>	سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS)
<p>مبنای این سیستم این است که مردم برای رفتن به مراکز خرید جذاب‌تر فاصله بیشتری را نیز طی می‌کنند، اما زمانیکه هزینه این کار افزایش می‌یابد احتمال انجام چنین کاری نیز کاهش می‌یابد. نمونه‌هایی از این مدل توسط رایلی و هاف پیاده‌سازی شده است. بخش اعظمی از کار بر روی این حوزه در خصوص تک محصولات انجام گرفته است – درحالی‌که در واقعیت زمانیکه افراد به مراکز خرید مراجعه می‌کنند، مجموعه‌ای از کالاها را خرید می‌کنند و به ندرت پیش می‌آید که برای خرید یک تک محصول به مرکز خرید مراجعه کنند.</p>	مدل‌های تعامل فاصله‌ای

با توجه به ماهیت بسیار رقابتی صنعت خرده‌فروشی، یافتن مکان‌های ایده‌آل و عنایت به این واقعیت که بهترین مکان‌ها معمولاً اولین انتخاب‌ها هستند بدان معناست که خرده‌فروشان باید مکان‌های موجود خود را تبدیل به فضای بهتری برای کار کردن کنند و به دلایل متعدد، مدیریت مجموعه‌ای از فروشگاه‌ها امری بسیار حیاتی به شمار می‌رود. این موضوع زمانی مهمتر می‌شود که برخی از خرده‌فروشان با استفاده از اینترنت و نقش فروشگاه خود را ارتقا داده و در نتیجه نیاز به حضور فیزیکی زیر سوال می‌رود. زمانیکه در حال تعریف حوضه فعالیت یک فروشگاه هستیم باید از فرصت هم‌پوشانی حوضه‌ها بهترین بهره را ببریم زیرا این موضوع می‌تواند رقابت جذابی را بین گروه‌های از مشتریان به وجود بیاورد. وود و براون (۲۰۰۷) مجموعه‌ای از اطلاعاتی که در تعیین حوضه یک فروشگاه مورد استفاده قرار می‌گیرند را مورد شناسایی قرار داده و عبارتند از: داده‌های جمعیتی (حاصله از سرشماری)؛ داده‌های جغرافیایی و داده‌های مربوط به مراجعه‌کنندگان به مراکز خرید. نمونه موفقی از تعریف حوضه فعالیت در مطالعه‌ای که بر روی یک خیریه صورت گرفت بدست آمد. در این مطالعه حوضه فعالیت، و سپس خصوصیات مکان، با بررسی میدانی که با تحلیل میزان پاخور در مکان‌های بالقوه بدست آمده بود مشخص گردید.

همچنین مشتریان در خصوص مدل‌های فاصله‌ای ساده نظیر مراجعه به نزدیکترین مرکز خرید، همیشه به صورت منطقی رفتار نمی‌کنند. زیرا در تصمیم‌گیری آنها در خصوص اینکه به کدام مرکز خرید مراجعه کنند عواملی چون سهولت دسترسی و هزینه پایین پارکینگ، سهم بیشتری را به خود اختصاص می‌دهند. تحقیقی که توسط لی و لیو (۲۰۱۲) صورت گرفت نشان داد که «... ۷۳٪ از تغییرات بوجود آمده در فروش فروشگاه‌ها را می‌توان به تغییر در این پنج عامل نسبت داد: میزان دسترسی (فاصله)، جذابیت (اندازه فروشگاه)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشتریان، تراکم و رقابت».

## مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی

متیو هاپکینسون، مدیر یک شرکت اطلاعاتی



متیو هاپکینسون مدیر شرکت (LDC) Local Data Company می‌باشد. این شرکت در در لندن واقع شده است مکان‌های فروشگاه‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد که تا به خرده‌فروشان کمک کند تا عملکرد خود را بهینه کنند. در این بخش متیو مسائل مرتبط با برنامه‌ریزی مکانی دانش‌محور را برای ما بازگو می‌کند.

هزینه‌های کلی افتتاح یک فروشگاه از تحقیقات مکانی و حق‌الزحمه‌های حقوقی و کارکنان گرفته تا تجهیز و چینی‌انبار قبل از پرداخت یک پنی توسط نفر اول، بسیار قابل توجه است. افزایش روزافزون کانال‌های آنلاین و آفلاین انتخاب واحد درست در مکانی مناسب را میسر ساخته است بویژه اینکه مدت زمان متوسط قراردادهای اجاره به ۱۵ سال رسیده است. علاوه بر این، اگر شما نیاز به جذب سرمایه از سوی بانک یا سایر سرمایه‌گذاران دارید، نیازمند آن هستید که برای متقاعدسازی آنها مدارک مربوط به استراتژی خود را ارائه دهید.

در LDC، ما تنها شرکت در کل انگلستان هستیم که بیش از نیم میلیون محل را در بیش از ۷۰۰۰ مکان، از مغازه‌های کوچک گرفته تا فروشگاه‌های گران‌قیمت، مراکز خرید و پارک‌های خرده‌فروشی به طور فیزیکی مورد تأیید قرار می‌دهیم. در نتیجه ما برای خرده‌فروشان در کل بریتانیا به مثابه یک «رادار» عمل می‌کنیم و دیدگاه و دانش موردنیاز برای اتخاذ تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری یا واگذاری را ارائه می‌دهیم.

بنابراین شما چه چیزی را باید بدانید؟ خوب، اجازه دهید مواردی که باید از آنها اطلاع داشته باشید را به شما بگویم.

اگر شما در حال حاضر یک خرده‌فروش هستید، در چه جایی بهترین عملکرد را می‌داشتید و یا در چه مکانی هیچ وقت اقدام به بازکردن فروشگاه نمی‌کردید؟ از پاسخ به همین پرسش می‌توانید تحلیل ریسک پرتفوی انجام دهید که نه تنها به شما در مورد مکان کنونی‌تان نکات مختلفی را بیان می‌کند و اینکه چرا در مکان کنونی خود نمی‌توانید عملکرد خوبی داشته باشید، بلکه مکان‌هایی که می‌توانید در آنجا موفق باشید و یا از حضور در آن ممانعت کنید را نیز به شما معرفی می‌کند.

مکان‌های کنونی و مورد هدف شما به چه نحوی در حال تغییرند؟ (برای مثال نرخ خلوتی فروشگاه، کیفیت پیشنهادات، ترکیب دسته‌بندی‌ها، تنوع، جایگزینی، فعالیت رقبا و ...)

تحلیل رقبا. رقبا یا خرده‌فروشان مجاور شما در چه مکان‌هایی اقدام به افتتاح یا بستن فروشگاه کرده و آیا مکان یا شکل تجارت خود را تغییر داده‌اند یا خیر؟

و کلام آخر اینکه وقتی به یک فروشگاه جدید نگاه می‌کنید، آیا اطلاعی از تاریخچه ۵ سال اخیر این مکان دارید که به چه کسانی تعلق داشته و ناحیه اطراف آن (بر فرض مثال شعاع ۲۰۰ متری) در سه سال اخیر چه تغییراتی داشته است؟ آیا رشد آن صعودی بوده یا نزولی؟ عاملان فروش در منطقه‌ای که احتمال به خطر افتادن یک معامله را بدهند شروع به کار نخواهند کرد.

پرسشی که از موارد بالا اهمیت بیشتری دارد این است که اقتصاد بومی (مثلا نرخ بیکاری، اشتغال، قیمت مسکن) و عوامل جمعیت‌شناختی (نظیر سن، نژاد، گروه‌های اجتماعی) چگونه تغییر کرده‌اند اما با توجه به قدمت و عدم وجود جزئیات کافی در داده‌های موجود، سنجش چنین چیزهایی واقعا دشوار است.

اگر بخواهیم نتیجه‌گیری کنیم باید بگوییم که داشتن درک کافی از ترندهای ملی و منطقه‌ای امری حیاتی به شمار آمده و می‌توانید این دانش محلی دقیق را به یک ساختمان، خیابان، شهر، خارج شهر، سوپرمارکت یا پارک خرده‌فروشی تعمیم دهید. تمام مکان‌هایی که ذکر شد بر روی هزینه‌کرد مصرف‌کننده رقابت می‌کنند و با افزایش روزافزون تراکنش‌های آنلاین، مصرف‌کنندگان تصمیم گرفته‌اند که عادت‌های فیزیکی خرید خود را با سریعترین نرخ که در تاریخ خرده‌فروشی به ثبت رسیده است تغییر دهند. اینکه بتوانید در مکان درست محصولی مناسبی را به مشتریان ارائه دهید اهمیت بیش از پیشی پیدا کرده است.

## مسائل خاص مکانی

خرده‌فروشان با محصولات مختلف و با مشتریان گوناگون برای شروع تجارت نیاز به مکان‌های متفاوتی دارند. یک جواهرفروشی گرانقیمت لزوماً نباید در شلوغ‌ترین قسمت یک مرکز تجاری قرار گرفته باشد در عوض تصمیم می‌گیرد تا در یک مکان خلوت‌تر و گرانتر در کنار دیگر خرده‌فروشان مشابه فعالیت کند. از سوی دیگر یک جواهرفروشی شلوغ‌تر به ارائه خدمات به حجم بالایی از مشتریان روی آورده و در عوض محصولات ارزانتری را به فروش می‌رساند. انواع خرده‌فروشی و مکان‌های بالقوه آنها برای تجارت، دارای تنوع بسیار گسترده‌ای هستند بنابراین هر خرده‌فروش باید تصمیم بگیرد که در انتخاب یک مکان خاص از چه عوامل کلیدی بهره ببرد.

وود و براون (۲۰۰۷) هنگام ارزیابی یک مکان خاص، موارد زیر را به عنوان متغیرهای مهم مورد شناسایی قرار دادند: جریان‌های ورود عابران پیاده؛ تعداد و محل پارک اتومبیل؛ کیفیت و مکان رقابت؛ نزدیکی سرویس‌های مجاور که می‌تواند پاخور بیشتری را برای فروشگاه فراهم کند؛ و نوع و ساختار حوضه مسکونی. رویگ و تیرنو

(۲۰۱۳) در تحقیق دیگری بر روی این عوامل کار کردند و توانستند عوامل مکانی (نظیر اندازه طبقه فروش و دسترسی به پارکنینگ)، خصوصیات مکانی (نظیر دسترسی به اشکال مختلف حمل و نقل عمومی، میزان دید و مقدار تجارت عبوری)، ترکیب جمعیت شناختی حوضه و نوع و حضور رقابت را به عنوان مواردی که می‌توانند در شکل‌دهی یک فروشگاه نقش عمده ای داشته باشند را مورد شناسایی قرار دهند.

شاید بتوان گفت که هیچ مکان بی عیب و نقصی وجود ندارد و خرده‌فروشان باید با یک سری عوامل خاص سازش کنند. برای مثال یک خرده‌فروش شاید مجبور باشد فروشگاه کوچکی را برای کار انتخاب کند اما به دلیل پآخور فراوانی که این فروشگاه دارد، تجارت در چنین مکانی قابل توجیه خواهد بود. بسیاری از خرده‌فروشان اشکال مختلفی از تجارت را ابداع کرده‌اند و این قابلیت را پیدا کرده‌اند که از مکان‌های مختلف و فروشگاه‌هایی با اندازه‌های گوناگون فعالیت خود را ادامه دهند. B&M Bargains نمونه خوبی از این مورد است که شرح کامل آن را ادامه مطالعه می‌کنید.

### «رویای ما ساده است ... اینکه خرده‌فروش لوازم متفرقه شماره یک در انگلستان شویم.»

یکی از افتخارات B&M این است که محصولات متنوعی را از برندهای بزرگ اما با حاشیه سود پایین به فروش می‌رساند. برخلاف سایر خرده‌فروشان تخفیف‌دار، تمام تلاشمان را کرده‌ایم تا به جای ارائه محصولات خودمان یا برندهای متفرقه، محصولات برندهای معتبر را به فروش برسانیم.

ساختار تجاری ما به دو شکل است: B&M Bargains و B&M Homestore. فضای فروش مورد اول، حدود ۷۰۰ الی ۹۰۰ مترمربع است. پیشنهادهای ما که به شدت رقابتی هستند باعث جذب پآخور فراوانی برای فروشگاه شده و به طور متوسط در طول هفته ۱۰،۰۰۰ و در اوج خود ۳۰،۰۰۰ تراکنش مالی داریم. این میزان پآخور

آنقدر بالاست که هر خرده‌فروشی در انگلستان از داشتن آن لذت می‌برد. شواهد نشان‌دهنده آن است که مشتریان از پیشنهادهایی که به آنها می‌دهیم کمال رضایت را دارند.

مورد دوم یعنی B&M Homestore ترجیح می‌دهد تا کالاهایی با حجم بزرگ را در معرض دید مشتریان قرار دهد. مکان این فروشگاه در یکی از بهترین نقاط خارج شهر قرار گرفته و مساحت آن حدود ۳۲۰۰ مترمربع است. بسیاری از فروشگاه‌های Homestore دارای یک باغ مرکزی هستند. در این نوع فروشگاه‌ها اجناسی چون تابلوی نقاشی، کاغذدیواری، مبلمان، فرش، اثاثیه، تزئینات دیواری و محصولات باغبانی و تفریحی به فروش می‌رسد.

## خرده‌فروشی در برلین

مکان‌های خرده‌فروشی اغلب سبک‌ها و ذائقه‌هایی را شکل می‌دهند که مطلوب مشتریان است. این مشتریان بواسطه سبک زندگی خاصی که از ترکیب خرده‌فروشان و جذابیت‌های محیط اطراف زندگی‌شان است شناخته می‌شوند. یکی از این مکان‌ها منطقه میته (Mitte) در شهر برلین است. الینا ویهنر که ساکن برلین بوده و متخصص خرده‌فروشی مد می‌باشد این مکان و دیگر خرده‌فروشان مدرن و کلاسیک شهر را برای ما توصیف می‌کند

## خرده‌فروشان منطقه میته، برلین

میته<sup>۱</sup> منطقه‌ای مسکونی در نزدیکی مرکز برلین است که در سال ۱۹۲۰ و در نتیجه تغییر مرزهای برلین تأسیس شد. در سال ۲۰۰۱ و پس از متحد شدن بخش‌های غربی و شرقی مرکز شهر، وسعت این منطقه افزایش پیدا کرد. از جمله اماکن دیدنی منطقه میته می‌توان به الکساندرپلاتس با برج مشهور برلین (Fernsehturm)، جزیره موزه (Museumsinsel)، دروازه براندنبورگ، رایشس‌تاگ (ساختمان مجلس آلمان) و تیرگارتن اشاره کرد. با این وجود ناحیه مشخصی بین ایستگاه‌های S Alexanderplatz و S Oranienburger Tor و S Hackescher Markt وجود دارد که توسط شهروندان آن منطقه

<sup>1</sup> Berlin-Mitte

و کارشناسان بین‌المللی به عنوان منطقه طراحی خاص شناخته می‌شود. میته به واسطه طراحی، هنر و سبک مدرنش شهرت جهانی دارد. کافه‌ها، فروشگاه‌های طراحی، آتلیه‌ها، رستوران‌ها و بوتیک‌هایی با ترکیبی جهانی کنار هم گرد آمده‌اند. در میته شما می‌توانید پاستای دست‌ساز، غذاهای آسیایی، ایتالیایی، امریکایی و انگلیسی پیدا کرده و نیز لباس‌هایی که به دست طراحان برلین دوخته شده است را به تن کنید.

«اصالت» کلیدواژه‌ای است که برای توصیف جذابیت‌های این مکان خاص برای گردشگران و عاشقان مد به کار می‌رود. دکوراسیون داخلی فروشگاه‌ها و محصولات موجود در آنها با صدایی رسا از اصالتشان با مشتریان سخن می‌گویند. تمام این ویژگی‌های جذاب با قیمتی معقول با هم ترکیب شده‌اند تا معجون مدرنی به نام «قطب طراحی میته» را بوجود آورند.

لنا هوشک، لباسی با سبک کلاسیک و قدیمی طراحی کرده است که با دکوراسیون فروشگاه که هم عصر لباس‌های داخل آن طراحی شده است هم صدا شده و حس اصیل برلین را به این فروشگاه القا می‌کند. فروشگاه لنا هوشک در ابتدا در میته قرار داشت اما در سال ۲۰۱۴ به محل بزرگتری در منطقه وشتند<sup>۱</sup> برلین نقل مکان کرد. برند Modulor بر خلاف لنا هوشک، یک خرده‌فروشی مدرن برلینی است و یکی از بزرگترین فروشگاه‌های محصولات هنری در آلمان به شمار می‌آید که هنرمندان حرفه‌ای در سرتاسر اروپا به خوبی این برند را می‌شناسند. Modulor Material Total در سال ۱۹۸۸ در برلین تأسیس شد و کارش را به عنوان تأمین‌کننده مواد اولیه معماران آغاز کرد. در حاضر این برند به حدود ۲۰۰۰ مشتری در روز ارائه خدمت کرده و افراد مختلفی از طراحان و معماران حرفه‌ای گرفته تا دانشجویان این رشته، در محیط به مساحت ۳۰۰۰ متر مربع و در دو طبقه، تمام محصولات و ابزارآلات موردنیاز خود را با تنوع بسیار بالا پیدا می‌کنند.

Modulor بیش از ۱۶،۰۰۰ محصول از بیش از ۴۵۰ تأمین‌کننده از سرتاسر جهان را در بخش‌های گوناگون تولیدی به فروش می‌رساند. از جمله محصولات این برند می‌توان به ترکیب منحصر بفردی از انواع مداد، ابزارآلات حرفه‌ای، مواد خام، جعبه ابزار، انواع کاغذ، مدل‌های معماری سه‌بعدی، بورد، لامپ، کتاب، میز و صندلی مخصوص طراحان و غیره اشاره کرد. مشتریان این برند را کسانی تشکیل می‌دهند که هر نوع پروژه خلاقانه را در دست دارند که معمولا معماران و طراحان محصول می‌باشند ولی دانشجویانی که در حال انجام پروژه‌های دانشگاهی خود هستند نیز جزو مشتریان این فروشگاه به حساب می‌آیند. Modulor بر مبنای ایده اشتیاق مشترک شکل

<sup>1</sup> Berlin-Westend

گرفته است، افرادی که این محصولات را تأمین کرده و یا آنها را خرید و فروش می‌کنند همگی از مواد، ابزارآلات و تکنیک‌های طراحی مدرن الهام گرفته‌اند. تمام فروشندگان مستقر در فروشگاه دانش فنی کافی از ویژگی‌های محصولی که می‌فروشند در اختیار دارند و در هر طبقه یک نفر برای ارائه مشاوره به مشتریان وجود دارد. محصولات Modulor به صورت آنلاین نیز در دسترس می‌باشند و در ادامه می‌توانید از سایر خدمات این فروشگاه اطلاع کسب کنید:

### جعبه مواد اولیه

هر یک از مشتریان این فروشگاه علاوه بر کاتالوگ‌های چاپی که دریافت می‌کنند، می‌توانند جعبه خاصی را سفارش دهند که مجموعه منتخبی از مواد اولیه را به نمایش می‌گذارد. ایده اصلی معرفی این محصول این بود که افراد بتوانند مواد مختلف را حس کرده و آنها را به چشم خود ببینند. قیمت این محصول در هنگام نگارش این کتاب، ۱۹.۵۰ یورو بوده است. این جعبه به طور منظم بروزرسانی می‌شود؛ هر یک از نمونه‌های به کار گرفته شده در این جعبه دارای عدد مشخصی است که مشتریان می‌توانند با وارد کردن آن در وبسایت فروشگاه، اطلاعات کاملتری از مواد نظیر رنگ، شکل و اندازه و نیز قیمت آن را بدست آورند.

### جامعه و مکان

Modulor در ساختمان Aufbau Haus (که نامش را از چاپخانه‌ای با همین نام که در مجاورت این فروشگاه قرار دارد کسب کرده است) در محله موریتس‌پلاتس در منطقه کروزربرگ برلین واقع شده است. در این ساختمان یک محیط اداری وجود دارد که تبدیل به محل ارتباط و گردهمایی طراحان و معماران شده است. همسایگان این ساختمان را تولیدکنندگان کوچک رنگ، موزاییک، پارچه، تزئینات، گالری هنر مدرن Kai Dikhas، استودیوهای عکاسان و نیز یک تئاتر، باشگاه شبانه و استودیو هنرهای نمایشی تشکیل می‌دهند. همچنین آکادمی طراحی برلین و مؤسسه خالقان هنری برلین، در کنار هم میزبان ۳۵۰ نفر از اعضای سازمان‌های هنری شهر می‌باشند. Modulor از سال ۲۰۱۱ مکان جدیدی را اجاره کرد تا شخصا با سازمان‌های مختلف وارد همکاری شده و از آنها خواست تا در ساختمان Aufbau Haus گرد هم آمده و مجموعه خدمات و محصولات منحصر بفردی

را به مشتریان ارائه دهند. این شبکه بعدها به "Planet Modulor" مشهور شد و شامل ۳۰ سازمان شریک می‌باشد.

## نظام برنامه‌ریزی

زمانیکه یک خرده‌فروش قصد افتتاح یک فروشگاه در مکانی جدید را دارد، ممکن است فروشگاه‌هایی که از قبل موجود بوده است را در اختیار گرفته و آنرا (از طریق بازسازی و تعمیرات) به یکی از انواع فروشگاه‌هایش تغییر شکل دهد. در مواردی که خرده‌فروش درخواست تغییر کاربری یک فروشگاه را دارد، می‌بایست این کار را از طریق نظام برنامه‌ریزی ارائه دهد.

اما زمانیکه یک خرده‌فروش قصد راه‌اندازی فروشگاه در جایی را دارد که تا بحال هیچ فروشگاه‌هایی در آن حضور نداشته است به نظر می‌رسد که برای ساخت یک فروشگاه به چیزی بیش از نظام برنامه‌ریزی نیاز داشته باشد. در بسیاری از موارد متقاضی (که می‌تواند سازنده، خرده‌فروش یا سازنده‌ای باشد که به نمایندگی از خرده‌فروش درخواست داده است) باید مجوز ساخت خود را به ثبت برساند.

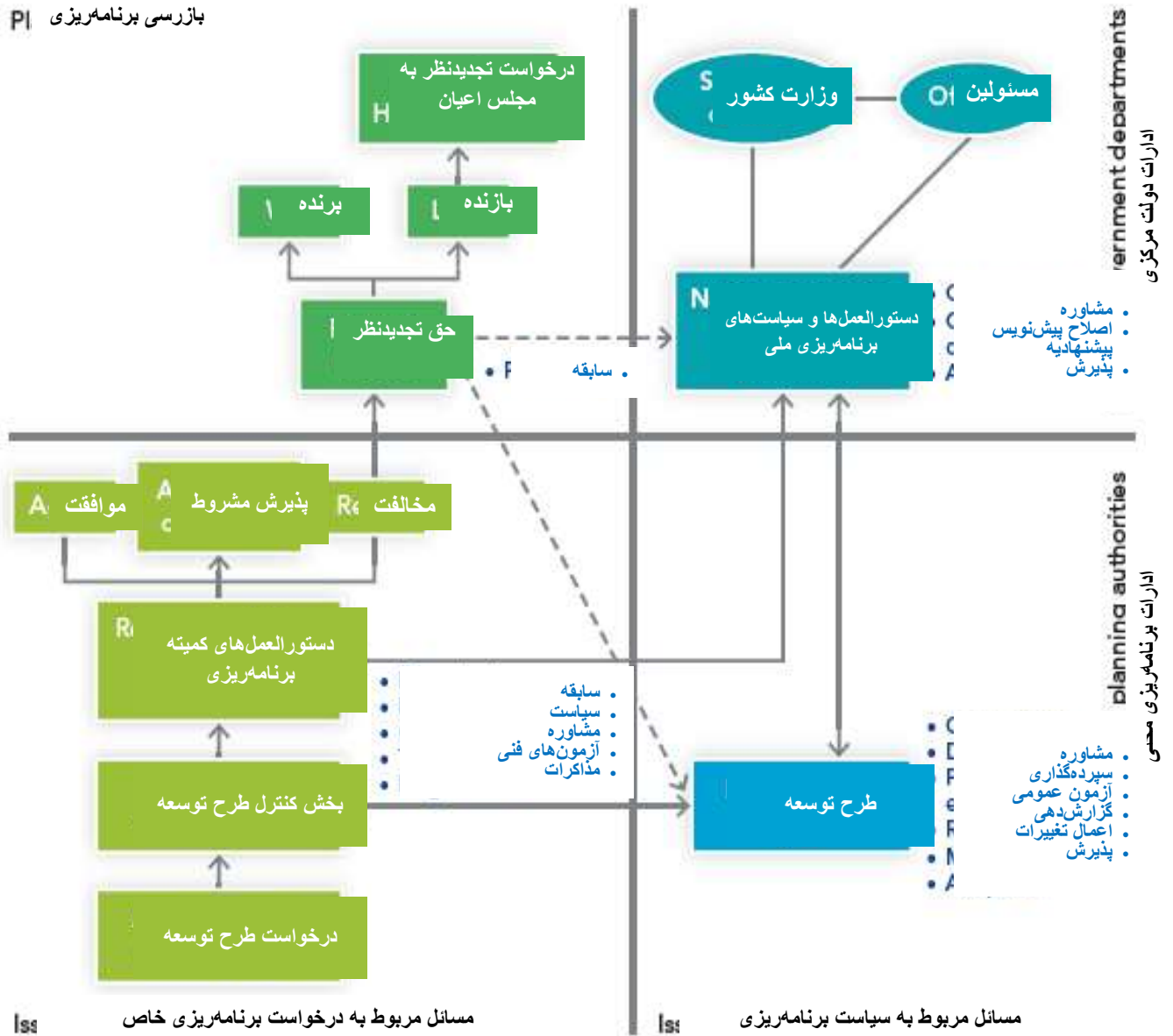
هنگامیکه یک مکان جدید توسط سازنده (که در اینجا «سازنده» می‌تواند خود خرده‌فروش نیز باشد) شناسایی می‌شود در این مرحله می‌بایست مجوز ساخت را از سازمان برنامه‌ریزی محلی<sup>۱</sup> دریافت کند. (شکل ۸.۶ را ببینید) در این مرحله، LPA موظف است تا بر اساس طرح توسعه خود، در تصمیم‌گیری‌هایش به هرگونه سیاست‌های برنامه‌ریزی محلی توجه کند. هر یک از سیاست‌های محلی نیز به نوبه خود می‌بایست تمام شئون سیاست‌های برنامه‌ریزی ملی را مدنظر قرار دهند. نکته قابل توجه این است که ممکن است بین سیاست‌های محلی نوعی عدم ارتباط وجود داشته باشد، که شاید به دلیل به روز نشدن آنها باشد، اما زمانیکه یک سیاست ملی اصلاح می‌شود، اجرای آن بر تمام قوانین محلی اولویت پیدا می‌کند.

در انگلستان و ولز سیاست خرده‌فروشی در دستورالعمل شماره ۶ سیاست برنامه‌ریزی ذکر شده است که بعدها در قالب بیانیه شماره ۶ سیاست برنامه‌ریزی اصلاح شد. در سال ۲۰۱۳، سیاستی که به جانمایی یک فروشگاه خرده‌فروشی مربوط بود در قالب چارچوب سیاست برنامه‌ریزی ملی مطرح گردید.

<sup>1</sup> Local Planning Authority (LPA)

سیاست برنامه‌ریزی خرده‌فروشی عموماً با پیشرفت‌های بعمل آمده در صنعت خرده‌فروشی همراه بوده است، اما در موارد بسیاری، سیاست‌های محلی و حتی ملی، از اشکال جدید تجارت آگاهی کافی را در اختیار نداشته‌اند. در نتیجه به دلیل وجود نوعی ابهام کلی در سیاست برنامه‌ریزی، خرده‌فروشان مطرح بسیاری توانسته‌اند از این خلاء قانونی بهره برده و در پیشنهادیه‌های خرده‌فروشی خود به موفقیت دست یابند. در بسیاری از موارد ساخت‌وسازهای جدید در اماکنی خارج از مرکز شهر صورت می‌گیرد. در اوایل تا اواخر دهه ۲۰۰۰ میلادی، نوعی سخت‌گیری کلی در سیاست ملی در قبال ساخت‌وسازهای خارج از مرکز وجود داشت و پذیرش رویکرد متوالی، که برای اولین بار در اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی مطرح گردید، تبدیل به امری شایع و متداول شد. در سیاست خرده‌فروشی LPA ها، می‌توان کاربرد سلسله‌مراتب خرده‌فروشی را تشخیص داد که به دنبال هدایت توسعه خرده‌فروشی جدید به مراکز خاص است. (شکل ۸.۶ را ببینید)





شکل ۸.۶ تصویر ساده‌سازی شده از فرایند برنامه‌ریزی آنگونه که بر روند توسعه خرده‌فروشی اثر می‌گذارد

سیاست‌های برنامه‌ریزی خرده‌فروشی شورای شهر منچستر

اهداف اصلی سیاست‌های وضع شده در شورای شهر منچستر عبارتند از: «حفظ سرزندگی و شادابی مراکز خرید شهری و ارائه خدمات محلی تا حد ممکن بگونه‌ای که نیاز به سفر با اتومبیل به حداقل برسد». این سیاست سه نوع ساختار سلسله‌مراتبی اصلی را مورد شناسایی قرار داده است:

- «... مرکز شهر منچستر – در صدر سلسله‌مراتب با دارا بودن بزرگترین مراکز تجاری و بیشترین حوضه جذب مشتری. این مورد که بخشی از مرکز منطقه‌ای می‌باشد مقصد اصلی مقایسه خرید برای منطقه شهر منچستر بوده و نقش مهم و کلیدی به عنوان یک مقصد گردشگری اصلی دارد.
- ۱۷ مرکز خرید منطقه‌ای. این مراکز که به نقش توسعه‌ای خود ادامه می‌دهند نقشی کانونی در جهت ارائه خدمات غذایی محلی و خریدهای غیرغذایی، امکانات تفریحی، فعالیت‌های اجتماعی، اشتغال و خدمات محلی دارند. زمانی که توسعه مسکونی با تراکم بالاتر در این طرح ارائه شود، توسعه کاربری مختلط نیز ترویج خواهد شد.
- ۲۲ مرکز خرید محلی ...»

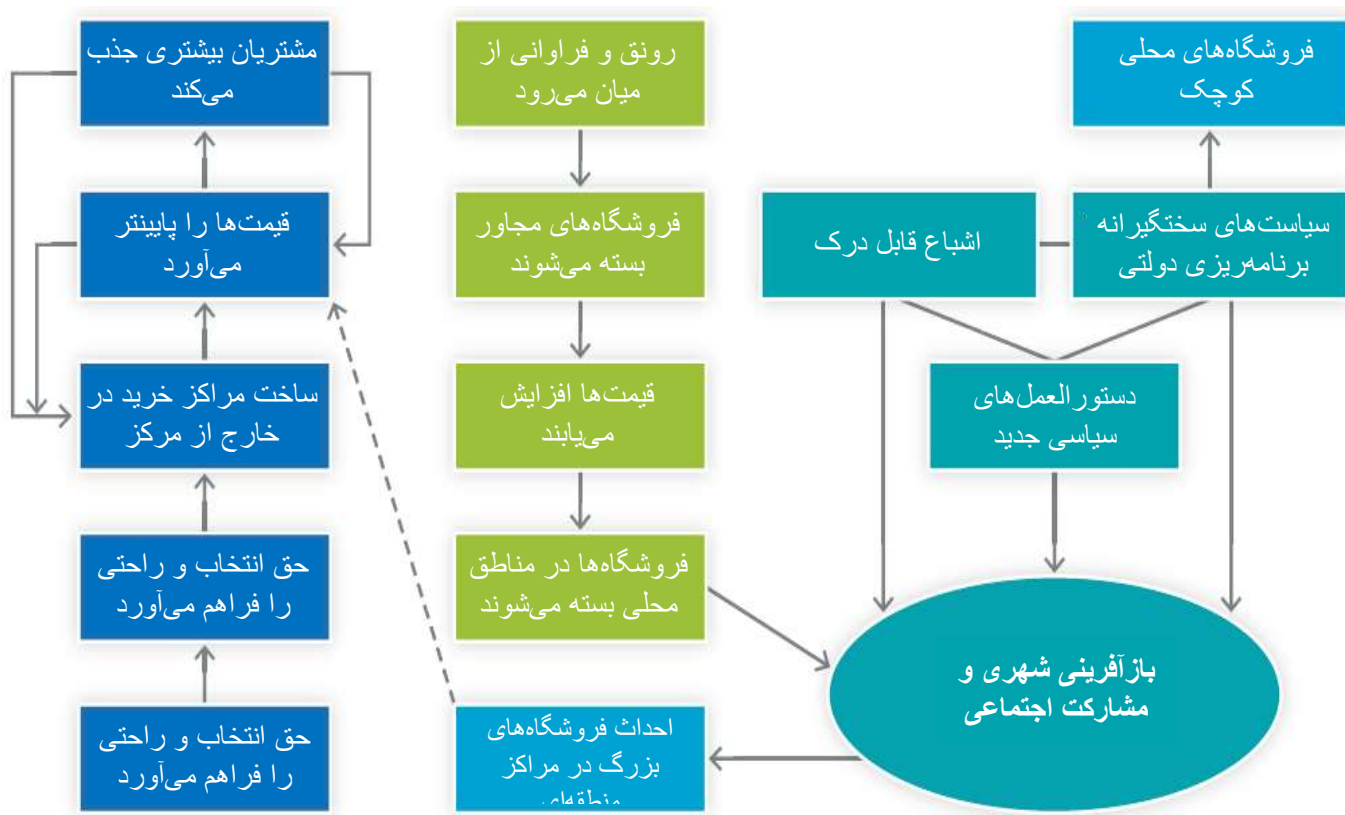
یکی از نکات اساسی که در هنگام در نظر گرفتن تأثیر و نفوذ نظام برنامه‌ریزی در تصمیم‌گیری مکانی خرده‌فروشان باید به آن توجه کرد، طبیعت تفسیرپذیری سیاست‌های مختلف است. این مشکل زمانی خود را نشان می‌دهد که متوجه می‌شویم بسیاری از خرده‌فروشان به دلیل وجود ابهام در سیاست‌ها، توانسته‌اند ساختمان‌های جدیدی را احداث کنند.

دو سطح اصلی وجود دارد که خرده‌فروشان عمده می‌توانند در نظام برنامه‌ریزی مشارکت داشته باشند. نخست اینکه در سطح محلی ممکن است خرده‌فروشان قدرتمند مواد غذایی همچون Tesco و Sainsbury را ببینیم که درخواست‌شان برای ساخت یک شعبه جدید به دلیل عدم رعایت سیاست‌های برنامه محلی رد شده است. در این مرحله خرده‌فروش دو راه در پیش رو دارد: یا می‌تواند درخواست تجدیدنظر دهد، و یا با LPA وارد مذاکره شود تا کاری را انجام دهد که باعث پذیرفته‌شدن طرح ساخت‌وساز خود شود. در چنین مواردی خرده‌فروش می‌تواند شکل خاصی از بهره‌برنامه‌ریزی را ارائه دهد. در این مورد خرده‌فروش می‌تواند طرح خیابان فرعی جدیدی را پیشنهاد دهد که بتواند مشکلات ترافیکی که بواسطه افتتاح شعبه جدید آنها بوجود آمده است را برطرف کند. آنها می‌توانند پیشنهادهای دیگری نظیر اعمال تغییرات خاص در نقشه برای ایجاد یک طرح ساخت‌وساز ترکیبی همچون ساخت مسکن اجتماعی یا ساخت پارک و زمین بازی ارائه دهند.

دوم اینکه خرده‌فروشان بزرگ می‌توانند از طریق لابی‌کردن با دولت مرکزی، در فرایند سیاست‌سازی ملی دخالت داشته باشند. سیاست ملی در واکنش به نگرانی‌های موجود در خصوص بحث تمرکززدایی خرده‌فروشی و اثرات آن بر سرزندگی و تکاپوی مراکز خرید شهری و روستایی امکان تغییر دارد. حرکت به اماکنی در خارج از شهر هنوز ادامه داشته و خرده‌فروشان‌ی نظیر Next، که از قدیم الایام در مراکز تجاری شهری و روستایی (و مراکز خرید منطقه‌ای) حضور داشته‌اند، در حال افتتاح شعبه در پارک‌های خرده‌فروشی هستند. Next اعلام کرده است که افتتاح چنین فروشگاه‌هایی خدمات بهتری را به مشتریانش داده و نیز باعث ایجاد مشاغل جدید شده است. با این حال، لازم به ذکر است که هدف نظام برنامه‌ریزی قضاوت در مورد مزایای اقتصادی همچون ایجاد شغل نیست، اگرچه ممکن است چیزی باشد که متقاضی آن را به خوبی تبلیغ کند.

در کل نظام برنامه‌ریزی در انگلستان و ولز (اسکاتلند و ایرلند دارای نظام‌های متفاوت برنامه‌ریزی هستند) ساختاری توسعه‌طلب داشته و خرده‌فروشان این توانایی را در اختیار دارند که از نحوه پیشرفت درخواست خود مطلع شوند. در موارد دیگر برخی از خرده‌فروشان شاهد سخت‌گیری‌های کلی در نظام برنامه‌ریزی بوده و در نتیجه برای اینکه بتوانند مراکز خارج از شهر خود را احداث کنند مجبور به پذیرش طرح‌های احیای شهری شده‌اند. تقریباً به موازات این موضوع، خرده‌فروشان‌ی نظیر Tesco اقدام به پذیرش نوعی از سیاست فروشگاه‌های کوچک کرده‌اند تا با کمک آن طبیعت محدودکننده برخی از دستورالعمل‌های برنامه‌ریزی ملی را دور زده و در عین حال بتوانند در سطح خرد «شکاف‌ها را پر کرده» و فروشگاه‌های Express آنها تبدیل به نمونه‌های غیررسمی از فروشگاه‌های محلی شوند. علاوه بر این Tesco با خرید فروشگاه‌های T&S توانست از سد شورای رقابت محلی عبور کرده و بدون هیچ مشکلی وارد این بازار شود. در نتیجه Tesco صاحب فروشگاه‌هایی با اندازه‌های گوناگون در مکان‌های مختلف شد. این فرایند در شکل ۸.۷ به صورت مصور بیان شده است.

شرکت Asda در منطقه ایستلند (که در مجاورت زمین فوتبال تیم منچستر سیتی قرار دارد) و Tesco در مناطق محرومی که هیچ نوع امکانات خرده‌فروشی نداشتند اقدام به تأسیس فروشگاه‌های بزرگ کردند. این خرده‌فروشان به قالب بخشی از طرح‌های توسعه‌ای خود، تضمین کردند که بخشی از کارکنان خود را از میان افراد محلی که مدت زمان زیادی بیکار بوده‌اند انتخاب کنند و نیز نشان دهند که فروشگاه جدید آنها به چه شکل می‌تواند امکان دستیابی به میوه و سبزیجات را برای جمعیت محلی فراهم آورد. دولت انگلستان سیاستی دارد که طبق آن هر انگلیسی در روز باید پنج تکه میوه و سبزیجات مصرف کند و یک خرده‌فروش نیز باید نشان دهد که با ایجاد یک فروشگاه جدید چگونه می‌تواند این سیاست سلامت‌محور دولت را جامه عمل بپوشاند.



شکل ۸.۷ سه سیستم همزمان توسعه خرده‌فروشی در انگلستان

این فصل نقش مکان خرده‌فروشی را به دقت مورد بررسی قرار داد و مشخص شد که مقوله مکان در خرده‌فروشی چندکاناله نیز دارای اهمیت بسزایی است. مکان خرده‌فروشی می‌تواند بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذاری را به خود اختصاص داده و تصمیماتی که سازمان در خصوص انتخاب مکان می‌گیرد گستردگی زیادی دارد؛ از تصمیمات راهبردی در مورد نوع پوشش‌دهی بازار و چگونگی عرضه فروشگاه‌ها به بازار گرفته تا تصمیمات تاکتیکی‌تر نظیر مدیریت و تغییر دسته‌بندی محصولات در فروشگاه‌ها. یکی از تصمیمات مکانی که خرده‌فروشان بزرگ اتخاذ می‌کنند و این روزها شاهد افزایش آن هستیم این است که در چه مکان‌هایی فروشگاه خود را تعطیل کنند تا میزان صرفه‌جویی در مدیریت املاک خود را به بهترین شکل مدیریت کنند. مناسب بودن یک مکان از یک خرده‌فروش به خرده‌فروش دیگر کاملاً متفاوت است و تصمیماتی که در این خصوص گرفته می‌شود به اندازه سازمان و سرمایه‌گذاری بر روی یک فروشگاه بستگی دارد. علاوه بر این، خرده‌فروشان بزرگ آنقدر قدرتمند هستند که بتوانند سیاست‌های برنامه‌ریزی محلی و ملی را به نفع خود تغییر دهند آنچنانکه بسیاری از طرح‌های توسعه‌ای آنها بدون هیچ مشکلی به تصویب می‌رسند.

### تمرین و پرسش

برای درک بهتر مفاهیم این فصل، تمرین‌های زیر را انجام دهید.

۱ گزارش سالیانه سه سال اخیر یک خرده‌فروشی را مطالعه کنید. میزان سرمایه‌گذاری انجام شده بر روی مکان خرده‌فروشی را سطح‌بندی کرده و مروری بر اظهارات کلیدی در مورد اینکه خرده‌فروش در طول سه سال گذشته چه تغییراتی کرده داشته باشید. پیش‌بینی کنید که خرده‌فروش در دو سال آینده چه تغییراتی را در سبد فروشگاه‌هایش خواهد داشت – برای ساختاربندی تحلیل خود از روش 6R استفاده کنید.

۲ از دو خرده‌فروش که در یک صنعت مشغول به کارند دیدن کنید، برای مثال یک فروشگاه مد و لباس گرانیقیمت و یک فروشگاه اقتصادی. مکان هر دوی آنها را توصیف کنید و چک‌لیستی از عواملی که بر نحوه ارزیابی این دو شرکت از مکان‌های آینده آنها تأثیر می‌گذارد تهیه کنید.

۳ فرض کنید که برای یک شرکت مشاوره‌ای خرده‌فروشی کار می‌کنید و از شما خواسته شده است که به یک خرده‌فروش مواد غذایی خارجی مشورت دهید. این خرده‌فروش قصد دارد شعبه‌ای با مساحت ۵۰۰۰ متر مربع در انگلستان افتتاح کند و مشتریان ثروتمند را هدف قرار دهد. پیشنهاد شما در خصوص استراتژی‌های مکانی و علی‌الخصوص شیوه پوشش‌دهی بازار چه خواهد بود؟

۴ نقشه دو مرکز خرید بزرگ را پیدا کنید - برای این کار می‌توانید از اینترنت کمک بگیرید. این نقشه‌ها را به دقت تحلیل کرده و مستأجران محوری هر یک را پیدا کنید.

۵ یک خرده‌فروش بزرگ را انتخاب کرده و انواع گزینه‌های مدیریت مکانی آنها در سه سال اخیر را مورد ارزیابی قرار دهید.

۶ سیاست‌های برنامه‌ریزی خرده‌فروشی محل زندگی خود را پیدا کنید. بر اساس این سیاست‌ها چه نوع خرده‌فروشانی می‌توانند مجوز ساخت دریافت کنند؟

### راه‌اندازی نوع جدیدی از فروشگاه‌های تخفیف‌دار محلی

سونیتا و سورش کانجی با افتخار خواروبارفروشی کوچک خود در محله لیتل هولتون منچستر را افتتاح کردند. این زوج که در بولتون زندگی می‌کنند، سابقه پنج سال مدیریت یک خواروبارفروشی در کنار جاده را در کارنامه خود داشتند. اما ساختمان فروشگاه آنها متعلق به شورای شهر بود و آنها می‌خواستند یک مکان دائمی‌تر پیدا کنند.

زمانیکه زمین روبرویی آنها در دسترس قرار گرفت، آن دو به فکر ساختن یک فروشگاه جدید افتادند. از اینرو به شرکت Booker که یک عمده‌فروش بود و تحت نام تجاری Premier به ۳۰۰۰ فروشگاه مستقل جنس می‌فروخت مراجعه کردند. با این وجود Booker با علم به اندازه نقشه، پیشنهاد داد که فروشگاه آنها می‌تواند یکی از انواع جدید فروشگاه‌های تخفیف‌دار محلی، تحت عنوان Family Shopper یا «خرید خانواده» باشد.

آقای کانجی از خاطره اولین روز افتتاح فروشگاهش گفت: «روز شلوغی بود. این فروشگاه نسبت به محل قبلی ما بهبود بسیار زیادی کرده بود. در کل حرکت خوبی کرده بودیم».

چارلز ویلسون، مدیرعامل بوکر می‌گوید فروشگاه‌های خرید خانواده چیزی بین یک فروشگاه همواره تخفیف و یک سوپرمارکت معمولی هستند، اما در محلی نزدیکتر و با ساعت کار طولانی‌تر نسبت به بقیه فروشگاه‌های خواروبارفروشی.

هدف این بود که محل قرارگیری فروشگاه خرید خانواده – که برندینگ خاص خود را داشتند – نسبت به محل زندگی مردم، نزدیکتر از فروشگاه‌های همواره تخفیف که نیاز به زمین بزرگتری داشتند باشد. فروشگاه‌های خرید خانواده معمولاً ۱۸۵ مترمربع مساحت داشتند و یک پنجم مساحت ۹۳۰ مترمربعی فروشگاه‌های همواره تخفیف را به خود اختصاص می‌داد.

Booker برنامه‌ای را در دست اجرا داشت که تا چهار سال آینده ۴۰۰ فروشگاه تخفیف‌دار را به بازار عرضه کند. دلیل اصلی این تصمیم جدی‌تر شدن چالش برندهایی نظیر Aldi و Lidl و افزایش خرده‌فروشی غذایی تخفیف‌دار در انگلستان بود.

در منطقه لیتل هولتون، نزدیک‌ترین فروشگاه Lidl دو مایل با آنها فاصله داشت اگرچه در ۵۰۰ متری آنها فروشگاه Farm Foods که در زمینه عرضه محصولات منجمد فعال بود حضور داشت. حدود ۶۰ درصد محصولات برنردار بودند و مابقی آنها تحت برند Euro Shopper، برند خصوصی داشتند. این مجموعه برند که تحت انحصار Booker در انگلستان بود، از طریق گروه خرید AMS تأمین کالا می‌شد که شرکت Ahold از هلند بزرگترین عضو آن به شمار می‌آمد.

این امکان قدرت خرید خوبی به Booker داده بود تا بتواند محصولات را در حجم‌های بالا خریداری کرده و فروشگاه‌های خرید خانواده را قادر سازد تا محصولاتی با کیفیت خوب اما با قیمت پایین عرضه کنند.

این فروشگاه‌ها که ۱۲۰۰ محصول اصلی را در خود جای داده بودند بیشتر به جای آنکه شبیه یک خواروبارفروشی باشند شبیه یک سوپرمارکت کوچک بودند. بنابراین پیام ارزشی که به مشتریان ارائه می‌دادند بلند و واضح بود. نان جو، ۶۹ پنس؛ چهار دستمال توال ۲ پوند و شیر و پنیر هم فقط یک پوند بود.

مجموعه خوبی از محصولات غیرغذایی ۱ پوندی وجود داشت که با فروشگاه‌های پوندی قابل مقایسه بودند.

بر اساس طبقه‌بندی که شرکت CACI، تحلیلگر بازار خرده‌فروشی، ارائه داده بود، ارزش در این بازار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا بخش اعظمی از افرادی که در شعاع یک کیلومتری فروشگاه زندگی می‌کنند از قشر متوسط و ضعیف جامعه به حساب می‌آیند.

از نظر Booker، این نوع فروشگاه‌ها می‌توانند منبع درآمدی افزونی را برای شرکت به همراه داشته و قدرت خرید آنها را در سرتاسر گروه تقویت کنند. آقای ویلسون می‌گوید قصد دارد تا سه یا چهار سال آینده، ۳۰۰ الی ۴۰۰ فروشگاه خرید خانواده را در سطح کشور راه‌اندازی کند.

Booker در بهترین حالت، یک تأمین‌کننده فروشگاه بود. آقا و خانم کانجی می‌بایست طبق استانداردهای Booker فعالیت می‌کردند اما مالکان فروشگاه این زوج بودند و تمام سودی که خلق می‌کردند نیز به آنها تعلق داشت.



این زوج حدود ۷۵۰،۰۰۰ پوند روی این پروژه هزینه کردند که شامل خرید زمین و ساخت فروشگاه و سه طبقه بالای آن بود. حدود ۲۰۰،۰۰۰ پوند آن را از بانک تأمین کرده بودند و مابقی را نیز از دوستان و خانواده قرض کردند.

پروژه پایانی پس از مدت کوتاهی توسط بانک ارزش‌گذاری شد. این زوج مجوز ساخت هفت خانه در کنار فروشگاه را نیز دریافت کردند.

اما تجارت در این فروشگاه آنقدر زود رونق گرفت که آقای کانجی، که صاحب یک گاراژ هم شده بود، به دنبال راه‌اندازی یک فروشگاه خرید خانواده دیگر بود.

به قول آقای کانجی: «چیزی که آنقدر واضح است که نیاز به فکر کردن ندارد».

### پرسش‌هایی برای بحث

- ۱ برای انتخاب محل فروشگاه از چه تکنیکی استفاده شد؟ (جدول ۸.۴ را ببینید)
- ۲ آقا و خانم کانجی از روش «عرضه به بازار» برای گسترش کسب‌وکار خود استفاده کردند. اگر آنها از این روش استفاده نمی‌کردند به نظر شما از کدام یک از گزینه‌های دیگر 6R می‌توانستند استفاده کنند؟ دلیل خود را توضیح دهید.
- ۳ در انتخاب مکان فروشگاه کدام یک از چهار مؤلفه اصلی عوامل مکانی خرده‌فروشی (شکل ۸.۵) مهمترین نقش را در تصمیم‌گیری ایفا کرد؟ میزان اهمیت سه مؤلفه باقیمانده را درجه‌بندی کنید.
- ۴ محصولات و محدوده قیمتی فروشگاه‌های خرید خانواده از چه جهت با تصمیم‌گیری مکانی این مطالعه مطابقت داشت؟

## فصل ۹

### طراحی و ظاهر خرده فروشی

#### اهداف آموزشی

پس از تکمیل این بخش شما می‌توانید:

- اهمیت طراحی فروشگاه خرده‌فروشی را تشریح کنید؛
- گزینه‌های متنوع برای طرح‌بندی یک فروشگاه را ارزیابی کنید؛
- تأثیر آراستگی بصری فروشگاه بر روی مصرف‌کنندگان را مورد بررسی قرار دهید؛
- و انواع مختلف جو حاکم بر خرده‌فروشی‌ها را توصیف کنید.

## مقدمه

در حال حاضر بخش اعظمی از خرده‌فروشی‌ها در قالب فروشگاه‌های سنتی صورت می‌گیرد اما در سال‌های اخیر فروش آنلاین نیز افزایش چشمگیری را شاهد بوده است. خریداران آنلاین انگلیسی در سال ۲۰۱۳ حدود ۳۸.۸ میلیارد پوند هزینه کردند و پیش بینی می‌شود که در سال ۲۰۱۴ این عدد با افزایش ۱۶ درصدی به ۴۵ میلیارد دلار برسد. در این فصل به بررسی محیط خرده‌فروشی فروشگاه‌های غیرفروشگاهی پرداخته و شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود بین این دو روش فروش محصولات را مورد بررسی قرار می‌دهیم. محیط خرده‌فروشی سنتی اساساً از خود فروشگاه و کارکنان آن و نیز جنبه‌های مربوط به جو حاکم بر فروشگاه نظیر موسیقی و رایحه تشکیل شده است. فروشگاه‌های فیزیکی با دارا بودن چنین ویژگی‌هایی مزیت رقابتی خاصی در مقابل وب سایتها دارند و این ویژگی برای مشتریانی که به جنبه‌های تجربی و لذت‌جویانه خرید ارزش قائلند و به خرید به چشم یک تجربه اجتماعی می‌نگرند اهمیت خاصی دارد. با این وجود، خرده‌فروشی آنلاین نیز مزیت‌های خاص خود را دارد که از آن جمله می‌توان به قیمت و راحتی آن اشاره کرد که این ویژگی برای خریداران منطقی‌تر جذابیت بیشتری دارد.

## طراحی فروشگاه خرده‌فروشی

در ادبیات خرده‌فروشی، فروشگاه، وب‌سایت و کاتالوگ سه عنصر اصلی «شواهد فیزیکی» (یا به گفته برخی مؤلفین، محیط فیزیکی) در آمیخته بازاریابی توسعه‌یافته (مدل 7P) می‌باشند. طراحی فروشگاه خرده‌فروشی نقشی حیاتی در برقراری ارتباط بین تصویر برند و مصرف‌کنندگان را ایفا می‌کند (دیویس و وارد، ۲۰۰۵) و هدف آن فراهم کردن محیطی است که مشتریان همواره دوست دارند از آن دیدن کنند. بین طراحی فروشگاه و محصولات و خدمات نوعی سازگاری مناسب باید وجود داشته باشد تا بتوان به عنوان بخشی از آمیخته بازاریابی مؤثر، تصویری ثابت و پایدار از برند ارائه داده داد. آنگونه که وارلی (۲۰۰۶) اشاره می‌کند:

اگر گستره تنوع محصولات و ساختار فروشگاه سازگاری مناسبی با هم داشته باشند، استراتژی موقعیت‌یابی خرده‌فروش در بازار به شکل قابل‌توجهی تقویت می‌شود، اما اگر این دو مؤلفه در تقابل با یکدیگر باشند، موقعیت برند در ذهن مشتری مبهم و نامشخص بوده و نتیجه آن چیزی جز سردرگمی و یأس وی نخواهد بود.

نوع ارائه فروشگاه و محصولات یا خدمات آن باید بگونه‌ای باشد که برای بازار هدف جذابیت مناسبی داشته باشد و اگر قرار است مشتریان را بگونه‌ای ترغیب کنیم که از رقبایمان فاصله بگیرند، استراتژی ما باید بیشترین نزدیکی را با سبک زندگی آنها داشته باشد. تصویر فروشگاه از دو جنبه اصلی تشکیل شده است: بخش فیزیکی که به نوعی جزو جنبه‌های ثابت فروشگاه می‌باشد و طرح‌بندی محصولات داخل آن. بسیاری از مقالات مجلات دانشگاهی که به طور خاص بر روی طراحی فروشگاه تمرکز کرده‌اند در اغلب مواقع تاحدی محدود و قدیمی می‌باشند در حالیکه در واقعیت خرده‌فروشان طراحی فروشگاه‌های خود را مکرراً به روز می‌کنند و همین امر باعث شده است که تکنیک‌ها، سبک‌ها و فناوری‌هایی جدیدی در این خصوص توسعه داده شود. با این وجود، بحث طراحی فروشگاه یکی از مطالب مورد علاقه بسیاری از حوزه‌ها نظیر طراحی، معماری، جغرافی و روانشناسی است که به طور اخص تأثیرات آن بر روی مشتریان مورد مطالعه قرار می‌گیرد. (گیرنلند و مک‌گولدريک، ۲۰۰۵؛ تورلی و چبات، ۲۰۰۲) بسیاری از معماران مطرح دنیا در زمینه‌های گوناگونی با خرده‌فروشان همکاری داشته‌اند که از آن جمله می‌توان به طراحی فروشگاه‌ها، علی‌الخصوص برندهای لوکس و مجلل بازار اشاره کرد. برخی از این همکاری‌ها عبارتند از: همکاری رم کولهاس با برند پرادا، طراحی فروشگاه‌های Issey Miyake در امریکا توسط فرانک گهري و همکاری رنزو پیانو با برند هرمس در ژاپن. (لونا، ۲۰۰۵)

## طراحی بیرونی فروشگاه

در بازارهای غربی، خرده‌فروشان معمولاً به جای اینکه مالک فروشگاه‌شان باشند آنها را اجاره می‌کنند، اما تا حد مشخصی می‌توانند در طراحی بیرونی فروشگاه خود دخل و تصرف کنند. فاسیا که در انگلستان به تابلوی فروشگاه اطلاق می‌شود، در این میان از اهمیت بسزایی برخوردار است زیرا در برقراری ارتباط با مشتریان نقشی کلیدی را ایفا می‌کند و یک خرده‌فروش برای اینکه بتواند در رقابت با رقبای خود حرفی برای گفتن داشته باشد، به این مهم باید عنایت ویژه‌ای داشته باشد. یکی دیگر از تعاریف فاسیا، سایبان فروشگاه می‌باشد. (برمن و اوانز، ۲۰۱۰) طراحان گرافیکی زمانیکه در حال خلق یک فاسیا برای فروشگاه می‌باشند، از رنگ، فونت‌های نوشتاری، پارچه، تصویرگری و مواد مختلفی استفاده می‌کنند. در ظاهر بیرونی یک فروشگاه، پنجره‌ها اهمیت ویژه‌ای دارند چون خرده‌فروشان با کمک آنها می‌توانند کالای خود را معرفی کرده و اطلاعات موردنیاز مشتریان را به آنها ارائه داده و موجبات دعوت آنها به داخل فروشگاه را فراهم کنند. برخی از خرده‌فروشان بزرگ نظیر IKEA ترجیح می‌دهند تا از نمایش پنجره‌ای استفاده نکنند زیرا با این کار هزینه‌های نمایش را به حداقل می‌رسانند. این روش معمولاً در اماکنی که در خارج از شهر قرار گرفته‌اند به کار گرفته می‌شود زیرا با وجود تعداد کم فروشگاه‌ها، نیازی به جلب توجه

مشتریان نیست. بسیاری از فروشگاه‌های مدرنی که از این شیوه بهره می‌برند توسط معماران متخصص خرده‌فروشی طراحی می‌شوند که یا توسط خود خرده‌فروش و یا توسط شرکت‌هایی که مالک فضای خرده‌فروشی هستند به این کار گمارده می‌شوند (کنت و کربی، ۲۰۰۹). امروزه تعداد قابل توجهی از فروشگاه‌ها به واسطه طراحی و معماری خاص خود، دیگر یک فضای خرده‌فروشی صرف نبوده و تبدیل به یک جاذبه گردشگری شده‌اند که از آن جمله می‌توان به فروشگاه Selfridges در بیرمنگام انگلستان اشاره کرد که طراحی بیرونی آن مملو از گوی‌های فلزی است و یا فروشگاه زنجیره‌ای Au Printemps در پاریس که از سبک هنر نو در معماری‌اش بهره برده است.

عامل بسیار مهم دیگر، ورودی فروشگاه‌ها می‌باشند زیرا اثر آنها بر روی مشتریان همچون یک تیغ دولبه است؛ هم می‌توانند باعث ترغیب آنها به ورود به داخل فروشگاه شده و یا گاهی اوقات باعث دلزدگی آنها شده و مانع ورود آنها به داخل شوند. درب‌های ورودی استاندارد در شهرهای سنتی بسیار متداول هستند زیرا این واقعیت را منعکس می‌سازند که این فروشگاه زمانی منزل صاحب کسب‌وکار بوده و حالا تبدیل به یک فروشگاه شده است. (شکل ۹.۱ را ببینید) در مراکز خرید یا فروشگاه‌های تخصصی، ورودی‌های باز مرسوم‌تر هستند. این ورودی‌ها معمولاً یک فضای ثابت و باز را برای خریداران در طول زمان فعالیت فروشگاه فراهم ساخته و تمام موانع موجود را بر می‌دارند. (دایموند و دایموند، ۱۹۹۹) از انواع دیگر ورودی‌ها می‌توان به ورودی‌های کیفی‌شکل اشاره کرد که مشتریان از یک راهروی کوچک وارد فروشگاه می‌شوند و در دو طرف راهرو پنجره‌ها یا ویتترین‌هایی تعبیه شده است که افراد می‌توانند به تماشای محصولات بپردازند. (شکل ۹.۲ را ببینید) ورودی‌های نیمه باز نیز یکی دیگر از انواع ورودی می‌باشند که در آن یک ورودی به اندازه یک در وجود دارد که در طول فعالیت فروشگاه همواره باز می‌باشد. (شکل ۹.۳ را ببینید) در برخی از کشورها، دسترسی برای افراد معلول توسط قانون الزامی شمرده شده و خرده‌فروشان نیز باید برای چنین مواردی راه چاره‌ای در پیش بگیرند که از آن جمله می‌توان به احداث رمپ در ورودی بیرونی فروشگاه اشاره کرد.

طراحی و سایر عوامل محیطی در داخل یک مرکز خرید می‌توانند با تأثیرگذاری بر روی مشتریان باعث شوند که آنها از یک شعبه خاص یک خرده‌فروشی خرید کنند. شرکت Westfield در سپتامبر ۲۰۱۱ اقدام به افتتاح یک مرکز خرید بزرگ و جدید منطقه استراتفورد لندن کرد که یکی از مزیت‌های آن قرارگرفتن در نزدیکی استادیوم بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ بود. این فروشگاه با گروه‌بندی فروشگاه‌های خود بر اساس نوع محصول علاوه بر تسهیل فرایند خرید توسط خریداران، توانست به پوشش رسانه‌ای چشمگیری هم دست پیدا کند. اگرچه این روش در برخی مناطق جهان نظیر خاورمیانه امری مرسوم و پذیرفته شده است، اما در مقایسه با انواع دیگر فروشگاه‌ها، از

اقبال کمتری برخوردار است. یکی دیگر از جذابیت‌های فروشگاه وستفیلد در استراتفورد، استفاده از روش ابتکاری کفپوش‌های Pavegen است (که توسط فارغ‌التحصیلان دانشگاه لوپرو توسعه داده شده است) و از مواد بازیافتی تولید شده‌اند. این کفپوش‌ها می‌توانند انرژی حرکتی حاصل از قدم‌های خریداران را به انرژی الکتریکی تبدیل کرده و با تولید برق و روشن کردن کفپوش‌ها به مرکز خرید کمک کنند تا به اهداف پایداری خود دست پیدا کند. استفاده خلاقانه از طراحی به شیوه‌ای که ذکر شد می‌تواند مزیت رقابتی قدرتمندی را برای مراکز خرید فراهم آورد و باعث شود که در اماکنی که میزان رقابت در آنها بالاست، یک سر و گردن از رقبای خود بالاتر بوده و به امتیازات افزونتری نظیر تبلیغات رایگان دست پیدا کنند.

فروشگاه‌ها اغلب برای خرده‌فروشان مراکز خرید گرانتیمنت شهر نقش تبلیغات سه‌بعدی را بازی می‌کنند و از این نظر می‌توان آنها را جزئی از مؤلفه «تبلیغات» در آمیخته بازاریابی و نیز یکی از بخش‌های اصلی مؤلفه «مکان» در بخش خرده‌فروشی به حساب آورد. علاوه بر این اینگونه به نظر می‌رسد که فروشگاه‌های برندهای معتبری چون Apple و Nike، به جای اینکه بیشتر محل فروش محصولات این شرکت‌ها باشند، تبدیل به محل تبلیغ شرکت و ارتقای تصویر برند در اماکن کلیدی شده‌اند. این شرکت‌ها از چنین فروشگاه‌هایی سود چندانی به دست نمی‌آورند چون معمولاً حجم محدودی از محصولات خود را در آنجا به فروش می‌رسانند و هدف اصلی فعالیت فروشگاه، تبلیغ محصولات است نه فروش آنها. برخی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای، نظیر Zara که یکی از خرده‌فروشان مطرح در دنیای مد و لباس است، علیرغم به کارگیری حداقلی از تبلیغات رسمی، به موفقیت چشمگیری دست پیدا کرده است. مهم‌ترین دلیل موفقیت Zara، طراحی جذاب فروشگاه‌ها و استفاده از اماکن با کیفیت بسیار بالا می‌باشد که با کیفیت بی‌نظیر محصولات که بخش اعظمی از نیازهای مشتریان را پوشش داده‌اند، ترکیب فوق‌العاده‌ای را شکل داده است. (شکل ۹.۴ را ببینید) Zara به جای سرمایه‌گذاری بر روی تبلیغات، بودجه عملیاتی خود را به سمت طراحی فروشگاه و محصول هدایت کرده و همین موضوع اعتبار و شهرت چشمگیری را برای شرکت به دنبال داشت و باعث شد که افراد با تبلیغ دهان به دهان، باعث گسترش نفوذ این برند شوند.

## مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی

مارتین ناکس، مشاور طراحی برند

مارتین ناکس مشاور توسعه کسب و کار طراحی برند است که به طور خاص در حوزه خرده‌فروشی مشغول به فعالیت است. مارتین شغلش را اینگونه توصیف می‌کند: «من به سازمان‌های مختلف می‌روم تا اختلالات سازنده‌ای را در آنها بوجود بیاورم و به افراد کمک کنم تا یک مقدار فراتر از آنچه که به طور معمول عمل می‌کنند فکر کنند». شغل مارتین در کنار مسئولیت‌های متعدد وی، طراحی فروشگاه و توسعه هویت برند است. تعریف مارتین از کسب و کار که از منابع فراوان به دست آمده است عبارت است از: «بهره‌گیری از حداقل منابع برای ساختن یک ارزش». با این وجود، وی معتقد است که پایداری محض به این تعریف، نمی‌تواند باعث خلق درآمد، آگاهی یا وفاداری برای شرکت‌ها شود.

مارتین دارای مدرک کارشناسی هنرهای زیبا می‌باشد اما همواره علاقه داشت که در طراحی گرافیکی دست به کار شده و این فرصت مدت کوتاهی پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه نصیب وی شد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ مارتین متوجه شد که در منطقه میدلندز انگلستان، کسب و کارهای مرتبط با مد و لباس به خوبی می‌توانند از فرصت ارائه خدمات به مصرف‌کنندگان بهره‌مند شوند زیرا احساس می‌کرد که «آنها به خوبی نتوانسته‌اند از مهارت و دانش جامعه طراحی استفاده کنند». وی در ادامه گفت: «پس از مدتی متوجه شدم که نیاز به فردی که بتواند با اشتیاق و دلسوزی با صنعت مد همکاری کند وجود دارد و اینگونه بود که سرم به شدت شلوغ شد». بخت با مارتین یار بود و فروشگاه‌های Next که به تازگی شروع به کار کرده بودند از وی خواستند که برخی از کارهای طراحی آنها را انجام دهد. همچنین جورج دیویس (مدیرعامل وقت) از وی درخواست کرد که امکانات موردنیاز برای یک استودیوی طراحی خانگی را برای Next فراهم کرده و به صورت مشاوره‌ای با آنها همکاری کند. مارتین از این فرصت نهایت بهره را برده و توانست مشتریان دیگری را نیز جذب کند. مارتین با یادآوری آن روزها می‌گوید:

آن روزها بینظیر بودند و ما هم نمی‌دانستیم که قانون کار به چه صورت است. ما حتی نمی‌دانستیم کاری که انجام می‌دهیم یا حتی نمی‌دهیم ارتباطی با بازاریابی خرده‌فروشی، طراحی فروشگاه یا طراحی گرافیک دارد یا خیر. ما هر آنچه را که احساس می‌کردیم درست است انجام می‌دادیم و تمام توانمان را به میان آورده بودیم و جالب است که تلاش‌هایمان هم نتیجه می‌داد. مشتریان ما عاشق Next بودند و ما هم به اعتماد آنها ارزش می‌گذاشتیم. Next چیز جدیدی بود که با مشتریانمان قد کشید و رشد کرد. شما هرگز نمی‌توانید چنین مواردی را در جاهای دیگر ببینید.

در سال ۱۹۸۹ مارتین تصمیم گرفت تا از Next جدا شده و کسب‌وکار طراحی گسترده و معتبری را شکل دهد. او در شرکت خود توانست با دیگر طراحانی که در تیم سابقش بودند و برخی طراحان فریلنس همکاری خوبی را شروع کند. مارتین در این خصوص گفت:

افرادی که سفارش طراحی می‌دادند نمی‌توانستند به شرکت‌های نوظهور طراحی اعتماد کنند اما آنها با من کار می‌کردند چون من سابقه کار با Next را در کارنامه خود داشتم و خوشبختانه شرکت ما از همان ابتدا کلی سفارش کار دریافت کرده بود. بنابراین من توانستم با شرکت‌های مشهوری چون BHS، M&S، Sainsbury's و Boots کار کنم و دهه ۹۰ میلادی برای ما سرتاسر رشد و پیشرفت بود. من می‌خواستم شرکت وارد حوزه طراحی خرده‌فروشی و طراحی نمایشگاه شود، و این کار را کردیم و با برندهایی چون First Sport، Converse، Kangol، the Post Office، Poundland، Early Learning Centre و دیگر مشتریان همکاری کردیم.

تا سال ۲۰۰۰ شرکت مارتین به گردش مالی سالانه ۲.۵ میلیون پوندی دست پیدا کرد و ۱۵ کارمند نیز در شرکت وی مشغول به کار شده بودند، اما کسب‌وکار مارتین آنقدر بزرگ شد که با ارزش‌ها و شیوه تفکر وی فاصله گرفت. اینجا بود که وی تصمیم گرفت به صورت مستقل در یک استودیو به کار خود ادامه دهد. این استودیو گلچینی از المان‌های الهام‌بخش بصری بود که شبکه‌ای از مشارکت‌کنندگان در آنجا حضور می‌یافتند و بسته به نوع پروژه با آنها همکاری می‌شد. یکی از کارهای مارتین این بود که در سرتاسر انگلستان مسافرت کرده و به دیدن مشتریان بروود و از تماشای نمایشگاه‌ها لذت ببرد. وی در خصوص این سفرها می‌گوید:

نمایشگاه‌های تجاری شاید برای دانشجویان خیلی جذاب به نظر آید چون می‌توانند ببینند که در حاضر چه اتفاقاتی در جریان است و چه اتفاقاتی نیز رخ داده است. من کاری با چیزهایی که در حاضر در جریان هستند ندارم. بلکه کار اصلی من این است که در ۵ سال آینده چه اتفاقاتی قرار است بیافتد. من از انواع مختلف مکان‌ها ایده‌های گوناگونی می‌گیرم: پارک مجسمه یورک‌شایر، موزه رودخانه‌ای پیت در آکسفورد و موزه سر جان سومز در لندن مکان‌هایی جادویی و فوق‌العاده بودند. وقتی به خیابان‌های فرعی و حاشیه شهر سر می‌زنید، چیزهایی را می‌توانید پیدا کنید که عمداً از دید عموم پنهان مانده‌اند بنابراین آنها خیابان‌های بالاشهر نیستند که پر از نمایشگاه‌های پرطمطراق هستند، آنها جایی هستند که چیزهایی مخفی در جریانند. من از نزدیک به آنها نگاه می‌کنم، سپس یک قدم به عقب رفته و کلیت تصویر را تماشا می‌کنم. چیزی که باعث آشفتگی من شده این است که آنچه که ما



در یک فروشگاه خرده‌فروشی به اسم محصول یا خدمات ارائه می‌دهیم در اکثر مواقع یکسان و تکراری هستند و هیچ چیز جدیدی به مردم ارائه نمی‌شود ... نهایت کاری که مردم می‌کنند این است که از آنچه که وجود دارد دوباره و دوباره دیدن می‌کنند و در نتیجه محصول و محیط فروشگاه این احساس در تله گرفتارشدن را به مشتریان القا می‌کند.

یکی از آخرین پروژه‌های خرده‌فروشی مارتین، مؤسسه تحقیقات سرطان (CR) انگلستان بود که شامل ۴۵۰ فروشگاه می‌شد که در قالب فروشگاه‌های خیریه سنتی مشغول به فعالیت بوده و محصولات اهدایی را به فروش می‌رساندند. بنابراین از مارتین خواسته شد تا روش‌های تحول در کسب‌وکار خرده‌فروشی این مؤسسه را مورد ارزیابی قرار داده و راهی را برای نوسازی آن ارائه دهد. چیزی که از وی خواسته بودند بیشتر از اینکه به طراحی ارتباط داشته باشد، به هدف فروشگاه‌ها، کسب‌وکار آنها و فرهنگ و ساختار حاکم بر آنها ارتباط داشت. CR در طول سالیان متمادی به لطف چندین پروژه ابتکاری تغییرات گسترده‌ای کرده بود و قاندا بسیار بهتر به نظر می‌رسید اما از سوی دیگر فروش محصولات در آن دشوارتر شده بود و انجام چنین کاری نیز هزینه‌های گزافی را در پی داشت. فروشگاه‌های این مؤسسه به دو قسمت تقسیم می‌شدند که نیمی از آن به بخش محصولات و نیمه دیگر که در پشت فروشگاه قرار داشت به بخش اطلاعات مشتری اختصاص یافته بود. مارتین تصمیم گرفت کارش را با بررسی هدف این فروشگاه‌ها آغاز کند که در زمان شروع مطالعه تنها محل کسب درآمد، فروش محصولات اهداشده به مؤسسه بود. مارتین در این خصوص می‌گوید:

من سه ماه تمام را صرف مطالعه کردم تا ببینم که آنها کارشان را به چه شکل انجام می‌دهند، بنابراین با افرادی که در فروشگاه‌ها کار می‌کردند و یا در بخش مدیریت فعالیت می‌کردند ساعت‌ها صحبت کردم. من همچنین فعالیت‌های مؤسسه تحقیقات سرطان را به دقت بررسی کرده و به سختی توانستم بفهمم که این مؤسسه در چه حوزه‌هایی مشغول به کار است که البته برای من بسیار جالب بود. ایده‌ای که به آنها دادم این بود که فروشگاه‌ها سه کارکرد اصلی باید داشته باشند. اولین کارکرد فروش محصولات و خلق درآمد بود. دومین کارکرد این بود که فروشگاه‌ها اصلی‌ترین ابزار برای انتقال هدف اصلی مؤسسه و برقراری ارتباط با دیگران هستند. سومین کارکرد نیز این بود که فروشگاه‌ها می‌بایست مجامعی که در اطراف خود دارند را توسعه، حمایت و ترغیب کنند. CR در اکثر شهرهای انگلستان گروه‌هایی در اختیار دارد که اقدام به جمع‌آوری کمک‌های مردمی می‌کنند. من روش‌هایی را پیشنهاد دادم که بواسطه آن از ظرفیت‌های فروشگاه استفاده کرده و با تغییر ساختار فروشگاه‌ها، از آنجا بتوانند

به عنوان محلی برای برگزاری رویدادها و جلسات جمع‌آوری اعانه استفاده کرده و به هدف اصلی یک خیریه، که برقراری ارتباط بین مردم است نزدیکتر شوند. هر یک از این موارد به دیگری کمک کرده و باعث رشد همه‌جانبه مؤسسه خواهند شد.

از نقطه نظر طراحی فروشگاه، مارتین عناصری چون نورپردازی و دکوراسیون را مورد بازبینی قرار داد. وی توانست یک نوع رنگ امولسیون سفید را کشف کند که ۹۲ درصد نوری که به آن برخورد می‌کرد را بازتاب می‌داد و این درحالی است که رنگ‌های سفید معمولی حدود ۶۴ درصد نور را منعکس می‌کنند. او متوجه شد که اکثر فروشگاه‌ها نسبتاً تاریک هستند و قبض برق آنها نیز به دلیل مصرف زیاد تجهیزات نورپردازی، عدد بالایی است، از اینرو رنگی که کشف کرده بود می‌توانست کمک شایانی به نوردی فروشگاه‌ها کرده و صرفه اقتصادی زیادی برای صاحبان فروشگاه‌ها به همراه داشته باشد. مارتین در این خصوص توضیح می‌دهد:

منظور من از اختلال سازنده دقیقاً همین است، اینکه آنچه که صاحبان کسب‌وکارها در اختیار دارند را درک کرده، روش تفکر آنها را متوجه شوم و آنرا کمی تکان دهم. افرادی که مشتریانشان را می‌شناسند و می‌دانند که فروشگاه را به چه شیوه‌ای مدیریت کنند کسانی هستند که این کار را هر روز انجام می‌دهند. من چند مورد جزئی به عناصر طراحی اضافه کردم. ساختار میز صندوقدار و اینکه چگونه کار می‌کند را بازطراحی کردم. ما سیستم‌های راهنما در اختیار داشتیم تا مردم بتوانند با مطالعه آن از هدف فروشگاه و این که در آن لحظه چه اتفاقاتی در حال جریان است مطلع شوند. همچنین پیام‌های CR را با روش‌هایی بسیار ساده همچون استفاده از یک تخته سیاه به اطلاع عموم می‌رساندیم و مدیر مجموعه نیز می‌توانست نظرات خود را با استفاده از سیستم‌های طراحی چند لایه بر روی تخته سیاه بنویسد. مشغله اصلی من بحث‌های فیزیکی یک برند، فروشگاه یا سازمان و اینکه چگونه می‌تواند خود را عرضه کند بود اما در خلال کارهایم با بحث‌های فرهنگی که روح سازمان است نیز سروکار داشتم. پیام مهمی که همواره به دنبال آن بودم این بود که شما به چه شیوه‌ای قرار است خرده‌فروشی را انجام دهید، چون اینکه یک مغازه را پر از اجناس گوناگون کنید و انتظار فروش آنها را داشته باشید اصلاً وجهه خوبی ندارد ... ما به دنبال آن هستیم که اجناس ما بی‌نظیر باشند و محیط فروشگاه نیز زیبا و دلنشین باشد اما این هم باز کافی نیست. علاقه ما نسبت به خود محصول روز به روز کمتر می‌شود و ما به عنوان یک مصرف‌کننده به دنبال این هستیم که این محصول چه معنایی برای ما خواهد داشت، تاریخچه آن چه می‌باشد، در کجا ساخته شده است، چه تأثیری می‌تواند بر محیط‌زیست داشته باشد

و مهمتر از همه چه تأثیری می‌تواند روی من داشته باشد؟ بنابراین خود آن چیز دیگر اهمیت زیادی ندارد. امروزه خرده‌فروشی به جای اینکه به «چپستی» یک محصول بپردازد به «چرایی» آن توجه می‌کند. «چپستی» می‌تواند محصول، تجربه یا محیط باشد. اما «چرایی» می‌تواند مفاهیمی چون حس تعلق، خاستگاه و جامعه حول یک فروشگاه یا سازمان باشد.

مارتین همچنین مأمور شد تا کسب‌وکار جدیدی را طراحی کند تا توسط CR مورد آزمایش قرار گرفته و تمرکز آن بر روی کارت و هدایا بود. این پروژه نشان‌دهنده حوزه مسئولیتی وی و چگونگی گسترش آن فراتر از بحث طراحی است. مارتین با کمک همکارانش بر روی تدوین یک مدل کسب‌وکار، نامگذاری آن، طراحی هویت کلی آن (فروشگاه‌ها، برند، مواد ارائه و آیتم‌های تبلیغاتی)، نظارت بر تأمین منابع و انتخاب محصول، ایده‌پردازی تجاری، بازارپردازی بصری (VM)، بازاریابی داخلی و خارجی و نیز توجیه و پشتیبانی از کارکنان کار کردند.

مارتین کیفیت‌های کلیدی که مردم در صنایع خلاقانه به دنبال آن هستند را مورد شناسایی قرار داد که عبارتند از: خلاقیت، تفکر نقادانه، کنجکاوی، خودانگیختگی، خودآگاهی، خویشتن‌داری، شجاعت، حس شگفتی، تواضع، شوخ‌طبعی، تاب‌آوری و قابلیت اعتماد. مارتین می‌گوید همواره به دنبال ملاقات با افرادی است که دارای مهارت‌های خلاقانه و بازاریابی باشند. او با شرکت‌های متنوعی همکاری کرده است که از آن جمله می‌توان به شرکت تجهیز فروشگاه Resolution Interior در شهر سامرست اشاره کرد. مارتین بیشتر از ۲۰ سال است که با آنها کار می‌کند و تعبیری که وی از این شرکت دارد بسیار جالب است: «شرکتی بسیار خوش ذوق و خلاق در پیدا کردن منابع محصولات و یکی از بهترین شرکت‌های تجهیز فروشگاه‌ها که تا بحال با آن برخورد داشته‌ام». مارتین جنبه‌های مطلوب از شغلش را اینگونه بیان می‌کند: «توانایی ایجاد تغییر، واسطه مثبت بودن برای تغییرات و تغییر مسیر زندگی بسیاری از مردم به سمت خوشبختی و کامروایی». با این حال، زمانیکه مشتریان مسئولیت کاری که بر عهده دارند را نمی‌پذیرند، انجام چنین کارهایی دور از ذهن خواهد بود.

## طراحی داخلی فروشگاه

طراحی داخلی فروشگاه شامل تجهیزات نیمه ثابت همچون کفپوش، دیوار، نورپردازی و دکوراسیون است که به صورت دوره‌ای به روز می‌شوند. (شکل ۹.۵ را ببینید) نورپردازی بر روی اتصالات و فیتینگ‌ها تأثیر مستقیم دارند. منظور از اتصالات قطعات متحرکی هستند که از آنها برای بروز کردن ظاهر فروشگاه استفاده کرده و می‌توانند

انواع مختلفی از محصولات را در خود جای دهند. یراق آلات می‌توانند تجهیزات چوبی باشند که به صورت خاص برای فروشگاه‌ها ساخته شده‌اند؛ همچنین کانترهای فروش، جعبه‌های نمایش، رک و طبقات (شکل‌های ۹.۶ و ۹.۷ را ببینید)؛ گوندولا (نوعی قفسه‌بندی برای نمایش اجناس، شکل ۹.۸ را ببینید)؛ میز (شکل ۹.۹ را ببینید) و مانکن (شکل ۹.۱۰ را ببینید) نیز از انواع دیگر تجهیزات طراحی داخلی فروشگاه به حساب می‌آیند. آینه‌ها جزو تجهیزاتی هستند که فروشگاه لباس و لوازم آرایشی بدون آن امکان ادامه فعالیت ندارند. با اینکه از آینه‌ها در داخل خود فروشگاه و اتاق تعویض لباس استفاده می‌شود، باز برخی از مشتریان قادر به پیدا کردن آنها نیستند. سبک آینه می‌تواند مکمل طراحی فروشگاه باشد و کیفیت شیشه به کار رفته در آن نیز می‌تواند بر فرایند تصمیم‌گیری مشتریان تأثیر مستقیم بگذارد زیرا هر چه کیفیت شیشه بالاتر باشد، ظاهر محصولات را بهتر نشان می‌دهد. شرکت انگلیسی Holition با کمک فناوری‌های جدید، آینه‌ای را توسعه داده است که به مشتریان اجازه می‌دهد با لمس آن، خود را در لباس‌های مختلف و با رنگبندی‌های متنوع ببینند بدون اینکه نیازی به پوشیدن آنها داشته باشند. برند Uniqlo از این فناوری در فروشگاه سان فرانسیسکو خود بهره برده است.

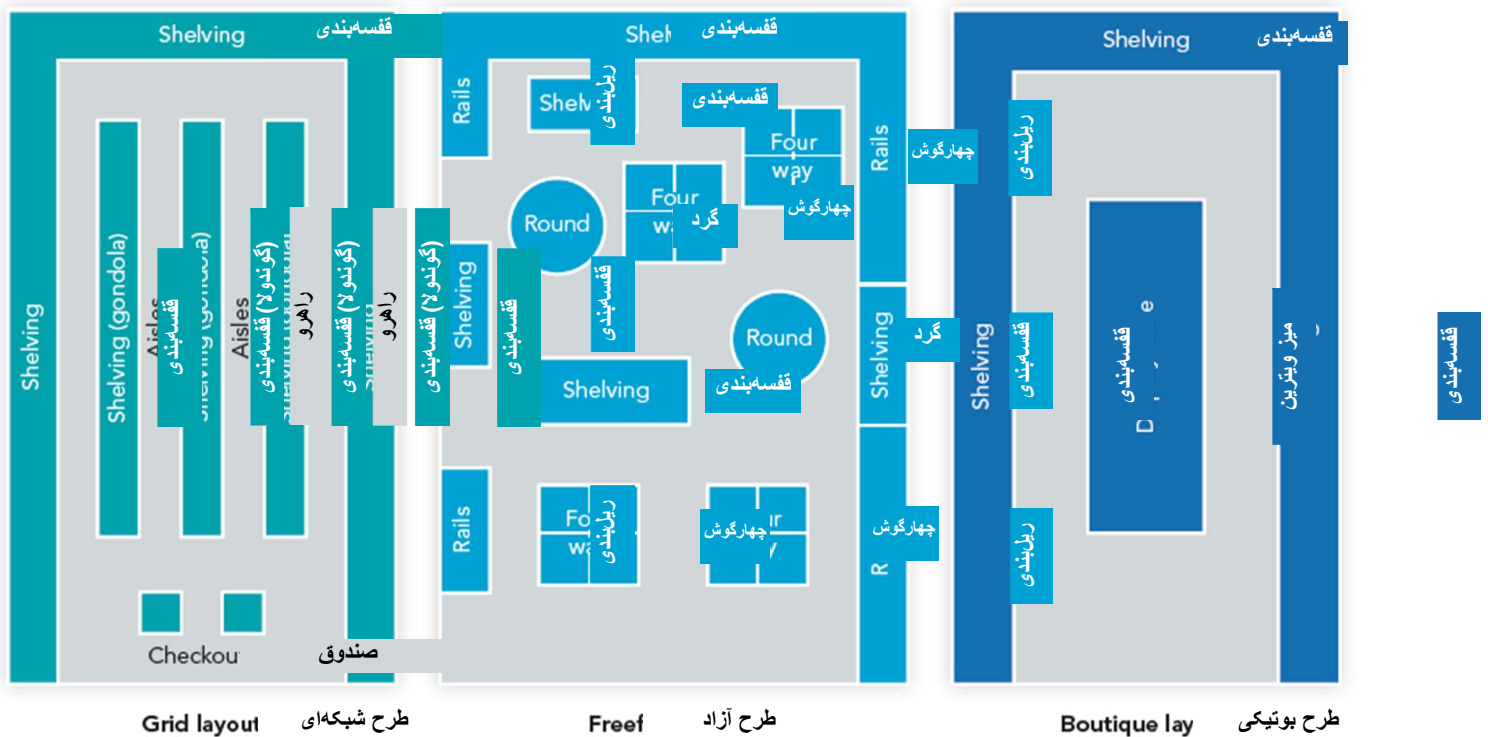
### طرح‌بندی فروشگاه

دو نوع از متداول‌ترین طرح‌هایی که خرده‌فروشان از آن استفاده می‌کنند عبارتند از طرح شبکه‌ای<sup>۱</sup> که از چند ردیف راهرو تشکیل شده است و بیشتر مطلوب سوپرمارکت‌ها می‌باشد و طرح آزاد<sup>۲</sup>، که در آن اجناس و محصولات به صورت گروه‌بندی شده در اطراف فروشگاه قرار می‌گیرند و مشتریان می‌توانند به راحتی به تماشای محصولات بپردازند. (لوش و همکاران، ۲۰۱۱) طرح بوتیکی نوع دیگری از طرح‌بندی فروشگاه‌ها است که در آن محصولات اصلی در مرکز فروشگاه به نمایش در می‌آیند و اقلام دیگر نیز معمولاً به صورت قفسه‌بندی شده روی دیوار ثابت می‌شوند و مشتریان می‌توانند در یک مسیر مشخص دورتادور فروشگاه گشته و محصولات را تماشا کنند. طراحی داخلی فروشگاه به صورت استراتژیک با همکاری بین بازاریاب‌ها و طراحان انجام می‌شود، آنچنانکه این طرح‌بندی باعث شود که مشتریانی که در اطراف فروشگاه حضور دارند ترغیب شوند تا به داخل فروشگاه آمده و خرید صورت بگیرد. (شکل ۹.۱۱ را ببینید) برای مثال، فروشگاه‌های نظیر Asda (شعبه والمارت در انگلستان) که در اصل یک سوپرمارکت است، بخش لباس و لوازم برقی خود را در نزدیکی ورودی قرار داده است تا مشتریانی که قصد مراجعه

<sup>۱</sup> Grid layout

<sup>۲</sup> Freeform layout

به بخش مواد غذایی را دارند، مجبور شوند از میان این دو قسمت عبور کنند. طبیعتاً سبدهای مشتریان وقتی تازه وارد فروشگاه می‌شوند خالی هستند و زمانیکه از این دو بخش عبور می‌کنند و چشمشان به محصولات غیرغذایی جذاب و در عین حال ارزان می‌افتد، احتمال خرید هیجانی به شدت بالا می‌رود و اینگونه است که مجموعه لباس «George» فروشگاه Asda بخش اعظمی از سهم بازار مد و لباس انگلستان را به خود اختصاص داده است. (مینتل، ۲۰۱۰) در فروشگاه‌ها نقاطی وجود دارند که در اصطلاح به آنها «نقاط داغ» گفته می‌شود. فروشگاه‌ها می‌توانند از مزیت چنین نقاطی برای فروش هیجانی محصولات نسبتاً کوچک خود استفاده کنند. از جمله نقاط داغی که بیشترین فروش در آنها رخ می‌دهد می‌توان به مکان‌هایی اشاره کرد که مشتریان در آنجا مدتی توقف می‌کنند مانند پشت صندوق یا در پایین پله برقی‌ها. با این حال خرده‌فروشان باید مسائل اخلاقی را نیز مدنظر قرار دهند و مشتریان را بگونه‌ای ترغیب نکنند که محصولاتی که نیازی به آن ندارند را خریداری کنند. تکنیک «نقاط داغ» توسط برخی از کارشناسان مورد انتقاد قرار گرفته است زیرا این روش ممکن است در محل‌هایی استفاده شود که افراد را ترغیب به خرید شیرینی‌جات کند به خصوص زمانیکه این محل‌ها در زاویه دید کودکان باشند. در واکنش به چنین انتقادهایی و ممانعت به عمل آوردن از خوردن خوراکی‌های ناسالم، سوپرمارکت‌هایی چون Aldi شروع به برچیدن ویتترین‌های آبنبات و شیرینی از جلوی صندوق‌هایشان کردند.



## استفاده از تحقیقات ردیابی چشمی برای بررسی تأثیر طرح‌بندی خرده‌فروشی بر فرایند تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان

ردیابی چشمی روشی برای انجام تحقیقات بر روی مشتریان است که بیشتر توسط شرکت‌های FMCG (کالاهای تندمصرف) و نیز خرده‌فروشان خواروبارفروشی و مد و لباس انجام می‌شود. سایمون اسکامل-کاتز، مدیر سابق شرکت مشاوره‌ای تیلور نلسون سوفرس (TNS) کسی است که برای نخستین بار از این تکنیک برای تحقیق بر روی مصرف‌کنندگان استفاده کرده و در این خصوص می‌گوید: «مطالعه بر روی خرید مصرف‌کنندگان باعث پیوند بین علم و هنر شد». سایمون و همکارانش یک شرکت طراحی خرده‌فروشی راه‌اندازی کردند و قصد داشتند با انجام تحقیقات مربوطه بتوانند نیازهای مشتریان در هنگام طراحی را مدنظر قرار دهند. پس از آنکه این شرکت وارد حوزه طراحی فروشگاه‌ها شد، بخش تحقیقات مشتریان سرانجام بر بخش طراحی شرکت سایمون فائق آمده و شرکت بعدها به TNS فروخته شد. این تغییر کاری زمانی صورت گرفت که یکی از سوپرمارکت‌های پیشرو بازار از آنها خواست تا تأثیر طرح‌بندی فروشگاه‌های خود بر روی خریداران را مورد مطالعه قرار دهد. آنها از ۱۲۰ دوربین مداربسته استفاده کرده و ۴۰۰ نفر از خریداران را زیر نظر قرار دادند و بعدها طی مصاحبه‌ای از آنها در خصوص بازدیدشان از فروشگاه سوالاتی پرسیدند.

نتایج این تحقیق باعث شد که سایمون مفهوم «خرید مأموریت محور» را مورد شناسایی قرار دهد و این نوع خرید زمانی رخ می‌دهد که کارهای مشتریان بسته به مقاصد خریدشان تفاوت می‌کند برای مثال به دنبال خرید یک لباس مشکی هستند یا برای خرید مایحتاج روزانه خود وارد فروشگاه شده‌اند. بنابراین با این روش می‌توان تشخیص داد که وقتی آنها داخل فروشگاه حضور دارند، به چه قسمت‌هایی از فروشگاه رفته و چگونه رفتار می‌کنند. وی بعدها «خرید مأموریت محور را یکی از ارکان اصلی خرده‌فروشی دانست» و اظهار داشت که «خرده‌فروشان برای هر مأموریت خرید باید برنامه خاصی داشته باشند و تصمیم بگیرند که بر روی کدامیک تمرکز داشته باشند ... مأموریت‌های مختلف نیازمندی‌های گوناگونی از فروشگاه را می‌طلبد». مأموریت مصرف‌کنندگان بسته به محلشان نیز می‌تواند متفاوت باشد، برای مثال مصرف‌کنندگان امریکایی عادت دارند

حجم زیادی از اقلام موردنیاز خود را به صورت ماهیانه خرید کنند و دلیل آن هم داشتن خانه و ماشین‌های بزرگ است. در مقابل خریداران ویتنامی به دلیل آنکه اکثراً از دوچرخه یا موتورسیکلت استفاده می‌کنند ترجیح می‌دهند مایحتاج خود را در حجم کم و به صورت روزانه تهیه کنند.

زمانیکه به دنبال تکنیک‌های جدید برای تحقیق رفتار مصرف‌کنندگان هستیم، سایمون می‌گوید در روزهای پیش از اینترنت پیدا کردن کسی که بتواند به آنها کمک کند کار بسیار دشواری بود. هر چند بخت با آنها یار بود و آنها توانستند با دکتر مارک دون از دانشگاه آستون آشنا شده و وی به آنها کمک کرد تا از تجهیزات بصری برای انجام مطالعات بر روی مصرف‌کنندگان بهره‌مند شوند. سایمون در این خصوص می‌گوید: «ما با استفاده از نمادهای ردیابی افقی و عمودی یک سری مطالعات تجربی را آغاز کردیم و زمانی که این نوع تجهیزات در اواسط دهه ۹۰ میلادی قابل‌حمل‌تر شدند، از آنها در داخل فروشگاه‌ها استفاده کردیم. نتایج به دست آمده خیره‌کننده بود». در آن زمان سایمون اطلاعات خاصی از این فناوری‌ها نداشت از اینرو پیشگامان دیگر تحقیقات خرده‌فروشی نیز بر روی این موضوعات کار می‌کردند. در امریکا پاکو آندرهیل و هرب سورنسن بر روی تجهیزات مشابهی با همین هدف تحقیقات گسترده‌ای را آغاز کرده بودند و در فرانسه نیز جورجز چتوچین ایده مشابهی را مطرح کرده بود و به مراحل خوبی دست یافته بود.

سایمون معتقد است که استفاده از فناوری ردیابی چشمی برای تحقیق بر روی مشتریان در سال‌های اخیر شاهد رشد قابل‌توجهی بوده است: «بنا به دلایلی استفاده از این فناوری در امریکا روند کندی را دنبال می‌کرد، اما در دو سال اخیر بهره‌گیری از این فناوری رشد چشمگیری را تجربه کرده و ردیابی چشمی تبدیل به ابزاری استاندارد به خصوص در بخش FMCG شده است. سایمون از خرده‌فروشان خواست تا به صورت گسترده از این فناوری استفاده کنند زیرا وی معتقد است که تفاوت فاحشی بین طرز تفکر و بینش مردم با طرز فکر و نگرش ما وجود دارد و شاید این موضوع باعث تعجب شما شود که مصرف‌کنندگان به بیش از ۸۰ درصد محصولات داخل فروشگاه هیچ توجهی نمی‌کنند. سایمون باور دارد «که اگر ما بتوانیم مانع از انتشار این افسانه شویم که شما صرفاً با گذاشتن یک اعلامیه می‌توانید باعث تغییر رفتار مصرف‌کنندگان شوید، یک قدم بزرگ رو به جلو برداشته‌ایم».

## بازارپردازی بصری

بازارپردازی بصری<sup>۱</sup> در اغلب مواقع تحت عنوان «فروشنده ساکت» از آن یاد می‌شود زیرا نیاز مشتریان به درخواست کمک از کارکنان فروش را به حداقل می‌رساند. (بل و ترنوس، ۲۰۰۶) پگler (۱۹۹۸) بازارپردازی بصری را اینگونه تعریف می‌کند: «نمایش کالا با هدف پیشینه‌سازی حجم فروش محصول». برمن و اوانز (۲۰۱۰) تعریف جامعتری و دقیقتری از VM ارائه دادند که بدین شرح است: «یک رویکرد خلاق، فعال و یکپارچه خرده‌فروشی با هدف ایجاد یک ظاهر خاص، نمایش درست محصولات، تحریک رفتار خرید و بهبود رفتار فیزیکی». با عنایت به این تعاریف متوجه می‌شویم که هدف اصلی VM دو کار اصلی است: نخست اینکه با استفاده از ویتترین‌های خلاقانه و کارآمد بیشترین مشتری هدف را ترغیب به ورود به داخل فروشگاه کند. سپس بعد از آنکه آنها وارد فروشگاه شدند، با استفاده از طرح‌بندی‌های ماهرانه و حرفه‌ای محصولات، مشتریان را به سمت خرید سوق دهد. VM به استعدادی خاص برای ترکیب و چینش محصولات و درک سلیقه مشتریان هدف فروشگاه نیاز دارد. برای آنکه بتوانیم محصولات را به بهترین شیوه به نمایش در آوریم، آگاهی از تصویر برند شرکت امری ضروری به حساب می‌آید.

VM معمولاً در فروشگاه‌های خرده‌فروشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و نباید آنرا با بازارپردازی اشتباه گرفت. بازارپردازی یکی از عملیات خرده‌فروشی است که وظیفه آن این است که از نحوه تولید محصولات، حمل‌ونقل آنها و تحویل آنها در تعداد مناسب به فروشگاه‌های مناسب و در زمان مناسب اطمینان حاصل کرده و این کار معمولاً در دفتر مرکزی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ انجام می‌شود. (فصل ۵ بازارپردازی و خرید خرده‌فروشی مراجعه کنید). VM مفهومی است که در مطالعات دانشگاهی توجه کمی به آن شده (لی - گرینوود، ۱۹۹۸) اما با این حال در نقاطی که مشتریان تصمیم به خرید می‌گیرند تأثیر بسزایی دارد. هر زمان را مدنظر قرار دهید، ترندهای اصلی محصولات شباهت بسیار زیادی به فروشگاه‌های بالای شهر داشته و در یک مکان خاص بیش از یک فروشگاه، محصولات مشابهی را با قیمت مشابه به فروش می‌رسانند. با استفاده از روش‌های VM می‌توان تصویر برند خرده‌فروشی را ارتقا داده و مجموعه محصولات خود را به گونه‌ای تنظیم کنیم که یک سر و گردن از رقبای خود بالاتر بوده و با ارائه یک گزاره فروش منحصر بفرد<sup>۲</sup> بر تصمیم انتخاب فروشگاه مشتریان اثرگذار باشیم. در خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای بزرگ، VM به عنوان یک عملیات متمرکز به اجرا گذاشته می‌شود و نحوه ارائه کالاها

<sup>1</sup> Visual Merchandising (VM)

<sup>2</sup> Unique Selling Proposition (UPS)



توسط کارکنان ارشد VM در دفتر مرکزی تصمیم‌گیری شده و توسط کارکنان شعبات فروشگاه‌های منطقه‌ای به اجرا گذاشته می‌شوند. برای اجرای VM، انواع و تجهیزات مختلفی در دسترسند که وارلی (۲۰۰۶) حوزه فعالیت آنها را به شرح زیر بیان کرده است:

- انتخاب اتصالات و یراق‌آلاتی که قرار است در فروشگاه مورد استفاده قرار گیرد؛
- روش ارائه محصول؛
- ساخت ویتترین‌های خارج قفسه‌ای؛
- انتخاب طرح‌بندی فروشگاه (برای ترغیب به خریدهای تکمیلی)؛
- انتخاب مواد نقطه فروش (برای ترغیب به خریدهای هیجانی)؛
- ساخت ویتترین‌های نمایشی.

### ویتترین‌های نمایشی

ویتترین‌های نمایشی معمولاً بارزترین وجه بازاریابی بصری از نظر مشتریان هستند و دلیل آن هم استفاده تاریخی از اصطلاح «ویتترین آرایی» برای این عملیات خرده‌فروشی است. روش نمایش محصولات در ویتترین می‌تواند بخش قدرتمندی از تصویر برند یک خرده‌فروش را شکل داده و با اثرگذاری بر روی خریدهای کنونی مشتریان، به عنوان یک یادآور بصری برای خریدهای آتی عمل کند. کالای جذاب و توجه برانگیز معمولاً در ویتترین‌های نمایشی قرار می‌گیرند تا توجه مشتریان را به خود جلب کنند هر چند وقتی مشتریان وارد فروشگاه می‌شوند محصولات ساده‌تری را می‌خرند. ویتترین‌های نمایشی را بگونه‌ای می‌تواند محصور کرد که از داخل فروشگاه دیده نشوند و یا می‌توان آنها را به صورت پشت باز پیاده‌سازی کرد تا رهگذران بتوانند به راحتی کالاهای داخل فروشگاه را ببینند. ویتترین‌های می‌توانند تم‌های مختلفی داشته باشند و به صورت مکرر تغییر کنند تا علاقه مشتریان به فروشگاه را تجدید کند. این کار معمولاً به صورت فصلی یا رویدادی مثلاً روز ولنتاین یا کریسمس انجام می‌شود تا توجه مصرف‌کنندگان را به خود جلب کرده و نشان‌دهنده آن است که خرده‌فروش چگونه می‌تواند نیازهای کنونی مشتریان را پاسخ دهد. (شکل ۹.۱۲ را ببینید)

## تابلوی اعلانات و گرافیک

استفاده از تابلوی اعلانات در ویتترین فروشگاه روش مؤثری است که خرده‌فروشان برای اطلاع‌رسانی رویدادهای خاص نظیر عرضه محصول جدید می‌توانند از آن استفاده کنند، بنابراین ویتترین‌ها می‌توانند به عنوان یک فضای تبلیغاتی رایگان برای شرکت، اطلاعات مختلفی را به مصرف‌کنندگان گذری انتقال دهند. در سال ۲۰۰۱، Mark & Spencer عرضه مجموعه جدیدی از لباس‌های خود تحت عنوان "Per Una" را با استفاده از یک معکوس‌شمار در ویتترین شعبه‌های منتخبش به اطلاع مشتریان رساند. هدف‌گذاری اولیه برای فروش این مجموعه لباس به سرعت از حد گذشت و احتمال این می‌رود که پیش‌بینی شکل گرفته از این نوع تبلیغ در ذهن مشتریان، دلیل اصلی چنین موفقیتی باشد. اخیراً برند H&M مجموعه پایدارتری از لباس‌های خود تحت عنوان "Conscious Collection" را عرضه کرد که تبلیغات آنرا با استفاده از تابلوی اعلانات در ویتترین‌های نمایشی به اجرا گذاشته بود.

طراحی داخل فروشگاه، تابلوی اعلانات دیواری، اتصالات و یراق‌آلات همگی به مشتریان کمک می‌کنند تا بتوانند محصولی که نیاز دارد را پیدا کرده و می‌توانند او را ترغیب به خرید هیجانی کنند. تابلوی اعلانات همچنین اطلاعات مفیدی نظیر ساعات کاری و جزئیات محصولات را به مشتریان ارائه می‌دهد و می‌توان آنرا را بخشی از خدمات مشتریان محسوب کرد. (به فصل ۱۰ خدمات مشتریان خرده‌فروشی مراجعه کنید) استفاده از علائم آموزنده که به شکلی هدفمند و راهبری تعبیه شده‌اند می‌تواند راه مقرون به صرفه‌تری برای بهبود تجربه مشتریان باشد تا اینکه یک نفر نیروی اضافی استخدام کنیم تا اطلاعات موردنظر ما را به مشتریان منتقل کند. مصرف‌کنندگان در گشت‌وگذارهای آنلاین خود با نشانه‌ها و دستورالعمل‌های واضح عادت کرده‌اند و این موضوع می‌تواند انتظارات آنها از کیفیت تابلوی اعلانات در فروشگاه‌ها را افزایش دهد. فناوری می‌تواند تأثیر این تابلوها را دوچندان کند. برای مثال، تابلوهای دیجیتال که نشان می‌دهند صندوقدار در دسترس است تبدیل به پای ثابت اماکنی نظیر اداره پست شده است و خرده‌فروشان ارزان قیمت با سیستم‌های نوبت‌دهی، اثربخشی و مقرون به صرفه بودن را افزایش داده‌اند. اخیراً استفاده از تابلوهای تعاملی که در مکان‌های ثابت در فروشگاه‌ها تعبیه می‌شوند به عنوان روشی جدید برای ارائه اطلاعات به مشتریان خرده‌فروشی‌های لوازم برقی معرفی شده است. امروزه پیشنهاد اتصال بی‌سیم رایگان در فروشگاه‌ها می‌تواند باعث شود که محدوده عملکردی تابلوی اعلانات بسیار فراتر از منابع فروشگاه‌های رفته و اطلاعات بیشتری را نسبت به هم‌تایان سنتی خود و با استفاده از دستگاه‌های مشتریان به آنها ارائه دهند. برای مثال، مصرف‌کنندگان می‌توانند اپ‌های مخصوصی را دانلود کرده و QR کدهای موجود در فروشگاه را به

عنوان نوعی از تابلوی اعلانات اسکن کنند. حضور در نمایشگاه‌های تجاری همچون نمایشگاه Sign Expo اروپا در مونیخ و نمایشگاه Digital Signage Expo در لاس‌وگاس خرده‌فروشان را قادر می‌سازد تا خود را با آخرین پیشرفت‌های به عمل آمده در حوزه تابلوهای اعلانات به روز نگه دارند.

### نمایشگرهای داخل فروشگاه‌های

کالاهایی که با شیوه‌ای مناسب و جذاب به نمایش در آمده باشند، آزادی بیشتری را در اختیار مشتریان قرار می‌دهند تا بدون نیاز به دخالت کارکنان فروش، تصمیمات خرید درستی را بگیرند. باید سعی کنیم بین نمایش طیف وسیعی از محصولات به منظور ارائه انتخاب گسترده به مشتریان و ایجاد فضای کافی برای جلوگیری از به هم ریختگی فروشگاه نوعی تعادل ایجاد کنیم. تصمیم‌گیری در خصوص مناسب‌ترین تعادل معمولاً به گستره قیمتی فروشگاه بستگی دارد. فروشگاه‌های لوکس تمایل دارند کالاهای بسیار کمی را به نمایش گذاشته و در عوض سرمایه‌گذاری سنگینی بر روی دکوراسیون داخلی خود گذاشته تا بتوانند محیطی مجلل‌تر را در اختیار مشتریان خود قرار دهند و این فضا ارتباط بسیار زیادی با قیمت بالای محصولاتشان خواهد داشت. اما در مقابل در سطح انبوه بازار، فرصت‌های نمایش محصولات در فروشگاه‌ها معمولاً توسط خرده‌فروشان مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد تا آنها را قادر سازد فضای مفید خرده‌فروشی را به حداکثر برسانند. محل‌های خرید<sup>1</sup> (POP) شامل نمایش و تبلیغات فروشگاه‌های می‌باشد و این زمانی است که اطلاعات بصری یا نوشتاری برای تبلیغ محصولات خاص در کنار کالا و در محلی که فروخته می‌شود نمایش داده می‌شود. برای مثال نمونه‌ای از این موضوع می‌تواند یک قفسه مجزا و ثابت باشد که اختصاصاً برای یک سری محصولات مشخص طراحی شده است و یا پوسترهای کوچک داخل فروشگاه‌های که اعلام می‌کنند یک محصول خاص در داخل مجله به نمایش در آمده است. تبلیغات به روش POP معمولاً سعی دارد تا محصولات خاص یک برند را در جایی که مشتریان تصمیم به خرید می‌گیرند به گونه‌ای متمایزتر از رقبایشان نشان دهند. تأمین مواد POP یا اتصالات موردنیاز آن می‌تواند هزینه‌هایی را برای برند در بر داشته باشد و حتی ممکن نیاز به پرداخت به خرده‌فروش نیز باشد.

خرده‌فروشان اغلب از سیستم‌های نمایشی ماژولار استفاده می‌کنند. این گونه سیستم‌ها قابلیت تنظیم در اندازه مختلف را دارند تا بتواند با اندازه و سبک مجموعه محصولات همخوانی داشته باشد. طرح‌بندی کالاها در داخل

---

<sup>1</sup> Point of Purchase (POP)

فروشگاه می‌تواند به شیوه‌های گوناگون نظیر گروه‌بندی محصولات در رنگ‌ها، تم‌ها، برندها یا نوع محصولات مشخص انجام شود. با این حال از آنجاییکه بسیاری از خرده‌فروشان هفت روز هفته باز هستند، پیدا کردن زمان و مکانی که بتوان اینگونه طرح‌بندی‌ها را در عمل پیاده‌سازی کرد بسیار مشکل است. راه‌حلی که برای این مشکل ارائه شده این است که نمونه دقیقا مشابهی از فروشگاه را در دفتر مرکزی طراحی کنند تا تیم VM بتواند روی آن کار کند، هرچند این روش نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین داشته و بنابراین در اغلب مواردی ناممکن به حساب می‌آید. راه دیگر آن است که تیم VM یکی از فروشگاه‌های اصلی خرده‌فروش را انتخاب کرده تا طرح‌های ابتکاری خود را در آن به اجرا بگذارند، هرچند با ابداع ساعت کاری هفت روز در هفته، این کار باید در شب و زمانیکه کمترین مشتری در فروشگاه حضور دارد صورت بگیرد. برای غلبه بر چنین مشکلاتی، نرم‌افزارهای تخصصی توسعه داده شدند تا امکان طرح‌بندی تصویری کالاها در کامپیوتر میسر گردد. برای طرح‌بندی محصولات در داخل فروشگاه از پلانوگرام یا طرح چیدمان استفاده می‌شود که می‌توان آنرا به دو صورت دستی و یا نرم‌افزاری طراحی کرد. پلانوگرام‌ها با دربرگرفتن دو بحث طراحی چیدمان و تخصیص فضا، نوعی تلاقی بین نمایش‌های فروشگاه‌ها و کالاهای تجاری را تشکیل می‌دهند.

سبک و طرح کلی فروشگاه باید تناسب کاملی با نوع محصولاتی که در آن به فروش می‌رود و بازه قیمتی آنها داشته باشد. این کار برای دستیابی به تصویر ثابتی از فروشگاه که در نهایت منجر به شکل‌دهی تصویر کلی برند خرده‌فروشی می‌شود امری ضروری به حساب می‌آید. برای مثال فروشگاه تجهیزات کشاورزی Gonalston Farm Shop یک برند مستقل است که برای انبوه مختلف محصولات، نوع متفاوتی از طرح‌بندی و تجهیزات فروشگاه‌ها را استفاده می‌کند و نکته مهم این است که تمام این موارد با تصویر برند یک فروشگاه سنتی، با کیفیت که در شکل و قالب روستایی است تناسب و همخوانی داشته و هر دو روش خرید سلف سرویس و شخصی را ارائه می‌دهد.

بازسازی طرح‌بندی فروشگاه می‌تواند تأثیری آنی بر روی فروش داشته باشد. برند Catwalk Cakes که در نورث‌لین شهر برایتون واقع شده است، با وجود فراوانی خرده‌فروشان کوچک و مستقل، توانسته است تجارت‌های عبوری زیادی را در این منطقه جذب خود کند. در حالی که کیک‌های بزرگ تزئین‌شده در داخل ویتترین توجه رهگذران را به خود جلب می‌کردند، اما یانیس هسنن متوجه شد که با قراردادن محصولات کوچکتر اما تازه‌تر در داخل ویتترین، فروش آنها رشد قابل توجهی می‌کند. (شکل ۹.۱۴ را ببینید)

## جوّ خرده‌فروشی

جو یا فضای حاکم بر خرده‌فروشی تأثیر قدرتمندی بر روی ادراک مشتریان از تصویر برند گذاشته و برمن و اوانز (۲۰۱۰) آنرا اینگونه تعریف می‌کنند: «احساس روانی یک مشتری وقتی از فروشگاه خرده‌فروشی دیدن می‌کند». مک‌گلدریک (۲۰۰۲) چهار بعد فضای خرده‌فروشی را از نقطه نظر حسی که به مشتری القا می‌کنند اینگونه تعریف می‌کند: بصری، شنیداری، بویایی و لمسی. (شکل ۹.۱۵) بعد بصری به رنگ، روشنایی، اندازه و شکل کالا توجه می‌کند. فضای شنیداری (صدا) فضای شنیداری (صدا) می‌تواند با استفاده از صدا، زیر و بم و سرعت تغییر کند. بعد بویایی به استفاده از عطر و رایحه در فروشگاه ارتباط دارد و نوع پارچه، نرمی و دمای فروشگاه نیز به بعد لامسه مربوط می‌شود. این چهار عنصر اساسی به تشریح در این فصل مورد بررسی قرار می‌گیرند اما افزون بر اینها، مزه و طعم نیز یک عامل حسی بسیار مهم است که در رستوران‌ها اهمیت خود را نشان می‌دهد. جو خرده‌فروشی در سال‌های اخیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است و امروزه از فروشگاه‌ها به عنوان «مکان سوم» در کنار خانه و محل کار یاد می‌شود زیرا مشتریان بخش قابل توجهی از اوقات فراغت خود را در آنجا سپری می‌کنند.

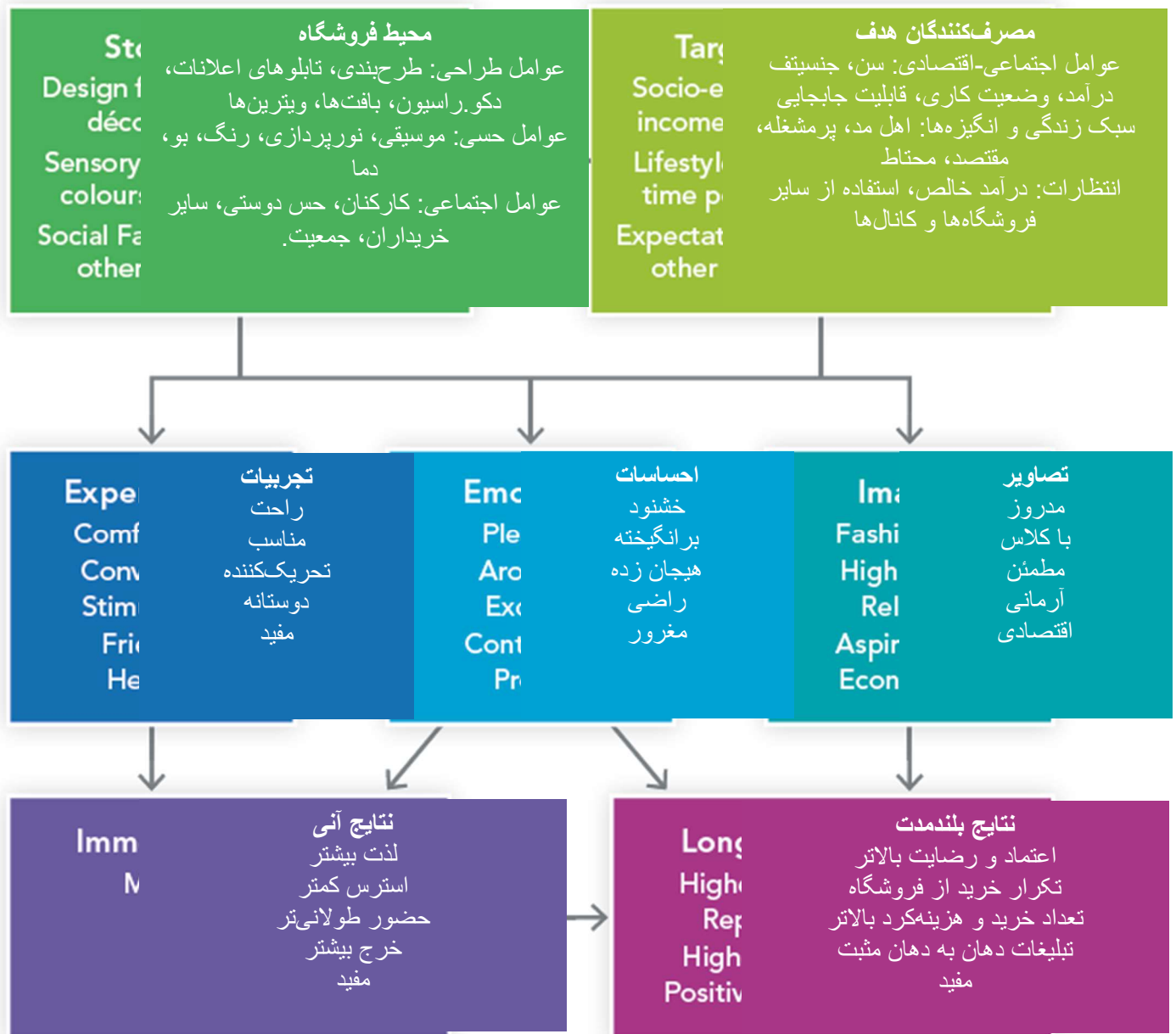
### عناصر بصری

رنگ و نورپردازی به عنوان عناصر بصری اصلی در طراحی فروشگاه به حساب می‌آیند. نوع بافت مواد نیز می‌تواند یک عنصر بصری به حساب آید. خود محصولات نیز می‌تواند بخش قابل توجهی از تصویر بصری بسیاری از خرده‌فروشان را به خود اختصاص دهند. (به فصل ۴ مدیریت برند و محصول خرده‌فروشی مراجعه کنید) در پژوهشی که توسط بلیزی و همکاران (۱۹۸۳) صورت گرفت مشخص شد که استفاده از رنگ‌های گرم نظیر قرمز و زرد می‌تواند توجه مشتریان را به خود جلب کند از اینرو می‌توان از این رنگ‌ها در ویتترین و ورودی یک فروشگاه استفاده کرد. در تحقیقی جدیدتر، کنت (۲۰۰۷) رنگ را به عنوان یک عامل در محیط خرده‌فروشی مورد شناسایی قرار داد:

یکی از خصوصیات محیط‌های بزرگ خرده‌فروشی نظیر فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا مراکز خرید بزرگ، تبلیغات بصری به عنوان یک عامل حسی مهم می‌باشد. از رنگ برای تحریک این حس و تغییر حالت عاطفی مشتریان می‌توان استفاده کرد.

این موضوع نشان می‌دهد که جو حاکم بر یک خرده‌فروشی تا چه حد می‌تواند بر روی حالات روانی مشتریان اثرگذار باشد، از این رو تصمیم‌گیری در خصوص استفاده درست و به جا از این عامل اهمیت دوچندان دارد. برای

مثال، انتخاب نورپردازی در داخل یک فروشگاه می‌تواند ظاهر محصولات را تغییر دهد. نورپردازی باید شباهت بسیار زیادی به نور طبیعی داشته باشد و از میزان مشخصی از رنگ نیز می‌توان در آن بهره برد. (به همین دلیل است که محصولات زمانیکه که به منزل آورده می‌شوند نسبت به زمانی که در فروشگاه بودند، تیره‌تر به نظر می‌آیند). فروشگاه‌ها می‌توانند از نورافکن‌های مناسب برای برجسته‌نمودن محصولات خاص استفاده کنند. مطالعه‌ای که در بلژیک انجام شد نشان داد که استفاده از نورهای ضعیف‌تر در فروشگاه تأثیر چندانی بر حجم کلی فروش ندارد، اما استفاده از نورافکن باعث افزایش فروش محصولات خاص می‌شود. (کوریتته و همکاران، ۲۰۱۱)



شکل ۹.۱۵ محیط‌های فروشگاه خرده‌فروشی

## عناصر شنیداری

موسیقی همانند دیگر عوامل جوّی می‌تواند بر رفتار خریداران و درک آنها از فروشگاه تأثیر بسزایی بگذارد. موسیقی‌های تند و پرانرژی می‌تواند سرعت حرکت خریداران را نیز افزایش داده و موسیقی‌های آرام نیز می‌توانند تأثیر معکوس داشته باشند. بنابراین فروشگاه می‌تواند در ساعت‌های شلوغ، مثلاً ساعت ناهار در یک رستوران، از این تکنیک استفاده کرده و سرعت حرکت مشتریان را افزایش دهد. برخی از خرده‌فروشان با راه‌اندازی ایستگاه‌های رادیویی خود و پخش اطلاعات تبلیغاتی بین آهنگ‌ها، پا را فراتر از پخش یک موسیقی نهاده‌اند. شاید تعجب کنید ولی تحقیقات نشان داده‌اند که وقتی موسیقی در یک فروشگاه پخش می‌شود، درک مشتریان از مدت زمانی که در یک صف منتظر بوده‌اند طولانی‌تر می‌شود و در نتیجه آنها نسبت به شرکت حس مثبت‌تری پیدا می‌کنند حتی اگر از موسیقی خوششان نیاید. (هوی و همکاران، ۱۹۹۷)

## عناصر بویایی

مطالعات متعدد اثر بویایی بر رفتار مصرف‌کنندگان را مورد بررسی قرار داده‌اند. بو نسبت به دیگر عوامل جوّی ارزانتر و تغییر آن نیز راحتتر است. برای اینکه مانع از آن شویم که مشتریان نسبت به یک رایحه عادت کنند و حساسیت آن از بین برود، می‌بایست به صورت منظم رایحه‌های جدیدی را در فروشگاه به کار ببریم. عقیده عمومی این است که استفاده از دستگاه‌های پخش رایحه در سرتاسر فروشگاه می‌تواند تأثیر مثبتی بر روی مصرف‌کنندگان بگذارد. بنابراین تعجب‌آور است که بون و آلن (۱۹۹۹) با این دیدگاه عمومی مخالف هستند. آنان پس از بررسی مطالعات متعددی که روی این موضوع صورت گرفته بود، به این نتیجه رسیدند که شواهد کافی برای اینکه نشان دهد استفاده از رایحه می‌تواند تأثیر مثبتی بر مشتریان بگذارد وجود ندارد. در مقابل، پارسونز (۲۰۰۹) تحقیقی را بر روی فروشگاه‌هایی که معمولاً بی‌بو بودند انجام داد و در نتیجه توصیه کرد که هر عطری که استفاده می‌شود باید با نوع فروشگاه مرتبط باشد تا بتواند تأثیر مثبتی بر روی مشتریان داشته باشد. نتایج این تحقیق نشان داد استفاده از یک عطر خوش‌بو اما نامرتب می‌تواند منجر به واکنش منفی مشتریان شود. بنابراین خرده‌فروشان باید از نتایج اینگونه تحقیقات نهایت استفاده را کرده و برای اینکه رفتار مثبتی را در مشتریان شکل دهند، از عطر و رایحه مناسبی بهره ببرند. مزه نیز بعد دیگری است که ارتباط نزدیکی با حس بویایی دارد و می‌تواند بر روی خرده‌فروشی که با فروش و سرو غذا و نوشیدنی سروکار دارد مورد استفاده قرار گیرد.



## یک تجربه حسی واقعی: فروشگاه شکلات BOON

فروشگاه شکلات BOON، در شهر هسلت بلژیک واقع شده و یکی از بهترین فروشگاه‌های تجربی صنعت شکلات‌سازی این کشور به حساب می‌آید. این فروشگاه که در سال ۲۰۰۵ افتتاح شد، مجموعه وسیع و متنوعی از شکلات‌های دست‌ساز خانگی را به فروش می‌رساند. در این فروشگاه یک قهوه‌خانه کوچک هم وجود دارد که در آن می‌توانید هات‌چاکلت، قهوه و نوشیدنی‌های شیر شکلاتی با طراوت – که همگی به سبک صنایع دستی تهیه شده‌اند – را به صورت محدود اما متمرکز پیدا کنید.

BOON در یک ساختمان مجلل در خیابانی در پشت مرکز شهر تاریخی هسلت واقع شده است. مکان فروشگاه سریعاً برند این خرده‌فروشی را در ذهن مشتریان بازتاب می‌دهد: اولین ویژگی‌هایی که به نظر مشتریان می‌آیند عبارتند از کیفیت، لوکس بودن و دست‌ساز بودن. زمانی که وارد فروشگاه می‌شویم متوجه می‌شویم این برندسازی در طراحی داخلی جذاب فروشگاه نیز ادامه پیدا کرده است. اگر BOON به عنوان یک محیط خرده‌فروشی کمی کوچک است (حدود ۱۲۵ متر مربع)، اما مشتریانی که وارد این فروشگاه می‌شوند از تجربه چندحسی «محیط شکلاتی» شگفت‌زده می‌شوند. آنها می‌توانند انواع مختلفی از شکلات‌های دست‌ساز که به طرز زیبایی روی میز چیده شده‌اند را ببینند و بوی شکلات را به خوبی حس کنند؛ همچنین آنها می‌توانند ببینند و بشوند که پرسنل فروشگاه با چه دقتی قهوه و دیگر نوشیدنی‌های شکلاتی را برای مشتریان آماده و سرو می‌کنند و نهایتاً می‌توانند شکلات‌های خود را چشیده، بو کرده و لمس کنند. مشتریان درحالی‌که منتظر بسته‌بندی زیبای سفارششان هستند یا وقتی که در قهوه‌خانه نشسته‌اند تا شکلات قهوه داغشان را میل کنند، می‌توانند با نگاهی به آتلیه BOON، از نحوه آماده‌سازی شکلات‌هایی که سفارش داده‌اند لذت ببرند. این آتلیه با شیشه پوشانده شده است و مشتریان می‌توانند نحوه آماده‌سازی شکلات‌ها را تماشا کنند. در این آتلیه، شفافیت و باز بودن در مقابل دیدگان عموم با استفاده از رنگ سفید دوچندان شده است. مشخصاً انتخاب رنگ سفید و نوع شیشه امری تصادفی نبوده و هدف آن کمک به بزرگنمایی فضای کاری سرآشپز است که در اصل آنقدرها هم بزرگ نیست. فضای داخلی فروشگاه که به شکلی کاملاً حرفه‌ای و مناسب از رنگ‌های مرتبط با شکلات، یعنی قهوه‌ای تیره و روشن و سفید، استفاده کرده است کاملاً با تجربه مشتریان از یک فروشگاه شکلات‌فروشی همراستا است. دیوارهای فروشگاه با طیف رنگی قهوه‌ای پوشیده شده‌اند و این در حالی است که سقف فروشگاه سفید رنگ

است. کف فروشگاه نیز با پارکتهایی با رنگ قهوه‌ای تیره پوشانده شده است. مبلمان استفاده شده در داخل فروشگاه شامل صندلی و میزهای کوچک چوبی است که مشتریان به راحتی می‌توانند روی آن بنشینند. نورپردازی فروشگاه نیز گرم بوده و در کنار دیگر عناصر طراحی فروشگاه، یک محیط راحت، خودمانی و گرم را بوجود آورده بگونه‌ای که مشتریان احساس می‌کنند انگار در خانه خود نشسته‌اند. در داخل فروشگاه، تجهیزات نورپردازی با تصاویر کودکانی که در حال خوردن شکلات هستند پوشانده شده‌اند. این کار نه تنها از نظر مشتریان جذاب است بلکه راحتی جو فروشگاه را دوچندان می‌کند.

بنابراین زمانیکه مشتریان وارد فروشگاه می‌شوند، BOON به سرعت توجه آنها را به خود جلب می‌کند. رنگ‌ها، مواد استفاده شده، رایحه خوش موجود در فروشگاه و به طور کلی جو حاکم بر آنجا باعث می‌شود که مشتریان احساس راحتی داشته باشند. به نظر می‌رسد تک تک عناصر موجود در فروشگاه با برند خرده‌فروشی همراستا است و بیانگر آن است که خرده‌فروش و طراح آن قصد بازگویی یک داستان را دارند. طراحی این فروشگاه بسیار باکیفیت است و بیانگر کیفیت محصولات دست‌ساز مالک آن است. این فروشگاه پس از افتتاحش در سال ۲۰۰۵، توانست مفهوم یک کار باکیفیت را به دیگر قسمت‌های جهان نیز صادر کند. در همین اثنا، شف‌هایی که توسط مالک BOON آموزش دیده بودند توانستند فروشگاه‌های شایسته‌ای را در سیدنی و اورگون راه‌اندازی کنند. اشتیاق مالکان این فروشگاه برای ارائه کیفیت و عشق به محصولات باعث شد که به کار خود در ساخت شکلات‌های دست‌ساز ادامه دهند.

## عناصر لمسی

عناصر لمسی فروشگاه می‌تواند به اتصالات، یراق‌آلات و محصولات فروشگاه مربوط باشد که همگی پیام‌هایی در مورد محیط فروشگاه را به مشتریان منتقل می‌کنند. پیشنهاد امتحان محصولات هر دو حس بصری و لمسی را به مشتریان ارائه می‌دهد اما این کار می‌تواند یک فرایند زمانبر باشد. برند دبنهامز اولین فروشگاه انگلیسی بود که از اتاق‌های تعویض لباس مجازی پرده‌برداری کرد. آنها با ارائه ارتباط بی‌سیم در فروشگاه‌هایشان به مشتریان این امکان را می‌دادند که تصاویر خودشان درحالی‌که لباس‌های مختلف را به تن کرده‌اند دانلود کنند (پیترس، ۲۰۱۱)، بنابراین دبنهامز با این کار عنصر لمسی را از خرید حذف کرد تا امکان تصمیم‌گیری سریعتر مشتریان را فراهم کند. در حاضر این امکان وجود دارد که با نصب اپ فیسبوک، مشتریان بتوانند لباس‌های گوناگون را بر روی آواتار خود مشاهده کنند (تامسون، ۲۰۱۲) بسیاری از عناصر لمسی بر روی دیگر وجوه جوی تأثیرگذارند. برای مثال

موادی که در ساخت اتصالات و دکوراسیون استفاده شده است می‌توانند بازتاب صدا در فروشگاه را تغییر دهند. همچنین خرده‌فروشان می‌توانند با استفاده از کولر و تهویه مطبوع، دمای فروشگاه را تنظیم کنند تا مدت زمان حضور مشتری در داخل فروشگاه را افزایش دهند. با این حال، مهمترین تجربه لمسی که مشتریان می‌توانند در یک فروشگاه داشته باشند، به دست گرفتن محصولات است و این یکی از مهمترین دارایی‌های فروشگاه‌های سنتی به حساب می‌آید چون وبسایت‌ها به هیچ وجه نمی‌توانند این ویژگی را داشته باشند. پاکو آندرهیل، مشاور تحقیقات بازار خرده‌فروشی، در این خصوص می‌گوید: «... تقریباً تمام خریدهای برنامه‌ریزی نشده و بسیاری از خریدهای بابرنامه، در نتیجه مشاهده، لمس، بوییدن یا مزه کردن چیزی که برای خریدار مطلوب و متبوع است حاصل می‌شود».

## نوآوری در فضای خرده‌فروشی

چرخ ماشین خرده‌فروشی آنلاین تندتر از همیشه در حال چرخیدن است – ولی این بدان معنا نیست که دنیای خرده‌فروشی آفلاین نیز بی‌حرکت ایستاده است. برندهای مد و لباس برای اینکه بین تجربه خرید واقعی از مجازی تفکیک قائل شوند، در حال حرکت به سوی فیزیکی‌شدن هستند و این بدان معناست که آنها از شما می‌خواهند که به فروشگاه‌هایشان بروید. آرماند حدیدا، مؤسس برند پارسی L'Eclairer، که به خاطر ترکیب گلچین‌شده از محصولات جذاب و ویتترین‌های آوانگارد به شهرت فراوانی رسیده است می‌گوید: «صنعت خرده‌فروشی بسیار کسل‌کننده شده و همه چیز تکراری شده است. ما می‌خواهیم مفهوم جدیدی از یک سبک زندگی را توسعه دهیم». و اینگونه بود که L'Eclairer در تابستان ۲۰۱۱، از برند Le Royal Eclairer در داخل هتل Royal Monceau رونمایی کرد؛ این فروشگاه به سبک پنت‌هاوس‌های مجلل طراحی شده بود. این برند سعی دارد عادت‌های دیجیتالی را با یک ارتباط اجتماعی فردی ترکیب کند از اینرو با مشارکت برند انگلیسی Burberry و یک استارت‌آپ لندن فوق پیشرفته راهکاری را ارائه دادند که در آن از صفحه‌نمایش‌های بزرگ ویدیویی و یک فضای رقص مرکزی استفاده شده بود. حدیدا در این خصوص می‌گوید: «هدف از این برند نمایش تکنولوژی است تا آنکه بخواهد حجم انبوهی از لباس را در معرض دید عموم قرار دهد. شما هر آنچه را که دوست دارید از روی صفحه نمایش انتخاب می‌کنید، در همین جا ناهارتان را میل کرده و یا به سالن ماساژ

می‌روید و پس از آنکه از تفریحات خود فارغ شدید، سفارستان به شما تحویل داده خواهد شد». حدیدا همچنین در حال تعمیرات اساسی بار و رستوران خود در یکی دیگر از شعبات L'Eclaireur است و این یکی که در Faubourg St Honoré واقع شده است، تمرکزی جدی بر روی «غذاشناسی اشرافی» دارد.

یکی دیگر از نمونه‌های موفق خرده‌فروشی لباس، باشگاه اعضای خصوصی برند میو میو می‌باشد که در سال ۲۰۱۲ به مدت سه روز در Café Royal لندن برگزار شد. این برند امکاناتی نظیر بار، رستوران و خرید آخر شبی را برای مدعوین منتخب فراهم کرده بود. برند LN-CC که یکی از خرده‌فروشان منطقه دالستون در شما لندن است، به صورت منظم شب‌نشینی‌های هدفمندی را در فضای مشخصی که در پشت فروشگاه‌اش تعبیه کرده برگزار می‌کند. برند Rose Bakery که در یکی از فروشگاه‌های بزرگ لندن، در بازار خیابان Dover قرار دارد، در یکی از شلوغ‌ترین مکان‌های غذاخوری صنعت مد واقع شده است. اما جنبه‌های اجتماعی این برند به غذاخوری محدود نمی‌شود. هنگامی که شعبه‌ای از این خرده‌فروشی در منطقه گینزا در توکیو افتتاح شد، مالک آن ری کاواکوبو از مایکل کوستیف، مغز متفکر باشگاه شبانه افسانه‌ای دهه ۱۹۹۰ لندن، کینکی گرلینکی، دعوت کرد تا نسخه‌ای از فروشگاه قرن بیستمی World را برای وی طراحی کند. این فروشگاه جواهراتی از قومیت‌های گوناگون، اشیاء کمیاب مالکوم مک‌لارن، پیراهن‌های فوتبالیست‌های برزیلی و کوسن‌های رئیس مائو را در فضایی جدید گرد هم آورده بود. حالا چرا باید به عقب برگردیم؟ کوستیف در این خصوص می‌گوید: «خوب، "World" چیزی بیش از یک فروشگاه بود. آنجا یک محل ملاقات، یک آژانس دوست‌یابی و محلی برای خوشگذرانی بود» کاواکوبو با پیوند World با دنیای Comme des Garçons، حال و هوای دوران کلاب‌های هیپی را ایجاد کرد. وی در این میان به خرده فرهنگ‌هایی اشاره دارد که برایش الهام‌بخش بودند و به قول خودش «این فروشگاه زمانی را تداعی می‌کند که هیچ تلفن همراه و اینترنتی وجود نداشت و دنیای زیرزمینی در اوج خودش بود».

بنابراین فروشگاه‌های مطرحی چون Victoria's Secret، Abercrombie & Fitch (A&F) و Hollister and Gilly Hicks پا به عرصه گذاشتند و با برگزاری فضای مهمانی که پر از جاذبه‌های جنسی بود، چنان سر و صدایی کردند که مردم برای ورود به آنجا صف‌های طولانی تشکیل داده بودند. طراحی فضای داخلی این نوع فروشگاه‌ها تاریک و پر سر و صداست، در سرتاسر آنجا جوانانی بدون پیراهن حضور دارند که بدن‌های عضلانی داشته و جو آنجا سرشار از عطرهای زننده و تند است. A&F سعی کرد تا با ارائه اپ مخصوص به خودش، تصاویر اینستاگرام و دانلود یک فهرست آهنگ، جو بصری و موسیقایی فروشگاه‌هایش را عینا در نسخه آنلاین خود نیز تکرار کند تا مشتریانی که از وب‌سایت او خرید می‌کنند حسی مشابه فروشگاه‌های فیزیکی را بدست آورند. Hollister و

A&F مصرف‌کنندگان جوان، به خصوص افرادی که حدود ۲۰ سال سن دارند، را هدف قرار داده و به دو عنصر «مکان» و «افراد» آمیخته بازاریابی تأکید فراوان کرده و آنها را تبدیل به ارکان اصلی هویت برندشان کرده‌اند. بسیاری از لباس‌ها معمولاً سبک کلاسیک و کاری دارند اما لوگو خرده‌فروشان به صورت کاملاً واضح بر روی اکثر لباس‌ها حک شده است بگونه‌ای که به عنوان یک نماد وضعیت برای اکثر مشتریان در آمده و به این شکل با دوستانشان ارتباط برقرار می‌کنند.

Hollister علیرغم قرار گرفتن در شهر اوهایو (به جای اینکه در شهر هالیوود کالیفرنیا باشد)، نوعی سبک زندگی راحت و لب ساحلی را نشان می‌دهد. (شکل ۹.۱۶ را ببینید) این برند در سال ۲۰۰۸ وارد بازار انگلستان شد و شعبه مرکزی آنها در لندن دارای یک ویدیو وال بود که به صورت زنده تصاویر ساحل هانتینگتون در کالیفرنیا را نشان می‌داد. این بازدید برای بسیاری از مشتریانی که در دوران نوجوانی قرار داشتند گیج‌کننده بود، اما برای بسیاری از مشتریان هدف این برند، این بازدید تنها یک امر عادی بود. از همه اینها بگذریم، یک پیراهن Polo اگر می‌خواهد فروش خوبی داشته باشد باید خود را از دیگر پیراهن‌های Polo متمایز کند. برندها نیز همانند باشگاه‌ها به دنبال هویت و حس تعلق هستند و اگر در بیرون فروشگاه شما صفی تشکیل شده باشد، بدانید که به این هدف نائل شده‌اید.

## محیط فروش خرده‌فروشی غیرفروشگاهی

در خرده‌فروشی غیرفروشگاهی، عوامل جوی محدودتر از فروش فروشگاه‌ها هستند و عمده تمرکز این روش، بر روی عوامل بصری معطوف شده است چون این روش خرده‌فروشی توانایی زیادی برای تحریک تمام حواس انسان ندارد. خرده‌فروشان اینترنتی این مزیت را نسبت به خرده‌فروشان فیزیکی در اختیار دارند که می‌توانند حجم انبوهی از اطلاعات بصری و شنیداری را با قیمت بسیار کمتر به مشتریانشان ارائه دهند. شکل ۹.۱۷ نمونه‌ای از یک طراحی گرافیکی برای اقلام تبلیغاتی فروشگاه‌ها و طراحی وب را نشان می‌دهد که توسط شرکت طراحی Rubber Cheese انجام شده است. این شرکت با طراحی یکپارچه دو بخش آنلاین و آفلاین، تصویر برند یکسانی را برای برند کفش‌فروشی Modish خلق کرد. یکی دیگر از کانال‌های توزیع غیرفروشگاهی استفاده از کاتالوگ است هر چند این بازار در مقایسه با بازار بزرگی چون فروش آنلاین دیگر حرفی برای گفتن ندارد اما خرده‌فروشی کاتالوگی مشترکات زیادی با فروش آنلاین دارد و در زمانی که این کتاب در حال نگارش است، هنوز هم یک کانال

توزیع قابل توجه به حساب می‌آید. وبسایت‌ها و کاتالوگ‌ها به لطف پیشرفت‌های چشمگیر در صنعت تجهیزات عکاسی، می‌توانند چهره‌ای واقعی (و حتی ایده‌آل‌گرایانه) از محصولات را در معرض دید مشتریان بگذارند. کیفیت کاغذ و نوع صحافی انتخاب‌شده برای کاتالوگ می‌تواند نشانه‌ای محسوس و قابل لمس برای مصرف‌کنندگان باشد و این موضوع به برقراری ارتباط با تصویر برند فروشنده کمک شایانی می‌کند. خرده‌فروشان غیرفروشگاهی علیرغم نداشتن شعبه فیزیکی و امکانات تخصصی طراحی، مزیت‌های خاصی در مقابل محیط‌های فروشگاهی دارند. برای مثال، غرفه‌های بازاری گاهی اوقات می‌توانند جو قدرتمندی از تجربه خرده‌فروشی را به مشتریان القا کنند، و این احساس را به آنها بدهند که بخشی از یک جامعه هستند.

شباهت‌های فراوانی بین فروشگاه‌های سنتی و خرده‌فروشان غیرفروشگاهی وجود دارد. خرده‌فروشان چند کانالی باید محیط خرده‌فروشی را به گونه‌ای توسعه دهند که یک تصویر برند ثابت در سرتاسر کانال‌های توزیع ایجاد شود. برند خرده‌فروشی لباس All Saints از یک ایستگاه رادیویی در وبسایتش استفاده می‌کند و همان آهنگی که در فروشگاه‌هایش پخش می‌کند را نیز در وبسایتش پخش می‌کند تا با این فضای فروشگاهی آنلاین را از طریق تکنیک‌های دیداری و شنیداری بازسازی کند. هماهنگی و تناسب بین وبسایت و آمیخته بازاریابی و تصویر برند خرده‌فروشی از اهمیت فراوانی برخوردار است. صفحه اصلی یا جلد کاتالوگ دقیقاً نقش طراحی بیرونی یک فروشگاه را بازی می‌کنند و فرمت استاندارد صفحات نیز با طراحی داخلی فروشگاه باید تناسب داشته باشد. بازارپردازی بصری آنلاین به چگونگی عکس‌برداری از محصولات و چینش آنها بر روی صفحه ارتباط دارد. ترتیب چینش محصولات بر روی صفحه همان تأثیری را دارد که محصولات در داخل یک فروشگاه باید چیده شوند. آن دسته از محصولاتی که در جاهای خاص به نمایش گذاشته می‌شوند، چه در فروشگاه، چه در وبسایت و چه در کاتالوگ، می‌تواند حجم فروش بیشتری را نصیب خرده‌فروش کنند. نمایش تصاویر دوبعدی دقیقاً مشابه چیدن محصولات بر روی قفسه‌هاست و قراردادن امکان چرخش سه‌بعدی محصول در وبسایت برای اینکه بتوان محصول را از زاویه‌های گوناگون دید، همانند استفاده از طرح آزاد در فروشگاه است. خرده‌فروشان برای طراحی وبسایت خود از متخصصان طراحی وبسایت و برای طراحی کاتالوگ‌هایشان از مدیران هنری بهره می‌گیرند. این افراد ارتباط مستقیمی با بازاریابان دارند تا بتوانند به شیوه دلخواه از ارائه محصولات دست پیدا کنند. تهیه تصاویر واضح و با جزئیات بالا باعث می‌شود که خریدهای خانگی با اثربخشی بسیار بیشتری صورت گیرد و امکان بزرگنمایی در داخل وبسایت این امکان را برای مشتریان فراهم می‌کند که جنس پارچه به کار رفته در محصولات را مشاهده کرده و به نوعی نبود حس لمسی را جبران کنند تا با این کار از تعداد مرجوعی‌های کالا جلوگیری کنند. Vision

Express که یک خرده‌فروشی تخصصی عینک است با ارائه راه‌حلی ابتکاری، مشکل عدم توانایی پوشیدن عینک‌ها به صورت آنلاین را برطرف کرده است. افراد از طریق وبسایت شرکت می‌توانند تصاویر خود را آپلود کنند و سپس عینک‌های موردنظرشان را به صورت زنده به روی چهره خود امتحان کنند.

فاکتور پرداخت و فرم سفارش کاتالوگ به صورتی می‌توانند طراحی شوند که امکان پرداخت سریع را فراهم آورده و مشتریان را دچار دردسر نکنند. خرده‌فروشان اینترنتی این کار را با استفاده از کمترین کلیک بر روی وبسایت می‌توانند انجام دهند و با این روش موانع خرید آنلاین را کاهش دهند. مطالعه‌ای که بر روی بازارپردازی بصری خرده‌فروشان اینترنتی امریکایی صورت گرفت نشان داد که مشتریان به دلیل ارائه ضعیف محصولات در یک سری وبسایت منتخب دچار یأس و دلزدگی شده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که خرده‌فروشانی که صاحب فروشگاه‌های واقعی نبودند از ویژگی تصاویر سه‌بعدی محصولات استفاده بیشتری کرده بودند چون آنها گزینه دیدن سه بعدی محصول در یک فروشگاه واقعی را نداشتند و همین تکنیک برای بسیاری از مشتریان جذاب و کاربردی بود.

طراحی و طرح‌بندی دو عامل بسیار مهم از دو عنصر «مکان» و «تبلیغات» در آمیخته بازاریابی می‌باشند که می‌تواند بخش قابل توجهی از تصویر برند را شکل دهند. طراحی و طرح‌بندی در دو وجه بیرونی و درونی یک فروشگاه، صفحه اصلی یک وبسایت و صفحات داخلی آن و صفحه اول کاتالوگ و صفحات داخلی آن قابل استفاده هستند.

- فروشگاه‌ها می‌توانند انواع مختلفی از ورودی‌ها اعم از سنتی، باز، نیمه‌باز یا قیفی را داشته باشند. پنجره‌های فروشگاه نیز می‌تواند به دو نوع پشت باز یا محصور تقسیم شود.
- مهمترین گزینه‌های طرح‌بندی فروشگاه عبارت است از شبکه‌ای، آزاد و بوتیکی.
- طراحی داخلی فروشگاه شامل انتخاب یراق‌آلات و اتصالات مختلف نظیر نورپردازی، کف‌پوش، دیوارها و دکوراسیون است.
- مهمترین تجهیزاتی که در طرح‌بندی یک فروشگاه استفاده می‌شوند عبارتند از کانتر، جعبه‌های ارائه، گوندولا، میز، رک، قفسه، آینه و مانکن.
- ویتترین‌های نمایشی و ویتترین‌های داخل نمایشگاهی به عنوان بازاریابی بصری (VM) شناخته می‌شوند.
- تابلوهای اعلانات و اقلام گرافیکی داخل فروشگاه می‌توانند برای بهبود تجربه مشتریان از نقطه نظر ارائه اطلاعات و زیبایی‌شناسی مورد استفاده قرار گیرند.
- جو یا اتمسفر خرده‌فروشی به چهار بعد اصلی تقسیم می‌شود: بصری، شنیداری، بویایی و لمسی. بحث جو حاکم بر فروشگاه بیش از پیش دارای اهمیت است آنچنانکه برخی از فروشگاه‌های سنتی به دنبال متمایز کردن خود از فروشگاه‌های آنلاین هستند و قصد دارند با بیشینه کردن مزیت‌های فیزیکی محیط از این امکان بهره کافی را ببرند.
- طراحی و طرح‌بندی نیز برای خرده‌فروشان غیرفروشگاهی دارای اهمیت است و در اینجا کیفیت تصاویر و سهولت سفارش می‌تواند بر تصمیم خرید مصرف‌کنندگان اثر مستقیم بگذارد.



## تمرین و پرسش

۱ از یک مرکز خرید یا چند فروشگاه در نزدیکی محل زندگی خود دیدن کنید. طراحی داخلی و بیرونی آنها، نوع طرح‌بندی داخلی، نوع ورودی و انواع اتصالات و تجهیزات استفاده شده در سه یا پنج فروشگاه را تشریح و بررسی کنید. دلیل نهفته شده در پس این طراحی‌ها و طرح‌بندی‌ها را مدنظر قرار دهید و مشخص کنید که آیا این کار به شیوه‌ای درست انجام شده است یا خیر؟

۲ این موضوع را بررسی کنید که کدام نوع ورودی و اتصالات برای خرده‌فروشی‌های مستقل کوچک تا متوسط زیر مناسب‌تر هستند:

(a) جواهرفروشی؛

(b) لوازم برقی؛

(c) پوشاک مردانه.

۳ مزایا و معایب طرح‌بندی شبکه‌ای و آزاد از نقطه‌نظر خرده‌فروشان و مشتریان چه می‌باشد؟

۴ ردیابی چشمی چه کمکی به خرده‌فروشان می‌کند تا بتوانند طراحی و چیدمان فروشگاه خود را بهبود بخشند؟ آخرین پیشرفت‌های حاصل شده در بحث ردیابی چشمی و دیگر فناوری‌های مرتبط که می‌توانند به طراحی و چیدمان فروشگاه کمک کنند را مورد بررسی قرار دهید.

۵ یک خرده‌فروش سنتی که به نظر شما محیط جذاب و دلنشینی دارد و احساس می‌کنید که نمونه خوبی از یک طراحی فروشگاه خوب است را در نظر بگیرید. فهرستی از تمام تجهیزات داخل فروشگاه که باعث شده‌اند شما چنین احساسی را نسبت به فروشگاه داشته باشید را تهیه کنید. سپس این فهرست را بر اساس ابعاد چهارگانه جوئی فروشگاه گروه‌بندی کنید. کدام یکی از این چهار بعد نقش پررنگ‌تری در رابطه با فروشگاه مدنظر شما دارند؟ دلیل خود را شرح دهید و این موضوع را در نظر داشته باشید که عوامل دیگر به چه شکل می‌توانند بهبود پیدا کنند تا به صورت مؤثرتری مطلوب نظر مشتریان واقع شوند.

۶ یک فروشگاه خرده‌فروشی یا وب‌سایت که از نظر شما نمونه بدی از یک طراحی خرده‌فروشی است را انتخاب کنید. با توجه به مطالب ارائه شده در این فصل، سه پیشنهاد مختلف برای بهبود طراحی یا چیدمان آنها را ارائه دهید.

۷ شباهت‌ها و تفاوت‌های اصلی بین طراحی و چیدمان خرده‌فروشان اینترنتی و فروشگاه‌های سنتی چیست؟

۸ دو خرده‌فروش اینترنتی را به سلیقه خود انتخاب کنید و این موضوع را بررسی کنید که طراحی وبسایت آنها چه تأثیری در ترغیب مشتریان برای خرید می‌گذارد؟ چیدمان؛ رنگ پس‌زمینه؛ تصاویر؛ قابلیت بزرگنمایی یا سه‌بعدی روی تصاویر؛ اطلاعات محصول و سهولت در پیمایش وبسایت برخی از مهمترین نکاتی هستند که باید بررسی کنید، اما شاید امکان داشته باشد که عوامل دیگر را نیز مدنظر قرار دهید. پس از این کار باید بتوانید مشخص کنید که کدام وبسایت از نظر یک مصرف‌کننده طراحی اثربخش‌تری داشته است و دلایل این تصمیم را نام ببرید.

## مطالعه موردی

Anthropologie از لندن خارج می‌شود

شرکت Anthropologie که خرده‌فروش مد و لباس‌های خانگی است اولین فروشگاه خود در انگلستان را در خارج از شهر لندن افتتاح کرد. اما آیا فضای آرمانی و هنری این برند در بیرون از پایتخت اثربخشی لازم را خواهد داشت؟ زمانیکه اولین شعبه Anthropologie در سال ۲۰۰۹ در انگلستان افتتاح شد، ورود شکل بالغ‌تری از شرکت مادر یعنی URBN Inc که برند Urban Outfitters را نیز مدیریت می‌کرد، معامله بزرگی بود. در آن زمان وجه تمایز اصلی این فروشگاه، استفاده از یک دیوار بزرگ از گیاهان طبیعی بود که هنوز هم در راه‌پله‌های این شرکت به زندگی خود ادامه می‌دهند. در این فروشگاه میزهای قدیمی وجود داشت که هم به عنوان تجهیزات فروشگاه‌های استفاده می‌شدند و هم امکان خرید آنها وجود داشت و همین عامل باعث جذابیت این فروشگاه شده بود. چهار سال بعد Anthropologie به خارج از لندن نقل مکان کرده و دو فروشگاه دیگر یکی از King's Road و دیگری در ادینبرو را افتتاح کرد و با این کار به پیشرفت خوبی رسید – البته نه به اندازه آن پیشرفتی که در ابتدا کرده بود. در سال ۲۰۱۳، این خرده‌فروش چهارمین شعبه خود را در گیلدفورد شهر ساری راه‌اندازی کرد.

### برای نمایش باید هزینه کنید

شعبه چهارم این برند که در گران‌ترین خیابان شهر گیلدفورد واقع شده بود فضایی بالغ بر ۹۰۰ متر مربع را در اختیار گرفته بود و که پیش از آن برند Habitat در آنجا مشغول به کار بود و در دو طبقه فعالیت خود را آغاز کرد. شما نمی‌توانستید هیچ نشانه‌ای از مالک قبلی آن یعنی Habitat پیدا کنید. مدیرعامل URBN، اندور مک لین دستور داد تا فروشگاه جدیدی در این مکان ساخته شده و تمام دکوراسیون داخلی قبلی برچیده شد و طراحی جدیدی جای آن را گرفت و تمام این کارها در عرض ۱۶ هفته انجام گرفت. مک‌لین می‌گوید Habitat تصمیم گرفت که به فعالیت خود در این فروشگاه پایان داده و تیم طراحی فروشگاه Anthropologie، که نمونه‌ای از فروشگاه را در دفتر مرکزی خود در امریکا ساخته بودند، صفر تا صد کار از کندن دکوراسیون قبلی، جابجایی راه‌پله‌ها، نصب طبقات جدید و ... را در کوتاهترین مدت ممکن انجام دادند. همچنین به دلیل ایجاد دو طاق مربعی

بزرگ که امکان دی از فضا را فراهم می‌کرد، فضای موجود در طبقه همکف را به اتاق‌های مجزایی تقسیم کردند و این کار باعث شد که فروشگاه همچون یک جعبه سفید بزرگ دیده نشود.

در طبقه همکف عمدتاً محصولاتی از لوازم خانگی، یک سری از پوشاک‌ها و لوازم تزئیناتی تشکیل شده بود و طبقه بالا نیز به بخش البسه اختصاص داشت که یک تخت چدنی خاص در وسط اتاق تعبیه شده بود. کسانی که از فروشگاه این شرکت در لندن دیدن کرده بودند، با چنین فضایی آشنایی داشتند. ژیسلا گارسیا اسکوتلا که مدیر منطقه‌ای این شرکت است می‌گوید: ترکیب محصولی Anthropologie، حدود ۶۰٪ لباس، ۳۰٪ لوازم خانگی و مابقی متعلقات تزئینی می‌باشند. بخش زیادی از وسایل نمایشی را مبلمان‌های قدیمی تشکیل می‌دهند که از یکدیگر باز شده و به همین صورت رها شده‌اند. این مبلمان و وسایلی که به آنها وصل شده‌اند همگی برای فروش موجود هستند. مک‌لین در حالی که در مقابل یک کابینت از جنس چوب تیره که متعلق به دوران هنر نو بوده و قیمتی حدود ۱۶،۰۰۰ پوند دارد ایستاده و می‌گوید: «این کسب‌وکار بسیار خوبی است». این مبلمان جزو گران‌قیمت‌ترین محصولات این فروشگاه می‌باشد و برای اینکه بتوانید آنرا در منزل جای دهید یک خانه بسیار بزرگ باید داشته باشید. این سرویس چوب قدیمی تبدیل به نقطه کانونی توجه مشتریان شده و درست در مقابل میز صندوقدار قرار دارد و گارسیا اسکوتلا آرزو می‌کند که این محصول به فروش نرسد چون نصف فروشگاه را به خود اختصاص داده است. در جای دیگری از طبقه همکف یک مبلمان با طرح وسیله نقلیه وجود دارد که باعث شکست فضا شده و همه آنها به شدت بازارپردازی شده‌اند.

## هنر و نصب

یکی از خصوصیات معمول Anthropologie در مقابل فروشگاه قرار گرفته است که از آن برای معرفی بصری آنچه که فراتر از آن قرار دارد استفاده می‌شود. این سازه به شکل یک مخروط است که توسط ریسمان‌هایی از یک صفحه دایره‌ای روی زمین به سمت یک نقطه در سقف کشیده شده است. این شکل از طراحی استفاده‌ای گران‌قیمت و تا حدود افراطی از فضا در یک فروشگاه است زیرا مقدار قابل توجهی از وسط فروشگاه را در منطقه اصلی فروش - درست در داخل ورودی - به خود اختصاص داده است. با این حال با در نظر گرفتن این موضوع که Anthropologie با ترکیب مناسبی از تأسیسات، آثار هنری و پالت‌های رنگی شسته شده بر روی دیوارها، یک فضای درخور توجه را ایجاد کرده و باعث بالارفتن ارزش محصولات می‌شوند، این کار کمی منطقی به نظر می‌رسد. خود طبقات نیز ارزش توجه کردن دارند. در این فروشگاه، طبقه همکف از چند منطقه تشکیل شده بود که یک منطقه از یک سطح

کاشی خاکستری، منطقه دیگر از یک کف چوبی شاه‌ماهی و دیگری منطقه‌ای بود که از چوب بازیافتی تشکیل شده بود. خریداران متوجه تغییر طراحی از یک منطقه به منطقه دیگر نمی‌شدند اما شاید می‌دانستند که این فروشگاه از چند منطقه مجزا تشکیل شده است.

### جمعیت‌شناسی مناسب

طبقه بالا که مملو از نور طبیعی است از طریق یک راه‌پله طولانی که از جنس چوب تیره ساخته شده قابل دسترسی می‌باشد. بر روی دیواری که سمت راه‌پله قرار دارد تصاویری از نقاشی‌های انتزاعی فرا گرفته و شما فکر می‌کنید که در حال رفتن به سمت یک گالری هنری هستید تا یک فروشگاه. حال سوال اینجاست که این قالب به شدت هنری در جایی نظیر خارج لندن اثربخش خواهد بود یا خیر؟ گارسیا اسکوئلا کاملاً مطمئن است: «اینجا ساری است. جایی که مشتریان لندن دائماً به آن سر می‌زنند و ما هم آنها را به خوبی می‌شناسیم». مک‌لین می‌افزاید: «ساختار جمعیتی جامعه در حال تغییر است و ما دقیقاً همین را می‌خواهیم». او می‌گوید هدف بلندمدت Anthropologie این است که فضایی برای «حدود ۴۰ فروشگاه دیگر در انگلستان» وجود دارد. سرعت رشد آنها نسبت به آن زمانی که برای اولین بار در سال ۲۰۰۹ وارد انگلستان شده بودند بسیار آهسته‌تر است، اما مک‌لین با قطعیت اعلام کرد که آنها قصد ندارد در هر جایی اقدام به افتتاح شعبه کنند و تنها زمانی این کار را می‌کنند که مکان مناسبی برای افتتاح شعبه جدید وجود داشته باشد. وی در ادامه گفت: «اگر فضای مناسب بتواند خود را ارائه دهد، سپس ما به آنجا خواهیم رفت».

### تقاضا برای بیشتر

علیرغم طبیعت آرمانی و بلندپروازانه قیمت‌های محصولات در چنین فروشگاه‌هایی، مک‌لین اظهار داشت که مدت زمان تخمینی آنها برای بازگشت سرمایه حدود دو سال است. وی گفت: «ما از سرمایه‌گذاری بر روی هیچ فروشگاه‌هایی هرگز آسیب نمی‌بینیم. شما باید سرمایه‌گذاری کنید و این کار باید خوب به نظر برسد. وقتی در این کار کم‌کاری می‌کنید، او (فروشگاه) به سرعت متوجه می‌شود». فروشگاه گیلدفورد شباهت بسیار زیادی به هم‌تای لندن خود دارد، حداقل گارسیا اسکوئلا و مک‌لین اینگونه فکر می‌کنند، و به احتمال خیلی زیاد به موفقیتی مشابه آن نیز دست پیدا می‌کند. مک‌لین می‌گوید که یکی از مزایای ناخواسته یک برنامه افتتاحیه تدریجی، میل

فروخورده است. وی تصریح می‌کند که: «تقاضای موجود برای این برند در سرتاسر اروپا هیچ کاهشی نداشته است». شرکت قصد دارد تا پیش از کریسمس شعبه دیگری از Anthropologie را در مرکز خرید وستفیلد لندن افتتاح کند. به نظر می‌رسد که هم Anthropologie و هم وستفیلد هر دو عزمشان را جزم کرده‌اند که در کنار فروشگاه Urban Outfitters که در محل قبلی فروشگاه Habitat قرار گرفته است، به بخش ثابتی از پیشنهادهای مرکز تبدیل شوند. Anthropologie هم از نظر قیمت و هم میزان تقاضا یک پیشنهاد حاشیه‌ای به حساب می‌آید. اما اگر بخواهیم بنا بر تعداد خریدارانی که در یک سه‌شنبه در گیلدفورد صفی طولانی را تشکیل داده بودند قضاوت کنیم، آری این برند طرفداران بیشماری دارد.

### پرسش‌هایی برای بحث

۱ در خصوص فروشگاه‌های که در این مطالعه معرفی شد، چهار بعد جوی خرده‌فروشی به چه شکل قابل اجرا هستند؟

۲ وبسایت‌های Anthropologie و Urban Outfitters (یا دو فروشگاه‌های که امکان مقایسه آنها را دارید) را با یکدیگر مقایسه کنید. این دو برند از نظر طراحی و دسته‌بندی محصولی دارای چه شباهت‌هایی هستند و تفاوت‌های اصلی بین این دو خرده‌فروش چه می‌باشد؟

۳ نکات کلیدی طراحی و چیدمان فروشگاه Anthropologie چه مواردی می‌باشد که باعث شده این فروشگاه نسبت به رقبایی همچون فروشگاه‌های مبلمان و فروشگاه‌های زنجیره‌ای دارای تفاوت باشد؟



## فصل ۱۰

### خدمات مشتری خرده فروشی

شیلا رزنیك، دانشكده كسب و كار ناتینگهام

#### اهداف آموزشی

پس از تکمیل این بخش شما می‌توانید:

- نظریات مربوط به خدمات را شناسایی کنید؛
- مدل‌های کیفیت خدمات را درک کنید؛
- نقش برخورد خدماتی را بشناسید؛
- معنای فرهنگ خدمات و اصول احیای خدمات را درک کنید؛
- نحوه ارائه خدمات مشتری خرده‌فروشی در آینده را مورد بررسی قرار دهید.



## مقدمه

خرده فروشی یک پدیده جهانی و بخش جدایی ناپذیر اقتصاد بسیاری از کشورهاست. برای مثال اهمیت اقتصادی و اجتماعی بخش خرده فروشی انگلستان به هیچ وجه قابل چشم پوشی نیست؛ این بخش سومین بخش خرده فروشی بزرگ دنیا بوده و در سال ۲۰۱۲، ۶ درصد تولید ناخالص داخلی (GDP) و ۱۰ درصد میزان اشتغال نیروی کار انگلستان را به خود اختصاص داد. حدود سه میلیون نفر در حوزه خرده فروشی مشغول به فعالیت هستند، که بزرگترین کارفرمای بخش خصوصی در انگلستان به شمار رفته و حدود ۱۰.۵ درصد از میزان اشتغال را به خود اختصاص می‌دهد. میزان اشتغال در حوزه خرده فروشی بسیار منعطف‌تر از سایر حوزه‌ها بوده و در عوض سهم بسیار بیشتری از کارگران پاره وقت را به خود اختصاص می‌دهد. بسیاری از افراد شاغل در این صنعت، یا به صورت چهره به چهره در فروشگاه‌ها و مغازه‌ها و یا به شکل فزاینده‌ای از طریق تلفن یا اینترنت مشغول خدمات‌دهی به مشتریان هستند.

امروزه بخش سنتی صنعت خرده فروشی که ماهیتی فیزیکی و آفلاین دارد به شکل قابل توجهی از اختلالات ناشی از نوآوری‌های آنلاین و تلفن‌های همراه رنج می‌برد. این موضوع بر مدل خرده فروشی پذیرفته شده مصرف‌کنندگان از تجربه خدمات چهره به چهره تأثیر بسزایی گذاشته است. این تغییرات منحصر به بازار انگلستان نبوده و در سرتاسر جهان امری شایع به حساب می‌آید. برخی از تغییرات اصلی بوجود آمده در صنعت خرده فروشی عبارتند از: رشد چشمگیر مشتریان فناوری دوست؛ افزایش آگاهی نسبت به مد روز؛ بالارفتن اهمیت خرید تجربه محور و نیز ارتقای جرأت و اختیار مصرف‌کنندگان. خرده فروشی چندکاناله به شکل فزاینده‌ای در حال تغییر شکل دادن تجربه سنتی خرده فروشی است. در این روش خریداران می‌توانند از طریق چندین کانال مختلف و متنوع خرده‌فروشی نظیر روش آنلاین یا فروشگاه‌های فیزیکی اقدام به خرید کنند. (دیگال و همکاران، ۲۰۱۲) علاوه بر این، افزایش بهره‌گیری از سیستم‌های خودپرداز مکانیزه در خرده فروشی و خدمات خرده فروشی، مشتریان را قادر ساخته است تا خودشان خریدشان را تکمیل کرده و دیگر نیازی به رودرشدن با کارمندان این بخش نداشته باشند. این ابتکار تجربه خدمات چهره به چهره با مشتریان را به طور کلی تغییر داده است. مواردی که ذکر شد تنها تغییرات کوچکی هستند که در صنعت خرده فروشی به وجود آمده و شیوه ارائه و ادراک خدمات به مشتریان را به شکل قابل توجهی دگرگون کرده است. در این بخش به بررسی برخی از این تغییرات می‌پردازیم اما واکاوی فرض اولیه خدمات مشتری خرده فروشی به عنوان نقطه آغازین بحث خالی از لطف نخواهد بود.

واژه «خدمات مشتری» تعریف گسترده و جامعی است که می‌تواند هم فرایند فنی ارائه خدمات و هم ارزیابی عملکردی از نحوه ارائه خدمت را در بر داشته باشد. خدمات مشتری اصطلاحی است که بیش از همه در سازمان‌های خرده فروشی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا واسط بین مشتری و سازمان، یا ارائه دهنده خدمات، را تعریف کند. همچنین این اصطلاح برای توصیف واحدی که مسئولیت آن رسیدگی به مشکلات و شکایات مشتریان است نیز به کار گرفته می‌شود. چندین اصطلاح وجود دارد که از آن برای توصیف رابط بین مشتری و سازمان استفاده می‌شود، که از آن میان می‌توان به واژگانی چون ارتباط با مشتری، تجربه مشتری یا خدمات پس از فروش اشاره کرد. اما در شرکت‌های موفق خرده فروشی مسئولیت ارائه خدمات به مشتریان می‌بایست در تک تک افراد سازمان نهادینه شده باشد. در چنین سازمان‌هایی شاید واحدهایی چون «خدمات مشتریان» یا «ارتباط با مشتریان» وجود داشته باشد اما فرهنگ سازمانی به گونه‌ای تعریف شده است که تمام افراد شاغل در سازمان مسئول خدمت‌رسانی به مشتریان بوده و این موضوع محدود به افراد واحدهای مذکور نیست. شاید این افراد به صورت مستقیم با مشتریان در تماس نباشند اما تمام تلاششان را می‌کنند که خدمات حمایتی به کسانی که به صورت مستقیم با مشتریان در تماس هستند را ارائه دهند. مفهوم خدمات و فرهنگ خدمات در این فصل به طور کامل مورد بررسی قرار خواهد گرفت اما اجازه دهید در ابتدای امر به تعریف واژه مشتری در قالب صنعت خرده فروشی بپردازیم تا بتوانیم توصیف واضحتری از خدمات و کالاهایی که شامل این نوع مشتری هستند ارائه دهیم. مشتری خرده فروشی عبارت است از:

- فردی که اقدام به خرید می‌کند، علی‌الخصوص فردی که به طور منظم از یک سازمان یا مؤسسه خرید کرده و یا از آن حمایت می‌کند.
- هر کسی که ارائه دهنده خدمات یا فروشنده با او معامله‌ای را منعقد می‌کند.

از آنجاییکه سازمان‌های خرده‌فروشی متوجه این موضوع شدند که متمایز کردن پیشنهاداتشان از طریق مجموعه‌ای از کالاها روز به روز دشوارتر می‌شود، تعامل بین کارکنان خرده فروشی و مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود زیرا می‌تواند نشان‌دهنده ابزاری باشد که خرده‌فروشان از طریق آن با مشتریانشان ارتباط برقرار می‌کنند. سازمان‌های خرده‌فروشی می‌توانند خدماتشان را از طریق کارکنانی که به صورت چهره به چهره با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند متمایز کنند چون بر خلاف سایر اجزای آمیخته بازاریابی خرده فروشی نظیر محصول، قیمت یا مکان، به راحتی نمی‌تواند توسط رقبا تقلید و کپی برداری شود.

کارکنان بخش فروش خرده‌فروشی نیز می‌توانند تأثیر بسزایی بر وجهه تجاری سازمان داشته باشند زیرا زمانیکه مشتریان در حال جستجوی اطلاعات هستند می‌توانند از تجربیات کارکنان فروش برای کمک به اتخاذ تصمیمی درست برای خرید بهره‌مند شوند.

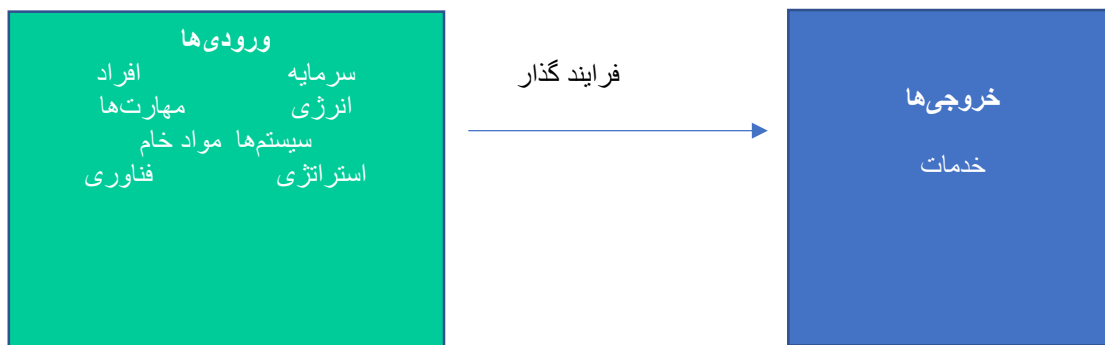
کارکنان بخش خدمات نیز می‌تواند نقش مهمی در تأثیرگذاری بر روند ارزیابی مشتریان از ارائه کیفیت خدمات به عنوان سطح خدمات ارائه شده داشته باشند؛ این مهم با عوامل دیگری نظیر امکانات فیزیکی، نوع کالا و خدمات، میزان رضایت پس از معامله و جو فروشگاه ترکیب شده و به صورت کلی می‌تواند تصویری جامع از فروشگاه را شکل دهد. (لیندکویست، ۱۹۷۴) بسیاری از سازمان‌های خرده‌فروشی به شکل فزاینده‌ای به دنبال پیشنهادات منجر به خدمات هستند زیرا به این نتیجه رسیده‌اند که تعامل بین مشتری و کارکنان خدمات از اهمیت بسیار زیادی برخوردار می‌باشد. از اینرو تعدادی از خرده‌فروشان معتبر دنیا نظیر John Lewis Partnership و Boots UK در انگلستان و Nordstrom در ایالات متحده، با تمرکز بر این جنبه خاص از عرضه کلی خرده‌فروشی و متمرکز شدن به «بعد افراد» در آمیخته بازاریابی، توانستند موقعیت مستمری را ایجاد کرده و آن را تاکنون حفظ کرده‌اند. برای آنکه بتوانیم درک بهتری از خدمات مشتری خرده‌فروشی پیدا کنیم، نیاز است که برخی از مفاهیم کلیدی خدمات را مورد کندوکاو قرار داده تا منظور از خدمات و ارائه خدمات را به خوبی درک کنیم.

## ویژگی‌های خدمات

خدمات بخش بسیار مهمی از اقتصاد یک کشور بوده و برای مثال در انگلستان، خدمات چیزی حدود ۸۰ درصد تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص می‌دهد. به طور کلی خدمات را می‌توان در چند حوزه دسته‌بندی کرد. برای مثال خدمات حرفه‌ای که در صنایع بانکداری، حقوق و بیمه به کار گرفته می‌شود؛ خدمات اجتماعی و خدمات شخصی نظیر رستوران‌ها، مراقبت از کودکان و بیمارستان‌ها؛ خدمات خرده‌فروشی که عموماً شامل فروشگاه‌ها و خدمات مبتنی بر کالا هستند؛ خدمات زیرساختی نظیر ارتباطات و حمل و نقل و خدمات عمومی که شامل خدمات دولتی بوده ولی می‌توانند شامل بخش‌هایی چون آموزش و پرورش و بهداشت و درمان نیز باشند. ماهیت خدمات بسیار پیچیده می‌باشد و روش‌های بسیار متنوعی برای تعریف واژه خدمات و این که به چه معناست وجود دارد. ساده‌ترین تعریفی که از خدمات وجود دارد عبارت است از تبدیل ورودی نظیر نیروی کار، مهارت و مواد خام به خروجی و خدمات. شکل شماره ۱۰.۱ این موضوع را به صورت تصویری به نمایش گذاشته است.

خدمات نسبت به محصولات از تمایز کمتری برخوردارند زیرا ماهیت غیر ملموسی داشته و اغلب در قالب یک فعالیت، تحلیل یا عملی که در جهت منافع افراد انجام می‌شود ارائه می‌گردد. (کاتلر، ۱۹۹۱) خدمات شامل خصوصیات و ویژگی‌هایی هستند که آنها را از محصولات دیگر متمایز می‌کند: (پاراسورامان و همکاران، ۱۹۸۵)

- غیر ملموس بودن: خدمات را نمی‌توان لمس کرد یا آنها را به صورت فیزیکی نگهداری کرد؛
  - از تولید به مصرف آنی: وقتی خدمتی به مشتری ارائه می‌گردد، وی در همان زمان از آن خدمت بهره‌مند می‌شود؛
  - اتلاف پذیری زمانی: خدمات فقط یکبار اجرا می‌شوند و نمی‌توان آنها را در یک محل ذخیره کرد؛
  - تغییرپذیری: شکل ارائه خدمت از یک فرد به فرد دیگر متغیر است؛
  - انعطاف‌پذیری: خدمات بر حسب شخص مشتری می‌تواند سفارشی شود؛
  - مشارکت مشتریان: مشتریان به صورت مکرر در نحوه ارائه خدمات مشارکت دارند؛
  - شدت کار: خدمات شامل سطح بالایی از تعاملات فردی بین ارائه دهنده خدمت و مشتری می‌باشند.
- عاملی که باعث تفکیک خدمات از محصولات می‌شود این است که خدمات معمولاً فرد یا تجهیز محور بوده و در اغلب مواقع نیازمند حضور و مشارکت یک مشتری است.



شکل ۱۰،۱ تولید خدمت به عنوان یک فرایند

یکی از تعاریفی که برای واژه خدمت ارائه شده و تلاش دارد که بخش زیادی از خصوصیات آن را در خود بگنجاند این است که: «خدمت چیزی است که می‌توان آن را خرید و یا فروخت اما نمی‌توان آن را روی پایمان بیاندازیم». این تعریف اشاره به این موضوع دارد که قبل از اینکه بتوان خدمت را مصرف کرد نمی‌توان آن را لمس کرده و یا

به آن نگاه بیاندازیم و همین ویژگی باعث شده که خدمت یک مفهوم نظری و تقریبا انتزاعی داشته باشد. برای تشریح فرایند ارائه خدمت به مشتری اصطلاحات فراوانی وجود دارد و درحالیکه برخی از این واژگان نظیر «برخورد خدماتی» یا احیای خدمت برای تعریف این فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرند، دیگر تعاریف سعی در ارزیابی استانداردهای ارائه خدمات دارند. کیفیت خدمات یکی از اساسی‌ترین مفاهیم خدمات می‌باشد زیرا اگر سازمانی خدماتش را با کیفیت مطلوب ارائه نکند، مشتریان دچار عدم رضایت شده و دیگر از آن سازمان خرید نخواهند کرد.

## مشارکت مشتریان در یک فروشگاه مستقل

به قلم کلیر رینر، متخصص خرده‌فروشی

در این مطالعه موردی که بر اساس تجربیات کلیر با مشتریانش به دست آمده به اهمیت تجربه مصرف‌کنندگان پرداخته و به لزوم توجه به جذب، تبدیل و حفظ مشتریان می‌پردازیم. کلیر که مدیریت یک فروشگاه کتاب کودکان را بر عهده داشت با مشکلات متعددی برای بقا در بازار مواجه بود و همانند بسیاری از خرده‌فروشان مرکز شهر، افزایش سرسام‌آور هزینه‌ها و کم‌شدن پآخور مشتریان، تأثیر بسزایی بر توانایی آنها در کسب سود گذاشته بود. مشتریانی که از فروشگاه وی دیدن می‌کردند علایق خود نسبت به محصولات را به خرید تبدیل نمی‌کردند. نکته جالب اینجا بود که آنها صرفا به این دلیل وارد فروشگاه می‌شدند که محصولات مختلف را دیده و تجربه کرده و بعدا به صورت آنلاین از فروشگاه‌های دیگری نظیر آمازون خرید کنند. به چنین فروشگاه‌هایی اصطلاحا «نمایشگاه» می‌گویند و این مشکل بزرگی است که برای فروشگاه‌های مستقلی رخ می‌دهد که تمام دانش‌شان را در اختیار مشتریان می‌گذارند اما نمی‌توانند فروششان را تضمین کنند. او باید کاری می‌کرد. مالکان این فروشگاه‌ها خانواده‌های محلی را به خوبی می‌شناختند و از اهمیت مطالعه کتاب برای کودکان و تحریک قوه تخیل در آنها آگاهی داشتند؛ لذا تصمیم شجاعانه‌ای گرفتند. آنها تصمیم گرفتند به جای اینکه اقدام به راه‌اندازی یک "فروشگاه محکوم به شکست دیگر" کنند آنها را تبدیل به یک محفل اجتماعی کرده و مکانی را

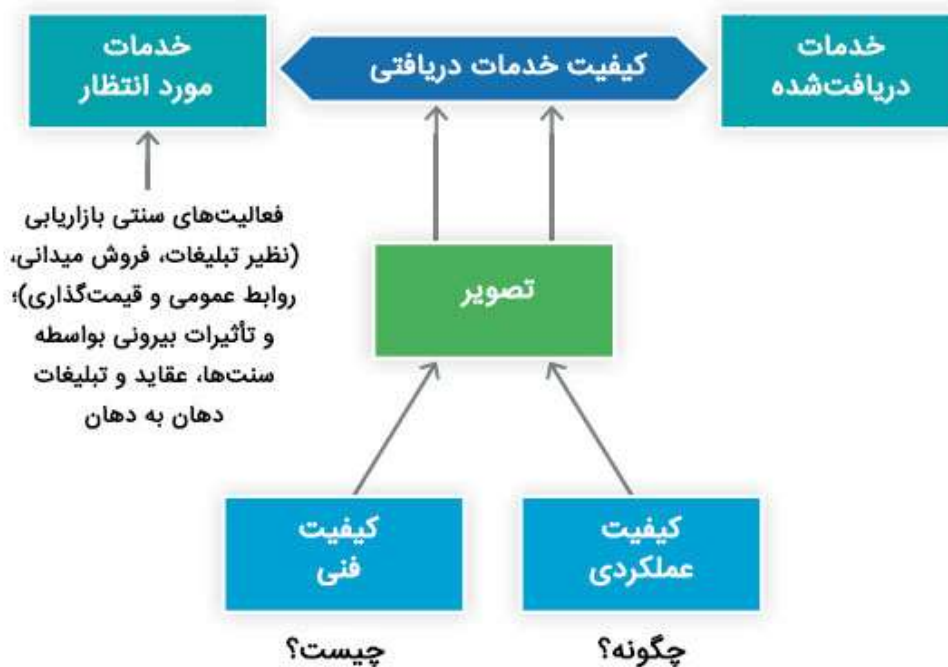
برای خانواده‌ها مهیا کنند که دور یکدیگر جمع شده و از خواندن و خریدن کتاب لذت ببرند. آنها در آخرین تلاش‌های خود برای نجات کسب‌وکارشان اقدام به راه‌اندازی یک کافه کوچک کرده و به صورت دوره‌ای مسابقات کتابخوانی و رنگ‌آمیزی راه انداخته و با گذاشتن چند عدد عروسک، کودکان را تشویق کردند که به فروشگاه آنها آمده و به بازی با عروسک‌ها بپردازند. آنها همچنین امکان خرید عروسک‌ها را برای خانواده مهیا کردند. تجربه مشتریان به طور کامل تغییر کرد. فروشگاه آنها حالا تبدیل به یک محفل اجتماعی شده بود که پر بود از تجربه و تفریح و آنجا دیگر صرفاً یک کتابفروشی نبود. افرادی که به این فروشگاه‌ها می‌آمدند چیزهای بیشتری برای خرید در اختیار داشتند؛ آنها می‌توانستند محصولات با حاشیه سود بالاتر نظیر محصولات مرتبط با قهوه و عروسک‌های متنوع‌تری را خریداری کرده و در کنار خریدشان از محیط فروشگاه نیز لذت ببرند.

کسب‌وکار آنها تغییر شکل داده بود. آنها چیزی را شناسایی کرده بودند که بسیاری از فروشگاه‌های مرکز شهر قادر به شناخت آن نبودند - و آن چیزی نبود جز تقاضاها و رفتارهای متفاوت مصرف‌کنندگان جدید. زمان بازگشت در کسب‌وکار فرا رسیده بود زیرا به این نتیجه رسیده بودند که مصرف‌کنندگان پرمشغله یا از فروشگاه‌های ارزانتر و قابل دسترس‌تر (به خصوص در مورد آیتم‌هایی که به غیر از خرده‌فروشی در مغازه‌های دیگر پیدا می‌شوند نظیر کتاب، بازی، موسیقی و غیره) خرید می‌کنند و یا از مکان‌هایی اقدام به خرید می‌کنند که تجربه بزرگی را به دست آورده باشند؛ مکانی که به آنها اهمیت داده شود و بیش از آنکه بخواهند کالایی را به آنها بفروشند از آنها حمایت و توجه کنند. واقعیت ماجرا اینجاست که خرده‌فروشان مرکز شهر نمی‌توانند بر روی قیمت با یکدیگر رقابت کنند در عوض تمام تلاششان را باید بر رقابت بر روی نوع خدمات و تجربه متمرکز کنند. مدل جدید مشارکت مصرف‌کنندگان یا معامله‌محور است (بر مبنای قیمت) و یا تجربه محور (که در آن چیزی که به مشتری ارائه می‌شود فراتر از یک خرید بوده و بیشتر مقوله‌ای اجتماعی و تفریحی است).

تجربه موفق کتابفروشی کودکان نمونه بارزی از چیزی است که خرده‌فروشان شکست‌خورده امروزی باید آنرا در پیش بگیرند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ در قبال پاسخگویی به تغییرات بسیار آهسته‌تر عمل می‌کنند زیرا اعمال تغییرات در کسب‌وکارهای بزرگ و ریشه‌دار به سختی صورت می‌پذیرد اما آنها می‌توانند این کار را انجام دهند. در مقابل کسب‌وکارهای کوچک‌تر و چابک‌تر می‌توانند پیشرو این مسیر بوده و فروشگاه‌های سنتی را به مکان‌هایی تبدیل کنند که مصرف‌کنندگان جدید هر آنچه که نیاز دارند را به دست آورده و رنگ و بوی تازه‌ای به ظاهر مراکز تجاری شهر دهند.

## مدل‌های کیفیت خدمات

کیفیت خدمات یکی از مفاهیم خدمات مشتریان می‌باشد که بیشترین میزان تحقیق و پژوهش در باب آن صورت گرفته است. بر اساس نظریات کلو و وورهیز (۱۹۹۳:۲۲) کیفیت خدمات در سازمان‌های خرده‌فروشی به مثابه نیروی حیات می‌باشد که باعث افزایش میزان مشتری، مزیت‌های رقابتی و سودآوری بلندمدت می‌شود. کریستین گرونروس از دانشکده بازاریابی نوردیک، یکی از اولین دانشگاهیانی بود که دو مفهوم خدمات و کیفیت را با هم تلفیق کرد. مدل کیفیت خدمات (۱۹۸۴) وی که در شکل ۱۰.۲ به نمایش در آمده است بر مبنای این فرض اساسی است که دو مؤلفه یعنی کیفیت فنی، به معنای آن که چه چیزی به دست می‌آید، و کیفیت عملکردی، به معنای آنکه یک چیز چگونه به دست می‌آید، در ابتدای امر وجود دارند. در نتیجه کیفیت خدمات عبارت است از تفاوت میان انتظارات و مشاهدات از این دو فرایند. گرونروس انتظارات مشتری از خدمات را به عنوان تابعی از تصویر سازمان که به واسطه تبلیغات، قیمت و روابط عمومی ایجاد شده است تعریف می‌کند. مشاهدات به دست آمده از خدمات نیز نتیجه این است که هر دو جنبه عملکردی و فنی خدمت به چه شکل به اجرا در می‌آید. این مؤلفه بیانگر آن است که کیفیت جزئی جدانشدنی از فرایند کلی ارائه خدمات است. مثال بارز از ارتباط میان کیفیت فنی و عملکردی را می‌توان در یک آرایشگاه مشاهده کرد. شما می‌توانید کیفیت فنی آرایشگر خود را با دیدن ظاهر سالن از حیث تمیزی، محیط دلنشین و تجهیزات کامل و نهایتاً نتیجه نهایی یعنی آرایش مناسب موی خود مورد ارزیابی قرار دهید. اما خصوصیات کلی آرایشگر نظیر رفتار وی و اینکه تا چه حد با شما دوستانه برخورد کرده و تا چه میزان نسبت به شما شناخت دارد، مؤلفه‌هایی هستند که کیفیت عملکردی خدمات را تشکیل می‌دهند. برای اکثر مشتریان هر دو جنبه فنی و عملکردی خدمات آرایشگری و زیبایی باید ارائه شود تا مشتریان به این نتیجه برسند که تجربه مناسبی را از کیفیت خدمات آرایشگری دریافت کرده‌اند.



شکل ۱۰،۲ مدل کیفیت خدمات  
منبع: گرونروس (۱۹۸۴)

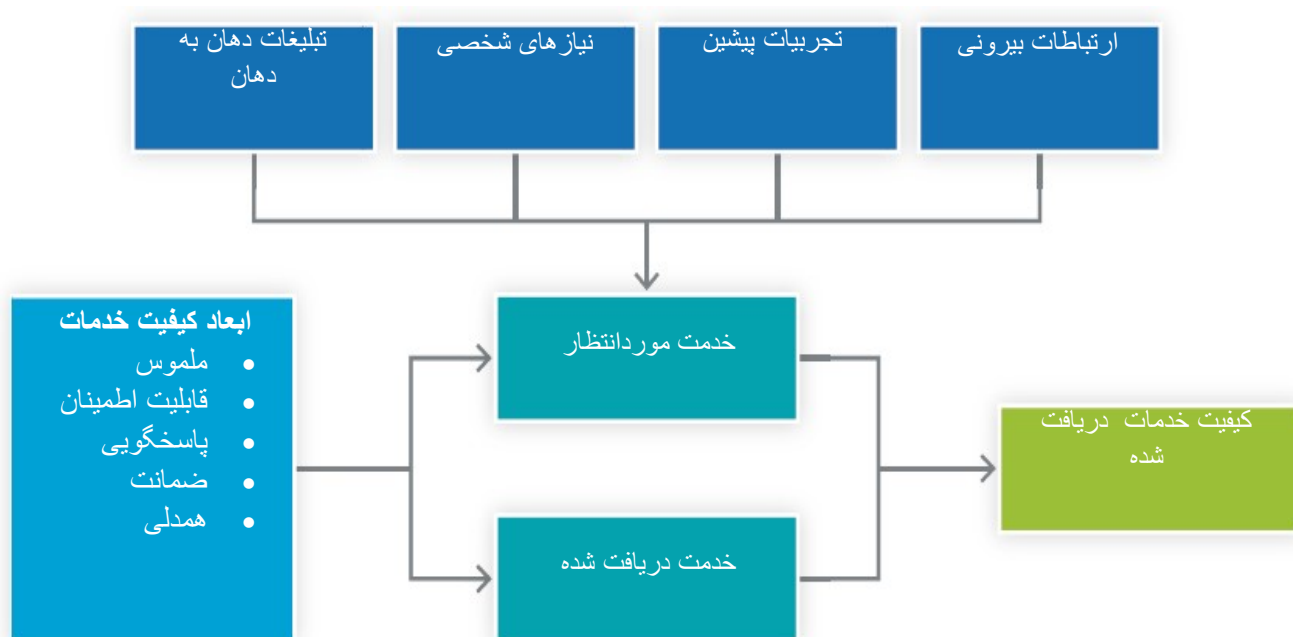
طبیعت خدمات خرده‌فروشی به این موضوع اشاره دارد که افراد در هر دو سمت ارائه خدمات ناهمگون بوده و از ارائه‌دهنده‌ای به ارائه‌دهنده دیگر، از مشتری به مشتری دیگر و همچنین از بخشی به بخش دیگر تفاوت خواهند داشت. (پاراسورامان و همکاران، ۱۹۸۵) به همین دلیل اهداف موردنظر خدمات خرده‌فروشی را نمی‌توان همواره تضمین کرد و ممکن است آنچه که یک خرده‌فروش امید به دستیابی به آن دارد با آنچه که یک مشتری واقعا دریافت می‌کند تفاوت داشته باشد. اعتقاد راسخ بر آن است که اگر قرار است یک مزیت رقابتی متمایز را ایجاد کرده و آنرا حفظ کنیم می‌بایست سطح بالایی از کیفیت خدمات خرده‌فروشی را به مشتریان ارائه کنیم. (دابولکار و همکاران، ۱۹۹۶) همچنین اجماعی عمومی بر این واقعیت وجود دارد که کیفیت خدمات را می‌توان به عنوان برابری مقایسه بین انتظارات و مشاهدات یک فعالیت مبتنی بر خدمات تجسم کرد. (گرونروس، ۱۹۸۴؛ پاراسورامان و همکاران، ۱۹۸۵؛ ۱۹۸۸)



این تفکر که مفاهیم انتظارات و ادارکات جزو ارکان اصلی کیفیت خدمات هستند، پایه و شالوده مدل امریکایی کیفیت خدمات پارسورامان و همکاران را شکل داد. آنها کیفیت خدمات را به عنوان شرط اصلی یک خدمت در برآورده کردن انتظارات یک مشتری قلمداد می کردند. این فرض اساسی در قالب یک مدل توسعه داده شد که در آن چهار عامل و پنج بعد از کیفیت خدمات، انتظارات مشتری را شکل می دادند (شکل ۱۰.۳ را ببینید) مدل کیفیت خدمات بر اساس نظریه انتظارات و مشاهدات مطرح شده است. این نظریه نتیجه پژوهشی است که توسط پارسورامان و همکاران در سال ۱۹۸۵ صورت گرفته و بعدها توسط زیتمال و همکاران در سال ۱۹۹۰ بهینه سازی شد. پژوهش آنها حاصل بررسی چندین صنعت خدمات خرده فروشی نظیر بانکداری و بیمه می باشد. نتیجه تحقیقات آنها به ما نشان می دهد که مشتریان، کیفیت خدمات یک سازمان را با مقایسه عملکرد خدمات با انتظاراتی که فکر می کنند عملکرد باید باشد، ارزیابی می کنند و اینکه چهار عامل و پنج بعد کیفیت خدمات انتظارات مشتری را شکل می دهند. چهار عاملی که بر روی انتظارات یک خدمت اثرگذار هستند عبارتند از: الف) تبلیغات دهان به دهان؛ ب) نیازهای شخصی؛ ج) تجربیات پیشین و د) ارتباطات بیرونی.

تحقیق مشابهی که در این زمینه صورت گرفته نشان می دهد که پنج بعد خدمات که در جدول ۱۰.۱ به تفصیل مطرح شد، مناسب ترین ویژگی ها برای ارزیابی کیفیت بخش اعظمی از خدمات می باشند.

از تحقیقات به عمل آمده یک ابزار سنجش با نام SERVQUAL به دست آمد که به صورت پرسشنامه ای طراحی شده بود که کیفیت خدمات و شکاف های کیفیت خدماتی که توسط مشتریان و مدیران ادراک شده بود را ارزیابی می کرد. شکاف های کیفیت خدمات زمانی رخ می دهند که مشاهدات مشتری و مدیر با انتظارات آنها همخوانی نداشته باشد. ابزار SERVQUAL یک ابزار کمی و بازشناختی است که اگر به صورت صحیح به کار گرفته شود، مدیران را قادر می سازد تا معایب سیستماتیک کیفیت خدمات را شناسایی کرده و آنچه که به عنوان «تحلیل شکاف» مطرح است را انجام دهند.



شکل ۱۰,۳ مدل کیفیت خدمات (SERVQUAL) منبع: پارسورامان و همکاران (۱۹۸۸)

جدول ۱۰.۱ ابعاد و تعاریف کیفیت خدمات

تعریف	بعد
ظاهر امکانات فیزیکی، تجهیزات، پرسنل و امکانات ارتباطی	ملموس
توانایی انجام خدمات وعده داده شده به صورت دقیق و قابل اعتماد	قابلیت اطمینان
تمایل به کمک به مشتریان و ارائه خدمات سریع	پاسخگویی
دانش و ادب کارمندان و توانایی آنها در انتقال اعتماد و اطمینان	ضمانت
توجه فردی و دلسوزانه که شرکت به مشریانش ارائه می‌دهد	همدلی

منبع: پارسورامان و همکاران (۱۹۸۸)

در خصوص نقش انتظارات در کیفیت خدمات و اینکه انتظارات به چه شکلی به دست می‌آیند، مطالعات و پژوهش‌های فراوانی صورت گرفته است. پژوهش‌های عمومی که در خصوص انتظارات مشتری صورت گرفته است آن را به عنوان باورهایی در خصوص ویژگی‌ها و خصوصیات محصول مطرح نموده است. اولسن و دوور (۱۹۷۹) معتقدند که این باورها که به عنوان حلقه‌های ارتباطی موجود بین یک شیء، خصوصیات آن و انتظارات مشتری در نظر گرفته می‌شوند، می‌توانند به عنوان باوری از رویدادهای آینده قلمداد شوند که بر مبنای اطلاعات به دست آمده توسط مشتری حاصل شده‌اند. تعریفی که کارمن (۱۹۹۰) از انتظارات مطرح می‌کند عبارت است از گرایشات مشتری هنگام ارزیابی دریافت خدمات. اولیور (۱۹۸۰) مفهوم «پارادایم عدم تأیید» را بر اساس این فرض مطرح کرد که مشتریان انتظارات خاصی را با خود به همراه دارند. اگر این انتظارات هنگام مواجهه با خدمات تأیید شوند، نتیجه به دست آمده یا کیفیت مورد قبول توسط مشتری و یا رضایت وی از خدمات خواهد بود. به عبارت دیگر، اگر یک «شکاف» مثبت یا منفی بین مشاهدات و انتظارات وجود داشته باشد، یا به اصطلاح عدم تأیید رخ دهد، نتیجه‌ای که به دست می‌آید یا کیفیت خوب یا بد بوده و یا شاهد رضایت یا عدم رضایت مشتری خواهیم بود. نظریه عدم تأیید تلاش می‌کند تا میان کیفیت خدمات و رضایت مشتری تفکیک قائل شود زیرا دسته‌ای از مکاتب فکری بر این باورند که این دو مفهوم با یکدیگر مرتبط بوده ولی از ساختارهای متفاوت تبعیت می‌کنند. (کورنین و تیلور، ۱۹۹۲) اما اولیور (۱۹۹۳) به این نکته اصرار می‌ورزد که کیفیت خدمات را می‌توان «درک کرد»، برای مثال یک بوتیک لباس لوکس را می‌توان به عنوان یک مکان با کیفیت بالا در نظر گرفت حتی اگر هیچ مشتری از آن دیدن نکند اما رضایت مشتری چیزی است که کاملاً تجربی بوده و تا زمانی که شما محصول یا خدمتی را تجربه نکنید نمی‌توانید رضایتتان را نسبت به آن ابراز کنید. به همین خاطر است که شما شخصا باید از آن بوتیک لباس دیدن کنید.

### خدمات مشتریان در جان لوییز

فروشگاه‌های جان لوییز یک خرده‌فروشی زنجیره‌ای است که در سرتاسر انگلستان مشغول به فعالیت می‌باشد. اولین فروشگاه جان لوییز در خیابان آکسفورد لندن در سال ۱۸۶۴ افتتاح شد و مالکیت این فروشگاه‌ها بر عهده گروه شرکای جان لوییز می‌باشد. شعار اصلی شرکت این است که تمام کارکنان موظفند کیفیت خدمات را در

تمامی جنبه‌ها به مشتریان ارئه دهند. دلیل شهرت این فروشگاه سیاست «هیچگاه آگاهانه کمتر از قیمت فروش» می‌باشد که از سال ۱۹۲۵ به کار گرفته شده و متعهد شده است که هیچگاه قیمت محصولاتش را پایینتر از قیمت رقبایش تعیین نکند. جان لوییز با ارائه گستره وسیعی از محصولات و خدمات بسیار با کیفیت، تبلیغات دهان به دهان مثبت که از یک مشتری به مشتری دیگر صورت می‌گیرد، استفاده از تبلیغات مشارکتی و پیام‌های ارتباطی توانسته است اعتبار بی‌نظیری را برای خود ایجاد کرده و در اکثر مواقع چیزی بیش از انتظارات مشتری را برای آنها فراهم کند. آنها با فروشگاه‌های تمیز و به شدت منظم خود و داشتن کارکنان آموزش‌دیده بخش خدمات (ملموسات)، ارائه مستمر خدمات و محصولات استاندارد (قابل اطمینان)، مکان‌های مشخصی برای ارائه خدمات مشتریان و تحویل یک روزه سفارش‌های اینترنتی (پاسخگویی) و نیز استخدام کارکنان با دانش فنی بالا به خصوص در حوزه محصولات برقی و فناوری‌محور (ضمانت) و اطمینان حاصل کردن از این موضوع که کارکنان به شیوه‌ای دوستانه و دلسوزانه به ارائه خدمت می‌پردازند (همدلی) به خوبی توانسته‌اند انتظارات و ادراکات مشتریان از یک تجربه خرید خوشایند را معنا کنند. فروشگاه‌های جان لوییز در این بازار نابسامان حال و روز خوبی دارند اما چالش بزرگ شرکت این است که به صورت کلی بتواند به خرده‌فروشی ادامه داده و در عین حال کیفیت خدماتشان را نیز حفظ کنند.

ابزارهای سنتی ارائه خدمات در سازمان‌های خرده‌فروشی چیزی جز تعامل بین کارکنان بخش خدمات و مشتریان نیست. با این وجود درک کامل توانایی‌های بالقوه ارائه خدمات در بازارهای خرده‌فروشی می‌تواند سخت و مشکل باشد زیرا محیط چنین بازارهایی به شدت پیچیده بوده و به ترکیبی از چندین عامل نظیر محصولات، قیمت و خدمات بستگی دارد. (مهتا و همکاران، ۲۰۰۰) ارزیابی مشتریان از عملکرد سازمان خرده‌فروشی می‌تواند به کیفیت محصولات و فرایندها بستگی داشته باشد که به صورت طبیعی خدمات و تصویر سازمان را در دل خود جای می‌دهند. (برتون و همکاران، ۲۰۰۱) به لحاظ سنتی، خدمات ماهیتی به شدت مشارکتی دارند و یکی از ویژگی‌های اصلی خرده‌فروشان مراکز بزرگ تجاری این است که تعاملات بین مشتریان و کارکنان در سطح بالایی قرار دارد و این چیزی است که ما از آن تحت عنوان برخورد خدماتی یاد می‌کنیم.

## برخورد خدماتی

برخورد خدماتی عبارت است از «تعاملات چهره به چهره بین یک خریدار و یک فروشنده در یک محیط خدمات محور». (سولومان و همکاران، ۱۹۸۵) محتوای این برخوردها عمدتاً از نوع ارتباطات و تبادل اطلاعات و دانش است که معمولاً و نه انحصاراً توسط یک انسان صورت می‌گیرد. برخورد خدماتی معمولاً شامل مشارکت مشتری در این فرایند است و اطلاعاتی که مشتری در اختیار ارائه‌دهنده خدمت می‌گذارد می‌تواند بر کیفیت خدماتی که مشتری دریافت می‌کند اثر مستقیم بگذارد. این اطلاعات می‌توانند در قالب یک شکل فیزیکی و نیز تبادلات شفاهی ارائه شوند. برخوردهای خدماتی بواسطه ادراکات مشتری از خدمات‌دهندگان نیز شکل می‌گیرند و آنچه که در خلال این برخوردها رخ می‌دهد نقطه کانونی مجموع مشاهدات مشتری از ارائه خدمات می‌باشد. آنها به شکل مؤثری پلی میان خریدار و فروشنده بوده و روابط بین کارکنان بخش خدمات، تعاملات بین دیگر مشتریان و واکنش به محیط خرده‌فروشی را در خود جای می‌دهند. (هریس و بارون، ۲۰۰۴) از دیدگاه کارکنان، کیفیت برخورد خدماتی را می‌توان از طریق مجموعه‌ای از عوامل نظیر شایستگی، مهارت‌های شنیداری، سطح تعهد و ارتباطات فردی که شامل تبادل دانش و اطلاعات است مورد ارزیابی قرار داد. مطالعات صورت گرفته این مهم را متذکر می‌شوند که کیفیت برخورد خدماتی بر اساس یک مبنای رابطه‌ای عمل می‌کند که به موجب آن ابعاد مختلف تعامل به الگوی ثابتی از عملکرد، مشاهده و نگرش‌ها بدل می‌شوند که نهایتاً «شخصیت» رابطه را شکل می‌دهند (اسونسون، ۲۰۰۶) و انتظاری که مشتریان از یک برخورد خدماتی که شامل کارکنان خدمات خرده‌فروشی است دارند این است که محتوای ارتباط آنها ماهیتی گفتگو محور داشته باشد. مدیران سازمان‌های خرده‌فروشی با استخدام «خریداران مخفی» که به صورت ناشناس اقدام به خرید کرده تا کیفیت خدمات ارائه شده در فروشگاه‌ها را مورد سنجش قرار دهند، کیفیت عملکرد کارکنان بخش خدمات مشتریان خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

ظاهر فیزیکی کارکنان بخش خدمات نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کیفیت مطلوب برخورد خدماتی بواسطه استخدام کارکنانی که ویژگی‌های برون‌گرا داشته و از شخصیت‌های مقبولی برخوردار بوده و سطح بالایی از همدلی با مشتریان را دارا باشند به دست خواهد آمد. (هرلی، ۱۹۹۸) مهارت‌های اجتماعی مناسب نظیر «به راحتی خندیدن» و «شور و شوقی طبیعی داشتن» و نیز مهارت‌های مناسب ارتباطی، به خصوص توانایی خوب گوش دادن و تفسیر اطلاعات زمانی که با سطح بالایی از عزت نفس از لحاظ ظاهر و اعتماد به نفس ترکیب شوند به شدت برای یک کارمند بخش خدمات ضروری به نظر می‌رسند. مطالعات دیگری که در این خصوص انجام شده نشان‌دهنده آن است که مشاهدات و نگرش‌ها میزان شایستگی که در یک برخورد خدماتی ارائه می‌شود را منعکس

می‌سازد. (وانگ و سوهال، ۲۰۰۳) با این حال، ناهمگونی خدمات بدین معناست که مشتریان در مواقع مختلف اشکال متفاوتی از برخوردها را تجربه می‌کنند و طبیعت جدایی‌ناپذیر این واقعیت را آشکار می‌سازد که یک برخورد خدماتی ضعیف به شکل قابل توجهی بر کل فرایند تجربه خدمات هم در حال حاضر و هم در آینده تأثیر می‌گذارد. (بارون و همکاران، ۲۰۰۸) نحوه برداشت برخورد خدماتی و تأثیر آن بر دیدگاه مشتریان نسبت به تصویر فروشگاه و کیفیت خدمات، می‌تواند به شکل غیرمستقیم تحت تأثیر ماهیت کالاهای ارائه شده، قیمتی که آن کالاها در آن به فروش می‌رسند و شرایط اقتصادی و اجتماعی مربوط به آن زمان باشد. مطالعه موردی ۱ که در انتهای این بخش مطرح می‌شود برخی از سؤالاتی که در خصوص چنین نگرش‌های گوناگونی مطرح می‌شود را مورد بررسی قرار داده است.

### خرید مخفی

نقش خریدار مخفی بینش موردنیاز مدیران خرده‌فروشی برای استخدام کارکنانی که به صورت مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند را فراهم می‌سازد. میشل ساتن توسط شرکت‌های مختلف به کار گرفته شد تا نقش خریدار مخفی را بازی کرده و کیفیت خدماتی که در فروشگاه‌های خرده‌فروشی ارائه می‌شود را مورد ارزیابی قرار دهد. او ۱۸ سال است که به صورت پاره وقت در این کار مشغول به فعالیت است و به این نتیجه رسیده است که این شغل در کنار تربیت سه فرزندش، روش خوبی برای گذران زندگی است. وی پیش از آنکه توسط مؤسسه تحقیقات بازار QRS به عنوان محقق بازار استخدام شده و آموزش‌های لازم را ببیند، مدیر حسابداری یک شرکت بود. خریداران مخفی معمولاً به صورت موقت همراه با دستمزدی به ازای هر شغل به اضافه هزینه‌ها استخدام می‌شوند و حتماً لازم نیست که مدرک دانشگاهی داشته باشند. برای این موقعیت شغلی افرادی در تمام سنین و سطوح اقتصادی-اجتماعی مورد نیاز است، برای مثال یک مؤسسه ممکن است به دنبال زنی باشد که ۴۰ تا ۵۰ ساله بوده و نیاز به خدمات اتومبیل داشته باشد، بنابراین آنها به دنبال فردی می‌گردند که چنین مشخصاتی را دارا باشد.

مسئولیت‌های میشل بر اساس معیارهای مختلف کارفرمایان و اینکه به دنبال بررسی چه موضوعی بودند، می‌توانست متفاوت باشد. بازدیدهای خریدار مخفی معمولاً برنامه‌ریزی شده بود تا خرده‌فروشان بتوانند سطح کیفی خدمات مشتریانشان را ارزیابی کنند اما از آنها برای مقاصد دیگری نیز بهره می‌بردند برای مثال اندازه‌گیری

میزان مشاهدات مشتریان از محیط فروشگاه یا کیفیت محصولات. میشل معمولا با یک ناظر از طرف یک آژانس تحقیقات بازار که توسط کارفرمای خرده‌فروشی برای این کار استخدام شده بود همکاری می‌کرد، تا فروشگاه بتواند نظر مستقل و عینی او را دریافت کند. با این حال میشل به مدت چهار سال به صورت مستقیم با یک سوپرمارکت بر روی یک پروژه خاص کار می‌کرد. شغل او اکنون محدود به یک شهرستان است، اما حالا که فرزندانش بزرگ شده‌اند، در نظر دارد تا به عنوان خریدار مرموز با هتل‌ها وارد همکاری شود.

میشل تابحال مجموعه گسترده‌ای از کسب‌وکارها را مورد بررسی قرار داده است، از داروخانه‌ها و سوپرمارکت‌ها گرفته تا رستوران‌ها. برای مثال، در یکی از پروژه‌ها از وی خواستند تا وارد رستوران فست‌فود شده و در آنجا اقدام به خوردن غذا کند. سپس از وی خواستند تا غذای بیرون‌بر آنها را نیز خریده و بررسی کند که آیا کیفیت و دمای غذای بیرون‌بر با غذایی که داخل رستوران سرو می‌شود یکسان است یا خیر. در یک پروژه دیگر از وی خواستند تا دستش را باندپیچی کرده و همراه با پسرش که در کالسکه نشسته بود وارد سوپرمارکت شده و درخواست کمک کند. هدف کارفرما این بود که میزان همکاری و کمک کارکنان سوپرمارکت به میشل از ورود وی تا خروجش از فروشگاه را مورد بررسی قرار دهند. از وی خواسته شد بررسی کند که آیا کارکنان با وی رفتار دلسوزانه‌ای داشته‌اند بدون اینکه مورد ترحم قرار گیرد. همچنین او باید بررسی می‌کرد که آیا کارکنان فروشگاه ابزارآلات به مشتریانی که کمتر از سن قانونی هستند چاقو می‌فروشند یا خیر، زیرا این کار غیرقانونی بوده و می‌توانست منجر به جریمه‌شدن فروشگاه شود. در پروژه‌ای دیگر از وی خواسته شد که در یک روز از سه نمایشگاه اتومبیل دیدن کرده تا ببینند کارکنان نمایشگاه با زنی که قصد دارد خودش اتومبیل بخرد چه رفتاری دارند. میشل در ادامه توضیح می‌دهد که وقتی در حال بررسی کیفیت خدمات مشتریان است، به دنبال چه چیزی می‌گردد:

تمام نوشته‌های من با این جمله آغاز می‌شود: «آیا آنها تماس چشمی برقرار کردند؟» و به نظر می‌رسد این چیزی است که کارفرمایان از کارکنان خود انتظار دارند. توجه تمام و کمال چیزی است که من همیشه به دنبال آن می‌گردم. کارکنان فروشگاه باید با شما به عنوان یک مشتری تعامل داشته و علاقه خود به برقراری ارتباط را نشان دهند. وقتی آنها می‌گویند «آیا برای بسته‌بندی وسایل نیاز به کمک دارید؟» برخی از افراد این جمله را کاملا رسمی ادا می‌کنند درحالی‌که بهتر آن است که لحن جمله را با توجه به شخصی که در مقابلشان قرار دارد تغییر دهند. گاهی اوقات اینطور به نظر می‌رسد که افراد قبل از اینکه از فروشگاه دیدن کنم تمام هفته را مشغول تمرین بوده‌اند درست مانند اینکه بتوانند تمام

کالری‌ها و یا مواد افزودنی را برای وعده‌های غذایی رستوران حذف کنند. من همیشه سعی کرده‌ام در خرید مخفی افتضاح به بار نیاورم و همین عامل باعث شده فکر کنم زمانیکه وارد فروشگاه می‌شوم کارکنان آنجا کاملاً حواس جمع هستند. هر چند وقتی یک هفته بعد باز به همان فروشگاه سر زدم، همان فردی که با او صحبت کرده بودم در حال گپ‌زدن با دوستانش بود و مرا منتظر گذاشته بود.

یکی دیگر از وظایف میشل علاوه بر خرید محصولات، بررسی خدمات مشتریان از حیث پس‌دادن محصولات است. برای مثال بدون اینکه رسیدی در دست داشته باشد اقدام به پس دادن یک محصول کند تا ببیند که آیا کارکنان فروشگاه بدون کنایه‌زدن درخواست وی را قبول می‌کنند یا خیر. (که البته این موضوع کاملاً به سیاست برگشت کالای فروشگاه بستگی دارد) او چنین می‌گوید: من هر دو طرف را ارزیابی می‌کنم و با این روش کل فرایند مورد بررسی قرار می‌گیرد تا متوجه شوم که فرایند برگشت کالا به چه روشی کار می‌کند. تمام خواسته شما این است که این کار یک تجربه کاملاً خوب از آب در بیاید چون هنوز هم در حیطة خرده‌فروشی قرار گرفته و می‌تواند به مردم در نظراتشان کمک کند.

به گفته میشل معیار اصلی موردنیاز برای یک خرید مخفی این است که به اهداف دست پیدا کرده، شرح مأموریت را به طور کامل خوانده و اطلاعات موردنیاز را سر وقت باز گردانید. شناخت کافی از منطقه محلی و داشتن گواهینامه رانندگی نیز ضروری است. از نظر میشل داشتن مهارت‌های ارتباطی، خودانگیزی، سازمانی و خلاقیت و نیز استفاده از کامپیوتر برای دریافت و ورود اطلاعات می‌توانند بسیار مهم باشند. او می‌گوید « شما مجبورید در یک سناریو نقش بازی کنید و گاهی اوقات این موضوع به همین راحتی نیست اما به هر حال باید همچون بازیگرها عمل کنید. اگر روزی متوجه شدید که شما را شناخته‌اند، باید سریعاً از محل دور شوید، هر چند این اتفاق تابحال برای من رخ نداده است». وی توصیه می‌کند که خریداران مخفی نباید در پذیرش پروژه‌ها بیش از حد انتخابی عمل کنند زیرا این کار باعث می‌شود که آژانس‌ها در آینده پروژه‌های خوبی به آنها پیشنهاد ندهند. خرید مخفی شغلی است که به خوبی می‌تواند در کنار تحصیل یا مراقبت از خانواده به کار گرفته شود. اگر شما هم به این شغل علاقمند هستید یا باید از طریق آژانس‌های تحقیقات بازار و یا از طریق خرده‌فروشان بزرگ که به صورت مستقیم خریداران مخفی استخدام می‌کنند اقدام کنید.



## ارائه خدمات الکترونیکی

امروزه بسیاری از کالاها و خدمات خرده‌فروشی به صورت الکترونیکی ارائه می‌شوند بگونه‌ای که خرده‌فروشی چندکاناله بیش از پیش محبوب‌تر شده و مفهوم خدمات مشتریان فرد به فرد دچار چالش شده است. خرده‌فروشی چندکاناله که در آن خریداران می‌توانند از چند کانال خرده‌فروشی متفاوت، که معمولاً یا آنلاین بوده و یا یک فروشگاه فیزیکی است، اقدام به خرید کنند در حال تغییر شکل دادن تجربه سنتی خرده‌فروشی است. (دوگال و همکاران، ۲۰۱۲) از آمازون به عنوان یکی از بهترین نمونه‌های این نوع خرده‌فروشی یاد می‌شود هرچند جان لوییز، دبنهامز و باربری نیز مثال‌های بسیار خوبی هستند.

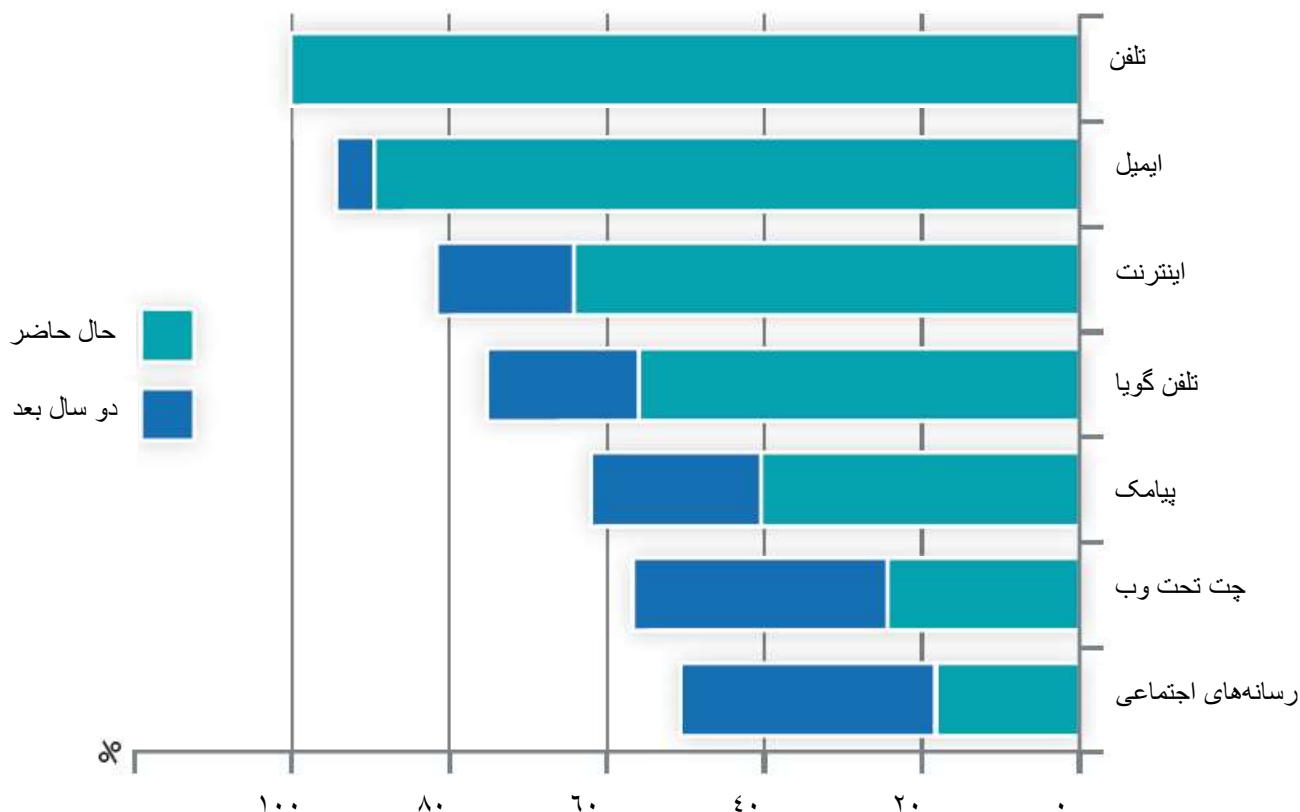
فاصله گرفتن از ارائه خدمات مشتریان به صورت سنتی و چهره به چهره بدین معناست که خدمات‌رسانی به مشتریان به شکل فزاینده‌ای یا از راه دور و یا به صورت الکترونیکی علی‌الخصوص از طریق مراکز تماس صورت می‌گیرد. اولین مرکز تماس در انگلستان در سال ۱۹۸۵ افتتاح شد و تخمین زده می‌شود که در حال حاضر بیش از ۶۰۰۰ مرکز تماس در سرتاسر انگلستان مشغول به کار باشند. مراکز تماس در اصل محیط‌های کاری می‌باشند که کسب‌وکار اصلی در آنها به کمک کامپیوترها و فناوری‌های مبتنی بر تلفن انجام می‌شود و امکان دریافت و پاسخ به تماس‌های تلفنی را به شیوه‌ای کارآمد فراهم می‌سازد. ساختار آنها بگونه‌ای است که امکان دسترسی بیشتر و بهتر به خدمات را برای مشتریان ارائه کرده (داخلی)؛ کارایی بیشتری را برای سازمان‌ها فراهم کرده، پتانسیل ارائه خدمات بیشتری را هم برای مشتریان و هم برای سازمان‌ها مهیا کرده و فرصت‌های فروش را برای سازمان‌ها افزایش می‌دهند (خارجی).

مراکز تماس با سیستم‌ها و فناوری‌های متعددی کار می‌کنند و باعث ایجاد نتایج مطمئن، سریع و کم هزینه در ارائه خدمات شده و البته حجم تراکنش‌های تماسی نیز اغلب یکی از نیازمندی‌های اصلی می‌باشد. با افزایش محصولات و خدمات خرده‌فروشی از طریق اینترنت شاهد ایجاد تغییر تعادل در کسب‌وکارهایی هستیم که بواسطه مراکز تماس بوجود آمده و باعث شده است که ارتباطات تلفنی جای خود را به ارتباطات مبتنی بر ایمیل و اینترنت دهد. این موضوع را می‌توانید در شکل ۱۰.۴ مشاهده کنید.

استخدام کارمند در مراکز تماس برای آنکه بتوانند خدمات مشتریان مناسبی ارائه دهند تبدیل به یک چالش شده است زیرا معمولاً کارمندان پاره وقت یا موقتی در مراکز تماس به کار گرفته می‌شوند. واسط میان مشتری اغلب

به جای اینکه رابطه محور باشد تراکنش محور است که همین مسأله در کنار تأکید بر ارائه سریع خدمات به مشتریان می‌تواند منجر به مشکلات متعددی چون تضاد، خستگی و تحلیل منابع عاطفی شود و نهایتاً به جایی می‌رسیم که چیزی جز تغییرات متعدد، غیبت‌های مرتبط با استرس و کناره‌گیری از کار در سازمان وجود نداشته باشد. (چانگ و اشنایدر، ۲۰۰۲) مراکز تماس باید به این موضوع بپردازند که چگونه می‌خواهند پیشرفت کنند و تصمیم بگیرند که آیا می‌خواهند تمایل به تعامل با مشتریان را افزایش دهند یا فقط ظرفیت را توسعه دهند. آنها همچنین این سوال را باید از خود بپرسند که آیا مایلند روی کیفیت تمرکز کنند و یا کمیت و یا اینکه خدمات بیشتری ارائه دهند و یا خدمات بهتر. از آنجاییکه میزان خرید مردم از طریق اینترنت روز به روز افزایش پیدا می‌کند، سازمان‌ها مجبورند با چنین مسائلی رو در رو شوند و آنچه که امروزه به عنوان «پارادوکس نتایج» معروف شده است را حل و فصل کنند.

به عنوان بخش تکنولوژیکی توسعه خدمات مشتریان، امروزه شاهد افزایش استفاده از سیستم‌های خودپرداز مکانیزه و دیگر خدمات خرده‌فروشی در فروشگاه‌ها هستیم که مشتریان را قادر می‌سازد تا بدون دخالت کارکنان بخش خدمات، خودشان اقدام به تکمیل خرید خود کرده و نیاز به تعامل فردی چهره به چهره با کارکنان را به حداقل برسانند. مشتریان اکنون با استفاده از نرم‌افزارها و فناوری‌های سلف سرویس (SST) قادرند با فرایندهای الکترونیک خرده‌فروشی تعامل کنند. این فناوری‌ها که بخشی از فرایند پشتیبانی را تشکیل می‌دهند به مشتریان اجازه می‌دهند خدمات موردنظر را خودشان ارائه کرده و یا استفاده از آن را تسهیل کنند. (بیتسون و همکاران، ۲۰۰۶) توسعه فناوری‌های SST به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا فرایندهای موجود را تغییر داده و مزیت‌های عملکردی جدیدی را به مشتریان ارائه دهند. SST ها در شکل و قالب متنوعی ظاهر می‌شوند: مثال‌های پرکاربرد آن رزرو و خرید بلیط از طریق اینترنت و استفاده از دستگاه‌های خودپرداز و خوداسکن در سیستم‌های پرداخت می‌باشد. پیش از این فضای صنعت خرده‌فروشی به شکل قابل توجهی بر مبنای ارتباط و تعامل فردی بین مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات بود و اکنون این نوع از فناوری‌ها به شکل چشمگیری در حال تغییر اکوسیستم خرده‌فروشی هستند.



شکل ۱۰،۴ استفاده از کانال‌ها در یک مرکز تماس ، ۲۰۱۱ Dimension Data منبع:

در بخش خرده‌فروشی، فروشگاه‌های مواد غذایی اولین پذیرندگان سیستم‌های خودپرداز بودند اما این فناوری در حال حاضر در طیف گسترده‌ای از فروشگاه‌های خرده‌فروشی از جمله فروشگاه‌هایی که مزیت رقابتی خود را بواسطه تعامل چهره به چهره با مشتریان ایجاد کرده بودند در حال گسترش و همه‌گیر شدن است. معرفی سیستم‌های SST منجر به بروز یک سری از مشکلات در شکل خدمات‌دهی به مشتریان شد؛ از جمله مشکلات متداول استفاده از این فناوری‌ها می‌توان به عدم توانایی یک سری از مشتریان در قراردادن صحیح کالاها در مقابل دستگاه‌های اسکن و عدم تشخیص موادی چون سبزیجات و نان‌ها توسط سیستم‌ها اشاره کرد اما با وجود چنین مشکلات، روز به روز به تعداد فروشگاه‌های بزرگ خرده‌فروشی که گزینه خدمات سلف سرویس را ارائه می‌کنند افزوده می‌شود.

خدمات مشتریان مناسب چیزی نیست که خلق الساعه بوجود آید بلکه حاصل اراده و قاطعیت رهبران سازمان در ترغیب کارکنان خود به ارائه تمام و کمال خدمات به مشتریان است و این مفهوم تنها می‌تواند از طریق ترویج فرهنگ سازمانی نهادینه شود.

## فرهنگ خدماتی

فرهنگ سازمانی برای سازمان خرده‌فروشی که خود را متعهد به ارائه سطح بالایی از خدمات مشتریان کرده است یکی از نیازمندی‌های اصلی به شمار می‌آید. واژه «فرهنگ» را می‌توان اینگونه تعریف کرد: مجموعه‌ای از فرضیات که توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود؛ این فرضیات رفته رفته ارزش‌های سازمان را شکل داده و بر ادراک اعضای سازمان از روش صحیح تفکر و رفتار اثر می‌گذارد. فرهنگ در سازمان‌های خرده‌فروشی از اهمیت دوچندان برخوردار است زیرا این کارکنان خدمات خرده‌فروشی هستند که اقدام به خلق خدمت می‌کنند و اگر تفکر آنها مبتنی بر خدمات نباشد لاجرم بروز خطا و اشتباه اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. فرهنگ خدماتی برای اولین بار توسط آلبرشت در سال ۱۹۸۸ مطرح شد و در واقع فرهنگی است که «بگونه‌ای بر روی افراد اثر می‌گذارد که به شیوه‌ای خدمت محور و یا مشتری محور رفتار کنند».

یکی از راه‌های تحول فرهنگ خدماتی خرده‌فروشی تجمیع تلاش‌ها برای ایجاد یک جو حمایتی خدماتی از طریق رهبری، نظام پاداش‌ها و فرایندهای شناسایی ارتباطات، ساختار و زبان می‌باشد. برخی از خصوصیات فرهنگ خدماتی خرده‌فروشی عبارتند از:

- مدیران با استفاده از فرایندهای بازخورد مشتری اقدام به مشارکت‌دادن آنها در تشخیص نیازهایشان می‌کنند.
- مشتریان به عنوان اولویت اول شناخته می‌شوند و کارکنان به شغل خود و ارائه خدمات برتر به مشتریان افتخار می‌کنند.
- خطا به عنوان فرصتی برای یادگیری تلقی می‌شود و کارکنان به جای اینکه یکدیگر را مقصر بدانند با هم تلاش می‌کنند تا مشکل را برطرف کنند.
- مدیران دیگران را به قبول مسئولیت برای بهبود امور رهنمون می‌کنند.
- ریشه بروز مشکلات شناسایی شده و راه‌های پیشگیری از آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- کارکنان خدمات چشم‌اندازهای خدماتی را شناخته و به آنها این قدرت داده می‌شود که چشم‌اندازها را به واقعیت بدل کنند.
  - تصمیم‌های اتخاذشده بر مبنای اهداف بلندمدت راهبردی است.
  - پاداش‌ها و قدردانی‌ها با نیازهای مشتریان همسو بوده و اغلب مالی نیستند.
- سازمان‌های خرده‌فروشی از یک سری از حامل‌ها برای انتقال فرهنگ خدمات بهره می‌برند. بیانیه مأموریت خدمات معمولاً به صورت تصویری ترسیم شده و در اتاق کارکنان و جزوات آموزشی نمایش داده می‌شود. دوره‌های آموزشی بر روی سبک‌های رفتاری خدمات مشتریان تمرکز کرده و نظرسنجی‌های رضایت مشتریان به عنوان ابزاری برای ارزیابی سطح کلی رضایت مشتریان مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین کارکنانی که مهارت‌های خدماتی مثال‌زدنی داشته باشند شناسایی شده و از آنها تقدیر می‌شود. علیرغم تمام تلاش سازمان برای تمرکز بر ارائه بی‌کم و کاست خدمات مشتریان، خواه نا خواه امکان بروز خطا و اشتباه در ارائه خدمات وجود دارد. اما یکی از نقاط قوت و وجه تمایز سازمان‌هایی که به شکلی واقعی خدمات مشتریان را درک کرده‌اند این است که در سریعترین زمان ممکن مشکلات را شناسایی کرده و راه‌های حل و فصل آنرا به کار می‌گیرند.

### سیستم درجه‌بندی خدمات مشتریان HappyOrNot

دستگاه HappyOrNot به مشتریان این امکان را می‌دهد که با فشردن یک دکمه در فروشگاه‌ها میزان رضایت خود از کیفیت خدمات را اعلام کنند. این امکان به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تصویر و عملکرد خدماتی خود را بهبود بخشند. با کمک این دستگاه سطوح خدماتی و میزان وفاداری و رضایت مشتریان ارتقا پیدا کرده و پرسنل ترغیب می‌شوند که به اهداف موردنظر دست پیدا کرده و عملکردشان را بهبود دهند. این سیستم از داده‌های کیفیت خدمات سازمانی با سرعت بالایی استفاده می‌کند تا امکان تصمیم‌گیری‌های مشتری محور را برای خرده‌فروشان و دیگر سرویس‌ها فراهم شود. هیکی وانانن و ویلی لوانیمی چندین سال به صورت مشترک در صنعت نرم‌افزار و بازی‌های تلفن همراه با یکدیگر کار می‌کردند. آنها در سال ۲۰۰۹ تصمیم به راه‌اندازی شرکتی در فنلاند می‌کنند. پیش‌زمینه و تجربه کاری آنها این امکان را برایشان فراهم آورد که دیدگاه سهولت در کاربری (برای مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی) را با ارزش زنجیره‌های خرده‌فروشی ترکیب کنند و بستری را مهیا

کنند که شرکت‌ها را ترغیب به سرمایه‌گذاری در پروژه آنها می‌کرد. تا انتهای سال ۲۰۱۳، کانال‌های فروش و مشتریان دستگاه HappyOrNot به بیش از ۳۰ کشور جهان گسترش پیدا کرده بود.

هیکی با تکیه بر تجربه تلخ خود از دریافت خدمات ضعیف از یک فروشنده لوازم کامپیوتری در دوران نوجوانی، تصمیم به اختراع دستگاه HappyOrNot کرد. این موضوع ایده روش بازخورد آسان، مستقیم اما ناشناس را به وی داد تا مشکلات خدمات مشتریان را به صورت مستقیم و با استفاده از یک خط تلفن به مدیریت ارشد ارسال کند. وی تقریباً ۱۵ سال بعد این مفهوم را بازبینی کرد، اما اینبار عزم او جدی‌تر بود. تجربه وی در صنعت بازی‌های موبایل و نیز شبکه کاری که ایجاد کرده بود به وی کمک کرد تا در مدت بسیار کوتاهی شرکتش را در فنلاند راه‌اندازی کند. اولین مشتری او در سال ۲۰۰۹ یکی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ و نیز یکی از بانک‌های پیشرو در فنلاند بود. ایده ابتدایی وی از مفهوم «دکمه وحشت» تبدیل به یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) خدمات مشتریان در فروشگاه‌های خرده‌فروشی شده بود.

بیش از ۳۰۰ فروشگاه زنجیره‌ای خدماتی و خرده‌فروشی اکنون مشتری این شرکت هستند از میان آنها می‌توان به Carrefour (دومین سازمان بزرگ خرده‌فروشی در دنیا که در فرانسه واقع شده است)؛ Delhaize (یکی از سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای پیشرو در هلند، بلژیک و لوکزامبورگ)؛ Dixon's Retail (سازمان پیشرو خرده‌فروشی لوازم الکترونیک در اروپا) در هفت کشور و شش فروشگاه زنجیره‌ای مختلف؛ Decathlon (فروشگاه زنجیره‌ای لوازم ورزشی و البسه که در فرانسه واقع است)؛ Migros (فروشگاه زنجیره‌ای در سوئیس) و IKEA (در فروشگاه‌های زنجیره‌ای برند سوئدی IKEA واقع در دانمارک) اشاره کرد. HappyOrNot بازخوردهای مشتریان نسبت به دستگاه‌هایش را از طریق کانال‌هایی چون رسانه‌های اجتماعی، رویدادهای تجاری و نشریات دریافت می‌کند. یکی از مشتریان شرکت با نام بنت وولف ژاکوبسن، که مدیر پزشکی شرکت بهداشت و درمان اسکاندیناوی آلیس است می‌گوید:

دستگاه و خدمات HappyOrNot این امکان را برای مشتریان ما فراهم آورده است که به راحتی نظراتشان را نسبت به عملکرد ما اعلام کنند. آنها تنها با فشردن دکمه چهره خندان، به سوال نظرسنجی ما پاسخ می‌دهند. گزارش‌ها به صورت خودکار تولید شده و مستقیماً به سازمان ما ارسال می‌شود تا بتوانیم عملکرد خود را ارزیابی کرده و آنرا برای هر چه بهتر شدن توسعه دهیم.

یکی از مزیت‌های دستگاه HappyOrNot این است که از روش‌های ارتباطی استفاده می‌کند که به راحتی در سرتاسر جهان قابل درک است. استفاده از سیستم بسیار آسان بوده و شرکت نرم‌افزاری را برای تضمین صحت نتایج توسعه داده است. برای مثال اگر یک کودک با دستگاه بازی کند، سیستم تنها زمانی پاسخ‌ها را ثبت می‌کند که دستگاه در حالت استفاده عادی باشد. HappyOrNot بر روی بازار تجربه مشتری (CEM) متمرکز شده است و هدف آن تبدیل شدن به برند اول این صنعت است. برنامه‌های آتی شرکت ارائه سبیدی از خدمات متنوع به سازمان‌های بزرگ خرده‌فروشی در بلندمدت است.

## احیای خدمت

احیای خدمت به معنای تلاش‌های صورت گرفته برای برگرداندن اوضاع به شرایط عادی است؛ اینکه کنترل اوضاع را به دست گرفته و هنگامی که اوضاع به هم ریخته است، چیزی که از دست رفته را دوباره به دست آورید. مشکلات مشتریان که در اولین نقطه تماس مدیریت می‌شوند می‌توانند با کمترین تلاش و هزینه رضایت آنها را به همراه داشته باشند. اما در مقابل اگر مشکلات مشتریان را جدی نگرفته و زمان و توجه لازم را صرف آنها نکنیم و حتی آنها را بدون هیچ پاسخی رها کنیم، می‌توانند به مرور زمان قویتر شده و از همه جهات رشد کنند و کار به جایی برسد که هزینه هنگفتی را متوجه سازمان کرده و حتی امکان احیای خدمت نیز از دست برود. بر اساس مطالعات هارت و همکاران (۱۹۹۰)، مؤثرترین راهکار برای احیای خدمت در اولین نقطه تماس مشتریان با سازمان یعنی کارکنان بخش خدمات نهفته است. اگر آنها بتوانند مشکل را در اولین مراحل شناسایی و حل و فصل کنند، تصمیم‌گیری شخصی و یا شکستن قوانین شرکت با هدف حل مشکل امری قابل توجیه خواهد بود. بیتنر و همکاران (۱۹۹۰) مشکلات خدماتی را در سه دسته اصلی تقسیم‌بندی می‌کند:

- کوتاهی در ارائه خدمت که تقریباً ۴۳ درصد شکایات را به خود اختصاص می‌دهد؛
- پاسخ‌های نامطلوب به درخواست‌ها و نیازهای مشتریان، که حدود ۱۶ درصد شکایات را شامل می‌شد؛

- و رفتارهای ناخواسته و غیرقابل قبول کارکنان که حدود ۴۲ درصد شکایات به آن اختصاص یافته بود. بازخورد مشتریان به مشکلات خدماتی می‌تواند در سطوح متفاوت صورت گیرد و باتل و بارتون (۲۰۰۲) تعدادی از بازخوردهای متفاوت مشتریان را شناسایی کرده‌اند. در اولین مراحل بروز مشکل، مشتریان آن را به عنوان خیانت در اعتماد تلقی کرده و باعث می‌شود که آنها تمرکز شدیدتری بر روی ارائه خدمات از سوی سازمان داشته باشند. اگر مشکلات خدماتی به صورت مکرر ادامه پیدا کنند، ارزش سازمان از نظر مشتریان به شدت کاهش یافته و ممکن است مشتریان عکس‌العمل‌های کاملاً متفاوتی را از خود نشان دهند. آنها می‌توانند هیچ کاری نکنند و به خرید خود ادامه دهند؛ از سوی دیگر می‌توانند از طریق تبلیغات دهان به دهان منفی کیفیت ضعیف خدمات‌دهی سازمان را به دوستان و خانواده خود انتقال دهند. همچنین آنها می‌توانند به یک شخص ثالث، مثلاً گروهی از مصرف‌کنندگان شکایت خود را مطرح کنند و یا حتی می‌توانند تیر آخر را زده و شرکت دیگری را برای دریافت خدمات انتخاب کنند.

پژوهشی که کیونی (۱۹۹۵) بر روی ۵۰۰ مشتری انجام داد نشان داد که «کوتاهی در ارائه خدمت» باعث ۵۹ درصد از جدایی‌های مشتریان از سازمان بوده و در میان جامعه آماری مطالعه شده، ۴۵ درصد از افراد پس از مشاهده مشکلات در ارائه خدمات، شرکت را رها کرده و به خدمات‌دهنده دیگری مراجعه کردند. حدود ۷۵ درصد از افراد مطالعه شده، عدم رضایت خود را به دوستان یا همکارانشان انتقال دادند اما تنها ۷ درصد از آنها مشکل را با خود سازمان در میان گذاشتند. با این وجود یک سری از مشتریان حتی پس از تجربه و دریافت خدمات نامطلوب اعتراضی نمی‌کردند زیرا بر این باور بودند که این کار ارزش وقت‌گذشتن و دردسرهای پیش رو را نداشته و منجر به اتفاق مثبتی نخواهد شد. آنها احساس می‌کردند که این کار دشوار بوده و باعث شرمندگی آنها می‌شود و حتی ممکن بود دیگران این احساس را پیدا کنند که آنها مسبب بروز مشکل بوده‌اند. جدول ۱۰.۲ درصد اتفاقات بحرانی که منجر به ترک ارائه‌دهنده خدمت توسط مشتریان می‌شود را به تفصیل بیان کرده است.

**جدول ۱۰.۲ درصد اتفاقات بحرانی که در ترک ارائه‌دهنده خدمت دخیل هستند**



دلائل شکست خدمات	%
مشکل در خدمات اصلی	۴۴,۳
مشکل در برخورد خدماتی	۳۴,۱
قیمت‌گذاری	۲۹,۹
ناسازگاری و ایجاد زحمت برای مشتریان	۲۰,۷
بازخورد ضعیف به وجود مشکل در خدمات	۱۷,۳
رقابت	۱۰,۲
مشکلات اخلاقی	۷,۵
تغییر ناخواسته خدمات‌دهنده	۶,۲
دلائل دیگر	۸,۶

، ۱۹۹۵ Keaveney منبع:

دلائل قابل توجهی وجود دارد که چرا خرده‌فروشان و خدمات خرده‌فروشی به شکلی مؤثر به شکایات مشتریان نمی‌پردازند. مشتریان به شکلی فزاینده برای نشان دادن قدرت خود، اثرگذاری بر دیگران و گرفتن انتقام، اقدام به انتشار «خیانت‌های سازمانی» می‌کنند و فناوری این امکان را در اختیار آنها قرار داده است تا پیامشان را به طیف گسترده‌ای از مخاطبان انتقال دهند. اینترنت نیز در تسهیل رشد و نمو «مجامع ضد برند» نقش مهمی را ایفا کرده (هولنبک و زینخان، ۲۰۰۶) و تبلیغات دهان به دهان منفی که از طریق کانال‌های «با تکنولوژی جدید» منتشر می‌شوند، به طور بالقوه‌ای آسیب جدی و هنگفتی به شرکت‌ها وارد کرده است. سازمان‌های خرده‌فروشی برای مدیریت موفق شکایات می‌بایست مجموعه‌ای از اهداف را مدنظر قرار دهند که در ادامه به معرفی برخی از آنها می‌پردازیم:

- ایجاد ثبات در مدیریت ارتباط با مشتریان؛
- افزایش شدت و تعداد دفعات خرید؛
- پیاده‌سازی استراتژی‌های مشتری محور؛
- تبلیغات دهان به دهان مثبت؛

- ارتقای کیفیت خدمات و محصولات؛
- اجتناب از هزینه‌های تعویض؛
- اجتناب از هزینه‌های عدم توافق؛
- اجتناب از دیگر هزینه‌های شکست درونی و بیرونی.

شکست خدمات در برخی موارد امری اجتناب‌ناپذیر است اما داشتن رویه‌های مناسب احیای خدمت می‌تواند وفاداری و رضایت مشتریان را حفظ کند. هنگام وقوع شکست در خدمات، مشتریان نیاز به چهار عمل اصلی دارند. نخست، می‌توانیم با پیشنهاد تعویض یا بازپس‌گیری محصول، «راه‌حلی عادلانه» به آنها ارائه کنیم. دوم، می‌توانیم به شیوه‌ای دلسوزانه و مشتاقانه با آنها رفتار کنیم و شکایت آنها را با جدیت دنبال کنیم. سوم، می‌توانیم به آنها نوعی غرامت با ارزش افزوده ارائه کنیم که در واقع می‌تواند جبرانی برای وقت و تلاش مشتری برای گزارش شکایت باشد. برای مثال برخی از سوپرمارکت‌ها در ازای برگشت مواد غذایی، بازپرداخت مضاعف را به مشتریان پیشنهاد می‌دهند تا به نوعی زمان و هزینه‌ای که مشتری برای برگشت کالا صرف کرده است جبران شود. و در آخر، مشتریان از سازمان‌ها می‌خواهند که به وعده‌های خود عمل کنند.

خرده‌فروشان باید این موضوع را پیش‌بینی کنند که شکست خدمات امری اجتناب‌ناپذیر است و فرایندهای مناسبی را برای مدیریت شکایات مشتریان در اختیار داشته باشند. مدیریت انتظارات مشتریان برای بازگشت یا تعویض کالاها از طریق یک سیاست بازگشت که به خوبی ابلاغ شده باشد در میان اکثر سازمان‌های خرده‌فروشی امری عادی و پذیرفته شده است. سازمان‌ها می‌توانند این کار را توسط یک میز خدمات مشتری که به خوبی علامت‌گذاری شده است و کارکنان آموزش‌دیده در آن مستقر هستند تسهیل کنند. روش‌های دیگری که سازمان‌ها می‌توانند برای ابراز تمایل خود برای حل مشکلات مشتریان ارائه کنند عبارتند از قراردادن اطلاعات کاربردی بر روی وبسایت سازمان، چاپ شماره تلفن‌های مراکز تماس در پشت رسید کالاها و توزیع کارت‌های بازخورد مشتری و قراردادن صندوق‌های شکایات در مکان‌هایی که به خوبی قابل مشاهده باشند. زمانیکه مشکلی در ارائه خدمات بوجود می‌آید می‌بایست در اسرع وقت به آن رسیدگی شود و هرگز نباید دست روی دست گذاشته و امید به این داشته باشیم که مشتری از شکایتش منصرف می‌شود بنابراین آموزش کارکنانی که در خط مقدم تعامل با مشتریان هستند از اهمیت فراوانی برخوردار است. در این میان ارتباط چهره به چهره با مشتریانی که عصبانی و خشمگین هستند یکی از بهترین روش‌های حل و فصل مشکلات خدماتی به حساب می‌آید. سازمان‌های خرده‌فروشی باید تمام تلاششان را مبدول بررسی شکست‌های خدماتی در اولین مراحل بروز مشکل کنند. آنها می‌توانند به واحدهای

مرتبط سازمانی مأموریت دهند که از محصولات معیوب و سایر شکایات خدماتی آگاهی کامل داشته باشند تا بدین وسیله بتوانند مانع از تکرار مشکلات مشابه در آینده شوند. فناوری‌های جدید یکی از ابزارهای کلیدی در پیگیری شکایات بوده و در نهایت می‌توانند هزینه احیای خدمات کارآمد را مورد سنجش قرار دهند. مبنای این محاسبه و سنجش صرفاً نباید مالی باشد بلکه تأثیری که بر روی اعتبار و آبروی سازمان نیز گذاشته می‌شود باید مورد ارزیابی قرار گیرد.

## خلاصه فصل

صنعت خرده‌فروشی در حال حاضر شاهد تغییرات گسترده‌ای در طول تاریخ حیاتش است. فروشگاه‌های سنتی و فیزیکی در حال پذیرش پیشنهادات سازمان‌های خرده‌فروشی هستند که بر مبنای تکنولوژی روز فعالیت می‌کنند. امروزه خریدهای اینترنتی حدود ۱۰ درصد از تمام خریدهای خرده‌فروشی را به خود اختصاص داده و انتظار این می‌رود که در یک دهه آینده این عدد به دو برابر نیز افزایش پیدا کند. خرده‌فروشی چندکاناله با سرعتی سرسام‌آور در حال تکامل است و به خرده‌فروشان این امکان را می‌دهد که به تمام تقاضاهای مشتریان به شیوه‌ای سریع، یکپارچه و مقرون به صرفه پاسخ دهند. قدرت مصرف‌کنندگان نیز به کمک ابزارهای همچون اینترنت افزایش یافته و این امکان را برای آنها فراهم آورده است که به گستره وسیعتری از اطلاعات دسترسی داشته، قیمت‌ها را به خوبی مقایسه کرده و توصیه‌های دیگر مصرف‌کنندگان را به کار گیرند. ابزارهای قدرتمندی همچون تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها به راحتی در اختیار مصرف‌کنندگان قرار گرفته و صنعت خرده‌فروشی را وارد قلمرو جدیدی کرده است. در نتیجه مشتریان نیازمند شکل متفاوتی از ارائه خدمات هستند زیرا آنها به راحتی می‌توانند از طریق کانال‌های متنوع به کالاها و خدمات موردنیازشان دسترسی داشته باشند. همچنین زمانیکه انتظارات آنان از خدمات و محصولات بر آورده نمی‌شود به راحتی می‌توانند صدایشان را به گوش میلیون‌ها مشتری دیگر برسانند. سازمان‌های خرده‌فروشی برتر این تغییرات را به خوبی شناسایی کرده و استراتژی‌های خدماتی مناسبی را برای چنین تغییراتی در نظر می‌گیرند تا بتوانند کیفیت ارائه خدمات به مشتریان را در سطح خوبی نگه داشته و از آن به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گیرند.

## تمرین و پرسش

۱. مزیت‌های کلیدی برای سازمان‌هایی که از مدل SERVQUAL استفاده می‌کنند چیست؟ این موضوع را در نظر بگیرید که آیا این مدل دارای معایبی نیز هست یا خیر.
۲. مدل SERVQUAL را با مدلی که در شکل ۱۰.۲ مطرح شده مقایسه کنید. به نظر شما کدام مدل برای خرده‌فروشی آنلاین تناسب و تطابق بیشتری دارد؟ دلایل خود را تشریح کنید.

۳. با در نظر گرفتن انواع مختلف خرده‌فروشی - مد و لباس، غذا، لوازم برقی، لوازم خانگی و غیره - بر روی این موضوع بحث کنید که هر یک از انواع خرده‌فروشی مذکور به چه شیوه‌ای می‌توانند نوعی تجربه خرید اجتماعی خلق کنند که ارزش آنها را در میان مشتریان و جامعه افزایش دهد. همچنین این موضوع را بررسی کنید که با در نظر گرفتن مؤلفه‌هایی چون جذب، تبدیل (به معنای علاقه‌داشتن به یک محصول تا خریدن آن) و حفظ، آنها چه کاری باید انجام دهند که اولاً تعامل مشتریان را افزایش داده و نهایتاً میزان سودآوری را ارتقا دهند.
۴. با الهام از دستگاه HappyOrNot که در مطالعه موردی این فصل مطرح شد، در گروه‌های کوچک اقدام به راه‌اندازی بارش افکار کرده و ایده‌های خلاقانه‌ای را برای ارزیابی کیفیت خدمات مشتریان مطرح کنید. محتمل‌ترین ایده را انتخاب کرده و تشریح کنید که یک خرده‌فروش در عمل چگونه می‌تواند از این ایده استفاده کند.
۵. مهمترین روش‌های بهبود فرایند احیای خدمات چیست؟ نمونه‌هایی از مواردی که از سوی فروشگاه‌های خرده‌فروشی خدمات ضعیف دریافت کرده‌اید را مدنظر قرار دهید. چه کسی در مورد آنها با شما صحبت کرد؟ پیشنهادات خود مبنی بر اینکه خرده‌فروشان به چه شیوه‌ای می‌توانند فرایند احیای خدمات در چنین مواردی را بهبود بخشند ارائه دهید.
۶. تکنیک‌های خدمات مشتریان در مقایسه بین خرده‌فروشان سنتی و آنلاین چه تفاوت‌هایی با هم دارند؟
۷. سه مورد از سازمان‌های خرده‌فروشی که خدمات مشتریان خوب ارائه کرده و سه مورد از سازمان‌هایی که توانایی لازم در ارائه خدمات با کیفیت ندارند را نام ببرید. به نظر شما سازمان‌های گروه دوم از چه روش‌ها و تکنیک‌هایی که گروه اول استفاده می‌کند می‌توانند بهره‌مند شوند تا فرایندهای خود را اصلاح کنند.

## مطالعه موردی ۱

### خدمات مشتریان در Boots UK

Boots UK یکی از سازمان‌های خرده‌فروشی پیشرو در صنعت زیبایی و لوازم آرایشی بهداشتی در انگلستان است. این شرکت از یک سیاست مستمر در استخدام کارمندان تحصیل کرده و آموزش‌دیده بهره می‌برد که در خدمات شخصی و مراقبت از مشتری دارای استاندارد بالایی می‌باشند. آنها دارای سهم قابل توجهی از بازار لوازم آرایشی بهداشتی هستند. درحالی‌که برخی از کارکنان این شرکت در مهارت‌های بسیار خاصی نظیر علوم آرایشی و بهداشتی آموزش می‌بینند، تمام کارکنان ملزم شده‌اند که به شیوه‌ای دوستانه و کاملاً شخصی با مشتریان برخورد کنند. طبیعت کسب‌وکارهای مرتبط با حوزه زیبایی و بهداشتی اقتضا می‌کند که از کارکنان فروشی استفاده کنند که تا حد زیادی بتوانند با مشتریان ارتباط برقرار کرده و برای مثال نحوه استفاده از محصولات و مزایای آنها را به مشتریان توضیح داده و به آنها در انتخاب درست کمک کنند. در یک نظرسنجی که مجله Sunday Times در سال ۲۰۱۳ انجام داد، ۲۵ شرکت برتر از نظر کیفیت استخدام و اشتغال مورد بررسی قرار گرفتند که در میان آنها شرکت Boots UK در رتبه بیستم قرار گرفت و این نشان‌دهنده میزان توجه شرکت به کارکنانش است.

علاوه بر تأکید فراوان شرکت بر روی کیفیت خدمات به مشتریان، این خرده‌فروشی با ارائه کارت وفاداری که در سال ۱۹۹۷ رونمایی شد، خود را از دیگر رقبا به شکل قابل توجهی متمایز کرده است. بر اساس میزان پول هزینه‌شده امتیازهایی در این کارت در نظر گرفته می‌شود و با استفاده از آنها می‌توانید در خریدهای بعدی تخفیف بگیرید. این کارت بیش از ۱۷.۸ میلیون نفر عضو داشته و یکی از بزرگترین طرح‌های وفاداری مشتریان در انگلستان به شمار می‌آید. تخفیف قیمت در محصولات آرایشی بهداشتی آنقدر شایع و عادی شده است که خرده‌فروشان دیگر نظیر فروشگاه‌های مواد غذایی مجموعه گسترده‌ای از این محصولات خاص نظیر شامپو، خمیردندان و محصولات حمام را به فروش می‌رسانند. این نوع از فروشگاه‌ها معمولاً در حومه شهر قرار گرفته‌اند و این امکان را برای مشتریان فراهم آورده‌اند که در کنار تهیه مایحتاج هفتگی خود اقدام به خرید آسان لوازم آرایشی بهداشتی کنند. در سال‌های اخیر، فروشگاه‌های Boots UK که اغلب در مراکز بزرگ تجاری شهر، خیابان‌های پرتردد و پارک‌های بزرگ قرار گرفته است، رقابت سختی با فروشگاه‌های کوچک مواد غذایی بر روی محصولات کلیدی نظیر محصولات مراقبتی، حمام و دهان و دندان دارند. با این حال شرکت تمام توانش را به کار گرفته تا اعتبارش در

محصولات آرایشی بهداشتی و مراقبتی را در سطح بالایی حفظ کرده و پیشنهادهای خدمات مشتریان را در داروخانه‌ها و مراکز درمانی ارائه دهد.

### پرسش‌هایی برای بحث

۱. Boots UK برای مقابله با تکنیک تخفیف قیمت فروشگاه‌های خرد مواد غذایی چه کاری می‌تواند انجام دهد؟
۲. Boots UK چه نوع خدمات مشتری افزونی را می‌تواند ارائه دهد؟
۳. آیا Boots UK باید به شیوه کنونی خود در ارائه خدمات مشتریان با کیفیت بالا ادامه دهد؟ دلایل پاسخ خود را تشریح کنید.

## مطالعه موردی ۲

### سیستم‌های پرداخت خود اسکن

شرکت Tesco زمانیکه اولین فروشگاه سلف سرویس خود را در سال ۲۰۱۰ در انگلستان راه‌اندازی کرد آینده شغلی کارکنان صندوق‌های پرداخت را به طور جدی تحت تأثیر قرار داد. شرکت The Tesco Express که در کینگزلی نورث همپتون واقع شده است در مجموع دارای پنج صندوق با امکان اسکن خودکار است که تنها یک نفر از آنها نگهداری می‌کند ولی به هیچ‌وجه در فرایند پرداخت‌ها دخالت نمی‌کند. این دستگاه طبق تعریف شرکت «دستیار خدمات فروشگاه‌ها» نامیده شده است و هدف از طراحی آن سرعت بخشیدن به فرایند خرید و ارتقای کیفیت آن می‌باشد اما منتقدان هشدار می‌دهند که این حرکت به منزله پایان تعاملات اساسی انسانی در طول سفرهای خرید هفتگی بوده و می‌تواند به قیمت از دست رفتن هزاران شغل تمام شود. بیش از ۷۵۰,۰۰۰ نفر در سوپرمارکت‌های بزرگ انگلستان مشغول به کارند و در این میان تسکو با داشتن جمعیتی بالغ بر ۲۱۰,۰۰۰ نفر، بیشترین نیروی کاری را در اختیار دارد. یکی از غول‌های خرده‌فروشی می‌گوید به دلیل آنکه سیستم‌های جدید نیاز به ایستادن در صف را از میان برداشته‌اند، بازخورد مشتریان آنها به طرز چشمگیری مثبت شده است. سخنگوی این سازمان می‌گوید: «مشتریان وقتی می‌بینند همیشه پنج صندوق در دسترس آنها قرار دارد احساس رضایت می‌کنند. پیش از این چهار صندوق پرداخت سنتی وجود داشت اما فقط یک نفر قادر به پاسخگویی به نیاز مشتریان بود و همین عامل باعث ایجاد صف‌های طولانی می‌شد». وی در ادامه می‌افزاید: «این دستگاه بسیار سریعتر از نمونه‌های سنتی خود بود اما یک سری از افراد وجود داشتند که هیچگاه از این دستگاه استفاده نکرده بودند بنابراین یک نفر را در کنار دستگاه‌ها قرار دادیم تا به مشتریان کمک کند. نکته جالب اینجاست که تابحال هیچ بازخورد منفی در استفاده از دستگاه‌ها دریافت نکرده‌ایم».

### پرسش‌هایی برای بحث

۱. مشکلات مشتریان در استفاده از این نوع دستگاه‌های خودپرداز چیست؟
۲. مشکلات اصلی که تسکو در ارائه این شکل از دستگاه‌ها با آن روبرو می‌شود چه می‌باشد؟



۳. آیا به نظر شما لازم است تسکو فروشگاه‌های بیشتری از این دست را افتتاح کند؟ پاسخ خود را تشریح کنید.

## فصل ۱۱

### خرده‌فروشی چندکاناله

آنتونی کنت، دانشکده هنر و طراحی، دانشگاه ترنت ناتینگهام

#### اهداف آموزشی

پس از تکمیل این بخش شما می‌توانید:

- اجزای پویای خرده‌فروشی آنلاین را تشریح کنید؛
- پیشرفت و مزایای خرده‌فروشی چندکاناله را مورد ارزیابی قرار دهید؛
- پیشرفت‌های کلیدی در سفارشات پستی را شناسایی کنید؛

- و در خصوص دیگر اشکال خرده‌فروشی غیرفروشگاهی بحث کنید.

## مقدمه

خرده‌فروشی غیرفروشگاهی نیازمند مجموعه‌ای از استراتژی‌های بازاریابی است که بدون استفاده از فروشگاه‌های فیزیکی به مشتریان دست یافته و معاملاتشان را به انجام برساند. (برمن و اوانز، ۲۰۱۰) از آنجاییکه واژگان

گوناگونی برای توصیف این فرایند به کار گرفته می‌شود، اصطلاح «خرید خانگی» عمدتاً برای تعریف رسانه‌ها و قالب‌هایی به کار می‌رود که برای توزیع کالاها و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- **خرده‌فروشی آنلاین توسط خرده‌فروشان / اینترنتی:** که با عنوان خرده‌فروشان «الکترونیکی» نیز از آنها یاد می‌شود، افرادی هستند که برای برقراری ارتباط و فروش به مشتریان از هر دو امکان فروشگاه و اینترنت بهره می‌گیرند.

- **سفارشات پستی<sup>۱</sup>:** این مؤلفه شامل خرده‌فروشان کاتالوگی سنتی و نیز خرده‌فروشان صاحب فروشگاه است که از کاتالوگ برای فروش محصولاتشان استفاده می‌کنند که از آن جمله می‌توان به French Connection و Tesco Direct اشاره کرد. فروش کاتالوگی می‌تواند از طریق چند کانال متنوع نظیر اینترنت، تلویزیون‌های تعاملی، تلفن و نمایندگان فروش انجام شود.

- **بازاریابی مستقیم:** شکلی از خرده‌فروشی است که از تکنیک‌های غیرشخصی نظیر خرید تلویزیونی، تماس فرد به فرد، مجلات و تبلیغات کامپیوتری بهره می‌گیرد. فروش مستقیم نیازمند تماس فرد به فرد است که بارزترین نمونه آن مراجعه فروشندگان به درب منازل و طرح فروش گروهی می‌باشد که نمایندگان فروش محصولاتشان را به گروهی از مشتریان در داخل منزل می‌فروشند.

خرید خانگی<sup>۲</sup> بازاری به شدت پویاست که از ویژگی‌های بارز آن می‌توان به تغییرات سریع در فناوری‌ها و پذیرش آنها توسط مشتریان اشاره کرد. سفارشات پستی سابق بر این تحت سلطه کاتالوگ‌های چاپی بودند اما امروزه روش‌های آنلاین تبدیل به کانال فروش و بازاریابی غالب شده و خرده‌فروشان موفق به خوبی توانسته‌اند فعالیت‌های آنلاین و آفلاین خود را به صورت یکپارچه در آورند و این در حالی است که تعریف وجه تمایز بین دو روش آنلاین و آفلاین بیش از پیش مشکل‌تر شده است. گستردگی و پیچیدگی دستگاه‌ها و نرم‌افزارهای کامپیوتری شخصی نظیر تلفن‌های همراه و کانال‌های رسانه‌ای جدید، احتمال هدررفت منابع را افزایش داده و در نتیجه میزان پیچیدگی و پیش‌بینی پذیری بازار بیش از پیش مشکل‌تر می‌شود. یکی از چالش‌های بزرگی که بازاریاب‌ها با آن روبرو هستند این است که بتوانند تجربه‌ای بی‌عیب و نقص از برند خود را به فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تلفن‌های همراه ارائه دهند.

---

<sup>1</sup> Mail Order

<sup>2</sup> Home Shopping

تکنیک‌های چندکانالی برای توزیع یا واسطه‌گری خدمات و محصولات در بازار بیش از یک روش را به ما معرفی می‌کند. فروشگاه‌های خرده‌فروشی که دارای امکانات آنلاین نیز هستند به جای استفاده از یک کانال برای ورود به بازار از چندین کانال بهره‌مند می‌شوند. امروزه به برای دسترسی به وبسایت فروشگاه‌ها از طریق چندین دستگاه می‌توان اقدام کرد؛ در گذشته، کامپیوترهای خانگی تنها روش ورود به اینترنت بودند اما اکنون مصرف‌کنندگان برای جستجوی محصولات و سفارش کالا به طور مکرر از لپ‌تاپ، تبلت و گوشی‌هایی که به اینترنت متصل هستند استفاده می‌کنند.

میزان جذب خرده‌فروشی چندکاناله یکنواخت نبوده و تنوع منطقه‌ای مشخصی دارد. خرید خانگی در شمال اروپا به مراتب موفق‌تر از جنوب اروپا می‌باشد و دلیل آن هم تفاوت شرایط اقلیمی، کیفیت‌های متفاوت در خدمات پستی و تنوع عادت‌های خرید و ساختار صنعت خرده‌فروشی در آن کشورها می‌باشد. دسترسی به خدمات آنلاین باعث ظهور رهبرانی جدید در بخش خرید خانگی شده است که Amazon و Otto در این زمینه به طور کامل به بازار اروپا تسلط یافته‌اند. Amazon امروزه حرف اول را در حوزه خرید خانگی در سرتاسر اروپا می‌زند.

در این فصل نخست به تشریح پیشرفت خرده‌فروشی غیرفروشگاهی از طریق سفارشات پستی می‌پردازیم. در انتهای این فصل شما به خوبی می‌توانید مشکلات انطباق‌پذیری شرکت‌های انگلیسی و عدم توانایی آنها در بهره‌برداری از فرصت‌هایی که بواسطه ظهور اینترنت بوجود آمده‌اند را مورد بررسی قرار دهید. در وهله دوم، به بررسی اشکال مختلف استراتژی‌های خرده‌فروشی آنلاین برای ورود به بازار و نیز انواع مؤلفه‌های بازاریابی که برای نقشه ورود به بازار آنلاین موردنیاز می‌باشند می‌پردازیم. دست آخر به این موضوع خواهیم پرداخت که چگونه خرده‌فروشی چندکاناله تبدیل به ملاحظه اصلی خرده‌فروشان شده و عوامل اصلی برای توسعه موفق آنرا شناسایی می‌کنیم. در این فصل به چشم‌انداز خوبی از تغییراتی که در بازار بوجود آمده و خرده‌فروشان را قادر ساخته تا با مشتریان تعامل سازنده‌ای داشته باشند دست خواهید یافت.

## سفارش پستی

سفارشات پستی برای اولین بار در قرن نوزدهم در ایالات متحده معرفی شدند و به روشی ایده‌آل برای فروش محصولات به جوامع و مصرف‌کنندگان پراکنده در داخل این کشور بدل شد. این روش در انگلستان طی مراحل

مشخصی آغاز به کار کرد که اولین مرحله آن ظهور باشگاه‌های ساعت بود. این باشگاه‌ها به کارگران این امکان را می‌داد که کالاهای مفیدی که در حالت عادی قدرت خرید آنرا نداشتند را بخرند. بعدها شرکت‌ها نیز وارد این بازار شده و گستره وسیعتری از محصولات را ارائه کردند و باشگاه‌ها و آژانس‌های اعتبار محور تا دهه ۱۹۵۰ میلادی به کار خود ادامه دادند. در طول این مدت سفارشات پستی با جذب حداکثری سهم بازار خرده‌فروشی، دوران طلایی خود را رقم زده و به بیشترین رشد خود دست پیدا کردند. دلیل این موفقیت افزایش قدرت خرید مصرف‌کنندگان بواسطه افزایش مواد غذایی با قیمت پایین بود که منجر به ثبت سطح جدیدی از رضایت در میان مشتریان شد. فروش‌ها اغلب از طریق کاتالوگ صورت می‌گرفت و این امکان نسبت به خرده‌فروشان فروشگاه‌های دارای چندین مزیت رقابتی بود:

- هزینه پایین راه‌اندازی کسب‌وکار: سفارشات پستی نیازی به فروشگاه‌های فیزیکی، قفسه‌های نگهداری محصولات، هزینه‌های انبارداری و کارگر نداشتند. شرکت‌های انگلیسی معمولاً برای فروش محصولاتشان از شبکه‌ای از نمایندگان فروش بهره‌وقت استفاده می‌کردند.
- شرایط اعتباری: اغلب به مشتریانی ارائه می‌شد که توانایی مالی لازم برای خرید محصولات را نداشتند. این محصولات از طریق کاتالوگ‌ها معرفی می‌شدند و دریافت سفارشات و ارسال آنها نیز توسط نمایندگان صورت می‌گرفت که در محله‌های نزدیک کار می‌کردند. این محله‌ها عمدتاً از طبقه کارگری بودند و زمانبندی پرداخت‌ها نیز به صورت هفتگی صورت می‌گرفت.
- بهره‌وری عملیاتی: شرکت‌های سفارش پستی معمولاً به صورت عمده‌فروشی کار می‌کنند و حجم زیادی از محصولات را انبار کرده و آنها را به تکه‌های کوچکتر تقسیم می‌کردند تا با استفاده از عملیات خرده‌فروشی مشتریان را از انبار مرکزی تأمین کنند. از نقطه‌نظر عملیاتی، شرکت‌ها می‌توانستند در مناطق کم هزینه واقع شوند تا با تخصیص فضای انبار بزرگتر و ظرفیت اداری بیشتر، خود را با تقاضای موجود در بازار همگام کنند. تمام این تلاش‌ها از سوی زیرساختی مطمئن و مقرون به صرفه که از شرکت پست و شبکه راه‌آهن بهره می‌برد پشتیبانی می‌شد. از اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، شرکت‌ها ناوگان حمل و نقل و ایستگاه‌های بارگیری مخصوص به خودشان را معرفی کردند. این امکان به آنها اجازه می‌داد تا کالاها را به نقاط تخلیه منطقه‌ای توزیع کرده و از آنجا بوسیله اتومبیل‌های ون محصولات را به مشتریان تحویل دهند. این موضوع باعث می‌شد که آنها بتوانند کنترل زنجیره تأمین خود را در دست بگیرند.

- قیمت‌ها بواسطه کاهش هزینه‌ها می‌توانستند از قیمت فروشگاه‌ها پایینتر باشند: هر چند در عمل قیمت‌ها یا یکسان و یا گرانتر هستند. سفارشات پستی هدفمند و شرکت‌هایی که با تمرکز بیشتر اقدام به ارسال سفارشات می‌کنند با کمک موقعیت‌یابی دقیقتر در بازار و نیز دسته‌بندی مناسب محصولات عکس‌العمل و انعطاف‌پذیری بهتری در قبال تغییرات قیمتی دارند.
- ویژگی‌های غیرقیمتی بیشتر: که عبارتند از سهولت استفاده، کاربرپسند بودن، تنوع و کیفیت کالاها. سهولت استفاده از این جهت دارای اهمیت است که تمامی اعضای خانواده در این کار مشغول به فعالیت می‌شوند. این در حالی است که خرده‌فروشان محلی پیشنهادات محدودی را ارائه می‌کنند و مراکز خرید بزرگتر نیز به راحتی در دسترس نیستند.
- کاتالوگ‌های بزرگ احتمال خرید را افزایش می‌دهند: توسعه و پیشرفت کاتالوگ‌ها یکی از سرمایه‌گذاری‌های اصلی شرکت‌ها به حساب می‌آید. تا اوایل دهه ۱۹۴۰ میلادی، این کاتالوگ‌ها دو بار در سال چاپ می‌شدند و شامل ۵۰۰ تا ۷۰۰ صفحه بوده و بعدها تا ۱۰۰۰ صفحه نیز پیش رفته و شامل ۱۱،۰۰۰ تا ۱۲،۰۰۰ محصول بودند. نحوه چاپ و تولید کاتالوگ‌ها کیفیت بسیار بالایی داشت و آنقدر خوب طراحی شده بودند که می‌توانستند سهم عمده‌ای را در موفقیت رقابتی شرکت‌ها ایفا کنند. محبوبیت کاتالوگ‌ها تا آنجایی پیش رفت که چهره‌های مشهور تلویزیونی به طور فزاینده‌ای شروع به تبلیغ محصولات در کاتالوگ‌ها کرده و معرفی محصولات برند نظیر لباس‌های «خاص» نیز توسط طراحان معروف به اوج خود رسید. (کویی و همکاران، ۲۰۰۵)

اتکای سفارشات پستی به نمایندگان فروش، که اکثر آنان را زنان تشکیل می‌دادند، یکی از جنبه‌های مهم این کسب‌وکار به حساب می‌آید. نمایندگان فروش کاتالوگ‌ها را به مشتریان نشان می‌دادند، سفارشات آنها را گرفته، پرداخت‌های آنها را جمع‌آوری کرده و به شرکت می‌فرستادند. آنها همچنین سفارشات را از شرکت دریافت کرده و به مشتریان تحویل داده و کالاهای برگشتی را نیز مورد بررسی قرار می‌دادند. نمایندگان برای آنکه بتوانند از اعتبار مشتریان اطمینان حاصل کنند نیاز به مهارت در ارائه، اعتمادبنفس اجتماعی و توانایی در قضاوت درست داشتند. آنها این اجازه را داشتند که از طریق فرایندهای نسبتاً غیررسمی منابع اعتباری را فراهم کنند. این امکان به آنها این اجازه را می‌داد که در مواقعی که اعطای اعتبار مشکل بود، برای کسانی که از نظر مالی مشکل داشتند، مثلاً کارگرانی که به صورت هفتگی حقوق می‌گرفتند، فروش اعتباری را انجام دهند. سفارشات پستی در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به اوج محبوبیت خود دست پیدا کرد و برای حدود پنج میلیون نماینده فروش امکان اشتغال فراهم آورد. اکثر این افراد متعلق به طبقه‌های اجتماعی C2، D و E بودند اما بخش عمده‌ای از کارکنان ماهر و

خبره به طبقه C2 تعلق داشتند. (برای مطالعه بیشتر به فصل ۳: رفتار مصرف‌کنندگان خرده‌فروشی و بخش‌بندی بازار مراجعه کنید)

## توسعه بازار

در طول زمان به مقوله‌ی طراحی و بازاریابی توجه بیشتری شد به گونه‌ای که شرکت‌ها بر روی بخش بازار جذابی همچون سبک زندگی تمرکز دقیق‌تری کرده و باعث خلق محصولی به نام «کاتالوگ خاص»<sup>۱</sup> شدند. بانک‌های اطلاعاتی مشتریان که الگوهای هزینه‌ای و تغییرات در رفتار و گرایش‌ات کلی خرید آنها را رصد می‌کرد می‌توانست مشتریانی که بیشترین و بالاترین خریدها را انجام داده بودند را هدف قرار داده و با ارائه پیشنهادات شخصی به آنها، میزان سودآوری را افزایش دهد.

تکنیک‌های هدف‌گذاری و بخش‌بندی بازار که دائماً در حال پیچیده‌تر شدن بودند این امکان را فراهم کردند که کاتالوگ‌های کوچکتر اما هدفمندتر به مشتریان منتخب ارسال شود. برای مثال تمایل به دریافت سفارشات پستی اختصاصی در بخش خرده‌فروشی لوازم ورزشی و مد و لباس به طور چشمگیری در انگلستان افزایش یافته بود. یکی از نشانه‌های همراهی با این توسعه، گذار از سفارشات پستی آژانس‌محور به سفارشات پستی مستقیم بود. معرفی The Next Directory در سال ۱۹۸۷ اولین حرکت بزرگ در راستای این تحول بود. این شرکت که به صورت تخصصی بر روی کاربران کاتالوگی جدید تمرکز کرده بود، با توسل به روش‌های آسانتری نظیر سفارشات و خریدهای تلفنی و مبتنی بر کارت اعتباری، به طور کلی وابستگی به نمایندگان فروش را کنار گذاشت. شرکت با قصد و نیت خاصی اقدام به استخدام یک سری از روزنامه‌فروشان کرد تا بتواند از فروشگاه‌ها به عنوان نقاط تجمع استفاده کرده و محصولات را به صورت مستقیم به درب منازل مشتریان ارسال کند. استفاده از فناوری و محصولات با کیفیت بالاتر سرانجام منجر به تغییر چهره سفارشات پستی شد. (کنت و عمر، ۲۰۰۳)

---

<sup>1</sup> Specialogue

## پیشرفت‌های به عمل آمده در نظام سنتی سفارش پستی

تغییرات به وجود آمده در بازار خرده‌فروشی که با اعطای شرایط اعتباری از سوی خرده‌فروشان و بانک‌ها به طیف وسیعتری از مشتریان همراه شده بود، منجر به افت شدید سیستم‌های آژانس محور شد. مجموع کل تعداد مشتریان به ازای هر نماینده فروش به شدت کاهش یافت و این موضوع تا جایی پیش رفت که نمایندگان فروش کسب‌وکارشان را به خانواده و دوستانشان محدود کردند. تا اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی، تعداد کم نمایندگان فروشی که در طبقات اجتماعی A، B و C1 مشغول به فعالیت بودند گویای این واقعیت بود که عصر پیشتازی آنها به سر رسیده و دوران خرید شخصی و نماینده-مشتری آغاز شده است. سیستم‌های اعتباردهی مبتنی بر کامپیوتر جایگزین دانش محلی نمایندگان فروش برای اعطای اعتبار شده بودند. سفارشات پستی جای خود را به سفارشات تلفنی دادند و این موضوع امکان پردازش سریعتر سفارشات و کاهش تعداد عودت محصولات را فراهم کرده بود. (کویی و همکاران، ۲۰۰۵) در سال‌های بعد سفارشات آنلاین نیز جای سفارشات تلفنی را گرفتند و شرکت‌ها به تدریج به سمت کاتالوگ‌های آنلاین حرکت کردند. یکی از ویژگی‌های اصلی سفارشات پستی که از دهه ۱۹۹۰ میلادی به طور مداوم حفظ شده است، تثبیت ساختار سازمانی داخلی و محیط رقابت بیرونی است. منطقی‌سازی اصول عملیاتی برای کاهش هزینه‌ها منجر به شکل‌گیری مراکز بزرگ پردازش سفارشات مشتریان شده و پردازش سریع سفارشات نیز باعث راه‌اندازی مراکز تماس جدیدتر شد که به کامپیوترهای مرکزی وصل بوده و به صورت لحظه‌ای موجودی انبار را ثبت می‌کردند.

درصد پایین سود سفارشات پستی باعث شد که تعداد رقبای موجود در این بازار نیز به حد معقولی برسند. شرکت GUS که در واقع همان سازمان سفارشات پستی انگلستان (BMOC) بود اقدام به خرید کاتالوگ The John Myers کرد. همچنین شرکت Freeman نیز توسط شرکت Sears خریداری شد. از اینرو دهه ۱۹۹۰ میلادی شاهد ادغام‌های فراوان شرکت‌های کوچک سفارش پستی در سازمان‌های بزرگتر و قدرتمندتر بود که از آن میان می‌توان به خرید شرکت Grattan توسط شرکت آلمانی متخصص در سفارشات پستی، Otto Versand و ادغام شرکت Empire در شرکت فرانسوی Pinault-Printemps-Redoute یا PPR اشاره کرد. جذابیت این شرکت‌ها برای مالکان جدیدشان نقطه قوت آنها برای ورود به بازار رو به رشد سفارشات پستی مستقیم به حساب می‌آمد. آنها به خوبی توانستند به چالش‌های جدید پاسخ داده و از ارسال انبوه و گاهاً بی‌هدف سفارشات پستی به



کمپین‌های مشخص و هدفمند که بیشتر مشتریان مد روز پسند را هدف قرار داده بود حرکت کنند. برای مثال کاتالوگ Empire بدون هیچ هزینه‌ای برندهای فرانسوی را معرفی می‌کرد.

## سفارشات پستی و اینترنت

با رشد روزافزون تجارت الکترونیک در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی، این فرضیه دور از ذهن نبود که قرار گرفتن خرده‌فروشان کاتالوگی از حیث میزان سفارشات و موجودی در میان «کسب‌وکارهای مشابه این فناوری»، می‌تواند نوعی مزیت به حساب آید. کاتالوگ‌های سفارش پستی آژانس محور، علی‌الخصوص فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرید خانگی، زیرساخت لازم را دارا بودند و در داشتن تخصص در اجرای خرید خانگی نیز پیشرو بودند.

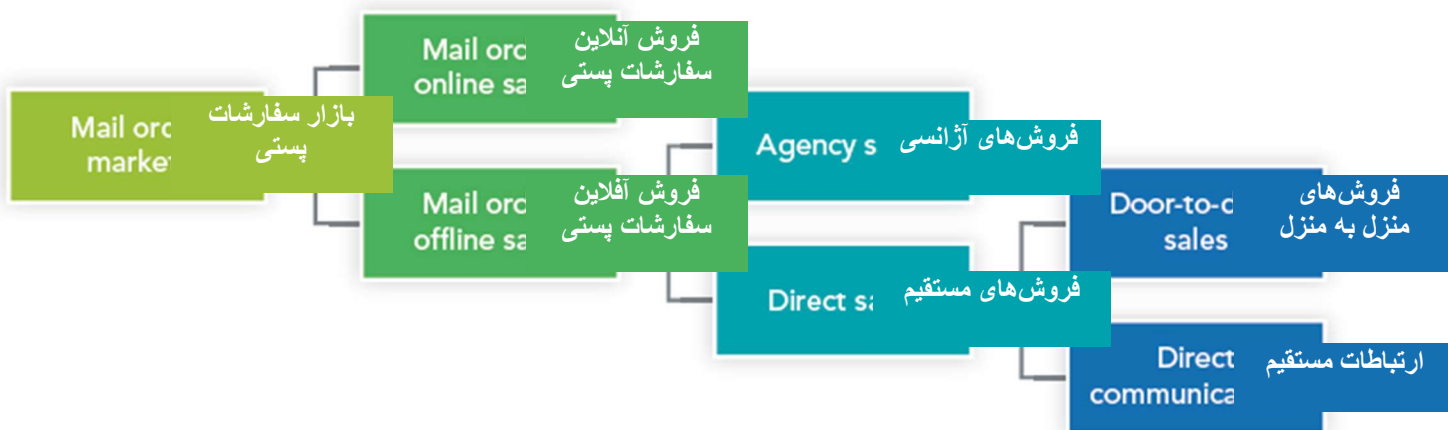
با این وجود حرکت به سمت خرده‌فروشی الکترونیکی به هیچ‌وجه کار آسانی نبود. فان و همکاران (۲۰۰۵) به این واقعیت اشاره می‌کنند که در ابتدای تکامل تجارت الکترونیک، آثار منفی تصمیمات نادرست مدیریتی توسط سیگنال‌های گمراه‌کننده بازار و توسعه سریع و غیرقابل پیش‌بینی اولیه صنعت تجارت الکترونیک پوشانده شدند. فقدان دانش کافی در تجارت الکترونیک و سرمایه‌گذاری ضعیف در حوزه فناوری اطلاعات برای پشتیبانی از استراتژی‌های جدید تجارت الکترونیک دلایل اصلی شکست‌های غیرمنتظره در این بخش بودند. (هدایت/استراتژیک، ۲۰۰۶) در خصوص شرکت‌های سفارش پستی آژانسی، دلیل اصلی شکست این بود که کلید اصلی آنها برای موفقیت در کسب‌وکار پیشنهادات خرده‌فروشی آنها نبود بلکه شروط اعتباری از اهمیت بسیار بیشتری برخوردار بودند. حتی شرکتی همچون Shop Direct که امروزه کاتالوگ‌های مختلف با ساختارهای قیمتی متنوعی را ارائه می‌دهد، هنوز نتوانسته این مشکل را مدیریت کند. بنابراین آن کسب‌وکارها می‌بایست کارشان را از نقطه صفر آغاز می‌کردند و باز هم موفق به انجام این کار نشدند.

در سال‌های اخیر اهمیت تجارت الکترونیک یا فروش سفارش پستی مبتنی بر اینترنت به شکل قابل توجهی افزایش پیدا کرده است. (شکل ۱۱.۱ را ببینید) کسب‌وکارهای سنتی سفارش پستی نسبت به پدیده اینترنت به شدت کند عمل می‌کنند هرچند آنها اکنون از انواع مختلف استراتژی‌های توزیع بهره برده و در سال ۲۰۰۷ چیزی حدود ۴۱ درصد فروششان را از این طریق انجام دادند. حتی در مواردی این عدد فراتر رفته و برای مثال شرکت Next حدود ۵۰ درصد و شرکت Boden حدود ۶۰ درصد از فروش‌هایش را از طریق اینترنت انجام داد. در ایالات متحده

دو شرکت LL Bean و Land End Inc. در ارتقای عملیات خود به سمت خرده‌فروشی آنلاین بسیار موفق‌تر عمل کردند.

افزایش رقابت، به خصوص در حوزه آنلاین که باعث تغییر ساختار شرکت‌ها شده است، تغییرات جمعیت‌شناختی و رکود اقتصادی چالش‌های بزرگی را در مقابل شرکت‌ها قرار داده و انعطاف‌پذیری و قدرت پاسخگویی تبدیل به مؤلفه‌های اساسی و موردنیاز برای تجارت آنلاین شدند. درحالی‌که شاهد کاهش میزان سهم بازار سفارشات پستی از مجموع بازار خرده‌فروشی هستیم، احتمال این وجود دارد که از شدت کاهش میزان فروش کاسته شود چون بخش اعظمی از مشتریان را کسانی تشکیل می‌دهند که هنوز هم از نمایندگان فروش استفاده کرده و امکان دسترسی به سرویس‌های اعتباری را ندارند.

با ظهور پدیده اینترنت ساختار اکوسیستم خرده‌فروشی به شکل قابل‌توجهی تغییر کرد و باعث ایجاد رابط‌های تعاملی آنلاین شد. کاتالوگ‌های تبلتی پیشرفت جدیدی در حوزه تجارت الکترونیک مبتنی بر فروش کاتالوگی به شمار می‌آیند. صفحات کاتالوگ‌های تبلتی دقیقاً مشابه صفحات کاتالوگ‌های چاپی است اما نکته قابل توجه این است که کاتالوگ‌های تبلتی دارای مزایا و امکانات متعددی هستند که کاتالوگ‌های چاپی سنتی فاقد آن هستند و همین موضوع باعث ارتقای تجربه خرید مشتریان شده و به آنها در فرایند تصمیم‌گیری کمک زیادی می‌کند.



شکل ۱۱.۱ کانال‌های خرید سفارشات پستی

مشکلاتی که شرکت Gratten، کسب‌وکار سنتی ارسال سفارشات پستی، با آن روبرو شد با تغییراتی که در دهه ۱۹۹۰ میلادی رخ داد و باعث رشد انفجاری تجارت الکترونیک شد بی‌ارتباط نیست. از سال ۲۰۰۵ شرکت‌های مبتنی بر فروش کاتالوگی در سرتاسر این صنعت شاهد افت ۲۷۳ میلیون پوندی بودند و این در حالی بود که فروش‌های آنلاین به شکل قابل‌توجهی افزایش یافتند. یکی از بخش‌هایی که نسبت به سایر بخش‌ها نیاز به توسعه داشت، Parcelent، یا شبکه توزیع شرکت بود که بواسطه افزایش میزان ارسال سفارشات به درب منازل نسبت به دیگر سفارشات آنلاین شرکت سود بیشتری را عاید سازمان کرده بود. مطالعاتی که در سال‌های بعد صورت گرفت نهایتاً منجر به این شد که در سال ۲۰۰۹، این شرکت توسط گروه شرکت‌های Otto خریداری شده و به Freeman Grattan Holdings یا FGH تغییر ساختار دهد تا تمام برندهای فروش خانگی در کنار یکدیگر جمع شوند. دفاتر و انبار شرکت Freeman برای همیشه بسته شد و مرکز توزیع آنها در بردفورد و مرکز تماسشان نیز در شفیلد متمرکز شد. این دو آژانس بزرگ فروش کاتالوگی حالا با یک هدف مشترک تمام تلاششان را کردند تا از طریق فروشگاه‌های مجازی آنلاین، برندهای جذاب خرده‌فروشی را به طیف گسترده‌تری از مشتریان معرفی کنند. در دهه ۱۹۹۰ میلادی آنها مفهوم فروشگاه‌های زنجیره‌ای را در قالب مینی فروشگاه‌های آنلاین که پر از برندهای خرده‌فروشی بود بازتعریف کردند.

FGH با راهکار ابتکاری آنلاین خود چهار پیشنهاد را در انگلستان مطرح کرد: Curvissa, Bon Prix, Swimwear 365 و Witt UK و به توسعه برندهای شناخته شده‌ای چون Kaleidoscope و Look Again ادامه داد. آنها با تغییر طراحی دو مورد از کاتالوگ‌های اصلی خود پیشنهادات ویژه‌تری را به مشتریان ارائه دادند: Grattan با راه‌اندازی «فروشگاه‌های» متمایزی همچون Oil و Arizona، طیف وسیع‌تری از مشتریان را تحت پوشش قرار داد. یکی از مشکلات پیش روی شرکت این بود که بتواند همچون گذشته به ارتقای پیشنهاداتشان ادامه دهد و اطمینان حاصل کند که برای دستیابی به رشد آینده، پیشنهادات آنها با یکدیگر تداخل پیدا نکند. بنابراین هر برند توسط یک تیم مخصوص مدیریت شده و اهداف مختص به خود را تعیین کردند و همین ایده سطح بالایی از روحیه را در سازمان ایجاد کرد. همکاری و رقابت درونی بین برندها باعث رشد همه‌جانبه سازمان

شد. کاتالوگ‌های سنتی همچنان به کار خود ادامه دادند تا مشتریان را ترغیب به بازدید از وبسایت شرکت کرده و روش‌های سنتی بازاریابی نیز در کنار رسانه‌های اجتماعی نظیر فیسبوک و توئیتر به کار گرفته شدند. خریدهای خانگی که از کاتالوگ‌های مشترک بین اعضای خانواده و دوستان بهره می‌برد نوعی کسب‌وکار اجتماعی به حساب می‌آمد. Curvissa و Bon Prix فرصت مشابهی را در اختیار مشتریان قرار می‌داد. کاتالوگ این دو برند به شکلی بود که مشتریان با نگاه انداختن به صفحات آن می‌توانستند بهترین محصولات با بهترین قیمت‌ها را مشاهده کرده و به راحتی آنها را سفارش دهند. در نتیجه شرکت تصمیم گرفت برای کاهش هزینه‌ها از محصولات در پس‌زمینه ساده عکس‌برداری کنند. تا سال ۲۰۱۲ خدمات مشتریان بیش از پیش اهمیت پیدا کرده بود. امکانات جدیدی که در بردفورد راه‌اندازی شده بودند امکان ارائه راهکار جدید خدمات مشتریان تحت عنوان CSI: Yorkshire را فراهم می‌کرد و در بخش ظرفیت‌های فناوری اطلاعات به دنبال چهار هدف اصلی بود: عمل به وعده‌هایی که به مشتریان داده شده بود؛ به آنها اجازه دهد که از اتفاقاتی که در هر مرحله از فرایند رخ می‌دهد آگاهی داشته باشند، ارائه امکان مدیریت حساب توسط خود مشتریان و پاسخ درخور و سریع به هر نوع مشکل. (وارد، ۲۰۱۲)

## پرسش‌ها

۱. Otto در خرید Grattan تا چه حد موفق عمل کرد؟
۲. آیا افول سفارشات پستی سنتی امری اجتناب‌ناپذیر بود؟
۳. سبد برندهای FGH تا چه میزان توانست موقعیت رقابتی مثبتی را خلق کند؟

## بازاریابی مستقیم

بازاریابی مستقیم در مقایسه با سفارشات پستی دارای ارتباطات متمرکزتر و فرصت‌های فروش بیشتری است. (جدول ۱۱.۱ را ببینید) مؤسسه بازاریابی مستقیم آمریکا<sup>۱</sup> این مفهوم را اینگونه تعریف کرده است: «نوعی سیستم

<sup>1</sup> US Direct Marketing Association

بازاریابی تعاملی که از یک یا چند رسانه تبلیغاتی استفاده کرده و بر یک پاسخ و/یا تراکنش در هر موقعیتی تأثیر می‌گذارد.»

اگر به دنبال آن هستیم که فعالیت ما به شکل مؤثری در دسته بازاریابی مستقیم قرار گیرد باید شامل نوعی واکنش باشد که تعاملات بین مشتری و تأمین‌کننده را گسترش دهد و در اغلب مواقع این واکنش یک ارتباط دوطرفه است. واکنش مزبور باید به طور دقیق مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گیرد تا بتواند موارد زائد و بلامصرف بازاریابی را کنار گذاشته و می‌بایست جزئی از استراتژی بلندمدت شما باشد. هر فعالیتی که به صورت مجازی و از طریق هر رسانه‌ای صورت بگیرد می‌تواند ذیل بازاریابی مستقیم قرار گیرد که از آن جمله می‌توان به بازاریابی از راه دور اشاره کرد که در انگلستان در مدت زمان کوتاهی به رشد چشمگیری دست پیدا کرد. برگزیدن نوع رسانه از اهمیت بسزایی برخوردار است زیرا در انتخاب معیارهای کلیدی همچون هزینه تبلیغات چاپی و آنلاین، زمان صرف‌شده برای تولید محتوای آنلاین و آفلاین، بازدهی توزیع، جمع‌آوری داده‌ها و انعطاف‌پذیری در برابر شرایط متغیر بازار تأثیر قابل توجهی دارد. توسعه کمپین‌های بازاریابی مستقیم به میزان قابل توجهی نیازمند توجه به نحوه ارتباط آن با دیگر راهکارهای بازاریابی دارد.

### جدول ۱۱.۱ رسانه‌های بازاریابی مستقیم

رسانه‌های انبوه: روزنامه‌ریال مجله، تلویزیون و رادیو	کاتالوگ‌های چاپی
بروشور	تراکت
کیوسک‌های الکترونیکی	رسانه‌های اجتماعی
	ارسال تبلیغات به درب منزل

- یکپارچگی: اینکه کمپین‌ها تا چه حدی با دیگر کانالها به خصوص تلویزیون و اینترنت تناسب دارند.
- محتوا: بازاریاب‌ها باید به تأثیری که روی مشتریان می‌گذارند توجه کرده و ارزش واقعی رسانه را در مقایسه با محتوای هرزی که در رسانه‌ها وجود دارد مدنظر قرار دهند.
- تکرار: این موضوع که زمانبندی بین اجرای هر کمپین به چه میزان باشد دارای اهمیت فراوانی است.
- سنجش: کارایی و اثرگذاری هر کمپین بازاریابی در هر رسانه باید به دقت اندازه‌گیری شود.

خرید تلویزیونی دارای دو مؤلفه اساسی است: کانال‌های خریدی که به خرده‌فروشی اختصاص یافته است و بازخورد مستقیم تلویزیونی یا اطلاع‌رسانی تلویزیونی<sup>۱</sup> که بیشتر در ایالات متحده مرسوم است. اطلاع‌رسانی تلویزیونی به نوعی از تبلیغات تلویزیونی گفته می‌شود که مدت زمان طولانی داشته و معمولاً بین ۱۰ تا ۱۲۰ دقیقه در زمان‌های غیر اوج پخش می‌شوند و شماره تلفن و سایر اطلاعات خرده‌فروشان در آنها به نمایش در می‌آید. پخش این نوع تبلیغات در انگلستان تا سال ۲۰۰۶ محبوبیت بسیار زیادی بدست آورد زیرا ظهور تلویزیون‌های دیجیتالی بستری را در بازار فراهم آورد که پخش این نوع برنامه‌ها افزایش چشمگیری پیدا کنند. اما از آن پس، خریدهای تلویزیونی به طور قابل توجهی رو به کاهش گذاشت و اثر پدیده دیجیتالی بواسطه تغییر ذائقه مردم از خرید تلویزیونی به خرید آنلاین بیش از پیش کمرنگ شده و بازیگران بازار نیز فعالیت‌های چندکاناله خود را بهبود بخشیدند. نمونه‌هایی از این تغییرات عبارتند از ایستگاه‌هایی که برنامه‌های خود را به صورت آنلاین روی آنتن می‌بردند و QVC Active که امکان گذاشتن سفارش‌ها از طریق تلویزیون تعاملی را فراهم آورده بود.

شرکت‌ها ترجیح می‌دادند بیشتر در موارد اختیاری و خریدهای مقایسه‌ای هزینه کنند. فروش مستقیم یک بازارهدف متمرکز است که ثبات خوبی را از خود نشان داده اما به روش‌های عملیاتی خود محدود بوده و بسیار بعید به نظر می‌رسد که بتواند در مواجهه با خریدهای آنلاین سهم قابل توجهی از بازار خریدهای خانگی را به خود اختصاص دهد. این کانال به لطف سفارشات پستی آنلاینی رشد قابل توجهی داشت زیرا محصولاتی که از طریق آن به فروش می‌رسیدند اغلب کوچک بوده و نسبت به رکودهای اقتصادی اثرپذیری کمتری داشتند. همچنین نمایندگان فروش در رکود اقتصادی به راحتی استخدام می‌شوند زیرا در اکثر مواقع به دنبال یافتن یک منبع درآمد کمکی هستند و مشتریان نیز نسبت به هزینه‌کرد خود احتیاط بیشتری به خرج می‌دهند و در حوزه‌های غیرضروری همچون لوازم خانگی صرفه‌جویی بیشتری کرده و همین موارد باعث می‌شود که اندازه این بازار کوچکتر از سایر بازارها باشد. مواردی چون فروشگاه‌های همواره تخفیف و خرده‌فروشان بزرگ نظیر Pound Shop، بیش از پیش فروش مستقیم را تهدید کرده و باعث شده‌اند که این بازار دچار رکود طولانی‌تر شود.

رشد و توسعه اینترنت باعث ظهور رسانه‌های جدید فروش مستقیم شده است. این رسانه‌ها طیف وسیعی از کارکردهای ارتباطی، از اطلاعات عمومی سازمان گرفته تا اطلاعات خاص، را شامل می‌شوند. (مولنار، ۲۰۱۲) آنها

---

<sup>1</sup> Infomercial

همچنین به طور فزاینده‌ای امکان برقراری ارتباط فردی و تعاملی با مشتریان را چه به صورت فردی و چه از طریق رسانه‌های اجتماعی فراهم آوردند.

## وب کم و چت

- **توییتز:** بزرگترین ویژگی این رسانه اجتماعی امکان پاسخ سریع و شخصی به پیام‌ها و دنبال کردن دیگران برای خواندن پیام‌هایشان است. پیام‌دهی مستقیم امکان پاسخگویی شخصی را مهیا نموده و به همان اندازه نیز می‌توان به پاسخ‌های عمومی دست پیدا کرد. ریتوییت کردن نیز این امکان را به کاربران می‌دهد که یک پیام را به صورت عمومی بازپخش کنند. از این موارد می‌توان برای ایجاد و تمرکز یک گرایش در یک موضوع خاص بهره برد.

- **ایمیل و خبرنامه:** ایمیل یک سیستم مرسوم برای توزیع انبوه ایمیل و پیام‌های متنی است. هر یک از دریافت‌کنندگان باید قبلاً اجازه دریافت ایمیل یا پیام متنی را داده باشند. از این موارد می‌توان برای تمام انواع کاربردها نظیر اعلامیه‌ها، خبرنامه‌ها، مجلات الکترونیک و ارتباطات بازاریابی یک کسب‌وکار استفاده کرد.

- **خبرنامه:** خبرنامه‌ها می‌توانند شامل انواع مختلفی از فرم‌های الکترونیکی یک روزنامه باشند. با استفاده از بلاگ‌ها می‌توان دیدگاه‌های مهم در خصوص اخبار و نظرات را به دست آورده و از ایده‌های جدید طراحان مد و لباس نیز آگاهی پیدا کرد.

کلید اصلی ارتباط با مشتریان ارتباط و سنخیت نوع تعامل با آنهاست زیرا دریافت حجم انبوهی از پیشنهادات ویژه غیرمرتبط باعث از دست رفتن تمرکز آنها شده و به احتمال بسیار زیاد ایمیل‌های بعدی شما را به صورت هرزنامه شناسایی می‌کنند. ارتباطات الکترونیکی شخصی‌شده، محصولات و خدماتی را به مشتریان پیشنهاد می‌دهد که واقعا خواهان دریافت آن هستند.

## خرده‌فروشی آنلاین

کسب‌وکار الکترونیک به صورت کلی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با کسب‌وکار گفته می‌شود که از طریق برنامه‌های اینترنتی انجام شده و خرده‌فروشی آنلاین و همچنین پیام‌رسان‌ها، بلاگ‌ها، پادکست‌ها و دیگر ابزارهای ارتباطی مبتنی بر وب نیز جزئی از آن می‌باشد. (کورتز و بون، ۲۰۱۰) پذیرش خرده‌فروشی آنلاین مدیون

شرکت‌هایی است که امکان برقراری تراکنش‌های الکترونیکی مربوط به محصولات و خدمات را از طریق اینترنت فراهم آورده و کانال‌هایی ایجاد کردند که ارتباط مستقیم با مشتریان را مهیا کرده و مواد، اطلاعات و تبادلات مالی بین مشارکت‌کنندگان در این فرایند را ارائه می‌کرد. (دوهرتی و ایس-چادویک، ۲۰۰۹) خرده‌فروشی چندکاناله با بهره‌گیری از یک روش مستمر و هماهنگ در تمام کانال‌های رسانه‌ای، به دنبال استفاده از بیش از یک کانال یا رسانه برای مدیریت مشتریان است. (لیو و سای، ۲۰۱۰؛ استون و همکاران، ۲۰۰۲)

با رشد و توسعه اینترنت در دهه ۱۹۹۰ میلادی، قابلیت‌های جدیدی از خرده‌فروشی آنلاین پدیدار شدند. هر چه تکامل فناوری‌ها سرعت بیشتری پیدا می‌کرد، دانش لازم برای ساخت وب‌سایت و ایجاد فرصت برای تعامل بیشتر با مشتریان نیز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شد. اینترنت در ابتدا صرفاً اطلاعات مربوط به خرده‌فروشان را به نمایش می‌گذاشت اما توسعه سیستم‌های اعتباری و پرداخت، امکان انجام تراکنش‌های مالی را نیز فراهم آورد. با پیشرفت این سیستم‌ها نیاز به ایجاد اعتماد در فعالیت‌ها و امنیت شرکت‌ها بیش از پیش احساس می‌شد و توسعه نرم‌افزارهای رمزگذاری و خدمات امنیتی تبدیل به امری حیاتی شد.

### استراتژی‌های عمومی خرده‌فروشی آنلاین

با ظهور اینترنت شاهد توسعه دو نوع کلی از خرده‌فروشان بودیم: نخست خرده‌فروشانی که فقط از طریق بستر آنلاین اقدام به فروش می‌کردند و تحت عنوان خرده‌فروشان «کاملاً آنلاین»<sup>۱</sup> شناخته می‌شدند و کسانی که از طریق فروشگاه‌های فیزیکی نیز اقدام به تجارت می‌کردند و به «سنتی-اینترنتی»<sup>۲</sup> نیز معروف بودند. در این میان مفاهیم جدیدی پا به عرصه ظهور گذاشتند و باعث شدند که مفهوم جهان واقعی خرده‌فروشی در فروشگاه‌های خرید آنلاین نیز تکرار شود. این پدیده باعث معرفی مفاهیم جدیدی چون پرتال‌ها، نقاط ورود به فروشگاه‌های آنلاین دیگر، مزایده آنلاین و سایت‌های تجمیعی شد. تسلط خرده‌فروشی آنلاین بر وجوه مختلف کسب‌وکار، بر مفهوم‌سازی و طراحی فروشگاه‌های فیزیکی که از تجربیات تعاملی آنلاین الهام گرفته بودند نیز اثر گذاشت. مصرف‌کنندگانی که از دانش و اعتمادبنفس بیشتری برخوردار شده بودند ممکن بود نقش فروشگاه‌ها را تغییر داده و آنجا را به نمایشگاه یا جایی برای دیدن و امتحان کردن محصولات و یا محلی برای جمع‌آوری یا برگشت محصولاتی که به صورت آنلاین خریداری کرده بودند تبدیل کنند.

<sup>1</sup> Pureplay

<sup>2</sup> Bricks and Clicks



## خرده‌فروشان کاملاً آنلاین

اینترنت فرصتی را برای خرده‌فروشان جدید فراهم آورد که بدون نیاز به فروشگاه‌های فیزیکی اقدام به فعالیت کنند؛ در ادبیات خرده‌فروشی به این نوع از فروشندگان، خرده‌فروشان کاملاً آنلاین گفته می‌شود. تجارت الکترونیک سرمایه قابل توجهی از شرکت‌های جدید را که طرح‌های کسب‌وکارشان بر مبنای مزیت‌های بالقوه محیط‌های آنلاین کم‌هزینه بود به خود جذب کرد. اما بسیاری از این شرکت‌ها به دلیل وجود معایب مختلف در مدل کسب‌وکارشان و عدم توجه به رشد بازار، پذیرش تراکنش‌های آنلاین از سوی مصرف‌کنندگان و مشکلات مربوط به نحوه اجرا و ارائه خدمات، نتوانستند آن طور که باید و شاید سهم قابل توجهی از بازار را از آن خود کنند.

یکی از موفقترین سایت‌هایی که در این زمینه شروع به فعالیت کرد سایت Amazon بود که در ابتدا کار خود را با فروش کتاب آغاز کرده و تبدیل به سایت عمومی خرید خانگی در میان مشتریان شد. Amazon اقدام به همکاری با شرکای مختلف کرده و حوزه فعالیتش را فروش کتاب به دیگر حوزه‌ها گسترش داد و با بکارگیری مستمر نظرات مشتریان اقدام به توسعه کیفی خدمات خود کرد.

### سنتی-اینترنتی

این مدل ترکیبی از فروشگاه‌های فیزیکی و وب‌سایت‌های آنلاین بود. این دسته از خرده‌فروشان که از سابقه بیشتری در بازار برخوردار بودند با حضور در محیط وب در ابتدا اقدام به ارائه اطلاعات خود کرده و بعدها شروع به فروش محصولات خود نیز کردند و نقاط تعاملی بیشتری برای برقراری ارتباط با مشتریانشان فراهم کردند. با این روش فروشگاه‌ها و پرتال‌های مجازی پا به عرصه ظهور گذاشتند و به کاربرانی که با محیط جستجوی اینترنتی آشنایی نداشتند کمک کرده و نوعی حس امنیت به آنها دادند.

استراتژی ورود کلی برای این نوع از خرده‌فروشان، راهکار «سیلو» بود. در این روش بین کانال‌های آنلاین و آفلاین تمایز قائل می‌شد و یک تیم از افراد به صورت آنلاین کسب‌وکار جدید را مدیریت می‌کردند و افراد دیگری نیز در داخل فروشگاه خرده‌فروشی مشغول به کار بودند. در مراحل اولیه این مدل امکان این وجود داشت که به کسب‌وکار آنلاین توجه چندانی نشود چون فعالیت‌های خرده‌فروشی سنتی به شکل قابل توجهی تمام توجهات را به خود جلب کرده بود.

## جدول ۱۱.۲ مزایای خرده‌فروشی آنلاین و آفلاین

فروشگاه‌های خرده‌فروشی فیزیکی/آفلاین	سایت‌های خرده‌فروشی آنلاین
امکان احساس و امتحان کردن محصولات امکان تغییر انتخاب تحویل لحظه‌ای عودت آسان افراد واقعی ایجاد فرصت‌های اجتماعی تجربیات ارزشمند	داده مشتریان بازخورد و نظرات کاربران اطلاعات و پیشنهاد متخصصان دسترسی جهانی: محصولات مشابه در همه جا قابل دسترسند دسته‌بندی گسترده و عمیق محصولات و خدمات قیمت‌های پایین قابلیت دسترسی در تمام روزها و زمان‌ها

بنابراین هدف اصلی استراتژی این است که کسب‌وکار جدید را به شیوه‌ای رشد و نمو دهیم که به میزان قابل قبولی از توجه دست یافته و در ابتدای کار سطح بالایی از تمرکز و سرمایه‌گذاری زمانی و منابعی را به آن اختصاص دهیم. (جدول ۱۱.۲ را ببینید)

ما در برخی موارد شاهد فرایند معکوس نیز هستیم که در آن کسب‌وکارهای آنلاین به سمت راه‌اندازی فروشگاه‌های فیزیکی حرکت می‌کنند؛ شرکت‌های موفق آنلاین از داده‌های آماری و جمعیت‌شناختی خود برای هدف‌گذاری مکان‌های خرده‌فروشی بهره می‌برند. با این حال، آنها با استفاده از کانال‌های ارتباطی و قدرت برندینگ متمایزشان باید بتوانند تجربه‌ای متفاوت را در فروشگاه‌های فیزیکی خود ایجاد کنند تا از آن به عنوان یک مزیت رقابتی در مقابل رقبایشان بهره ببرند.

#### فروشگاه در نقش نمایشگاه

مصرف‌کنندگان با مراجعه به فروشگاه‌ها، جزئیات محصولات فیزیکی را بررسی کرده و سپس با مقایسه آنلاین قیمت‌ها اقدام به خرید می‌کنند. این کار فشار زیادی به فروشگاه‌ها می‌آورد و به دلیل کم‌شدن سودآوری و بالارفتن هزینه‌های ثابت، احتمال تعطیلی آنها بیش از پیش افزایش می‌یابد. فروشگاه‌ها برای جبران این مشکلات می‌توانند از خدمات «کلیک‌کن و تحویل بگیر»<sup>۱</sup> استفاده کنند که بواسطه آن مشتریان می‌توانند محصولات خریداری‌شده را به راحتی امتحان کنند، انتخاب کنند و برگردانند.

<sup>1</sup> Click and Collect

## مدل‌های جدید خرده‌فروشی

سایت‌های مزایده فرصت‌هایی را برای مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها فراهم می‌کنند که بواسطه آن می‌توانند محصولات خود را به صورت آنلاین خرید و فروش کرده و در مدت زمان بسیار کوتاهی به محبوبیت فراوان دست پیدا کنند. eBay در جذب خرده‌فروشان کوچک به سایتش بسیار موفق عمل کرد و تبدیل به درگاهی برای خرده‌فروشان کوچک و محلی برای فعالیتهای ترخیصی خرده‌فروشان بزرگ شد. (مینتل، ۲۰۱۲)

## خدمات

برای ارائه خدمات نیازی به تحویل فیزیکی نداریم و به همین دلیل به راحتی می‌توانیم در محیط آنلاین به کار خود ادامه دهیم. حوزه خدمات در فضای آنلاین به رشد بسیار خوبی دست پیدا کرد و اکنون در بخش‌هایی همچون گردشگری، خدمات مالی و سرگرمی حرف اول را می‌زند.

## OAK Furniture Land: از حضور آنلاین تا فروشگاه‌های واقعی

OAK Furniture Land فروش مبلمان‌های چوبی خود را به صورت آنلاین از سال ۲۰۰۴ آغاز کرد و تا اواخر سال ۲۰۰۶ با فروش سالیانه ۲.۷ میلیون پوندی تبدیل به بزرگترین خرده‌فروش سایت eBay در انگلستان شد. با این حال شرکت تصمیم گرفت که سایت جداگانه‌ای تحت عنوان oakfurnitureland.co.uk طراحی کرده و آنرا بعد از کریسمس ۲۰۰۶ افتتاح کند. زمانیکه بازدید وبسایت به بالاترین حد خود رسیده بود، eBay تصمیم به فاصله گرفتن از مدل مزایده‌ای خود گرفته و روش فروش مرسوم‌تر را در پیش گرفت. اینجا بود که حجم افرادی که از مبلمان‌های شرکت دیدن می‌کردند کاهش یافت و شرکت سرانجام eBay را برای همیشه ترک کرد.

Oak Furniture Land اولین نمایشگاه فیزیکی خود را در سال ۲۰۰۹ افتتاح کرد. آنها از دفاتر خالی خود که در ورودی انبارشان در فرودگاهی در حومه شهر قرار گرفته بود برای این منظور استفاده کردند و فضای کافی برای امتحان کردن مبلمان را برای مشتریان فراهم آورده بودند. در آن زمان این استراتژی بسیار سوال

برانگیز بود چرا که رکود اقتصادی به خرده‌فروشان واقعی ضربه زیادی زده بود و باعث شد که شرکت به گسترش کسب‌وکار خود در فضای آنلاین ادامه دهد. با این حال شرکت بعدها توضیح داد که کسب‌وکار آنلاین نیز خالی از هزینه نبود و آنها در یک نمونه چیزی حدود ۲۵۰،۰۰۰ پوند به گوگل پراختند تا آنها در صدر نتایج جستجو نشان دهد. با گردش مالی ۱۵۰ میلیون پوندی، ادامه کسب‌وکار در فضای آنلاین بسیار منطقی‌تر از حضور فیزیکی بود ولی با بررسی‌های بعمل آمده مشخص شد که بخش اعظمی از مردم دوست دارند مبلمان خود را از فروشگاه‌های واقعی بخرند. در زمان رکود اقتصادی اجاره فروشگاه امری توجیه‌پذیر به نظر می‌رسید و شرکت نیز از این فرصت بهره برده و توانست کسب‌وکار خود را در محیط آفلاین گسترش دهد.

فروشگاه در مدت زمان بسیار کوتاهی به موفقیت چشمگیری دست پیدا کرده و در سال اول فروش ۵ میلیون پوندی را تجربه کرد. این اقبال نشاندهنده آن بود که مشتریان دوست دارند مبلمان را حس کرده و آنرا امتحان کنند. در ابتدا این نگرانی وجود داشت که با راه‌اندازی فروشگاه‌های فیزیکی، فروش آنلاین تحت تأثیر قرار گرفته و شاهد افت آن باشند، اما هر دو کانال آنلاین و آفلاین به رشد خود ادامه دادند. یک سال بعد این شرکت دومین نمایشگاهش را در نزدیکی شهر چلتنهام<sup>۱</sup> افتتاح کرد و تا انتهای سال ۲۰۱۳، ۴۳ فروشگاه در اماکنی در خارج از شهر شروع به فعالیت کردند. این متخصص مبلمان‌های چوبی که کارش را به عنوان یک خرده‌فروش آنلاین آغاز کرده بود حالا تبدیل به شبکه‌ای از فروشگاه‌های فیزیکی شده بود و با تمرکز یکسان بر روی هر دو کانال آنلاین و آفلاین به سودآوری هنگفتی دست پیدا کرده بود.

## مشارکت مصرف‌کنندگان

اینترنت به شیوه‌های متنوع رفتار مصرف‌کنندگان را تحت تأثیر قرار داده است. فناوری و قابلیت ارتباط افراد را قادر ساخته است که اشکال جدیدی از کار کردن و رفتار کردن را خلق کنند و قوانین تعامل با خرده‌فروشان را نیز بازتعریف کنند. پایداری و ثبات بواسط معرفی تکنیک‌های جدید طراحی و ایجاد فرصت برای خلق، شخصی‌سازی و اشتراک محصولات به شکل قابل توجهی بهبود یافته بود. همین عامل باعث شد که افراد توجه بیشتری به خلاقیت و فرهنگ کرده و در کنار ناظر بودن به خلق فرصت هم پرداخته و این فرصت را برای خرده‌فروشان به وجود آورد که راه داستان‌پردازی را در پیش گرفته و به برقراری تعامل با میراث فرهنگی برند توجه بیشتری کنند. اینترنت

<sup>1</sup> Cheltenham

این امکان را برای ما فراهم آورد که بر روی مفاهیمی چون استقلال، انتخاب‌های شخصی و الگوهای کاری انعطاف‌پذیر تمرکز بیشتری کنیم.

سه عنصر بنیادین یعنی سفارشی‌سازی انبوه، تعامل‌پذیری و علاقه‌محور بودن اینترنت میزان اهمیت مشارکت مصرف‌کنندگان در خرده‌فروشی آنلاین را به ما نشان داد. (دان و دان، ۲۰۱۱) مشتریان رابط‌های خدماتی را به شیوه‌ای همه‌جانبه مورد بررسی قرار می‌دهند و از آنجاییکه امروزه به شکل فعالانه‌تری در برخورد‌های خدماتی مشارکت می‌کنند، پس خدمات باید بگونه‌ای طراحی شود که امکان تعامل آنها با خرده‌فروشان را فراهم سازد. (کساب و مک لاجلان، ۲۰۰۹)

کانال‌های آنلاین مشخصاً می‌توانند کانون ورود به سایر نقاط تماس باشند و چندین نقطه تماس می‌توانند رابط خدماتی را شکل دهند. (پیترسون و همکاران، ۲۰۱۰) بنابراین خرده‌فروشان باید سخت بر روی این موضوع کار کنند که آیا وب‌سایت آنها تجربه‌ای لذت‌بخش و قابل اطمینان از خرید را برای مشتریان فراهم می‌کند یا خیر. (دوهرتی و ایس-چادویک، ۲۰۰۹) طراحی استراتژی مشارکت‌دهی مشتریان به طور کامل به درک این موضوع بستگی دارد که افراد در سفر تصمیم‌گیری خود به چه شیوه‌ای با شرکت تعامل می‌کنند: از طریق خود محصول، یا از طریق فروش، خدمات، بازاریابی، روابط عمومی یا دیگر مؤلفه‌های کسب‌وکار. همانطور که شرکت مشاوره‌ای مک‌کنزی توضیح می‌دهد که سبک تفکر شرکت‌ها دقیقاً باید مطابق سبک رفتاری مشتریان باشد بنابراین «مشارکت» عبارت است از مجموعه‌ای از تعاملات مرتبط که در کنار هم تجربه مشتری را شکل می‌دهند. (فصلنامه مک‌کنزی، ۲۰۱۱)

## اثر دم کشیده<sup>۱</sup>

در اثر دم کشیده منحنی تقاضا از محصولات پرفروشی که تعداد کمی دارند به سمت محصولات متنوعی که فروش کمی دارند حرکت می‌کند. بر خلاف قانون ۸۰:۲۰ پارتو، که معتقد بود بخش اعظمی از فروش از تعداد نسبتاً کمی از محصولات حاصل می‌شود، اثر دم کشیده نشان می‌دهد که مشتریان به خریدن مقدار کمی از محصولات برای مدت طولانی پس از عرض اولیه آنها ادامه می‌دهند. این نظریه برای اولین بار توسط اندرسون در سال ۲۰۰۴ مطرح گردید و به طور خاص به بازار سرگرمی آنلاین پرداخت که در آن خدمات و محصولات به دقت هدفگذاری

<sup>1</sup> Long tail effect

شده می‌توانستند در یک بازار متمرکز به فروش رسیده و همچون بازارهای بزرگ باعث سودآوری شوند. برای مثال Amazon دارای مجموعه محصولات بسیار گسترده‌ای است اما آنها تعداد زیادی از محصولات را نگهداری نمی‌کنند و در مقابل یک سری از خرده‌فروشان تخصصی با استراتژی‌های خط محصولی محدود وجود دارند که بر روی فروش بسیار بالای محصولات با تعداد کم تمرکز می‌کنند. (شیهان، ۲۰۱۰)

برای خرده‌فروشان آنلاین هزینه انبار محصولات کمتر است زیرا می‌توانند آنها را در مراکز توزیع بزرگ و کم‌هزینه نگهداری کنند به جای اینکه محصولاتشان را از طریق فروشگاه‌های گرانتر توزیع کنند. فرایندهای دیجیتالی نیز به خودی خود باعث کاهش هزینه‌های تولید، تبلیغات و توزیع می‌شوند. اینترنت مزایای متعددی را در اختیار خرده‌فروشان آنلاین قرار می‌دهد که از آن جمله می‌توان به تجمیع بازارهای داخلی و بین‌المللی اشاره کرد و بر خلاف خرده‌فروشان سنتی، هیچ وابستگی به فروش محلی ندارند. عمق محدوده محصولات باعث تغییر انواع محصولات سودآور خواهد شد و تأمین‌کنندگان کوچکتر و تازه‌واردها نیز این فرصت را پیدا می‌کنند که خودشان را در بازار نشان دهند. با این حال با داشتن تعداد زیادی از محصولات و خدمات با دم کشیده، این موضوع اهمیت دارد که خرده‌فروشان ابزارهای جستجوی لازم برای یافتن آنها را به مشتریانانشان ارائه دهند.

## فناوری جدید

خرده‌فروشان آنلاین به لطف پیشرفت‌های فنی، روش‌های جدیدی برای خلق مزیت‌های رقابتی به دست آورده‌اند. این کار معمولاً از طریق آزمایش پیشرفت‌های جدید که در پی بهره‌گیری از فرصت‌های عملی حاصل شده‌اند میسر خواهد شد. با این وجود، در چنین بازار پویا و متغیری، برای شناسایی گرایش‌های جدید مجبور به پذیرش ریسک‌های قابل توجهی هستیم که هر کدام از آنها در حوزه‌هایی نظیر سخت‌افزار، نرم‌افزار، رسانه و تبدیل آنها به فرصت‌های بازاریابی می‌تواند سرنوشت بازی را تغییر دهد.

بازاریابی آنلاین و سال‌های ابتدایی خرده‌فروشی اینترنتی اساساً حول محور بهبود تأمین اطلاعات و کاهش اهمیت استراتژی‌های قیمت‌محور می‌چرخید. بر اساس نظر بسیاری از پژوهشگران حوزه تجارت الکترونیک، یک خرده‌فروش برای ارائه خدمات می‌تواند از واسطه‌های مشتری فن‌آور محور بهره‌مند شود. این خدمات از اطلاعاتی استفاده می‌کنند که به خصوصیات (امکانات و عملکردها) ارائه شده توسط رابط کامپیوتری وابسته است. نمونه‌ای

از این قابلیت‌ها، افزایش استفاده از صفحات لمسی است که مشتریان را به مشارکت و تعامل بیشتر با محتوا و مدیریت ترغیب می‌کند. (تون مین و تونگ، ۲۰۱۳)

یکی از اجزای مهم تعامل آنلاین ارتقای نقش دیدگاه‌های مشتریان است و خلق دیدگاه مشتریان به شکلی ارزشمند هم چالش برانگیز است و هم از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. از این رو شرکت‌ها همواره باید با مصرف‌کنندگان خود در ارتباط بوده، الگوهای رفتاری آنها را تحلیل و تشریح کرده و به نشانه‌های تغییر نیازهای آنان سریعاً پاسخ گویند. خرده‌فروشی آنلاین به مهارت‌های حل مسأله و بازاریابی راهبردی که با قابلیت‌های تحقیق بازار هم همراه شده باشد اهمیت فراوانی می‌دهد. خرده‌فروشان با سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های فناوری اطلاعات که به شیوه ارتباط با مشتریان وابسته است نظیر مدیریت ارتباط با مشتریان (CRM)، مدیریت زنجیره تأمین، جمع‌آوری بلادرنگ داده‌ها و پردازش آنلاین و آفلاین، به پیشرفت‌های قابل توجهی دست پیدا خواهند کرد.

جمع‌آوری اطلاعات مربوط به جستجوی شخصی و رفتارهای خرید مشتریان و ترکیب آنها با اطلاعات جانبی محصولات می‌تواند امکان پیش‌بینی و تعیین آینده تقاضای مصرف‌کنندگان را میسر سازد. هر چند در چنین محیط‌های یکپارچه‌ای مشتریان نسبت به نمایندگان فروش دانش و اطلاعات بیشتری را در اختیار دارند و همین عامل باعث می‌شود که رضایت مشتریان آن طور که باید و شاید جلب نشود. اما نمایندگان فروشی که در داخل فروشگاه‌ها مشغول به کارند می‌توانند از فناوری بهره‌برداران برده و اطلاعات مربوط به محصولات را از سیستم‌های CRM و مدیریت منابع سازمانی خرده‌فروش به صورت لحظه‌ای بدست آورده و اطلاعات جزئی‌تر مشتریان را نیز از رسانه‌های اجتماعی استخراج کنند. (برد، ۲۰۱۳)

درحالی‌که جمع‌آوری اطلاعات و ابزارهای ارتباطی پایه و اساس رابط‌های آنلاین به شمار می‌آیند اما تکرار و انتقال تجربیات موجود در فروشگاه‌ها در فضای آنلاین می‌تواند هدف فنی مهم دیگری باشد. تعامل انسان و ماشین<sup>۱</sup> (HCI) در کنار ویدیوهای تعاملی، هولوگرام‌ها و مدل‌سازی سه‌بعدی از اجزای کلیدی فناوری‌های تجربه‌محور جدید به حساب می‌آیند و می‌توانند افراد حاضر در فروشگاه را به شدت تحت تأثیر قرار دهند. چنین امکانات آنلاینی به مشتریان اجازه می‌دهد تا در داخل فروشگاه به تجربه فیزیکی و حسی لباس‌ها نزدیک شده، کیفیت آنها را لمس کرده و تناسب آنها با اندامشان را به صورت عینی مشاهده کنند.

---

<sup>1</sup> Human-Computer Interaction

در سطح فردی فناوری‌ها با ارائه طیف گسترده‌ای از امکانات، فرایند خرید آنلاین را به مراتب بهبود بخشیده‌اند. تجارت بر بستر تلفن‌های همراه (m-commerce) به لطف قابلیت‌های ارتباطی تلفن همراه، امکان جستجو و پرداخت راحتتر را برای مصرف‌کنندگان فراهم می‌آورد. خرده‌فروشان نیز با استفاده از برنامه‌های موقعیت‌یابی می‌توانند موقعیت مشتریان بالقوه خود را شناسایی کرده و از طریق اطلاعات و پیشنهادهای خرید شخصی‌سازی شده با آنها ارتباط برقرار کنند.

## طراحی وبسایت

اطلاعات ماهیتی دارند که باعث تحریک مشتریان به خرید شده و کسب‌وکارهای جدیدی را خلق می‌کنند. آنها با استفاده از یک وبسایت و سایر رسانه‌های ارتباطات الکترونیکی می‌توانند روابط جدیدی را شکل دهند. اطلاعات از طریق تجربه‌های آنلاین، از برندها پشتیبانی کرده و با استفاده از موتورهای جستجو، دایرکتوری‌ها و خدماتی نظیر اخبار شخصی‌شده، می‌توانند دروازه‌ای رو به اطلاعات و خدمات باز کنند.

برای آنکه بتوانیم وبسایت جذابی در اختیار داشته باشیم باید ابعاد زیر را در نظر بگیریم:

- دارا بودن رتبه‌ای بالا در موتورهای جستجو، سایت‌های فروش و فروشگاه‌ها.
- بازاریابی همکاری در فروش<sup>1</sup>، خدمات خاصی نظیر سایت‌های مقایسه‌ای و نام دامنه مناسب.
- سایت‌های اطلاع‌رسانی
- برنامه‌های کاربردی عمومی: توسعه پردازنده‌ها و دستگاه‌های قویتر و فرصتهایی برای تسهیل این موضوع از Web1 گرفته تا Web3 و فراتر از آن.
- تعامل با مشتریان از طریق تلفن همراه
- تسهیل‌گری: از طریق نقش اصلی کاربر
- فرایندهای تصمیم‌گیری، انتخاب‌های هدایت‌شده، محرک‌ها، فرایند خرید و امکان «بدون مقایسه خرید نکن»

---

<sup>1</sup> Affiliate Marketing



- تحقیق / اطلاعات: تحلیل این موضوع که بازدیدکنندگان از چه منبعی وارد سایت شده‌اند، بهینه‌سازی صفحات موجود بر روی وبسایت، آمارهای تحت وب، سنج‌های موفقیت، هزینه به ازای کلیک، هزینه به ازای سفارش، ارزش سفارش متوسط، نرخ کلیک، ارزش بازگشتی و ارزش سبد. اولویت اصلی خرده‌فروشی مد و لباس می‌بایست طراحی محصول و قیمت آن باشد که این موضوع را می‌توان در ساختار سازمانی کسب‌وکارهای آنلاین آنها مشاهده کرد. برای طراحی و تصویرسازی یک وبسایت آنلاین به مسئولیت‌های جدید مدیریتی نیاز داریم و تصاویر آنلاین به شکل قابل توجهی باید با واقعیت محصول مطابقت داشته باشند. علاوه بر این، محتوای هر صفحه می‌بایست به شکل جذابی ویژگی‌های محصولات را انتقال داده و کیفیت حسی صفحات نیز باید این توانایی را داشته باشند که مدت زمان ماندگاری مشتری در داخل وبسایت را افزایش دهند.

## مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی

جسیکا گودکویل، مدیر و مالک یک خرده‌فروشی آنلاین

جسیکا مدیر و مالک خرده‌فروشی آنلاین Bead Boutique است که قطعات جواهر و سنگ‌های زینتی می‌فروشد. جسیکا دارای مدرک عالی دیپلم در رشته مدیریت کسب‌وکار و بازاریابی از دانشگاه هارپر آدامز می‌باشد. وی پس از دریافت مدرک شروع به فعالیت در حوزه بازاریابی در یک شرکت داروسازی کرد و سپس به یک کارخانه عایق‌سازی رفته و در آنجا تجربیات بازاریابی زیادی در حوزه‌های تجارت الکترونیک و تبلیغات بدست آورد. جسیکا در اوقات فراغتش به یک گروه نقره‌سازی پیوست و درحالی‌که به دنبال روش‌های کم هزینه برای ساختن جواهرات بود، خرید مواد اولیه این کار را نیز امتحان کرد. وی سرانجام با الهام‌گرفتن از تجربیاتی که بدست آورده بود در سال ۲۰۱۰ تصمیم به راه‌اندازی کسب‌وکار خودش تحت عنوان Bead Boutique را گرفت. به گفته وی مغازه‌ای که اولین بار در آن شروع به کار کرد «به کوچکی یک اتاق غذاخوری بود» و در خیابان اصلی لانگ ملفورد در حومه سافولک قرار گرفته بود. این فروشگاه در مدت زمان کوتاهی توجه زیادی را به خود جلب کرد و در مدت شش ماه توانست به فروشگاه نسبتاً بزرگتری در همان نزدیکی نقل مکان کند. وی پس از مدتی وبسایت فروشگاه را نیز راه‌اندازی کرد و در آن به تبلیغ فروشگاه و سپس فروش آنلاین

پرداخت. یک سال بعد Bead Boutique به فروشگاه بزرگتری که به خوبی نورپردازی شده بود منتقل شد و طبقه بالای آن آنقدر فضا داشت که می‌توانست کلاس‌های جواهرسازی را در آن برگزار کند. با این وجود امکاناتی که جسیکا فراهم آورده بود با مرکز خرید و سوپرمارکت اصلی روستا فاصله زیادی داشت و به همین دلیل پاخور فروشگاه به شکل قابل توجهی کاهش یافته و فضای اضافی که در اختیار وی بود سربار بیشتری را به او تحمیل کرد و سرپاماندن فروشگاه از نظر مالی دیگر توجیه‌پذیر نبود.

Bead Boutique به عنوان یک خرده‌فروش متمرکز، از طیف محصولات با تنوع گسترده برخوردار بود و شرایط به گونه‌ای رقم خورده بود که ادامه‌دادن کسب‌وکار به شیوه کاملاً آنلاین مقرون به صرفه‌تر بوده و برای مشتریانی که در قلمرو جغرافیایی وسیعتری حضور داشتند جذاب‌تر به نظر می‌آمد.

جسیکا توضیح می‌دهد که چگونه این تصمیم مهم را گرفت:

ما به مرحله‌ای رسیدیم که افراد دهکده مجاور به صورت آنلاین از ما خرید می‌کردند و کاملاً مشخص بود که به خاطر ساعات کاری ما، خرید آنلاین برای آنها به مراتب آسانتر از خرید از داخل فروشگاه بود. مشتریان پس از آنکه عصر از سر کار به منزل می‌آمدند اقدام به خرید آنلاین می‌کردند و مشخص بود که فروشگاه می‌تواند یک جایگزین دیگر نیز داشته باشد. راه‌اندازی وبسایت شاید در ابتدا کمی هزینه‌بر باشد اما در کسب‌وکار امروزی، فارغ از آنکه چه کاری انجام می‌دهید، مردم همواره به دنبال شما می‌گردند و اگر نتوانند شما را در اینترنت پیدا کنند به احتمال خیلی زیاد آن مشتری بالقوه را از دست خواهید داد.

جسیکا احساس کرد داشتن یک وبسایت که از نظر بصری و زیبایی استانداردهای لازم را داشته باشد، احساس اعتماد بیشتری را به مشتریان القا می‌کند تا با خیال راحت خریدشان را انجام دهند. وی همچنین به این نتیجه رسید که یکی از مزیت‌های فروش کاملاً آنلاین محصولات این است که زمانبندی کار وی منعطف‌تر بوده و دیگر هیچ تعهدی وجود ندارد که فروشگاه را شش روز هفته باز نگه دارد. پس از آنکه مدل کسب‌وکاری جسیکا کاملاً آنلاین شد، تصمیم به برگزاری مهمانی‌های شوی لباس و کارگاه‌های آموزشی در منزل مردم یا دفاتر اجاره‌ای در اطراف ساپولک گرفت. مشتریان هدف وی زنانی با گروه‌های سنی گوناگون بودند و وی کارش را با جشن تولد کودکانی که «گردنبندهای کوچک» وی را به گردن می‌انداختند آغاز کرد. کلاس‌های او کاملاً مناسب مهمانی‌های زنانه بود و در آنجا روش درست کردن جواهرات مرواریدنشان را آموزش می‌داد. او همچنین با

شرکت دیگری که اقدام به برگزاری مهمانی‌های چای کلاسیک می‌کرد آشنا شده و با آنها همکاری کرد. «زنان بازنشسته» نیز جزئی از مشتریان هدف این شرکت بودند. جسیکا فکر نوجوانان را نیز کرده بود و بسته‌های جواهرسازی مخصوصی را با راهنمای قدم به قدم برای آنها تدارک دیده بود تا حدی که می‌توانستند از این بسته‌ها به عنوان هدیه نیز استفاده کنند. وی همچنین اقدام به ارائه رایگان پروژه‌های جواهرسازی بر روی وبسایت خود و یوتیوب کرد.

Bead Boutique از روش‌های مختلفی نظیر بازاریابی دیجیتال برای تبلیغ کسب‌وکارش استفاده می‌کرد. او همچنین از شرکت طراح وبسایتش خواست تا با بهینه‌سازی SEO سایت، موقعیت بالاتری در موتورهای جستجو بدست آورد. از جمله اقدامات دیگر او می‌توان به ثبت‌نام در راهنمای کسب‌وکاری Yelp و استفاده از ابزار Google Analytics برای تحلیل رفتار مشتریان و بررسی مبدأ ورود آنها اشاره کرد. بانک اطلاعاتی Bead Boutique شامل ۶۰۰ مشتری بود که به خوبی می‌توانست از آنها در بازاریابی مستقیم استفاده کند. برای مثال او با ارسال یک ایمیل پیشنهاد ویژه تخفیفی توانست ۱۰۰۰ پوند درآمد اضافی کسب کند. وی متوجه شد که ۳۴ درصد مشتریان ایمیل‌های وارده از Bead Boutique را می‌خوانند و به گفته او این عدد بالاتر از سطح میانگین بود. جسیکا از طریق بلاگش نیز با مشتریان در ارتباط بود و به درخواست‌هایی که از طریق تویتر و تلفن مطرح می‌شد مستقیماً پاسخ می‌داد. یکی از پیشنهادات هوشمندانه‌ای که مطرح کرد این بود که اگر از یک میزان مشخص به بالا و یا در زمان‌های خاص سفارش صورت پذیرد ارسال آن رایگان خواهد بود تا به فروش بیشتر محصولات کمک کرده باشد. جسیکا تبلیغات در رسانه‌های سنتی را نیز فراموش نکرد و برای مثال در مجله‌های خوش رنگ و لعاب محلی نظیر Suffolk Life اقدام به تبلیغات کرد. او همچنین از محتوای خبری نیز بهره برد زیرا معتقد بود که این رسانه در مقایسه با تبلیغات روزنامه‌ای، تصویر بهتری از کیفیت را به مخاطبان القا می‌کند. وی در مجلات تخصصی نظیر Make & Sell Jewellery و Crafts Beautiful نیز اقدام به تبلیغ کرد.

جسیکا برای هدایت یک کسب‌وکار آنلاین می‌بایست مهارت‌های مختلفی را می‌آموخت. برای مثال برای ساخت جواهرات و محصولات جدید عاشقانه به توانایی‌های فنی و خلاقانه نیاز داشت اما گاهی اوقات باید خود را آماده این واقعیت می‌کرد که برخی از ایده‌هایش کار نکنند. به همین منظور برای پیدا کردن ایده‌های جدید جواهرسازی از یوتیوب و پینترست استفاده می‌کرد. جسیکا با نوشتن تحلیل SWOT برای کسب‌وکارش توانست دانش بازاریابی خود را در عمل به کار گیرد و هشیاری خود نسبت به رقبا را همواره حفظ کرده و طرح بازاریابی

کسب و کارش را به روز نگه دارد. وی برای تعامل با مشتریان و تأمین کنندگانش که متشکل از عمده فروشان، شرکت‌های چاپ، طراحان وبسایت و شرکت‌های تبلیغاتی بودند از مهارت‌های ارتباطی مختلفی استفاده کرد. فن مذاکره یکی دیگر از مهارت‌هایی بود که جسیکا استفاده زیادی از آن می‌کرد برای مثال وقتی که از یک تأمین کننده درخواست می‌کرد که حداقل مقدار سفارش را کاهش دهد. او برای مدیریت و به روز نگه داشتن موجودی انبار از مهارت‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی و نیز خود انگیزی نیز بهره می‌برد. به گفته او انعطاف‌پذیری و استقلال که در مدیریت کسب و کار شخصی وجود داشت بسیار برای او لذت‌بخش بود اما از طرف دیگر حجم انبوهی از مسئولیت‌ها را نیز در پی داشت:

وقتی خودتان صاحب کسب و کارتان هستید هیچ‌کس نمی‌تواند به شما بگوید که چه کاری انجام دهید یا ندهید و این خیلی خوب است. خودتان رئیس خودتان هستید و اگر مرتکب اشتباهی شوید کسی نیست که شما را سرزنش کند به جز خودتان و این واقعیت می‌تواند بسیار سخت باشد. بنابراین راه‌اندازی یک کسب و کار در نگاه اول می‌تواند نوعی قمار به حساب بیاید. من از آموزش به مردم و دیدار با آنها بسیار لذت می‌برم اما اینکه هر روز مجبور باشید در فروشگاه‌تان با آنها قرار ملاقات بگذارید کمی سخت و دشوار به نظر می‌آید.

جسیکا برای هر فردی که قصد راه‌اندازی یک کسب و کار کوچک خرده‌فروشی دارد توصیه‌های زیر را می‌کند:

هر روز و قبل از آنکه درب فروشگاه‌تان را باز کنید پیش خود محاسبه کنید که مدیریت یک فروشگاه چقدر برای شما هزینه بردار است، آنگاه به این نتیجه خواهید رسید که در ادامه کار چه رویکردی را باید در پیش بگیرید. برای من این عدد ۶۹ پوند در روز بود. همچنین هنگامی که در حال توسعه برندسازی خود هستید باید ابتدا چند مفهوم مختلف را مدنظر قرار دهید، چون برند به نوعی ویتترین شماسست و می‌بایست همواره به روز نگه داشته شده و با تمام انواع رسانه‌ها مطابقت داشته باشد. برای مثال اگر یک نقطه فروش منحصر بفرد (USP) در اختیار دارید باید آن را بر روی کارت ویزیت خود اعلام کنید. و کلام آخر اینکه، با تبلیغ کنندگان و تأمین کنندگان ارتباط خوبی برقرار کرده و آنها را در جبهه خود نگه دارید چون این کار در نهایت منجر به سودآوری شما خواهد شد.

## ارتباطات آنلاین

مفاهیم سنتی تبلیغات که نوعی فرایند یک طرفه بودند و پیام‌ها را به زور به خورد مصرف‌کنندگان می‌دادند و رسانه‌های انبوه به طور کلی، در آینده نقش بسیار کم‌رنگ‌تری را ایفا خواهند کرد. برای بازاریابی فراگیرتر نیازمند این هستیم که تمام سازمان با مشتریان وارد تعامل شده و این کار را باید هر زمان و هر جایی که مشتریان با شرکت وارد تعامل می‌شوند انجام داد. این تعامل می‌تواند در داخل فروشگاه، از طریق تماس تلفنی، پاسخ به یک ایمیل، نوشتن یک پست بلاگ یا یک نظرسنجی آنلاین باشد.

آمیخته تبلیغاتی آنلاین شامل هشت شکل مختلف است (دان و دان، ۲۰۱۱) که عبارتند از:

- **تبلیغات:** تبلیغات بنری عبارت است از ایجاد مکان‌های تبلیغاتی کوچک که از همان تکنیک تبلیغات آنلاین استفاده کرده و به نوعی اشاره‌گر زنده‌ای است به یک نقطه دیگر بر روی اینترنت.
- **ایمیل:** یکی از اهداف اینترنت، بازاریابی مستقیم رابطه محور با یک مصرف‌کننده آگاه و توانمند است.
- **بازاریابی مستقیم**
- **فروش شخصی**
- **نمایشگرهای نقطه فروش و نقطه خرید:** با هدایت به صفحه پرداخت که از طریق پیشنهادهای ویژه صورت می‌گیرد، می‌توانیم شاهد برخی از پیشنهادهای در صفحه پرداخت یا کارت خرید باشیم.
- **روابط عمومی:** بهینه‌سازی برای موتورهای جستجو
- **ترویج فروش:** محتوای کاربر محور شاخه‌ای از تبلیغات دهان به دهان به علاوه محتوای خودساخته است که می‌تواند موجب تشکیل جامعه‌ای با دیگر طرفداران شود.
- **محتوای کاربر محور**

برای هم‌افزایی کانال‌ها نیازمند آن هستیم که خرده‌فروشان قدرت نفوذ برند و آمیخته بازاریابی خود را در سرتاسر کانال‌ها افزایش دهند. تعیین مسئولیت‌های مشخص در سازمان برای ایجاد نقاط تماس به طور قابل توجهی دارای اهمیت است زیرا میزان تعامل مبتنی بر وب، شرکت‌ها را ملزم به ایجاد رسانه‌های همگانی می‌کند؛ برای مثال برخی از خرده‌فروشان اقدام به راه‌اندازی یک واحد مستقل برای انتشار محتوا کرده‌اند. آنها وظیفه تأمین محتوای موردنیاز برای وبسایت شرکت، رسانه‌های اجتماعی، انتشارات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، سایت‌ها و کوپن‌های چندرسانه‌ای و دیگر تبلیغات را بر عهده داشته و این مسئولیت هر روز سنگین‌تر می‌شود. تیم‌های خبری با تولید محتوا برای بلاگ‌ها، مجلات دیجیتال و سایر محتوا، چهره «اجتماعی» برند را شکل داده و باعث دگرگون‌شدن

ساختار ارتباط با مشتریان شده و میزان تکرار و عمق تعاملات را افزایش می‌دهند. در چنین بازاری مشتریان بیش از پیش به محتوای زمان‌مند، مرتبط و جذاب در طیف وسیعی از رسانه‌ها نیاز دارند.

در صنعت مد و لباس شکل ارتباط معمولاً در قالب بلاگ‌ها و مجلات خلاصه می‌شود. این رسانه‌ها با استفاده از جدیدترین داستان‌ها از ترندهای بازار، شخصیت‌های مشهور و دیدگاه طراحان در مورد کارهایشان، مرزهای موجود بین خرده‌فروشی آنلاین و آفلاین را محو می‌کنند. تجربه برند در همه کانال‌ها گسترش داده می‌شود و برندهای لوکس به طور خاصی از آن برای توصیف و تقویت میراث انحصاری برند خود بهره می‌برند.

### سیستم‌های پردازش و تحویل سفارشات

خرده‌فروشی آنلاین به دو ویژگی بسیار مهم یعنی پردازش سریع سفارشات و تحویل مطمئن آنها به صورت همزمان نیازمند است، زیرا شرکت‌ها به دنبال این هستند که با تحویل زودتر سفارشات رضایت مشتریان خود را جلب کنند. امکاناتی نظیر تحویل در روز و پیگیری لحظه‌ای وضعیت سفارشات از طریق صورتحساب‌ها و سیستم‌های سفارشی شخصی این امر را میسر می‌سازد.

یکپارچه‌سازی فروشگاه‌های فیزیکی و عملکردهای آنلاین در امکان خاصی تحت عنوان «کلیک کن و حضوری تحویل بگیر» کاملاً مشهود است. این امکان مشتریان را قادر می‌سازد که محصولات خود را به صورت آنلاین سفارش داده و آنها را در داخل فروشگاه و یا از طریق شخص ثالث تحویل بگیرند. مزیت اصلی این روش سهولت و راحتی آن است؛ زیرا اولاً از تحویل سفارش به درب منزل با زمان‌بندی‌های غیرقابل پیش‌بینی جلوگیری کرده و دوم اینکه از ریسک رفتن به فروشگاه و اینکه متوجه شوید مثلاً اندازه لباس موردنظرتان موجود نیست کاسته می‌شود. از نظر مصرف‌کنندگان این موقعیت کاملاً یک بازی برنده-برنده است و از نظر خرده‌فروشان فروشگاه‌های نیز این امکان در رقابت با خرده‌فروشان آنلاین یک مزیت کاملاً برتر به حساب می‌آید. استفاده از این مزیت رقابتی در سال‌های اخیر افزایش چشمگیری داشته و خرده‌فروشان را ملزم کرده است که زیرساخت لجستیکی و فناوری اطلاعات موجود خود را بازطراحی کرده تا بتوانند از امکان «کلیک کن و حضوری تحویل بگیر» بهره‌مند شوند. از نقطه‌نظری دیگر، کانال‌های اینترنتی و کاتالوگی نیازمندی‌های متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند. بسته‌بندی و برچسب‌گذاری در روش آنلاین در مقایسه با فروشگاه‌های فیزیکی که در آن محصولات در چندین واحد بسته‌بندی

شده و در کارتن‌های خارجی تحویل داده می‌شدند، باید بگونه‌ای انجام شود که امکان تحویل یک تک محصول  
نیر به مشتری مهیا باشد. (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۰)

## مطالعه موردی

### کفش Zappos: یک مدل کسب‌وکار خدمت محور

Zappos در سال ۱۹۹۹ و در اواخر دوران دات کام شروع به فروش آنلاین کفش‌های خود کرد. این شرکت آمریکایی برای رقابت با رقبای موجود خود در حوزه سفارشات پستی و خرید خانگی می‌بایست مدل کسب‌وکارش را متحول کرده می‌کرد و بالاترین حد کیفیت خدمات را به مشتریان ارائه می‌داد تا بتواند با خلق یک فرهنگ تعاملی، ویژگی‌های عملیاتی منحصر بفردی را برای آنان فراهم کند. در این میان به نظر می‌رسید سه مؤلفه سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار باشند: نخست تیمی بسازیم که از توانایی‌های متنوع برخوردار باشند، دوم شهادت پیروی از اعتقادات آنها و آنچه که فکر می‌کنند «درست» است را داشته باشیم و سوم یک رویکرد مشتاقانه برای کار کردن در پیش بگیریم. بازار به شدت رقابتی آنلاین نیازمند آن است که شرکت انعطاف‌پذیری هر گونه انطباق با وضعیت موجود را داشته و سریعاً از اشتباهات خود درس بگیرد.

خرده‌فروشان آنلاین می‌توانند منابع خود را بر روی بازاریابی متمرکز کرده و نوعی تجربه کاربری بوجود آورند که وبسایتشان را بیش از پیش برای مشتریان جذاب کند. یکی از دلایل موفقیت Zappos در پیش گرفتن راهکار آزمون و خطا برای بهبود فرایندهای کسب‌وکار و نیز حداکثر کردن خدمات مشتریان بوده است. شرکت با راه‌اندازی مرکز پردازش سفارشات و توزیع طیف گسترده‌ای از محصولات، رویکرد مشتری مدار خود را به اثبات رساند و تمام تلاشش را به کار گرفت تا محصولات و خدمات را با بالاترین کیفیت ممکن تحویل مشتریان دهد. این بدان معنا بود که مشتریان به راحتی می‌توانستند کالای خریداری شده را بدون هیچ هزینه‌ای پس دهند، پیش از دریافت کالای مرجوعی توسط شرکت، محصول جایگزین را سفارش دهند و جالبتر از همه آنکه پس از یک سال از تاریخ خرید می‌توانستند کالای خود را پس دهند. شرکت متوجه شد که برخی از ارزش‌های آنان از همان ابتدای کار مشخص بودند اما برخی دیگر در روال کار مورد شناسایی قرار گرفتند: بنابراین هر دو نوع ارزش به صورت ضمنی و صریح بیان شدند و کارمندان نیز محدود به قوانین و دستورالعمل‌ها نبودند. «تجربه Zappos» فروش صرف را با پایبندی به این قانده کسب‌وکار جایگزین کرد: بهترین و شایسته‌ترین خدمات خود را ارائه دهید، بی‌معطلی این کار را انجام دهید و برای برنده شدن بازی کنید. (میشلی، ۲۰۱۲)



## خرده‌فروشی چندکاناله

تأثیر بنیادین اینترنت و فناوری‌های ارتباطی جدید منجر به توسعه یک استراتژی چندکاناله شد. استراتژی بازاریابی چندکاناله دارای تنوع گسترده‌ای از آنلاین تا آفلاین بوده و پلتفرم‌های متعددی را در خود جای می‌دهد. (هریس و دنیس، ۲۰۰۸) این اصطلاح می‌تواند طیف گسترده‌ای از عملیات بازاریابی را پوشش دهد که از آن میان به این موارد اشاره کرد: ارائه انواع گزینه‌های معاملاتی به مشتریان، ارائه خدمات مشاوره‌ای به مشتریان و معرفی کانال‌های ارتباطی جایگزین برای تبلیغات. استراتژی مزبور امکان انجام تجزیه و تحلیل‌های دقیق و جزئی نظیر اندازه‌گیری ترافیک وبسایت، نرخ کلیک بر روی تبلیغات، نرخ تبدیل و مطالعات تحقیقی و سودآوری را فراهم می‌آورد.

از نظر خرده‌فروشان پیاده‌سازی استراتژی چندکاناله نیازمند یکپارچه‌سازی سایت‌های آنلاین و فروشگاه‌های فیزیکی با یکدیگر است اما می‌توان فروش‌های تلفنی و کاتالوگی را نیز در آن جای داد تا تجربه خرید مشتری به بالاترین حد از کیفیت خود دست پیدا کند. در این روش تفکیک و تمایز بین خرید خانگی و خرده‌فروشی آنلاین و حقیقی به شدت دشوار به نظر می‌رسد. با این حال، رشد خرده‌فروشی چندکاناله ماهیتی متنوع داشته و از استراتژی‌هایی که وبسایت‌های جامع و ابتکاری را شامل می‌شوند تا کاربردهای تجربی و در مقیاس کوچک متغیر می‌باشند. (دوهرتی و ایس-چادویک، ۲۰۰۶) هرناندز و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند که چگونه می‌توان بر روی آگاهی‌دادن مشتریان آنلاین بالقوه از مزایا و خصوصیات عمومی تجارت الکترونیک تمرکز کنیم. ما در مرحله بعد باید تمام توجهمان را به حفظ مطلوب و طولانی‌مدت ارتباط خود با مشتریان آنلاین معطوف کنیم.

یکپارچه‌سازی کانال‌ها بدین معناست که کانال‌ها تا چه میزان از منابع سازمانی مشترک نظیر واحدهایی چون بازاریابی، مالی و لجستیک را بین خود به اشتراک می‌گذارند. یکپارچه‌سازی کانال‌ها نهایتاً منجر به هم‌افزایی آنها می‌شود بگونه‌ای که پنتینا و هستی (۲۰۰۹: صفحه ۳۶۱) آن را اینگونه تعریف می‌کنند: «استفاده از کانال‌ها به شیوه‌ای که اثربخشی هر کانال مجزا را در ارائه یک تجربه خرید یکپارچه به مشتری افزایش دهد». در نتیجه یکپارچه‌سازی کانال و هم‌افزایی کانال دو پیش‌نیاز اصلی برای پیاده‌سازی یک پیشنهاد یکپارچه و بدون نقص چندکاناله به مشتریان به حساب می‌آیند. آندرینی (۲۰۰۸) یکپارچه‌سازی چندکاناله را در سه سطح دسته‌بندی می‌کند: (۱) مدل پشتیبانی اطلاعاتی، (۲) مدل کانال‌های مستقل و (۳) مدلی که با کانال‌های کاملاً یکپارچه و کانال‌هایی که ارتباط و تعامل کمی با هم دارند شناخته می‌شود. در این مدل اگر خرده‌فروشان در فروشگاه‌های

فیزیکی خود خدماتی چون بررسی موجودی، رزرو یا سفارش و انتخاب یا مرجوعی را ارائه می‌دهند می‌توانند نسبت به راه‌اندازی فروشگاه آنلاین خود اقدام کنند. هم‌افزایی میان کانال‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا هزینه‌های انبارداری و خدمات پیش‌فروش و پس از فروش را کاهش داده و بیشینه‌سازی سود را نسبت به استفاده از یک کانال به شکل مؤثرتری افزایش دهند. (کومار و ونکاتسان، ۲۰۰۵)

یکپارچه‌سازی کلی کانال‌ها تحت عنوان کانال فراگیر<sup>۱</sup> تعریف می‌شود. مصرف‌کنندگان به این درک می‌رسند که می‌توانند با تمام کانال‌ها تعامل داشته باشند و صرفاً به یک کانال خاص دل نبندند. خرده‌فروشان نیز می‌بایست استراتژی خود را با استفاده از سه اصل راهنما به اجرا بگذارند: تجربه مشتری یکپارچه، یک دید واحد از موجودی و یک دید واحد از مشتریان خرده‌فروش. (Retail Week، ۲۰۱۳) کانال فراگیر شامل تمام نقاط تماس و کانال‌های برند از قبیل پلتفرم‌های تلفن همراه و شبکه‌های اجتماعی است تا بتواند تجربه منسجمی را به کاربران ارائه دهد. (بین و کو، ۲۰۱۱)

اینکه مشتریان را قادر سازیم تا بدون هیچ عیب و نقصی از بین چندین کانال خرید کنند بدین معناست که این توانایی را داشته باشند تا از طریق یک کانال خرید خود را انجام داده و از طریق کانال دیگر آن را تحویل بگیرند. (برمن و تلان، ۲۰۰۴) ویژگی «کلیک کن و حضوری تحویل بگیر» تعریف فروشگاه را به طور کلی تغییر داده است زیرا این امکان را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد که به صورت اینترنتی کالای خود را سفارش داده و به صورت حضوری و با مراجعه به فروشگاه یا یک طرف ثالث آنرا تحویل بگیرند. با افزایش رقابت در کسب سهم بازار بیشتر، یکپارچه‌سازی مؤثر عملیات چندکاناله خرده‌فروشان را قادر می‌سازد تا کیفیت خدمات مشتریان را افزایش داده، باعث شکل‌گیری وفاداری در آنها شده و مشتریان جدیدی را جذب کنند. برای اجرای این استراتژی نیازمند یک توجه همه‌جانبه سازمانی در حفظ موقعیت منسجم خود در بین تمام کانال‌ها هستیم. اینگونه به نظر می‌رسد که در این خصوص حمایت‌های مدیریتی و تناسب استراتژیک از اهمیت دوچندانی برخوردار بوده و خرده‌فروشان می‌بایست مجموعه‌ای از منابع و قابلیت‌های مناسب را برای پشتیبانی از عملیات آنلاین خود در اختیار داشته باشند. (دوهرتی و الیس-چادویک، ۲۰۰۹)

مدل یکپارچه مشتری به دو رکن اصلی نیاز دارد که عبارتند از درک کامل از ترجیحات و رفتارهای مشتری و معماری قدرتمند فناوری اطلاعات که بتواند استراتژی گسترده مدیریت ارتباط با مشتریان را پشتیبانی کند.

---

<sup>1</sup> Omnichannel

(پترسون و همکاران، ۲۰۱۰) بانک‌های اطلاعاتی بزرگ به شکل روزافزونی برای هدف‌گذاری گستره وسیعتری از کانال‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند تا بتوانند پیشنهادات بیشتری را به مشتریان ارائه دهند. خرده‌فروشان برای دستیابی به این اهداف می‌بایست بر روی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و لجستیکی خود سرمایه‌گذاری کرده و آنها را به روز نگه دارند. به همین دلیل برای جایگزین کردن زیرساخت قدیمی یا بازطراحی آنها به منابع مالی هنگفتی نیاز داریم. یک سری از فناوری‌های جدید امکان تعاملات چندکاناله با مشتریان را فراهم می‌آورند که برخی از آنها عبارتند از: نمایشگرهای تعاملی محصولات، دستیارهای دیجیتال خرید و ربات‌های بررسی موجودی انبار.

شرکت‌ها باید بر روی عوامل درون سازمانی اصلاحاتی انجام دهند تا بتوانند خود را با محیط بیرونی مطابقت دهند. (راداتس و برتون، ۲۰۱۱) در همین راستا اگر بتوانیم طراحی سازمانی مناسبی داشته باشیم می‌توانیم تصمیمات کسب‌وکار مؤثری را با درجه بالایی از اطمینان اتخاذ کنیم و از طرفی برای شناسایی استراتژی‌های مختلف نیاز به اشکال سازمانی متنوع داریم. (گالبرایت، ۱۹۹۵) در کسب‌وکارهای سنتی خرده‌فروشی، ساختارهای سازمانی باید آنقدر منعطف باشند که امکان فعالیت در کنار کسب‌وکارهای چندکاناله در زیر یک سقف را فراهم آورند. (تانگ‌پونگ و همکاران، ۲۰۰۹)

در سوی دیگر بازاریابی انبوه، برندهای لوکس قرار دارند که به سختی می‌توانند خود را با یکپارچه‌سازی چندکاناله مطابقت دهند. شاخصه اصلی لوکس بودن، کیفیت خاص و منحصر بفرد محصولات و خدمات آن است و چالش اصلی صاحبان برندهای لوکس مدیریت این خصوصیات بنیادین از طریق رسانه‌های جدید و در دسترس‌تر است. وبسایت‌های این شرکت‌ها معمولاً از فیلم‌ها و تصاویر بسیار باکیفیت بهره برده و محصولات خود را با شرح دقیق و با جزئیات زیاد معرفی می‌کنند. ظهور رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های جدید و تأثیر شگرف اینترنت باعث شده‌اند که خرده‌فروشان با برقراری ارتباط بین تجارت الکترونیک، کاتالوگ‌ها و فروشگاه‌های سنتی با یکدیگر تجربه خرید مشتریان را به خوبی بهینه کنند.

موفقیت خرده‌فروشی چندکاناله بلافاصله اثر خود را آشکار ساخت و مشخص کرد که هر گونه تمایز بین خرید خانگی و خرید فروشگاه‌های ماهیتی مصنوعی دارد. از آنجاییکه خرده‌فروشان فروشگاه‌های به شکل چشمگیری از تجارت آنلاین بهره برده و در حال گسترش آن هستند، هر گونه تفکیک قائل شدن بین خرید خانگی و خرده‌فروشی فروشگاه‌های پیش از پیش اثر خود را از دست می‌دهد.

## سوپرمارکت مجازی

انتظار می‌رود که در آینده‌ای نزدیک تمام تلفن‌های همراه در اروپا هوشمند شده و امکان دسترسی به اینترنت برای آنها فراهم گردد. Tesco.com از این فرصت بهره برده و با ارائه فرصت‌های جدید به مشتریان خود، به آنها اجازه داد تا در هر حالی که هستند بتوانند از طریق تلفن‌های هوشمند خود از سوپرمارکت‌های آنها خرید کنند و دیگر نیازی به جابجایی آنها از یک کانال به کانال دیگر وجود نداشته باشد. این شرکت که در فروشگاه‌های خود امکان دسترسی به اینترنت رایگان بی‌سیم را داده بود، ایده‌هایی نظیر خرید مجازی با استفاده از فناوری سه بعدی را برای مشتریانش فراهم آورد. یکی از نمونه‌هایی که می‌توان به آن اشاره کرد راه‌اندازی اولین سوپرمارکت مجازی انگلستان در فرودگاه گتویک لندن بود که با افتخار از آن به عنوان «آینده خرید» یاد می‌کردند. مسافرانی که در سالن انتظار حضور داشتند از طریق ۱۰ نمایشگر لمسی بزرگ که به اندازه یک یخچال بودند می‌توانستند از میان ۸۰ محصول پرمصرف، از شیر و نان گرفته تا دستمال توالت، انتخاب خود را انجام دهند. آنها می‌توانستند با استفاده از تلفن همراه هوشمند خود، بارکد زیر محصولات را اسکن کرده و آنرا مستقیماً به سبد خرید سایت Tesco.com اضافه کنند و خریدشان را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که پس از بازگشت از سفر محصول موردنظرشان را درب منزل تحویل بگیرند. این تجربه موفق باعث شد که شرکت Tesco سوپرمارکت‌های مجازی خود را در سال ۲۰۱۱ در کره جنوبی نیز راه‌اندازی کند. در این پروژه مسافران می‌توانستند تلفن‌های همراه خود را به سمت بیلبوردهای موجود در ایستگاه‌های مترو یا اتوبوس گرفته و بارکدهای موجود بر روی آنها را اسکن کنند تا بدین طریق وارد سوپرمارکت مجازی Tesco شوند.

## خلاصه فصل

در این فصل به معرفی خرده‌فروشی غیرفروشگاهی پرداخته و روند توسعه و خصوصیات سفارشات پستی، پست مستقیم و خرده‌فروشی آنلاین برای خرید خانگی را تشریح کردیم. سفارشات پستی برای دستیابی به مشتریان خود از کاتالوگ‌ها استفاده می‌کردند. در انگلستان، شرکت‌ها برای توزیع کاتالوگ‌های خود به خوبی توانستند از ظرفیت آژانس‌ها بهره برده و شرایط اعتباری و جمع‌آوری پرداخت‌ها را به مشتریانشان ارائه دهند. با این وجود

در اواخر قرن بیستم این سیستم رو به افول گذاشت و شرکت‌های سفارش پستی نتوانستند از ظرفیت‌های خود برای بهره‌بردن از فناوری اینترنت استفاده کنند. از اینرو اشکال جدیدتر توزیع کاتالوگ‌ها نظیر پست مستقیم و کاتالوگ‌های خاص تکامل پیدا کرده و گروه‌های مشخصی از مشتریان را هدف‌گذاری کردند.

خرده‌فروشی آنلاین برای نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ میلادی پا به عرصه وجود گذاشت و شرکت‌ها و مصرف‌کنندگانی که حالا به ابزار اینترنت مجهز شده بودند را قادر ساخت تا در ابتدا از طریق رد و بدل اطلاعات و سپس فروش محصولات و خدمات، با یکدیگر به تعامل بپردازند. خرده‌فروشی آنلاین می‌توانست اشکال مختلفی داشته باشد که دو شکل آن از همه مهمتر بوده و عبارت است از خرده‌فروشی کاملا آنلاین و خرده‌فروشی ترکیبی سنتی-اینترنتی که در آن خرده‌فروشان فروشگاه‌های یا سنتی می‌توانستند وبسایت برای خود داشته باشند و بالعکس خرده‌فروشان آنلاین نیز می‌توانستند دارای فروشگاه‌های فیزیکی باشند. در برخی مواقع فروشگاه‌ها می‌توانستند نقش نمایشگاه نیز به خود بگیرند. خرده‌فروشان آنلاین می‌بایست در خصوص موقعیت خود در بازار تصمیمی عاجل گرفته و دسته‌بندی محصولات و خدمات، منابع، طراحی وبسایت و نوع ارتباطاتشان را تعریف می‌کردند. تعامل با مشتریان و مشارکت دادن آنها جنبه بسیار مهم دیگر در برنامه‌ریزی خرده‌فروشی آنلاین بود. از این رو خرده‌فروشی چندکاناله تبدیل به شکل غالب فعالیت در این بازار شد زیرا خرده‌فروشان به دنبال این بودند که فرصت‌های تعامل با مشتریان را به حداکثر برسانند. یکپارچه‌سازی کانال‌ها نیز باید با دقت فراوان مدیریت می‌شد آنچنانکه تجربه مشتری در تمام کانال‌ها به شیوه‌ای بی‌نقص و ظریف تکرار می‌شد. در نتیجه خرده‌فروشان می‌بایست داده‌های مربوط به ارتباطات، موجودی انبار و مشتریان را هم در فروشگاه و هم در سرتاسر گستره بسیار پیچیده رسانه‌های آنلاین به صورت کاملا هماهنگ توزیع می‌کردند.

## تمرین و پرسش

۱ خرده‌فروشی آنلاین توانست کانال سفارشات پستی سنتی را به طور کامل مغلوب کند. روی این موضوع بحث کنید که آیا کاتالوگ‌های چاپی منسوخ خواهند شد یا تا ده سال آینده جایی برای آنها وجود خواهد داشت.

- ۲ مزایا و معایب روش «کلیک کن و حضوری تحویل بگیر» را بررسی کنید. همچنین به این موضوع فکر کنید که از چه روش‌هایی می‌توان برای یکپارچه‌تر کردن کانال‌های آنلاین و سنتی در آینده بهره برد.
- ۳ با جستجو در مجلات فناوری و بازرگانی، جدیدترین پیشرفت‌های به عمل آمده در خرده‌فروشی آنلاین را مورد بررسی قرار دهید. جزئیات دو مورد از ابداعات کلیدی و مهم در این زمینه را به یکی از دوستان خود ارائه کرده و امکان‌سنجی استفاده از آنها توسط خرده‌فروشان آنلاین را ارزیابی کنید.
- ۴ همانطور که در مطالعه موردی این فصل مشاهده کردید، شرکت Oak Furnitureland یک خرده‌فروش آنلاین بود که اقدام به راه‌اندازی فروشگاه‌های سنتی خود کرد و از سوی دیگر Bead Boutique نیز یک فروشگاه سنتی بود که تبدیل به یک خرده‌فروش آنلاین شد. بر روی این موضوع بحث کنید که چرا خرده‌فروشان چنین تصمیماتی را اتخاذ کرده و اینکه انواع محصولاتی که آنها می‌فروشند چه تأثیری می‌تواند بر روی انتخاب کانال توزیعشان داشته باشد.

Asos یک خرده‌فروش آنلاین است که در سال ۲۰۰۰ شروع به کار کرده و بیش از ۵۰,۰۰۰ محصول برند و اختصاصی را در دسته‌بندی‌های مختلف نظیر پوشاک زنانه، زیورآلات، محصولات زیبایی، جواهرات، کفش و پوشاک مردانه به فروش می‌رساند. این شرکت با داشتن بیش از ۶ میلیون مشتری فعال، بزرگترین خرده‌فروش مستقل مد و لباس در انگلستان به شمار می‌آید. Asos با هدف قراردادن گروه سنی ۱۶ تا ۳۴ سال توانسته نقش مهمی را در ایجاد ترندهای مد و لباس در جامعه ایفا کند. فروش انگلستان با متمرکز شدن بر روی بازار داخلی و ایجاد تحول در عملیاتی نظیر بهبود کیفیت تحویل، کاهش قیمت‌ها و افزایش بازاریابی دیجیتال، توانسته سود هنگفتی را نصیب شرکت کند. سرانجام پس از سال‌ها رشد باثبات، شرکت در سال ۲۰۱۲ شاهد یک افت جدی در فروش خود بود. در نتیجه معرفی برند جدید و کم هزینه Primark نشان داد که این تصمیم ابتکار موفقیت‌آمیزی بوده است.

این برند در یک سری از بازارهای منتخب جهانی نیز موفقیت شایانی را بدست آورد؛ و توانستند پیشنهادات جذاب خود را در سطح بین‌المللی و از طریق کانال‌های جدید مطرح کنند. Asos با راه‌اندازی وب‌سایت خود در آمریکا، در سال ۲۰۱۰ توانست زبان‌های فرانسوی و آلمانی را نیز به سبد خود اضافه کرده و در کشورهای نظیر استرالیا، ایتالیا و اسپانیا وب‌سایت اختصاصی خود را راه‌اندازی کند. آنها برای هر کشور یک تیم بازاریابی اختصاصی تعیین کردند و توانستند از مرکز توزیع اصلی خود در انگلستان محصولاتشان را به بیش از ۱۹۰ کشور جهان توزیع کنند. هرچند این خرده‌فروشی اظهار داشت که هدف بلندمدت آنها ارائه محصولات متنوع خود به مشتریان محلی و کاهش هزینه تحویل و مرجوعیات از طریق توسعه امکانات انبارداری خواهد بود.

Asos رشد مستمر خود در عرصه بین‌المللی را مدیون راهکارهای ابتکاری، تمرکز بر ارائه سبک‌های جدید به مشتریان و پاسخگویی به موقع و سریع به ترندهای مد و لباس در بازار بود. برخی از این پیشنهادات نظیر تحویل یک روزه رایگان نیز جذابیت فراوانی برای مشتریان داشتند. با این وجود ساختار مدیریت بین‌المللی آنها که متشکل از تیم‌های مدیریت داخلی در آمریکا، فرانسه، آلمان و استرالیا بود سهم بسزایی در رشد فروش چشمگیر آنها داشت.

در سال ۲۰۱۱ Asos عملیات توزیع و پردازش سفارشات خود را در یک مجتمع ۴۹،۰۰۰ متر مربعی در شهر بارنزلی<sup>۱</sup> در شمال انگلستان تجمیع کرد. این مجتمع جدید که مدیریت آنرا یک شرکت ثالث به نام Unipart Logistics بر عهده داشت، جایگزین چهار مرکز توزیع شرکت در همل همپستید<sup>۲</sup> در نزدیکی لندن شد. هزینه کلی این تغییر مکان، که شامل هزینه خرید مجتمع و انتقال بود، رقمی بالغ بر ۱۹ میلیون پوند بود که بر سودهای عملیاتی سال ۲۰۱۱ تأثیر زیادی گذاشت. شرکت با راهکارهایی که اتخاذ کرد این رقم را تا ۱۶ میلیون پوند نیز کاهش داد اما این هزینه یک سال با سود ۳۲ میلیون پوندی پوشش داده شد. این شرکت نیز همانند بسیاری از خرده‌فروشان آنلاین، سرویس کلیک کن و حضوری تحویل بگیر را تحت نام Collect+ ارائه داد. در این طرح شبکه‌ای از ۴۵۰۰ فروشگاه که تا واپسین ساعات روز باز بودند، امکان تحویل راحت و ایمن را برای مشتریان فراهم می‌آوردند.

سرویس Fashion Finder شرکت Asos که در ماه مارس ۲۰۱۱ راه‌اندازی شد، یک اتاق گفتگوی تعاملی بود که آخرین ترندهای بازار مد و لباس، پیشنهادهای ویژه محصولات و قابلیت آپلود تصاویر لباس و دیگر آیتم‌ها توسط مشتریان را برای آنها فراهم کرده بود. افراد با استفاده از سرویس «On the go» این امکان را در اختیار داشتند که با تلفن هوشمند خود در هر زمان و مکانی در برنامه موبایلی شرکت Asos به جستجو پرداخته و از سبک‌های مختلف مد و لباس دیدن کنند. اما شرکت با دیگر سایت‌ها نیز همکاری کرده و اولین صفحه تعاملی فیسبوک در حوزه مد را در اروپا راه‌اندازی کردند. این صفحه که مجموعه وسیعی از محصولات Asos را در خود جای داده بود، امکان خرید، ارسال نظرات، لایک کردن محصولات و لینک کردن نظراتشان در مورد محصولات Asos بر روی صفحه شخصی خود در فیسبوک را برای مشتریان فراهم می‌آورد. Asos پیش‌بینی کرده بود که دسترسی آسان به محصولات می‌تواند میزان تبدیل خرید را به شکل مؤثری ارتقا بخشد. این شرکت برای سهولت کاربران، صفحات توئیتر و یوتیوب را نیز راه‌اندازی کرد و به تازگی یک کمپین دیجیتال را در پینترست به راه انداخته است.

در حوزه آفلاین نیز، این شرکت برای گسترش حضور خود در بازارهای هدف، وارد عرصه تبلیغات مشارکتی شد. Asos برای ترویج برندهای Malibu و Jacob's Creek خود، در یک کمپین تعاملی با برندهای معتبر و پیشرو بازار نظیر Nivea و Pernod وارد همکاری شد و در چهار شهر بزرگ انگلستان شروع به تبلیغات بنری با موضوع توصیه‌های مرتبط با مد و لباس کرد.

---

<sup>1</sup> Barnsley

<sup>2</sup> Hemel Hempstead



## پرسش‌هایی برای بحث

۱ Asos به عنوان یک خرده‌فروش آنلاین چگونه توانست خود را از دیگر رقبا متمایز کند؟

۲ مشکلات اساسی پیش روی بین‌المللی شدن خرده‌فروشان مد و لباس چیست؟

۳ Asos تا چه حد توانایی تبدیل شدن به یک خرده‌فروش چندکاناله را دارا می‌باشد؟

## فصل ۱۲

### قانونگذاری و اصول اخلاقی در خرده‌فروشی

#### اهداف آموزشی

پس از تکمیل این بخش شما می‌توانید:

- به این درک برسید که قانونگذاری به چه شیوه‌ای می‌تواند بر روی قیمت محصولات و خرده‌فروشی اثر گذارد؛
- اثر قانونگذاری بر فعالیت‌های تبلیغاتی را توصیف کنید؛
- تأثیر قانونگذاری بر موقعیت محلی خرده‌فروشان را شناسایی کنید؛
- انواع مختلفی از مسائل اخلاقی که بر روی بازاریابی خرده‌فروشی اثرگذار خواهد بود را مورد بررسی قرار دهید؛
- به اهمیت «نتایج سه‌گانه»: پایداری محیطی، اجتماعی و مالی پی ببرید؛
- و اهمیت مسئولیت اجتماعی سازمانی برای خرده‌فروشان را مورد ارزیابی قرار دهید.

## مقدمه

در این بخش به بررسی مسائل اخلاقی و قانونی که بر روش‌های عملیاتی خرده‌فروشان تأثیر می‌گذارد می‌پردازیم؛ این بررسی بر مبنای چارچوب آمیخته بازاریابی خرده‌فروشی صورت می‌گیرد. این مسائل فراوانی گسترده‌ای داشته و می‌تواند از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد، بنابراین ما توجهمان را به برخی از مهمترین جنبه‌های اخلاقی و قانونگذاری که بر خرده‌فروشان در مناطق مختلف اثر می‌گذارد معطوف خواهیم کرد. کاملاً واضح و مبرهن است که خرده‌فروشان باید از قانون تبعیت کنند اما علاوه بر آنها می‌توانند با اتخاذ یک موضع اخلاقی مشخص، آثار منفی فعالیت‌هایشان را به حداقل رسانده و تأثیر مثبتی بر جامعه و محیط پیرامونی خود داشته باشند. اصول اخلاقی هدایتگر موضع اخلاقی افراد می‌باشد و می‌تواند بر رفتار و تصمیم‌گیری‌های کارکنان خرده‌فروشی اثرگذار باشد. برمن و اوانز (۲۰۱۰: ۴۶) موضوع بیان‌شده را اینگونه توصیف می‌کنند:

خرده‌فروشان هنگام تعامل با مخاطبین خود (که عبارتند از مشتریان، عموم جامعه، کارکنان، تأمین‌کنندگان، رقبا و دیگران) موظف به رعایت اصول اخلاقی هستند ... زمانیکه یک خرده‌فروش به اصول اخلاقی پایبند است، با صداقت، عدالت، درستکاری و رفتار محترمانه با مخاطبین خود برخورد می‌کند ... بهترین روشی که یک سازمان می‌تواند از بروز رفتارهای غیراخلاقی جلوگیری کند این است که این اصول را به صورت قانون مکتوب در اختیار کارکنان و شرکای خود قرار داده و رفتار آنها را به خوبی رصد کند

تا با مشاهده هر نوع بد رفتاری، تنبیه متناسب را به کار گیرد. از این رو مدیران ارشد سازمان باید الگوی تمام قد اصول اخلاقی در سازمان باشند.

خرده فروشان برای اینکه بتوانند تأثیرات پایداری خود را به حداقل برسانند این توانایی را در اختیار دارند که رفتارهای پایدار و باثبات را به روش‌های زیر در دیگران ترغیب کنند:

- تأثیر بر تأمین‌کنندگان؛
- آموزش مصرف‌کنندگان؛
- بازپس‌گیری موارد قابل بازیافت (مارتین و اسکوتن، ۲۰۱۲)

تمام کسب‌وکارها می‌توانند به بررسی مسأله پایداری و ثبات بپردازند اما در میان آنها خرده‌فروشان به واسطه تعامل مستقیمی که با مصرف‌کنندگان و تأمین‌کنندگان دارند، بیشترین قدرت بالقوه برای اثرگذاری بر روی آنها را در اختیار دارند. جنبه‌های مختلفی از خرده‌فروشی که ملاحظات قانونی یا مسائل اخلاقی دارند در جدول ۱۲.۱ فهرست شده‌اند:

## مقررات و قوانین اثرگذار بر روی خرده‌فروشی

### به قلم هلن گوورک<sup>۱</sup> و مرسدس مالوی<sup>۲</sup>

این موضوع از اهمیت فراوانی برخوردار است که خرده‌فروشان می‌بایست نسبت به تمام مسائل قانون‌گذاری که به خرده‌فروشی مربوط می‌شود آگاهی کامل داشته باشند تا مطمئن شوند که در فعالیت‌های خود مرتکب هیچ‌گونه قانونشکنی نخواهند شد. هر چند ممکن است برخی از قوانینی که در این کتاب مطرح می‌شود در منطقه سکونت شما اجباری نباشد، اما می‌توانند مثال‌های خوبی از واکنش خرده‌فروشان به این قوانین در دیگر نقاط را به ما نشان دهند. همچنین اگر با شرکتی کار می‌کنید که محصولات یا خدماتی را به کشورهای صادر می‌کند که از این قوانین تبعیت می‌کنند، آگاهی داشتن از این موضوعات می‌تواند برای شما مفید باشد. وبسایت رسمی که شامل قوانین قدیمی و جدید در انگلستان می‌باشد در آدرس زیر قابل مشاهده خواهد بود: <http://www.legislation.gov.uk>. همچنین تمام کشورهایی که عضو اتحادیه اروپا هستند از قوانین اروپا تبعیت

<sup>1</sup> Helen Goworek

<sup>2</sup> Mercedes Malloy

می‌کنند و فهرست قوانین را می‌توانید در این آدرس پیدا کنید: [http://ec.europa.eu/eu\\_law/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu_law/index_en.htm).  
 تمام وجوه آمیخته بازاریابی خرده‌فروشی تابع قانون‌گذاری بوده و برخی از آنها در ادامه تشریح شده‌اند (جدول ۱۲.۱ را ببینید)

ملاحظات قانونی	جنبه‌های خرده‌فروشی	مسائل اخلاقی بالقوه
مقررات رقابتی / انحصاری مالیات سازمانی قوانین کار	استراتژی رقابتی	تأثیرات بر تاجران کنونی تأثیرات بر رفاه حال مصرف‌کنندگان نیازهای بخش‌های آسیب‌پذیر
درخواست‌ها و موافقتنامه‌های برنامه‌ریزی مقررات منطقه‌بندی محلی ایجاد مقررات	مکان	اثرات زیست محیطی: مناطق حساس جریان‌های ترافیکی، اثرات زیست محیطی تأثیرات بر روی تاجران و مراکز تجاری محلی
وضع مقررات بر ساعات کاری رانندگان محدودیت‌های وضع شده بر اندازه خودروها وضع عوارض و مالیات بر برخی واردات	زنجیره تأمین	تأثیرات زیست محیطی بر لجستیک مواد غذایی غیربومی و کیفیت محصول منبع‌یابی اخلاقی بین‌المللی
وضع محدودیت در استفاده از قدرت خرید قوانین مربوط به رشوه/فساد وضع مقررات بر برخی واردات	خرید خرده‌فروشی	حفظ حق انتخاب واقعی برای مشتریان تأثیرات بالقوه بر تأمین‌کنندگان خرد جلوگیری از بوجود آمدن وضعیت بیگاری کشی
قوانین مربوط به برچسب‌گذاری قیمت قوانین مربوط به وزن و سنجها ایمنی و تناسب با هدف خاص	محصولات و برچسبها	محصولات سالم و ایمن تولید و حمل و نقل «پاک» شفافیت در برچسب‌زنی

مقررات تعیین قیمت الزامات قیمت‌گذاری محصول نمایش مالیات‌های مرتبط	قیمت‌گذاری	شفافیت در برچسب قیمت یکپارچگی مقایسه‌های قیمتی رقابت و قیمت‌گذاری سودجویانه
قوانین مشروح تجاری قوانین پیشنهاد داد و ستد وضع محدودیت بر فروش‌های فصلی	تبلیغات و پیشنهادهای ویژه	پیشنهادهای پیچیده - سردرگمی مشتریان رسیده‌های چاپی کوچک و محدودیت‌های بیش از حد تبلیغ محصولات ناسالم
قوانین مشروح تجاری قوانین نشان تجاری/حق اختراع/کپی‌رایت قوانین «تجارت با نام تجاری جعلی»	تبلیغات و برندسازی	تبلیغات همراه‌کننده تبلیغات تهاجمی به خصوص آنلاین برندسازی تقلیدگرانه
وظیفه مراقبت از مشتریان و کارکنان قابلیت دسترسی برای افراد معلول وضع محدودیت برای نمایشگرها مثلا سیگار	محیط فروشگاه	سردرگمی مصرف‌کننده در برخی طرح‌ها نمایشگرهای زننده برای برخی گروه خاص فریب‌دادن کودکان یا افراد آسیب‌پذیر
مزایای کارکنان برای مرخصی و تعطیلات وضع محدودیت بر ساعات تجاری ایمنی فناوری‌های سلف سرویس	خدمات مشتریان	احترام به زمان و رفاه حال مشتریان فروش با اجبار در قالب ارائه خدمات حفاظت از سلامت کارکنان
حقوق مشتریان در تحقیق و عودت حفاظت در برابر هزینه‌های مخفی ایجاد دوره‌های آرام‌سازی	خرده‌فروشی غیرفروشگاهی	تنزل درجه کانال‌های سنتی دسترسی کمتر برای افراد کم‌برخوردار تراکم/تداخل بیشتر در ارائه خدمات

وضع تعرفه و تحریم اقتصادی	خرده‌فروشی بین‌المللی	تأثیرات بر خرده‌فروش‌های بومی
قوانین مالکیتی و توسعه‌ای		حقوق کارگران
سایر مقررات مختص به کشور		تأثیرات زیست‌محیطی لجستیک

شکل ۱۲.۱ مثال‌هایی از ملاحظات قانونی و اخلاقی در خرده‌فروشی

جدول ۱۲.۱ قوانین کلیدی مؤثر بر آمیخته بازاریابی

مقررات و قوانین مرتبط در انگلستان	مؤلفه آمیخته بازاریابی
قانون فروش کالا؛ قانون تعیین قیمت	قیمت
قانون شرح تجارت؛ استانداردهای تبلیغات؛ نشان‌های تجاری	تبلیغات
قانون فروش کالا؛ دارایی فکری؛ نشان تجاری، حق اختراع، کپی‌رایت؛ قوانین ایمنی و سلامت؛ مقررات عمومی ایمنی محصول؛ فرمان زباله‌های ناشی از تجهیزات برقی و الکترونیکی (WEEE)؛ مقررات ثبت، ارزیابی، صدور مجوز و محدودیت مواد شیمیایی (REACH)	محصول
قوانین ایمنی و سلامت؛ مقررات نقشه‌کشی و ساخت و ساز	مکان

## قیمت

قوانین مربوط به قیمت‌گذاری ممکن است در کشورهای مختلف نام‌های متفاوتی داشته باشند اما بخش اعظمی از این قوانین مفاهیم مشترکی را پوشش می‌دهند. قیمت به عنوان یکی از بخش‌های اصلی قرارداد فروش بین خریدار و فروشنده در انگلستان تحت قانون فروش کالا<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) به رسمیت شناخته شده است. تعیین قیمت‌های

<sup>1</sup> Sale of Goods Act

خرده‌فروشی به گونه‌ای که برای مشتریان کاملاً شفاف باشند نیز تحت قانون تعیین قیمت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) به کار گرفته می‌شود. در ایالات متحده بواسطه قانون ضدتراست شرمن<sup>۲</sup>، تثبیت قیمت‌ها از طریق توافق بین شرکت‌ها برای بالا نگه داشتن مصنوعی قیمت که نهایتاً موجب متضرر شدن مصرف‌کنندگان می‌شود، امری غیرقانونی محسوب می‌شود. (لوش و همکاران، ۲۰۱۱) یکی از اصلی‌ترین مسائل اخلاقی مرتبط با قیمت‌گذاری، قانون تجارت منصفانه<sup>۳</sup> است. به تولیدکنندگان محصولات تجارت منصفانه علاوه بر پرداخت حق بیمه، شرایط کاری عادلانه و پایایی محلی اعطا می‌شود. (انجمن تجارت منصفانه، ۲۰۱۲) FINE، اتحادیه جهانی سازمان‌های تجارت منصفانه، تعریف زیر را ارائه می‌دهد:

تجارت منصفانه یک شراکت تجاری مبتنی بر گفتگو، شفافیت و احترام است که در تجارت بین‌الملل به دنبال کیفیت بالاتر است. این نوع از تجارت با ارائه شرایط تجاری بهتر و محافظت از حقوق کارگران و تولیدکنندگان حاشیه‌نشین – به خصوص در جنوب – به دنبال ایجاد توسعه پایدار است.

در سال‌های اخیر سهم بازار محصولات تجارت منصفانه افزایش یافته است و هدف اصلی آن که کار خود را از محصولات خام نظیر قهوه و موز شروع کرد، رسیدن به مقبولیت عمومی در برخی برندهای محصولات است برای مثال، نشان تجارت منصفانه اکنون بر روی شکلات‌های Cadbury چاپ می‌شود. این رشد بازار در انگلستان بدین سبب است که مصرف‌کنندگان انگلیسی در سال ۲۰۱۱ بیش از ده برابر بیشتر از سال ۲۰۰۱، قهوه‌های تجارت منصفانه را نسبت به سایر قهوه‌ها خریداری کرده‌اند. مک‌گلدریک و فری‌استون (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که مصرف‌کنندگان مادامیکه متقاعد شوند که محصول موردنظرشان دارای گواهینامه اصالت اخلاقی است، هیچ مشکلی با پرداخت ارزش افزوده نداشته و به نظر می‌رسد نشان تجارت منصفانه روش مؤثر و کارآمدی از برندسازی بوده و می‌تواند اطمینان و اصالتی که مصرف‌کنندگان به دنبال آن هستند را به ارمغان بیاورد.

## تبلیغات

تصمیمات قانونی و اخلاقی در قبال تبلیغات از کشوری به کشور دیگر می‌تواند تفاوت داشته باشد. برای مثال دادگاه‌های امریکا و فرانسه در خصوص فروش محصولات تقلبی در eBay تصمیمات کاملاً متضادی را اتخاذ

<sup>1</sup> Price Marking Act

<sup>2</sup> Sherman Antitrust Act

<sup>3</sup> Fair trade



می‌کنند که همین موضوع از تفاوت‌های موجود در شیوه قانونگذاری بین کشورها حکایت می‌کند. (لوچ و همکاران، ۲۰۱۱) قانون شرح تجارت<sup>۱</sup> (مصوب سال ۱۹۶۸ در انگلستان) توضیحات اشتباه محصولات را ممنوع اعلام کرده و خرده‌فروش‌های انگلیسی باید از این موضوع آگاهی کامل داشته باشند که در فروش و تبلیغات خود به هیچ‌وجه نمی‌توانند مصرف‌کنندگان را گمراه کنند. این قانون می‌تواند به تعداد، اندازه، روش و مکان تولید، ترکیبات و تناسب استفاده از کالا در کنار دیگر ویژگی‌های محصول اشاره داشته باشد.

در خصوص بحث تبلیغات مسائل اخلاقی بسیاری را می‌توان مطرح کرد. برای مثال، برای جذاب‌تر کردن مدل‌ها و محصولات به راحتی می‌توان تصاویر آنها را دستکاری کرد. L'Oreal که یکی از مشهورترین برندها در حوزه لوازم آرایشی است، مرتکب این خطا شد و تصاویر مدل خود ریچل وایس<sup>۲</sup> را دستکاری کرد تا او را جوانتر نشان دهد. همین کار باعث شد که تمام کمپین‌های تبلیغاتی او در انگلستان لغو شود. (بارل، ۲۰۱۲) تبلیغات برای کودکان نیز یکی از بحث‌برانگیزترین حوزه‌ها در سال‌های اخیر بوده است به خصوص در مواردی که آنها را ترغیب به خوردن غذاهای ناسالم می‌کنند. همین موضوع باعث شد که تبلیغات «غذاهای ناسالم» در خلال برنامه‌های تلویزیونی که برای کودکان از جذابیت زیادی برخوردار است به طور کلی در انگلستان ممنوع شود. (سویینی، ۲۰۰۶)

علاوه بر محدودیت‌های قانونی که در قبال فعالیت‌های تبلیغاتی خرده‌فروش‌ها وضع شده است، مسائل اخلاقی بی‌شماری وجود دارند که توجه به آنها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در انگلستان، اداره استانداردهای تبلیغات<sup>۳</sup> (ASA) متولی نظارت بر این حوزه بوده و دستورالعمل‌های مرتبط با آن را با هدف «قانونی کردن، درستی، صداقت و راستگویی» تدوین می‌کند. ASA هر ساله هزاران شکایت در خصوص مسائل اخلاقی مرتبط با تبلیغات را دریافت می‌کند. آنها دغدغه‌های شاکیان را ارزیابی کرده و این موضوع را بررسی می‌کنند که آیا تبلیغات از قوانین تخطی کرده‌اند یا خیر. در نتیجه، در سال ۲۰۱۰ بیش از ۲۰۰۰ کمپین تبلیغاتی تغییر کرده و یا به طور کلی لغو شدند. یکی دیگر از روش‌های مشکوک اخلاقی، استفاده از تاکتیک «جلب و تغییر» است. در این روش شرکت‌ها محصولات با قیمت‌های بسیار پایین را تبلیغ کرده و با ترفندهایی مصرف‌کنندگان را وسوسه می‌کنند تا به فروشگاه مراجعه کنند، اما در آنجا فروشندگان مشتریان را به نوعی ترغیب می‌کنند که انتخاب خود را تغییر داده و محصولات گرانتر را خریداری کنند. این تکنیک فریبکارانه بر اساس مقررات فدرال امریکا به شدت ممنوع

---

<sup>1</sup> Trade Description Act

<sup>2</sup> Rachel Weisz

<sup>3</sup> Advertising Standards Authority

بوده و خرده‌فروش‌ها می‌بایست صرفاً محصولاتی که در تبلیغات خود به نمایش می‌گذارند را به فروش برسانند. (لوی و ویتز، ۲۰۱۲)

## محصول

قانون فروش کالا (مصوب سال ۱۹۷۹) تصریح می‌کند که کالا باید دارای «کیفیت قابل معامله» باشد و این یکی از مهمترین اجزای قانون‌گذاری بر فروش محصولات در انگلستان به شمار می‌آید. قانون شرح تجارت (مصوب سال ۱۹۶۸) نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا به این مهم تأکید دارد که در تشریح و توصیف کالاها دقت کافی باید مبذول شده و طبیعتاً انتظارات خریدار باید برآورده شود. مأموران سازمان استانداردهای تجاری وظیفه نظارت بر اجرای این قانون و قوانین مرتبط دیگر را بر عهده دارند تا از صحت عملکرد استانداردها اطمینان کامل را کسب کنند. اگرچه محدودیت‌های قانونی که بر محصولات فروخته‌شده توسط خرده‌فروش‌ها وضع می‌شود عمدتاً بر روی ایمنی، شرح محصول، تعهد فروشنده و ضمانت آنها تأکید دارد، با این حال قوانین و مسائل اخلاقی بیشماری وجود دارند که به مقوله محصول می‌پردازند. برای مثال در اتحادیه اروپا قانونی تحت عنوان فرمان زباله‌های ناشی از تجهیزات برقی و الکترونیکی یا WEEE وضع شد تا اثرات زیست‌محیطی حاصل از دورریختن این نوع محصولات را به حداقل برساند. این قانون خرده‌فروش‌ها را ترغیب کرد تا از «بازیافت حلقه بسته»<sup>۱</sup> استفاده کنند بدین معنا که آنها نه تنها مسئول فروش محصولات هستند بلکه وظیفه جمع‌آوری زباله‌های آنها پس از استفاده را نیز بر عهده دارند. به گزارش سازمان محیط زیست (۲۰۱۲):

هدف از تدوین فرمان WEEE کاهش میزان تولید دستگاه برقی و الکترونیکی و نیز ترغیب افراد به استفاده مجدد، بازیافت و بازیابی آنها بوده است. همچنین هدف دیگر این فرمان بهبود کارایی زیست‌محیطی کسب‌وکارهایی بوده که در فرایند تولید، تأمین، استفاده، بازیافت و بازیابی تجهیزات برقی و الکترونیکی مشارکت دارند.

فرمان WEEE تأثیر مستقیمی بر خرده‌فروش‌ها و دیگر توزیع‌کنندگانی دارد که تجهیزات برقی و الکترونیکی را به عموم جامعه می‌فروشند زیرا آنها باید از این موضوع اطمینان حاصل کنند که مشتریان‌شان بدون دریافت هیچ

---

<sup>1</sup> Closed-loop Recycling

هزینه‌ای دوریخت تجهیزات خود را به آنها باز می‌گردانند. PC World که یکی از خرده‌فروشان مطرح تجهیزات کامپیوتری می‌باشد در پاسخ به این فرمان، محفظه‌هایی را در فروشگاه‌هایش تعبیه کرده تا افراد قطعات کامپیوتری خراب یا بلااستفاده خود را داخل آن بیاندازند. این فرمان در حال حاضر برای تولیدکنندگان و فروشندگان لباس اجباری نمی‌باشد. با این وجود شرکت M&S در سال ۲۰۱۲ طی طرحی ابتکاری قسمتی را در فروشگاه‌هایش مشخص کرد تا افراد لباس‌های دست دوم و کارکرده خود را در آن قرار دهند تا شرکت بتواند آنها را به مؤسسات خیریه اهدا کند. (لنو، ۲۰۱۲) چنین کارهای پسندیده‌ای که توسط برخی خرده‌فروش‌ها انجام می‌شود می‌تواند به کاهش حجم ۵.۸ میلیون تنی زباله‌های پارچه‌ای که هر سال در اتحادیه اروپا دفن می‌شوند کمک شایانی کند. (گولد، ۲۰۱۴)

قانون دیگری که به تازگی توسط سازمان تنظیم مقررات اتحادیه اروپا تدوین شد و به تأثیر محصولات بر محیط‌زیست مربوط می‌شد قانون REACH یا در اصطلاح قانون ثبت، ارزیابی، صدور مجوز و محدودیت مواد شیمیایی است که به استفاده ایمن از مواد شیمیایی مربوط می‌شود. چندی پیش بیماری‌ها و آلرژی‌های خاصی در اتحادیه اروپا رو به فزونی گذاشت و به نظر می‌رسید که استفاده از مواد شیمیایی در بروز چنین بحرانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مقررات REACH صنایع را ملزم به مدیریت مخاطرات استفاده از مواد شیمیایی و ارائه اطلاعات ایمنی مواد استفاده شده کرد. در حال حاضر تولیدکنندگان و واردکنندگان مواد شیمیایی باید این نوع از مواد را در سامانه‌ای مخصوص ثبت کرده و اطلاعات استفاده ایمن از آنها را به طور کامل ارائه دهند. (کمیسون اروپا، ۲۰۱۲)

کالاهای تقلبی و جعلی (زمانیکه یک شرکت بدون مجوز از نشان تجاری شرکت دیگر استفاده می‌کند) مشکلات قانونی متعددی را متوجه خرده‌فروشان و برندها کرده و هر دو جزء «محصول» و «تبلیغات» از آمیخته بازاریابی را متأثر می‌سازد. در انگلستان این مسائل تحت قوانین مالکیت معنوی (اداره مالکیت معنوی، ۲۰۱۲) پوشش داده شد و به مواردی چون کپی‌رایت، نشان‌های تجاری و حق اختراع می‌پردازد. قانون حفاظت از حق طبع و نشر یا کپی‌رایت از آثار هنری، موسیقی، تصویری و مکتوب حمایت کرده و حقی کاملاً خودکار است بدین معنا که نیازی به ثبت آن در جایی نیست. از آنجاییکه قوانین مالکیت معنوی در اغلب مواقع نقض می‌شوند، خرده‌فروشان بزرگ می‌توانند از وکلای خبره در این حوزه استفاده کنند تا به پرونده‌های نقض قوانین نشان‌های تجاری و کپی‌رایت رسیدگی کنند. کالاهای وارداتی که توسط خرده‌فروش‌ها به فروش می‌رسند نیز شامل مقررات گمرکی می‌شوند

بنابراین خرده‌فروشان متوسط و بزرگ می‌توانند با استخدام متخصصان مسائل گمرکی به مشکلات واردات کالا رسیدگی کنند.

در انگلستان مصرف‌کنندگان این حق را دارا هستند که اگر محصولشان دارای «ایراد» بود و یا در اصطلاح قانونی «هدف آنها را تأمین نمی‌کرد»، آن را بدون هیچ مشکلی به خرده‌فروش عودت دهند. با این وجود برخی از خرده‌فروش‌ها در چنین مواردی پیشنهادهای بهتری را فراتر از حق عودت کالا به آنها ارائه می‌دهند. بسیاری از خرده‌فروش‌ها پوشاک انگلستان به مشتریان اجازه می‌دهند که محصولات استفاده‌نشده خود را ظرف مدت ۲۸ روز به آنها عودت داده و پولشان را پس بگیرند حتی اگر محصول آنها دارای هیچ ایرادی نباشد. شرکت Argos نیز از همین روش استفاده کرده و مهلت عودت ۳۰ روزه را به مشتریانی که نظرشان پس از خرید محصول تغییر کرده پیشنهاد می‌دهد. تنها شرط آنها برای پس‌دادن پول کالا این است که محصول باز نشده باشد و مشتری رسید خرید را تحویل دهد. این سیستم مشتریان را مصمم‌تر می‌کند تا از چنین خرده‌فروش‌هایی خرید کنند چون حداقل می‌دانند که ریسک خرید محصول بسیار کمتر از سایر خرده‌فروش‌ها می‌باشد. خرده‌فروش‌های انگلیسی ملزم به اطاعت از قوانین وضع شده در انگلستان هستند زیرا این اطمینان باید حاصل شود که آنها محصولاتی که از نایمن بودن آنها مطلع هستند را به مردم نمی‌فروشند. در چنین شرایطی اگر محصولی نایمن به مردم فروخته شود، فروشنده می‌بایست اطلاعیه فراخوانی را به صورت عمومی اعلام کرده و تمام محصول فروخته شده را از سطح بازار جمع‌آوری کند. شاید لازم باشد که خرده‌فروش تا جایی که ممکن است با مصرف‌کنندگانی که از ناحیه استفاده از محصول دچار مشکل شده‌اند تماس مستقیم برقرار کرده و یا اطلاعیه‌هایی را در روزنامه‌ها و فروشگاه‌ها منتشر کند تا مشتریان محصول خریداری شده را عودت دهند.

در سال‌های اخیر سطح دانش و آگاهی مصرف‌کنندگان بالا رفته و نسبت به مسائل اخلاقی مرتبط با محصولات و خدماتی که دریافت می‌کنند حساسیت بیشتری نشان می‌دهند. مگیکس و همکاران (۲۰۱۰) عوامل تأثیرگذار بر مصرف اخلاقی و مسئولیت اجتماعی در حوزه خواروبارفروشی را مورد تحقیق و بررسی قرار داده و چهار موضوع اصلی که خریداران می‌بایست به آن توجه کنند را شناسایی کردند: منبع‌یابی محلی و جهانی؛ میراث محصول؛ حقوق انسان‌ها و حیوانات و ارتباطات بازاریابی. این مسائل به طور کلی به خرده‌فروش‌ها مربوط می‌شوند ولی با این وجود علاوه بر خواروبارفروشی به دیگر محصولات نیز می‌توان آنها را تعمیم داد.

خرده‌فروش‌ها این اجازه را ندارند که یک حوزه محصولی خاص را تحت انحصار خود در بیاورند و این موضوع در نظام قانونی انگلستان تحت نظارت اداره رقابت و بازارها<sup>۱</sup> (CMA) می‌باشد. این سازمان که در سال ۲۰۱۴ با ادغام کمیسیون رقابت و اداره تجارت منصفانه تشکیل شد وظیفه نظارت بر رقابت سالم بین کسب‌وکارها و جلوگیری از فعالیت‌های محدودساز و انحصارطلبانه را بر عهده دارد. اگر ادغام بین دو خرده‌فروش بدین معنا باشد که یک شرکت سهم قابل توجهی از بازار را در اختیار خواهد گرفت اینجاست که CMA وارد عمل شده و موضوع را به دقت مورد تحقیق و بازرسی قرار خواهد داد.

## مکان

قوانینی که به بحث مکان مربوط می‌شوند برای خرده‌فروش‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند و آن دسته از مقرراتی که بر مکان یک خرده‌فروشی اثرگذار است ذیل مقررات نقشه‌کشی و ساخت‌وساز قرار گرفته و مک‌گلدریک آن را اینگونه توصیف می‌کند:

در اکثر کشورها، مکان خرده‌فروشی کم و بیش به مقررات دولتی و محدودیت‌های ساخت‌وساز بستگی دارد. در بریتانیا، مقامات محلی در وهله اول مسئولیت اعطا یا لغو مجوزهای نقشه‌کشی را بر عهده دارند هرچند درخواست‌های تجدیدنظر توسط دولت مرکزی رسیدگی می‌شود.

در انگلستان مقررات نقشه‌کشی و ساخت‌وساز محدودیت‌های مختلفی را بر نوع مکان و سبک معماری فروشگاه‌ها می‌گذارد. خرده‌فروش‌ها برای ساخت شعبات جدید یا حتی در بعضی موارد تغییر کاربری ساختمان‌های موجود، می‌بایست درخواست نقشه‌کشی و ساخت‌وساز خود را به مقامات محلی ارائه دهند. معمولاً قبل از اینکه درخواست ساخت یک شعبه یا ساختمان جدید ارائه شود، نظرات مردم محلی در این خصوص جمع‌آوری می‌شود. دلیل اصلی چنین کاری این است که احداث یک فروشگاه بزرگ جدید می‌تواند تأثیر بسزایی بر جامعه محلی گذاشته و موجب افزایش آلودگی‌های ترافیکی و صوتی شده و بر کسب‌وکار فروشگاه‌های موجود اثر منفی بگذارد. این موضوع به طور خاص به خرده‌فروش‌های کوچک که برای رقابت با قیمت خرده‌فروش‌های بزرگ در تقلا هستند می‌تواند تأثیر قابل توجهی بگذارد. مراکز خرید خارج از شهر نیز همواره مورد انتقاد بوده‌اند زیرا باعث می‌شوند که مشتریان از مراکز خرید سنتی داخل شهر فاصله گرفته و کسب‌وکار فروشگاه‌های این مناطق از رونق بیافتند. با افزایش مراکز

<sup>1</sup> Competition and Markets Authority

خرید خارج از شهر در سال‌های اخیر، کسب‌وکارهای کوچک و مستقل دچار افت شدید اقتصادی شده‌اند. بلیتمن این معضل را با این جمله توصیف می‌کند: «آمار مغازه‌های کوچکی که ورشکست شده‌اند همچون تلفات یک جنگ تمام‌عیار و نابرابر است». مبنای آماری این جمله و فاجعه‌ای که رخ داده بیانگر آن است که تعداد مغازه‌های خواروبارفروشی در انگلستان از ۱۱۶،۰۰۰ مورد در سال ۱۹۶۱ به ۲۰،۹۰۰ مورد در سال ۱۹۹۷ کاهش پیدا کرده است. این وضعیت در دیگر کشورها نظیر اسپانیا نیز رخ داد که البته شدت سقوط آن کمی متفاوت بود. یکی از تبعات اجتماعی منفی بسته‌شدن مغازه‌های خواروبارفروشی کوچک، ظهور پدیده‌ای تحت عنوان «برهوت غذایی» است. این اصطلاح توسط دو جغرافی‌دان به نام‌های راسل و هایدکمپ اینگونه تعریف می‌شود: «یک منطقه روستایی یا حومه شهر که دسترسی بسیار محدودی به منابع خرده‌فروشی غذای سالم و اقتصادی داشته و به دلیل ترکیب دو عنصر محرومیت‌های اجتماعی اقتصادی و فاصله فیزیکی به وجود می‌آید». بسته‌شدن فروشگاه‌های کوچک می‌تواند آثار اجتماعی بدی را در پی داشته باشد زیرا باعث کاهش اشتغال مردم شده و ظهور برهوت غذایی می‌تواند تأثیر شدیدی بر اقشار آسیب‌پذیر و ضعیف جامعه وارد کند.

دوستان زمین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و دیگر گروه‌های فشار کمپین‌های متعددی را در مخالفت با گسترش خرده‌فروش‌های بزرگ به راه انداختند. حوزه خواروبارفروشی انگلستان در سال ۲۰۰۶ توسط کمیسیون رقابت مورد بررسی قرار گرفت تا به نگرانی‌های موجود در خصوص افزایش قدرت خرده‌فروش‌های بزرگ در برخی مناطق رسیدگی کند. برخی از خرده‌فروشان به خاطر نادیده‌گرفتن مقررات نقشه‌کشی متهم شناخته شدند؛ برای مثال یکی از فروشگاه‌های Tesco که در شهر استاک‌پورت در سال ۲۰۰۴ تأسیس شده بود، از میزان مساحت درخواستی خود در نقشه به مقدار ۲۰ درصد تجاوز کرده بود. کمیسیون رقابت اقدام به راه‌اندازی «آزمون رقابت» کرد تا شرکت‌های بزرگ که «حضور قدرتمندی» در منطقه داشتند آنرا بگذرانند تا با این روش از افتتاح بی‌رویه شعبات اضافی یا گسترش فروشگاه‌ها در یک محله جلوگیری کنند. اداره تجارت منصفانه (OFT) بر اساس این آزمون توصیه‌هایی را در خصوص تأثیر بالقوه بر روی مکان‌های خرده‌فروشی به مسئولین اداره نقشه‌کشی ارائه می‌داد. خرده‌فروش‌ها تنها با دو شرط می‌توانستند اقدام به افتتاح فروشگاه جدید کنند: (۱) در منطقه‌ای که درخواست داده بودند تازه‌وارد باشند و از قبل هیچ فعالیتی در آن نداشته باشند و (۲) در فاصله ۱۰ دقیقه‌ای رانندگی از مکان موردنظر آنها چهار رقیب یا بیشتر وجود داشته باشد. قوانین مشابهی نیز در ژاپن وجود دارد که توسعه فروشگاه‌های بزرگ را محدود می‌کند و همین عامل باعث شده که جذابیت ورود به بازار ژاپن برای خرده‌فروش‌های خارجی از رونق بیافتد.

<sup>1</sup> Friends of the Earth

(دیویس و ایتوه، ۲۰۰۱) این موضوع را در نظر داشته باشید که مقررات نقشه‌کشی و ساخت‌وساز در کشورهای دیگر ممکن است سختگیرانه‌تر از قوانینی باشد که تا اینجا توضیح دادیم.

## قانون‌گذاری و اصول اخلاقی در آمیخته بازاریابی توسعه‌یافته

بخش‌های ابتدایی این فصل بر روی مدل استاندارد 4P از آمیخته بازاریابی تمرکز داشت. از آنجاییکه خرده‌فروشی یک نوع خدمات است، در نظر گرفتن اصول اخلاقی در قالب آمیخته بازاریابی توسعه‌یافته یا 7P دور از منطق نخواهد بود. خط‌مشی‌ها و قوانین ایمنی و سلامتی ارتباط خاص و معناداری با سه عنصر جدید یعنی «نیروی انسانی»، «فرایندها» و «شواهد عینی» دارند. قوانین کار و شرایط کاری اخلاقی به طور خاص به عنصر «نیروی انسانی» از مدل 7P ارتباط پیدا می‌کنند. یکی دیگر از مسائل قانونی که به نیروی انسانی مربوط می‌شود سرقت خرده‌فروشی می‌باشد که از آن تحت عنوان انقباض موجودی نیز یاد می‌شود. شاید تصور ما این باشد که این مشکل صرفاً مربوط به مشتریانی است که به طور پنهانی اقدام به «سرقت کالاها» می‌کنند، اما اینگونه رفتارهای غیراخلاقی مصرف‌کنندگان می‌تواند به دلیل بهره‌گیری منفعلانه از خطاهای کارکنان فروشگاه نیز رخ دهد. (میچل و همکاران، ۲۰۰۹) علاوه بر این مشخص شده است که بیش از ۴۰ درصد از سرقت‌های خرده‌فروشی توسط کارکنان فروشگاه صورت می‌گیرد که از قضا ۵۰ درصد از این کارکنان در سطوح مدیریتی استخدام شده‌اند. (گیلبرت، ۲۰۰۳) این مشکل جدی توسط جانستون (۱۹۹۹) تحت عنوان «جرم یقه سفید» معرفی شد که عبارت است از «آن دسته از اقداماتی که با قصد کلاهبرداری یا سرقت توسط کارکنان یا کارمندان یک کسب‌وکار انجام گرفته و از موقعیت اعتماد یا مسئولیت خود برای نیل به اهداف مجرمانه استفاده می‌کنند». تانگلت (۲۰۰۲) تعریف دیگری از این پدیده داشت و از آن تحت عنوان «سوءرفتار مصرف‌کنندگان» یاد می‌کند. (به فصل سوم رفتار مصرف‌کنندگان خرده‌فروشی و بخش‌بندی بازار مراجعه کنید) نتایج این تحقیقات زنگ خطر را برای صاحبان خرده‌فروشی‌ها به صدا در آورد تا بر اعمال کارکنان و مشتریان خود نظارت بیشتری داشته باشند.

## تداوم‌پذیری و مسئولیت اجتماعی سازمانی

بدون شک شما هم بر این مهم صحنه می‌گذارید که تداوم‌پذیری و پایداری یکی از مهمترین مسائل جهانی به شمار می‌آید و معضل تغییرات اقلیمی تبدیل به پای ثابت موضوع بحث مجامع و رسانه‌های دنیا شده است. میانگین

دمای جهانی رو به افزایش است و بسیاری از دانشمندان معتقدند که انتشار دی‌اکسیدکربن (CO<sub>2</sub>) که حاصل سوخت‌های فسیلی است نقش بسزایی در این افزایش داشته و با استناد به گزارش پروژه جهانی کربن، میزان انتشار این گاز از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸، ۲۹ درصد رشد کرده است. رشد جمعیت نیز یکی دیگر از دغدغه‌های اصلی این روزهاست بطوریکه تخمین زده شده بود که جمعیت جهان در سال ۲۰۱۱ به ۷ میلیارد نفر خواهد رسید و این در حالی است که منابع مورد نیاز برای ساکنان زمین هر روز رو به کاهش می‌گذارد. اصطلاح «نتایج سه‌گانه»<sup>۱</sup> که برای اولین بار توسط ال‌کینگتون (۲۰۰۴) مطرح گردید به این مهم اشاره دارد که «برنامه TBL در ساده‌ترین تعریفش صرفاً بر روی ارزش‌های اقتصادی که سازمان‌ها خلق می‌کنند تمرکز نمی‌کند بلکه به ارزش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی که آنها خلق می‌کنند یا ناپود می‌کنند نیز توجه می‌کند». اگر بخواهیم از نقطه‌نظر سازمانی به این مقوله نگاه کنیم، کسب‌وکارها تا حدی می‌توانند مسأله تداوم‌پذیری را با پیاده‌سازی سیاست مسئولیت اجتماعی سازمانی<sup>۲</sup> (CSR) در دستورکار خود قرار دهند. مارتین و شوتن در این خصوص می‌گویند:

... خرده‌فروش‌ها می‌توانند بسیاری از موانع زندگی پایدارتر را از میان بردارند. آنها می‌توانند از نظر قیمت و تنوع، دسترسی مصرف‌کنندگان به محصولات که از پایداری بیشتری برخوردار هستند را افزایش دهند. آنها می‌توانند به مشتریان کمک کنند تا درک بهتری از اهمیت و ارزش افزوده زندگی پایدارتر بدست بیاورند. و نهایتاً آنها می‌توانند با ارائه زیرساخت‌ها و سامانه‌ها به مشتریان، به آنها کمک کنند که تصمیمات پایدارتری را اتخاذ کنند.

محرك‌های اصلی تأکید بیش از حد بر روی مسأله پایداری و تداوم‌پذیری در کسب‌وکارها در چند عامل مهم خلاصه می‌شود که عبارتند از قانون‌گذاری، کاهش هزینه‌ها، مسئولیت اجتماعی و فشار بازار. گروه‌های فشار نظیر سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) همچون Greenpeace و Labour Behind the Label، تغییرات اقلیمی، مصرف‌گرایی اخلاقی و ابتکارات حاکمیتی، چند عاملی هستند که خرده‌فروش‌ها را ترغیب می‌کنند تا از راهکارهای پایدارتر استفاده کنند. در نتیجه در چند سال اخیر انتشار سیاست‌های مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی تبدیل به یک رویکرد استاندارد توسط کسب‌وکارها شده و مهمتر از همه اگر به دنبال این هستیم که این راهکار اثربخشی مناسب خود را داشته باشد، می‌بایست آنرا در دل فرهنگ سازمانی خود جای دهیم. (وبلی و وارنر، ۲۰۰۸) پیاده‌سازی سیاست‌های CSR می‌تواند مزایای متعدد دیگری نظیر بهبود تصویر برند خرده‌فروش و مزیت‌های رقابتی (هو و وانگ، ۲۰۰۹) و نیز صرفه‌جویی بالقوه در هزینه‌ها را به ارمغان بیاورد. بر اساس گزارش مؤسسه کسب‌وکار پایدار (۲۰۱۵):

<sup>1</sup> Triple Bottom Line (TBL)

<sup>2</sup> Corporate Social Responsibility (CSR)



تداوم‌پذیری سازمانی اقدامی تجاری برای بهبود سودآوری، رقابت‌پذیری و سهم بازار است که در کنار آن منابع طبیعی حفظ شده و از صحت و سلامت رفاه حال موجودات روی زمین اطمینان حاصل می‌کنیم ... نتیجه نهایی این است که اقدامات کسب‌وکار پایدار بتواند حس تجاری خوب را به ما القا کند - که این کار هم برای محیط‌زیست و هم برای کسب‌وکار اثرات مثبت دارد زیرا پایداری سازمانی با هدایت ایده‌های نو، مدیریت ریسک و بهبود روابط سهامداران، بازگشت سرمایه جذابی را به کسب‌وکارها به ارمغان خواهد آورد.

در سال ۲۰۱۱ در انگلستان حدود ۲۸۴،۴۹۰ شعبه خرده‌فروشی وجود داشت و بیش از ۲.۸ میلیون نفر در سال ۲۰۰۹ در حوزه خرده‌فروشی مشغول به کار بودند و حدود ۱۱ درصد از نیروی کار فعال در این کشور را به خود اختصاص می‌دادند. بنابراین صنعت خرده‌فروشی و کارکنان آن می‌توانند تأثیر شگرفی بر پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی انگلستان و سایر کشورها داشته باشند. در سال ۲۰۰۷، خرده‌فروش انگلیسی، Mark & Spencer (M&S) پایداری اجتماعی و زیست‌محیطی را با معرفی سیاست 'Plan A' که موضوعات مرتبط بسیاری را پوشش می‌داد، در متن استراتژی بازاریابی خود گنجانده. هدف از اجرای Plan A این بود که M&S را به یک کسب‌وکار بدون کربن تبدیل کند بدین معنا که خروجی خالص کربن این برند صفر خواهد بود. برنامه M&S منجر به شکل‌گیری موجی از توجهات به اثرات پایداری شد که تا همین حالا خرده‌فروشان انگلیسی از آن تبعیت می‌کنند. ائتلاف خرده‌فروشی انگلستان<sup>۱</sup> (BRC) که متولی اصلی این صنعت است، در سال ۲۰۰۸ اقدام به توسعه استراتژی پایداری مخصوص به خودش کرد و آن را « اقلیم خرده‌فروشی بهتر» نامید. این استراتژی توسط شرکت‌هایی که بیش از نیمی از سهم بازار خرده‌فروشی را در اختیار داشتند پشتیبانی می‌شد و هدف آن گسترش استراتژی‌های مربوط به پایداری در سرتاسر حوزه خرده‌فروشی بود.

## مشاغل بازاریابی خرده‌فروشی

کریستین اسمیت، مدیر مسئولیت سازمانی

کریستین اسمیت مدیر آژانس تخصصی Inclusi است که در زمینه CSR و تداوم‌پذیری فعالیت می‌کند. پیش از این وی به مدت سه سال در شرکت Asos در سمت مدیریت مسئولیت سازمانی مشغول به کار بود. کریستین در لندن به دنیا آمده و سال‌های زیادی را همراه به خانواده‌اش در سیرالتون زندگی کرده است. وی دارای مدرک کارشناسی در رشته زبان‌های مدرن بوده و به دو زبان فرانسوی و آلمانی مسلط است و زمانی که دانشجوی بوده چند سالی را در این دو کشور سپری کرده است. پس از فارغ‌التحصیلی و کار کردن در شغل‌های مختلف، تصمیم

<sup>1</sup> British Retail Consortium (BRC)

می‌گیرد به ژاپن رفته و به مدت سه سال در آنجا به عنوان معلم زبان شروع به کار می‌کند. وی سپس تصمیم می‌گیرد که به اروپا بازگشته و این بار در موقعیت شغلی محقق اروپایی در شرکت نیروی برق توکیو مشغول به فعالیت شده و بر دو کشور فرانسه و آلمان متمرکز می‌شود. علاقه وی به پوشاک پایدار تحت تأثیر حرکت بعدی‌اش قرار می‌گیرد و اینجاست که تصمیم می‌گیرد به برزیل رفته و به مدت یک سال را در برازیلیا گذرانده و دوره انرژی و توسعه پایدار را می‌گذراند. کریستین به انگلستان باز می‌گردد تا تحصیل خود را در مقطع کارشناسی ارشد و در رشته محیط‌زیست و توسعه پایدار در دانشگاه کالج لندن (UCL) ادامه دهد. وی در آنجا به عنوان کارشناس استخدام و محقق بازار در یک آژانس استعدادیابی مد و لباس به نام Fusion Associates و 24 Seven Inc شروع به کار می‌کند. سرانجام وی موضوع پایان‌نامه‌اش را مد و لباس پایدار انتخاب می‌کند.

کریستین در سال ۲۰۱۳ شرکت Inclusi را تأسیس کرده و مشتریانش را از میان افراد و شرکت‌هایی که با آنها ارتباط برقرار کرده بود انتخاب کرد. او سعی کرد پس از ترک ASOS با حضور در رویدادهای مرتبط مختلف و فعالیت در شبکه‌های اجتماعی، جایگاه خود را در سطح بالا حفظ کند. وی زمان زیادی را صرف صحبت با مدیران و سرمایه‌گذاران مختلف کرده و پارادایم جدید تولید پایدار را برای آنها تشریح می‌کرد تا آنها را ترغیب به سرمایه‌گذاری در این حوزه کند. وی معتقد است:

ما وظیفه داریم که به زنجیره تأمین و نیز مشتریانمان توجه خاصی مبذول کنیم تا بتوانیم فرصت خوبی را برای تولید محصول بهتر به دست آوریم، و این بدان معناست که کیفیت و مواد خامی که در این فرایند مورد استفاده قرار می‌گیرد نیز باید بهبود پیدا کند. اینطور نیست که اول محصول باشد سپس پایداری پس از آن بیاید، بلکه هر دو مورد به صورت همزمان واقع می‌شوند.

کریستین در طول مدتی که در ASOS مشغول به فعالیت بود، علاوه بر تعامل با سازمان‌های خارجی، با همکارانش نیز ارتباط خوبی برقرار کرده بود. او در داخل سازمان مشورت‌های مختلفی در حوزه استراتژی CSR نظیر انرژی، زباله‌ها، آب، بهینه‌سازی انبارها و منبع‌یابی مواد خام در زمینه‌هایی چون لجستیک، تدارکات، زنجیره تأمین و طراحی ارائه می‌داد. یکی از وظایف اصلی او تدوین و پیاده‌سازی سیاست‌های زیست‌محیطی ASOS همراستا با پیمان جهانی سازمان ملل متحد بود. او همچنین با راه‌اندازی برنامه‌های ارتباطی CSR، از سخنرانان خارجی دعوت می‌کرد تا در دفتر مرکزی ASOS اقدام به ارائه مطلب در خصوص موضوعات مرتبط کنند. کریستین ارتباط خوبی را با تیم‌های خلاقیت، بازاریابی و فناوری اطلاعات ASOS برقرار کرده بود و تمرکز خاصی بر برنامه‌های بازاریابی تیم پوشاک پایدار این خرده‌فروشی که «اتاق سبز» نام گرفته بود داشت. آنها با کمک

یکدیگر توانستند محتوا و استراتژی صفحات وب را بازطراحی کرده و از طریق داستان‌گویی برند، اعتبار فعالیت‌های تداوم‌پذیری سازمان را ارتقا دهند و اینجا بود که کریستین مدیریت حساب توییتری اتاق سبز را در دست گرفت.

یکی دیگر از وظایف مهم کریستین نظارت بر پایبندی شرکت به سیاست‌ها و مقررات دولتی بود. وی در خصوص قوانینی چون WEEE و بسته‌بندی دوریخت‌ها اقدام به ایجاد مکانیزم‌های گزارش‌دهی کرد. همچنین با استفاده از پروتکل WRI/WBCSD GHG شروع به جمع‌آوری اطلاعات انتشار گازهای گلخانه‌ای کرد تا بتواند گواهی‌نامه بدون کربن را برای Asos اخذ کند. کریستین وظیفه نمایندگی Asos در سازمان‌های دولتی انگلستان نظیر ائتلاف خرده‌فروشی انگلستان، کارگروه پوشاک پایدار WRAP و برنامه‌های تعاملی نظیر پروژه Prince's Trust را نیز بر عهده داشت. کریستین معتقد بود که برای آنکه بتوانید یک متخصص خبره در حوزه CSR شوید می‌بایست ویژگی‌هایی نظیر صداقت، دانش بالا، همدلی و ثبات قدم را سرلوحه کارتان قرار دهید و بتوانید اطلاعات پیچیده در خصوص پایداری و زنجیره تأمین را بدست آورید. وی در ادامه چالش‌های خاصی که یک مدیر CSR با آن روبرو می‌شود را توصیف می‌کند:

شما به چه روشی می‌توانید این پیام‌ها را به گوش دیگران رسانده و با آنها تعاملی واقعی کرده و روش رفتارشان را تغییر دهید؟ چگونه می‌توانید به این مسائل با روشی دوستانه، مشارکت‌آمیز و مهیج پردازید بدون اینکه باعث ایجاد دشمنی در افراد شده و یا حس گناه در آنها بوجود بیاورید؟ امروزه دانشجویان به شدت از رسانه‌های اجتماعی بهره برده و به خوبی می‌توانند روش‌های جالبی برای انتقال پیامشان پیدا کنند. بخت با من یار بود که بار دیگر به دانشگاه سابقم UCL بازگردم و در مورد موضوع پایداری سخنرانی داشته باشم. سوالاتی که دانشجویان از من می‌کردند، همکارانم حتی خوابش را هم نمی‌توانستند ببینند. آنها از من می‌پرسیدند که چگونه می‌توان درد و رنج انسان‌ها را کم کرد و در عین حال آسیب کمتری به مردم و زمین وارد کرد. ما در یک دنیای مصرف‌گرا زندگی می‌کنیم و پیدا کردن افرادی که بتوانند به شیوه‌ای متفاوت به محصول فکر کنند کار بسیار سختی است. آنها باید بدانند که محصولشان از چه جایی آمده و چه سفری را طی کرده است. ما در این قبال مسئولیم. دوره تفکر سیستمی که در UCL گذراندم به شدت روی من تأثیرگذار بود؛ ما نمی‌توانیم فقط روی یک موضوع فکر کنیم. درست در لحظه‌ای که در حال صحبت درباره مد و لباس هستیم، به پانزده حوزه مختلف یا بیشتر اشاره می‌کنید. مثلاً چگونه می‌توانید سیستم حمل‌ونقلی ایجاد کنید که به شما اجازه دهد در

جامعه کارآمدتر باشید. پول در آوردن همیشه مسأله اصلی نیست؛ این موضوع بیشتر از آنکه تأثیرات اقتصادی داشته باشد تأثیرات زیست‌محیطی دارد. چیزی که واقعا اهمیت دارد این است که باید یک شعار جدید پیدا کنیم. چیزی که ما را به یک واقعیت هیجان‌انگیز، ابتکاری و خلاقانه هدایت کند. چیزی که من می‌خواهم مردم به آن فکر کنند و عمل کنند این است که کاری کنند زمانی که در حال ترک این دنیا هستند، نسبت به زمانی که به آن وارد شدند آنرا به جای بهتری تبدیل کرده باشند.

کریستین از جنبه تحقیقاتی کارش بسیار لذت می‌برد تا حدی که می‌گوید: «شما چیزهای بسیار فوق‌العاده‌ای را پیدا می‌کنید و من حتی به این فکر نمی‌کنم که این جزئی از شغل من است چون من به شدت به آن عشق می‌ورزم و این کاری است که تا ابد انجام می‌دهم». او علاقه خاصی به پرینت سه‌بعدی دارد (بخش ۲ استراتژی بازاریابی خرده‌فروشی را مطالعه کنید) چون معتقد است که با این کار فرایند تولید پایدارتر خواهد شد. کریستین به هر کسی که دوست دارد در زمینه CSR صاحب شغل شود توصیه‌های زیر را می‌کند:

مشاغل زیادی در خصوص CSR وجود ندارد اما مشاغل زیادی وجود دارند که اگر دانش CSR خود را در آنها به کار گیرید می‌توانید تأثیر به مراتب بیشتری بر روی شرکت‌هایی که در آنها کار می‌کنید بگذارید. اگر به شغل بازاریابی علاقه دارید حتماً به آن وارد شوید اما دانش CSR خود را بر روی هر کاری که انجام می‌دهید اعمال کنید و مشتریان خود را به چالش بکشید تا در این سفر با شما همراه باشند. به مسائلی همچون برندسازی، جذابیت برند و ارزش برند فکر کنید. اگر متخصص زنجیره تأمین هستید بر روی کاهش انتشار کربن شرکت متبوعتان فکر کنید و ترجیحاً کالاهای خود را به جای ارسال هوایی با کشتی جابجا کنید چون همانطور که می‌دانید اثرات مخرب کمتری را به محیط‌زیست وارد می‌کند.

کریستین حتی به طراحان هم توصیه می‌کند که به شیوه‌ای پایدارتر طراحی خود را انجام داده و خود را به تکنیک‌هایی مجهز کنند که باعث کاهش دورریز شود به جای اینکه فقط از ترندها پیروی کنند. او به مثال خوبی از استفاده ابتکاری از پارچه اشاره می‌کند از ترکیب شیر و پنبه ساخته شده است. همچنین کفش‌های برند فرانسوی Veja نیز از روشی پایدار استفاده می‌کنند. او وجود افراد کافی در حوزه CSR را برای جامعه ضروری می‌داند و توصیه‌های زیر را به دانشگاهیان و دانشجویان ارائه می‌دهد:

وارد شدن در حوزه CSR مدنظر ما نیست، چیزی که ما نیاز داریم این است که افراد هر روز به خود یادآور شوند که در حال اثر گذاشتن بر روی دنیا هستند و می‌توانند در هر شغلی که به آن علاقه دارند وارد شوند، نکته مهم این است که آنها از دانش خود برای ایجاد تغییر در دنیا استفاده کنند. برای انجام چنین امر مهمی، ما باید CSR را در تمام دوره‌های تحصیلی بگنجانیم.

## پایداری اجتماعی

برخی از مهمترین مسائل مرتبط با پایداری اجتماعی معضلاتی همچون کودکان کار، فقر و بیماری در کشورهای در حال توسعه است. به طور کلی مشکلات متعددی در خصوص مسائل اجتماعی وجود دارد که جامعه باید به آن بپردازد. با این حال، خرده‌فروش‌ها از طریق راهکارهایی چون پرداخت عادلانه دستمزد؛ بررسی دقیق و موثکافانه تأمین‌کنندگان برای جلوگیری از سوءاستفاده از کودکان کار؛ احترام به حقوق استخدامی کارکنان و اهمیت دادن به مسائل ایمنی و سلامت؛ ارائه مزایایی چون تحصیل و خدمات درمانی به کارگران و خانواده‌هایشان؛ و سرمایه‌گذاری بر روی پروژه‌هایی که به خرده‌فروش‌ها و تأمین‌کنندگان محلی کمک می‌کند، می‌توانند تأثیر بسزایی در بهبود پایداری اجتماعی بگذارند.

پیشتر در خصوص استراتژی‌های تبلیغاتی خرده‌فروش‌ها که حمایت مالی از پروژه‌های اجتماعی نیز بخشی از آن است توضیح داده بودیم. با این حال اگر خرده‌فروش به دنبال کسب سود از جانب حمایت از پروژه‌های اجتماعی باشد، مشتریان و رسانه‌ها به این موضوع با دید منفی خواهند نگرست. برخی از خرده‌فروش‌ها ترجیح می‌دهند که از این فعالیت‌ها سود بسیار کمی بدست آورند که شاید دلیلش اجتناب از انتقادهای عمومی باشد و یا شاید واقعا به اهمیت کمک کردن به پروژه‌ای که از آن حمایت کرده‌اند واقفند و به آن اعتقاد دارند. نمونه‌ای از پروژه‌های جوامع محلی که از سوی یک خرده‌فروش مورد حمایت قرار گرفته است، برنامه «کودکان فعال» سوپرمارکت‌های Sainsbury's است. خرده‌فروش‌ها همچنین می‌توانند از جوامعی که تأمین‌کنندگان آنها در آن واقع شده‌اند حمایت کنند. People Tree یکی از خرده‌فروش‌ان پوشاک است که اهمیت زیادی به مسائل اخلاقی می‌دهد و محصولاتش را در انگلستان و ژاپن به فروش می‌رساند؛ این شرکت در اقدامی داوطلبانه مدارس را برای کودکان کارکنان زنجیره تأمین خود در کاتماندوی نپال تأسیس کرده است.

خرده‌فروش‌ها در راستای استراتژی مسئولیت اجتماعی سازمانی خود، این گزینه را در اختیار دارند که از تأمین‌کنندگان و برندهایی خرید کنند که سیاست‌های پایداری اجتماعی قدرتمندی را در پیش گرفته‌اند. برای مثال بسیاری از خرده‌فروشان کفش، کفش‌هایی از برند 'TOMS' را به فروش می‌رسانند. این برند به ازای هر جفت کفشی که به فروش می‌رسد، یک جفت کفش را به کشورهای فقیر و در حال توسعه اهدا می‌کند. سازمانی که خرده‌فروش‌ها را ترغیب می‌کند تا محصولات با پایداری اجتماعی بیشتر را خریداری کنند طرح تجارت اخلاقی<sup>۱</sup> یا ETI است که هدف اصلی‌اش ترویج احترام به کارگران در سرتاسر دنیاست. ETI ائتلافی از خرده‌فروش‌ها، برندها، اتحادیه‌های کارگری و NGO هاست که با ارائه راهنمایی‌ها به اعضای سازمان، به آنها کمک می‌کند تا با پذیرش یک آئین‌نامه کاری، بتوانند محصولاتی را تهیه کنند که از نظر اجتماعی پایدار باشند. در حال حاضر ETI بیش از ۶۰ عضو دارد که اکثر آنها را خرده‌فروش‌هایی از حوزه‌های گوناگون محصولی و قیمتی، از Sainsbury گرفته تا Burberry، تشکیل می‌دهند.

## گلدان‌های خیریه Lush

شرکت Lush یکی از برندها معتبر در صنعت محصولات آرایشی دست‌ساز است که با فروش کرم‌های مرطوب‌کننده دست و بدن که ظرف آن شکلی شبیه به یک گلدان داشته و 'Charity Pot' نام دارد، به هر دو وجه پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی پرداخته است. Lush به غیر از مالیات بر ارزش افزوده که یک پرداخت اجباری است، تمام عایدی از فروش این محصول را به خیریه‌ها اهدا می‌کند. این لوسیون هم از نظر زیست‌محیطی پایدار است چون حاوی کره کاکائو ارگانیک است و هم از نظر اجتماعی پایدار است چون از این پروژه حمایت مالی می‌کند. این شرکت به دنبال سرمایه‌گذاری بر روی گروه‌های کوچک مردم‌نهاد در انگلستان و سایر کشورهاست که هدف آنها تغییرات مثبت بلندمدت بر حقوق بشر، محیط‌زیست و حفاظت از حیوانات است. متوسط حمایت مالی که این شرکت انجام می‌دهد ۴۰۰۰ پوند است. برخی از خیریه‌ها با آوردن نام خود بر روی این محصول می‌توانند سود بیشتری ببرند. Charity Pot در کنار سایر محصولات Lush، مرتباً توسط

<sup>1</sup> Ethical Trading Initiative (ETI)

این شرکت به سازمان‌ها اهدا می‌شود تا در جمع‌آوری سرمایه نظیر بخت‌آزمایی مشارکت داشته و یا برای کمک به بیماران/مشتریان خود مورد استفاده قرار گیرد.

ظرف‌های سیاه‌رنگ Charity Pot نیز ۱۰۰ درصد قابل بازیافت است. شرکت Lush در شهر دورست در جنوب انگلستان واقع شده است و این ظرف‌ها نیز در داخل خاک انگلستان تولید می‌شوند تا میزان انتشار کربن در خلال حمل و نقلشان را به حداقل برسانند. این شرکت تصمیم گرفت تا در فروشگاه‌های خود ظرف‌های ۱۰ گرمی از این کرم را قرار دهد تا مشتریان پیش از خرید محصول اصلی، آن را امتحان کنند. Lush به مشتریان خود راهکاری را پیشنهاد داده تا با تحویل پنج ظرف بزرگ خالی یا تیوب هر یک از محصولاتشان به فروشگاه، یک ماسک صورت رایگان دریافت کنند. Charity Pot در ۲۱ کشور دنیا به فروش می‌رسد و در سال ۲۰۱۳، بیش از ۲.۳ میلیون پوند برای کمک به کمپین‌های مردم‌نهاد در سرتاسر دنیا جمع‌آوری شد. مبلغ کل اهدا شده به خیریه‌ها در سال ۲۰۱۳ عددی بالغ بر ۳.۱ میلیون پوند بود. جنبه‌های دیگر CSR که توسط Lush به کار گرفته می‌شود تعداد محدود محصولات خیریه و مالیات بر کربنی است که شرکت به صورت داوطلبانه به ازای هر پرواز پرداخت می‌کند و پول آن به سازمان‌های محیط‌زیست اهدا می‌شود.

## پایداری زیست محیطی

علاوه بر تغییرات اقلیمی، گرمایش جهانی و انتشار دی‌اکسیدکربن، دغدغه‌ها و نگرانی‌های اصلی دیگری که به پایداری زیست‌محیطی مربوط می‌شود عبارتند از آلودگی، دورریخت زباله‌ها، جنگل‌زدایی و بیابان‌زایی. باز هم به این مهم تأکید می‌کنیم که این مشکلات آنقدر دارای اهمیت هستند که عموم جامعه در مقیاسی وسیع باید به آن بپردازند. با این حال خرده‌فروش‌ها این توانایی را دارند که با در پیش گرفتن راهکارهای، اثرات پایداری زیست‌محیطی را به حداقل برسانند. نمونه‌ای از راهکارها عبارتند از:

- کاهش انتشار دی‌اکسیدکربن با کم کردن مصرف انرژی و سوخت‌های فسیلی؛
- استفاده از منابع تجدیدپذیر و اجتناب از منابع ناپایدار؛
- فروش محصولات ارگانیک و طبیعی (که بدون استفاده از سموم دفع آفات و دستکاری ژنتیکی رشد کرده باشند)
- بازیافت زباله‌ها؛

- کاهش بسته‌بندی و استفاده از بسته‌بندی تداوم‌پذیر؛
- کاهش میزان دفن زباله در زمین؛
- عدم استفاده از مواد شیمیایی خطرناک.

خرده‌فروش‌ها فرصت‌های زیادی برای کاهش مصرف انرژی خود دارند مثلاً با کاهش تعداد چراغ‌ها و وسایل گرمایشی موجود در فروشگاه‌ها و ادارات می‌تواند صرفه‌جویی قابل‌توجهی در مصرف انرژی کنند. همچنین هنگام حمل و نقل محصولات نیز می‌توان از راهکارهایی برای کاهش مصرف سوخت استفاده کرد که از آن جمله می‌توان به بسته‌بندی بهینه‌تر کالاها برای بالاتر بردن فضای باربری، استفاده از بادشکن و کامیون‌هایی با مصرف سوخت پایین و عدم استفاده از باربری هوایی برای تحویل کالاها اشاره کرد. علاوه بر این بسته‌بندی را می‌توان با استفاده از مواد قابل‌بازیافت انجام داد تا حجم کمتری را نیز اشغال کنند. خود کالا را نیز می‌توان از مواد قابل‌بازیافت تولید کرد، برای مثال کیف‌های 'Freitag' از برزنت‌های کامیونی قابل‌بازیافت تولید می‌شوند. خرده‌فروش‌ها با عدم استفاده از چوب‌هایی که از جنگل‌های در معرض خطر به دست آمده‌اند می‌توانند دیگران را ترغیب کنند تا مدیریت جنگل‌ها را به شیوه‌ای مسئولانه مدنظر قرار دهند. همچنین خرده‌فروش‌ها با فروش غذاهای ارگانیک یا محصولاتی که از پنبه طبیعی ساخته شده‌اند می‌توانند استفاده از سموم آفت‌کش را به حداقل رسانده و یا آنرا از چرخه تولید پارچه، میوه و سبزیجات حذف کنند.

عوامل دخیل در رفتار دوستانه خرده‌فروش‌ها با محیط‌زیست گاهی اوقات می‌توانند پیچیده‌تر از آن چیزی باشند که در ابتدا به نظر می‌رسند. برای مثال بسته‌بندی کمتر محصولات شاید در فروشگاه‌ها امری منطقی به نظر برسد، اما اگر بخواهیم محصول را از طریق ترانزیت به نقطه‌ای دور ارسال کنیم، برای آنکه سلامت بار را تضمین کنیم مجبوریم بسته‌بندی بیشتری را روی محصول انجام دهیم. بنابراین خرده‌فروش‌ها انگلیسی اگر بخواهند میوه‌ها و سبزیجات را به صورت محلی عرضه کرده و آنها را از خارج وارد نکنند، به نظر می‌رسد که روششان از نظر زیست‌محیطی پایداری بیشتری داشته باشد. با این کار شاید در میزان مصرف سوخت صرفه‌جویی کرده باشیم، اما از آنطرف مجبوریم انرژی بیشتری را برای تأمین گرمای موردنیاز رشد محصولات در داخل انگلستان مصرف کنیم. علاوه بر این مصرف‌کنندگان شاید انتظار داشته باشند که استفاده از کیف‌های کاغذی نسبت به کیف‌های پلاستیکی از نظر زیست‌محیطی مناسب‌تر باشد، زیرا چوبی که به خاطر تولید این نوع کیف‌ها مورد استفاده قرار گرفته است می‌تواند با کاشت درخت‌های بیشتر جایگزین شود و از طرف دیگر این نوع کیف‌ها به راحتی قابل‌بازیافت هستند. از سوی دیگر، اگرچه کیف‌های پلاستیکی از مشتقات سوخت‌های فسیلی ساخته شده‌اند و منبع



آنها نیز تجدیدپذیر نیست، اما وزن سبکتر آنها نسبت به کیف‌های کاغذی بدین معناست که تعداد بیشتری از آنها را می‌توان در بار جای داد و این موضوع نهایتاً به کاهش مصرف سوخت در خلال حمل‌ونقل منجر می‌شود. بسیاری از سوپرمارکت‌های انگلیسی امکانات بازیافتی کیسه‌های پلاستیکی که در داخل فروشگاه یا در تحویل به منزل مورد استفاده قرار می‌گیرند را ارائه می‌دهند. دولت ایرلند در سال ۲۰۰۲ در یک طرح جسورانه به کیسه‌های حمل پلاستیکی مالیات وضع کرد و این اقدام منجر به کاهش سریع و شدید استفاده از این نوع کیسه‌ها توسط خرده‌فروش‌ها تا بیش از ۹۰ درصد شد. در سال ۲۰۱۴ نیز دولت اسکاتلند جریمه ۵ پنی برای استفاده از کیسه‌های پلاستیکی توسط خرده‌فروش‌ها را معین کرد. دولت چین نیز در سال ۲۰۰۸ استفاده رایگان از کیسه‌های پلاستیکی را ممنوع اعلام کرد و با این کار باعث کاهش دو سوم مصرف کیسه‌های پلاستیکی در فروشگاه‌ها شد. نمونه‌های که مطرح شد نشان داد که قانون‌گذاری تا چه حد می‌تواند اثر قدرتمندی بر محیط‌زیست و رفتار مصرف‌کنندگان داشته باشد.

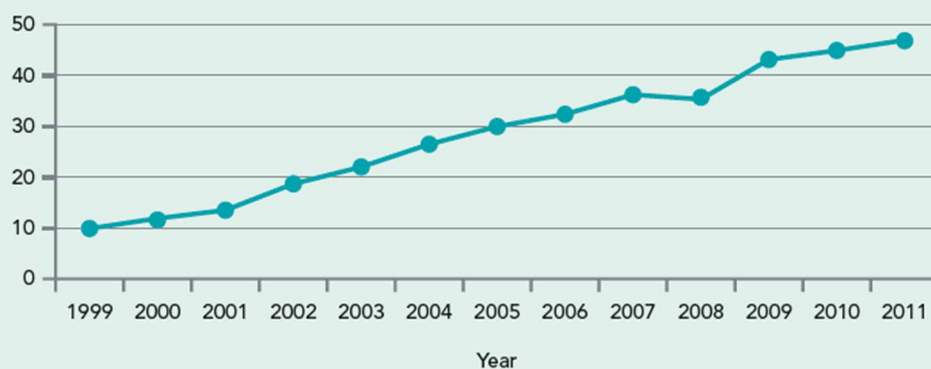
## مصرف‌کنندگان اخلاق‌مدار

به قلم جف بری، عضو تیم خرده‌فروشی Waitrose، دانشگاه بورنموث

درحالی‌که بخش اعظمی از این فصل بر روی اقدامات خرده‌فروش‌ها متمرکز شده بود، این موضوع کاملاً پذیرفته شده است که مشتریان آنها علاقه زیادی به ملاحظات اخلاقی نشان می‌دهند. در موارد متعدد مصرف‌کنندگان از برندها و خرده‌فروشان خرید می‌کردند که معتقد بودند به بهترین شیوه اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند و در مقابل از خرده‌فروشان که اصول اخلاقی را رعایت نمی‌کردند خرید نمی‌کردند و یا به شکلی فعال آنها را تحریم می‌کردند.

بانک تعاونی انگلستان از سال ۱۹۹۹، اقدام به انتشار گزارش حسابرسی سالانه از میزان مخارج اخلاقی مصرف‌کنندگان انگلیسی می‌کند. نتایج این گزارش به وضوح نشان می‌دهد که چگونه علاقه مصرف‌کنندگان به

دغدغه‌های اخلاقی به شکلی پیوسته در حال رشد است و شما می‌توانید آنرا در شکل ۱۲.۳ ببینید. بر اساس داده‌های بدست آمده کاملاً مشخص است که خرده‌فروشان نه تنها تعهد اخلاقی برای فعالیت مسئولانه دارند بلکه هرچه مصرف‌کنندگان از آنها حمایت بیشتری کنند، میزان سودآوری تجاری خرده‌فروش‌ها نیز افزایش خواهد یافت.



جدول ۱۲.۳ مخارج اخلاقی در انگلستان از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۱، عدد بر مبنای میلیارد پوند است

«مصرف‌کننده اخلاق‌مدار» کسی است که به شرایط کاری تولیدکننده و تأمین‌کننده توجه می‌کند و نسبت به اثرات زیست‌محیطی خریدش دغدغه‌مند است. تصمیمات خرید مصرف‌کنندگان می‌تواند همچون دو روی یک سکه باشد؛ روی مثبت این سکه زمانی رخ می‌دهد که یک مصرف‌کننده تصمیم می‌گیرد از خرده‌فروشی خرید کند که از اعتبار بالایی در رعایت استانداردهای اخلاقی برخوردار است و یا بواسطه بکارگیری محصولات «ارگانیک» یا «تجارت منصفانه» دارای شهرت است. در هر دو حالت می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که با کارگران رفتار منصفانه‌ای صورت گرفته و ملاحظات زیست‌محیطی از نقطه‌نظر منبع‌یابی و فرآوری محصولات رعایت شده است؛ اما روی منفی این سکه زمانی خودش را نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان یک برند یا خرده‌فروش خاص را به خاطر رفتارهای غیراخلاقی «تحریم» کنند. این موضوع به شکلی کاملاً مشخص خودش را در اعداد و ارقام نشان داد بگونه‌ای که در انگلستان افزایش اهمیت خرید محصولات تجارت منصفانه از ۳۳ میلیون پوند در سال ۲۰۰۰ به ۱.۳ میلیارد پوند در سال ۲۰۱۱ افزایش پیدا کرد؛ فروش محصولات ارگانیک

نیز از ۶۰۵ میلیون پوند در سال ۲۰۰۰ به ۱.۵ میلیارد پوند در سال ۲۰۱۱ رسید و اثرات تحریم برندها از ۷۷۳ میلیون پوند در سال ۲۰۰۰ به ۱.۷ میلیارد پوند در سال ۲۰۱۱ رسید.

علیرغم وجود چنین آمار متقاعدکننده‌ای، کاملاً واضح و مبرهن است که همه مصرف‌کنندگان نسبت به ملاحظات اخلاقی دغدغه‌مند نیستند. دانشگاهیان تحقیقات مفصلی را برای درک این موضوع انجام داده‌اند که چه نوع مصرف‌کنندگانی با احتمال بیشتر اقدام به انتخاب محصولات اخلاقی می‌کنند، با این وجود مطالعات دیگری نیز در این خصوص انجام گرفته و نتایج کاملاً متناقضی را در اختیار می‌گذارد که ما هنوز نمی‌توانیم درک درستی از رفتار مشتریان در این مورد داشته باشیم. اما چیزی که واضح است این است که ظاهراً تعداد مصرف‌کنندگانی که به خرید محصولات اخلاقی توجه نشان می‌دهند بیش از سایرین است. این موضوع تحت عنوان پدیده ۳:۳ شناخته می‌شود که به موجب آن نهایتاً ۳۰ درصد از مصرف‌کنندگان نسبت به مسائل اخلاقی مرتبط با محصولی که خرید می‌کنند توجه کرده و به آن حساسیت نشان می‌دهند و در بسیاری از موارد محصولات اخلاقی نمی‌توانند بیش از ۳ درصد سهم بازار را به خود اختصاص دهند. (کو و ویلیامز، ۲۰۰۰) مطالعات متعددی روی این موضوع صورت گرفته است که چرا مصرف‌کنندگان «باوجدان» نمی‌توانند نیت خیر خود را به خرید تبدیل کنند و به این نتیجه رسیدند که عواملی چون محدودیت‌های قیمتی، فقدان انتخاب و فقدان اطلاعات موردنیاز، همگی مانع از شکل‌گیری یک خرید توسط مصرف‌کننده می‌شود. (بری و همکاران، ۲۰۱۱) این واقعیت به ما نشان داد که اگر خرده‌فروش‌ها استراتژی خود را توسعه دهند می‌توانند فرصت‌های مهم دیگری را برای رشد بازار در این حوزه بدست آورند.

## خلاصه فصل

این فصل برخی از مهمترین مسائل قانون‌گذاری و اصول اخلاقی که بر خرده‌فروشان تأثیر می‌گذارد را مورد بررسی قرار داد. بر اساس چارچوبی که ارائه شد متوجه شدیم که این دو مقوله مهم به چه شکل بر عناصر آمیخته بازاریابی اثرگذار خواهند بود:

- قیمت‌گذاری می‌بایست به تأیید قانون رسیده و تعیین آن به دقت صورت گیرد. محصولات تجارت منصفانه به عمل‌آوردگان مواد خام و تولیدکنندگان حق بیمه پرداخت می‌کند.

- در تبلیغات می‌بایست به دقت خدمات یا محصولات را تشریح کنیم و استانداردهای تبلیغاتی نیز باید به تأیید سازمان ASA برسد.
- محصولات باید قانون مالکیت معنوی را رعایت کرده و ایمنی و پایداری محصول نیز می‌بایست مدنظر قرار گیرد.
- مکان‌های خرده‌فروشی نیز باید مقررات نقشه‌کشی و قوانین ایمنی و سلامت را به تأیید برسانند.
- آمیخته بازاریابی خدماتی شامل 3P دیگر است که عبارتند از شواهد عینی، فرایند و نیروی انسانی که مورد آخر در قانون کار مطرح گردیده است.
- پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی را می‌توان در اقدامات خرده‌فروشان نهادینه کرد و معمولاً آنها را در توسعه و پیاده‌سازی سیاست‌های CSR مدنظر قرار می‌دهیم.
- خرده‌فروشان به واسطه تأثیری که بر زنجیره تأمین و مصرف‌کنندگان می‌گذارند دارای موقعیت منحصر‌بفردی هستند و از طریق فعالیت‌های منبع‌یابی و فروش خود، به شکل قابل‌توجهی می‌توانند بر اثرات تداوم‌پذیری تأثیرگذار باشند.

## تمرین و پرسش

- ۱ به نظر شما آیا این ایده جالب خواهد بود که اگر تبلیغاتی باعث بزرگنمایی و پر زرق و برق نشان دادن محصولات و خدمات شود آن را غیرقانونی اعلام کنیم؟ تبعات اجباری شدن چنین قوانینی چه خواهد بود؟
- ۲ انواع اصلی قوانینی که در مورد فروشگاه‌های خرده‌فروشی سنتی-اینترنتی به کار گرفته می‌شود را بر اساس مطالبی که در این فصل مطرح شد، فهرست کنید. به نظر شما کدام یک از این قوانین در حال حاضر می‌تواند بیشترین تأثیر را بر روی خرده‌فروشی بگذارد؟ دلیل خود را به طور کامل تشریح کنید.
- ۳ یکی از انتقادات تندی که گروه‌های فشار به خرده‌فروش‌ها و تولیدکنندگان وارد می‌کنند این است که منبع محصولات آنها و شرایط کارگران برای مصرف‌کنندگان شفاف نیست. به نظر شما آیا این کار درست

است که قانون آنها را مجبور به این کار کند؟ اگر این کار صورت بگیرد، چه تأثیراتی بر قیمت محصولات خرده‌فروش‌ها خواهد گذاشت؟

۴ قوانین مالکیت معنوی شامل حفاظت از حق طبع و نشر یا کپی‌رایت می‌شود که محتوای خلاقانه نظیر موسیقی، فیلم، کتاب و آثار هنری را شامل شده و یک حق خودکار می‌باشد. با انجام آزمون زیر می‌توانید دانش خود از قانون کپی‌رایت در انگلستان را مورد آزمایش قرار دهید.  
<http://www.ipo.gov.uk/types/copy/c-quiz.htm>

۵ قوانین انگلستان دائما در حال بروزرسانی هستند و طبعا قوانین در کشورهای مختلف تفاوت زیادی با یکدیگر دارند. بررسی کنید که آیا پس از انتشار این کتاب، قوانین جدیدی در انگلستان یا کشور خودتان به تصویب رسیده است یا خیر.

۶ مسائل قانونی و اخلاقی تأثیرگذار بر روی خرده‌فروشان که محصولات مرتبط با کودکان را در کشورتان می‌فروشند در نظر بگیرید. ملاحظات شما در کنار سایر نکات، باید شامل الزامات اجتماعی تبلیغات و فروش محصولات به کودکان و اثرات زیست‌محیطی آنها باشد. آن دسته از مسائل اخلاقی و قانونی که در این خصوص دارای اهمیت است را با ترتیب اولویت بنویسید.

۷ وب‌سایت رسمی یا انتشاراتی که قوانین مربوط به کشورتان را منتشر می‌کند پیدا کنید. حداقل سه مورد از قوانینی که خرده‌فروشان منطقه زندگی شما می‌بایست اجرا کنند را یادداشت کنید. مثلا معادل قوانین فروش کالا و تثبیت قیمت را در کشور خود پیدا کنید. این قوانین را با قوانینی که در این فصل مطرح شد مورد مقایسه قرار داده و تفاوت‌های آنها را ذکر کنید.

۸ از یکی از فروشگاه‌های مورد علاقه خود دیدن کرده و زمانی را برای این کار اختصاص دهید تا جنبه‌های قانونی و اخلاقی که بر تجربه خرید شما به عنوان یک مصرف‌کننده اثرگذار هستند را بدست آورید. برای مثال می‌توانید مواردی چون قوانین فروش؛ قوانین نقشه‌کشی؛ قوانین مالکیت معنوی و پایداری زیست‌محیطی را مورد بررسی قرار دهید. این موضوع را بررسی کنید که اگر خرده‌فروش هیچ یک از تعهدات اخلاقی و قانونی فوق را رعایت نکند چه مشکلات بالقوه‌ای ممکن است برای خریدار بوجود آید.



## مطالعه موردی

برخی از چالش‌های تأمین محصول در زنجیره تأمین خرده‌فروشی جهانی

به قلم نیک الیس، رئیس واحد بازاریابی دانشگاه دورهام

### تنظیم صحنه

این مطالعه موردی مدیریت ارتباطات میان‌شرکتی بین چند خرده‌فروش اروپایی و یکی از تأمین‌کنندگان اصلی هندی آنها را مورد بررسی قرار می‌دهد. این تحقیق بدین سبب صورت می‌گیرد که هنگام اتخاذ تصمیمات استراتژیک مربوط به زنجیره تأمین، اغلب شیوه رفتار با سهامداران و نگرانی‌های آنها به دست فراموشی سپرده می‌شود و آنها کسی نیستند جز کارکنان محلی کارفرما.

برخی از بزرگترین خرده‌فروشان لباس در اروپا، بخش اعظمی از پوشاک تولیدی خود را از هندوستان تأمین می‌کنند. قدرت خرید باورنکردنی این شرکت‌های اروپایی این اجازه را به آنها می‌دهد که در مذاکرات قیمت عمده را به شدت پایین و بازه‌های زمانی تحویل کالا را نیز بسیار کم تعیین کنند. درحالی‌که این موضوع برای خرده‌فروشان سودآوری اقتصادی هنگفتی دارد، به شکل مؤثری به ما کمک می‌کند تا شرایط کاری و محیطی کارگرانی که در حال تولید لباس هستند را تشخیص دهیم. بر اساس گزارش ائتلاف اروپایی برای عدالت سازمانی<sup>1</sup> (ECCJ) تحقیقاتی که سازمان‌های مردم‌نهاد محلی در شهر تیروپور هند انجام دادند نشان داد که شرایط کاری کارخانه‌های نساجی و پوشاک تیروپور که برای خرده‌فروشان بزرگ لباس اروپایی کار می‌کنند، بسیار تأسف‌بار است. به نظر می‌رسد سیاست‌های استخدامی برخی از شرکت‌های هندی که در زنجیره تأمین جهانی قرار گرفته‌اند، شرایط اقتصادی و اجتماعی ضعیفی را برای کارگران هندی و جوامع محلی آنها بوجود آورده است.

ECCJ یک سازمان غیرانتفاعی است که به نمایندگی از NGOها، اتحادیه‌های کارگری، گروه‌های مصرف‌کنندگان و مؤسسات دانشگاهی به ترویج پاسخگویی سازمانی در سرتاسر اروپا می‌پردازد. برخی از سازمان‌ها و گروه‌هایی که با ECCJ همکاری می‌کنند عبارتند از شعبات ملی Oxfam، Greenpeace، سازمان عفو بین‌الملل و دوستان زمین. برخی از اطلاعاتی که توسط ECCJ در موضوع زنجیره تأمین خرده‌فروشی جهانی جمع‌آوری شده است توسط

<sup>1</sup> European Coalition for Corporate Justice

«کمپین مقابله با طرح سومانگالی<sup>۱</sup>» ارائه شده است. این یک ائتلاف همگانی از سازمان‌های هندی است که به دنبال افزایش آگاهی نسبت به طرح به اصطلاح «سومانگالی» و پایان دادن به این شکل از استخدام کارگران است. هند دومین کشور تولیدکننده پارچه و منسوجات در دنیا و یکی از معدود کشورهایی است که زنجیره ارزش کامل، از تولید پنبه تا آخرین قطعه از لباس، را پوشش می‌دهد. هند در کنار چین، بنگلادش و ویتنام بزرگترین صادرکنندگان لباس‌های تکمیل‌شده به آمریکا و اروپا هستند. در سال ۲۰۰۹، ارزش صادرات پوشاک هند به اروپا رقمی بالغ بر ۴۰۶ میلیارد یورو بود، که ۵۵ درصد کل صادرات البسه کشور را به خود اختصاص می‌داد. بنابراین پارچه و پوشاک نقشی کلیدی را در اقتصاد هند ایفا می‌کنند. دولت هند نیز برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی تلاش کرده تا محیط کسب‌وکار کشور را جذاب نشان دهد. برای مثال، مناطق ویژه اقتصادی برای این منظور تدارک دیده شده و مشوق‌های مالی مختلفی به شرکت‌ها اعطا می‌شود. اما در عین حال، پیاده‌سازی و اجرای قوانین کار از سرعت کافی برخوردار نیست. دلیلش هم تا حدی این است که زنجیره ارزش پارچه و پوشاک طولانی و پیچیده است و امکان وقوع قراردادهای فرعی در آن بسیار بالاست.

### بررسی یک تولیدکننده هندی

KPR Mill Limited که در ایالت تامیل نادو واقع شده است، یکی از تولیدکنندگان برتر پارچه و منسوجات و صادرکننده پوشاک است. این شرکت فرایند کامل ارزش افزوده تولید پوشاک، از تولید نخ گرفته تا تولید لباس را در خود جای داده است. حدود ۱۰،۰۰۰ نفر در این شرکت مشغول به کارند که ۹۰ درصد آنان را زنان تشکیل می‌دهند. در سال مالی ۲۰۱۰، سود خالص شرکت رقمی بالغ بر ۸.۲۱ میلیون یورو بوده است. در سال ۲۰۰۹، KPR Mill ۹۰.۲۹ متریک تن پارچه و ۲۰.۵ میلیون قطعه لباس را تولید کرد. تمام البسه تولیدی شرکت به صادرات اختصاص یافته بود که حدود ۹۰ درصد آن به مقصد کشورهای اروپایی ارسال شدند. بر اساس گزارش وبسایت شرکت، مشتریان این تولیدکننده خرده‌فروشان مطرح لباس در اروپا بودند که بخش اعظمی از محصولات خود را از این شرکت تأمین می‌کردند که از آن میان می‌توان به H&M، Decathlon، Kiabi و Carrefour از فرانسه، C&A از بلژیک/آلمان و Gap از آمریکا اشاره کرد.

---

<sup>1</sup> Sumangali Scheme



KPR Mill اظهار می‌دارد که این شرکت «یکی از پایین‌ترین هزینه‌های کارگران در صنعت را دارا می‌باشد ... یعنی حدود ۳.۳٪ از میزان فروش در مقابل میانگین صنعت که ۸.۳٪ است». یکی از دلایل پایین بودن هزینه کارگران این است که بخش اعظمی از کارگران این شرکت را زنان جوان تشکیل می‌دهند. درحالی‌که مدیریت کارخانه مدعی می‌شود که فقط زنان ۱۸ سال یا بالاتر را استخدام می‌کند، اما تحقیقات ECCJ نشان داد که در یکی از شعبات این شرکت، دختران ۱۳ ساله هم به کار گرفته شده‌اند. در هند معمولاً اکثر اعضای خانواده مشغول به کار می‌شوند و شاید این موضوع یک مزیت به حساب آید ولی این مسأله نباید از دیدگاه ما که دارای رفاه اقتصادی نسبی هستیم نادیده گرفته شود زیرا اشتغال کودکان در هند، نقض قانون کودکان کار مصوب سال ۱۹۸۶ هند و نقض کنوانسیون سازمان بین‌المللی کار در مورد منع کار کودکان می‌باشد.

در حقیقت، شرکت به شکلی هدفمند دختران جوان و مجردی که از جوامع حاشیه‌نشین و ضعیف اجتماعی و اقتصادی برآمده‌اند را استخدام می‌کند. به این دختران پس از سه سال کار، حقوق قابل توجهی بالغ بر ۳۰,۰۰۰ تا ۴۰,۰۰۰ روپیه (حدود ۵۰۰ تا ۶۰۰ یورو) داده می‌شود و آنها هم این پول را برای تهیه جهیزیه خود هزینه می‌کنند. هر چند این موضوع غیرقانونی است، اما پرداخت جهیزیه امری شایع و پذیرفته‌شده در هند بوده و تا زمانی‌که خانواده دختر این مبلغ را به داماد ندهند، دخترشان نمی‌تواند ازدواج کند. این سیستم استخدامی تحت عنوان «طرح سومانگالی» شناخته می‌شود، که واژه سومانگالی در زبان تامیل، به زن متأهل شاد و خوشنود اطلاق می‌شود.

همچنین KPR Mill تشکیل هر نوع اتحادیه کارگری را ممنوع اعلام کرده که این اقدام دقیقاً مغایر با قوانین هند و معاهده‌های بین‌المللی است. بر اساس گفته‌های مدیریت کارخانه، کارگران از حداقل حقوق قانونی کارگر بیشتر دریافت می‌کنند. اما اظهارات کارگران سابق و کنونی مؤید آن است که دریافتی آنها حتی از حداقل حقوق نیز پایینتر است. بخش قابل توجهی از حقوق کارگران برای تأمین غذای آنها و پس‌انداز جهیزیه کسر می‌شود. علاوه بر حقوق پایین، میزان ساعت کاری نیز به شدت بالاست: بر اساس اعترافات کارگران آنها مجبورند چندین بار در هفته تا ۱۲ ساعت در روز کار کنند. تعداد روزهای کاری در این کارخانه ۶ روز در هفته است که هیچ جای تعجب نیست که چرا کارگران تا این حد خسته می‌شوند. همچنین شکایات متعددی در خصوص کیفیت پایین غذا به مدیریت کارخانه ارائه شده است. در ماه مارس ۲۰۰۹، ۲۴ دختر کارگر به دلیل مسمومیت غذایی در بیمارستان بستری شدند و سه تن از آنان پس از چند روز جان خود را از دست دادند. به خاطر شرایط بد کاری، سلامت

کارگران بیش از پیش در معرض خطر قرار دارد. برای مثال در بخش نخ‌ریسی، رطوبت، گرما و الیاف پنبه در حال چرخش همگی باعث بروز مشکلات تنفسی و ریوی در کارگران شده است.

هر چند هند قوانین متعددی را برای مقابله با چنین شرایط نامساعد کاری وضع کرده است، اما ECCJ نتوانست هیچ عکس‌العملی از وزارت کار هند در قبال رفتارهای خارج از عرف و قانون این تولیدکننده مشاهده کند. والدین دخترانی که در کارخانه تولید پوشاک مشغول به کارند اغلب افراد آسیب‌پذیر و بی‌سواد جامعه هستند و این که هنوز هم به دخترانشان اجازه می‌دهند که برای KPR Mill کار کنند بدین معناست که حداقل خیالشان راحت است که سه وعده غذایی در روز به آنها داده می‌شود. بنابراین جوامع محلی که از فعالیت‌های این تأمین‌کننده خرده‌فروشان اروپایی متأثر می‌شوند در اغلب موارد احساس ناتوانی کرده و تا حد زیادی سکوت اختیار می‌کنند.

### پاسخ خرده‌فروشان اروپایی

در سال ۲۰۱۰، تعدادی از خبرنگاران حقیقت‌یاب که توسط ECCJ سازماندهی شده بودند، گزارش‌های متعددی را در خصوص وضعیت نابسامان کاری در KPR Mill در روزنامه‌ها منتشر کردند. پس از رسانه‌ای شدن این موضوع، برخی از برندهای خرده‌فروشی اعلام کردند که به تجارت خود با این تأمین‌کننده پایان داده و یا به دنبال قطع همکاری با آنان هستند. ECCJ پیش از انتشار نتایج تحقیقاتش، پیش‌نویسی از گزارش را به شرکت‌هایی که پیشتر ذکر کردیم فرستاد. پاسخ این خرده‌فروش‌ها را در ادامه می‌خوانید:

- H&M اینگونه پاسخ داد که پس از بازرسی‌های متعدد، تصمیم گرفته است که همکاری تجاری خود را با بخش پوشاک KPR Mill پایان دهد. H&M اظهار کرد که «اعتماد موردنیاز برای ادامه همکاری وجود نداشته و بنابراین تصمیم به قطع همکاری تجاری می‌گیرد». H&M به ECCJ اعلام کرد که همکاری خود را با شرکت‌هایی که عضو گروه کاری برندهای اخلاقی هستند ادامه خواهد داد. گروه مذکور بر روی این موضوع کار می‌کند که خریداران چگونه می‌توانند با هم کار کنند تا از بروز طرح سومانگالی در کارخانه‌های نخ‌ریسی جلوگیری کنند. همچنین H&M این موضوع را با شورای توسعه صادرات پوشاک هند و شخص وزیر نساجی هند در میان گذاشت.
- Carrefour اعلام کرد که تصمیمات لازم برای قطع همکاری با KPR Mill را گرفته است. آنها اظهار داشتند که با وجود طرح سومانگالی، هیچ جای صحبتی با این شرکت باقی نخواهد ماند. Carrefour پا را

از این فراتر گذاشته و با همکاری NGO های محلی «شروع به شناسایی موارد احتمالی از طرح سومانگالی در زنجیره تأمین خود کرد تا امکان همکاری با تأمین‌کنندگانی که از این طرح استفاده می‌کنند را به حداقل برساند».

- C&A نیز اعلام کرد که در سال ۲۰۰۷ و زمانیکه متوجه شد KPR Mill از طرح سومانگالی استفاده می‌کند، سریعاً همکاری خود را با این شرکت قطع کرده است. آنها در سال ۲۰۱۰ به یکی از شرکت‌های تابعه KPR سفارش آزمایشی ارائه کردند غافل از آنکه مجدداً با خود شرکت اصلی KPR Mill وارد همکاری شده‌اند. زمانیکه C&A متوجه این موضوع شد سریعاً سفارش را لغو کرد. آنها به ECCJ گزارش دادند که در حال انجام بازرسی‌های گسترده در مرکز تأمین خود در تیروپور هستند تا از بروز تجربه‌های مشابه در زنجیره تأمین خود جلوگیری به عمل آورند.
- Decathlon (Oxylane فعلی) پس از مطلع شدن از موضوع شروع به انجام بازرسی از KPR Mill کرد. در خلال این بازرسی برخی از مواردی که به شکل جدی، آیین‌نامه اجرایی Decathlon را نقض کرده بود مورد شناسایی قرار گرفت. در نتیجه، این شرکت همکاری خود با KPR Mill را به حالت تعلیق در آورد و به این تأمین‌کننده ضرب‌العجل داده شد تا طرح عملی اصلاحاتی خود را به اجرا در بیاورد. بازرسی‌های اخیر Decathlon مؤید آن است که بهبودهای جدی در این خصوص صورت گرفته است و بنابراین تصمیم به از سرگیری همکاری خود با KPR Mill گرفته است.
- Gap داشتن هرگونه همکاری تجاری با KPR Mill را منکر شد.
- Kiabi نیز اصلاً به پیش‌نویس گزارش ECCJ پاسخ نداد.

### نتیجه‌گیری

به نظر شما از فرایندهای تصمیم‌گیری خرده‌فروشان در این مطالعه موردی چه نتیجه‌ای می‌توان گرفت؟ ECCJ معتقد است که شرکت‌های اتحادیه اروپا موظفند از رعایت حقوق بشر و احترام به محیط‌زیست در سرتاسر عملیاتشان، که زنجیره تأمین نیز جزوی از آن است، اطمینان حاصل کنند. برای آنکه رسیدگی به چنین مشکلات شکلی مؤثر داشته باشد، ECCJ تأکید می‌کند که همکاری بین تمام خرده‌فروش‌ها امری حیاتی است؛ برای مثال همکاری متقابلی که H&M و گروه کاری برندهای اخلاقی انجام دادند نمونه خوبی از این مسأله است.

مسئله برخی از خرده‌فروشان تنها زمانی حاضر به همکاری و پاسخگویی شدند که افشاگری رسانه‌ای در این خصوص صورت گرفت، اما شواهد حاکی از آن است که ما شاهد تغییر به سمت بررسی دقیق‌تر روابط بین شرکتی و رویه‌های شرکت‌های شریک در داخل زنجیره تأمین خرده‌فروشی هستیم. علاوه بر این خرده‌فروشان در حال تحمیل آیین‌نامه‌های اجرایی خود در داخل شبکه تأمین به صورت «عمودی» هستند، تصمیم گرفته‌اند تا به صورت «افقی» با یکدیگر همکاری کنند. دستیابی به این شکل از توافق در داخل این بخش از صنعت امری دشوار به نظر می‌آید هر چند اگر خرده‌فروشان در این دام گرفتار شوند که هزینه‌های تولید خود را پایین بیاورند، به نظر شما با همه این حرف‌ها، برای اینکه یک خرده‌فروش بتواند نسبت به رقیب اصلی خود مزیت رقابتی به دست آورد و بتواند محصولاتش را با هزینه کمتر و ارزانتر تأمین کند، بهترین راه چه خواهد بود؟

تفکیک عملیاتی واحدهای سازمانی (نظیر بازاریابی و فروش) در داخل شرکت‌های خرده‌فروشی می‌تواند بر تصمیمات خرید آنها تأثیرگذار باشد. صرفاً امضای یک قرارداد برای تولید سبک جدیدی از لباس در یک منطقه آزاد صادراتی نیازی ندارد که افراد برای انجام چنین کار ساده‌ای (امضاکردن یک فرم)، تا این حد درگیر جزئیات شوند. ممکن است مدیر شرکت کاری که قاندا یک مسئول خرید باید انجام دهد و آن پیدا کردن کم‌هزینه‌ترین تولیدکننده است، را خودش نیز انجام دهد. در واقع علیرغم ادعای چندین خرده‌فروش اروپایی که به اقدامات تأمین محصول از هند اشاره داشتند، بسیاری از آنها در فعالیتهای روزمره خود «ملاحظات اخلاقی را فدای اهداف مالی و اقتصادی می‌کنند».

با نگاه عمیق‌تر به انتقاداتی که از شرکت‌های Nike، Walmart و دیگر شرکت‌های بزرگ بابت استفاده از بیگارگاه‌ها (کارگاه‌هایی که کارگران را با حقوق بسیار پایین به استثمار می‌کشند) شده است متوجه می‌شویم که چرا مسأله تأمین محصول در چند سال اخیر همواره در صدر اخبار قرار داشته است. اما با تمام این اوصاف، آیا یک خرده‌فروش یا تولیدکننده لباس لازم است نسبت به نحوه تولید کالاهايش دغدغه داشته باشد؟ آیا وجود چنین حاشیه‌های بحث‌برانگیزی در خصوص نحوه تولید لباس‌ها می‌تواند اثر قابل‌توجهی روی فروش کلی داشته باشد؟ برخی از خرده‌فروشان که در گزارش ECCJ از آنها نام برده شد نسبت به اعتبار خود حساسیت زیادی دارند، اما مصرف‌کنندگان در این خصوص واقعا چگونه فکر می‌کنند؟ آیا این همان چیزی که است که هولت و همکاران به آن اشاره داشته‌اند که: «آیا واقعا فکر می‌کنید مشتریان وقتی متوجه شوند که شرکت‌های چندملیتی به عنوان حافظان سلامت عمومی، حقوق کارگران و محیط‌زیست کار خود را به درستی انجام نمی‌دهند، به شکلی دیگر تصمیم می‌گیرند؟ به نظر می‌رسد در مورد رفتارهای خریدی که مصرف‌کنندگان از خود به نمایش می‌گذارند،

فرضیه‌ای بسیار قوی وجود داشته باشد. یک خرده‌فروش که به شدت تحت فشار است ممکن است صرف‌نظر از اعتبار اخلاقی، این مورد را یک استدلال اقتصادی قانع‌کننده در نظر نگیرد.

### پرسش‌هایی برای بحث

۱ همانطور که این مورد در نیمکره غربی زمین امری عادی است، خرده‌فروش‌ها در اینجا شرکت‌های عمودی نیستند که مالک کارخانه‌هایی باشند که لباس آنها در آنجا تولید می‌شود. با وجود تمام این مسائل، به نظر شما آیا خرده‌فروش‌ها نسبت به شرایط کاری کارخانه‌ای که محصولات آنها در آن تولید می‌شود، مسئولیتی دارند یا خیر؟ اگر پاسختان مثبت است، چند راهکار که می‌توان برای جلوگیری یا رسیدگی به مشکلاتی که در این فصل به آنها اشاره شد را نام ببرید.

۲ مصرف‌کنندگان برای جلوگیری از بروز چنین اقدامات غیراخلاقی چه کاری می‌توانند انجام دهند؟

۳ به نظر شما چه نوع مقررات ملی و بین‌المللی برای بهبود شرایط کاری در کارخانه‌های کشورهای در حال توسعه می‌توان پیشنهاد داد؟

## فصل ۱۳

### بازاریابی خرده‌فروشی بین‌المللی و بازارهای نوظهور

لیزا گیخون سیبرز، دانشکده کسب‌وکار ناتینگهام

#### اهداف آموزشی

پس از تکمیل این بخش شما می‌توانید:

- مفهوم خرده‌فروشی بین‌المللی و اقدامات عمومی آن را تشریح کنید؛
- مراحل اصلی فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی را نام ببرید؛
- نظریه‌های کلیدی در خصوص بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی را شناسایی کنید؛
- عوامل اصلی تأثیرگذاری بر خرده‌فروشی بین‌المللی را در یک بازار خرده‌فروشی نوظهور تفسیر کنید؛
- استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی را که توسط سازمان‌های بزرگ خرده‌فروشی در یک بازار نوظهور به ویژه چین، مورد استفاده قرار می‌گیرد را توصیف کنید.

## مقدمه

در این فصل با ارائه اصول نظری و عملی به خوانندگان این امکان را می‌دهیم تا چارچوب‌های بنیادین و جدیدی که در فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی مورد استفاده قرار می‌گیرند را شناسایی کنند. هدف از ارائه این مطالب تشریح پدیده نوظهور خرده‌فروشی بین‌المللی، رسیدگی به مسائل کسب‌وکار خرده‌فروشی در دنیای واقعی و طرح سوالاتی در آینده برای بررسی در زمینه خرده‌فروشی است.

خرده‌فروشی بین‌المللی پدیده تقریباً جدیدی است که برای اولین بار در دهه ۱۹۶۰ میلادی توسط امریکا مورد مطالعه قرار گرفت. اینگونه ادعا شده بود که این بازار از نقطه‌نظر مدل خرده‌فروشی دارای مزایای ویژه‌ای در مقایسه با سایر بازارهای کمتر توسعه یافته است. (هولاندر، ۱۹۷۰؛ وود و کیسر، ۱۹۵۳؛ یوشینو، ۱۹۶۶) این مؤلفین عوامل اصلی تأثیرگذار بر گسترش خرده‌فروشان بین‌المللی در یک بازار خارجی را شناسایی کردند. از جمله این عوامل می‌توان به شرایط سیاسی و اقتصادی، مسائل فرهنگی و اجتماعی و ساختار خرده‌فروشی محلی نظیر سیستم توزیع، توسعه تأمین‌کنندگان و مسائل مدیریتی محلی اشاره کرد. ایده‌های مطرح‌شده توسط دانشگاهیان به کار گرفته شد تا بتوانند تحلیل‌های بیشتری را انجام دهند که چرا و چگونه خرده‌فروشی بین‌المللی در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی به وقوع پیوست. برای مثال والدمن (۱۹۷۸) عوامل بسیار مهمی را در مدیریت بازاریابی چندملیتی در شرکت‌های خرده‌فروشی بزرگ واقع در اروپا، به خصوص انگلستان و کشورهای فرانسوی زبان مورد شناسایی قرار داد. در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی تحقیقات گسترده‌ای روی این موضوع صورت گرفت که نه تنها چگونگی و چرایی وقوع فعالیت‌های خرده‌فروشی بین‌المللی را مورد شناسایی قرار می‌دادند بلکه آنها را به دقت تجزیه و تحلیل می‌کردند. برای نمونه کاکر (۱۹۸۵) گرایش‌ها را به رشد در خرده‌فروشی بین‌المللی که بر مبنای تحلیل سرمایه‌گذاری شرکت‌های اروپایی در بازار خرده‌فروشی امریکا بود را مورد تحلیل و ارزیابی قرار داد. محققان دیگر دریافتند که فعالیت‌های بین‌المللی خرده‌فروشان اروپایی روندی افزایشی به خود گرفته و در حال سرمایه‌گذاری بر روی بازار خرده‌فروشی امریکا هستند. (اکستین و وایتزمن، ۱۹۹۱)

از اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی، رشد بازارهای در حال توسعه حجم زیادی از پژوهش‌ها را متوجه خود ساخت تا این موضوع را مورد شناسایی قرار دهند که در یک بازار منطقه‌ای-جهانی نوظهور که احتمال بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خرده‌فروشی به شکل بالقوه‌ای وجود دارد، جذاب‌ترین پیشنهاد چه می‌تواند باشد. (چن و استرنکوئیست، ۱۹۹۵؛ فورسیت و همکاران، ۱۹۹۶؛ رونیان و استرنکوئیست، ۱۹۹۴؛ تردگولد، ۱۹۹۵؛ یانگ و کئونگ، ۱۹۹۶)

بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشان پیشرفت آموزشی چشمگیری داشته است و باعث شده که خرده‌فروشان چندملیتی درس‌های زیادی از رقبای جهانی خود بگیرند. (استرنکوئیست، ۱۹۹۷)

در قرن جدید مقوله خرده‌فروشی از نقطه‌نظر تأمین کالاها برای فروش مجدد، فعالیت فروشگاه‌ها و استفاده از سرمایه، ایده و نیروی کار خارجی، تبدیل به یک فعالیت کاملاً بین‌المللی شده است. (داوسون و موکویاما، ۲۰۰۶؛ داوسون، ۲۰۰۷) استرنکوئیست (۱۹۹۷) خرده‌فروشان را به دو گروه چندملیتی و جهانی تقسیم می‌کند. از نظر وی مورد اول از بازار میزبان آگاهی بیشتری کسب می‌کند زیرا این خرده‌فروشان نیاز به محلی شدن بیشتری داشته و همچون Walmart و Tesco، معمولاً شیوه ورود سرمایه‌گذاری مشترک یا خرید را در دستور کار خود قرار می‌دهند؛ گروه دوم خرده‌فروشان عمدتاً رویکردی جهانی را در پیش گرفته و همچون McDonald's و Body Shop که روش فرنچایز یا صدور مجوز را به کار می‌گیرند، به صورت همگن در بازار بین‌المللی به فعالیت می‌پردازند. نمونه‌هایی که مطرح شد، خرده‌فروشان بسیار موفق هستند، اما به هیچ‌وجه نمی‌توانیم بگوییم که کدام رویکرد بهترین است، اما نیازمند آن هستیم که مناسب‌ترین نوع کسب‌وکار خرده‌فروشی (پیشنهاد محصولات و خدمات)؛ مزیت مقیاسی خرده‌فروش، ظرفیت‌های مالی آن و تجربیات بین‌المللی را تعیین کنیم.

## تعریف خرده‌فروشی بین‌المللی

خرده‌فروشی بین‌المللی در دو دهه اخیر و بواسطه افزایش این نوع فعالیت در سرتاسر دنیا مجدداً تعریف شده است. خرده‌فروشی بین‌المللی به عملیاتی اشاره دارد که توسط یک شرکت و در بیش از یک کشور انجام می‌شود: بر اساس نظر داوسون (۱۹۹۳) «فعالیت‌های خرده‌فروشی بین‌المللی به عملیاتی اطلاق می‌شوند که توسط یک شرکت، فروشگاه یا دیگر شکل‌های توزیع خرده‌فروشی در بیش از یک کشور انجام می‌گیرد». این تعریف نمی‌تواند طبیعت چندوجهی خرده‌فروشی بین‌المللی در محیط جهانی فعلی را به درستی بیان کند. بر اساس نظر الکساندر (۱۹۹۷)، خرده‌فروشی بین‌المللی عبارت است از مدیریت فعالیت‌های خرده‌فروشی در بازارهایی که از نظر نوع مقررات، رشد اقتصادی، شرایط اجتماعی، محیط فرهنگی و ساختار خرده‌فروشی با یکدیگر تفاوت دارند. همچنین، خرده‌فروشان بین‌المللی فرهنگ کلی شرکت، توانایی انطباق با بازار، تکنیک‌های خرده‌فروشی و انتظارات و ارزش‌های مشتریان را به بازار جدید منتقل می‌کنند. (داوسون، ۲۰۰۷) با این حال خرده‌فروشی بین‌المللی پدیده‌ای بسیار پیچیده است زیرا در بسیاری از موارد امکان انتقال فرهنگ کلی شرکت به بازار جدید وجود ندارد. این فصل



به خرده‌فروشی بین‌المللی به عنوان عملیات خرده‌فروشی فرامرزی در یک بازار متفاوت از نظر جغرافیایی که با تفاوت‌های فرهنگی و تجاری در بازار جدید همراه است اشاره می‌کند.

اهمیت خرده‌فروشی بین‌المللی در بازارهای نوظهور در قرن بیست‌ویکم نیز به رشد خود ادامه داد. فضای خرده‌فروشی چین پس از ورود این کشور به سازمان تجارت جهانی (WTO) در اواخر سال ۲۰۰۱ و تغییر سیاست‌ها نسبت به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) در بخش خرده‌فروشی در دهه گذشته، شاهد تغییرات شگرف بوده است. در نتیجه انجام پژوهش‌های تجربی در خصوص بخش خرده‌فروشی چین به شدت مورد نیاز است. سیبرز (۲۰۱۱) در همین راستا عوامل تأثیرگذار بر بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی در بازار چین را مورد بررسی قرار داد. به طور کلی، بخش اعظمی از داده‌های تجربی در قالب خرده‌فروشی بین‌المللی از بازارهای توسعه‌یافته بدست آمده است و به این مهم نیاز داریم که از فرایندهای بین‌المللی‌سازی بازارهای نوظهور و نحوه ورود به آنها اطلاعات کافی کسب کنیم. موضوعات اصلی این فصل عبارتند از:

- تعریف خرده‌فروشی بین‌المللی؛
- رشد و توسعه خرده‌فروشی بین‌المللی؛
- محیط خرده‌فروشی بین‌المللی؛
- فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی؛
- استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی؛
- بررسی مورد چین.

## والمارت در چین

Walmart در سال ۱۹۶۲ توسط سم والتون<sup>۱</sup> بنا نهاده شد. این شرکت با دارا بودن ۵۰۰۰ واحد عملیاتی در ۱۰ کشور تا انتهای سال ۲۰۰۵، بزرگترین خرده‌فروش در سرتاسر دنیا به حساب می‌آمد. والمارت در سال ۱۹۹۶ وارد بازار چین شد. آنها دفتر مرکزی خود را در جنوب چین تأسیس کردند و پیش از آنکه تصمیم بگیرند که اولین شعبه خود را در چه منطقه‌ای راه‌اندازی کنند، دو سال زمان برد تا بازار چین را به طور کامل شناسایی کنند. به دلیل سیاست‌های دولت محلی به والمارت اجازه داده نشد تا در شهر شانگهای فروشگاه‌های باز کند. نهایتاً با توافقنامه سرمایه‌گذاری مشترک که با مقامات محلی شنژن به امضا رساندند، توانستند اولین شعبه از فروشگاه‌های خود را در این شهر افتتاح کنند. در سال ۲۰۰۴، والمارت در میان شرکت‌های تجاری و بازرگانی در صدر فهرست شاخص رقابت‌پذیری تجاری چین قرار گرفت. این شرکت اعتبار خوبی در چین برای خود بدست آورد؛ که عمده این شهرت به خاطر این بود که در هر جایی که اقدام به افتتاح شعبه می‌کرد، بیش از ۹۵ درصد محصولات محلی را تأمین می‌کرد. شرکت والمارت از سوی مؤسسه فرنچایز و فروشگاه‌های زنجیره‌ای چین (CCFA) از نظر «اعتبار خوب و پرداخت دقیق و سریع» برای سالیان متمادی رتبه نخست را به خود اختصاص داده بود. از طرف دیگر به دلیل اینکه مرکز تدارکات جهانی والمارت در شهر شنژن واقع شده بود، این شرکت حجم بسیار بالایی از کالاها را برای صادرات به سایر کشورهای دنیا از این شهر خریداری می‌کرد. در حال حاضر، والمارت در اشکال مختلف در حال فعالیت در چین است که از آن میان می‌توان به سوپرستورها، باشگاه سم و بازارچه‌های محلی اشاره کرد. به همین دلیل والمارت توانست با سرعت سرسام‌آوری در چین گسترش پیدا کند. تعداد شعبات والمارت در چین از ۴۷ مورد در سال ۲۰۰۵ به ۱۰۰ مورد در سال ۲۰۱۲ افزایش یافت و باعث ایجاد ۱۸،۰۰۰ فرصت شغلی جدید در این کشور شد.

در اواخر سال ۲۰۱۲، والمارت چین خبر از تهیه طرح بهینه‌سازی استراتژیک جدید خود تا بتواند به شکل مؤثرتر نیازهای مصرف‌کنندگان چینی خود را تأمین کند. این طرح بهینه‌سازی از پنج استراتژی بلندمدت کلیدی تشکیل شده بود: بدست‌آوردن مجدد رهبری قیمت؛ رشد و توسعه با تمرکز بر مفاهیم بنیادین کسب‌وکار؛ ساده‌سازی کسب‌وکار؛ سرمایه‌گذاری بر روی زنجیره تأمین و فناوری‌ها، و اقدام به توسعه همکاری‌های انرژی‌زا. این استراتژی‌ها نشان دهنده تعهد مستمر والمارت به رشد و توسعه در چین بودند. با این وجود اینکه آیا استراتژی گسترش سریع در محیط بازارهای نوظهور پویا، راهکار مناسبی است یا خیر همیشه جای سوال بوده است. آینده فعالیت‌های والمارت در چین می‌تواند پاسخ این سوال را آشکار کند.

<sup>1</sup> Sam Walton

## خرده‌فروشی بین‌المللی و توسعه آن

توسعه سیستم‌های توزیع در طی چند مرحله منجر به شکل‌گیری فعالیت‌های خرده‌فروشی شدند. اولین مورد از آنها، رشد تولیدکنندگان بزرگ بود که منجر به افزایش تولید کالاهای مصرفی شده و باعث ترغیب رشد سیستم‌های توزیع و توسعه سازمان‌های خرده‌فروشی بزرگ شدند. این شرکت‌ها در ابتدا در جوامع شهری و صنعتی شکل گرفتند و ساختارهای خرده‌فروشی در میان بازارهایی که دارای شرایط اجتماعی و اقتصادی یکسان بودند دارای یک سری از تفاوت‌ها بودند. سازمان‌های بزرگ خرده‌فروشی به برخی از این بازارها نظیر بازارهای امریکا، تسلط کامل پیدا کردند درحالی‌که خرده‌فروشان کوچک و محلی موفق به کسب سهم بازار قابل توجه در دیگر بازارها نظیر یونان شدند.

### مراحل توسعه

مراحل توسعه کانال‌های توزیع سنتی سه فاز مختلف را تجربه کرده است. اولین فاز در دهه ۱۹۵۰ میلادی رخ داد، زمانی‌که فعالیت‌های تولیدی به بخش اعظمی از آمریکای شمالی و اروپای غربی تسلط پیدا کرده بود و تولیدکنندگان بزرگ محصولات خود را به واسطه‌ها و عمده‌فروشان می‌فروختند. فاز دوم در دهه ۱۹۶۰ میلادی آغاز شد، زمانی‌که شرکت‌های خرده‌فروشی بزرگ ظهور کرده و الگوهای سنتی توزیع در برخی از بازارها اثربخشی خود را از دست دادند. شرکت‌های خرده‌فروشی قدرتمند شروع به خرید مستقیم اجناس خود از تولیدکنندگان کرده و اینجا بود که با حذف واسطه‌ها، صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌ها صورت گرفت. فاز سوم نیز تا دهه ۱۹۸۰ میلادی به انجام رسید، زمانی‌که خرده‌فروش کنترل کامل سیستم توزیع را به دست گرفته بود و در چنان موقعیت قدرتمندی قرار گرفته بود که می‌توانست تولیدکنندگان را تحت تأثیر خود قرار دهد. (الکساندر، ۱۹۹۷)

خرده‌فروشان تا دهه ۱۹۹۰ میلادی توانستند به بخش‌های زیادی از بازارهای بین‌المللی تسلط پیدا کنند. پیش از سال ۱۹۹۳، هیچ شرکت خرده‌فروشی در میان ۱۰۰ سازمان برتر چندملیتی (TNC) حضور نداشت. با این حال در اواخر سال ۱۹۹۹، چهار خرده‌فروش بزرگ یعنی Royal Ahold (هلند)، Metro (آلمان)، Carrefour (فرانسه) و Walmart (امریکا) موفق به حضور در این فهرست شدند و تا سال ۲۰۰۳، تعداد خرده‌فروشان این فهرست به ۱۴ مورد افزایش پیدا کرد. به استثنای IKEA، که بزرگترین خرده‌فروش مبلمان در سطح جهان است، سایر خرده‌فروشان این فهرست در صنایع غذا و محصولات عمومی فعالیت داشتند. (تاکونلی و ریگلی، ۲۰۰۹) در اواسط

و اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی، این سازمان‌های خرده‌فروشی چندملیتی بزرگ<sup>۱</sup> (MNEs) شروع به گسترش فعالیت و حضور خود در بازارهای نوظهور کردند. (سیبیرز، ۲۰۱۱)

با توسعه فرایندهای توزیع ملی و بین‌المللی که در آن تولیدکننده، مصرف‌کننده و تجارت از پیش تعیین شده‌اند، دوره‌بندی توسعه کانال‌های توزیع نیز به سه مرحله تقسیم می‌شود. (پامرینگ، ۱۹۷۹) اولین دوره پس از پایان جنگ جهانی دوم شروع شد که در آن تولیدکنندگان به عنوان قدرت برتر و غالب ظهور پیدا کردند. بنابراین دهه ۱۹۵۰ میلادی شاهد دوره سلطه تولید بوده است. دوره دوم زمانی رخ داد که ثروت و رفاه در جوامع غربی رو به فزونی گذاشت و منابع غذایی به وفور در اختیار مصرف‌کنندگان قرار گرفت و در توزیع محصولات شاهد تحول از رویکرد فروش محور به بازاریابی بودیم. دوره سوم در دهه ۱۹۷۰ میلادی شکل گرفت و شاهد ظهور سازمان‌های بزرگ خرده‌فروشی و تمرکز قدرت بازار در این بخش بودیم و عملکردهای جدیدی به تجارت خرده‌فروشی افزوده شد.

گسترش خرده‌فروشان بین‌المللی در بازارهایی به وقوع پیوست که دارای سیستم‌های توزیع توسعه‌یافته و کارآمد بوده و به کشورهای صنعتی و پیشرفته تعلق داشتند. بسیار از خرده‌فروشان که در بازارهای بین‌المللی فعالیت می‌کنند، اقدام به راه‌اندازی یک زنجیره عملیاتی بزرگ در داخل کشور و در مناطق مختلف کرده تا از این طریق آمادگی لازم برای کسب تجربه بین‌المللی را به دست آورند، زیرا بازارهای داخلی خرده‌فروشان بین‌المللی مبنای خوبی را در اختیار آنها قرار می‌دهد تا با رشد و توسعه آن بتوانند به سایر بازارها نیز وارد شوند. بنابراین با فعالیت خرده‌فروشان باتجربه، این بازارهای داخلی و مصرف‌کنندگان آن با پذیرش شکل خاصی از خرده‌فروشی، محصولات و خدمات و انواع دیگر عرضه، به بلوغ رسیده و شروع به جذب بازیگران بیشتر در عرصه بین‌المللی می‌کنند. تا دهه ۱۹۹۰ میلادی، فعالیت‌های بین‌المللی خرده‌فروشی به استرالیا، اتحادیه اروپا، ژاپن و امریکای شمالی محدود شده بود. اما با شروع قرن بیست و یکم و اشباع بازارهای کشورهای توسعه‌یافته و باز شدن درهای اقتصاد بسیاری از کشورهای در حال توسعه بواسطه تسهیل در قوانین و مقررات سرمایه‌گذاری خارجی و بهبود زیرساخت‌ها و استانداردهای زندگی، توجه خرده‌فروشان بین‌المللی به کشورهای بزرگ در حال توسعه همچون چین و هند معطوف شد.

---

<sup>1</sup> Multinational Enterprises (MNE)

## فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی

### انگیزه

خرده‌فروشی بین‌المللی در ابتدا بین بازارهایی شکل می‌گیرد که دارای شرایط قابل‌مقایسه یا مشابه اقتصادی-اجتماعی باشند. این پدیده سپس در بازارهایی که کمتر توسعه یافته هستند مانند مناطق مستعمراتی یا مستعمراتی سابق و بازارهایی که از نظر جغرافیایی فاصله نزدیکی دارند توسعه پیدا می‌کند. (استرنکوئیست، ۱۹۹۸) با اشباع بازارهای فوق، خرده‌فروشان بین‌المللی کارشان را از گسترش در بازارهایی آغاز می‌کنند که دارای فاصله ذهنی باشند مانند بازار چین. (سیبیرز، ۲۰۱۱) فاصله ذهنی به فاصله‌ای اطلاق می‌شود که از تفاوت‌های تجاری و فرهنگی بین بازارهای داخلی و بازارهای خارجی بدست می‌آیند. این تفاوت‌ها می‌توانند قانونی، محیط سیاسی و اقتصادی، اقدامات تجاری، زبان، ساختار صنعتی و یا موارد دیگر باشند. (اونز و همکاران، ۲۰۰۰) این مفهوم در بخش دیگر به تشریح مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

سرمایه‌گذاری بین‌المللی در کنار انتخاب یک مکان خاص در بازار جهانی و انتخاب یک مکان به عنوان اولین نقطه ورود به یک بازار بین‌المللی خاص، عوامل مهمی هستند که در فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی دخیل می‌باشند. این موارد با عوامل جاذبه و دافعه ارتباط مستقیم دارند. (شکل ۱۳.۱ را ببینید) عوامل دافعه<sup>۱</sup> به عواملی در بازارهای داخلی اطلاق می‌شود که با در نظر گرفتن محدودیت‌های توسعه منفی در بازار داخلی نظیر سطح بالای رقابت، اشباع قالب خرده‌فروشی و شرایط مقرراتی محدودساز، خرده‌فروشان را به سمت گسترش در بازارهای خارجی سوق می‌دهند. (تردگولد و دیویس، ۱۹۸۸). در نتیجه عکس‌العمل خرده‌فروش داخلی به فرصت‌های محدود در بازار داخل کشور، باعث می‌شود که سازمان خرده‌فروشی به فکر گسترش عملیات خود در بازارهای خارجی بیافتد. از دهه ۱۹۹۰ میلادی، خرده‌فروشان با استفاده از عوامل جاذبه<sup>۲</sup> رویکردهای خودجوشی را برای گسترش در بازارهای جهانی در پیش گرفتند. بر اساس نظریات ویلیامز (۱۹۹۲) محرک اصلی برای دستیابی به مقیاس اقتصادی بزرگتر، سیاست پایدار، اقتصادهای رو به رشد، تجارت آزادتر و جمعیت‌های بیشتر، استفاده از عوامل جاذبه است که باعث جذب خرده‌فروشان برای بین‌المللی‌سازی می‌شود. این عوامل باعث می‌شوند که یک خرده‌فروش در یک بازار خارجی گسترش پیدا کند و مواردی همچون امکان رشد مثبت بازار، سطح پایین رقابت، پیشنهادهای منحصر بفرد خرده‌فروشی و شرایط مقرراتی حمایتی و نیز جمعیت بالا را در کشور میزبان مدنظر قرار

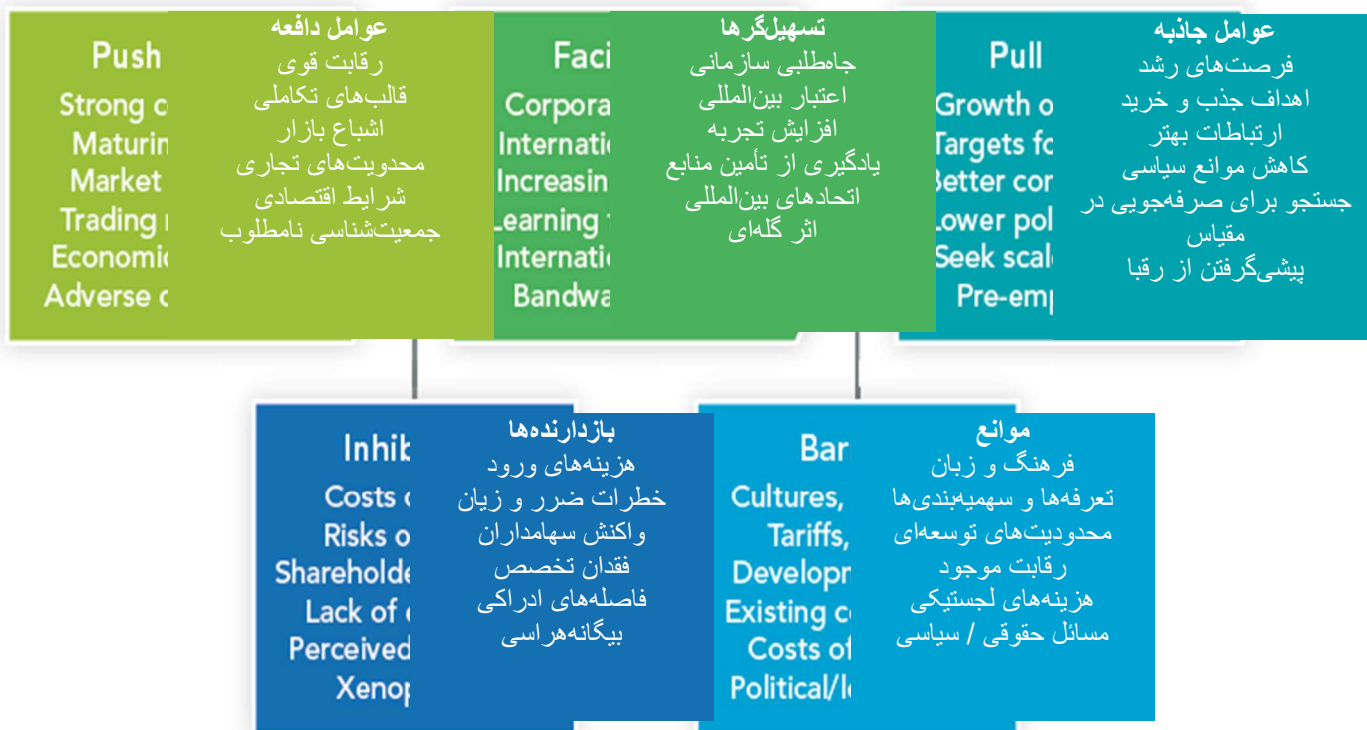
<sup>1</sup> Push factors

<sup>2</sup> Pull factors

می‌دهد. همچنین تکنیک‌ها و تجربیاتی که خرده‌فروشان از بازارهای داخلی به دست آورده‌اند به آنها کمک می‌کند تا زنجیره‌های تأمین و سیستم‌های توزیع بین‌المللی کارآمدی را راه‌اندازی کرده و سرعت گسترش خود در بازارهای جهانی را تسریع بخشند.

#### فرایند

فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی ترکیبی است از انتقال دانش، اقدامات مدیریتی، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی خرده‌فروش از بازار داخلی به بازار میزبان که در آن خرده‌فروشان می‌توانند در محیط‌های سیاسی، حقوقی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی متفاوت فعالیت کنند. این فرایند معمولاً به پنج مرحله اصلی تقسیم می‌شود: پیش از ورود، ورود، پس از ورود، ادغام و خروج. خرده‌فروش‌ها در خلال مراحل مختلف این فرایند، تصمیمات و اقدامات متفاوتی را اتخاذ می‌کنند و منجر به شکل‌گیری فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی می‌شوند. در مرحله پیش از ورود، فعالیت‌های اصلی خرده‌فروش عبارتند از بررسی دانش یک بازار بالقوه، تحقیق و تفحص بازارهای محلی، تصمیم‌گیری در مورد میزان موفقیت عملیات پیشین و تکامل استراتژی. خرده‌فروش‌ها در بازارهای داخلی نیاز به یک فرمول تجاری قدرتمند دارند و ارزش افزوده ادراک‌شده در بازار بین‌المللی و نیز اندازه بخش‌بندی خاص بازار میزبان از اهمیت فراوانی برخوردار است. (دوپویس و فورنیو، ۲۰۰۶) در مرحله ورود، فعالیت‌های کلیدی خرده‌فروش عبارتند از: طراحی فرمول، انتخاب بازار برای ورود، زمانبندی ورود، روش ورود و برقراری ارتباط با تأمین‌کنندگان. در خصوص هر یک از مواردی که مطرح می‌شود می‌توان ساعت‌ها صحبت کرد. برای مثال، انتخاب بازار برای ورود نیازمند رصد کامل و دقیق محیط کسب‌وکار است و انتخاب حالت ورود نیز می‌تواند منجر به سطوح مختلف کنترل، ریسک و بازگشت شود. برای نمونه اعطای حق امتیاز (فرانشیز) در مقابل مدل ورود سرمایه‌گذاری مشترک از کنترل کمتری برخوردار است و در نتیجه ریسک و بازگشت کمتری هم دارد؛ اما همین مورد در مقایسه با مدل ورود صادرات از کنترل بیشتری برخوردار خواهد بود و نتیجتاً ریسک و بازگشت بیشتری را هم به خود اختصاص خواهد داد. در این مرحله، انطباق با بازار میزبان امری ضروری می‌باشد.



شکل ۱۳.۱ محرک‌های بین‌المللی شدن خرده‌فروشی

در مرحله پس از ورود خرده‌فروشان بر روی مسائلی از قبیل بهبود توسعه برند خرده‌فروشی، انتقال دانش به دفتر مرکزی، توسعه شبکه، افزایش نرخ گسترش و بهبود مدیریت ساختار هزینه‌ای تمرکز خواهند کرد. در طول این فرایند، خرده‌فروشان تجربه‌های عملیاتی در بازار میزبان بدست خواهند آورد و این امکان را به دست خواهند آورد که ظرفیت‌های خود برای بدست گرفتن رهبری بازار را شکل داده و در نتیجه ساختار کسب‌وکار آنها آمادگی پذیرش تغییرات را بدست خواهد آورد. برای نمونه، ممکن است پیمان‌های استراتژیک فرانسیز را مجدداً ارزیابی کنند، تراکم شبکه خود را در سرمایه‌گذاری‌های مشترک افزایش دهند، ارتباط مستحکم‌تری را با تأمین‌کنندگان خود برقرار کنند و روش ورود ابتدایی خود را بگونه‌ای اصلاح کنند که در فرایند جذب سهم بیشتری را به خود اختصاص دهند. حتی این احتمال وجود دارد که برخی از خرده‌فروشان حضور خود در بازار میزبان را به تدریج کاهش دهند. به طور کلی یادگیری اثربخش در این مرحله یکی از مهمترین کارهایی است که خرده‌فروشان باید در پیش گیرند. در مرحله ادغام خرده‌فروشان یکپارچگی اجتماعی شرکت‌ها را توسعه داده و ممکن است تصمیم به تأسیس یک شرکت مستقل بگیرند که راه‌اندازی شعبات نمونه‌ای از این کار می‌باشد. آنها این فرصت را در

اختیار خواهند داشت که فرمول کسب‌وکار خود را بازتعریف کرده و یا برای موقعیت‌یابی مجدد در بازار، یک استراتژی چندساختاری برای قالب فعالیت و کانال‌های کسب‌وکارشان را توسعه دهند. (دوپویس و فورنیو، ۲۰۰۶) برخی از خرده‌فروشان در مرحله پس از ورود، تصمیم به راه‌اندازی سرمایه‌گذاری‌های تجاری با مالکیت کامل می‌گیرند. زمانیکه خرده‌فروشان به دلیل عملکرد ضعیف تصمیم به خروج از بازار می‌گیرند، ممکن است واحدهای فروش خود را تعطیل کرده و یا واحدهای عملیاتی خود را به خرده‌فروشان دیگر بفروشند. از جمله این عملکردهای ضعیف می‌توان به عدم توانایی انتقال اقدامات مدیریتی از یک بازار به بازار دیگر اشاره کرد. برای مثال شرکت OBI هنگام خروج از بازار چین در سال ۲۰۰۹، تمام فروشگاه‌هایش را به شرکت B&Q فروخت؛ یکی دیگر از این مشکلات عدم شناخت مصرف‌کنندگان محلی در بازار جدید است. برای نمونه شرکت Home Depot در سال ۲۰۱۲ چاره‌ای جز خروج از بازار چین نداشت چون به این حقیقت واقف نبود که مصرف‌کنندگان چینی هیچ علاقه‌ای به شیوه DIY یا «خودت بساز» ندارند.

در فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی زمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. شرکت‌های خرده‌فروشی در هر مرحله در بازارهای مختلف، میزان زمان متفاوتی را صرف می‌کنند و فعالیت‌های مدیریتی آنها نیز در هر مرحله فرق می‌کند. برخی از آنها در یک دوره زمانی بلندمدت و در یک بازار خاص، درگیر فعالیت‌های بین‌المللی می‌شوند مانند مورد والمارت در چین (از سال ۱۹۹۵). اما در خصوص شرکت‌های دیگر نظیر Tesco (از سال ۲۰۰۴)، فعالیت‌های خرده‌فروشی آنها در چین نسبتاً جدیدتر است. بنابراین کاملاً مشخص است که در خصوص فعالیت‌های یادگیری سازمانی شرکت‌های خرده‌فروشی خارجی، بعد زمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. برای مثال شرکت Carrefour به لطف تجربیات گرانبهایی که بواسطه ورود به بازارهای متعدد خارجی بدست آورده، تصمیم گرفته است که میزان زمان قابل توجهی را صرف منحنی یادگیری خود کند. حال Carrefour با عنایت به تجربیات بدست آمده یاد گرفته است که چگونه بتواند با سرعت بالا فرصت‌های بالقوه برای رشد آتی در چین را شناسایی کرده و در کمترین زمان در آنجا گسترش پیدا کند بگونه‌ای که این شرکت تا سال ۲۰۰۵ تبدیل به بزرگترین خرده‌فروش خارجی در این کشور شد. (سیبرز، ۲۰۱۲) یکی از تجربیات ارزشمند دیگر Carrefour این است که آموخته چگونه در کمترین زمان از یک بازار خارج شود که از آن جمله می‌توان به خروج سریع آنها از بازارهای امریکا، انگلستان، آلمان و ژاپن اشاره کرد. (دوپویس و پرایم، ۱۹۹۶)



## پیتر آگنیفل<sup>۱</sup>، مدیر IKEA

در سال ۲۰۱۳، پیتر آگنیفل رسماً پنجمین مدیرعامل شرکت سوئدی IKEA شد. انتصاب آقای آگنیفل دوباره به این واقعیت صحنه گذاشت که مدیرعاملان IKEA نقش دستیاران بنیانگذار بانفوذ این شرکت یعنی اینگوار کامپارد را ایفا می‌کنند. وی به عنوان مدیر اجرایی بزرگترین خرده‌فروش مبلمان در جهان، که رکورد فروش ۲۷ میلیارد یوروی را در سال گذشته ثبت کرده بود، با بحث در مورد اولویت‌هایش رویگری را اتخاذ کرد که در تضاد با برنامه‌های مدیرعامل سابق میخال اولسون بود. بر اساس تصمیم اولسون قرار بر این بود که تا سال ۲۰۲۰، هر سال ۲۰ تا ۲۵ فروشگاه افتتاح شود که همین تصمیم باعث شده بود تا آقای کامپارد سکوت مرسوم خود را شکسته و مخالفتش را علناً ابراز کند. آقای آگنیفل که در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ دستیار آقای کامپارد و همچنین مدیران اجرایی سابق اندرس دالویگ و آقای اولسون بود، کاملاً با نظر بنیانگذار این شرکت موافق بود و می‌گفت که به هیچ‌وجه هدف افتتاح ۲۰ تا ۲۵ فروشگاه در سال را به رسمیت نمی‌شناسد و تأکید شرکت باید روی بهبود ۳۰۰ فروشگاه موجود IKEA باشد.

او شاید به آقای کامپارد نزدیک بود ولی خرده‌فروشی در خونس بود. پدر آقای آگنیفل چندین سوپرمارکت را در شهر جنوبی سوئد، مالمو مدیریت می‌کرد و پسرش نیز در آخر هفته به او کمک می‌کرد. آقای آگنیفل درس‌های مهمی به پسرش داد: «تو روزی متوجه خواهی شد که شاید مشتری مهم‌ترین فرد در کسب‌وکار باشد. بله، قرار نیست موشک هوا کنیم فقط کفایت محصولات مناسب را با قیمت درست زمانیکه مشتری به آنها نیاز دارد به دستش برسانیم». بخش اعظمی از فلسفه IKEA هنوز بر مبنای «پیمان‌نامه یک فروشنده مبلمان» بود. این پیمان‌نامه مجموعه‌ای از گفته‌های مختصر و مفید در باب اصول کسب‌وکار بود که توسط آقای کامپارد در سال ۱۹۷۶ نوشته شده بود. با این وجود، آقای آگنیفل تحصیلات متفاوتی داشت و مدیریت کسب‌وکار را در در دانشگاه لینکوپینگ در مرکز سوئد گذرانده بود. او خیلی زود فهمید که علاقه فراوانی به خرده‌فروشی دارد حتی اگر دیگر در سوپرمارکت‌های پدرش کار نمی‌کرد. در عوض در سال ۱۹۹۵ کارش را به عنوان کارآموز در IKEA شروع کرد. یک سال بعد، اولین موقعیت شغلی رسمی خود را در بخش کودکان فروشگاه مالمو و آلمولت، که در ۹۰ دقیقه‌ای این شعبه بود بدست آورد.

<sup>1</sup> Peter Agnefjäll

آقای آگنیفل با مرور آن روزها می‌گوید که IKEA به تازگی وارد این بخش شده بود و آنرا با جدیت دنبال می‌کرد. وی در این مورد می‌گوید: «ما مبلمان و روکش لحاف می‌فروختیم و شاید بتوان گفت که آن روزها شبیه یک IKEA مینیاتوری است. برای من IKEA مکانی جذاب برای یادگیری بود چون شما از انواع محصولات و انواع مواد چیزهای کوچکی یاد می‌گرفتید و مشتریان هم در مورد مبلمان و روکش‌های لحاف سوالات متعدد و متنوعی می‌پرسیدند». او سپس دروهای را در شرکت IKEA سوئد گذراند. این شرکت که به صورت مجزا کار می‌کرد مسئولیت توسعه مجموعه محصولات جهانی شرکت مادر را بر عهده داشت. زمانیکه آقای آگنیفل به دنبال فروش محصولات در بخش کودکان بود، Ikea فروش خرس‌های تدی خود را متوقف کرده بود چون احتمال افتادن چشم‌های این عروسک وجود داشت و این برای کودکان خطرناک بود. او به جای اینکه ارتباطش را با تأمین‌کننده قطع کند و منجر به بیکار شدن ۶۰۰ نفر شود، طراح شرکت را به کارخانه فرستاد و او نیز ایده بالشت‌های Famnig را مطرح کرد. این محصول قلب قرمزی بود که دو دست به آن چسبیده شده بود. به لطف این ایده، آقای آگنیفل پس از مدت کوتاهی توانست بهترین فروشنده IKEA شده و شرکت تأمین‌کننده نیز نیروی کاری خود را دوبرابر کرد. وی در ادامه می‌گوید: «در آن زمان شرکت‌های زیادی با آن تأمین‌کننده قطع همکاری کرده بودند ... اما این قطع همکاری افراد بسیار بسیار زیادی را دچار مشکلات مالی فراوان کرده بود. بنابراین تصمیم گرفتیم مجموعه جدیدی از محصولات را طراحی کنیم و مشکلات و مخاطرات محصولات قبلی را از میان برداریم».

اما پس از مدتی شکست سختی به مدیرعامل آینده Ikea وارد آمد: آقای آگنیفل شرکت را ترک کرد. او که دلش برای خانه پدری تنگ شده بود و البته نه به خاطر خستگی از کار فروش مبلمان، اصرار داشت در شرکت Golfstore، که یک خرده‌فروشی لوازم گلف در مالمو بود، به عنوان مدیر بازاریابی مشغول به کار شود، اما خیلی زود فهمید که هیچ‌جا Ikea نمی‌شود. بنابراین خیلی زود به کار فروش مبلمان بازگشت و در ابتدا بر روی مجموعه محصولات کار کرد و پس از چند ماه یکی از سخت‌ترین مأموریت‌ها به او محول شد: مدیریت فروشگاه در شهر پادوا ایتالیا بدون اینکه حتی یک کلمه از زبان ایتالیایی بداند. اولین کاری کرد این بود که اتاق مجزای مدیریت را تعطیل کرده و در یک سالن در کنار دیگر کارمندان نشست. او می‌گوید: «مردم با تعجب به من نگاه می‌کردند. آنها احساس می‌کردند که اتفاق خیلی عجیبی رخ داده است اما از منظر فرهنگ سوئدی، این کار یعنی شما می‌خواهید به تیمتان نزدیک شوید، به مردم نزدیک شوید، پس از نظر من این کار خیلی طبیعی بود». البته تفاوت‌های کوچکی نیز وجود داشت: «ایتالیایی‌ها به خاطر علاقه زیادشان به قهوه اسپرسو، فنجان‌های

قهوه خود را از Ikea کودکان می‌خریدند. آقای آگنیفل اذعان می‌کند که زبان یکی از موانع مهم در مسیرش به حساب می‌آمد اما یاد گرفته بود که در ارتباطاتش صادقانه رفتار کند و پس از مدت کوتاهی به عنوان دستیار آقای دالویگ و آقای کامپارد مشغول به کار شد.

آقای آگنیفل پیش از انتصابش به عنوان مدیرعامل یک سال به عنوان دستیار آقای اولسون فعالیت کرد تا خودش را برای رهبری ۱۳۹،۰۰۰ کارمند Ikea آماده کند. اولویت مدیرعامل جدید دوبرابر کردن میزان فروش به ۵۰ میلیارد یورو تا سال ۲۰۲۰ بود و در عین حال بتواند فرهنگ ارزش‌مدار Ikea را بواسطه گسترش در بازارهای چین و هند حفظ کند. آقای آگنیفل همراه با خانواده‌اش به مقر اصلی گروه Ikea در هلند نقل مکان کردند اما به این موضوع اذعان دارد که همه مبلمان او از برند Ikea نبودند. برخی از آنها عتیقه بود و در ادامه می‌افزاید: «من به جرأت می‌توانم بگویم که بخش اعظمی از اثاثیه منزل من از برند Ikea هستند».

### Ikea از بهبود احساسات مصرف‌کنندگان استقبال می‌کند

آقای آگنیفل از بهبود گسترده در احساسات مشتریان استقبال کرد و دنبال این بود که «یک سال چالشی» را پشت سر بگذارد. بزرگترین فروشنده مبلمان دنیا رشد ۳.۱ درصدی را در سود خالص و فروش خود تا پایان آگوست ۲۰۱۳ گزارش کرد که البته از میانگین ۱۰ درصدی که برای این دهه هدف‌گذاری کرده بودند پایینتر بود. اما آقای آگنیفل به نشریه Financial Times گفت: «هزینه کرد مصرف‌کنندگان در حال بهبود است ... سال پیش وضعیت مالی ما در انگلستان اوضاع خوبی داشت و به روند رو به رشد خود ادامه داد ... اما در یک سری از بازارهایی که چالش‌برانگیزتر بودند - که اساساً کشورهای حوزه مدیترانه هستند - شاهد نشانه‌های مثبتی در فعالیت آنها هستیم».

عملکرد Ikea در سال ۲۰۱۳ باعث شد برخی، از جمله رئیس آن، شک داشته باشند که آیا می‌توان به هدف دوبرابر کردن میزان فروش دست پیدا کرد یا خیر. این گروه خصوصی سوئدی معتقد است می‌تواند هر ساله شاهد رشد ۵ درصدی از فروشگاه‌های موجود و افزایش ۵ درصدی فروش از فروشگاه‌های جدیدش باشد. در سال مالی ۲۰۱۲-۱۳ میزان درآمد شرکت با رشد ۳.۱ درصدی به ۲۷.۹ میلیارد یورو رسید و این در حالی بود که سود خالصی بالغ بر ۳.۳ میلیارد یورو عاید شرکت شد. Ikea تنها پنج شعبه افتتاح کرد که در یک دهه اخیر

پایینترین مقدار بود. اما آقای آگنیفل اظهار داشت که شرکت در سال ۲۰۱۴ باید «بیش از ۱۰» شعبه را افتتاح کند و این یعنی افزایش سرمایه‌گذاری به بیش از یک چهارم یا ۲.۵ میلیارد یورو. کشورهایی که بیشترین رشد را داشتند به ترتیب چین – که Ikea در یک سال سه شعبه را در آنجا راه‌اندازی کرد – و روسیه بودند، اما آقای آگنیفل عملکرد شرکت در امریکا را تحسین می‌کند چون در آنجا به رشد ۶ الی ۷ درصدی دست یافتند. وی در این خصوص گفت: «امریکا بی‌نظیر است ... ما در آنجا دو چیز را متوجه شدیم: نرخ بیکاری از سال ۲۰۰۸ در پایینترین حد خود قرار داشت و دوم اینکه بازار مسکن روندی رو به رشد را تجربه می‌کرد و مردم شروع به نقل مکان کرده بودند و این عامل مهمی برای رشد Ikea به حساب می‌آمد». Ikea برای اولین بار در شش سال اخیر اقدام به پرداخت سود سهام ۳ میلیارد یورویی به مالک خود، بنیاد Stichting Ingka، کرده بود. این بنیاد تنها اجازه داشت که پول حاصله را برای سرمایه‌گذاری بر روی خرده‌فروشی یا امور خیریه هزینه کند. جالب است بدانید که این بنیاد ۱۶ میلیارد یورو پول نقد در ترازنامه خود دارد.

Ikea تنها از سال ۲۰۰۹ اقدام به انتشار اطلاعات سوددهی خود کرده است بنابراین متخصصان خرده‌فروشی به شدت به آن علاقمندند. شرکت سود ناخالص خود – که شاخصی بسیار مهم برای سودآوری یک خرده‌فروش است – را از ۱.۵ درصد به ۴۳.۳ درصد افزایش داده بود، هرچند قیمت محصولات تا ۰.۲ درصد کاهش یافته بود. با وجود تمام این پیشرفت‌ها، عملکرد Ikea از بزرگترین رقیب آفریقایی خود Stenhoff International که مالک برند فرانسوی Conforama است عقب مانده بود. خرده‌فروشی بین‌المللی Stenhoff میزان فروش خود را تا ۱۰ درصد و سود عملیاتی‌اش تا پایان ژوئن ۲۰۱۳ را نیز تا ۲۳ درصد افزایش داده بود.

## محیط خرده‌فروشی بین‌المللی: دیدگاه بازار نوظهور

### محیط کلان و خرد

هم محیط کلان<sup>۱</sup> در سطح بین‌المللی از دیدگاه جهانی و در سطح ملی از منظر بازار محلی، و هم محیط خرد<sup>۲</sup> در سطح صنعتی محیط کسب‌وکار بر فرایند گسترش بین‌المللی خرده‌فروشان اثر می‌گذارد. یک محیط خرده‌فروشی

<sup>۱</sup> Macro-environment

<sup>۲</sup> Micro-environment

جذاب این فرصت را برای خرده‌فروشان مهیا می‌سازد تا به یک بازار بین‌المللی وارد شده و یا در آن گسترش یابند. با این وجود، عدم قطعیت و پیش‌بینی‌ناپذیری محیط بیرونی عامل مهمی در تصمیم‌سازی در خصوص عملیات بین‌المللی‌سازی به حساب می‌آید. (اندرسون و گاتیگنون، ۱۹۸۶) عوامل مخاطره‌آمیز کشوری نظیر بی‌ثباتی سیاسی و نوسانات اقتصادی و تبادلات خارجی نیز عوامل بسیار مهمی هستند که توسط شرکت‌های خارجی به دقت مورد بررسی قرار می‌گیرند. (هرینگ، ۱۹۸۳) در این خصوص، چنین عواملی نظیر روابط سیاسی بین‌الملل بین دو کشور مبدأ و مقصد، رشد تولید ناخالص داخلی (GDP) کشور مقصد و مبادلات ارز خارجی نیازمند تجزیه و تحلیل دقیق و کامل است. علاوه بر این، بازارهای نوظهور شاهد ویژگی‌های متمایز و مقتضیات سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و فنی در محیط خرده‌فروشی خود هستند. بنابراین در تجزیه و تحلیل محیط کسب‌وکار خرده‌فروشی باید به پدیده‌های نوظهور نظیر مقررات‌زدایی و بازکردن درب‌های بازار؛ خط‌مشی‌ها و اعمال تغییرات هم در دولت مرکزی و هم محلی و به طور خاص سرمایه‌گذاری بر روی خرده‌فروشی خارجی توجه ویژه‌ای کرد.

## مقررات‌زدایی

خرده‌فروشان همواره جذب توسعه اقتصادی می‌شوند، بعبارت دیگر، هم سطح بالایی از توسعه و هم سطح پایین رشد در بازارهای کمتر اشباع‌شده می‌توانند باعث جذابیت بازار شوند. از یک سو، در جایی که بازار دارای مصرف‌کنندگان با قدرت هزینه‌کرد بالا هستند نظیر بازارهای جهانی نیویورک، لندن و پاریس، فعالیت‌های بین‌المللی امکان توسعه بیشتری دارند. (هالندر، ۱۹۷۰) از سوی دیگر، سازمان‌های تجاری نیز جذب بازارهای کمتر توسعه‌یافته می‌شوند تا بتوانند فعالیت‌های خرده‌فروشی خود را در اقتصادهای در حال گذار که در آنها تقاضای بازار خرده‌فروشی در حال رشد است گسترش دهند. بیش از نیمی از کشورهای در حال توسعه با افزایش مشارکت خود در تجارت بین‌الملل و کاهش تعرفه‌ها برای تعامل با کشورهای توسعه‌یافته، در فرایند جهانی‌سازی مشارکتی فعال دارند. (وینترز، ۲۰۰۴) مقررات‌زدایی‌ها نظیر ورود به سازمان تجارت جهانی (WTO)، نهادی که با کم‌کردن یا حذف تعرفه‌ها یا سهمیه‌بندی‌های بین‌المللی به دنبال ترویج تجارت بین‌کشورهاست، (مانند کاری که چین با تسهیل قوانین و مقررات در حوزه خرده‌فروشی در سال ۲۰۰۱ انجام داد)، باعث حذف محدودیت‌ها از روند گسترش کسب‌وکارهای خارجی شده و منجر به ارتقای استانداردهای زندگی می‌شود. آزادسازی تجارت و افزایش درآمد و تعداد مصرف‌کنندگان با درآمد متوسط به طور مستقیم بر روی مصرف خرده‌فروشی اثر گذاشته و خرده‌فروشان خارجی نیز می‌توانند از این مسیر کسب سود کنند.

## سیاست‌های دولتی

تغییرات صورت‌گرفته در سیاست‌های دولتی در خصوص تحولات سیستمی، ثبات در اقتصاد کلان، توسعه زیرساختی و ایجاد چارچوب حقوقی بازارمحور در اقتصادهای در حال گذار باعث جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) می‌شوند. (مایر، ۱۹۹۸) سیاست‌های دولتی شرایط مقرراتی را تعیین می‌کنند و از تصورات فرهنگی، توسعه اقتصادی و اوضاع اجتماعی تأثیر می‌پذیرند و در نتیجه می‌توانند در توسعه خرده‌فروشی هم برای خرده‌فروشان داخلی و هم خارجی اثرگذار باشند. محیط خرده‌فروشی ایده‌آل‌تر به مجموعه جامعی از قوانین حقوقی متکی است که امکان حفاظت از سرمایه‌گذاری خارجی، توانایی کنترل فعالیت تعاونی‌ها و بازار سرمایه را فراهم می‌سازد. بواسطه طبیعت خرده‌فروشی در استفاده از زمین، قوانین مربوط به حقوق مالکیت خصوصی در تصمیمات مربوط به انتخاب مکان توسط کسب‌وکارهای خرده‌فروشی خارجی در یک شهر یا کشور خاص تأثیر مستقیم دارند. وضعیت مالکیتی سازمان‌های یک کشور بر روی محافظت از سرمایه‌گذاران خصوصی بزرگ اثر گذاشته و این موضوع را نیز باید مدنظر داشت که بسیاری از خرده‌فروشان چندملیتی تحت مالکیت خصوصی فعالیت می‌کنند.

تسهیل در محیط قانون‌گذاری و نظارتی یکی از عوامل جاذبه برای گسترش خرده‌فروشی به حساب می‌آید. برای مثال، تمام تغییرات رگولاتوری در چین تأثیر مستقیم بر فرایند گسترش خرده‌فروشان خارجی داشت. این تغییرات از سال ۱۹۹۲ آغاز شد زمانیکه چین درهای بازار خرده‌فروشی کشور را به سوی سرمایه‌گذاری مستقیم باز کرد تا سال ۲۰۰۱ زمانیکه چین وارد سازمان تجارت جهانی شد و در ادامه در سال ۲۰۰۴ که تمام محدودیت‌های باقیمانده در بخش خرده‌فروشی چین از میان برداشته شد. اگرچه رشد خرده‌فروشی خارجی روندی نزولی را طی می‌کند، اما بخش اعظمی از غول‌های خرده‌فروشی هنوز نسبت به گسترش بیشتر در این کشور جاه‌طلبی خاصی از خود نشان می‌دهند.

از آنجاییکه کشورهای بزرگ، علی‌الخصوص بازارهای نوظهور نظیر گروه BRICS، که به سریعترین بازارهای نوظهور در حال رشد اشاره داشته و از پنج کشور برزیل، روسیه، هند، چین و افریقای جنوبی تشکیل می‌شود، ممکن است دارای بخش‌ها و شهرهای مختلف اداری باشد، اما نکته بسیار مهم این است بتوانیم اثر وارده بر نفوذ خط‌مشی‌های دولت مرکزی و دولت محلی بر روی فرایند گسترش خرده‌فروشان خارجی را مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. علی‌الخصوص اینکه دولت‌های محلی در برخی از استان‌های چین، دارای قدرت رگولاتوری بالایی هستند و آنقدر اختیار دارند که می‌توانند حد مالیات را تعریف کرده، موانع ورود را تعیین کنند و خطوط قرمز اداری برای

کسب و کارهایی که در حوزه قضایی آنها فعالیت می‌کنند ترسیم کنند. برخی از دولت‌های محلی از شرکت‌هایی که مالک آن هستند در مقابل شرکت‌هایی که مالک آن نیستند محافظت می‌کنند. بنابراین شناسایی و تشریح نقش سیاست‌های دولت مرکزی و محلی با هدف بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی در بازار مقصد، امری حیاتی به نظر می‌رسد.

## فاصله ذهنی

به مفهوم «فاصله ذهنی» در تحقیقات اخیر که در خصوص بین‌المللی‌سازی شرکتی و نیز بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی صورت گرفته است توجه فراوان شده است. واژه ذهنی (Psychic) که از واژه ذهن یا روان (Psyche) مشتق شده است، به مقوله روح و روان؛ و فاصله نیز به شباهت‌ها و تفاوت‌های بین دو نقطه اشاره دارد. اوانز و همکاران (۲۰۰۰) بر مبنای مفاهیم فوق و ادبیات پیشین معتقدند که فاصله ذهنی صرفاً حضور در عامل محیط بیرونی نیست بلکه روشی است که ذهن تفاوت‌های تجاری و فرهنگی را ادراک و شناسایی کرده و اساس و بنیان فاصله ذهنی را شکل می‌دهد. آنها مفهوم فاصله ذهنی را با روش همه‌جانبه‌تری تعریف می‌کنند: «فاصله بین بازار مبداء و بازار خارجی که از ادراک و شناسایی تفاوت‌های تجاری و فرهنگی به دست می‌آید». مسلماً این تعریف ترکیبی از فاصله فرهنگی و فاصله تجاری است و بر روی دو واژه «ذهنی» و «فاصله» تأکید می‌کند تا بتواند این موضوع را تحلیل کند که عملکرد خرده‌فروشان بین‌المللی چگونه تحت تأثیر فاصله ذهنی و دیگر عوامل مرتبط با یک دیدگاه همه‌جانبه قرار می‌گیرد.

فاصله ذهنی وابستگی زیادی به فاصله فرهنگی (هافستد، ۱۹۸۳؛ لیندسی و همکاران، ۲۰۰۳) و فاصله تجاری (دوپویس و پرایم، ۱۹۹۶) دارد. فاصله فرهنگی معمولاً به فرهنگ‌های ملی مختلف بازارهای خارجی که شرکت‌های بین‌المللی در آن مشغول به فعالیتند اطلاق می‌شود. تأثیر فاصله فرهنگی بر روی بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی به شکل ویژه‌ای دارای اهمیت است. تورجمن (۱۹۸۸) به این موضوع اشاره می‌کند که یک خرده‌فروش بین‌المللی مقوله نزدیکی فرهنگی بازار کشور هدف را مدنظر قرار می‌دهد. مفهوم فاصله تجاری که بخشی از موضوع تجارت بین‌الملل بود در دانشکده کسب و کار آپسالا در سوئد مطرح گردید. (کارلسون، ۱۹۷۵) بر اساس تعریف دوپویس و پرایم (۱۹۹۶) فاصله تجاری عبارت است از شکاف شناخته‌شده بین کشور مبدأ و مقصد از حیث هر یک از ابعاد اصلی تعیین‌کننده رقابت‌پذیری نظیر مصرف‌کنندگان، شعبات، شبکه و محیط. مطالعات آپسالا این موضوع را بر ملا

کرد که شرکت‌ها تمایل به گسترش در بازارهایی دارند که فاصله تجاری در آنها از حیث فاصله سیاسی، اقتصادی، حقوقی، جغرافیایی و فرهنگی نسبتاً کوتاه باشد.

با این حال، به این نکته نیز اشاره شده است که وجود فاصله ذهنی بین کشور مبدأ و مقصد لزوماً منجر به عملکرد ضعیف نمی‌شود بلکه یک فاصل ذهنی معقول بین این دو بازار ضروری به نظر می‌رسد. به عبارت دیگر، شباهت‌های مشهود بین کشورهای مبدأ و مقصد می‌تواند باعث عملکرد ضعیف عملیاتی شده و بر عکس یک فاصله ذهنی بزرگ می‌تواند عملکرد بهتری را نتیجه دهد. برای مثال، می‌توان به شکست Carrefour در ایالات متحده و موفقیت آنها در چین اشاره کرد. بنابراین پاسخ به فاصله ذهنی برای عملکرد خرده‌فروشان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. (اوانز و همکاران، ۲۰۰۰) در این خصوص، تغییرات سازمانی، رهبری و ایده‌های نوآورانه می‌توانند نقش مهمی را در بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی ایفا کنند که به صورت مستقیم به تجربیات آموزشی در فعالیتهای خرده‌فروشی مربوط می‌شود. در فعالیتهای یادگیری سازمانی خرده‌فروشان خارجی، بعد زمانی به شکل واضحی مشهود است. (کورا و ریگلی، ۲۰۰۴) مراحل مختلف فرایند یادگیری می‌تواند بر روند بین‌المللی‌سازی اثر مستقیم بگذارد. شاید بتوان اینگونه گفت که بازار ایده‌آل برای خرده‌فروشان بازاری است که نزدیکی جغرافیایی، ارتباطات فرهنگی نزدیک و شرایط اقتصادی مشابه با بازارهای داخلی داشته باشند. در جایی که ساختار خرده‌فروشی فرایند نوین‌سازی را طی می‌کند (زمانیکه بازارهای نزدیک و مشابه اشباع می‌شوند)، خرده‌فروشان شروع به ارزیابی شایستگی‌های خود و گسترش در بازارهای بین‌المللی با تفاوت‌های بارز فرهنگی و فاصله جغرافیایی می‌کنند زیرا فرصتهای اقتصادی و تجاری موجود در بازارهای این کشورها، جذابیت خاصی برای آنها دارد.

در ضمن، داشتن یک فاصله تجاری یا فرهنگی بزرگ نمی‌تواند دلیل اصلی برای شکست یک خرده‌فروش در بازار خارجی را توجیه کند. میزان انطباق‌پذیری با بازار داخلی می‌تواند در موفقیت یا شکست خرده‌فروشان در بازار خارجی مشارکت داشته باشد. دوپویس و پرایم به این نتیجه رسیدند که شکست Carrefour در ایالات متحده ارتباط زیادی با عدم انطباق این شرکت با ذائقه مصرف‌کنندگان آمریکایی در خصوص مفهوم فروشگاه چندمنظوره دارد. در مقابل، موفقیت Carrefour در تایوان تا حدی به میزان انطباق‌پذیری با مفهوم بازار محلی ارتباط دارد. بر اساس فرضیه مرسوم فرایند بین‌المللی‌سازی، انتظار ما این بود که Carrefour به خاطر تفاوت‌های تجاری و فرهنگی زیاد بین تایوان و بازار داخلی این کشور یعنی فرانسه، نتواند به موفقیت لازم دست پیدا کند. (دوپویس و پرایم، ۱۹۹۶) درک تفاوت‌های فرهنگی و تجاری می‌تواند باعث بهبود عملکرد خرده‌فروشان شود به شرطی که بتوانند به شیوه‌ای مناسب خود را با شرایط بازار مقصد منطبق کنند. (اوانز و همکاران، ۲۰۰۰) به طور کلی



اختلافات فرهنگی در کشور مقصد می‌تواند باعث افزایش پیچیدگی محیط فعالیت بازار خارجی شود. (لیندسی و همکاران، ۲۰۰۳) بنابراین زمانیکه در حال تحلیل عوامل تأثیرگذار بر روند گسترش خرده‌فروشان خارجی هستیم، در نظر گرفتن فاصله ذهنی امری حیاتی به حساب می‌آید.

## زیرساخت و توزیع در بازارهای نوظهور

اثر بخشی توزیع در کسب‌کار خرده‌فروشی بین‌المللی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (یوشینو، ۱۹۶۶) برای مثال زیرساخت کنونی چین محدودیت‌هایی را برای گسترش سیستم توزیع خرده‌فروشان خارجی بوجود آورده است. سیستم مدیریت توزیع پیشرفته و المارت در چین نتوانست آن طور که باید و شاید مؤثر واقع شود و دلیل اصلی آن هم وضعیت متغیر بزرگراه‌های این کشور بود که امکان ارسال و توزیع کالاها را با مشکلات متعددی همراه کرده بود. ساختار توزیع به طور مستقیم بر روی استراتژی‌های رقابتی خرده‌فروشان بین‌المللی در چین تأثیر می‌گذارد و اینگونه به نظر می‌رسد که این مسأله در دیگر بازارهای نوظهور هم وجود دارد.

این طور که از شواهد پیداست مسأله حمل‌ونقل برای خرده‌فروشی محصولات با حجم و مقیاس بزرگ، چالشی جدی به حساب می‌آید. حمل‌ونقل کالاها از فروشگاه تا درب منازل مصرف‌کنندگان تأثیر مهمی بر روند گسترش خرده‌فروشان خارجی می‌گذارد. (دوپویس و پرایم، ۱۹۹۶) سازمان‌های چندملیتی خرده‌فروشی برای اینکه بتوانند با چنین سیستم‌های نامتعادل حمل و نقل کنار بیایند، مکان‌هایی را در نزدیک فروشگاه‌های قبلی خود انتخاب می‌کنند تا در آنجا گسترش پیدا کنند و بتوانند سیستم‌های توزیع کارآمد خود را به درستی به کار گیرند. با این وجود آینده روشنی در انتظار خرده‌فروشان بین‌المللی است زیرا با پیشرفت‌های سریع بوجود آمده در اقتصادهای نوظهور، نظیر افزایش تعداد اتومبیل به ازای هر ۱۰۰ نفر در چین و هند، زیرساخت‌های حمل و نقل به شکل قابل توجهی بهبود خواهند یافت. غلبه روزافزون خودروهای خصوصی شاید باعث شود که خرده‌فروشان بین‌المللی استراتژی‌های جدیدی را در قبال مسأله مکان در پیش گیرند. علاوه بر این، شهری‌سازی باعث بروز تغییرات گسترده در سبک زندگی مصرف‌کنندگان شده است و تقاضای آنان برای قالب‌های جدید خرده‌فروشی را افزایش داده است. برای نمونه بازارهای نوظهور همچون کشورهای BRICS، در آینده‌ای نزدیک به فروشگاه‌های بزرگ در مناطق حومه شهر و سوپرمارکت‌های مجهز در داخل شهرها نیاز مبرمی پیدا می‌کنند.

## قوانین گمرکی روسیه به خرده‌فروشان آنلاین ضربه می‌زند

قوانین گمرکی می‌تواند تأثیر بسزایی بر روی توانایی خرده‌فروشان برای صادرات لباس به بازارهای بین‌المللی داشته باشد. برای مثال، برای مثال خرده‌فروشان آنلاین غربی با موانع تازه‌ای در فعالیت خود در روسیه، که در بحث تجارت الکترونیک یکی از سریعترین اقتصادها را در اختیار دارد، مواجه شده‌اند. این کشور با وضع قوانین جدید گمرکی محدودیت‌های زیادی را برای شرکت‌های توزیع کالا بوجود آورده است. در سال ۲۰۱۴ دو شرکت DHL و FedEx اعلام کردند که تحویل‌های اکسپرس خود به مشتریان واقع در روسیه را به دلیل رویه‌های سخت و پیچیده گمرکی روسیه که برای هر مرسوله نیازمند کاغذبازی‌های فراوان است، را به استثنای تحویل اسناد و فارغ از ارزش حمل‌ونقل آنها به حالت تعلیق در آورده‌اند. دنیل مک‌گرات، سخنگوی شرکت DHL Express در این خصوص گفت: «این مشکل بیشترین تأثیر خود را بر روی کسب‌وکارهایی که مرسولات را مستقیماً به دست مشتری می‌رسانند نظیر Amazon و Net-A-Porter می‌گذارد. روسیه تنها بخش بسیار کوچکی از کسب‌وکار ما را تشکیل می‌دهد، ولی جزو بازارهای با رشد سریع محسوب می‌شود». UPS هنوز فعالیت را به حالت تعلیق در نیاورده است ولی در این باره گفت: «ما به مشتریانمان اعلام کرده‌ایم که به دلیل تغییرات گسترده بوجود آمده در رویه‌های گمرکی، ترخیص و ارسال کالاها با تأخیر همراه خواهد بود».

روسیه با دارا بودن ۷۰ میلیون کاربر اینترنتی که نیمی از جمعیت آن را به خود اختصاص می‌دهد، بزرگترین بازار اینترنتی در اروپا به حساب می‌آید. بر اساس گزارش مورگان استنلی، در حال حاضر تنها ۲ درصد از فروش‌های خرده‌فروشی روسیه به صورت آنلاین انجام می‌شود اما انتظار آن می‌رود که این عدد به ۵ درصد افزایش پیدا کند، یعنی بیش از سه برابر اندازه بازار خرده‌فروشی تا سال ۲۰۱۵. این امر باعث شده که بسیاری از شرکت‌های تجارت الکترونیک خارجی تلاش کنند تا تسلط تقریباً کامل شرکت‌های داخلی روسیه را از بین ببرند. برای مثال، دو شرکت eBay و AliExpress، که شاخه‌ای از شرکت چینی Alibaba است، سال پیش اقدام به راه‌اندازی سایت‌های روس‌زبان کردند. برخی از فروشندگان لباس نظیر شرکت انگلیسی Net-A-Porter اقدام به گسترش فعالیت‌های خود در روسیه کرد. Amazon امکان ارسال برخی از مقاله‌های خود به روسیه را فراهم آورد اما در خصوص تحویل کتاب کار خاصی انجام نداد.

خرده‌فروشان آنلاین خارجی در مقابل شرکت Ozon که پیشروی بازار خرده‌فروشی در روسیه است و مدل کسب‌وکارش شبیه به Amazon می‌باشد و سایر شرکت‌های تخصصی کوچکتر روسی قد علم کردند. تحویل کالا و نوع پرداخت از جمله بزرگترین موانع ورود به بازار روسیه به حساب می‌آیند. در سال ۲۰۱۰ زمانیکه که محدودیت‌های گسترده‌ای به مقررات گمرکی روسیه اعمال شد، شرکت DHL اعلام کرد که تمام خدمات تحویل کالا به مشتریان شخصی روسی را به حالت تعلیق در آورده است اما پس از چند ماه ارائه خدمات به برخی از مشتریان آنلاین را از سر گرفت. اما بر اساس آخرین تغییرات، ارائه برخی از مدارک اصلی و ثبت اطلاعات کارت اعتباری در مبادی گمرکی الزامی شده بود. مک‌گرات در خصوص این تغییرات می‌گوید: «با این شرایط ما دیگر هیچ خدمتی ارائه نخواهیم کرد». سرمایه‌گذاران مکررا اعلام کرده‌اند که قوانین دست و پا گیر ترخیص کالا در گمرک، یکی از بزرگترین مشکلات فعالیت در روسیه به حساب می‌آید و دولت نیز تمام تلاشش را می‌کند که این رویه‌ها را آسانتر کند. به نظر می‌رسد تغییرات اخیر با هدف ممانعت به عمل آوردن از فرار مالیاتی مصرف‌کنندگان که کالاهای باارزش وارداتی خود را با کم‌ارزش اعلام می‌کردند صورت گرفته باشد. مدیران صنعت تجارت الکترونیک نگران این موضوع هستند که این فشار در نهایت منجر به کاهش آستانه معاف از مالیات شده و آسیب بیشتری به خرده‌فروشان آنلاین خارجی وارد کند.

## استراتژی‌های بین‌المللی سازی خرده‌فروشی

### جهانی سازی در مقابل بومی سازی

مفهوم بومی‌سازی<sup>۱</sup> برای نخستین بار توسط جیمز واتسون از دانشگاه هاروارد مطرح شد و در دهه گذشته توجهات بسیاری را به خود جلب کرد. هنوز تعریف جامعی از بومی‌سازی ارائه نشده است و این موضوع در سلسله مباحث اقتصاد سیاسی، انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی و روابط بین‌الملل بصورت مفهومی مطالعه شده است. (کوکا-استفانیک و همکاران، ۲۰۱۰) از نظر هنسن (۲۰۰۲) بومی‌سازی عبارت است از «مجموعه‌ای از فرایندها که بواسطه آنها با نیروهای جهانی‌سازی<sup>۲</sup> مطابقت پیدا کرده، در مقابل آنها مقاومت کرده و آسیب‌های آن دفع می‌شود و این تعریف در هر موضوع خاص دیگری قابل تعمیم است». بومی‌سازی فرایندی است که با تبعیض قائل شدن به منافع

<sup>1</sup> Localisation

<sup>2</sup> Globalisation

محلی و «ایدئولوژی‌های ضدجهانی‌سازی»، روند جهانی‌سازی را معکوس می‌کند. (هاینز، ۲۰۰۰) استراتژی‌های مؤثر بازاریابی از ترکیب شرایط محلی و ملی حاصل شده و باعث تقویت مزیت‌های رقابتی می‌شوند. (پورتر، ۱۹۹۰)

شرکت‌های وابسته به شرایط محلی تلاش می‌کنند تا روابط نزدیک و سالم خود با محیط محلی را حفظ کرده و در یک اقتصاد بومی خاص به دنبال بقا هستند. (کاش و مایر، ۱۹۹۱) خرده‌فروشیان بین‌المللی برای رشد در بازار از استراتژی‌های بومی‌سازی مختلفی استفاده می‌کنند که از آن جمله می‌توان به استراتژی‌های مهمی که دو شرکت Walmart و Tesco در بازارهای فرامرزی خود به کار می‌گیرند اشاره کرد.

یکی از استراتژی‌های بومی‌سازی که به تفاوت‌های فرهنگی در بازار مقصد پاسخ درخوری داده است، انطباق با فرایندهای و اقدامات مدیریتی محلی است. (داوسون، ۱۹۹۴) برخی از خرده‌فروشان نظیر Seven Eleven Group با بکارگیری استراتژی‌های بومی‌سازی در آمریکا و چین، توانستند به موفقیت چشمگیری در سطح جهان دست پیدا کنند؛ اما خرده‌فروشان دیگری نظیر Nestlé که از استراتژی‌های بومی‌سازی استفاده کرده بودند تنها توانستند در سطح محلی به موفقیت دست پیدا کنند و این کار بر عملکرد کلی آنها تأثیر منفی گذاشت. (ویل و همکاران، ۱۹۹۱) ادبیات پیشین اهمیت عوامل بومی در دستیابی به موفقیت خرده‌فروشی ملی را به خوبی به رسمیت شناخته بود و اعلام کرد که بومی‌سازی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا به نوع خاصی از مزیت رقابتی دست پیدا کنند اما به این نکته نیز اشاره کرد که اگر شرکتی از فرایند بومی‌سازی به عنوان عامل تمایز اصلی استفاده کند با یک سری معایب و مشکلات روبرو خواهد شد. (کوکا-استفانیک، ۲۰۱۰)

نقطه عطف مطالعات بومی‌سازی آنجایی بود که مفهوم بومی‌سازی در قالب جهانی‌سازی مورد پذیرش قرار گرفت و واژه «جهانی‌سازی»<sup>۱</sup> معرفی شد. ایده اصلی جهانی‌سازی به چالش کشیدن سلطه‌گرایی فرهنگی غرب و واکنش به واسطه جهانی و بومی و پویایی موجود بین همگن‌سازی و ناهمگن‌سازی این مفهوم است. (اریک، ۲۰۰۷) خدمات، محصولات، ایده‌ها و فرهنگ سازمانی جهانی شرکت می‌تواند توسط تقاضای مصرف‌کنندگان بومی و ویژگی‌های بازار محلی به چالش کشیده شود. در طول زمان، مفهوم بومی‌سازی که از دل جهانی‌سازی بیرون آمده بود، به تدریج جای خود را به جهانی‌سازی (رابرتسون، ۱۹۹۴) و جهانی‌سازی (ریتزر، ۲۰۰۴) داد. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی هنگامی که برای کسب مزیت‌های رقابتی در یک بازار بومی خاص از رویکرد جهانی استفاده می‌کردند با مشکلات فراوانی روبرو می‌شدند از اینرو برای رویارویی با چنین مشکلاتی به

<sup>1</sup> Glocalisation

راهکارهای بومی و محلی روی آوردند. بنابراین در سال‌های پیش رو، تعامل بین جهانی‌سازی و بومی‌سازی از اهمیت فراوانی برخوردار شد. برای مثال، ماتوسیتز (۲۰۱۱) مثال موفقیت شرکت دیزنی در هونگ کونگ را مورد بررسی قرار می‌دهد. این شرکت زمانیکه متوجه شد بهره‌گیری از رویکرد جهانی در بازار هونگ‌کونگ باعث شکست‌های پی در پی آنها می‌شود، تصمیم گرفتند که دیدگاه خود را تغییر داده و از راهکار محلی در چنین بازاری بهره ببرند و اینگونه بود که به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کردند.

در کل، بومی‌سازی به عنوان یک استراتژی تجاری جایگزین به دلیل تازگی نسبی‌اش، توجهات کمی را به خود جلب کرده است. (کوکا-استفانیک و همکاران، ۲۰۱۰) این حقیقت که خرده‌فروشان چندملیتی نه تنها در حال جهانی‌سازی هستند بلکه راهکار بومی‌سازی را نیز در پیش گرفته‌اند همواره نادیده گرفته شده است. فقدان درک مناسب از عوامل محلی توسط شرکت‌های چندملیتی باعث شده است که آنها در اقتصادهای در حال توسعه به شکست‌های متعددی دست پیدا کنند (باتاچاریا و مایکل، ۲۰۰۸) که از آن میان می‌توان به خروج دو شرکت OBI و Home Depot از بازار چین اشاره کرد. شاید بتوان گفت که هیچ استراتژی خاصی وجود ندارد که بتوان آن را در تمام بازارها به کار برد. از نظر نوآوری تجاری، اقدامات مدیریتی ترکیبی که بتواند راهکاری مدیریتی جهانی و محلی را با هم ترکیب کند به شدت پیشنهاد می‌شود. از جمله این راهکارها می‌توان به استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ترکیبی (چن و ویلسون، ۲۰۰۳)، روشی ترکیبی از انطباق با فرهنگ بومی و حفظ فرهنگ سازمانی در ایجاد شبکه‌های محلی کارآمد و نیز ارائه خدمات و محصولات سفارشی‌سازی شده و معرفی ایدئولوژی بازار جدید اشاره کرد. (سیبرز، ۲۰۱۳) فعالیت‌های بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی در بازارهای نوظهور هنوز بحثی تازه و پویاست زیرا بسیاری از بازارهای نوظهور هنوز در حال بازکردن درهای اقتصاد خود به روی کسب‌وکارهای خارجی هستند و در حال حاضر بکرترین و بهترین بازار برای فعالیت کشور هند می‌باشد زیرا بازار خرده‌فروشی چین در حال اشباع‌شدن از کسب‌وکارهای خرده‌فروشی می‌باشد. در نتیجه برای ایجاد رشد پایدار و بلندمدت در بازارهای بین‌المللی نیاز به یک مدل کسب‌وکار نوآورانه و جدید داریم.

## روش ورود و ساختار عملیاتی

انتخاب حالت ورود بر تصمیمات خرده‌فروشان در خصوص پراکندگی جغرافیایی فعالیت‌های بین‌المللی شرکت‌ها اثرگذار است. (ارامیلی، ۱۹۹۱) در بسیاری از موارد، زمانیکه که یک خرده‌فروش خارجی قصد ورود به یک بازار جدید را دارد، در اولین وهله می‌بایست قوانین و مقررات بازار مقصد را مورد ملاحظه قرار دهد. همانند بسیاری از سازمان‌های دیگری که در حال جهانی‌شدن هستند، شرکت‌های فعال در صنعت خرده‌فروشی برای گسترش در بازار مقصد از روش‌هایی چون صادرات، واردات، اعطای حق امتیاز، فرنشایز، سرمایه‌گذاری مشترک، خرید و اتحادهای استراتژیک بهره می‌برند. (جدول ۱۳.۱) را ببینید. با این وجود، برخی عوامل خاص وجود دارد که بر روند انتخاب روش ورود خرده‌فروشان تأثیر می‌گذارد که عبارتند از فاصله ذهنی، شایستگی‌های درونی، عوامل خاص سازمانی، عوامل خاص کشوری و محیط بیرونی.

فاصله ذهنی که پیشتر به عنوان فاصله بین بازار مبدأ و مقصد معرفی شد از ادراک و فهم تفاوت‌های فرهنگی و تجاری حاصل می‌شود. (اوانز و همکاران، ۲۰۰۰) شایستگی‌های داخلی نیز به برخی خصوصیات سازمان از قبیل تعهد منابع، مزایای متمایزکننده و تجربه بین‌المللی و نیز ویژگی‌های نهاد تصمیم‌گیر نظیر ادراک و گرایش نسبت به گسترش در بازار، تجارب کاری به خصوص در یک بازار خارجی و سطح تحصیلات، توانمندسازی و تفویض اختیار رهبری سازمان اشاره کرد. عوامل خاص سازمانی به توافقنامه‌های تجاری داخلی، شبکه‌سازی تجاری، تحقیق و تفحص، تیم مدیریت بومی و میزان سطح بومی‌سازی اشاره دارد. عوامل خاص کشوری نیز عبارتند از سیستم توزیع، حاشیه‌نشینی رقابت‌محور، حمل‌ونقل و شهری‌سازی.

### جدول ۱۳.۱ روش‌های ورود به بازار

روش ورود به بازار	نمونه‌هایی از مزایا	نمونه‌هایی از معایب
خرید	حضور سریع در بازار	ریسک و هزینه بالا
سرمایه‌گذاری مشترک	هر شرکت مهارت‌های خود را به میان می‌آورد نظیر دانش بازار و تجربه قالب تجاری	نیاز به شریک مناسب دارد، ممکن است باعث تقابل فرهنگ‌های سازمانی شود

رشد طبیعی (ارگانیک)	فرایند افزایشی، می‌توانید در خلال مسیر آموخته و به سازگاری برسید	رشد آهسته، بازگشت سرمایه با تأخیر همراه خواهد بود
سهامداری	ریسک‌ها را کاهش می‌دهد، از اطلاعات درونی شرکت مطلع شده و تصمیم می‌گیرید که آیا نیازی به سرمایه‌گذاری بیشتر هست یا خیر	تقابل فرهنگی بین تیم‌ها و مدیریت
فرنشایز	روشی بسیار سریع و کم‌هزینه برای راه‌اندازی شعبات و فروشگاه‌ها	کنترل محدود، نیازمند شرکت‌های مناسب برای فرنشایز می‌باشد.

وجود فاصله ذهنی بین بازار مبدأ و مقصد لزوماً منجر به عملکرد ضعیف نمی‌شود اما در این خصوص یک فاصله ذهنی ادراک شده امری ضروری است. دلیلش هم این است که یک شباهت ادراک شده بین کشورهای مبدأ و مقصد می‌تواند منجر به بهره‌گیری از یک روش ورود کاملاً منحصر بفرد شود و شاید یکی از دلایل اصلی عملکرد و ساختار عملیاتی ضعیف فقدان دانش از بازار محلی باشد. در مقابل یک فاصله ذهنی که به خوبی مورد شناسایی واقع شده است می‌تواند منجر به شکل‌گیری یک روش ورود مشارکتی نظیر سرمایه‌گذاری مشترک و در نتیجه عملکرد بهتر شود. بنابراین، فاصله ذهنی ادراک شده در انتخاب روش ورود خرده‌فروشان خارجی تأثیر بسزایی دارد. در بسیاری از موارد ادراک گسترده‌تر از فاصله ذهنی می‌تواند منجر به انتخاب روش ورود سرمایه‌گذاری مشترک و ساختار عملیاتی مربوط به آن و در نظر گرفتن مقررات و قوانین محلی شود دقیقاً همانند همان کاری که بسیاری از خرده‌فروشان خارجی در بازار نوظهوری همچون چین انجام دادند. در مقابل زمانیکه درک از فاصله ذهنی کوچکتر و محدودتر است خرده‌فروش با شناسایی شایستگی‌های بالقوه و قوی خود از عملیات در بازار جدید، روش ورودی را انتخاب می‌کند که کاملاً به خودش تعلق دارد. واکنش نسبت به فاصله ذهنی به تجربیات یادگیری خرده‌فروشان از عملیات خرده‌فروشی بستگی دارد که عمدتاً از لحاظ استراتژیک از یک خرده‌فروش به خرده‌فروش دیگر تفاوت دارد. در خلال فرایند یادگیری، از آنجاییکه خرده‌فروشان بومی‌تر می‌شوند انتظار می‌رود که فاصله ذهنی نیز کاهش پیدا کند.

## خلاصه فصل

هدف این فصل کمک به درک مفهوم و توسعه بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی و نیز فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی و برخی از استراتژی‌های اصلی مربوط به آن بود. برای پشتیبانی علمی از مباحثی چون انگیزه بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی، تحلیل محیط کسب‌وکار خرده‌فروشی، ملاحظات فرهنگی، روش‌های ورود و استراتژی‌های خرده‌فروشی بین‌المللی از نظریه‌های کلیدی و مهم مرتبط با این حوزه بهره برده شد. برای بررسی انگیزه و محیط کسب‌وکار خرده‌فروشی، عوامل جاذبه و دافعه که بر فعالیت‌های بین‌المللی هم در بازار مبدأ و هم در بازار مقصد تأثیرگذار می‌باشد مورد مطالعه قرار گرفتند. این کار با تعیین میزان اهمیت تحلیل چندسطحی صورت گرفت تا بتوان محیط خرده‌فروشی بین‌المللی را در سه سطح بین‌المللی، سطح ملی و سطح صنعتی از رصد محیط کسب‌وکار خرد و کلان مورد بررسی قرار داد. در خلال روند بین‌المللی‌سازی، خرده‌فروشان می‌بایست از مقررات و قوانین بازار خارجی اطلاعات لازم را کسب کنند. در این خصوص تفاوت‌های فرهنگی و تجاری در فعالیت‌های خرده‌فروش در یک بازار جدید یکی از مسائل جدی به حساب می‌آید. از نقطه‌نظر استراتژیک، دو مقوله جهانی‌سازی و بومی‌سازی دو استراتژی بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی پرحاشیه هستند که منجر به شکل‌گیری مفهوم جدیدتری تحت عنوان جهانی‌بومی‌سازی شد. در این فصل، اقدامات مدیریتی ترکیبی در سازمان‌های خرده‌فروشی نظیر تجربه Walmart و Carrefour در چین از جمله موارد موفق به حساب می‌آیند. روش ورود و ساختار عملیاتی خرده‌فروشان تحت تأثیر عوامل متعددی چون فاصله ذهنی، شایستگی‌های داخلی، عوامل خاص سازمانی، عوامل خاص کشوری و محیط بیرونی است که از میان آنها درک خوب از فاصله ذهنی می‌تواند نقطه آغازی برای درک این موضوع باشد که در یک بازار خارجی بر مبنای عواملی چون تفسیر خرده‌فروش از محیط بیرونی و روش‌های ورود منتخب آنها، از چه نوع فعالیت‌های بین‌المللی خرده‌فروشی باید استفاده کرد.

## تمرین و پرسش

برای درک بهتر مفاهیم مطرح شده در این فصل، به سوالات زیر پاسخ دهید:



- ۱ محرک‌های اصلی خرده‌فروشان برای جهانی شدن چیست؟
- ۲ خرده‌فروشان پیش از آنکه قصد گسترش در یک بازار جدید را داشته باشند، چه عوامل مهمی را باید مدنظر قرار دهند؟
- ۳ مدیران سازمان‌های خرده‌فروشی برای خلق استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی اثربخش چه عواملی را باید مدنظر قرار دهند؟
- ۴ فاصله ذهنی در استراتژی‌های خرده‌فروشی یک بازار خارجی چه معنایی دارد و چقدر دارای اهمیت است؟
- ۵ زمانیکه خرده‌فروشان در یک بازار فرامرزی حضور پیدا می‌کنند، نقاط بالقوه تأثیرگذار بر روی پایداری اجتماعی و محیطی چیست؟

## مطالعه موردی

### صنعت تجارت الکترونیک اندونزی از خواب بر می‌خیزد

ریو ایها با مدیرعامل بخش اندونزیایی Rakuten، گروه شرکت‌های تجارت الکترونیک ژاپنی که رشد سریعی را تجربه کرده است، همانند سایر مدیرانی که یک یک کسب‌وکار اینترنتی را در اندونزی مدیریت می‌کنند از فرهنگ سازمانی ضعیفی که در بزرگترین اقتصاد آسیای جنوب شرقی حکمفرماست سود زیادی برده است. با دسترسی کند و گران به اینترنت خانگی، اوج زمان خریدهای اینترنتی در این کشور ۲۵۰ میلیون نفری ساعات اداری می‌باشد که کارمندان یقه سفید با استفاده از کامپیوتر شرکت اقدام به خرید لباس، لوازم الکترونیک و بلیط هواپیما می‌کنند.

آقای ایهابا می‌گوید: «شلوغ‌ترین زمان ما هنوز حدود ساعت ۱۱ قبل از ظهر است و زمانی که نوبت ناهار می‌شود مقداری از ترافیک کاسته شده و دوباره زمانی که افراد به پشت میزهایشان باز می‌گردند این ترافیک به اوج خودش می‌رسد».

اما با گسترش تلفن‌های هوشمند و تبلت‌های ارزان که با قیمتی کمتر از ۱۰۰ دلار به فروش می‌رسند، دسترسی به اینترنت با رشد سرسام‌آوری مواجه شد و با وجود مشکلاتی جدی نظیر زیرساخت و سیستم‌های پرداخت ضعیف، تجارت الکترونیک از حیث مقیاس و سودآوری به رشد چشم‌گیری دست پیدا کرد.

وی در ادامه گفت: «ما شاهد رشد سرسام‌آوری در تراکنش‌های موبایلی بودیم» و به این مهم اشاره کرد که حجم سفارشات و درآمد بازارچه آنلاین Rakuten در اندونزی هر سال بیش از دو برابر می‌شد که تقاضای گجت‌ها، ملزومات مد و لباس و عروسک در صدر سفارشات قرار داشت.

الیانا فواد، مدیرعامل اندونزیایی شرکت پرداخت الکترونیک Visa معتقد است که چهارمین کشور پرجمعیت جهان در حال تجربه یک «بیگ بنگ» در تجارت الکترونیک است زیرا تعداد کاربران اینترنتی این کشور تا سال ۲۰۱۷ به ۱۲۵ میلیون نفر و مالکان تلفن‌های هوشمند نیز از ۲۰ درصد به ۵۲ درصد افزایش یافته‌اند.

اگرچه بازار تجارت الکترونیک هنوز کوچک و چندپاره است و هیچ آمار دقیقی از آن در دست نیست، اما مدیرعاملان این صنعت تخمین می‌زنند که فروش سالیانه می‌تواند از ۱ تا ۳ میلیارد دلار کنونی تا انتهای سال ۲۰۱۵ به ۱۰ میلیارد دلار افزایش پیدا کند.

رقابت در حال شعله‌ور شدن است. در چند سال اخیر شرکت‌های متعددی وارد بازار اندونزی شده‌اند، از رهبران بازار بین‌المللی همچون eBay، Rakuten و Sumitomo گرفته تا استارت‌آپ‌های محلی و شرکت‌های خصوصی و حتی خاندان Hartonos – ثروتمندترین خاندان اندونزی و مالک وبسایت طبق‌بندی‌شده Kaskus.

ناتالی آردیانتو، هم‌بنیانگذار و مدیر فنی سایت Tiket.com که در حوزه فروش بلیط‌های راه‌آهن و هواپیما فعالیت می‌کند، می‌گوید: «رشد بازار از رشد صنعت پیشی گرفته است».

... Tiket.com که ۱۵ ماه پیش توسط هفت کارآفرین جوان تأسیس شد، اکنون ۸۹ نفر کارمند داشته و حدود ۳۰۰۰ تراکنش در روز را ثبت کرده است و به تازگی اولین سود خود را کسب کردند.

اما به اعتقاد آقای آردیانتو، به دلیل زیرساخت ضعیف فیزیکی و فقدان سیستم‌های پرداخت بهینه، کسب موفقیت در تجارت الکترونیک در اندونزی به هیچ وجه آسان نیست.

شرایط اسفناک حمل‌ونقل باعث جذابیت بیشتر خرده‌فروشی آنلاین هم برای ساکنان شهرهای بزرگ شده است و هم کسانی که از ترافیک‌های چندساعته بیزارند و در مناطقی زندگی می‌کنند که از مراکز خرید فاصله زیادی دارد.

اما به دلیل فقدان نقشه‌های دقیق، آدرس‌های مبهم و شرکت‌های تحویل کالا که هیچ تعهدی به ارسال زمانمند ندارند، رساندن کالا به دست مشتریان با این اوصاف کار بسیار دشواری است.

در نتیجه شرکت‌هایی نظیر Zalora که در حوزه خرده‌فروشی مد و لباس فعال است تا Sukamart.com، که یک خواروبارفروشی آنلاین متعلق به تجارت‌خانه ژاپنی Sumitomo است، مجبور شده‌اند که خدمات تحویل کالای مخصوص به خود را در شهر جاکارتا، یکی از بزرگترین و شلوغ‌ترین شهرهای جهان، راه‌اندازی کنند.

تاکتو کوکوبو، مدیرعامل Sukamart.com می‌گوید: «کیفیت خدمات تحویل کالا در چین و ژاپن به مراتب بهتر است. ما سعی کردیم از شرکت‌های محلی (در اندونزی) استفاده می‌کنیم اما با مشکلاتی مواجه شدیم و ترجیح دادیم از تیم تحویل کالای خودمان استفاده کنیم».

بحث پرداخت نیز یکی از مشکلات اساسی در اندونزی است زیرا سیستم‌های بانکی بسیار ضعیف بوده و سامانه‌های پرداخت آنلاین نیز در ابتدای راه خود هستند.

Tiket.com ۱۴ روش متنوع را برای پرداخت پیشنهاد می‌دهد، از واریز بانکی گرفته تا پلتفرم‌های مختلف اینترنت بانک و کارت‌های اعتباری که استفاده از آنها سرعت بیشتری به خود گرفته است.

... آقای ایها‌با می‌گوید: «ما باید راهی برای کم کردن مشکلات پرداخت برای مشتریان جدیدمان پیدا می‌کردیم».

با وجود مصرف‌کنندگان بیشماری که برای پرداخت سفارشات آنلاین خود مجبورند به بانک بروند تا شرکت‌هایی که ناچارند سیستم‌های تحویل کالای مخصوص به خودشان را راه‌اندازی کنند، اما تجارت الکترونیک در اندونزی از منظرهای مختلف شباهت بسیار زیادی به صنعت خرده‌فروشی سنتی-اینترنتی دارد.

مگنوس گریملند مدیرعامل اندونزیایی Zalora که از سوی گروه تجارت الکترونیک آلمانی Rocket Internet پشتیبانی می‌شود گفت: «در بازار پیچیده‌ای نظیر آسیای جنوب شرقی شما مجبورید در هر کشور حضور داشته باشید ... کشورها ذائقه‌های متنوع و مقررات گمرکی متفاوت دارند و شما باید در هر کشور انبار، خریداران محلی و واحد بازاریابی مخصوص به خود را داشته باشید».

شرکت‌های Rakuten، Sukamart و Zalora مذاکرات موفقی را با مقامات گمرکی اندونزی انجام داده‌اند و توانسته‌اند به عنوان شرکت‌هایی که مالکیت خارجی دارند خود را به ثبت برسانند. اما مدیران عامل این صنعت معتقدند که دولت در حال وضع قوانینی است که آینده سرمایه‌گذاری خارجی در این بخش را تهدید کرده و در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های سنتی-اینترنتی را تحت تأثیر خود قرار داده است.

بدون بهبود زیرساخت در این بخش و سایر بخش‌های اقتصاد اندونزی، دستیابی به رشد قابل توجه بسیار بعید به نظر می‌رسد.

آقای اینابا در این خصوص گفت: «اینکه چند نفر می‌خواهند یک کیف دستی را به صورت آنلاین بخرند آنچنان اهمیتی ندارد، موضوع مهم این است وضعیت لجستیکی و زیرساخت پرداخت هنوز خوب نیست، سرعت اینترنت موبایل چنگی به دل نمی‌زند و سرعت اینترنت‌های خانگی اندونزی کند و گران است».

علاوه بر این، خریداران آنلاین در اندونزی اغلب نیاز به تأیید خرید دارند. در حالیکه وبسایت فروش لباس در اروپا به طور متوسط از هر ۵ سفارش یک تماس تلفنی دریافت می‌کنند، Zalora به ازای هر سفارش یک تماس تلفنی از سوی مشتریانی دریافت می‌کند که نگران ثبت سفارش خود هستند. اما این شرکت اعلام کرد که از دو سال پیش که فروشگاه اینترنتی آنها در اندونزی راه افتاد، اکنون متوسط تماس به یک مورد در ۲ سفارش رسیده است و دلیل آن هم آشناتر شدن اندونزیایی‌ها با خرید آنلاین می‌باشد.

اگرچه پایتخت این کشور آغازکننده رشد در صنعت تجارت الکترونیک بوده است، اما Rakuten و Zalora اعلام کردند که در حال حاضر بیش از ۷۰ درصد از سفارشات آنها از خارج از جاکارتا دریافت می‌شود. شهرهای دیگر اندونزی در حال رشد در این حوزه هستند اما هنوز بسیاری از آنها فاقد مراکز خرید بزرگ هستند و این موضوع فرصت بزرگی را در اختیار شرکت‌ها می‌گذارد تا بتوانند محصولاتشان را در این مکان‌ها ارائه دهند. آقای اینابا افزود: «ما شاهد تقاضاهای بیشماری در خصوص محصولاتی چون عروسک و آلات موسیقی از خارج از جاکارتا بودیم چون افراد نمی‌توانند چنین محصولاتی را در این مناطق پیدا کنند».

آقای آردیانتو از Tiket.com گفت: ده‌ها میلیون خریدار آنلاین بالقوه در اندونزی وجود دارند اما موفق‌ترین فروشگاه‌های اینترنتی آنهایی هستند که محصولاتی با قیمت کمتر از ۲۰۰،۰۰۰ روپیه (۱۷ دلار) می‌فروشند. Sukamart نیز اعلام کرد که میانگین ارزش سبدهای خریدش بین ۳۰۰،۰۰۰ تا ۵۰۰،۰۰۰ روپیه است. این قیمت‌ها را با متوسط ارزش سبد خرید شرکت فروش اینترنتی انگلیسی Asos که ۶۰ پوند (۱۰۰ دلار) است مقایسه کنید.

شرکت‌های Rakuten، Sukamart و Zalora مذاکرات موفق‌تری را با مقامات گمرکی اندونزی انجام داده‌اند و توانسته‌اند به عنوان شرکت‌هایی که مالکیت خارجی دارند خود را به ثبت برسانند. اما مدیران عامل این صنعت معتقدند که دولت در حال وضع قوانینی است که آینده سرمایه‌گذاری خارجی در این بخش را تهدید کرده و در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های سنتی-اینترنتی را تحت تأثیر خود قرار داده است.

## پرسش‌هایی برای بحث

۱ شرکت‌های خرده‌فروشی آنلاین چه مشکلات بالقوه‌ای را برای گسترش در بازار اندونزی باید پیش‌بینی کنند؟

۲ علیرغم وجود چنین مشکلاتی، مزایای بالقوه تجارت آنلاین در اندونزی برای خرده‌فروشان را تشریح کنید.

۳ با توجه به مطالعه موردی فوق، توصیه شما به خرده‌فروشان آنلاینی که قصد فعالیت در اندونزی دارند چیست تا بتوانند به برخی از مشکلات موجود غلبه کنند:

(a) خرده‌فروشان لوازم الکترونیک

(b) خرده‌فروشان آلات موسیقی