

رویکرد استراتژیک بر

مدیریت فروش فروشگاه‌ها (خرده فروشی)

نویسندگان:

پروفسور بی. برمن

پروفسور جوئل اواس

مترجمان:

دکتر کامبیز حیدرزاده

علیرضا کیا

میلاد بخشی



نشر

۱۳۹۸

www.ketab.ir

برمن، بری	میشناسه
Berman, Barry	
برمن، جونل اوانس؛ بروکرد استراتژیک بر مدیریت فروش و فروشگاه‌ها: خرده‌فروشی/نو، حکان	عنوان و نام پدیدآور
مترجمان کامییز حیدرزاده، میلاد بخشی، طیرضا کیا.	
تهران: نشر علم، ۱۳۹۸.	مشخصات نشر
ص. ۱۰۵۵.	مشخصات ظاهری
978-964-224-962-6	شابک
فیپا	وضعیت فهرست نویسی
Retail management : a strategic approach, 12th ed, c2012.	پادداشت
خرده‌فروشی - مدیریت	موضوع
Retail trade - Management	موضوع
اونز، جونل آر.	شناسه افزوده
Evans, Joel R.	شناسه افزوده
حیدرزاده، کامییز، مترجم	شناسه افزوده
بخشی، میلاد، مترجم	شناسه افزوده
کیا، طیرضا، مترجم	شناسه افزوده
۱۳۹۸/ب۴/ر۹/۵۴۲۲۹ HF	رده بندی کنگره
۶۵۸/۸۷	رده بندی دیویی
۵۴۲۶۹۷	شماره کتابشناسی ملی

رویکرد استراتژیک بر

مدیریت فروش فروشگاه

(خرده فروشی)

نویسندگان: پروفسور بری برمن، پروفسور جوئل اوانس
مترجمان: دکتر کامبیز حیدرزاده، میلاد بخشی، علیرضا کیا

صفحه آرای: مهدی شکری

چاپ: رامین

بیت گرافی: باختر

تیرژ: ۷۰۰ جلد

مع: وزیری

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

شابک: ۹۶۲-۶-۹۶۲-۹۶۱-۹۶۸

حق چاپ محفوظ است.



نشر

تهران - خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین -

خیابان شهدای ژاندارمری - بن بست گرانفر - پلاک ۴

تلفن: ۶۶۴۱۲۳۵۸ - ۰۲۱



Www.elmpub.com



info@elmpub.com



nashreelm

پیشگفتار مترجمان

مترجم، «ایدئولوگ» نیست، فقط مترجم است. یعنی ممکن است کتابی را انتخاب و ترجمه کند اما با عقاید نویسنده‌اش موافق نباشد یعنی ترجمه می‌کند تا امکان و بستر نقد شدن نویسنده را فراهم کند. منتقد هم باید هنگام استفاده از متن ترجمه‌ای به اصل آن هم رجوع کند. حضرت مولانا می‌فرماید:

از محقق تا مقلد فرق هاست کاین چو داوودست، آن دیگر صداست
منبع گفت را بسن سوزی بود و آن مقلد کهنه آموزی بود

متأسفانه پذیرش آن که به «فن و فناوری (تکنولوژی)»، «علم» است هنوز خوب انجام نشده است. از دوره و حالتهای غربی وارد ایران شد ما صرفاً جذب/ واردکننده علوم غربی و به یک معنا مصرف‌کننده علوم غربی بودیم. در حالی که نیاز مبرم داریم که به جای مصرف صرف، به تولید علم واقعی و با کیفیت بپردازیم که شتری/ خریدار جهانی نیز داشته باشد. در این مسیر اگر بپذیریم که فهم «ترجمه علم»، پیش‌درآمد تولید علم است به پیروزی بزرگی دست یافته‌ایم. عموماً زمان زیادی برای نوشتن پیشگفتار، کتاب‌ها نمی‌گذاریم، چون دقت در انتخاب کتاب‌های مفید و سپس ترجمه آن‌ها در حد توازن سواد، انرژی دیگری باقی نمی‌گذارد و از سوی دیگر نوشتن متن بر روی آثار دیگران را چندان معنادار نمی‌دانیم، چون صاحب آن اثر نیستیم. اما حتی اینکه هم که تعداد کتاب‌هایی که ترجمه کرده‌ایم از روز پیش‌بینی‌ها نیز فراتر رفته است، معتقدیم در حوزه مدیریت بازاریابی به «نهضت ترجمه» در ایران نیاز داریم تا بتوانیم، ابتدا با دیدگاه‌های دیگران که به زبان علمی دنیا (یعنی زبان انگلیسی) منتشر می‌شود آشنا شویم، و سپس بخواهیم آن‌ها را نقد کرده و در نهایت دیدگاه‌های خودمان را در قالب مدل‌های علمی منتشر کنیم. همان که سعدی شیرازی می‌فرماید:

رهرو آن نیست که گه تند و گهی خسته رود رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود

ای کاش دوستان ایده‌آل‌گرا و منتقدان ترجمه کتاب‌های به روز علمی، ایده‌آل‌گرایی و یا ساده‌اندیشی در تألیف و نگارش کتاب علمی در زمینه مدیریت بازاریابی را کنار بگذارند و با امثال ما همراه شوند تا سریع‌تر به هدف نخست نهضت ترجمه در حوزه مدیریت بازاریابی در ایران (یعنی آشنایی با آرا و نظرات صاحب‌نظران بین‌المللی) دست یابیم، و سپس تلاش کنیم (به جای

دقت در نوشتن پیشگفتار مترجم بر روی آثار دیگران و یا تألیف آسان در قالب گردآوری و ترکیب چند مقاله یا کتاب انگشت شمار به عنوان تألیف مؤلف ایرانی، دیدگاه‌های خودمان را با توجه به شرایط و زمینه‌های محیطی کشورمان، درست و ایده آل بنویسیم (یعنی تألیف را به معنای واقعی و پس از اشراف بر متون علمی بین‌المللی آغاز کنیم زیرا علم مدیریت بازاریابی وارداتی و غربی است و زبان علمی آن در جهان زبان انگلیسی است)، و دقت کنیم تا مطلب را به درستی به مخاطبان ایرانی و فارسی زبانان منتقل کنیم. به تاسی از حضرت مولانا که می‌فرماید:

فارسی گو که جمله دریابند گرچه زین غافلند و در خوابند

حتی اینک هم که تعداد کتاب‌هایی که ترجمه کرده‌ایم از مرز پیش‌بینی‌ها نیز فراتر رفته (و به ۷۰ جلد طی پانزده سال اخیر رسیده است) و تردیدی باقی نمی‌گذارد که اگر هدف ترجمه این مقدار کتاب‌های بازاریابی، وز و معتبر جهان به زبان فارسی، شهوت شهرت و ارضای حرص طلب علم بوده باشد، در دیر اسلام، سندیده و توصیه شده است! امام علی علیه السلام می‌فرماید:

اعلم الناس المُستَهترُ بالعلم؛ دانایان مردم کسی است که حریص (آزمند یا طماع) دانش باشد «غرر الحکم، منتخب میزان حقه»

البته خود را جوینده دانش در حوزه بازاریابی دانسته و نه دانایان و هدفی هم برای کسب عنوان دانایان و همچنین کسب شهرت در این زمینه وجود ندارد. همواره نیز این دو بیتی را زمزمه خواهیم کرد:

هر کس بد ما به خلق گوید ما خوبی وی به خلق گویم
مهر او نمی‌خرایشیم تا او دروغ گفته باشیم

اگر به ریشه‌های تاریخی موضوع «نهضت ترجمه» نیز دقت کنیم، پس پیشرفت‌های علمی تمدن اسلامی نیز به قرن دوم هجری قمری و تأسیس «بیت‌الحکمه» در بغداد - به عنوان پایگاه اصلی ترجمه متون علمی بیگانه به زبان عربی - در عهد خلفای عباسی (مأمون) باز می‌گردد که تا حد زیادی نیز متأثر از مدرسه «جندی شاپور» بود. مأمون فرزند هارون الرشید، خلیفه مقتدر عباسی، که پیرو «مذهب معتزله» بود برای دفاع از مذهب مذکور احساس نیاز شدیدی به استدلال‌های عقلانی و منطقی می‌کرد و با گماردن «حنین بن اسحاق» به سمت ریاست بیت‌الحکمه، (که به زبان‌های عربی، یونانی، سریانی، فارسی مسلط بود و کتاب‌های ارسطو و جالینوس را نیز از یونانی به عربی ترجمه کرد) به مترجمان طلای خالص پاداش می‌داد. «جرجی زیدان» در کتاب معروف «تاریخ تمدن اسلام» نقل می‌کند که تمدن اسلامی چند مرحله را تا دستیابی به شکوفایی علمی طی کرد:

مرحله اول، نهضت ترجمه بود ... مرحله دوم، مطالعه و بررسی متون ترجمه شده برای آشنایی با علوم بیگانه ... مرحله سوم، حاشیه‌نویسی تحلیلی یا انتقادی بر مطالب مذکور برای تمرین تولید علم ... مرحله چهارم، حرکت از ترجمه و نقل و شرح و نقد به سمت نظریه‌پردازی و تولید علم.

البته آن چه اهمیت دارد این است که نباید «ترجمه» اصالت یابد و این «وسیله»، خود به «هدف» تبدیل شود یا سبب ایجاد توقف در مرحله «ترجمه» شود. به نظر می‌رسد در حوزه «مدیریت بازاریابی» هنوز در مرحله «نهضت ترجمه» نیازهای فراوانی داریم. همچنین این نهضت نباید تنها به حوزه ترجمه محدود شود و می‌تواند ابعاد دیگر توسعه علمی را هم در بر گیرد، تا جایی که به یاری خداوند و سایر همکاران دانشگاهی، این توفیق نصیب ما شده که به عنوان یک معلم توانسته ایم بیش از هفتاد (۷۰) مدرس دانشگاه و صنعت (شامل حدود چهل (۴۰) عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه‌ها (کشور) را در حوزه «مدیریت بازاریابی» تربیت کنیم تا سهمی هرچند ناچیز در بومی سازی این دانش تخصصی داشته باشیم.

بر اساس استاندارد جهانی به ازای هر ۳۵ خانوار، یک واحد تجاری وجود دارد، در حالیکه در کشور ما، به ازای هر ۷ خانوار، یک واحد تجاری وجود دارد؛ به عبارتی در ایران ۵ برابر میانگین جهانی واحدهای تجاری وجود دارد که خرد حاکمی از گستردگی و فراوانی واحدهای تجاری در کشور و رقابت زیاد میان این واحدها است و خرده‌فروشی یا واحدی که خود را مجهز به اصول مدیریت خرده‌فروشی مدرن نماید، سهم بیشتر را از آن خود خواهد کرد.

در حال حاضر فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور سهم کمی را به خود اختصاص داده‌اند و بیشتر واحدهای تجاری بصورت مستقل یا همان بصورت فردی و تکی اداره می‌شوند. اما در سالیان اخیر رشد فروشگاه‌های زنجیره‌ای بسیار زیاد بوده است و پیش‌بینی می‌شود در سال‌های پیش‌رو این رشد چشم‌گیر ادامه داشته باشد. اولین مرحله برای مدیریت فروشگاه بصورت مدرن و حرفه‌ای، یادگیری اصول آن است که کتاب حاضر این اصول و چگونگی آزمون را در خود دارد. در کشورهای پیشرفته به خرده‌فروشی^۱ یا همان فروش فروشگاه‌های ارزان‌تر به قبل به صورت علمی و حرفه‌ای نگاه شده است که تصدیق این ادعا انتشار مجله خرده‌فروشی^۲ در دهه ۱۹۳۰ میلادی در آمریکا است.

تعداد بسیار زیاد فروشگاه‌ها در ایران از یک سو و شکاف میان دانش موجود در کشور که نوعاً این دانش بصورت سنتی و سینه به سینه و یا تجربی کسب شده است با دانش حوزه خرده‌فروشی در دنیا، از دلایل اصلی ترجمه این کتاب بوده است.

^۱ Retailing

^۲ Journal of Retailing

مخاطبان کتاب حاضر را افراد دانشگاهی در حوزه خرده‌فروشی و نیز فعالان در خرده‌فروشی‌های کالا و خدمات تشکیل می‌دهند. «خرده‌فروشان کالا» عبارتند از: فروشگاه‌های مواد خوراکی و مصرفی، لوازم خانگی و صوتی و تصویری، خودرو و قطعات، پوشاک و لوازم جانبی، کالاهای ورزشی، کتاب، کالاهای عمومی، مصالح ساختمانی و ...

«خرده‌فروشان خدمات» نیز عبارتند از: خطوط هواپیمایی، بانک، فست‌فودها و رستوران‌ها، مشاورین مسکن، سینما، باشگاه‌های ورزشی، هتل‌ها، بیمه، مهد کودک‌ها، تعمیرات خودرو، خشکشویی‌ها، سالن‌های زیبایی و آرایشگاه‌ها، مراکز بازی و سرگرمی و ...

کتاب حاضر از چاپ نسخه دوازدهم آن در سال ۲۰۱۳ است که توسط پروفیسور جوئل اوانس و پروفیسور بری برمن، که هر دو پروفیسور بازاریابی و کسب و کارهای بین‌المللی دانشگاه هافسترا^۱ نیویورک هستند، نگاشته شده است.

کتاب حاضر با منابع گوناگون از برترین کتب حوزه خرده‌فروشی در دنیا است. از مهمترین ویژگی‌های کتاب می‌توان به کاربردی بودن آن با توجه به نگاه عملیاتی نویسندگان خود است که آن را از بسیاری از کتب نگاشته شده در حوزه خرده‌فروشی متمایز می‌کند.

برای ترجمه این کتاب بیش از در سال زمان صرف شده و سرکار خانم مژده افلاکی نیز در مطابقت متن فارسی و انگلیسی تلاش فراوان داشته‌اند و به سهم خود تلاش و وسواس لازم را به کار بردیم تا کتابی کم‌اشکال و روان خدمت‌رسان و لذت‌بخش ارائه دهیم، با این حال این کتاب نیز خالی از اشکال نیست. به همین دلیل مشافهانه آماده دریافت نظرات و بازخوردهای اساتید، دانشجویان، پژوهشگران و فعالان صنعت و دانشگاه از طریق آدرس ایمیل kambizheidarzadeh@yahoo.com می‌باشیم زیرا معتقدیم مرجعیت واقعی آن است که اثر نزد مخاطب قبول افتد.

علیرضا کیا

میلاد بخشی

کامبیز حیدرزاده

دانشیار مدیریت بازاریابی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

علوم و تحقیقات تهران

بهار ۱۳۹۸

فهرست عناوین اصلی

پیشگفتار مترجمان	۳
مقدمه	۲۳
درباره‌ی نویسندگان	۳۳
قدردانی	۳۵

بخش ۱. بررسی بر مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی..... ۴۱

فصل ۱. مقدمه‌ای بر خرده‌فروشی	۴۳
فصل ۲. مقدمه‌ای بر خرده‌فروشی	۸۶
فصل ۳. برنامه‌ریزی، استراتژیک در خرده‌فروشی	۱۴۴

بخش ۲. تحلیل مؤلفه‌ها و استراتژی ۲۲۱

فصل ۴. مؤلفه‌های خرده‌فروشی با تأکید بر تکنیک ۲۲۲
فصل ۵. مؤسسات خرده‌فروشی با استراتژی‌های مختلف مبتنی بر فروشگاه ۲۶۱

بخش ۳. هدف قراردادادن مشتریان و جمع‌آوری اطلاعات..... ۳۰۴

فصل ۶. وب، مبتنی بر غیرفروشگاه و حالت‌های دیگر خرده‌فروشی غیرمستقیم ۳۰۵
فصل ۷. شناسایی و درک مشتریان ۳۸۱
فصل ۸. جمع‌آوری و پردازش اطلاعات در خرده‌فروشی ۴۲۸

بخش ۴. انتخاب محل فروشگاه ۴۷۰

فصل ۹. تجزیه و تحلیل منطقه‌ی تجاری ۴۷۱
فصل ۱۰. انتخاب محل ۵۱۵

بخش ۵. مدیریت کسب و کار خرده‌فروشی ۵۶۳

فصل ۱۱. سازمان خرده‌فروشی و مدیریت منابع انسانی ۵۶۴
فصل ۱۲. مدیریت عملیاتها: ابعاد مالی ۶۱۰
فصل ۱۳. مدیریت عملیاتها: ابعاد عملیاتی ۶۴۴

بخش ۶. مدیریت کالا و قیمت‌گذاری ۶۹۳

فصل ۱۴. توسعه‌ی برنامه‌های کالا ۶۹۴

فصل ۱۵. اجرای برنامه‌های کالا ۷۴۱

فصل ۱۶. مدیریت مالی کالا ۷۸۴

فصل ۱۷. قیمت‌گذاری در خرده‌فروشی ۸۲۸

بخش ۷. برقراری ارتباط با مشتری ۸۹۸

فصل ۱۸. ایجاد و حفظ یک تصویر خرده‌فروشی ۸۹۹

فصل ۱۹. استراتژی تبلیغاتی و پیش‌بردی ۹۴۶

بخش ۸. جمع‌بندی ۱۰۱۲

فصل ۲۰. یکپارچگی و کنترل استراتژی خرده‌فروشی ۱۰۱۳

مقدمه

به مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی خوش آمدید. هدف اصلی ما این است که شما و دوستان خواننده‌ی کتاب را با ارائه‌ی کتابی جامع و کامل در مدیریت خرده‌فروشی آشنا کنیم. می‌خواهیم کاملاً درباره‌ی موضوع به‌صورت عمقی وارد شوید، ببینید چگونه استراتژی‌های خرده‌فروشی شکل می‌گیرد، به فعالیت‌های طیف گسترده‌ای از خرده‌فروشان واقعی (کالاهای بزرگ و کوچک، داخلی و جهانی) نگاه کنید و امکان یک کار تمام‌وقت در مدیریت خرده‌فروشی داشته باشید. از طریق این مقدمه بخوانید و ببینید چه چیزی در دسترس شماست.

مفهوم یک رویکرد استراتژیک برای خرده‌فروشی، سنگ بنای این کتاب است. با یک رویکرد استراتژیک، اصل اساسی این است که خرده‌فروش باید برنامه‌ریزی و سازگاری با یک محیط پیچیده و متغیر داشته باشد. هر دو فرصت و محدودیت باید در نظر گرفته شود. یک استراتژی خرده‌فروشی، طرحی پارچه‌ای کلی است که خرده‌فروش را هدایت می‌کند. در حالت ایده‌آل، حداقل یک‌سال طول می‌کشد تا مأموریت، اهداف، بازار مصرف‌کننده، فعالیت‌های کلی و خاص و مکانیزم‌های کنترل خرده‌فروش را مشخص می‌کند. بدون یک استراتژی از قبل تعریف‌شده و به‌خوبی یکپارچه، این شرکت ممکن است از بین برود و قادر به مقابله با محیط اطراف آن نباشد. از طریق این متن، می‌خواهیم شما را تبدیل به یک برنامه‌ریز و تصمیم‌گیرنده‌ی خرده‌فروشی خوب و قادر به سازگار با تغییر کنیم.

از آنجا این که اولین ویرایش مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی است، تلاش کرده‌ایم، آنرا به‌عنوان موضوعی به‌روز و رو به جلو نگاه کنیم. در آماده‌سازی این ویرایش، به‌جای واکنش‌پذیری، رویکردی فعالانه داریم. به همین دلیل است که این بندهای بنای کتاب را «آل‌مارت، مرحوم سام والتون را به نحوی جدی می‌گوییم: «به کسب و کار خود متعهد شو. هیچ‌کس را از هر کس دیگری باور داشته باش.»»

آنچه در این ویرایش جدید است:

۱. تمام داده‌ها و نمونه‌ها به‌عنوان رایج و امکان‌پذیر هستند و وضعیت اقتصادی جاری را منعکس می‌کنند. معتقدیم، کتاب ما در محیط اقتصادی که به‌طور چشمگیری بر بسیاری از کسب و کارها و مصرف‌کنندگان تأثیر گذاشته است، مورد توجه قرار گیرد.
۲. عکس‌های شروع فصل - هر کدام مربوط به تعامل‌های در حال رشد رسانه‌های اجتماعی و

- خرده‌فروشی است. مطالب ما به همراه این تصویر بسیار جذاب خواهد بود.
۳. در این ویرایش، ۳۶ مورد کوتاه و همچنین هشت مورد جامع، هر مورد بر اساس شرکت‌های و شرایط واقعی است، بیان شده است.
۴. عکس‌های جدید در سراسر کتاب با وقایع بین‌المللی همخوانی دارد (بیشتر بر ماهیت جهانی خرده‌فروشی تاکید می‌شود).
۵. وب‌سایت جامع ما^۱، به‌طور کامل به‌روز شده است.

پیش‌آزمون برمن اوانس

برای این آزمون اطلاعات جالب و مفید ارائه شده در مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی، در این قسمت یک خلاصه‌ی پیش‌آزمون‌ها ارائه شده است. (چه کسی خواندن کتاب را با یک آزمون شروع می‌کند؟)

این یک آزمون سریع^۲ است که بر اساس بخشی از اطلاعاتی است که در هر فصل درباره‌ی آن به تفصیل توضیح می‌دهیم. زمانی که خواندن کتاب ما را تمام کردید، به تمام این سوالات و خیلی بیشتر پاسخ بدهید. در بینید به چه تعداد سوالاتی می‌توانید پاسخ دهید:

فصل ۱: چه تعدادی از مردم، از روی خرده‌فروشان سستی (از جمله شرکت‌های خدمات مواد غذایی و آشامیدنی) در ایالات متحده، به کار گرفته شده‌اند؟

فصل ۲: بزرگ‌ترین خرده‌فروش بازی‌های ویدیویی و نرم‌افزار، کدام شرکت است؟

فصل ۳: چند درصد شرکت‌های خرده‌فروش، در ایالات متحده که پرونده مالیات را ثبت می‌کنند، تک‌مالکیتی هستند؟

فصل ۴: فرض کنید می‌خواهید فروشگاه خود را باز کنید و تصمیم بگیرید برای برند ساب‌وی به‌عنوان یک امتیازگیرنده^۳ عمل کنید. چه مبلغی باید پرداخت کنید؟ چه مقدار از فروش‌تان را باید به‌عنوان هزینه‌ی مداوم برای انجام کسب و کار پرداخت کنید؟

فصل ۵: کالاپردازی ناهمگون در بازاریابی چیست؟ [نکته: این شامل این نمی‌شود، که هر چیزی را بتوان با هم در نظر گرفت]^۴ چرا خرده‌فروشان بسیاری در آن شرکت می‌کنند؟

فصل ۶: کدام گروه سنی بیشتر از وب استفاده می‌کند، ۱۸ تا ۲۹ ساله یا کسانی که ۶۵ سال و بالاتر هستند؟ [این یک سوال واقعاً آسان است]

¹ <https://bermanevansretail.com>

² Franchisee

³ Hint: It does not involve eggs or an omelet

فصل ۷: بر اساس نظرسنجی جهانی اخیر خریداران، دلایل خرید مردم در یک خرده‌فروش محصولات تخصصی چیست؟

فصل ۸: کد کالای جهانی^۱ چیست؟ چرا برای خرده‌فروشان مهم است؟

فصل ۹: فروشگاه پارازیت (مزاحم)^۲ چیست؟ [نه، این یک اشکال نیست]

فصل ۱۰: بزرگ‌ترین مرکز خرید جهان (بازار بزرگ) کجاست؟

فصل ۱۱: کاترین کریل^۳ و مری سامونس^۴، مدیران زن کدام دو شرکت هستند؟

فصل ۱۲: چه چیز باعث می‌شود شرکت‌هایی همچون فیلن بیسمنت^۵ و سیمز^۶ دارای مرز مشترک باشند؟

فصل ۱۳: از چند کارت اعتباری و عابر بانک در ایالات متحده استفاده می‌شود؟

فصل ۱۴: از نظر فروش دلاری، چه میزان از درآمد خرده‌فروشی ایالات متحده، از برندهای خصوصی از قبیل تویز^۷، سیرز کممور^۸ و پوشاک آمریکایی جی سی پنی^۹ کمک می‌گیرند؟

فصل ۱۵: تی جی ایکس^{۱۰} (شرکت مادران تی جی مکس^{۱۱} و مارشال) بخش بزرگی از موفقیت کالاپردازی خود را به بستگی به خرید فرصت‌طلبانه اختصاص می‌دهد. این به چه معنی است؟

فصل ۱۶: روش‌های حسابداری فایفو و لایفو، ما بریت موجودی چیست؟

فصل ۱۷: زمانی که تولیدکنندگان یا عمده‌فروشان به دنبال کنترل قیمت خرده‌فروشی کالاها و خدمات خود هستند، قیمت ثابت، قیمت عمودی^{۱۲} یا ما می‌شود. آیا این عمل در ایالات متحده، قانونی است؟

فصل ۱۸: در داخل بسیاری از سوپرمارکت‌ها، یک مسیر جریان^{۱۳} ستیم آمد و شد نمایش داده می‌شود و راهروها از یک الگوی مستطیلی عبور می‌کنند. چرا تیم فوتسال امریکا، همچنان برای نشان دادن این نوع جریان ترافیکی از این روش استفاده می‌کند؟ این مسئله واقعاً برای شما طرفداران ورزش بسیار آسان است!

^۱ Universal Product Code

^۲ Parasite

^۳ Katherine Krill

^۴ Mary Sammons

^۵ Filene's Basement

^۶ Syms

^۷ Scars' Kenmore

^۸ J.C. Penney's

^۹ TJX

^{۱۰} T.J. Maxx

فصل ۱۹: در میان این فروشگاه‌های خرده‌فروشی، کدام یک کمترین درصد از فروش خود را

در تبلیغات هزینه می‌کنند: فروشگاه‌های پوشاک و لوازم جانبی، فروشگاه‌های بزرگ، فود

کورت‌ها، فروشگاه‌های مواد غذایی، هتل‌ها و متل‌ها، سینماها و یا فروشگاه‌های کفش؟

فصل ۲۰: در مدیریت خرده‌فروشی، تحلیل شکاف چیست؟ (نکته: این یک روش

دندانپزشکی برای دندانپزشک شما نیست)

پیوست‌های حرفه‌ای (پرسش جایزه): درست یا غلط؟ «خرده‌فروشی یکی از

بزرگ‌ترین و پویاترین بخش‌های اقتصاد جهانی است. در زمان‌های اقتصادی خوب،

مداخل در بخش خرده‌فروشی بسیار زیاد و بسیاری از موقعیت‌های آغازین آن آسان است.

حتی در هنگام انقباض اقتصادی، زمانی که برخی از بخش‌های خرده‌فروشی از فشار رنج

می‌برند، دیگران مانند مواد غذایی، داروخانه‌ها و تخفیف‌دهنده‌ها رشد می‌کنند.»

آنچه در مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی پوشش داده می‌شود

مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی دارای هشت بخش است.

بخش اول، مقدمه‌ای بر خرده‌فروشی، ابانی برنامه‌ریزی استراتژیک، اهمیت ایجاد و حفظ

روابط مشتری و تأمین‌کننده و تصمیم‌گیری در مورد مالکیت یا مدیریت کسب و کار خرده‌فروشی

را معرفی می‌کند.

در بخش دوم، مؤسسات خرده‌فروشی از لحاظ انواع مالکیت و همچنین ترکیبات استراتژی

مبتنی بر فروشگاه، غیر فروشگاه، الکترونیک و غیر متعارف مورد بررسی قرار می‌گیرند. چرخه‌ی

خرده‌فروشی، کالاپردازی ناهمگون، چرخه‌ی عمر خرده‌فروشی و رتب‌بندی‌شده داده شده است.

بخش سوم، تمرکز بر روش‌های بازاریابی و جمع‌آوری اطلاعات هدف، از جمله بحث در

مورد چرا و چگونه خرید مصرف‌کنندگان و سیستم اطلاعات خرده‌فروشی و تجارت داده شده است.

بخش چهارم، یک رویکرد چهار مرحله‌ای به برنامه‌ریزی مکان‌ها را ارائه می‌دهد: تجزیه و

تحلیل منطقه‌ی تجاری، انتخاب مطلوب‌ترین منطقه، انتخاب یک منطقه‌ی عمومی و تصمیم‌گیری

در یک سایت خاص.

بخش پنجم، عناصر درگیر در مدیریت کسب و کار خرده‌فروشی را مورد بحث قرار

می‌دهد: ساختار سازمان خرده‌فروشی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملیات (مالی و عملیاتی).

بخش ششم، مربوط به برنامه‌های مدیریت کالا، توسعه و اجرای برنامه‌های کالاپردازی،

جنبه‌های مالی کالاپردازی و قیمت‌گذاری است.

در **بخش هفتم**، راه‌های برقراری ارتباط با مشتریان، با توجه خاص به تصویر خرده‌فروشی، اتمسفر و تبلیغات، تحلیل می‌شوند.

بخش هشتم، یکپارچه‌سازی و کنترل استراتژی خرده‌فروشی است.

در پایان متن، **پیوست و مشاغل در خرده‌فروشی**: فرصت‌های شغلی را در خرده‌فروشی نشان می‌دهد.

برای آرایه بهترین تجربه‌ی ممکن یادگیری، این ویژگی‌ها در هر فصل شامل موارد زیر می‌شود:

- با روابط ظهوریافته میان خرده‌فروشان و رسانه‌های اجتماعی شروع می‌شود.
- اهداف فصل
- مرور فصل
- پوشش مناسب رای‌نواخته از تمام موضوعات مهم مربوط به آن فصل
- طراحی رنگی با جداول و ارقام متعدد که نقاط مهم را نشان می‌دهد. حاشیه‌ی یادداشت‌ها با لینک وبسایت‌های کلیدی
- چهار جعبه‌ی واقعی در «کنواری»، «خرده‌فروشی»، «خرده‌فروشی در گرداگرد جهان»، «اخلاق در خرده‌فروشی» و «مشاغل در خرده‌فروشی» در هر فصل. از تلفن خود برای پیوند به سایت‌ها، در داخل هر جعبه، از طریق کد بایز کیو آر در سراسر متن استفاده کنید!
- خلاصه‌ی فصل به‌طور مستقیم به اهداف فصل وابسته است.
- پرسش‌ها برای بحث
- پایان فصل‌ها

برای فراهم آوردن پوشش اضافی برای پنج موضوع خاص، که شامل ضمیمه‌های پایان فصل است:

فصل ۱- «درک رکود اقتصادی اخیر در ایالات متحده و در سراسر جهان»، فصل ۲ «برنامه‌ریزی برای منافع منحصر به فرد خرده‌فروشی خدمات»، فصل ۳ «ابعاد ویژه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک در محیط زیست جهانی»، فصل ۴ «حق امتیاز پویا» و فصل ۶ «خرده‌فروشی چندکاناله». در انتهای هر یک از هشت بخش در مدیریت خرده‌فروشی، موردکاوی‌های کوتاه و موارد طولانی آن‌ها با شرکت‌هایی مانند آمازون، ای‌بی، مک‌دونالد و استارباکس قرار داد. در مجموع، مواردی از ۳۰ مختصر (خلاصه) و هشت موردکاوی طولانی وجود دارد.

تحول مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی

باب دیلن، افسانه‌ی موسیقی یک‌بار گفت: «زمان‌ها، تغییر می‌کنند.» این همه به این معنی است؟ "E" کلمه - الکترونیک - در حال حاضر نفوذ در زندگی ماست. از دیدگاه مصرف‌کننده، ماشین‌های ماشین تحریر قدیمی جای خود را به ماشین‌های الکتریکی داده است که جایگزین رایانه‌های شخصی و تلفن‌های هوشمند شده‌اند. خوب، می‌توانیم به فروشگاه برویم یا از آمازون دات کام آن را سفارش دهیم یا آهنگ‌هایی را از آی‌تونز^۱ برای ایجاد سی‌دی‌ها/دی‌وی‌دی‌های خودمان دانلود کنیم.

آیا تحقیق می‌کنید؟ به اینترنت دسترسی پیدا کنید تا میلیون‌ها حقایق را در دستان خود داشته باشید. وب هر زمان، هر جایی است که در حال تغییر است و رفتار ما را تغییر می‌دهد. از دیدگاه خرده‌فروشی، ما چهار قالب می‌بینیم که همه‌ی آن‌ها در مدیریت خرده‌فروشی در هزاره‌ی جدید (که به ترتیب نزولی در نظر گرفته می‌شوند) را، پوشش می‌دهند:

- **خرده‌فروشان آنلاین** «فروشگاه‌های فیزیکی» و «آنلاین» ترکیب شده‌اند. این خرده‌فروشان فروشگاه‌هایی هستند، که می‌توانید به خرید آنلاین بپردازید، در نتیجه مشتریان را در راحت‌ترین و راحتی قرار می‌دهند. تقریباً تمام خرده‌فروشان بزرگ جهان و همچنین بسیاری از شرکت‌های متوسط و کوچک، در این دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. این به وضوح نشان می‌دهد که کثر خرده‌فروشی‌ها می‌باشد. که نمونه‌هایی از آن، شرکت‌های مختلف مانند بست‌بی، کاستکو و تارگت هستند.
- **خرده‌فروشان آنلاین.** نسل جدیدی از خرده‌فروشان، آنلاین هستند که در سال‌های اخیر به رهبری آمازون ظهور کرده‌اند. این شرکت‌ها به جای استفاده از امکانات ذخیره‌سازی فیزیکی خود، تجربه‌ی خرید مجازی را فرایش می‌دهند: انتخاب گسترده، قیمت پایین و راحتی. در میان شرکت‌های این رده بلو بیل^۲ خرده‌فروش جواهرات؛ پرایس لاین^۳، بلیط تخفیف و خرده‌فروشی هتل؛ خرده‌فروش کفش، رشاک و موارد دیگر دیده می‌شوند.

- **بازاریابی مستقیم با عملیات‌های خرده‌فروشی‌های آنلاین.** اینها همانند بال‌هایی هستند که روی رسانه‌های غیر سنتی مانند کاتالوگ‌های چاپی، فروش مستقیم در خانه و تلویزیون‌های تبلیغاتی تلویزیونی برای ایجاد کسب و کار متکی هستند. تقریباً همه‌ی آن‌ها

^۱ iTunes

^۲ www.bluenile.com

^۳ www.priceline.com

وبسایت‌ها را برای افزایش کسب و کار خود اضافه کرده‌اند. این بازاریابان مستقیم، فروش قابل توجهی از وب را افزایش خواهند داد.

- **خرده‌فروشان فروشگاه‌های فیزیکی^۱**. اینها شرکت‌هایی هستند که بر امکانات فیزیکی خود برای فروش تمرکز دارند. آن‌ها فقط به صورت آنلاین نمی‌فروشند، بلکه از اینترنت برای ارائه‌ی اطلاعات، خدمات به مشتریان و ساخت تصویر استفاده می‌کنند. فروشندگان خودرو معمولاً اطلاعات محصول و خدمات آنلاین را به مشتریان ارائه می‌دهند، اما معاملات خود را در فروشگاه‌های خرده‌فروشی انجام می‌دهند. شرکت‌های این دسته کوچک‌ترین گروه‌بندی خرده‌فروشان را تشکیل می‌دهند. بسیاری از آن‌ها باید رویکرد خود را بازنگری کنند، زیرا رقابت آنلاین تشدید می‌شود.

ما به منابع اطلاعاتی، همچون انجمن‌های تجارت جهانی تا سازمان‌های دولتی، بیشتر از همیشه دسترسی داریم. اطلاعات مربوط به مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی، نسخه‌ی دوازدهم، پویاتر از همیشه است، زیرا ما از منابع آنلاین خود استفاده می‌کنیم و انتظار نداریم، داده‌ها به صورت ماهانه یا یک سال پس از تدوین منتشر شوند. هرچند، ما توانیم طیف وسیعی از نمونه‌های دنیای واقعی را به دلیل حجم زیاد اطلاعات وب، سایت‌های شرکت قراردهیم. آیا این به خواننده کمک می‌کند؟ فلسفه‌ی ما همیشه این بوده است که مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی را به عنوان خواننده، دوست داشته باشیم؛ و نیز صورت امکان مفید باشد. علاوه بر این، می‌خواهیم از تجربیات ما، در این مورد، بهره‌مند شوید.

- ویراست دوازدهم این کتاب، ترکیب بسیار قوی با وبسایت، دارد.
- بخش ویژه‌ای از وبسایت ما به هر فصل اختصاص دارد.
- در هر فصل، چندین اشاره به لینک‌های وب مربوط به موضوعات خاص (مانند منابع آنلاین رایگان اطلاعات ثانویه) وجود دارد.
- هر فصل دارای تعدادی یادداشت حاشیه‌ای است که به وبسایت‌های شرکت مراجعه می‌کنند.
- در وبسایت ما، برای هر فصل، اهداف فصل، یک مرور کلی فصل، فهرستی از عناصر کلیدی، سوالات راهنمای تعاملی مطالعه، لینک‌ها به وبسایت‌های مربوطه و موارد دیگر وجود دارد.

^۱ Bricks-and-mortar

- وبسایت ما شامل تمرین‌های ریاضی اضافی برای فصل‌های ۹، ۱۲، ۱۶ و ۱۷ است.
- وبسایت ما شامل تمرینات جامع و کلی است که می‌توانید مفاهیم کلیدی درس را از طریق شرکت‌ها دانلود و به صورت آزاد اجرا کنید. برای هر قسمت از کتاب چندین مورد وجود دارد.
- وبسایت حتی شامل نکات برای حل موارد، لیستی از منابع اصلی داده‌ی آنلاین ثانویه و توصیف فرصت‌های شغلی خرده‌فروشی و نردبان شغلی است.
- با توجه به محتوای درون متن، هر فصل شامل کاربردهای عملی مهم وب، داخل آن فصل می‌شود.
- وبلاگ شامل بسیاری از ویژگی‌هایی است که برای افزایش درک و فهم از خرده‌فروشی در نظر گرفته شده است. این وبلاگ شامل موضوعاتی مانند رویدادهای کنونی در خرده‌فروشی، نمونه‌هایی از شردهای فروش خوب و بد، اطلاعات حرفه‌ای، رسانه‌های اجتماعی، خرده‌فروشی و موارد دیگر است. راهبر آدرس دنبال کنید.
- اما این همه‌ی سائ نیست! مدیریت خرده‌فروشی، ویراست دوازدهم، با سایر ویژگی‌های الکترونیك ترکیب شده است.
- راهنمای آنلاین تعاملی، پاسخ‌های متقابل و متن را برای بیش از ۵۰ سوال در هر فصل ارائه می‌دهد.
- وبسایت ما همچنین شامل موارد زیر است:
 - بیش از ۱۰۰۰ لینک
 - فرهنگ لغت کامل
 - بسیاری از مواد حرفه‌ای، از جمله فهرست صدها خرده‌فروش و آدرس‌های آنلاین آنها. ما پیوندهای مستقیم به بخش‌های حرفه‌ای خرده‌فروشان پیشرو داریم.
 - فهرستی از موتورهای جست‌وجوی محبوب
 - لیستی از منابع داده‌ی ثانویه‌ی آنلاین
 - نکاتی در مورد چگونگی حل یک مطالعه‌ی موردی
 - یک قالب برنامه‌ریزی تعاملی استراتژیک که فرایند برنامه‌ریزی خرده‌فروشی را به یک سری از مراحل که با تصویر ۳-۱ در کتاب یکپارچه شده است، نشان می‌دهد.
 - لیستی از انجمن‌های عمده‌ی تجارت با پیوندهایی به وبسایت‌های خود اطلاعات از

کمیسیون تجارت فدرال (مفید برای مصرف کنندگان و حق رأی بالقوه) و مدیریت کسب و کار کوچک (مفید برای کارآفرینان).

• بخش «مشاغل خرده‌فروشی» دارای چهار بخش اساسی است:

○ اطلاعات کلی. درباره‌ی روند آماده‌سازی شغلی در این مراحل بحث می‌کنیم: ارزیابی خود، کسب کارهای منفی، نوشتن یک رزومه و نامه و انجام مصاحبه‌ی شخصی و فعالیت‌های پس از مصاحبه.

○ کارآموزی. یک رویکرد به‌خوبی متعادل در کالج، اغلب کلیدی برای موفقیت درازمدت است. این یعنی چه؟ یک فرد باید تحصیلات خود را به‌طور جدی انجام دهد، در فعالیت‌های برنامه درسی و درون‌دانشگاهی مشارکت داشته باشد و تجربه‌ی کار-معنی‌دار را شروع کند.

○ راهنمای جست‌وجوی شغلی. روند شکار شغل، شامل چندین مرحله است که به‌طور دقیق مورد بحث قرار می‌گیرند: جمع‌آوری اطلاعات، درخواست شغل، روش جست‌وجوی شخصی، ارزیابی پیشنهاد شغلی و آشنا کردن با موتورهای جست‌وجوی مربوط به شغل.

○ انواع مشاغل خرده‌فروشی. ما اطلاعات عمیق درباره‌ی این مشاغل خرده‌فروشی ارائه می‌دهیم: خریداران و مدیران کالا، مالداران خدمات مشتری، مدیران خدمات رستوران و غذا، مدیران خرده‌فروشی کارگران خرده‌فروشی و نمایندگان مسافرتی. همچنین چندین موقعیت دیگر در خرده‌فروشی را بررسی می‌کنیم که چندین نمودار جریان را نشان می‌دهد که نشان‌دهنده‌ی رشد مسیری شغلی است و لینک‌هایی برای سایت‌های حرفه‌ای خرده‌فروشان ارائه می‌دهد.

آدرس‌های وب برای صدها نفر از خرده‌فروشان ایالات متحده و کانادا و همچنین بیش از ۵۰ انجمن حرفه‌ای و تجاری ارائه می‌شود.

شغل! شغل! شغل!

متوجه هستیم بسیاری از شما ممکن است در فکر شغلی در خرده‌فروشی/مدیریت خرده‌فروشی باشید. مطالب زیادی داریم که به شما کمک می‌کند تصمیم بگیرید آیا چنین کاری برایتان مفید است یا نه. بیشتر در مورد طیف گسترده‌ای از شغل‌های خرده‌فروشی اطلاعات کسب کنید و اطلاعات تماس را درباره‌ی کارفرمایان بالقوه به‌دست آورید. در اینجا، مهم‌ترین ویژگی‌های حرفه‌ای مدیریت استراتژیک خرده‌فروشی و وب‌سایت و وبلاگ ما اشاره شده است:

- رویکرد استراتژیک ما در زمینه‌ی مدیریت خرده‌فروشی، شما را قادر می‌سازد تا در مورد مفاهیم کلیدی که باید توسط هر کسی که بخواهد حرفه‌ای را در خرده‌فروشی / مدیریت خرده‌فروشی دنبال کند، یاد بگیرد.
- هر فصل دارای کادر «مشاغل در خرده‌فروشی» است که راهکار حرفه‌ای افراد واقعی را در زمینه‌هایی مانند مدیریت فروشگاه، عملیات، کالاپردازی، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، خرده‌فروشی آنلاین، پیشگیری از زیان، مالی، تدارکات و تبلیغات نشان می‌دهد. اطلاعات در این کادرها از فدراسیون خرده‌فروشی ملی، انجمن پیشرو در خرده‌فروشی است.
- فصل ۱۱ شامل سازمان خرده‌فروشی و مدیریت منابع انسانی می‌شود.
- این ضمیمه، یک مرور کلی از فرصت‌های شغلی را ارائه می‌دهد، با محدوده‌ی حقوق و دستمزد برای انواع مشاغل در خرده‌فروشی.
- سایت منابعی حیاتی اطلاعات در مورد شغل در خرده‌فروشی است.

نتایجی که بیان شده

ما خودمان را به‌عنوان خواننده در حال پیش‌گرم. لطفاً در صورت تمایل به ما نظرات مربوط به هر جنبه‌ای از مدیریت خرده‌فروشی یا بسته‌ی ارسال کنید. قول می‌دهیم به تمام مکاتبات پاسخ دهیم.

با احترام:

پروفسور بری برمن^۱

پروفسور جوئل آر. ایوانس^۲

^۱ Professor Barry Berman, Zarb School of Business, Hofstra University, Hempstead, NY 11549

^۲ Professor Joel R. Evans, Zarb School of Business, Hofstra University, Hempstead, NY, 11549