



چرخہ جدید

فروشگاہ‌های زنجیره‌ای با سابقه‌ای نزدیک به شش دهه و فراز و نشیب‌های بسیار حالا در بزرگ‌ترین چرخه قرار گرفته‌اند. آنها باید هم‌زمان با موج فعالیت استارت‌آپ‌های خرده‌فروشی و فراگیری خرید آنلاین همراه شوند و با محدودیت‌های ناشی از کرونا مقابله کنند. آیا فروشگاہ‌های زنجیره‌ای می‌توانند بقای خود را تضمین کنند؟

برنده اصلی شماست!

فروشگاه‌های زنجیره‌ای وین مارکت
با بیش از ۴۰۰ شعبه
و **۳۰۰۰ نفر پرسنل در ۱۵ استان کشور**

همیشه کیفیت

همیشه تخفیف



برای ورود به سایت
و دانلود اپلیکیشن
اسکن کنید



۱۵۱۵

خرید | دریافت نمایندگی
تلفنی | انتقادات و پیشنهادات



WINMARKETCO



WINMARKETCO.COM



WINMARKET.IR

systemgroup.net/cloud

— □ ×

یک راه
به صرفه

نرم‌افزاری حرفه‌ای و به صرفه
مناسب کسب‌وکارهای خرده‌فروشی متوسط



همگاران
سیستم



راهگاران ابری
همگاران سیستم

تلفن فروش: ۰۲۱ - ۸۵۲۰

افق کوروش

سی و پنجمین شرکت برتر ایران

شرکت پیشرو در بین شرکت های برتر

رتبه اول از نظر شاخص فروش در گروه فروشگاه ها

بیست و سومین دوره معرفی شرکت های برتر ایران

IMI-۱۰۰



افق کوروش

فروشگاه های زنجیره ای



افق کواوتش

فروشگاه‌های زنجیره‌ای

بزرگترین

فروشگاه زنجیره‌ای بخش خصوصی کشور

شرکت پرتراپیران

در سال‌های ۹۷، ۹۸ و ۹۹

به انتخاب سازمان مدیریت صنعتی

روابط عمومی

www.okcs.com

همه اخبار را یکجا ببینید...



ecoiran.com



@ecoiran_webtv



ecoirantv



company/ecoiran

هایپر پروتئین زنجیره ای



زیک خوراک

مزرعه خوراک سالم

متعهد است تا **خوراک سالم** را برای
زیستن پایدار و سالم در سفره خانواده ها قرار دهد.



شعبه پاسداران	شعبه دریاچه	شعبه سعادت آباد	شعبه ستارخان	شعبه پونک	شعبه آجودانیه	شعبه فرمانیه
۴۹۹۵۲ ۷۷۷	۴۹۹۵۲ ۶۶۶	۴۹۹۵۲ ۵۵۵	۴۹۹۵۲ ۴۴۴	۴۹۹۵۲ ۳۳۳	۴۹۹۵۲ ۲۲۲	۴۹۹۵۲ ۱۱۱

شعبه استادمعین	شعبه مجیدیه	شعبه شریعتی	شعبه تهرانپارس	شعبه فردوس	شعبه نیاوران
۴۹۹۵۲ ۵۰۰	۴۹۹۵۲ ۳۰۰	۴۹۹۵۲ ۲۰۰	۴۹۹۵۲ ۱۰۰	۴۹۹۵۲ ۹۹۹	۴۹۹۵۲ ۸۸۸

شعبه شهریار	شعبه فتح
۶۵ ۲۷ ۳۶ ۲۰	۶۶ ۶۹ ۶۷ ۹۱



www.zikhorak.com



zikhorak



۴۹۹۵ ۲۰۰۰



انتخابی هوشمندانه

کارتخوان فروشگاه
به پرداخت ملت

۰۲۱-۲۷۳۱۲۷۳۱



Behpardakht.com



عصر غول‌های خرده‌فروشی

پیشینه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در جهان

◀ سارا شایسته/ نویسنده نشریه

از زمان حیات انسان بر روی کره خاکی، انسان‌ها منابع را به اشتراک می‌گذاشتند، آنها را می‌فروختند، مصرف می‌کردند و بر سر آنها چانه می‌زدند. برای ردیابی تاریخچه کامل تجارت باید به دورانی سفر کنیم که ماموت‌ها بر روی زمین راه می‌رفتند. مردم از ۹ هزار سال پیش از میلاد مسیح، به تجارت گاو و گوسفند مشغول شدند و اولین ارز در سه هزار سال قبل از میلاد در بین‌النهرین رایج شد. ۸۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، در یونان باستان، مردم اجناس را در مرکز شهر جمع می‌کردند و بازارهای خود را توسعه دادند. این مراکز نه تنها برای خرید بلکه به محفلی برای مشارکت و معاشرت مردم نیز بدل شد. دو هزار سال بعد اما غول‌های زنجیره‌ای چون «وال مارت» و «کاستکو» جهان را در برگرفتند. پس از انقلاب صنعتی، خرده‌فروشی در اروپا رونق بسیاری گرفت و امروزه در پی انقلاب دیجیتال، خرید و فروش دوران جدیدی را تجربه می‌کند.

در قرن‌های ۱۸ و ۱۹ و به ویژه در دهه ۱۸۸۰، فروشگاه‌های موسوم به «مامان و پاپا» در سراسر ایالات متحده به وفور یافت می‌شد. بسیاری از این فروشگاه‌ها داروخانه‌ها یا فروشگاه‌های عمومی بودند که از مواد غذایی و پارچه گرفته تا اسباب‌بازی و ابزار می‌فروختند. مردم در این مدت در حال گسترش شهرک‌سازی در سراسر کشور و ایجاد شهرهای جدید بودند. غیرمعمول نبود که هر شهر یک فروشگاه «مامان و پاپا» داشته باشد و کالاهای عمومی را برای زندگی روزمره خریداری کند.

در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن ۲۰، بخش‌های اقتصادی آمریکا به طرز چشمگیری تغییر کردند و فروشگاه‌های بزرگ جای خود را در شهرها یافتند. پس از آن، ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای در آمریکا به سرعت رو به افزایش نهاد و تا سال ۱۹۲۹ قریب به ۲۲ درصد از کل خرده‌فروشی در آمریکا از طریق این فروشگاه‌ها انجام می‌شد. از آنجا که سیستم توزیع، رابط بین تولید و مصرف است، هرگونه تغییر و تحول اساسی و عمده در یکی از دو بخش تولید و مصرف، به تغییر بنیادی در بخش توزیع منتهی می‌شود که باید گفت، قرون هجدهم و نوزدهم میلادی در اروپا مبدأ تحولات جدید در روش‌های تولید و پس از آن، توزیع بود که در پی آن، روش‌های نوین توزیع و عرضه کالا اعم از فروشگاه‌های زنجیره‌ای، جایگزین روش‌های سنتی عرضه شدند و بازار توزیع را متحول کردند.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای توسط تفکر اولیه بازرگان فرانسوی آریستید بوسکیو در سال ۱۸۵۲ میلادی تحقق یافت. این ایده با تاسیس فروشگاه کوچکی به نام «بن مارش» برای فروش اجناس خرازی و پارچه آغاز شد و بعدها سنگ بنایی برای فروشگاه‌های بزرگ شد. آنچه این مجموعه را از سایر فروشگاه‌ها مجزا می‌کرد عبارت بود از: نخست آنکه قیمت کالاها ثابت بود و به منظور سرعت بخشیدن به گردش کالاها، سود کمی در نظر گرفته شده بود؛ تفاوت دوم آن بود که نصب برچسب قیمت که خود

عامل تعیین‌کننده عدم تبعیض بین مشتریان به وسیله فروشندگان بود در دستور کار قرار گرفت. سوم آنکه بدون اینکه مشتری قصد خرید کالایی را داشته باشد ورود به فروشگاه آزاد بود و می‌توانست اجناس را بازدید کند. و در نهایت آنکه اجناس فروخته‌شده در صورتی که دست‌نخورده می‌ماندند قابل عودت بودند.

مجموعه این خدمات پیش از این در هیچ فروشگاه‌ای اجرایی نشده بود. با اضافه کردن کالاهای گوناگون در فروشگاه «بن مارش»، تحول شگرفی شکل گرفت. بعد از آن، «بوسکیو»، «شووارد» و «هرايو» به تقلید از وی در سال ۱۸۵۵ فروشگاه بزرگی به نام «لور» تاسیس کردند و سپس فروشگاه‌های «پرنانت»، «کونی اک» و «سامارتین» تاسیس شدند. هدف اصلی این مجموعه‌ها، فروش اجناس متنوع در زیر یک سقف و افزایش سود کل بود.

● استقبال از فروشگاه‌های

زنجیره‌ای

دلیل اصلی اقبال به فروشگاه‌های زنجیره‌ای تنوع زیاد کالا یا خدمات قابل ارائه نبود، بلکه قیمت‌های نسبتاً پایین کالاها در این فروشگاه‌ها بود که موجب استقبال مصرف‌کنندگان از خرید در این فروشگاه‌ها می‌شد. از عوامل دیگری که باعث موفقیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای شدند امکان گردش خریداران در فروشگاه و خرید کالاها با دیدن و انتخاب و همین‌طور عدم تمایز بین خریداران را که موجب استقبال اقشار و طبقات پایین جامعه شد می‌توان عنوان کرد.

اما از اواسط قرن بیستم، برای اولین بار، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مبادرت به ایجاد سوپرمارکت‌های امروزی کردند. طبق آمار در سال ۱۹۹۷ بیش از ۶۰ درصد خرده‌فروشی در آمریکا به وسیله فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام می‌پذیرفت. پدیده

جهانی شدن، فروشگاه‌های زنجیره‌ای را نیز به تحرک واداشت و در حال حاضر فروشگاه‌های معروفی در بسیاری از کشورها به چشم می‌خورند. به هر حال فروشگاه‌های زنجیره‌ای از دهه ۱۹۲۰ کار خود را به صورت جدی در آمریکا آغاز کردند و در دهه ۱۹۳۰ به یک موقعیت ثابت دست یافتند. فروشگاه‌هایی مانند کمپانی جای (A&P)، وول‌ورث و فروشگاه سیگار به‌عنوان برخی از خرده‌فروشی‌های مهم در آمریکا شناخته شدند. جالب است که رونق این کسب‌وکار در همان سال‌های آغازین خود، شروع شده بود. طبق آمارهای ارائه‌شده، در سال ۱۹۲۹ تعداد فروشندگان در این فروشگاه‌ها ۱/۴ میلیون نفر بود که این تعداد تا سال ۱۹۴۸ به ۱/۷ میلیون نفر رسید و در همین دوره تعداد این خرده‌فروشی‌ها تقریباً به دو برابر رسید.

به وجود آمدن فروشگاه‌های زنجیره‌ای موجب شد تا مفهوم رقابت که تا پیش از آن چندان مفهومی برای فروشگاه‌های منفرد خرده‌فروشی نداشت، در این حوزه معنا پیدا کند. فروشندگان محلی در آمریکا، اروپا و دیگر کشورهایی که فروشگاه‌های زنجیره‌ای در آنها رواج یافت، شاهد این بودند که روزه‌به‌روز از تعداد مشتریان آنها کم و به تعداد مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افزوده می‌شود. از سوی دیگر خود فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیز که با سرمایه‌گذاری‌های کلان و بهره‌گیری از مدیریت و فنون بازاریابی و فروش روز، قصد پیشی گرفتن از یکدیگر را داشتند، هر چه بیشتر بر طبل رقابت می‌کوبیدند. این مسابقه گرچه موجب حذف بسیاری از فروشگاه‌های کوچک محلی و حتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای ناکارآمد شد اما در نهایت به سود مصرف‌کنندگان و خریداران تمام شد زیرا آنها بودند که هر روز از کاهش مداوم قیمت‌ها و ارائه فروش‌های ویژه و تخفیف‌های فراوان بهره می‌بردند. مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای پیشی گرفتن از رقبای خود، به کاهش هزینه‌ها از راه‌های مختلف مبادرت می‌کردند و در این میدان آنهایی که موفق به استفاده از فناوری‌های روز و افزایش بهره‌وری به مدد بهره‌گیری از تحقیق و مطالعه و به‌کارگیری روش‌های نوین توزیع شده بودند، توانستند در کنار ایجاد ارزش افزوده بیشتر برای مشتریان خود، به توسعه روزافزون فروشگاه‌های خود بپردازند. امروز شاهد آن هستیم که پرفروش‌ترین شرکت دنیا نه یک شرکت نفتی یا خودروساز و نه یک بانک یا بیمه، بلکه شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «وال مارت» آمریکا با فروشی بیش از ۳۷۸ میلیارد دلار (سال ۲۰۰۷) است که در فهرست ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا رتبه یک را به خود اختصاص داده و بالاتر از همه ایستاده است.

● شروط موفقیت

شکل‌گیری و توفیق فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شکلی که در کشورهای پیشرفته دنیا وجود دارد، نیازمند شرایط و لوازمی است. یکی از این شرایط و لوازم، داشتن اقتصاد آزاد و مبتنی بر بازار است. تاریخچه فروشگاه‌های زنجیره‌ای نشان می‌دهد که فروشگاه‌هایی که مشابه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشورهای

بلوک شرق سابق یا کشورهایی با اقتصاد کنترل شده به وجود آمدند، هیچ‌گاه نتوانستند به موفقیت‌های هم‌اوردان غربی خود دست یابند. بسیاری از این فروشگاه‌ها که عموماً شکل تعاونی نیز داشتند، زیان‌ده بودند و صرفاً با حمایت‌های دولت سرپا ننگه داشته شده بودند. این نکته بسیار حائز اهمیت است، چراکه با توجه به هزینه بسیار بالای ایجاد و اداره فروشگاه‌های زنجیره‌ای، در صورتی که امکان و انگیزه رقابت وجود نداشته باشد، عوارض ناکارآمدی و زیان‌دهی در این مجموعه‌ها به سرعت بروز می‌یابند و به ورشکستگی آنها منجر می‌شوند.

در حال حاضر آمریکا با داشتن چیزی بیش از ۱۲ هزار فروشگاه زنجیره‌ای با درآمد سالانه بالغ بر ۷۰۰ میلیون دلار، یکی از مهم‌ترین مناطق اقتصادی جهان در زمینه بازار فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. امروزه از ۲۵۰ کمپانی خرده‌فروشی موجود در جهان، ۳۳ درصد در ایالات متحده آمریکا وجود دارد و بر این اساس آمریکا به‌عنوان بزرگ‌ترین بازار فروشگاه‌ها و خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای در جهان محسوب می‌شود که به‌خصوص در سال‌های اخیر با گسترش خرده‌فروشی‌های خود به دیگر نقاط جهان، سعی در تسلط هرچه بیشتر در بازار خرده‌فروشی زنجیره‌ای جهان دارد. در ادامه به بررسی تجربه تاریخی برخی از نمونه‌های موفق پرداخته‌ایم.

● والمارت؛ یک نمونه موفق

والمارت، بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای جهان، یک شرکت چندملیتی فروش در آمریکاست که در سال ۱۹۶۲ توسط سام والتون تأسیس شد. این شرکت زنجیره‌ای در حال حاضر ۱۱۵۰۰ فروشگاه در ۲۸ کشور جهان دارد و تقریباً ۲۶۰ میلیون مشتری را در فروشگاه‌های خود حفظ کرده است. جالب است بدانید در سال ۲۰۱۵، فروش خالص این کمپانی بزرگ ۴۸۴/۴ میلیارد دلار برآورد شده، همچنین والمارت حدود ۲/۲ میلیون همکار را در سراسر جهان استخدام کرده که تنها ۱/۴ میلیون نفر از این تعداد در آمریکا هستند.

فروشگاه زنجیره‌ای آلون: این فروشگاه از نظر تعداد شعب، بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای دنیاست. شعب این فروشگاه معمولاً کوچک و در ابعاد فروشگاه‌های محلی هستند. این فروشگاه زنجیره‌ای بیش از ۴۶ هزار شعبه در ۱۶ کشور جهان دارد. ژاپن بیشترین تعداد شعب 7-Eleven را در خود جای داده است، ۱۵ هزار شعبه این فروشگاه در ژاپن قرار دارد. کشور دوم و سوم از نظر فراوانی تعداد شعب، به ترتیب ایالات متحده و تایلند هستند. بعضی از سایر کشورهایی که شعب این فروشگاه در آنها واقع شده‌اند عبارتند از: استرالیا، سنگاپور، تایوان، هنگ‌کنگ، مالزی و اندونزی. فروشگاه زنجیره‌ای اسپار: فروشگاه زنجیره‌ای اسپار در سال ۱۹۳۲ در آمستردام هلند تأسیس شد. این فروشگاه زنجیره‌ای بیش از ۱۲۵۰۰ شعبه در ۳۵ کشور جهان دارد. بیشتر شعب این فروشگاه در کشورهای اروپایی قرار دارند. اسپار در کشورهای مختلف انواع مختلف فروشگاه‌ها را دارد که شامل انواع سوپرمارکت، مینی سوپرمارکت، فروشگاه‌های فروش به مسافران سواره و هایپرمارکت می‌شود.

فروشگاه زنجیره‌ای کارفور: فروشگاه زنجیره‌ای کارفور در سال ۱۹۵۸ در فرانسه شروع به کار کرد. فروشگاه زنجیره‌ای کارفور با ۱۲۳۰۰ شعبه فروشگاه‌های سومین فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ جهان از نظر تعداد شعب است. ۱۴۰۰ مورد از شعبه‌های کارفور فروشگاه‌های هایپرمارکت هستند. کارفور هم‌اکنون در ۱۸

کشور مختلف دنیا فعالیت می‌کند و فروشگاه‌های هایپرمارت در ایران نیز زیرمجموعه فروشگاه‌های کارفور هستند. آمازون: با دانستن اینکه تجارت الکترونیکی یک بازار در حال رشد است، غیرممکن است که آمازون -خالق موفق‌ترین شرکت تجارت الکترونیکی در دنیا- در این فهرست نباشد. هر ماه، بیش از ۱۹۷ میلیون نفر در سطح جهان از Amazon.com بازدید می‌کنند و در سال ۲۰۱۸، سهم بازار تجارت آنها در ایالات متحده ۴۹ درصد بود. این معادل پنج درصد کل هزینه‌های خرده‌فروشی در کشور است. مردم به آمازون هجوم می‌برند زیرا آنها اغلب می‌توانند قیمت پایین‌تری نسبت به فروشگاه‌ها پیدا کنند. علاوه بر این، حمل‌ونقل رایگان دوروزه با آمازون پرایم یک استاندارد کاملاً جدید برای انتظارات سرعت حمل‌ونقل ایجاد کرده است.

فروشگاه زنجیره‌ای آلدی: فروشگاه زنجیره‌ای آلدی با بیش از ۱۰۳۶۶ شعبه در ۱۸ کشور یکی از بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیفی در دنیاست. بیشتر فروشگاه‌های آلدی در آلمان قرار دارند. بقیه کشورهایی که شعب زیادی از آلدی در آنها فعال هستند، عبارتند از: بلژیک، لهستان، پرتغال، مجارستان، انگلستان، یونان، ایالات متحده، ایرلند و استرالیا.

فروشگاه میسی: اگرچه فروشگاه میسی در نیویورک، کماکان وسیع‌ترین فروشگاه خرده‌فروشی در جهان است، اما طی سال‌های اخیر بازار فروشگاه‌های خرده‌فروشی در جهان پیشرفت چشم‌گیری داشته است، در سال ۲۰۰۹ فروشگاه شین‌سه‌گانه در شهر بوسان کره جنوبی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین خرده‌فروشی‌های جهان شناخته شد. این فروشگاه با داشتن مساحت ۳/۱۶۳ میلیون مترمربع، وسیع‌ترین خرده‌فروشی محسوب می‌شود که از فروشگاه میسی نیز یک میلیون مترمربع بیشتر مساحت دارد.

● تجارت الکترونیکی و خرده‌فروشی

بدیهی است که تجارت الکترونیکی تاثیر بسزایی در چهره فعلی و آینده خرده‌فروشی دارد. بیش از هر زمان

دیگر، سهولت و راحتی خرید آنلاین برای مصرف‌کنندگان آمریکایی جذاب شده است. به عنوان مثال، ۲۲ درصد از کل فروش پوشاک در سال ۲۰۱۸ و ۳۰ درصد از لوازم الکترونیکی به صورت آنلاین انجام شده است. تخمین زده می‌شود که ۲۰ درصد از فروش مواد غذایی تا سال ۲۰۲۰ به صورت آنلاین انجام شود. این امر شرکت‌هایی مانند کروگر و والمارت را مجبور به انتقال منابع به یک فضای آنلاین کرده و به آمازون کمک کرده است تا به تسلط خود ادامه دهد. تقریباً بسیاری از آمریکایی‌ها خرید اینترنتی می‌کنند، که از ابتدای دهه ۲۰۰۰ به میزان پنج برابر افزایش یافته است. در حالی که مردم از خرید حضوری و تجربیات خود به دلیل جذابیت‌های آن چشم‌پوشی نمی‌کنند، سهم بازار خرده‌فروشی برای تجارت الکترونیکی در حال افزایش است. این رشد به اندازه کافی سریع است که پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۱ به ۱۷/۵ درصد برسد. به‌طور کلی، این فرصت را به مشاغل ارائه می‌دهد که می‌خواهند به صورت آنلاین گسترش یابند، تجربه آنلاین خود را بهبود بخشند یا کانال‌های آنلاین و آفلاین خود را همگام‌سازی کنند.

● آمار و ارقام فروشگاه‌های زنجیره‌ای

تنها در سال ۲۰۱۸ بالغ بر شش تریلیون دلار از فروش محصولات عرضه‌شده در فروشگاه‌های زنجیره‌ای حاصل شد. از میان خریدارانی که از این دست فروشگاه‌ها خرید می‌کنند نزدیک به ۷۷ درصد از دستگاه‌های موبایل هوشمند خود برای جست‌وجوی محصولات استفاده کردند که این خود مهر تأییدی است بر اهمیت فناوری و تکنولوژی در این صنعت. مردم نه تنها با موبایل‌ها به خرید مبادرت می‌ورزند بلکه برای تحقیق و مقایسه قیمت‌ها نیز از آن استفاده می‌کنند. شاید به همین دلیل است که بالغ بر ۲۳/۵ میلیارد دلار تنها در سال ۲۰۱۸ برای تبلیغات دیجیتال فروشگاه‌های زنجیره‌ای هزینه شده است. بالغ بر ۷۰ درصد از هزینه‌هایی که برای تبلیغات فروشگاه‌ها صرف می‌شود، برای تبلیغات دیجیتال است.

● تاریخچه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران

سابقه تأسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران به سال ۱۳۲۸ و تأسیس نخستین فروشگاه تعاونی مصرف سپه بازمی‌گردد. پس از آن بود که برخی دیگر از فروشگاه‌ها از جمله فروشگاه‌های تعاونی مصرف شهر و روستا و فروشگاه‌های زنجیره‌ای کورش در کشور راه‌اندازی شد. در دهه ۷۰ راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای با الهام از فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای جهان که تا همان زمان سهم قابل توجهی از کل خرده‌فروشی کشورهای توسعه‌یافته را به خود اختصاص داده بود، در دستور کار دولت و برخی از نهادهای عمومی غیردولتی از جمله شهرداری قرار گرفت. فروشگاه رفاه که از سال ۱۳۷۴ شروع به کار کرد، اکنون پس از حدود دو دهه فعالیت حدود ۱۲۵ شعبه در سراسر کشور دایر کرده است. از دهه ۸۰ به این سو، با توجه به مزایای راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای و نقش مهمی که این فروشگاه‌ها می‌تواند در اصلاح نظام توزیع کشور بر عهده داشته باشد، موج جدیدی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور شروع به فعالیت کرد. در شهرهای بزرگ حدود ۲۹ درصد از خریدهای اصلی در بازار روزها و حدود ۲۳ درصد از سوپرمارکت‌های بزرگ و زنجیره‌ای تهیه می‌شود، اما خریدهای متفرقه همچنان بیشتر در سوپرمارکت‌های کوچک و محلی صورت می‌گیرد.

انقلاب شبکه‌ای

فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران چگونه متولد شدند؟

◀ **فانزه سلیمی / نویسنده نشریه**

از آنجا که نظام توزیع، حلقه ارتباط بین تولیدکننده و مصرف‌کننده است، سیستم توزیع و عملکرد آن می‌تواند اثرات گوناگون در هر دو بخش داشته باشد، که یکی از مهم‌ترین آنها را می‌توان تاثیر بر هزینه‌های مصرف‌کننده دانست. در فاصله زمانی ۲۹ ساله یعنی از سال ۱۳۲۸ تا ۱۳۵۷، فروشگاه‌های زنجیره‌ای در رسته‌های مختلف راهاندازی و به فعالیت مشغول شدند که برخی از این فروشگاه‌ها به دلایل گوناگون موفق به ادامه فعالیت نشدند و امروز نامی از آنها نیست. در فاصله زمانی ۱۳۵۷ تا ۱۳۷۰ نیز چندین فروشگاه زنجیره‌ای دیگر در رسته‌های متنوعی از جمله فرش، لوازم خانگی، مصنوعات چرمی، پوشاک و... به جمع دیگر فروشگاه‌های زنجیره‌ای فعال کشور اضافه شدند. پس از وقوع انقلاب اسلامی و با تجربه توزیع اقلام اساسی، به‌ویژه در سال‌های جنگ تحمیلی و در نبود یک شبکه توزیع کارآمد و گسترده، در سال ۱۳۷۱ موضوع ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای اصلاح ساختار توزیع کالا در سطح خرده‌فروشی مطرح و شهرداری تهران پیشگام این رویکرد شد و در آبان ۱۳۷۳ با افتتاح فروشگاه شهروند توسط رئیس‌جمهور وقت این جریان را آغاز کرد.

در ادامه ایجاد شبکه‌های گسترده‌تر در دستور کار قرار گرفت که فروشگاه زنجیره‌ای رفاه یکی از آنها بود و وجود ظرفیت‌های مورد نیاز در کشور و استقبال عمومی مردم و شهروندان از فروشگاه‌های زنجیره‌ای سبب شد در فاصله زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۰، فروشگاه‌های دیگری با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی راهاندازی و مشغول فعالیت شوند، به‌طوری که رشد چشمگیر در فاصله زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۸ در حوزه‌های فرهنگی مثل کتاب، سوپرمارکت، فرش، پوشاک، بستنی، مواد غذایی، لوازم صوتی و تصویری، تالار و رستوران و حوزه‌های تزیینی مانند لوازم و مصنوعات طلا و مصنوعات چرم در قالب فروشگاه‌های زنجیره‌ای قابل مشاهده است. به‌طور کلی، ساماندهی نظام توزیع در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری و نیل به اهداف اقتصاد مقاومتی در جهت حمایت از تولید داخلی، یکی از دغدغه‌های مهم در اقتصاد کشور بود و برای تحقق این مهم روش‌های مختلفی وجود دارد که استفاده از فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد و رایج در اقتصادهای بزرگ جهان مطرح است.

در شرایطی که اصلاحات اقتصادی و دستیابی به رشد و پویایی اقتصادی مورد توجه است، اصلاح نظام توزیع با شفاف‌سازی و روان‌سازی و تبدیل آن به شبکه‌های سازمان‌یافته مدرن که قابلیت مدیریت شدن را داشته باشد، می‌تواند بسیاری از مشکلات و چالش‌هایی را که این بخش با آن روبه‌رو است، مرتفع کرده و نقش موثری در اصلاح اقتصاد بازار ایفا کند.

در همین راستا، فروشگاه‌های زنجیره‌ای با چند دهه تجربه در حوزه توزیع با کاهش طول زنجیره تامین و کاهش زمان خرید برای مشتریان و شفافیت و نظارت بیشتر (که از جمله ظرفیت‌های مناسب برای اصلاح نظام توزیع به‌شمار می‌رود)، نقش مهم و حیاتی در اقتصاد کشور داشته و فعالیت این فروشگاه‌ها با توجه به مدیریت متمرکز در اداره امور عرضه کالا و فراهم کردن امکانات، شفافیت در عملکرد و نظارت بیشتر، مقابله

با ورود کالای قاچاق در نظام توزیع، ساماندهی و شفافیت در پرداخت مالیات، افزایش صادرات، افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری محصولات داخلی و نهایتاً افزایش استفاده از محصولات تولید داخل، افزایش کیفیت محصولات، کاهش قیمت تمام‌شده، ایجاد مشاغل ثابت و پایدار، افزایش کیفی نیروی کار، ارائه خدمات مناسب‌تر به مشتریان از طرق مختلف (از جمله نصب صندوق‌های مکانیزه فروش، استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته فروش)، برندسازی شده‌اند که خوشبختانه در حال حاضر شرکت‌های عضو اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای با بهره‌گیری از دانش روز و مدرن‌ترین ابزار مورد استفاده در کشورهای پیشرفته و جلب اعتماد تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، از برندهای بسیار معتبر و خوشنام در کشور هستند. همچنین مهم‌ترین نکته در ساختار شبکه توزیع کالاهای کشور، انتقال کالاها با صرف کمترین هزینه و زمان و بالاترین کیفیت ممکن، همراه با استانداردهای لازم برای حفظ سلامت کالاها و رعایت هر چه بیشتر حقوق مصرف‌کنندگان است، که از الزامات برندسازی در این بخش محسوب می‌شود.

با وصف مراتب فوق و با توجه به وجود شیوه‌های متفاوت، عملکردهای مختلف و برخورداری از سلیقه‌ای از سوی اتحادیه‌های صنفی در جهت صدور پروانه‌های کسب مورد نیاز فروشگاه‌های بزرگ چندمنظوره قبل از تشکیل اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای، فروشگاه‌های بزرگ چندمنظوره مکلف به اخذ پروانه کسب از اتاق‌های اصناف بودند. با توجه به گستردگی شعب در سراسر کشور و در نتیجه لزوم مراجعه هر فروشگاه به اتحادیه‌های مختلف شهرستانی برای اخذ پروانه کسب برای چندین رسته مورد فعالیت و بروز مشکلاتی برای واحدهای صنفی مزبور و نیز به منظور ایجاد وحدت رویه، کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در زمان برای اخذ پروانه کسب و از آنجا که برای ایجاد وحدت رویه در صدور

پروانه کسب برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیاز به یک مرجع صنفی برای انجام امور مورد نیاز بود، اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سال ۱۳۹۵ تشکیل و در راستای اجرای ماده (۸۶) قانون نظام صنفی و تبصره (۷) ماده (۲۱) قانون مذکور شروع به فعالیت کرد. در این رابطه و در راستای تحقق این مهم، در قانون برنامه ششم توسعه مقرر شد تا پایان سال ۱۳۹۹ پوشش این فعالیت به ۲۰ درصد از کل خرده‌فروشی در کشور برسد که بدون تردید آثار و برکات آن را می‌توان در توسعه عدالت اجتماعی در مناطق محروم به‌شمار آورد (البته این مهم تاکنون حداکثر به ۱۲ درصد رسیده است که عقب‌ماندگی حدود ۴۰ درصدی از برنامه آشکار است). از سویی تولیدکنندگان بزرگ کشور در رسته‌های فرش، پوشاک، لوازم خانگی و... برای عرضه محصولات خود به صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای وارد شده‌اند و در حال حاضر فروشگاه‌های زنجیره‌ای به اشکال مختلف و در تمامی رسته‌ها از جمله فروشگاه‌های بزرگ چندمنظوره، فروشگاه‌های همواره تخفیف و فروشگاه‌های محلی مشغول خدمت‌رسانی هستند. بیان این نکته خالی از لطف نیست که با وجود نبود الگوسازی و برنامه‌ریزی برای ارتقای سیستم توزیع کشور به برکت حضور سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و تشکیل این اتحادیه و الگو گرفتن از فعالیت اعضای این اتحادیه و بعضاً توسط اعضای اتحادیه یا خارج از عضویت این اتحادیه تاکنون بیش از سه هزار شعبه فروشگاه‌های به صورت فرانچایز (اعطای نمایندگی) مشغول فعالیت هستند که موجب ارتقای واحدهای صنفی سنتی شده است.

در مجموع ۱۲۵ برند و ۱۱۷ شرکت عضو اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای با فعالیت بیش از ۶۵۰۰ شعبه فروشگاه‌های در کل کشور و اشتغال برای بیش از ۸۰ هزار نفر به صورت مستقیم (که در صورت تحقق کامل پوشش فعالیت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای به ۲۰ درصد ذکر شده در قانون برنامه ششم توسعه، به بیش از دو برابر افزایش می‌یابد) در مساحتی بالغ بر ۲/۵ میلیون مترمربع فضای فروشگاه‌های مشغول خدمت‌رسانی به هموطنان هستند.

● **اثرات توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای**

با توجه به اهداف کلان اقتصاد شامل رشد، کنترل تورم و ایجاد اشتغال، بدیهی است که تاثیر توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای بر این سه شاخص کلان، مثبت است. به‌طوری که با افتتاح هر فروشگاه زنجیره‌ای در هر شهرستان، جهت اداره فروشگاه تعدادی نیروی بومی به کار گرفته می‌شود که با در نظر گرفتن سهم حدود ۱۰ درصدی این فروشگاه‌ها از بازار خرده‌فروشی، می‌توان پیش‌بینی کرد که با افزایش سهم این صنعت از بازار، حدود ۵۰ هزار شغل پایدار دیگر به‌طور مستقیم ایجاد شود. علاوه بر این، فعالیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای موجب ایجاد هزاران شغل به‌طور غیرمستقیم شده است.

در حال حاضر در شعب فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌طور متوسط ۱۲ درصد تخفیف به مشتریان اعطا می‌شود که این میزان تخفیف به معنای کاهش قیمت مصرف‌کننده و افزایش قدرت خرید مردم است و طبیعی است که این افزایش توان خرید در طبقات متوسط و ضعیف جامعه نمود پیدا می‌کند. با افزایش قدرت خرید، تامین مایحتاج نیز افزایش یافته و تامین بیشتر نیز به افزایش متجر می‌شود، که در نهایت این امر

تأثیر مستقیم در افزایش تولید دارد. بنابراین نقش قیمتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای علاوه بر کنترل تورم از مسیر کاهش قیمت‌ها، بر رشد اقتصادی نیز موثر بوده و نتیجه رشد اقتصادی، افزایش اشتغال است. گفتنی است حجم بازار خرده‌فروشی در حال حاضر ۵۰۰ هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود و اگر درصد تخفیف‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای نسبت به حجم بازار در نظر گرفته شود، با هر درصد سهم زنجیره‌ای معادل پنج هزار میلیارد تومان به فروش این صنعت اضافه خواهد شد که این امر به افزایش ۶۰۰ میلیاردتومانی قدرت خرید مردم منجر شده و با احتساب حدود ۳۰۰ میلیون تومان هزینه ایجاد اشتغال در حوزه کالاهای پرگردش، هر درصد افزایش سهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای به ایجاد غیرمستقیم دو هزار شغل در حوزه تولید کالاهای پرگردش منجر می‌شود. از ویژگی‌های این فرآیند می‌توان به مزایای فراوان این فروشگاه‌ها و بهره‌مندی تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان و دولت از این فعالیت‌ها به صورت مختصر، به شرح زیر اشاره کرد:

۱- راهاندازی و به‌روزرسانی ساختار لجستیکی مربوط به توزیع کالاهای قابل عرضه به عنوان یکی از دغدغه‌های جدی وزارت صنعت، معدن و تجارت و جلوگیری از عرضه محصولات قاچاق در راستای سیاست‌های کلان نظام مقدس جمهوری اسلامی.

۲- ایجاد بستری لازم جهت اعمال نظامات کنترل داخلی که سبب کاهش بروز تخلفات صنعتی و ارجاع آن به مبادی و دستگاه‌های رسیدگی‌کننده می‌شود و در راستای سیاست خودتنظیمی، نسبت به حل و فصل شکایات مصرف‌کنندگان قبل از طرح دعاوی صنعتی اقدام می‌شود. امری که در راستای تحقق سیاست‌های حوزه حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان وزارت صنعت، معدن و تجارت است. لازم به ذکر است در عمل، نظامات کنترل داخلی فروشگاه‌های زنجیره‌ای، یک مرحله نظارت بیشتر را بر فعالیت‌های صنعتی اعمال کرده است؛ یعنی نظارت شعبه مرکزی بر شعب تحت پوشش.

۳- همکاری با دولت در فرآیند توزیع کالاهای اساسی و تنظیم بازار؛ به‌خصوص در مواقع بروز بحران‌های اقتصادی که نیاز به تزریق سریع و تحت نظارت این اقلام به بازار بیش از پیش احساس می‌شود. حضور مرکز اصلی ساماندهی امور این فروشگاه‌ها در تهران و در جوار مرکز تصمیم‌گیری‌های کلان در حوزه تنظیم بازار نیز همواره کمک کرده است تا سیاست‌های دولت در کمترین زمان ممکن در سراسر کشور اجرایی شود.

۴- کاهش قیمت کالاها و خدمات از طریق کوتاه‌سازی زنجیره تامین کالا و حذف واسطه‌های غیرضروری در این فرآیند و مدیریت زمان خرید مصرف‌کنندگان از طریق به‌کارگیری روش‌های نوین چینش محصول.

۵- افزایش کیفیت کالاها و خدمات از طریق شکل‌گیری رقابت فی‌مابین فروشگاه‌های زنجیره‌ای در راستای کسب سهم بیشتری از بازار که با توجه به آزادی ورود و خروج نگاه‌ها از بازار همواره رقابتی بالفعل و بالقوه‌ای در این بازارها وجود خواهند داشت.

۶- ایجاد ارزش افزوده هرچه بیشتر از مواد اولیه تولید؛ به نحوی که با مدیریت بهینه این منابع و از میان کالاهای مختلفی که می‌تواند از این مواد اولیه تولید شود، بازارش‌ترین آن تولید می‌شود.

۷- تقویت تولیدکنندگان و حمایت از تولید و در عین حال کاهش قیمت خرید محصولات از طریق پیش‌خرید و اجاره خط تولید که موجب رونق واحدهای تولیدی را فراهم آورده است. از سوی دیگر، انعقاد قراردادهای بلندمدت با تولیدکنندگان که امکان پیش‌بینی این واحدهای تولیدی و اعمال سیاست‌های توسعه‌ای را فراهم کرده است.

۸- جمع‌آوری داده‌های مربوط به خرید از این فروشگاه‌ها و بررسی این داده‌ها در راستای اعمال سیاست‌های بازاریابی مشترک و از سویی انتقال تجربه فروش محصول به واحدهای تولیدی جهت نزدیک کردن

محصولات تولیدی به خواست و سلیقه و نیاز مشتری.

۹- فراهم‌سازی زمینه‌های رقابت منصفانه واحدهای تولیدی با یکدیگر از طریق ارائه محصولات مشابه و کالاهای جایگزین از برندهای مختلف به نحوی که به مرور زمان، واحدهای تولیدی ناسازگار با خواست و نیاز مشتری، خود را با این نیازها سازگار کنند.

۱۰- ایجاد اشتغال پایدار و به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در راستای ارتقای مستمر سطح نیروی کار.

۱۱- جلوگیری از فرار مالیاتی از طریق مدیریت یکپارچه و قابل نظارت بر سطح فروش این فروشگاه‌ها.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای همواره در همراهی با سیاست‌های هماهنگ دولت نقش تأثیرگذاری در ایجاد آرامش در بازار ایفا کرده‌اند تا آنجا که از زمان شیوع ویروس کرونا نه تنها قفسه‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای خالی از کالا نشد بلکه با ایجاد آرامش در بازار از حیث وفور کالا، مشکلی در سیستم توزیع به وجود نیامد یا در اغتشاشات سال ۱۳۹۸ و به‌رغم تحمیل خسارت بسیار هنگفت به شعب تحت پوشش، فروشگاه‌های زنجیره‌ای با همه توان در خط مقدم نظام تامین و توزیع ایستاده و به هموطنان خدمت کردند. همه اینها در حالی است که متأسفانه هرروز شاهد تبلیغات منفی و اظهار نظرات غیرکارشناسی از سوی برخی هستیم اما اقبال مردم از فروشگاه‌های زنجیره‌ای مویید کارآمد بودن این سیستم است تا جایی که در کل شعب تحت پوشش این اتحادیه روزانه حدود ۱/۵ میلیون فاکتور فروش صادر می‌شود.

● نقشه راه سال ۱۴۰۴

بیش از ۷۰ سال از افتتاح نخستین فروشگاه زنجیره‌ای در کشور می‌گذرد. در این میان هر چند آهنگ رشد و توسعه کمی و کیفی این نوع فروشگاه‌ها طی سال‌های اخیر افزایش یافته، اما همچنان تا نایل به وضعیت مطلوب و ایفای نقش تأثیرگذار این بخش در نظام توزیع کشور فاصله زیادی وجود دارد.

در طول پنج سال گذشته اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای که با هدف صیانت از حقوق فعالان صنعت خرده‌فروشی مدرن تشکیل شده است، در پی آن بوده تا فضای مطلوبی را

برای توسعه این نوع کسب‌وکارها در کشور فراهم آورد و رشد کمی و کیفی فروشگاه‌های زنجیره‌ای را تسهیل کند. امری که می‌تواند به شفاف‌تر شدن نظام توزیع و ارتقای کارایی آن به عنوان بخش مهمی از اقتصاد ملی کمک شایان توجهی کند. بخشی که در زمان شیوع ویروس کووید ۱۹ نشان داد که در شرایط اضطراری و در جریان بحران‌های ملی، از توانمندی‌ها و ظرفیت وسیعی برای کمک به بخش‌های مختلف اجرایی جهت کنترل و کاهش تبعات بحران برخوردار است. به وضوح مشخص است که برای نایل به موفقیت در این مسیر به تلاشی فراگیر و همه‌جانبه در عرصه‌های گوناگون حقوقی، علمی، پژوهشی، آموزشی و... نیاز است. بر این اساس و بر مبنای تجربیات حاصل از سال‌های گذشته، هیات مدیره بر آن شده است تا نقشه راه اتحادیه تا سال ۱۴۰۴ را در یک افق بلندمدت ترسیم کند که امید است پیگیری موثر محورهای پیشنهادی بتواند زمینه رشد و اعتلای این صنف را بیش از پیش تضمین کند

محورهای کلیدی نقشه راه اتحادیه تا سال ۱۴۰۴: «اصلاح آیین‌نامه اجرایی قانون نظام صنفی با عنایت به شرایط خاص فروشگاه‌های زنجیره‌ای و رفع مشکلات و چالش‌های به وجود آمده»، «بسط و توسعه نقش سیاستگذاری اتحادیه ضمن انعقاد تفاهم‌نامه‌ها و اخذ مجوزهای لازم از بخش‌های مختلف حاکمیتی و دولت، از جمله تلاش برای نایل به تفاهم با وزارت راه و شهرسازی در راستای حمایت از توسعه کمی، کیفی و مدرن‌سازی فضاهای عرضه خرید در فروشگاه‌ها»، «تشکیل کارگروه‌های جدید تخصصی در حوزه صنوف مختلف و همچنین کارگروه‌های تخصصی پشتیبان موضوعات مشترک بین اعضای اتحادیه مانند کارگروه معماری و شهرسازی، کارگروه ICT و...»، «انعقاد تفاهم‌نامه‌های خاص با وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و اخذ مجوزهای خاص به منظور به‌کارگیری زیرساخت ارتباطی ملی جهت برقراری ارتباط بین شعب فروشگاه‌های زنجیره‌ای با هزینه‌های ترجیحی»، «ایجاد زیرساخت پرونده سلامت الکترونیک پرسنل زنجیره‌ای»، «انعقاد تفاهم‌نامه با وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی جهت استفاده از زیرساخت مراکز بهداشت برای انجام آزمایش‌های ادواری و به رسمیت شناختن پرونده سلامت پرسنل اعضا جهت صدور کارت بهداشت و...»، «همکاری و تعامل با بیمه مرکزی و شرکت‌های بیمه‌ای بزرگ برای طراحی بیمه‌نامه‌های مسوولیت خاص حوزه فعالیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای»، «پایه‌گذاری یک رویداد بین‌المللی در حوزه خرده‌فروشی برای تعامل موثر با بزرگان این صنعت در سطح منطقه و بین‌المللی و ایجاد زمینه انتقال دانش و فناوری به داخل کشور»، «تلاش برای حل معضل مجوز توزیع و فروش دخانیات برای شفاف‌سازی و ارتقای سلامت شبکه توزیع محصولات دخانی»، «پیگیری عقد تفاهم‌نامه همکاری با معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری برای ایجاد مرکز رشد شرکت‌های دانش‌بنیان خرده‌فروشی»، «پیگیری عقد تفاهم‌نامه با قطب‌های علمی کشور به منظور طراحی دوره‌های آموزشی خاص زنجیره‌ای‌های مدرن و ارتقای دانش مدیریتی اعضا در حوزه‌هایی مانند قیمت‌گذاری پویا، ارائه خدمات مکان محور (LBS) و...»، «پیگیری رفع موانع اجرایی و حقوقی و تسهیل انعقاد قراردادهای فرانچایز»، «پیگیری اصلاحات پیشنهادی برای اصلاح قانون نظام صنفی، مالیاتی و عوارض شهرداری» و «درخواست صدور مجوز آموزش‌های فنی، ایمنی و بهداشتی کارکنان اداری، فنی و خدماتی فروشگاه‌ها در سطوح عالی».

در پایان امید است که با پیگیری و تلاش بی‌وقفه، زمینه حصول به اهداف نقشه راه فراهم شود و فروشگاه‌های زنجیره‌ای بتوانند نقش ویژه خود را در ارتقای کیفی و افزایش شفافیت نظام توزیع ایفا کنند. توفیقی که نتیجه‌گیری آن افزایش بهره‌وری اقتصادی واحدها، افزایش سطح رفاه عمومی کشور، افزایش اشتغال در سطح ملی و بهبود فضای کسب‌وکار خواهد بود. ■

روایهای کوچک کاسبان بزرگ

فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای اقتصاد ایران چه مزایا و چه معایبی دارند؟

مختاب شهریاری

طرح تاسیس فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای در ایران معمولاً از جمله راهکارهایی است که برای سامان‌دهی نظام توزیع در کشور هر از چندگاهی مطرح می‌شود. هدف اصلی حمایت دولت‌ها از راه‌اندازی فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای، از دیدگاه نظری، کاهش فاصله شبکه تولید و شبکه توزیع عنوان شده است. به این ترتیب، فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای از طریق ارتباط مستقیم با تولیدکننده‌ها می‌توانند کالاهای تولیدشده را به بهای ارزان‌تری به مصرف‌کننده نهایی عرضه کنند، این فروشگاه‌ها با کوتاه کردن فاصله تولید و مصرف از دامنه مشاغل غیرمولد می‌کاهند، باعث می‌شوند کالاهای استاندارد شود و در نهایت مصرف‌کننده رضایت بیشتری پیدا کند.

بنابراین، در نگاه نخست، مزیت این فروشگاه‌ها تنها در منطقی ساختن حاشیه سود محصولات مصرفی و نیز دسترسی آسان‌تر مصرف‌کننده به تولیداتی گسترده‌تر و متنوع‌تر نیست، بلکه لاف‌دو مزیت دیگر نیز می‌توان برای این فروشگاه‌ها برشمرد. یکی اینکه این فروشگاه‌ها هر یک می‌توانند پایانه‌هایی به‌شمار آیند که اطلاعات صحیح، به‌روز، استانداردشده و قابل‌اتکا ارائه می‌دهند. محصولی که در این فروشگاه‌ها عرضه می‌شود محصولی «استاندارد» است یعنی به این ترتیب مصرف و به‌تبع آن تولید محصولاتی با استانداردهای تولیدی مناسب ترویج می‌شود و دوم، این فروشگاه‌ها اطلاعاتی صحیح و به‌روز به مصرف‌کنندگان ارائه می‌کنند و از این‌رو سلامت بازار رقابتی را تقویت می‌کنند.

نکته مهم بعدی آن است که فروشگاه‌هایی از این دست صرفاً مرکز خرید نیستند بلکه در بطن خود حامل یک فرهنگ هستند. می‌توان این فرهنگ را فرهنگ مدرنیسم و شهرنشینی خواند یا ساز مخالف سر داد و آن را حامل فرهنگ مصرف‌گرایی دانست. ولی در هر حال نمی‌توان انکار کرد که این فروشگاه‌ها نوعی الگوی زندگی و الگوی فرهنگی را با خود ترویج می‌کنند. بر این اساس، مدیریت مطلوب و کلان این فروشگاه‌ها نیز در کنار بسیاری عوامل دیگر می‌تواند در شکل‌گیری الگوی مطلوب فرهنگی و الگوی مطلوب مصرف در جامعه موثر باشد.

تجربه سال‌های قبل از انقلاب و راه‌اندازی فروشگاه‌های بزرگ در این سال‌ها حاوی درس‌های بسیار مهمی است. در سال‌های دهه ۱۳۵۰ شاهد بروز پدیده تورم در اقتصاد ایران بودیم. اما مجریان اقتصادی وقت با نگاهی توطئه‌گونه این پدیده اقتصادی را ناشی از گرانفروشی کسبه تلقی می‌کردند. طرح‌های نمایشی مقابله با «گرانفروشی» کاسب‌ها و مغازه‌داران، موج بزرگی از نارضایتی را در این گروه ایجاد کرد. کمابیش در چنین مقطعی، راه‌اندازی فروشگاه‌های بزرگ

(مانند فردوسی، سپه، کورش) به عنوان راهکاری برای اصلاح ساختار توزیع و کاهش فاصله چرخه تولید و توزیع در نظر گرفته شد و به اجرا درآمد.

اما این امر با مخالفت و نارضایتی گسترده کسبه خرده‌پا و بازاریان همراه بود. چراکه در یک کلام دکان سنتی خود را در حال تخته شدن می‌دیدند. گستردگی این طبقه و چنان‌که تحولات سال‌های بعد نشان داد نفوذ و تاثیرگذاری چشمگیر آن باعث شد به این نتیجه برسیم هر کوششی برای اصلاح ساختار توزیع در ایران بدون مشارکت موثر این طبقه اجتماعی نمی‌تواند قرین موفقیت شود.

از همان بدو تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران شاهد مخالفت کسبه کوچک با آن بوده‌ایم. در اواخر دهه ۱۳۴۰ و نیز سال‌های دهه ۱۳۵۰، که نخستین فروشگاه‌های بزرگ سبک جدید در ایران تاسیس شد، صاحبان کسب‌وکارهای کوچک که دل‌نگران و دل‌تنگ مغازه‌های کوچک پرونق خرده‌فروشی خود بودند، به شکلی غریزی به مخالفت با این فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای می‌پرداختند که در ایران آن زمان نماد سرمایه‌داری به‌شمار می‌رفت. برای اینکه اهمیت این طبقه اجتماعی را در آن سال‌ها دریابیم اشاره به اعتصاب‌های بزرگ همین مغازه‌داران در جریان انقلاب اسلامی و نیز به آتش کشیدن برخی فروشگاه‌های بزرگ مانند فروشگاه ایران و فروشگاه کورش (قدس فعلی) در جریان اعتراضات مردمی کافی است.

در دهه دوم انقلاب، بعد از فروکش کردن آتش جنگ با عراق و در پی اصلاحات اقتصادی و اجرای نسبی برنامه تعدیل ساختاری، طرح راه‌اندازی فروشگاه‌های بزرگ

زنجیره‌ای نیز بار دیگر مطرح شد. نخستین تجربه در این زمینه فروشگاه شهروند است که شهرداری تهران در سال‌های نخست دهه ۱۳۷۰ به تاسیس آنها مبادرت کرد. در همین زمینه، بازهم شاهد تکرار مخالفت‌های عمیقی از سوی برخی لایه‌های اجتماعی و گروه‌های ذی‌نفوذ سیاسی مرتبط با آن بودیم. اندکی بعد، دولت با تبلیغات فراوان و از طریق پذیرهنویسی عمومی راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای «رفاه» را اعلام کرد.

چند سال بعد، وقتی در نیمه دوم دهه ۱۳۷۰ شاهد تلاش فروشگاه‌های رفاه برای ورود به بورس بودیم، عملاً مشاهده شد که به‌رغم آنکه این فروشگاه‌ها در قالب شرکت‌های سهامی عام تاسیس شده بودند اما صورت‌های مالی آنها فاقد ویژگی‌های کافی برای پذیرش در بورس بود. نکته جالب آن بود که به‌رغم آنکه خرده‌فروشی در ایران همواره و به‌خصوص در دو دهه گذشته حاشیه سود بسیار بالایی داشته است، فروشگاه زنجیره‌ای رفاه از سودآوری مناسب برخوردار نبود. به عبارت دیگر، اگرچه فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای به سبب ارتباط مستقیم با تولیدکننده و مصرف‌کننده و کاهش طول زنجیره ارتباطی این دو باید حاشیه سود بالاتری ایجاد کنند، در عمل به سبب هزینه‌های بالای بوروکراسی و نیز مشکلات مدیریتی شاهد بروز دشواری‌های سودآوری در مهم‌ترین شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای بعد از انقلاب بوده‌ایم.

گفتنی است در این سال‌ها، تجربه دیگری در مورد راه‌اندازی مراکز بزرگ خرید دنبال شد. این تجربه را عمدتاً بخش غیردولتی دنبال می‌کرد و به دنبال ساخت و راه‌اندازی مراکز خرید بزرگ «شاپینگ مال» به سبک سایر کشورهای دنیا و به‌خصوص مراکز خرید موجود در دوبی یا کیش بود. شاید حسن این مراکز آن بود که با تمرکز کسب‌وکارهای مختلف خرده‌فروشی می‌توانست تا حدودی دسترسی آسان به عرضه و نیز شرایط رقابتی در توزیع را فراهم سازد، نوعی تمرکززدایی از مراکز اصلی تجاری شهر پدید آورد و از سوی دیگر قالب سنتی کسب‌وکار در شکل مغازه‌های کوچک و بزرگ را نیز حفظ می‌کرد. طی سال‌های اخیر شاهد شکل‌گیری مراکز خرید بزرگ بسیار زیادی در تهران و بسیاری از مراکز استان‌ها مانند مشهد و شیراز بوده‌ایم.

بنابراین، راهکارهایی از این دست اگر هدف بهبود شبکه توزیع را دنبال می‌کند برای آنکه قرین موفقیت باشد باید همراه با راهکارهای اصلاح ساختار اقتصادی صورت پذیرد، تا در درازمدت خیل عظیم شاغلان در مغازه‌های کوچک خدماتی به‌تدریج وارد بازار کاری مطمئن و اطمینان‌بخش از فعالیت‌های مولد اقتصادی شده باشند.

● داستان راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای

وقتی جنگ، در سال ۱۳۶۷ سایه شومش را از آسمان



▲ فروشگاه زنجیره‌ای رفاه در اسفند سال ۱۳۷۳ بدون حضور یحیی آل اسحاق افتتاح شد.

مگر بی حجابی فقط در فروشگاه شهروند بود؟ اتفاقاً بدحجابی و حتی دست‌اندازی به ناموس مردم در بازار بیشتر اتفاق می‌افتاد. بازار اصلاً فضای مناسب و کافی برای تردد نداشت و انواع خلاف‌های کوچک و بزرگ از جیب‌بری تا مزاحمت برای نوامیس مردم در آنجا صورت می‌گرفت. گروه‌های فشار بارها به ساختمان‌های شهروند تعرض کردند.

● غایب بزرگ

دولت هاشمی‌رفسنجانی در آذرماه ۱۳۷۳ تصمیم گرفت در سیستم توزیع مداخله کرده و برای بهبود در توزیع کالاها که در آن زمان طبل گرانی به‌طور مداوم بر آنها می‌کوبید، فروشگاه‌های زنجیره‌ای با نام رفاه تاسیس کند. تصمیم به تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای در آن زمان تنش و واکنش‌های زیادی را به دنبال داشت. اولین واکنش به تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای از ناحیه سیستم توزیع سنتی که پرچمدار آن جامعه انجمن‌های اسلامی بازار و اصناف تهران بود، صادر شد.

این جامعه در اطلاعیه‌ای که در آخر آذرماه همان سال صادر شد با مقایسه این حرکت با حرکت دولت پهلوی هدف از ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای را «ضمحل سیستم سنتی توزیع» دانسته و تصریح کرده بود: «مسئلاً اجرای طرح مورد نظر در اولین مرحله خود و در کوتاه‌مدت باعث از بین رفتن تعداد زیادی از کسبه خرده‌پا و جزء که با سرمایه اندک و ناچیزی مخارج خانواده خود و احتمالاً یک یا دو خانواده کارکنان خود را با اشتغال به مشاغل کوچک خدماتی یا تولیدی تأمین می‌کنند، می‌گردد و بالطبع این افراد نیز از حداقل شغل و امنیت اقتصادی که برخوردار هستند محروم شده و قاعدتاً برای ارتزاق خود باید به واسطگی و دلالی بپردازند.» واکنش این نهاد که هرچند غیردولتی بود اما نفوذ بسیار زیادی در مجلس وقت و در کل در مدیریت کشور داشت، چالش جدید و عمیقی را میان دولت و طرفداران بازار به وجود آورد.

دولت وقت از یک‌سو با احتکار کالا و گرانی لحظه‌به‌لحظه مواجه بود، به‌طوری که در پایان همان سال کشور با نرخ تورم ۴۹ درصدی مواجه شد، و از سوی دیگر به اهداف برنامه اول دست نیافته بود و اجرای برنامه دوم توسعه هم در حاله‌ای از ابهام بود، احتکار و گرانی را نه ناشی از سیاست پولی و مالی

شهرداری تهران گذاشته شد. شرکت فروشگاه زنجیره‌ای شهروند در سال ۱۳۷۲ کمی قبل از فروشگاه زنجیره‌ای رفاه تاسیس شد. نخستین شعبه آن در سال ۱۳۷۲ در میدان آرژانتین با نام فروشگاه بیهی فعالیت خود را آغاز کرد. راه‌اندازی فروشگاه شهروند هم حاشیه‌های خاص خود را داشت. در زمان افتتاح و شکل‌گیری فروشگاه شهروند، طیف خاصی از جریان‌های سیاسی به مخالفت صریح با این سیاست برخاسته بودند. علمداری این جریان در اختیار روزنامه محافظه‌کار رسالت بود که مقاله‌ها و گزارش‌های متعددی علیه فروشگاه شهروند منتشر کرد.

مقاله‌نویسان روزنامه رسالت که به نوعی نماینده جناح حاکم بر بازار سنتی هم بودند، مخالفت خود را در قالب نگرانی از بدحجابی در فروشگاه زنجیره‌ای شهروند ابراز می‌کردند. شهردار تکنوکرات دهه ۷۰ تهران در گفت‌وگو با هفته‌نامه شهروند امروز ضمن تأیید وجود مخالفت‌های گسترده با راه‌اندازی فروشگاه شهروند گفته است «این مخالفت‌ها دلایل گوناگون داشت. عده‌ای بودند که شهرداری را از خودشان نمی‌دانستند لذا هر اقدامی که شهرداری در پی انجام آن بود و مردم هم به آن توجه می‌کردند، مورد مخالفت این قشر قرار می‌گرفت. این گروه به موضوعیت امر هم توجهی نداشتند و در واقع فقط مخالفت می‌کردند.

ایران کنار کشید، دولتمردان فهمیدند جنگ واقعی تازه آغاز شده است. جنگ، اقتصاد ایران را ضعیف و رنجور کرده بود. چرخ کارخانه‌ها نمی‌چرخید. تولید کم بود و ارز مورد نیاز برای تأمین واردات وجود نداشت. مردم کم‌کم احساس می‌کردند که با وجود محدودیت‌های اقتصادی، آینده نمی‌تواند پیام‌آور روزهای خوشی برای آنها باشد. اکبر هاشمی‌رفسنجانی که آن روزها علم سازندگی بلند کرده بود، نظام تولید و توزیع را آشفته می‌دید.

او چاره‌ای نداشت جز اینکه هم طرف عرضه را سامان ببخشد و هم تقاضا را کنترل کند. همزمان با آغاز اجرای برنامه‌های اکبر هاشمی‌رفسنجانی روزه‌روز کاستی‌ها و ضعف نظام سنتی توزیع کالا نمود بیشتری پیدا می‌کرد. برنامه‌های اکبر هاشمی‌رفسنجانی نسخه‌ای برای گذار از اقتصاد دولتی بود اما همه می‌دانستند زیرساخت‌های لازم برای اعمال اصلاحات وجود ندارد. آن روزها نه تنها تولید که توزیع کالا هم هر روز با چالش تازه‌ای مواجه می‌شد. به این ترتیب بازنگری نظام توزیع کالا برای نخستین‌بار پس از انقلاب در دستور کار قرار گرفت. رئیس‌جمهور وقت، در برنامه‌های گسترده‌ای که تدوین کرده بود، به صورت کلی بازنگری نظام توزیع کالا را مدنظر داشت اما موضوع ایجاد شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای اصلاح ساختار توزیع کالا در سطح خرده‌فروشی برای نخستین‌بار مطرح شد. در این برنامه‌ها تصریح شده بود که دولت قصد دارد در مرحله اول ۲۰۰ فروشگاه زنجیره‌ای برای توزیع کالاهای مصرفی و بادوام ایجاد کند. گام بعدی ایجاد هزار فروشگاه زنجیره‌ای تا سال ۱۳۷۵ بود.

● رفاه شهروند

با وجود آنکه اصلاح نظام توزیع کالا و بهره‌گیری از مدل راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در زمره برنامه‌های اصلی دولت هاشمی‌رفسنجانی قرار داشت اما همه چیز حکایت از آن دارد که میان وزیر وقت بازرگانی، رئیس‌جمهوری و دیگر اعضای اقتصادی کابینه در این زمینه اختلاف نظر وجود داشته است.

یحیی آل اسحاق که روز افتتاح فروشگاه زنجیره‌ای رفاه غایب اصلی مراسم بود در گفت‌وگو با هفته‌نامه شهروند امروز به صورت تلویحی، پرده از این اختلاف نظر برداشته و البته دلیلی برشمرد که گذشت زمان بر آن صحنه گذاشته است. دو فروشگاه زنجیره‌ای رفاه و شهروند، در زمان حضور یحیی آل اسحاق در وزارت بازرگانی دولت اکبر هاشمی‌رفسنجانی راه‌اندازی شدند. وزیر راستگرای دولت سازندگی اگرچه موافق شکل‌گیری فروشگاه‌های در کنار بازار سنتی بود اما از ابتدا عقیده داشت که اصناف باید بر فروشگاه‌های مدرن مدیریت کنند. تلاش او اگرچه به فرجام نرسید و مدیریت فروشگاه رفاه، متمرکز و نیمه‌دولتی شکل گرفت اما برای او همین بس که نسل دوم فروشگاه‌های زنجیره‌ای با ۱۵۰ شعبه‌ای که اکنون در سراسر کشور دارند، در زمان حضور او در وزارت بازرگانی پایه‌گذاری شده است.

● شهروند

چه موفق، چه ناموفق، فروشگاه شهروند، یکی از دو تجربه راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای پس از انقلاب است. پایه این فروشگاه در دوران مدیریت غلامحسین کرباسچی در



▲ شرکت فروشگاه زنجیره‌ای شهروند در سال ۱۳۷۲ کمی قبل از فروشگاه زنجیره‌ای رفاه تاسیس شد. نخستین شعبه آن در سال ۱۳۷۲ در میدان آرژانتین با نام فروشگاه بیهقی فعالیت خود را آغاز کرد. راه‌اندازی فروشگاه شهروند هم حاشیه‌های خاص خود را داشت. در زمان افتتاح و شکل‌گیری فروشگاه شهروند، طیف خاصی از جریان‌های سیاسی به مخالفت صریح با این سیاست برخاسته بودند.

● ریسک‌های زنجیره‌ای فروشگاه‌های بزرگ

نظام توزیع در ایران به بازسازی اساسی زیرساخت‌ها و بازنگری کلی سیاست‌ها نیاز دارد و هرچه زمان می‌گذرد، این ضرورت بیشتر و بیشتر از گذشته احساس می‌شود. در سیاست‌های دولت، یکی از محورهای بازنگری نظام توزیع کالا، تقویت فروشگاه‌های زنجیره‌ای است اما این پرسش مطرح می‌شود که آیا زیرساخت‌های لازم برای ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای وجود دارد؟

از دوازیه به این موضوع می‌شود نگاه کرد. نخست نگاه حاکمیتی به این نوع فروشگاه‌هاست که به دلیل انتظارات دولتی نمی‌توان انتظار سوددهی و بازدهی اقتصادی از این نوع فروشگاه‌ها داشت.

اما از زاویه دیگر، باید موضوع سوددهی فروشگاه‌ها مدنظر قرار گیرد به این دلیل که بخش خصوصی رغبت به ایجاد و توسعه این گونه فروشگاه‌ها پیدا کند.

اصولاً هدف اصلی دولت‌ها از راه‌اندازی فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای، از دیدگاه نظری، کاهش فاصله شبکه تولید و شبکه توزیع عنوان شده است اما اصولاً فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای در ایران با دو مشکل اساسی روبه‌رو هستند. اول اینکه نظام و شبکه توزیع کالا در ایران به صورت فروشگاه‌های مستقل است و

بلکه ناشی از تضاد طیف سنتی-سیاسی وقت که در میان بازار پایگاه داشت با دولت می‌دید، به همین خاطر صلاح کار را در آن دید که خود به‌طور مستقیم در توزیع کالا مداخله کند. از این‌رو دولت با تمام وزن خود وارد مقابله با این طیف و سیستم سنتی توزیع شد و گرانی کالاها را از این زاویه می‌دید به‌طوری که به گفته وزیر وقت جهاد سازندگی غلامرضا فروزش، «ستاد تنظیم بازار با بررسی‌های انجام‌شده به این نتیجه رسیده است که یکی از دلایل گرانی‌فروشی نبود شبکه مناسب توزیع است».

از این‌رو از دید آنها «ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای این مشکل را برطرف می‌سازند و مردم با قیمت مناسب و مطمئن‌تری خرید خواهند کرد».

اما این دید و بررسی مورد قبول طیف سنتی-سیاسی که اکثریت قریب به اتفاق مجلس چهارم را در دست داشتند، نبود. اسدالله بادامچیان یکی از چهره‌های معروف جمعیت مؤتلفه اسلامی در ۲۸ آذرماه ۱۳۷۳ در روزنامه رسالت ارگان راست‌های سنتی نوشت: «سابقه تاسیس این نوع فروشگاه‌ها به دوران قبل از پیروزی انقلاب برمی‌گردد که با انگیزه‌های مختلف تاسیس شدند. اولین آنها فروشگاه فردوسی بود که در سال ۱۳۳۶ ایجاد شد.

من به خوبی یادم است که در آن زمان می‌گفتند رژیم طاغوت برای انتقام‌گیری از بازار که حامیان جدی نهضت ملی شدن صنعت نفت بودند آن را راه انداخته است... البته واقعیت این بود که طاغوت می‌خواست اهرمی در مقابل بازار ملی-اسلامی داشته باشد و اگر بتواند این پایگاه مبارزه ضداستعماری را تضعیف کند.» یحیی آل‌اسحاق وزیر بازرگانی دولت دوم هاشمی‌رفسنجانی که چهره‌ای نزدیک به راست‌های سنتی بود و در حزب مؤتلفه اسلامی هم عضویت داشت در زمره مدافعان راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای محسوب می‌شد اما دوستان سیاسی‌اش در حزب مؤتلفه اسلامی فشار مضاعفی به او وارد کردند تا وزیر بازرگانی دولت هاشمی با وجود حمایت‌هایی که از راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای داشت در روز افتتاح رسمی فروشگاه رفاه، غایب بزرگ مراسم باشد. فروشگاه زنجیره‌ای رفاه در اسفند سال ۱۳۷۳ بدون حضور یحیی آل‌اسحاق افتتاح شد.

فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای جایگاه اساسی در این شبکه ندارند. دوم آنکه هزینه اداره فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای زیاد است و با سود خرده‌فروشی کالا که در ایران پایین است همخوانی ندارد. به‌طور مثال میزان ضایعات و کسری کالا در فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای عددی قابل توجه است در صورتی که این عدد با سود خرده‌فروشی کالا در ایران تطابق ندارد.

هزینه‌های سربار فروشگاهی و مجموعه هزینه‌هایی که بر هر یک فروشگاه بزرگ زنجیره‌ای مترتب است، بسیار بالاتر از سود خرده‌فروشی کالا در ایران است و به همین دلیل عموم این مجموعه‌ها با مشکل روبه‌رو می‌شوند. یک مشکل اساسی در فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای عدم امکان تهیه، تدارک، تامین و فروش تمامی اقلام توسط صاحبان این مجموعه‌هاست که آنان را وامی‌دارد تا هر بخش از فروشگاه را به صورت یک غرفه در اختیار دیگران قرار دهند. این امر نیز باعث می‌شود تا هزینه‌های مربوطه افزایش یابد که باز هم با توجه به میزان سود خردترین کالا در ایران مغایرت دارد. یکی از دلایل مهم موفقیت این نوع فروشگاه‌ها در کشورهای خارجی، بالا بودن سود خرده‌فروشی کالا در آن کشورهاست. اما از دیگر ملزومات ایجاد و شکل‌گیری فروشگاه‌های زنجیره‌ای سرمایه‌گذاری کلان است. سرمایه‌گذاری لازم برای ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای به مفهوم امروزی آن بسیار بیش از سرمایه‌گذاری‌های متعارف و معمول در کشور ما در حال حاضر است و در صورتی که سرمایه‌گذار نتواند از تسهیلات کلان بانکی بهره بگیرد اصلاً سرمایه‌گذاری در این بخش برای وی مقرون به‌صرفه نخواهد بود.

شاید راهکار آسان‌تر درگیر ساختن بخشی از کسبه در مالکیت و مدیریت این فروشگاه‌ها باشد. اما نباید فراموش کرد که این گروه کسبه در جریان چنین بده‌بستانی استقلال حرفه‌ای خود را از دست می‌دهند و به لحاظ اقتصادی نیز احتمالاً اغلب آنها زیان می‌بینند. به‌علاوه، این در حالی است که شاغلان این فروشگاه‌ها هرگز خود را مالک و دارنده یک کسب‌وکار تلقی نمی‌کنند. از این‌رو، به لحاظ روانی مقاومت گسترده‌تری به‌خصوص در طبقه متوسط سنتی در برابر قدرت‌گیری فروشگاه‌های بزرگ و زنجیره‌ای وجود دارد و مقاومت کسبه خرده‌پا در برابر احداث چنین فروشگاه‌هایی طبیعی و کاملاً قابل پیش‌بینی است. از سوی دیگر، فروشگاه‌های زنجیره‌ای در شرایط اقتصاد دولتی، پاسخگوی نیازها نیستند و باید به سمت استقرار مکانیسم اقتصاد آزاد حرکت کنیم.

استقرار مکانیسم اقتصاد آزاد هم مستلزم تن دادن به شرایطی خاص است که خوشبختانه ابلاغیه اصل ۴۴ این شرایط را فراهم کرده است. در صورتی که اقتصاد همچنان به صورت دستوری اداره شده و مدیران و متولیان دولتی قیمت‌ها را مصنوعی پایین نگه دارند، نمی‌توان به آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای امید داشت. نکته دیگر بحث این است که اگر تولید به میزان کافی صورت گیرد، بازار در اثر عوامل نامرئی ذات خود، تنظیم می‌شود و در این صورت راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌تواند کارآمد و اقتصادی باشد. نکته جالب این است که موفقیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در گرو درآمد سرانه بالا نیز هست و البته به عوامل دیگری که همگی در این بخش خلاصه می‌شود. ●



زمین بازی بخش خصوصی

چرا فروشگاه‌های زنجیره‌ای در اقتصاد غیر رقابتی کار نمی‌کنند؟

ترجیح می‌دهم در همان جمله اول به سراغ اصل مطلب بروم و صادقانه بگویم فروشگاه‌های زنجیره‌ای نمی‌توانند به تنهایی مشکلات موجود در زمینه عرضه کالا و نظام توزیع ما را مرتفع کنند. اما به وضوح معنای این جمله مخالفت من با راهاندازی و تاسیس این فروشگاه‌ها در کشور نیست؛ مگر اینکه نهادی غیر از بخش خصوصی بخواهد این کار را انجام دهد.

باید در نظر داشته باشیم که فروشگاه‌های زنجیره‌ای زمانی می‌توانند موفق عمل کنند که تولید داخلی به سطح قابل قبولی از شاخص‌های رقابتی نزدیک شده باشد. در حقیقت باید فروشگاه‌های زنجیره‌ای ویرینی از کالاهای تولید داخل باشند. در زمان کنونی که سطح تولید داخلی متأثر از روش‌ها و منش‌های نادرست مدیریتی و تحریم‌های خارجی است به نظر نمی‌آید این فروشگاه‌ها بتوانند کمک چندانی به اقتصاد کشور بکنند. همان‌طور که در زمان افزایش درآمدهای نفتی این فروشگاه‌ها به ویرین‌های شیک و تمیزی برای کالاهای وارداتی تبدیل شد که کماکان به چشم می‌آید. وقتی از راهاندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای حرف می‌زنیم در ابتدا باید به تعریف اولیه آن و اهداف راهاندازی آن توجه کنیم.

سازمان‌دهی نظام توزیع، حذف واسطه‌های غیر ضروری، ایجاد زمینه رقابت و کاهش قیمت‌ها، کاهش هزینه حمل‌ونقل و تسهیل نظارت بر عملکرد خرده‌فروش‌ها، عمده‌ترین دلایل برای راهاندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای محسوب می‌شوند. اما در شرایط فعلی که وضعیت فضای کسب‌وکار کشور مه‌آلود و مبهم است و از سوی دیگر اعمال سیاست کنترل قیمت‌ها زمینه رقابت را از بین برده بعید است که بخش خصوصی تمایل چندانی برای ورود به این عرصه داشته باشد مگر اینکه دولت تسهیلات ویژه‌ای برای آن قائل شود. اما اگر آن‌گونه که چند سال پیش مطرح شد که خود دولت در نظر داشت وارد راهاندازی و گرداندن این فروشگاه‌ها شود، رقابت در عرصه اقتصاد بیش از پیش مختل شده و عملاً دولت پا به عرصه‌ای می‌گذارد که در حیطه وظایفش نیست یعنی تصدی‌گری در اقتصاد. درست است که در شرایط کنونی و با توجه به نرخ تورم بالایی که گریبانگیر اقتصاد شده ممکن است برخی این ذهنیت را داشته باشند که فروشگاه‌های دولتی می‌تواند قیمت‌ها را در بازار کنترل کند و به کمک نظام توزیع بیاورد اما در حال حاضر هم دولت به اندازه کافی در امور بازار حضور و دخالت دارد و ورود بیشتر، بدون شک معایبی بیش از مزیت‌هایش خواهد داشت؛ البته اگر مزیتی هم داشته باشد. چراکه هزینه نگهداری غرفه‌ها، پرداختی به کارکنان، زیرساخت‌ها و حمل‌ونقل و در مجموع هزینه بالای کسب‌وکار باعث افزایش هزینه‌های دولت خواهد شد.

گذشته از آن، با در نظر گرفتن نقش فروشگاه‌ها در چرخه توزیع کالاها متوجه می‌شویم مردم درصد کمی از نیازشان را از فروشگاه‌های زنجیره‌ای تأمین می‌کنند در نتیجه می‌بینیم که تجربه فروشگاه‌های زنجیره‌ای با شیوه‌های مدیریتی اقتصاد دولتی جواب نمی‌دهد. اما برای جلوگیری از هرگونه شائبه بهتر است اشاره‌ای هم به راهاندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در دوران حضور در وزارت بازرگانی در دولت دوم آقای هاشمی داشته باشیم. طرح راهاندازی

فروشگاه زنجیره‌ای رفاه در آن مقطع، ساخته و پرداخته سازمان برنامه بودجه و به طور مشخص ستاد تنظیم بازار با مدیریت آقای محمد هاشمی بود. ما در وزارت بازرگانی طرح کلی‌تری تحت عنوان بازرگانی نظام توزیع کالا را در دستور کار داشتیم که راهاندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای جزئی از آن طرح بود اما دوستان ما در ستاد تنظیم بازار، با اصرار بر طرح فروشگاه رفاه تأکید داشتند تا اینکه توافق‌های لازم حاصل شد و فروشگاه رفاه در زمستان سال ۱۳۷۳ با حضور آقای هاشمی راهاندازی شد. در مورد کلیات راهاندازی این فروشگاه همه اعضای دولت موافق بودند اما اختلاف‌نظرهایی در مورد نوع شکل‌گیری، نحوه مدیریت و در نهایت نوع نظارت آن وجود داشت. وزارت بازرگانی معتقد به راهاندازی فروشگاه زنجیره‌ای توسط اصناف و بخش خصوصی بود اما در بخش‌های دیگری از دولت در مورد مالکیت بخش خصوصی بر فروشگاه زنجیره‌ای اختلاف نظر وجود داشت. یعنی در کلیات طرح هیچ مشکلی وجود نداشت اما در جزئیات آن اختلاف نظر داشتیم. به طور مثال دوستان دنبال این بودند که وزارت بازرگانی، بخشی از منابع مالی مورد نیاز طرح را تأمین کند. ما در ابتدا مخالف بودیم اما در نهایت پذیرفتیم. با این حال قرار شد وزارت دادگستری در مورد ابعاد حقوقی طرح بررسی کند که در نهایت وزیر دادگستری اعلام کرد سرمایه‌گذاری مستقیم وزارت بازرگانی در طرح، ایراد حقوقی دارد. در ادامه، بحث‌های مفصلی در مورد نحوه مالکیت و مدیریت فروشگاه مطرح شد که وزارت بازرگانی از تاسیس شرکت سهامی و اصناف در راس فروشگاه حمایت می‌کرد اما برخی دوستان معتقد بودند دولت باید در مدیریت فروشگاه حضور مستقیم داشته باشد. در دولت آقای هاشمی، سیاست این بود که درآمدهای ارزی خرج امور زیربنایی

شود. در کشور مشکل کمبود ارز وجود داشت و پس از پایان هشت سال جنگ، مردم از دولت انتظار فراوانی و ارزانی داشتند. ما نگران کمبود برخی کالاها بودیم. بنابراین به این نتیجه رسیدیم که از طریق نظارت بیشتر بر نظام توزیع کالاها و حذف واسطه میان تولید و مصرف می‌توانیم هزینه‌ها را کاهش دهیم و احاطه بیشتری بر چرخه توزیع داشته باشیم. موافقت من به عنوان وزیر بازرگانی وقت با راهاندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای منوط به آزادسازی و عدم دخالت دولت بود اما در ابتدای راه کسی حاضر نبود ریسک کند. گام‌های اول توسط دولت برداشته شد. گاهی فکر می‌کنم کاش تلاش بیشتری می‌کردیم تا بخش خصوصی را متقاعد به مشارکت کنیم. گذشته از آن، در ابتدا برنامه این بود که تعداد شعب فروشگاه زنجیره‌ای رفاه در عرض سه سال، به هزار شعبه برسد اما در طول سال‌های بعد، این روند متوقف شد و در حال حاضر فکر می‌کنم فروشگاه رفاه کمتر از ۱۲۰ شعبه در سراسر کشور دارد. همچنین فروشگاه زنجیره‌ای قدس و فروشگاه شهر و روستا دچار زیان‌دهی شده و در نهایت به نقطه پایان یعنی انحلال رسیده‌اند. این نشان می‌دهد مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور ما ضعیف است و این فروشگاه‌ها به این دلیل که در اقتصاد رقابتی امکان فعالیت دارند در اقتصاد دولتی ایران و در شرایطی که تولید دچار مشکلات فراوانی است، نمی‌توانند برآورده‌کننده انتظارات باشند. در طول دوره‌های مختلف اهداف دولت‌ها از راهاندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای متفاوت بوده اما به طور مشخص در دو دوره پس از انقلاب، دولت‌ها پس از اینکه بازار توزیع و خرده‌فروشی کالاها را آشفته دیدند، تصمیم به راهاندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای گرفتند.

نخستین بار در سال‌های ابتدایی دهه ۷۰، دولت آقای هاشمی که تن به سیاست تعدیل داده بود، برای گذار از بحران توزیع کالا و کاستن بار منفی از سیاست‌های اقتصادی‌اش، در دو مرحله اقدام به راهاندازی فروشگاه زنجیره‌ای کرد. ابتدا فروشگاه زنجیره‌ای رفاه، توسط وزارت بازرگانی راهاندازی شد و پس از آن شهرداری تهران، فروشگاه زنجیره‌ای شهروند را بنا نهاد. تن دادن به این سیاست، مدافعان و منتقدان خود را داشت و در عین حال آثار و عواقب اقتصادی و اجتماعی زیادی به وجود آورد که احتمالاً از دایره این بحث خارج است.

من معتقد هستم در صورت نیاز به حضور فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نظام توزیع، مطابق سیاست‌های اصل ۴۴ باید از ظرفیت‌های بخش خصوصی برای راهاندازی آن استفاده شود. دیگر اینکه اجازه بدیم سرمایه‌گذاران خارجی هم وارد میدان شوند تا تجربه نسبتاً موفق یکبار حضور آنان قابل تکرار و البته رقابت‌پذیر باشد. اعمال مدیریت دولتی بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای علاوه بر آنکه مغایر با سیاست‌های اصل ۴۴ است، آینده خوبی برای این‌گونه بنگاه‌ها رقم نخواهد زد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای در شرایط اقتصاد دولتی، پاسخگوی نیازها نیستند. در صورتی که اقتصاد همچنان به صورت دستوری اداره شده و مدیران و متولیان دولتی بخواهند قیمت‌ها را مصنوعی کنترل کنند، نمی‌توان به آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای امید داشت. ■

زنجیره‌بی‌انتها

فهرست بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای در جهان

زنجیره‌ای مواد غذایی در اروپا نیز محسوب می‌شوند. این گروه با دغدغه‌های محیط زیستی، سال‌هاست با ثبت شرکت PreZero فعالیت جداسازی و بازیافت پسماند را نیز مدیریت می‌کند. اولین فروشگاه لیدل در سال ۱۹۷۳ افتتاح شد و اکنون بیش از ۱۱ هزار و ۲۰۰ فروشگاه در ۳۲ کشور دارد که ۱۰۰ شعبه آن در آمریکاست. فروشگاه کافلند نیز در سال ۱۹۸۴ افتتاح شد. این فروشگاه ۱۲۰۰ شعبه در کشورهای اروپایی دارد ولی عمده فعالیت آن در خاک آلمان است. فروشگاه لیدل دارای محصولات ارزان‌تر و روزمره‌تر و فروشگاه‌های کافلند علاوه بر مواد غذایی و غذای تازه دارای محصولاتی مانند لوازم خانگی نیز هستند.

● کارفور (فرانسه)

فروشگاه زنجیره‌ای کارفور که فعالیت خود را ۶۰ سال پیش در فرانسه آغاز کرد، توانست در سال ۲۰۲۰ با ۱۲ هزار فروشگاه و درآمد ۸۹ میلیارد دلار، در میان ۱۰۰ فروشگاه زنجیره‌ای پر درآمد دنیا قرار بگیرد. بیش از نیمی از درآمد کارفور از شعب خارج از خاک فرانسه تأمین می‌شود. کارفور جزو اولین فروشگاه‌های مواد غذایی بود که توانست یک هایپرمارکت در اروپا راه‌اندازی کند. سهام این شرکت هم در سال ۱۹۷۰ در بازار سهام فرانسه عرضه شد. این فروشگاه به سه صورت هایپرمارکت، سوپرمارکت و فروشگاه‌های کوچک کارفور در مناطق دورافتاده فعالیت می‌کند. کارفور در تلاش ناموفقی، هایپرمارکت خود را در آمریکا در سال ۱۹۸۸ راه‌اندازی کرد ولی به دلیل عدم محبوبیت و اعتصاب‌های کارگری در سال ۱۹۹۳ تعطیل شد. شعب کارفور را می‌توان در سراسر اروپا، خاورمیانه، آفریقای شمالی، آسیا و آمریکای جنوبی یافت. فروشگاه هایپر استار ایران که دارای ۱۵ شعبه در شهرهای بزرگ است از شعب کارفور فرانسه به حساب می‌آید که با همکاری گروه اماراتی ماجد الفطیم، در ایران راه‌اندازی شد. کارفور در جهت حفظ محیط زیست، در حال حاضر سالی دو میلیارد دلار در زمینه کاهش دورریز مواد غذایی، بهبود بسته‌بندی و تولید غذاهای ارگانیک سرمایه‌گذاری می‌کند.

● آلدی (آلمان)

اولین فروشگاه آلدی در سال ۱۹۱۳ توسط مادر دو پسر جوان به نام‌های تتو و کارل آلبرشت افتتاح شد و سال‌های بعد این دو پسر کسب و کار مادر را با شعار «بهترین کیفیت و ارزان‌ترین قیمت» گسترش دادند. همکاری مشترک این دو برادر در دهه ۱۹۶۰ و بر سر اختلاف نظر برای فروش سیگار در فروشگاه‌هایشان به مشکل برخورد و آنها از هم جدا شدند. تتو، فروشگاه‌های شمال آلمان، به اسم آلدی نورد، را در اختیار گرفت و سیگار را در محصولات خود قرار داد ولی کارل فروشگاه‌های جنوب آلمان را در اختیار گرفت و فروش سیگار را قذف کرد. این فروشگاه‌ها هنوز با دو اسم جداگانه مدیریت می‌شوند ولی سیاست‌های گسترش آنها هماهنگ است. آلدی، اولین فروشگاه تخفیف‌دار دنیا محسوب می‌شود که بدون هیچ تجملاتی و در ساده‌ترین شکل ممکن همه محصولات مورد نیاز روزانه خانواده‌ها را با پایین‌ترین قیمت ممکن و فقط در چند ردیف فروشگاه، برای مشتریان فراهم

● وال مارت (آمریکا)



فروشگاه زنجیره‌ای وال مارت با درآمد ۵۱۰ میلیارد دلاری خود، پردرآمدترین فروشگاه زنجیره‌ای دنیا محسوب می‌شود که درآمد آن بسیار نزدیک به تولید ناخالص داخلی بلژیک است. این فروشگاه بزرگ‌ترین بخش خصوصی است که دو میلیون و ۲۰۰ هزار کارمند در سراسر دنیا دارد. سهام این فروشگاه که به وسیله خانواده والتون اداره می‌شود، برای اولین بار در سال ۱۹۷۲ در بازار سهام عرضه شد. این فروشگاه دارای ۱۱ هزار و ۴۴۳ شعبه در ۲۴ کشور دنیاست که بیشترین تعداد این شعبه‌ها در آمریکا، مکزیک و انگلستان فعال هستند. این فروشگاه‌ها به دو صورت فروشگاه‌های بزرگ و فروشگاه‌های محلی اداره می‌شوند و به گزارش سایت وال مارت، ۲۶۰ میلیون نفر در هفته، از فروشگاه‌های وال مارت خرید می‌کنند. در کمال ناباوری، فعالیت این فروشگاه در آلمان که در سال ۱۹۹۷ شروع شده بود، با ضرر یک میلیارد دلاری روبه‌رو شد و وال مارت در سال ۲۰۰۸ مجبور به تعطیلی فروشگاه‌های خود در این کشور شد. وال مارت نتوانست در رقابت با فروشگاه‌های محلی در آلمان موفق عمل کند و متهم به رقابت ناسالم با کسب و کارهای کوچک، تخریب محیط زیست و عدم درک درست از فرهنگ آلمانی‌ها شده بود که پس از هشت سال مجبور به ترک این کشور شد.

● گروه شوارتز (آلمان)



شرکت خصوصی شوارتز که فروشگاه‌های Lidl و Kaufland را در سراسر اروپا اداره می‌کند، با درآمد ۱۲۳ میلیارد دلار دومین شرکت خرده‌فروشی زنجیره‌ای مواد غذایی از بابت درآمد سالانه به‌شمار می‌آید. فروشگاه‌های لیدل در حال حاضر یکی از محبوب‌ترین فروشگاه‌های

در سال ۱۹۱۶ که سوپرمارکت «پیگلی ویگلی» در شهر ممفیس آمریکا، ایده‌های نوینی در فروشگاه خود اجرا کرد و مشتریان برای اولین بار با سبدهایی در دست، دارای حق انتخاب در خرید شدند، کسی فکر نمی‌کرد این ایده خلاقانه، تحولی بزرگ در دنیای فروشگاه‌ها و خریدهای روزانه خانواده ایجاد کند. قبل از آن مشتریان باید فهرست خرید خود را به فروشنده می‌دادند و او محصولات مورد نیاز آنها را در کیسه‌ای تحویلشان می‌داد. پیگلی ویگلی اولین سوپرمارکتی بود که به مشتریان خود حق انتخاب محصول داد و طبیعی بود که محصولات فریبنده‌تر، در این رقابت سربلندتر بودند. شروع این نوع خرید، شرکت‌ها را هم وادار به تولید محصولاتی برای جلب توجه مشتریان کرد. پیگلی ویگلی پایه‌گذار سبدهای خرید، قیمت گذاشتن روی محصولات و پوشیدن یونیفورم توسط فروشنده‌ها بود. پس از استقبال مردم از جذابیت‌های تجربه چنین خریدی، سوپرمارکت‌های دیگر هم شروع به فعالیت کردند. این کسب و کار از معدود تجارت‌هایی بود که از آسیب‌های جنگ جهانی دوم هم جان سالم به در برد. در طول دهه ۵۰، سوپرمارکت یک پدیده کاملاً آمریکایی بود تا حدی که ملکه الیزابت و همسرش در جریان سفر خود به آمریکا در سال ۱۹۵۷، توقفی ۱۵ دقیقه‌ای در یک سوپرمارکت کردند تا بازدیدی از این پدیده آمریکایی داشته باشند.

شاید ایده سوپرمارکت در آمریکا شکل گرفته باشد ولی هایپرمارکت‌ها در اروپا به وجود آمدند. هایپرمارکت‌ها، فروشگاه‌های بزرگی هستند که به بخش‌های مختلف تقسیم می‌شوند و علاوه بر مواد غذایی، اجناس دیگری مانند لباس، لوازم خانه و مجموعه‌ای از مایحتاج مورد نیاز یک خانواده را عرضه می‌کنند. قیمت‌ها معمولاً در هایپرمارکت‌ها پایین‌تر هستند. اولین هایپرمارکت در دنیا Super Bazar بود که در سال ۱۹۶۱ در بلژیک افتتاح شد. دو سال بعد کارفور در سال ۱۹۶۳ اولین هایپرمارکت خود را در شهری نزدیک پاریس با پارکینگ رایگان افتتاح کرد و پس از آن دیگر کسی نتوانست رشد زنجیره‌ای این فروشگاه‌های غول‌پیکر را متوقف کند.

در میان تمام سال‌هایی که از شروع کار فروشگاه‌های زنجیره‌ای مواد غذایی می‌گذرد، سال ۲۰۲۰ سالی پرچالش هم برای فروشگاه‌ها، هم برای خریداران بود. خریداران گیج و سردرگم که به دلیل پاندمی کرونا، دیگر نمی‌دانستند چه چیزی لازم دارند و باید برای خرید چه جنس‌هایی برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشند، نیازهای مردم روزانه در حال تغییر بود و مدام در چالش «به چه چیزی ممکن است نیاز پیدا کنیم» گرفتار بودند. ولی می‌توان گفت برای فروشگاه‌ها، سال ۲۰۲۰ بهترین سال در تاریخ کاری‌شان بود. مردم به دلیل قرنطینه بودن و دور کاری، نیازهای جدیدی پیدا کرده بودند و فروشگاه‌هایی که توانستند نیازهای خاص مشتریان خود را در این ایام برآورده کنند، از رقبا خود جلو افتادند.

در فهرست ۵۰ فروشگاه برتر دنیا که NRF (فدراسیون ملی فروشگاه‌های خرده‌فروشی) در ماه مارس ۲۰۲۰ منتشر کرد، فروشگاه‌ها بر اساس درآمد بین‌المللی خود طبقه‌بندی شده‌اند. در این فهرست وال مارت، گروه شوارتز، کارفور و آلدی به ترتیب بیشترین درآمدهای سال ۲۰۲۰ فروشگاه‌های مواد غذایی را به خود اختصاص داده‌اند. در اینجا به بررسی بعضی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ مواد غذایی در سراسر دنیای پردازیم.

می‌کند. این فروشگاه بعد از وال مارت و کروگر بیشترین تعداد فروشگاه را در آمریکا دارد. آلدی برای پایین نگه داشتن قیمت محصولات خود تدابیری مانند استفاده از محصولاتی با برچسب خصوصی (private label) یا همان محصولاتی با برچسب فروشگاه، کوچک نگه داشتن اندازه فروشگاه‌ها، محدود بودن ساعت کاری و اجاره‌ای بودن چرخ‌های خرید را اجرایی می‌کند. البته اجاره‌ای بودن چرخ‌های خرید در آلدی یعنی شما باید یک ۲۵ سنت همراه خود داشته باشید و بعد از خرید چرخ را سر جای خود گذاشته و پول خود را پس بگیرید. به این صورت در هزینه مرتب نگه داشتن این چرخ‌ها و جمع‌آوری‌شان از پارکینگ صرفه‌جویی می‌شود. این فروشگاه در حال حاضر دارای ۱۲ هزار و ۴۱۹ فروشگاه در سراسر دنیا است که درآمد آن در سال ۲۰۲۰ به ۹۱ میلیارد دلار رسید.

آلدی در تلاش برای ارائه مواد غذایی سالم، اقداماتی از جمله ممنوعیت استفاده از رنگ مصنوعی و ممنوعیت استفاده از روغن‌های نیمه‌هیدروژنه و منوسدیم گلوآمات در مواد غذایی را اجرایی کرد. آلدی همچنین برای حذف مواد مضر، اقدام به فروش محصولات بدون گلوتن کرده است و برای سالم‌سازی محصولات لبنی، شیر ارگانیک عرضه می‌کند و همواره در تلاش برای حذف هورمون‌های رشد از ماست، خامه، پنیر و سایر محصولات لبنی بوده است. آلدی رقیب سرسخت وال مارت در آمریکاست. وال مارت که تلاش ناموفقی برای به دست آوردن بازار آلمان داشت، اکنون در خاک کشور خود در حال رقابت سختی با فروشگاه آلمانی آلدی است. تجربه موفق آلدی در فروشگاه‌های کوچک محلی باعث شد که وال مارت نیز به بازگشایی چنین فروشگاه‌هایی اقدام کند. از قدیم گفته‌اند: اگر نمی‌توانی شکستش دهی، بهش ملحق شو!

● 7-Eleven (ژاپن-آمریکا)

فروشگاه سون-ایلون، بزرگ‌ترین فروشگاه مواد غذایی از بابت تعداد شعب در سراسر دنیاست. این فروشگاه بیش از ۷۰ هزار شعبه در ۱۵ کشور دنیا دارد که نزدیک به ۲۱ هزار شعبه آن در ژاپن است. اولین فروشگاه سون-ایلون در سال ۱۹۲۷ در دالاس آمریکا با اسم Totem Stores افتتاح شد ولی در سال ۱۹۹۱ یک شرکت ژاپنی ۷۰ درصد سهام این شرکت را خریداری کرد و آنها با نام 7 & I Holding در خاک ژاپن به کار خود ادامه دادند. آمار نشان می‌دهد هر دو ساعت یک شعبه جدید سون-ایلون در یک نقطه دنیا افتتاح می‌شود. این فروشگاه در کشورهای مختلف به روش‌های مختلفی اداره می‌شود. برای مثال، در اندونزی فروشگاه‌های سون-ایلون، خدمات کافی‌شاپ هم ارائه می‌دهند. این فروشگاه‌ها، در کنار فروش مواد غذایی و بهداشتی، میز و صندلی در داخل و بیرون قرار داده‌اند و گاهی هم موسیقی زنده پخش می‌کنند که باعث جذب تعداد زیادی از جوانان به این فروشگاه‌ها شده است. آمار نشان داده است که ۶۵ درصد مشتریان آنها در اندونزی، زیر ۳۰ سال دارند. در تایوان نیز مشتریان می‌توانند نه تنها غذای خانگی تازه بلکه آی‌پد و وسایل الکترونیکی دم‌دستی را از این فروشگاه‌ها تهیه کنند. مردم در تایپه، پایتخت تایوان به حدی با فروشگاه‌های سون-ایلون روابط دوستانه و نزدیکی برقرار کرده‌اند که حتی بسته‌های پستی آنها به نزدیک‌ترین فروشگاه سون-ایلون تحویل داده می‌شود.

● کروگر (آمریکا)

اولین فروشگاه مواد غذایی کروگر در سال ۱۸۸۳ با سرمایه ۳۷۲ دلار و بارنی کروگر راه‌اندازی شد. فروشگاه کروگر با ۲۸۰۰ فروشگاه در آمریکا، یکی از بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای است که بدون داشتن هیچ شعبه‌ای در خارج، با درآمد ۱۲۱ میلیارد دلار، جزو

پر درآمدترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای دنیا محسوب می‌شود. یکی از دلایل رشد این فروشگاه ادغام آن با فروشگاه‌های دیگر بوده که باعث گسترش جغرافیایی این فروشگاه شده است. کروگر اولین فروشگاه مواد غذایی بود که در دهه ۱۹۳۰، به‌طور علمی کیفیت مواد غذایی را مورد بررسی قرار می‌داد. این فروشگاه همچنین اولین فروشگاه‌ای بود که دستگاه اسکن الکترونیکی را در فروشگاه خود مورد استفاده قرار داد. کروگر از سال ۲۰۱۰ برای کاهش زمان انتظار مشتریان از دستگاه QueVision استفاده می‌کند. این دستگاه زمان انتظار مشتری‌ها را از دقیقه به ۳۰ ثانیه کاهش داده است. همچنین اولین فروشگاه‌ای بود که در چهار طرف آن فضای پارکینگ وجود داشت. این فروشگاه دارای یکی از بزرگ‌ترین شبکه محصولات با برچسب خصوصی در آمریکاست. کروگر در سراسر آمریکا مالک بیش از هزار پمپ‌بنزین هم هست.

● سپار (هلند)



اولین فروشگاه سپار در سال ۱۹۳۲ و با شعار «همکاری بیشتر، سود بیشتر» افتتاح شد. نام آن برگرفته از حروف اول همین شعار در زبان هلندی بود. استراتژی اصلی سپار، همکاری بین خرده‌فروش‌ها و عمده‌فروش‌های محلی است که تنها راز موفقیت این فروشگاه نیز به حساب می‌آید. این فروشگاه در رقابتی سخت با هایپرمارکت‌ها در تلاش برای تشویق خرده‌فروشی در محلات و جلب اعتماد افراد محلی است. فروشگاه‌های سپار توسط افراد محلی اداره می‌شوند و این یکی از افتخارات این فروشگاه زنجیره‌ای است. سپار همواره در تلاش بوده حس خوب یک فروشگاه محلی با محیطی گرم و دوستانه را فراهم آورد. برای مثال، در بسیاری از شعبه‌های سپار، تابلوی اعلانات برای اطلاع‌رسانی مشکلات و موضوعات محله نصب می‌شود، حتی گاهی افراد محلی می‌توانند محصولات تولیدشده خود را در این فروشگاه برای همسایگانشان به فروش برسانند. به دلیل همکاری این فروشگاه با تولیدکنندگان محلی، مشتریان با محصولات آن ارتباط بیشتری برقرار می‌کنند، گویی هرآنچه به سلیقه و نیاز آنها نزدیک است را می‌توانند در سپار

محله‌شان پیدا کنند. فروشندگان سپار باید به‌طور مداوم در حال بررسی نیازهای محله خود باشند تا بتوانند آنها را در فروشگاه‌هایشان عرضه کنند. برای مثال اگر در محله‌ای گوشت‌فروشی در دسترس ساکنان نباشد، سپار نسبت به نصب یک کانتر فروش گوشت اقدام می‌کند. این فروشگاه در حال حاضر با ۱۳ هزار شعبه در ۴۸ کشور دنیا (به جز آمریکا) توانسته در سال ۲۰۲۰ با درآمد ۳۷ میلیارد یورو یکی از پر درآمدترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای دنیا باشد.

● ایان (ژاپن)

فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایان چهارمین فروشگاه زنجیره‌ای پر درآمد در آسیا و جزو ۱۰ فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ در دنیا محسوب می‌شود. این فروشگاه با ۵۰۰ هزار کارمند، پس از وال مارت بیشترین تعداد کارمندان را دارد. ایان نه تنها دارای فروشگاه‌های مواد غذایی بلکه دارای تعدادی مرکز خرید بزرگ و فروشگاه‌های تخصصی نیز هست. یکی از استراتژی‌های بلندمدت ایان، ایجاد فروشگاه‌هایی در مناطق کلیدی و بالای شهر است. همه فروشگاه‌ها در مناطق متوسط به بالا قرار دارند که می‌تواند رفت‌وآمد مشتریان دائمی نسبتاً پر درآمد را برای فروشگاه‌های خود تضمین کنند. یکی دیگر از سیاست‌های این فروشگاه، پایین نگه داشتن سن فروشگاه‌ها به‌طور میانگین روی ۹ سال است. ایان یکی از رازهای بهره‌وری بیشتر را ساختمان‌های نه خیلی نو و نه خیلی کهنه فروشگاه‌هایش می‌داند. این فروشگاه به جای تلاش برای فراوانی تعداد فروشگاه‌هایش، در تلاش است با برندسازی و جلب اعتماد مشتریان به کمک کارت‌های وفاداری با هدف قرار دادن مشتریان خاص، با بازاریابی و افزایش فروش خود کمک کند. باور فروشگاه ایان این است که درآمد بیشتر باعث توانایی مردم می‌شود و لی نه در خرید جنس بلکه در خرید امید و این همان اصل حیاتی در مدیریت این فروشگاه‌هاست. واقعیت این است که رقابت در فروش اجناس مرغوب‌تر و گران‌تر، رقابت سخت و پیچیده‌ای نیست و سیاست کلی فروشگاه‌های ایان بر همین اصل استوار است.

● تسکو (انگلستان)

جک کوهن در سال ۱۹۱۹ فروش سبزیجات را در لندن آغاز کرد ولی نام تسکو اولین بار در سال ۱۹۲۴ شکل گرفت. این نام ترکیب حروف اول Thomas Edward Stockwell (فروشنده محموله‌های چای به کوهن) و دو حرف اول نام خانوادگی خودش بود. اولین فروشگاه تسکو در سال ۱۹۲۴ افتتاح شد و اکنون این فروشگاه دارای هفت هزار شعبه در ۱۱ کشور دنیا به جز آمریکا است. محصولات این فروشگاه به دلیل کیفیت بالا، قیمت مناسب و سیاست‌های مشتری‌محور آن، بین مردم انگلستان از محبوبیت زیادی برخوردار است ولی این سیاست در آمریکا با شکست مواجه شد. در سال ۲۰۰۷ تسکو حدود ۱۵۰ فروشگاه کوچک خود را با شعار «تازه و آسان» در چند ایالت آمریکا افتتاح کرد که پس از ضرری معادل دو میلیارد دلار، این فروشگاه‌ها در سال ۲۰۱۳ به کار خود در خاک آمریکا پایان دادند. یکی از دلایل عدم موفقیت تسکو در آمریکا تمایل آمریکایی‌ها برای خریدهای هفتگی در فروشگاه‌های بزرگ بود که با هدف فروشگاه‌های محلی و کوچک تسکو برای تشویق خریدهای روزانه جور در نمی‌آمد. در مجموع تجربه راه‌اندازی کسب‌وکار در کشورهای مختلف نشان داده است تنها راز موفقیت در بازار هدف، درک درست و روشن از فرهنگ و عرف حاکم بر جامعه است و تنها فروشگاه‌هایی در بازارهای بین‌المللی دوام می‌آورند که به جای حفظ اصول کاری و باورهای کشور خودشان و تزریق آن به بازار جدید، خود را با نیازها و سبک زندگی آن کشور هماهنگ کرده و به جزئی از جامعه تبدیل شوند. ■



مدرن‌سازی توزیع

فروشگاه‌های زنجیره‌ای چگونه رقیب جدی خرده‌فروش‌های سنتی شدند؟

این هفت شاخص با گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سیستم توزیع کشور پدیدار شده که می‌تواند بستری برای گذار از سیستم توزیع کهنه و قدیمی سوپرمارکتی به سیستم مدرن باشد. البته برای تثبیت این سیستم توزیع مدرن، زیرساخت‌هایی لازم است که تاکنون ایجاد نشده است. با توجه به گسترش روزافزون این گونه فروشگاه‌ها طی سال‌های اخیر شاید یکی از مهم‌ترین قدم‌های دولت ایجاد این زیرساخت‌ها در آینده باشد. مهم‌ترین زیرساخت‌ها، تدوین ضوابطی است که بتوان حلقه‌های مختلف تولیدکننده و فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مصرف‌کننده‌ها را به یک زنجیره گره زد.

● ساخت زیرساخت‌ها

اولین زیرساخت تدوین ضوابط حاکم بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ارتباط با قراردادهای تامین کالا توسط تولیدکنندگان است. به بیانی دیگر ما به ضوابطی نیاز داریم که بتواند رابطه بین تولیدکنندگان و این فروشگاه‌ها را شفاف‌سازی کند که از موضوعاتی مثل احتکار جلوگیری به عمل آید. از طرفی تسهیل رابطه فروشگاه‌ها با تولیدکنندگان می‌تواند هم به افزایش رقابت فروشگاه‌ها با یکدیگر بینجامد، هم به حذف واسطه از سیستم توزیع که می‌تواند سود فروشگاه و تولیدکننده و مصرف‌کننده را افزایش دهد.

نکته مهم بعدی تدوین ضوابط حاکم بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ارتباط با شعب فرانچایزی است. فرانچایز یک رابطه میان مدت یا بلندمدت است که فرانچایز دهنده حق بهره‌مندی از لیسانس و بند خود را به فرانچایز گیرنده می‌دهد و در زمینه ساماندهی، آموزش، تامین مواد اولیه، بازاریابی و مدیریت به فرانچایز گیرنده کمک می‌کند و در ازای آن مبلغی از درآمد فرانچایز گیرنده را در اختیار می‌گیرد. فرانچایز یک مدل از همکاری در کسب‌وکار است که برای عرضه یک محصول یا خدمت به کار می‌رود. تدوین ضوابطی که به برندهای فروشگاه‌های زنجیره‌ای کمک کند در مناطق مختلف کشور به عرضه کالا بپردازد می‌تواند سیستم توزیع ما را قدرتمند کند. برای مثال یکی از مشکلات اساسی برخی از استان‌های محروم مثل سیستان و بلوچستان نبود فروشگاه‌های زنجیره‌ای در تمامی نقاط این استان است که اگر ضوابط کارشناسی شده‌ای از سوی سازمان‌های مربوط در اختیار فعالان این حوزه قرار بگیرد می‌تواند گام بسیار مهمی در سیستم توزیع باشد.

زیرساخت بعدی تدوین ضوابط حاکم بر ارتباط فروشگاه‌های زنجیره‌ای با مصرف‌کنندگان است. قاعده‌مند کردن رابطه بین این گونه فروشگاه‌ها در ارتباط با سایر صنوف مرتبط هم زیرساختی به شدت حیاتی است. معمولاً صنوف برای گسترش سطح عرضه برنامه‌های گران‌قیمتی شروع می‌کنند که بازدهی موردانتظار را هم ندارد. با ایجاد ضوابطی مشخص و ایجاد شبکه‌ای بین فروشگاه‌های زنجیره‌ای و صنوف مختلف علاوه بر اینکه توزیع محصولات مختلف تولیدی از طریق این فروشگاه‌ها افزایش می‌یابد؛ پایگاه ارزشمندی برای مصرف‌کنندگان ایجاد می‌شود که به راحتی به همه کالاها دسترسی خواهند داشت. قاعداً با ارتباط اصناف و فروشگاه‌ها

آن خود بداند از دیگر مزیت‌های این فروشگاه‌هاست.

علاوه بر این، امکان عرضه کالاهای اساسی و سهمیه‌ای از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای تسهیل شده است. خریداران فروشگاه‌های زنجیره‌ای معمولاً خانواده‌ها هستند و برای آنها کالاهای اساسی در اولویت خرید است. اگر امکان فروش کالاهای اساسی و سهمیه‌ای در فروشگاه‌های زنجیره‌ای وجود داشته باشد (که البته هم‌اکنون بعضی از این کالاها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای فروخته می‌شود) در کنار کالاهایی که اساسی نیستند می‌تواند پایگاهی از همه اجناس برای خانوارها فراهم کند. به بیانی دیگر خانواده‌ها باید مطمئن باشند که فروشگاه‌های زنجیره‌ای عملاً تمامی نیازهای آنها را از اصلی تا فرعی تامین و عرضه می‌کند.

ایجاد شفافیت و امکان نظارت سیستمی و دقیق در مقایسه با واحدهای صنفی کوچک از دیگر تغییراتی است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایجاد کرده‌اند. امری که به شدت به مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای چه از سوی نهادهای دولتی متولی و چه از سوی مالکان فروشگاه بستگی دارد.

از سوی دیگر پاسخگویی و رسیدگی مناسب‌تر به شکایات مصرف‌کنندگان یا به بیانی دیگر مشتری‌مداری است که فضای فروش خرده‌فروشی‌ها را متحول کرده است. در فروشگاه‌های کوچک سرمایه‌گذار همان فروشنده است اما در فروشگاه‌های زنجیره‌ای به سبب گستردگی می‌توان بر هر بخش نظارت بیشتری داشت که در پاسخگویی به شکایات مصرف‌کنندگان مناسب‌تر عمل شود (برعکس فروشگاه‌های کوچک فروشنده از سرمایه‌گذار تفکیک شده و حوزه‌های تخصصی رسیدگی به شکایات در این گونه فروشگاه‌ها ایجاد شده‌اند).

مباحث پیرامون فروشگاه‌های زنجیره‌ای به دو بخش درون‌فروشگاهی و بیرون‌فروشگاهی تقسیم می‌شود. در چالش‌های داخلی، بحث چیدمان مناسب و ارائه سبدهای تکمیل‌کننده زنجیره خرید مشتری، ارائه بهترین خدمات و راضی نگه داشتن مشتری، طراحی و تنوع در محیط فروشگاه، برگزاری رویدادهای مختلف و جذاب برای ترغیب مشتری و نقش باشگاه مشتریان از جمله مسائل داخلی فروشگاه‌ها هستند که مدیریت فروشگاه مسوول مستقیم آنهاست. اما موضوعات اصلی، خارج از فروشگاه است.

در ساختار توزیع مدرن، فروشگاه‌های بزرگ در مناطق شهری عملاً تمامی نیازهای شهروندان را تامین می‌کنند اما در سیستم توزیع کشور هنوز با واحدهای صنفی مانند سوپرمارکت‌ها روبه‌رو هستیم که برای تغییر و گذار آنها از کالبد کنونی به ساختاری مدرن، به شروطنی نیاز است که در شرایط فعلی امکان تحقق آن وجود ندارد.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کنار کسب‌وکارهای مجازی و واحدهای صنفی زنجیره‌ای، بخش مهمی از سیستم توزیع مدرن را شکل می‌دهند. طبق ارزیابی‌ها در کشور ما تعداد واحدهای صنفی چندین برابر میانگین جهانی است؛ واحدهایی که عموماً فاقد سیستم‌های مکانیزه، نیروی متخصص و آموزش‌دیده هستند. همچنین شرایط واحدهای صنفی به گونه‌ای است که امکان انتخاب و اعمال سلیقه مصرف‌کنندگان محدود است و نظارت و مدیریت بر بازار و پرداخت مالیات متناسب با درآمد به درستی قابل انجام نیست. در چنین شرایطی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای با در نظر گرفتن موارد زیر که در ادامه این نوشتار به آنها اشاره می‌شود، گامی مهم در مدرن‌سازی نظام توزیع برداشته‌اند.

● به روز کردن نظام توزیع

فروشگاه‌های زنجیره‌ای ابتدا با کوتاه کردن زنجیره تامین و توزیع و حذف دلالتان و حلقه‌های غیرضرور در نظام توزیع، توانسته‌اند گامی در راستای مدرن‌سازی این نظام بردارند؛ موضوعی که باعث افزایش قیمت تمام‌شده محصول می‌شد و این فروشگاه‌ها با حذف حلقه واسطه و اعمال تخفیف بر روی اجناس به رقابت می‌پردازند. از سوی دیگر فراهم کردن امکان مقایسه برای مصرف‌کنندگان و در نظر گرفتن سلیقه و کاهش زمان خرید از دیگر تاثیرات و تمایزات فروشگاه‌های زنجیره‌ای با سایر واحدهای صنفی است؛ موضوعی که بیش از هر چیز به مدیریت فروشگاه بازمی‌گردد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای با شناسایی تقاضای مشتری‌های منطقه خود و همین‌طور در اختیار گذاشتن برندهای مختلف از یک کالا، به مشتری کمک می‌کنند علاوه بر اینکه برای تامین نیازهای متفاوت خود به فروشگاه‌های دیگر نروند؛ به دلیل گزینه‌های مختلفی که در قفسه‌ها وجود دارد خرید خوبی را تجربه کنند.

همچنین فروشگاه‌های زنجیره‌ای کاهش هزینه تبلیغات، بازاریابی و فروش شرکت‌های تولیدی را تقویت کرده‌اند. ایجاد باشگاه مشتریان و اطلاع‌رسانی بهتر به مصرف‌کنندگان و اعطای تسهیلات به آنها که عملاً باعث می‌شود مشتری فروشگاه را از

نمود برنامه نظام‌مند در ساختار کشور. آنچه مسلم است این که تغییرات ساختاری و بنیادین در نظام توزیع کشور شروع شده است و فروشگاه‌های تلفیقی زنجیره‌ای و مجازی ایجاد شده و اساس نظام توزیع را شکل خواهند داد. به نظر می‌رسد فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کنار سیستم توزیع در بخش تامین نیز ورود خواهند کرد که این امر یکی از چالش‌های اصلی پیش‌رو برای تامین‌کنندگان خواهد بود.

بسیاری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای توانایی تولید برخی از کالاها را دارند و عملاً می‌توانند زنجیره کامل تولید را در اختیار بگیرند که عملاً خارج شدن از حوزه تعریف شده است. و دقیقاً به همین دلیل بر تدوین ضوابط بین فروشگاه‌های زنجیره‌ای و تولیدکنندگان تاکید شد. همچنین فروشگاه‌های زنجیره‌ای خدمات و محصولات کشاورزی با ظرفیت بسیار بالا ایجاد شده و گسترش خواهند یافت. بازار میوه که بازاری عملاً چندرخی است نیاز به ساماندهی دارد و این فروشگاه‌ها می‌توانند گام اول این نظم‌دهی باشند. آن هم در حالی که کشاورزان و باغداران اکثراً از قیمت‌ها سر زمین شکایت دارند و با توجه به اختلاف قیمت زیاد سر زمین یا باغ تا فروشگاه‌های تهران سود عظیمی نصیب دلال‌ها می‌شود. در صورت اجرای طرح فروشگاه‌های زنجیره‌ای محصولات کشاورزی و ارتباط مستقیم کشاورزان با فروشگاه‌های زنجیره‌ای، سود تولیدکنندگان با کشاورزان افزایش می‌یابد. امری که باعث حضور سرمایه‌گذارها و فعالان اقتصادی بیشتری در حوزه کشاورزی می‌شود. همچنین با ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای محصولات کشاورزی، مصرف‌کنندگان کالای باکیفیت‌تری با قیمت مناسب‌تری می‌خرند. وقتی پایگاه‌های عرضه میوه پرکنده نباشد دولت هم می‌تواند نظارت بهتری روی فروش داشته باشد. دقیقاً امری که در میداین میوه و تره‌بار شهرداری رخ داده و قیمت‌ها همیشه به نفع مصرف‌کنندگان است.

از توزیع عادی که بگذریم؛ فروشگاه‌های زنجیره‌ای تعاونی دور از ذهن نیست. همان‌طور که گفته شد برخی از فروشگاه‌های دولتی و شبه‌دولتی فعالیت تعاونی می‌کنند. یعنی به تهیه و تامین کالای موردنظر اعضای خود به قیمتی پایین‌تر از بازار می‌پردازند. تامينی که پول آن را همان اعضای تعاونی پرداخت کرده‌اند. تعاونی عملاً سیستمی است که عده‌ای مشخص با کمک یکدیگر به خرید کالاها مورد نیاز اعضا می‌پردازند و با توجه به شرایط کنونی فعالیت تعاونی این فروشگاه‌ها محتمل است. به نظر می‌آید فروشگاه‌های کوچک در آینده سه راه بیشتر پیش‌رو ندارند؛ یا باید شعبه فرانچایزی فروشگاه‌های زنجیره‌ای باشند، یا حذف شدن را انتخاب کنند یا در قالب فروشگاه‌های تعاونی زنجیره‌ای تحت برندی واحد به ادامه فعالیت بپردازند. از این‌رو تاسیس فروشگاه‌های تعاونی زنجیره‌ای نیز امری محتمل است که اتحادیه‌های مرتبط باید در این مورد زیرساخت‌ها را ایجاد کنند و هماهنگی‌های لازم را انجام دهند. مطالعات صورت گرفته گواه این نکته هستند که در دنیای امروز فروشگاه‌های زنجیره‌ای جزء لاینفک محله‌ها و شهرها هستند. در دو دهه اخیر شکل و ساختار سیستم توزیع کشور متفاوت شده است و فروشگاه‌های زنجیره‌ای در این تغییر نقش اساسی داشته‌اند اما همچنان این امر در اقتصاد ایران با چالش‌هایی مواجه است که برای حل‌وفصل آنها راهکارهایی از جمله تعیین معیارهای حاکم بر فعالیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیفی مطرح شده است که همه مناطق شهری و روستایی را تحت پوشش قرار دهد و از سوی دیگر تدوین مقررات منطقه‌بندی می‌تواند نقش کلیدی در توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایفا کند. 

هزینه‌های فروش و بازاریابی و تبلیغات تولیدکنندگان کاهش ملموسی داشته است هرچند در برخی کالاها تحمیل هزینه‌ها و اجبار در ارائه تخفیف توسط این فروشگاه‌ها به تولیدکنندگان باعث شده شکوفایی لازم در بازار، تحت تاثیر این موارد به شکل مناسب ایجاد نشود اما می‌توان به آینده این فروشگاه‌ها و ظرفیتی که در رقابت اقتصادی در بازار دارند برای آینده سیستم توزیع کشور امیدوار بود. چراکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای با توجه به سیستم متمرکز نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای تامین و عرضه کالا و همچنین ثبت فروش و عموماً مشخصات خریداران و همچنین گستره فعالیت در سراسر کشور می‌توانند در مدیریت بازار و عرضه کالاها اساسی جایگاه مناسبی داشته باشند؛ همان‌گونه که در حال حاضر نیز در اقلامی همانند روغن و مرغ بسته‌بندی‌شده و شکر و... این جایگاه را دارند.

مزیت دیگری که در سال‌های اخیر توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای به بازار وارد کرده است لزوم رقابت فروشگاه‌های دولتی و شبه‌دولتی است. تا ۱۰ سال پیش تنها فروشگاه‌های دولتی و شبه‌دولتی مثل شهروند، رفاه و اتکا فعالیت می‌کردند. فروشگاه‌هایی که فعالیت‌های تعاونی هم به آن اضافه شد. با ورود بخش خصوصی به این بازار و مزیت رقابت در قیمت‌گذاری فروشگاه‌های دولتی هم بالاجبار خودشان را با بازار هماهنگ می‌کنند و به رقابت می‌پردازند. با توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای خصوصی در همه محله‌های شهری عملاً بخش عمده‌ای از تقاضای فروشگاه‌های دولتی و شبه‌دولتی به سمت بخش خصوصی سوق پیدا کرد. پس فروشگاه‌های تعاونی و زنجیره‌ای دولتی و شبه‌دولتی نیز در کنار هم هستند.

● گذار از سنت به مدرنیته

اما آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای کشور و مسیر توسعه آنها چگونه است؟ آیا می‌توان به آنها به عنوان بازوی گذار از سیستم توزیع سنتی به مدرن تکیه کرد؟ عوامل متعددی مسیر توسعه این فروشگاه‌ها را کند کرده است. از جمله

دست واسطه هم کوتاه می‌شود و قیمت تمام‌شده محصول هم کاهش پیدا می‌کند. همین‌طور تدوین مقررات منطقه‌بندی می‌تواند کمک شایانی به توسعه فروشگاه‌ها بکند. این مقررات و ضوابط ضمن ایجاد شفافیت در عملکرد فعالان این حوزه نقش موثری در تداوم برنامه‌های آتی فروشگاه‌ها خواهد داشت. مدل‌های مختلف فروشگاه‌های از جمله فروشگاه‌های همواره تخفیف در ایران به تکامل لازم نرسیده‌اند و قوانین نسبتاً جدید بر این حوزه نیز با نواقصی همراه است که عدم تطابق با استانداردهای جهانی یکی از این نواقص است. همین‌طور عدم توجه به پوشش کامل همه مناطق کشور در راستای دسترسی آسان مصرف‌کننده به کالا نادیده گرفته شده است. می‌توان به تجربه موفق شکل‌گیری انواع فروشگاه‌ها از طریق برندهای معروف چون «تسکو»، «کارفور» و... اشاره کرد. به‌عنوان نمونه برند «کارفور» علاوه بر فروشگاه‌های بزرگ‌تری که با توجه به مقیاس، اسامی چون کارفور ابرمارکت، کارفور مارکت و... دارند، فروشگاه‌های کوچک‌تری را نیز با اسامی متفاوت در مناطق مختلف شامل کارفورسیتی عمدتاً خاص مناطق شهری، کارفور کانتک عمدتاً خاص مناطق روستایی، کارفور کوهستان خاص تفرجگاه‌های طبیعی، کارفور اکسپرس خاص پمپ‌بنزین‌ها و... ایجاد کرده است. البته استاندارد هم باید برای این فروشگاه‌ها در نظر گرفت. مناطق مختلف نیازمند فروشگاه‌های استاندارد و مناسب با شرایط اقتصادی و جمعیتی هستند. فروشگاه‌های همواره تخفیف از آنجا که همیشه مورد توجه اقشار کم‌درآمد و دهک‌های پایین‌دستی است از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. بنابراین به طور معمول این فروشگاه‌ها با برنامه‌های توسعه‌ای همراه هستند. بنابراین اقداماتی چون منطقه‌بندی می‌تواند هدف‌گذاری‌های آتی از پیش تعیین‌شده آنها را تحت‌الشعاع قرار داده و هزینه‌های آنان را افزایش دهد.

● پایگاه‌های اشتغال‌زا

حال که تصویری از قدرت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مزایای گسترش و توسعه آنها به دست آمد می‌توان آنها را بخش قابل‌توجهی از پایگاه‌های اشتغال‌زایی دانست. با توجه به گسترش این فروشگاه‌ها و لزوم بخش‌بندی و مدیریت قسمت‌های مختلف حوزه‌هایی از قبیل بازرگانی، فروش، مالی، لجستیک و تبلیغات در این گونه فروشگاه‌ها ایجاد شده که فعالیت در آنها نیازمند آموزش است. متأسفانه هم‌اکنون نمی‌توان گفت که همه نیروی انسانی مشغول در این فروشگاه‌ها به صورت حرفه‌ای فعالیت می‌کنند اما با توجه به اینکه جانمایی این فروشگاه‌ها در مناطق مختلف شهری معمولاً صحیح و ماندگار است و همین‌طور لزوم افزایش سطح تخصص نیروی کار در همه حوزه‌ها می‌توان فروشگاه‌های زنجیره‌ای را یکی از نهادهای اشتغال‌زا در آینده دانست هرچند در حال حاضر که زمان زیادی از گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران سپری نمی‌شود اقدامات خوبی در این زمینه انجام شده است. رقابت در بازار کالاهایی که شاید کسی فکرش را نمی‌کرد بتوان با آنها در بازار رقابت کرد یکی دیگر از مزایای گسترش و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. مزیت قیمت‌گذاری رقابتی علاوه بر اینکه نشاط فضای کسب‌وکار و بازار این فروشگاه‌ها را افزایش می‌دهد، باعث می‌شود کالا با قیمت منطقی به دست مصرف‌کننده برسد. با توجه به حذف دلان و حلقه‌های غیرضروری از نظام توزیع توسط فروشگاه‌های زنجیره‌ای و کاهش هزینه‌های متناسب با آن، امکان تخصیص بخشی از این کاهش هزینه‌ها به مصرف‌کنندگان فراهم شده است. همچنین در ارتباط با تامین‌کنندگان نیز،



ناظم بازارها

فروشگاه‌های زنجیره‌ای چگونه در تنظیم بازار نقش دارند؟

راهکار نیازمند بهره‌گیری از مدیریت روز دنیا در این زمینه است که متأسفانه کشور ما از علم روز مدیریت بسیار فاصله گرفته است و این خطر وجود دارد که در صورت ایجاد و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای و اداره آنها به شیوه سنتی نه تنها مزیتی برای مصرف‌کنندگان ایجاد نشود، بلکه با افزایش غیرقابل کنترل هزینه‌های چنین شرکت‌های گسترده‌ای، ناکارآمدی آنها به سرعت بروز کند و این شرکت‌ها را در آستانه ورشکستگی قرار دهد. در این راستا باید اشاره کرد که شکل‌گیری و توفیق فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شکلی که در کشورهای پیشرفته دنیا وجود دارد نیازمند شرایط و لوازمی است که یکی از این شرایط داشتن اقتصاد آزاد و مبتنی بر بازار است.

بررسی تجربه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشورهای بلوک شرق سابق با کشورهایی با اقتصاد کنترل شده نشان می‌دهد، هیچ‌گاه نتوانستند به موفقیت‌های رقابتی غربی خود دست یابند. بسیاری از این فروشگاه‌ها که عموماً شکل تعاونی نیز داشتند زیان‌ده بوده و صرفاً با حمایت‌های دولت سر پا نگه داشته می‌شدند. این نکته بسیار حائز اهمیت است چراکه با توجه به هزینه بالای ایجاد و اداره فروشگاه‌های زنجیره‌ای در صورتی که امکان و انگیزه رقابت وجود نداشته باشد عوارض ناکارآمدی و زیان‌دهی در این مجموعه‌ها به سرعت بروز می‌یابد. بنابراین نباید انتظار داشت که در شرایط موجود اقتصاد ایران فروشگاه‌های زنجیره‌ای امکان موفقیت چندانی داشته باشند.

● شروط تقویت فروشگاه‌های زنجیره‌ای

در ایران پیدایش فروشگاه‌های زنجیره‌ای ناشی از سیاست‌های دولت بوده و حرکتی از بالا به پایین محسوب می‌شود. در این ارتباط باید گفت که رشد و بقای این فروشگاه‌ها نیز به شدت تابع عوامل پیدایش آنها بوده به طوری که چرخه حرکتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران به این شکل بوده است که ابتدا تحت تأثیر سیاست‌های دولت ایجاد شده و رشد سریع داشته و سپس رشد آنها کاهش یافته است. به طوری که سرمایه‌گذاری اولیه ضامن بقای آنان بوده و زمانی که این فروشگاه‌ها به حال خود رها شده‌اند، رقابتی کوچک اما متعددی از قبیل فروشگاه‌های کوچک و سنتی با استفاده از تدابیری همچون کاهش قیمت‌ها، پایین نگه داشتن هزینه‌ها و... عرصه را بر رشد آنان تنگ کرده‌اند.

به عبارت دیگر، اتخاذ تدابیر لازم از سوی دستگاه‌های دولتی زمینه‌ساز پیدایش و رشد اولیه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران بوده اما دوام و رشد این بنگاه‌های اقتصادی نیازمند رقابتی بودن آنها، ارائه قیمت‌های مناسب، کاهش هزینه‌ها، مدیریت قوی و... است که متأسفانه با توجه به ماهیت دولتی این فروشگاه‌ها این موضوع امکان‌پذیر نیست.

به این ترتیب می‌توان گفت ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای جدید در راستای استفاده از ابزارها و روش‌های نوین توزیع کالا و مجهز به استانداردهای روز دنیا در کشور با توجه به مشکلات مربوط به فروشگاه‌های زنجیره‌ای کنونی به آسانی میسر نبوده و یکی از راه‌های تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای بهره‌مندی از سرمایه‌گذاری خارجی است، چراکه با توجه به کمبود منابع مالی در کشور امکان تأمین مالی

در مورد سابقه فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید گفت که تاریخچه ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای به سبک‌امروزی به اواسط قرن نوزده میلادی و به کشور آمریکا برمی‌گردد؛ به طوری که اولین شعبه فروشگاه‌های زنجیره‌ای P&A در این کشور گشوده شد و پس از ۲۰ سال اولین فروشگاه عرضه اقلام متنوع (نسل اول سوپرمارکت‌های امروزی) در نیویورک گشایش یافت و پس از آن ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای به سرعت رو به افزایش نهاد و فروشگاه‌های زنجیره‌ای از خواربار و ارزاق به حوزه‌های دیگری از قبیل دخانیات، دارو و رستوران نیز اشاعه یافت. باید توجه داشت که در ابتدا دلیل اصلی اقبال فروشگاه‌های زنجیره‌ای در دنیا، تنوع زیاد کالا یا تعداد خدمات قابل ارائه نبوده، بلکه قیمت نسبتاً پایین کالاها در این فروشگاه‌ها موجب استقبال مصرف‌کنندگان از خرید در این فروشگاه‌ها بوده است. به همین دلیل فروشگاه‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود؛ یعنی قیمت پایین، مبادرت به ایجاد انبارها و شبکه‌های پخش و واحدهای بسته‌بندی کردند تا به این وسیله با یکپارچگی زنجیره تأمین کالا بتوان کاهش هزینه‌ها و افزایش قدرت رقابت در قیمت را بیابند. همچنین از دیگر عواملی که باعث موفقیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای شده، امکان گردش خریداران در فروشگاه و خرید کالا با دیدن و انتخاب، گزینش مکان‌های مناسب و پرفت‌آمد و عدم تمایز بین خریداران را که موجب استقبال اقشار و طبقات پایین جامعه می‌شود می‌توان نام برد.

همان‌طور که اشاره شد یکی از مهم‌ترین مزیت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای قیمت ارزان کالاها در این مکان‌ها بوده و بنابراین با توجه به گستردگی این فروشگاه‌ها کنترل هزینه‌ها حرف اول را در موفقیت آنها می‌زند. به طوری که راهکار هزینه پایین برای عموم فروشگاه‌های زنجیره‌ای کاربرد دارد و موفقیت در اجرای این

شبکه توزیع کالا آخرین مرحله از انتقال کالا از تولیدکنندگان به مصرف‌کنندگان محسوب می‌شود که در ایران توسط فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا واحدهای صنفی صورت می‌گیرد. آنچه در شبکه توزیع کالاها و اقتصاد یک کشور دارای اهمیت است، انتقال کالاها با صرف کمترین و زمان ممکن، همراه با رعایت استانداردهای لازم برای حفظ سلامت کالاها و در مجموع رعایت حقوق مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان است. به طوری که در شبکه‌های توزیع کالا و خدمات، فعالان این بخش برای کسب سود بیشتر و ادامه فعالیت در بازار به‌خصوص در شرایط شیوع کرونا، ناچار به استفاده از ابزار و روش‌های نوین توزیع کالا هستند. از جمله روش‌های توزیع کالا که از گذشته‌های دور در بسیاری از کشورها به‌خصوص کشورهای توسعه‌یافته، برای عرضه مطلوب کالا به کار گرفته شده و رشد و توسعه گسترده‌ای داشته است، بهره‌گیری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای و همچنین ابزارهای نوین است.

مطالعه تجربیات جهانی در کشورهای مختلف اعم از توسعه‌یافته و در حال توسعه حاکی از اثربخشی بیشتر سیاست‌های تنظیم بازار از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای نسبت به بخش سنتی است. ضمن آنکه در این فروشگاه‌ها، به‌دلیل استقرار سیستم متمرکز، امکان نظارت و بازرسی و رسیدگی به تخلفات و سوءاستفاده‌های احتمالی آسان‌تر بوده و هزینه‌های کمتری دربر خواهد داشت. بدین‌رو، فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌توانند به‌عنوان ابزاری با قابلیت کنترل‌پذیری بالاتر در مدیریت بازار مورد توجه قرار گیرند.

● نمایی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای

فروشگاه‌های زنجیره‌ای چه ماهیتی دارند؟ فروشگاه زنجیره‌ای به فروشگاه‌ای گفته می‌شود که با بهره‌گیری مناسب از تجهیزات، تحت سرپرستی یک سازمان مرکزی و مدیریت یکپارچه با کارکردی منظم و مرتبط و فضایی مناسب می‌تواند بخش عمده‌ای از مایحتاج عمومی را با قیمت مناسب در ابعاد ملی، منطقه‌ای و محلی تهیه، تدارک و توزیع کند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای نسبت به واحدهای صنفی خرده‌فروشی از آن جهت برتری دارند که در صورت استقرار فضا-مکانی مناسب، امکان ارائه انواع مختلف کالاها و خدمات را در فرصت‌های زمانی و مکانی مناسب دارا هستند، در نتیجه قدرت انتخاب خریداران بیشتر می‌شود و این موضوع در نوع خود سبب فروش بیشتر کالاها و تولیدی شده و عملاً موجب حمایت بیشتر از تولیدکنندگانی را فراهم می‌کند که کالا را با کیفیت بهتر و قیمت مناسب‌تر توزیع می‌کنند.

از طرف دیگر راه مصرف‌کنندگان را از طریق دسترسی آسان و کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل مضاعف تأمین می‌کنند. به این ترتیب مشاهده می‌شود که طرح گسترش استفاده از فروشگاه بزرگ و زنجیره‌ای در یک اقتصاد مبتنی بر بازار هم به حمایت بیشتر از مصرف‌کنندگان و هم به حمایت بیشتر از تولیدکنندگان کالاها با کیفیت بالاتر و قیمت مناسب‌تر منجر می‌شود، به طوری که امکان انتخاب کالاها برای مصرف‌کنندگان بیشتر شده و از سوی دیگر حقوق مصرف‌کنندگان با خرید کالا از فروشگاه‌هایی که استانداردهای کیفی، بهداشتی و... در آن رعایت شده است، صورت می‌گیرد.

این پروژه‌ها بدون توسل به سرمایه‌گذاری در این زمینه به آسانی مقدور نیست.

تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای جدید با بهره‌مندی از سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند نتایج مثبتی برای چابک‌سازی شبکه توزیع کالا و نوین‌سازی آن به همراه داشته باشد، اما این سوال نیز وجود دارد که اگر بخواهیم از سرمایه‌گذاری خارجی در این زمینه بهره‌مند شویم، روش مناسب استفاده از سرمایه‌گذاری خارجی با در نظر گرفتن مصالح اقتصادی و اجتماعی کشور چه روشی بوده و ما چگونه می‌توانیم با استفاده از این مهم علاوه بر تامین مالی برای ایجاد این قبیل فروشگاه‌ها به اهداف مهم‌تری از قبیل انتقال فناوری، روش‌های جدید مدیریتی، دانش فنی، مهارت‌ها و خلاقیت‌های نوین نیز دست یابیم.

باید به این موضوع اشاره کرد که با توجه به رتبه غیرقابل قبول کشور در شاخص فضای کسب‌وکار، ضرورت توجه به اقدامات لازم درخصوص ارتقای رتبه ایران در میان کشورهای مختلف با اقداماتی نظیر کاهش نرخ تورم، متوازن کردن بودجه دولت، شفافیت مالیاتی، سهولت انجام معاملات، ساده‌تر کردن رویه‌ها و فرآیندهای کاری، کاهش مداخلات دولت در اقتصاد، ساماندهی بازار کار، بهبود سرمایه اجتماعی، افزایش امنیت قضایی و ساده‌تر کردن رسیدگی به دعاوی و شکایات، الزامی به نظر می‌رسد. همچنین ابعاد نهادی لازم و شفاف‌سازی و اصلاح قوانین با رویکرد تسهیل امور در تمامی عرصه‌های کسب‌وکار شامل همه مراحل مربوط به فعالیت‌های اقتصادی از مرحله شکل‌گیری تولید تا انحلال فعالیت، شرط لازم برای ترغیب مشارکت سرمایه‌گذاران خصوصی و خارجی است. بدیهی است مادامی که شاخص‌های کسب‌وکار در کشور در مقایسه با شاخص‌های سایر کشورها در وضعیت قابل قبول قرار نداشته باشد، مشارکت جدی سرمایه‌گذاران خارجی در ایران در بخش‌های مختلف اقتصادی از جمله توزیع ناممکن خواهد بود.

● جایگاه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در مدیریت بازار

خروج یکجانبه آمریکاز توافق هسته‌ای، بازگشت تحریم‌های آمریکا علیه ایران و در نتیجه تشدید مشکلات اقتصادی نظیر افزایش بی‌رویه نرخ ارز، شتاب‌گیری تورم و کاهش قدرت خرید مردم، انتظارات تورمی و خرید کالا بیش از نیاز مصرفی توسط برخی مصرف‌کنندگان؛ لزوم اتخاذ تدابیر ویژه و اقدامات لازم برای انتظام بخشیدن به بازار کالا به‌خصوص رساندن میزان کالای مورد نیاز مصرف‌کنندگان به آنها با تاکید بر مولفه‌های کلیدی همچون لزوم رساندن کالا در زمان مناسب، قیمت مناسب و با کیفیت قابل قبول در شرایط فعلی را بیشتر نمایان می‌کند.

ضمن اینکه مواردی همچون خشکسالی سال جاری، افزایش نرخ ارز و اثرات منفی آن بر قیمت گوشت وارداتی، قاچاق دام زنده به کشورهای همسایه به دلیل قیمت و کیفیت مناسب‌تر آن، تغییر الگوی قاچاق دام از ورود به کشور به خروج از ایران به برخی کشورهای همسایه (برعکس شدن ماجرا در شرایط فعلی عمدتاً به دلیل افزایش نرخ ارز)، مدیریت نامناسب صادرات از جمله صادرات دام زنده از ایران به کشورهای همسایه، اهمیت مدیریت بیشتر بازار گوشت قرمز را دوچندان می‌کند.

مطالعه تجربیات جهانی در کشورهای مختلف اعم از توسعه‌یافته و در حال توسعه حاکی از اثربخشی بیشتر سیاست‌های تنظیم بازار از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای نسبت به بخش سنتی است. ضمن آنکه در این فروشگاه‌ها، به دلیل استقرار سیستم متمرکز، امکان نظارت و بازرسی و رسیدگی به تخلفات و سوءاستفاده‌های احتمالی آسان‌تر

بوده و هزینه‌های کمتری خواهد داشت. بدین‌روی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌توانند به‌عنوان ابزاری با قابلیت کنترل‌پذیری بالاتر در مدیریت بازار مورد توجه قرار گیرند.

به عنوان یک نمونه موفق در خصوص امکان برخورداری از ظرفیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در مدیریت بازار کالاهای حساس و ضروری می‌توان به تجربه فروشگاه‌های وال‌مارت آمریکا در توزیع محصولات غذایی در مناطق کمتر برخوردار اشاره کرد که با همکاری وزارت کشاورزی این کشور، ایجاد بیش از ۳۰۰ فروشگاه جدید با هدف دسترسی آسان‌تر مردم این مناطق به محصولات غذایی با قیمت‌های مناسب تا پایان سال ۲۰۱۶ میسر شد. با به عنوان یک نمونه دیگر می‌توان به تجربه سافال به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های تولید و توزیع محصولات غذایی به‌ویژه لبنیات در یکی از ایالت‌های هندوستان اشاره کرد. این شبکه که دارای بالغ بر ۴۰۰ شعبه فروشگاه‌ای است در سال ۲۰۱۶ علاوه بر توزیع محصولات تخصصی خود، برای تنظیم بازار محصولات ضروری کشاورزی همچون سبزیجات و صیفی‌جات در شرایط بروز قیمت‌های تقویمی، کمک‌های گسترده‌ای به دولت با استفاده از شبکه در اختیار خود و پایش مستمر توزیع مویرگی صورت‌گرفته از طریق این شبکه انجام داد.

در همین ارتباط و در مورد تجربه ایران یعنی نقش موثر فروشگاه‌های زنجیره‌ای در مدیریت بازار گوشت قرمز به‌عنوان یکی از کالاهای اساسی و به‌منظور ممانعت از افزایش قیمت گوشت قرمز در بازار باید گفت بر اساس اطلاعات اخذشده از دفتر برنامه‌ریزی، تامین، توزیع و تنظیم بازار وزارت صنعت، معدن و تجارت در حال حاضر به‌صورت میانگین در هر روز حدود ۱۱۰ تن گوشت گوسفندی گرم در استان تهران توزیع می‌شود. بر خصوص سهمیه گوشت گوسفند گرم وارداتی از نوع تنظیم بازاری برای تهران باید گفت این سهم حدود ۲۰ درصد از کل سهمیه کل کشور (۳۳۰ تن روزانه) است. دلیل درنظر گرفتن این سهم برای تهران، ملاحظات سیاستگذاری از جمله تاکید بر عدم انتقال تقاضای تهران به سایر استان‌ها به دلیل جمعیت زیاد ساکن در

آن، خارج کردن تقاضای بالای این شهر از بازار دام کشور و متعادل ساختن نرخ دام زنده است.

در مورد قیمت گوشت گوسفندی گرم تنظیم بازاری باید گفت این گوشت با قیمت تعزیراتی و با رعایت حاشیه سود مصوب حدود هشت درصد عرضه می‌شود. علت تفاوت قیمت انواع گوشت گرم گوسفندی تنظیم بازاری نیز به تفاوت قیمت تمام‌شده گوسفند گرم وارداتی از کشورهای مبدأ همچون استرالیا و آسیای میانه، اختلاف قیمت گوشت فله و بسته‌بندی‌شده و از همه مهم‌تر تفاوت قیمت فیله، راسته، ران، دست و... برمی‌گردد که بدیهی است.

در خصوص متولیان مربوط باید گفت این مهم با همکاری وزارت جهاد کشاورزی از طریق شرکت پشتیبانی امور دام کشور (متولی تامین) و وزارت صنعت، معدن و تجارت در شبکه خرد‌صورت می‌پذیرد. از کل رقم فوق که به سازمان میادین میوه و تره‌بار، فروشگاه‌های قصابی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای توزیع می‌شود، باید گفت، بالغ بر ۶۰ تن آن (معادل ۶۰ درصد) از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌دست مصرف‌کننده می‌رسد. مهم‌ترین فروشگاه‌های دخیل در حوزه تنظیم بازار گوشت قرمز در مقطع کنونی شامل هایپرمارت، هایپرسان، اتکا، شهروند، رفاه، سپه، افق کوروش، هفت و جانبو هستند.

نکته حائز اهمیت آن است که حدود ۲۰ تن از کل رقم مزبور به وسیله سه فروشگاه برتر تخفیفی توزیع می‌شود. در این میان اگرچه سهم سه فروشگاه تخفیفی در تامین گوشت موردنیاز مردم با توجه به تعداد شعب، امکانات و تجهیزات فروشگاهی متفاوت است، اما نقش پررنگ مجموع آنها در تامین گوشت موردنیاز مردم را نمی‌توان نادیده گرفت. به لحاظ آماری این سهم برای فروشگاه‌های تخفیفی به‌ترتیب عبارت است از: افق کوروش (۷۰ درصد اعم از شقه و نیم‌شقه)، هفت (۲۰ درصد به‌صورت بسته‌بندی) و جانبو (۱۰ درصد اعم از شقه و نیم‌شقه). اهمیت این فروشگاه‌ها در تنظیم بازار گوشت قرمز یا سایر محصولات اساسی زمانی روشن‌تر می‌شود که به این امر توجه داشته باشیم که تعداد شعب فروشگاه‌های تخفیفی کشور تا تاریخ ۱۳۹۷/۴/۱۹ بالغ بر ۱۷۸۴ شعبه بوده است و این تعداد فروشگاه‌ها می‌توانند نقش مهمی در توزیع مویرگی کالاهای اساسی و مدیریت بازار داشته باشند.

البته نباید از نظر دور داشت که مجموع گوشت قرمز موردنیاز کشور در سال ۱۳۹۷ بر اساس برآوردهای انجام‌شده از سوی وزارت صنعت، معدن و تجارت، سالانه حدود ۹۳۳ میلیون تن (با احتساب ۸۱/۱۶ میلیون نفر جمعیت کشور و سرانه مصرف حدود ۱۱/۵ کیلوگرم سالانه و بدون در نظر گرفتن کاهش تقاضای گوشت به دلیل افزایش قیمت‌ها در برهه کنونی) است که فقط بخش کوچکی از آن (حدود ۱۱ درصد) از محل گوشت تنظیم بازاری و مابقی از طریق کشتار دام داخلی تامین می‌شود. اگرچه این سهم در حال حاضر ممکن است چشمگیر نباشد، اما باید توجه داشت این امر برای شرایط مقطعی حاضر طراحی شده و بدیهی است با توجه به مجهز بودن فروشگاه‌های زنجیره‌ای به زنجیره سرد ظرفیت این نوع فروشگاه‌ها در توزیع اقلام حساس و ضروری از جمله گوشت قرمز می‌تواند افزایش قابل توجهی داشته باشد.

در نهایت با توجه به نقش پررنگ فروشگاه‌های زنجیره‌ای به خصوص فروشگاه‌های تخفیفی در توزیع کالاهای اساسی با قیمت مصوب دولت، تسهیل فرایندهای کسب‌وکاری در این نوع فروشگاه‌ها باید یکی از اولویت‌های اصلی تصمیم‌سازان و برنامه‌ریزان شبکه توزیع کالا در ایران قرار گیرد. ضمن اینکه همزمان تهی‌داتی به‌عمل آید تا نسبت به ساماندهی واحدهای خرده‌فروشی سنتی به‌منظور بهره‌گیری از ظرفیت این واحدها در مدیریت بازار نیز اقدام لازم به عمل آید. ●



برندگان بازار کرونزده

پاندمی، کسب‌وکار فروشگاه‌های زنجیره‌ای را با چه چالش‌هایی مواجه کرده است؟

محکم‌تر می‌بینند (صرفه‌جویی می‌کنند). برخی اقتصاددانان هم معتقدند بهبود این وضعیت به شکل K خواهد بود- سناریویی که در آن برخی از صنایع شاهد رشد هستند و برخی دیگر عقب خواهند ماند. برخلاف بهبودهای U یا W شکل، رشد به شکل K، بین گروه‌های درآمدی به‌طور نابرابر تقسیم خواهد شد. دیدگاه ایراکالیش (Ira Ka-lish) اقتصاددان ارشد موسسه دیلویت، در این باره خواندنی است. او در گفت‌وگویی با فدراسیون ملی خرده‌فروشی آمریکا (NRF) می‌گوید: از نظر سلامت اقتصادی مصرف‌کنندگان، ما شاهد بهبودی به شکل K هستیم. اوضاع ثروتمندان خوب است، پس‌انداز می‌کنند، خانه می‌خرند و سهامشان تقویت شده است. در مقابل، افرادی که در سوی دیگر طیف اقتصادی هستند تحت فشارند و انتظار می‌رود تا زمانی که بیکاری ناشی از پاندمی ادامه داشته باشد شرایط آنها هم نامساعد باقی بماند. این وضعیت، تاثیر مستقیمی بر بازار اصلی وال‌مارت داشته است. در نوامبر سال گذشته حدود نیمی از مشتریان وال‌مارت در یک نظرسنجی اعلام کردند که نگران اقتصاد هستند و ۴۰ درصد نیز گفتند که امیدی به بهبودی سریع ندارند. و البته مدیران وال‌مارت هم بیکار ننشسته‌اند و در تلاش‌اند به مشتریان خود کمک کنند. مدیر امور مشتریان این کمپانی می‌گوید شرکت به استطاعت اقتصادی مشتریان به شدت حساس است و این را ارزش اصلی وال‌مارت می‌داند. بنابراین می‌کوشد تا شرایط خرید را آسان‌تر و ایمن‌تر کند.

تغییر عادات مصرف‌کنندگان

در مدت پاندمی، پژوهش‌های متعددی رفتار مشتریان در روزگار کرونا را زیر ذره‌بین قرار دادند. یک مطالعه روی مصرف‌کنندگان جهانی در سال گذشته نشان داد، کرونا رفتار مشتریان خرده‌فروشی‌ها را تغییر داده و این تغییرات احتمالا باقی خواهند ماند. مردمی که ناگزیرند با کویید ۱۹ زندگی کنند و در کمتر از چند ماه شاهد تحولات سریعی در رویه زندگی خود بودند احتمالا جور دیگری کار، زندگی و خرید خواهند کرد. این عادات در طول بحران و فراتر از آن پایدار خواهند ماند و ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها را برای همیشه عوض می‌کند. برخی از یافته‌های کلیدی این پیمایش را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

● مصرف‌کنندگان خرده‌فروشی‌های بزرگ، نگرانی‌های شخصی پیدا کرده‌اند. بهداشت، ایمنی و مسائل مالی بر نگرش و رفتار مصرف‌کنندگان تاثیر گذاشته است. در چند ماه گذشته، سلامت شخصی افراد و خانواده آنان همچنان در اولویت باقی مانده ضمن آنکه ترس از فشارهای مالی افزایش یافته است. در این مطالعه ۵۰ درصد از مصرف‌کنندگان امنیت مالی را یکی از سه نگرانی اصلی خود ذکر کرده‌اند. آماری که در مدت سه ماه ۳۶ درصد بالاتر رفته است. این نگرانی به وضوح در زندگی مصرف‌کنندگان تاثیر می‌گذارد. در حالی که فروشگاه‌ها درهای خود را به روی مشتریان باز می‌کنند، در اکثر کشورها، فروش خرده‌فروشان بزرگ زیر سطح قبل از پاندمی باقی مانده و اعتماد مصرف‌کننده پایین است. البته نشانه‌های امیدواری برای روزهای پس از واکسیناسیون وجود دارد.

● مشتریان برای کار و استراحت، بر خانه تمرکز می‌کنند و ماندن

پیش‌بینی کرد، در حالی که انتظار می‌رفت درآمد صنعت پوشاک ۲۰ تا ۳۰ درصد افت پیدا کند، خرده‌فروشان بزرگ مانند تارگت و وال‌مارت، منتظر بودند رشد ۱۰ تا ۲۰ درصدی در فروش پوشاک را به نسبت سال قبل تجربه کنند. این شکاف شدید بین داشته‌ها و نداشته‌های خرده‌فروشان سبب شد مال‌ها و «فروشگاه‌های همه چیز» رشد کنند و خرده‌فروشان اختصاصی و کوچک با مشکلات بیشتری روبه‌رو شوند.

رهاورد دیگر پاندمی برای اقتصاد مصرف‌کنندگان، شکاف عمیق بین خرج‌کنندگان بزرگ و خرده‌مشتریان بود. مطالعات نشان داد شیوع کرونا بر نابرابری همیشگی ثروت در میان مصرف‌کنندگان آمریکایی دامن زده است. ثروتمندان حالا حتی بیشتر از قبل پول در حساب خود دارند؛ پولی که با پرهیز از سفر و ترفتن به رستوران‌های لاکچری پس‌انداز کرده‌اند. فقرا برعکس، ناچارند پول کمتری خرج کنند زیرا درآمدها کمتر شده و به پس‌اندازی متکی هستند که رو به اتمام است.

تحلیلگران بازار خرده‌فروشی در آمریکا می‌گویند هر ساله پس از دوره رکود (مثلا تعطیلات) دهک‌های درآمدی بالا، پول بیشتری خرج می‌کنند و این الگو ادامه می‌یابد. اما در حال حاضر این الگو دیگر به درآمد بستگی ندارد، مهم این است که مردم کار دارند یا خیر. به دلیل خرید آنلاین پولدارها، و هجوم فقرا به فروشگاه‌های ارزان‌قیمت، این نقش‌آفرینان میانه طیف (فروشگاه‌های بزرگ و خرده‌فروشی‌های اختصاصی) هستند که با بیشترین چالش روبه‌رو می‌شوند. برخی از آنها مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای J.C.Penny یا Ann Taylor حالا اعلام ورشکستگی کرده‌اند. گفته می‌شود سایرین هم منتظرند ببینند خانواده‌های پولدار چقدر خرج می‌کنند و خانواده‌های کم‌درآمد تا چه اندازه کم‌رشدشان را

به نظر می‌رسد روزهای طلایی خرید در فروشگاه‌های بزرگ به پایان رسیده است. تا قبل از پاندمی بخش عمده‌ای از خرید، تجربه عملی و حسی کالا بود: گشتن در میان قفسه اجناس، خوردن نمونه مواد غذایی، پرو لباس در بخش پوشاک، امتحان کردن یک رژگونه یا بوییدن یک عطر در بخش لوازم آرایشی و کشیدن کارت بانکی پس از انتظار طولانی مدت در صف صندوق.

با آغاز همه‌گیری نه فقط زندگی مردم، که کار و کاسبی فروشندگان هم به هم ریخت. خرده‌فروش‌های بزرگ و باهوش اما، خیلی زود خود را برای رویارویی با روندهای جدید آماده کردند. آنها کوشیدند شرایط آسان‌تری فراهم کنند تا مشتریان از تماس با سطوح بپرهیزند یا تعاملات کمتری با کارکنان فروشگاه داشته باشند. این همه منجر به سرمایه‌گذاری و گسترش رویکردهای پرداخت بدون تماس - به ویژه در بخش مواد غذایی - شد. استراتژی جدید غول‌های زنجیره‌ای آمریکا مانند وال‌مارت هم حکایت از این رویه جدید داشت. دو سال قبل، وال‌مارت اپلیکیشن «اسکن کن و برو» (Scan & Go) را راه‌انداخت که مشتریان می‌توانستند با استفاده از آن در گوشی‌های هوشمند خود خرید کنند. وال‌مارت اندکی پس از همه‌گیری اعلام کرد دسترسی به این برنامه حالا یکی از مزایای اصلی عضویت در فروشگاه است.

مشتریان قبل از کرونا هم آنلاین خرید می‌کردند اما تمایل به خروج کمتر از خانه، برای فروشگاه‌ها تقاضای جدیدی ایجاد کرد و آنها را به ارائه گزینه‌های نوآورانه واداشت. نتیجه آنکه، عادت‌های جدیدی در مشتریان شکل گرفت و کمپانی‌ها را با تجربیات جدیدی در استراتژی فروش روبه‌رو کرد. خرده‌فروشان کم‌کم فروشگاه‌های خود را به مراکز تحویل (fulfillment) تبدیل کردند. گپ (Gap) اعلام کرد تبدیل فروشگاه‌های خود به انبار را تشدید کرده زیرا مردم برای خرید دیگر نمی‌توانند به فروشگاه مراجعه کنند. تارگت (Target) هم گفت از فروشگاه‌های خود برای تحویل بیش از ۹۰ درصد از فروش سه ماه دوم سال ۲۰۲۰ استفاده کرده است.

اتفاق دیگری هم افتاد. برخلاف خرده‌فروشان کوچک، آنهایی که در مدت پاندمی رشد کردند یک وجه مشترک داشتند؛ آنها غول‌های خرده‌فروشی بودند. وال‌مارت، تارگت، بست‌بای، هوم دپوت و... همگی شاهد افزایش فروش بودند زیرا بسیاری از مصرف‌کنندگان از خرید در مال‌ها صرف نظر کردند و به جای آن، به خرید از فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای یا وبسایت‌ها روی آوردند.

مدیران وال‌مارت و تارگت موفقیت خود را ناشی از عرضه ترکیب متنوعی از کالاها می‌دانند. مدیرعامل تارگت، برایان کرنل از نقش خرید یک مرحله‌ای (one-stop shop) نام می‌برد. یعنی مردم در یک مکان همه مایحتاج خود را می‌خرند. در هفته‌های ابتدایی پاندمی مردم به فروشگاه‌ها هجوم بردند تا مواد غذایی و مواد ضدعفونی‌کننده بخرند. اما با گسترش بیماری، کارشان به خرید پازل و رنگ مو و وسایل تعمیر خانه رسید چون باید خود را با زندگی در قرنطینه تطبیق می‌دادند!

تفاوت در فروش زنجیره‌ای‌های بزرگ و فروشگاه‌های کوچک هم می‌تواند این وضعیت را روشن کند. آن گونه که بنیاد مکنزی

در خانه را ترجیح می‌دهند. با وجود کاهش سخت‌گیری‌های قرنطینه و بازگشایی‌ها بسیاری هنوز در خانه کار می‌کنند و پخت‌وپز در خانه و انجام تعمیرات منزل نیز به تغییرات رفتاری آنها اضافه شده است. این یعنی هم ما محتاج آنها تغییر کرده، هم خرید آنلاین را به حضور در فروشگاه‌های فیزیکی ترجیح می‌دهند.

● مصرف‌کنندگان سابق فروشگاه‌های زنجیره‌ای حالا بیشتر به صورت محلی، عاقلانه و دیجیتالی خرید می‌کنند. آنچه مصرف‌کنندگان می‌خرند و نحوه خرید آنها به‌طور گسترده‌ای تحت تأثیر پاندمی تغییر کرده و این عادات جدید همچنان ادامه دارد. در بسیاری موارد مصرف‌کنندگان از این وقعه در جریان زندگی برای تامل در مصرف خود استفاده کردند. در نتیجه رفتار مصرف به سمت محلی شدن، عقلانیت و آگاهی نسبت به هزینه‌های گرایش پیدا کرده است.

مطالعه مذکور نشان داد ۵۶ درصد از مصرف‌کنندگان در فروشگاه‌های محله خود خرید می‌کنند یا اساساً محصولات محلی بیشتری می‌خرند. به ترتیب ۷۹ و ۸۴ درصد نیز می‌گویند قصد دارند این رفتار را در بلندمدت ادامه دهند. دلایل آنها برای این کار به جز ماندن در حیطه امن خانه، حمایت از فروشگاه‌های کوچک، محصولات محلی یا جست‌وجوی محصولات اصیل یا صنایع متفاوت بوده است. آنها همچنین اتلاف مواد غذایی را به حداقل رسانده‌اند و خریدهای سازگارتر با محیط زیست، ماندگار، یا اخلاقی انجام می‌دهند و به ادامه این رفتار مایل‌اند.

روند افزایش چشمگیر استفاده از تجارت الکترونیکی و خدمات فراگیر (omnichannel services)، هیچ نشانه‌ای از توقف ندارد. آخرین داده‌ها حاکی از آن است که پس از پاندمی افزایش چشمگیری تا ۱۶۹ درصد در خرید الکترونیکی در میان کاربران جدید یا کاربری که، رخ خواهد داد. اکثریت قریب به اتفاق مشتریانی که استفاده خود را از خدمات دیجیتالی و خدمات فراگیر مانند تحویل درب منزل، سفارش آنلاین و تحویل درب مغازه (curbside pickup)، یا سفارش در شبکه‌های اجتماعی افزایش داده‌اند، انتظار دارند که این فعالیت‌ها در آینده تداوم پیدا کند.

● خرده‌فروشان ناگزیرند ساختار کسب‌وکار خود را با مسوولیت و انعطاف‌پذیری بازسازی کنند. صنعت خرده‌فروشی در گذشته نیز با چالش‌هایی روبه‌رو بود اما هیچ‌کدام شباهتی به پاندمی کنونی ندارند. رویه‌های بلندمدت سرعت گرفته و مصرف‌کنندگان آنچه می‌خرند و نحوه خرید خود را برای همیشه تغییر داده‌اند. خرده‌فروشان در زمان رکود باید با محصولات و خدمات جدید، شیوه‌های جدید کار و نشان دادن خلاقیت و نوآوری به شرایط جدید پاسخ دهند. مسوولیت در قبال کارکنان و مصرف‌کنندگان هرگز مهم‌تر از اکنون نبوده است. تحقیقات نشان می‌دهد که انتظارات مصرف‌کنندگان از مشاغل متوسط و بزرگ زیاد است؛ از آنها می‌خواهند که با مسوولیت، حمایت از کارکنان و پرداختن به موضوعات اجتماعی و زیست‌محیطی رفتار کنند.

برای ایجاد اعتماد مصرف‌کننده، خرده‌فروشان باید با اتکا بر داده‌ها، و تمرکز بر ابتکاراتی که بیشترین تأثیر را خواهند داشت به رویه جدید مصرف پاسخ دهند. اقدامات ایمنی قابل مشاهده در فروشگاه‌ها و آموزش‌های مربوطه به همکاران فروشگاه در مورد بهترین نحوه تعامل با مصرف‌کننده و مدیریت شرایط جدید بخشی از این رویکردهاست.

خانه‌ها میدان نبرد جدید برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای هستند. با تمرکز زندگی، کار و خرید در اطراف خانه خرده‌فروشان نیاز به طراحی خدمات و تجربیات برای تأمین نیازهای جدید مصرف‌کننده و همچنین افزایش سرمایه‌گذاری دیجیتال دارند و ضروری است که

با بررسی مجدد فرمت‌ها و مکان‌ها، پتانسیل شبکه فروشگاه‌های خود را به حداکثر رسانند.

● با روندهای ۲۰۲۱ همگام شوید

این اما تمام ماجرا نیست. به جز کرونا، تکنولوژی و استارت‌آپ‌ها هم دنیای فروش و لجستیک را متحول کرده‌اند. سرعت این تحول فراتر از چیزی است که تصور می‌کنید. به همین دلیل تحلیلگران بازار خرده‌فروشی توصیه‌هایی دارند که همگامی با آنها برگ برنده شما در سال جدید خواهد بود:

- تجارت اجتماعی ببینید. یک سوال پیش‌روی صنعت خرده‌فروشی به ویژه خرده‌فروشان مستقر در فروشگاه‌های بزرگ این است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مراکز خرید بزرگ در حضور اینستاگرام، فیس‌بوک و تیک‌تاک آنلاین چه باید بکنند. قبل از ظهور شبکه‌های اجتماعی و تجارت الکترونیکی، فروشگاه‌های فیزیکی تنها زمین بازی خریداران در شهرها بود. اما دیگر چنین نیست. الهام‌بخشی و پیدا کردن محصول اکنون بسیار بهتر از قبل از طریق شبکه‌های اجتماعی و به صورت آنلاین انجام می‌شود زیرا تجارت دیجیتال ۱۰۰ درصد مناسب افراد شده است. این روزها شبکه‌های اجتماعی از هر چیزی که مردم می‌پسندند، از هر رویدادی که شرکت می‌کنند، از هر چیزی که درباره آن نظر می‌دهند مطلع هستند. این یعنی شبکه‌ها حتی بیش از خود مردم درباره آنها می‌دانند و اطلاعات دارند. همین درک ضمنی از مصرف‌کنندگان است که قدرت الهام‌بخش و تحریک‌کننده بسیار قوی به آنها می‌دهد. در نتیجه شبکه‌های اجتماعی فقط یک ابزار بازاریابی نیستند. آنها اکنون مکالمات قرن بیست و یکم. فروشگاه‌های زنجیره‌ای که برای جذب مردم به اینستاگرام خود چند دقیقه سرمایه‌گذاری می‌کنند، کسانی هستند که در آینده فروشگاه‌های خود را هم حفظ خواهند کرد.

- بازارهای تحویل شخص ثالث را جدی بگیرید. تحلیلگران می‌گویند الهام‌بخشی (inspiration) همراه با تحویل به مشتری (fulfilment) مرزهای آینده فروش را تعیین می‌کنند. هر کسی که در شبکه‌های اجتماعی

مشغول خرید است می‌تواند ببیند در بقیه جاها چه اتفاقی می‌افتد. این یعنی تحویل کالا، اکنون یک اتفاق بزرگ در ذهن بسیاری از مصرف‌کنندگان جهان است. برای مثال اپلیکیشن وال‌مارت WMT را تصور کنید. ببینید وال‌مارت در صفحه اصلی خود اولین سوالی که خود از مشتریان می‌پرسد، چیست؟ از آنان نمی‌پرسد که می‌خواهید «چه چیزی» بخرید. می‌پرسد «چگونه» می‌خواهید خرید کنید. و این، تفاوت محصولات در چهارده‌باری هر فروشگاه را مشخص می‌کند. ساده‌تر بگوییم، این محصولات را جای دیگری هم دارند اما وال‌مارت جور دیگری عرضه می‌کند! تحویل دوروزه، تحویل سریع، خرید آنلاین، تحویل در خودرو شخصی و... همگی شرایط درجه یک فروشگاه‌های برتر در سبد فروش هستند. پس سوال این است که روند بعدی چه خواهد بود؟ مرحله بعدی بازارهای شخص ثالث (third-party marketplaces) است که قابلیت ارسال کالاها با سرعت بالا را برای مشتری دارد. DoorDash و Instacart در آمریکا پلت‌فرم‌هایی هستند که به این روند کمک کرده‌اند و این البته قابلیت است که آمازون هم اکنون دارد. وال‌مارت ممکن است برای ارسال محموله‌ها هنوز با آمازون سر و کار داشته باشد اما Instacart این نوع معاملات را بی‌واسطه در شبکه‌های اجتماعی انجام می‌دهد و خواب را از چشم وال‌مارت ربوده است. نکته مهم آن است که خرده‌فروشان و فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید این فرصت را به خوبی مشاهده کنند و محصولات منحصر به فرد و شبکه‌های لجستیکی خودشان را راه‌اندازی و حفظ کنند. به خاطر داشته باشید این پلت‌فرم‌های شخص ثالث درست بیخ گوش شما و در نقطه خرید مشغول گسترش غاصبانه هستند؛ آنقدر که ممکن است با گذشت زمان و در بلندمدت دیگر به شرکای خود - شما - نیازی نداشته باشند. آنها را دست‌کم نگیرید.

- تحویل بیش محلی. فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید نزدیک‌تر به مشتری، کارایی خود در ارائه خدمات را بالا ببرند. به تحویل بیش محلی (Hyperlocal fulfilment) ببینید. تحویل بیش محلی در سطح فروشگاه‌ها از قبل شدت گرفته بود. قبل از پاندمی هم این روند رو به رشد بود اما ویروس آن را تسریع کرد. منطق پشت این داستان ساده است. فروشگاه‌های خرده‌فروشی زنجیره‌ای از نظر هزینه «آخرین مایل» به مشتریان خود نزدیک هستند بنابراین استفاده از تکنیک‌های اتوماسیون برای چیدمان و بسته‌بندی و ارسال برایشان منطقی است. برای برخی از فروشگاه‌ها این ایده می‌تواند به معنی قرار دادن نقاله‌های روباتیک بزرگ در فروشگاه، بهبود فرآیندهای انتخاب/سفارش با سایر اشکال فناوری یا برای برخی دیگر حتی تبدیل برخی از فروشگاه‌ها به مکان‌هایی فقط برای انتخاب کالا باشد. همان‌طور که کروگر، SBUX و استارباکس در طول سالیان گذشته انجام داده‌اند.

مشتریان مایل هستند کالای خود را در همان روز سفارش دریافت کنند و بیش از آنچه لازم است هم برای ارسال پول نپردازند. اجرایی کردن این ایده سبب می‌شود بتوانید سرنوشت خود را تحت کنترل بگیرید. فروشگاه‌های زنجیره‌ای Best Buy در آمریکا این سیستم را پیاده کرده و تارگت و وال‌مارت نیز در تلاش‌اند تا فروشگاه‌های خود را به مراکز تحویل تبدیل کنند. ■

منابع:

- 1- The pandemic's impact on the Walmart shopper. National Retail Federation. January 2021.
- 2- Walton, Chris. 5 Trends Will Converge To Change Retail Even Faster In 2021. Forbes. Jan 2021.
- 3- How is COVID-19 changing the retail consumer? Data-driven insights into consumer behavior. Accenture COVID-19 Consumer Pulse Research. August 2020.



لایه‌های رکود

آیا کرونا تنها چالش مراکز خرید در دوران پاندمی است؟

کار اصلی یک توسعه‌دهنده مرکز خرید صرفاً ساخت‌وساز و اجاره مغازه‌های آن نیست، بلکه واگذاری فروشگاه‌ها بر اساس روندهای بازار به خرده‌فروشان مناسب و پس از آن مدیریت رونق و کسب‌وکار در آن مرکز است. در حقیقت کار یک توسعه‌دهنده مرکز خرید مانند یک کارخانه‌دار است که نصب تجهیزات آن کارخانه انتهایی فرآیند نیست؛ بلکه پس از نصب تجهیزات مسائلی مانند برندینگ، بازاریابی، فروش محصولات، رضایت مشتریان و سازماندهی کارخانه و همچنین به‌روز بودن بر اساس شرایط بازار و مدیریت رقابت در صنعت مربوطه، عواملی هستند که توسعه‌دهنده هر صنعتی باید به آنها توجه داشته باشد. توسعه‌دهنده یک مرکز خرید در اصل باید در مدل ذهنی و کسب‌وکار خود در دوران مدرن همواره آماده بازنگری باشد. پس از اتمام مرحله ساخت مرکز خرید، این مرکز وارد فاز بازار خواهد شد و دغدغه توسعه‌دهنده باید معرفی، رقابت و شناخت نیاز مصرف‌کننده باشد. کرونا نیز یکی دیگر از عواملی است که توسعه‌دهنده باید پس از اتمام ساخت‌وساز، به آن توجه داشته باشد. توسعه‌دهنده پس از اتمام ساخت‌وساز، در جایگاه موجد نیست بلکه در جایگاه مدیر کسب‌وکار مرکز خرید است.

به عنوان مثال در حال حاضر نسل جدید در حال ورود به بازار کار هستند و دارای قدرت اقتصادی می‌شوند و از همه مهم‌تر رفتار متفاوتی نسبت به خریداران نسل پیش از خود دارند؛ به عنوان مثال نسل جدید تمایل بیشتری به خرید آنلاین دارد. توسعه‌دهنده مرکز خرید باید خوبی‌های این گروه از جامعه را شناسایی کند. نوسانات قیمت دلار و تغییرات قدرت خرید مردم همچنین می‌تواند در رفتار مصرف‌کنندگان تأثیرگذار باشد. یکی دیگر از تغییرات بزرگ در دوره جدید محدودیت زمان مصرف‌کنندگان است که سبب شده است خریدهای پراکنده در طول هفته جای خود را به خریدهای یکباره خانوادگی در انتهای هفته بدهد و این موضوع نیز تأثیر بسیار زیادی بر کسب‌وکار خرده‌فروش‌ها و صاحبان مراکز خرید خواهد داشت. توسعه کسب‌وکارهای آنلاین به ویژه در دوره کرونا نیز بر رفتار مصرف‌کننده و متعاقباً دیگر بازیگران این صنعت تأثیرگذار خواهد بود. درک این موضوع که آیا تغییراتی که در دوره پاندمی کرونا اتفاق افتاده است با اتمام کرونا به وضعیت قبل از پاندمی بازمی‌گردد یا خیر، یکی از مهم‌ترین سوالات فعالان این حوزه است. اغلب تحلیلگران اقتصادی بر این باورند که این تغییرات پس از کرونا نیز پابرجا خواهند ماند و اتفاقاتی که در این دوره افتاده است سبب ماندگاری برخی از تغییرات مانند تغییر رفتار مردم خواهد شد.

موضوع دیگری نیز که باید مورد توجه قرار بگیرد موضوعی بود که قبل از دوره کرونا سبب تغییرات بزرگی در صنعت فروشگاه‌داری مدرن در ایران شد؛ ممنوعیت واردات، تحریم‌ها و افزایش قیمت دلار که سبب خروج حدود ۱۲۰ برند خارجی از اقتصاد کشور شد؛ به طور میانگین هر کدام از این برندها در تهران در بازه ۶۰۰ تا هزار فروشگاه تقاضا داشتند. همزمانی حذف این برندها، توسعه کسب‌وکارهای آنلاین و همچنین کاهش قدرت مردم سبب کاهش تقاضای توسعه در صنعت خرده‌فروشی کشور شد و نیاز برای ایجاد فضای فروشگاه‌های جدید تغییر کرد. هرچند که این موضوع سبب

● شناخت صحیح صنعت برای مدیریت چالش‌ها

مرحله اول عبور از چالش‌های هر صنعتی شناخت مناسب و درک صحیح از ساختار آن صنعت است. اجرای تشکیل‌دهنده صنعت مجتمع‌های تجاری شامل سازندگان و سرمایه‌گذاری هستند که این مراکز را می‌سازند، کسب‌وکارهای خرده‌فروشی که در این مراکز کار می‌کنند و در نهایت مصرف‌کنندگانی که از این مراکز خرید می‌کنند. البته در ایران ضلع چهارمی هم وجود دارد که گروه سرمایه‌گذاران خرد هستند که واحدهای تجاری را خریداری می‌کنند و به خرده‌فروشان اجازه می‌دهند. در واقع گروهی که به عنوان توسعه‌دهنده مرکز تجاری به دنبال ساخت و توسعه آن هستند، در ابتدا باید چشم‌انداز صنعت خرده‌فروشی را بشناسند تا در نهایت بتوانند خرده‌فروشان مناسب را برای حضور در این مراکز ترغیب کنند؛ مشتریان اولیه مراکز خرید، همان گروه خرده‌فروشان هستند که پس از مرحله ساخت در این مراکز شروع به کار می‌کنند.

برای شناخت روند صنعت خرده‌فروشی در ابتدا باید گروه خریداران و مصرف‌کنندگان به خوبی مورد شناسایی قرار بگیرند. رفتار مصرف‌کنندگان و خریداران نیز متأثر از روندهای اقتصاد کلان، مسائل اجتماعی و فرهنگی و تکنولوژیک است. عوامل ذکر شده در ابتدا بر رفتار مشتریان تأثیر می‌گذارند و سپس رفتار مصرف‌کننده است که بر روند صنعت املاک و مستغلات تجاری تأثیرگذارند. متأسفانه سازندگان مراکز خرید آگاهی کاملی از روندهای نوین این صنعت ندارند و همچنان تمایل دارند که بر اساس مدل کلاسیک موجد و مستاجر به کار خود ادامه دهند. این در حالی است که مدل کسب‌وکار مراکز خرید مانند بازارهای دیگری همچون املاک و مستغلات مسکونی نیست؛

داده‌های اقتصادی حکایت از آن دارد که در طول دوره کرونا مراکز خرید و همچنین صنعت املاک و مستغلات فروشگاه‌های مانند دیگر بخش‌های اقتصادی دچار رکود شده است؛ سوال اساسی که اکنون باید به آن پاسخ داده شود این است که آیا پاندمی کرونا تنها عامل رکود این صنعت بوده است؟ بررسی وضعیت این صنعت در دوران قبل از کرونا نشان می‌دهد عوامل دیگری نیز در رکود این صنعت موثر بوده‌اند و کرونا علاوه بر مضرات اختصاصی خود بیشتر نقش یک کاتالیزور و شتاب‌دهنده برای بروز این آتش زیر خاکستر را داشته است. تغییر عوامل کلان اقتصادی و سیاسی، تغییر رفتار خرید نسل جدید، عدم تقاضای برندهای خارجی برای رشد و توسعه و همچنین عرضه بالا و نامتناسب املاک تجاری از جمله عواملی است که به صورت زنجیره‌وار این رکود را شکل داده‌اند.

● کرونا: عامل اصلی یا کاتالیزور؟

در دوره پاندمی کرونا مراکز تجاری مانند بسیاری دیگر از بخش‌های اقتصادی دچار رکود شدند. سوالی که می‌تواند زوایای پنهان این رکود را روشن کند این است که آیا رکود مجتمع‌های تجاری صرفاً محصول پاندمی کروناست یا اینکه عوامل دیگری در رکود این مراکز تجاری تأثیرگذار هستند؛ به عبارت دیگر آیا پاندمی کرونا سبب شد تا عواملی که از قبل از آغاز پاندمی دلیل رکود اقتصادی در مجتمع‌های تجاری بودند، خود را سریع‌تر و با شدت بیشتری بروز دهند و آیا با پایان پاندمی این مراکز از رکود خارج خواهند شد یا در شکل و شمایل جدیدی خود را بروز خواهند داد. مثال معکوس این پدیده کسب‌وکارهای آنلاین هستند که حتی قبل از کرونا نیز در حال پیشرفت بودند و شیوع این ویروس صرفاً باعث تشدید سرعت گسترش آنها شد.

در واقع می‌توان این مسأله را به این ترتیب صورت‌بندی کرد که صنعت مجتمع‌های فروشگاه‌های و املاک و مستغلات تجاری به سمت مسیر رکود در حال حرکت بودند و کرونا صرفاً باعث تسریع این رکود شد. اگر ما با چنین چارچوبی به این پدیده نگاه کنیم متوجه خواهیم شد که حتی پس از پاندمی کرونا نیز چالش‌های این صنعت حل نخواهند شد و در واقع این روند رکودی ادامه پیدا خواهد کرد و تحلیلگران باید برای دوران پساکرونا در صنعت مراکز فروشگاه‌های و چالش‌های آن بازبینی اساسی داشته باشند؛ در حقیقت اگر عامل کرونا از معادلات این صنعت حذف شود وضعیت این صنعت به سال‌های قبل از آن باز نخواهد گشت.

نمی‌توان کتمان کرد که کرونا باعث تغییر اکوسیستم صنعت خرده‌فروشی و تغییر در رفتار خرید، قدرت خرید و سبک خرید مردم شده است، اما از سوی دیگر سبب شده است تا این عامل با همدستی عوامل موجود قبل از کرونا تغییراتی را که قرار بود طی ۱۰ سال رخ دهد، طی دو سال در بازارها نمایان شود. بنابراین می‌توان از این زاویه به موضوع نگاه کرد که آیا ما روش‌های مدیریتی و مدل‌های اقتصادی این صنعت در دوران پساکرونا را بازتعریف کرده‌ایم یا خیر؟ آیا صنعت خرده‌فروشی و مراکز تجاری خود را برای دوران پساکرونا و چالش‌های ویژه آن آماده کرده است؟

شد برندهای ایرانی جدیدی در این شرایط به وجود بیاید اما تقاضای این برندهای بومی جدید قابل مقایسه با برندهای سابق نیست. به همین جهت صنعت املاک و مستغلات تجاری با مساله مهم عدم تناسب عرضه و تقاضا مواجه شد که نکته بسیار مهمی است. این موضوع نشان می‌دهد که تنها عامل رکود صنعت مراکز تجاری پاندمی کرونا نبوده است. مسائل کلان اقتصادی و سیاسی تغییر کرد و همچنین صنعت خرده‌فروشی مدرن نیز این صنعت را تحت تاثیر قرار داد و در نهایت به کاهش تقاضای املاک فروشگاهی منجر شد. در نتیجه زنجیره‌ای از این عوامل و همزمان شدن این عوامل با پاندمی کرونا در چند سال اخیر سبب رکود مراکز خرید شده است. این رکود را می‌توان متأثر از تغییرات عوامل کلان اقتصادی سیاسی، تغییر رفتار خرید، عدم تقاضای برندهای خارجی برای رشد و توسعه و به موازات این عوامل عرضه بالای املاک تجاری در بازار دانست. در نهایت می‌توان گفت که شرایط جدید که با توجه به تعداد بالای عوامل مؤثر بسیار پیچیده‌تر از قبل شده است مدل ذهنی و چارچوب کسب‌وکار جدیدی را می‌طلبد.

● لایه‌های رکود مراکز خرید

با توجه به مسائل مطرح شده درباره رکود مراکز خرید و همچنین پیچیدگی و درهم‌تنیدگی این عوامل ضروری است که لایه‌های این رکود به صورت جداگانه روشن شود. اولین لایه از این زنجیره عدم تناسب در عرضه و تقاضای املاک تجاری به نسبت رشد صنعت فروشگاه‌داری است. لایه دوم تغییرات ماهیتی بازار است که از جمله مصادیق آن می‌توان به تغییرات قدرت خرید و رشد فروش آنلاین و توسعه کسب‌وکارهای آنلاین اشاره کرد. فروش در دوره مدرن صرفاً به مفهوم فروش یک کالا نیست بلکه در دوره جدید در مجتمع‌های تجاری خدمات، غذا، تفریح و سرگرمی، خلق تجارب خوشایند و تجربه محیط اجتماعی به فروش می‌رسد. لایه دوم رکود در واقع عدم همراهی با تغییرات ماهیتی بازار است که این موضوع نیز نشأت گرفته از چارچوب فکری توسعه‌دهندگان مراکز تجاری است که همچنان بر مدار مدل کلاسیک موجر و مستاجر است. توسعه‌دهنده یک مرکز خرید پس از اتمام مرحله ساخت، باید ساختار مرکز خرید، ترکیب کاربری و هارمونی صنفی را مطابق با شرایط ماهیتی در بازار به‌روز کند و زمانی که توسعه‌دهنده از این تغییرات عقب می‌ماند رکود رخ می‌دهد. لایه سوم رکود هم که علاوه بر اثرات مخرب خود در نقش تسریع‌کننده ظهور دیگر مشکلات ظاهر شد عامل پاندمی کرونا بود. در حقیقت شیوع ویروس کرونا را می‌توان ستون فقرات دیگر عوامل رکود دانست. توسعه‌دهندگان این صنعت باید در بازه زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت نسبت به این عوامل پاسخگو باشند و راه حل جامعی برای آنها مطرح کنند.

● آثار ویژه کرونا بر عملکرد مجتمع‌های تجاری

یکی از مهم‌ترین سنجه‌های بررسی عملکرد مراکز خرید شاخصی به نام «پاخور» است که زیرساخت اصلی در رونق مراکز خرید است. ارزیابی مراکزی که دارای دستگاه‌های شمارنده مشتریان هستند نشان می‌دهد که به طور میانگین در بازه زمانی شش ماهه در دوره کرونا بالغ بر ۵۰ درصد پاخور مجتمع‌های تجاری و برندهای فروشگاهی کاهش پیدا کرده است. همچنین در مورد فروش فیزیکی نیز آمارها حکایت از کاهش ۴۰ درصدی دارد. این آمار از حدود ۲۰ برند فروشگاهی در شعب مجتمع‌های تجاری اخذ شده است. نکته قابل توجه اینکه به دلیل استرس مردم در حضور در فضاهای

سریسته مدت زمان حضور مشتریان در مراکز خرید به شدت کاهش پیدا کرده است. در مراکز خرید کاربری مربوط به کودکان از جمله شهر بازی، پوشاک اطفال، لوازم التحریر و فروش اسباب بازی بیشترین آسیب را در دوره کرونا متحمل شده‌اند. یکی از دلایل این موضوع امتناع خانواده‌ها از آوردن کودکان به مراکز خرید در دوره کرونا بوده است. در مجموع بخش‌های فرهنگی و تفریحی مانند سینماها بیشترین افت فروش را داشته‌اند. یکی دیگر از نتایج حاصل از داده‌های فروش در دوره کرونا این موضوع بوده است که طبقاتی که در آن سوپرمارکت و داروخانه بوده است و آن طبقات دسترسی نزدیک‌تری به پارکینگ داشته‌اند معمولاً آسیب کمتری دیده‌اند. این موضوع نیز به کاهش مدت زمان ماندگاری مشتری در مرکز خرید برمی‌گردد. در دوران کرونا خریدهای عاطفی نیز کاهش پیدا کرده و اغلب خریدها مربوط به کالاهایی بوده است که مربوط به رفتار عقلایی و منطقی بوده است. در کشورهای دیگر سرویس‌هایی مانند ارسال کالا و فروش تلفنی در این دوره رونق قابل توجهی داشته است که متأسفانه به دلیل نگاه سنتی مالکان مراکز خرید در ایران این بخش نتوانسته از فرصت به‌وجودآمده استفاده کند. تهیه کاتالوگ‌های مربوط به فروشگاه‌های هر مرکز برای خدمات در مناطق نزدیک و رانندازی الگوی آنلاین فروش از دیگر راهکارهایی بوده است که در مراکز خرید در کشورهای دیگر مشاهده شده است اما متأسفانه در کشور ما هنوز مورد توجه قرار نگرفته است.

● راهکارهای خروج از رکود

در بخش اول این نوشته درباره این موضوع صحبت شد که آیا کرونا تنها عامل رکود این صنعت است یا تشدیدکننده عوامل زیربنایی این رکود بوده است. در بخش دوم به شناسایی اجزای صنعت مراکز خرید پرداخته شد تا با شناخت این اجزا عوامل رکود به خوبی شناسایی شود و در بخش سوم نیز لایه‌های رکود مورد بحث قرار گرفت، در بخش چهارم آثار مخرب ویژه کرونا در این مراکز برشمرده شد و در این بخش به راهکارهای عبور از

رکود صنعت خرده‌فروشی و مراکز تجاری توجه خواهد شد. این راهکارها را می‌توان در سه بازه زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم‌بندی کرد.

در بخش راهکارهای کوتاه‌مدت می‌توان کرونا را یکی از عوامل تاثیرگذار در رکود و تشدیدکننده دیگر عوامل مورد بررسی قرار داد؛ مهم‌ترین نقش در این مرحله مسوولیت‌پذیری اجتماعی تمام کسب‌وکارها از خرده‌فروش گرفته تا مالکان اصلی مراکز فروش است. در حقیقت تمام بازیگران این صنعت باید با همراهی یکدیگر از این دوران عبور کنند. مسوولیت‌پذیری اجتماعی به معنای درک شرایط جامعه، کمک به افراد جامعه برای داشتن زندگی بهتر و عبور از یکسری بحران‌هاست. مسوولیت‌پذیری اجتماعی تنها در مواردی مانند محیط زیست، کمک به قشر فرودست جامعه یا کمک به فرهنگ و آموزش خلاصه نمی‌شود. مدیریت شرایط بحرانی و عبور از این شرایط با درک طرف مقابل نقطه اوج فرهنگ یک جامعه است. راهکار اساسی برای گذر از دوران بحران درک متقابل افراد جامعه از این شرایط و کمک بزرگان اقتصادی و افرادی با توان مالی بالاتر است؛ این موضوع در ریشه و فرهنگ کسب‌وکار ایران نیز وجود داشته و ریشه‌های فرهنگی کشور حتماً بر بازیگران بزرگ این صنعت نیز تاثیرگذار بوده است. در همین راستا نیز اخبار مثبت زیادی از جمله عدم دریافت اجاره و تغییر در مدل قراردادهای اجاره منتشر شده است. به عنوان مثال یکی از راهکارهای موقت برای گذر از این بحران تغییر قراردادهای اجاری ثابت به قراردادهای مشارکتی است. این تغییر در واقع همراهی صاحب مراکز فروش با سود و زیان خرده‌فروش در شرایط کرونایی است.

در بُعد میان‌مدت صاحبان مراکز خرید باید به درک این موضوع نائل شوند که ماهیت فضای بازار، کسب‌وکار و اقتصاد تغییر کرده است. این اکوسیستم جدید در مدل کسب‌وکار، ساختار کاربری مجتمع تجاری، هارمونی صنفی، شیوه مدیریت و شیوه قرارداد بین موجر و مستاجر تغییرات عظیمی را رقم زده است. مرکز خرید فقط مکانی برای فروش کالا نیست بلکه در دوره پساکرونا صاحبان این مراکز باید خارج از الگوهای گذشته فکر کنند زیرا دوره افکار سنتی تمام شده است. اکوسیستم جدید ایجاد چارچوب فکری نو را ضروری کرده است. تغییرات شرایط در دوره مدنظر صرفاً شعار نیست و در دوره جدید شخصی می‌تواند با این سرعت تغییرات همگام شود که همواره آماده یادگیری مسائل جدید باشد. مراکز خرید باید کاربری‌های خود را تغییر دهند و به جای مکانی صرف برای فروش کالا تبدیل به جایی برای کار کردن، تفریح کردن، غذا خوردن و خرید کردن باشند. همچنین باید به این سوال نیز جواب داده شود که چگونه می‌توان کسب‌وکارهای آنلاین را وارد فضای املاک و مستغلات فروشگاهی کرد. این موضوعی است که در حال حاضر در کشورهایی مانند آلمان و چین در حال تکامل است و در کشورهایی مانند آمریکا این مراکز تغییر ماهیت پیدا کردند و به فضاهایی برای کار، سلامت و تندرستی و پیشرفت علم و استارت‌آپ‌ها تبدیل شده‌اند. این تغییرات نیازمند نگاه با چارچوب فکری جدید است.

راهکار بلندمدت برای این حوزه تغییر عرضه و تقاضاست. این امید وجود دارد که با تغییر فضای کلان اقتصادی تقاضای صنعت خرده‌فروشی برای توسعه افزایش پیدا کند و این حجم از املاک و مستغلاتی که عرضه شده است تقاضای خودشان را پیدا کنند. همچنین نسل‌های جدید املاک فروشگاهی مانند مراکز فروش مستقیم و خرده‌فروش‌های بیرون شهر و... نیز با توجه به تغییر ماهیت این صنعت به صف عرضه اضافه شود. ●

در گفت و گو با مدیر عامل فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» مطرح شد؛ فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» با فروش اقساطی و بدون واسطه محصولات لوازم خانگی و فناوریانه همراه مردم است

به تازگی توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای و صنعت خرده‌فروشی در ایران مورد توجه قرار گرفته است اما، بسیاری از کارشناسان و فعالان بازار خرده‌فروشی معتقدند هنوز ایران با صنعت خرده‌فروشی کشورهای پیشرفته فاصله بسیاری دارد و قابلیت جذب سرمایه‌گذاری در این بخش بالا است. «مادیران» از جمله برندهایی است که با سرمایه‌گذاری کلان و راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در حوزه دیجیتال و لوازم خانگی توانسته است، سهم بسزایی از بازار را از آن خود کرده و نامی ماندگار را در اذهان حک کند. «مادیران» با بیش از ۵۰ سال تجربه موفق در ارائه کالاهای با کیفیت و خدمات پس از فروش در ایران، اکنون یکی از معتبرترین و موفق‌ترین شرکت‌های کنونی در تولید لوازم خانگی است که با رویکرد اهمیت صنعت خرده‌فروشی و ارزش نهادن به مشتریان خود، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مادیران را دایر کرده است تا بیش از پیش با تنوع بالا، کیفیت مطلوب و قیمت مناسب و اقساط محصولات خود در اعتمادسازی و وفادارسازی مشتریان و دسترسی آسان مصرف‌کنندگان به محصولات این شرکت گام مهمی بردارد. شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» به منظور تسهیل دسترسی مشتریان و مصرف‌کنندگان در اقصایار مختلف به محصولات گروه «مادیران» و بهره‌مندی از تسهیلات فروش اقساطی و مستقیم تأسیس شده است. در حال حاضر این شرکت با داشتن مجموعه‌ای از فروشگاه‌های مرکزی در سراسر کشور محصولات گروه «مادیران» را بدون واسطه به مصرف‌کنندگان نهایی عرضه می‌کند. از آنجا که بخشی از برنامه روبه‌رشد «مادیران» به تولیدات لوازم خانگی اختصاص دارد و با گارانتی «مادیران» نیز در بازار عرضه می‌شود، به همین منوال این شرکت به دنبال ایجاد و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای با همین برند در سراسر کشور است. با مهندس مهران بیات، مدیرعامل بیات، و هوشمند شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» در خصوص موفقیت‌ها و فراز و فرودهای این شرکت گفت و گویی انجام داده ایم که می‌خوانید.

در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌دهد. (مشتری ما به راحتی در کمتر از ۳۰ دقیقه خرید اقساطی کالا را در درون فروشگاه‌ها انجام می‌دهد و اگر کالا از نظر حجمی کوچک باشد مانند گوشی موبایل، همان لحظه کالای خود را دریافت می‌کند ولی کالاهای حجیم مانند ماشین لباسشویی یا یخچال رایگان از انبار مرکزی به آدرس مشتری حمل می‌گردد) همین امر موجب شده است که همواره سهم بسزایی از بازار به نام «مادیران» باشد و این در حالی است که رقبای ما به مانند ما عمل نمی‌کنند و آنها از طریق منابع بانک فروش خود را انجام می‌دهند که خود یک پروسه طولانی و بوروکراسی‌های زیادی در پی دارد. همچنین یکی دیگر از مزیت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» این است که در خصوص قیمت محصولات عرضه شده، یکسان سازی صورت گرفته است، یعنی قیمت کالایی که در تهران عرضه می‌شود با قیمت همان کالا در استانی دیگر کاملاً برابر است.

● در بحث مشتری‌مداری و خدمات پس از فروش چه برنامه‌هایی دارید؟

گروه «مادیران» قدمتی بیش از ۵۰ سال دارد. در واقع در این مدت طولانی در جذب مشتری و اعتمادسازی و عرضه کالای با کیفیت و ارائه خدمات به روز به مشتریان و مصرف‌کنندگان خود گام برداشته است. در این سال‌ها همواره محصولات با کیفیت را که قیمت‌گذاری آن براساس قدرت خرید مردم انجام شده است با خدمات پس از فروش منحصر به فرد عرضه کرده است و خدمات پس از فروش و اعتمادسازی ما به گونه‌ای بوده است که، بیش از ۵۰ سال در خدمت مردم هستیم و این سرلوحه ادامه مسیر ما است که تنوع محصول و تولید بر اساس نیاز مشتری و دانش به روز در جهان همواره ما را در مسیر موفقیت نگه داشته و بدین منظور سهم بزرگی از بازار خرید مردم به مجموعه «مادیران» اختصاص دارد.

● استراتژی فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» چیست؟

«مادیران» فروشگاه‌های زنجیره‌ای لوازم خانگی و محصولات فناوریانه را راه‌اندازی کرده و به دنبال افزایش تنوع محصولات و دسترسی آسان مصرف‌کنندگان به کالاهای بزرگ و کوچک خانگی و تسهیل شرایط خرید مردم است که این مهم هم در قالب تخفیف ویژه و هم در قالب فروش اقساطی برای مشتریان فراهم



اصلی و بزرگ رسیده است و در آینده در سایر شهرستان‌ها شعبه جدید راه‌اندازی خواهیم کرد. با توجه به طرح توسعه شرکت، برنامه افزایش و گسترش تعداد فروشگاه‌های «مادیران» را در دستور کارمان داریم و در حال حاضر در هر استان کشور فروشگاه «مادیران» ایجاد شده است که محصولات را با قیمت مصوب در اختیار مصرف‌کننده نهایی قرار می‌دهند.

● مزیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» چیست؟

مزیت این فروشگاه‌ها عرضه مستقیم و بدون واسطه محصولات با قیمت مصوب و شرایط فروش اقساطی است، ضمناً در فروشگاه‌ها و همچنین بخش فروش آنلاین، کالا رایگان و با گرانتی بروز درب منزل مشتریان ارسال می‌شود. یکی دیگر از مزیت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» این است که تنوع کالا بالا است و در بخش‌های مختلف، از جمله لوازم خانگی بزرگ و کوچک و همچنین کالاهای فناوری اطلاعات (مانند موبایل و لپ‌تاپ) فعالیت دارد و تمامی این محصولات و کالاهای به صورت فروش اقساطی با استفاده از منابع ریالی درون سازمان،

● در حال حاضر «مادیران» را به عنوان یک شرکت بزرگ تولیدکننده و ارائه خدمات پس از فروش می‌شناسند، شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» با چه هدفی ایجاد شده است؟

در گروه «مادیران» از گذشته تا به حال دپارتمان‌های مختلفی وجود داشته و دارد که یکی از آنها دپارتمان فروش مستقیم و اعتباری بود و از این طریق کالاهای به صورت مستقیم و اقساطی در اختیار مردم قرار می‌گرفت. پس از بررسی‌های صورت گرفته شده و در راستای گسترش شرکت و حضور متمرکز در بازار، جهت بالا بردن کیفیت سرویس دهی به مردم عزیزمان برای عرضه مستقیم و بدون واسطه محصولات تولیدی «مادیران» و همچنین افزایش تعداد این فروشگاه‌ها در سراسر کشور در نهایت تصمیم بر این شد که دپارتمان فروش اعتباری به شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» تبدیل شود و در سال ۱۳۹۸ این امر تحقق یافت.

● تعداد شعبات فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» چقدر است و چه برنامه‌ای برای افزایش شعبات دارید؟

در حال حاضر تعداد فروشگاه‌های ما به ۳۰ شعبه در شهرهای



چرا خدمات پس از فروش نیز به نام شرکت «مادیران» است؟

به دلیل اینکه بیش از ۷۰۰ نماینده رسمی خدمات پس از فروش «مادیران» در سراسر کشور فعال هستند که بیش از ۹۲ هزار مشتری شخصی و سازمانی با این مجموعه کار می‌کنند و بیش از ۱۰۰ مهندس و تکنیسین متبحر در «مادیران» مشغول به کار هستند و بالغ بر ۱۵ میلیون قطعه لوازم یدکی جهت ۳۰۰ هزار سرویس دهی سالیانه موجود است. بنابراین تصمیم گرفته ایم در حوزه خدمات پس از فروش نیز مستقل عمل کرده و با توجه به گستردگی این حوزه برند خودمان را داشته باشیم.

آیا شیوع ویروس کرونا روی تقاضای محصولات فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» تاثیر گذاشته است؟

بله، به عنوان مثال از ۱۵ فروردین سال جاری که ایران در وضعیت قرمز قرار دارد، همه فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» تعطیل بوده‌اند و با وجود اینکه شرکت هزینه‌های بالایی برای حقوق و دستمزد و اجاره فروشگاه‌ها داشته است، لذا این وضعیت برای ما اصلاً خوب و خوشایند نیست و به ادامه این روند لطمه خواهد زد اما، با تمام این مشکلات در سال گذشته و جاری نه تعدیل نیروی انسانی و نه کسر حقوق داشته‌ایم، بلکه افزایش نیروی انسانی و البته افزایش حقوق نیز اسماً طبق قانون وزارت کار داشته‌ایم.

در حال حاضر فروش آنلاین در دنیا رو به افزایش است و شیوع ویروس کرونا هم تقاضا برای سرویس‌های آنلاین را بیشتر کرده است، آیا فروشگاه زنجیره‌ای «مادیران» فروش آنلاین خود را گسترش داده است؟

با توجه به اینکه در کشور به کرونا برخورد کرده ایم وب سایت فروش آنلاین را در سال گذشته گسترش داده ایم و در حال حاضر عرضه آنلاین محصولات را به کل کشور داریم که به صورت رایگان انجام می‌شود. در این زمینه هرچند استقبال مردم از فروشگاه اینترنتی ما خوب بوده است اما، به طور کلی مردم برای لوازم خانگی دوست دارند کالا را فیزیکی ببینند و تصویر تلویزیون را از نزدیک تماشا کنند و درب یخچال را باز کنند و ... به همین دلیل اولویت ما فروش حضوری و فیزیکی بوده است.

آیا «مادیران» برنامه تولید لوازم خانگی کوچک را هم در دستور کار دارد؟

«مادیران» در برنامه‌های آینده خود تولید لوازم خانگی کوچک را در دستور کار دارد اما، شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» در شرایط کنونی برای تکمیل سبد کالایی خود با برخی تولیدکننده‌ها قرارداد دارد که بخشی از محصولات آنها را از طریق این فروشگاه‌ها عرضه می‌کند.

شد، شما نیز از نظر تامین کالا و با چالش روبه‌رو شده‌اید؟

خیر، با توجه به کارخانه بزرگی که در شهرک پیام کرج داریم توانسته‌ایم محصولات مورد نیاز بازار را تامین کنیم و در شرایط کنونی نیز محصولات با کیفیت بالا تولید می‌کنیم که قابلیت صادرات دارند و از آنجایی که در فروشگاه‌های زنجیره‌ای مردم می‌توانند محصولات را ملاحظه کنند و خدمات پشتیبانی «مادیران» بسیار قوی است به همین دلیل فروشگاه‌های زنجیره‌ای این فرصت را فراهم می‌کنند که مردم با کیفیت و خدمات پس از فروش آنها آشنا شوند. در دنیا تجربه ثابت کرده که فروشگاه‌های زنجیره‌ای در یک دفتر مرکزی کنترل می‌شوند و قیمت یکسانی دارند و قیمت‌ها در تمام استان‌ها یکسان شده و برای نمونه فردی که کالایی را در تبریز دریافت می‌کند، آن کالا را با همان قیمت در تهران درب منزل دریافت می‌کند.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای چه نقشی می‌توانند در اقتصاد کلان و خرد داشته باشند؟

فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌توانند در کنترل تورم موثر باشند، برای نمونه در دو سال گذشته در صنعت لوازم خانگی به دلیل خروج شرکت‌های خارجی با کمبود کالا مواجه بوده ایم و کالاهای با قیمت صعودی عرضه می‌شدند اما «مادیران» در این چند سال با دریافت کارت شناسایی ملی، کالاها را با قیمت مصوب برای هر ایرانی عرضه کرده است تا با رعایت عدالت کالا به دست همه مصرف‌کنندگان برسد و در زمانی که محصولات لوازم خانگی با کمبود در بازار مواجه شده بودند، «مادیران» کالاهایی را که مواد اولیه آنها را با ارز دولتی وارد کرده بود، براساس همان قیمت، کالا را عرضه می‌کرد.

در دو سال گذشته وضعیت موجودی کالاهای «مادیران» در بازار چگونه بوده است؟

در دو سال گذشته همواره تقاضا بیشتر از عرضه بوده است و «مادیران» در این مدت افزایش تولید داشته است. در واقع به دلیل گرانی دلار و ارز افزایش تقاضا در بازار رخ داده بود و عده‌ای سودجو کالاها را دپو کرده بودند و عرضه نمی‌کردند تا پس از گرانی شدن، آنها را با قیمت گران بفروشند، به همین دلیل کمبود کالا در لوازم خانگی در بازار ایجاد شده بود اما، «مادیران» با تکیه به فروشگاه مرکزی و عرضه مستقیم خود، هیچ‌گاه اجازه نداده است مصرف‌کنندگان کمبود عرضه را احساس کنند. وضعیت گارانتی محصولات «مادیران» چگونه است؟

محصولات «مادیران» در گروه تلویزیون دارای ۲۴ ماه گارانتی و در لوازم خانگی ۳۶ ماه و در صنعت‌های تی گارانتی ۱۸ ماه است.

شده است. در شرایط کنونی محصولات را با اقساط ۱۲ ماهه با بهره بسیار کم در اختیار مصرف‌کنندگان و مردم قرار می‌دهیم. **در حال حاضر چه محصولاتی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» عرضه می‌شود و آیا در شکل عرضه محصولات، شرکت‌های خارجی را الگو قرار داده‌اید یا خیر؟**

در حال حاضر محصولاتی که در فروشگاه «مادیران» عرضه می‌شوند شامل برندهای تولید داخل لوازم خانگی است. تلویزیون، یخچال، ماشین لباسشویی و کولر گازی با ۲ برند ایکس ویژن و تی‌سی‌ال ارائه می‌شود و لوازم خانگی کوچک با برند مولینکس و گوشی و لوازم جانبی موبایل‌های ال‌جی، هواوی و شیائومی و لپ‌تاپ‌های لنوو، ایسوس و هواوی هم اکنون در حال عرضه هستند. اصول ما در عرضه محصولات، تکیه بر تولیدات داخلی بوده است و از هیچ‌الگو و مدل خارجی برای فروش در فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» استفاده نکرده ایم و بیش از ۵۰ سال در تلاش بوده‌ایم تا راهکارها و زیرساخت‌هایی در جهت به دست آوردن سهم بیشتر بازار فروش محصولات خود به دست آوریم. **آیا احتمال این وجود دارد که بعد از رفع تحریم‌ها و حذف واردات محصولات لوازم خانگی، برندهای خارجی به فروشگاه زنجیره‌ای شما راه پیدا کنند؟**

ما اصولاً محصولاتی را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای «مادیران» به فروش می‌رسانیم که تولید داخل کشور باشد. بنابراین بعد از تحریم‌ها اگر با برندهای خارجی مذاکره کنیم و قرار باشد که محصولات با برند خارجی در داخل کشور تولید شوند، آن زمان می‌توانیم این برندها را در فروشگاه زنجیره‌ای «مادیران» عرضه کنیم، در غیر این صورت همچنان روی محصولات «مادیران» و تولید داخل متمرکز خواهیم ماند.

آیا رفع تحریم‌های نوع و مدل موبایل‌هایی که در فروشگاه زنجیره‌ای مادیران عرضه می‌شود، تاثیر می‌گذارد؟

خیر، تحریم‌ها تأثیری روی نوع و برند موبایل‌های موجود در کشور نداشته و ندارد و همین برندها بعد از رفع تحریم‌ها نیز عرضه می‌شود. البته با برداشتن تحریم‌ها و کاهش قیمت ارز، قیمت این کالای خاص کاهش چشم‌گیری خواهد داشت و البته اگر موفق به تولید گوشی تلفن همراه در کشور شویم در آن زمان نیز بیشتر روی فروش تولیدات داخلی تمرکز خواهیم داشت.

آیا در دو سال گذشته که بازار لوازم خانگی با مشکلات مواجه





الگوی وفاداری مشتریان

چه عواملی بر رضایت از فروشگاه‌های زنجیره‌ای موثر است؟

این واژه دارد. به نظر وی، رضایتمندی از تفاوت انتظارات مشتری و کیفیت که او از کالا یا خدمت مصرفی دریافت کرده است، حاصل می‌شود. چنانچه کیفیت دریافتی برابر یا بیشتر از انتظارات باشد، مشتری راضی و در غیر این صورت ناراضی خواهد بود. از این رو عدم توجه به رضایت مشتری و عوامل موثر بر آن، خطایی بزرگ برای مدیران بنگاه‌ها تلقی شده و می‌تواند تداوم فعالیت آنها را به مخاطره اندازد. رضایت مشتری تحت تأثیر مولفه‌هایی است که ریشه در عناصر آمیخته بازاریابی دارند. کالای مورد نظر و ویژگی‌های آن (کیفیت، نام تجاری، اندازه، بسته‌بندی، ضمانت و امکان مرجوعی)، قیمت کالا (قیمت بازار، تخفیف یا امتیازات ویژه، شیوه پرداخت)، مکان عرضه کالا (پوشش جغرافیایی، امکان دسترسی، شبکه حمل‌ونقل، پارکینگ) و تبلیغات (بازاریابی مستقیم، روابط عمومی، بازاریابان، شیوه‌های تبلیغات) از جمله مهم‌ترین مولفه‌های موثر بر رضایت مشتری به شمار می‌روند. اگرچه در برخی متون به نقش عواملی همچون: فروشندگان (پوشش ظاهری، نحوه برخورد با مشتری، سرعت در انجام کار)، محیط فیزیکی (تمیز و مرتب بودن فروشگاه، نمای داخلی و بیرونی، وضعیت تهویه، نحوه چیدمان کالاها) و فرآیندهای انجام کار نیز اشاره شده است.

● عوامل موثر بر رضایت مشتری

از آنجا که جلب رضایت مشتری برای هر سازمان تولیدی و خدماتی یک هدف مهم و اساسی تلقی می‌شود، بنابراین طیف وسیعی از مطالعات و تجربیات داخلی پیرامون موضوع و در حوزه‌های مختلف انجام شده است. برخی مطالعات، میزان رضایتمندی مشتریان بانک ملت را مورد توجه قرار دادند. در این مطالعه الگویی مشتمل بر پنج عامل اصلی کیفیت خدمات، هزینه اخذ خدمات، دسترسی به خدمات، ویژگی خدمات و اداره شکایات مشتریان و ۱۶ شاخص به منظور سنجش رضایت مشتری، طراحی شده است. نتایج نشان داده است که از دیدگاه مشتریان نمونه مورد بررسی، شاخص‌های کیفیت خدمات و دسترسی به خدمات بیشترین اهمیت را دارند.

در تحقیقی در سال ۲۰۱۸ نیز اثر کیفیت خدمات بر وفاداری و رضایت مشتریان در پنج کشور آسیایی شامل چین، هنگ کنگ، ژاپن، کره جنوبی و سنگاپور به وسیله معادلات ساختاری، مورد مطالعه قرار گرفت. مهم‌ترین نتایج به‌دست‌آمده موید اثر مثبت و معنادار کیفیت خدمات ارائه‌شده بر رضایت و وفاداری مشتری در پنج کشور بوده و مسیر اثرگذاری شناسایی‌شده نیز در کشورهای مورد بررسی اختلاف معنادار نشان نداد. نویر و رستم‌زاد نیز اثر رضایت، تجربه و وفاداری مشتری بر قدرت نشان تجاری در صنعت هتلداری ایران را بررسی کردند. نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری موید اثر مثبت رضایت مشتری بر وفاداری است. ضمن آنکه وفاداری خود ارتباط تنگاتنگی با قدرت و اعتبار نشان تجاری دارد.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان عنوان کرد که متغیرهای کیفیت ادراکی، ارزش ادراکی و انتظارات به عنوان مهم‌ترین عوامل موثر بر رضایت مشتری در اکثر مطالعات مورد توجه بوده‌اند. تصویر ادراکی

رفا، شهروند، هایپرستار، افق کوروش و... بوده است. نکته قابل ذکر این است که به‌رغم این تحولات مثبت و فزاینده، تا رسیدن به جایگاه واقعی و کسب سهم قابل توجه از بازار خرده‌فروشی راه زیادی در پیش است، چراکه این فروشگاه‌ها هنوز در شهرهای متوسط و کوچک گسترش نیافته و مطابق برخی برآوردهای اولیه چیزی حدود ۸ تا ۱۰ درصد از بازارهای خرده‌فروشی کشور را در اختیار دارند. از این رو بدیهی است که نظر مصرف‌کنندگان در خصوص شرکت‌های مزبور، سنجش میزان رضایتمندی و عوامل موثر بر آن می‌تواند نقش بسزایی در پر کردن شکاف میان وضع موجود و مطلوب ایفا کند.

● وفاداری مشتریان به زبان ساده

اما قبل از پرداختن به مباحث مهم این نوشتار لازم است معنی وفاداری مشتریان به شکلی روشن توضیح داده شود. وفاداری عبارت است از تعهد نگرشی و رفتاری به نام تجاری، معمولاً وفاداری رفتاری به صورت گزارش مشتری به خرید از یک نام تجاری، مبتنی بر تجربه خریدهای گذشته تعریف می‌شود. براساس رویکرد نگرشی نیز، وفاداری زمانی به وجود می‌آید که باورهای مثبت نسبت به یک نام تجاری وجود داشته باشد. با توجه به این دو رویکرد و طبق بررسی مطالعات پیشین، این مهم آشکار می‌شود که وفاداری مشتری متأثر و تأثیرگذار بر پیش‌شرط‌ها و پیامدهایی است که مشتریان در امر خرید با آن مواجه هستند. از جمله این پیش‌شرط‌ها اعتماد مشتری است. در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اعتماد مشتری از دو بعد کارکنان عملیاتی و سیاست‌های مدیریت منظر قرار گرفته است.

اگرچه تعاریف مختلفی از رضایت مشتری از سوی محققان ارائه شده است، اما الیور بیان بسیار خوبی از

امروزه بازاریابی نه بر محور امکانات تولیدی که براساس تامین رضایت مشتری استوار شده است. شرکت‌ها و موسساتی که پیش از این به دنبال افزایش سهم تولید از عرضه بازار بودند، در شرایط کنونی افزایش سهم خود را از مشتریان (تقاضا) هدف قرار داده‌اند. آنها با طرح عناوینی همچون مشتریان راضی، مشتریان وفادار، مشتریان هوادار و طرح شعارهایی چون همواره حق با مشتری است، توجه به مشتری را در فرآیند کسب‌وکار مورد تأکید قرار داده‌اند.

مصرف‌کنندگان نیز همواره در جست‌وجوی عرضه‌کنندگانی هستند که کالا یا خدماتی با کیفیت بالا و منطبق با خواست‌ها و نیازهای آنها ارائه کنند. بنابراین در دنیای رقابتی امروز، کشف نیازهای مشتریان و برآورده ساختن آنها قبل از رقبا، یک شرط اساسی موفقیت واحدهای اقتصادی است.

طی دهه‌های اخیر تعداد سازمان‌های تولیدی و خدماتی که میزان رضایت مشتری را به عنوان معیاری مهم برای سنجش کیفیت کار خود قلمداد می‌کنند، به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته و این روند همچنان رو به رشد است. اهمیت این مساله در بازارهای رقابتی امروز در حدی است که رضایت مشتری یکی از اصلی‌ترین ابعاد نظام‌های مدیریت کیفیت و مدل‌های تعالی سازمانی همچون مالکوم بالدریج، بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، گسترش عملکرد کیفی، مدیریت کیفیت و شاخص رضایت مشتری است و کسب گواهینامه‌های کیفی یکی از اصول سازمان‌ها جهت بهبود فرآیندها و استراتژی‌ها و نیز کسب اعتبار است.

برای دستیابی به این گواهینامه‌ها، پایش و بهبود مستمر رضایت مشتریان امری ضروری و کلیدی است، به طوری که در جایزه EFQM یکی از هشت حوزه اصلی، مشتری‌محوری است که ۲۰ درصد نمره را نیز به خود اختصاص می‌دهد. همچنین در دستورالعمل‌های استاندارد جهانی ایزو نیز اندازه‌گیری رضایت مشتری یک الزام تلقی می‌شود. بر این اساس در دنیای امروز به ویژه در بازارهای رقابتی، اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری و پایش مستمر آن و همچنین شناسایی عوامل موثر بر این متغیر مهم، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای توسعه کسب‌وکارها به شمار می‌رود.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای را در واقع می‌توان به عنوان شکل نوین خرده‌فروشی تعریف کرد که منشأ ظهور آن به اوایل قرن بیستم و جوامع غربی برمی‌گردد. تجربه موفق شکل‌گیری این شرکت‌ها و گسترش محسوس سهم آنها از بازار خرده‌فروشی از یک‌سو و روند رو به رشد پدیده جهانی شدن از سوی دیگر موجب شد که جوامع در حال توسعه نیز به راه‌اندازی آنها تمایل شده و بنابراین عملاً از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی اخبار فعالیت این شرکت‌ها در کره جنوبی، مکزیک، چین، هند و با کمی تأخیر در برخی کشورهای حاشیه خلیج فارس منتشر شد. ضمن آنکه امروزه بسیاری از شرکت‌های زنجیره‌ای بزرگ نظیر تسکو، آلدی، وال‌مارت و کارفور در طیف وسیعی از کشورها فعال هستند.

در ایران نیز اگرچه تاریخچه تاسیس این شرکت‌ها به سال ۱۳۲۸ و راه‌اندازی فروشگاه‌های تعاونی سپه برمی‌گردد؛ اما اوج ظهور آنها در دهه‌های ۱۳۷۰ و ۱۳۸۰ و آغاز فعالیت فروشگاه‌های

● برگ برنده فروشگاه‌های زنجیره‌ای

نتایج حاصل از تحقیقات حاکی از این است که پنج عامل کیفیت درک‌شده، ارزش درک‌شده، اعتماد، رضایت و محیط و فضای فروشگاه عوامل مهم اثرگذار بر وفاداری مشتری هستند. همچنین چهار عامل ترجیح نام تجاری، توصیه به دیگران و تبلیغ کلامی، هزینه تغییر عرضه‌کنندگان و قصد تکرار خرید، پیامدهای مهم وفاداری مشتری هستند. بدین ترتیب که در سطح پیش‌شرط‌ها، نتایج پژوهش نشان می‌دهد اعتماد مشتریان به یک فروشگاه بر وفاداری آن تأثیرگذار است.

افزون بر این، اثر محیط فروشگاه بر اعتماد مورد تأیید قرار گرفت. همچنین رابطه بین ارزش درک‌شده با رضایت مشتری، مثبت و معنادار است. به بیان دیگر، می‌توان گفت ارزش خدمات دریافت‌شده در قبال استفاده از خدمات فروشگاه زنجیره‌ای، قابل درک بودن قوانین و سیاست‌های فروشگاه زنجیره‌ای و دریافت مزیت‌های خاص در مقایسه با فروشگاه‌های سنتی، اثر مثبتی بر رضایت مشتری داشته است.

اما اثر انصاف درک‌شده، ارتباطات و وجهه نام تجاری فروشگاه بر رضایت مشتری تأیید نشده است. بر این اساس از جمله دلایل عدم حمایت تأثیر انصاف درک‌شده بر رضایت را می‌توان در سروکار نداشتن مشتریان با واحد شکایات مشتریان یا نبود واحدی تحت عنوان واحد پاسخگویی به شکایات مشتری جهت تشخیص میزان رعایت انصاف از طریق فروشگاه‌ها توسط مشتریان برای اظهار نظر در این خصوص دانست.

همچنین عدم تأثیر ارتباطات بر رضایت شاید به این دلیل باشد که فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران در حال حاضر از روش‌ها، ابزارها و فناوری‌های ارتباط با مشتریان کمتر استفاده کرده و نیز تبلیغات زیادی انجام نمی‌دهند که این باعث شده تا اظهار نظر در مورد میزان رضایت از ارتباطات فروشگاه‌ها با مشتریان به درستی انجام نگیرد. عدم تأثیر وجهه فروشگاه بر رضایت مشتری نیز می‌تواند ناشی از سابقه کم این فروشگاه‌ها و نوپا بودن صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران باشد.

در حوزه پیامدهای وفاداری نیز مشخص شده است که ترجیح نام تجاری فروشگاه بر قصد تکرار خرید مشتریان تأثیر دارد. بنابراین می‌توان گفت مشتریان وفادار به ندرت از فروشگاه‌های دیگر خرید می‌کنند و حتی به خرید از سایر فروشگاه‌ها فکر نمی‌کنند. همچنین مشتریان وفادار سعی نمی‌کنند خدمات سایر فروشگاه‌ها را امتحان کنند، با نام فروشگاه زنجیره‌ای یک رابطه عاطفی برقرار می‌کنند و به نظرشان نام فروشگاه‌ای که از آن خرید می‌کنند کاملاً معتبر است. تأثیر وفاداری بر توصیه به دیگران و تبلیغ کلامی مثبت نیز معنادار است. همچنین در بین آثار غیرمستقیم، محیط فروشگاه بیشترین اثر را به نسبت کیفیت و ارزش درک‌شده داراست. علاوه بر این با بررسی آثار کل می‌توان دریافت که رضایت بیشترین تأثیر را بر وفاداری مشتریان دارد و بعد از آن به ترتیب اعتماد، محیط فروشگاه، کیفیت درک‌شده و ارزش درک‌شده بر وفاداری اثر دارند. ارتباطات، انصاف درک‌شده و وجهه نیز دارای کمترین اثر بر وفاداری مشتری هستند. به طوری که این تأثیر معنادار نیست. بر این اساس پیشنهاد می‌شود در وهله اول بر روی افزایش رضایت و اعتماد مشتری به عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر وفاداری فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران تلاش شود. پس از آن، انجام اقداماتی در راستای بهبود وضعیت فیزیکی و محیط به ویژه از نظر دکوراسیون، چیدمان، تهویه مطبوع و آرامش مشتری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای و نهایتاً افزایش کیفیت و ارزش درک‌شده خدمات ضروری است. ●

بنابراین در عرصه فشار رقابتی، گرایش به مشتریان، افزایش رضایت آنها و دستیابی به مشتریان وفادار، برگ برنده‌ای است که برای شرکت‌ها مزیت رقابتی پایدار را به دنبال دارد. در حقیقت اهمیت وفاداری مشتری به این جهت است که باعث افزایش تعداد مشتریان دائمی شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شود و از طریق تکرار خریدها و تبلیغات دهان به دهان درباره سازمان، به افزایش فروش، سهم بازار و در نهایت به سودآوری منجر می‌شود.

از سوی دیگر فروشگاه‌های زنجیره‌ای از جمله بنگاه‌های اقتصادی رو به رشد رقابتی در کشور هستند که توسعه مفاهیم بازاریابی، به ویژه مباحث نظیر وفاداری و رضایتمندی مشتری در این صنعت حائز اهمیت است. این در حالی است که طبق بررسی‌های مقدماتی که انجام شده مشخص شد که فروشگاه‌های زنجیره‌ای کشور در ایجاد مشتریان وفادار خیلی موفق نبوده‌اند. به نظر اکثر کارشناسان مربوطه، مشکل فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران این است که در این نوع از خدمات توزیع، رویکرد منسجم و ساختاریافته‌ای در حوزه‌های مهم مشتری‌مداری و وفاداری مشتری اتخاذ نشده است.

همچنین نبود دیدگاه علمی و نظام‌مند باعث شده تا در دستیابی به نتایج مورد انتظار و بهره‌گیری مطلوب از پتانسیل‌های خود در جهت توسعه کسب‌وکار موفق نباشند. علاوه بر این، واحدهای منسجم و سازمان‌یافته پژوهش و تحقیقات بازار در این کسب‌وکارها وجود ندارد تا بتواند در راستای تعیین عوامل اثرگذار بر رضایت و وفاداری مشتریان و تعیین پیش‌نیازها، ساختارها و الگوهای افزایش وفاداری مشتریان فعالیت کند. در نتیجه این موارد و با توجه به ضرورت اتخاذ تدابیر مناسب در این صنعت، هدف از نوشتار حاضر بررسی الگوی وفاداری مشتریان برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران است که موجب خواهد شد با درک روابط بین عوامل اثرگذار بر وفاداری مشتریان، حرکت‌های برنامه‌ریزی‌شده و اثربخش‌تری در مسیر تحقق مشتری‌مداری و ایجاد تحول در فرهنگ خرید و مصرف در فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام گیرد.

در برخی مدل‌ها همچون الگوی اروپایی، به‌عنوان عامل مؤثر بر رضایت مشتری مطرح بوده است. این مساله در مورد رفتار شکایتی نیز حائز اهمیت است. بنابراین تعیین موقعیت چنین متغیرهایی در مدل‌های ساختاری رضایت مشتری نیازمند بررسی بیشتر است. همچنین وفاداری به‌عنوان نتیجه اصلی رضایت مشتری در این گونه پژوهش‌ها معرفی شده است.

● رنگ خواب مشتریان ایرانی

ارزیابی‌ها نشان می‌دهد، سیاست‌های قیمتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران می‌تواند نقش قابل توجهی در افزایش یا کاهش رضایت مشتریان این فروشگاه‌ها داشته باشد. به منظور افزایش سریع رضایت مشتری بهتر است تا در مرحله نخست ارزش ادراکی مشتریان افزایش داده شود. با توجه به اینکه ارزش ادراکی به صورت تفاوت منافع و هزینه‌های کلی یک محصول تعریف می‌شود، منافع و هزینه‌های یک محصول می‌تواند شامل هزینه‌های اقتصادی و غیراقتصادی (عملکردی و احساسی) باشند، بنابراین افزایش منافع و کاهش هزینه‌ها به هر طریقی می‌تواند باعث افزایش ارزش ادراکی مشتری شود.

همچنین کیفیت بالای نگهداری محصولات و متنوع بودن محصولات، مارک‌ها و برندهای ارائه‌شده در فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران از جمله عواملی است که بر مبنای تأثیر مستقیم کیفیت ادراکی محصولات بر رضایت، می‌تواند در کوتاه‌مدت به افزایش سطح رضایت مشتریان منجر شود. به طور کلی در بلندمدت متغیرهای ارزش ادراکی و کیفیت ادراکی محصولات و خدمات دارای بیشترین تأثیر بر رضایت مشتری هستند. یافته‌ها نشان می‌دهد در ابتدای امر و در دفعات اولیه مراجعه مشتری به فروشگاه، بیشتر به قیمت‌ها و تناسب آنها با کیفیت محصولات و نیز کیفیت نگهداری محصولات، استاندارد و با کیفیت بودن آنها و متنوع بودن محصولات عرضه‌شده توجه دارد، اما در بلندمدت و پس از جلب رضایت اولیه مشتری، و طی مراجعات بعدی، کیفیت خدمات نیز اهمیت یافته و بیشترین تأثیر خود را به صورت افزایش ارزش ادراکی مشتریان بر رضایت مشتری خواهند داشت. همچنین عواملی همچون نظافت فروشگاه، دسترسی راحت، زیبایی محیط فروشگاه و برخورداری از جو مطلوب هم در مراجعات اولیه و هم در مراحل ایجاد وفاداری می‌تواند با ضریب کمتری برای مشتری حائز اهمیت باشد.

از سوی دیگر با توجه به اینکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران عموماً عرضه محصولات غذایی را در دستور کار دارند، نظافت، فروشگاه در هنگام عرضه کالا ضروری به نظر می‌رسد. پس از نظافت، شاخص‌های برخورداری از جو مطلوب و نما و دکوراسیون زیبا با ضرایب یکسان در مرتبه دوم قرار می‌گیرند. همچنین مطابق نتایج برآوردها شخصیت مشتریان بر تصویر درک‌شده آنها از فروشگاه تأثیر قابل توجه و معناداری می‌گذارد.

● چالش‌ها و تهدیدها

در پایان باید گفت، امروزه ارتقای جایگاه و منزلت مشتری در نزد سازمان‌ها و میزان توجه و اهمیتی که سازمان‌ها برای مشتریان قائل می‌شوند به شاخصی تعیین‌کننده برای یک سازمان پویا و آینده‌نگر تبدیل شده است. بنابراین آگاهی از متغیرها و عواملی که بر ایجاد وفاداری در مشتریان اثر دارند و تعیین روابط بین آنها در قالب الگوی مفهومی که می‌تواند به مدیران بینش و دیدگاهی منسجم درخصوص نحوه ایجاد وفاداری در مشتریان و افزایش و ارتقای آن ارائه دهد بسیار ضروری و ارزشمند است.

نزدیک مثل همسایه

افق کوروش چگونه به قله موفقیت رسید؟

شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش به منظور ارائه محصولات تندگردش از طریق خرده‌فروشی خواربار تأسیس شده است. این شرکت همواره احترام به حقوق کلیه ذی‌نفعان و تأمین رضایت و خشنودی انسان را در نظر داشته و نوآوری و خلاقیت برخاسته از کار تیمی را ارج می‌نهد. شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش تلاش دارد با کارکنان توانمند و با تلفیقی زیبا و کم‌نظیر از علم و تجربه فراتر از رقبا گام بردارد و با ایجاد فرصت‌های شغلی در سراسر ایران در شکوفایی وطن عزیزمان سهیم شود. شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش چابکی و سرعت عمل را مبنایی برای ایجاد مزیت رقابتی پایا و پویا می‌داند و استراتژی رقابتی خود را با رعایت وجدانه اخلاقی کسب‌وکار بر آن استوار کرده است. حوزه فعالیت این مجموعه ارائه کالاهای تندگردش (خواربار) با ارائه تخفیف‌های همیشگی بر روی تمامی کالاهای نسبت به قیمت درج‌شده بر روی محصول است که این کالاهای عمده‌تأ برای مصرف روزانه، هفتگی یا ماهانه خانوار ایرانی تهیه می‌شود. کالاهای عرضه‌شده در این فروشگاه از برندهای معتبر داخلی تأمین می‌شود و به مصرف‌کننده ارائه می‌شود. مشتریان هدف در فروشگاه‌های همواره تخفیف افق کوروش کلیه خانوارهای محترم ایرانی هستند.

افق کوروش با هدف عرضه محصولات مصرفی با قیمت و کیفیت مناسب تأسیس شده است. هر کالا برای عرضه در فروشگاه‌ها علاوه بر داشتن مجوزها و استانداردهای لازم، باید از مرحله آزمایش‌های کنترل کیفی اختصاصی افق کوروش نیز با موفقیت عبور کند. بعد از اخذ مجوز عرضه، همه کالاهای در هر بار ورود به انبار، از منظر کیفیت کنترل می‌شوند.

● تخفیف همیشگی، تنوع محصول، ظرفیت انبوه

در کنار همه ویژگی‌های منحصربه‌فرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش می‌توان به سه ویژگی مهم یعنی تخفیف همیشگی، تنوع محصول، ظرفیت انبوه کالاهای و خدمات در حال ارائه از سوی این فروشگاه زنجیره‌ای اشاره کرد.

در فروشگاه افق کوروش علاوه بر تخفیف‌های قابل توجه فروش کالاهای اساسی و مورد نیاز مردم، روزانه تخفیف بر روی انواع مختلف کالاهای به میزان مختلف تا ۵۰ درصد بر روی تعداد زیادی از اجناس اعمال می‌شود که در شرایط فعلی کمک بسیار بزرگی به معیشت خانوارها محسوب می‌شود.

کالاهای ارائه‌شده از سوی فروشگاه‌های زنجیره‌ای و همچنین فروشگاه اینترنتی افق کوروش دست‌کم در ۹ گروه اصلی شامل مواد غذایی، نوشیدنی و دمنوش‌ها، خواربار، ابزار و ملزومات، آرایشی بهداشتی، لوازم التحریر و اداری، مادر و کودک، میوه و سبزیجات و پوشاک به مشتریان ارائه می‌شود.

بر اساس گزارش‌های اعلام‌شده از سوی این فروشگاه زنجیره‌ای، افق کوروش روزانه سه هزار تن کالا را به‌طور مستقیم در ۳۰ انبار با ۱۵۰ هزار مترمربع، دریافت و همین میزان کالا را نیز با ۶۰۰ ماشین به مقصد فروشگاه‌ها در همسایگی شما حمل می‌کند.

مشتریان افق کوروش به فراخور نیاز می‌توانند حضوری در چند قدم یا به صورت تلفنی و اینترنتی در چند دقیقه مایحتاج خود را از هزاران فروشگاه در سراسر کشور از سرخس تا خرمشهر، از بازارگان تا چابهار، از

زنجیره‌ای افق کوروش؛ عنوان «سی و پنجمین شرکت برتر ایران»، «رتبه اول از نظر شاخص فروش در گروه فروشگاه‌ها» و «شرکت پیشرو در بین شرکت‌های برتر» را به خود اختصاص داد. شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش در کنار سایر شرکت‌های شرکت‌کننده در این رتبه‌بندی که هر سال توسط مرکز رتبه‌بندی شرکت‌های برتر سازمان مدیریت صنعتی ایران و بر اساس شاخص‌هایی همچون: «بیشترین فروش»، «بیشترین سودآوری»، «بالاترین ارزش بازار»، «بالاترین ارزش افزوده»، «بیشترین دارایی»، «بالاترین اشتغال‌زایی»، و «بالاترین بهره‌وری کل عوامل» انتخاب می‌شوند، سهم زیادی از تولید ملی را به خود اختصاص داده‌اند. از این‌رو کسب عنوان «سی و پنجمین شرکت برتر ایران»، توسط شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش دستاوردی مهم و موفقیتی بزرگ محسوب می‌شود.

یکی از مهم‌ترین سیاست‌های این فروشگاه، اقدام در جهت افتتاح روزانه دو یا سه فروشگاه است.

«نزدیک مثل همسایه» از جمله شعارهایی است که این شرکت در تبلیغات خود استفاده می‌کند. این شرکت هماهنگ با مناسبت‌های مختلف در تبلیغات خود از شعارهایی جانبی دیگری همچون «مرقاب همدیگر باشیم» (در دوران شیوع کرونا) و «به قیمت‌ها حساس باشیم» (همزمان با انتقاد به برخی تفاوت قیمت‌ها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای) استفاده می‌کند. افق کوروش با تمرکز و تأکید بر کلمه همسایه می‌خواهد نشان دهد که در تمامی محله‌ها شعبه‌ای از این فروشگاه‌ها وجود دارد و این فروشگاه با سهولت در دسترسی و در فضایی صمیمانه همچون همسایه فعالیت می‌کند.

● هدف از راهاندازی افق کوروش

در تشریح اهداف راهاندازی فروشگاه‌های افق کوروش آمده است که

فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش به عنوان اولین فروشگاه زنجیره‌ای فعال در بورس اوراق بهادار تهران با مهم‌ترین هدف خود که مشتری‌مداری و رضایت مشتریان است موفق به کسب موفقیتی گسترده و زود هنگام شده است. زود هنگام از آن جهت که این شرکت توانسته است در مدت زمان کمتر از هفت سال از زمان تأسیس خود (تخفیف محور شدن) و با وجود تعلق به بخش خصوصی، بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای کشور با بیشترین تعداد شعبه و کارمند شود. افق کوروش در کنار فعالیت‌های وسیع خود در حوزه عرضه کالاهای اساسی مورد نیاز شهروندان در مناطق مختلف کشور با حضور در بازار سرمایه فعالیت خود را در حوزه بازار سرمایه به نفع مردم و مشتریان نیز آغاز کرده و ادامه می‌دهد. در این ویژه‌نامه تلاش کرده‌ایم با نگاهی اجمالی، مهم‌ترین فعالیت‌ها، اهداف و اقدامات فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش را معرفی کنیم.

● افق کوروش از ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۰

بر اساس تاریخچه موجود از آغاز به کار و فعالیت فروشگاه افق کوروش، این گروه فروشگاه‌ها، مجموعه‌ای از فروشگاه‌های زنجیره‌ای عرضه‌کننده کالاهای مصرفی در ایران است.

شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش (سهامی عام) در سال ۱۳۸۸ در اداره کل ثبت شرکت‌ها و مالکیت صنعتی ایران به ثبت رسید و فعالیت خود را آغاز کرد. همچنین آذرماه ۹۷ شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش به عنوان پانصد و بیست و ششمین شرکت پذیرفته‌شده در بخش «خرده‌فروشی، به استثنای وسایل نقلیه موتوری»، گروه و طبقه «خرده‌فروشی انواع مواد غذایی، نوشیدنی و...» با کد «۴۷۱۱» و نماد «افق» در فهرست نرخ‌های بازار دوم بورس اوراق بهادار تهران درج شد. طبق اعلام سازمان بورس اوراق بهادار شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش با ثبت ۳۸۶۸۱۵ کد معاملاتی، رکورد تخصیص عرضه اولیه را به خود اختصاص داد.

مطابق با آمارهای اعلام‌شده در فروردین ۱۴۰۰ این فروشگاه زنجیره‌ای دارای ۲۵۷۰ فروشگاه در شهرهای مختلف ایران است که اساساً کالاهای مصرفی تهیه و به عموم مشتریان ارائه می‌کنند. این فروشگاه تخفیف‌های ویژه‌ای به مشتریان خود ارائه می‌دهد و امروزه در بیشتر شهرهای ایران فعالیت می‌کند.

یکی از مهم‌ترین اقدامات این فروشگاه زنجیره‌ای، اهتمام در جهت استفاده از فناوری‌های نوین فروشگاه‌ها و راهاندازی فروشگاه آنلاین با عنوان فروشگاه اکالا زیرمجموعه این فروشگاه است.

موسسان شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، شرکت گروه صنعتی گلرنگ (سهامی خاص)، شرکت سرمایه‌گذاری توسعه صنایع گلرنگ (سهامی خاص)، شرکت گسترش گلرنگ پخش (سهامی خاص)، شرکت تولیدی شیمیایی پاکشو (سهامی خاص) و شرکت گسترش گلپخش اول (سهامی خاص) (موسس همه این شرکت‌ها، محمد کریم فضلی، یکی از بزرگ‌ترین کارآفرینان بخش خصوصی کشور است) بوده‌اند. فروشگاه افق کوروش هم‌اکنون در بین ۵۰ شرکت برتر از میان ۵۰۰ شرکت برتر ایران قرار دارد. همچنین در بیست و سومین دوره معرفی شرکت‌های برتر ایران که روز یکشنبه ۲۶ بهمن‌ماه ۹۹ در مرکز همایش‌های صداوسیما برگزار شد، شرکت فروشگاه‌های



محصولات و کالاهای ارائه‌شده، این فروشگاه به مناسب‌های مختلف اقدام به برگزاری جشنواره‌های ویژه برای ارائه حوایز و تخفیف‌های بیشتر به خریداران و مشتریان می‌کند.

تاکنون بیش از ۲۵ جشنواره موضوعی و مناسبتی از سوی این فروشگاه زنجیره‌ای در سراسر کشور به اجرا درآمده است و هم‌اکنون نیز به مناسبت ماه مبارک رمضان جشنواره «ماه مبارک» در حال برگزاری است.

در جشنواره «ماه مبارک»، با خرید از فروشگاه‌های افق کوروش در سراسر ایران، هر شب یک برنده ۵۰ میلیون تومانی از افق کوروش معرفی می‌شود (هر هفته هفت جایزه ۵۰ میلیون تومانی برای هفت برنده). بازه زمانی برگزاری این جشنواره از ۲۶ فروردین ۱۴۰۰ تا ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۰ است. بر این اساس، هر صد هزار تومان خرید از فروشگاه افق کوروش معادل یک امتیاز است. مشتریان این فروشگاه زنجیره‌ای برای بهره‌مند شدن از شانس برنده شدن در این جشنواره می‌توانند از شیوه‌های مختلف خرید از این فروشگاه شامل مراجعه حضوری به یکی از شعب افق کوروش در سراسر کشور، خرید اینترنتی از سایت اکالا (با انتخاب خرید از فروشگاه افق کوروش) به نشانی اینترنتی <https://okala.com> و خرید تلفنی با شماره‌گیری شماره ۱۵۷۲ اقدام کنند و سپس کد قرعه‌کشی خود را که در زیر فاکتور درج شده یا از طریق پیامک به آنها اعلام می‌شود در سایت افق کوروش ثبت کنند. برای ثبت این کد تخفیف در سایت افق کوروش لازم است افراد به سایت my.okcs.com وارد شده، شماره موبایل خود را در سامانه وارد کرده و کد تایید ورود دریافت کنند و سپس نسبت به ثبت کد قرعه‌کشی در سامانه اقدام کنند.

علاوه بر در نظر گرفتن تخفیف‌ها و برگزاری جشنواره‌ها، افق کوروش در مقاطع زمانی مختلف اقدام به در نظر گرفتن تمهیدات خاص به منظور رفاه حال مشتریان خود می‌کند. از جمله این اقدامات می‌توان به ارسال رایگان و فوری اقلام سوپرمارکتی در شهرهای قرمز کرونایی در شرایط حاضر اشاره کرد. فروشگاه اینترنتی افق کوروش به منظور حفظ سلامت شهروندان در شهرهای وضعیت قرمز، ارسال محصولات سوپرمارکتی را رایگان و در کمتر از یک ساعت تحویل مشتریان می‌دهد. در افق کوروش مشتریان می‌توانند خرید همه مایحتاج روزانه خود را بدون خارج شدن از منزل و گذراندن دوران قرنطینه، تنها با نصب اپلیکیشن اکالا یا ورود به سایت اکالا و همچنین با شماره ثابت ۱۵۳۴ انجام دهند و با ارسال رایگان و در کمتر از یک ساعت دریافت کنند. این امکان به‌خصوص در شرایط فعلی که وضعیت شیوع ویروس کرونا تشدید شده است و همچنین به دلیل قرار گرفتن در ماه مبارک رمضان

توسط مشتری می‌بایست حداقل ۸۰ هزار تومان محصولات غیرتنظیم بازار را شامل شود. این محصولات شامل گوشت و مرغ، قند و شکر، برنج، روغن و کره هستند. در واقع، خرید فقط با کارت‌هایی که از طرف صندوق بازنشستگان کشوری اعلام شده (کارتی که حقوق بازنشستگان محترم به آن واریز می‌شود)، شامل تخفیف‌های ویژه خواهند شد. کلیه بازنشستگانی که شماره کارتشان از طریق صندوق بازنشستگی ارسال شده می‌توانند از تخفیف‌ها بهره‌مند شوند ولی در صورت تعویض کارت باید از طریق صندوق بازنشستگان مجدداً اطلاع‌رسانی به افق کوروش انجام شود. همچنین بر اساس تفاهم‌نامه‌ای که فی‌مابین شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش و صندوق بازنشستگی کشوری به امضا رسیده است این شرکت در راستای تکريم بازنشستگان بخشی از ظرفیت استخدامی خود را به آن دسته از فرزندان بازنشستگان از از حداقل معیارهای استخدامی این شرکت برخوردار باشند اختصاص داده است.

● تخفیف‌ها، جشنواره‌ها و

تمهیدات خاص برای مشتریان

افق کوروش علاوه بر مهیا کردن محیطی دلپذیر و یکدست برای ایجاد فضای مطلوب به منظور حضور و خریدی خاطره‌انگیز برای مشتریان خود در عین حال سه گروه از مشوق‌های خاص برای مشتریان خود ایجاد کرده است که لذت خرید از این فروشگاه‌های زنجیره‌ای را چند برابر می‌کند.

علاوه بر تخفیف‌های دائمی و همیشگی افق کوروش بر روی عمده

خزر تا خلیج همیشه فارس، از زابل تا قصر شیرین، درب واحد دریافت کنند.

هر فروشگاه افق کوروش ماهانه حداقل دو بار توسط تیم‌های بازرسی حضوری یا کنترل دوربین نامحسوس، بر اساس شاخص‌های از قبل تعیین شده کنترل می‌شود، و تیم‌های بازرسی این فروشگاه روزانه تجربه خرید مشتریان از افق کوروش را، فاکتور به فاکتور، پایش و با معبود کسانی که تجربه خرید رضایت‌بخشی نداشته‌اند، نفرینه‌نفر گفت‌وگو می‌کنند، تا مسائل را شناسایی و به آن رسیدگی کنند. اعتقاد مدیران افق کوروش آن است که تجربه خرید رضایت‌بخش مشتریان در گرو رضایت همکاران این مجموعه فروشگاه‌های به عنوان سرمایه‌های فکری و اجرایی است. در واقع در افق کوروش همه مهم هستند. از مشتریان و عرضه‌کننده‌های خرد گرفته تا کارکنان و کارمندان این مجموعه که سرمایه‌های اصلی افق کوروش محسوب می‌شوند.

● باشگاهی برای رفاه مشتریان

افق کوروش در راستای تامین حقوق هر چه بیشتر مشتریان و به منظور جلب رضایت هرچه بیشتر آنها اقدام به راه‌اندازی باشگاه مشتریان کرده است.

فعالیت باشگاه مشتریان افق کوروش از تیرماه سال ۱۳۹۵ با توزیع کارت‌های وفاداری در شهر تهران آغاز شد. با توجه به گسترش سریع شعب افق کوروش در سراسر کشور و با هدف ایجاد بستری برای ارائه خدمات جامع و شخصی‌سازی‌شده به مشتریان، اپلیکیشن باشگاه با امکاناتی نظیر مدل پویای وفاداری امتیازمحور، مدیریت کارت‌های خرید، مشاهده ریز خریدها، ارائه تخفیف‌های متنوع از شرکای تجاری و امکان پرداخت قبوض و خرید شارژ جایگزین کارت‌های وفاداری شد و همزمان با آن زیرساخت‌های باشگاه در گره فروش توسعه پیدا کرد، به‌طوری که، تمامی این خدمات به‌طور یکپارچه در تیرماه سال ۹۷ آماده ارائه به مشتریان عزیز شد. «تمایزسازی خدمات و ارزش آفرینی برای مشتریان وفادار از طریق شناخت بهتر ایشان» به عنوان چشم‌انداز باشگاه مشتریان مورد تأکید قرار دارد. این در حالی است که در بیانیه مأموریت باشگاه مشتریان آمده است: باشگاه مشتریان افق کوروش می‌کوشد با تکیه بر سرمایه‌های انسانی کارآمد، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و خلق ارزش پایدار برای شرکای تجاری، بسته‌ها و طرح‌های رفاهی ویژه را مبتنی بر نیاز مصرف‌کنندگان ارائه کند که نتیجه آن بهبود شرایط زندگی و کاهش هزینه‌های خانوار در تمام بخش‌هاست.

از جمله خدمات باشگاه مشتریان افق کوروش می‌توان به کسب امتیاز در هر خرید بالای ۴۰ هزار تومان (هر ۱۰ هزار تومان یک امتیاز)، تخفیف مازاد ۱۰ درصد در افق کوروش (با کسر امتیاز)، دو برابر شدن شانس اعضا در قرعه‌کشی تمامی جشنواره‌ها و همچنین تبدیل امتیاز به تخفیف در مراکز خدماتی اشاره کرد.

● افق کوروش، حامی بازنشستگان

در کنار طرح‌ها و تخفیف‌های دائمی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش و همچنین جشنواره‌های فروش ویژه به مناسب‌های مختلف، افق کوروش حمایت از اقشار و گروه‌های خاص را نیز در دستور کار خود قرار داده است. یکی از این اقدامات را می‌توان در نظر گرفتن تخفیف‌ها و حمایت‌های ویژه برای بازنشستگان کشور اعلام کرد. در این راستا، طرح تخفیف‌های بازنشستگان در این فروشگاه‌ها در حال اجراست.

برای استفاده از این تخفیف‌ها، لازم است بازنشستگان با کارت‌های که از آن حقوق دریافت می‌کنند خرید خود را انجام دهند، چراکه خرید فقط با کارت‌هایی که از طرف صندوق بازنشستگان کشوری اعلام شده، شامل تخفیف‌های ویژه خواهند شد. همچنین مبلغ قابل پرداخت



اینستاگرام داریم و شما می‌توانید وارد و عضو آن بشوید. در این صفحه هر روز از آموزش‌های آشپزی، تخفیف‌های روز افق کوروش و انبوهی از مطالب جالب دیگر که همکاران ما به اشتراک می‌گذارند استفاده کنید. همچنین در این صفحات قادر خواهید بود نظرات خود را با ما در میان بگذارید و اگر مشکلی هست به ما اطلاع دهید تا در اسرع وقت به شما پاسخ داده شده و مشکل شما تا رسیدن به نتیجه دلخواه شما پیگیری شود.

چون برای ما خیلی مهم هستید ماهیانه از شما به صورت‌های مختلف مثلاً تلفنی، حضوری درون فروشگاه و... نظرسنجی می‌کنیم تا بتوانیم نیازها و نظرات شما را بهتر تشخیص بدهیم و شرایط مناسبی برای شما در خریدهای حضوری، اینترنتی و تلفنی ایجاد کنیم و در نهایت با توجه به شناخت دقیق‌تر نیاز شما عزیزان تجربه خرید خوبی برایتان رقم بزنیم.

● در افق کوروش همه مهم‌اند

یکی از ویژگی‌های بارز فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش اهمیت دادن مدیران و موسسان به همه مردم اعم از مشتریان و عرضه‌کنندگان کالا است. از آنجا که در سال‌های اخیر ایجاد و گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای همچون فروشگاه‌های افق کوروش به کمرورق شدن کسب‌وکار فروشگاه‌ها و خرده‌فروشی‌های محلی منجر شده است، افق کوروش با علم به این ماجرا و با توجه به اهداف تعیین‌شده عزم خود را برای مقابله با زبان خرده‌فروشی‌ها جزم کرده و برای این موضوع نیز راه‌حلی درخور اندیشیده است. در واقع یکی از دغدغه‌های همیشگی افق کوروش حمایت از سوپرمارکت‌های محلی بوده و هست. به همین خاطر نیمی از فروشگاه‌ها در قالب نمایندگی به افراد تعلق دارد.

فروشگاه زنجیره‌ای افق کوروش از این رهگذر و برای رسیدن به هدف مقدس خود مبنی بر حمایت از سوپرمارکت‌ها و خرده‌فروشی‌ها، اقدام به ارائه تسهیلات و کارآفرینی در نقاط دور و نزدیک (سراسر کشور) با اعطای تسهیلات ۸۰۰ میلیون تومانی راهاندازی و تجهیز فروشگاه با کمترین میزان سرمایه کرده است. هم‌اکنون و در راستای این اقدام، فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش بیش از هزار شعبه فرانچایز فعال در کشور دارد. این فروشگاه‌ها از طریق برخورداری از تسهیلات راهاندازی و تجهیز فروشگاه، مدیریت موجودی هوشمند و آنلاین و طرح‌های تشویقی ارتقای فروش هم‌اکنون هر روز بهتر از دیروز در راستای جلب رضایت مشتریان تلاش کرده و چشم‌اندازهای تعیین‌شده را طی می‌کنند.

● کارآفرینی در افق کوروش

یکی از مهم‌ترین اقدامات صورت‌گرفته در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، تحقق هدف کارآفرینی گسترده در سراسر کشور است. علاوه بر فرصت‌های شغلی گوناگون در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش و همچنین بیش از ۲۵۰۰ شعبه فعال در ۳۱ استان کشور و بیش از ۴۰۰ شهر، برای ارائه نزدیک به سه هزار قلم کالا به مردم، این شرکت امکان تبدیل سوپرمارکت‌ها و خرده‌فروشی‌ها به نمایندگی‌های عرضه اقلام افق کوروش را فراهم کرده است. ضمن آنکه با اعطای تسهیلات به متقاضیان واجد شرایط در راستای تأسیس شعب جدید در شهرهای مختلف در راستای هدف کارآفرینی اقدام می‌کند.

تعداد کارکنان افق کوروش هم‌اکنون بالغ بر ۱۹ هزار نفر است. کارآفرینی در نقاط دور و نزدیک (سراسر کشور) و همچنین اعطای تسهیلات ۸۰۰ میلیون تومانی راهاندازی و تجهیز فروشگاه با کمترین میزان سرمایه از مهم‌ترین اقدامات این شرکت برای ایجاد کارآفرینی در کشور است. هم‌اکنون بیش از هزار شعبه فرانچایز فعال در کشور

ما برای شما... این سوالات در واقع بر اساس پرتکرارترین سوالات شما عزیزان دسته‌بندی شده که می‌توانید از آن بهره‌مند شوید تا به کمک رفع ابهام‌های شما بتوانیم تجربه خرید خوبی را برایتان رقم بزنیم.

چون برای ما خیلی مهم هستید برای رسیدگی به همه مسائل، سوالات، ابهامات و مشکلات شما واحدی در سازمان مستقر کرده‌ایم به نام «مرکز مراقبت از مشتری» که در ۱۶ ساعت هر روز از ۷ صبح تا ۱۱ شب همکاران ما در خدمت شما عزیزان هستند. ما کلیه مطالب ورودی شما را می‌شنویم، آنها را به صورت‌های صحیح بررسی می‌کنیم و برای رفع همه آنها اقدامات سریع انجام می‌دهیم. ما علاقه‌مندیم از ما راضی باشید و در نهایت اینکه برای ما مهم است که بتوانیم برای شما تجربه خرید خوبی رقم بزنیم.

همچنین چون برای ما خیلی مهم هستید برای دسترسی سریع‌تر به همکاران ما و جوابگویی راحت‌تر به شما عزیزان، در سایت افق کوروش امکانی فراهم کرده‌ایم که بتوانید خیلی زود و راحت با همکاران مرکز مراقبت از مشتری ما گفت‌وگو و صحبت آنلاین داشته باشید. همکاران ما در این قسمت به صورت آنلاین به صورت ۱۶ ساعت در هر روز از ۷ صبح تا ۱۱ شب در خدمت شما برای پاسخگویی به سوالات و مشکلات احتمالی شما عزیزان هستند تا در پی آن ما بتوانیم تجربه خرید خوبی را برای شما رقم بزنیم.

چون برای ما خیلی مهم هستید می‌توانید و برای اینکه بتوانید در فضای سوشال با ما در ارتباط باشید یک صفحه

که خروج از منزل به منظور خرید مایحتاج روزانه با دشواری‌های خاص خود همراه است، از اهمیت زیادی برای مشتریان برخوردار است و با بازخوردهای مثبت آنها همراه شده است. در حال حاضر ۲۵۷ شهرستان در وضعیت قرمز است.

● یک تیم، مراقب رضایت شماست

یکی از شعارهای مهم فروشگاه‌های افق کوروش این است: یک تیم، مراقب رضایت شماست. این مراقبت به شکل دائمی و در اشکال مختلف انجام می‌شود تا حس و حال مشتریان و سطح رضایت آنها از کیفیت و کمیت خدماتی که در این فروشگاه‌ها به آنها ارائه می‌شود سنجیده شده و در صورت وجود نقص و نارسایی، در اسرع وقت جبران شود. این اقدامات همچنین به منظور بهبود مستمر ارائه کالا و خدمت در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش انجام می‌گیرد.

مشتري‌سالاری در افق کوروش با این شعار که چون برای ما خیلی مهم هستید قبل، حین و بعد از ارائه کالا و خدمت به مشتریان مورد توجه قرار دارد. در مرحله بعد از خرید، این مراقبت دائمی از طریق انجام نظرسنجی پس از خرید، پاسخگویی به سوالات متداول مشتریان در سایت افق کوروش، گفت‌وگوی آنلاین با کارشناسان و تیم پشتیبانی، کامنت‌ها و پست‌های اینستاگرام، تحقیقات میدانی و دوره‌ای و همچنین ایجاد امکان ارتباط مشتریان با مرکز تماس افق کوروش در ساعات ۷ صبح تا ۱۱ شب، هر روز هفته صورت می‌گیرد.

تیم مراقبت روزانه تجربه خرید شما از افق کوروش را، فاکتور به فاکتور پایش و با محدود کسانی که تجربه خرید رضایت‌بخشی نداشته‌اند، نفرین‌گفت‌وگو می‌کند تا مسائل را شناسایی و به آن رسیدگی کند. مدیران افق کوروش می‌گویند چون برای ما خیلی مهم هستید از شما در مورد تجربه خریدتان نظرسنجی می‌کنیم. به این صورت که اگر شماره همراه صحیح خود را به صندوق‌دار داده باشید، برای شما پیامکی پس از خریدتان ارسال می‌شود که در آن از شما می‌خواهیم از ۱ تا ۱۰ به ما با توجه به تجربه خریدتان امتیاز دهید. نظرات شما فاکتور به فاکتور بررسی می‌شود و با مشتریانی که امتیاز ۱ تا ۳ داده‌اند تماس گرفته شده تا علت این تجربه را از آنها جویا شویم و بتوانیم مشکلات و موانع را برطرف کرده تا برای شما تجربه خرید خوبی رقم بزنیم.

چون برای ما خیلی مهم هستید برای برطرف شدن سریع‌تر ابهامات و سوالات احتمالی شما، در سایت افق کوروش امکانی فراهم شده که بتوانید با سرچ سوال مورد نظرتان با کمترین زمان به جواب از قبل آماده‌شده دسترسی پیدا کنید. این سوالات در قالب‌ها و موضوعات مختلفی هستند؛ از ساعات کاری گرفته تا طرح‌ها و کمپین‌های فروش

زیرمجموعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش فعال بوده و مشغول به کار هستند.

در واقع مجموعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش به منظور توسعه فروشگاه‌های خود و ایجاد فرصت مناسب برای علاقه‌مندان به فعالیت در حوزه خرده‌فروشی، حق امتیاز نمایندگی خود را به متقاضیان واجد شرایط واگذار می‌کند. این همکاری برای افرادی با تجربه کاری مرتبط، توانایی مدیریتی و روحیه تعاملی و همچنین توانایی تامین ملک (ترجیح به مالکیت فروشگاه)، با سرمایه‌ای جهت خرید تجهیزات مورد نیاز، می‌تواند سبب سودی معقول (فراتر از درآمد ناشی از کار برای دیگری) در کنار مزایایی چون کار آفرینی برای آشنایان واجد شرایط باشد. افراد علاقه‌مند به این حوزه باید به موضوعاتی همچون نیاز به حضور فعالانه خود شخص امتیازگیرنده در فروشگاه و فعالیت حداقل ۱۴ ساعته فروشگاه‌ها در کل سال، آگاه باشند. توجه به این نکته نیز حائز اهمیت است که میزان تلاش افراد با سودآوری رابطه مستقیم داشته و افراد دارای دید بلندمدت به همکاری، با تلاش خود در چارچوب اصول و مقررات شرکت می‌توانند به موفقیتی تضمین‌شده و سودآور دست یابند. دریافت نمایندگی افق کوروش مزایای متعددی را به همراه دارد که از جمله آن می‌توان به صنعت کم‌ریسک و با درآمد تضمین‌شده، برند معتبر فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، تخفیف‌های بالا و فروش‌های ویژه متعدد در هر ماه، طرح‌های ویژه، جشنواره‌ها و قرعه‌کشی‌های متنوع، سیستم فروش و مدیریت موجودی کار، سیستم باشگاه مشتریان و سیستم تبلیغاتی متمرکز، پشتیبانی در امور فناوری اطلاعات و تجهیزات فروشگاه‌ها، طرح‌های تشویقی برای ارتقای فروش فرانچایز گیرندگان، مشاوره‌های تخصصی جهت مدیریت فروشگاه، تامین مستمر کالاها بدون نیاز به مذاکره با تامین‌کنندگان و صرف وقت و هزینه، عدم نیاز به خرید نقدی اقلام و تحمل هزینه انبارداری یا خواب پول اشاره کرد.

از دیگر مزیت‌های دریافت نمایندگی از افق کوروش می‌توان به عدم نیاز به دیپوی محصولات، عدم پرداخت ورودیه یا حق تابلو، تسهیلات بدون بهره جهت تجهیز و آماده‌سازی فروشگاه، زمان بسیار کوتاه فرایند اخذ فرانچایز، تقبل مالیات بر ارزش افزوده تمامی کالاها (مالیات بر درآمد بر عهده فرانچایزگیرنده است)، آموزش فرانچایزگیرندگان و پرسنل آنها (حضور و الکترونیکی) و اعزام یک سرپرست مربی در هنگام شروع به کار شعبه، امکان درآمد جانبی برای شعب در صورت امکان، اعطای سهام شرکت نسبت به عملکرد فرانچایز و... اشاره کرد. متقاضیان اخذ نمایندگی از فروشگاه افق کوروش علاوه بر برخورداری از برخی شرایط عمومی همچون دارا بودن تابعیت کشور جمهوری اسلامی ایران، گواهی عدم سوءپیشینه کیفری، گواهی عدم اعتیاد، داشتن جواز کسب، داشتن حداقل مدرک تحصیلی دیپلم، عدم وابستگی به هرگونه حزب یا جناح سیاسی، داشتن حداقل ۲۵ سال سن، داشتن شهرت و رزومه کاری مناسب و قابل احراز و گواهی عدم چک برگشتی برای اشخاص حقیقی و همچنین ارائه اساسنامه، آگهی تاسیس، آخرین روزنامه رسمی و آگهی آخرین تغییرات و ارائه مدارک هویتی اعضای هیات‌مدیره برای اشخاص حقوقی لازم است شرایط ملک مورد تقاضای خود برای راه‌اندازی نمایندگی یا دریافت فرانچایز را اعلام کنند.

بر اساس شرایط مشخص‌شده ملک باید در نقاطی از شهر با تراکم مسکونی مناسب باشد. همچنین باید فاصله مناسب فروشگاه تا فروشگاه‌های فعال افق کوروش را رعایت کرده باشد. از دیگر الزامات ملک می‌توان به مواردی همچون برخورداری از تمامی انشعابات مورد نیاز آب، گاز شهری و برق، احراز مالکیت ملک (داشتن سند یا مبیاعه‌نامه) یا اجاره‌نامه با مدت اعتبار حداقل پنج سال یا سرقفلی (با

رعایت قانون موجر و مستاجر) با رضایت مالک و برخورداری ملک از کاربری تجاری اشاره کرد.

رعایت شرایط دیگری از جمله حداقل ۱۰۰ مترمربع فضای فروش در طبقه و سطح همکف، ارتفاع سقف حداقل ۲/۸ متر، و در بخش ذیل بالکن حداقل ۲/۴ متر و الزام به رعایت کیمینه بر ملک معادل ۳ متر باشد، از دیگر الزامات محسوب می‌شود. ملک همچنین باید برخورداری از انبارک با درب مجزا از درب ورود و خروج فروشگاه، مساحت حداقل ۲۰ مترمربع باشد. همچنین حداکثر اختلاف ارتفاع سطح فروش با سطح خیابان ۱۰۰ سانتی‌متر و در صورت وجود اختلاف سطح وجود رمپ با شیب حداکثر ۲۰ درجه باشد. ارتفاع سطح پیاده‌رو تا زیر تابلوی فروشگاه نیز در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش حداقل ۲/۵ متر است. این موضوع نشان می‌دهد فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش حتی به لحاظ ملک و مکان ارائه کالاها و خدمات به مشتریان از استانداردهای خاص خود برخوردارند و با تمام توان برای ایجاد فضایی دلنشین و مناسب برای حضور مشتریان و خریداران تلاش می‌کنند.

● دسترسی سریع به فروشگاه مجازی

افق کوروش یکی از مجهزترین و دسترس‌پذیرترین کانال‌های ارتباطی را با مشتریان از طریق فروشگاه مجازی ایجاد کرده است.

در واقع علاوه بر امکان خرید حضوری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش که به تعداد فراوان و با تخفیف‌های ویژه در هر محله در دسترس مشتریان قرار دارد امکان خرید غیرحضوری و آسان نیز از فروشگاه مجازی افق کوروش برای مشتریان فراهم است.

مشتریان افق کوروش می‌توانند با مراجعه به سایت اکالا (با انتخاب خرید از فروشگاه افق کوروش) به نشانی اینترنتی <https://okala.com> اقدام به خرید اقلام مورد نیاز خود از این فروشگاه کنند و در کمترین زمان ممکن سفارش خود را درب منزل یا هر آدرس دلخواه دیگر تحویل بگیرند. همچنین امکان خرید تلفنی با شماره‌گیری شماره ۱۵۷۲ از فروشگاه زنجیره‌ای افق کوروش فراهم است.

از دیگر امکانات این فروشگاه می‌توان به اپلیکیشن افق کوروش اشاره کرد. با نصب اپلیکیشن افق کوروش، مشتریان می‌توانند دسترسی راحت‌تری به فروشگاه مجازی افق کوروش با استفاده از دستگاه‌های تلفن همراه داشته باشند و از طریق تلفن همراه خود اقدام به ثبت سفارش و دریافت اقلام مورد نیاز خود در کمترین زمان ممکن در آدرس تعیین‌شده کنند.

استفاده از این اپلیکیشن برای افرادی که با استفاده از تلفن همراه اقدام به ثبت سفارش در فروشگاه مجازی افق کوروش می‌کنند راحت‌تر و سریع‌تر از سفارش از طریق صفحه وب فروشگاه افق کوروش است. هر چند برای این گروه از مشتریان امکان ثبت سفارش با استفاده از تلفن همراه از طریق صفحه وب فروشگاه مجازی افق کوروش نیز وجود دارد و در این زمینه هیچ محدودیتی وجود ندارد.

● افق کوروش و رسانه‌محوری

یکی از ویژگی‌های بارز فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، توجه به نقش و اهمیت رسانه، اطلاع‌رسانی و آموزش به مشتریان از طریق رسانه است. در این راستا، افق کوروش علاوه بر بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌های کشور، خود اقدام به راه‌اندازی دو رسانه شامل مجله افق کوروش و رادیو افق کوروش کرده است. این رسانه‌ها آخرین اخبار و اطلاعات و همچنین مقالات علمی پیرامون موضوعاتی در دست‌بندی‌های گوناگون مرتبط با صنایع غذایی و سبک زندگی و... در اختیار مشتریان این فروشگاه و عموم مردم قرار می‌دهند و از طریق سایت افق کوروش به راحتی در دسترس قرار دارند.

در مجله افق کوروش، اطلاعات مفیدی در حوزه‌های آشپزی، سبک زندگی، سلامت، هنر و سینما، رژیم و تغذیه، پوست و مو و زیبایی و همچنین علم و تکنولوژی با زیرمجموعه‌های گوناگون و کاربردی برای علاقه‌مندان به هر کدام از این حوزه‌ها قابل دسترس است. از آنجا که این نشریه تحت وب و از طریق درگاه اینترنتی افق کوروش در دسترس است، علاقه‌مندان به راحتی می‌توانند از اطلاعات و مطالب مندرج در آن بهره‌مند شوند.

رادیو افق کوروش نیز تحت وب و از طریق سایت افق کوروش در اختیار علاقه‌مندان قرار دارد.

● افتخارات افق کوروش در چشم‌انداز ۲۰۲۵

مدیران و موسسان افق کوروش، ایجاد ارزش افزوده برای همه ذی‌نفعان، ایفای نقش مهم و کلیدی در رشد اقتصادی و کمک به اجرای برنامه‌های اقتصاد مقاومتی با تکیه بر تجربه و دانش سازمانی موجود و همچنین استفاده از شیوه‌های مدیریتی موثر و بهره‌گیری از روش‌ها و دانش روز بین‌المللی را به عنوان مهم‌ترین مأموریت‌های این فروشگاه زنجیره‌ای تعیین کرده‌اند. هم‌اکنون افق کوروش با برخورداری از ۶۸۰۰ نفر کارمند و کارکنان این مجموعه، تاکنون موفق به کسب افتخاراتی نظیر مقام اول در شاخص فروش در بین فروشگاه‌های زنجیره‌ای کشور، شرکت پیشرو در بین شرکت‌های برتر کشور، کسب جایگاه ۳۵ رتبه‌بندی صد شرکت برتر ایران، مقام اول برند محبوب مصرف‌کنندگان در گروه فروشگاه‌های زنجیره‌ای، کسب گواهینامه ملی رعایت حقوق مصرف‌کنندگان، کسب نشان برتر جایزه ملی مسوولیت اجتماعی، جایزه بین‌المللی شهرت و محبوبیت در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌ای و برترین و معتبرترین فروشگاه زنجیره‌ای در عرضه محصولات باکیفیت شده است. چشم‌انداز و هدف این فروشگاه زنجیره‌ای برای سال‌های آینده از هم‌اکنون حضور در فهرست ۲۵۰ خرده‌فروش برتر دنیا تا سال ۲۰۲۵ تعریف شده است و همه مدیران، کارکنان و کارمندان و سایر افرادی که به هر نحو در زیرمجموعه این فروشگاه‌های زنجیره‌ای در حال فعالیت هستند از هم‌اکنون برای نیل به این هدف در تلاش هستند. ●



پارازیت روی قوانین

چه چالش‌هایی فروشگاه‌های زنجیره‌ای را عقب می‌رانند؟

تنوع بسیار زیاد را در اختیار عموم می‌گذارند. علاوه بر آن فلسفه فروشگاه‌های زنجیره‌ای این گونه است که واقعاً علاوه بر ارائه خدمات و تنوع، در کنار آن اشتغال پایدار و ساده ایجاد می‌کنند. همچنین حقوق مصرف‌کننده هیچ‌گاه نادیده گرفته نمی‌شود و بر اساس چارچوب قانونی رعایت می‌شود. به هر حال در این اوضاع و احوال دو سه سال گذشته که بسیاری از صنایع کشور به دلیل شرایط اقتصادی و سیاسی ایران درگیر چالش‌هایی هستند، فروشگاه‌های زنجیره‌ای هم با این چالش روبه‌رو و البته مانند سایر بخش‌ها با کرونا نیز درگیر هستند. در این مدت، تمام هم و غم فروشگاه‌های زنجیره‌ای این بوده که پروتکل‌ها رعایت شود و مردم بتوانند از مکان‌هایی خرید کنند که تمام مسائلی که مدنظرشان است رعایت شده باشد تا بتوانند با خیال راحت و اطمینان بیشتری خرید کنند. بنابراین باید گفت فروشگاه‌های زنجیره‌ای طبیعتاً تأثیرات بسیار زیادی دارند. این تأثیرات هم روی تنظیم بازار، هم اشتغال، هم در افزایش درآمد دولت و حتی روی تولیدکننده اثبات شده است. به طور مثال تولیدکننده‌ای که کالایش را تولید می‌کند و در شبکه توزیع وارد می‌کند با وجود فروشگاه‌های زنجیره‌ای مطمئن است که کالایش به سراسر کشور معرفی می‌شود و از آن طرف باید این موضوع را در نظر داشت که تولیدکنندگان اگر خوب بفروشند خوب هم تولید می‌کنند و همین موضوع در کلان اقتصاد کشور نیز تأثیرات بسزایی خواهد داشت.

با این حال نقش فروشگاه‌های زنجیره‌ای و تأثیر آن در اقتصاد کشور بسیار گسترده است و می‌توان ساعت‌ها پیرامون آن صحبت کرد، ولی اشاره‌وار عرض می‌کنم، همان‌طور که می‌دانید تولیدکنندگان کالا در یک نقطه مشخص تجمع نشده‌اند و با توجه به منابع، تولیدکنندگان با امتیازهای خاصی در سراسر کشور پراکنده هستند؛ بنابراین اگر قرار است تولیدکننده یک کالا در جنوب کشورمان دسترسی به بازار مرکز و شمالی کشورمان داشته باشد باید هزینه‌ای قابل توجه برای تشکیل بازاریابی فروش کالای خود داشته باشد. اینجا اهمیت شکل‌گیری فروشگاه‌های زنجیره‌ای مشهود است و باید به آن پاسخی منطقی و مناسب بدهیم. اصولاً فروشگاه‌های زنجیره‌ای حلقه مفقوده سیستم توزیع کالا هستند. همین‌طور در شهرهای بزرگ با توجه به ترافیک و شلوغی خیابان‌ها از این طریق مصرف‌کننده می‌تواند در وقت و هزینه خود صرفه‌جویی کند و یکی از عوامل و تأثیرات مهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای بهینه کردن مصرف و فرهنگ خرید مصرف‌کننده است.

تورم و کرونا با فروشگاه‌ها چه کرد؟

فروشگاه‌های زنجیره‌ای رسته‌های مختلفی دارند. مثلاً بخشی از آنها آشامیدنی و خوراکی است، بخشی از آن نیز شونده‌ها هستند. بخش دیگری از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در صنف لباس و عده‌ای هم در کتاب به فعالیت مشغول هستند.

و توزیع هوشمند، نقش بی‌بدیلی را ایفا می‌کنند.

حالا به دلیل نبود اطلاعات و شناخت کافی از این صنعت، طبیعتاً برخی سیاستگذاران با همان نگاه سنتی که نسبت به سوپرمارکت‌ها و واحدهای صنفی کوچک وجود دارد به این صنعت مدرن نگاه می‌کنند که البته باید اذعان کرد با این نگاه هیچ‌گاه نمی‌توان در توسعه و در واقع تأثیرگذاری این صنعت در اقتصاد کشور موفق عمل کرد. در حال حاضر صنفی وجود دارد که در رسته صنوف سنتی هستند که همچنان فعالیت دارند، در کنار این صنوف قدیمی، سبک جدیدی از فروش در دنیا در حال نهادینه شدن است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای هستند و این در حالی است که نسل بعدی خرده‌فروش‌ها نیز در راهاند که به آنها فروشگاه‌های دیجیتال می‌گویند. آنها هم بخشی از این زنجیره هستند. بخش دیگری از فروشگاه‌ها هم کشوری است، اما ما واقعاً قوانینی که بخواهند اینها را بشناسند و در این موضوعات بتوانند کمک کنند؛ یا نداریم یا بسیار ضعیف هستند و بدون ضمانت اجرا.

سود دوطرفه

فلسفه وجودی فروشگاه‌های زنجیره‌ای یک بحث اصلی و مهم است که آن هم تنظیم بازار است. به هر حال بخش خصوصی و افرادی که وارد حوزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌شوند، بازوی بسیار خوبی برای دولت در توزیع مناسب کالا هستند و می‌توانند در سراسر کشور کالاها را به دست مردم برسانند. این موضوع قطعاً تأثیر بسیار مستقیم و مهمی روی توزیع کارآمد کالا دارد. در دنیا هم با همین سبک بازار را کنترل می‌کنند و در نقطه نقطه بسیاری از شهرها این فروشگاه‌ها به راحتی کالاها را

توسعه‌یافتگی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای از کجا آغاز می‌شود؟ قاعده‌گذاری‌های اقتصادی نشان می‌دهد تمام صنایع از شرایط کلی اقتصاد کشورهاشان تبعیت می‌کنند. بنابراین در پاسخ به این پرسش باید گفت فروشگاه‌های زنجیره‌ای ما نمی‌توانند جدا از شرایط اقتصادی کشور باشند و مسیر توسعه را بدون هیچ‌گونه دست‌انداز یا چالشی طی کنند و پشت سر بگذارند. واقعیت این است که اقتصاد ایران در چند سال گذشته با حجم انبوهی از معضلات در داخل و خارج روبه‌رو شده است که این موضوع روی رشد و توسعه صنایع مختلف بی‌تأثیر نبوده است. براساس قانون برنامه ششم توسعه، مسیری برای توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در نظر گرفته شده است که مهم‌ترین بخش آن کسب ۲۰ درصدی سهم بازار خرده‌فروشی‌ها از سوی این فروشگاه‌هاست. اما این مسیر بارها و بارها از سوی سیاستگذار از معبر اصلی خارج شده و در این میان سیاستگذاران نگاهی به قوانین وضع‌شده در برنامه ششم توسعه هم نداشته‌اند. اینکه با آمدورفت دولت‌ها در ایران، قوانین توسعه‌ای به فراموشی سپرده می‌شوند یا سیاستگذاران تازه به میدان اقتصادآمده نسبت به آنها بی‌اعتنا هستند، به مانعی جدی برای دست یافتن به رشد مورد نظر برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای تبدیل شده است. بنابراین قانونگذاری پراکنده را می‌توان یکی از آسیب‌های مبتلا به نظام قانونگذاری ایران دانست. به هر حال فکر می‌کنم هم توسعه کمی و هم کیفی بر اساس قانون و مقررات است که می‌تواند روی توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای تأثیر بگذارد. برای اینکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند سایر بخش‌های اقتصادی توسعه پیدا کنند، نیاز است سیاستگذار کشور را جامع و کامل ببیند. اما به هر حال مهم‌ترین عاملی که می‌تواند توسعه را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایجاد کند، بحث قوانین و مقررات است. اگر قوانین خوب دیده شود و مجریانی که این قوانین را می‌نویسند بر اجرای درست آن نظارت کنند و تسلط کافی روی فروشگاه‌های زنجیره‌ای داشته باشند و این صنعت را بشناسند، می‌توان به برطرف شدن دلایل توسعه‌نیافتگی آنها امیدوار بود. حالا قانون نظام صنفی ما چه زمانی تاسیس شده است و چه زمانی تنظیم شده به کنار، اما در قانون نظام صنفی حتی یک خط در مورد فروشگاه‌های زنجیره‌ای نوشته نشده است. این در حالی است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای در دنیا به عنوان یک صنعت پیشرو محسوب می‌شوند و در بسیاری از مسائل اقتصادی تأثیرگذار هستند. البته در کشور خودمان هم این اثرگذاری وجود دارد.

اما در مجموع می‌توان گفت به دلیل اینکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران یک صنعت نو هستند و در ۲۰ سال اخیر تا حدودی رشد را تجربه کرده‌اند، این موضوع باعث شده قانونگذار و مجریان قانون این صنعت را به خوبی نشناخته و از اثرات کارآمد آنها تا حدودی بی‌اطلاع باشند. ارزیابی‌ها نشان داده است فروشگاه‌های زنجیره‌ای در محورهایی مانند تولید، ایجاد اشتغال، حفظ حقوق مصرف‌کننده، تنظیم بازار

به طور مثال بخشی که در خوراکی و آشامیدنی‌ها فعالیت می‌کنند، قاعدتاً از مقوله تورم تاثیر می‌گیرند. تورم به هر حال خوب نیست و تاثیراتش را روی تمام صنوف می‌گذارد؛ در مورد فروشگاه‌های زنجیره‌ای هم همین‌طور است. یعنی کسی که می‌خواهد مواد خوراکی و مایحتاج مصرف روزانه‌اش را تهیه کند، وقتی با گران بودن کالاها و تورم بالا مواجه می‌شود، طبیعتاً با محصولات کمتری خریداری می‌کند یا با رضایت قلبی از فروشگاه بیرون نمی‌رود. بنابراین تورم در میزان تقاضا و خرید مایحتاج و روند کاری فروشگاه‌های زنجیره‌ای تاثیرگذار بوده است.

اما کرونا که پیش آمد به هر حال به جهت اینکه خیلی از صنوف مجبور شدند برای حفظ سلامت مردم تعطیل کنند؛ فروشگاه‌هایی که عرضه مواد غذایی انجام می‌دادند، موقعیت و فرصت خوبی برایشان ایجاد شد که خدمات خوبی به مردم ارائه کنند. به‌رغم اینکه همکاران ما در فروشگاه‌ها در معرض خطر ابتلا به کرونا هستند و البته از طرف اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای هم مکاتباتی شده است که به اطلاع سیاستگذاران برسانیم در ایامی که بسیاری از مردم مجبور بودند قرنطینه شوند آنها به فروشگاه بروند و خدمات ارائه کنند. آنها در این ایام خدمت کردند و توانستند مایحتاج مردم را تامین کنند و موفق هم بودند. در این مقطع خاص یک مقداری حجم درخواست‌ها زیاد بود و مردم هم بیشتر به خصوص سال گذشته سعی می‌کردند حتی نان مورد نیازشان را در خانه درست کنند و تغییراتی در ذائقه مردم شکل گرفت. مردم هر چیزی را که از بیرون تهیه می‌کردند در خانه درست می‌کردند، طبیعتاً یک بخشی از مواد اولیه را از فروشگاه تامین می‌کردند که تاثیرش برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای مثبت بوده است.

● سنجش موفقیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران

بخشی از ارزیابی عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران، به موضوعات فرهنگی بازمی‌گردد. در حال حاضر فرهنگ و سلیقه مردم خیلی به سمت استفاده از فروشگاه‌هایی رفته است که دو ویژگی داشته باشند. نخست اینکه در فروشگاه‌های زنجیره‌ای به راحتی می‌توانند در یک مکان و بدون مراجعه به مغازه‌های مختلف، تمام کالاهای موردنیاز خود را خریداری کنند. این ویژگی فروشگاه‌های زنجیره‌ای باعث شده در سال‌های گذشته اقبال خوبی از سوی مردم نشان داده شود. ویژگی دوم این فروشگاه‌ها که بعد از دوران شیوع کرونا بیشتر خود را نشان داد این بود که مردم از طرفی می‌توانند در مکانی که تمام کالاهای موردنظرشان را عرضه می‌کنند، کالاها را با رعایت کلیه مسائل قانونی و بهداشتی خریداری کنند و شرایط بسیار بهتر شده است. این در حالی است که باید گفت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران در مقایسه با کشورهایی که سال‌هاست در این صنعت فعالیت دارند، فاصله بسیار زیادی دارند.

مثلاً ترکیه که در همسایگی ما قرار دارد، سهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای‌اش از بازار خرده‌فروشی‌ها بیش از ۵۰ درصد است. یا فروشگاه‌های زنجیره‌ای کشوری مانند ژاپن در بازار خرده‌فروشی سهم ۸۰ تا ۹۰ درصد را به دست آورده‌اند. در ایران آمار تقریبی وجود دارد و نمی‌توان آمار دقیقی ارائه داد اما ارزیابی‌ها نشان می‌دهد فروشگاه‌های زنجیره‌ای ۱۰ تا ۱۲ درصد سهم بازار را در اختیار دارند. این در حالی است که در قانون برنامه ششم توسعه پیش‌بینی شده است که این میزان

به ۲۰ درصد برسد اما ما هنوز نتوانسته‌ایم به این هدف‌گذاری دست یابیم. علت آن هم این است که قانونی که وضع شده به وسیله دوستان و همکارانی که با این صنعت آشنا نیستند قرار است اجرایی شود. یعنی همان قانون نظام صنفی که صنوف سنتی را پشتیبانی می‌کند با همان شیوه هم می‌خواهد فروشگاه‌های زنجیره‌ای توسعه پیدا کنند و حتی مجریان آنها کسانی هستند که آشنایی با این صنعت ندارند. این چالش‌ها باعث شده که ما در این بخش عقب بمانیم و امیدوار هستیم با مذاکرات و پیگیری‌هایی که اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام می‌دهد، بتوانیم یکسری موانع را برطرف کنیم.

● چه باید کرد؟

برای چالش‌هایی که در سطوح بالا به آنها اشاره شد چند مسیر وجود دارد. در وهله نخست به همه همکاران در فروشگاه‌های زنجیره‌ای پیشنهاد می‌شود برای توسعه منابع انسانی و آموزش افراد زمان و هزینه بیشتر متقبل شوند تا بتوان به هدف‌گذاری که در برنامه ششم توسعه ترسیم‌شده دست یافت. به هر حال در این مورد ما نسبت به کشورهای پیشرفته و حتی همسایه عقب هستیم.

موضوع دیگر این است که چقدر خودمان را از نظر تکنولوژی توانسته‌ایم به سایر کشورها نزدیک کنیم؟ واقعیت این است که در حال حاضر خیلی از دوستان که از فروشگاه‌های زنجیره‌ای سایر کشورها بازدید کرده‌اند، اعلام می‌کنند که در بحث تکنولوژی از کشورهای دیگر چیزی کم نداریم و در بحث تامین کالا، چیدمان کالا، استفاده از ابزارهای جدید و دقتی که وجود دارد هم در شرایط مطلوبی به سر می‌بریم. حتی به گواه شاهدان فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران از نظر تجهیزات کالایی مانند یخچال‌ها همگام با سایر کشورها در حرکت‌اند. در این بین تنها ضعف‌مان در سیستم نرم‌افزاری است که به هر حال شرکت‌های

دانش‌بنیان در داخل کشور در حال فعالیت هستند تا این موضوع نیز حل شود. به جز کمبودها در سیستم نرم‌افزاری، در سایر موارد در شرایط خوبی به سر می‌بریم و در برخی از بخش‌ها شاید جلوتر هم باشیم به جهت اینکه رقابت در داخل کشور ما رقابت مناسبی است. واقعیت این است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای دوست دارند مشتریان خود را حفظ کنند از این رو سعی کرده‌اند در بسیاری از این آیم‌ها که موردنظر مشتریان است و در واقع در آن سیستم فروشگاه‌های زنجیره‌ای قابل اجراست، خودشان را خوب ارائه کنند و این اتفاق در حال حاضر افتاده است.

● تاثیر ورود بازاری جدید

اما یکی از نقاط عطفی که در سال‌های گذشته در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران رخ داده است، ورود بخش خصوصی به این حوزه بوده است. در حال حاضر فروشگاه‌های زنجیره‌ای که با ورود بخش خصوصی متولد شده‌اند، به تعداد زیادی موجود هستند. آنها به راحتی می‌توانند در بازار کالای مورد نیاز را تامین کنند و این موضوع که ورود بخش خصوصی تا چه اندازه در توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای نقش داشته، باز هم می‌توان به مقوله رقابت اشاره کرد. چون علاوه بر اینکه سرمایه‌گذار به دنبال کسب سهم بیشتری از بازار است، می‌خواهد خدمات بهتری ارائه کند و با سایر برندها رقابت کند که روی پیشرفت این واحدها موثر بوده است.

● بزرگ‌ترین چالش؟

با در نظر گرفتن اینکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سراسر جهان سابقه‌ای نزدیک به سه قرن به خود اختصاص داده‌اند، دارای جایگاه ویژه اقتصادی هستند و هنگام تعیین شاخصه‌های توسعه اقتصادی از آنها به‌عنوان شاخصه‌ای قابل‌اعتماد یاد می‌شود. این در حالی است که بررسی روند فعالیت اقتصادی این‌گونه فروشگاه‌ها در کشورمان بیانگر این نکته است که به‌رغم سابقه طولانی دادوستدهای اقتصادی در ایران زمین تقریباً جایگاه اقتصادی فروشگاه‌های زنجیره‌ای سابقه‌نه‌چندان طولانی داشته و همین نکته نشانه‌ای از پتانسیل‌های موجود در سرمایه‌گذاری‌های مختلف این بخش است.

جدای از بحث قوانین و مقررات که به صورت مفصل در بخش‌های قبل به آن پرداختیم، چالش مهمی که در فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شدت احساس می‌شود، نبود نیروی انسانی آموزش‌دیده است. در این بحث فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیاز دارند که آموزش‌های خوبی برای نیروهای انسانی خود در نظر داشته باشند. ما در بخش آموزش نیروی انسانی که باید در بخش خدمات و فروشگاه‌های زنجیره‌ای کار کند، به صورت متمرکز برنامه‌ای نداریم. البته برخی از دلسوزان این مرزوبوم به دنبال این هستند که این حوزه اقتصادی را در بخش دانشگاهی جا بیندازند تا بتوان از این مسیر مانع نداشتن نیروی متخصص را کنار زد. اما یک بحث دیگر هم این است که به هر حال املاک در کشور گران است و فعالان بخش خصوصی برای ایجاد توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای با اجاره‌های سرسام‌آوری که به هر حال از نظر مالی منطقی نیست، مواجه هستند. با این حال این صنعت با توجه به حاشیه سود بسیار پایینی که دارد، یکی از موانع و چالش‌های اصلی که با آن مواجه است، قیمت بالای املاک است که برای شرکت‌ها شرایط را سخت کرده است. ■



نجات عملیات فروش

پاندمی چگونه خرده‌فروشی‌ها را به چالش کشید؟

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد دسترسی به اطلاعات دقیق و در لحظه و مدیریت زمان و هزینه، کمک موثری برای کسب‌وکارهای خرده‌فروشی است. راهکارهای مدیریت منابع سازمانی یا ERPها می‌توانند چالش‌ها و نیازهای این صنعت را به خوبی پوشش دهند. برای اینکه تصویر روشنی از نقش یک ERP داشته باشیم، می‌توانیم یک سازمان با سیستم‌های جزیره‌ای را موشکافانه بررسی کنیم. با استفاده از سیستم‌های جزیره‌ای، داشتن دید به‌لحظه از وضعیت کسب‌وکار ممکن نیست. هزینه‌ها و پیچیدگی‌های نگهداشت سیستم‌های غیر یکپارچه، نبود امکان پاسخ‌دهی به نیازهای روبه رشد مشتریان و نیز هدررفت بهره‌وری کارکنان هم محدودیت‌های زیادی ایجاد می‌کند. اینجاست که ERP می‌تواند افزون‌بر نمایش تصویر دقیق و کامل به تصمیم‌گیران سازمان و افزایش کارایی کارکنان، توسعه کسب‌وکار براساس نیازهای مشتریان را با سرعت مناسب هم امکان‌پذیر کند. در مجموع می‌توان گفت ERPها ارزش افزوده قابل‌توجهی خلق می‌کنند و نقش مهمی در کاهش هزینه‌ها دارند.

● اهمیت مدیریت و تحلیل داده‌ها

محیط پویا با سطح رقابت بسیار زیاد، حجم اطلاعات بالا و تراکنش‌های مختلف و پیچیدگی‌هایی که قبل از این مطرح شد همه جزو عواملی است که نیاز به جمع‌آوری دقیق و به‌موقع این اطلاعات و پردازش آنها و همچنین توان تحلیل این داده‌ها را متناسب با نیازهای مدیریت و واحدهای عملیاتی مختلف بیش از پیش مهم می‌کند. فضای رقابتی و حجم بالای اطلاعات و تراکنش‌ها و پیچیدگی‌هایی که اشاره شد، اهمیت جمع‌آوری به‌موقع اطلاعات و پردازش آنها را مشخص می‌کند. اما دسترسی به اطلاعات موجود برای واحدهای مختلف یک سازمان خرده‌فروشی، کافی نیست. تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری بر اساس آنهاست که برای سازمان ارزش خلق می‌کند. هرچه اطلاعات دقیق‌تر جمع‌آوری، پردازش و تحلیل شوند، تصمیم‌گیری و واکنش به تغییرات محیطی و رقابتی ساده‌تر و اثربخش‌تر می‌شود. تصمیم‌هایی که ممکن است سرمایه‌گذاری‌ها و افتتاح مراکز جدید، تغییر ماهیت یا جایگاه آنها یا حتی تعطیلی برخی از آنها را به همراه داشته باشند و نقشی حیاتی در آینده کسب‌وکارها دارند.

با این تفاسیر، می‌توان به اهمیت قدم گذاشتن در مسیر تکنولوژی‌های روز دنیا در توسعه صنعت خرده‌فروشی پی برد؛ در این رابطه نیز می‌توان گفت، ارتباط تامین‌کننده و خریدار و رساندن کالا به مصرف‌کننده نهایی یکی از فرآیندهای مهم صنعت خرده‌فروشی است که فناوری‌های روز دنیا این ارتباط را ساده‌تر کرده است. سرعت تغییرات تکنولوژی در دنیای امروز به‌اندازه‌ای است که می‌توان گفت همه صنایع و کسب‌وکارها به اهمیت استفاده از تکنولوژی و فناوری اطلاعات در سازمان‌ها آگاه‌اند. سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف تکنولوژی به‌ویژه ابزارهای نوین هم رو به افزایش است و متخصصان آینده خوبی را برای آن تصور می‌کنند.

در سه دهه اخیر، صنعت خرده‌فروشی که در گذشته نه‌چندان دور در بیشتر کشورها به‌شکل سنتی اداره می‌شد، تغییرات کلیدی‌ای داشته و کاملاً مدرن شده است. امروزه انجام همه فعالیت‌های مربوط به فروش شامل تهیه اجناس، انبارداری، توزیع، چیدمان، حسابداری و... در خرده‌فروشی به کمک سیستم انجام می‌شود.

بقای آن هستند. نکته مهم دیگر، تدوین سیاست‌های مناسب برای ایجاد وفاداری و رضایت در مشتریان هم عامل مهمی در افزایش سودآوری سازمان‌هاست.

● آ‌ی‌تی پاسخگوی نیازمندی‌های فروشگاه‌های

با این رویکرد، شناخت نیازمندی‌های نرم‌افزاری صنعت خرده‌فروشی نیز از اهمیت اساسی برخوردار می‌شود و اهمیت فناوری‌های نرم‌افزاری در صنعت خرده‌فروشی بیش از پیش نمایان می‌شود. در این رابطه نیز می‌توان بیان داشت، یک سازمان خرده‌فروشی با فروش بی‌وقفه روبه‌رو است. از این‌رو، مدیریت یکپارچه فرآیندها در زنجیره تامین، حذف دوباره‌کاری‌ها، صرفه‌جویی در زمان و داشتن اطلاعات مناسب و تحلیل آنها نقش مهمی در تصمیم‌گیری مدیران دارد. صنعت آ‌ی‌تی برای پاسخ به این نیازها، راهکارهای موثری ارائه کرده است که ابزاری موثر برای صاحبان کسب‌وکارهاست. در این زمینه، سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای با تکنولوژی‌ها و رویکردهای نوین آ‌ی‌تی در دنیا در حال انجام است. با توجه به ویژگی‌ها و نیازهای این صنعت می‌توان گفت که روش‌های سنتی دیگر پاسخگوی این صنعت نیست.

فرآیندهای سازمان‌های خرده‌فروشی به شکلی است که مواردی مانند تعداد و تنوع محصولات، مدل‌های متنوع تامین و گردش کالا، تنوع و تعداد بالای مراکز فروش، اهمیت مدیریت مراکز فروش و آگاهی از میزان سودآوری فروشگاه‌ها، اهمیت تصمیم‌گیری‌های به‌موقع و موثر در موفقیت کسب‌وکار، تعداد بالای مشتریان، اهمیت رضایت آنها، بازار رقابتی گسترده در بازار خرده‌فروشی و در اختیار داشتن اطلاعات دقیق و به‌روز برای تحلیل و تصمیم‌گیری در آن اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. دستیابی به این موارد، با تکیه بر مدل‌های سنتی و بدون استفاده از فناوری و نرم‌افزار تقریباً غیرممکن است و شرکت‌ها توان مقابله با متغیرهای فراوان این صنعت را نخواهند داشت.

کسب‌وکارهای خرده‌فروشی یکی از جذاب‌ترین مدل‌های کسب‌وکارها هستند؛ هرچند پاندمی کرونا برای خرده‌فروشی‌ها مانند شمشیر دولبه بود. از یک‌سو خرده‌فروش‌هایی که کالای بادوام و لوکس در حوزه مدروز یا Fashion می‌فروختند، با کاهش حجم فروش کالا و در برخی موارد رکود در کسب‌وکار مواجه شدند و گاهی مجبور به کاهش اندازه کسب‌وکار، بقا یا تعدیل پرسنل شدند. اما فروشندگان کالاهای ضروری و سلامت‌محور با رشد روزافزون تقاضا روبه‌رو شده و برای گسترش تولید، بسط ناوگان حمل‌ونقل و رساندن به‌موقع محصولات به مشتریان نیاز به جذب و استخدام و همکاری با نیروهای جدید دارند. بدیهی است جذابیت این صنعت را می‌توان در میان نام ۱۰ برند برتر دنیا جست‌وجو کرد که همواره صنعت خرده‌فروشی حضور قدرتمند و پررنگی در میان آنها دارد.

در دوران پاندمی رفتار خرید مردم تغییر کرده و تداوم وضعیت مردم را بیشتر به سمت خرید آنلاین سوق داده است. احتمال می‌رود رویکرد فروش اینترنتی حتی بعد از اتمام پاندمی همچنان ادامه داشته باشد. وب‌سرویس‌های فروش اینترنتی به فعالان خرده‌فروشی کمک می‌کند تا فروش آنلاین خود را کاملاً یکپارچه با فروش حضوری و مدیریت انبار فیزیکی پیش ببرند. در شرایط فعلی، کارشناسان فعال و مرتبط با حوزه کسب‌وکارهای آنلاین و تولید نرم‌افزارها و سیستم‌های مرتبط به فعالیت کسب‌وکارهای مختلف با تشریح نقش فناوری اطلاعات و توسعه آن در صنعت خرده‌فروشی و ایجاد و گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای عقیده دارند به واسطه همراهی فروش آنلاین با فروش حضوری و همین‌طور بهره‌مندی از باشگاه مشتریان یکپارچه بین فروش آنلاین و حضوری، سازمان‌ها می‌توانند افزایش فروش را تجربه کنند. آنها همچنین معتقدند یکی از موضوعاتی که به فروش بیشتر کمک می‌کند، دسترسی‌پذیر کردن محصولات برای مشتریان است. در شرایط شیوع کرونا، خرده‌فروش‌هایی که قبلاً زیرساخت‌های فروش اینترنتی را فراهم کرده بودند، در مدت زمان کوتاهی توانستند سهم قابل‌توجهی از مشتریان را به کانال اینترنتی خود هدایت کنند و بخش خوبی از کاهش تقاضای فیزیکی خود را با فروش اینترنتی جبران کنند. آنچه در ارتباط با تاثیر صنعت آ‌ی‌تی یا همان حوزه فناوری اطلاعات در حوزه خرده‌فروشی کالا از اهمیت اساسی برخوردار است آن است که کسب‌وکارهای خرده‌فروشی برای بقا و حفظ مزیت‌های رقابتی خود نیاز دارند که انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. جمع‌آوری، حفظ و تحلیل اطلاعات یک منبع ارزشمند در سازمان‌هاست و در صنعت خرده‌فروشی به‌دلیل ماهیت و نقش آن در اقتصاد کشور، این منبع اهمیتی دوچندان دارد. افزون‌بر این نقش آ‌ی‌تی در مدیریت بهینه کسب‌وکارها و کمک به سودآوری و بهره‌وری هم اثبات شده است.

در صنعت خرده‌فروشی حجم محصولات و تراکنش‌ها زیاد است و تنوع محصولات هم بالاست. از سوی دیگر، نیاز به ارتباط با مشتریان و تامین‌کنندگان، مدیریت قیمت‌ها و پروموشن‌ها و رویه‌های ورود به شکلی است که نیاز به استفاده از راهکارهای نرم‌افزاری را پررنگ‌تر می‌کند. در نتیجه مدیران فعال در این صنعت برای بهره‌وری بیشتر، نیاز به پردازش اطلاعات، مدیریت فرآیندها و تحلیل و گزارشگری در همه شعب سازمان خود دارند. همه این موارد باید با سرعت و دقت بالا، در لحظه در دسترس مدیران باشد تا بر مبنای آنها سیاست‌های لازم برای فروش، پروموشن و... را تعیین و اجرا کنند. مشتریان هر سازمان یکی از عوامل موفقیت و

● جهت‌گیری ۲۰۲۱ برای فروش آنلاین

فناوری‌های به‌روز با توجه به کاربردشان در افزایش میزان تحلیل اطلاعات و سرعت جمع‌آوری و پردازش، در کسب‌وکارهای خرده‌فروشی پرکاربرد هستند. فناوری‌هایی مانند بیکن‌ها، سبدهای خرید هوشمند، ابزارهای مدیریت محتوا و تبلیغات، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، برچسب‌های الکترونیک، صندوق‌های مکانیزه و خودکار فروش، داده‌کاوی و تحلیل داده‌ها از مهم‌ترین فناوری‌هایی هستند که در دنیا سرمایه‌گذاری‌های زیادی در خرده‌فروشی روی آنها انجام می‌شود که روند رو به‌رشدی هم دارد. در سال ۲۰۲۱، روند سرمایه‌گذاری روی تکنولوژی آینده در صنعت خرده‌فروشی در زمینه خودکارسازی بسته‌بندی و ارسال سفارش‌ها، بررسی موجودی سطح فروشگاه‌ها و راهنمایی مشتری برای خرید بهتر محصول، حدود ۵۷ درصد، ماشین‌های یادگیرنده (مدل پیش‌بینی‌شده روابط بین مشتری و خرده‌فروشی‌ها و افزایش رضایتمندی آنان) حدود ۶۸ درصد و اینترنت اشیا حدود ۷۰ درصد است. این رویکردهای جهانی، نشان‌دهنده اهمیت فناوری در این صنعت است. در ایران هم صنعت خرده‌فروشی یک صنعت رو به رشد و با پتانسیل بسیار بالاست. با توجه به جایگاه و مسیر رشد این صنعت در دنیا، خرده‌فروشی در ایران هم باید همسو با این تغییرات رشد کند. بدون شک سرمایه‌گذاری در استفاده از فناوری، سودآوری سازمان‌های خرده‌فروشی را افزایش می‌دهد.

از بابت نقش نرم‌افزارهای فروشگاه‌های و زیرساخت‌های فناوری در دوران شیوع کرونا و همچنین نیازمندی شرکت‌ها به زیرساخت‌های مورد نیاز برای توسعه نرم‌افزارهای فروشگاه‌های نیز می‌توان به این موضوع مهم اشاره کرد که در دوران پاندمی رفتار خرید مردم تغییر کرده و تداوم وضعیت مردم را بیشتر به سمت خرید آنلاین سوق داده است. احتمال می‌رود رویکرد فروش اینترنتی حتی بعد از اتمام پاندمی همچنان ادامه داشته باشد. وب‌سرویس‌های فروش اینترنتی به فعالان خرده‌فروشی کمک می‌کند تا فروش آنلاین خود را کاملاً یکپارچه با فروش حضوری و مدیریت انبار فیزیکی پیش ببرند. با همراهی فروش آنلاین و حضوری و بهره‌مندی از باشگاه مشتریان یکپارچه بین این دو شیوه فروش، سازمان‌ها می‌توانند افزایش فروش را تجربه کنند. در این مسیر جمع‌آوری، حفظ و تحلیل اطلاعات مشتریان اهمیت زیادی دارد. شرکت‌هایی می‌توانند عملکرد موفق‌تری داشته باشند که از اطلاعات مشتریان خود آگاهی کامل داشته باشند و به‌خوبی از آن سود ببرند. یکی دیگر از موضوعاتی که به فروش بیشتر کمک می‌کند؛ دسترس‌پذیر کردن محصولات برای مشتریان است. با شیوع پاندمی، خرده‌فروش‌هایی که قبلاً زیرساخت‌های فروش اینترنتی را فراهم کرده بودند، در مدت زمان کوتاهی توانستند سهم قابل‌توجهی از مشتریان را به کانال اینترنتی خود هدایت کنند و بخش مناسبی از کاهش تقاضای فیزیکی خود را با فروش اینترنتی جبران کنند. البته این نکته را هم در نظر بگیریم که مشتریان در فروش‌های اینترنتی انتظار دارند الگوهای را که در فروش حضوری در فروشگاه داشتند تکرار کنند. برای نمونه اگر کارت تخفیفی برای خرید محصول خاصی در فروشگاه دریافت کرده‌اند بتوانند در فروشگاه اینترنتی هم از آن استفاده کنند.

در این زمینه نقش ارائه‌دهندگان خدمات نرم‌افزاری در اجرای موفق پروژه‌ها نیز از اهمیت اساسی برخوردار است. ارائه‌دهندگان خدمات نرم‌افزاری در توسعه صنعت خرده‌فروشی مبتنی بر فناوری اطلاعات و استفاده از بسترهای نوین خریدهای فروشگاه‌های به میزان قابل توجهی ایفای نقش می‌کنند. در واقع، بخش مهمی از پروژه‌های نرم‌افزاری و پیاده‌سازی آنها برای مدیریت منظم فرآیندهای سازمان خرده‌فروشی، مربوط به ارائه‌دهندگان نرم‌افزار است. میزان مطابقت امکانات نرم‌افزار با نیازهای یک سازمان خرده‌فروشی، در نظر گرفتن شرایط محیطی و اجتماعی کسب‌وکار و مسائل اقتصادی، مدیریت هزینه‌های خرید، استقرار و پشتیبانی، فراهم بودن بسترهای توسعه‌ای، ابزارهای متناسب‌سازی و

ارتباط با نرم‌افزارهای جانبی، تکنولوژی و سخت‌افزار از مواردی هستند که به شکل مستقیم با شرکت‌های عرضه‌کننده راهکارهای نرم‌افزاری مرتبط است.

● گام مهم برای کسب‌وکارهای الکترونیک

سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، یک گام ضروری برای تبدیل شدن به یک کسب‌وکار الکترونیک و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در سازمان‌هاست. به نظر می‌رسد امروزه بسیاری از سازمان‌ها از اهمیت آیتی و تاثیر آن بر سرعت و دقت فرآیندها، رضایت بیشتر مشتریان یا سیستم‌های پشتیبانی و تاثیر آن بر تصمیم‌گیری‌های موثرتر مدیران آگاه‌اند. ارائه‌دهندگان نرم‌افزار هم به عنوان شریک تجاری کسب‌وکارها نقش مهمی در این مسیر دارند.

میزان دانش و توان تحلیل کارشناسان و تیم اجرایی، آموزش دقیق و بالا بودن سطح کیفیت خدمات، میزان انطباق و انعطاف نرم‌افزار با تغییرات کسب‌وکار و بهره‌گیری از ابزارهای متناسب‌سازی برای پیاده‌سازی فرآیندهای خاص یک کسب‌وکار از دیگر عوامل موثر در این زمینه هستند. یک سیستم نرم‌افزاری برای مکانیزه کردن فرآیندهای سازمان خرده‌فروشی باید در همه سطوح خود، متغیرهای بسیار زیادی داشته باشد. برای این کار باید فرآیندهای کسب‌وکار و نرم‌افزار با یکدیگر مطابقت داده شوند. در نتیجه لازم است سازمان‌ها همه فرآیندهای کسب‌وکارشان را بازبینی کنند. ERP یک بسته نرم‌افزاری کاربردی درون‌سازمانی و شامل ماژول‌های یکپارچه، آماده راه‌اندازی و از پیش طراحی‌شده و در عین حال انعطاف‌پذیر و اطلاعات‌محور است. ERP به کاهش هزینه و بهبود تدریجی فرآیندهای سازمان‌ها کمک زیادی می‌کند. در فرآیند پیاده‌سازی ERP، عوامل متعددی مانند نوع کسب‌وکار، عوامل متفاوت درون‌سازمانی، مدیران و برنامه‌ریزان هر پروژه، زیرساخت‌های آیتی، دوره پایلوت پروژه، ارزیابی پس از پیاده‌سازی، مدیریت تحول، مدیریت تغییر فرهنگی و آموزش کاربران نقش موثر دارند. فلسفه وجودی هر سازمان، جدا از انتفاع اجتماعی و اقتصادی آن برای جامعه، بالا بردن سودآوری سازمان و بهره‌وری بالاتر فرآیندهای آن برای به‌دست آوردن جایگاه بالاتر در بین سازمان‌های مشابه است.

برای رشد و بقای کسب‌وکار خرده‌فروشی، لازم است راهکارهای

برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) به‌طور یکپارچه، مبتنی بر پایگاه داده و فرآیندهای سازمانی به کار گرفته شود. استفاده از چنین راهکارهایی، امکان مدیریت هزینه‌ها و صرفه‌جویی در منابع را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد و بهره‌وری را هم افزایش می‌دهد. در کنار نقش موثر ERP در صرفه‌جویی در هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری؛ با پیاده‌سازی و اجرای موفق آن می‌توان سازمان را به سمت مدیریت خردمندانه‌تر و تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر هدایت کرد. داشتن تصویر به‌لحظه از کسب‌وکار و دسترسی به اطلاعات به‌روز، دقیق و یکپارچه هم از دیگر مواردی است که پیشتر به آنها اشاره کرد.

در این زمینه نقش مدیران آیتی در موفقیت پروژه‌های خرده‌فروشی بسیار مهم است. مدیران آیتی یکی از اصلی‌ترین ذی‌نفعان هر سازمان خرده‌فروشی هستند و نقش مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های نرم‌افزاری در این سازمان‌ها دارند. شناسایی دقیق نیازهای سخت‌افزاری متناسب با شرایط سازمان یکی از موارد مهم در این زمینه است. زمینه‌سازی برای اعتماد، ایجاد اطمینان لازم برای پیاده‌سازی نرم‌افزار و همراهی با افراد سازمان و توسعه‌دهندگان نرم‌افزاری در کنار برداشتن موانع موجود در فرآیندهای جاری سازمان‌ها هم از موارد دیگری است که مدیران آیتی نقش مهمی در پیشبرد آنها دارند. مدیران آیتی می‌توانند با افزایش توان تحلیل و پیاده‌سازی و تغییر فرآیندهای سازمانی در موفقیت پروژه‌های نرم‌افزاری سازمان‌های خرده‌فروشی سهیم باشند. همه این موارد، به‌تنهایی و بدون نقش‌آفرینی مدیران آیتی می‌توانند چالش‌های جدی‌ای در این مسیر ایجاد کنند. در این راستا، همکاران سیستم با شناخت و تجربه قابل‌انکابی که در طی سال‌ها فعالیت در این زمینه کسب کرده است، راهکارهایی متناسب با بخش‌های مختلف این صنعت عرضه کرده است. ERP راهکاران برای کسب‌وکارهای بزرگ، راهکاران ابری (ERP مبتنی بر رایانش ابری) و نرم‌افزار دشت برای اصناف و فروشگاه‌ها؛ مجموعه نرم‌افزارهای همکاران سیستم برای این صنعت هستند.

برای همه بخش‌های بازار، داشتن اطلاعات از میزان موجودی محصولات متنوع، فرآیندهای تامین و توزیع و رساندن محصول به مشتری نهایی، موضوعات تولید و انبارها و... برای تدوین سیاست‌های فروش و تصمیم‌گیری برای ادامه مسیر فعالیت بسیار کلیدی است. در نتیجه شرکت‌ها باید به خرید نرم‌افزار به عنوان یک سرمایه‌گذاری نگاه کنند و شرکت‌های آیتی را شریک تجاری خود برای افزایش سودآوری و بهره‌وری بدانند.

توصیه دیگری که در این باره می‌توان به آن اشاره کرد اهمیت ورود و استفاده از تکنولوژی‌های به‌روز و جدید است. نتایج پژوهش‌های معتبر جهانی نشان می‌دهد که تا سال ۲۰۲۴، بیش از ۹۰ درصد از سازمان‌ها، از خدمات ابری استفاده می‌کنند و تا سال ۲۰۲۹، برای ۸۷ درصد از سازمان‌ها، رایانش ابری مهم‌ترین محرک رشد درآمد خواهد بود. تا سال ۲۰۴۵ هم حدود شش میلیارد نفر از جمعیت جهان در شهرهای هوشمند زندگی می‌کنند. در ایران هم استفاده از تکنولوژی ابری همسو با دنیا در حال رشد است. بر همین اساس همکاران سیستم از سال گذشته، راهکار نرم‌افزاری خود را بر بستر رایانش ابری برای شرکت‌های خرده‌فروشی عرضه کرده است. برای استفاده از این سیستم‌ها نیاز به خرید تجهیزات سخت‌افزاری گران‌قیمت نیست و شرکت‌ها تنها با پرداخت حق اشتراک ماهانه متناسب با نیاز خود می‌توانند در هر زمان و هر نقطه به اطلاعات خود دسترسی داشته باشند. بیش از ۳۰ درصد از مشتریان صنعت خرده‌فروشی همکاران سیستم سال گذشته راهکار خرده‌فروشی ابری را انتخاب کرده‌اند. پیشنهاد مهم به فعالان صنعت خرده‌فروشی این است که دانش و شناخت خود را از مشتریان و کسب‌وکارشان به شکل یکپارچه جمع کنند و از فرصت‌های پنهان موجود در تحلیل این اطلاعات برای توسعه کسب‌وکارشان سود ببرند. در این راستا استفاده از داشبوردهای مدیریتی BI که قابلیت متناسب‌سازی بر اساس نوع کسب‌وکارها را هم دارد، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های موثرتر آنها کمک کند.



فلسفه اتحادیه‌ها

بخش خصوصی چگونه توانست جایگاه فروشگاه‌های زنجیره‌ای را تقویت کند؟

اقتصادی و در نهایت، افزایش رشد و رفاه را موجب شده است. در ایران، با نوسازی (هرچند غیرکامل) اجتماعی و اقتصادی و تاثیر آن بر ساختار بازار، اگرچه شیوه توزیع کالا نسبت به قرن سیزده هجری و قرون قبل از آن متحول شده است، اما در قیاس با کشورهای توسعه‌یافته، می‌توان نظام توزیع غالب را سنتی نامید.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای به عنوان یکی از اصلی‌ترین عناصر نظام توزیع مدرن، از اواخر دهه ۳۰ در ایران به وجود آمده و از آن زمان تا به امروز اگر چه تا حدی موجب شکل‌گیری نظام توزیع مدرن‌تری شده‌اند؛ اما هنوز سهم اندکی از اقتصاد ایران را در اختیار دارند. ایجاد اشتغال، کمک به تولید ملی، کاهش مسیر تامین و توزیع کالا، حذف واسطه‌ها، ارائه تخفیف‌های همیشگی و تبدیل فرآیند خرید به تجربه‌ای لذتبخش و سرگرم‌کننده، بخشی از خدمات و مزایای فروشگاه‌های زنجیره‌ای است که توانسته این صنعت را در اقتصاد کشور اثرگذار کند؛ اما آنچه عامل مهمی در گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شمار می‌رود ورود بخش خصوصی در این کسب‌وکار است که موجب شده است فروشگاه‌های زنجیره‌ای در زمینه توزیع کالا، بهتر از گذشته عمل کنند.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای خصوصی نه تنها باعث ایجاد رقابت و افزایش کیفیت خدمات و رضایت مشتری شده است؛ بلکه شفافیت را در بهترین شکل ممکن در حوزه توزیع به وجود آورده است. شفافیت بالا به ساختار حقوقی این مجموعه‌ها و الزامات اداره و مدیریت آنها برمی‌گردد. داشتن یک شخصیت حقوقی مشخص الزام به رعایت قوانین مالی و مالیاتی در کل زنجیره تامین ایجاد می‌کند، در حالی که چنین الزاماتی برای خرده‌فروشان کوچک و مستقل وجود ندارد. از سوی دیگر گستردگی شعب و گردش بالای کالا در این مجموعه‌ها، ثبت و رصد تمام وقایع و تراکنش‌ها در طول زنجیره تامین و مکانیزه بودن کل فرآیندها را الزامی می‌سازد که این شیوه ثبت و مانیتورینگ، امکان نظارت دقیق سازمان‌های بیرونی را فراهم می‌سازد. بسیاری از گزارش‌های رسانه‌ای اخیر اگرچه از یک ضعف ناشی از شرایط تورمی حکایت می‌کند؛ اما روی دیگر سکه آن است که امکان ثبت و رصد فعالیت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای فراهم است. این شفافیت در کنار آن نظارت، اصلی‌ترین ویژگی‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای و کلیدی‌ترین وجه تفاوت بخش خصوصی و دولتی و سیستم نوین با سازوکار سنتی بازار است.

حضور بخش خصوصی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای و نداشتن محدودیت‌های دست‌وپاگیر بوروکراسی دولتی یا مصلحت‌سنجی‌های کوچک و بزرگی که بخش دولتی به ناچار خود را ملزم به رعایت آن می‌بیند شفافیت این فروشگاه‌ها را نسبت به بخش دولتی بیشتر کرده و همین شفافیت، فرایند نظارت را با دو قرائت «نظارت در» و «نظارت بر» نیز راحت‌تر کرده است.

منظور از «نظارت در»، فرآیندهای نظارتی و بازرسی است که

فروشگاه‌های زنجیره‌ای، با وجود مشکلات فراوان تاریخی و هنجاری بر سر راه فعالیت اتحادیه‌ها در ایران، می‌توان مدعی شد که این اتحادیه توانسته است با وجود جوانی خود، در دو زمینه مهم اقدامات موثری را انجام دهد. از یک‌سو اتحادیه، اکثریت قریب به اتفاق فروشگاه‌های زنجیره‌ای را با زمینه‌های مختلف فعالیتی دربر گرفته و به نمایندگی آنها تبدیل شده و از سوی دیگر در مسیر ایجاد تفاهم و ساخت باور مشترک با نهادهای تصمیم‌گیر و قانونگذار و به‌ویژه با دولت، گام‌های تاثیرگذار برداشته است.

به نظر می‌رسد فراهم آوردن زمینه برای جذب حداکثری مشارکت اعضا، ایجاد بستر لازم برای توسعه فروشگاه‌های موجود و ورود انواع جدید فروشگاه‌های زنجیره‌ای به فضای اقتصادی کشور، بهره‌گیری از مشاوره‌های تخصصی صاحب‌نظران داخلی، استفاده از تجربیات سایر اتحادیه‌های مشابه در دیگر کشورها از نظر ساختار، نحوه فعالیت و شیوه تعامل آنها با دولت‌ها با هدف بازتعریف رابطه این اتحادیه با نهادهای حاکمیتی، ارائه مشورت جهت تدوین برنامه‌ها، رفع موانع و وضع قوانین بهینه منتج به منافع ملی و فراگیر، موضوعاتی هستند که شایسته توجه متولیان اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای است.

● بازی موثر بخش خصوصی در زمین فروشگاه‌ها

بازار به عنوان بستر مبادله و تجارت کالا و خدمات که تا قبل از انقلاب صنعتی بر اساس سازوکارهای سنتی و مبتنی بر ارتباط رودرروی افراد بود پس از انقلاب صنعتی و تغییر معادلات اجتماعی و اقتصادی با به‌کارگیری دستاوردهای علمی و فنی، تنوع و ارتقای فعالیت‌های

اتحادیه‌ها، سندیکاها، انجمن‌ها و تشکلهای حرفه‌ای و صنفی بخشی از مبانی جامعه مدنی هستند که به عنوان حلقه واسط میان دولت و شهروندان می‌کوشند از یک‌سو بر سیاستگذاری‌های مختلف دولت در جهت منافع ملی و همگانی موثر بر زندگی شهروندان تاثیرگذار باشند و از سوی دیگر خواست و صدای شهروندان را ساماندهی کنند و به گوش دولت برسانند. ناگفته پیداست بستر مناسب برای انجام این کارکرد دوسویه تا حد زیادی به باور به ضرورت وجود جامعه مدنی و فراهم کردن زمینه‌های عملی این باور بستگی دارد که خود یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه‌یافتگی است.

وجود و فعالیت نهادهای غیردولتی گوناگون که رسماً شناخته شده و پذیرفته شده و مسیر فعالیت آنها هموار باشد، باعث رشد و توسعه جامعه می‌شود. در این میان اتحادیه‌ها از جمله مهم‌ترین نهادهای مردم‌نهاد و غیردولتی هستند که از توان ایفای نقش و تاثیرگذاری زیاد در عرصه جامعه مدنی و تسهیل ارتباط میان دولت و شهروندان برخوردارند.

تصمیم‌گیری یا فرآیند وضع قانون پکی از مهم‌ترین کارکردهای حکومت و دولت است که معمولاً به دلایل گوناگون از جمله تشکیلات حجیم و وسیع دولت، سلسله‌مراتب اداری و وجود نهادهای موازی به صورت بهینه اجرایی نمی‌شود به گونه‌ای که وضع یک قانون گاه به سرعت و بدون طی کردن مراحل مورد نیاز یعنی تعریف مسأله تحقیق و پژوهش و اخذ تصمیم انجام می‌شود و گاه وضع قانونی دیگر به دلیل ضعف دانش یا وجود سلسله‌مراتب اداری و موازی‌کاری‌های مختلف مشمول زمان و اتلاف زمان و سرمایه می‌شود.

برخلاف کشورهای توسعه‌یافته که اتحادیه‌ها به شریک راهبردی دولت‌ها تبدیل شده و فرآیند قانونگذاری، فرآیندی مشارکتی و مبتنی بر اعتماد متقابل دولت‌ها و اتحادیه‌ها و باور مشترک این دو درباره اهداف ملی و مصالح عمومی است، در جوامع در حال توسعه همچنان مقاومت‌های مختلفی در برابر اتحادیه‌ها شده و از در اختیار گذاشتن فضای مناسب برای فعالیت آنها خودداری می‌شود یا چنانچه به ناچار، وجود اتحادیه‌ها تحمل شود، امکان مشارکت این نهادها در فرآیندهای مختلف و از جمله فرآیند وضع قانون محدود می‌شود.

چنانچه از میان چندین نقش و کارکرد گوناگون اتحادیه‌ها، این تشکلهای بتوانند نقش مشارکت و مشاورت در فرآیند قانونگذاری را به صورت بهینه و مطلوب اجرایی کنند می‌توان مدعی شد که توانسته‌اند بخش زیادی از کارکرد خود و انتظاری را که از آنها می‌رود انجام دهند. انجام این کارکرد اگرچه تا حد زیادی به استقبال دولت‌ها از اتحادیه‌ها و در اختیار گذاشتن فضای مناسب برای فعالیت آنها بستگی دارد اما خود به مولفه‌های مهمی نیازمند است که مهم‌ترین آنها شناخت جامعه هدف، آگاهی از خواسته‌های جامعه هدف، برخورداری از بدنه کارشناسی قوی و توان ارائه پیشنهادی واقع‌بینانه به نهادهای قانونگذار است. در پایان پنجمین سال از تشکیل اتحادیه کشوری

فروشگاه‌های زنجیره‌ای، خود، راساً بر ورودی، خروجی، موجودی کالاها و همچنین بازرسی‌های روزانه و دوره‌ای از شعب خود به صورت مستمر اعمال می‌کنند. رسیدگی به شکایت‌های مشتریان و ارباب رجوع و پاسخگویی به سوالات ایشان نیز در ذیل همین فرآیند «نظارت در» انجام می‌شود. «نظارت بر» اما به نهادهای نظارتی خارج از فروشگاه‌های زنجیره‌ای اشاره دارد که به دلیل شفافیت بالایی که در این فروشگاه‌ها وجود دارد می‌توانند کلیه فرآیندهای سفارش، تامین، انتقال، انبارداری و فروش در فروشگاه‌های زنجیره‌ای را رصد کنند.

دسترسی آسان به همه فعالیت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای از قبیل میزان سفارش کالا، مقدار خرید، فرآیند انتقال و ورود کالا به انبار، زمان نگهداری کالا و در نهایت خروج کالا از انبار و ورود به شعب فروشگاه‌ها و حتی مرحله پایانی آن یعنی فروش کالا، به دلیل شفافیت حداکثری فروشگاه‌های زنجیره‌ای، قابل نظارت حداکثری است.

پربیراه نیست اگر ادعا کنیم که اقبال شهروندان به فروشگاه‌های زنجیره‌ای در یک دهه اخیر به واسطه شفافیت از یک طرف و نظارت از طرف دیگر بوده است که باعث ایجاد این حس اعتماد در مشتریان شده است که نه تنها حق انتخاب آنها محترم شمرده می‌شود؛ بلکه کالاهای مورد نظر ایشان با قیمت، کیفیت و کمیت مطلوب در دسترس قرار می‌گیرد.

ناگفته پیداست که مشکلات قیمتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای بسیار بیشتر از سایر فروشگاه‌های نظام سنتی تامین و توزیع کالا به چشم می‌خورد و این به دلیل شفافیت حداکثری این فروشگاه‌ها و نیز نظارت حداکثری اعمال شده بر آنان است. قطعاً هر جا شفافیت بیشتر باشد و نظارت به صورت حداکثری اعمال شود ایرادات و اشکالات بیشتر نمایان می‌شود. وجه مقابل این قضیه آن است که نمایان نشدن ایراد و اشکال در بخش دولتی یا سایر صنوف مشابه، لزوماً به معنی فقدان مشکل نیست؛ بلکه می‌توان آن را با فقدان شفافیت یا کاستی در نظارت مرتبط دانست.

اعتماد مشتریان به عنوان سرمایه اجتماعی یک بنگاه تولیدی محصول و موهون شفافیت و نظارت است که بستر لازم برای فعالیت‌های آتی و نیز زمینه‌ساز مبارزه با فساد به شمار می‌رود. از این رو پاسداشت این اعتماد ایجاد شده نه تنها وظیفه‌ای همگانی است که منوط به قدر دانستن شفافیت و بر صدر نشاندن آن و رعایت اخلاق و قانون در کلیه مراحل نظارت است.

● عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای

تامین کالاهای اساسی و روزمره زندگی همواره یکی از دغدغه‌های روزمره خانوارهای ایرانی بوده و زمان زیادی را نیز از خانواده‌ها می‌گیرد. به خصوص اگر جنبه اقتصادی را نیز به موارد مورد تاکید خانواده‌ها اضافه کنیم و در نظر بگیریم که فردی بخواهد کالاهای مورد نظر خود را از فروشنده اصلی و با کمترین تعداد واسطه خریداری کند، موضوع بسیار پیچیده‌تر خواهد شد. در سال‌های اخیر در کشور ما نیز به تبعیت از چارچوب تجارت نوین در دنیا، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و هایپرمارکت‌ها با شکل و سیاق جدید آن در کشور پا گرفتند و سعی کردند با تجمیع دو مولفه در دسترس بودن تمام کالاهای پر مصرف روزانه و نیز کم کردن واسطه‌ها، به ترغیب خریداران برای استفاده از این امکان جدید بپردازند. البته این مسیر، جاده چندان همواری نیز نبود و در دوره‌های مختلف موانع و مشکلات زیادی در مسیر فعالیت این

فروشگاه‌های زنجیره‌ای به وجود آمد. یکی از پرسش‌های متداول که درخصوص عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای پرسیده می‌شود این است که محصولات ارائه شده در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، از نظر کیفی نیز تفاوتی با سایر فروشگاه‌ها دارند؟ در پاسخ به این پرسش باید گفت قطعاً؛ کوتاه بودن طول زنجیره فروش باعث شده است که از زمان ورود فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مردم کالاها را در مدت کوتاه‌تری از زمان تولید خریداری کنند. برای اثبات این ادعا کافی است به این موضوع توجه کنیم که میانگین ماندگاری کالا روی قفسه فروشگاه‌های زنجیره‌ای ۲۰ روز است در حالی که در سیستم سنتی معمولاً چندین ماه کالاها در انبارها یا قفسه‌ها نگهداری می‌شوند.

بنابراین فروشگاه‌های زنجیره‌ای علاوه بر اینکه قدرت خرید مصرف‌کننده را بالا می‌برند، بر کیفیت محصولات نیز می‌افزایند. کنترل کمی و کیفی جزو اصول ثابت فروشگاه‌های زنجیره‌ای است؛ یعنی این فروشگاه‌ها از لحظه ورود کالا با نمونه‌گیری از حقوق مصرف‌کننده دفاع می‌کنند. همچنین طبق قراردادهای فروشگاه زنجیره‌ای با تامین‌کنندگان، تولیدکننده موظف است در دوره‌های مختلف، نتایج آزمایش‌های مختلف پروسه تولید (فیزیکی، میکروبی و...) را ارائه کند. حتی فروشگاه‌هایی مثل افق کوروش، آزمایش‌ها را شخصاً و به هزینه تولیدکننده انجام می‌دهند، در حالی که در شکل سنتی فروش نمی‌توان این قواعد سختگیرانه را به تولیدکنندگان تحمیل کرد. آنها باید طیف وسیعی از استانداردها را رعایت کنند تا بتوانند به فروشگاه زنجیره‌ای وارد شوند. هر تامین‌کننده و تولیدکننده‌ای توان برآورده کردن این استانداردها را ندارد.

اما موضوع دیگری که باید به آن پرداخت این است که بی‌اطلاعی از سازوکار فروشگاه‌های زنجیره‌ای باعث شده است بعضی‌ها نتوانند درک کنند که چرا قیمت کالا در این نوع فروشگاه‌ها در مقایسه با سایر فروشگاه‌های سنتی پایین‌تر است. این سوءتفاهم باعث می‌شود برخی اتهام

تیبانی با تولیدکننده را وارد کنند. ادعا می‌شود که فروشگاه‌ها با تولیدکننده تیبانی می‌کنند که در یک یا چند کالای خاص به جای مثلاً یک کیلوگرم از آن محصول، ۹۵۰ گرم بسته‌بندی بشود تا بتوان با وعده تخفیف، به سود رسید. عده‌ای تصور می‌کنند راز تخفیف همین است و آن را کشف کرده‌اند؛ حال آنکه برای درک حقیقت قیمت و تخفیف در فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید ساختار فعالیت این فروشگاه‌ها را بشناسند.

در کشور ما نرخ تورم بعضی از گروه‌های کالایی به ۶۰ درصد هم می‌رسد. بعد از ایجاد موج تورمی جدید، تولیدکننده مجبور می‌شود از سازمان حمایت، مجوز بگیرد و قیمت کالای خود را از مثلاً هزار تومان به ۱۰، ۱۲ یا ۱۴ هزار تومان افزایش دهد. تداوم تورم ممکن است باعث شود که این اتفاق طی مدت کوتاهی چندبار تکرار شود. در این شرایط طبیعی است که در قفسه فروشگاه‌ها ممکن است این محصول با چندین قیمت مختلف مشاهده شود. بی‌توجهی به این اصل ساده باعث می‌شود که برخی از رسانه‌ها آن را به گران‌فروشی تفسیر کنند. بیشترین انتقاد از فروشگاه‌های زنجیره‌ای آن است که قیمت‌ها تفاوت دارند. بله، قیمت‌ها ممکن است باهم نخوانند؛ اما این اقتضا و نتیجه اقتصاد تورمی است.

البته توجه به این موضوع نیز خالی از لطف نیست که با وجود نزدیک به ۲۵۰۰ فروشگاه زنجیره‌ای، اگر در هر فروشگاه حداقل دو هزار کالا باشد فقط در تهران پنج میلیون شلف لیبیل وجود خواهد داشت. اگر در این عدد بزرگ هزار و حتی پنج هزار خطا وجود داشته باشد درصد خطا فقط یک‌هزارم درصد خواهد بود. مساله این است که فروشگاه‌های زنجیره‌ای امکان رصد دقیق و شفاف توسط نهادهای نظارتی را دارند و هنوز حتی یک مورد از اتهامات فروشگاه‌های زنجیره‌ای اثبات نشده است. در حال حاضر مشاهده می‌کنیم که یک حلب روغن که ۵۰ هزار تومان است، در بازار ممکن است به قیمت ۷۰ هزار تومان فروخته شود؛ اما فروشگاه زنجیره‌ای مکلف است آن را با همان قیمت مصوب بفروشد.

اگر یک بررسی مقایسه‌ای در مورد عرضه کالاهای تنظیم بازار در این دوره با دوره‌های پیش از وجود فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام شود، مشخص خواهد شد که در آن دوره چه بخشی از این کالاها انبار می‌شد و بعداً با قیمت بالاتر به فروش می‌رسید. در فروشگاه‌های زنجیره‌ای تمام زنجیره خدمت، قابل رصد است و تمام اطلاعات ثبت می‌شود؛ از سوی دیگر از آنجا که در این فروشگاه‌ها، کالا معمولاً با کارت بانکی خریداری می‌شود خریدار آن مشخص و قابل پیگیری است در حالی که در دیگر روش‌های توزیع کالا به ویژه کالاهای اساسی این شفافیت و نظارت وجود ندارد. همین شفافیت و سهولت نظارت، دولت را متقاعد کرده که توزیع کالاهای حمایتی را در زمان بحران به فروشگاه‌های زنجیره‌ای بسپارد.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای در دو سال اخیر به کمک دولت آمده و اجازه نداده‌اند که احساس کمبود کالا به مردم دست دهد. به عنوان مثال در زمان شیوع ویروس کرونا، در بسیاری از کشورها شاهد هجوم مردم و خالی شدن قفسه‌ها بودیم؛ اما نمونه این قبیل تصاویر را در ایران ندیدیم. در ایران تعدادی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای ظرفیت عملیاتی خود را تا ۸۰ درصد بالا بردند و بعضاً فعالیت خود را شبانه‌روزی کردند تا روند رساندن کالا به مردم متوقف نشود. در شوک‌های تحریمی هم اجازه داده نشد که بازار با کمبود مواجه شود. ■

گفت‌وگو با سید محمود محمدی، مدیرعامل شرکت «سالیان کیش»

«سالیان» با تنوع و کیفیت محصولات نام خود را ماندگار کرده است

در میان امپراتوران مد، برند «سالیان» با قدمتی ۲۰ ساله توانسته با استمرار کیفیت، تنوع و ارزش به مشتری، جایگاه خود را در بین مصرف کنندگان تثبیت کند و با توجه به سلايق مختلف مشتریان به رفع نیاز آن‌ها همت گمارد. حضور پررنگ برند «سالیان» در بزرگ‌ترین مراکز خرید کشور، حاکی از مدیریت مدرن مبتنی بر دانش روز و برنامه‌محور بودن مدیران ارشد این برند است که همواره در اندیشه توسعه و افزایش سهم خود در بازار هستند. در حالی برند «سالیان» در مسیر پویایی خود در حرکت است که بازار پوشاک رونقی شبیه چند سال گذشته در همین زمان را تجربه نمی‌کند. از سویی با شیوع بیماری کرونا حجم تقاضا در بازار کاهش پیدا کرده است و از سویی دیگر معضلاتی همچون تحریم و نوسانات نرخ ارز و ... این بازار را با چالش‌هایی رو به رو کرده است. اما با همه این معضلات و مشکلات «سالیان» همانطور که در واژه آن نهفته است، همراهی مستمر با مشتریان و تولید کنندگان طی سال‌های متمادی را مینا و چراغ راه خود قرار داده و در واقع هدف این است که «ماندگاری» را به ذهن مخاطب تداعی کند. به منظور اطلاع از چگونگی کسب موفقیت‌ها و دستاوردهای درخشان «سالیان» و فراز و فرودهایش با سید محمود محمدی، مدیرعامل سالیان گفت‌وگو نشستیم که می‌خوانید.

• به طور مشخص فعالیت شرکت «سالیان» چیست؟

مجموعه «سالیان»، با هدف برنامه‌ریزی و طراحی کالکشن، سفارش گذاری و تولید برون سپار، کنترل کیفیت و توزیع راه‌اندازی شد. تنوع محصولات سالیان در هر کلکسیون فصلی بالغ بر ۵۰۰ مدل است و در حال حاضر بالغ بر ۴۰ واحد تولیدی به صورت مستقیم با سالیان مشغول به همکاری هستند. سید محصولات سالیان نیز عبارت است از پوشاک، کیف، کفش زنانه، مردانه و بچه‌گانه (۲ سال تا ۱۴ سال) و حداقل مترای برای فروشگاه‌های سالیان ۱۰۰۰ متر در نظر گرفته شده است.

• معیار انتخاب «سالیان» برای واحدهای تولیدی جهت

برون‌سپاری چیست؟

در دفتر مرکزی، سه بخش «برنامه‌ریزی و طراحی»، «مهندسی پوشاک» و «مدیریت تولید» وجود دارد که واحدهای تولید پوشاک از طریق مدیریت تولید مورد ارزیابی کلی قرار گرفته و پس از بازدید و ارزیابی، نظارت بر روند تولیدات و کنترل کیفی، همکاری با تولیدکنندگان آغاز می‌شود. به طور کلی سعی شده است که از تولیدکنندگان با تجربه، دارای امکانات، تجهیزات و ساختار مناسب بهره‌برده شود و تمام تلاش مان بر این است که همراه با رشد کمی و کیفی مجموعه «سالیان»، تولید کنندگان نیز به صورت همگام رشد کنند.

• میزان اشتغالزایی و تعداد شعبات «سالیان» چقدر است

و برنامه شما برای افتتاح شعب جدید چیست؟

حدود ۳۰۰ نفر در حال حاضر در دفتر مرکزی مشغول به فعالیت هستند. در خصوص تعداد شعبات نیز یازده شعبه در تهران (ایران مال، شمیمان سنتر، لواسان و شریعتی) مشغول به فعالیت هستند. در استان‌های کرج، اصفهان، مشهد، تبریز و مازندران و قم نیز هر کدام دو شعبه مستقر هستند و تا شهریور ۱۴۰۰، شعبه شیراز نیز راه‌اندازی خواهد شد.

• محصولات «سالیان» چه نوع سلیقه‌هایی را پوشش می‌دهد و آیا نیاز تمام اقشار درآمدی جامعه را در برمی‌گیرد؟

اگر جامعه را به ۱۰ دهک درآمدی تقسیم کنیم، سه دهک نخست، در شرایط عادی مشتری ما نیستند و می‌توان گفت سایر دهک‌های جامعه مشتریان «سالیان» هستند. مهم‌ترین نکته در برند «سالیان» جلب و حفظ اعتماد مشتریان می‌باشد. نهایت تلاش برای استفاده از

بهترین مواد اولیه ممکن، بهترین ملزومات و اکسسوری، الگوها و تن‌خوری مناسب، تکنیکی‌ترین دوخت‌ها و عرضه مناسب و درخور مشتریان، همه در راستای اعتمادسازی مشتریان انجام می‌پذیرد و در مجموع تلاش خود را به عمل می‌آوریم تا بهترین‌ها را تولید و عرضه کنیم.

• «سالیان» فروشگاه آنلاین هم دارد. برخی بر این باورند که امکان خرید پوشاک از طریق فضای مجازی به دلیل عدم امکان لمس محصول و مشاهده مدل، طرح و رنگ آن از نزدیک، چندان موفق نیست. دیکه شما در این زمینه



چيست و چه اهدافی در این زمینه دارید و تا کتون خدمات آنلاین شما چه بوده است؟

بله، این موضوع تا حدی صحیح است اما، در دو مورد فروشگاه آنلاین بسیار موثر است. نخست هنگامی که مشتری از قبل کالا را مشاهده و لمس کرده و سابقه ذهنی خوبی نسبت به کیفیت محصول دارد و دوم در اوج همه‌گیری کرونا، فروشگاه‌های آنلاین بیش از هر زمان دیگری مورد توجه مردم قرار گرفت. پیش از کرونا فروشگاه آنلاین «سالیان» را یک فروشگاه تمام عیار تلقی نمی‌کردیم اما، در دوران کرونا به ما ثابت شد که مردم از خرید در فضای مجازی استقبال می‌کنند و این موضوع لزوم دقت نظر در ارائه محصول استاندارد، باکیفیت، متنوع و مطابق تصویر (در سایت) را دو چندان

می‌کند و به همین منظور سایت اینترنتی «سالیان» به روز است و قابل دسترسی آسان برای مصرف کنندگان طراحی شده است.

• فرآیند طراحی محصولات «سالیان» چگونه است و براساس چه استانداردی صورت می‌گیرد؟

اگر امروزه فردی ادعای طراحی پوشاک از مرحله صفر را مطرح کند، ادعای نادرستی است، چرا که در جهان دگردیسی دنیای مد رخ داده است و شما با انواع سلیقه‌ها، مدهای گوناگون را مشاهده می‌کنید و نسل جوان، پوشاکی بر تن می‌کنند که شاید برای نسل گذشته شگفت‌آور به نظر برسد؛ لذا «سالیان» نیز از منبع مشخصی جهت طراحی الگو نمی‌گیرد و بر اساس نیاز مصرف کنندگان و سلیقه مشتری محصولات خود را طراحی می‌کند. بخشی از طراحی‌ها، ایده‌پردازی گروه طراحی «سالیان» است و بخشی کوچک نیز کی‌برداری است اما، ایده‌های خارجی را استانداردسازی و به نوعی سالیانیزه می‌کند. یعنی طرحی مطابق با جداول اندازه‌ها و استانداردهای مشخص «سالیان» به بازار عرضه می‌شود. بسیاری از مواقع، نمونه اورجینال خریداری می‌شود اما، کالایی که در این مجموعه طراحی می‌شود، به مراتب بهتر از نمونه اصلی آن است، چراکه متناسب با نیاز و سلیقه مصرف کننده ایرانی طراحی شده است.

• شیوع بیماری کرونا چه تأثیری بر روند فعالیت‌های مجموعه «سالیان» داشته است؟

در سال ۱۳۹۹ که با افزایش نرخ ارز عملاً قاچاق پوشاک متوقف شده بود، فرصتی طلایی برای تولیدکنندگان پوشاک به وجود آمد تا بتوانند از فضای موجود استفاده و موجبات رونق تولید را فراهم کنند. اما شیوع کرونا این فرصت را از بین برد و بدترین سال‌ها را برای صنعت پوشاک رقم زد. به طوری که هم اکنون با مشکل محدودیت ساعت کاری فروشگاه‌ها روبه‌رو هستیم. اوج فعالیت ما در ساعت ۱۹ تا ۲۱ است اما، به دلیل رعایت پروتکل‌های بهداشتی مجبور به تعطیلی زودهنگام فروشگاه‌ها هستیم. محدودیت‌های تردد هم به این موضوع دامن زده است به طوری که امسال فروشگاه‌های شمال کشور، مشکلات زیادی داشتند و متأسفانه هیچ حمایت، تسهیلات و پشتیبانی هم از سوی دولت در این زمینه صورت نگرفته است. مشکل اساسی این است که طبق دستورالعمل‌های ستاد مبارزه با کرونا واحدهای تولیدی



فروشگاه‌های زنجیره‌ای

«سالیان کیش» در سال

۱۳۸۱ فعالیت رسمی

خود را با هدف طراحی،

برنامه ریزی تولید و

کنترل کیفیت و توزیع با

شیوه‌های جدید، جهت

ارائه انواع پوشاک،

کیف، کفش و سایر

کالاهای مرتبط برای

کلیه گروه‌های سنی ۲

سال و بیشتر و جنسیتی

(زنانه و مردانه) و به

صورت خرده فروشی

در قالب فروشگاه‌های

زنجیره‌ای بزرگ با

برند ایرانی «سالیان»

(ثبت شده در اداره

ثبت علائم تجاری)

آغاز کرده است. شرکت

«سالیان کیش» عمده

محصولات خود را از

طریق شرکت‌های

تولیدی معتبر داخلی

تامین کرده و در

صورت عدم امکان تولید

در داخل کشور، توسط

شرکت‌های خارجی

تولید و به کشور وارد

می‌کند

و تا زمانی که در رأس قدرت هستند، سازمان
با تمام قوا به پیش می‌رود اما، در غیاب آنها
سیستم مختل و حتی متوقف می‌شود.

● تفکر غالب مردم جامعه در دهه‌های گذشته،
این بود که پوشاک متنوع و باکیفیت موجود در
بازار، خارجی و پوشاک بی کیفیت تولید داخل
است؛ این نگرش تا چه میزان درست بود و
در حال حاضر سطح کیفی پوشاک ایرانی به
سطحی رسیده است که مردم میان پوشاک
خارجی و داخلی، تولید ایران را برای خرید
ترجیح دهند؟

بله، نگرش غالب مردم در دهه‌های گذشته
همانطور که اشاره کردید بوده است زیرا،
کیفیت پوشاک ایرانی چندان مطلوب نبود،
ضمن این که تولیدکننده توانمند و حرفه‌ای
چندانی هم وجود نداشت اما، در حال حاضر
محصولات ایرانی از نظر مواد اولیه، الگوها،
دوخت، طرح و کیفیت کاملاً ارتقا پیدا کرده و
تولیدکنندگان ایرانی به این سطح از توانمندی
رسیده‌اند که مشتریان را از محصولات پوشاک
وارداتی بی نیاز کنند و مصرف کننده نیز به
درستی متوجه این موضوع شده است.

● نظر جناب عالی در خصوص ممنوعیت پوشاک
وارداتی چیست و آیا تولیدکنندگان داخلی
توانسته‌اند از این فرصت بهره ببرند و در یک
فضای رقابتی مثبت قرار بگیرند؟

بنده مخالف ممنوعیت واردات هستم اما،
موافق واردات بی ضابطه نیز نیستم. وقتی
واردات بدون ضابطه و بی رویه باشد، همان
اتفاقی رخ خواهد داد که ۳-۴ سال پیش شاهد
آن بوده‌ایم، یعنی انبوه واردات پوشاک خارجی
و به حاشیه کشیده شدن تولید پوشاک ایران
و برندهای ایرانی.

به هر حال ممنوعیت واردات، فرصتی شده
است تا تولیدکنندگان خارجی بیش از پیش
به تولید و ارتقا کیفیت محصولات تولیدی شان
بها دهند اما، مشکلی که در این میان وجود
دارد و سال‌ها است که بخش تولید و صنعت با

که به دلیل تحریم‌ها در آن زمان میسر نشد و
در حال حاضر نیز با افزایش نرخ دلار نمی‌توان
در این زمینه اقدام کرد. در واقع زمانی که نرخ
دلار پایین‌تر بود، تحریم‌ها اجازه این کار را به
ما نداد. سایر کشورها به ایران ماشین‌آلات
می‌فروشد اما، از عرضه نرم‌افزار به دلیل تحریم
خودداری می‌کنند.

● به نظر جناب عالی که برندسازی را اولویت
نخست فعالیت حرفه‌ای خود قرار داده‌اید،
چرا برندها در ایران قدمت چندانی ندارند.
در حالی که عمر برند در سایر کشورها به
۲۰۰ سال هم می‌رسد، اما در ایران برندهایی
مانند ارج، آزمایش، بافتکار و ... به یک خاطره
تبدیل شده‌اند؟

یکی از دلایل این امر به مباحث سیاسی
بازمی‌گردد. بسیاری از شرکت‌های خوشنام،
پس از انقلاب به دلیل مسائل سیاسی مصادره
و بعدها تعطیل شده‌اند. دلیل دیگر را باید
در احکام حقوقی مانند حقوق ارث و مرگ
بنیانگذاران دانست. یکی از شرکت‌های معتبر
پیش از انقلاب را می‌شناسم که امروز تحت
مدیریت یکی از بستگان دور اداره می‌شود و
هر گونه استفاده از این برند توسط وی، اعتراض
سایر افراد خاندان را به همراه دارد. وقتی
شرکت در قالب شخصیت حقوقی اداره نشود
با مرگ بنیانگذار، به تدریج از هم می‌پاشد و
فقط نام آن باقی می‌ماند.

به اعتقاد من در این مورد، بحث قائم به
شخص (بنیان‌گذاران) بودن یک شرکت مطرح
است. هویت و موجودیت اغلب مجموعه‌ها به
بنیانگذاران خود وابسته می‌باشد و پس از یک
تادو نسل، ادامه حرکت آن متوقف می‌شود. لذا
همیشه تأکید من بر اینست که یک سازمان
نباید وابسته به یک شخص باشد و ساختارها،
بخش‌ها، دپارتمان‌ها و چارت سازمانی باید به
نحوی تنظیم شود که تا سال‌های سال، ماندگار
و پایدار باقی بماند. بسیاری از مدیران توجه
چندانی به این موضوع مهم نشان نمی‌دهند

می‌توانستند به فعالیت ادامه دهند اما، برای
فعالیت بخش فروش و توزیع، محدودیت زمانی
در نظر گرفته شد؛ وقتی محصولات تولیدکننده
به فروش نمی‌رسد، چگونه امکان ادامه فعالیت
باقی می‌ماند و در واقع تولید به چه دردی
می‌خورد. وقتی ساعت کاری بخش فروش به
حداقل می‌رسد، چگونه می‌توان به تعهدات
خود در برابر تامین کنندگان پاسخ داد. طبیعی
است با توقف فروش در مجموعه، انبارهای ما
لبریز از محصولات شده و برای تخلیه انبارها
مجبور به حراج اجناس هستیم که آن هم طبق
دستورالعمل‌های ستاد مبارزه با کرونا ممنوع
است. متأسفانه برای رفع این موارد و مشکلات
در هیچ یک از دستورالعمل‌های ستاد مبارزه با
کرونا توجه نشده است.

● در زمینه خدمات به مشتریان و وفادارسازی
آنها چه اقداماتی انجام داده‌اید؟

در حال حاضر اطلاعات حدود ۱۵۰ هزار
مشترک و خریدار در بانک اطلاعاتی مشتریان
«سالیان» وجود دارد و خریداران بنا بر میزان
خرید، مشترک ویژه سالیان می‌شوند و در طول
سال محصولات مختلف را با تخفیفات خاصی
خریداری می‌کنند. هر سال دو حراج فصلی و
دو فروش فوق العاده فصلی برگزار می‌شود، که
به مشترکان اطلاع رسانی می‌شود و همچنین
با حضور فعال و موثر در اینستاگرام نیز بر
مشتری مداری و جذب مشتری تأکید داریم.

● آیا صادرات را در دستور کار دارید؟

با توجه به تحریم، مشکلات ارزی و
دردسرهای انتقال ارز در حال حاضر صادرات
در اولویت کاری ما نیست. هدف نخست ما
رفع نیاز مصرف کنندگان داخلی و درگام‌های
بعدی صادرات است.

● تحریم‌های بین‌المللی تا چه میزان در کسب
و کار «سالیان» اثر گذار بوده است؟

بسیار زیاد! مهم‌ترین تأثیر تحریم‌ها در ابعاد
نرم‌افزاری است؛ برای مثال در سال‌های گذشته
قصد داشتیم ERP برای مجموعه تهیه کنیم



کردید و در صنعت خرده فروشی موانع شما چیست؟

هدف ما از ایجاد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، رسیدن به حداقل‌های تولید بود. تولید پوشاک به صورت برون‌سپاری در تمام کشورها سطح حداقلی را مطالبه می‌کند. برای مثال در زمینه تولید پیراهن، باید توان تولید هزار متر پارچه از هر مدل رنگ را داشته باشید. متأسفانه این فضا در کشور ما فراهم نیست. برنامه ریزی و تولید کلکسیون‌های پوشاک یک سال قبل از عرضه کالا آغاز می‌شود و حداقل شش ماه تا یک سال زمان برای فروش آن محصول نیاز است.

یکی دیگر از چالش‌های اصلی ما، نظام قیمت‌گذاری نادرست است که مختص پس از انقلاب نیست و پیشینه طولانی دارد. طبق قانون، تعرفه خرده فروشی در صنعت پوشاک بیست درصد سود می‌باشد اما، چنین امری با شرایط فعلی عملاً محال است.

● **آیا صنعت پوشاک به سمتی پیش می‌رود که تولیدکنندگان به لزوم رشد و توسعه پی ببرند و بدانند در صورت عرضه محصولات بی کیفیت، محکوم به توقف هستند؟**

در پاسخ به این سوال باید گفت که توزیع پوشاک در کشور به سه بخش تقسیم می‌شود که هر کدام از این بخش‌ها سهمی در عرضه پوشاک در بازار دارند. مثلاً:

● **فروشنده‌گان صنعتی؛ بخش عمده‌ای از فعالان صنعتی به فروش محصولات فیک و عرضه محصولات با نام تقلبی می‌پردازند. کمتر واحد صنعتی به چشم می‌خورد که نام و عنوان مشخصی برای خود داشته باشد. یکی از مشکلات ما نهادینه شدن دروغ‌گویی در جامعه است؛ یعنی مردم پذیرفته‌اند پوشاک را با مارک خارجی تقلبی بخرند؛ به خوبی می‌دانند پوشاک مد نظرشان تقلبی است اما توجهی به این موضوع ندارند. از سوی دیگر سیستم‌های نظارتی هم به فیک بودن آن اذعان دارند اما، عرضه چنین**

می‌کنند، هیچ‌کسی هم یارای مقابله با آن را ندارد و در شرایط کنونی اختیار عمل دست مافیای نخ و پارچه است. در حال حاضر کلیه برندهای پوشاک، مواد اولیه و محصولات خود را از تعداد معدودی از تولیدکننده تهیه می‌کنند و بدیهی است که با این شرایط امکان تهیه مواد اولیه و تولید محصول به صورت متنوع فراهم نیست و اگر به محصولات عرضه شده در کلکسیون برندها در مراکز خرید مراجعه کنید، متوجه خواهید شد که محصولات برندهای مختلف کاملاً شبیه یکدیگر هستند و تنوع قابل توجهی وجود ندارد اما، برای مثال آیا شرکت‌های مشابه خارجی هم با همین روش محصولات خود را تولید می‌کنند؟ آیا ایندیتکس در اسپانیا نمی‌تواند تمام محصولات خود را در این کشور تولید کند؟ آیا قدرت و مکنت مالی کافی ندارد؟ چرا عمده محصولات خود را در چین و بنگلادش تولید می‌کند؟ چه منطقی در این تصمیم وجود دارد؟ چرا برندهای داخلی در این خصوص محدودیت دارند و همیشه واردات پوشاک توسط برندهای داخلی ممنوع می‌باشد. با توجه به شرایط فعلی امکان تولید کلیه مواد اولیه مورد نیاز در ایران وجود ندارد و این توجیه اقتصادی ندارد. تولید در دنیا به صورت تخصصی انجام می‌شود و تمام کشورها همه چیز را تولید نمی‌کنند. متأسفانه وجود تفکر نادرست در صنعت پوشاک ایران، مانع رشد و توسعه آن شده است، بیست و دو سال است که تمام توان خود را در این صنعت صرف کرده‌ایم تا به جایگاه امروز رسیده‌ایم اما با این سابقه، شرکت‌های مشابه خارجی در سطح جهانی فعالیت می‌کنند. اگر قوانین اصلاح شوند و نهادهای مختلف دولتی چوب لای چرخ تولیدکنندگان نگذارند، برایمان کافی است و از عهده مدیریت اقتصادی، تولیدی و صنعتی واحدهای خود به خوبی بر خواهیم آمد.

● **با چه هدفی فروشگاه زنجیره‌ای «سالیان» را دایر**

آن دست به گریبان هستند، این است که متأسفانه نرخ ارز تابعی از سیاست‌های حکومتی است و به صورت دستوری تنظیم می‌شود و در این میان دستمزدها نیز هر ساله افزایش می‌یابد، بدیهی است با این اقدامات، تولیدکننده داخلی قادر به رقابت با تولیدکنندگان خارجی نخواهد بود، چرا که اگر حقوق و دستمزد افزایش می‌یابد، نرخ ارز نیز باید افزایش داشته باشد و در غیر این صورت انتظار رونق تولید داخلی خیال باطل است. در واقع زمانی که بسیاری از تولیدکنندگان بر مبنای دلار بیست تا سی هزار تومان هم قادر به رقابت با کالاهای خارجی نباشند، باید تدابیر اساسی برای مجموعه خود اتخاذ کنند، زیرا تولیدکننده‌ای که به رغم افزایش نرخ ارز و ممنوعیت واردات، در شرایط فعلی همچنان قدرت رقابت ندارد، بهتر است به فکر شغل دیگری باشد.

● **آیا با ممنوعیت واردات، قاچاق کالا افزایش نمی‌یابد؟**
در زمان‌های گوناگون همواره با قاچاق کالا روبه‌رو بوده‌ایم اما، نکته این است که در گذشته محصولات از خارج وارد کشور می‌شدند اما، در سال جاری به دلیل نرخ ارز از داخل به خارج، قاچاق (عمدتاً سوخت و مواد غذایی) صورت می‌گیرد. مبارزه با قاچاق کالا در کشور ما قدمت چندین ساله دارد و همیشه با منطقی شدن نرخ ارز، قاچاق کالا مهار شده است، چرا که با دلار ۲۷۰۰۰ تومانی، صرفه اقتصادی قاچاق از بین می‌رود.

● **در مسیر فعالیت خود با چه موانع و مشکلاتی روبه‌رو هستید؟**

در حال حاضر بزرگ‌ترین مشکل، تأمین مواد اولیه است. از یک‌سو واردات انجام نمی‌شود و از سوی دیگر متأسفانه با مافیای نخ و پارچه روبه‌رو هستیم. این مافیا بدون هیچ مشکل و دغدغ‌ای به تولید می‌پردازند و بدون هیچ نظارتی به قیمت دلخواه، نخ و پارچه را با هر کیفیتی عرضه می‌کنند و هر زمان مایل باشند عرضه را متوقف

هستند که محصولات جدید و متنوع را به بازار وارد می کنند. کدام روش را می پذیرید و چه نظری در این زمینه دارید؟

بهتر آن است که سفارشات از سمت بازار در اختیار تولیدکنندگان قرار گیرد، چرا که شاید یک تولیدکننده بتواند محصولات مختلف به بازار عرضه کند و به بازسازی بپردازد اما، تا چه زمانی قادر به انجام این کار است. چقدر توان این کار را دارد و آیا صنعت پوشاک کشور ما در سطحی قرار دارد که به خلق مد برای دنیا بپردازد.

● **تاکنون حجم موانع و مشکلات به اندازه های سنگین بوده است که از ادامه فعالیت، خسته یا پشیمان شوید؟**

بله، شاید بتوان گفت هر روز! برخی دلیل ادامه کار را با وجود موانع و مشکلاتی که گریبانگیر فعالان اقتصادی و تولیدکنندگان است، به نوعی شیفتگی و دیوانگی می دانند. اما وقتی انسان بیست سال عمر خود را صرف انجام یک شغل می کند؛ دیگر بیرون آمدن از آن فعالیت برایش آسان نیست. اگر دوباره به بیست سال پیش باز می گشتم، قطعاً این شغل را انتخاب نمی کردم و کسی را هم تشویق به فعالیت در این عرصه نخواهم کرد! در کشور ما مسائل و مشکلات قانونی بسیاری وجود دارد اما باید ادامه داد و کنار کشیدن به این سادگی ها نیست!

● **تعدادی از فعالان اقتصادی معتقدند بزرگ شدن و برند بودن در ایران در درسهای بسیاری دارد و بهتر است چراغ خاموش به فعالیت ادامه دهند تا به اصطلاح جلوی چشم**

خیر، الزاماً همه تولیدکنندگان برند نیستند و همه برندها نیز تولیدکننده نیستند. برندها در برخی موارد با تولیدکنندگان پوشاک تضاد منافع دارند. مثلاً تولیدکنندهای هر فصل ۱۰۰-۵۰ هزار قطعه پوشاک به ما تحویل می دهد اما، در عین حال برند نیست و در صورت بهره مندی از کیفیت و قیمت مناسب، تمام برندها می توانند به وی سفارش تولید بدهند. در خصوص قیمت گذاری محصولاتمان، مسایل تولیدکنندگان با برندها یکی نیست. تعداد برندهای پوشاک در کشور اندک است و چه بسا یک برند به اندازه ۴۰ واحد تولیدی به ارائه محصول پرداخته و ارتباط مستمر با مصرف کنندگان دارد که این نکته وجه تمایز بسیار مهمی است. امکان برقراری ارتباط مستقیم تولیدکننده با مصرف کنندگان به دلیل مشغله فراوان تولیدکننده امکان پذیر نیست و به همین دلیل پیشرفت آنها به کندی صورت می گیرد.

● **اما بسیاری از همین تولید کنندگان، جهت ارتباط با مردم فروشگاه عرضه مستقیم راه اندازی کرده اند و خود را یک برند می دانند، نظر شما چیست؟**

بله، فروشگاه تأسیس می کنند اما، قطعاً پنجاه درصد زمان و انرژی آنان به تولید اختصاص پیدا می کند و بسیاری از اوقات زمان مناسبی برای پرداختن به اصول بازاریابی، برنامه ریزی، سرمایه گذاری و ... در اختیار ندارند. شاید بتوانند به صورت تک محصولی کار کنند اما، وقتی وارد عرصه برندسازی می شوند، صرفاً می توانند در یک زمینه مشخص مانند تریکو، فاستونی، کت و شلوار و

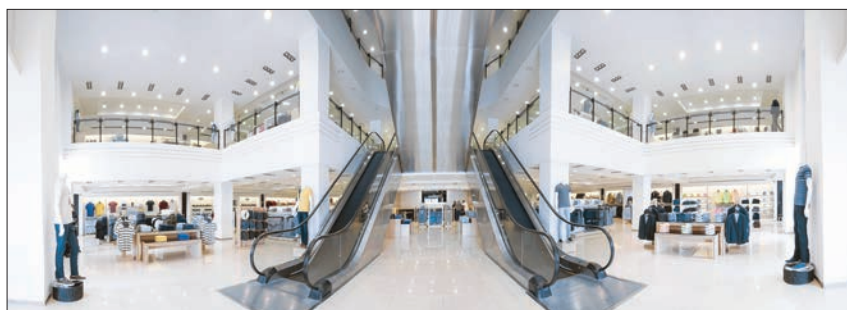
محصولاتی را مورد تأیید قرار می دهند. وقتی حساسیتی در مورد این دروغ بزرگ وجود ندارد، طبعاً از برندسازی حمایت نمی شود. اصناف در قوانین مالیاتی از پرداخت مالیات بر ارزش افزوده معاف هستند ولی ما موظف به پرداخت این مالیات هستیم! هدف از قوانین مالیاتی در دنیا فقط پول گرفتن نیست بلکه «اصلاح روش ها» مدنظر قانون گذار می باشد. دولت در ایران فقط به فکر دریافت پول از تولید کنندگان جهت رفع مشکل نقدینگی است. باید اقدامات تشویقی توسط دولت اجرا شود تا اصناف به پرداخت مالیات بر ارزش افزوده ترغیب شوند نه این که صنعتگر از ادامه تولید پشیمان شود و در مسیر فرار مالیاتی گام بردارد!

● **برندهای داخلی تولید کننده، برندهای داخلی که بعضاً خود هم تولید کننده و توزیع کننده می باشند و برندهای داخلی که صرفاً توزیع کننده هستند. تفاوت برندی مثل «سالیان» با سایر برندهای ایرانی این است که بخش عمده ای از مشغله آنان پیرامون مسائل واحد تولیدی خودشان شکل می گیرد در حالی که ما معتقدیم وظیفه ما پرداختن به آن بخشی از کار است که تولید کننده فرصت کافی برای پرداختن به آن ندارد. یعنی به تدوین برنامه، انتخاب مدل و کالکشن، بازاریابی، آنالیز بازار می پردازیم که نتیجه مستقیم آن برداشتن ریسک از روی دوش تولید کننده می باشد. به این ترتیب که با مصرف کننده نهایی ارتباط مستقیم داریم، گزارش و تحلیل های بازار را جمع آوری و بر این اساس نتیجه می گیریم کدام محصول پر فروش تر است و بیشتر مورد استقبال مخاطب قرار می گیرد.**

با باز شدن دربها به روی واردات، احتمال سفارش تولید از سوی برندهای خارجی به تولیدکنندگان پوشاک کشور وجود دارد (مشروط به قیمت منطقی و کیفیت مطلوب) در غیر این صورت سفارشی انجام نمی شود زیرا تولید کنندگان داخلی با کیفیت خوبی ندارند و یا قیمت تمام شده شان بالا است. بار دیگر متذکر می شوم اگر تولیدکننده ای با دلار بیست و هفت هزار تومانی قادر به رقابت نباشد، بهتر است به فکر شغل دیگری باشد! متأسفانه بسیاری از تولیدکنندگان پوشاک، اجناس خود را بر مبنای دلار قیمت گذاری می کنند اما، در دنیا چنین شیوه ای متداول نیست. باید بدانیم در صنعت پوشاک، «رقابت» می تواند قیمت را اصلاح کند نه «نظارت» زیرا امکان نظارت نیست و اگر هم نظارتی اعمال شود، صرفاً تحمیل هزینه اضافی بر دوش فروشگاه ها است.

● **برندهای خارجی، حدود ۵-۴ سال گذشته، پس از باز شدن بدون حساب و کتاب درهای کشور به سوی واردات، شاهد قاچاق پوشاک خارجی به صورت لحام گسیخته بوده ایم که ادامه حیات صنعت کشور را تهدید می کرد اما، نرخ دلار بالا رفت و عملاً صرفه اقتصادی قاچاق از بین رفت. به نظر در زمینه مهار قاچاق از مجرای گمرک به نتیجه ای دست نخواهیم یافت. گمرک باید به نحوی واردات را تسهیل نماید که ورود کالاهای مختلف از جمله پوشاک به کشور به صورت قانونی امکان پذیر باشد اما، پیشنهاد بنده برای حمایت از برندهای داخلی، اخذ مالیات بر مازاد فروشگاه هایی با برند خارجی و تعرفه دو برابری برای واردات کالاهای با برندهای خارجی است.**

● **آیا همه تولید کنندگان می توانند برند باشند و یا برعکس و آیا جنس چالش ها و مشکلاتشان یکی است؟**



نباشند. نظر شما چیست؟

در دوران کنونی دیگر کسی نمی تواند چراغ خاموش کار کند؛ وقتی دستگاه کارتخوان در فروشگاه های شما قرار دارد، یعنی عملاً نور بالا حرکت می کنید. چراغ خاموش زمانی معنا داشت که در حجره بازار با یک تلفن میلیون ها تومان پول جا به جا می شد. به هر حال برند شدن و ماندن و گرفتن سهم قابل توجهی از بازار در درسهای خود را دارد و کسی که در این راه قدم می گذارد باید کفش های آهنین بپوشد.

● **آیا با لغو تحریم ها، صنایع داخلی از جمله صنعت پوشاک رونق می گیرند؟**

به اعتقاد بنده، مشکلات اساسی تولیدکنندگان چنین مسائلی نیست، حتی اگر تحریم های بین المللی هم لغو شوند، مشکلات قانونی، معضلات قیمت گذاری و ... همچنان پابرجا هستند و هیچ ارتباطی نیز با تحریم ها ندارند. یکی از مشکلات ما این است که قوانین مالیاتی کشورهای توسعه یافته مانند فرانسه و آلمان را در کشوری اجرا می کنیم که هنوز مردم هیچ الزامی برای پرداخت مالیات در خود حس نمی کنند.

... به ارائه محصول بپردازند و تنوعی در محصولاتشان وجود ندارد.

● **چقدر حضور تشکل ها در صنعت پوشاک موفقیت آمیز بوده است و نظر تان در این خصوص چیست؟**

متأسفانه امروز هر گروهی برای خود یک اتحادیه و انجمن راه اندازی کرده است و به همین دلیل نمی توان به تصمیم واحدی دست پیدا کرد، چرا که ابتدا باید در نقاط مشترک به توافق رسید که به نظر در حال حاضر تنها نقطه اشتراک، برند است. برندهای پوشاک به عنوان لکوموتیو این صنعت باید دور یک میز جمع شوند. این اتفاق تاکنون رخ نداده و کسانی که منافعیان در عدم اجماع است، بابت این موضوع خرسند و خوشحال هستند. در این میان برخی از افراد پیشنهاد تشکیل تعاونی را مطرح می کنند اما، به نتیجه ای نخواهد رسید و از ابتدا مخالف راه اندازی شرکت تعاونی بوده ام زیرا، امکان تصمیم گیری را از بین می برد و در هیچ کشوری چنین موردی موفقیت آمیز نبوده است.

● **برخی تولید کنندگان معتقدند محصولات خود را طبق نیاز و سلیقه مشتریان عرضه می کنند، برخی هم مدعی**

مدیرعامل فروشگاه زنجیره‌ای «ویوان» خبر داد: «ویوان» به دنبال افتتاح ۱۵۰۰ شعبه در ایران

در یک و نیم سال اخیر فروشگاه زنجیره‌ای «ویوان V1» با سرمایه‌گذاری ایرانی-ترکیه‌ای وارد عرصه رقابت شده و از آن جایی که هر ماه حدود ۱۲ فروشگاه جدید را افتتاح می‌کند، برنامه قوی برای افزایش سهم خود در بازار ایران دارد. در حال حاضر فروشگاه زنجیره‌ای «ویوان» با تمرکز روی حدود ۸۳۰ قلم کالای اساسی ارزان‌تر از رقبای خود محصولات را عرضه می‌کند و به دنبال این است که با راه‌اندازی ۱۵۰۰ فروشگاه در ۵ سال آینده تخفیف قیمت‌ها را به ۲۵ درصد برساند. متن زیر حاصل گفت‌وگوی ما با «وداد دیریکر» مدیرعامل فروشگاه زنجیره‌ای «ویوان» است. وی در این گفت‌وگو به چند و چون سرمایه‌گذاری، تعداد شعبات، چالش‌ها و ظرفیت‌های این فروشگاه زنجیره‌ای پرداخته است.

• «ویوان» با چه هدفی در صنعت خرده‌فروشی ایران سرمایه‌گذاری کرده است؟

سرمایه‌گذاری در خرده‌فروشی ایران نتیجه چند اتفاق تصادفی بود؛ ۹ سال پیش برای نخستین بار به ایران آمدم، گروه حیات در ایران محصولات سلولزی از دستمال کاغذی تا پوشک تولید می‌کردند و به خاطر تحریم ایران می‌خواستند درآمد نقدشان را در حوزه دیگری سرمایه‌گذاری کنند و از آن جایی که من در آن زمان کار مشاوره انجام می‌دادم گروه حیات با من تماس گرفتند و از من مشاوره خواستند که آیا می‌توانند سرمایه‌شان را در بخش خرده‌فروشی ایران سرمایه‌گذاری کنند؟ از این رو به بازار خرده‌فروشی ایران

که در ۹ سال گذشته تاکنون اتفاق بزرگی در بخش خرده‌فروشی ایران نیفتاده است.

جانبی در آن زمان با چه رویکردی آغاز به کار کرد؟
جانبی در آن زمان باهدف اینکه نخستین فروشگاه تخفیفی ایران باشد تأسیس شد، به‌طوری‌که فعالیت آن با تعداد کالای محدود و تخفیف مناسب برنامه‌ریزی شده بود برای نمونه در یک فروشگاه معمولی حداقل ۳ هزار کالا عرضه می‌شود اما، ما در جانبی با ۸۶۰ قلم کالا فعالیت خود را آغاز کردیم و از هر گروه کالایی دو قلم کالا را با حجم بالا و قیمت مناسب خریداری می‌کردیم، به همین دلیل قیمت عرضه محصول برای مصرف‌کننده هم بسیار پایین‌تر بود.

• آیا در ایران بین فروشگاه‌های زنجیره‌ای رقابت سازمان‌یافته وجود دارد؟

در ایران گرچه در ظاهر به نظر می‌رسد در بخش خرده‌فروشی رقابت وجود دارد، اما در ابتدای راه است و بر اساس همین شرایط ما با یک سرمایه‌گذاری ۵۵ درصد ایرانی و ۴۵ درصد ترکیه‌ای-اروپایی وارد بازار خرده‌فروشی (هارد دیسکونت) ایران با نام «ویوان» شدیم و مسیر جانبی هم‌تغییر کرد و به سمت عرضه محصولات متنوع‌تر مانند سوپرمارکت‌ها رفت.

• در حال حاضر سهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران از بازار خرده‌فروشی چقدر است و در کشورهای اروپایی سهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای از بازار چقدر است؟

در حال حاضر تمام فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران تنها ۷ درصد از بازار خرده‌فروشی ایران را در اختیار دارند. این در حالی است که در اروپا فروشگاه‌های زنجیره‌ای حدود ۷۰ درصد از بازار خرده‌فروشی را در اختیار دارند و در آلمان و انگلیس سهم بازار فروشگاه‌های زنجیره‌ای در بخش خرده‌فروشی به ۹۰ درصد هم می‌رسد. نکته حائز اهمیت این است که در ایران گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای غیرقابل‌اجتناب است و این فراتر از خواسته و ترجیح سرمایه‌گذاران و مصرف‌کنندگان است و دولت‌ها هم از این بخش حمایت می‌کنند، زیرا همه‌چیز ثبت می‌شود و بیمه و مالیات آنها کاملاً شفاف است. درواقع فروشگاه‌های زنجیره‌ای در حال توسعه هستند، زیرا هم سرمایه‌گذار منتفع می‌شود و هم مصرف‌کننده جنس ارزان‌تر و باکیفیت بالاتر می‌خرد و هم دولت‌ها از درآمدهای مالیاتی آن بهره‌مند می‌شوند.

• تعداد شعب «ویوان» چقدر است و برنامه چند سال آینده برای توسعه شعب چگونه است؟

در حال حاضر «ویوان» ۱۵۰ شعبه دارد و تقریباً در تمام سطح تهران از تجریش و دماوند تا مارلیک و رباط‌کریم و ... پخش شده است و تا پایان سال ۱۴۰۰ حدود ۱۴۰ شعبه دیگر افتتاح خواهد شد و در برنامه بلندمدت ۵ ساله قصد داریم ۱۵۰۰ شعبه دیگر در ایران افتتاح کنیم که در ۱۰ ناحیه و استان شرکت‌های مستقلی را راه‌اندازی می‌کنیم که از یک سیستم مشترک مرکزی هدایت و مدیریت خواهند شد که خریدهای اصلی از طریق مدیریت توزیع مرکزی انجام می‌شود اما، در استان‌ها مدیریت توزیع مستقل خواهد بود. در شرایط کنونی «ویوان» ۸۶۵ قلم کالا عرضه می‌کند که توسط ۱۷۰ تأمین‌کننده تهیه می‌شوند.

• «ویوان» در حال حاضر چقدر تخفیف بیشتر به مشتری می‌دهد وضعیتش در کنار رقبا چگونه است؟



• با توجه به اینکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ترکیه بسیار توسعه یافته‌اند این تجارت در ترکیه و اروپا چگونه است؟

نخستین تجربه ما در خرده‌فروشی ترکیه توسط فروشگاه‌های بیم (BIM) بود و اقتباسی از فروشگاه‌های آلدی آلمان که با همین ساختار فعالیت می‌کند الان برنید بیم (BIM) در ترکیه ۸ هزار فروشگاه دارد و بعدازآن فروشگاه‌های مشابه مانند A101 راه‌اندازی شد و فروشگاه‌های شوک هم با همین مدل فعالیت خود را شروع کرد که در حال حاضر ۱۰,۰۰۰ شعبه در سراسر ترکیه دارد.

وارد شدیم. بررسی‌های ما در آن زمان نشان داد که ظرفیت‌های بسیاری برای حضور و سرمایه‌گذاری در صنعت خرده‌فروشی ایران وجود دارد.

• وضعیت خرده‌فروشی ایران در زمان بررسی شما چگونه بود؟

در آن زمان خرده‌فروشی سازمان‌یافته در ایران به صورت جدی وجود نداشت اما، زمینه مناسبی برای سرمایه‌گذاری در این بخش وجود داشت. به همین دلیل از سه کانال سوپرمارکت، هایپرمارکت و فروشگاه‌های تخفیفی وارد شدیم و با جانبی فعالیت خود را در خرده‌فروشی ایران آغاز کردیم و نکته اساسی این است

● آیا در صورتی که کرونا هم نباشد این برنامه را اجرایی می‌کنید؟

در حال حاضر معتقدم با پایان کرونا برخی از عاداتی که در دوران اپیدمی به وجود آمده در زندگی انسان باقی می‌ماند، از طرف دیگر نباید نادیده گرفت که فروش آنلاین در دنیا به سرعت در حال رشد کردن است.

چه مانعی بر سر راه فروشگاه‌های زنجیره‌ای وجود دارد و آیا توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای روی خرده‌فروشی سنتی اثر منفی می‌گذارد؟

در شرایط کنونی این نگرانی در بازار خرده‌فروشی وجود دارد که قرار است پایانی برای خرده‌فروشی سنتی باشد اما قرار نیست این اتفاق بیفتند، زیرا خرده‌فروشی سنتی بیشتر گرایش به کالاهای روزانه مشتریان دارند و مصرف‌کننده‌ها هیچ‌وقت نمی‌توانند از آن بگذرند این نگرانی باعث شده که وقتی شعبی را در یک منطقه راه‌اندازی می‌کنیم شاهد اعتراض بقالی و سوپرمارکت‌های آن منطقه هستیم که اصلاً جای نگرانی ندارد، زیرا در سال ۱۹۹۵ وقتی در ترکیه خرده‌فروشی سازمان‌یافته آغاز به کار کرد ۲۰۰ هزار خرده‌فروشی سنتی وجود داشت که بعد از ۳۰ سال به ۱۸۰ هزار رسیده‌اند در حالی که سه فروشگاه زنجیره‌ای بیم، A101 و شوک ۲۴ هزار فروشگاه راه‌اندازی کرده‌اند که در مقابل کاهش ۱۰ درصدی فروشگاه‌های خرده‌فروشی اشتغال مناسبی داشته‌اند و به‌طور کلی می‌توان گفت کاهش جزئی خرده‌فروشی سنتی در نتیجه رقابت با خرده‌فروشی سازمان‌یافته نبوده است، بنابراین باید به‌صورت کلان به این بخش نگاه کرد که چگونه منجر به افزایش اشتغال‌زایی و درآمد مالیاتی برای دولت می‌شوند. در واقع باید این گونه نگاه کرد که در یک بقالی محلی فرزندان فروشنده‌ها را استخدام می‌کنیم. تاکنون برای تأسیس یک شعبه «ویوان» اعتراض داشته‌ایم اما تاکنون هیچ مشکلی به وجود نیامده که منجر به تعطیلی یک شعبه فروشگاه شود.

● **در حال حاضر شایعه‌های زیادی درباره تبانی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای هست نظر شما چیست؟**

در حال حاضر نگرانی از حذف خرده‌فروشی سنتی باعث بروز ادعاهای کذب شده است و اینکه گفته می‌شود که فروشگاه‌ها با تولیدکننده‌ها دست‌به‌یکی می‌کنند تا کیفیت کالا را پایین‌تر بیاورند و قیمت پایین بیاورند یا اینکه قیمت روی کالا به‌صورت توافقی بین تولیدکننده و فروشگاه تعیین می‌شود. از نظر تجاری ممکن نیست و برای تولیدکننده و فروشگاه‌ها هم خوب نیست و به‌طور کلی می‌توان گفت این دعوای تجاری همواره وجود داشته اما در نهایت این مصرف‌کننده است که انتخاب می‌کند.

● برنامه بلندمدت برای «ویوان» چیست؟

برنامه بلندمدت ما این است که وقتی «ویوان» در ایران به یک قدرت رسید به بازار پاکستان و هند وارد کند، برای بازار افغانستان برنامه‌ای نداریم و از آنجایی که از بازار عراق اطلاعی ندارم برنامه‌ای نیز در این بخش نداریم هرچند امنیت این کشور در حال برگشتن است و روابط آن هم در حال توسعه یافتن است.

به‌صورت وارداتی تأمین کنیم.

● درآمدهای «ویوان» در آینده در چه بخشی سرمایه‌گذاری خواهد شد؟

تا ۵ سال همه درآمدها صرف «ویوان» خواهد شد، زیرا توسعه «ویوان» نیازمند سرمایه است و همه درآمدها هم در این بخش صرف می‌شود و البته معتقدیم که اگر تحریم‌ها علیه ایران برطرف شود کمی انعطاف‌پذیری در این بخش به وجود می‌آید، گرچه در ۹ سال گذشته همیشه امیدوار بوده‌ام تغییری در تحریم‌ها به وجود بیاید که تاکنون اتفاق نیفتاده است.

● بزرگ‌ترین مزیت «ویوان» چیست؟

معتقدیم که عرضه تعداد کالای کم با تخفیف بیشتر مزیت بالاتری ایجاد خواهد کرد زیرا هرچقدر حجم خرید کالا بیشتر باشد وابستگی تأمین‌کننده کالا به فروشگاه بیشتر می‌شود و از طرف دیگر در شرایط کنونی فروشگاه‌هایی مانند بیم ۷۰ درصد از کالاهای خود را با برند انحصاری عرضه می‌کند و ما هم به این سمت حرکت خواهیم کرد. وقتی یک تأمین‌کننده کالاهای موردنیاز شمارا تأمین می‌کند اگر با برند انحصاری کالاها را برای

در شرایط کنونی تمام فروشگاه‌های «ویوان» با یک قیمت استاندارد محصولات خود را عرضه می‌کنند و به دنبال این هستیم که یک استاندارد ویژه داشته باشیم که از چیدمان و عرضه محصول تا رفتار کارکنان در آن لحاظ خواهد شد و در حال حاضر با نزدیک‌ترین رقیب مان که بعضی وقت‌ها جانیو وین مارکت و هفت هستند اختلاف قیمتی ۷ درصدی داریم و به دنبال این هستیم که برای مصرف‌کننده مزیت قیمتی ایجاد کنیم. در شرایط کنونی مهم‌ترین مزیت ویوان در بخش خرده‌فروشی ایران همان کم بودن تعداد قلم کالایی و قیمت ارزان‌تر آن است که به مرور زمان اختلاف قیمت با سایر فروشگاه‌ها هم بیشتر می‌شود.

● وضعیت رقبا را چگونه ارزیابی می‌کنید و چه برنامه برای عبور از آنها دارید؟

در شرایط کنونی به دلیل تعداد شعب و نزدیکی فروشگاه جانیو این فروشگاه را رقیب خود می‌دانیم اما، از آن جایی که در همه شعب آن قیمت‌ها یکسان نیست در حال حاضر به‌عنوان رقیب سازمان‌یافته نمی‌دانیم. در شرایط کنونی قیمت محصولات فروشگاه‌های رقیب را دنبال می‌کنیم. البته برخی از فروشگاه‌ها در ایران تمرکز خود را بر روی افزایش تعداد شعب خود گذاشته‌اند اما، ما این روش توسعه را قبول نداریم زیرا باید افزایش تعداد شعب هم‌راستا با افزایش تعداد نیروهای آموزش‌دیده و زیرساخت‌های آبی‌تی باشد؛ بنابراین ساده‌ترین وجه رقابت در بخش فروشگاه‌های افزایش تعداد شعب است.

● سیاست «ویوان» در بخش توزیع و توسعه نیروی انسانی چیست؟

به‌جز کالاهایی که باید به‌صورت روزانه توزیع شود مابقی کالاها از انبار «ویوان» ترابری می‌شود، یکی دیگر از سیاست‌های «ویوان» این است که مدیران ارشد خود

را از بین کارکنانش انتخاب کند که در حال حاضر به ۱۱۰۰ نفر می‌رسند و از آنجایی که قرار است ۱۰ تا ۱۲ شعبه جدید در ماه راه‌اندازی شود ۶۰ کارکنان جدید همراه به نیروی انسانی «ویوان» اضافه می‌شود.

● امسال «ویوان» شعب خود را در چه مناطقی توسعه می‌دهد؟

امسال در تهران، کرج و قزوین فعالیت می‌کنیم اما از سال ۱۴۰۱ فعالیت در شهرهای مانند اصفهان و تبریز را هم آغاز خواهیم کرد.

● در حال حاضر چه محصولاتی در «ویوان» توزیع می‌شود؟

در شرایط کنونی همه محصولاتی که در «ویوان» عرضه می‌شود از تولیدکنندگان ایرانی خریداری می‌شود و قصد نداریم در آینده کالاهای اساسی هم واردات کنیم

● آیا احتمال واردات و عرضه کالای خارجی هم وجود دارد؟

گروه کالایی به نام اسپات است که در حال حاضر روی کالاهای چینی تمرکز دارند و کالاهای اروپایی اولویت آن نیستند که مورد نظر ما نیست و در حال حاضر نیز اصلاً تمرکز ما روی واردات نیست اما، در آینده ممکن است بخشی از کالاها را از طریق پارتنرهای دیگر



فروشگاه عرضه کنند، این فرصت را خواهد داشت که یک خط تولید جدید راه‌اندازی کند و فروشگاه زنجیره‌ای هم بتواند قیمت قفسه کالاها را خودش تعیین کند و از طرف دیگر اگر کالاها با برند اختصاصی باکیفیت و قیمت مناسب عرضه شود، مشتریان برای خرید آن کالاها تنها به فروشگاه شما مراجعه خواهند کرد؛ بنابراین وقتی به فروش کالایی با برند انحصاری اقدام کنیم می‌توانیم هزینه‌های بسته‌بندی، تبلیغات و ... را از قیمت تمام‌شده کم کنیم، زیرا وقتی یک محصول در فروشگاه اختصاصی عرضه می‌شود دیگر به تبلیغات هم نیاز ندارد.

● کرونا روی افزایش فروش آنلاین تأثیر بسزایی گذاشته، آیا برنامه‌ای برای ورود به این بخش دارید؟

در حال حاضر برنامه برای فروش آنلاین داریم اما، نمی‌خواهیم به‌صورت عجولانه عمل کنیم، زیرا تمام دنیا تجربه‌های بدی در این بخش را پشت سر گذاشته‌اند. برای دستیابی به این هدف باید سیستم آی تی، حمل‌ونقل و بچه‌های فروش آماده باشند و ما برای انجام هر کاری ابتدا فعالیت را در یک منطقه به‌صورت آزمایشی انجام خواهیم داد که برای فروشگاه آنلاین تا پایان امسال برنامه‌ای را اجرا خواهیم کرد.

شهریار شهیر، کارشناس فرانچایز و بنیان گذار برند «هوپو» مطرح کرد: پنج سال کار شبانه روزی برای ایجاد اولین فرانچایز اصولی

به انتشار چهار کتاب در حوزه استانداردسازی مدل کسب و کار فرانچایز و مراکز ارائه خدمات خود شده که توسط شهریار شهیر، منتشر شده است. برای اطلاع از جزئیات و نحوه سرمایه گذاری در برند زنجیره ای هوپو گفت و گویی با وی انجام داده ایم که می خوانید:

غیرمستقیم را نوید می دهد. وی معتقد است آنچه تاکنون در ایران با عنوان فرانچایز معرفی شده، بیشتر نوعی کسب و کار زنجیره ای است که فاقد استانداردهای فرانچایز بر اساس معیارهای جهانی است. باشگاه زیبایی هوپو برای اولین بار در ایران موفق

شهریار شهیر بزرگ، کارآفرین، کارشناس فرانچایز و بنیان گذار مجموعه خدمات زیبایی آقاییان «هوپو»، در نقشه راه کسب و کار خود که برای مطالعات زیرساختی آن، پنج سال زمان صرف شده، چشم انداز ایجاد ۲۵ تا ۳۰ هزار شغل مستقیم و حدود ۱۰۰ هزار شغل

• برای شروع، لطفاً تعریفی تخصصی از مفهوم فرانچایز و مکانیزم عمل آن ارائه فرمایید.

به نظر من، فرانچایز، یعنی اجاره کردن موقت یک دانش فنی، به این معنا که یک شرکت مادر، مجموعه ای از تجربیات، دانش، مهارت و مطالعات بازار سنجی و نتایج آزمون و خطاها و ظرفیت های پشتیبانی خود را به عنوان یک بستر آماده بهره برداری در اختیار سرمایه گذارانی که علاقه مند به شروع کسب و کاری تضمین شده هستند، قرار می دهد. برای مثال، هوپو، به عنوان یک شرکت مادر، در حوزه خدمات آرایشی و بهداشتی، بستری را فراهم کرده تا صاحبان سرمایه های کوچک بتوانند با خیال راحت، یک واحد کسب و کاری مطمئن برای خود ایجاد کنند. تیم مطالعاتی و اجرایی ما به مدت پنج سال کار فنی فشرده انجام داده تا به صورت علمی، تمام مسائل یک کسب و کار موفق و ریسک ها را بررسی کرده و مدلی قابل اتکا و تضمین شده از کسب و کار در یک حوزه بکر را ارائه کند. این مدل کسب و کار اگرچه در دنیا سابقه ای طولانی دارد؛ اما برای اولین بار در ایران به صورت اصولی در حال پیاده سازی است.

• اما مجموعه های زنجیره ای که سالهاست در ایران فعالیت می کنند، نیز ادعای فرانچایز بودن دارند. نظر تان در این باره چیست؟

با اتکا به تجربه هوپو و مطالعات انجام شده باید بگویم سیستمی که در ایران به عنوان فروشگاه های زنجیره ای فعالیت می کند از دیدگاه تخصصی فرانچایز محسوب نمی شود. به این خاطر است که می گوئیم: فرانچایز یعنی اجاره دانش

فنی شرکت مادر! یعنی اجاره زیرساخت های آن؛ از مجموعه استانداردهای آموزشی گرفته تا باشگاه مشتریان، اصول مشتری مداری، استانداردسازی ها، شیوه های تبلیغاتی، مرکز تماس، تأمین تخصصی مواد اولیه و... که با صرف زمان و سرمایه هنگفتی مهیا شده و به کسی که به دنبال کسب و کاری قابل اعتماد با سرمایه محدود می گردد، اجاره داده می شود. ما، در هوپو چنین زیرساخت استاندارد را بر اساس معیارهای بین المللی تعریف کرده ایم و حالا این سیستم،

با دانش فنی و زیرساخت قوی با لایسنس معتبر آماده جذب و هدایت سرمایه هایی است که درآشفته بازار امروز از حوزه های به حوزه دیگر سرگردان هستند. این سیستم پتانسیل بالایی برای رونق کسب و کارها، ایجاد مشاغل و گردش مالی بالا دارد. البته ما در ایران نشان های تجاری فراوانی داریم که کارشان ارزشمند است، مخصوصاً که آن نوعی یکدلی و عزم جمعی برای اشتغال زایی لازم است. یکی از هدف های مهم من هم که شبانه روز برای آن کار می کنم اشتغال زایی است.

• به گردش مالی اشاره کردید، ظرفیت صنعت فرانچایز و حوزه خدمات آرایشی و بهداشتی در کشورهای مختلف چقدر است؟ صنعت فرانچایز در دنیا گردش مالی عظیمی دارد. این



نیستند. به این خاطر بیشتر کسب و کارها هرگز به وضعیت ثبات نمی رسند و شکست می خورند و یا زمان زیادی صرف آزمون و خطا می کنند. به این خاطر سرمایه گذاری در صنعت فرانچایز روزه به روز محبوبیت بیشتری پیدا کرده و به تدریج به یکی از اصلی ترین روش های سرمایه گذاری در جهان تبدیل می شود.

• هوپو Hoopo، برای اولین بار در ایران استانداردهای فرانچایز روز دنیا را در چهار کتاب جامع تدوین کرده که راهنمایی جامع برای سرمایه گذاری، راه اندازی، مدیریت و ارائه خدمات در بالاترین سطح است. با توجه به این مورد بفرمایید چرا فرانچایز «هوپو» بهترین مرجع سرمایه گذاری در یک کسب و کار سودآور است؟

بله، برای اولین بار است که تمامی مراحل راه اندازی و مدیریت یک کسب و کار موفق به صورت جامع فرموله و به صورت قدم به قدم تدوین شده و از این جهت، ایران در صنعت فرانچایز جهان، امروز صاحب یک استاندارد کامل و جامع است؛ بنابراین هوپو نماد موفقیت کسب و کارهای ایرانی در عرصه برندینگ است که با ارائه مدل برد-برد، رابطه ای موفق بین برند، نمایندگی و مشتری را تدوین کرده است. در مدل استاندارد شده فرانچایز هوپو، هر نمایندگی با تکیه بر دانش، تجربه، توان، نیروی فنی، اجرایی و تبلیغات و روابط عمومی برند هوپو و گروه شانا تجارت کاسپین می تواند بدون دانش فنی در زمینه صنعت آرایشی و بهداشتی صاحب یک کسب و کار شود و با استفاده از چهار کتاب جامع آموزش ها و همراهی برند هوپو، تمامی مراحل صفر تا صد راه اندازی و موفقیت را طی کند و تقریباً در مدت یک سال سود حداقل ۱۰۰ درصدی داشته باشد.

صنعت حتی در کشور ترکیه سالانه ۴۵ میلیارد دلار گردش مالی دارد. در آمریکا که کشور فرانچایزهاست، صنعتی یک تریلیون دلاری است با ۱۰ میلیون نفر ایجاد شغل و ایجاد ۲۰۰ هزار شغل سالانه. در صنعت آرایشی و بهداشتی که بخش عمده آن در قالب فرانچایز است، در سال ۲۰۱۹ گردش مالی ۶۴ میلیارد دلاری را در جهان شاهد بودیم. این رقم ها را با بودجه سالانه کشورمان، مقایسه کنید تا عظمت این حوزه و پتانسیل های نهفته در آن را متوجه شوید.

امروزه تجارت و رقابت در کشورهای بزرگ دنیا بیشتر در این است که نه فقط محصولات، بلکه فرانچایزهایشان را صادر کنند؛ اما متأسفانه، با وجود منافع زیاد فرانچایز برای ما، این صنعت حجم کمی از اقتصاد ایران را در برمی گیرد و تا بلوغ آن فاصله بسیاری داریم. البته ضعف سیاست گذاری و نبود حمایت دولتی برای کارآفرینی در حوزه فرانچایز و ضعف در هدایت سرمایه های خرد به سمت آن، بزرگ ترین دلایل عدم رشد صنعت فرانچایز در ایران است.

• به طور خلاصه، چه توصیه کلی برای افراد علاقه مند به سرمایه گذاری در صنعت فرانچایز وجود دارد؟

کارآفرینی در مدل های سنتی، با ریسک همراه است و یک کارآفرین برای کاهش ریسک لازم است سال ها به تحقیقات بازار بپردازد و سپس با شناسایی دقیق مخاطب و رقبا، اقدام به سرمایه گذاری کند تا ریسک را کم کند. اخیراً سرعت تحولات اقتصادی به حدی بالاست که نتایج تحقیقات بازاریابی و طرح های تجاری معمولاً چند ماه بعد هم قابل اتکا



در گفت‌وگو با مدیرعامل زی خوراک اعلام شد راه اندازی ۵۰ شعبه تا پایان ۱۴۰۰



وی در ادامه افزود: بزرگترین معضلی که این مجموعه همانند تمام بنگاه های اقتصادی کشور با آن روبرو است تصمیمات آنی توسط نهادهای دولتی است که روی فعالیت آن اثر گذاشته است به طور مثال یک نمونه آن را در تصمیمات دولت در حوزه مرغ در ماه های اخیر شاهد بوده ایم.

به گفته ضیایی قیمت گذاری هایی ناعادلانه ای که برای فروشگاه هایی که دارای دفاتر رسمی هستند در مقایسه با فعالیت هایی که هیچ رفتار شفافیتی از خود نشان نمی دهند و نظارت کافی روی آنها صورت نمی گیرد باعث شده تا مشکلات عدیده ای برای این مجموعه و مجموعه های مشابه ایجاد شود.

مدیرعامل زی خوراک گفت: بزرگترین معضل در حال حاضر سازمان حمایت است که به جای حمایت از تولیدکننده و مصرف کننده با تصمیماتی که اتخاذ می کند عملاً نه از تولیدکننده و نه مصرف کننده حمایت نمی کند.

وی افزود: از سوی دیگر با یک رشد ناگهانی در صنعت فروشگاه های زنجیره ای روبرو هستیم که این رشد منجر به حذف برخی مجموعه ها خواهد شد، زیرا ظرفیت تامین و تولید همزمان با ظرفیت فروش ایجاد شده برابر نیست، اما پیش بینی می شود این فروشگاه ها به زودی جایگزین فروشگاه های محلی خواهد شد.

وی معتقد است: بزرگترین معضل این فروشگاه ها تامین، نیروی انسانی و حفظ کیفیت در کنار قیمت و تنوع است. با این حال جای خالی چنین فروشگاه هایی که محصولات را با کیفیت، قیمت و با تنوع مناسب در اختیار مشتریان خود قرار دهد احساس می شود و پیش بینی می شود این فروشگاه مشتریان وفاداری را به دست آورد.

زی خوراک در حال حاضر در تهران ۱۲ شعبه دارد و تا ماه آینده این رقم به ۱۶ شعبه خواهد رسید و بر اساس برنامه ریزی های صورت گرفته تا انتهای سال ۴۵ تا ۵۰ شعبه در تهران، البرز، اصفهان، شیراز، تبریز و مشهد افتتاح خواهد شد.

آن گونه که مدیرعامل زی خوراک می گوید امسال یکی از برنامه هایی که زی خوراک مد نظر دارد ارائه نمایندگی برای سرمایه گذاری است که آماده حضور در این حوزه هستند و بر این اساس ۱۲ شعبه را در شهرهای بزرگ به این صورت واگذار خواهد کرد.

به گفته وی تمام تلاش شبانه روزی پرسنل مزرعه خوراک سالم بر این است که از مزرعه تا سفره با نظارت کامل، غذایی سالم را به مشتریان خود ارائه دهند و برای رسیدن به این موضوع تلاش کرده اند تا دام و طیور و مواد غذایی سالم پرورش داده شده را وارد چرخه مواد خوراکی کنند. البته این برند با همکاری با مجموعه های مختلفی همچون اسنپ فود، دیجی کالا و تخفیفان توانسته فروش مجازی گوشت و پروتئین خود را در رتبه یک کشوری قرار دهد. امسال نیز برنامه ریزی هایی برای افتتاح سایت زی خوراک و راه اندازی اپلیکیشن مذکور برای توسعه فعالیت ها و افزایش ضریب نفوذ کالاها و خدمات و فروش مستقیم محصولات این فروشگاه در نظر گرفته شده است.

ضیایی گفت: سال گذشته زی خوراک ۱۴۰ پرسنل مستقیم و ۱۰۰ پرسنل غیرمستقیم در اختیار داشته و با برنامه ریزی های توسعه ای که برای سال جاری در نظر گرفته شده این تعداد به ۵۰۰ نفر نیز افزایش خواهد یافت.



از موضوعات مهمی که در سال های اخیر در کشور بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته تولید محصولاتی است که از هر نظر استانداردهای سلامت را پشت سر گذاشته باشد و در این راستا مجتمع بزرگ مزرعه خوراک سالم در سال های اخیر با رعایت مناسب ترین استانداردهای موجود در حوزه سلامت توانسته محصولات پروتئینی سالم را تولید و در اختیار مشتریان قرار دهد.

شرکت مزرعه خوراک سالم با رصد همه مراحل رشد دام شامل تولید، جیره خوراک دام و مراقبت را به صورت کاملاً کنترل شده و سالم مورد توجه قرار داده تا بتواند با قاطعیت گواشتی سالم در اختیار مصرف کننده قرار دهد. این مزرعه از محصولات شیمیایی یا نان خشک به عنوان یک منبع غذایی ارزان یا ضایعات میوه در تغذیه گوسفندان استفاده نمی کند و تمام این موارد در مسیر تولید دام سالم کاملاً رعایت می شود. این موضوع زمانی اهمیت بیشتری می یابد که بدانیم در ایران نظارت چندانی روی تولیدات دامی وجود ندارد و به همین دلیل محصولات غذایی با آلودگی های مختلف در چرخه غذایی خانوار ایرانی در جریان است. در همین راستا مدیران مزرعه خوراک سالم تلاش کردند در حوزه سایر محصولات غذایی نیز ورود کرده و تولید محصولات سالم را ترویج دهند.

اما با توجه به قیمت های تمام شده بالا، ورود به بازار با مشکلات بسیاری روبه رو بوده و به همین دلیل تاسیس و راه اندازی هایپرپروتئین زنجیره ای «زی خوراک» با هدف حذف واسطه ها و عرضه مستقیم از مزرعه تا سفره در دستور کار این شرکت قرار گرفته است.

ارائه مواد غذایی خوشمزه و سالم یک از اهداف زی خوراک است. اینکه شما بتوانید کالاهای اشتها برانگیز را انتخاب

و از خوردن آنها لذت ببرید همچنین از کیفیت تولید آنها نیز مطمئن باشید یکی از اهداف زی خوراک است. هژیر ضیایی مدیرعامل فروشگاه زنجیره ای زی خوراک در گفت‌وگو با دنیای اقتصاد با اشاره به این که مهمترین عامل موفقیت در فروشگاه های زنجیره ای را باید در تنوع محصولات و خدماتی عنوان کرد که این فروشگاه ها ارائه می کنند افزود: در کنار آن تقویت کیفیت کالا و خدماتی که توسط این فروشگاه ها عرضه می شوند موضوع دیگری است که در شرایط کنونی باعث موفقیت این فروشگاه ها می شوند.

به گفته وی زی خوراک سبک جدیدی از فروشگاه های زنجیره ای را در دست برنامه ریزی دارد که در آن مهمترین اصل عرضه کالاهایی است که در همه فروشگاه ها با چنین کیفیتی در دسترس نیستند؛ به عنوان مثال ارایه انواع استیک ها به صورت آماده، نیمه آماده و حتی پخته شده کمک می کند این فروشگاه با توجه به جامعه هدفی که تعریف کرده موفق عمل کند.

برگزاری دوره های اختصاصی برای سازمان ها

آموزش یار سازمانی



موفقیت در پرتو راهبری دانش سازمان...

سرعت پیشرفت و توسعه‌ی مهارت‌ها و فن‌آوری‌های مورد نیاز در حوزه‌های مختلف فعالیت حرفه‌ای، منجر شده نیاز به ارتقا رویکردها و دانش معتبر بیش از هر زمان دیگری توسط سازمان‌ها و شرکت‌ها احساس شود. همچنین امروزه فضای رقابتی موجود در حوزه‌های مختلف برای کسب‌وکارهای متعدد فعال در این حوزه‌ها، آن‌ها را بر آن داشته تا با به‌روزرسانی مستمر دانش و مهارت‌های اعضای گروه خود بتوانند در این رقابت‌ها سهم بیشتری از بازار را از آن خود کنند.

از آنجایی که برنامه‌ریزی سازمانی در جهت ارتقا و توسعه دانش و مهارت‌ها زمان زیادی از سازمان‌ها گرفته و هزینه‌های عملیاتی و نیروی انسانی قابل‌توجهی به سازمان تحمیل می‌سازد، برون‌سپاری این دست خدمات به مجموعه‌ای حرفه‌ای علاوه بر کاهش هزینه‌ها موجبات بهره‌مندی سازمان‌ها از مشاوره‌ها، نظرات و اطلاعات تخصصی توسعه دانش محور را فراهم می‌کند.

واحد توسعه دانش گروه رسانه‌ای دنیای اقتصاد با بیش از یک دهه فعالیت تخصصی در حوزه ارایه آموزش‌های تخصصی، با درک این نیاز سازمان‌ها، اکنون آموزش سازمانی را با نام «آموزش‌یار سازمانی» در ۶ حوزه‌ی تخصصی شامل: مدیریت چابک، مدیریت پروژه، مدیریت کسب‌وکار، بازرگانی، بازاریابی و فروش، مهارت‌های کسب‌وکار و کارآفرینی و مراودات و مهارت‌های بین‌المللی در پیش گرفته است.

وجه تمایز هر یک از دوره‌های ارایه شده در این ۶ مجموعه آن است که با وجود عناوین یکسان این دوره‌ها، محتوای ارایه شده در آن متناسب با نیازمندی‌های سازمان مورد نظر و ملزومات حوزه‌ی کاری آن سازمان، شخصی‌سازی خواهد شد. واحد توسعه دانش، خدمات شخصی‌سازی را با هدف مطابقت محتوای آموزشی با مهارت‌های مورد نیاز سازمان‌ها ارایه می‌دهد. به امید اینکه ارتقا دانش و مهارت‌های تخصصی نیروهای انسانی سازمان‌ها به عنوان ارزشمندترین دارایی آن‌ها؛ موجبات ارتقای بهره‌وری، کسب درآمدهای بیشتر و دانش‌محور و همچنین توسعه پایدار سازمان‌ها و شرکت‌ها را میسر سازد.

- دوره‌های سازمانی قابل ارائه در واحد توسعه دانش این قابلیت را دارند که سازمان‌ها متناسب با بودجه‌بندی آموزشی خود یک یا هر تعداد از دوره‌ها را سفارش دهند.
- سازمان‌ها و کسب‌وکارها می‌توانند در صورت تمایل با مشاوره‌ی واحد توسعه دانش دوره یا دوره‌هایی که متناسب با نوع فعالیتشان برای پیشرفت و ارتقای آن‌ها اثرگذار است، را انتخاب کنند.
- محتوای ارائه شده در سرفصل‌های هر یک از دوره‌ها با توجه به مختصات حوزه فعالیت سازمان‌ها به صورت شخصی‌سازی شده ارائه خواهد شد.

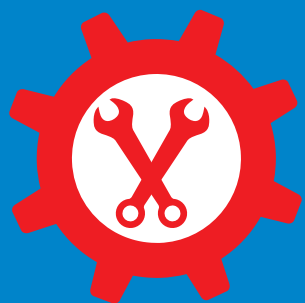


- سرفصل‌های هر یک از دوره‌ها در وبسایت واحد توسعه دانش به آدرس lms.den.ir قابل مشاهده است.
- دوره‌ها براساس نیاز سازمان‌ها به شکل آنلاین یا حضوری قابل برگزاری است.
- جلسات دوره‌های آموزشی بنا بر درخواست سازمان‌ها برنامه‌ریزی خواهد شد.
- ظرفیت کلیه دوره‌ها حداکثر ۱۵ نفر است.





اخبار مهم اقتصادی و تحلیل های کامل



تولید و تجارت



مسکن



بورس



طلا و ارز

وسایر حوزه ها



@Eghtesadnews_com



شرکت احیا استیل فولاد بافت

کارخانه احیا استیل فولاد بافت، بزرگ‌ترین مجتمع صنعتی در منطقه بافت، رابر و ارزویی می‌باشد که در یکی از نقاط کمتر توسعه یافته اما غنی استان کرمان قرار گرفته است.

فاز نخست آن کارخانه احیا مستقیم شماره یک با تولید ۸۰۰ هزار تن آهن اسفنجی در سال است که فروردین ماه ۱۳۹۸ به بهره‌برداری رسید. همچنین همزمان با بهره‌برداری از فاز نخست، عملیات اجرایی فاز دوم کارخانه آغاز شده که شامل کارخانه احیا مستقیم شماره ۲ برای تولید ۸۰۰ هزار تن آهن اسفنجی و کارخانه شماره ۳ برای تولید گندله آهن به ظرفیت ۲/۵ میلیون تن در سال است. میزان اشتغال مستقیم فاز نخست کارخانه ۲۵۰ نفر می‌باشد و پیش‌بینی شده با بهره‌برداری از فاز دوم کارخانه، میزان اشتغال مستقیم و غیرمستقیم آن افزایش یابد.

سازوکارهای جامع سازمانی ساپ



دانش جهانی سیستم ایرانی

هوش تجاری (BI) داده کاوی و هوش مصنوعی

نرم افزار اندروید فروشنده، مامور توزیع و بازاریاب

سازوکارهای تولید، فروش و پخش

سازوکار اطلاعات جغرافیایی مبتنی بر نقشه (GIS)

فروش - توزیع و بازاریابی



www.saapp.ir



۴۴۲۳۷۶۱۸-۴۴۲۲۰۳۵۷



هایپرمی HyperMe

فروشگاه های زنجیره ای هایپرمی



اینجا
به جای
همه جا

هایپرمی

لذت یک خرید متفاوت

www.hyperme.ir

فروش داریم

با راهکار خرده‌فروشی همکاران سیستم
در هر شرایطی می‌فروشید



تلفن واحد فروش: ۰۲۱-۸۵۲۰
systemgroup.net/retail

