

سناریوهای پیش روی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران؛ مطالعه موردی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا در افق ۱۴۱۰

احد رضایان قیه باشی^۱

احسان مرزبان^{۲*}

چکیده

تغییرات پرشتاب و عدم قطعیت‌های گسترده در حوزه فعالیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مدیران این مجموعه‌ها را ترغیب کرده است تا بجای استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک از «برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو» و بجای تمرکز بر استراتژی‌های بهینه بر «استراتژی‌های پابرجا» تمرکز کنند. در این پژوهش کوشش شده است با تکیه بر رویکرد متعارف برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو (الگوی شوارتز) و تلفیق آن با نرم‌افزارهای پیشرفته کمی در این حوزه، سناریوهای محتمل آینده صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران (با مطالعه موردی شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا) شناسایی و تدوین شوند. بدین منظور نخست با بهره‌گیری از روش مصاحبه عمیق و نیز پرسشنامه تعیین اهمیت و عدم قطعیت، پیشران‌های اصلی و دارای عدم قطعیت در حوزه پژوهش شناسایی شدند. سپس، با تشکیل ماتریس تحلیل اثرات متقاطع و بهره‌گیری از نرم افزارهای میک‌مک و سناریوویزارد، نقشه تاثیرات و فضاهای محتمل سناریویی شناسایی و سناریوهای دارای سازگاری بالا انتخاب گردیدند. خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد چهار سناریوی محتمل شامل "دکان‌دار بزرگ"، "خرده‌فروش حاشیه‌نشین"، "مال مجازی" و "پروژه پاساژ" بود. علاوه بر این، در جلسات خبرگی پس از دو جلسه ذهن‌انگیزی و با در نظر گرفتن محیط پرتغییر و پیچیده فعالیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، سناریوی پنجم با نام "بازار اختصاصی" به‌عنوان سناریوی متمم و سناریوی ششم با نام "انحلال" به‌عنوان سناریوی شگفتی‌ساز، به چهار سناریوی خروجی نرم‌افزار، افزوده شد. سناریوهای احصاشده، زمینه‌ای نظام‌مند برای تدوین استراتژی‌های پابرجا بر محور دیجیتال شدن و تاثیرگذاری بر "تصویر ذهنی" و "ذائقه" مشتریان است.

واژه‌های کلیدی:

آینده پژوهی، برنامه‌ریزی سناریویی، خرده‌فروشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، اتکا.

^۱. دانش آموخته دکتری و پسادکتری، گروه آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

^۲. دانش آموخته دکتری، گروه آینده‌پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

مقدمه

صنعت خرده فروشی از جمله مهم‌ترین صنایع تاثیرگذار بر زنجیره تامین هر شرکت صنعتی و تولیدی است و از جمله مهمترین ویژگی‌های محیط کنونی صنعت خرده‌فروشی، رقابت فزاینده‌ای است که هر روز با پیدایش و توسعه رقبای جدید در این صنعت بیشتر می‌شود. نتیجه مستقیم این وضعیت، ضرورت بکارگیری سازوکارهای موثر در حفظ و ارتقای رضایت‌مندی و کیفیت تجربه مشتریان و به تبع آن، سودآوری از طریق کیفیت بخشی به خدمات و ارزش آفرینی بیشتر برای مشتریان است (Dobson & Waterson, 2008). فروشگاه‌های زنجیره‌ای نسل جدید، فراتر از هدف تأمین کالاهای مورد نیاز مشتریان، به دنبال خلق تجربه‌ای متفاوت و دلنشین برای مشتریان خود هستند تا در عین حال از حضور در محیطی زیبا و آراسته، احساس لذت و آرامش کنند (Rana, S. S., Osman, 2014). بر این اساس، با افزایش رقابت در بازار خرده فروشی، بروز پیچیدگی‌های محیطی نوین و ظهور رقبای قدرتمند جدید، بررسی و تحلیل بدیل‌های متصور برای آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای و تبیین پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و مولفه‌های کلیدی اثرگذار در این عرصه، ضروری می‌نماید.

در همین راستا، صنعت خرده‌فروشی در ایران نیز در حال پیوستن به صنعت جهانی است. بسیاری از برندهای جهانی در زمینه مد، پوشاک و خوراکی در حال گسترش بازارهای خود در کشور هستند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای توانستند با شناخت بازار و استفاده از فرصت‌های موجود در بازار ایران، الگوهایی از مدل‌های کسب‌وکار خرده‌فروشی را وارد کشور کنند و باعث رقابتی شدن بازارهای کالاهای مصرفی و حذف بسیاری از فروشگاه‌های کوچک خواربارفروشی شوند. گسترش فناوری‌های جدید، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، بهره‌گیری از فروش اینترنتی، استفاده از پایگاه داده‌های مشتریان و نیز بهبود و ارتقای عملکرد کارکنان بخشی از مسائلی است که خرده‌فروشان با آن مواجه‌اند. عواملی از قبیل تنوع کالا، قیمت‌های مناسب، دسترسی و راحتی خرید و درنهایت جذابیت فروشگاه‌ها برای مشتریان به لحاظ بزرگی و طراحی، باعث رشد این صنعت و استقبال مردم شده است (بهمنی، و همکاران، ۱۳۹۵).

البته به‌نظر می‌رسد صنعت خرده‌فروشی ایران با وجود رشدی که در چند سال اخیر داشته است، هنوز تا دستیابی به استانداردهای فروشگاه‌های بین‌المللی فاصله بسیاری دارد. نبود دانش کافی، عدم استفاده از فناوری‌های مناسب و فقدان مدیران و کارشناسان باتجربه و آموزش‌دیده و از همه مهم‌تر نداشتن استراتژی‌های مناسب و مدون مهم‌ترین عوامل ناکامی بسیاری از فروشگاه‌ها در سال‌های اخیر بوده است (مخاطب و همکاران، ۱۳۹۰). توسعه و

گسترش سریع و درست، در گرو خلاقیت‌های در عرصه کسب‌وکار و دستیابی خرده‌فروشان به قلمروهای تجاری جدید است و این مهم، نیازمند اتخاذ راهبرد مناسب و کارآمد مطابق با نیاز و ساختار بازارهای ایران است.

بر این اساس، فروشگاه‌های زنجیره‌ای در دو دهه گذشته توانسته‌اند شکل غالب توزیع کالا برای مصرف‌کننده‌ها باشند و با گسترش فناوری‌ها و ارائه خدمات آسان‌تر و به‌صرفه‌تر، تصویر امیدوارکننده‌ای از آینده این فروشگاه‌ها ایجاد کنند. با این حال، براساس برآوردهای صورت گرفته سهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای از بازار کشور در سال ۱۳۹۵ حدود ۱۵ هزار میلیارد تومان بوده است و برآورد می‌شود این رقم، کمتر از ۱۰ درصد بازار خرده‌فروشی در کشور را پوشش می‌دهد. این درحالیست که طبق برنامه ششم توسعه لازم است سهم فروشگاه‌های زنجیره‌ای به ۲۰ درصد فروش کل بازار خرده‌فروشی کشور برسد؛ رقمی که در بسیاری از کشورها به ۷۰ تا ۸۰ درصد می‌رسد (هرابی و همکاران، ۱۳۹۷).

درواقع، مولفه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و زیست‌محیطی بسیار زیادی بر آینده صنعت خرده‌فروشی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران و جهان اثر می‌گذارند. برخی از این مولفه‌ها عدم قطعیت بالایی دارند و برخی دیگر تا حدودی قابل پیش‌بینی هستند. مولفه‌های دارای عدم قطعیت بالا، تصمیم‌گیری در این حوزه را برای مدیران، پیچیده و سخت کرده است. فروشگاه زنجیره‌ای اتکا نیز (به عنوان مطالعه موردی این پژوهش)، به شدت تحت تاثیر این عدم قطعیت‌ها قرار دارد و اتخاذ هرگونه راهبرد و تصمیمی نیازمند شفاف‌تر نمودن رخدادهای ممکن و محتمل در آینده است. فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا با سابقه ۶۰ سال فعالیت، به عنوان گسترده‌ترین شبکه خرده‌فروشی در ایران محسوب می‌شود و با دارا بودن ۶۴۰ فروشگاه، رتبه اول فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران را از نظر توزیع کالا در اختیار دارد (رضوی و همکاران، ۱۳۸۵).

در حال حاضر بیش از ۸۰ درصد مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا، شامل مشتریان خاص (نیروهای مسلح و خانواده‌هایشان) هستند. با افزایش تعهدات اتکا به نیروهای مسلح از یک طرف و کاهش توان مالی دولت و سازمان اتکا از طرف دیگر، به ناچار در چند سال گذشته ماموریت شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا بازتعریف شده است. با برجسته شدن ماموریت خلق ثروت با هدف ارائه خدمات خرسندساز، تلاش گسترده‌ای برای تدوین استراتژی‌های پابرجا در این شرکت آغاز شده است. در واقع این پژوهش نیز در پاسخ به همین نیاز بوده است. رقابت فزاینده، ابهام درباره آینده و نداشتن قدرت اثرگذاری چشمگیر بر مولفه‌های سازنده آینده،

ضرورت اتخاذ رویکرد آینده پژوهانه را در مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا، گریزناپذیر نموده است (هوشیار و همکاران، ۱۳۹۳).

سازمان اتکا از یک طرف در راستای توسعه شبکه کسب و کار خود با هدف ارزش افزایی و خلق موقعیت‌های شغلی جدید، و از طرف دیگر با تاکید بر چشم‌اندازهای ملی، قوانین توسعه‌ای و رفاه شهروندان، نیاز به اتخاذ استراتژی‌های هوشمندانه در محیط به شدت رقابتی و متغیر فعلی دارد. آینده پژوهی با شناخت اصول تغییر، تبیین پیچیدگی‌ها، تحلیل رقبا و بازشکافی آثار متقابل میان متغیرها، فعالیتی قابل‌اتکا برای شناخت آینده‌ها و تلاش برای ساخت آینده مطلوب در عرصه‌های متلاطم به‌شمار می‌رود. فروشگاه‌های زنجیره‌ای از جمله مجموعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا، قبل از اتخاذ هر تصمیمی و اجرای هر سیاستی، می‌توانند بدیل‌های پیش‌رو و پیامدهای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های خود را سنجیده و با نگاه آینده پژوهانه قدم‌های دقیق‌تر و مطمئن‌تری در مسیر توسعه ملی و پیشرفت خود بردارد. بدین منظور، پژوهش حاضر به شناسایی و اکتشاف سناریوهای پیش‌رو و ارایه برخی توصیه‌های راهبردی در این زمینه می‌پردازد؛ اگرچه تدوین سیاست‌ها و توسعه برنامه‌های اجرایی ذیربط از دامنه پژوهش حاضر خارج است (جهان دیده و همکاران، ۱۳۹۱).

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

صنعت خرده فروشی به عنوان یکی از صنایع بزرگ در جهان شناخته می‌شود، همچنان که وارگاس، (۲۰۰۷) سهم این صنعت را به لحاظ تعداد کارکنان و موسسات فعال در آن به عنوان دومین صنعت بزرگ در آمریکا برمی‌شمارد. در دهه اخیر روند رشد و تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای جدید در ایران نسبت به سال‌های گذشته کاملاً محسوس و نشان از تغییر تدریجی الگوی خرید مشتریان به سمت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بوده است. به عبارت دیگر به نظر می‌رسد که بازارهای خرده فروشی که عمدتاً در شهرها دارای جایگاه بسیار مهمی در قالب صنعت خرده فروشی به شمار می‌روند تا دهه‌های آینده جایگاه خود را به فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ واگذار کرده و شاهد شکل‌گیری هایپرمارکت‌هایی باشیم که در آنها می‌توان انواع لوازم مصرفی را تهیه نمود. از طرف دیگر، آنچه که به نظر می‌رسد در آینده‌ای نه چندان دور شاهد آن باشیم، رشد رقابت در بین شرکت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای در تامین تنوع نیازهای مشتریان است.

تفکر اولیه ایجاد فروشگاه‌های بزرگ توسط بازرگان فرانسوی آریستید بوسکیور در سال ۱۸۵۲ میلادی با تاسیس فروشگاه‌های بن مارش برای فروش اجناس خرازی و پارچه تحقق یافت و این فروشگاه کوچک اساس فروشگاه‌های بزرگ شد، آنچه فروشگاه بن مارش را از سایر فروشگاه‌ها متمایز می‌ساخت تبعیت از اصول و روش‌هایی بود که از روش‌های معمولی متفاوت بود که برخی از آنها عبارتند از: قیمت کالا ثابت بود و به منظور سرعت بخشیدن به گردش کالاها، سود کمی در نظر گرفته شده بود. با اضافه کردن کالاهای گوناگون در فروشگاه بن مارش، تحول شکل گرفت. بعد از بوسکیو، شوخارد و هرایو به تقلید از وی در سال ۱۸۵۵ فروشگاه بزرگی به نام لوور تاسیس کردند و سپس فروشگاه‌های پرینترمس، کونیاک و سامارتین تاسیس شدند. هدف اصلی فروش اجناس متنوع در زیر یک سقف و افزایش سود کل بود. سال ۱۸۶۱ در انگلستان سال تاسیس فروشگاه‌های بزرگ بود. در سال ۱۸۷۰ فروشگاه‌هایی مانند هارودس، لوئیس و وایت لی، قسمت‌های فروش خود را توسعه دادند. اجناس مختلف از سوی این فروشگاه‌ها در یک مکان به فروش می‌رسیدند. به تدریج بازرگانان دیگر از این افکار پیروی کردند و فروشگاه‌های مختلفی به این شیوه در کشورهای مختلف ایجاد شد (صمدی و همکاران، ۱۳۸۹).

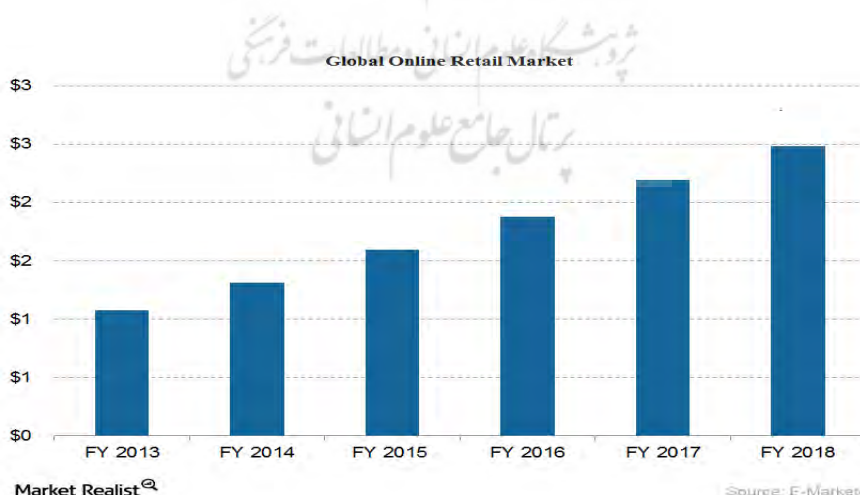
آمریکا اولین کشوری بود که به تقلید از فرانسه، فروشگاه استوارت را در نیویورک تاسیس کرد. این فروشگاه بعدها با فروشگاه ون میکر ادغام شد که در سال ۱۸۶۱ تاسیس شده بود. سال ۱۹۲۰ زمان پیدایش و شکل‌گیری فروشگاه‌های زنجیره‌ای به نحوی بود که هم اکنون می‌شناسیم. این فروشگاه‌ها اولین بار در کشور آلمان تاسیس شدند. در آمریکا، انقلابی در صنعت خرده‌فروشی در جریان بحران بزرگ اقتصادی ۱۹۲۹ شروع شد که بدون شک تأثیری سرنوشت‌ساز در تاریخ توزیع کالا داشت و سرآغاز تاسیس فروشگاه‌های زنجیره‌ای متعدد به حساب می‌آید. در سال ۱۹۶۲ سام والتون اولین فروشگاه والا مارت را افتتاح کرد. در آن زمان هیچکس تصور نمی‌کرد که این اتفاق سرآغاز شکل‌گیری بزرگترین شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در جهان باشد. والتون، اعتقاد داشت که مصرف‌کننده آمریکایی به دنبال فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیفی است و چنانچه کالاهای مصرفی مورد نیاز او با قیمت‌های نازل و در محیطی آرام و دوستانه ارائه شود، فروشگاه با سیل اشتیاق مشتریان روبرو خواهد شد و گروه‌های بزرگ مصرف‌کننده را به خود جذب خواهد کرد. عقیده والتون صحیح بود. شرکتی که او پایه‌گذاری کرد اکنون به صورت بزرگترین شبکه زنجیره‌ای جهان در آمده است. در ارزیابی نهایی باید گفت که هزینه‌های توزیع مواد غذایی در آمریکا در اوایل قرن بیستم از حدود

۳۰ درصد به نصف تقلیل یافت که به دلیل صرفه‌های ناشی از مقیاس بود (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵).

روندهای جهانی حاکی از رشد صنعت خرده فروشی با محوریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. روند فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیز حاکی از رشد قابل توجه فروش آنلاین و خدمات آنلاین در جهان است. در دو شکل (۱) و (۲)، رشد صنعت خرده فروشی و فروش آنلاین در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مشاهده می‌شود:



شکل (۱) رشد صنعت خرده فروشی در ۵ سال گذشته (Malar, 2019)



شکل (۲) رشد فروش آنلاین در صنعت خرده فروشی در ۵ سال گذشته (Malar, 2019)

همچنین، برآوردها و گزارش‌های معتبر جهانی حاکی از افزایش سهم صنعت خرده‌فروشی با محوریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در چند سال آینده دارد. فروشگاه‌های زنجیره‌ای جدید، با تمرکز بر فناوری‌های روز دنیا و با محور قرار دادن نیاز و تمایلات مشتری با تغییر استراتژی‌ها و رویکردهای سازمانی و شرکتی خود میزان فروش خود و رضایت مشتری را افزایش می‌دهند (Kolassa, 2019).

همچنین، مطالعات گوناگونی با هدف تدوین استراتژی‌های توسعه شبکه‌های بهینه توزیع کالا و خدمات بخصوص در صنعت خرده‌فروشی در ایران ارائه شده است. پژوهشگران دانشگاهی و واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌های بزرگ توزیع کالا می‌کوشند با بکارگیری روش‌های مختلف مدیریت استراتژیک و آینده‌پژوهی، بتوانند به برآوردهایی از آینده دست یابند و بر اساس آن برآوردها، استراتژی‌های نوآورانه‌ای را تدوین و اجرا کنند (Pantano, 2014) با بهره‌گیری از یافته‌های شماری از این مطالعات، برخی از مولفه‌های تاثیرگذار بر درآمدزایی در صنعت خرده‌فروشی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای را می‌توان به شرح موارد زیر برشمرد:

فروشگاه و فروشگاه‌های زنجیره‌ای: فروشگاه معمولاً یک مغازه یا غرفه برای فروش خرده‌فروشی کالاها است، همچنین مکانی است که منابع عمده فروشی نگهداری، ارائه یا فروخته می‌شوند. فروشگاه مکانی است که چیزی برای امانت سپرده می‌شود. فروشگاه به معنای عام محلی است که کالاهای مورد نیاز مصرف‌کنندگان در آنجا عرضه می‌شود. در این میان فروشگاه زنجیره‌ای به یک واحد بازرگانی، خدماتی و توزیعی اطلاق می‌شود که دامنه عملیات خود را در یک مقیاس فراگیر اقتصادی مبتنی بر مدیریت متمرکز و کارآمد محقق می‌نماید. فروشگاه‌های زنجیره‌ای دسته‌ای از فروشگاه‌ها هستند که با ایجاد شبکه‌هایی در نقاط مختلف شهرهای یک کشور نسبت به تامین انواع کالاهای مصرفی تلاش می‌کنند. به طور معمول، یک فروشگاه زنجیره‌ای از چندین فروشگاه خرده‌فروشی تحت مالکیت مشترک و متمرکز تشکیل می‌شود. وظایف و کارکردهای عمده یک فروشگاه زنجیره‌ای توسط یک واحد مرکزی یا یک مدیریت مرکزی کنترل می‌شوند (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵).

اعتماد و تعهد:^۱ یافته‌های حاصل از بررسی مفاهیم اعتماد و تعهد در دو سطح خرده‌فروشی (شامل دو سطح فروشگاه و فروشنده) و همچنین تأثیر این دو متغیر بر کیفیت ارتباط حاکی از آن است که برای رسیدن به سطوح بالاتر کیفیت ارتباط در روابط خرده‌فروشی بین فروشنده و

^۱ پیشینه این پژوهش به سبکی متفاوت به نگارش درآمده است. در این سبک، مهمترین محورها و موضوعات شناسایی شده و به عنوان پیشینه آورده شده است و از آوردن نام نویسنده‌ها و سال انتشار آمارشان خودداری شده است.

مشتری باید به این ارتباط توجه کرد. مشتری ای که اعتماد بیشتری به فروشنده دارد، احساس تعهد بیشتری به فروشنده پیدا می‌کند. اهمیت تعهد در روابط خرده‌فروشی (بین مشتری-فروشگاه) به علت رابطه‌ی قوی که با کیفیت ارتباط دارد بیشتر مورد تأکید است (Ha & Muthaly, 2008).

تبلیغات: امروزه تأثیر تبلیغات در فروش بر هیچ کس پوشیده نیست. هرچند مدیران آگاه در هنگام برنامه‌ریزی‌های تبلیغاتی علاوه بر در نظر گرفتن اهداف باید بر نوع و زمان اجرای برنامه‌های تبلیغاتی دقت لازم را داشته باشند و بسته به نیاز بازار هدف محصول و یا خدمت ارائه شده از سوی مدیران، پیام‌های بازرگانی تلویزیونی و رادیویی و یا آگهی‌های مکتوب و نشریات را برای تبلیغات انتخاب کنند (Lal & Matutes, 1994).

تجربه مشتری و رضایت او: با توجه به اینکه خرده‌فروشی قرن بیست و یکم با خرده‌فروشی قرن نوزده و بیست کاملاً متفاوت است، خلق «تجربه مشتری» یکی از اهداف اساسی محیط‌های خرده‌فروشی امروزی است. امروزه خرده‌فروشان در سرتاسر جهان مفهوم «مدیریت تجربه مشتری» را به خوبی فراگرفته و در بیانیه‌های ماموریت خود بر آن تأکید زیادی می‌کنند. چنانچه در بسیاری از تحقیقات بازاریابی تجربه مشتری به عنوان یک عامل کلیدی برای شرکت‌ها در ایجاد وفاداری مشتریان نسبت به نام تجاری، کانال‌ها و سرویس‌ها شناخته شده است (Juhl, et al. 2002).

تکنولوژی و نوآوری و تغییرات لجستیک برآمده از آن: بر اساس بررسی موفق‌ترین بازارهای خرده‌فروشی، ۳۰ کشور در حال توسعه، تکنولوژی و نوآوری و تغییرات لجستیک برآمده از آنها بر صنعت خرده‌فروشی از جمله سیستم مدیریت موجودی کالا، تغییرات قابل توجهی را در ماهیت این صنعت ایجاد کرده است. تغییرات فناورانه به شدت بر کارایی شرکت‌های خرده‌فروشی می‌افزاید. برای مثال قیمت‌های پایینی که شرکت‌ها و مارت اعمال کرد را تا حد زیادی به نوآوری‌های این شرکت در لجستیک نسبت می‌دهد. از طرفی شرکت‌ها آزمون به عنوان یک خرده‌فروشی برجسته اینترنتی، طیف وسیعی از محصولات را در رقابت مستقیم با فروشگاه‌های خرده‌فروشی به فروش می‌رساند. به این ترتیب درک میزان تأثیر این تغییرات، بر روی بهره‌وری شرکت‌های خرده‌فروشی برای شناخت ساختار بازار خرده‌فروشی و پیش‌بینی چگونگی تکامل این بازار ضروری است (Grewal, et al. 2011).

دسترسی به فروشگاه‌های زنجیره‌ای: مکان فروشگاه و سهولت دسترسی به آن را یکی از عوامل مهم در جذب خریدار می‌باشد. با توجه به اینکه در گذشته در انتخاب مکان برای

گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای دقت کافی صورت نگرفته است، باید با توجه به سطح قیمت‌ها و توجه به راه‌های دسترسی، برنامه‌ریزی اصولی در مکان‌یابی صحیح فروشگاه‌های زنجیره‌ای صورت گیرد. هرچند زمین در دسترس یکی از عوامل اصلی محدودکننده این موضوع است (Sharkey, 2009).

رقبا: از جمله مهمترین ویژگی‌های محیطی کنونی صنعت خرده‌فروشی رقابت فزاینده‌ای است که هر روز با پیدایش و توسعه رقبای جدید در این صنعت مشاهده می‌شود. با توجه به افزایش رقابت در بازار خرده‌فروشی و بروز و ظهور فروشگاه‌ها سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای در چند سال اخیر، بررسی و تحلیل وضعیت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و پیش‌بینی وضعیت رقبای قدیمی و جدید بسیار ضروری می‌نماید. در حال حاضر عمده سهم فروش در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران، در اختیار شرکت‌های دولتی از جمله شهروند، رفاه اتکا و سپه با بیشترین حجم و تعداد شعب می‌باشد؛ اما به نظر می‌رسد که در آینده این موازنه قدرت با ورود نام‌های تجاری داخلی و خارجی جدید، دگرگون شود (Vranesevic, et al. 2006).

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی: سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در خرده‌فروشی مولفه‌ای تأثیرگذار در رشد صنعت خرده‌فروشی است. بر اساس تحقیقات انجام شده، ۴۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در بخش خرده‌فروشی طی سال‌های ۱۹۹۸-۲۰۰۰ در بیست کشور بزرگ در حال توسعه دنیا صورت گرفته است تحقیقات انجام شده بر روی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی کشورهای کره و هند در بخش خرده‌فروشی گویای بهبود کارایی و بهره‌وری این صنعت بوده است. این تحقیقات نشان می‌دهد با ورود سرمایه‌گذاران خارجی به صنعت خرده‌فروشی، خرده‌فروشان داخلی نیز ناگزیر به افزایش و بهبود ابعاد عملیات خود هستند. از طرفی خرده‌فروشان خارجی نیز شیوه‌های مدیریتی خود را با خرده‌فروشان داخلی تطبیق می‌دهند (Chari & Madhav Raghavan, 2012).

مدل کسب و کار: با توجه به این‌که مدل کسب‌وکار چارچوبی برای خلق پول و ثروت است، آن را مجموعه فعالیت‌هایی تعریف می‌کنند که هر سازمان یا بنگاه تصمیم می‌گیرد آن را چگونه و در چه زمانی انجام دهد تا مشتریان از آنچه که از آن سازمان یا بنگاه انتظار دارند، بهره‌مند شوند و بنگاه نیز به سود دست یابد. در واقع این مدل به سه پرسش پاسخ می‌دهد که کدام فعالیت‌ها، چگونه و چه وقت باید انجام شود. طراحی و ایجاد مدل کسب و کار مناسب از گام‌های اصلی برای دستیابی به پیشرفت سازمان و بنگاه می‌باشد (Sorescu, et al, 2011).

مدیریت استراتژیک فروشگاه‌های زنجیره‌ای: با بررسی سیاست‌های مدیریتی و استراتژی‌های والمارت نشان می‌دهد که سیاست‌های مدیریتی و استراتژیک گاه به ظاهر ساده این فروشگاه

نقش مهمی در جذب مشتری داشته است. از جمله این استراتژی‌ها قاعده‌ای موسوم به «قدم» است. به این ترتیب که وقتی مشتری وارد می‌شود به چشم او نگاه کنید، به او سلام و خوشامد بگویید و از او بخواهید که چه کاری می‌توانید برایش انجام دهید. دقیق بودن جهت‌گیری‌ها و اولویت‌های کاری در حوزه کسب و کار فروشگاه‌ها، عاملی ضروری در کامیابی و اداره فروشگاه‌های خرده‌فروشی است (Fernie & Sparks, 2018).

معماری و طراحی داخلی فروشگاه‌ها: با بررسی و تحلیل رنگ، نور و فضا در گرافیک محیطی داخل فروشگاه مواد غذایی می‌توان به این نتیجه رسید که فروشگاه‌های خرده‌فروشی علاوه بر تدوین برنامه‌های جامع و به کارگیری استراتژی‌های علمی مشتری‌مداری، تبلیغات و فروش باید به اهداف و برنامه‌های دیگری شامل اصول و طراحی چیدمان داخل فروشگاه و نحوه طراحی و چیدمان قفسه‌ها و ارائه تبلیغات مناسب و برتر داخل فروشگاه توجه ویژه نمایند؛ چرا که توجه به رنگ، نورپردازی، تقسیم بندی صحیح فروشگاه و... تاثیر مستقیمی بر افزایش انگیزه و اشتیاق مشتریان و در نتیجه افزایش خرید آنها دارد. (Esbjerg & Bech-Larsen, 2009)

هر یک از پژوهش‌های یادشده کوشیده‌اند با رویکردهای روش‌شناسانه مختلف، ابعاد مهم فعالیت و رقابت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در دنیای امروز را واکاوی کنند. پژوهش حاضر با رویکرد آینده‌پژوهانه و با بکارگیری روش‌ها و تکنیک‌های آینده‌پژوهی همچون سناریونویسی، پنل خبرگان و تحلیل تاثیر متقاطع، تلاش کرده است از دیدگاهی فرارشته‌ای، ابعاد جامع‌تری از موضوع را بازکشفد و تصاویر قابل اتکایی از آینده‌های ممکن و محتمل فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران، ارائه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

سناریوها، توصیف موقعیت‌های آینده و حوادث ممکن در آن موقعیت‌ها هستند، به گونه‌ای که شخص بتواند از موقعیت کنونی خود به سوی آینده‌های بدیل حرکت نماید. به دیگر بیان، سناریو یک طرح یا نمای کلی است و باید یک کلان تصویر ۱ از آینده فراهم کند (Son, 2012) در این پژوهش، از مدل کلاسیک و پرکاربرد برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو بهره گرفته خواهد شد (Schwartz, 1992) روش سناریونویسی از آن جهت انتخاب شد که می‌تواند به ما کمک کند تا با شناخت برخی از عناصر مهمی که احتمالاً در ساخت آینده تاثیر خواهند داشت، تصویرها و داستان‌هایی از آینده بسازیم (Bostrom, 2009) و از طریق این تصویرها و

^۱. Big Picture

توصیف‌ها، درک جامع‌تری از آینده‌های ممکن و چگونگی تلاش برای همسویی با برخی یا دوری از برخی دیگر به دست آوریم. در واقع سناریونویسی، روشی برای فراتر رفتن از محدودیت‌های تفکر، از طریق تصویرسازی از آینده‌های محتمل یا مرجح است (Bishop, 2007).

نخست نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌های مرتبط با آنها از طریق مرور اسناد، مصاحبه و تحلیل آنها در کارگاه‌هایی با مشارکت آینده‌پژوهان، دست اندرکاران صنعت خرده فروشی و شماری از مدیران و کارشناسان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا بررسی و احصا شده است. یک کارگاه آینده‌پژوهی، تبادل دانش، دیدگاه‌ها، خواسته‌ها، نگرانی‌ها، انتقادات و پیشنهادات در مورد حل یک مشکل مشخص یا پیش‌بینی آینده را در میان ذینفعان مختلف در یک مسأله، ممکن می‌سازد. یکی از مهمترین مزیت‌های روش کارگاهی این است که امکان کار جمعی میان بازیگرانی با جایگاه‌های مختلف، اهداف گوناگون و دیدگاه‌های متفاوت درباره موضوع را در زمان محدود و علی‌رغم منابع محدود فراهم می‌آورد (میلوت، ۲۰۱۳). بحث درباره روندها و عوامل کلیدی موثر از طریق همین کارگاه‌ها انجام شد. در پایان کارگاه، برای جمع‌بندی و کدگذاری دیدگاه‌های موجود، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان برگزیده انجام گرفت.

سپس، کوشش شده است تا سناریوهای اصلی (محتمل‌تر) برای آینده (در افق زمانی پژوهش) شناسایی شود. بدین منظور، یافته‌های مرحله قبل با بهره‌گیری از تکنیک‌های کیفی/کمی پژوهش (شامل "پرسشنامه تحلیل آثار متقاطع"، "نرم افزار سناریویوزارد"، "نرم افزار میک‌مک" و پنل خبرگان) توسعه یافته و تحلیل شده است.

در این راستا، نخست نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌های مرتبط با آنها از طریق مرور اسناد، مصاحبه و تحلیل آنها در کارگاه‌هایی با مشارکت آینده‌پژوهان، دست اندرکاران صنعت خرده فروشی و شماری از مدیران و کارشناسان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا بررسی و احصا شده است. سپس، کوشش شده است تا سناریوهای اصلی (محتمل‌تر) برای آینده (در افق زمانی پژوهش) شناسایی شود. بدین منظور، از روش‌شناسی آمیخته در سناریونویسی بهره‌گیری شده است و یافته‌های حاصل از تکنیک‌های کیفی (از جمله "پنل‌های خبرگان"، "کارگاه‌های آینده‌پژوهی" و "مصاحبه") با تکنیک‌های کمی پژوهش (شامل "پرسشنامه تحلیل آثار متقاطع"، "نرم افزار سناریویوزارد" و "نرم افزار میک‌مک") ترکیب شده‌اند.

فرایند انجام کار تا رسیدن به سناریوهای خروجی (با رویکرد اکتشافی) بدین گونه بوده است که نخست، منطق شکل‌گیری سناریوها با استفاده از تحلیل نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌های آنها تبیین شد. سپس، با تکیه بر روش تحلیل آثار متقاطع، پرسشنامه‌هایی در قالب ماتریس

CIB (در دو فرمت جداگانه) طراحی گردید و در اختیار خبرگان پژوهش (مدیران و کارشناسان فروشگاه‌های اتکا و نیز جمعی از صاحب‌نظران دانشگاهی در زمینه کسب‌وکار) قرار گرفت؛ بر این اساس، پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، نتایج حاصل در کارگاه آینده‌پژوهی با حضور شماری از خبرگان مطرح و درباره آن اجماع حاصل شد؛ بدین ترتیب، از طریق کمی‌سازی دیدگاه‌های کیفی خبرگان، ورودی لازم برای نرم‌افزارهای ذیربط فراهم آمد. نرم‌افزار میک‌مک، نقشه تاثیرگذاری/تاثیرپذیری میان مولفه‌ها (پیشران‌ها) و شدت ارتباط میان آنها را مشخص می‌کند. نرم‌افزار سناریویوزارد بر اساس تنظیمات انجام‌شده، سناریوهای منطقی و دارای سازگاری قوی یا نسبی را استخراج و ارائه می‌دهد. براین اساس، نتایج خروجی نرم‌افزار سناریویوزارد به همراه اطلاعات تکمیلی حاصل از تحلیل آثار متقاطع در نرم‌افزار میک‌مک، در گروه کانونی پژوهش تبیین و صورت‌بندی شد و سپس برای توصیف و روایت‌سازی در اختیار خبرگان (از طریق تشکیل پنل خبرگان) قرار گرفت.

سرانجام روایت توصیفی هر سناریو، با بهره‌گیری از دیدگاه‌های کیفی خبرگان و لحاظ مولفه‌های کلیدی پژوهش (خروجی‌های نرم‌افزارها)، به‌نگارش درآمد. روایی خروجی‌ها از طریق رجوع به آرای خبرگان، سنجیده و برای نگارش سناریوها کوشش شد، تحلیلی نظام‌مند از وضعیت هر یک از پیشران‌ها و مولفه‌ها کلیدی مرتبط با آن پیشران، در فضای هر یک از سناریوهای احصاشده به دست آید. فرایند کار را می‌توان در قالب سه گام اصلی «پویش محیطی»، «سناریو پردازی» و «اجماع و جمع‌بندی» به شرح جدول (۱) خلاصه نمود.

جدول (۱) روش و فرایند شناسایی و تبیین سناریوهای آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا

گام‌ها	ابزار	خروجی‌ها
۱- پویش محیطی	مرور ادبیات کارگاه آینده‌پژوهی مصاحبه پنل خبرگان	مولفه‌های کلیدی نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌ها
۲- سناریوپردازی	پرسشنامه‌های تحلیل آثار متقاطع نرم‌افزار scenario wizard نرم‌افزار میک‌مک	نقشه تاثیرگذاری/تاثیرپذیری سناریوهای سازگار (محتمل)
۳- اجماع و جمع‌بندی	پنل خبرگان ذهن‌انگیزی روایت‌گری	توصیف سناریوها توصیه‌های راهبردی

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تعیین پیشران‌ها

روندهای نوظهور و مولفه‌های فناورانه، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بسیار زیادی بر آینده صنعت خرده‌فروشی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران و جهان اثر می‌گذارند (فروش تجربه به جای محصول، هوشمندسازی و اینترنت اشیا، پویایی‌های خدمات مشتریان و ...). برخی از این مولفه‌ها دارای عدم قطعیت زیاد و برخی دیگر تا حدودی قابل پیش‌بینی‌اند. مولفه‌های دارای عدم قطعیت بالا، تصمیم‌گیری را برای مدیران در حوزه‌های ذیربط، پیچیده و دشوار می‌سازد (رضایان و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج بررسی‌های این پژوهش تاکنون نشان داده است که فروشگاه زنجیره‌ای اتکا علی‌رقم داشتن پتانسیل و موقعیتی منحصر به فرد در ایران، هنوز فاصله چشمگیری تا استانداردهای جهانی صنعت خرده‌فروشی دارد. درعین حال، این فروشگاه‌ها تحت تاثیر عدم قطعیت‌های مهمی قرار دارند و اتخاذ هرگونه استراتژی و تصمیمی نیازمند کسب بینشی فراگیر درباره نیروهای پیشران تغییر و ادراکی جامع از بدیل‌های پیش رو (رویدادها و تصویرهای ممکن و محتمل در آینده) است. بدین منظور، از طریق مصاحبه با خبرگان صنعت خرده‌فروشی و مدیران و کارشناسان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا، تعداد ۴۰ مولفه اثرگذار بر صنعت خرده‌فروشی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای شناسایی گردید و مبنای طراحی پرسشنامه تعیین اهمیت و عدم قطعیت مولفه‌ها قرار گرفت. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان، از حیث جایگاه شغلی و تحصیلات دانشگاهی، به شرح جدول زیر آمده است:

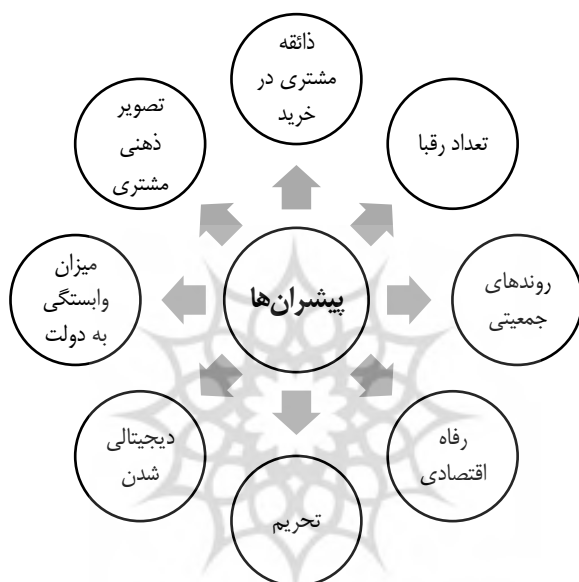
جدول (۲) ترکیب جمعیت‌شناسی پاسخگویان به پرسشنامه از حیث جایگاه شغلی

ردیف	پاسخ‌دهنده‌ها	درصد از کل
۱	مدیران سازمان اتکا	۲۲
۲	کارشناسان سازمان اتکا	۲۸
۳	صاحب‌نظران دانشگاهی	۱۰

جدول (۳) ترکیب جمعیت‌شناسی پاسخگویان به پرسشنامه از حیث تحصیلات دانشگاهی

ردیف	سطح تحصیلات	درصد از کل
۱	دکتری	۱۲
۲	کارشناسی ارشد	۳۸
۳	کارشناسی	۱۰

پس از توزیع پرسشنامه‌ها میان خبرگان پژوهش و جمع بندی یافته‌های پرسشنامه‌ها، تعداد ۸ مولفه، به‌عنوان نیروهای پیشران (مولفه‌های دارای اهمیت و عدم قطعیت بالاتر) به شرح شکل (۳) شناسایی شدند. پس از توزیع پرسشنامه‌ها میان خبرگان پژوهش و جمع بندی یافته‌های پرسشنامه‌ها، تعداد ۸ مولفه، به‌عنوان نیروهای پیشران (مولفه‌های دارای اهمیت و عدم قطعیت بالاتر) به شرح شکل (۳) شناسایی شدند.



شکل (۳) هشت پیشران اثرگذار بر صنعت خرده فروشی در ایران

در رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریوها، برای شناسایی سناریوها تنها از پیشران‌هایی استفاده می‌شود که آینده آنها با عدم قطعیت آمیخته است. از این‌رو از میان ۸ پیشران مزبور با توجه به اجماع دیدگاه‌های خبرگان پژوهش، ۵ پیشران با عدم قطعیت بالا به شرح جدول (۴) انتخاب و به‌عنوان ورودی نرم‌افزار سناریویازار در نظر گرفته شدند.

جدول (۴) پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های موثر بر فروشگاه‌های خرده‌فروشی اتکا

حالت‌های عدم قطعیت	پیشران دارای عدم قطعیت	ردیف
افزایش تعداد رقبا	وضعیت رقبا	۱
کاهش تعداد رقبا		
مشتری آنلاین	ذائقه مشتری	۲
مشتری اجتماعی		
تشدید تحریم‌ها	تحریم	۳

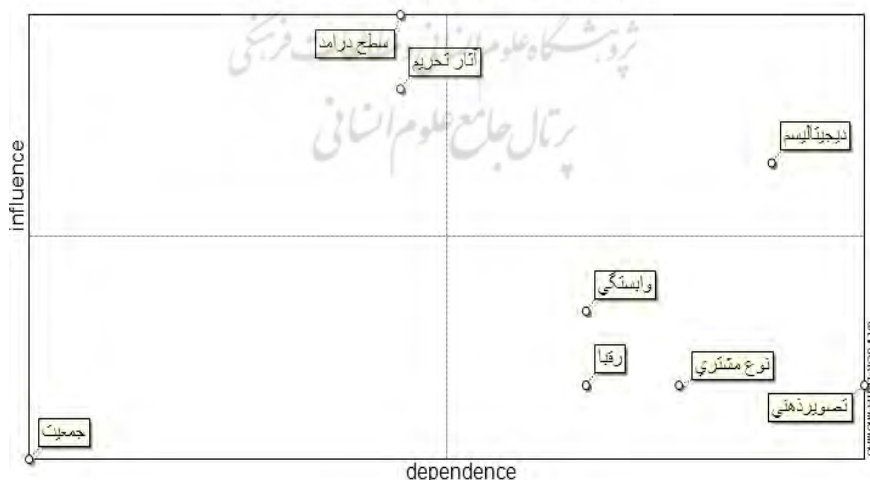
حالت‌های عدم قطعیت	پیشران دارای عدم قطعیت	ردیف
کاهش تحریم‌ها		
افزایش درآمد مشتری	سطح رفاه اقتصادی	۴
کاهش درآمد مشتری		
خصولتی شدن	میزان وابستگی به دولت	۵
خصوصی‌سازی		

تحلیل روابط ساختاری

درک بهتر از آینده‌ی یک سیستم مانند یک سازمان، هنگامی رخ می‌دهد که سیستم را به طور عمیق‌تر مورد بررسی قرار داده و آثار روندهای موثر بر آن را دریابیم. به همین منظور، از نرم افزار میک مک جهت انجام محاسبات ماتریس اثرات متقاطع بهره‌گیری شده است.

اولین گام تحلیل نتایج میک مک، شناسایی ویژگی‌های تاثیرگذاری میان مولفه‌هاست. نتایج تحلیل بر اساس محاسبه دو دور چرخش آماری داده‌ها در ماتریس 8×8 محاسبه شده است. بر این اساس، از مجموع ۶۴ رابطه (تاثیرگذاری و تاثیرپذیری) ارزیابی شده، ۱۱ رابطه دارای ارزش صفر (بدون تاثیر)، ۱۹ رابطه دارای ارزش ۱ (تاثیر کم)، ۲۷ رابطه دارای ارزش ۲ (اثرگذاری متوسط) و ۷ رابطه دارای ارزش ۳ (اثرگذاری شدید) بوده است. ضریب پرشدگی ماتریس برابر $82/8$ است که از تاثیر نسبتاً زیاد و پراکنده مولفه‌ها حکایت می‌کند. بر اساس مواردی که پیش‌تر اشاره شد، می‌توان نوع و وضعیت هر یک از متغیرهای اصلی را با توجه به موقعیت آن‌ها در ماتریس تاثیرات مستقیم به شرح شکل شماره (۴) مشخص نمود.

Direct influence/dependence map



شکل (۴) نقشه تاثیرات مستقیم مؤلفه‌ها (پیشران‌های) هشت‌گانه

براین اساس، پیشران‌های آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا را می‌توان در چهار گروه به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

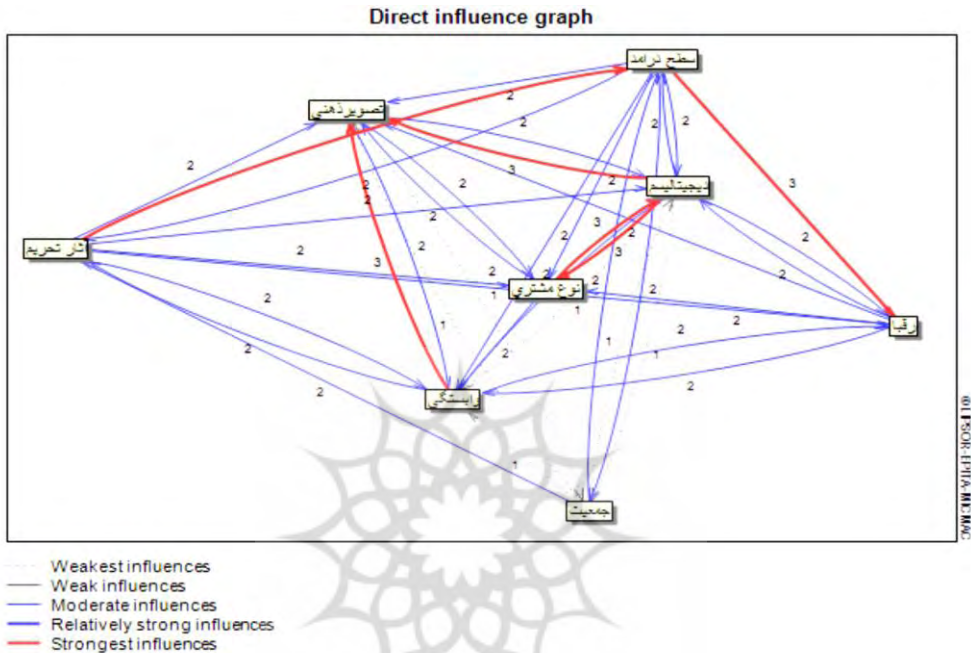
مولفه‌های تاثیرگذار: دو متغیر "وضعیت و آثار تحریم‌ها" و "سطح درآمد مشتری (رفاه اقتصادی)" به‌عنوان مولفه‌های تاثیرگذار شناسایی شده‌اند. این مولفه‌ها بیشترین تاثیرگذاری و کمترین تاثیرپذیری را دارند؛ به‌عنوان بحرانی‌ترین مولفه‌ها، وضعیت سیستم و تغییرات آن وابسته به آن‌هاست و توسط سیستم (مدیریت سازمان اتکا) قابل کنترل نیستند. زیرا خارج از سیستم قرار داشته و به صورت مولفه‌های با ثبات عمل می‌کنند. این دو متغیر متغیرهایی هستند که سازمان اتکا باید به‌عنوان نیروهای کلیدی محیطی موثر بر فعالیت‌های خود شناخته و همواره شرایط آنها را برای تنظیم سیاست‌ها و برنامه‌های خود رصد کند.

مولفه‌های دووجهی: متغیر "دیجیتال شدن" متغیر دووجهی، یا به‌عبارتی متغیر ریسک پژوهش است. بدان معنا که همزمان بسیار تاثیرپذیر و بسیار تاثیرگذار عمل می‌نمایند؛ طبیعت این متغیر با ناپایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آن‌ها واکنش و تغییر بر دیگر مولفه‌ها را به دنبال خواهد داشت. این متغیر، تغییری است که سازمان اتکا باید با جدیت در جهت کنش و واکنش با آن باشد و در واقع یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش برای طراحی برنامه‌ها و اقدام‌هاست. چراکه دیجیتال شدن متغیری تاثیرپذیر است و با هدایت آن می‌تواند در ایجاد شرایط آینده فروشگاه‌های اتکا، بسیار تاثیرگذار باشد.

مولفه‌های تاثیرپذیر یا وابسته: دو مولفه "تصور ذهنی مشتری" و "ذایقه مشتری" به‌طور ویژه و دو مولفه دیگر "وابستگی به دولت" و "وضعیت رقبا" به‌طور نسبی، مولفه‌های تاثیرپذیر در این تحلیل شناسایی شده‌اند. این مولفه‌ها، نسبت به تکامل سایر متغیرهای تاثیرگذار و دووجهی بسیار حساس هستند. به عبارت دیگر این مولفه‌ها برای مدیران سازمان اتکا بسیار مهم هستند؛ چراکه متغیرهایی هستند که قابلیت تاثیرپذیری دارند و می‌توان برای هدایت و مدیریت آنها به سوی اهداف دلخواه و اهداف هنجاری تعریف‌شده، تلاش و برنامه‌ریزی کرد. از این جهت، این مولفه‌ها، مولفه‌های خروجی سیستم به‌شمار می‌روند.

مولفه‌های مستقل: متغیر "جمعیت" تنها متغیر مستقل در تحلیل ارائه شده است. این بدان معناست که این مولفه از دیگر مولفه‌های سیستم تاثیر چندانی نپذیرفته و بر آن‌ها نیز تاثیر کمی دارند. در نتیجه در میان ۸ روند اصلی شناسایی‌شده، چندان نمی‌تواند در سناریوهای تدوین‌شده سازمان اتکا، جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص دهد.

در نهایت، در شکل شماره (۵)، نمایش گرافیکی از شدت ارتباط تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم میان پیشران‌های شناسایی شده ارائه شده است. به‌دیگر بیان در این شکل‌ها، تاثیرات مستقیم هر یک از مولفه‌های کلیدی بر مولفه‌های کلیدی دیگر سیستم، مشخص شده‌است.



شکل (۵) نمودار شدت ارتباط در تاثیرگذاری مستقیم متغیرها (در سطح ۵۰٪)

تبیین منطق سناریویی

اصلی‌ترین کارکرد سناریو، خلق فضای احتمال آینده است. در مجموع، تکنیک‌های سناریوسازی عموماً به‌طور گسترده متمایل به پرورش چشم‌اندازهای کلی از وضعیت یک سیستم در آینده هستند (Hickford & et al. 2014). پس از شناسایی نیروهای پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها و روابط ساختاری میان آنها، تبیین منطق یا فضای کلی سناریویی، با بهره‌گیری از نرم‌افزار سناریوییزارد و از طریق سنجش سناریوهای سازگار انجام شده است. با توجه به اینکه هر پیشران دارای دو حالت عدم قطعیت شناخته شده است، به‌طور بالقوه ۳۲ سناریو (یعنی $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2$ سناریو) حاصل از حالت‌های مختلف برخورد عدم قطعیت‌ها، به لحاظ نظری امکان‌پذیر است. با این حال فقط شمار معدودی از این حالت‌های نظری، در دنیای واقعی می‌توانند با هم سازگاری نسبی یا قوی داشته باشند (۲۸ سناریوی دیگر به‌عنوان سناریوهای ضعیف یا نامحتمل توسط نرم‌افزار، کنار گذاشته شده‌اند). خروجی ماتریس تحلیل آثار متقاطع میان

عدم قطعیت‌های مزبور، به‌عنوان ورودی نرم‌افزار سناریویوزارد مورد استفاده قرار گرفت و خروجی نرم‌افزار در قالب جدول (۵) برای ترسیم فضای کلی چهار سناریوی اصلی پژوهش ارائه شده است:

جدول (۵) چهار سناریوی مستخرج از نرم‌افزار سناریویوزارد برحسب عدم قطعیت‌های اصلی

سناریوی ۴	سناریوی ۳	سناریوی ۲	سناریوی ۱	سناریوها عدم قطعیت‌ها
پروژه پاساژ	مال مجازی	خرده‌فروش حاشیه‌نشین	دکان‌دار بزرگ	
مشتری اجتماعی	مشتری آنلاین	مشتری آنلاین	مشتری آنلاین	دائمه مشتری
افزایش	افزایش	افزایش	کاهش	وضعیت رقبا
بهبود	بهبود	تضعیف	تضعیف	سطح درآمد مشتری
کاهش	کاهش	تشدید	تشدید	تأثیر تحریم‌ها
خصوصی	خصوصی	خصوصی	خصولتی	میزان وابستگی به دولت
۲۶	۲۷	۱۳	۹	امتیاز تأثیر کل Total Impact Score
.	.	.	.	ارزش سازگاری Consistency Value

همانگونه که ملاحظه می‌شود سناریوهای اول و دوم را می‌توان در یک گروه در نظر آورد. این دو سناریو در سه عدم قطعیت (شامل فروض "مشتری آنلاین"، "تضعیف سطح درآمد مشتری" و "تشدید آثار تحریم‌ها") با هم مشترک هستند و تنها در دو عدم قطعیت دیگر (یعنی "کاهش یا افزایش میزان رقابت" و "خصوصی یا خصولتی بودن میزان وابستگی به دولت") با یکدیگر تفاوت دارند. تغییر دو عدم قطعیت اخیر در سناریوی نخست، منجر به تولید سناریوی دوم شده است. به عبارت دیگر فرض رخ دادن عدم قطعیت‌های "گرایش مشتری به آنلاین بودن"، "تضعیف سطح درآمد مشتری" و "افزایش تأثیر تحریم‌ها" در هر دو سناریو یکسان است؛ اما با این فروض یکسان، هم می‌توان تصور کرد که فضای رقابتی به سوی "کاهش رقابت" و میزان وابستگی به دولت به سمت "خصولتی بودن" حرکت کند (یعنی سناریوی اول)

و یا فضای رقابتی به سوی "افزایش رقابت" و میزان وابستگی به دولت به سوی "خصوصی بودن" حرکت کند (یعنی سناریوی دوم).

از سوی دیگر، سناریوهای سوم و چهارم را نیز می‌توان در یک گروه دسته‌بندی کرد؛ چرا که هر دو آنها دارای چهار عدم قطعیت مشابه هستند (مشمتمل بر "بهبود سطح درآمد مشتری"، "کاهش آثار تحریم‌ها"، "افزایش رقابت" و "حرکت به سوی خصوصی شدن"). در نتیجه، تنها تغییر در یک عدم قطعیت دیگر (یعنی "آنلاین یا اجتماعی بودن گرایش مشتریان") منجر به تولید دو سناریوی مختلف شده است. بنابراین، سناریوهای سه و چهار در واقع سناریوهایی بسیار نزدیک به یکدیگر هستند و در مجموع نشان می‌دهند که شرایط "بهبود درآمد، کاهش تحریم، افزایش رقابت و خصوصی‌سازی" هم با فرض مشتری اجتماعی و هم با فرض مشتری آنلاین، سازگار است. بر این اساس می‌توان اظهار داشت که در یک نگاه کلی و با کمی مسامحه، سناریوهای یک و دو، کم و بیش نمایانگر یک تصویر کلی از آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا به شمار می‌روند و سناریوهای سه و چهار نیز (باز با کمی مسامحه) تصویر کلی دیگر و البته چشم‌اندازی کاملا متفاوت از آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا ترسیم می‌کنند.

افزون بر این چهار سناریو، دو سناریوی دیگر شامل یک سناریوی مکمل و یک سناریوی شگفتی‌ساز نیز در پنل خبرگان برای جمع‌بندی یافته‌های پژوهش پیشنهاد و به منظور جامع‌نگری در توصیف بدیل‌های آینده، به سناریوهای نهایی افزوده شد؛ سناریوی پنجم، بر اساس خروجی نرم‌افزار نیست؛ اما با لحاظ سناریوهای قبلی و رجوع به آرای خبرگان درباره امکان‌های بدیل، این سناریو نیز به‌عنوان سناریویی متمم، برای آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا محتمل دانسته شده است. سناریوی ششم، سناریوی شگفتی‌ساز است. این سناریو نیز حاصل پنل خبرگی و مصاحبه‌های عمیق با ذی‌نفعان و خبره‌ها و مبتنی بر شگفتی‌هایی با احتمال کم اما تاثیر بسیار زیاد است، که در مسیر آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا متصور است. عدم قطعیت‌های سازنده سناریوهای پنجم و ششم حاصل از پنل خبرگی، در جدول (۶) و شرح توصیفی هر یک از شش سناریوی مزبور، در ادامه آمده است:

جدول (۶) دو سناریوی مستخرج از پنل خبرگان بر حسب عدم قطعیت‌های اصلی

سناریوی ۶	سناریوی ۵	سناریوها
انحلال	بازار اختصاصی	عدم قطعیت‌ها
مشتری اجتماعی / آنلاین	مشتری اجتماعی / آنلاین	ذائقه مشتری

وضعیت رقبا	ثبات	ثبات نسبی
سطح درآمد مشتری	بهبود نسبی	بهبود نسبی
تأثیر تحریم‌ها	کاهش نسبی	کاهش نسبی
میزان وابستگی به دولت	خصولتی	واگذاری/ ادغام/ فروش

روایت سناریوها

سناریوی اول: دکان دار بزرگ

در سناریوی نخست با عنوان مغازه بزرگ، تحریم‌ها تشدید شده و متناسب با آن، سطح درآمد مشتریان تضعیف شده است. این در شرایطی است که شرایط کلان اقتصادی مشوق فضای رقابتی نیست و رقبات جدیدی در عرصه فروشگاه‌های زنجیره‌ای وارد نمی‌شوند. به همین سبب، شرایط کلان اجتماعی و سیاسی نیز مشوق حرکت به سوی توسعه فضای کسب و کار و خصوصی‌سازی نیست و فروشگاه‌های اتکا، کماکان به صورت خصولتی و وابسته به دولت اداره می‌شوند.

شرایط مزبور، مشتریان را به حذف خدمات جانبی در فرایند خرید و متمرکز شدن بر خریدهای اقتصادی و باصرفه تشویق می‌نماید؛ این موضوع و نیز تداوم روند توسعه بسترهای فناوری اطلاعات و خرید دیجیتال، بخش زیادی از مشتریان را به سوی بازارهای آنلاین هدایت می‌کند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا در این سناریو، متأثر از فضای سرد بازار ناشی از افول شرایط اقتصادی، بخش بسیار کوچکی از بازار خرده‌فروشی را در اختیار دارند (حداکثر معادل سهم بازار فعلی) و ۹۵٪ مشتریان آنان را مشتریان خاص (خانواده‌های نیروهای مسلح) تشکیل می‌دهد.

سازمان اتکا نیز ناشی از شاخص‌های ضعیف عملکرد مالی و نداشتن برندی معتبر در سطح جامعه، عملاً تنها به پشتوانه حمایت‌های دولتی و بیشتر به‌عنوان یک نهاد عام‌المنفعه (با تمرکز بر مشتریان خاص مورد حمایت خود) به بقای خود ادامه می‌دهد و اهداف و مأموریت آن بیشتر بر اساس مأموریت‌گرایی ابلاغی تعریف و پیگیری می‌شود. در واقع، استانداردهای شرکت‌داری در هدف‌گذاری‌ها و شاخص‌های عملکرد و مدیریت این فروشگاه‌ها، دارای جایگاه برجسته‌ای نیستند.

مدیریت خدمات مشتریان در فروشگاه‌های اتکا بیشتر بر اهداف حمایتی متمرکز است و نه بر ارتقای تجربه مشتری در فرایند خرید. با این حال، خرده‌فروشی آنلاین به عنوان یک بخش جداگانه با پیش‌بینی رشد محتاطانه، کم و بیش توسعه می‌یابد و مشتریان با هدف کاهش هزینه‌های خود، به سوی خرید آنلاین گرایش دارند.

ساختارهای عرضه و تقاضا، کاملا به صورت منطقه‌ای یا محلی باقی می‌مانند. اداره امور و ارائه خدمات در فروشگاه‌های اتکا در این سناریو، بیشتر شبیه مغازه‌ها یا فروشگاه‌های محلی تنها در مقیاسی بزرگتر از مغازه‌های سنتی است. همچنین، کنترل زنجیره عرضه کالاها، براساس درک سنتی از فرایند تدارکات و بدون استفاده از تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته انجام می‌شود. تنوع کالاها در قیاس با استانداردهای رایج (و در قیاس با رقبا) در فروشگاه‌های اتکا بسیار محدود است و بسیاری از کالاها با تاکید بر کاهش هزینه‌های مشتریان، از میان کالاهای کم‌کیفیت و برندهای نه‌چندان معروف انتخاب می‌شوند. شرایط تشدید آثار تحریم، عملکرد زنجیره تامین فروشگاه‌ها را دشوارتر از پیش نموده است.

جاذبه‌های فروشگاه‌های و امکانات جانبی فروشگاه اتکا در قیاس با رقبا بسیار کمتر می‌باشد و فروش حضوری به مشتریان اجتماعی با آهنگی یکنواخت در حال کاهش است؛ در عوض، بخش فروش آنلاین در بیشتر فروشگاه‌های اتکا راه‌اندازی و پیاده‌سازی شده است و با شتابی کند در حال رشد و جایگزینی است در حالیکه مجموع فروش، در طی سال‌ها تقریبا ثابت است. در واقع تداوم روند دیجیتالی شدن، بر ذایقه عمومی مشتریان تاثیر گذاشته اما از آنجا که فروشگاه اتکا در این زمینه صرفا از شرکت‌های رقیب با تاخیر بسیار تقلید کرده است، نتوانسته از این قابلیت‌ها به نفع ارائه تصویر مثبتی از شرکت در ذهن مشتریان بهره‌برداری کند. قابلیت‌های فروشگاه مجازی نیز، در حد امکان سفارش آنلاین و ارسال محصولات است و امکانات نوین تری چون هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و اینترنت اشیا، چندان توسعه نیافته است. به علاوه، وابستگی به نهادهای حاکمیتی، به تهدیدی در مسیر توسعه شایسته‌سالاری مدیریتی بدل شده است. در این شرایط، بیشتر تلاش مدیران نه بر توسعه سود بلکه بر جلوگیری از زیان‌ده بودن فروشگاه‌هاست.

سناریوی دوم: خرده‌فروش حاشیه نشین

سناریوی دوم با عنوان خرده‌بازار آنلاین، از جهاتی بسیار شبیه به سناریوی نخست (مغازه بزرگ) است؛ بدین معنی که در این سناریو نیز تحریم‌ها تشدید و متناسب با آن، سطح درآمد مشتریان تضعیف شده است. گرایش مشتریان نیز به سوی خرید آنلاین، مانند سناریوی قبل به دلیل صرفه‌های اقتصادی و روندهای جهانی موجود، روبه گسترش است. با این حال در این

سناریو برخلاف سناریوی نخست رقبای جدیدی در عرصه فروشگاه‌های زنجیره‌ای وارد شده‌اند و سیاست‌های کلان کشور به سوی گشودن فضای رقابتی و توسعه کسب‌وکارها حرکت کرده است. بر این اساس، فروشگاه‌های اتکا نیز به سوی کاهش وابستگی خود به دولت و خصوصی‌سازی (فعالیت مطابق قواعد بازار و رقابت) حرکت کرده‌اند.

مشتریان به دلیل کاهش درآمد انگیزه کمتری برای بازارگردی و خرید به‌مثابه تفریح دارند و این موضوع باعث رشد فروش آنلاین و توسعه نسبی کسب و کار دیجیتال در فروشگاه‌های اتکا شده است؛ این فروشگاه‌ها مانند سناریوی نخست به دلیل شرایط نامطلوب اقتصادی در کل کشور، به‌عنوان بازیگری در حاشیه بازار خرده‌فروشی مطرح هستند؛ با این حال، تلاش‌های مدیران این شرکت در حوزه بازرگانی و بازاریابی باعث شده که این فروشگاه‌ها در رقابت باقی بمانند و از نظر سهم بازار در میان فروشگاه‌های زنجیره‌ای در جایگاه سوم تا چهارم قرار بگیرند؛ این درحالیست که هنوز حدود ۸۰٪ مشتریان آنان را مشتریان خاص (خانواده‌های نیروهای مسلح) تشکیل می‌دهند. در واقع اتکا، در سطح جامعه یک برند شناخته شده اما کوچک است و می‌تواند بدون حمایت‌های ویژه نهادهای حاکمیتی، بر اساس قواعد شرکت‌داری، مخارج خود را پوشش دهد.

در این سناریو، تداوم روند شهرنشینی و مدرن شدن سبک زندگی شهروندان، منجر به تداوم افتتاح فروشگاه‌های بزرگ در سطح جامعه و افزایش اقبال مشتریان به این فروشگاه‌ها شده است که می‌کوشند با تکیه بر مزیت‌های رقابتی خود، تجربه‌های جدید خرید با صرفه را به مشتریان ارائه دهند. فروشگاه‌داری الکترونیک و خرید آنلاین در فروشگاه‌های اتکا مانند دیگر فروشگاه‌های بزرگ صنعت خرده‌فروشی رو به گسترش است. در واقع فروشگاه اتکا در روند دیجیتال شدن، به‌هیچ وجه شرکتی پیشرو به‌شمار نمی‌رود، اما با سرعت قابل قبولی از قابلیت‌های نوظهور در این زمینه پیروی می‌کند. این موضوع، تصویر ذهنی اتکا در ذهن مشتریان، تصویری خنثی است.

ساختارهای عرضه و تقاضا در فروشگاه اتکا، کماکان دارای ابعاد منطقه‌ای است. فروشگاه‌های اتکا با توسل به خدمات مجازی پایه و اتخاذ استراتژی رقابتی عدم تمرکز، درصدد احیای بازارهای منطقه‌ای هستند. با این حال، زنجیره تامین و عرضه کالاها، چندان گسترده نیست، تحرک‌پذیری مشتریان کم است و ارایه خدمات و تدارکات با معیارهای سنتی انجام می‌شود. تنوع کالاها و خدمات در مقیاسه با رقبا در فروشگاه‌های اتکا محدودتر است اما به دلیل شرایط رقابتی، کوشش شده است تنوع کیفی لازم رعایت شود و کالاهای غیراستاندارد در

فروشگاه‌ها عرضه نشوند. در این سناریو نیز، فروش آنلاین به‌طور پیوسته با آهنگی ملایم رو به رشد و فروش فیزیکی با همان نرخ، رو به افول است. بنابراین درآمد کماکان ثابت است اما بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال در ارایه کالاها و خدمات (و عدم سرمایه‌گذاری بر جذابیت‌های لوکس)، تا حدودی باعث افزایش سودآوری شده است.

روندهای مبتنی بر شایستگی در اداره فروشگاه‌ها اندکی نسبت به سناریوی اول بهبود یافته، اما شرایط نامطلوب اقتصادی امکان دنبال کردن پروژه‌های توسعه و بهبود را بسیار محدود کرده است. بنابراین مدیران سازمان اتکا بیشتر بر حفظ جایگاه نسبتاً کوچک خود در بازار از طریق هدف‌گیری مشتریان خاص خود و نیز مشتریان عام از قشر کم‌بضاعت‌تر، متمرکز هستند.

سناریوی سوم: مال مجازی

فروض و عدم قطعیت‌های شکل‌دهنده به سناریوی سوم با عنوان ابربازار مجازی، از دو سناریوی قبلی بسیار متفاوت است؛ در این سناریو تحریم‌ها (و آثار آن) کاهش یافته و به تناسب، وضعیت اقتصادی جامعه و سطح درآمد مشتریان بهبود یافته است. گرایش مشتریان به سوی خرید آنلاین تقویت شده که این تقویت نه فقط به‌خاطر صرفه اقتصادی بلکه بیشتر به‌خاطر شکل‌گیری و رواج بستر اقتصاد دیجیتال در جامعه و دسترسی به قابلیت‌های فناوری هوشمند است. به علاوه متناسب با باز شدن فضای کسب و کار، فضای رقابتی با ورود رقبای جدید و ظهور فرصت‌های رقابتی جدید تشدید یافته است.

پیرو بهبود شرایط عمومی رفاهی در جامعه، کارکرد ماموریت‌گرایی سازمان اتکا از بین رفته است و نیز به دلیل ناکارآمدی‌های اثبات‌شده ساختارهای خصولتی قبلی، فروشگاه‌های اتکا به‌صورت هدفمند از وابستگی خود به دولت کاسته‌اند و عملاً تبدیل به شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت خرده‌فروشی با قابلیت رقابت‌پذیری نسبی در سطح ملی شده‌اند. به دلیل تغییر در سبک زندگی و رفتار فرهنگی مصرف‌کنندگان، تمایل به خرید آنلاین و اینترنتی، نرخ رشد بالایی در کل جامعه شهری و به تبع در فروشگاه‌های اتکا دارد و به‌طور فزاینده، منجر به رقابت برای کانال‌های فروش می‌شود؛ هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، رفته رفته در داخل خانه‌ها و فروشگاه‌ها فراگیر می‌شود و اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهای گوناگون ذریبط همه روابط میان تولیدکننده، تامین‌کننده، توزیع‌کننده و مصرف‌کننده را تحت پوشش قرار می‌دهند. در واقع همگام شدن با روند دیجیتال شدن، تصویر ذهنی مشتریان از فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا را بهبود بخشیده و قابلیت‌های فناورانه یکی از ابزارهای رقابتی سازمان اتکا است.

فروشگاه‌های اتکا در شیب ملایم رشد قرار گرفته‌اند و به‌طور سالانه سهم بازار خود را ۱ تا ۲ درصد بهبود می‌بخشند. رقبای گوناگون به‌طور جدی برای بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی،

بازاریابی دیجیتال و اثرگذاری بر تصویر و ذهنیت مشتری‌ها در جدال‌اند. در حال حاضر علاوه بر پاسخگویی به تقریباً تمام تقاضای مشتریان خاص (نیروهای مسلح)، حدود نیمی از مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا را مشتریان عام تشکیل می‌دهند و انتظار می‌رود که این رقم در سال‌های آتی همچنان افزایش یابد. اتکا، اگرچه تا جایگاه رهبری بازار هنوز فاصله زیادی دارد، اما در ذهن مشتریان برند معتبری است که کالاهای باکیفیت را با قیمت مناسب و خدمات قابل قبول ارائه می‌کند. میزان سود فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا در بالاترین حد خود از زمان تاسیس این سازمان قرار دارد و مدیران سازمان بخشی از این سود را به اهداف انسان‌دوستانه و یاری‌رسانی به طبقات فرودست اختصاص می‌دهند. ساختارهای عرضه و تقاضا در فروشگاه اتکا، دارای ابعاد منطقه‌ای و ملی است و شبکه تامین و توزیع در یک ساختار نرم‌افزاری پیوسته و هوشمند کلیه فروشگاه‌های اتکا در سراسر کشور را به صورت لحظه‌ای پوشش داده و رصد می‌کند و از طریق همکاری و شراکت با واسطه‌های گوناگون، تشکیل یک زنجیره ارزش قدرتمند را داده است. صنعت لجستیک هم تلاش می‌کند موقعیت خود را از طریق ادغام و هماهنگ‌سازی سیستم تقویت کند. جهت‌گیری استراتژیک فروش آنلاین، سبب شده است تا یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و ارتقای نظام‌های پردازش داده‌ها، بازوهای اصلی سازمان اتکا در اداره امور جاری فروشگاه‌ها باشند.

مدیریت فروشگاه‌ها، صرفاً مبتنی بر قواعد بازار و با تاکید بر نوآوری‌های رقابتی است. اگرچه به دلیل کاهش گرایش شهروندان به خرید آنلاین (ناشی از تأثیرات فرهنگی جدید) این تلاش‌ها کمتر در حوزه‌های فیزیکی و بیشتر در حوزه‌های مجازی است. توسعه تجارت الکترونیک، همکاری با شرکای شناخته‌شده داخلی و خارجی و عمومی‌سازی تجربه‌های خرید، مقایسه و انتخاب دیجیتال، از جمله اولویت‌های راهبردی فروشگاه‌های اتکا برای آینده خود در این سناریوست.

سناریوی چهارم: پروژه پاساژ

سناریوی چهارم با عنوان پروژه پاساژ، از بسیاری جهات، شبیه و نزدیک به فضای سناریوی سوم است. سازمان اتکا در این سناریو نیز با کاهش تحریم‌ها، افزایش سطح درآمد مشتری، ارتقای رقابت و خصوصی‌سازی روبه‌روست. با این تفاوت که شاخصه غالب جامعه از نظر فرهنگی و اجتماعی نه دیجیتال شدن بلکه تعامل‌گری و توسعه ارتباطات اجتماعی است. در این سناریو، فناوری‌های اینترنتی هر چه بیشتر در خدمت هوشمندسازی رفتار فروش و رفتار مصرف‌کننده قرار گرفته‌اند و تمرکز اصلی فروشگاه‌ها بر ارتقای تجربه خرید از طریق توسعه امکانات و خدمات

جانبی و شخصی‌سازی خدمات ارائه شده است. از این منظر فناوری‌های واقعیت افزوده و اینترنت اشیا به‌طور گسترده توسط فروشگاه‌های زنجیره‌ای پیگیری می‌شود و در حال بهبود است.

بنابراین نه فقط فروش آنلاین بلکه شاد کردن محیط فروشگاه‌ها برای مشتریان و ایجاد ارزش افزوده در تجربه خرید توسط مدیران اتکا دنبال می‌شود و خدماتی چون ارسال سریع کالاها و خدمات خودکار مشتریان در اولویت فروشگاه‌های اتکاست. تجربه دیجیتال شدن نیز علاوه بر ارتقای قابلیت‌های آنلاین، در خدمت خلق تجربه خرید متفاوت در محیط فروشگاه‌ها قرار گرفته است و از این جهت تصویر مثبتی از فروشگاه اتکا به مثابه "گذرگاهی برای خرید آسان و جذاب" در ذهن مشتریان ساخته شده است. در این سناریو، با بهبود درآمد شهروندان و ارتقای سطح رفاه عمومی، فراغت و مصرف به مثابه پدیده‌هایی اجتماعی و فرهنگی به طور فزاینده‌ای سهم بیشتری در هدایت انتخاب‌ها، ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های رفتاری مردم می‌یابد. اهمیت به تفریح، فراغت و مصرف، منطق و الگوهای سبک زندگی را تغییر داده و به تبع آن فروشگاه‌های زنجیره‌ای (از جمله فروشگاه زنجیره‌ای اتکا) در فرهنگ روزمره و رفتار مصرفی مشتریان، نقش معنایی و فیزیکی برجسته‌تری پیدا می‌کنند.

گرایش اکثر مشتریان به رضایتمندی‌های فردی و هم‌نواپی‌های اجتماعی، ظرفیت‌های افراد را برای ارتباط بهتر با اوقات فراغت و بهره‌مندی از آن به منظور کسب لذت و آسایش افزایش داده و این موضوع، اهمیت گردش و خرید فیزیکی در محیط‌های خرید (به‌طور ویژه فروشگاه‌های اتکا) را برجسته‌تر نموده است. در نتیجه، در کنار مشتریان آنلاین، هنوز مشتریان اجتماعی، بخش عمده و مهمی از مراجعان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا را تشکیل می‌دهند. در همین راستا، فروشگاه‌ها تبدیل به گذرگاه‌ها یا پاساژهای خرید و گردش شده‌اند. امکانات تفریحی و خدمات جانبی (مانند سینماها، نمایشگاه‌های فرهنگی، کافی‌شاپ‌ها، رستوران‌ها و ...) در نزدیکی یا درون فضای فروشگاه‌های اتکا در حال رشد است و مدیران سازمان اتکا، همکاری‌های نوآورانه با دیگر ارائه‌کنندگان خدمات و نیز برندهای معتبر بازرگانی را به‌عنوان راهبردی کلیدی تعریف کرده‌اند.

مانند سناریوی سوم، در این سناریو نیز فروشگاه‌های اتکا از نظر سهم بازار، سودآوری، فناوری‌های الکترونیکی در طول چند ساله گذشته دارای رشد بوده‌اند. تصویر ذهنی مشتریان عام فروشگاه اتکا که حدود ۶۰٪ از مجموع مشتریان اتکا را تشکیل می‌دهند - به نسبت ده سال پیش، به‌طور کاملاً محسوسی بهبود یافته و فروشگاه به مثابه یک مجموعه خصوصی با سابقه و با مدیریت مستقل، با دیگر فروشگاه‌های زنجیره‌ای و هایپرمارکت‌های مطرح در رقابت فعال برای

جذب و حفظ مشتریان است. بر این مبنا، سیستم‌های مدیریت بازار، خدمات و تعامل با مشتری به سرعت در حال تکامل هستند و گسترش همکاری‌های استراتژیک با برندهای جهانی با شتاب پیگیری می‌شود؛ تاجاییکه دستیابی به جایگاه دومین فروشگاه بزرگ زنجیره‌ای کشور تا سال ۱۴۱۰ و گشایش شعب در شماری از کشورهای منطقه، از جمله اهداف و استراتژی‌های تعریف شده سازمان اتکاست.

سناریوی پنج (متمم): بازار اختصاصی

این سناریو در شرایطی است که وابستگی سازمان به حاکمیت به شکل سازمان خصولتی حفظ شود، در حالیکه آثار تحریم‌ها به‌طور نسبی کاهش یافته و رفاه اقتصادی تا حدی بهبود یافته است. ذایقه مشتریان در این سناریو ترکیبی از مشتریان اجتماعی و آنلایین است و سطح رقابت نیز دارای تعادل بوده و اگرچه شرایط رقابتی کمی فشرده‌تر از قبل شده اما افزایش چشمگیر و اساسی نیز نداشته است. در این صورت، فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا در تراز عملکرد خود با پیشرفت‌های روبه‌رو خواهند شد اما در صحنه رقابتی، دارای جایگاه تعریف شده و ممتازی نیستند.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا تبدیل به بازاری غالب برای مشتریان خاص (خانواده‌های نیروهای مسلح) و شماری از قشرهای ویژه (نهادهایی که به نوعی با نیروهای مسلح ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم دارند) شده‌اند. این فروشگاه‌ها اگرچه نه در فرایند دیجیتال شدن خرده‌فروشی‌ها و نه در فرایند مفرح شدن محیط‌های خرید، به‌هیچ‌وجه دارای جایگاهی پیشرو و برجسته نیستند؛ اما کم و بیش با تطبیق خود با حداقل نیازها و انتظارات مشتریان، جایگاهی باثبات (بدون رشد یا افول شدید) را در بازار برای خود تجربه و برآورد می‌کنند. در واقع سازمان اتکا از منظر راهبردی شرکتی پیرو است که معمولاً می‌کوشد پیش از آنکه دیر شود خود را با اقتضائات نوین اجتماعی و فناوری سازگار کند و مانع از آسیب دیدن تصویر ذهنی مشتریان ثابت خود شود؛ اگرچه چنین رویکردی چندان هم در جذب مشتریان رقبا موثر نیست.

در واقع این سناریو همانگونه که از عنوان آن بر می‌آید به‌عنوان سناریوی متمم خروجی‌های نرم‌افزار با فرض عدم دگرگونی‌های عمده در شرایط داخلی (مدیریت و استراتژی) و خارجی (محیط ملی و بین‌المللی) سازمان اتکا و به‌طور مشخص تداوم وابستگی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا به حاکمیت (خصولتی بودن) طراحی شده است. این وابستگی، اگرچه از دید خبرگان مانعی جدی در مسیر شایسته‌سالاری فراگیر و ارتقای شاخص‌های کلیدی موفقیت در

سطح فروشگاه‌های اتکاست، اما در شرایط رونق نسبی اقتصادی و در غیاب فاکتورهای لازم برای شرکت‌داری، دست کم می‌تواند باعث ننگ داشتن برند اتکا در بازار شود.

سناریوی ششم (شگفتی‌ساز^۱): انحلال

سناریوی پایانی سناریوی شگفتی‌ساز است و مبتنی بر رخدادهای شگفتی‌ساز (رضایان و همکاران، ۱۳۹۶) شناسایی شده در حوزه فروشگاه‌داری برای فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا نگارش شده است. این رخدادها عبارتند از:

۱. امکان ادغام (واگذاری) اتکا با رفاه یا هر فروشگاه زنجیره‌ای دیگر؛
 ۲. محدود کردن جامعه هدف به نیروهای مسلح و کارکنان دولت در سطح ملی و ایجاد جذابیت بالا برای خرید کارکنان از این مجموعه؛
 ۳. آغاز جنگ یا وارد شدن در یک وضعیت به شدت تنشی با برخی کشورها با گسترش شدید تحریم‌ها و کمیاب شدن مایحتاج زندگی؛
- در واقع هر کدام از این رخدادها می‌تواند یک سناریوی شگفتی‌ساز باشد. هر سه رخداد امکان وقوع دارند و در صورت وقوع منجر به تحولات عظیم در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا خواهند شد.

بر این اساس، در شرایطی که دولت تحت فشار قرار گیرد و نتواند خدمات خرسندساز به نیروها و کارکنان خود ارائه کند و از طرف دیگر میزان سوددهی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا به شدت کاهش یابد و خرده‌فروشگاه‌های سپاه پاسداران و نیروهای انتظامی نیز قابلیت ارائه خدمات خرسندساز را نداشته باشد ممکن است دولت تصمیم بگیرد تا تمامی فروشگاه‌هایی که سهام‌دار اصلی دولت است را ادغام و زیر نظر سازمان اتکا یا تشکیلاتی دیگر سازماندهی کند. در چنین حالتی ممکن است سازمان اتکا برای همیشه بخش فروشگاه‌های خود را از دست داده و در بخش‌های دیگر متمرکز شود و یا اینکه به یکباره بخش فروشگاه‌های اتکا بزرگترین و گسترده‌ترین تشکیلات خرده‌فروشی در کشور شود که علاوه بر نیروهای مسلح، کارکنان و دبیران آموزش و پرورش، کارکنان وزارت علوم و بهداشت و سایر وزارتخانه‌ها را تامین کند. استراتژی ادغام خرده‌فروشگاه‌ها و ایجاد شبکه گسترده‌ای از فروشگاه‌های زنجیره‌ای زیر نظر دولت و مورد حمایت دولت می‌تواند در شرایط عادی هم دنبال شود. اما به نظر می‌رسد تحقق

^۱ برای مطالعه در مورد شگفتی‌سازها و کم و کیف شناسایی و تبیین و تعمیم آنها مراجعه کنید به مقاله رضایان در مجله آینده‌پژوهی دفاعی

چنین سناریوی در شرایط غیرعادی محتمل تر است. در هر صورت این رخداد می تواند نوعی انحصار در صنعت فروشگاهی و خرده فروشی به وجود آورد.

در وضعیت جنگی، ممکن است دولت برای تامین مایحتاج پرسنل ۳ میلیون نفری خود (که به همراه خانواده هایشان بیش از ۱۳ میلیون نفر هستند) مجبور به سازماندهی پخش و ایجاد فروشگاه ملی پخش شود. این استراتژی برای کنترل بازار، ایجاد ثبات، سلطه بر قیمت، کنترل نسبی نوسانات، حمایت از حامیان و جلوگیری از اعتراضات، امری الزامی به نظر می رسد. رخدادهای شگفتی ساز برای فروشگاه های زنجیره ای اتکا توصیف کننده وضعیتی هستند که در آنها این فروشگاه ها یا به کل از مجموعه سازمان اتکا کنار گذاشته می شوند (واگذاری، ادغام) یا با مشارکت سازمان و حمایت دولت به بزرگترین مجموعه فروشگاهی با حق انحصاری تبدیل می شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

روش سناریونویسی می تواند به ما کمک کند تا با شناخت برخی از عناصر مهمی که احتمالا در ساخت آینده تاثیر خواهند داشت، تصویرها و داستان هایی از آینده بسازیم (بوستورم، ۲۰۰۹). در این پژوهش کوشش شد با رویکرد روش شناختی آمیخته و بهره گیری از متعارف ترین ابزارهای کیفی (مصاحبه، پنل و کارگاه) و کمی (پرسشنامه، نرم افزار سناریوویزار و نرم افزار میک مک) در حوزه سناریونگاری، به شناسایی، بررسی و بازشکافی سناریوهای محتمل برای فروشگاه های زنجیره ای اتکا در افق ۱۰ ساله پژوهش پرداخته شود.

همانگونه که ملاحظه شد، در این پژوهش تصاویری چندگانه و متباین از آینده فروشگاه های زنجیره ای اتکا (مورد مطالعه به عنوان نمونه ای از فروشگاه های زنجیره ای فعال در کشور) با توجه به عدم قطعیت های متفاوت سازنده آینده این صنعت، ترسیم شده است که هر یک از آنها پیامد مجموعه ای از دگرگونی های نیروهای پیشران در موضوع پژوهش بوده اند؛ به تبع، رویارویی با این آینده ها، نیازمند طراحی راهبردهای پابرجا و برنامه های انعطاف پذیر از سوی سیاست گذاران و تصمیم گیران است. تمرکز این مطالعه بر خلاف پژوهش هایی با موضوعات مشابه در حوزه صنعت فروشگاه های خرده فروشی، رویکرد کل گرایانه و آینده پژوهانه آن بوده است. بیشتر مطالعات قبلی در این زمینه، در حوزه های مانند تحلیل بازار، رفتار مشتریان و عوامل رقابت بوده است. مقاله حاضر، در پی گستردن افق دید ذینفعان، از طریق ارائه تصاویر و داستان هایی از آینده های ممکن و محتمل و نیز تحلیل روابط ساختاری میان مولفه های اثرگذار بوده است.

حاصل کار، احصا و توصیف چهار سناریوی اصلی (به همراه یک سناریوی متمم و یک سناریوی شگفتی‌ساز) و مقایسه میان آنها و نیز تعیین شماری از شاخص‌های استراتژیک (تاثیرگذار/تاثیرپذیر نسبت به پویایی‌های سیستم) و روابط میان آنها بوده است. فعالان صنعت خرده‌فروشی در حوزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای (از جمله فروشگاه زنجیره‌ای اتکا) می‌توانند از طریق مرور یافته‌ها و بحث‌های کیفی درباره چند و چون آنها، زمینه لازم برای طراحی استراتژی‌های مناسب و مطلوب را فراهم آورند.

همانگونه که در نمودار تاثیرات غیرمستقیم بالقوه مشاهده می‌شود، چهار متغیر "آثار تحریم‌ها"، "سطح درآمد مشتریان"، "تصویر ذهنی مشتری" و "دیجیتالی شدن" به‌طور بالقوه مهمترین متغیرهای دخیل در شکل‌دهی به تحولات آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا هستند. از این متغیرها، دو متغیر "آثار تحریم" و "درآمد مشتریان"، مولفه‌های خارجی هستند که تاثیر مستقیم و بسیار قابل ملاحظه‌ای بر همه متغیرهای دیگر سازنده سناریوهای آینده فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا دارند. علاوه بر این دو متغیر، دو متغیر "دیجیتالیسم" و "وابستگی به دولت" نیز دارای تاثیری بلاواسطه و عمیق بر "تصویر ذهنی مشتری" به‌عنوان متغیر تاثیرپذیر کلیدی هستند و از این جهت نقشی مهم در شکل‌دهی به سناریوهای آینده ایفا می‌کنند. اگرچه روند دیجیتالی شدن با شکل‌دهی با عامل "نوع یا ذایقه مشتریان" نیز در شکل‌دهی به چگونگی شکل‌گیری تصویرهای آینده جایگاهی مهم دارد.

باتوجه به سناریوهای توصیف شده، از دیدگاه خبرگان، حرکت در جهت سناریوهای سوم و چهارم، مطلوبیت بالاتری را برای آینده جایگاه فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا فراهم می‌آورد؛ با این حال هر دو این سناریوها در گرو بهبود رفاه اقتصادی و کاهش آثار تحریم‌ها هستند که عملاً پیشران‌هایی کلان و خارج از کنترل سیستم (که در مطالعه موردی این پژوهش سازمان اتکا می‌باشد) به‌شمار می‌روند؛ علی‌رغم این واقعیت، تحلیل ساختاری متغیرهای کلیدی نشان می‌دهد که مدیران اتکا از طریق پیگیری و مدیریت روندهای دیجیتالی شدن و در پی آن اثرگذاری بر "تصویر ذهنی مشتریان" و نیز "ذایقه مشتریان" می‌توانند در جهت بهبود شاخص‌های آینده اقدامات عملی طراحی کنند. همچنین دو فاکتور کاهش وابستگی به دولت از طریق مدیریت خصوصی و استقلال شرکتی در کنار افزایش امکانات و قابلیت‌های رقابتی به‌ویژه ابزارهای فناورانه نوین، رویکردها و راهکارهای بالقوه دیگری برای هدایت مسیر تحولات آینده در فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا محسوب می‌شوند که لازم است در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها مورد توجه قرار بگیرد.

در پایان، بر اساس سناریوهای ترسیمی و عدم قطعیت‌های پیش‌رو، شماری از توصیه‌های راهبردی اولیه، مبتنی بر یافته‌ها و جمع‌بندی دیدگاه‌های خبرگان و ذینفعان این پژوهش، به شرح موارد زیر آمده است:

۱. اصلاح کانال‌های مالی و تعدیلات ساختاری به‌منظور تخصیص بهینه منابع و جلوگیری از رسوب نقدینگی در شرکت‌های واسط؛
۲. کسب استقلال بیشتر از متولیان دولتی در قالب اصول حکمرانی شرکتی به‌منظور ارتقای قابلیت‌های لازم برای اتخاذ تصمیم‌ها و اقدامات مبتنی بر چابکی سازمانی؛
۳. توسعه فیزیکی و مجازی فروشگاه‌ها با در نظر گرفتن کم و کیف پراکنش جمعیتی و سبک زندگی جوامع هدف با تاکید بر امکانات رفاهی و تفریحی و ارتقای تجربه مشتری؛
۴. توسعه خدمات مجازی و فروش و بازاریابی آنلاین با استفاده از شبکه‌های اجتماعی (توسعه فروش مجازی)؛
۵. ارتقای فرهنگ شایسته‌سالاری و مشارکت‌گرایی در مجموعه شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا و طراحی الگوی مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در مدیریت فروشگاه‌ها؛
۶. بهره‌گیری گسترده از فناوری‌های دیجیتال از جمله بارکد خوان، پرداخت دیجیتالی و سامانه فروش دیجیتالی و اپلیکیشن‌های مبتنی بر وب از جمله «کالایاب» در پیوند با ناوگان چابک پیک برای ارسال سریع و ارائه خدمات شبانه‌روزی.
۷. طراحی برنامه‌های ارتقای فروش و تبلیغات خلاقانه در رسانه‌های جمعی، سطح شهر و شبکه‌های مجازی و حرکات نمادین و پیشرو (از جمله استفاده از پهباد برای ارسال سفارش مشتریان) به‌منظور احیای تصویر برند اتکا و تحت تاثیر قرار دادن ذایقه مشتری؛
۸. امنیت زدایی (جلوگیری از امنیتی شدن) شرکت فروشگاه‌های اتکا و زنجیره تامین آن و توسعه امکانات رفاهی و فروشگاه‌های (از جمله "حکمت کارت") به نهادهای منتخب دیگر از جمله آموزش و پرورش و وزارت بهداشت؛
۹. گسترش همکاری با رقبا در زمینه تبادل تجربه از جمله وارد شدن در بازار تولید برخی کالاهای دارای مزیت رقابتی و نیز عرضه محصولات دامی، گیاهی و برخی فرآورده‌های کشاورزی با همکاری برخی رقبا و سازمان‌ها.
۱۰. بهینه‌سازی تجربیات و همکاری راهبردی با فروشگاه‌های موفق زنجیره‌ای در سطح قاره و منطقه و افتتاح شعبه‌هایی با استانداردهای جهانی در کشورهای همسایه.

۱۱. تاکید بر مسولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی اتکا و توسعه مشارکت‌ها با شهرداری‌ها، استانداری‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد در سراسر کشور؛

منابع

- ≠ بهمنی، علی، آقایی، رضا و آقایی، میلاد. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت صنعت خرده‌فروشی (مورد مطالعه: تاکید بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران). *دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی*، ۱۴ (۷۷): ۶۷-۵۵.
- ≠ جهان دیده، بهروز، گل محمدی، علی رضا و صفدری رنجبر، مصطفی. (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تعیین‌کننده تداوم خرید مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا با استفاده از الگوریتم شبکه‌های عصبی. *فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲ (۴): ۱۵۰-۱۲۲.
- ≠ خرم، جلال، مسیبی، علیرضا، و منصوری موید، فرشته. (۱۳۹۳). بررسی اثر انگیزاننده‌های اجتماعی فضای فروشگاه‌های بر رفتار فرانشی خریداران در نقطه خرید؛ (مورد مطالعه: فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه)، *فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲ (۱۳): ۲۰۸-۱۹۱.
- ≠ رضایان قیه‌باشی، احد، پور عزت، علی اصغر و حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۹۶). آینده‌پژوهی تهدیدهای نظامی - امنیتی ناشی از تغییر اقلیم در ایران؛ با استفاده از روش چرخ آینده، *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۲ (۴): ۱۶۶-۱۴۱.
- ≠ رضایان قیه‌باشی، احد، پور عزت، علی اصغر و سرمست، بهرام. (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای مطالعه شگفتی‌سازهای نظامی - دفاعی پیش‌روی جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۲ (۷): ۱۲۸-۱۰۳.
- ≠ رضوی، سیدحسین، فیروزی، ناصر و براتی، محمدرضا. (۱۳۸۵). رتبه‌بندی عملکرد مالی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا با کاربرد الگوریتم TOPSIS، *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا*.
- ≠ صمدی، منصور، حسین زاده، علی حسین و نورانی کوتنایی، محمد. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تاکتیک‌های بازاریابی ارتباطی فروشگاه‌های زنجیره‌ای و رفتار خرید مشتریان، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۲ (۴): ۱۱۰-۹۳.
- ≠ مخاطب رفیعی، فریماه و عباس آبادی، فرشته. (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، *فصلنامه کاوش‌های بازرگانی*، ۳ (۵): ۵۵-۲۷.
- ≠ هرابی، سیده مهتاب و عقیقی، محمد. (۱۳۹۷). تاثیرات ارزیابی شناختی و عاطفی مصرف‌کننده بر تنوع‌طلبی خرید در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، *ماهنامه آفاق علوم انسانی*، ۱۴: ۴۵-۲۹.

≠ هوشیار، اکبر، هوشیار، عبدالله، وثوقی، فاطمه. و حقیقی، ایمان. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر رضایت‌مندی خریداران مواد غذایی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اتکا. دومانه‌نامه بررسی‌های بازرگانی، ۱۲(۶۷): ۳۹-۵۶.

- ≠ Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *foresight*.
- ≠ Bostrom, N. (2009). The future of humanity. In *New waves in philosophy of technology* (pp. 186-215). Palgrave Macmillan, London.
- ≠ Chari, A., & Madhav Raghavan, T. C. A. (2012). Foreign direct investment in India's retail bazaar: opportunities and challenges. *The World Economy*, 35(1), 79-90.
- ≠ Dobson, P. W., & Waterson, M. (2008). *Chain-store competition: customized vs. uniform pricing* (No. 2068-2018-1613).
- ≠ Esbjerg, L., & Bech-Larsen, T. (2009). The brand architecture of grocery retailers: setting material and symbolic boundaries for consumer choice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 414-423.
- ≠ Fildes, R., Ma, S., & Kolassa, S. (2019). Retail forecasting: Research and practice. *International Journal of Forecasting*.
- ≠ Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J. R. (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, 87, S43-S52.
- ≠ Ha, H. Y., & Muthaly, S. (2008). Alternative retailer-partner relationships: the role of satisfaction. *International Journal of Business Excellence*, 1(1-2), 32-54.
- ≠ Hickford, A. J., Nicholls, R. J., Otto, A., Hall, J. W., Blainey, S. P., Tran, M., & Baruah, P. (2015). Creating an ensemble of future strategies for national infrastructure provision. *Futures*, 66, 13-24.
- ≠ Juhl, H. J., Kristensen, K., & Østergaard, P. (2002). Customer satisfaction in European food retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 9(6), 327-334.
- ≠ Kolassa, S. (2019). Forecasting the Future of Retail Forecasting. *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*, (52), 11-19.
- ≠ Lal, R., & Matutes, C. (1994). Retail pricing and advertising strategies. *Journal of business*, 345-370.
- ≠ Malar, M. S. (2019). Industry 4.0 Transforming Global Retail Industry. *Indian Journal of Computer Science*, 4(1), 19-25.
- ≠ Millote G. & Buckley, N. (2013) *Guide to organizing scenario workshops to develop partnerships between researchers and civil society organizations*, public Engagement with Research and Research Engagement with Society (PERARES), European Commission.

- ≠ Palmer, J. L. (1929). Economic and social aspects of chain stores. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 2(3), 272-290.
- ≠ Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344-350.
- ≠ Rana, S. S., Osman, A., & Islam, M. A. (2014). Customer satisfaction of retail chain stores: Evidence from Bangladesh. *Journal of Asian Scientific Research*, 4(10), 574.
- ≠ Schwartz, P. (1992). *The art of the long view*. London: Century Business.
- ≠ Shan, W., Yan, Q., Chen, C., Zhang, M., Yao, B., & Fu, X. (2019). Optimization of competitive facility location for chain stores. *Annals of Operations Research*, 273(1-2), 187-205.
- ≠ Sharkey, J. R. (2009). Measuring potential access to food stores and food-service places in rural areas in the US. *American journal of preventive medicine*, 36(4), S151-S155.
- ≠ Son, H. (2013). Alternative future scenarios for South Korea in 2030. *Futures*, 52, 27-41.
- ≠ Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of retailing*, 87, S3-S16.
- ≠ Stroebel, J., & Vavra, J. (2019). House prices, local demand, and retail prices. *Journal of Political Economy*, 127(3), 1391-1436.
- ≠ Vranesevic, T., Lisanin, M. T., Mandic, M., & Vignali, C. (2006). Small retailers' competition against large store chains in Croatia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(3-4), 447-458.