

# شناسایی موانع توسعه فروشگاه‌های تخفیفی در ایران

پذیرش: ۹۸/۱/۱۹

دریافت: ۹۷/۷/۷

زهرا آقاجانی، نویسنده مسئول

عضو هیأت علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

zaghajani2003@yahoo.com

الناز میاندوآبچی

عضو هیأت علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

e.miando@gmail.com

## فروشگاه تخفیفی / موانع توسعه / راهکارهای عملیاتی

### چکیده

فروشگاه‌های تخفیفی از تخصص ویژه‌ای در جلب رضایت‌مندی جامعه هدف یعنی اقشار متوسط و پایین برخوردارند که از جمله آن می‌توان به پایین نگه داشتن قیمت تمام شده کالا، برخورداری از صرفه‌های اقتصادی مقیاس (ارزان خریدن و ارزان فروختن)، اکتفا به سود اندک در مقابل فروش بالا و دسترسی مصرف‌کننده به کالاهای با قیمت مناسب (با در نظر گرفتن کیفیت قابل قبول برای کالاهای عرضه شده در قفسه فروشگاه‌ها) و در نهایت تامین رضایت

مصرف‌کننده اشاره کرد. با این توصیف، شناسایی موانع توسعه فروشگاه‌های تخفیفی در ایران با توجه به نو بودن این مدل در ایران از اهمیت زیادی برخوردار است. در همین راستا، در مقاله حاضر ضمن معرفی مفهوم فروشگاه‌های تخفیفی و تجربیات جهانی آن، موانع توسعه‌ای احصا شده این نوع فروشگاه‌ها در ایران، با استفاده از روش‌های متکثر اعم از مصاحبه، پرسشنامه و آزمون‌های آماری تبیین شده و در نهایت راهکارهای عملیاتی برای رفع این موانع ارائه شده است [۸].

زنجیره‌ای از شکل سنتی خود فاصله گرفته است. به طوری که بر مبنای اطلاعات اخذ شده از اتحادیه کشوری فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سال ۱۳۹۶ تعداد ۹۳ فروشگاه‌های زنجیره‌ای با بیش از ۳۲۰۰ شعبه و حدود ۵۰ هزار نفر اشتغال مستقیم در عرضه محصولات مختلف در کشور فعالیت می‌کنند.

از سال ۱۳۹۰ شکل دیگری از کسب‌وکارهای توزیعی با عنوان فروشگاه‌های تخفیفی در کشور شکل گرفت که تا تیر ماه سال ۱۳۹۷ حدود ۱۷۸۴ شعبه از این فروشگاه‌ها (افق کوروش، جانبو و هفت) در حال فعالیت بودند. به صورت میانگین ایجاد هر شعبه از فروشگاه تخفیفی می‌تواند برای حدود هفت نفر اشتغال کند که با احتساب آمار تعداد شعبات این فروشگاه‌ها در کشور، برای حدود ۱۲۵۰۰ نفر اشتغال مستقیم ایجاد شده است. این در حالی است که ایجاد هر واحد صنفی توزیعی جدید می‌تواند حداکثر برای ۲-۳ نفر اشتغال ایجاد کند.

علی‌رغم سیاست‌گذاری‌های انجام شده، سهم خرده‌فروشی مدرن در ایران بسیار پایین ارزیابی می‌گردد. به طوری که طبق آمارهای موجود، سهم خرده‌فروشی مدرن در ایران تنها حدود ۸٫۵ درصد است [۲]. این در حالی است که در کشوری چون ترکیه، در سال ۲۰۱۷ سهم بخش خواربارفروشی مدرن از کل بخش در حدود ۴۹ درصد است [۳]. سهم فروشگاه‌های تخفیفی از کل بخش خرده‌فروشی مدرن (خواربارفروشی) کشور نیز بسیار اندک بوده و بر اساس برخی برآوردها این رقم در سال ۱۳۹۵ تنها به حدود ۳٫۵ درصد می‌رسیده است. این میزان با سهم ۴۰ درصدی فروشگاه‌های تخفیفی از خرده‌فروشی مدرن کشور آلمان فاصله بسیاری دارد [۴].

بر اساس هدف‌گذاری صورت گرفته، سهم خرده‌فروشی مدرن از کل بخش خرده‌فروشی کشور، در پایان برنامه ششم توسعه باید به ۲۰ درصد افزایش یابد. با در نظر گرفتن مزایای فروشگاه‌های تخفیفی کاهش سبد هزینه‌های خانوارها به واسطه قیمت پایین‌تر محصولات عرضه شده، توسعه این مدل فروشگاهی در کشور را می‌توان یکی از محورهای

افزایش جمعیت، گسترش شهرنشینی و تولید انبوه محصولات متنوع، شرایط و وظایف نوینی برای شبکه توزیع و نهادهای آن ایجاد نموده است. آمارهای مرکز آمار در سال ۱۳۹۴ نشان می‌دهد که بیش از ۲۷ درصد از درآمد خانوارهای ایرانی برای تهیه محصولات غذایی (۲۰ درصد) و مابقی برای شوینده‌ها و محصولات بهداشتی هزینه گردیده است. از این روی در شبکه توزیع، عمده اقلام عرضه شده از نوع پرمصرف هستند. به طور کلی نیاز مصرف‌کنندگان به اقلام پرمصرف در ایران عموماً از طریق خرده‌فروشی‌های سنتی تأمین می‌گردد و تنها بخش کمی مربوط به شبکه توزیع نوین است. شبکه توزیع کشور طی سال‌های گذشته شاهد ظهور و رشد انواع مدل‌های خرده‌فروشی مدرن بوده است. یکی از بارزترین ویژگی‌های خرده‌فروشی مدرن، فعالیت مجموعه شعبه‌های فروشگاهی در شهرهای بزرگ و کوچک تحت یک مدیریت متمرکز و تحت یک برند واحد است.

یکی از مدل‌های خرده‌فروشی مدرن که سال‌هاست در جهان مورد توجه قرار دارد و در کشورمان ایران نیز اخیراً رشد قابل توجهی را نشان داده است، مدل فروشگاه‌های تخفیفی یا همواره تخفیف است. این فروشگاه‌ها با بهره‌گیری از مدل کسب‌وکار خاص خود، با کاهش کلی هزینه‌ها و بهره‌گیری از اقتصاد مقیاس در طول زنجیره تأمین، کالاها را با قیمتی کمتر ولی با تنوع محدودتری به مصرف‌کنندگان عرضه می‌کنند. در نتیجه، این فروشگاه‌ها با عرضه کالاها با قیمت‌های پایین‌تر نسبت به دیگر فروشگاه‌های غیرتخفیفی، بالقوه می‌توانند نقشی ویژه را در تأمین نیاز مصرف‌کنندگان به کالاهای پرمصرف و کاهش هزینه‌های خانوارها و به‌ویژه در اقشار متوسط و پایین ایفا کنند. چنانچه برخی مطالعات جهانی نیز موید تاثیر مثبت این فروشگاه‌ها به لحاظ کاهش سطح هزینه‌های خرید مشتریان و حتی سطح قیمت‌های کالاهای عرضه شده در دیگر بخش‌های خرده‌فروشی مدرن هستند. شبکه‌های نوین توزیع کالا در ایران با توسعه فروشگاه‌های

گسترش خرده‌فروشی مدرن قلمداد نمود. این امر موید نیاز به تسهیل و تسریع گسترش این فروشگاه‌ها و رفع موانع موجود بر سر راه توسعه آنها است.

بررسی‌ها حاکی از آن است که تاکنون مطالعه علمی متمرکز و هدفمندی در خصوص فروشگاه‌های تخفیفی و به طور خاص در رابطه با موانع توسعه این فروشگاه‌ها در ایران انجام نشده است. لازم به ذکر است که در سطح جهانی نیز در زمینه فروشگاه‌های تخفیفی مطالعات محدودی صورت گرفته و به طور کلی تاکنون مطالعه مستقل و جامعی در مورد موانع توسعه این فروشگاه‌ها انجام نشده است.

با توجه به موارد بیان شده، پژوهش حاضر را می‌توان اولین پژوهش علمی در خصوص فروشگاه‌های تخفیفی در کشور دانست که با هدف شناسایی موانع موجود بر سر راه توسعه این نوع فروشگاه‌ها در کشور صورت گرفته است. در ادامه این نوشتار، پس از تبیین مفهوم فروشگاه‌های تخفیفی و تجربیات جهانی در این زمینه، به بررسی مزایا و معایب این فروشگاه‌ها در مقایسه با فروشگاه‌های سنتی و احصای موانع توسعه آن در کشور پرداخته شده است. در نهایت بر اساس نتایج مطالعات پیمایشی، بررسی تجربیات جهانی و نظرات خبرگی، راهکارهایی جهت رفع موانع توسعه این فروشگاه‌ها پیشنهاد شده است.

## ۱. فروشگاه تخفیفی؛ چینی و چگونگی

در این بخش، مدل کسب‌وکار فروشگاه‌های تخفیفی [۵] و مزایای این فروشگاه‌ها تبیین شده است.

### ۱-۱. مدل کسب‌وکار فروشگاه‌های تخفیفی

فروشگاه‌های تخفیفی بعد از جنگ جهانی دوم با راهبرد اکتفا به حاشیه سود اندک از محل فروش زیاد (قرارداد طولانی‌مدت با تأمین‌کننده دست‌اول و خرید انبوه از آنان، تعداد بالای مشتریان و فروش بیشتر، امکان عرضه کالا با قیمت مناسب) مورد توجه قرار گرفت [۶]. در واقع فروشگاه‌های

تخفیفی، فروشگاه‌هایی هستند که کالا را با قیمت‌های پایین‌تر از نرخ بازار و به لحاظ تنوع، در طیف محدودی از کالاها عرضه می‌کنند. به طور کلی این نوع فروشگاه‌ها ضمن ایجاد کارایی بالا و کاهش هزینه‌های اضافی در زنجیره تأمین، مصرف‌کنندگان و تأمین‌کنندگان را از فعالیت خود منتفع می‌کنند. مدل کسب‌وکار خاص این فروشگاه‌ها ایجاب می‌کند که طیف محدودتری از اقلام و گروه‌های کالایی در آنها عرضه شوند. این امر اگر چه انتخاب‌های مشتریان را محدود می‌کند، اما به واسطه مسائلی چون افزایش مقیاس سفارش کالا به تأمین‌کنندگان و عدم نیاز به فضای بزرگ فروشگاه‌ها، امکان ارائه تخفیف‌های مناسب در محصولات را ایجاد می‌کند.

به طور کلی فروشگاه‌های تخفیفی به دو گروه اصلی شامل فروشگاه‌های تخفیفی هارد (سخت) [۷] و سافت (نرم) [۸] طبقه‌بندی می‌شوند. فروشگاه‌های نوع هارد تنوع محصولی کمتر و فروشگاه‌های سافت تنوع محصولی بیشتری دارند. علاوه بر این، فروشگاه‌های تخفیفی از نوع فول لاین [۹] نیز در جهان وجود دارند که به لحاظ گروه کالایی متنوع‌تر از دو مدل فوق هستند. فروشگاه‌های تخفیفی ایران از نوع فول لاین هنوز در ایران وجود ندارند. دو فروشگاه آلمانی آلدی [۱۰] و لیدل [۱۱] از جمله برترین فروشگاه‌های تخفیفی جهان هستند.

## ۲-۱. آثار اقتصادی مثبت فروشگاه‌های تخفیفی

به طور کلی، توسعه هر نوع فروشگاه خرده‌فروشی می‌تواند در بردارنده تاثیرات اقتصادی گوناگونی در سطوح مختلف باشد. اما تاثیرات فروشگاه‌های تخفیفی به جهت نوع مدل کسب‌وکار آنها و عرضه محصولات با قیمت‌های پایین‌تر، ابعاد متفاوتی دارد. برخی مطالعات و گزارشات موجود در ادبیات جهانی، این آثار را مطالعه نموده و تاثیرات اقتصادی مثبت فعالیت فروشگاه‌های تخفیفی را از جهات گوناگون مورد تایید قرار داده‌اند. به عنوان مثال هاوسمن و لیبتگ در سال ۲۰۰۶ با بررسی اثرات گسترش وال‌مارت به عنوان بزرگ‌ترین

مجموعه فروشگاه‌های تخفیفی فول‌لاین در ایالات متحده، دریافتند که این فروشگاه‌ها برای خانوارهای با درآمد کمتر از ۱۰ هزار دلار، حدود ۳۰ درصد تفاوت در قدرت خرید ایجاد کرده و به واسطه اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر قیمت مواد غذایی در جامعه، سطح رفاه مصرف‌کنندگان را ۳,۷۵ درصد بهبود داده است [۱۲].

بر اساس مطالعه‌ای دیگر، فعالیت فروشگاه‌های تخفیفی آلدی (از فروشگاه‌های تخفیفی مطرح جهان) در انگلستان، در سال ۲۰۱۶ صرفه‌جویی معادل ۲,۲ میلیون یورو مشتریان از محل خرید بیشتر از این فروشگاه و در عوض خرید کمتر از دیگر فروشگاه‌های غیرتخفیفی در پی داشته است. همکاری آلدی با ۱۰۰۰ تامین‌کننده محلی و سهم ۷۷ درصدی محصولات این تامین‌کنندگان از اقلام مورد عرضه فروشگاه‌های آلدی، از دیگر اثرات اقتصادی آلدی در کشور انگلستان است [۱۳].

همچنین در گزارشی که در سال ۲۰۰۸ و در کشور استرالیا در خصوص آثار ناشی از فعالیت فروشگاه‌های تخفیفی آلدی در بازار خرده‌فروشی این کشور منتشر شد، اثر رقابتی مثبت آلدی در بازار خوار و بارفروشی استرالیا و به‌ویژه سوپرمارکت‌ها مورد تایید قرار گرفته است [۱۴]. بررسی‌های صورت گرفته در خصوص اثرات حضور آلدی در منطقه جیلانگ [۱۵] استرالیا در فاصله سال‌های ۲۰۰۳ الی ۲۰۱۲، نشان داده که نه تنها حتی یک سوپرمارکت تعطیل نشده، بلکه فشار رقابتی حضور آلدی موجب گسترش و ارتقاء دیگر فروشگاه‌های رقیب، بهبود بهره‌وری گردش مالی خرده‌فروشی‌های منطقه به میزان ۱۰ درصد، افزایش اشتغال (اشتغال ۹۶ نفر در آلدی)، کاهش قیمت محصولات خوار و باری در دیگر فروشگاه‌های مطرح غیرتخفیفی استرالیا، ارتقای سطح زندگی و افزایش رضایت‌مندی مصرف‌کنندگان گردیده است [۱۶].

اگرچه تجربه جهانی حاکی از کاهش قیمت کالا در فروشگاه‌های تخفیفی نسبت به سطح بازار است، اما هیچ‌گونه مطالعه علمی در این خصوص در کشور صورت پذیرفته است. با توجه به ماهیت شکل‌گیری فروشگاه‌های تخفیفی

(حذف واسطه‌ها و ایجاد صرفه مقیاس در خرید)، می‌توان نتیجه گرفت که هزینه مبادله در اینگونه فروشگاه‌ها کمتر از شبکه توزیع سنتی است. مهم‌ترین آثار مثبت شکل‌گیری فروشگاه‌های تخفیفی می‌توان به رقابتی‌تر شدن قیمت در بازار کالاهای خواروباری، تسهیل ورود برندهای نوظهور به بازار و مقابله با رفتارهای هیجانی (به دلیل تخفیفات دوره‌ای) اشاره نمود.

علاوه بر این، انعقاد قراردادهای طولانی‌مدت با تولیدکننده یا تأمین‌کننده داخلی باعث می‌شود که کارخانجات تولیدی با استفاده از ظرفیت‌های خالی فعالیت خود را افزایش دهند و از این لحاظ بازار پایدارتری داشته باشند و به تبع آن بتوانند به افزایش کیفیت محصولات تولیدی نیز بپردازند.

### ۳-۱. مطالعات جهانی در زمینه موانع توسعه فروشگاه‌های

#### تخفیفی

در خصوص موانع توسعه فروشگاه‌های تخفیفی، مطالعه مستقلی در ادبیات جهانی وجود ندارد. اما بررسی تجربیات جهانی فروشگاه‌های مطرحی چون آلدی و لیدل در بازارهای کشورهای مختلف، نشان می‌دهد که موانع قانونی ناشی از نظام سیاست‌گذاری دولت‌ها، موانع فرهنگی ناشی از دیدگاه مشتریان و عادات خرید آنها، موانع ناشی از شرایط اقتصادی جامعه و استراتژی‌های اتخاذ شده توسط خود شرکت‌ها از مهمترین موانع توسعه این فروشگاه‌ها هستند.

در خصوص موانع بیرونی، می‌توان به تجربه حضور فروشگاه‌های آلدی در استرالیا اشاره نمود که یکی از موفق‌ترین و تاثیرگذارترین فعالیت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیفی در جهان است. آلدی اولین فروشگاه خود در استرالیا را در سال ۲۰۰۱ افتتاح نمود. این شرکت در گزارشی که در سال ۲۰۱۴ برای دولت این کشور تهیه کرد، مهمترین مانع توسعه خود را از همان ابتدای ورود به بازار استرالیا، مشکل دسترسی به زمین مناسب و انعطاف‌ناپذیری نظام منطقه‌بندی زمین‌ها در سیستم برنامه‌ریزی ایالتی و دولتی

و در نتیجه نبود زمین‌های منطقه‌بندی شده برای مالکیت و توسعه فروشگاه عنوان نمود [۱۷].

نوع استراتژی‌های اتخاذ شده توسط فروشگاه‌های تخفیفی به عنوان موانع درونی توسعه این فروشگاه‌ها در برخی بازارها مورد اشاره قرار گرفته است. یکی از تجربیات جهانی در این رابطه، حضور فروشگاه‌های تخفیفی لیدل در بازار ایالات متحده است. این شرکت در سال ۲۰۱۷ وارد این بازار شد و با وجود برنامه‌ریزی گسترده برای افتتاح ۱۰۰ شعبه در این کشور، موفق نشد به هدف‌گذاری خود دست یابد. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته، اصلی‌ترین مانع توسعه این شرکت در بازار ایالت متحده، نه موانع بیرونی، بلکه اتخاذ استراتژی‌های نادرست در زمینه اندازه فروشگاه‌ها، مکان‌یابی و نحوه عرضه محصولات بوده است [۱۸].

دیگر تجربه جهانی قابل اشاره در این زمینه، کاهش رشد فروشگاه‌های تخفیفی آلدی و لیدل در بازار انگلستان و ایرلند در سال ۲۰۱۷ با وجود برخورداری آنها از سهم تجمعی ۲۰ درصدی از این بازار است. بر اساس تحلیل‌ها، مواردی چون محدودیت در افزایش فروش به دلیل کوچک بودن اندازه فروشگاه‌ها، عدم اعتماد مشتریان به کیفیت برندهای اختصاصی فروشگاه‌ها به دلیل قیمت پایین آنها، بهبود قدرت خرید در اثر ارتقای شرایط اقتصادی جامعه و کاهش تمایل به خرید از فروشگاه‌های تخفیفی، عادات خرید مشتریان در زمینه خرید برندهای غیرموجود در فروشگاه‌های تخفیفی و در نهایت از دست دادن مزیت رقابتی در زمینه قیمت در مقایسه با سایر رقبا، از مهمترین موانع رشد آلدی و لیدل در این بازار بوده است [۱۹].

## ۲. بررسی تجربه کشورهای منتخب در خصوص فروشگاه‌های تخفیفی

در این بخش به بررسی گزیده‌ای از تجربیات توسعه فروشگاه‌های تخفیفی از جمله در کشورهای آلمان و ترکیه پرداخته شده است.

### ۲-۱. تجربه کشور آلمان

فروشگاه‌های تخفیفی آلمان از مهمترین ارکان بخش خرده‌فروشی در این کشور هستند؛ به طوری که سهم بازار این فروشگاه‌ها در میان سایر انواع خرده‌فروشی‌ها نظیر هایپرمارکت، سوپرمارکت، خرید آسان [۲۰]، فروشگاه‌های سنتی و فورکورت‌ها [۲۱] حدود ۳۵ درصد است. بازار خرده‌فروشی و خواروبارفروشی آلمان به شدت رقابتی است. رقابت علاوه بر قیمت در زمینه ارائه خدمات ارزش افزوده به مشتریان نیز می‌باشد.

مهمترین فروشگاه‌های تخفیفی کشور آلمان که به طور اختصاصی در این زمینه فعالیت می‌کنند، آلدی و لیدل هستند که علاوه بر آنها، برخی شرکت‌های دیگر نیز دارای برندهای فروشگاه‌های تخفیفی خاص خود هستند [۲۲]. در آلمان به دلیل اشباع بازار و اقبال مصرف‌کنندگان به خواروبارفروشی‌های سنتی، رشد فروشگاه‌های تخفیفی کند شده و فروشگاه‌های تخفیفی به دنبال ایجاد فروشگاه‌های کوچک‌تر و نزدیک‌تر به مصرف‌کنندگان و ارائه محصولات کیفی‌تر هستند. فروشگاه‌های خواروبارفروشی غیرتخفیفی نیز در حال اتخاذ استراتژی‌هایی (به جز کاهش قیمت) برای رقابت با فروشگاه‌های تخفیفی هستند [۲۳].

آلدی از جمله الگوهای برتر جهانی در زمینه فروشگاه‌های تخفیفی از نوع هارد دیسکانت است. این شرکت در خارج از بازار خرده‌فروشی آلمان نیز بازیگر تاثیرگذاری بوده است، به گونه‌ای که با حضور آلدی در کشور استرالیا، بازار خرده‌فروشی این کشور با تغییرات گسترده‌ای مواجه شد که از آن جمله می‌توان به رقابت برای کاهش قیمت‌ها، گسترش اقبال جامعه به برندهای اختصاصی و تقویت تأمین‌کنندگان محلی اشاره نمود [۲۴]. در خصوص موانع توسعه آلدی در کشور استرالیا نیز توضیحاتی در بخش قبل ارائه شده است.

اگر چه در خصوص سیاست‌های خاص دولت آلمان در ارتباط با توسعه فروشگاه‌های تخفیفی اطلاعاتی در دست نیست، اما به نظر می‌رسد این فروشگاه‌ها در مواردی از

## ۲-۳. درس‌هایی از تجارب کشورها

بررسی تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد، اگر چه دولت‌ها می‌توانند از طریق کمک‌های فنی-اعتباری، تسهیلات ارزان‌قیمت، اعطای یارانه‌های آموزشی کارکنان، تدوین قوانین لازم جهت منطقه‌بندی حضور فروشگاه‌ها با هدف ایجاد انضباط به توسعه این نوع فروشگاه‌ها کمک کنند، اما توسعه کمی عموماً از طریق مکانیزم بازار و در شرایط رقابتی ایجاد شده است اما از طریق اهرم، ضوابط و استانداردها توسعه کیفی صورت پذیرفته است.

## ۳. روش تحقیق

مطالعات این پژوهش در دو بخش صورت گرفته است. با توجه به نوپا بودن مدل فروشگاه‌های تخفیفی در کشور، در وهله اول اقدام به بررسی مزایا و معایب این فروشگاه‌ها در مقایسه با خرده‌فروشی‌های سنتی شده و سپس در بخش دوم مطالعات، مهمترین موانع توسعه این فروشگاه‌ها شناسایی شدند. هر دو بخش مطالعه به شیوه پیمایشی و به کمک پرسشنامه انجام شدند. در ابتدای امر به منظور احصای صحیح موضوعات مطرح در هر دو حوزه، با بیش از ۱۰۰ نفر از خبرگان (سیاست‌گذاران و اندیشمندان شبکه توزیع کالا از بخش دولتی و بخش خصوصی)، بازیگران و تأمین‌کنندگان فروشگاه‌های تخفیفی (اعم از برندهای مطرح و غیر مطرح) مصاحبه شد. پس از انجام اعتبارسنجی لازم جهت اطمینان از صحت و سقم مطالب تبیین شده توسط این گروه‌ها، پرسشنامه‌های مربوطه طراحی و سپس توسط افراد مرتبط تکمیل شدند.

## ۳-۱. بررسی مزایا و معایب فروشگاه‌های تخفیفی در ایران

پرسشنامه این بخش مشتمل بر هفت محور زیر و سوالات ذیل هر یک است، که به منظور مقایسه و تحلیل مزایا و معایب فروشگاه‌های تخفیفی در مقایسه با فروشگاه‌های

یارانه‌های دولتی بهره‌مند می‌شوند. براساس اطلاعات منتشر شده در سال ۲۰۱۲، آلدی برای آموزش کارکنان خود یارانه دولتی از دولت آلمان دریافت کرده است. این درحالی است که صاحب آن از بزرگترین ثروتمندان جهان بوده است. با توجه به محرمانه بودن موضوع و لزوم حفظ منافع تجاری آلدی، اطلاعات بیشتری در این خصوص منتشر نشد، اما در همان زمان یکی از منابع مرتبط با وزارت حمل‌ونقل آلمان تایید نمود که این شرکت واجد شرایط قانونی برخورداری از این حمایت‌ها بوده است [۲۵].

## ۲-۲. تجربه کشور ترکیه

فروشگاه‌های تخفیفی ترکیه سریع‌ترین رشد را در بین انواع بخش‌های خواروبارفروشی دارا بوده است [۲۶]. ترکیه دارای قوانین و مقررات و همچنین تشکل اختصاصی برای فروشگاه‌های تخفیفی نیست. دولت ترکیه از دهه ۹۰ میلادی، سیاست‌های حمایتی برای توسعه خرده‌فروشی‌های مدرن در قالب ابزارهایی چون یارانه‌های سرمایه‌گذاری، اعطای اعتبار و کاهش مالیات در پیش گرفته است [۲۷]. هایپرمارکت‌ها و سوپرمارکت‌ها بیشترین بهره را از این سیاست‌ها داشته‌اند؛ اما در خصوص سیاست‌های حمایتی اختصاصی در قبال فروشگاه‌های تخفیفی، موردی مشاهده نشده است.

یکی از بزرگترین بازیگران حوزه خرده‌فروشی تخفیفی کشور ترکیه، فروشگاه تخفیفی بیم [۲۸] ترکیه است که مدل کسب‌وکار آن بسیار به آلدی آلمان شباهت دارد. تمامی فروشگاه‌های بیم توسط شرکت مادر اداره می‌شوند و مدل‌های همکاری نظیر واسطه‌گری، ایجاد شعبه و اعطای فرانسیز در این شرکت وجود ندارد. کیفیت محصولات عرضه شده و ایمنی غذایی بسیار مورد توجه بیم است و کنترل‌های سختگیرانه و دقیق در این مورد اعمال می‌شود [۲۹].



سنتی طراحی گردید است. این محورها و موضوعات ذیل آنها به شرح زیر هستند:

۱. استفاده از فن آوری (استفاده از رایانه، صندوق مکانیزه، دستگاه کارتخوان، فناوری یا اپ مخصوص).

۲. کیفیت و استاندارد خدمات (کیفیت قفسه بندی و چینش کالا، کیفیت تجهیزات فروشگاه، شیوه بازرسی و نظارت اعم از داخلی یا خارجی و شیوه ورود کالا به قفسه).

۳. قیمت گذاری و فروش (میزان استاندارد بودن قیمت گذاری، تاثیرات بر رقابتی تر شدن قیمت ها).

۴. روش های موثر بر هزینه ها (استانداردهای حمل کالا، سیستم توزیع و فروش، مدیریت موجودی، کاهش ضایعات تامین کننده، کاهش هزینه های فروش و توزیع، استانداردهای کیفی در فروشگاه).

۵. انعطاف پذیری (تنوع اقلام، وسعت حضور برندهای مطرح، حضور برندهای اختصاصی).

۶. شفافیت در کسب و کار (شفافیت درآمد و مالیات پرداختی، شناسایی و ردگیری کالاهای قاچاق).

۷. رضایت مشتری (آموزش، سیستم های مرجوعی، استرداد و فراخوان کالاهای معیوب، کانال های ارتباطی مشتریان با تامین کنندگان).

پرسشنامه مزبور توسط ۳۳ نفر از خبرگان ذی نفع (از فروشگاه های تخفیفی و تامین کنندگان فروشگاه) تکمیل شد. با توجه به اینکه کیفیت قفسه بندی و چینش کالا و کیفیت تجهیزات فروشگاه نیازمند ارزیابی توسط مشتریان این فروشگاه ها هستند، این دو موضوع مجدداً و به طور جداگانه توسط گروهی ۶۵ نفره از مصرف کنندگانی که حداقل یکبار به فروشگاه های تخفیفی مراجعه داشته اند پاسخ داده شدند.

**۲-۳. بررسی موانع توسعه فروشگاه های زنجیره ای در ایران**  
در این بخش از تحقیق، موانع احصا شده از نتایج مصاحبه های اولیه در قالب چهار گروه و مجموع چهارده سوال به شرح زیر طراحی شدند:

۱. تامین کالا (انبار، حمل و نقل و موجودی)

۲. تامین مالی (تامین فروشگاه، تجهیز فروشگاه، خرید و تامین کالا، هزینه های بالاسری)

۳. فرهنگی (دیدگاه مصرف کنندگان نسبت به کمیت و کیفیت کالای عرضه شده، رقبا سنتی)

۴. زیرساخت (مسائل قانونی مختلف، اینترنت، مسائل حمایت دولت و متولیان سیاست گذار)

این پرسشنامه ها توسط ۳۳ نفر از فعالین حوزه فروشگاه های تخفیفی و برخی فعالین و صاحب نظران صنعت توزیع و پخش تکمیل شدند که در آنها از تکمیل کنندگان خواسته شده بود بر اساس سطح اهمیت هر یک از موانع، امتیازی بین ۱ تا ۱۰۰ به آنها داده شود.

#### ۴. تجزیه و تحلیل نتایج

##### ۴-۱. نتایج بررسی مزایا و معایب فروشگاه های تخفیفی در

##### ایران

با توجه به متفاوت بودن قالب های مورد استفاده برای پاسخ پرسش ها (استفاده از ترکیبی از امتیازدهی عددی و پاسخ های گزینه ای)، تحلیل های آماری بر روی نتایج پرسشنامه های تکمیل شده توسط خبرگان صورت نگرفت. اما بر اساس جمع بندی پاسخ های ارائه شده، فروشگاه های تخفیفی در شش محور مورد بررسی بر فروشگاه های سنتی برتری داشته و تنها در محور انعطاف پذیری نسبت به این فروشگاه ها ضعیف تر ارزیابی شده اند.

لازم به ذکر است که این موضوع ضعف فروشگاه های تخفیفی به شمار نمی رود. در واقع، عدم امکان ارائه برندهای متنوع از هر نوع کالا و عدم امکان عرضه گسترده برندهای مطرح (به دلیل بالا بودن قیمت برندهای مطرح نسبت به برندهای نوظهور و قدرت بالای چانه زنی صاحبان برندهای مطرح، البته در صورت عدم وابستگی فروشگاه به گروه تولیدی) بیشتر به ماهیت این مدل فروشگاهی بازمی گردد. در این ارتباط نیز راه حل تجربه شده در جهان (با توجه به بررسی

موفق‌ترین الگوهای جهانی) تولید برندهای اختصاصی است که باید توسط فروشگاه‌های تخفیفی مورد توجه قرار گیرد. به طوری که در این نوع فروشگاه‌ها، کالاهایی با برند خاص فروشگاه (البته با عرضه کالاها با قیمت مناسب و با کیفیت قابل قبول) به مشتریان و جامعه هدف ارائه شود.

در خصوص دو موضوع سوال شده از مصرف‌کنندگان (کیفیت قفسه و چینش و کیفیت تجهیزات فروشگاه‌ها)، میانگین امتیاز پاسخ‌های داده شده در هر دو حدود ۷۲٫۳ از ۱۰۰ به دست آمد که در بازه خوب ارزیابی می‌شود. مقدار قابل توجه انحراف معیار پاسخ‌ها در هر دو موضوع (به ترتیب ۱۸ و ۱۹٫۶۶)، نشانگر وجود تشتت آرا در جامعه مصرف‌کنندگان در این خصوص است.

#### ۲-۴. نتایج بررسی موانع و مشکلات توسعه فروشگاه‌های تخفیفی

به منظور راستی‌آزمایی نتایج حاصل از پرسشنامه‌های این بخش (بالغ بر ۳۳ پرسشنامه تکمیلی)، سوالات پژوهش به کمک آزمون خی دو، آزمون فریدمن و آزمون تحلیل واریانس مورد تجزیه و تحلیل‌های آماری قرار گرفتند. با توجه به نتیجه ۰٫۸۳۵، آزمون آماری کرونباخ، پرسشنامه‌ها از روایی و پایایی قابل قبول برخوردار هستند. همچنین آزمون فریدمن، مقدار آماره ۶۵٫۴۹ را به دست می‌دهد که بسیار بزرگتر از مقدار بحرانی ۲۲٫۳۶ است. لذا فرض صفر مبنی بر استخراج داده‌ها از جمعیت یکسان رد می‌شود. در نهایت تست مربع کای، مقدار آماره ۳۴۶۰٫۴۹ را به دست می‌دهد که از مقدار بحرانی ۴۶۴٫۵۵ بزرگتر است. بنابراین فرض صفر مبنی بر استقلال سطرها (موانع) و ستون‌ها (پاسخ‌های پرسشنامه‌ها) رد می‌شود.

با توجه به نتایج پرسشنامه‌ها، مشکلات توسعه فروشگاه‌های تخفیفی کشور به ترتیب اولویت به شرح زیر قابل بیان هستند:

۱. وضع قوانین مختلف و مرتبط با این کسب‌وکار توسط متولیان متعدد این حوزه.

۲. عدم وجود قوانین و مقررات منطقه‌بندی حضور فروشگاه‌های تخفیفی (جهت ساماندهی این کسب‌وکار).  
۳. دشواری تأمین فروشگاه مناسب (موقعیت و سرمایه‌گذاری).

۴. عدم وجود قانون مدون در زمینه فرانشیز.

۵. دشواری ساخت یا اجاره انبار استاندارد با ملاحظات مکان‌یابی و دسترسی به شریان‌های اصلی و نزدیکی به مراکز مصرف.

۶. نیاز به حجم بالای سرمایه در گردش با توجه به سیاست خرید به صورت انبوه (جهت اخذ تخفیف از تأمین‌کننده).  
۷. عدم حمایت متولیان امر از توسعه این فروشگاه‌ها در قالب تخفیف‌های مالیاتی و اعطای وام کم‌بهره.

۸. پیچیده‌تر بودن کنترل موجودی و عملیات مرتبط در شبکه فروشگاه‌های تخفیفی در مقایسه با بخش سنتی (تعدد فروشگاه‌ها و خریدهای بیشتر).

۹. بالا بودن هزینه‌های جاری فروشگاه‌ها و سربار شرکت مادر (استهلاک و هزینه برنامه‌ریزی مرکزی) به نسبت سود آن‌ها.

۱۰. مقاومت بخش سنتی در مقابل الگوهای مدرن خرده‌فروشی.

۱۱. دشواری‌های مربوط به تجهیز، راه‌اندازی و عملیاتی شدن فروشگاه و نیاز به حجم بالایی از سرمایه‌گذاری (در مقایسه با روش سنتی).

۱۲. محدودیت‌های ترافیکی درون‌شهری (طرح ترافیک و هزینه‌های آن).

۱۳. وجود تفکر اعطای تخفیف در ازای کاهش کیفیت و کمیت محصول.

۱۴. عدم ثبات سرویس اینترنت (معطلی مشتریان و کاهش رضایت‌مندی).

با توجه به اولویت‌بندی فوق، مشکلات فروشگاه‌های تخفیفی به ترتیب از نوع نواقص مالی، فقدان زیرساخت‌های لازم قانونی، مشکلات زیرساختی و فرهنگی هستند.



## ۵. راهکارهای پیشنهادی

در خصوص توسعه فروشگاه‌های تخفیفی همان‌طور که پیش‌تر نیز بیان شد، منظور از توسعه هر دو مورد کمی و کیفی می‌باشد. بررسی تجربه سایر کشورها حاکی از آن است که عمدتاً توسعه کمی از طریق مکانیزم بازار هدایت و کنترل شده اما توسعه کیفی می‌تواند با وضع و اجرای قوانین و استانداردها و همچنین شفاف‌سازی و بهبود محیط کسب‌وکار صورت پذیرد.

با توجه به بررسی تجارب کشورهای منتخب، یافته‌های داخل کشور و برگزاری اتاق فکر خبرگی، راهکارهای رفع موانع توسعه فروشگاه‌های تخفیفی در ایران در سه دسته مربوط به دولت و سیاست‌گذاران، فروشگاه‌های تخفیفی و سرمایه‌گذاران به شرح زیر قابل پیشنهاد هستند:

### ۱-۵. راهکارهای مرتبط با دولت و سیاستگذاران

از آنجایی که یکی از راه‌های توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیفی استفاده از مدل تجاری فرانسیز می‌باشد، پیشنهاد می‌شود وزارت صنعت، معدن و تجارت اقدامات زیر را در این خصوص به انجام رساند:

الف. تدوین پیش‌نویس لایحه قانون خاص فرانسیز ایران ظرف یکسال از تصویب این پیش‌نویس با هدف رفع نقایص چارچوب‌های قانونی ناظر بر این حوزه و ارائه آن به هیأت وزیران با ملاحظات زیر:

- تبیین دقیق وظایف‌دهنده و گیرنده فرانسیز.
- مقررات مربوط به شفاف‌سازی روابط طرف‌های قرارداد.
- رعایت اصول اخلاقی و منصفانه در تدوین روابط.
- مقررات سخت‌گیرانه در حوزه نظارت و بازرسی.
- تبیین نحوه ارتباط قانون مذکور با دیگر قوانین حاکم در کشور.
- اختصاص بخشی از این قانون به ترتیبات مدنظر قراردادن موضوعات مربوط به فرانسیز مادر.

- ب. تشکیل پنجره واحد فرانسیز با هدف تمرکز امور مربوط به فعالیت واحدهای توزیعی تحت مدیریت سیستم فرانسیز.
- ج. تدوین استانداردهای فنی و مدیریتی در حوزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیفی.
- د. رتبه‌بندی کیفیت خدمات فروشگاه‌ها در جهت اعتمادسازی مصرف‌کنندگان.
- و. تدوین شیوه‌نامه خاص جهت استاندارد نمودن برچسب کمیت کالاها بسته‌بندی شده و درج دقیق وزن، زمان انقضای محصول و سایر ویژگی‌های اصلی محصول با هدف رفع شائبه‌های تقلب در کمیت کالاها مصرفی به‌ویژه محصولات مصرفی اساسی بسته‌بندی شده.

### ۲-۵. راهکارهای مرتبط با فعالین حوزه فروشگاه‌های

#### تخفیفی

- به منظور ساماندهی فعالیت فروشگاه‌های تخفیفی و توانمندسازی مالی آنها، راهکارهای زیر قابل پیشنهاد است:
- پیشنهاد می‌شود لویح متناسب جهت درج مجازات مقتضی با تخلفات در خصوص تخفیف‌های خارج از عرف، پیش‌بینی ضوابط مربوط به تخفیف در فروشگاه‌های تخفیفی و تقویت جریان اطلاعات در خصوص قیمت کالاها اعمال شود.
- پیشنهاد می‌شود وزارت صنعت، معدن و تجارت با استفاده از ظرفیت کمک‌های فنی و اعتباری و وجوه اداره شده موضوع ماده (۵) آیین‌نامه نظام توزیع کالا و خدمات و صدور مجوزها (مصوب سال ۱۳۸۷) در قالب تسهیلات مالی یا یارانه سود تسهیلات به حمایت از توسعه کمی و کیفی فروشگاه‌های زنجیره‌ای تخفیفی اقدام نماید.
- تعامل با سازمان هدفمندی یارانه‌ها نسبت به اخذ و ارائه یارانه‌های بلاعوض از محل وجوه حاصل از قانون هدفمند کردن یارانه‌ها (بسته‌های توزیع و حمایت از واحدهای صنفی).

### ۳-۵. راهکار مرتبط با سرمایه‌گذاران حوزه تخفیفی

یکی از راهکارهای تقویت و جذب سرمایه‌گذاری در شبکه‌های خرده‌فروشی، جهت توانمندسازی مالی این شبکه‌ها، تشکیل بنگاه‌های پشتیبان است. در این راستا، تشکیل بنگاه‌های پشتیبان از محل انعقاد تفاهم‌نامه مشترک مابین وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (معاونت توسعه کارآفرینی و اشتغال) - دبیرخانه ستاد ساماندهی و حمایت از مشاغل خانگی و از همه مهم‌تر صندوق کارآفرینی امید به‌عنوان حامی مالی کسب‌وکارهای کوچک) قابل پیشنهاد است.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این مقاله به موضوع فروشگاه‌های تخفیفی و موانع توسعه آنها در کشور می‌پردازد. فروشگاه‌های تخفیفی (در حوزه خواروبار) یکی از مدل‌های کسب‌وکار در بخش خرده‌فروشی مدرن هستند که مشخصه اصلی آنها عرضه محصولات با تخفیف‌های دائمی است. این امر از طریق محدود نگهداشتن ارقام مورد عرضه و بهره‌گیری از صرفه‌های مقیاس ناشی از تعامل با تعداد محدودتری از تامین‌کنندگان و نیز حذف هزینه‌های زائد در طول زنجیره تامین، موفق به عرضه محصولات با قیمت‌هایی پایین‌تر نسبت به سایر انواع خرده‌فروشی‌ها می‌شود. این فروشگاه‌ها از قابلیت‌های خاصی مانند انجام وظیفه دولت جهت تأمین نیازهای اساسی مصرفی مصرف‌کنندگان با قیمت پایین‌تر به‌ویژه برای اقشار آسیب‌پذیر، امکان حمایت از عرضه محصولات تولید داخل، مقابله با مصرف‌گرایی و هیجانات خرید، و در نهایت افزایش رضایت‌مندی طیف وسیعی از مصرف‌کنندگان برخوردار هستند. لذا گسترش این مدل یکی از بهترین گزینه‌ها برای توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور می‌باشد.

در این مقاله، ابتدا ضمن تبیین ویژگی‌های فروشگاه‌های تخفیفی، تجربیات و مطالعات جهانی در خصوص آثار فعالیت این فروشگاه‌ها و موانع توسعه آنها مورد مطالعه قرار گرفت.

سپس مزایا و معایب فروشگاه‌های تخفیفی در مقایسه با فروشگاه‌های سنتی با توجه به نوپا بودن این مدل در ایران تحلیل شده و موانع توسعه آنها در کشور شناسایی و احصا شد. بر اساس نتایج تحلیل‌های پرسشنامه‌های بخش اول، فروشگاه‌های تخفیفی در تمامی شش حوزه مورد بررسی به جز در مورد حوزه انعطاف‌پذیری در تنوع و برندهای اقلام محصولات مورد عرضه (آن هم به دلیل ماهیت این فروشگاه‌ها)، بر فروشگاه‌های سنتی برتری دارند. همچنین بر اساس نتایج پرسشنامه‌های بخش دوم در رابطه با اولویت‌بندی موانع توسعه‌ای فروشگاه‌های تخفیفی ذیل چهار حوزه تامین کالا، تامین مالی، فرهنگی و زیرساخت، پنج مشکل اولویت‌دار در این زمینه عبارتند از: وضع قوانین مختلف و مرتبط با این کسب‌وکار از سوی متولیان متعدد این حوزه، عدم وجود قوانین و مقررات منطقه‌بندی حضور فروشگاه‌های تخفیفی؛ دشواری تأمین فروشگاه مناسب به لحاظ موقعیت و سرمایه‌گذاری مورد نیاز؛ عدم وجود قانون مدون در زمینه فرانشیز و در نهایت دشواری ساخت یا اجاره انبار استاندارد با ملاحظات مکان‌یابی. در نهایت بر اساس تجارب جهانی، یافته‌های تحقیق و نظرات خبرگی، مجموعه‌ای از راهکارها به منظور رفع مشکلات شناسایی شده و تسهیل در توسعه این فروشگاه‌ها در کشور پیشنهاد شدند. با توجه به جامعه آماری نسبتاً بزرگ و کامل مورد مراجعه، در این تحقیق در انجام مصاحبه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌ها، ابعاد مسائل مربوط به فروشگاه‌های تخفیفی از جوانب مختلفی مورد بررسی قرار گرفته و لذا محدودیت خاصی برای این پژوهش متصور نیست. در پایان پیشنهاد می‌شود موضوعات مطالعاتی زیر در تحقیقات آتی مد نظر قرار گیرند: بررسی تاثیر فروشگاه‌های تخفیفی بر سطح قیمت‌ها در فروشگاه‌های زنجیره‌ای غیرتخفیفی و بخش سنتی، بررسی تاثیر فروشگاه‌های تخفیفی در قدرت خرید مصرف‌کنندگان، بررسی تاثیر ورود فروشگاه‌های تخفیفی بر روی فعالیت فروشگاه‌های سنتی واقع شده در همان منطقه.

Baourakis et al., (2011), "Food Chains: Quality, Safety and Efficiency in a Challenging World", Routledge.

<http://english.bim.com.tr>

Economic Impact Report – How Aldi Contributes to The UK Economy, (2017), [www.cebr.com](http://www.cebr.com).

Encyclopedia of Business and Finance, (2007), Discount Stores.

Fung Global Retail and Technology, (2016), Turkey Retail Overview: Characteristics, Developments and Prospects.

Hausman J. and Leibtag, E., (2006), "The Consumer Benefits From Increased Competition in Shopping Outlets: Measuring the Effect of Wal-Mart", MIT, Independent Activities Period (IAP).

Leary K.O., (2017), The Barricades Slowing Lidl and Aldi's Growth and Retail Advance, [www.bxtvisuals.com](http://www.bxtvisuals.com).

The Hard Discounter Report: and Overview of Aldi and Lidl in Europe, (2007), Consumer Insight.

The Local, (2012), Discount giant Aldi 'took government subsidies', [www.thelocal.de](http://www.thelocal.de).

USDA Foreign Agricultural Services, (2017), German Food Retail.

USDA Foreign Agricultural Services, (2017), German Food Retail.

USDA Foreign Agricultural Services, (2018), Turkish Food Retail Industry.

Wells J., (2018), Lidl to accelerate pace of store openings in September, [www.grocerydrive.com](http://www.grocerydrive.com).

[www.competitionpolicyreview.gov.au](http://www.competitionpolicyreview.gov.au), (2014), Submission to the Competition Policy Review: made by Aldi Stores.

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

۱. این مقاله از طرح پژوهشی با عنوان "شناسایی موانع توسعه فروشگاه‌های تخفیفی در ایران" (انجام شده در موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی) احصا شده است.

2. [www.theatlas.com](http://www.theatlas.com).

3. USDA, 2018.

4. USDA, 2017.

5. Discount Stores.

6. Encyclopedia of Business and Finance, 2007.

7. Hard discounter.

8. Soft discounter.

9. Full line discount store.

10. Aldi.

11. Lidl.

12. Hausman and Leibtag, 2006.

13. [www.cebr.com](http://www.cebr.com).

14. [www.competitionpolicyreview.gov.au](http://www.competitionpolicyreview.gov.au)

15. Geelong.

۱۶ و ۱۷. همان منبع.

18. [www.grocerydrive.com](http://www.grocerydrive.com)

19. [www.bxtvisuals.com](http://www.bxtvisuals.com)

20. Convenience Store.

21. Forecourt.

22. USDA, 2017.

23. Consumer Insight, 2007.

24. [www.competitionpolicyreview.gov.au](http://www.competitionpolicyreview.gov.au)

25. [www.thelocal.de](http://www.thelocal.de)

26. Fung Global and Retail Technology, 2016.

27. Baourakis et al., 2011.

28. BIM.

29. [english.bim.com.tr](http://english.bim.com.tr).