



انتشارات ادیبان روز

مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی

مورد مطالعه خرده‌فروشی‌های سنتی تا خرده‌فروشی‌های آنلاین بین‌المللی

نویسنده:

یوآخیم زنتس - دیرک مارشت - هانا اسکرامکلین

مترجمین:

دکتر سید رضا جلال‌زاده

(عضو هیات علمی دانشگاه خاتم)

فاطمه صابریان

پیشگفتار مترجمین

خرده‌فروشی یکی از بزرگترین صنایع جهان است و دائماً در حال تغییر است و سرعت این تغییر در دهه گذشته شتاب بیشتری یافته است. از دیدگاه بازاریابی، خرده‌فروشان به مصرف‌کنندگان نزدیک‌تر از تولیدکنندگان هستند. خرده‌فروشان مرحله نهایی در زنجیره بازاریابی و نقطه تماس بین مصرف‌کنندگان و محصولات تولیدی می‌باشند. در تعریف سنتی خرده‌فروشی به فرآیند خرید محصولات از سازمان‌های دیگر به منظور فروش آن‌ها به مشتری نهایی، عموماً بدون تغییر و همراه با ارائه خدمات ضمنی مربوط به فروش کالا اشاره دارد. فرآیند خرده‌فروشی گامی نهایی در توزیع کالا است. خرده‌فروشان به‌عنوان یک واسطه در درون کانال توزیع (بین تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان) کمک می‌کنند تا تعداد تماس‌های لازم بین بازیگران مختلف در سیستم کاهش یابد. خرده‌فروشان برای مشتری مجموعه انتخابی از محصولات (ترکیب کالا یا طیف محصول) را ارائه می‌نمایند که آن را از طیف وسیعی از محصولات ارائه‌شده توسط تولیدکنندگان موجود انتخاب و با یکدیگر ترکیب ساخته‌اند. خرده‌فروشان با ارائه محصولات در فروشگاه‌های نزدیک به مشتری، به اجرای راهبرد عدم تمرکز مکان کمک می‌کنند. خرده‌فروشان بزرگ دارای پوشش گسترده‌ای از بازار با یک شبکه‌ای از فروشگاه‌ها هستند، بنابراین مصرف‌کنندگان می‌توانند به راحتی به یکی از اینها دسترسی داشته باشند. یکی دیگر از وظایف بیشتر خرده‌فروشان ایجاد تقاضا است. این وظیفه شامل تجزیه و تحلیل بازار، ارزیابی و شناسایی نیازهای مصرف‌کننده و ارائه این اطلاعات به تأمین‌کنندگان (یا استفاده از این اطلاعات برای ساخت محدوده محصولات مناسب) و... می‌باشد.

درحالی‌که تحویل کالاها به مصرف‌کنندگان به‌عنوان بخشی از وظیفه پر کردن شکاف فاصله بین تولیدکننده و مصرف‌کننده برای خرده‌فروشان است، اما نصب، راه‌اندازی، تعمیر و نگهداری محصولات از جمله کارهای اضافی آنها به‌شمار می‌رود. اما در نهایت خرده‌فروشان امروزی فراتر از وظیفه توزیع سنتی خود عمل می‌کنند و برای خودشان شایستگی در تولید و توسعه محصول ایجاد می‌کنند. این کار منجر به پدیده‌ای جالب می‌شود که در آن تمایز بین تولیدکنندگان و خرده‌فروشان را از بین می‌برد و ویژگی‌های هر دو نهاد را در انتهای زنجیره ارزش همگرا می‌نماید. بنابر آنچه گفته شد خرده‌فروشان با انجام تعدادی از وظایف خرده‌فروشی به ارزش محصولات و خدمات می‌افزایند. این وظایف درحالی‌که عمدتاً خروجی مشهودی ایجاد نمی‌کنند و بنابراین برای همه افراد قابل‌رؤیت نیستند، اما هنوز در زنجیره ارزش بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان ضروری است. این خرده‌فروشان به‌عنوان افراد متخصص در توزیع در ارائه این وظایف به‌صورت کارآمدتر و مؤثرتر نسبت به سایر نهادها مزیت‌هایی را ایجاد می‌کنند.

کتاب مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی با مطالعه نمونه خرده‌فروشان بین‌المللی طیفی از خرده‌فروشی‌های سنتی تا آنلاین را مورد بررسی قرار می‌دهد. تمرکز اصلی کتاب بر مفاهیم راهبردهای گوناگون پذیرفته‌شده توسط شرکت‌های خرده‌فروشی و اجرای آن‌ها در عمل می‌باشد. این کتاب، یک کتاب درسی عادی یا مجموعه‌ای از مطالعات موردی نیست؛ هدفش نشان دادن سؤالات پیچیده و گوناگون مدیریت خرده‌فروشی به شکل سیزده درس است که در آن هر درسی، یک خلاصه‌ی موضوعی از مسائل اصلی را ارائه می‌دهد و آن‌ها را از طریق یک مطالعه‌ی موردی جامع نشان می‌دهد. نمونه‌ها همگی، شرکت‌های خرده‌فروشی شناخته‌شده بین‌المللی هستند تا درک آنچه در مدیریت خرده‌فروشی راهبردی دخیل است، تسهیل و بهترین شیوه‌ها نشان داده شود. این کتاب به سیزده فصل تقسیم می‌شود: فصول ۱-۶، «کارکردها، شکل‌ها و سهامداران در خرده‌فروشی» را معرفی می‌نمایند. فصول ۷-۱۰ به رشد، بین‌المللی شدن، برندسازی خرده‌فروشی و راهبردهای پایداری به‌عنوان ابعاد اساسی «بازاریابی راهبردی در خرده‌فروشی» می‌پردازد. فصول ۱۱-۱۳ بر «آمیخته بازاریابی در خرده‌فروشی» تمرکز دارد و موقعیت (محل) فروشگاه، کالا و مدیریت طبقه‌بندی، قیمت‌گذاری و ارتباطات بازاریابی را مورد بحث قرار می‌دهند. امیدواریم کتاب پیش رو برای مدیران ارشد بنگاه‌های خرده‌فروشی به‌عنوان کاربران دانش، اساتید و همکاران دانشگاه و دانشجویان و دانش پژوهان عزیز به‌ویژه دانشجویان مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری رشته‌های مدیریت بازرگانی، مدیریت اجرایی، MBA و مدیریت صنعتی در گرایش‌های مختلف مفید واقع شود.

در پایان از زحمات تمامی کسانی که در فراهم آمدن این کتاب نقش داشته‌اند تشکر می‌نماییم. بالاخص جناب آقای دامون صلاحی مدیریت محترم انتشارات ادیبان‌روز به‌عنوان دوستی همراه و فردی پر تلاش که در طول فرآیند ترجمه و نشر کتاب همراهمان بودند و برای ایشان و مجموعه تحت امرشان بالاخص سرکار خانم شریفات ویراستار محترم آن انتشارات آرزوی موفقیت بیش از پیش می‌نماییم.

سید رضا جلال‌زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه خاتم

فاطمه صابریان

مدرس دانشگاه الزهراء(س)

بهار ۱۳۹۹

پیشگفتار

همان‌طور که می‌توان از توسعه‌ی بسیاری از کشورها در سرتاسر اروپا، امریکا و آسیا، شاهد بود اهمیت اقتصادی خرده‌فروشی^۱، همیشه در حال افزایش است. در کشورهای بسیار توسعه‌یافته، خرده‌فروشان^۲، نقش رهبری^۳ مضاعفی را در هر شبکه توزیع^۴ ایفا می‌کنند. راهبردهای توسعه^۵، راهبردهای برندسازی خرده‌فروشی^۶، راه‌حل‌های خلاقانه برای مدیریت زنجیره تأمین^۷ و بسیاری از پیشرفت‌ها، همگی این روند را بازتاب می‌نمایند. تغییر شکل کشورهایی مثل کشورهای اروپای مرکزی و شرقی و کشورهای پدید آمده مثل چین یا برزیل هم شاهد تغییرات اساسی در ساختارهای خرده‌فروشی هستند که ممکن است به پیشرفت‌های قابل مقایسه‌ای منتهی گردد.

از این گذشته بین‌المللی شدن به تغییرات ژرفی منجر شده است. خرده‌فروشان محلی یا ملی، به‌طور فزاینده‌ای به‌صورت بازیگران عرصه جهانی با عملیات در سرتاسر دنیا توسعه می‌یابند.

-
- 1 Retailing
 - 2 Retailers
 - 3 Leadership role
 - 4 Distribution channel
 - 5 Expansion strategies
 - 6 Retail branding strategies
 - 7 Innovative solutions for supply chain management

مفهوم و خلاصه کتاب

این کتاب به توسعه‌ی پویای خرده‌فروشی اختصاص می‌یابد. تمرکز اصلی کتاب بر مفاهیم راهبردهای گوناگون پذیرفته‌شده توسط شرکت‌های خرده‌فروشی و اجرای آن‌ها در عمل می‌باشد. این کتاب، یک کتاب درسی عادی یا مجموعه‌ای از مطالعات موردی نیست؛ هدفش نشان دادن سؤالات پیچیده و گوناگون مدیریت خرده‌فروشی به شکل بیست درس است که در آن هر درسی، یک خلاصه‌ی موضوعی از مسائل اصلی را ارائه می‌دهد و آن‌ها را از طریق یک مطالعه‌ی موردی جامع نشان می‌دهد. نمونه‌ها همگی، شرکت‌های خرده‌فروشی شناخته شده بین‌المللی هستند تا درک آنچه در مدیریت خرده‌فروشی راهبردی^۱ دخیل است، تسهیل و بهترین شیوه‌ها نشان داده شود. این کتاب به چهار بخش اصلی تقسیم می‌شود. بخش ۱ (فصول ۶-۱)، «کارکردها، شکل‌ها و سهامداران در خرده‌فروشی» را معرفی می‌نمایند. بخش ۲ (فصول ۱۰-۷) به رشد، بین‌المللی شدن، برندسازی خرده‌فروشی و راهبردهای پایداری به‌عنوان ابعاد اساسی «بازاریابی راهبردی در خرده‌فروشی»^۲ می‌پردازد. بخش ۳ (فصول ۱۳-۱۱) بر «آمیخته بازاریابی در خرده‌فروشی»^۳ تمرکز دارد، موقعیت (محل) فروشگاه^۴، کالا^۵ و مدیریت طبقه‌بندی^۶، قیمت‌گذاری^۷ می‌پردازد.

1 Strategic retail management
2 Strategic Marketing in Retailing
3 Marketing Mix in Retailing
4 store location
5 Merchandise
6 category management
7 Pricing

آموزش و یادگیری^۱

این کتاب در اصل دانشجویان سال‌های تحصیلی سوم و چهارم (سطح لیسانس و فوق‌لیسانس) را در رشته‌های مدیریت بازرگانی / بازاریابی / مدیریت در مؤسساتی مثل دانشگاه‌ها، آکادمی‌ها و مدارس بازرگانی مورد هدف قرار می‌دهد. کارورزان^۲ در صنعت کالاهای مصرفی و شرکت‌های خرده‌فروشی که تمایل دارند اطلاعات موجز و عملیاتی، پیرامون موضوعات کنونی خرده‌فروشی کسب کنند هم از آن بهره خواهند برد.

این کتاب هم‌چنین در آموزش به‌عنوان مبنایی برای کار با مطالعات موردی به‌کار می‌رود. مطالعات موردی به شیوه‌ای تلفیق می‌شوند که محتوای اضافی و کاربردهای ویژه‌ی دروس انفرادی را ارائه نمایند. مطالعات موردی بخشی از موضوع اصلی را تشکیل می‌دهند، هم‌چنین منجر به سؤالات و موضوعات بحث و گفتگوی پیشنهادی به‌منظور درک عمیق‌تر موضوع می‌شود. منابع اضافی برای مریبان فراهم هستند. برای هر مورد مطالعه، پیش‌نویس راه‌حل‌ها از طریق صفحه وب ناشر (www.gabler.de) ارائه می‌شود.

مقدمه

خرده‌فروشی یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهان است و دائماً در حال تغییر است و سرعت این تغییر در دهه گذشته شتاب بیشتری یافته است. از دیدگاه بازاریابی، خرده‌فروشان به مصرف‌کنندگان نزدیک‌تر از تولیدکنندگان هستند. خرده‌فروشان مرحله نهایی در زنجیره بازاریابی^۱ و نقطه تماس بین مصرف‌کنندگان و محصولات تولیدی می‌باشند. از آنجایی که تقاضای خرده‌فروشی قبلاً تصمیمات خرید و انتخاب محصول را اولویت‌بندی می‌کرد، در حال حاضر به دنبال رویکرد راهبردی‌تر برای مدیریت و بازاریابی، استفاده از فرصت مشتری محور بودن، درگیر شدن در تماس شخصی با مشتریان، جمع‌آوری اطلاعات در مورد رفتار مصرف‌کننده و بهره‌برداری از بینش رفتار مصرف‌کننده و ترجیحات^۲ می‌باشد. آنچه یک روز، روشی ساده برای انجام کسب‌وکار بود، الان به شکل بسیار پیچیده مدیریت و بازاریابی^۳ تبدیل شده است. خرده‌فروشی آن دسته از شرکت‌هایی را که عمدتاً در فعالیت خرید محصولات از سازمان‌های دیگر به قصد فروش مجدد این کالاها بدون تغییر به خانواده‌های خصوصی و همچنین شرکت‌هایی که در فعالیت ارائه خدمات مرتبط با فروش کالاها^۴ مشغول هستند شامل می‌شود. فرایند خرده‌فروشی گام نهایی در توزیع کالا است.

تعدادی از تحولات مسئول ایجاد تغییرات پویا در مدیریت خرده‌فروشی مدرن است. در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته، خرده‌فروشی افزایش قابل توجهی در مقیاس عملیات و تمرکز بازار داشته است. زنجیره‌های خرده‌فروشی بزرگ^۵ به وجود آمده‌اند و سهم بازار را از فروشگاه‌های مستقل خودگردان گرفته است. این زنجیره‌های خرده‌فروشی برای اولین به صورت گروه‌های منطقه‌ای توسعه یافتند سپس به فعالیت‌های کاری خرده‌فروشی ملی و حتی بین‌المللی تبدیل شدند. در دهه گذشته، ادغام و تملک بین بازیگران بزرگ این پیشرفت را تسریع کرده است. بسیاری از خرده‌فروشان در حال حاضر دارای گردش‌های عظیم، تعداد زیادی از کارمندان و شبکه‌های گسترده فروشگاهی هستند. والمارت^۶ بزرگ‌ترین خرده‌فروش جهان به گردش مالی سالانه بیش از ۴۸۵ میلیارد یورو، یعنی بالاتر از تولید ناخالص داخلی^۷ بسیاری از کشورها رسیده است و حدود ۲,۲ میلیون نفر کارمند دارد. شرکت کارفور^۸ سومین خرده‌فروشی جهان و دومین خرده‌فروش بزرگ اروپا، بیش از ۱۰۰۰۰ فروشگاه در سراسر جهان را اداره می‌کند.

1 Marketing chain

2 consumer behaviour and preferences

3 Management and marketing

4 Sale of merchandise

5 Large-scale retail chains

6 Walmart

7 GDP

8 Carrefour

درعین حال، بسیاری از خرده فروشان به خرده فروشان چند کاناله توزیع بین المللی^۱ تبدیل شده اند، یعنی آن‌ها در بسیاری از کشورها فعالیت می کنند و شکل های مختلف خرده فروشی را به مشتریان شان ارائه می نمایند. به عنوان مثال، کارفور خرده فروش فرانسوی در حال حاضر یک گروه چند منظوره است که از هایپرمارکت ها^۲، سوپرمارکت ها^۳، فروشگاه های رفاهی (راحتی)^۴، شرکت های تخفیف دهنده^۵ و سایر شکل ها استفاده می کند تا دسته بندی^۶ خود را به مشتریان خود در بیش از ۳۰ کشور عرضه کند. بیش از نیمی از گردش مالی این شرکت خارج از بازار داخلی آن به دست می آید. مترو گروپ آلمان^۷، سوپرمارکت زنجیره ای مواد غذایی (ریل)^۸، محصولات الکترونیکی مصرفی (مدیا مارکت و ساتورن)، هایپرمارکت (مترو سی اند سی) و سایر شکل ها را در اختیار دارد و شصت درصد از گردش مالی آن در بازارهای خارج از آلمان به دست می آید. تسکو^۹ به سرعت به بازارهای اروپای شرقی و آسیایی گسترش یافته و علاوه بر چند شکل مبتنی بر فروشگاه، یک شبکه توزیع موفق مبتنی بر تجارت الکترونیک تسکوکام را نیز اداره می کند. در حالی که رشد تجارت الکترونیک در خرده فروشی در ابتدا در طول اولین رونق شرکت های آنلاین بیش از اندازه برآورد شد، اما با این حال، به آرامی توسعه یافت و تسکو در حال حاضر از طریق شبکه توزیع آنلاین خود تقریباً به ۳,۵ میلیارد یورو فروش دست یافته است.

در اغلب بازارها، خرده فروشی یک صنعت بسیار متمرکز است. طبق گزارش شرکت تحقیقی ریتیل پلنت^{۱۰}، پنج خرده فروش برتر مواد غذایی بیش از ۷۰ درصد از بازار انگلستان، آلمان و فرانسه را می دهند. در نتیجه، یکی از تأثیرگذارترین تحولات، تغییر قدرت شبکه های توزیع در دهه های اخیر بوده است. قدرت سازمان های خرده فروشی شخصی در حال رشد است؛ آن‌ها در حال حاضر قابل مقایسه حتی در بسیاری موارد از تولیدکنندگان، حتی تولیدکنندگان برندهای جهانی مانند پروکتر اند گمبل^{۱۱}، سونی^{۱۲} یا نستله^{۱۳} بزرگتر می باشند؛ بنابراین، تولیدکنندگان امروز اغلب به چند خرده فروش بزرگ برای به دست آوردن سهم قابل توجهی از گردش مالی جهانی خود وابسته هستند. همراه با این افزایش اندازه خرده فروشی ها، بودجه های بازاریابی خرده فروشی، بودجه های فناوری اطلاعات^{۱۴} و بودجه برای مدیران ارشد

1 international multichannel retailers

2 Hypermarkets

3 Supermarkets

4 convenience stores

5 Hard discounters

6 Assortment

7 The German Metro Group

8 employs food superstores (Real)

9 Tesco

10 Planet Retail

11 Procter & Gamble

12 Sony

13 Nestlé.

14 IT

نیز افزایش یافته است. افزایش پیچیدگی مدیریت خرده‌فروشی، همراه با دسترسی بهتر اطلاعات مشتری، به تغییر قدرت کمک کرده است. در حال حاضر خرده‌فروشی یکی از صنایع پیشرو در رابطه با اتخاذ فناوری‌های جدید است. **داده‌های پایانه فروش** خرده‌فروشان^۱ به مراتب ارزشمندتر شده‌اند، زیرا سیستم‌های فناوری اطلاعات جمع‌آوری داده‌ها در هنگام پرداخت را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، با پیشرفت خرده‌فروشان از زنجیره‌های منطقه‌ای به ملی^۲، آن‌ها قادر به جمع‌آوری دانش در مورد گرایشات مصرف‌کننده و تغییرات در فروش محصول و غیره شده‌اند که ارتباط آن‌ها را به‌عنوان دروازه ورود برای تولید محصولات در مسیر مشتری افزایش داده است. داده‌های خاص مشتری که در حال حاضر به‌طور فزاینده‌ای از طریق **کارت‌های وفاداری**^۳ جمع می‌شوند، به این دانش افزوده است. در حالی که یک‌زمانی برندهای تولیدکننده^۴ بسیار بااهمیت بود، در چند سال اخیر **برندهای خرده‌فروشان**^۵ موقعیت تأمین‌کنندگان را به چالش کشیده است. خرده‌فروشان شروع به پذیرفتن مفهوم **بازاریابی راهبردی**^۶ کرده‌اند. آن‌ها از برنامه‌ریزی راهبردی^۷ و جایگاه خود نسبت به رقبای استفاده می‌کنند؛ بنابراین، حجم زیاد خرید خرده‌فروشی‌ها فقط یکی از منابع قدرت آنها- اگرچه قطعاً مهم‌ترین است- می‌باشد. خرده‌فروشان **واسطه‌ها**^۸ در کانال توزیع^۹ هستند. با این حال، در حالی که به مدت طولانی خرده‌فروشی در زنجیره ارزش بین تولیدکننده و مصرف‌کننده، نسبتاً منفعلانه در نظر گرفته شده است، در حال حاضر خرده‌فروشان از موقعیت خود برای تبدیل شدن به **بازیکنان غالب در شبکه‌های توزیع**^{۱۰} استفاده می‌کنند. آن‌ها مفاهیم بازاریابی خود را توسعه می‌دهند و **رهبری بازاریابی**^{۱۱} را در روابط عمودی خود با تولیدکنندگان به دست می‌گیرند. همچنین خرده‌فروشان مفاهیم پشتیبانی خود را توسعه داده و انبارهای کالای مرکزی را ایجاد کرده‌اند. بنابراین، در حالی که به‌طور سنتی تولیدکنندگان بخش‌های زیادی از فرآیند تدارکات و پشتیبانی^{۱۲} را تکمیل می‌کنند، امروزه خرده‌فروشان نیز به سمت **رهبری پشتیبانی**^{۱۳} در کانال توزیع تلاش می‌کنند.

1 Retailer POS data

2 Regional to national

3 Loyalty cards

4 Manufacturer brands

5 Retail brands

6 Strategic marketing

7 strategic planning

8 Intermediaries

9 Distribution channel

10 Dominant player in the distribution channel

11 Marketing leadership

12 Logistics

13 Logistics leadership

هدف ما از این کتاب پوشش مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت خرده‌فروشی با یک رویکرد جامع که به‌طور هم‌زمان مختصر و نوآورانه است می‌باشد. ما در مورد بیست موضوع مختلف مدیریت خرده‌فروشی بحث می‌کنیم. ابتدا یک نظریه موضوعی ارائه می‌دهیم که مسائل کلیدی را پوشش داده و مهم‌ترین مفاهیم را قبل از نشان دادن آنها از طریق مطالعات موردی قابل تعمیم توضیح می‌دهد. مطالعات موردی از شرکت‌های شناخته‌شده بین‌المللی که می‌تواند بهترین مورد عملی برای راهبردهای مختلف مورد بحث قرار گیرد استفاده می‌کند.

بخش اول، عملکرد خرده‌فروشی‌ها^۱ (فصل ۱) را قبل از بحث درباره قالب‌ها و بازیگران خرده‌فروشی معرفی می‌کند. قالب خرده‌فروشی یک پیکربندی خاص از مجموعه بازاریابی خرده‌فروشی (به‌عنوان مثال، اندازه فروشگاه، مکان معمولی، کالا، قیمت و خدمات ارائه‌شده است) می‌باشد و اغلب پایه و اساس یک راهبرد خرده‌فروشی را تشکیل می‌دهد. در این بخش شکل‌های مختلف برای خرده‌فروشی مواد غذایی و عمومی توضیح داده‌شده و ما بحث می‌کنیم که در حال حاضر کدامیک سهم بازار کسب می‌کنند و کدام یک سهم کمتری دارند. به‌عنوان مثال، صنف محصولات مصرفی مانند ایکیا، مدیا مارکت و مرلین لروی^۲ در دهه‌های گذشته شاهد رشد چشم‌گیر بوده‌اند؛ و شرکت‌های تخفیف‌دهنده مانند آلدی^۳، برخی از شکل‌های خرده‌فروشی رو به رشد در صنعت خرده‌فروشی غذا در سراسر جهان هستند (فصل ۲ و ۳). **تجارت الکترونیک**^۴ به‌عنوان یک کسب‌وکار اساسی در خرده‌فروشی‌های عمومی رشد یافته است. بسیاری از بازیگران اینترنت پاک، مانند آمازون^۵، ای بی یا زلاندو^۶، به اندازه قابل توجهی رسیده‌اند (فصل ۴). همزمان، خرده‌فروشان بدون تغییر که بیشتر هم هستند خرید آنلاین را می‌پذیرند و آن را به‌عنوان بخشی از یک رویکرد **کانال توزیع متقاطع**^۷ ارائه می‌دهند (فصل ۵).

در عین حال، بازیگران جدید با خرده‌فروشان موجود در رقابت هستند. در اینجا مهم‌ترین روند ظهور تولیدکنندگان به‌عنوان رقا است. تولیدکنندگان به‌طور فزاینده‌ای در سیستم‌های بازاریابی عمودی فعالیت می‌کنند و تلاش می‌کنند تا محصولات خود را از طریق قرارداد یا حتی استراتژی‌های عمودی بر مبنای ارزش توزیع نمایند. علاوه بر این، بازیگران عمودی یکپارچه^۸ مانند ایکیا، زارا یا ام‌انداج^۹ که به‌طور

1 Retailers functions

2 IKEA, Media Markt and Leroy Merlin

3 Aldi

4 E-commerce

5 Amazon

6 Ebay or Zalando

7 Cross-channel

8 vertically integrated players

9 IKEA, Zara or H&M

همزمان هم جزء خرده‌فروشان و هم تولیدکنندگان هستند، سهام عمده بازار را در بسیاری از بخش‌های خرده‌فروشی (فصل ۶) از آن خود کرده‌اند.

بخش دوم، مهم‌ترین جنبه‌های بازاریابی خرده‌فروشی راهبردی را مورد بحث قرار می‌دهد. رشد پویا یکی از مهم‌ترین تحولات در خرده‌فروشی در دهه‌های اخیر بوده و مبنای بسیاری از تغییرات بعدی است. این رشد از طریق **راهبردهای رشد^۱** متنوع، از قبیل افزایش فروشگاه‌ها، خرید و اعطای نمایندگی (فرانشیز دادن)^۲ به دست می‌آید (فصل ۷). علاوه بر این، از آنجاکه بسیاری از کشورهای صنعتی با رکود بازار خرده‌فروشی روبه‌رو شده‌اند، این رشد با ورود به بازارهای خارجی به‌طور فزاینده‌ای به دست می‌آید. **بین‌المللی‌سازی یک فرایند پیچیده است**، زیرا محیط‌های محلی در کشورهای میزبان اغلب از بازار داخلی متفاوت هستند (فصل ۸). رشد، ملی یا بین‌المللی، تنها از طریق یک مزیت رقابتی پایدار^۳ به دست می‌آید و خرده‌فروشان در حال حاضر به‌طور فزاینده‌ای در حال تلاش برای ایجاد یک **جایگاه‌سازی^۴** روشن برای شرکت‌های خود نسبت به رقبای هستند. یکی از اجزای مهم این راهبرد بازاریابی، ایجاد یک **برند خرده‌فروشی قوی^۵** با تداعی معانی واضح و متمایز در ذهن مصرف‌کننده است که وفاداری مشتری را افزایش می‌دهد (فصل ۹). باین‌وجود، خرده‌فروشان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار خود، باید مسئولیت اجتماعی شرکت^۶ را تضمین کنند (فصل ۱۰) و بنابراین بیشتر در فعالیت‌هایی مانند یافتن منابع اخلاقی، مسئولیت بشر دوستانه شرکت، بازاریابی سببی و یا اشتغال اجتماعی درگیر می‌شوند. درحالی‌که اغلب طرح‌های مسئولیت اجتماعی شرکت دارای انگیزه‌های قانونی، نظارتی یا اخلاقی هستند، مشتریان به‌طور فزاینده‌ای رفتار خرده‌فروش‌ها را ارزیابی می‌کنند.

خرده‌فروشان در **آمیخته بازاریابی^۷** خود برای بازاریابی خرده‌فروشی راهبردی گزینه‌های بیشتری نسبت به تولیدکنندگان دارند، زیرا آن‌ها در تماس مستقیم با مصرف‌کنندگان نهایی هستند که از فروشگاه‌هایشان بازدید می‌کنند و به‌طور مستقیم با آن‌ها در تعامل می‌باشند. قسمت سوم این مجموعه آمیخته بازاریابی را بررسی می‌کند و نگاهی عمیق به تعدادی از ابزارهای آمیخته‌ی بازاریابی خرده‌فروشی می‌اندازد. **محل فروشگاه^۸** یک عامل تعیین‌کننده مهم در موفقیت خرده‌فروشی است، زیرا آن یک عامل کلیدی در جذب مشتریان است و نمی‌تواند در کوتاه‌مدت تغییر یابد (فصل ۱۱). خرده‌فروشان در فروشگاه‌های

1 Growth strategies

2 Franchising

3 Sustainable competitive advantage

4 Positioning

5 strong retail brand

6 Corporate social responsibility

7 Marketing mix

8 Store location

خود به مشتریان یک طبقه‌بندی از کالاها را ارائه می‌نمایند و یکی از وظایف اصلی خرده‌فروشی‌ها انتخاب یک گستره و عمق مناسب برای مجموعه‌های خود و محصولات خاص (مانند برندهای تولیدکننده و یا برندهای فروشگاهی) و تنظیم پیشنهاد خود برای مشتریان هدف می‌باشد. یک مفهوم جدید مدیریت رده‌بندی (طبقه‌بندی)^۱ است که هدف آن اجرای یک رویکرد راهبردی و جامع‌تری برای تجارت است (فصل ۱۲). سیاست قیمت‌گذاری کاملاً وابسته به مدیریت طبقه‌بندی است. از آنجاکه مصرف‌کنندگان سهم بزرگی از درآمد خود را در خرده‌فروشی صرف می‌کنند، قیمت‌گذاری خیلی به تصمیمات خرده‌فروش برای حمایت از مشتریان وابسته است، خرده‌فروشان گزینه‌های راهبردی و تاکتیکی زیادی برای تأثیرگذار کردن بر رفتار خرید دارند (فصل ۱۳).

این مرور کوتاه از زمینه‌های مختلف مدیریت راهبردی در خرده‌فروشی نشان می‌دهد که جهان از خرده‌فروشی پیچیده و چالش‌برانگیز شده است. مطالعات موردی به درک اینکه چگونه این مفاهیم توسط شرکت‌های خرده‌فروشی موفق در سراسر جهان اجرا می‌شوند، کمک می‌کنند.

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۹	بخش اول: عملکردها، قالب‌ها و بازیکنان در خرده‌فروشی
۲۱	فصل اول- وظایف خرده‌فروش
۳۴	مورد مطالعه: تسکو
۴۹	فصل دوم- خرده‌فروشی مبتنی بر فروشگاه غذا و شبه غذا
۶۴	مورد مطالعه: لیدل و کافلند
۷۳	فصل سوم- فروشگاه‌های خرده‌فروشی کالاهای عمومی
۸۴	مورد مطالعه: دکاتلون
۹۷	فصل چهارم- خرده‌فروشی آنلاین
۱۰۵	مورد مطالعه: زالاندو
۱۱۵	فصل پنجم- رویکرد کانال‌های مختلف خرده‌فروشی برای یک خرید
۱۲۵	مورد مطالعه: بی‌اندکیو
۱۳۱	فصل ششم- فروشندگان متخصص و یکپارچگی عمودی تولیدکنندگان و فروشندگان
۱۴۲	مورد مطالعه: هوگوباس
۱۵۱	بخش دوم: بازاریابی استراتژیک در خرده‌فروشی
۱۵۳	فصل هفتم- استراتژی‌های رشد
۱۶۸	مورد مطالعه: واتسون
۱۷۷	فصل هشتم- بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی
۱۸۹	مورد مطالعه: کارفور
۱۹۷	فصل نهم- برندینگ و جایگاه‌یابی خرده‌فروشی
۲۰۹	مورد مطالعه: تریدر جوییس

۲۱۷	فصل دهم - مسئولیت اجتماعی شرکت
۲۳۱	مورد مطالعه: اوتو گروپ
۲۴۱	بخش سوم: آمیخته بازاریابی در خرده‌فروشی
۲۴۳	فصل یازدهم - محل فروشگاه - تجزیه و تحلیل منطقه تجاری و انتخاب مکان فروش
۲۶۱	مورد مطالعه: هوم دیپو
۲۷۵	فصل دوازدهم - کالا و مدیریت دسته‌بندی
۲۹۵	مورد مطالعه: هول فودز مارکت
۳۰۹	فصل سیزدهم - قیمت‌گذاری
۳۳۱	مورد مطالعه: آمازون