

مدیریت در فروشگاههای زنجیره‌ای

عبدالله اصغرزاده

مقدمه:

یکی از مکانیسم‌هایی که توسط دولت‌ها در جهت پوشش مناطق مختلف و کاهش هزینه‌های توزیع و ارائه کالا با قیمت مناسب به کار می‌رود، ایجاد و یا تشویق تاسیس فروشگاههای زنجیره‌ای است. کاهش هزینه‌های تردد درون شهری جهت تهیه کالاهای مختلف و صرفه جویی در زمان خرید شهروندان، کاهش حجم ترافیک و آلودگیهای صوتی، هوا و ... (حفظ محیط زیست) و همچنین تسهیل در نظارت دولت بر عملکرد خرده‌فروشی‌ها، می‌تواند از طریق ایجاد فروشگاههای زنجیره‌ای امکان‌پذیر باشد. همچنین این فروشگاهها، می‌توانند با توجه به وسعت فعالیت خود و تواناییهای مالی - که خاص موسسات بزرگ اقتصادی است - حلقه‌های ارتباطی بخش تولید، واردات و توزیع رابه حداقل رسانده و علاوه بر آن با ایجاد تمرکز عمودی و سایر تمرکزهای معمول، از ویژگیهای خاص خود به نحو مطلوب بهره‌گیری نموده و تا حد امکان هزینه‌های توزیع را کاهش دهند.

فروشگاههای زنجیره‌ای موجود در کشور تاکنون به دلایل متعدد نتوانسته‌اند در بهبود

روشهای خرید، فروش و بازاریابی، از خود فعالیت و ابتکار خاصی نشان دهند و از ظرفیتهای بالقوه خود به نحو مطلوب بهره‌گیری نمایند. ولی در مواردی که در بازار کسری عرضه ایجاد گردیده و یا مکانیسم بازار دچار اختلال شده است، به عنوان اهرم اجرایی دولت در عرضه کالاهای اساسی، نقش قابل توجهی را در حد توان خود ایفا نموده و می‌نمایند.

مقاله حاضر با ارائه بخشی از روشهای بهینه مدیریت و سازماندهی فروشگاههای بزرگ و زنجیره‌ای، در نظر دارد با بیان شرایط موجود، پیشنهاداتی را جهت مرتفع نمودن معایب و افزایش کارایی این گونه فروشگاهها ارائه نماید.

تاریخچه تاسیس فروشگاههای بزرگ (۱)

در سال ۱۸۵۳ میلادی، بازرگان فرانسوی آریستید بوسیکو (Aristid Boucicaut)، مغازه کوچکی بانام «بن مارش» (Bon Marché)، برای فروش کالاهای خرازی و پارچه، تاسیس کرد که بعدها این واحد خرده‌فروشی، مادر فروشگاههای بزرگ (Grand Magasin) گردید. این واحد از نظر نوع کالاهای مورد عرضه، با سایر واحدهای مشابه تفاوتی نداشت و تنها روش فروش بوسیکو روش نوینی بود که وی

یکی از علل کاهش منافع فروشگاههای زنجیره‌ای، توسعه بخش مدیریت و سازماندهی و تقسیم کار در نتیجه افزایش هزینه‌های اداری است. از سوی دیگر توسعه فعالیت یک فروشگاه زنجیره‌ای، منجر به گسترش حجم فروش و نهایتاً افزایش منافع حاصله می‌باشد

طول هشت سال، فروش سالیانه این مغازه ده برابر شد. این رقم در سال ۱۸۷۱ به بیست میلیون فرانک بالغ می‌گردید. در حقیقت از نظر تاریخی می‌توان سال ۱۸۶۱ را سال تاسیس فروشگاههای بزرگ دانست، زیرا در این سال بوسیکو با علم به روش موفق خود اجناس مختلف را در زیر یک سقف گرد آورد.

بعد از بوسیکو « شوخارد » و « هرایو » (Chauchard & Hério) به تقلید از وی در سال ۱۸۵۵ فروشگاه بزرگی به نام « لور » (Louvre) تاسیس کردند. پس از این فروشگاه، فروشگاههایی تسحت نامهای پرتان (Printemps)، کونیاک (Cognac) و سامارتین (Samaritaine) تاسیس شد (۲).

ایالات متحده آمریکا اولین کشوری بود که به تقلید از فرانسه، فروشگاه «استوارت» (Stewart) را در نیویورک تاسیس کرد. این فروشگاه بعدها با فروشگاه «ونه میکر» (Wanamaker) که در سال ۱۸۶۱ تاسیس شده بود ادغام گردید.

در انگلستان نیز از سال ۱۸۶۰ تاسیس فروشگاههای بزرگ آغاز گردید. در حدود سال ۱۸۷۰ فروشگاههایی مانند «هارودس» (Harrods)، «لوئیسیس» (Lewis) و «وایت لی» (Whiteley) قسمتهای فروش خود را توسعه دادند. همچنین شرکتهای تعاونی نظیر: فروشگاه تعاونی کارمندان کشوری و کارمندان لشگری (Civil Service Supply Association-Army and Navy Coöperative) به وجود آمد که فقط

در فروش کالاهای خود از آن پیروی می‌کرد:

۱- کاهش حاشیه سود برای کالاهایی که در واحدهای مشابه، عامل حبس سرمایه محسوب می‌شدند (مانند پارچه های گران قیمت) که این عمل باعث افزایش حجم فروش، کاهش زمان حبس سرمایه، افزایش سرعت گردش سرمایه و در نتیجه افزایش سود کلی می‌گردید.

۲- نصب برجسب قیمت، که خود عامل تعیین کننده عدم تبعیض بین مشتریان به وسیله فروشندگان بود؛ زیرا در آن زمان قیمت کالاها براساس چانه زنی تعیین می‌شد و اهمیت این عمل به این علت بود که در آن زمان، این فعالیت منع قانونی داشت.

۳- بوسیکو ورود به مغازه را آزاد گذاشت و مشتری اجباری برای خرید نداشت.

۴- بوسیکو اجناس خریداری شده توسط مشتریان را، اگر تغییری در آن ایجاد نشده بود، پس می‌گرفت.

فروش این مغازه که در سال ۱۸۵۲ حدود پانصد هزار فرانک فرانسه بود، در سال ۱۸۶۱ به پنج میلیون فرانک فرانسه رسید، به عبارتی در

خود را شروع کردند و با توسعه تدریجی قسمتهای فروش خود، به صورت فروشگاههای بزرگ امروزی درآمدند.

در ایران نیز در سال ۱۳۳۷ ه. ش (۱۹۶۸ م) اولین فروشگاه بزرگ در تهران تحت عنوان، فروشگاه فردوسی تاسیس گردید.

مدیریت یک فروشگاه زنجیره‌ای باید با در نظر گرفتن یک سطح مطلوب از توسعه فعالیت، سعی در پیشی گرفتن افزایش منافع حاصله بر افزایش مخارج ایجاد شده، داشته باشد

به طور کلی می‌توان پایه‌گذار این حرکت را کشور فرانسه و بازرگانی به نام بوسیگو دانست. در این رابطه «نیستروم» (P. Ngstrom) گفته است: "فروشگاه بزرگ بن مارشه در پاریس اولین فروشگاه بزرگ دنیا بود و سایر فروشگاهها در کشورهای دیگر از این فروشگاه تقلید کرده‌اند."

تاریخچه تأسیس فروشگاههای زنجیره‌ای
سالهای ۱۹۲۰ تا ۱۹۴۰ دوره پیدایش و شکل‌گیری فروشگاههای زنجیره‌ای بود که روش خاص معمول و همچنین وجود سازمان مرکزی در این فروشگاهها از ویژگیهای آنها به شمار می‌آمد. این فروشگاهها اولین بار در کشور آلمان تاسیس شدند و روشهای نوینی را جهت عرضه کالا ابداع نمودند. فروشگاههای لئونارد تیسی (Leonard Tieth)، هرمان تیسی (Herman Tietz)، کارشتاد (Karstadt) و شوکن (Schocken) متشکل

اعضای آن شرکت می‌توانستند از آنجا خرید نمایند. البته فروشگاههایی مشابه فروشگاههای ایالات متحده و فرانسه نیز در اواخر قرن نوزدهم در انگلستان تاسیس گردید.

در کشور آلمان حدود سالهای ۱۸۸۰، فروشگاههای بزرگ تاسیس گردید. فروشگاه «لئونارد تیسی» (Leonard-tieth) در سال ۱۸۷۹، فروشگاه کارشتاد (R. Karstadt) در سال ۱۸۸۱ و فروشگاه بزرگ آلتوف (Th. Althoff) در سال ۱۸۸۵ از این قبیل بودند.

در کشورهای هلند، بلژیک، سوئیس و اسکاندیناوی نیز فروشگاههای بزرگ در سال ۱۸۹۰ تاسیس گردیدند. البته در کپنهاک فروشگاه نسبتاً بزرگ «له ماگازن دونور» (Les Magasin du Nord) در سال ۱۸۸۰ تاسیس شده بود.

در کشورهای مشترک المنافع (Common Wealths) نیز فروشگاههای بزرگ تاسیس گردیدند. برای مثال در کانادا در سال ۱۸۹۰ و در استرالیا در اوایل قرن بیستم فروشگاههای بزرگ تاسیس شدند.

در کشورهای اروپای شرقی و ساحل مدیترانه از فروشگاههای بزرگ استقبال نشد، ولی در شوروی سابق فروشگاه بزرگ اونیورماگ (Univermag) کمی دیرتر از سایر کشورها تاسیس گردید.

فروشگاههای بزرگ طی مدتی نسبتاً کوتاه در سراسر کشورهای غربی مرسوم شد. این حرکت با صنعتی شدن این کشورها نیز هماهنگی داشت. نکته حائز اهمیت در اکثر قریب به اتفاق این فروشگاهها، سیر تکاملی آنها بود که از واحدهای خرده فروشی تخصصی کار

از چند فروشگاه بزرگ بودند که توسط یک سازمان مرکزی اداره می‌شدند. طی همین دوره در کشورهای دیگر نیز این گونه فروشگاهها تاسیس گردیدند:

انگلستان: فروشگاههای لوئیس لیمیتد (Lewis Ltd.)، جان لوئیس لیمیتد (John Lewis Ltd.) و هارولد لیمیتد (Harold Ltd.)

آمریکا: فروشگاههای آلیداستور (Allied Stores)، گیمبل برادرز (Gimbel Brothers)، می دیپارتمنت استورز (May Department Stores)، فدرال دیپارتمنت استورز (Federal Department Stores)، می یز (Macy's)، مارشال فیلد (Marshall Field)، آسوشیتد درای گودز کورپوریشن (Associated Goods Corporation)،

پنی استورز (Penny Stores)، سیرز رابوک (Sears Roebuck) و مونتگمری ورد (Montgomery Ward)

فرانسه: فروشگاههای پاریز فرانس (Paris-France) و نول گالری (Novell Galeries)

بلژیک: فروشگاههای زنجیره‌ای اینووانسیون (Innovation)

هلند: فروشگاههای زنجیره‌ای بی ین کورف (Bijen Korf)

سوئیس: فروشگاههای ماگازین زوم گلوبوس (Magazin zum Globus)

در سه کشور اخیر تعداد فروشگاههای زنجیره‌ای بیشتر از فروشگاههای منفرد بوده است.

مهمترین مزیت فروشگاههای زنجیره‌ای که در مدت نسبتاً کوتاهی باعث توسعه آنها شد، توانایی این فروشگاهها در خریدهای کلی و استفاده

از مزایای ویژه این نوع خریده‌ها بوده است. در ایران نیز در سال ۱۳۵۱ به منظور حفظ بازار از شوکهای ناگهانی و تعدیل و تثبیت قیمت کالاها، اساسی کشاورزی، سازمان تعاون شهر و روستا در ارتباط با شرکتهای سهامی زراعی و تعاونیهای تولید روستایی تشکیل شد که این سازمان نیز در شهرها اقدام به ایجاد شعب نمود. لازم به ذکر است که قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، این سازمان به وزارت کشاورزی، سپس وزارت تعاون و نهایتاً به وزارت بازرگانی منتقل شد (۳).

مدیریت در فروشگاههای زنجیره‌ای

بدیهی است که شیوه مدیریت یک موسسه یا یک بنگاه اقتصادی، به حیطه فعالیت و توسعه آن بستگی داشته و هرچه این بنگاه وسیعتر شود، دستگاه اداری آن نیز وسعت بیشتری می‌یابد (۴). البته نباید از نظر دور داشت که در فروشگاههای زنجیره‌ای، کلیه مخارج نسبت به حجم فروش سالیانه محاسبه می‌شود و در صورت توسعه کار یک فروشگاه، حجم فروش سالیانه نیز افزایش می‌یابد. از سوی دیگر یکی از علل کاهش منافع فروشگاههای زنجیره‌ای، توسعه بخش مدیریت و سازماندهی و تقسیم کار و در نتیجه افزایش هزینه‌های اداری است و در واقع مدیریت یک فروشگاه زنجیره‌ای با در نظر گرفتن موارد فوق یک حالت مطلوب از توسعه فروشگاه را انتخاب می‌کند که منافع حاصله، بیشتر از افزایش مخارج آن باشد.

جامع و چند منظوره) محدود کردن فعالیت هر قسمت و اختصاص هر قسمت به خرید یک

یکی از دلایل ایجاد فروشگاههای زنجیره‌ای را می‌توان قرین بودن حیات اقتصادی آنها با توسعه شعب دانست، زیرا برای این گروه از فروشگاهها، حد پایینی از توسعه وجود دارد که کمتر از آن، در بازار دوام نمی‌یابند

گروه کالایی خاص.

- بهره‌گیری مناسب از انواع تمرکزهای افقی، عمودی، جانبی و مورب.
- تقسیم‌بندی جدید قسمتهای مختلف و جابه‌جا نمودن کالاها در قسمتهای خود، به صورتی که کالاهای هر قسمت همخوانی و هماهنگی بیشتری با یکدیگر داشته باشند و تمایز قسمتها از یکدیگر به وضوح جلب توجه نماید.
- بررسی و نظارت بر قسمتهای تولیدی و تکمیلی تابع فروشگاه، تعیین قیمت تمام شده هر واحد از کالای تولید شده.
- مطالعه بازار و بررسی عادات و سلیقه مشتریان در مناطقی که تحت پوشش هر شعبه از این فروشگاه می‌باشند.
- انجام خرید، قبول سفارش، و تخصیص قسمتهای فروش هر شعبه از فروشگاه با توجه به این مطالعه و بررسی.

یکی از دلایل ایجاد فروشگاه زنجیره‌ای را می‌توان قرین بودن حیات اقتصادی آنها با توسعه شعب دانست، زیرا برای فروشگاههای

مدیریت یک فروشگاه زنجیره‌ای می‌بایست از فرصتهای مناسب به خوبی استفاده کرده و با مطالعه بازار و بازاریابی صحیح، گوی سبقت را از رقبای خود بریابد. بدین منظور مدیریت فروشگاههای زنجیره‌ای باید موارد زیر را رعایت نماید:

- تنظیم دفتر جدید موجودی کالا که به وسیله آن، روسای هر شعبه در آخر هر ماه از مقدار کالایی که در انبار باقی مانده مطلع شوند و بتوانند میزان اضافات به قیمت خرید را محاسبه کنند، بدون اینکه مجبور باشند هر ماه مجدداً از انبارها صورت برداری به عمل آورند. همچنین روسای هر شعبه، دفتری داخلی جهت موجودی کالای خود تهیه نمایند و مسئولین هر قسمت را به وسیله آن مطلع گردانند. البته این امر با استفاده از شبکه کامپیوتری نیز امکان پذیر خواهد بود.

- تقسیم بندی مخارج و نوع آن و همچنین استاندارد کردن آن.

- تعیین مخارج هر قسمت از هر شعبه توسط رئیس آن شعبه و اطلاع مدیران مخارج هر شعبه.

- بهره‌گیری از روشهای جدید جهت تعیین نوع و مقدار کالای مورد نیاز برای هر دوره زمانی.

- بکار بردن روشهای جدید جهت تعیین میزان گردش کار و تعیین گردش سرمایه.

- بکارگیری روشهای نوین جهت تعیین کالاهایی که دیرتر به فروش می‌رسند و در انبار باقی می‌مانند و ارائه راه حل مناسب برای آنها.

- بهبود سازماندهی مربوط به تهیه هر کالا و در صورت گسترده بودن فعالیت، (فروشگاههای

زنجیره‌ای حد پایینی از توسعه وجود دارد که کمتر از آن حد، این فروشگاهها دوام نمی‌یابند و متضرر خواهند شد (۵). مدیران این

تمامی شعب فروشگاههای زنجیره‌ای باید فعالیتهای خود را توسط یک سازمان مرکزی هماهنگ نمایند

فروشگاهها نیز با علم به این موضوع شعبی را ایجاد می‌کنند، لیکن اگر شعب به طور مستقل عمل نمایند و تابع یک مدیریت مرکزی نباشند، تفاوتی با یک فروشگاه منفرد نخواهند داشت و در جریان عملیات، متضرر خواهند شد لذا باید تمام شعب یک فروشگاه زنجیره‌ای فعالیتهای خود را توسط یک سازمان مرکزی هماهنگ نمایند. تا از مزایای این گونه فروشگاهها بهره‌مند شوند.

انواع تمرکز در فروشگاههای زنجیره‌ای (۶)
از نظر نوع تمرکز کالاها و فعالیتهای مربوط به آن، در فروشگاههای بزرگ زنجیره‌ای به گونه‌های متفاوتی عمل می‌شود. طبق تعریف پروفیسور رابرتسون (D.H. Robertson) و پروفیسور سرجنت فلورنس (P. Sargent Florence) تمرکز فعالیتهای چهار گروه به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

- ۱ - تمرکز افقی (Horizontal)
- ۲ - تمرکز جانبی (Lateral)
- ۳ - تمرکز عمودی (Vertical)
- ۴ - تمرکز مورب (Diagonal)

تمرکز افقی: این نوع تمرکز که در فروشگاههای زنجیره‌ای مرسوم است و علت آن نیز وجود شعب متعدد می‌باشد، عبارت است از افزایش حجم فروش یک کالای خاص در اثر توسعه شعب.

تمرکز جانبی: این تمرکز در فروشگاههای زنجیره‌ای و فروشگاههای بزرگ منفرد وجود دارد و عبارت است از تمرکز انواع مختلفی از یک نوع کالا در فروشگاه، این عامل خود مزیتی برای این فروشگاهها است و می‌توان گفت که توسعه بخشهای فروش یک فروشگاه بزرگ جهت دستیابی به حجم بالای فروش بر مبنای همین اصل تمرکز جانبی است. لکن این مهم در فروشگاههای زنجیره‌ای کاملاً مشهود نیست و صاحبان آنها بیشتر با افزایش شعب، حجم فروش خود را افزایش می‌دهند.

تمرکز عمودی: این نوع تمرکز که در فروشگاههای زنجیره‌ای عملی شده است و در فروشگاههای بزرگ منفرد مقرون به صرفه نیست، عبارت است از تمرکز و انجام فعالیتهای عمده فروشی در کنار امور خرده فروشی، که قیمت تمام شده کالا را برای فروشگاه کاهش می‌دهد. البته نوع دیگر این تمرکز، ادغام فعالیتهای تولیدی و تکمیلی در فروشگاههای زنجیره‌ای است که به علت گستردگی فعالیت و تعدد امور تولیدی، مقرون به صرفه نیست و تنها در کنار این فروشگاهها می‌توان از صنایع تکمیلی و آماده سازی (نظیر

بسته‌بندی، بوجاری و...) استفاده کرد.

بوده، لیکن تا چه حد توانسته است بدین اهداف نایل شود، سئوالی است که پاسخ آن چندان رضایت بخش نیست، و این عدم کارایی در دستیابی به موارد مذکور، خاص فروشگاههای شهر و روستا نبوده و سایر فروشگاههای زنجیره‌ای نیز در شرایط غیرکارا فعالیت می‌کنند.

مسئولین فروشگاههای زنجیره‌ای در رابطه با عدم کارایی، عوامل متعددی را عنوان نموده‌اند که عمدتاً بر محورهای کمبود منابع مالی، نیروی انسانی مجرب، تسهیلات مورد نیاز و... استوار است. لیکن ضعف عمده این گروه از فروشگاهها در نحوه مدیریت آنهاست که به صورت ماشینی و غیر خلاق اعمال می‌شود، زیرا مدیریت موفق می‌تواند از منابع محدود به منظور رفع احتیاجات، معمولاً نامحدود سازمانی، آن هم به نحوی مطلوب بهره‌گیری نماید. در حالی که به این حد از مدیران فعلی، انتظار و توقع نمی‌رود، و آنچه باید مطمئن نظر باشد این است که یک مدیر تنها بتواند در رسیدن به اهداف مشخص سازمانی از امکانات موجود به نحوی صحیح و مطلوب بهره‌گیری نماید^(۸).

مدیریت ناموفق در فروشگاههای زنجیره‌ای باعث گردیده است که این فروشگاهها با توجه به امکانات موجود، حجم ناچیزی از کل فروش شبکه توزیع^(۹) را به خود اختصاص دهند. که با توجه به جدول (۱) به طور متوسط هر شعبه از این فروشگاهها، در سال حجم فروشی معادل ۱۳۳/۴ میلیون ریال را به خود اختصاص

تمرکز مورب: این تمرکز از تجمع فعالیتهای فرعی ایجاد می‌گردد، برای مثال تبلیغات به جای انفرادی بودن در هر بخش و یا هر شعبه به صورت متمرکز انجام می‌گردد و یا قسمتهای تزئینات، تحویل کالا به مشتری، بازرسی، آمارگیری، تحقیقات و... که می‌توانند به صورت متمرکز انجام شوند تا از هزینه‌های زائد تا حد ممکن کاسته شود.

در برنامه ریزی برای یک فروشگاه جدید، می‌توان با توجه به نوع کالاهای قابل عرضه و تعداد شعب، هر یک از این ادغامها را تجربه نمود و از مزایای خاص هر یک به نحو مطلوب استفاده کرد.

بررسی عملکرد فروشگاههای زنجیره‌ای موجود

یکی از اهداف تشکیل وزارت بازرگانی نظارت و حفظ بهای تولیدات داخلی و کالاهای وارده به کشور، و بررسی شرایط تولید و توزیع تا مرحله مصرف است^(۷) و ایجاد فروشگاههای زنجیره‌ای نیز به عنوان اهرم کنترلی دولت در جهت تحقق اهداف مذکور صورت پذیرفته است. وزارت بازرگانی با توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای شهر و روستا به دنبال ایجاد نوعی ثبات در امر توزیع و جلوگیری از نوسان بهای تولیدات داخلی و وارداتی و تاثیرپذیری از شوکهای کاذب بازار

داده‌اند که با تأملی بیشتر در می‌یابیم ،
فروشگاههایی که شعب بیشتری را در شهر
تهران داشته‌اند، حجم فروش بیشتری را به خود
جلب کرده‌اند و این نیز خود دلیلی است
بر مدیریت ضعیف حاکم بر این فروشگاهها که
نتوانسته است شرایط خاص بازار هر شهرستان
را مورد مطالعه قرار دهد تا بدین طریق حجم
فروش خود را افزایش دهد.

ضعف عمده فروشگاههای زنجیره‌ای موجود، در نحوه مدیریت ماشینی و غیر خلاق آنهاست

مدیریت فروشگاههای مذکور صرفاً محل
استقرار فروشگاه مرکزی و شهر تهران را مورد
بررسی سطحی قرار داده‌اند. (جدول ۱).
آنچه از مصاحبه‌های انجام شده با مسئولین
فروشگاههای زنجیره‌ای برمی‌آید این است که
عمده نارسائیه‌ها و معایبی که در این فروشگاهها
عملکرد آنها را غیرکارا می‌نماید و می‌توان با
توجه بیشتر و سیاستگذاری مناسب توسط
مدیران ، آنها را مرتفع نمود و حجم فروش
سالانه این قبیل فروشگاهها را افزایش داد، به
شرح زیر می‌باشد:

- عدم بهره‌گیری از کادر مدیریت قوی
(مدیریت شعبه مرکزی و سایر شعب تابعه)
- کمبود نقدینگی ارزی و ریالی (به منظور تهیه
کالا و انجام طرحهای توسعه)
- عدم تمایل مدیران به استفاده از منابع تامین
مالی (استقراض ، فروش سهام ، انعقاد

موافقتنامه‌های بازاریابی و...)

- عدم بهره‌گیری از ظرفیت کامل (به علت
کمبود سرمایه درگرددش ، ضعف مدیریت ،
بازاریابی ناقص ، خریدهای بی برنامه و...)
- ارتباط ضعیف شعبه مرکزی باشعب تابعه و
بالعکس .
- وجود واسطه‌های زائد (به علت عدم
دسترسی مدیران به مبادی وارداتی و تولیدی که
بدین لحاظ خرید از واسطه‌ها صورت می‌گیرد).
- وجود تنش در بخش تولید که مستقیماً در
بخش توزیع متعکس می‌شود.
- عدم استفاده از اهرمهایی که در اختیار این
فروشگاهها قرار دارد (عدم استفاده از کارت
بازرگانی جهت واردات ، انجام خریدهای دسته
جمعی و...)
- سیستم توزیع نامناسب و سنتی .
- سیستم غیرکارای کالارسانی به شعب
مختلف، توسط شعبه مرکزی .
- عدم وجود حمایت‌های لازم از سوی دولت .
- مشکلاتی که این فروشگاهها در تهیه زمین و
مجوز جهت ایجاد شعب و توسعه فعالیت خود
با شهرداریها دارند.
- عدم سرمایه‌گذاری در بهبود روشهای توزیع .
- استفاده غیرکارا از سرمایه موجود (فروشگاه
زنجیره‌ای می‌تواند به منظور انجام
تمرکز عمودی ، سهام شرکتها و کارخانجات
تولیدی را خریداری نماید).
- عدم تمایل به بهره‌گیری از صرفه‌جوییهای
ناشی از تمرکزهای گوناگون .
- بهره‌گیری از کارمندان و عاملین فروش بی

تجربه و تجهیزات غیرکارا.

- عدم انطباق پراکندگی شعب فروشگاهی موجود با تقاضای بازار در هر منطقه (جدول ۲ بیانگر این پراکندگی نامناسب شعب سازمان تعاون مصرف شهر و روستاست).

- عدم بهره‌گیری از یک سیستم صحیح انبارداری و سردخانه‌ای.

- عدم تناسب مکانی در استقرار این فروشگاهها با بافت شهری (اکثر فروشگاهها در نقاط پرازدحام ایجاد شده که علاوه بر ایجاد ترافیک، مزاحمتهایی را نیز بر مناطق همجوار ایجاد می‌نمایند.

- عدم تناسب مشاغل موجود در هر شعبه از فروشگاه زنجیره‌ای (با توجه به تعداد متقاضیان و سطح زندگی هر منطقه می‌بایست تعداد واحدهای خرده فروشی یک صنف را در هر شعبه تعیین نمود).

- اجاره غرفه‌ها در این فروشگاهها که باعث از بین رفتن مزیت نسبی آنها در مقایسه با واحدهای خرده فروشی شده حتی در برخی از موارد، واحدهای خرده فروشی، نسبت به آنها از مزیت نسبی بیشتری برخوردار هستند.

- عدم استفاده و یا تغییر کاربری از شعبی که بنا به دلایل مختلف تعطیل شده‌اند.

- تسامح و سهل انگاری در ایجاد تسهیلات رفاهی برای خریداران (همچون ایجاد پارکینگ و بانک و...)

- عدم بهره‌گیری صحیح از روشهای تبلیغاتی و معرفی هرچه بهتر مزیت خریدار از این گونه فروشگاهها.

به منظور بهینه سازی عملکرد فروشگاههای زنجیره‌ای موجود، می‌بایست به رفع نارسائیه‌ها و معایب عنوان شده پرداخت، بدین منظور می‌توان اشکالات موجود در این فروشگاهها را ناشی از ضعف در سه عامل اصلی: مدیریت، سرمایه و تکنولوژی مناسب در سیستم توزیع کالا دانست. که به منظور اصلاح سیستم مدیریت در این فروشگاهها، علاوه بر انتخاب کادر مدیریت قوی و با تجربه، می‌بایست از اهرمهای تشویقی نظیر: سهم کردن مدیران و کارکنان در میزان فروش و عرضه کالا و سایر مشوقهای معمول استفاده نمود.

علل عنوان شده در رابطه با عملکرد غیرکارایی فروشگاههای زنجیره‌ای موجود عمدتاً بر محورهای کمبود منابع مالی، نیروهای انسانی مجرب و تسهیلات مورد نیاز، استوار است

در بخش بهینه سازی سرمایه، این فروشگاهها علاوه بر اینکه می‌توانند با بهره‌گیری از مدیریت قوی، حجم فروش، نرخ گردش سرمایه و بهره‌گیری از سرمایه موجود را به نحو مطلوب افزایش دهند، بلکه قادر خواهند بود با عرضه سهام، میزان سرمایه خود را افزایش دهند که البته عرضه این سهام منافع جنبی را نیز به دنبال دارد، زیرا در این حالت در کنار مدیران، سهامدارانی وجود دارند که با نظارت بر عملکرد مدیران، در پی کارایی هرچه بیشتر فروشگاه به منظور دستیابی به حداکثر منافع حاصله

می‌باشند.

در بخش بهینه سازی تکنولوژی و توسعه
فعالیت‌های فروشگاه ، می‌توان با بهره‌گیری از

سرمایه کافی و مدیریت کارآمد و قوی از تمرکز
های مختلف و معمول در این فروشگاهها
استفاده نمود و از منافع آن بهره‌مند شد.

منابع و مآخذ

- ۱- حسنعلی شعبانی. **فروشگاههای بزرگ**. (تهران: بی نا، بی تا)، ص ص ۱۰-۱۵.
- ۲- همان. ص ص ۷۳-۷۴.
- ۳- موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی. **طرح احداث و توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای**
(تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، آذر ماه ۱۳۷۳)، ص ۱۷.
- ۴- فردای فیدلر - مارتین. ام - چمرز. **افزایش کارایی مدیریت**. ترجمه و تلخیص: مهدی چمنزار
و محمود طلوع. (تهران: وزارت صنایع سنگین، ۱۳۷۰)، ص ص ۱۰ و ۶۱.
- ۵- شعبانی، پیشین، ص ۴۷.
- ۶- همان، ص ص ۱۱۵-۱۲۰.
- ۷- ماده ۱ - بند ۶ قانون مصوب ۱۶ تیرماه سال ۱۳۵۳، راجع به تشکیل وزارت بازرگانی.
- ۸- فیدلر، چمرز. پیشین، ص ۱۰.
- ۹- حجم کل فروش شبکه توزیع کشور در سال ۱۳۶۵ معادل ۲۶۶۸۶ میلیارد ریال می باشد، و ارقام
جدول (۱) حجم فروش فروشگاههای زنجیره‌ای را در سال ۱۳۷۲ نشان می‌دهد.

جدول ۲- پراکشتن، تعداد کارکنان، فروش سالیانه، تعداد شعب و سطح فروش شعب سازمان
تعاون مصرف شهر و روستا طی سال ۱۳۶۵

ردیف	نام استان	تعداد کارکنان (نفر)	فروش سالیانه (ریال)	تعداد شعب	کل سطح فروش (مترمربع)	سطح فروش فعال (مترمربع)
۱	آذربایجان غربی	۱۴۵	۶۱۲۱۸۷۲۱۶۲	۲۴	۳۵۳۰	۳۳۷۵
۲	آذربایجان شرقی	۱۲۲	۵۲۵۴۱۳۳۱۹۵	۲۵	۲۰۵۸	۱۴۹۰/۲۲
۳	ایلام	۴۱	۴۶۹۸۰۰۰۲۷۳	۷	۱۲۰۰	-
۴	اصفهان	۵۲	۷۰۵۳۳۷۰۰۵۶	۱۷	۲۴۹۲	۳۰۵
۵	اردبیل		۳۲	۲۱۲۱۸۸۶۹۸۵	۸	۱۰۲۵-
۶	بوشهر	۴۹	۲۲۷۶۲۵۸۴۶۶	۴	۲۰۴۴	-
۷	تهران	۷۳۴	۵۹۵۱۵۷۵۱۷۰۱	۸۲	۲۴۰۰۰	-
۸	چهارمحال بختیاری	۴۸	۲۵۱۰۳۴۹۸۹۷	۶	۷۳۵	-
۹	خوزستان	۸۲	۴۲۰۶۴۸۵۳۷۱	۱۴	۱۸۶۰	۲۶۰/۵
۱۰	خراسان	۷۸	۴۹۸۰۱۸۴۷۱۷	۴	۱۷۲۰	-
۱۱	زنجان	۳۷	۳۴۳۹۸۷۳۸۱۱	۴	۱۹۶۰	-
۱۲	سیستان و بلوچستان		۱۰۹	۳۸۴۱۸۶۲۳۹۸	۱۴	۳۳۱۸
۱۳	سمنان	۹	۱۰۱۷۴۱۳۱۵۹	۳	۶۵۰	-
۱۴	فارس	۱۳۴	۷۸۹۴۶۷۹۴۶۷	۱۸	۸۵۰۰	۳۹۵/۸
۱۵	کهگیلویه و بویراحمد	۱۴	۱۵۶۴۰۵۰۷۴۹	۱	۱۶۴	-
۱۶	کردستان	۵۷	۳۷۵۶۷۷۰۹۱۰	۱۱	۱۴۰۲	-
۱۷	کرمانشاه	۶۵	۶۷۷۱۳۲۶۷۸۳	۱۱	۴۰۴۰	۲۱۰
۱۸	کرمان	۴۶	۲۱۰۱۶۸۸۶۳۶	۱۱	۱۳۵۱	۶۵۰
۱۹	گیلان	۱۱۳	۱۸۷۳۳۲۱۲۵۴	۲۶	۴۵۶۰	۵۳۲
۲۰	لرستان	۴۲	۲۴۰۹۷۴۰۳۸۲	۷	۵۷۶	۳۰
۲۱	مازندران	۱۱۵	۸۱۳۶۲۸۴۹۹۵	۳۰	۳۳۱۱	۵۰۳/۵
۲۲	مرکزی	۴۱	۲۰۱۰۶۵۸۶۹۳	۳	۷۰۰	-
۲۳	هرمزگان	۴۳	۳۹۰۹۶۰۳۱۴۸	۵	۸۷۸	۱۹۳
۲۴	همدان	۷۱	۳۳۷۰۸۷۷۶۰۵	۱۱	۱۸۳۴	۲۳
۲۵	یزد	۳۶	۱۲۴۵۹۲۴۶۱۲	۴	۸۲۵	-

منبع: سازمان مرکزی تعاون مصرف شهر و روستا.