

خرده‌فروشی تحت مالکیت مشترک و متمرکز تشکیل می‌شود. وظایف و کارکردهای عمده یک فروشگاه زنجیره‌ای (خرید، تبلیغات، اجاره و...) توسط یک واحد فرماندهی مرکزی یا یک مدیریت مرکزی کنترل می‌شوند.

- فروشگاههای زنجیره‌ای به شبکه‌ای از خرده‌فروشیهای کوچک و بزرگ اطلاق می‌گردند که کالای یکسانی را با مالکیت انحصاری ارائه می‌نمایند.

### ۳- اهداف و همل شکل‌گیری

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 تغییری بنیادی در بخش توزیع منتهی خواهد شد. قرون هیجدهم و نوزدهم میلادی در اروپا مبدأ تحولات در روشهای تولید، حمل‌ونقل و... بوده است. در نتیجه سیستم توزیع نیز از این تغییرات بی‌نمونه نمانده است، به طوری که روشها و نهادهای مدرن توزیع، به تدریج و در ابعاد متنوع رشد و نمو پیدا کرده‌اند و به صورت جایگزین و یا مکمل روشهای سنتی به فعالیت توزیعی پرداخته‌اند. شکل‌گیری نهادهای مدرن توزیع مرهون بعضی ابداعات و نوآوریها در روشهای توزیع نیز می‌باشد. اقدامات ابتکاری بوسیکو(۱) - از قبیل قیمت‌های ثابت اعلام شده روی اجناس، ورود و خروج آزاد و آزادی پرسه‌زنی در مغازه، حق برگرداندن اجناس و... - معامله نقدی و روش سلف سرویسی نمونه‌هایی از این نوآوریها هستند.

فروشگاههای زنجیره‌ای یکی از این نهادهای توزیع است که پس از پیدایش، مسیری اگرچه غیریکتوانخت، اما تکاملی را طی کرده است، به طوری که فروشگاههای زنجیره‌ای کنونی ترکیبی از انواع روشهای نوین توزیع است. اهداف اولیه شکل‌گیری این فروشگاهها (البته در شرایط مساعد به وجود آمده پس از انقلاب صنعتی) عمدتاً اقتصادی بوده و به علت وجود حاشیه سود بالا بوده است که افراد، اقدام به تأسیس فروشگاههای زنجیره‌ای می‌کردند. ولی به تدریج این نهاد نوین توزیع نشان داد که علاوه بر سودآوری (برای صاحبان سرمایه در بخش خصوصی)، برای جامعه نیز مزایای عمده‌ای به ارمغان می‌آورد، و این سبب شده که امروزه دولتمردان ساخت و توسعه این فروشگاهها را بیشتر تشویق و تبلیغ کرده و یا خود متولی

# فروشگاههای زنجیره‌ای

## مزایا

و

## معایب

سید محسن مرتضوی

mohsen-212@yahoo.com

### چکیده

موضوع فروشگاههای زنجیره‌ای، علل وجودی و شرایط کامیابی آنها مدتی است که مورد توجه صاحبان نظران قرار گرفته است. این مقاله سعی در ارائه یک بررسی جامع پیرامون این موضوع داشته، در رابطه با شرایط و عوامل موفقیت این فروشگاهها به نکات جدیدی اشاره دارد. بحث با تعریف یک فروشگاه زنجیره‌ای شروع شده و پس از آن، علل و اهداف شکل‌گیری این واحدهای نوین توزیع و همچنین ویژگیها و خصوصیات این فروشگاهها و مزایا و معایب آنها در مقایسه با واحدهای توزیع سنتی بیان شده است. در ادامه، آن دسته از عوامل اجتماعی و شرایط محیطی که در رشد و توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای نقش بسزایی ایفا می‌کنند مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از این عوامل با عنوان عوامل بیرونی نام برده شده است. پس از آن نیز به بحث در مورد نکات و شرایطی پسرده‌اخته شده است که دست‌اندرکاران فروشگاههای زنجیره‌ای باید به آنها توجه داشته و در راستای تحقق آنها گام بردارند.

### ۱- مقدمه

موضوع فروشگاههای زنجیره‌ای و مساله

### ۲- تعریف

- یک فروشگاه زنجیره‌ای از چندین فروشگاه

توزیع، چندسالی است که در کشور مطرح شده است. اگرچه ایجاد این فروشگاهها پدیده جدیدی نیست و سابقه آن به سال ۱۳۲۸ و تأسیس تعاونی مصرف سه برمی‌گردد، ولی در سالهای اخیر و بخصوص در دوره سازندگی به دلیل وجود مشکلات فراوان در بخش توزیع کالاها که بیشتر متأثر از دو عامل وضعیت نابسامان اقتصادی و ساختار نامناسب نظام توزیع سنتی است، دولت بر آن شد تا با تأسیس فروشگاههای نوین زنجیره‌ای، وضعیت توزیع را در کشور بهبود بخشد و از آشفتنگی در بازار جلوگیری کند. فروشگاههای رفاه و شهرزند به دنبال این تصمیم ایجاد شدند، ولی علی‌رغم تلاشهای انجام شده، به علت فقدان پیش‌گامی کافی نسبت به چگونگی اداره این فروشگاهها و عوامل موثر در موفقیت آنها، این واحدها نیز توفیق چندانی در نیل به اهداف تعیین شده نداشته‌اند. مجموعه حاضر ضمن معرفی و بیان ویژگیهای یک فروشگاه زنجیره‌ای، شرایط و عواملی را بررسی خواهد کرد که باعث موفقیت و رشد فروشگاههای زنجیره‌ای می‌شوند.

مجلات، رادیو، تلویزیون و... به مصرف‌کننده برسانند، درحالی که یک واحد خرده‌فروشی مستقل، در این خصوص انتخابهای بسیار کمتری دارد.

۱۰ - تداوم حیات اقتصادی فروشگاههای زنجیره‌ای، موکول به توسعه شعب آنهاست، چرا که برای چنین فروشگاههایی، حد پایین از توسعه وجود دارد که کمتر از آن حد، این فروشگاهها دوام نمی‌آورند و متضرر خواهند شد.

۱۱ - فروشگاههای زنجیره‌ای مانند بعضی از کارخانجات بزرگ تولیدی دارای هزینه ثابت قابل توجهی هستند.

۱۲ - واحدهای زنجیره‌ای به سرمایه‌گذاری زیادی برای مکان‌های، تجهیزات و موجودی شعبه‌های جدید و همچنین حفظ و نگهداری شعبه‌های موجود نیازمندند، و لذا میالغ قابل ملاحظه‌ای را مسدود می‌کنند.

۱۳ - فروشگاههای زنجیره‌ای به سطح بالایی از نیروی متخصص نیازمندند.

علاوه بر ویژگیهای فوق، همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد، فروشگاههای زنجیره‌ای برای جامعه و مصرف‌کنندگان نیز آثار و فوائد متعددی به ارمغان می‌آورند که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

**الف) فوائد اجتماعی**

● حذف واسطه‌های غیرضروری میان تولیدکننده و مصرف‌کننده و کاهش هزینه‌های توزیع؛

● جلوگیری از توسعه بی‌رویه واحدهای تجاری در فضاهای غیرتجاری؛

● توسعه و تسریع فرهنگ استانداردکردن کالاها تولید داخلی و استفاده از پارک ملی؛

● تثبیت قیمت کالا در مناطق مختلف شهری باتوجه به یکسان بودن قیمت انواع کالاها عرضه شده در کلیه شعب فروشگاههای زنجیره‌ای؛

● بهبود نسبی ترافیک شهری با حذف مسافرتها درون شهری غیرضروری؛

● کاهش آلودگی هوا و استهلاک وسائط نقلیه؛

● کاهش گردش نقدینگی با استفاده از کارتهای اعتباری.

**ب) فوائد بهداشتی**

● کاهش سطح توزیع (توزیع در مناطق خاص و با نشانی دقیق)؛

● کاهش زمان بین تولید تا توزیع و توزیع تا مصرف؛

● امکان اعمال نظارت سریع، دقیق و گسترده بر

می‌دهد. نوع دیگر این تمرکز، ادغام فعالیتهای تولیدی و تکمیلی (نظیر بسته‌بندی) است که به علت گسترده‌گی فعالیت و تعدد امور تولیدی تنها در کنار فروشگاههای زنجیره‌ای، امکان‌پذیر و مقرون به‌صرفه است.

۵) تمرکز موب: این تمرکز از تجمع فعالیتهای فرعی ایجاد می‌شود. تبلیغات متمرکز، بازاریابی، آمارگیری و تحقیقات متمرکز مثالهایی از این نوع به‌شمار می‌روند.

۴ - واحدهای زنجیره‌ای نظر به وسعت عمل و قدرت مالی‌شان می‌توانند از کامپیوترهای پیشرفته برای ثبت و هدفهای دیگر استفاده کنند.

این واحدها برای کنترل موجودی، سفارشات مشتری، پیش‌بینی فروش، تجزیه و تحلیل اطلاعات و مکانیسم فروش از مدرنترین تجهیزات و تکنیک‌ها استفاده به‌عمل می‌آورند. دردسترس بودن اطلاعات جدید و به‌روز از طریق کامپیوتر، به آنها این امکان را می‌دهد که به سرعت تصمیمات تعیین‌کننده و بحرانی را اتخاذ کنند.

۵ - این واحدها درک کرده‌اند که از شکست در تطابق با شرایط جدید باید عبرت گرفت. به همین منظور آنها دارای بخشهای برنامه‌ریزی هستند که در این بخشها، کارشناسان مربوطه، سرگرم تجزیه و تحلیل حوادث اقتصادی، عادات مردم، سلیقه‌ها و الگوهای متغیر زندگی هستند.

واحدهای زنجیره‌ای به تبع برنامه‌ریزی درازمدتشان، در تأمین نیازها و حوائج آتیه نسبت به اکثر خرده‌فروشیها، در وضعیت و آمادگی بهتری قرار دارند.

۶ - حجم بسیار بالای خرید، این واحدها را قادر می‌سازد که از یک موضع قدرت، با تولیدکنندگان و عمده‌فروشیها، معامله کنند.

۷ - واحدهای زنجیره‌ای به‌واسطه حجم فروش بالایی که دارند، با سرعت و سهولت بیشتری می‌توانند از بانکها و سایر موسسات اعتباردهنده تقاضای وام کنند.

۸ - وقتی که اجناس و کالاها مختلف و متعدد در زیر یک سقف کنار هم قرار گرفته باشند، به فروش یکدیگر کمک می‌کنند، یعنی فروش برنامه‌ریزی نشده و ناگهانی پیش می‌آید که حجم زیادی از فروش فروشگاهها را تشکیل می‌دهد.

۹ - فروشگاههای زنجیره‌ای به علت قدرت اقتصادی و سازماندهی متمرکزشان، در تبلیغات برای محصولاتشان، مزیت منحصره‌فردی دارند و قادرند پسمانپشان را از طریق روزنامه‌ها،

ساخت این فروشگاهها باشند. اهم اهداف موردنظر دولتها در این رابطه عبارتند از:

● فراهم کردن کالاهای موردنیاز جامعه؛

● هدایت و حمایت برای تولید اقلام مهم؛

● حذف واسطه‌های غیرضروری میان تولیدکننده و مصرف‌کننده؛

● جلوگیری از توسعه بی‌رویه واحدهای تجاری در فضاهای غیرتجاری؛

● جلوگیری از فروش کالاهای غیراستاندارد؛

● توسعه و تسریع فرهنگ استانداردکردن کالاها تولید داخلی و استفاده از پارک ملی؛

● تثبیت قیمت کالا در مناطق مختلف شهری باتوجه به یکسان بودن قیمت انواع کالاها عرضه شده در کلیه شعب واحدهای زنجیره‌ای؛

● اصلاح الگوی مصرف؛

● بهبود نسبی ترافیک شهری با حذف مسافرتها درون شهری غیرضروری؛

● هدایت، برنامه‌ریزی و نظارت بهتر و سهل‌تر دولت بر توزیع و اقتصاد.

**۴ - ویژگیها**

فروشگاههای زنجیره‌ای در مقایسه با واحدهای توزیع سنتی و خرده‌فروشیها، دارای خصوصیات و ویژگیهای چندی هستند که برخی از آنها عبارتند از:

۱ - یک فروشگاه زنجیره‌ای که از شعب و فروشگاههای متعدد تشکیل می‌شود، معمولاً در تمام واحدهایش، کالاهای تجاری یکسانی را می‌فروشد؛

۲ - خرید فروشگاه در حجم و مقیاس بالایی بوده، لذا می‌تواند در مقایسه با خرده‌فروشیهای کوچک، کالاها را با قیمت پایین‌تری بفروشد و رسانی؛

۳ - فروشگاههای زنجیره‌ای از انواع مختلف تمرکز کالاها و فعالیتهای مربوط به آنها بهره می‌برند. تمرکز کالاها به چهار گروه به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

الف) تمرکز افقی: عبارتست از افزایش حجم فروش یک کالای خاص در اثر توسعه شعب فروش (وجود شعب متعدد تحت یک مدیریت واحد)؛

ب) تمرکز عمودی: عبارتست از تمرکز انواع مختلفی از یک نوع کالا در فروشگاه؛

ج) تمرکز عمودی: عبارتست از تمرکز و انجام فعالیتهای عمده‌فروشی در کنار امور خرده‌فروشی که قیمت تمام شده را برای فروشگاه کاهش

تولیدکنندگان متعدده و قدرتمند و تنوع کالایی حاکم باشد.

همچنین وضعیت اقتصاد در آن کشور، باید از یک ثبات و پایداری نسبی برخوردار باشد. وجود تورم و تغییرات مداوم در قوانین اقتصادی - تجاری، توان برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت را از بین می‌برد. تنوع کالایی اقتصادی به‌طور مهم و می‌کند. تجربه نیز نشان داده که در شرایط عدم ثبات اقتصادی و کمبود کالاهای سوده‌استفاده‌کنندگان در بینگانه‌های توزیع سنتی، بیشترین بهره‌برداری را می‌کنند و در مقابل، فروشگانه‌های زنجیره‌ای در شرایط مذکور، ناکارآ جلوه خواهند کرد.

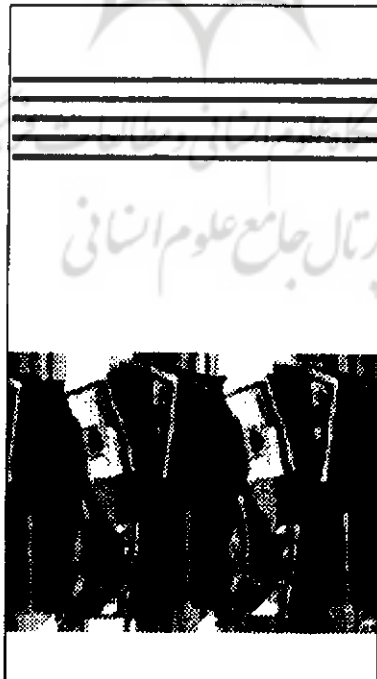
برخی دیگر از عوامل اقتصادی موثر، عواملی هستند که سبب افزایش تقاضای کل برای کالاها و خدمات می‌شوند. این عوامل عبارتند از: رشد درآمد ملی و افزایش درآمد سرانه، توزیع درآمد و سهم درآمدهای حلقه و دستمزد.

افزایش و رشد درآمد ملی و درآمد سرانه نیز از عوامل مهم رشد و توسعه فروشگانه‌های زنجیره‌ای است، چرا که به‌طور مستقیم تقاضای کل برای کالاها و خدمات را افزایش می‌دهد. اینکه افزایش و رشد درآمد سرانه، چگونه بین افراد و طبقات مختلف جامعه توزیع و تقسیم می‌شود هم در رشد فروشگانه‌های زنجیره‌ای تاثیر بسا اهمیت و قابل توجهی دارد. از نظر درآمدی، جامعه را به شیوه‌های مختلف رده‌بندی می‌کنند که تقسیم‌بندی آنها به طبقات فقیر، متوسط و غنی، یکی از متداولترین آنهاست. چنین گفته می‌شود که از بین سه طبقه مذکور، رشد طبقه متوسط بیش از بقیه، به توسعه فروشگانه‌های زنجیره‌ای کمک می‌کند. علت این امر را در این می‌دانند که حجم و تنوع خرید طبقات فقیر، معمولاً به خاطر کمبود درآمد، نسبتاً کم است و در طبقات غنی نیز حجم مخارج مصرفی پایین و در عوض تقاضای آنها برای کالاهای لوکس و تجملی بسیار زیاد است، اما طبقات متوسط جامعه هم قدرت خرید قابل توجهی دارند و هم تقاضای آنها برای انواع کالاها زیاد است. بخش زیادی از این طبقه را افراد حقوق‌بگیران تشکیل می‌دهند و آنها هم معمولاً خریدهای منظم و مستمری دارند که این نظم و استمرار در خرید، برای فروشندگان ارزشمند است.

همان‌طور که قبلاً در بیان علل شکل‌گیری فروشگانه‌های زنجیره‌ای گفته شد، شرایط حاصل از انقلاب صنعتی و تحولات ایجاد شده در وضعیت تولید و همچنین درآمد سرانه، از عوامل اصلی ایجاد این فروشگانه‌ها بود. تولید در حجم انبوه، وجود شرایط رقابتی در بازار اقتصاد، رشد فزاینده تعداد مراکز تولیدی - صنعتی و خدماتی، افزایش درآمد سرانه و تنوع طلبی، بخشی از اثرات این تحولات ایجاد شده بود.

بنابراین باید گفت در یک کشور زمانی شرایط برای ایجاد، رشد و موفقیت فروشگانه‌های زنجیره‌ای مهیا خواهد شد که تولید در آن کشور در وضعیت مطلوبی باشد. بدین معنی که کالاها و به‌خصوص کالاهای اساسی، در حجم انبوه و با کیفیت انبوه و با کیفیت مناسب تولید شوند، و در بازار کالاهای مختلف، شرایط رقابتی (وجود

### هرگونه تحول اساسی در یکی از دو بخش تولید و مصرف به تغییر هر بخش توزیع منتهی خواهند شد.



کار فروشگانه‌های زنجیره‌ای؟

- استاندارد بودن کار فروشگانه‌های زنجیره‌ای؟
- بسته‌بندی کالا به صورت صحیح؟
- امکان جلوگیری از فروش کالاهای غیراستاندارد؟
- مشخص بودن مسیر توزیع؟
- کاهش عوارض ناشی از سود آبی؟
- نظارت ظاهری سطح فروشگاه و کارکنان.
- مزایای ویژه مصرف‌کنندگان و مشتریان
- ورود آزاد و عدم اجبار به خرید و در نتیجه ایجاد آرامش هنگام خرید؛
- عرضه کالا به قیمت ثابت و همراه با اطلاعات کالا نظیر وزن، تاریخ تولید و انقضا و...؛
- فروش اجناس بسیار متعدد در زیر یک سقف، این خصوصیت، در شهرهای بزرگ پرازدحام و دارای ترافیک، شاید از قیمت ارزانتر، برای مشتریان جذاب‌تر باشد؛
- آزادی انتخاب بیشتر با توجه به تنوع کالایی؛

- صرفه‌جویی در وقت؛
- امکان تهیه کالا و خدمات در طول شبانه‌روزی؛
- استفاده از امکانات و تسهیلات رفاهی در هنگام خرید (نظیر کارت‌های اعتباری، پارکینگ و...).

البته باید توجه داشت که تنوع فوق‌العاده اجناس در فروشگانه‌های زنجیره‌ای، ممکن است نیاز کاذب برای مشتریان ایجاد کند که نتیجه آن افزایش مصرف و بالارفتن هزینه خانوار است.

### ۵ - عوامل رشد

در قسمت قبیل برخی ویژگی‌های فروشگانه‌های زنجیره‌ای به اختصار بیان شد. در این قسمت شرایط و عواملی که می‌توانند رشد و توسعه مداوم این نهادها را توزیع را فراهم کنند، مورد بررسی قرار خواهند گرفت. این عوامل را می‌توان از دیدگاه کلی به دو دسته عوامل بیرونی و عوامل درونی تقسیم‌بندی کرد:

۵-۱ عوامل بیرونی: در اینجا منظور، بررسی عواملی است که از بیرون، بر شرایط و وضعیت فروشگانه‌های زنجیره‌ای اثرگذار هستند. به عبارت دیگر، این عوامل در رابطه با اوضاع کشور و جامعه هستند. عوامل مذکور عبارتند از: اقتصادی، جمعیتی، فنی، تکنولوژیک و سلیقه‌ای.

۵-۱-۱ عوامل اقتصادی: عوامل اقتصادی را شاید بتوان مهمترین عوامل اثرگذار در رشد و توسعه فروشگانه‌های زنجیره‌ای دانست.

محصولات - پیشرفت وسایل حمل و نقل و ارتباطات - دستگاههای پیشرفته محاسبه، شمارش، جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات. در این میان نقش اتومبیل های شخصی بسیار با اهمیت است. با رشد صنعتی و افزایش درآمد سرانه، تعداد اتومبیل های شخصی شدیداً افزایش پیدا کرد. اتومبیل شخصی، یک وسیله راحتی و یک وسیله رفت و آمد محسوب می شود. از یک طرف با وجود این وسیله، خرید از مکانهای مستقل متعدد خرده فروشی بسیار دشوار، و پرهزینه و وقت گیر بوده و از طرف دیگر در فقدان این وسیله، شاید به جرأت بتوان گفت که خرید از فروشگاههای محلی سوده مندتر و با صرفه تر است. لذا فروشگاههای زنجیره ای بایستی شدیداً مرهون این نمره پیشرفت صنعتی و اقتصادی باشند.

ساخت وسایل خنک کننده و یخچالهای پیشرفته و روباز و ایجاد روشهای آماده سازی، عمل آوری و بسته بندی محصولات از جمله کنسرو، کمپوت و... نیز از اهمیت ویژه ای در این زمینه برخوردار بوده است. استفاده از این وسایل و روشها باعث شدند که بتوان محصولات را به مدت طولانی - بدون فاسد شدن - نگهداری کرد. همچنین پیشرفت اینها، سبب گردید که بتوان حجم وسیع و متنوعی از محصولات را از طریق روش سلف سرویسی و خودانتخابی عرضه کرد که از مهمترین روشهای عرضه در این فروشگاهها محسوب می شود.

امروزه با وجود وسایل حمل و نقل سریع درون شهری نظیر تراموا و متروی زمینی، ارتباط بین حومه و مرکز شهرها به راحتی میسر شده است و سفرهای درون شهری به آسانی انجام می پذیرد. ایمن و بی خطر برای فروشگاههای زنجیره ای سفید ارزهای می شود. همچنین استفاده از آسانسور و پله برقی، در ارائه سرویس بهتر این فروشگاهها موثر است، چرا که سبب تردد راحتتر مشتریان در هنگام خرید می شود. در کنار موارد فوق، نباید از نقش صندوقهای کامپیوتری، پردازشگرهای الکترونیکی، تکنولوژی خط - نما (بارکد) و سایر تجهیزات پیشرفته جمع آوری و پردازش داده ها غافل شد. این تجهیزات به فروشگاهها در ارائه سرویس بهتر و سریعتر، تجزیه و تحلیل اطلاعات فروش و... کمک شایانی می کنند و توان آنها را در مقابله با وقایع افزایش می دهند.

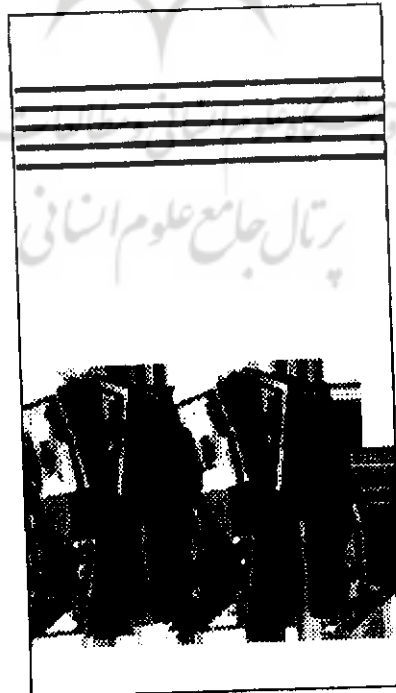
۱-۲-۵ تغییر سلیقه مصرف کنندگان: سلیقه و

خانه هستند. توجه به این افراد نیز برای توسعه واحدهای زنجیره ای موثر است، چرا که اینها فارغ از قیود و روابط سنتی خرید هستند.

۱-۳-۵ عوامل فنی: این عوامل، هم در پیدایش اولیه فروشگاههای زنجیره ای و هم در رشد و توسعه بعدی آنها بسیار موثر بوده اند و رابطه بسیار تنگاتنگی بین آنها وجود دارد. بنابر ادعای تعدادی از تحلیلگران در این زمینه، پیدایش نهادهای مدرن توزیع، در فقدان دو مورد از مظاهر مهم فنی - اتومبیل و یخچال - نمی توانست تحقق یابد.

برخی از عوامل فنی و تکنولوژیک موثر در ایجاد و رشد فروشگاههای زنجیره ای عبارتند از: اتومبیل های سواری شخصی - یخچال و دیگر وسایل سردکننده - روشهای عمل آوری و آماده سازی مواد غذایی - تکنولوژی بسته بندی

### تنوع فوق العاده اجناس در فروشگاههای زنجیره ای نیاز کاذب در مشتریان ایجاد می کند.



۱-۲-۵ عوامل جمعیتی: به طور کلی جمعیت از جنبه های مختلف نقش مهمی را در اقتصاد ایفا می کند. باید گفت که رشد جمعیت و چگونگی تمرکز آن در شهرها، در رشد و توسعه فروشگاههای زنجیره ای، تأثیر معنی داری داشته است.

افزایش نرخ رشد جمعیت افزایش متناوبی را در تقاضا برای کالاها و خدمات ایجاد می کند و اگر افزایش جمعیت قابل توجه باشد و با تمرکز در شهرها همراه گردد، افزایش تقاضا قابل توجه خواهد بود و لذا فروشگاههای زنجیره ای می توانند افزایش فروش را تحقق بخشند. همچنین با افزایش نرخ رشد جمعیت و تمرکز آن در شهرها از طریق مهاجرت، روابط خویشاوندی و همسایگی و قیود مربوط به آن تا اندازه زیادی گسیخته می شود و یکی از کسانای مهم خرده فروشی سنتی فرو می ریزد. فروشگاههای زنجیره ای از این فرصت پیش از همه مستفیع می شوند، چرا که دیگر مساله رابطه خویشاوندی و همسایگی و... مانع از جذب مشتریان به این واحدها (علی رغم مزایای آن) نخواهد شد.

بافت شهری یکی دیگر از عوامل اثرگذار در رشد فروشگاههای زنجیره ای است. در محله های قدیمی شهرها، تراکم جمعیت کم بوده و در اغسلب کسورچه ها و محله ها، مسازوها و خرده فروشیهای متعددی وجود دارند که نیاز خانوارهای آن محله ها را برآورده می سازند. ولی امروزه شهرها شاهد به وجود آمدن و رشد مجموعه های مسکونی آپارتمانی (تحت عنوان شهرکهای مسکونی) هستند که در عین اینکه تراکم جمعیتی آنها بسیار زیاد است، دارای تعداد محدودی فروشگاه هستند. لذا در این مناطق شهری، فروشگاههای زنجیره ای از شرایط بهتری برای رشد و توسعه برخوردارند.

تعداد خانوارها و نرخ ازدواج نیز از عوامل مهم جمعیتی است. هر قدر نرخ ازدواج بیشتر باشد، تعداد خانوارها بیشتر است و به تبع آن تقاضا برای کالاها و خدمات، حتی در صورت عدم افزایش جمعیت، چشمگیر خواهد بود. تشکیل خانواده به انبوهی از کالاهای جدید احتیاج دارد. (۲) صنعتی شدن نه تنها شهرنشینی را رشد داده، بلکه شهرهای حومه ای کوچک را نیز ایجاد کرده است. افزایش راه آهن، تراموا و ماشینهای سواری نیز در توسعه این شهرها موثر بوده است. اهالی این شهرها عمدتاً مهاجرتند و هر روز در رفت و آمد به مرکز شهر و از آنجا به

۲-۵-۲ تشکیلات قابل انعطاف و متناسب: منظور این است که تشکیلات فروشگاه زنجیره‌ای، براساس شرایط و نیازهای آن طراحی شود. این موضوع باید در سالهای اولیه تاسیس، بیشتر مورد توجه قرار گیرد، چرا که اگر در مراحل اولیه رشد، طراحی تشکیلات واحد زنجیره‌ای به درستی انجام نپذیرد و یا ساختار آن بر مبنای الگوی سازمانهای بزرگ طراحی شود، علاوه بر اینکه باعث کندی در انجام امور می‌شود. هزینه‌های اولیه را بسیار بالا می‌برد و فروشگاه احتمالاً در همان سالهای اولیه دچار ورشکستگی خواهد شد. سادگی نظام سازمانی، حداقل سلسله مراتب عمودی، و تقسیم‌بندی سازمان به حداقل نهادها مستقل اقتصادی (البته با ایجاد یک تعادل نسبی بین مدیریت متمرکز و مدیریت غیرمتمرکز)، اصول کلی سازماندهی در این فروشگاهها هستند.

نکته دیگری که در این باره قابل توجه است این است که انجام تغییرات، در بعد تشکیلاتی و نیروی انسانی، همواره باید در جهت آماده‌سازی فروشگاه برای رویارویی با شرایط آینده باشد و نه تأثیرگذار از وضعیت حال. این امر به یک پشتیبان قوی ساختارشناسی و انبوهی از تجربه‌های حاصل از گذشته، نیازمند است.

۳-۲-۵ مدیریت کارآمد: از دیگر شرایط موفقیت یک فروشگاه زنجیره‌ای، وجود یک مدیریت قوی و کارآمد در رأس آن است. درحقیقت مدیریت کارآمد را می‌توان رکن موفقیت فروشگاه زنجیره‌ای دانست. مدیریت در تعیین اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت واحد زنجیره‌ای نقش به‌سزایی دارد و هم اوست که باید سازمان را به سمت اهداف تعیین شده پیش ببرد.

سخن در باب تکنیک‌های مدیریتی و ویژگیهای یک مدیر موفق بسیار است و کتابهای زیادی در این باره به چاپ رسیده است. در این نوشتار، تنها به پاره‌ای از موارد مذکور اشاره می‌شود که در رابطه با واحدهای زنجیره‌ای از اهمیت بیشتری برخوردارند.

- مدیریت واحد زنجیره‌ای باید علاوه بر آشنایی با علم و هنر مدیریت، به علوم و فنون اقتصادی و بازرگانی تسلط داشته و از توان و تجربه لازم برای مدیریت یک شرکت اقتصادی برخوردار باشد؛

- دارای نگرش سیستمی بوده و به تجزیه و تحلیل رویدادهای اقتصادی توانا باشد؛

- در محدوده وظایف و حیطه عملکردش دارای

محدوده جغرافیایی فعالیت کند؟ نحوه بکارگیری کارکنان چگونه باشد؟ ... سوالاتی از این قبیل، پرسشهایی هستند که سیاستهای فروشگاه درقبال آنها، باید به‌وضوح مشخص شود. در صورت عدم وجود تصویری شفاف از اهداف، احتمال روزمرگی، اقدامات ناهماهنگ و عدم ثبات در سیاستها بسیار بالا می‌رود. سردرگمی در تعیین اولویتها و عدم امکان ارزیابی عملکرد سیستم، از دیگر مضرات این نقیصه است.

نکته مهمی که در اینجا باید مورد توجه قرار گیرد این است که اصل سودآوری، باید همواره مدنظر بنیانگذاران فروشگاههای زنجیره‌ای باشد، چرا که این عامل، معمولاً مهمترین انگیزه برای به جریان انداختن امور می‌باشد و به مثابه خونی است که باید در پیکره تشکیلات واحدهای زنجیره‌ای جریان داشته باشد. (۳)

### عوامل اقتصادی مهمترین عوامل اثرگذار در رشد و توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای است.



تمایلات مصرف‌کننده در تئوری اقتصاد خرد یکی از عوامل و متغیرهای مهم در تقاضا برای کالاها و خدمات است و البته اینکه فروشگاههای زنجیره‌ای عادت خرید مصرف‌کنندگان را تغییر داده و یا اینکه تغییر الگوی خرید مصرف‌کننده روی تحول فروشگاه موثر بوده، قابل بحث است و شواهد هر دو مورد را نباید می‌کند. تغییرات در توزیع خرده‌فروشی از طریق تغییر در عادات خرید ناشی از شیوه مدرن زندگی تسریع یافته است. امروزه تعداد زیادی از زنان در بیرون از خانه شاغل هستند و

برای خرید روزمره، وقت خیلی محدودی دارند. ایشان دیگر فرصت جروبحث و چانه‌زنی با فروشندگان را ندارند و در عین حال خواهان تنوع و کیفیت در محصولات هستند. اگر فروشگاههای سلف سرویس نیازهای این مشتریان را با قیمت مناسبتر و راحتی بیشتری تامین و عرضه کنند، آنها از خرید در مغازه‌های سنتی امتناع کرده و به این فروشگاهها روی می‌آورند. آنها در این فروشگاهها با انبوهی از اجناس و کالاها بسته‌بندی شده و آماده، همراه با تبلیغات و اطلاعات مربوطه و به‌طور باز و بدون محدودیت در معرض نمایش، مواجه می‌شوند که بسیار جذاب و جالب است.

۲-۵-۲ عوامل دورنی: این عوامل را درحقیقت می‌توان شرایطی دانست که صاحبان سرمایه فروشگاههای زنجیره‌ای باتوجه و عمل به آنها، موجبات موفقیت و پیشرفت این واحدها را فراهم می‌کند. آنها عبارتند از:

۱-۲-۵ تعیین دقیق اهداف: در ابتدا باید رسالت وجودی فروشگاه به روشنی بیان شود. این درحقیقت، علت اصلی شکل‌گیری واحد زنجیره‌ای را مشخص می‌کند. به‌عنوان مثال، برای یک واحد زنجیره‌ای با مالکیت خصوصی، احتمالاً سودآوری، هدف وجودی است. در جای دیگر، ممکن است دولت برای هدایت، برنامه‌ریزی و نظارت بهتر به امر توزیع، به ایجاد فروشگاههای زنجیره‌ای مبادرت کند.

پس از آن باید اهداف بلندمدت و میان‌مدت واحد زنجیره‌ای تعیین شوند. عرصه اصلی فعالیت آن، در عمده‌فروشی باشد یا خرده‌فروشی؟ می‌خواهد مخاطبان اصلیش، چه قسمتی از جامعه باشند؟ بیشتر یک فروشگاه لوکس باشد یا ارزان؟ چقدر مشتری دارد؟ حدود تنوع کالایی آن کدامند؟ آیا در عرصه تولید نیز وارد شود؟ چه مقدار و به چه صورت؟ درجه

بنابراین باید هزینه مذکور تا حد ممکن کاهش یابد. البته کاستن از هزینه‌ها نباید به کیفیت و سطح سرویس دهی به مشتری لطمه وارد کند.

در بحث لجستیک، برنامه‌ریزی حول سه محور اصلی حمل و نقل، موجودی و جایابی (LOCATION) دور خواهد زد که تصمیمات در این سه شاخه باید در راستای کاهش هزینه‌ها و افزایش سطح سرویس دهی به مشتری (دو شاخص مهم عملکرد توزیع فیزیکی) اتخاذ شود. به طور خلاصه رسالت لجستیک را می‌توان رسانیدن کالا یا خدمت صحیح به مکان صحیح در زمان صحیح براساس شرایطی که رضایت مشتری را تامین کرده، برای سازمان اعتبار کافی فراهم آورد، قلمداد کرد.

باتوجه به عوامل فوق می‌توان هم فعالیتهای واحدهای زنجیره‌ای در مقوله لجستیک را به شرح زیر دانست:

- تعیین خط‌مشی خدمت به مشتری (تعیین نیازمندیها و سطح خدمات) (۴)؛
- مکان‌یابی فروشگاهها، جایابی و تعیین ظرفیت انبارها؛
- تعیین سیاست و انتخاب نارگان حمل و نقل، تعیین مسیر و ترکیب حمل؛
- تعیین سیاستهای انبارش (STORAGE) و انبارداری (WAREHOUSING) (مدیریت موجودیها)؛
- طراحی بسته‌بندی مناسب.

ذکر این نکته ضروری است که حمل و نقل و موجودی، مهمترین عوامل هزینه‌زا در بین فعالیتهای لجستیک هستند و بنابراین توجهی مضاعف را می‌طلبند.

فروشگاه زنجیره‌ای در سایه بهره‌مندی از یک نظام لجستیک کارا، می‌تواند در عرصه رقابت به موفقیت دست یافته و زمینه رشد خود را فراهم سازد.

۲-۵- فناوری اطلاعات (IT) امروزه اطلاعات نقشی حیاتی در تصمیم‌گیریها دارد و بدون استفاده از آن، امکان ادامه حیات برای بسیاری از نهادهای اقتصادی وجود ندارد. برای یک سازمان، سیستم اطلاعاتی به منزله شبکه عصبی است که اگر به موقع و به درستی اطلاعات را به سطوح تصمیم‌گیری نرساند، سازمان دچار مشکل و بعضاً بحران خواهد شد. همچنین استفاده از روشهای علمی برای بهبود عملکرد سیستم، بدون وجود اطلاعات معنی ندارد.

انبوه، فزونی تنوع کالاها و گسترش فاصله میان تولیدکنندگان، عرضه‌کنندگان و مصرف‌کنندگان باعث شده است که مساله توزیع به صورت یک امر جدی درآید.

یک واحد زنجیره‌ای از یک طرف باید کالاها را از تولیدکنندگان و منابع عرضه دریافت کرده، و از طرف دیگر باید کالای موردنیاز فروشگاههای موجود در زنجیره را به آنها ارسال کند. بنابراین برای فروشگاه زنجیره‌ای، نظام تامین کالا و پا لجستیک یک موضوع بسیار مهم است به طوری که می‌توان گفت شبکه لجستیک به منزله ستون فقرات فروشگاه است.

براساس مطالعات انجام شده حدود ۱۰ الی ۳۵ درصد از کل درآمد فروش به هزینه توزیع اختصاص می‌یابد که طبعاً رقم زیادی است. (۵)

### موفقت فروشگاههای زنجیره‌ای در گرو وضعیت مطلوب تولید و ثبات نسبی اقتصاد در آن کشور است

فروشگاههای زنجیره‌ای رفاه و شهروند با هدف بهره‌بخشیدن به وضعیت توزیع ایجاد شدند و بی به هلت فقدان پیش کافی توفیق چندانی نداشته‌اند

فروشگاههای زنجیره‌ای کنونی ترکیبی از انواع روشهای نوین توزیع است

در فروشگاههای زنجیره‌ای کارشناسی حضور دارند که کارشان تجزیه و تحلیل حوادث اقتصادی، عادات مردم، سلیقه‌ها و انگوهای متغیر زندگی است.

عوامل اقتصادی مهمترین عوامل اثرگذار در رشد و توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای است

اختیارات لازم باشد؛

- خلاق و کارآفرین بوده و از درجه ریسک‌پذیری بالایی برخوردار باشد؛

و مورد آخر که صاحبان سرمایه فروشگاههای زنجیره‌ای باید به آن توجه داشته باشند این است که افرادی را برای احراز مدیریت فروشگاهها انتخاب کنند که همسو با اهداف استراتژیک سازمان باشند. به عبارت دیگر باید سعی شود که تمرکز و وحدت در هدفها و اصول، نه از طریق آئین‌نامه‌ها و دستورالعملها، بلکه با انتخاب صحیح رکن مدیریتی صورت گیرد.

۲-۴- بکارگیری فنون علمی: از آنجا که فروشگاه زنجیره‌ای، یک واحد اقتصادی - بازرگانی است، دو عامل درآمد و هزینه نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت آن دارد (حتی اگر سودآوری رسالت اصلی فروشگاه نباشد). از طرفی به لحاظ ساختار و بزرگی، متغیرها و عوامل تاثیرگذار در عملکرد فروشگاه، زیاد و روابط بین آنها پیچیده است. لذا ضروری است که برای اداره فروشگاه از فنون و روشهای علمی استفاده شود و مسائل از زاویه علمی موردبررسی قرار گیرند.

برخی موضوعات و علوم که در فروشگاههای زنجیره‌ای از کاربرد فراوانی برخوردارند عبارتند از: بازاریابی، روانشناسی اقتصادی، بازرگانی، حمل و نقل، مدیریت موجودی، جایابی انبارها و فروشگاهها، بسته‌بندی (چهار مورد آخر مرتبط با موضوع لجستیک هستند که در مورد آن در قسمت بعد توضیح داده می‌شود). تجزیه و تحلیل آماری، صف و شبیه‌سازی، چگونگی عرضه کالا در قفسه‌ها، تبلیغات و نیروی انسانی.

البته باید توجه داشت که بکارگیری روشهای علمی باید همزمان با گسترش عرصه فعالیتهای صورت گیرد. نکته دیگر اینکه در اولویت‌بندی مشکلات فروشگاه و فنون علمی، فعالیتهای در اولویت قرار دارند که در کاهش هزینه‌ها و یا افزایش درآمدها (به طور کلی بالاترین میزان سود) نقش تعیین‌کننده‌تر و حساس‌تری دارند.

۲-۵- ۵ ساله لجستیک: (۶) در گذشته تنوع و تعدد کالاها و خدمات محدود و فاصله میان تولیدکننده و مصرف‌کننده زیاد نبود. در نتیجه توزیع مساله قابل توجهی به حساب نمی‌آمد و خرده‌فروشان به راحتی می‌توانستند کالاهای موردنیاز خود را تهیه کنند. ولی امروزه تولید

آموزشهای لازم در این خصوص داده شود تا بتواند به خوبی از عهده وظیفه‌اش برآید.

و اما در مورد انگیزه که پیرامون آن مطالب مفیدی در کتابهای علوم مدیریت گفته شده است، در اینجا تنها به ذکر این نکته بسنده

می‌شود که اگر در تک‌تک کارکنان یک حس مالکیت و یا تهدد نسبت به فروشگاه ایجاد شود، و از طرف دیگر این باور در بین آنها به‌وجود آید که از نتایج فعالیتشان بهره‌مند می‌گردند، در این صورت می‌توان امیدوار بود که کارها به‌نحو مطلوب انجام خواهد شد.

۸-۲-۵ روشهای جلب مشتری: فروشگاههای زنجیره‌ای باید همواره سعی در افزایش حضور خود در صحنه رقابت داشته باشند و موقعیت خود را بهبود بخشند. این به معنی حفظ مشتریان موجود و جذب مشتری بیشتر است. این مهم با خلق موقعیت و استفاده از تکنیک‌های متداول موجود میسر می‌شود. در زیر به برخی از این تکنیک‌ها اشاره شده است:

- عرضه و چیدمان جذاب کالا طبق میل، سلیقه و نیاز مشتریان؛

- توجه همه‌جانبه به امکانات رفاهی موردنیاز مشتریان اعم از علائم و نشانه‌های موقعیت؛

- کالا، کتابهای راهنما، امکانات حمل آسان کالا (نظیر چرخهای دستی، نابولن، پارکینگ و...) و

خدمات سریع و بدون معطلی و...

- برخورد دوستانه با مشتری به نحوی که در فروشگاه احساس راحتی کند و از گردش در فروشگاه لذت ببرد؛

- انجام تبلیغات مناسب؛

- اقدام و استفاده از حواشای فصلی و مقطعی؛

- استفاده از راهبرد «کالای ویژه فروشگاه»، بدین معنی که فروشگاه تعدادی از کالاها را با

کیفیت عالی، نشان خود فروشگاه و با قیمت بسیار ارزاتر از نرخهای بازار ارائه می‌کند و با

تبلیغ روی این کالاها، مشتریان را به سمت فروشگاه جذب می‌کند. واحدهای زنجیره‌ای در

این موارد، با خود اقدام به تولید آن کالا کرده و با

با اهدای انواع تسهیلات، سواد و... به مراکز تولیدی، قراردادهای تولید انحصاری منعقد

می‌کنند؛

- استفاده از اتبانهای مرکزی به عنوان مراکز عمده‌فروشی؛

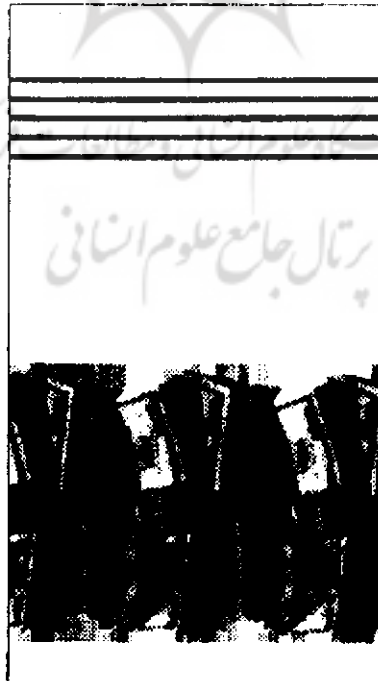
- فعالیت در سایر عرصه‌های تولیدی - خدماتی سودآور؛

تمام مزایای فوق در سایه یک سیستم پشتیبانی تصمیم (۷) فراهم می‌شود. هرچه سیستم مذکور پیشرفته‌تر باشد، امکان بهره‌گیری بهتر و سریع‌تر از اطلاعات بیشتر می‌شود و توان فروشگاه را در ارائه خدمات بهتر و نیز انجام واکنش سریع نسبت به تغییرات بالاتر می‌برد.

۷-۲-۵ توجه به نیروی انسانی: در مورد کارکنان که مهمترین دارایی برای شرکت محسوب می‌شوند، دو عامل آموزش و انگیزه حائز اهمیت است، فردی که برای کار در فروشگاه برگزیده می‌شود، لازم است شناخت کافی نسبت به اهداف، تشکیلات و نحوه عملکرد فروشگاه داشته باشد. همچنین در مورد کاری که باید در شرکت انجام دهد بایستی اطلاعات لازم نظیر نحوه انجام صحیح کار، نیازمندیها و... در اختیارش گذاشته شود. بنابراین باید به فرد

### افزایش و رشد درآمد ملی و سرانه از

حوامل مهم توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای است.



فروشگاههای زنجیره‌ای نیز از این امر مستثنی نیستند. این واحدها تنها در صورتی می‌توانند به موفقیت و جایگاه مناسب در عرصه رقابت دست یابند که بتوانند به خوبی به نیاز مشتریان پاسخ گویند. این خود مستلزم آگاهی داشتن از خواسته‌های مشتریان است و این امر محقق نمی‌شود مگر با برخورداری از یک شبکه قدرتمند جمع‌آوری و پردازش اطلاعات.

هر مشتری با ورود به فروشگاه و خرید از آن، داده‌های باارزشی را با خود به همراه می‌آورد. نحوه خرید و چگونگی مراجعه به بخشهای مختلف، ترکیب، نوع و مقدار کالاهای انتخابی نمونه‌هایی از این اطلاعات هستند. از سوی دیگر با وجود صندوقهای پیشرفته پول و کامپیوترهای قدرتمند، جمع‌آوری سریع و دقیق داده‌ها به راحتی امکان‌پذیر است. با گردآوری و دسته‌بندی داده‌های فوق و همچنین داده‌های مربوط به وضعیت بازار، تولیدکنندگان و... می‌توان به اطلاعاتی نظیر میزان مصرف کالاهای گوناگون و شناسایی اقسام پرفروش، ترکیب جمعیتی جامعه مشتریان، کالاهای مشابه و مکمل از دید مشتریان، میزان فروش و عوامل موثر بر آن و... دست یافت.

از سوی دیگر با وجود سیستم اطلاعاتی قدرتمند، می‌توان از سیستم‌های لجستیک، حسابداری، پرسنلی، صف و شبیه‌سازی فروشگاه به‌نحو موثر استفاده کرد و اطلاعات قابل توجهی در زمینه عملکرد اجزا مختلف فروشگاه به دست آورد.

با تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات پاداشده، نتایج ارزشمندی حاصل می‌شود. از جمله:

- چه کالایی، به چه میزان و در کجا باید چیده شود؛

- امکانات خدماتی و رفاهی نظیر تعداد کارکنان، صندوقها و... به چه میزان باشد؛

- سیاستهای موجودی و سفارشات به چه صورت باشد.

- اثر تبلیغات، وقایع اقتصادی، بحرانها و... بر فروش چگونه است؛

- نحوه توزیع کالاها بین زنجیره فروشگاهها به چه صورت باشد.

سرانجام با عمل به پیشنهادات ارائه شده می‌توان امیدوار بود که مشتری کالای دلخواه خود را به راحتی هرچه تمامتر و با قیمت

مطلوب خریداری کند، و این یعنی رضایت مشتری و موفقیت فروشگاه.

فروشگاه رفاه، و آشنایی با وال - مارت بزرگترین شرکت فروشگاههای زنجیره‌ای جهان، بی تا.  
۷ - صحرایی، هدایت و ارزیابی آثار بهداشتی فروشگاههای زنجیره‌ای، مجموعه مقالات نقش فست‌فودهای زنجیره‌ای در توزیع، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران، اسفند ۱۳۷۷.

#### پی‌نوشتها:

۱ - بازرگان فرانسوی و موسسه فروشگاه بین‌مارشه (۱۸۵۳ میلادی).

۲ - برخی فروشگاههای زنجیره‌ای به این مساله توجه خاص دارند. برای مثال در دهه ۱۹۹۰ شرکت فروشگاههای زنجیره‌ای تارگت (TARGET) اقدام به ایجاد فروشگاههای مخصوص فروش جهیزیه به نام «گلوب عروسی» نمود.

۳ - به همین علت است که فروشگاههای زنجیره‌ای که تحت مالکیت خصوصی می‌باشند، بسیار موفق‌تر از واحدهایی که مالکیت آنها دولتی و یا نیمه‌دولتی هستند عمل کرده‌اند.

۴ - از نظر انجمن مدیریت لجستیک (CLM)، لجستیک تجاری عبارتست از: فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل کارها و اثربخش (از نظر هزینه) جریان و انبارش سواذخام، موجودی نیمه‌ساخته و کالاها و نهایی و اطلاعات مربوطه، از نقطه آغازین تا نقطه پایانی، با هدف تامین نیازمندیها و رضایت مشتری.

۵ - البته این آمار مربوط به شرکتهای آمریکایی و اروپایی است.

۶ - سطح خدمت مربوط به سیستم کنترل موجودی است و برابر با احتمال این است که کالای موردنظر مشتری، در هنگام مراجعه او، در قفسه‌ها موجود باشد.

۷ - یک سیستم پشتیبانی تصمیم (DECISION SUPPORT SYSTEM) از چند سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) استفاده نموده، با بکارگیری الگوریتم‌های بهینه‌سازی و روشهای منطقی و مسائل مرتبط با تحقیق در عملیات، پیشنهادات مناسب را به متقاضی ارائه می‌دهد.

● سیدمحسن مرتضوی: کارشناس ارشد مهندسی صنایع، محقق دانشگاه صنعتی مالک اشتر

فروشهای نوین توزیع کالا...، تهران، زمستان ۱۳۷۶.

۲ - اصغرزاده، عبدالم...، مدیریت در فروشگاههای زنجیره‌ای، ماهنامه بررسیهای بازرگانی، شماره ۱۰۰ (شهریور ۱۳۷۲).

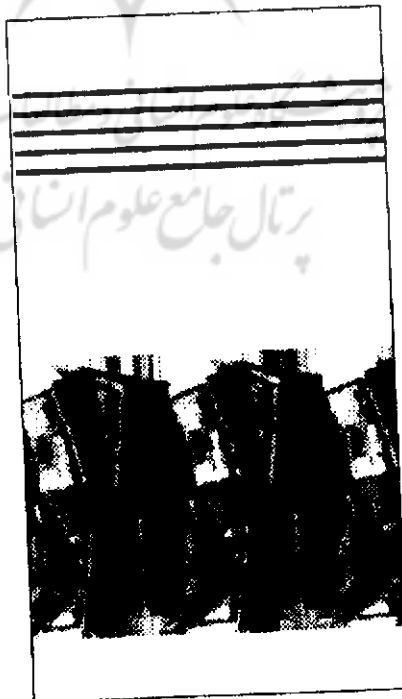
۳ - احمدی، عین‌الم...، مدیریت فروشگاههای زنجیره‌ای و شرایط کامپی، تدبیر، شماره ۶۸ (آذر ۱۳۷۵).

۴ - کازرونی، علیرضا، مقایسه نظامهای توزیع کالا در مناطق شهری ایران، اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۱۲۷ و ۱۲۸ (فهروردین و اردیبهشت ۱۳۷۷).

۵ - چشم به‌راه، محسن، توزیع کالا و خدمات از دو منظر اقتصادی و لجستیکی، سمینار کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران (آبان ۱۳۷۹).

۶ - مدیریت پژوهشی، تحقیقات و آموزش

#### در شرایط عدم ثبات اقتصادی و کمبود کالا، سواستفاده کنندگان در بنگاههای توزیع سنتی، بیشترین بهره‌برداری را می‌کنند.



- استفاده مناسب از حمایت‌های دولتی.

۲-۹- نظارت بر سیستم: نظارت یکی از عوامل بسیار مهم و موثر در کارایی هر سازمان است. همچنین کنترل پیگیر و منظم، اشکالات را در هر سطحی که باشد مشخص کرده و باعث شفاف شدن وضعیت سازمان می‌شود. فروشگاههای

زنجیره‌ای نیز شامل این موضوع می‌گردند. بنابراین در این واحدها باید معیارهای کارایی فروشگاه، با توجه به اهداف، تعریف و تعیین شوند و همواره عملکرد کلیه افراد و سیستم‌های فروشگاه کنترل و نسبت به معیارها، مورد ارزیابی قرار گیرند و نتایج ارزیابی عملکرد نیز در جهت اصلاحات لازم مورد استفاده قرار گیرد.

هریک از عوامل مذکور در جای خود نقش تعیین‌کننده و موثری در سازماندهی و رشد واحدهای زنجیره‌ای دارد، ولی آنچه که مسئولان فروشگاههای زنجیره‌ای باید به آن توجه داشته باشند، این است که قبل از هر برنامه‌ریزی و اقدام باید ابتدا نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند و از وضعیت حال فروشگاه به‌خوبی آگاهی یابند، تا از این طریق، ضمن بهره‌مندی مناسب از امکانات، از بیراهه رفتن و اتلاف وقت و بودجه در امان بمانند.

#### نتیجه و جمع‌بندی

در این نوشتار ابتدا سعی شد ضمن ارائه تعریفی از فروشگاههای زنجیره‌ای، برخی ویژگیهای عمده آنها از جمله امتیازات و معایبشان در مقایسه با خرده‌فروشیهای معمولی و همچنین فوائد اجتماعی آنها به اختصار بیان شود. پس از آن به شرح عوامل و شرایطی که در زمینه رشد و موفقیت این نهادها نوین توزیع را فراهم می‌نمایند، پرداخته شد. این عوامل در حالت کلی به دو دسته بیرونی و درونی تقسیم شدند که در مورد هر یک به تفصیل مطالبی بیان شد.

آنچه در مجموع می‌توان گفت این است که فاصله بین موفقیت یک فروشگاه مطلوب و موفق و وضعیت فروشگاههای زنجیره‌ای فعلی کشور، تا حدودی زیاد می‌باشد و این بدان معنی است که مسئولان باید توجه بیشتری به این نهادها مبذول دارند تا آنها بتوانند در عرصه توزیع کالا، نقش بارز و فعال را ایفا نمایند. □

#### فهرست منابع و مآخذ

۱ - موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی