



**مقایسه تطبیقی مدیریت استراتژیک فروشگاه زنجیره ای رفاه با فروشگاه**

**زنجیره ای وال مارت**

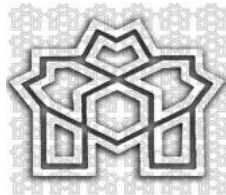
**درس: مدیریت استراتژیک صنعتی**

**استاد: آقای دکتر مسعود حجاریان**

**دانشجو: احد حدادی**

**شماره دانشجویی: ۹۱۱۲۴۳۱۹۱۰۵**

**دانشگاه: علامه طباطبائی**



## 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 ما به بررسی دو فروشگاه زنجیره وال مارت به عنوان فروشگاه موفق در سطح جهان و فروشگاه زنجیره ای رفاه به عنوان فروشگاه زنجیره های ناموفق می پردازیم.

## مقدمه

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 سال ۲۰۰۴ فروشگاه های وال مارت برای اولین بار به عنوان بزرگترین و سرمایه دارترین فروشگاه های زنجیره ای جهان شناخته شدند. وال مارت، (Walmart) یک شرکت زنجیره ای مواد خانگی، غذایی، سوپرمارکت و هایپرمارکت است. این شرکت، در حال حاضر، بزرگترین شرکت جهان می باشد. این شرکت همچنین، با بیش از دو میلیون کارمند، بزرگترین کارفرمای خصوصی جهان می باشد. شعبه مرکزی آن، در بنتونویل، آرکانزاس، در ایالات متحده آمریکا قرار دارد. شرکت وال مارت، در سال ۱۹۷۲ به عنوان یک شرکت عمومی، وارد بازار بورس

نیویورک شد این شرکت، با دارا بودن بزرگترین شبکه خرده‌فروشی، یکی از با ارزش ترین شرکت‌های جهان محسوب می‌شود.

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 شرکت‌ها و موسسات غیرتجاری ثبت گردید و به عنوان حرکتی پیشتاز در جهت نوین سازی ساختار توزیع کالاهای مصرفی و بادوام در سطح خرده فروشی مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

هدف این مقاله بررسی ویژگی های فروشگاه زنجیره ای وال مارت به عنوان شرکت موفق در مقایسه با فروشگاه زنجیره ای رفا به عنوان شرکت نا موفق از طریق ماتریس SWOT می باشد.

## حوزه فعالیت وال مارت

حوزه فعالیت شرکت وال مارت، خرده‌فروشی است. کسب‌وکار این شرکت، در پنج بخش صورت می‌گیرد :

۱. فروشگاه‌ها
۲. سوپرسنترها
۳. بازارهای محلی
۴. سامز کلاب‌ها
۵. فروشگاه‌های بین‌المللی

## سوپر سنترها

سوپر سنتر، یا بازارهای میوه و سبزی، اولین بار، در سال ۱۹۸۸ شروع به فعالیت نمودند.

## بازارهای محلی

بازارهای محلی، که عرضه کننده سبزیجات، کالاهای عمومی و کالاهای دارویی می‌باشند.

## سامز کلاب

شعبه سامز کلاب، در میلوود، میزوری

سامز کلاب، یا کلوپ‌های سام، که خود یک شرکت ۳۱ \$ میلیارد دلاری محسوب می‌شود. تعداد ۳۵۰ کلوپ در ایالات متحده آمریکا، بیش از ۴۶ میلیون عضو دارد.

این کلوپ‌ها در واقع، شریک بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک هستند و به صورت انبارهای کالا در سراسر آمریکا، در ارتباط با خرده‌فروشی‌ها و کسب‌وکارهای کوچک، رستوران‌ها، دفاتر، اغذیه‌فروشی‌ها، تعمیرات، مدارس، کلیساها، آرایشگاه‌ها، شرکت‌های فروش و... قرار دارند. حدود ۱۳٪ درصد از فروش وال‌مارت، از طریق این درگاه‌ها حاصل می‌شود.

## فروشگاه‌های بین‌المللی

فروشگاه‌های بین‌المللی، در ۱۵ کشور جهان، حدود ۲۰٪ درصد از فروش خالص وال‌مارت را، تشکیل می‌دهند.

## ویژگیها شرکت

فروشگاه‌های وال‌مارت با فلسفه و شعار «هر روز قیمت کمتر» (EVERY DAY LOW PRICE) شروع به کار کردند. فلسفه قیمت‌گذاری (PRICING) در وال‌مارت آن است که با کاهش قیمت می‌توان فروش بیشتری داشت. در خرده‌فروشی‌های ارزان‌فروش‌تر، درآمد بیشتر است. علاوه بر فلسفه «هر روز قیمت کمتر»، گاه در موارد و مناسبت‌ها نیز تخفیف بیشتری نیز صورت می‌گیرد (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 فروشگاه ها، 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.

## مدل کسب و کار شرکت وال مارت

وال مارت یکی از موفق‌ترین مدل‌های کسب و کار در تاریخ شرکت هاست. در حقیقت امروزه وال مارت بزرگ‌ترین شرکت دنیا محسوب می‌شود. چند دهه پیش نظریه فروش با تخفیف در آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. فروشگاه‌های مذکور از تعداد کمی فروشنده استفاده می‌کردند. حاصل کار این فروشگاه‌ها سود بسیاری بود که به علت قیمت بسیار پایین به دست می‌آمد.

وال مارت به اهمیت متفاوت بودن با سایر رقبا پی برده بود بنابراین تلاش کرد خدمات خود را به گروه متفاوتی از مشتریان در بخش‌های متفاوتی از بازار ارائه دهد. بزرگ‌ترین تخفیف دهنده تمرکز خود را بر مناطق پر جمعیتی همچون شهر نیو یورک معطوف ساخت. وال مارت تصمیم گرفت فروشگاه‌های خود را در شهرهای کوچکی که به فراموشی سپرده شده بودند قرار دهد.

## استراتژی وال مارت و تحلیل SWOT

محیط رقابتی وال مارت بسیار منحصر به فرد است. رقباى شرکت در درجه اول شامل خرده فروشان بزرگ، مراکز عمده فروشی و انبارهای کالا و فروشگاه‌های زنجیره ای هستند که فشار رقابتی بالایی بر وال مارت وارد می‌کنند. صنعت فروشگاه‌هایی که دامنه گسترده‌ای از کالاها و با قیمت کم و نزدیک به قیمت تولید کالا را

می فروشند (discount retail stores)، از لحاظ اندازه بسیار قابل توجه بوده و به طور مداوم در حال رشد و تغییر است. رقبای اصلی و برتر در این صنعت هم از لحاظ ملی و هم بین المللی با هم رقابت می کنند و رقابت اصلی آنها نیز بر سر قیمت گذاری، مکان یابی، اندازه فروشگاه، چیدمان و محیط، تکنولوژی و نوآوری و تصویر کلی فروشگاه در اجتماع می باشد. مشخصه اصلی بازار در این صنعت، صرفه به مقیاس (سرشکن شدن هزینه ها به خاطر بزرگ بودن مقیاس) است. بازیگران اصلی بازار، عملیاتی مثل خرید، تولید، تبلیغات و حمل و نقل کالاها را به شکل عمودی و از بالا کنترل می کنند. در چنین فعالیت هایی که در مقیاس بزرگ انجام می شوند، به واسطه سرشکن شدن هزینه ها، رقبای اصلی مزیت قابل توجهی در مقابل رقبای کوچک تر دارند.

رقبای اصلی وال مارت در صنعت فروشگاه های زنجیره ای، «تارگت» و «کی مارت» هستند. فروشگاه های عظیم زنجیره ای دیگری مثل «سیرکت سیتی»، «بث» و «بیاند» هم جزو رقبای این شرکت هستند. طبق یکی از تحقیقات انجام شده، بیشتر افراد پاسخ دهنده وال مارت را به دیگر فروشگاه های زنجیره ای ترجیح داده اند و به ادعای آنان وال مارت کالاهای با قیمت پایین تر، تنوع و حق انتخاب بیشتر و با کیفیت بالاتر ارائه می کند. نیاز های مصرف کنندگان، مشخصه اقتصادی مهمی در تمام محیط های رقابتی می باشد. اینکه چه مشخصه هایی از کالا (مثل قیمت، تنوع، کیفیت و غیره) خریداران را تشویق به انتخاب یک فروشنده از میان رقبای دیگر می کند، مساله رقابتی بسیار با اهمیتی است.

## **موقعیت وال مارت در بازار**

موقعیت وال مارت به عنوان بزرگ ترین فروشگاه زنجیره ای در جهان، بسیار مستحکم است. با اینکه بازار این صنعت بسیار اشباع شده، اما وال مارت پایین ترین هزینه ها و قیمت کالا و بیشترین سود و سهم بازار را دارد. به علاوه تهدید کالاهای جایگزین برای کالاهای وال مارت ضعیف است. وال مارت تلاش زیادی برای اطمینان از

نوآور بودن و برآورده ساختن نیاز های مشتریان انجام می دهد. قدرت چانه زنی تامین کنندگان وال مارت نیز ضعیف است، چون برای بسیاری از تولید کنندگان وال مارت بزرگ ترین مشتری آنها است و واضح است که آنها هر چه وال مارت بخواهد انجام می دهند. علاوه بر تامین کنندگان، قدرت چانه زنی خریداران هم ضعیف است چون دامنه وسیعی از مشتریان با تقاضای قابل توجهی برای قیمت های پایین وجود دارد که باعث افزایش قدرت وال مارت در مقابل آنها می شود. با توجه به مقیاس بسیار بزرگ فعالیت وال مارت، شرکت های جدیدی که میخواهند وارد بازار شوند تهدیدی جدی برای شرکت محسوب نمیشوند، چون شرکت های جدید باید سال ها یا حتی دهه ها برای رسیدن به سطح وال مارت تلاش کنند. حتی کمپانی های برجسته هم در دنیای امروز به سختی می توانند قیمت ها و هزینه هایشان را به اندازه وال مارت پایین ببرند.

## **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 ۴ 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 قانون سام والتون برای ایجاد یک کسب و کار نیز « فرا رفتن از حد انتظارات مشتریان» است و به گفته سام، اگر 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، قیمت های پایین محصولات وال مارت است. این فروشگاه زنجیره ای با نوآوری در استراتژی های قیمت گذاری و اجرای سیاست قیمت گذاری بر پایه قیمت های روز و کاهش (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 آمد گویی 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 «قیمت های 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 ۵۰،۰۰۰ 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.

## سهم نسبتا پایدار

به طور کلی در مقایسه با بازار، سهم 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 رقبای 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 فرسندگان

## **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 که 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 رقبا 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.

فروش محصولات خود را از کشورهای دیگر با قوانین کار ناعادلان

استراتژی بسیار پیچیده که به سختی قابل سنجش و انتشار است.

## **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 تجاری

در 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، یک تهدید به شمار می رود.

- رقبا 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

## **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 ۱۳۷۴ ثبت گردیده و به عنوان حرکتی پیشتاز در جهت نوین سازی ساختار توزیع کالاهای مصرفی و بادوام در سطح خرده فروشی مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

از آنجا که سالم سازی شبکه توزیع از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های توسعه اقتصادی پایدار کشور، تأمین عدالت اجتماعی و امنیت اقتصادی اکثریت مردم جامعه است به همین منظور اصلاح شبکه توزیع، حذف واسطه‌ها و جلوگیری از افزایش کاذب قیمت‌ها در بازار پس از خاتمه جنگ تحمیلی در دستور کار دولت وقت قرار گرفت و شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه با رسالت فراهم نمودن کالاهای موردنیاز جامعه، اصلاح الگوی مصرف و حمایت تولید اقلام اساسی، فعالیت خود را آغاز کرد.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه به عنوان یکی از حلقه‌های نظام توزیع، نقش بارزی در کنترل قیمت‌ها و کاهش هزینه‌های توزیع بر قیمت نهایی دارد و توانسته با کنارزدن واسطه‌های زاید و تثبیت قیمت‌ها در مناطق مختلف شهری، کالاهای مردم را با رعایت استاندارد، بارکد ملی و کیفیت و بسته‌بندی مناسب عرضه کند. از آنجا که این فروشگاه‌ها نقش موثری در تأمین کالاهای عمومی جامعه دارد دولت توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای را کلید اصلاح شیوه‌های توزیع کالا و کنترل قیمت‌ها دانسته است.

امروزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه با به کارگیری شیوه‌های نوین همسو با طرح‌های اقتصادی روز دولت، به عنوان بازار مستمری برای بخش تولید کالاهای سبب 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 فروشگاههای زنجیره‌ای 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 فروشگاههای زنجیره‌ای 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 می‌باشد.

## 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

## 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 می توان 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 ۲ 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 بیلیون 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.

## نتیجه گیری

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 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 می تواند 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.

## **References**

[www.walmart.com](http://www.walmart.com)

[www.walmartstores.com](http://www.walmartstores.com)

[ycharts.com/financials/WMT/income\\_statement/quarterly](http://ycharts.com/financials/WMT/income_statement/quarterly)

[www.quality-assurance-solutions.com/swot-analysis-of-wal-mart.html](http://www.quality-assurance-solutions.com/swot-analysis-of-wal-mart.html)

[www.marketingteacher.com/swot/walmart-swot.html](http://www.marketingteacher.com/swot/walmart-swot.html)

[yousigma.com/comparativeanalysis/walmartstoresswot.pdf](http://yousigma.com/comparativeanalysis/walmartstoresswot.pdf)

[www.moujmag.com/Archive/Web/n2/n2\\_015.htm](http://www.moujmag.com/Archive/Web/n2/n2_015.htm)

[www.soopertutorials.com/business/strategic-Inc. SWOT analysais online available Google management/1369-google-swot-analysis.html](http://www.soopertutorials.com/business/strategic-Inc.-SWOT-analysais-online-available-Google-management/1369-google-swot-analysis.html)

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