

ارائه مدل موفقیت توسعه فروشگاههای زنجیره ای رفاه - مطالعه تطبیقی: والمارت

شکور مهتاب^۱، تیمور پورحیدری دیلمی^۲، الهام مالگیری^۳، زهرا مرادی گلریز^۴

^۱ کارشناس ارشد بازرگانی بین الملل، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناس ارشد مدیریت شهری، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت کار آفرینی آموزش عالی، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران

^۴ کارشناسی ارشد زبان و ادبیات عرب، دانشگاه علوم تحقیقات تهران، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران

چکیده

اهمیت موضوع فروشگاه های زنجیره ای از آنجاست که این فروشگاه ها در رقابت با یکدیگر، با پایین آوردن هزینه های زنجیره ی تأمین و انواع هزینه های سربار، قیمت نهایی کالا را پایین آورده و با اینکار، خدمت بزرگی را هم به تولیدکننده و هم به مصرف کننده می کنند. در واقع آنها با بالا بردن بهره وری در چرخه توزیع محصول، و همچنین با تمرکز بر صرفه به مقیاس (سرشکن شدن هزینه ها به خاطر بزرگ بودن مقیاس فروش کالا) موجبات رشد سطح رفاه خانوارها در جامعه را فراهم می آورند. در این مقاله تلاش کردیم تا مدل موفقیت توسعه فروشگاه های رفاه (مطالعه تطبیقی: شرکت وال مارت) ارزیابی گردد. ما به بررسی فروشگاه رنجیره وال مارت به عنوان فروشگاه موفق در سطح جهان و فروشگاه رنجیره ای رفاه به عنوان فروشگاه رنجیره ای ناموفق در ایران می پردازیم. فروشگاههای زنجیره ای در جهان همیشه در زمره بزرگترین و موفق ترین شرکت های کشورهای پیشرفته بوده اند. گواه این موضوع را می توان در لیست ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا که توسط نشریه فورچون منتشر می شود، دید. به طوری که شرکت های نفتی، خودروسازی ها و فروشگاه های خرده فروشی در سالیان مختلف در میان ۵۰ شرکت برتر این نشریه بوده اند. کشورهای مختلف بنا به سلايق و اولويت هايشان به زمينه اشاعه فروشگاه های زنجيره ای ورود کرده اند و با گسترش این فروشگاه ها در نقاط مختلف جهان توانسته اند سود هنگفتی نصیب خود کنند. مقایسه SWOT شرکت وال مارت با شرکت رفاه نشان می دهد که شرکت های ایرانی برای رسیدن به موفقیت راه درازی را در پیش دارند و لازم است با Benchmarking و استفاده از تجربیات موفق تغییراتی اساسی در نگرش های کسب و کار خود به ویژه در حوزه بین الملل داشته باشند.

واژه های کلیدی: والمارت، فروشگاههای رفاه، موفقیت وال مارت

مقدمه

صنعت خرده فروشی یکی از مهمترین حلقه های زنجیره تامین در نظام تجاری هر کشور است. فروشگاه های زنجیره ای در حقیقت، آخرین بنگاه اقتصادی در نظام توزیع و حلقه ارتباطی میان تولید کنندگان و مصرف کنندگان هستند و خدمات آنان به نوبه خود نوعی تولید اقتصادی است که همانند سایر فعالیت های این حوزه با ورود مواد اولیه و پردازش صنعتی به شکل محصول نهایی قابل استفاده برای مصرف کننده در بازار عرضه می شود. فروشگاه های زنجیره ای مجموعه فروشگاه هایی هستند که دارای مدیریت واحد هستند و در سطح یک شهر، کشور یا چندین کشور پراکنده اند. این فروشگاه ها از عنوان تجاری یکسانی استفاده می کنند و معمولاً محصولات مشابه یا تقریباً مشابهی ارائه می کنند.

در ایران ایجاد فروشگاه های زنجیره ای با حمایت مستقیم یا غیر مستقیم دولت به همراه بوده است به بیان دیگر این فروشگاه ها نیم چرخ اول را طی نکرده اند و راه پیشرفت را از نیمه آغاز نموده اند. این نظریه بیان می دارد که رشد فروشگاه های زنجیره ای بزرگ به این ترتیب است که ابتدا فروشگاه وارد بازار کالاهای کم سود و ارزان قیمت شده و پس از تحکیم موقعیت، با افزایش فروش و بالا بردن قیمت و کیفیت محصولات و وابسته کردن مشتری به خود موقعیت بالاتری را کسب کند. این حرکت از پایین به بالا و از کوچک به بزرگ است که جنبه انتفاعی و خود جوش دارد، این چرخه با حضور رقبای جدید ادامه می یابد. در ایران پیدایش فروشگاه های زنجیره ای ناشی از الزامات محیطی سازمانها و به ویژه سیاست های دولت است و حرکتی از بالا به پایین به شمار می رود. رشد و بقای این فروشگاه ها به شدت تابع عوامل پیدایش است. حساسیت نسبت به محیط می تواند راهبردهای اصلی این سازمانها را شکل بخشد. چرخه حرکتی فروشگاه های زنجیره ای در ایران بدین شکل بوده است که ابتدا تحت تاثیر حساسیت های دولتی ایجاد و رشد سریع داشته اند سپس رشد آنان کاهش یافته است.

شرکت فروشگاه های زنجیره ای رفاه به عنوان گسترده ترین شبکه توزیع نوین کالا با هدف تهیه، تأمین، توزیع و فروش کالاهای اساسی در تاریخ ۱۳۷۴/۲/۲۶ تحت شماره ۱۱۲۷۳۱ در اداره ثبت شرکت ها و موسسات غیرتجاری ثبت گردید و به عنوان حرکتی پیشگام در جهت نوین سازی ساختار توزیع کالاهای مصرفی و بادوام در سطح خرده فروشی مورد بهره برداری قرار گرفت.

هدف این مقاله بررسی ویژگی های فروشگاه زنجیره ای وال مارت به عنوان شرکت موفق در مقایسه با فروشگاه های زنجیره ای در ایران برای نمونه فروشگاه رفاه به عنوان شرکتی ناموفق از طریق ماتریس SWOT می باشد. با مقایسه ماتریس SWOT دو شرکت وال مارت در مقایسه با رفاه شاید جالب ترین نکته ای که میتوان برداشت کرد این است که در بررسی هر یک از شاخص های ماتریس شرکت های خارجی توجه زیادی به توسعه فرامرزی بازار داشته اند و دارند اما شرکت ایرانی به دلیل محدودیت های متعدد خواسته و ناخواسته ورود به بازارهای جهانی را بسیار دور از دسترس و امری ناممکن می پندارند و از این رو این مساله نقش بسیار کم رنگی در ماتریس SWOT آنها دارد.

ادبیات تحقیق

فروشگاه های زنجیره ای در جهان همیشه در زمره بزرگترین و موفق ترین شرکت های کشورهای پیشرفته بوده اند. گواه این موضوع را می توان در لیست ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا که توسط نشریه فورچون منتشر می شود، دید. به طوری که شرکت های نفتی، خودروسازی ها و فروشگاه های خرده فروشی در سالیان مختلف در میان ۵۰ شرکت برتر این نشریه بوده اند. کشورهای مختلف بنا به سلاقی و اولویت هایشان به زمینه اشاعه فروشگاه های زنجیره ای ورود کرده اند و با گسترش این فروشگاه ها در نقاط مختلف جهان توانسته اند سود هنگفتی نصیب خود کنند. روش انجام تحقیق در مقاله حاضر تطبیقی بوده و با استفاده از تحقیق های مشابه و همچنین داده های موجود در نشریه فورچون دال بر موفق بودن شرکت وال مارت و استفاده از مطالب

نشریات حاضر در مرکز پژوهش های بازرگانی به بررسی تطبیقی فروشگاه رفاه با فروشگاه های غربی از جمله فروشگاه وال مارت پرداختیم.

رشد فروشگاه های زنجیره ای بزرگ به این ترتیب است که ابتدا فرو شگاه وارد بازار کالاهای کم سود وارزان قیمت شده و پس از تحکیم موقعیت، با افزایش فروش و با لا بردن قیمت و کیفیت محصولات و وابسته کردن مشتری به خود موقعیت بالاتری را کسب کند. این حرکت از پایین به بالا و از کوچک به بزرگ است که جنبه انتفاعی و خود جوش دارد، این چرخه با حضور رقبای جدید ادامه می یابد. در ایران پیدایش فروشگاه های زنجیره ای ناشی از الزامات محیطی سازمانها و به ویژه سیاست های دولت است و حرکتی از بالا به پایین به شمار می رود. رشد و بقای این فروشگاهها به شدت تابع عوامل پیدایش است. حساسیت نسبت به محیط می تواند راهبردهای اصلی این سازمانها را شکل بخشد. چرخه حرکتی فروشگاه های زنجیره ای در ایران بدین شکل بوده است که ابتدا تحت تاثیر حساسیت های دولتی ایجاد و رشد سریع داشته اند سپس رشد آنان کاهش یافته است.

باید ها و نبایدهای فروشگاه های زنجیره ای

تاریخچه فروشگاه های زنجیره ای

در اروپا در قرن ۱۸ و ۱۹ نظام توزیع دگرگون شد و برای اولین بار اندیشه مربوط به فروشگاه های بزرگ توسط بازرگان فرانسوی بویسکو در سال ۱۸۵۲ با تاسیس فروشگاه کوچکی به نام بن مارش تحقق یافت و این مغازه مادر فروشگاه های بزرگ گردید ایده تاسیس چنین فروشگاه هایی به امریکا سرایت کرد و به سطح بسیار بالاتری ارتقا یافت. از مشخصات فروشگاه های زنجیره ای بزرگ این است که تداوم حیات اقتصادی آن موقوف به توسعه شعبه های آن است چرا که برای چنین فروشگاه هایی حد پایینی از توسعه وجود دارد که کمتر از آن حد این فروشگاهها بنا به منطق اقتصادی دوام نمی آورند و متضرر می شوند.

فروشگاه های زنجیره ای در ایران

در ایران نظام توزیع در چارچوب روشهای توزیع سنتی توسعه یافته به نحوی که تعداد واحدهای صنفی در مقایسه با جمعیت تعداد واحد صنفی سرانه رقم قابل توجهی را نشان می دهد. فروشگاه های زنجیره ای در ایران در سالهای دهه پنجاه شکل گرفت نخستین آن فروشگاه فرودوسی بود که با کمک دولت به وجود آمد در بخش خصوصی نیز می توان به فروشگاه جنرال مد اشاره کرد سپس فرو شگاه های بزرگ ایران و کوروش در تهران ایجاد شد که به تمامی مطابق با الگوی فروشگاه های کشورهای اروپایی بودند فرو شگاه کوروش در این بین از همه موفق تر بود.

در سال ۱۳۵۱ باهدف حفظ بازار از شوک های ناگهانی و تعدیل و تثبیت قیمت کالاهای اساسی کشاورزی، سازمان تعاون شهر و روستا در ارتباط با شرکتهای سهامی زراعی و تعاونی های تولیدی روستایی تشکیل شد که این سازمان در شهرها اقدام به ایجاد شعبه کرد.

بعد از انقلاب تا مدتها فعالیت این فروشگاهها متوقف ماند سپس فرو شگاه فرودوسی به فروشگاه شهر و روستا (به تصرف وزارت بازرگانی در آمد) و فروشگاه های باقیمانده کوروش به قدس تبدیل شد (به تصرف بنیاد مستضعفان درآمد) و فرو شگاه بزرگ ایران تعطیل شد اداره فرو شگاه های باقیمانده توسط مدیران دولتی و وابسته به نهادها سنخیتی با ماهیت و روش اصلی این نوع فرو شگاهها که ملازم با پویایی تخصص بسیار بالای مدیریتی است، نداشتند؛ این فروشگاهها سرانجام تبدیل به راسته

بازار هایی شدند که دوره گردان و کسبه جزء بر حسب فراخور غرفه ای تصاحب می کردند و انواع کالاهای وارداتی را با قیمت بالا عرضه کردند به عبارت دیگر مدیریت حجره ای در این فروشگاهها وجه غالب بود .

فروشگاه زنجیره ای رفاه در سال ۱۳۷۲ با حمایت مستقیم دولت هاشمی توسط بانک ملی ، تجارت ، سپه ، شهرداری تهران و بیمه ایران تشکیل شد و هم اکنون بزرگترین فروشگاه زنجیره ای کشور محسوب می گردد در ابتدا پیش بینی شده بود که در یک دوره ۵ ساله ۱۰۰۰ فروشگاه زنجیره ای رفاه در سراسر کشور ایجاد گردد ولی علی رغم تلاشهای انجام شده ، به علت فقدان بینش کافی نسبت به چگونگی اداره این فروشگاهها و عوامل موثر در موفقیت آنها، این واحدها نیز توفیق چندانی در نیل به اهداف تعیین شده نداشته اند و هم اکنون این فروشگاه ۱۲ شعبه در تهران و ۶۴ شعبه در دیگر شهر های کشور دارد طرح فروشگاههای زنجیره ای رفاه با سرمایه کلان ارائه شد . مهمترین سوال به صورت زیر مطرح بود : آیا این فروشگاه قادر خواهد بود که کالا ها را با قیمت ارزا تر از خارج و با حداقل سود توزیع کنند و در بهینه سازی نظام توزیع نقشی اساسی ایفاء کنند اما نارساییهای بسیار فروشگاههای زنجیره ای و دولتی بودن آنها به گونه ای که طی یک بررسی در مرکز پژوهشهای وزارت بازرگانی ۹۸ درصد مردم بر این باورند که قیمت اجناس در فروشگاهها ی زنجیره ای در بیشتر موارد از مغازه های انفرادی بیشتر است .

در یک نظر خواهی از مشتریان فروشگاهها ی رفاه تنها ۴۲ درصد از مردم قیمت کالاهای این فروشگاهها را ارزانتر از سایر خرده فروشی ها می دانستند .

اهم اهداف مورد نظر دولتها در این رابطه با فروشگاه های زنجیره ای عبارتند از:

- فراهم کردن کالاهای مورد نیاز جامعه
 - هدایت و حمایت برای تولید اقلام مهم
 - حذف واسطه های غیر ضروری میان تولید کننده و مصرف کننده
 - جلوگیری از توسعه بی رویه واحدهای تجاری در فضاهای غیر تجاری
 - جلوگیری از فروش کالاهای غیر استاندارد
 - توسعه و ترویج فرهنگ استاندارد کردن کالاهای تولید داخلی و استفاده از بارکد ملی
 - تثبیت قیمت کالا در مناطق مختلف شهری باتوجه به یکسان بودن قیمت انواع کالاهای عرضه شده در کلیه شعب واحدهای زنجیره ای هدایت ، برنامه ریزی و نظارت بهتر و سهل تر دولت بر توزیع و اقتصاد.
- فروشگاه های قدس ، شهروند و رفاه از جمله فروشگاه هایی هستند که با وجود چندین دهه فعالیت در بازار خرده فروشی ، نتوانستند سهم مناسبی از بازار را از آن خود کنند. بدون شک دو عامل در عدم تحقق این امر دخیل است؛ ابتدا این که رواج این فروشگاه ها در ایران با عدم باروری فرهنگ خرید ساماندهی شده از فروشگاه های زنجیره ای شکل گرفت و همچنین این که سوپرمارکت ها و بقالی ها در آن زمان به نوعی پاسخگوی احتیاجات مردم بودند، زیرا در آن دوره (دو دهه قبل) نبود تنوع در میان کالاهای مختلف ، تاسیس فروشگاه های زنجیره ای را با کمبود سودآوری و نبود منطق اقتصادی رو به رو می کرد. امری که در بلند مدت موجب ورشکستگی و از میدان به در شدن بسیاری از این فروشگاه ها شد. از سوی دیگر موضوع خدمات دهی ضعیف این فروشگاه ها در ایران معضلی بود که به هیچ عنوان ترغیب مصرف کننده برای خرید از آن را در پی نمی داشت. از یک طرف فضای عمومی این فروشگاه ها به روز نبود و با کیفیت پایینی کالاها را ارائه می کرد. افزون بر این کالاهای

موجود در این فروشگاه ها همان کالاهایی بود که در سوپر مارکت های سراسر کشور در دسترس بود و تفاوتی را برای مشتریان ایجاد نمی کرد.

شهروند، رفاه و هایپر استار الگوهای با اصول ایرانی

البته ناگفته نماند که در این میان فروشگاه هایی نظیر شهروند توانسته اند خود را احیا کرده یا با همان برند پیشین به کسب و کار ادامه دهند. در این میان فروشگاه های نظیر رفاه که از سال ۷۴ فعالیت خود را آغاز کرده، اکنون ۱۲۵ شعبه در سراسر کشور دارد که به صورت شرکت سهامی عام اداره می شود. البته به روز نبودن خدمات دهی و ارائه تمام و کمال اجناس موجود در بازار از جمله نواقصی است که موجب شده رفاه آن طور که باید پیشرفت نکند. در سوی دیگر ماجرا هایپر استار که از سال ۸۸ به زنجیره تامین مایحتاج خرده فروشی وارد شد، اکنون شعبه هایی را هم در شیراز و اصفهان تاسیس کرده است و با سرمایه گذاری اولیه ۶۰ میلیون دلاری خود در صدد است تا این طرح را توسعه دهد. البته هایپر استار مدعی ارائه خدمات به روز ترین فروشگاه خرده فروشی ایران هم به تبعیت از دیگر فروشگاه های وطنی سود، تعداد پرسنل و حتی مالکیت شفافیت ندارد. موضوعی که درباره شرکت های عمده و خرده فروشی اروپایی و آمریکایی به هیچ عنوان مشاهده نمی شود و شفافیت اطلاعات اولیه هر مجموعه از جمله تعداد پرسنل، تعداد شعب و سود خالص سالانه از جمله موردهایی است که شرکت متعهد است به مشتریان به طور واضح ارائه دهد.

فروشگاه های زنجیره ای رفاه

در کشور ما، سالیان درازی است که فروشگاه های زنجیره ای نظیر شهروند، رفاه، قدس و... فعالیت می کنند، اما با رشد بسیار کند و بدون جذابیت های خاص برای مشتریان، هیچگاه نتوانستند شبکه ی توزیع کالا را از انحصار خرده فروشی های کوچک تر خارج کنند. برای درک بهتر حجم گردش مالی خرده فروشی ها در ایران، کافی است فرض کنید که هر خانواده، به طور ماهانه ده درصد از کل درآمد خود را در این فروشگاه ها خرج کند. به عبارت بهتر، ده درصد از کل درآمد مردم در یک سال (همان کل تولید ناخالص داخلی در سال) از زیر دست صندوقداران عبور می کند. تنها افزایش یک درصد بهره وری در این گردش عظیم مالی، سود بسیار زیادی را نصیب تمام دست اندرکاران شبکه ی توزیع و مشتریان کرده و خدمت بزرگی به اقتصاد جامعه خواهد کرد. به نظر می رسد که در این عرصه، پتانسیل زیادی برای سرمایه گذاری نهفته است و در این راه، توجه کافی به فناوری اطلاعات، از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود.

شرکت فروشگاه های زنجیره ای رفاه به عنوان گسترده ترین شبکه توزیع نوین کالا با هدف تهیه، تأمین، توزیع و فروش کالاهای اساسی در سال ۲۷۱۳ ثبت گردیده و به عنوان حرکتی پیشتاز در جهت نوین سازی ساختار توزیع کالاهای مصرفی و بادوام در سطح خرده فروشی مورد بهره برداری قرار گرفت.

از آنجا که سالم سازی شبکه توزیع از مهم ترین پیش شرط های توسعه اقتصادی پایدار کشور، تأمین عدالت اجتماعی و امنیت اقتصادی اکثریت مردم جامعه است به همین منظور اصلاح شبکه توزیع، حذف واسطه ها و جلوگیری از افزایش کاذب قیمت ها در بازار پس از خاتمه جنگ تحمیلی در دستور کار دولت وقت قرار گرفت و شرکت فروشگاه های زنجیره ای رفاه با رسالت فراهم نمودن کالاهای مورد نیاز جامعه، اصلاح الگوی مصرف و حمایت تولید اقلام اساسی، فعالیت خود را آغاز کرد.

فروشگاه های زنجیره ای رفاه به عنوان یکی از حلقه های نظام توزیع، نقش بارزی در کنترل قیمت ها و کاهش هزینه های توزیع بر قیمت نهایی دارد و توانسته با کنارزدن واسطه های زاید و تثبیت قیمت ها در مناطق مختلف شهری، کالاهای مردم را با رعایت استاندارد، بارکد ملی و کیفیت و بسته بندی مناسب عرضه کند. از آنجا که این فروشگاه ها نقش موثری در تأمین کالاهای عمومی جامعه دارد دولت توسعه فروشگاه های زنجیره ای را کلید اصلاح شیوه های توزیع کالا و کنترل قیمت ها دانسته است.

امروزه فروشگاه های زنجیره ای رفاه با به کارگیری شیوه های نوین همسو با طرح های اقتصادی روز دولت، به عنوان بازار مستمری برای بخش تولید کالاهای سبد خانوار در حال عرضه کالا و خدمات به اقشار مختلف جامعه در سراسر کشور است. فعالیت شرکت عبارتند از:

- تهیه، تأمین، تولید و فروش کالاهای موردنیاز عمومی از طریق فروشگاه های زنجیره ای با استفاده از خدمات نوین بازرگانی و انجام صادرات و واردات کالا- مشارکت با سایر اشخاص حقیقی یا حقوقی در جهت تأمین اهداف شرکت. در حال حاضر فروشگاه های زنجیره ای رفاه در ۲۶ استان و منطقه تهران و کرج دارای واحدهای فروشگاهی جهت ارائه کالا و خدمات با شعار "تلاش ما، کیفیت برتر، قیمت کمتر" در سراسر کشور می باشد.

تحلیل استراتژی SWOT فروشگاه زنجیره ای رفاه

نقاط قوت Strength

- تنوع بالای کالاهای موجود در فروشگاه ها
- گستردگی فروشگاه ها
- وضعیت مالی مناسب
- امکان فروش اقساطی و غیر نقدی
- وجود سیاست های مکانیزه
- وجود مدیران با تجربه و نیروی انسانی متخصص.

نقاط ضعف Weakness

- قیمت نسبی بالای اجناس
- تعداد بالای نیروی انسانی
- نارضایتی سهامداران به علت عدم پرداخت سود
- ضعف در فرآیند تحقیق و توسعه
- پائین بودن جایگاه بین المللی
- نبود شعب فروشگاهی در برخی از نقاط کشور

فرصت ها Opportunity

- حمایت های دولتی
- توسعه اقتصادی
- بازار مصرف خوب
- تولید محصولات جدید
- کشش بازار برای تأسیس شعب جدید

تهدیدها Threats

- افزایش شرکت های رقیب
- افزایش مقررات محدود کننده

• افزایش قیمت ها و تورم

• خرده فروش ها و دست فروش ها

وال مارت

سال ۱۹۹۷ که برای اولین بار فروش وال مارت از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار گذشت، تعداد کارکنان داخلی به ۶۸۰ هزار و تعداد کارکنان بین المللی ۱۱۵ هزار نفر رسیده بود. در آستانه ورود به هزاره جدید، وال مارت با یک میلیون و ۱۴۰ هزار نفر، بزرگترین شرکت خصوصی جهان از لحاظ تعداد نفرات شناخته شد. در سال ۲۰۰۰ نیز وال مارت در رده بندی مجله فورچون به عنوان تحسین برانگیزترین شرکت جهان معرفی شد. در همین سال لی اسکات به عنوان رئیس و مدیرعامل شرکت برگزیده شد. در سال ۲۰۰۲ وال مارت در صدر جدول ۵۰۰ شرکت برتر جهانی این مجله قرار گرفت.

همه ما فروشگاه های زنجیره های «وال مارت» را می شناسیم که با شعار «هر روز با قیمت ارزانتر» پا به عرصه اقتصادی گذاشت و جزو نخبه های اقتصادی برتر آمریکا است و جزو ۱۰۰ بنگاه برتر در سال ۲۰۱۱ شناخته شده است و علی رغم رکود اقتصادی و مشکلاتی که در چند سال اخیر پیش آمده است، این بنگاه توانسته است پیشکسوت بودن خودش را در بازار حفظ کند؛ این بنگاه به لحاظ ویژگیهای عملکردی وضعیت خاصی که دارد، توانسته است برای نیروی متخصص اشتغال ایجاد کند؛ آن چیزی که در شبکه توزیع اهمیت دارد، این است که برای اینکه شبکه خوب کار کند، افراد باید به صورت تخصصی مهارت های لازم را داشته باشند؛ در کل فروشگاه هایی که در سال ۲۰۱۰ در آمریکا انجام شده است، ۴،۵ میلیون ساعت برای آموزش پرسنل و تشویق نیروی انسانی به لحاظ علمی هزینه شده است. در این مورد، والت مارت جزو پیشکسوتان این شرکتها بوده است.

مهمترین کاری که این بنگاه در خصوص مصرف کنندگان و مشتریان خودش اعمال کرده، رفتار حرفه ای با مشتریان است؛ یعنی به آنها به دید حفظ مشتری نگریسته می شود و با اعمال تدابیر خاص باید کاری کرد که دوباره آنها را به فروشگاه بازگرداند؛ بنابراین این طور نباید رفتار کرد که مانند ایران، با مشتری طوری رفتار شود که همه ما وقتی به عنوان مصرفکننده که دارای سمت و پایگاه اجتماعی هستیم، وقتی وارد یک فروشگاه زنجیره های می شویم، میبینیم که مشتری محوری وجود ندارد، تخفیفات بازار وجود ندارد و حتی به هیچ وجه احترامات لازم به افراد گذاشته نمی شود، چه رسد به این که ما به امکانات خدماتی و رفاهی و پارکینگ و سرویس بهداشتی و از این قبیل نیاز داشته باشیم.

وال مارت جزو فروشگاه هایی است که به مشتریان خاص خود خدمات خاصی می دهد، با تامین کنندگان خود تعامل خوبی برقرار کرده است و حتی با تدابیری که اعمال کرده، سعی کرده هزینهها را به حداقل ممکن کاهش دهد، بخشی از ناوگان حمل و نقل را به تملک خود درآورد تا بتواند هزینههای مبادله را کاهش دهد و از همه مهمتر، این است که از طریق بهره مندی از خریدهای تفریحی، روی مصرفکنندگان کار کرده است وقتی مصرف کنندگان وارد فروشگاه می شوند، می توانند از طریق بهره مندی از خریدهای تفریحی که در کشور ما هم رایج است، حمایت شوند و ساعتهای خوبی را در این فروشگاه بگذرانند.

یکی از رویکردهایی که در وال مارت مورد توجه قرار گرفته، این است که به اعضای خودش کارتهایی داده است که میتوانند با داشتن آن کارتها، خریدهای فصلی شان را با تخفیف انجام دهند؛ علاوه بر آن، تنوع کالاهای قابل عرضه در این فروشگاه زنجیره های رایج و مشهور است. کالاهایی که مصرف کننده به آنها نیاز دارد و یا این که علاقه دارد تا وال مارت آنها را خریداری کند.

عوامل موفقیت وال مارت

والتون در سبک مدیریت با تاکید روی ابتکارات فردی، آزادی عمل و خودگردانی درقبال نظارت مستقیم باب جدید گشود. او چنین فلسفه های ارتباطی با کارکنان را از جیمز کاش بنیانگذار کمپانی جی-سی - پنی در سال ۱۹۱۳ مشهور به ایده های

پنی قرض گرفت. ایده های پنی روی اصلاح مداوم عوامل انسانی تاکید داشته و به میزان مشارکت افراد در توسعه تجاری، ارزیابی خط مشی ها و اقدام مطابق انصاف و درستی ارج می نهد.

فناوری روز

مدیریت غیرمتمرکز والتون به رویکرد تیمی در تصمیم گیری منجر گردید. اما این رویکرد بدون بهره گیری از فناوری روز خیلی مشکل است. یکی سیستم ارتباطی بزرگ این امکان را فراهم کرده که مدیران وال - مارت بتوانند با مدیران فروشگاهها در ارتباط دائم باشند. علاوه بر آن اعضای تیم مدیریت داخلی با ۱۱ فروند هواپیما به فروشگاههای مختلف مراجعه و عملکرد آنها را بعد از بازگشت در جلسات روزهای جمعه و شنبه بررسی، و موضوعها را هماهنگ کنند. استفاده از ۶ کانال ماهواره ای برای ارسال پیامها به تمام فروشگاهها و به کارگیری رایانه های بزرگ بخشی از سیستم پیچیده توزیع کمپانی محسوب می شود.

کنترل هزینه ها

« والتون » برای حفظ هزینه ها در سطح حداقل و عرضه کالا به مشتریان به قیمت پایین بسیار مصر بود. کنترل هزینه های وال - مارت با تولیدکنندگان شروع شد. وال - مارت به سخت گیری در خرید و وادار کردن تولیدکنندگان به کاهش قیمت و مشارکت در تبلیغات مشهور بود. وال - مارت سعی می کرد که از واسطه ها پرهیز کرده و کالاها را مستقیماً از تولیدکننده بخرد، در نتیجه حدود ۲ تا ۶ درصد در هزینه ها صرفه جویی شد.

وال - مارت در کاهش هزینه های توزیع نیز بسیار موفق بود.

استفاده از مراکز توزیع پیشرفته و ناوگان حمل و نقل متعلق به کمپانی، این امکان را فراهم می ساخت که در هنگام عقد قراردادهای عمده، به قیمتهای پایین دست یابد. سه چهارم اقلام قابل عرضه در فروشگاهها از طریق ۱۶ مرکز توزیع تامین می شود. هر مرکز توزیع، تحویل کالاهای مورد نیاز ۱۵۰ تا ۲۰۰ فروشگاه را به عهده دارد. مثلاً مرکز توزیع کلن در آلاباما در زمینی به مساحت ۲۸ هکتار با زیربنای ۲/۱ میلیون فوت مربع، ۱۰۴۲ کارمند روزانه ۱۵۰ تریلر را بارگیری، و در مواقع شلوغ ۱۸۰ تریلر را تخلیه می کنند. در این مرکز دستگاههای اسکنر لیزری جابه جایی ۱۸۰ هزار قلم کالا را در نقاله هایی به طول ۱۱ مایل کنترل می کنند. هر مرکز دارای جدیدترین دستگاههای اسکنر نوری، حمل و نقل اتوماتیک، بارکدخوان و موجودی گیر رایانه ای بوده، و از طریق شبکه ماهواره با دیگر مراکز توزیع و فروشگاهها و اداره مرکزی در ارتباط دائم قرار دارد. رایانه های دستی به کارمندان مرکز توزیع این امکان را فراهم می کند که کالاها را بلافاصله سفارش کنند. وجود سیستم توزیع و بهره گیری از فناوری پیشرفته تحویل به موقع کالاها را به فروشگاهها میسر و هزینه توزیع وال - مارت را به سه درصد کل فروش کاهش داده است در صورتی که هزینه های توزیع سایر رقبا دوبرابر این مقدار است.

وال - مارت با تولیدکنندگان در رابطه با بسته بندی کالا و رعایت ضوابط محیط زیست چالشهای بسیار داشت و آنها را مجبور کرد که ضمن تلاش برای اصلاح بسته بندیهای خود و حذف هرگونه اقلام مازاد، از مواد قابل بازیافت و بدون کاربرد مواد سمی در بسته بندی استفاده کنند. کمپانی وال - مارت در مراسم روز زمین با انجام درختکاری شرکت کرده و فیلم های ویدئویی به مشتریان خود عرضه می کرد که در آن چگونگی حفاظت از محیط زیست نمایش داده شده است. وال - مارت در کمک به گروههای علاقه مند به محیط زیست و برنامه های آن خیلی فعال بوده و کارکنان آن یک روز در ماه به طور داوطلبانه بزرگراه محلی را پاکسازی می کنند.

ویژگیها

فروشگاههای وال مارت با فلسفه و شعار «هر روز قیمت کمتر» (EVERY DAY LOW PRICE) شروع به کار کردند. فلسفه قیمت گذاری (PRICING) در وال مارت آن است که با کاهش قیمت می توان فروش بیشتری داشت. در خرده فروشیهای ارزان فروش تر، درآمد بیشتر است. علاوه بر فلسفه «هر روز قیمت کمتر»، گاه در موارد و مناسبتها نیز تخفیف بیشتری نیز صورت می گیرد (ROLLBACK) و گاه نیز فروشهای ویژه برقرار می شود (SPECIAL BUY). وال مارت بر این اعتقاد است که همین فلسفه قیمت گذاری است که اعتماد مشتریان را جلب می کند و آنها اطمینان می یابند که قیمتها تحت شرایط مختلف، تغییر شدید نخواهد داشت. وال مارت با فراهم آوردن مجموعه ای از کالاها و خدمات تجاری خود در هر روز با پایین ترین قیمت، فضایی از تنوع، یکپارچگی و احترام متقابل را پدید می آورد.

از دیگر ویژگیهای وال مارت قاعده ای است موسوم به «TEN FOOT» که توسط بنیانگذار شرکت سام والتون مطرح شده و به اجرا درآمده است. او در بازدیدهای مکرر خود از فروشگاهها، فروشندگان را تشویق می کرد که متعهد باشند با مشتریان چنین برخورد کنند: وقتی مشتری وارد می شود به چشم او نگاه کنید، به او سلام و خوشامد بگویید و از آنها بخواهید که چه کاری می توانید برای آنها انجام دهید. این نگرش از کودکی در سام والتون وجود داشت. او خود می گوید: «من از ابتدا یاد گرفته ام که یکی از رمز و رازهای رهبری، انجام یک کار بسیار ساده برای همه است. قبل از اینکه مشتری تازه وارد صحبت کند، شما سر صحبت را با او باز کنید. اگر او را می شناسید به اسم صدا کنید.» امروزه همه کارکنان وال مارت در سراسر جهان به این فلسفه عمل می کنند.

دیگر ویژگی وال مارت، قاعده ای است به نام «SUNDOWN» که اساسا به عنوان یک بخش حیاتی از فرهنگ شرکت محسوب می شود. محتوای این قاعده کار امروز را به فردا نینداختن است، بدین معنا که بیشترین تلاش برای پاسخ به خواسته های تلفنی یا حضوری باید صورت گیرد. به این دلیل است که فروشندگان وال مارت به خاطر خدمت به مشتری شناخته شده اند زیرا کاری را که امروز می توانند برای مشتری انجام دهند به فردا موکول نمی کنند. آنها معتقدند در این دنیای شلوغ می توان از این راه به مشتریان نشان داد که به آنها فکر می کنیم و مراقب آنها هستیم. این حس اورژانسی نوعی احترام به وقت دیگران است.

فروشگاههای وال مارت با شعار «هر روز قیمت کمتر» شروع به کار کردند.

فلسفه قیمت گذاری در «وال مارت» آن است که با کاهش قیمت می توان فروش بیشتری داشت.

فرهنگ و ارزشهای سازمانی

وال مارت مدعی است که شرکتی است اخلاقی و مبتنی بر ارزشها. ارزشهایی که تصمیم گیری و رهبری در شرکت را هدایت می کند بر سه پایه استوار است که بنیانگذار شرکت سام والتون در سال ۱۹۶۲ ارائه داده است:

* احترام به افراد؛

* خدمت به مشتری؛

* تلاش برای تعالی.

امروزه وال مارت بزرگترین خرده فروش جهان با درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری است.

منابع انسانی

وال مارت بزرگترین شرکت جهان از لحاظ تعداد نیروی انسانی است. ۱/۸ میلیون نفر در بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه وال مارت در دنیا مشغول به کار هستند. وال مارت کارکنان و فروشندگان خود را «همکار» (ASSOCIATE) خطاب می کند. وال مارت با ارائه برنامه های متنوع همکاران خود را برای خدمت به نیازهای مشتریان توانمند می سازند. ۷۶ درصد مدیران فروشگاهها کار خود را در ابتدا به صورت ساعتی با وال مارت شروع کرده اند و وال مارت فرصتهای شغلی مناسب را در اختیار آنها قرار داده است. وال مارت دوسوم هزینه درمان همکاران را می پردازد. از لحاظ تنوع (DIVERSITY) نیروی انسانی، وال مارت یک شرکت ممتاز است. ۸۱۵ هزار زن و ۳۷۵ هزار نفر غیر آمریکایی در آن مشغول به کار می باشند.

بزرگترین فروشگاه های زنجیره ای خرده فروشی در جهان

فروشگاه	کشور	تعداد شعبه	درآمد	تعداد کارکنان(نفر)
لیدل	آلمان	۸۰۰۰	۵۹ میلیارد یورو	۱۷۰ هزار
آلدی	آلمان	۸۲۰۰	۵۳ میلیارد یورو	۴۹ هزار
مترو آک	آلمان	----	۶۷ میلیارد یورو	۲۸۰ هزار
سیف وی	آمریکا	۱۶۷۸	۴۱ میلیارد دلار	۱۷۸ هزار
کروگر	آمریکا	۳۵۷۴	۹۰ میلیارد دلار	۳۳۹ هزار
کاستکو	آمریکا	----	۱۰۵ میلیارد دلار	۱۷۴ هزار
وال مارت	آمریکا	۸۵۰۰	۴۷۰ میلیارد دلار	۲/۲ میلیون
ماکنیت	روسیه	۵۳۰۹	۸ میلیارد دلار	۱۴۵ هزار
لابلو کمپانیز	کانادا	۱۰۰۰	۳۱ میلیارد دلار کانادا	۱۳۵ هزار
کارفور	فرانسه	۱۴۵۲	۸۱ میلیارد یورو	۴۱۳ هزار
آهولد	هلند	۳۰۰۸	۳۱ میلیارد یورو	۱۲۱ هزار

استراتژی وال مارت

ارائه کالاها با قیمت های پایین تنها یکی از استراتژی های وال مارت است. زنجیره خلق ارزش شرکت، فعالیت های مرتبط به چگونگی دستیابی وال مارت به استراتژیهای مختلف را نشان می دهد. نخست اینکه مدیریت زنجیره تامین وال مارت بی نهایت کارآ می باشد. برای مثال وال مارت در تقلید از مفاهیم کسب و کار موفقیت آمیز رقبایش شهرت دارد. به علاوه از نظرات کارکنان استقبال می شود و حتی به آنها پاداش داده می شود.

روش دیگر کاهش هزینه ها در مدیریت زنجیره تامین وال مارت، توانایی آنها در دنبال کردن حرکت محصول در طول کل زنجیره خلق ارزش است. وال مارت می تواند در هر زمانی اطلاعات محصول را در هر مرحله ای از تولید (مثل حمل کالا، توزیع از انبار مرکزی، انبار فروشگاه ها یا در قفسه ها یا در صندوق) که باشد پیگیری کند. قابلیت وال مارت در ساده سازی فرآیند تامین، آن را در حفظ سطح موجودی مناسب و پیگیری محصولات فروش رفته و فروش نرفته کمک میکند.

استراتژیهای عملیات و توزیع هم وال مارت را در دستیابی به قیمت پایین کمک کرده اند. در واقع استراتژی وال مارت این است که فروشگاه هایش را در خارج از شهرهای بزرگ راه اندازی می کند. همچنین در شهرهای بزرگ تر، وال مارت با استفاده از خوشه ای کردن (تاسیس شعبه های نزدیک به هم) فروشگاه هایش از تبلیغات دهان به دهان برای جذب مشتریان استفاده می کند. به علاوه وال مارت به دنبال برآورده ساختن نیازهای مختلف مشتریان با استفاده از ۲ نوع مختلف از فروشگاه های زنجیره ای است که شامل فروشگاه های فروش کالاهای ارزان قیمت، فروشگاه های زنجیره ای عظیم، سامزکلاب ها و بازارهای محلی می شود. هر کدام از این فروشگاه ها از لحاظ اندازه، تعداد کارکنان و برآورد فروش با هم تفاوت دارند.

وال مارت نسبت به رقبایش هزینه بسیار کمتری صرف تبلیغات میکند. گروهی بودن فروشگاه های وال مارت و فاصله کم آنها از یکدیگر، یکی از دلایل این امر است. به این شکل آنها می توانند برای کل منطقه یک بار برای تبلیغات هزینه صرف کنند تا با سرشکن شدن این مخارج بین فروشگاه های آن منطقه، هزینه کل حداقل شود. یکی دیگر از بهترین استراتژیهای وال مارت، فراهم کردن خدمات عالی برای مشتریان است. در هر فروشگاه یک فرد برای خوشامد گویی در محل ورود مشتریان حاضر هستند که به آنها چرخ دستیهای حمل خرید می دهند و آنها را به قسمتی از فروشگاه که در آن کالاهای مورد نظر مشتری قرار دارد، هدایت می کنند. قانون هشتم از ده است و به گفته سام، اگر «فرا رفتن از حد انتظارات مشتریان» قانون سام والتون برای ایجاد یک کسب و کار نیز آنها بتوانند این کار را بکنند، مشتریان بارها و بارها به فروشگاه آنها باز خواهند گشت. فعالیت های حمایتی در استراتژی وال مارت با فعالیت های اصلی که در بالا به آن اشاره شد مرتبط است. چنین فعالیت ها یا هزینه هایی شامل تکنولوژی هایی می شود که در پیگیری محصول عملیات و توزیع آن ارتباطات بین تامین کنندگان، آموزش کارکنان و سیاست های تشویق و پاداش، استفاده می شوند. درآمدها و سودهای وال مارت در سال های اخیر موفقیت کلی این فعالیت ها را اثبات می کند.

تحلیل استراتژی وال مارت

با استفاده از تحلیل SWOT یک روش برنامه ریزی استراتژیک است برای اندازه گیری نقاط قوت S، نقاط ضعف W، فرصت ها O و تهدیدها T در یک پروژه یا سازمان (می توان به برخی از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی که وال مارت با آنها مواجه است اشاره کرد. به علاوه با ارزیابی و مقایسه وضعیت سازمان با دیگر رقبای، میتوان جایگاه آن را برآورد کرده و به این طریق مشخص می شود که برای پیشی گرفتن از رقبای، سازمان در چه حوزه هایی باید بیشتر فعالیت کند.

نقاط قوت (Strengths)

برند قدرتمند و معتبر وال مارت یک نام تجاری قدرتمند در زمینه ی خرده فروشی است. این اعتبار از راحتی و قرار گرفتن طیف گسترده ای از محصولات در فروشگاه ها بدست آمده است.

مشتریان وفادار

شرکت وال مارت این وفاداری را با ارائه خدمات خوب و مناسب به مشتریان و حرکت به مناطقی از کشور که اغلب توسط فروشگاههای دیگر نادیده گرفته شده، بدست آورده است. یکی از عوامل کلیدی ایجاد رضایت و تجربه ی لذت بخش خرید برای مشتری ها، قیمتهای پایین محصولات وال مارت است. این فروشگاه زنجیره ای با نوآوری در استراتژیهای قیمت گذاری و اجرای سیاست قیمت گذاری بر پایه قیمتهای روز و کاهشی (EDLP) توانست از سایر فروشگاه های زنجیره ای متمایز شود.

شعار وال مارت «ما همیشه ارزان می فروشیم» نشان دهنده جدیت و تعهدات این شرکت در درک و پاسخگویی به رقابت است. شهرت وال مارت در زمینه ارائه خدمات مشتری پسندانه، یکی دیگر از عوامل کلیدی موفقیت آن در ایجاد رضایت مشتری است. در قسمت ورودی فروشگاه های وال مارت تعدادی از کارکنان فروشگاه ضمن خوش آمدگویی به مشتری ها آنها را در یافتن کالاهای مورد نیازشان یاری می کنند. این فروشگاه ها با استخدام کارکنان دلسوز و فهیم و تاکید و تمرکز بر دستیابی به رضایت مشتریان، آنها را در سراسر فروشگاه به نحوی مستقر می سازد که بتوانند به سریعترین و راحت ترین شکل در مواقع مورد نیاز به کمک مشتری بشتابند. این گونه رفتارها و رویکردها میزان اعتماد مردم را به وال مارت تقویت می کند. در یکی از نظرسنجی های انجام شده از مشتریان پرسیده شد: «وال مارت برای شما چه مفهومی دارد؟» در پاسخ به این سوال بیشتر مشتری ها عبارت «اعتماد» را به جای «قیمتهای مناسب» برگزیدند.

قیمت گذاری مناسب

فلسفه قیمت گذاری در «وال مارت» آن است که با کاهش قیمت می توان فروش بیشتری داشت.

شرایط مالی خوب

مجموعه فروشگاه های زنجیره ای وال مارت (Wal-Mart) با مجموع فروش ۴۴۴ بیلیون در سال ۲۰۱۲، موفق ترین نمونه جهانی در نوع خود و همچنین، پردرآمدترین شرکت در دنیا می باشد.

استراتژی قدرتمند

استراتژی وال مارت در سال های آغازینش تاکید بیشتر در مورد فروشگاه های کوچکتر و تجارت الکترونیک برشمرد. در مقابل، رقبا مانند Kmart در شهرهای بزرگ متمرکز با جمعیت شهر های با جمعیت بیش از ۵۰۰۰۰ بوده است. وال مارت همچنین با استراتژی دیگری همچون "هر روز قیمت پایین تر" توانست سهم بازار را بگیرد و در سال ۲۰۱۲ با استراتژی تجدید نظر در مورد فروشگاههای خارج از کشور، و طراحی فروشگاه های برنامه ریزی شده توانسته است سهم فروش جهانی خود را افزایش دهد برای مثال ایجاد فروشگاههای کنونی در چین و برزیل از انعکاس استراتژی های جدید شرکت وال مارت می باشد.

سهام نسبتا پایدار

به طور کلی در مقایسه با بازار، سهام وال مارت نسبتا پایدار است، با نسبت بتا ۰/۳۲ می باشد.

پوشش طیف وسیعی از کالا

محصولات شرکت شامل انواع کالا از لباس، کیف، کفش، وسایل الکترونیکی، طلا و جواهر، تجهیزات باغ و ... می شود بطوری که یک طیف گسترده ای از نیازهای افراد را برآورده می سازد.

صرفه به مقیاس

خرید حجم بالای کالا از عرضه کننده به مقدار فله موجب کاهش قیمت های محصولات وال مارت شده است. شرکت وال مارت با سرشکن شدن هزینه ها به خاطر بزرگ بودن مقیاس فروش کالا توانسته است قیمت ها را به میزان قابل توجهی کاهش داده و از رقبا خود پیشی بگیرد.

مدیریت زنجیره تامین و تدارکات

مدیریت زنجیره تامین و تدارکات یکی از نقاط قوت وال مارت است. این اجازه می دهد تا وال مارت به استفاده از تنها در مفهوم زمان موجودی و جلوگیری از برگشت موجودی به صرفه جویی در هزینه های اضافی برای حفظ موجودی در انبار بپردازد.

پوشش جغرافیایی وسیع

شبکه گسترده ای از فروشگاه ها وال مارت موجب در دسترس بودن آن در میان اقشار مختلف جامعه چه فقیر و چه غنی شده است.

سایر نقاط قوت به شرح ذیل است:

قابلیت های بازاریابی قوی، ترکیب نام تجاری متوازن، جایگاه و بازار قوی در آمریکا، مزایای برای کارکنان تمام وقت، مدیریت منابع انسانی دقیق، تبلیغات ارزان قیمت، مدیریت زنجیره تامین مناسب، شبکه قوی فروشندگان

نقاط ضعف (weaknesses)

خدشه دار شدن اعتبار و ایجاد بدبینی در جامعه نسبت به شرکت:

کالاهای که توسط وال مارت از تامین کنندگان چینی خود، در سال گذشته فروخته شده اند در بسیاری از موارد متفاوت خطرات بهداشتی و ایمنی همراه بوده است ک وجهه شرکت را خدشه دار کرده است. شرکت وال مارت علی رغم اینکه یکی از بزرگترین شرکت های خرده فروشی در سطح جهان است و با وجود استفاده از فناوری اطلاعات، ضعف زیادی در پوشش سطح وسیعی از محدوده خود دارد.

علی رغم فروش محصولات در بخش های مختلف مانند پوشاک، مواد غذایی و تجهیزات ولی این شرکت در مقایسه با رقبای از انعطاف پذیری کمتری در این زمینه برخوردار است.

وال مارت با وجود اینکه یک شرکت بین المللی است ولی در تعداد محدودی از کشورها حضور موثر دارد.

فرصت (Opportunities)

با ادغام و یا اتحاد استراتژیک با خرده فروشان دیگر جهانی، تمرکز بر بازارهای خاص را در دست گرفته است. به عنوان مثال اروپا یا منطقه بزرگ چین.

موقعیت های جدید و تنوع در فروشگاه مانند سوپر مارکت های بزرگ فرصت خوبی برای توسعه بازار است. مکان های جدید و انواع فروشگاه های وال مارت فرصت برای بهره برداری و توسعه بازار را برای شرکت وال مارت فراهم کرده است.

حرکت به سوی یکپارچگی و اتحاد با دیگر فروشندگان جهانی از اهمیت بالایی برخوردار است.

بسط و گسترش بازار مصرف مانند هند و چین که بیشتر فروشندگان به صورت محدود درگیر آن هستند مهم است.

سایر فرصت ها: گسترش به کشورهای دیگر، بهبود درک جوامع محلی، ترویج جهان سبز، افزایش شبکه فروشگاه، روبه افزایش بودن تقاضای مشتریان، گسترش در نواحی جغرافیایی جدید، از بین رفتن موانع تجاریدر بازارهای خارجی، افزایش فروش آنلاین، بهره بردن از تکنولوژی های جدید، خریدن شرکت های رقیب، ایجاد پیمان های تجاری با دیگر شرکت ها

تهدیدها Threats

رقابت شدید قیمت ها

قیمت های رقابتی با توجه به کاهش شدید هزینه های تولید و مواد اولیه در نقاط مختلف جهان ۳ یک تهدید به شمار می رود.

• رقبای بزرگ

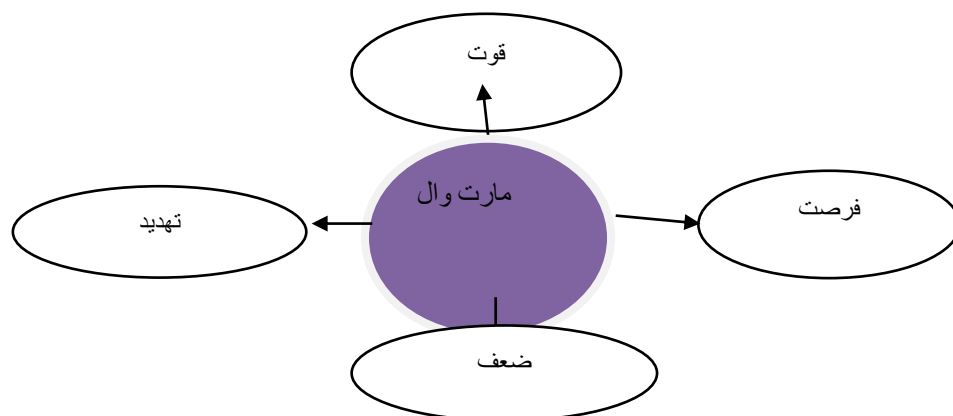
وجود رقبایی همچون تارگت، کی مارت، کاستکو، سیرکت سیتی، بث، بیاند و رقبای محلی در کشور های مبدا تهدیدی بزرگی برای شرکت وال مارت به حساب می آید .

سامز کلاب یکی از شرکت های وابسته به وال مارت، به شدت در بخش انبارداری و عمده فروشی با شرکت کاستکو در حال رقابت است. کاستکو انبارهای کم، اما با فروش و درآمد بیشتر دارد. به علاوه مشتریان این شرکت به تناوب بیشتری نسبت به مشتریان سامز کلاب از آن خرید کرده و به طور متوسط در هر بار خرید مقدار بیشتری نیز خرج می کنند. این برتری کاستکو می تواند به دلیل نوآوری بهتر آن باشد چون نوآوری فاکتوری کلیدی در ارزیابی رقبا در یک صنعت است.

وال مارت با سوپرمارکت های زنجیره ای بزرگ هم رقابت می کند. ظرفیت صنعت خواروبار تقریباً اشباع شده است و از این جهت وال مارت برای بسیاری از این سوپرمارکت ها (هم بزرگ و هم کوچک) تهدیدی جدی محسوب می شود و برای بسیاری از آنها رقابت با قیمت های پایین وال مارت بسیار مشکل است. از آنجا که این صنعت بسیار شلوغ و اشباع شده است، حتی سوپرمارکت های بزرگ هم به دنبال متمایز ساختن خودشان برای ادامه حیات هستند.

بهترین بودن به این معناست که همواره به عنوان هدف اولیه رقبای محلی و جهانی مطرح هستید. به عنوان یک فروشنده جهانی، در کشورهای مختلف در معرض مشکلات و چالش های سیاسی قرار دارید.

سایر تهدیدات: تعرفه مالیات، اتحادیه های کارمندان، مخالفت و مقاومت در برابر جوامع، افزایش قدرت چانه زنی تامین کنندگان، تغییرات جمعیتی نامطلوب، سیاستهای محدود کننده تجارت و کسب و کار، مقررات جدید



مدل فروشگاه رفاه

مقایسه ماتریس swot رفاه با وال مارت

با مقایسه ماتریس SWOT دو شرکت وال مارت در مقایسه با رفاه اولین و شاید جالب ترین نکته ای که میتوان برداشت کرد این است که در بررسی هر یک از شاخص های ماتریس شرکت های خارجی توجه زیادی به توسعه فرامرزی بازار داشته اند و دارند اما شرکت ایرانی به دلیل محدودیت های متعدد خواسته و ناخواسته ورود به بازارهای جهانی را بسیار دور از دسترس و امری ناممکن می پندارند و از این رو این مساله نقش بسیار کم رنگی در ماتریس SWOT آنها دارد.

از سوی دیگر بررسی های به عمل آمده بر روی این ۴ شرکت نشان می دهد که خلق برند و شهرت نام تجاری برای شرکت های خارجی امری بسیار مهم و ضروری به شمار می رفته است اما در شرکت های ایرانی برندینگ آنچنان که باید و شاید مورد توجه قرار نگرفته است شاید جالب به نظر برسد میزان آشنایی با برند وال مارت برای ایرانی ها بیشتر از برند رفاه باشد. این از ضعف برند فروشگاه زنجیره ای رفاه می باشد که هیچ جایگاهی برای خود در بازار جهانی دست و پا نکرد است. نکته حائز اهمیت دیگر در این ماتریس SWOT اهمیت مقوله منابع انسانی و جایگاه آن در شرکت وال مارت و برنامه های راهبردی آن است که نشان دهنده جایگاه منابع انسانی در شرکت وال مارت است. به گونه ای که مطالعه شد وال مارت برنامه های آموزشی متعددی برای کارکنانش می گذارد. این چیزی است که فروشگاه زنجیره ای رفاه آن را نادیده گرفته است. در فروشگاه های زنجیره ای موفق، تمام فرآیندها از تهیه و توزیع کالا در میان شعبات تا فروش و دریافت وجه از مشتریان، توسط سیستم های اطلاعاتی یکپارچه و بلا درنگ کنترل می شود. مجموعه فروشگاه های زنجیره ای وال مارت (Wal-Mart) با مجموع فروش فروش ۴۴۴ بلیون در سال ۲۰۱۲، موفق ترین نمونه جهانی در نوع خود و همچنین، پر درآمدترین شرکت در دنیا می باشد. هدف سیستم های اطلاعاتی و بالاخص نرم افزارهای برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) در این نوع فروشگاه ها، پاسخگویی سریع به مشتریان، پر کردن به موقع قفسه ها از کالا و در عین حال، پایین نگاه داشتن سطح موجودی انبارها از طریق برنامه ریزی و کنترل شبکه ی بزرگ تأمین است که البته کار فوق العاده پیچیده و مشکلی است. فروشگاه زنجیره ای رفاه در مقایسه با شرکت زنجیره ای وال مارت نتوانسته از فناوری TI نماید و این امر موجب از دست دادن بخش وسیعی از بازار شده است.

چه چیزی می توان یاد گرفت؟

مواظب مردم باشید: والتون با دو گروه از مردم یعنی کارکنان و مشتریان مواجه بود. او دریافت که با ترغیب و تشویق کارکنان خود بهتر می تواند به مشتریان خدمت کند. در تجارت به ویژه تجارت های بزرگ تاکید روی مردم بیشتر است و والتون توجه به مردم را به رویه جاری تبدیل کرد.

به سمت دریچه فرصت استراتژیک بروید: بعضی مواقع دریچه فرصت استراتژیک به صورت غیرمنتظره در یک عرصه تجاری که مورد توجه دیگران نیست، ظاهر می شود. در سالهای اولیه رشد دریچه فرصت استراتژیک را، شهرهای کوچک و مناطق روستایی نزدیک آن رقم زد که در معرض تحولات بزرگ قرار گرفته بودند.

ترکیب ایده های قدیمی با فناوری جدید می تواند استراتژی توانمند را به وجود آورد: والتون در عرصه تجاری بیش از سایر کارآفرینان به کسب موفقیت نائل شد. او علی رغم پیشگامی در سازمان به گسترش فناوری مخابرات و ایجاد سیستم توزیع رایانه ای مبادرت و به موازات آن کارکنان را ترغیب کرد که نسبت به مشتریان برخوردی دوستانه داشته باشند.

علاقه مندی به محیط زیست سودآور است: برخلاف سابق، امروزه اکثر افراد نسبت به محیط زیست علاقه مند شده و وقت زیادی را صرف آن می کنند که در عصر صنعت مدرن در مقابل هر گزندی و یا سوء بهره برداری از آن دفاع کنند.

در چنین شرایط هر شرکتی که بتواند در رهبریت این گونه حرکت های عامه پسند قرار گیرد، با استقبال مشتریان و رسانه های جمعی مواجه خواهد شد.

با نگاهی که به فروشگاه زنجیره های والمارت داشتیم که جزو بنگاه های برتر دنیا محسوب می شود، می توانیم به این موضوع برسیم که در فروشگاه های زنجیره ای، بهره گیری از انواع صرفه ها، اعم از صرفه های حوزه عمل، صرفه های مقیاس و صرفه های تجمع می تواند مهم باشد. فاکتور دیگر ناظر بر موضوع، افزایش بهره وری است؛ موضوع دیگری که ما می توانیم به آن

توجه کنیم، تفهیم موقعیت‌مان در زنجیره و بعد از آن، پیوند بین بخش سازمان یافته و بخش غیر سازمان یافته و بخشهای دیگری است که به نوعی در فروشگاه می‌توانیم با آنها ارتباط داشته باشیم.

یکی از اقداماتی که در دنیا مطرح شده، استانداردهای مدیریتی است که در فروشگاه های زنجیره‌ای پیاده سازی می‌شوند. متأسفانه در کشور ما اکثر فروشگاه های زنجیره ای، این استانداردهای مدیریتی را ندارند یا حتی رده های اداری مشخص برای انجام امورشان ندارند و برای این که کالا وارد سیستم شود و این که چگونه تعریف یا خریداری شود یا با تامین کنندگان و مصرف کنندگان چه برخوردی شود، هیچ رویه و دستورالعمل کاری وجود ندارد. حتی در سالهای اخیر، استانداردهایی مثل ایزو و استانداردهای زیست محیطی مطرح شده است اما در حقیقت با تخفیفاتی به این شرکت ها داده شده، به بیشترشان این استانداردها داده شده است اما تغییری در مدیریت آنها رخ نداده است.

اقدام دیگری که در این فروشگاه های زنجیره ای موفق انجام شده، ارتقای بهره وری در فروشگاه است که در واقع از طریق زیرساخت های فناوری اطلاعات مدیریت فروشگاه را تشدید کرده اند و از ابزارهای نوین که بستر اصلی آن ها تکنولوژی اطلاعات است، استفاده شده است؛ شبکه توزیع شامل سه دسته بندی کلی است که یکسری از آنها در عملیات توزیع و یک سری در زمینه فناوری اطلاعات و سری دیگر در سیستم برنامه ریزی و مدیریت کاربرد دارند؛ در کشور ما، فقط صندوق های پرداخت با کارت وارد شده که غلیرغم این که ماده ۷۱ قانون نظام صنفی تاکید شده بود که تمام فروشگاه ها باید به صندوق های فروش یا POS مجهز شوند، هنوز میبینیم که ما با مشکل مواجه ایم یا صف های عریض و طولی از مصرف کنندگان در فروشگاه های زنجیره ای دیده می‌شود که باید بایستند تا کارت کشیده شود. در این صورت هم گاهی کارتخوان نمی‌خواند یا بستر تکنولوژی به لحاظ نرم افزاری مشکل دارد؛ بارها اتفاق افتاده است که در فروشگاه های بزرگ به دلیل این که بستر نرم افزار قطع شده است، به مشتریان گفته شده است که اگر پول نقد دارید، بپردازید وگرنه نمی‌توانید خرید کنید. در حالی که در کشورهای بزرگ دنیا الان استفاده از سیستمهای خواندن بارکد بیسیم مطرح شده است؛ به طوری که وقتی مصرف کننده خرید می‌کند، خریدها را در سبد می‌گذارد و با حرکت در کنار یک گیت، برچسب کالا با یک آر اف دی خوانده می‌شود و مبلغ از کارتی که در جیب مشتری است، کسر میشود و بدون این که کسی در صف صندوق مکانیزه وقتش را هدر دهد، از فروشگاه خارج می‌شود.

نتیجه گیری

مقایسه SWOT شرکت وال مارت با شرکت رفاه نشان می‌دهد که شرکت های ایرانی برای رسیدن به موفقیت راه درازی را در پیش دارند و لازم است با Benchmarking و استفاده از تجربیات موفق تغییری اساسی در نگرش های کسب و کار خود به ویژه در حوزه بین الملل داشته باشند.

از سوی دیگر SWOT به عنوان هسته اصلی برنامه راهبردی می‌تواند مقیاس و الگوی خوبی برای پیشرفت باشد به شرط آنکه سازمان های ایرانی در به روز رسانی و تغییر آن بر اساس شرایط بازار کوشا باشند و از SWOT به عنوان یک قطب نما برای یافتن مسیر در بازار خود بهره برداری کنند.

پیشنهادهای

اقدامی که باید انجام شود، جذب سرمایه گذار خارجی است؛ به هر صورت، سرمایه گذار خارجی باید وقتی به کشوری وارد می‌شود به کار علاقه مند باشد. در کشور ما این جذابیت وجود دارد اما با توجه به موانعی که در فضای کسب و کار در چند سال اخیر ایجاد شده و تنشهایی که بین بخش سنتی و بخش سازمان یافته وجود داشته، به هر صورت نشده است که شبکه توزیع ساماندهی شود و سیاستها سرمایه گذار را وارد ایران کند.

اقدام دیگر، اخذ اعتبارات بین المللی ذیربط است؛ متاسفانه چون ما از قدیم الایام به سرمایه گذار به دید منفی نگاه کرده ایم، روی خوشی به سرمایه گذار خارجی نشان نداده ایم؛ به همین دلیل سعی هم نکرده ایم که به دنبال این برویم که از مراکزی که در دنیا مطرح هستند، مثل نهادهایی که به بانک جهانی وابسته است و به کشورهای در حال توسعه به صورت بلاعوض کمک فنی، اعتباری و مشاورهای می دهد، استفاده کنیم. چون آن رویکردهای منفی وجود داشته اند، ما اصلا به دنبال این که آیا درد دنیا چنین جاهایی هم وجود دارد نرفته ایم؛ در حالی که کشورهای در حال توسعه ای که به لحاظ اقتصادی بسیار پایین تر از ما بوده اند، این سازمان را شناسایی کرده اند و توانسته اند به آن مراجعه کنند و کمک های بلاعوض دریافت کنند. کار دیگری که ما می توانیم انجام دهیم، این است که با نهادهای جهانی مرتبط مثل مجمع مراکز تجاری ارتباط برقرار کنیم.

ما متاسفانه در زمینه مراکز بزرگ تجاری هم مشکل داریم؛ در کشورهای توسعه یافته یکسری مراکز بزرگ تجاری وجود دارد که در تمام آنها یا در بیشتر طبقات آنها، فروشگاه های بزرگ و زنجیرهای شعبه دارند برای این که وقتی مردم می آیند و خریدهای دیگری مثل پوشاک را انجام می دهند، بتوانند خرید روزانه و نیازهای مصرفی شان را هم تامین کنند؛ در کشور ما این مهم، وظیفه دولت است که بتواند کمک کند تا تعداد مراکز تجاری را افزایش دهد. تعداد مراکز تجاری در کشور ما بسیار کم است و در اکثر آنها، فروشگاه های زنجیره ای برای تامین نیازهای ما وجود ندارد.

اقدام دیگری که در کشورهای دیگر شده، استفاده از سیاستهای تشویقی بوده است؛ متاسفانه در بررسی هایی که ما انجام داده ایم، نشان داده شده است که تخفیف های مالیاتی یا تسهیلاتی که می توان در این زمینه برای فروشگاه های زنجیره ای قایل شد، مطرح نشده است یا این که علیرغم صحبت هایی که انجام شده است و تعاملاتی که قرار بود از طریق اتحادیه ذیربط انجام شود، این موضوع که سازمان مالیاتی به فروشگاه های زنجیره ای تخفیف دهد، مطرح نشده و کشور ما بالاترین نرخهای مالیاتی در جهان دارد. در بررسی های انجام شده در ترکیه، مالیاتی که از فروشگاه های زنجیره ای دریافت می شود تقریباً ۱۸ درصد است و در چین، حدود ۱۷ درصد است و در کشور ما ۲۵ درصد است و درصدی هم مالیات بر ارزش افزوده گرفته می شود؛ البته ترکیه و چین هم مالیات بر ارزش افزوده دارند ولی در کشورهایی مثل امارات متحده عربی این موضوع وجود ندارد؛ آنها وقتی که می خواهند کالا را وارد کنند و فروشگاه تاسیس شود، ۴ درصد از فروشگاه می گیرند و بعد از آن هم، درصدی از سهم تمديد جواز کسب را می گیرند؛ ما میتوانیم به صراحت بگوییم که نرخ مالیاتی در کشور ما برای فروشگاه های زنجیره ای بالا است و عامل ضد انگیزه برای ورود این فروشگاه به بازار است.

اقدام دیگری که در کشورهای دیگر انجام شده است و ما هم باید به دنبال آن باشیم، شکل سازی است. همچنین ارتقای بهره وری سرمایه و نیروی کار در قالب آموزشهای فنی و حرفه ای، مکانیزه کردن رایانه های مشاورهای و فنی به فروشگاه ها از دیگر فعالیتهایی است که می توان در قبال فروشگاه های زنجیره ای در ایران انجام داد.

چشم انداز آینده

مدیرعامل وال مارت معتقد است غیر از خطرپذیری (RISK) که ذاتی عملیات و فعالیت خرده فروشی است، شرکت در معرض خطرات بازار شامل تغییرات نرخ بهره و نرخ تبادل ارزهای خارجی است. اما با این حال او تاکید دارد که وال مارت باید به افزایش استاندارد سطح زندگی مردم در همه جا ادامه دهد. او می گوید «ما تعهد خود را مبنی بر شهروند مسئول بودن حفظ خواهیم کرد و وظیفه شناسی خود را در همکاری و کمک به خیریه ها و سازمانهای اجتماعی ادامه خواهیم داد». او همواره در برخورد با همکاران خود تاکید می کند که «تنها وقتی می توانیم بهتر شویم که بدانیم در چه زمینه هایی نیاز به بهبود داریم».

منابع

فروشگاههای زنجیره ای اهداف و رسالتها گزارش تحقیقی فروشگاه زنجیرهای رفاه ۱۳۷۱

نظام توزیع کالا در ایران احمد اخوی ۱۳۸۰ مرکز پژوهشهای بازرگانی

مقالات چاپ شده در روزنامه ها ی مختلف کشور

www.walmart.com

www.walmartstores.com

ycharts.com/financials/WMT/income_statement/quarterly

www.quality-assurance-solutions.com/swot-analysis-of-wal-mart.html

www.marketingteacher.com/swot/walmart-swot.html

yousigma.com/comparativeanalysis/walmartstoresswot.pdf

www.moujmag.com/Archive/Web/n2/n2_015.htm

Google Inc. SWOT analysais online available www.soopertutorials.com/business/strategic-management/1369-google-swot-analysis.html

Wall Mart SWOT analysis online available at : www.marketing-etudiant.fr/forum/wall-mart-et-nike-swot-analysis-vt10110.html