

الاستراتيجيات المكانية في أنشطة البيع بالتجزئة والخدمات

الفصل الثامن من كتاب

جغرافية التسويق : طرائق و استراتيجيات التسوق المكاني

تحرير جيرارد كلوكويت

ترجمة بتصرف

أ.د. مضر خليل عمر

مقدمة

يقصد بتغطية السوق، أولاً، التواجد الفعلي، إما من خلال المتاجر أو من خلال نظام لوجستي مُعدّل في حالة أنشطة الطلبات البريدية لأي دعم مناسب: البريد، أو الهاتف، أو الهاتف المحمول، أو الإنترنت. لذلك، تُمثّل الشركات الصناعية عموماً في الأسواق بمنتجاتها، التي تُباع في متاجر شركات البيع بالتجزئة. هذه هي الشركات التي تهمنا هنا، إلى جانب الشركات التي تُقدّم الخدمات. على مدار القرن ونصف القرن الماضي، اختار العديد من أصحاب الأعمال، والمصرفيين، وشركات التأمين، وغيرهم، في بعض الأحيان، ضمان نمو شركاتهم من خلال تقليد متاجرهم أو نسخها تقريباً، وذلك لإنشاء سلسلة تُتيح لهم توسيع قاعدة عملائهم جغرافياً. وبالتالي، فهم يضمنون خدمةً فائقةً للمستهلكين، الذين يمكنهم العثور على منتجاتهم المفضلة أينما ذهبوا، وكذلك للشركات الصناعية، التي تشهد توزيعاً أوسع لمنتجاتها. ومع ذلك، لتحقيق ذلك، يجب أن يكون هناك إنشاء جيد للمتاجر نتيجةً لזراعتها في مواقع استراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى، فإن التغطية الإقليمية الجيدة للسلسلة ضرورية للحصول على جمهور وطني أو حتى دولي والقدرة على خدمة المنطقة بأكملها.

يمكن تقسيم الاستراتيجيات المكانية إلى استراتيجيات الموقع واستراتيجيات تطوير السلسلة. يعتمد تنفيذ استراتيجيات الموقع على التقنيات المذكورة سابقاً في الفصول السابقة من الجزء الثاني من هذا الكتاب. تطوير سلاسل المتاجر في قطاعات البيع بالتجزئة والخدمات والفنادق والمطاعم فروع البنوك أو مكاتب البريد ليست ظاهرة جديدة. يمكن الاستشهاد ببائع البقالة فيليكس بوتين، الذي ظهر متجره الأول حوالي عام 1844، تلاه متجر ثانٍ حوالي عام 1860 قبل أن يصبح أحد أكبر سلاسل متاجر المواد الغذائية في فرنسا، ثم يختفي عام 1996. لاحقاً، أدركت المتاجر الكبرى، ثم متاجر السلع المتنوعة بين الحربين العالميتين، والمتاجر الكبرى والهايبر ماركت، دون أن ننسى المتاجر الكبرى المتخصصة، هذا التطور المنهجي لنشاطها.

تهدف هذه الممارسة إلى زيادة حصة الشركة في السوق وقدرتها التفاوضية. ومع ذلك، لا يمكن زيادة حصة السوق إلا إذا غطت الشركة دائماً جزءاً كبيراً من المنطقة. ينطبق هذا أيضاً على الخدمات، وخاصة البنوك، ولكن أيضاً على الخدمات العامة مثل مكتب البريد، الذي كان رائداً في هذا المجال. لا يمكن للتسويق الجغرافي أن يتجاهل الأبعاد الاستراتيجية والإدارية للمشكلات المكانية لشركات التجزئة والخدمات، والتي أصبح تطويرها من الآن فصاعداً جزءاً من ربط الأنشطة. وإذا كانت البيانات وتقنيات التسويق الجغرافي تُسهم في فهم أفضل لموقع المستهلك وخصائصه، فإن البيانات الأخرى التي تمتلكها الشركة هي التي تُؤكد تعريف الاستراتيجيات المكانية. وسرعان ما يُصبح تحقيق مساحة إقليمية واسعة، ثم

النجاح في تغطية الإقليم الوطني ، الهدفين الأساسيين لشركات من هذا النوع ، وهما هدفان يتجلبان مجددًا في التطوير الدولي للسلسلة . وتُشكل الاستراتيجيات المكانية اليوم عنصرًا لا ينفصل عن التسويق المكاني . ولذلك ، سنحاول تقديم تصنيف للاستراتيجيات المكانية ، ثم نتناول تطور ظاهرة الشبكة وأبعادها المكانية والإدارية ، قبل شرح طريقة لقياس تغطية الإقليم للسلسلة تُساعد في تعريف الاستراتيجيات المكانية.

تصنيف الاستراتيجيات المكانية

يوجد نوعان متميزان من المواقع : المواقع البسيطة والمتعددة (ينظر الفصول 5 و6 و7). يُشير الموقع البسيط إلى إنشاء متجر واحد . يُشير الموقع المتعدد إلى عملية إنشاء المتاجر الأكثر تعقيدًا ، سواءً في وقت واحد أو في أوقات مختلفة ، سواءً في المنطقة التجارية نفسها أو في عدة مناطق تجارية مختلفة . بمجرد التمييز بين هذين النوعين ، يتضح وجود استراتيجيات موقع مرتبطة بالبحث عن منطقة تجارية ثم عن موقع ، من جهة ، واستراتيجيات تطوير مكاني لسلسلة المتاجر ، تهدف إلى تغطية منطقة لفرض اسم تجاري أو علامة تجارية ، من جهة أخرى . لا يمكن فصل هذين النوعين من الاستراتيجيات المكانية تمامًا لسببين . يستند السبب الأول إلى أن استراتيجية موقع بسيطة ، تتعلق بمتجر واحد ، يمكن أن تؤدي لاحقًا إلى استراتيجية متعددة من خلال تكرار مفهوم المتجر . السبب الثاني يُعزز ارتباط الاستراتيجيات المكانية في أنشطة البيع بالتجزئة والخدمات بهذين النوعين من الاستراتيجيات ، إذ إن استراتيجية الموقع البسيطة تتبع في الواقع استراتيجية مواقع متعددة . عمليًا ، بمجرد اتخاذ القرارات المتعلقة بمناطق السوق ، أو مناطق التجارة ، تنشأ مؤسسات متعددة في القطاع الجغرافي نفسه ، ويصبح كل متجر حينها موضوع استراتيجية موقع يمكن عده فريدًا . لذلك ، سنتناول تبعًا لاستراتيجيات موقع وتطوير سلسلة المتاجر.

استراتيجيات الموقع

سنتناول استراتيجيات الموقع البسيطة والمتعددة المتعلقة بالمتاجر التابعة لسلسلة متاجر. سبق أن تحدثنا عن عملية اتخاذ قرار من خطوتين فيما يتعلق بقرار الموقع البسيط : اختيار منطقة التجارة واختيار الموقع . تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية المكونة من خطوتين تتحول إلى عملية من ثلاث خطوات ، إذ يجب إضافة اختيار السوق الجغرافي . سنتناول هذه الخطوة الأخيرة، التي تقع على مستوى الاقتصاد الكلي، لاحقًا . ينبغي وضع أي استراتيجية لتحديد موقع المتجر في إطار استراتيجية التسويق الخاصة بالشركة . يتطلب وضع هذه الاستراتيجية ذكر جانبين مهمين : نوع المنتجات أو الأنشطة المدروسة ، والموقع النهائي من حيث السعر و/أو الجودة أو من حيث العمر ، وبالتالي التجزئة المختارة .

وفيما يتعلق بنوع المنتج ، يُعد استخدام بيانات التسويق الجغرافي أمرًا مثيرًا للاهتمام بشكل خاص. ينبغي على الشركات المتخصصة في الأثاث أو المعدات المنزلية أن تأخذ في الحسبان عدد المتسوقين من أصحاب المنازل ، نظرًا لميلهم الأكبر للاستثمار. ومع ذلك ، لا تنطبق هذه الخاصية على محلات السوبر ماركت . سيهتم متجر ملابس الأطفال بعدد وحجم العائلات التي لديها أطفال . وفيما يتعلق بتحديد المواقع ، يمكن أن تكون بيانات التسويق الجغرافي مفيدة هنا أيضًا إذا تم الاهتمام بإيرادات المتسوقين ، أو فئتهم الاجتماعية والمهنية ، أو أعمارهم . في الولايات المتحدة الأمريكية ، توجد محلات سوبر ماركت تستهدف الشباب وأخرى تستهدف كبار السن : وغالبًا ما تختلف استراتيجيات تحديد المواقع الناتجة عن هذا التقسيم . علاوة على ذلك ، لن تقع متاجر التخفيضات ومتاجر السلع الفاخرة عادةً في المناطق نفسها . عند تطبيق استراتيجيات التمايز التسويقي هذه على المتاجر ، فإنها تؤدي إلى إعادة النظر في تحديد مناطق التجارة

. ينبغي أن تُفسح المناطق المركزية الأولية والثانوية والثالثية أو الهامشية لألبالوم المجال لأساليب جديدة قائمة ، على سبيل المثال ، على التعرف على الأشكال لتحديد مناطق الشراء للمستهلكين . ومع ذلك ، بتطبيق مبدأ هوتلينج للتمايز الأدنى دون وعي ، تجد بعض المتاجر نفسها مركزة في المواقع نفسها . وهذا غالباً ما يكون الحال في متاجر الأثاث (بشكل منهجي في هولندا) أو فروع البنوك المهمة ، ولكن أيضاً في بعض الأحيان في مدن معينة لمتاجر الإضاءة (أثينا) أو متاجر المجوهرات (بيروت). بالإضافة إلى ذلك ، ووفقاً لنظرية الأماكن المركزية ، لا يمكن تحديد موقع بعض الأنشطة بشكل فعال إلا في المراكز الحضرية ذات الحجم الكافي أو حتى في المدن البعيدة بما يكفي عن المراكز الكبيرة .

تُشكل البيئة ، التي تشهد تغيرات متزايدة ، عنصراً أساسياً في تصور استراتيجية اختيار مواقع المتاجر. هذا يعني أنه لا يجب الاكتفاء بالخصائص الحالية للبيئة ، بل يجب أيضاً مراعاة التغيرات المستقبلية . ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ سيناريوهات وتطوير إجراءات اختيار المواقع استناداً ، على سبيل المثال ، إلى نماذج مثل نموذج التفاعل التنافسي المضاعف MCI . لا يقتصر نموذج التفاعل التنافسي المضاعف (MCI) على مراعاة الموقع الجغرافي للمستهلكين مقابل كل متجر فحسب ، بل يشمل أيضاً جميع عوامل الجذب لكل متجر ، وخاصة المنافسة من المتاجر الأخرى . ومن بين العوامل البيئية المرتبطة مباشرة بمشاكل التسويق في المتجر المستقبلي ، يُعد سلوك المستهلك عنصراً حاسماً . وعلى وجه الخصوص ، يبدو السلوك المكاني للعملاء (الفصل 2) حاسماً في اختيار موقع المتجر.

إن زيادة تنقل المتسوقين تشجع الشركات على إعادة النظر في استراتيجية الموقع الخاصة بها : إذ تزداد أهمية تنقل المتسوقين مع تحول جاذبية التجزئة إلى عامل عابر ، مما يعني وجود مستهلكين مؤقتين لا يقيمون في القطاع الجغرافي المباشر للمتجر. ينبغي أن تراعي استراتيجيات الموقع خمسة مبادئ :

- (1) مبدأ الاعتراض أو "كيف نجذب العميل ؟". يتم قياس قدرة الاعتراض هذه بمساعدة حركة المرور على الطرق أو المشاة عند مداخل الموقع ، دون إغفال جودة وطبيعة حركة المرور.
- (2) مبدأ الجذب التراكمي أو "هل يجب تجميع الشركات من نفس النوع معاً؟". وفقاً لمبدأ هوتلينج ، يوجد ميل لتجميع الشركات ذات الأنشطة المتجانسة ، وعلاوة على ذلك ، يمكن ملاحظة تأثير التآزر لأن إعادة التجميع هذه غالباً ما تؤدي إلى جذب مشترك يفوق مجموع عوامل الجذب الفردية للمتاجر المعزولة.
- (3) مبدأ التوافق أو "ما هو التكامل الموجود بين أنشطة البيع بالتجزئة والخدمات ؟". تباع بعض الشركات منتجات مختلفة جداً بشكل أكثر فعالية عند تجميعها معاً بدلاً من عزلها.
- (4) مبدأ إمكانية الوصول أو "كيف نجعل الوصول وحركة المرور والخروج أسهل للمستهلك ؟". تُعد جميع تفاصيل إشارات المرور وعرض الممرات ومواقف السيارات وحتى الأرصفة أمراً بالغ الأهمية منذ الزيارة الأولى . باختصار ، جميع أشكال الوصول المادي لها أهمية كبيرة.
- (5) مبدأ الإفراط في التجهيز أو "كيف نتجنب الإفراط في الجذب؟". يمكن شرح هذا المبدأ ببساطة بالقول إن "كثرة الأعمال تُدمر الأعمال" نتيجةً للازدحام المروري ، سواءً للمركبات أو المشاة.

ومن النقاط المهمة على المستوى الاستراتيجي الفترة الزمنية لافتتاح المتاجر . فقد تمر سنوات عدة أحياناً بين لحظة اتخاذ قرار افتتاح متجر جديد ولحظة افتتاحه الفعلي . ومع ذلك ، فإن أهمية تأثير المفاجأة في نجاح الاستراتيجية معروفة جيداً . في هذه الحالة ، غالباً ما يكون هذا التأثير معدوماً ، كما هو الحال في حالة "الاستراتيجيات المكانية في أنشطة البيع بالتجزئة والخدمات" (191) للمتاجر الكبرى في فرنسا ، حيث قد تمتد فترات زمنية تصل إلى 5 إلى 6 سنوات قبل أن يصبح افتتاح المتجر ممكناً . وليست المشاكل الفنية والإدارية هي الأسباب الوحيدة . ففي العديد من الحالات ، تنتهي الحالات بالفشل وعدم الحصول على تصريح

بالفتح . سعى قانون روبيير (ديسمبر 1973)، الذي أعقبه قانون رافاران (يوليو 1996) ، إلى إبطاء وتيرة إنشاء المتاجر الكبيرة الجديدة (التي تزيد مساحتها عن 300 متر مربع) في فرنسا . وقد ترتب على ذلك العديد من الآثار السلبية ، بدءًا من فساد المسؤولين المحليين وصولاً إلى خلق حالة شبه احتكارية حقيقية . لذا، يتطلب تصور استراتيجية موقع المتجر مراعاة عوامل عديدة مرتبطة بالتسويق والمعطيات البيئية:

- استراتيجية التسويق وبيئته: تحديد الموقع، والتجزئة، ونوع المنتج والنشاط، وسلوك المستهلك؛
 - البيئة التنافسية: خصائص المتاجر الأخرى؛
 - البيئة الاقتصادية: تطور السكان؛ - البيئة القانونية: تنظيم مؤسسات البيع بالتجزئة.
- يمكن تلخيص استراتيجيات موقع المتجر على النحو الآتي :
- وسط المدينة؛
 - الضواحي؛
 - مراكز التسوق؛
 - بعيدًا عن مراكز التسوق؛
 - القرب (متاجر التجزئة)؛
 - الشوارع الرئيسية: محطات القطارات، والمطارات، ومحطات الطرق، ومحطات الخدمة القديمة، إلخ؛
 - المواقع ذات الجذب السياحي العالي: المجمعات السياحية الكبيرة؛
 - بعيدًا عن المتاجر: الإنترنت أو الكتالوجات.
- هذه الاستراتيجيات هي استجابات إما لمتطلبات النموذج الهرمي لتجارة التجزئة الحضرية (المتوافق مع الاستراتيجيات الأربع الأولى من القائمة أعلاه)، أو لاحتياجات المتسوقين من حيث نوع الشراء وفقًا لما يُسمى نموذج ما بعد الهرمي (المتوافق مع الاستراتيجيات الأربع الأخيرة) . يمكن دمج بعض هذه الاستراتيجيات في الاستراتيجية المكانية الشاملة لسلسلة المتاجر . عمليًا ، تُنشئ السلاسل متاجرًا بسهولة في ضواحي المدن كما في وسطها ، حتى مع تعديل المفهوم أحيانًا ، وكذلك في مراكز التسوق والشوارع الرئيسية.

استراتيجيات التطوير المكاني لسلسلة المتاجر

لقد ميزنا للتو بين استراتيجيات الموقع المرتبطة بإنشاء متجر . تختلف الأهداف بالنسبة للسلاسل ، وتقع في مستويات مختلفة من عملية اتخاذ القرار . تُطوّر استراتيجيات التطوير المكاني لسلاسل المتاجر بهدف التغطية الإقليمية ، وفي بعض الأحيان تجانس التوزيع المكاني للأنشطة في منطقة معينة . إذا نظرنا إلى عملية التصميم على ثلاث خطوات ، فمن الواضح أن الخطوة الأولى ، أي اختيار الأسواق الجغرافية ، هي التي يجب أن نتناولها هنا . لم يبذل باحثو التسويق ، أو بالأحرى باحثو تجارة التجزئة ، جهدًا يُذكر في مجال الاستراتيجيات المكانية لتجارة التجزئة . وعلى الرغم من وجود كتب ومقالات تحمل مصطلح "الاستراتيجيات المكانية" في عناوينها ، إلا أن معظمها يصف أو يشرح ببساطة الأساليب والنماذج التي تتناولها الفصول الخامس والسادس من هذا الكتاب .

ومع ذلك ، حاول بعض المؤلفين تحديد الاستراتيجيات المكانية الأكثر استخدامًا ، وخاصة تلك التي تبدو الأكثر تماسكًا والتي لا تسترشد ببساطة بأوهام ظرفية بسيطة . سلط لاولاجينين الضوء ، استنادًا إلى دراسة تاريخية جغرافية للعديد من السلاسل الأمريكية والإسكندنافية ، على بعض السمات المشتركة في

الاستراتيجيات المكانية . بدأ بالتأكيد على أن هذه الاستراتيجيات لا تنتهك القواعد المرتبطة باختراق الأسواق بشكل عام . ويأتي هذا الاختراق من خلال تطوير شبكة مملوكة للمتاجر ، أو من خلال الاستحواذ على سلسلة أخرى ، أو من خلال الارتباط بشركات أخرى (جمعيات الامتياز أو تجار التجزئة : Leclerc و Intermarché و Système U) . جربت شركة Promodès ، قبل الاندماج مع كارفور ، الاستراتيجيات الثلاث لضمان توسعها الدولي : أدى الاستحواذ على سلاسل في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا إلى إعادة بيعها بعد سنوات عدة ؛ علاوة على ذلك ، توقف التعاون مع SuperValu و Cub Foods في الولايات المتحدة الأمريكية .

ومع ذلك ، فقد تكلل تطوير شبكات المتاجر المملوكة في البلدان التي ظلت فيها الأعمال تقليدية للغاية (إسبانيا والبرتغال واليونان) بالنجاح. أظهر Laulajainen أن اختيار الاستراتيجية المكانية يعتمد على معايير متغيرة عدة من بلد إلى آخر:

- تشريعات التأسيس؛
 - مستوى تحديث قطاع التجزئة؛
 - هيكل السوق؛
 - الموقع على منحى دورة الحياة فيما يتعلق بالموقع؛
 - الشركة والقطاع؛
 - الفرص المتاحة في الموقع.
- حدد Davidson و Sweeny و Stampfl استراتيجيات التطوير المكاني لسلسلة المتاجر التي تهدف إلى تحقيق عدة أهداف :

- إنشاء متاجر جديدة؛
- تغيير موقع المتاجر القائمة؛
- تجديد عقود الإيجار؛
- تعديل مساحة المبيعات بالتوسع أو التقليل؛
- تحديث المتاجر القائمة.

ينظر المؤلفان أنفسهم إلى مقترح من Management Horizons ، وهي قسم من PriceWaterhouseCoopers ، يتعلق بمصفوفة ثلاثية الأبعاد تظهر تأثير الاستراتيجيات المكانية على:

- قطاعات السوق المستهدفة ، وهي في هذه الحالة أسواق محلية ، وفقًا لما إذا كانت تتعامل مع متسوقين حقيقيين أو محتملين؛

- مناطق التجارة ، سواء كانت تُخدم بالفعل أم لا؛
- عدد المتاجر الحالية أو المتاجر التي سيتم إنشاؤها.

تصبح هذه المصفوفة أكثر تعقيدًا بكثير إذا أُدخلت عناصر أخرى من مزيج البيع بالتجزئة ، مثل تلك المرتبطة باستراتيجيات المنتج .

إذا نظرنا فقط إلى العوامل المرتبطة بالموقع ، فيمكن تقسيمها إلى مصفوفتين أخريين ثنائيتي الأبعاد ، تسمح كل منهما بتمييز ثماني استراتيجيات ، منها ست تتعلق بالجوانب المكانية لأن الاثنتين الأخريين تؤديان منطقيًا إلى الغياب التام والبسيط لمنطقة التجارة . وبالتالي ، فإن الاستراتيجيات الست المحددة هي:

- توسيع السوق؛
- اختراق السوق؛

- تحسين أداء الأعمال؛

- تنويع السوق؛

- تكثيف السوق؛

- إعادة التموضع.

في استراتيجية توسيع السوق ، تُنشأ متاجر جديدة في مناطق تجارية جديدة ، ولكنها مُخصصة لشرائح عملاء معروفة : تُنشئ شركة هايبر ماركت متاجر جديدة في مدينة لم تكن موجودة فيها حتى الآن . تتكون استراتيجية اختراق السوق من إنشاء متاجر جديدة في المناطق التجارية التي توجد فيها بالفعل متاجر من النوع نفسه ، أو بعبارة أخرى ، في نفس السوق ، تابعة للشركة نفسها . هذا هو الحال عندما تزيد سلسلة متاجر التجزئة من عدد وكثافة سلاسل متاجرها في المناطق التي تتواجد فيها بالفعل .

يُشجع تحسين أداء الأعمال على تحديث المتاجر الحالية لجعلها أكثر جاذبية : طورت كارفور متاجرها من خلال إدخال مفهوم "عالم المنتجات" . تهدف استراتيجية تنويع السوق إلى إنشاء متاجر جديدة في مناطق تجارية جديدة تستهدف شرائح عملاء جدد . عندما تُنشئ سلسلة متاجر كبيرة متاجر ضخمة بأسعار مخفضة في مناطق تجارية مختلفة عن المناطق المعتادة ، يُمكن أن يُطلق على ذلك اسم التنويع : كان هذا هو حال متاجر Primevère التي طورتها شركة Printemps ، والتي لم تُحقق نجاحًا يُذكر ، في سبعينيات القرن الماضي . تعني استراتيجية تكثيف السوق أن المتاجر الجديدة التي تستهدف شرائح جديدة من العملاء تُنشأ في مناطق تجارية يتواجد فيها الاسم التجاري الأول بالفعل . وهكذا ، تُنشئ Auchan متاجر ضخمة متخصصة في المنتجات الرياضية (ديكاتلون) في المناطق التجارية نفسها التي توجد بها متاجرها الكبرى . وأخيرًا ، تهدف استراتيجية إعادة التموضع إلى تعديل المتاجر الحالية لجذب عملاء مستهدفين جدد . ويُعد تحويل مونوبري للمتاجر المتنوعة إلى أسواق المدينة مثالًا على ذلك .

يمكن دراسة كل من هذه الاستراتيجيات بطريقة أكثر تفصيلًا على المستوى المكاني . تُعد استراتيجية التوسع على الأرجح "الأكثر مكانية" نظرًا لأهمية المعطيات المرتبطة بالمساحة . وهذا يؤدي إلى خمس استراتيجيات مكانية :

-التوسع المتجاور؛

-إنشاء مراكز تواجد؛

- تكتل السوق؛

- استراتيجية التخفيض؛

-عمليات الاستحواذ.

يتمثل التوسع المتجاور في إنشاء متاجر في مناطق تجارية قريبة من تلك التي توجد بها متاجر قائمة . وقد اتبعت جميع السلاسل الإقليمية هذا النهج . يصف لاولاجينين هذه الظاهرة بأنها ظاهرة معدية تُطبق على التوزيع المكاني لمنتج ، أو في هذه الحالة متجر . مزاياها لوجستية بطبيعتها ، إذ لا تؤثر على تنظيم المخزون ولا على مرافق التحكم في المقر الرئيسي ، ومالية بطبيعتها ، إذ تتجنب الاستثمار الإعلاني الكبير اللازم في المناطق التي يغيب فيها الاسم التجاري تمامًا . تظهر العيوب بالتزامن مع الزيادة الحتمية في المبيعات ، وبالتالي توسع سلسلة المتاجر . وبالتالي ، يمنع هذا اغتنام الفرص التي توفرها المواقع المميزة في مناطق أخرى ، والتي يمكن للمنافسين اغتنامها بسهولة .

لذلك ، يُعد إنشاء نقاط ارتكاز مفيدًا للغاية في مراحل معينة من تطوير السلسلة . قد تبدو هذه الاستراتيجية لا غنى عنها حتى إذا كانت المنافسة عازمة على حجب الوصول إلى أفضل المواقع . من

الواضح أن هذه استراتيجية أكثر خطورة وتكلفة ، ولكنها قد تكون مربحة على المدى الطويل طالما أن كل نقطة انطلاق مدعومة باستراتيجية توسع محلي . فبدون هذا التوسع ، غالبًا ما يُفضل التخلي عن المتاجر التي تبدو معزولة للغاية . يتكون تكتل السوق من إنشاء عدة متاجر في وقت واحد . تُعد هذه الاستراتيجية فعالة من منظور هدف مرتفع من حيث حصة السوق . ومع ذلك ، فهي تتطلب ، من جهة ، ألا تكون قيود الإنشاء على المواقع شديدة للغاية ، ومن جهة أخرى ، ألا يكون السوق مشبعًا . كما أنها تسمح بخفض تكاليف الإعلان والخدمات اللوجستية ومنع وصول المنافسين إلى المواقع .

ومع ذلك ، يمكن أن يؤدي هذا النهج ، نتيجة لذلك ، إلى تقصير دورة حياة نوع المتجر المعني ، لأن منع السوق سيؤدي إلى فتح قنوات تسويقية جديدة . كما أن خطر تآكل المبيعات بين الأسواق مرتفع للغاية . هذه الاستراتيجية أكثر شيوعًا في الولايات المتحدة الأمريكية منها في أوروبا . في سبعينيات القرن الماضي ، استطاعت سلاسل متاجر مثل جي سي بيبي أن تُشكل ، في الولايات المتحدة الأمريكية ، الشبكة الأكثر كثافة في العالم من حيث عدد المتاجر الكبرى ، وذلك من خلال احتلال مواقع داخل مراكز التسوق بطريقة منهجية داخل هذه المراكز . انتهت هذه الاستراتيجية بالتشبع الجغرافي لهذه المراكز .

تهدف استراتيجية "الاستقطاع" إلى الاستفادة من وجود أسواق مستهدفة مربحة بما يكفي بغض النظر عن موقعها . هذا لا يشبه استراتيجية "رأس الجسر" ، التي تُنشأ فيها عقدة توزيع جديدة يمكن أن تتطور منها استراتيجية توسع . غالبًا ما تكون استراتيجية "الاستقطاع" هي استراتيجية المتاجر الفاخرة ، التي يكون هدفها الأسمى هو القوة الشرائية . وأخيرًا ، تُعد استراتيجيات الاستحواذ وسيلة فعالة لتوفير الوقت في غزو المناطق . وقد تم تأكيد البعد الجغرافي لهذه الاستحواذات بقوة . عمليًا ، إذا ثبتت جودة تقييم المواقع ، مع ضمان ولاء العميل ، فسيكون جهد التواصل ضئيلاً ، والأهم من ذلك ، لن يكون هناك أي جهد مطلوب في الحصول على المواقع ، أو الحصول على التراخيص ، أو تشييد المباني . سيتم في النهاية إجراء التعديلات الداخلية فقط وتغيير الاسم التجاري . يكمن العيب الرئيسي، بطبيعة الحال، في تكلفة هذه العمليات.

لقد اخترقت وول مارت السوقين الألمانية والبريطانية من خلال شراء شركات محلية (فيرتكوف وسبار هاندل في ألماني ا، وأسدا في المملكة المتحدة) . وعلى الرغم من الموارد المالية الكبيرة ، يصعب تحقيق الربح من هذه العملية . لم تتمكن شركة بروموديس من النجاح بعد شرائها لسلسلة متاجر بلازا هايبر ماركت في ألمانيا ، واضطرت إلى إعادة بيع السلسلة . فيما يتعلق باستراتيجية الاختراق ، يمكن التمييز بين خمس استراتيجيات مكانية :

- ملء الفراغات؛
- توسيع المتاجر؛
- الأسواق الثانوية؛
- المواقع المُعاد تدويرها؛
- عمليات الاستحواذ.

تتمثل استراتيجية ملء الفراغات في فحص جميع المناطق التجارية التي يُحتمل أن تستقبل متجرًا إضافيًا واحدًا أو أكثر بهدف خلق حواجز دخول للمنافسين . تسمح استراتيجية توسيع المتاجر بزيادة الحصة السوقية ، وكذلك الربحية ؛ وتُظهر جميع النماذج ذلك طالما تم الالتزام باللوائح. وهكذا، تتحول متاجر لوكاير الكبرى إلى متاجر ضخمة بمرور الوقت .

تُنشئ الأسواق الثانوية فرصة لإنشاء متاجر أصغر، والتي تُثبت ربحيتها . وهذا شكل من أشكال تكرار المفهوم من خلال تقليل حجمه . تتوافق هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجية المكانية للتوزيع الهرمي التي طورها لاولاجينين ، والتي تتمثل في التأسيس أولاً في المدن الكبرى لزيادة ظهور العلامة التجارية أو الاسم

التجاري ، يليه التوجه نحو الأسواق الثانوية . تُعد عملية توسيع السلسلة هذه حتمية لبعض الأنشطة مثل الفنادق الفاخرة : وهكذا ، اضطرت مجموعة نوفوتيل ، التي أصبحت فيما بعد أكور ، إلى إعادة التفكير في هذا النوع من الاستراتيجية وتطبيقه عندما اشترت سلسلة ميركيور عام 1974. من ناحية أخرى ، تُمثل وول مارت مفارقة حقيقية، حيث تطورت هذه السلسلة، المتخصصة في المنتجات غير الغذائية ، لأول مرة في الأسواق الثانوية ، وتحديدًا في المدن الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية . حاليًا ، تتحول هذه المتاجر إلى مراكز تجارية عملاقة ، تُشبه المتاجر الكبرى الفرنسية ، من خلال إضافة المنتجات الغذائية . لذلك، اتبعت هذه الشركة أساليب استراتيجية كلاسيكية بشكل معاكس، وأصبحت أكبر شركة تجزئة في العالم .

تميل استراتيجية مواقع إعادة التدوير إلى التطور مع تشبع المواقع . تُتاح هذه الفرص من خلال إغلاق متاجر مختلفة ، بغض النظر عن حجمها ، سواء كانت في مراكز التسوق أم لا ، وسواء من خلال إعادة تأهيل الأحياء السكنية أو المباني القديمة . في فرنسا ، قد يؤدي التطور القوي لجمعيات التجزئة مثل Leclerc و Intermarché و Système U إلى انشقاقات ، لا سيما بين المتقاعدين ، نظرًا للرابط القانوني الذي يجمع هؤلاء التجار . يميل البعض إلى إعادة بيع متاجرهم لشركات تجزئة منافسة . تتخذ مجموعة Leclerc تدابير لضمان حق الشفعة . كما يفرض قانون Raffarin قيودًا على المنشآت الفندقية الجديدة : وبالتالي تصبح الفنادق القديمة فريسة للسلاسل ، ويحصل أصحاب هذه الفنادق على ربح غير متوقع . لذلك ، يُضطر المحتالون المحتملون إلى تنظيم نظام معلومات جغرافية يغطي المواقع المتاحة لمقارنتها بنظام معلومات جغرافية للعملاء المحتملين .

هذه الأنواع من المواقع مطلوبة بشدة في المتاجر المتخصصة والمطاعم ، وكذلك في المتاجر الكبيرة . يمكن أن يؤدي الاستحواذ داخل الأراضي التي تشغلها الشركة بالفعل إلى شراء متاجر المنافسين أو إلى تبادل المواقع مع سلاسل أخرى من أجل خلق وضع مثالي . نُفذت العديد من عمليات الاندماج أو الاستحواذ في فرنسا على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية . ورغم أنها أدت إلى تسارع كبير في التغطية الإقليمية ، إلا أن لها عيبًا كبيرًا يتمثل في تكلفتها الباهظة . أمضت شركة أوشان وقتًا طويلاً في "إدارة" عملية الاستحواذ على شركة دو كس دو فرانس ، كما فعل كارفور بعد اندماجه مع بروموديس ، وهي فترات حوّلت فيها المنافسون هذه العمليات إلى أرباح . تؤثر استراتيجية تحسين أداء الأعمال أيضًا على الاستراتيجيات المكانية ، ويمكن تقسيمها على النحو الآتي :

- تقليص الحجم؛
- إعادة برمجة مزيج البضائع؛
- إجراء تغييرات خاصة بالموقع؛
- نقل المتجر؛
- إغلاق المتاجر الهامشية.

يمكن أن تهدف استراتيجية تقليص الحجم إلى تحسين عائد الاستثمار من خلال خفض التكاليف . ويمكن الاستفادة من ذلك من خلال إعادة برمجة مزيج البضائع على خطوط الإنتاج الأكثر ربحية والمتوافقة مع الهدف المحلي ، بناءً على دراسة تستند إلى البيانات الجغرافية للمنطقة التجارية : وهذا بدوره يؤدي إلى التسويق الجغرافي (ينظر الفصل 12) .

يُعاد ترتيب الموقع أحيانًا لتحسين جاذبيته . وعندما يتعذر ذلك ، يُنقل المتجر : هذا النوع من العمليات ، الذي لا يمكن أن ينتشر على نطاق واسع نظرًا لتكلفته ، موجود في القطاع المصرفي وسوق الأثاث ، وأحيانًا حتى في المتاجر الكبيرة مثل محلات السوبر ماركت . إذا لم ينجح هذا ، فسيتم إغلاق المتاجر الهامشية

: وقد عانت متاجر السلع المتنوعة ، وبعض المتاجر الكبرى ، وخاصة محطات الخدمة ، من هذه السياسات . تؤدي استراتيجيات التنويع والتكثيف وإعادة التوزيع ، فيما يتعلق بعوامل الموقع ، إلى الاستراتيجيات المكانية الموصوفة أعلاه نفسها . هذا هو مزيج المنتجات الذي يميزها لأن الأهداف لم تعد هي نفسها . تكتسب بيانات التسويق الجغرافي للمناطق التجارية أهمية كبيرة . لقد حاولنا ، استنادًا إلى الأدبيات العلمية غير المتطورة في هذا المجال ، والتي تعاني من ضعف خاص لدى باحثي التسويق ، وصف الاستراتيجيات المكانية المختلفة التي تتعلق بموقع متجر فردي أو سلسلة متاجر كاملة . هذه الاستراتيجيات ، على الرغم من أنها قريبة من مفهوم يمكن عده غير مكاني ، إلا أنها تتعلق تحديدًا بالغزو الإقليمي .

الشبكات في أنشطة البيع بالتجزئة والخدمات

لم تُجر سوى دراسات بحثية قليلة بهدف فهم أفضل لإحدى أهم ظواهر التنمية الاقتصادية في نهاية القرن التاسع عشر ، وخاصةً في القرن العشرين . ولعل أحد أسباب هذا النقص في الاهتمام يكمن في أن تجارة التجزئة لم تُثر حماس الباحثين تقريبًا ، على الأقل في فرنسا . ولكن هذا التفسير لا يُعتمد به ، خاصةً مع العلم أن مجلة "جورنال أوف ريتيلنج" (Journal of Retailing) نشرت عددها الأول في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٢٥ ، وهو تاريخ يُقارن بتاريخ صدور العدد الأول من مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" (Harvard Business Review) (١٩٢٣) ، والتي تُعد أول مجلة إدارية مهمة في التاريخ (صدرت مجلة "جورنال أوف ماركتنج" عام ١٩٣٦) . لذا ، ينبغي البحث عن سبب هذا النقص في مصادر أخرى . إن القوة التي تراكمت اليوم في أيدي من يُعرفون عادةً باسم "الموزعين" في فرنسا ، والذين يرغبون في أن يُطلق عليهم اسم تجار التجزئة أو التجار مرة أخرى ، ليست بلا عواقب على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي ، أو حتى على المستويين المجتمعي والسياسي . ومع ذلك ، فرغم أن تجارة التجزئة قد خضعت للدراسة لفترة طويلة من قبل الباحثين الأنجلوساكسونيين وفي العديد من البلدان حاليًا ، إلا أن هذا يتعلق بشكل خاص بالتسويق أو الاستراتيجية أو الإدارة على مستوى المتجر . أما على مستوى شركة التجزئة ، فقد سعى البحث بشكل رئيسي إلى تطوير المفاهيم المستمدة من تسويق المنتجات أو الخدمات عن طريق القياس ، من خلال التأكيد على أن المنتج بالنسبة لشركة التجزئة هو المتجر . وما تزال الخصوصية الرئيسية لشركة التجزئة بحاجة إلى توضيح : أهمية المساحة ، وبالتالي الطابع الجغرافي الأساسي لتوسعها . وقد اتبعت الشركات الصناعية أيضًا توسعًا جغرافيًا لأسواقها منذ فترة طويلة ، ولكن منطق موقع وحدات الإنتاج الخاصة بها لا يعتمد على المبادئ السائدة في سلاسل البيع بالتجزئة نفسها ، حيث تكون كثافة التواجد في المناطق أقوى بشكل عام .

من بين الأعمال البحثية القليلة جدًا التي تهدف إلى تحسين فهم نهج هؤلاء الغزاة المعاصرين المعروفين بشركات التجزئة ، والمملوكة عمومًا لعائلات تنحدر من تجار تجزئة مغامرين بشكل خاص ، نجد ما قام به لاولاجينين . كانت مصادره بشكل رئيسي دراسات إحصائية أمريكية ، وتقارير أنشطة بعض السلاسل ، وحتى مذكرات أو سير ذاتية لكبار رواد الأعمال ، وتواريخ العديد من سلاسل التسويق الجغرافي الكبيرة مثل شركة Great Atlantic & Pacific Tea Company وشركة J.C. Penney Company ، وشركة Allied Stores Corporation ، وماكدونالدز . هذا عمل جغرافي ومؤرخ في آن واحد ، إذ يصف المؤلف نفسه بأنه مقيّد في توحيد المكان والزمان لفهم توسع السلاسل فهمًا كاملاً .

قد تكون هذه في الواقع الصعوبة التي تُثني عددًا من الباحثين . يصف لاولاجينين ويحاول شرح الاستراتيجيات المكانية التي تُطبقها السلاسل الأمريكية والإسكندنافية الكبيرة . تمكّن غوش وماكلافرتي من

تجميع المعرفة المتعلقة بموقع التجزئة والخدمات ، واقتراح تصنيف ، وتطوير نهج دقيق للتعامل مع موقع سلسلة المتاجر واستراتيجيات تطويرها . في الواقع ، ينبغي التمييز بين خطوتين في عملية بناء شبكات التجزئة . تُقابل الخطوة الأولى ما يُمكن تسميته بتطوير سلسلة متاجر ، بينما تتعلق الخطوة الثانية بتحويل السلسلة في الشبكة .

تطور سلاسل المتاجر

يُعد نمو تجارة التجزئة على شكل سلاسل متاجر ظاهرة قديمة (ينظر مقدمة هذا الفصل)، سواءً في فرنسا أو في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تأسست شركة Great Atlantic & Pacific Tea Company، التي أسسها جورج ف. جيلمان، عام ١٨٥٩ في منطقة نيويورك ، والتي أصبحت منذ ذلك الحين سلسلة متاجر A&P . ومنذ ذلك الحين ، شهدت تجارة التجزئة والخدمات نموًا مستمرًا على شكل سلاسل . وشيئًا فشيئًا ، ظهرت العناصر الهيكلية لقرار الانتقال إلى السلاسل . بالإضافة إلى إرادة رائد الأعمال ، القائمة على طموح الهيمنة الاقتصادية ورؤية استراتيجية محددة ، يبدو أن هناك شرطين على الأقل ، مرتبطين بتحديد مفهوم البيع بالتجزئة المراد توزيعه ، يسودان في نجاح هذا الشكل من النمو: شهرة الاسم التجاري أو العلامة التجارية والحفاظ على اتساق المفهوم .

إذا سلمنا بأن المتجر هو نتاج شركة البيع بالتجزئة ، فيمكننا بالتالي تشبيه الاسم التجاري بالعلامة التجارية ، ويبدو من الطبيعي عمليًا التحدث عن المفهوم لوصف نسخة مُفصلة من فكرة المنتج المُعبر عنها بعبارة مهمة للمستهلك . يمكن تطبيق هذا التعريف لمفهوم التسويق تمامًا على المتجر ، ولكن بشرط التمييز بين العنصرين الأساسيين الفريدين لتجارة التجزئة والخدمة ، وهما الشكل من جهة والمعرفة الفنية من جهة أخرى . يشمل الشكل جميع السمات الدائمة للمفهوم ، بعضها مادي بطبيعته (الحجم) والبعض الآخر غير مادي ، إما إداري (صيغة المبيعات أو نوع المتجر) أو استراتيجي (الموقع) .

يمكن أن يكون **حجم المتجر** بالمتر المربع :

- دقيقًا ، كما هو الحال في متاجر إيف روشيه بمساحة 50 مترًا مربعًا (حاليًا ، من المفترض أن تصل مساحة الجيل الرابع من المتاجر إلى 100 متر مربع)، أو إيكيا بمساحة 20,000 متر مربع (في فرنسا ، من المتوقع تقليل هذه المساحة لدخول المدن الأصغر)؛

- مقيدًا بين 10,000 و 15,000 متر مربع مثل متاجر أوشان الكبرى؛

- متباينًا حسب أهمية منطقة التجارة المحددة مسبقًا ، كما هو الحال في البنوك والفروع الكبيرة وفروع الأحياء؛

- صيغة المبيعات : المبيعات الشخصية ، والخدمة الذاتية ، أو أي مزيج من الصيغ ؛

- نوع المتجر: متجر متعدد الأقسام ، متجر متنوع ، هايبر ماركت ، سوبر ماركت ، متجر بقالة ، متجر متخصص ، مطعم ، فندق ، فرع مصرفي ، مكتب تأمين ، وكالة سفر؛

- الموقع: سواءً في التسويق أو في الموقع الجغرافي (ضاحية أو مركز مدينة)، جودة كل من المنتجات المباعة والخدمات المقترحة .

يمكن **للموقع** أن :

- يُشكل أساس الصورة العالمية للاسم التجاري ومنافسيه ذوي الموقع نفسه : على سبيل المثال، المتاجر ذات الخصومات الكبيرة مثل ألدو، ليدل ، أو نورما ؛ في هذا السوق ، يمكن تمييز المتاجر ذات الخصومات الكبيرة عن المتاجر ذات الخصومات المعتدلة (سعر القائد)؛ أو

- أن تكون أساساً لإنشاء مجموعة حقيقية من المتاجر باتباع هذا الوضع الصارم للجودة / السعر أو بشكل أعم من خلال تضمين اعتبارات الحجم أو التخصص : على سبيل المثال ، منذ أوائل ثلاثينيات القرن العشرين ، بدأت شركات المتاجر الكبرى مثل Au Printemps و Galeries Lafayette في إنشاء سلسلة متاجرها المتنوعة من أجل الاستجابة لاحتياجات المتسوقين الأقل ثراءً خلال فترة الكساد؛ طورت شركات المتاجر الكبرى ، داخلياً أو من خلال الاستحواذ ، متاجر تتراوح من المتاجر الكبرى إلى متاجر التجزئة عن طريق المتاجر الكبرى

- فضلت شركة Auchan تطوير متاجر كبرى متخصصة ، وبالتالي تنفيذ استراتيجية تنويع مرنة ؛
- أخيراً، تُصنف الفنادق حسب عدد النجوم ، وتمتلك مجموعة أكور سلاسل فنادق تتراوح من أربع نجوم (سوفيتيل) إلى فنادق بدون نجوم (فورمولا 1) مع ثلاث نجوم (نوفوتيل وميركيور)، ونجمتين (إيبيس)، ونجمة واحدة (إيتاب أوتيل).

تتكون الخبرة العملية من سمات متطورة للمفهوم . تُعد إتقاناً للمعرفة التقنية ، وبالتالي غير مادية ، ناتجة عن تطوير ممارسات تهدف إلى إثراء نظام "الخدمة" (أو إنتاج الخدمات) . تتطور هذه الخبرة عملياً يومياً كنتيجة لتراكم الخبرة . لذلك ، من المرجح أن تكون جوهرية ، ولا يمكن حمايتها إلا من خلال الحفاظ على سريتها والحفاظ على أصالتها . تتطور هذه الخبرة العملية لأول مرة في استغلال متجر . يجب إضفاء الطابع الرسمي على جزء كافٍ من هذه المعرفة لتكوين المفهوم . ومع ذلك، إذا كان ما يُسمى بالجزء الضمني ، أي الجزء غير المفهوم ، من المعرفة كبيراً جداً ، فقد يُثير توزيعه على المتاجر مشاكل ، سواءً في لحظة إنشاء السلسلة أو أثناء تطويرها ، نظراً لأن المعرفة معرضة بشكل متزايد لخطر التقليد والتجاوز من قبل المنافسين .

عملياً ، كلما كان الشكل سهل الملاحظة وبالتالي قابلاً للتقليد ، زادت أهمية المعرفة في جوهر المفهوم والعنصر الأساسي للنجاح اليومي للسلسلة . لذلك ، تُعد المعرفة عنصراً تكتيكياً رئيسياً في المنافسة اليومية مع المنافسين ، وعنصراً أساسياً في استراتيجية السلسلة في تطورها الجغرافي . يمكن أن تكون هذه المنافسة اليومية داخل النوع أو بين الأنواع . المنافسة داخل النوع هي منافسة بين أنواع متماثلة من المتاجر: متاجر هايبر ماركت مع متاجر هايبر ماركت أخرى . تحدث المنافسة بين الأنواع بين أنواع مختلفة من المتاجر: متاجر السوبر ماركت الطرفية ومتاجر السلع المتنوعة في مناطق وسط المدينة . يزداد هذا العنصر الأخير أهمية لأن المسافة بين المتجر والمقر الرئيسي تجعل التحكم في توحيد المفهوم أكثر صعوبة . يجب بعد ذلك تحويل هذه المعرفة الأولية ، المرتبطة بالشكل ، إلى مفهوم قابل للتكرار يمكن استخدامه في متاجر أخرى من النوع نفسه . وبالتالي ، بناءً على التعريف الدقيق لهذين العنصرين ، يمكن أن يبدأ الانتشار الجغرافي للمفهوم ، من الناحية النظرية .

في الواقع ، مع ذلك ، يجب التعامل مع نقطة أخرى بالغة الأهمية في الانتشار قبل إطلاق السلسلة ، وهذا يتعلق باختيار الشكل التنظيمي . يُعد الشكل التنظيمي لسلسلة المتاجر عنصراً أساسياً في سرعة تحديد موقع المتجر وترسيخ المفهوم . ووفقاً لبراداش ، تواجه سلاسل المتاجر عملياً أربعة تحديات : إضافة وحدات جديدة ؛ الحفاظ على الاتساق بين الوحدات ؛ الاستجابة المحلية ؛ التكيف على مستوى النظام . ينطبق التحديان الأخيران بشكل أكبر على الشبكات التي وصلت إلى مرحلة النضج ، وسيتم ذكرهما في القسم التالي . ومع ذلك ، يرتبط التحديان الأولان ، إضافة وحدات جديدة والاتساق ، بتطوير سلسلة المتاجر . وفيما يتعلق بالنمو من خلال إضافة وحدات جديدة ، يسمح نظام الامتياز بتسريع وتيرة إنشاء المتاجر الجديدة : يُعد هذا الشكل

التنظيمي مثيراً للاهتمام بشكل خاص في سياق الزيادة الكبيرة ، وبشكل أكثر تحديداً بالنسبة للسلع والخدمات التي تنطوي على عمليات شراء قصيرة ومتكررة .

يؤدي هذا النظام إلى سرعة أكبر في تحديد الموقع مقابل استثمار بسيط من جانب مانح الامتياز، مقارنةً بالإدارة المملوكة للشركة ، حيث يتحمل أصحاب الامتياز المخاطر المالية كرجال أعمال مستقلين بموجب عقد الامتياز مع مانح الامتياز . يوضح الشكل 8.1 كيفية تطور سلسلة فنادق كامبانيل (مجموعة إنفيرجور). وبمساعدة حساب إنتروبيا نسبي ، يمكن ملاحظة أن منح الامتياز (منحنى صغير متقطع) سمح بتغطية إقليمية أسرع من الإدارة المملوكة للشركة (خط متقطع أطول) . يمثل الخط المتصل تطور التغطية الإجمالية بغض النظر عن الوضع القانوني للفنادق . تتطلب كل عملية موقع متجر أو خدمة بيانات اجتماعية وديموغرافية "تسويقية جغرافية" ، أي بيانات مرتبطة مكانياً بالعملاء المحتملين في المنطقة في حالة متجر الجذب القطبي (الفصل 2) أو بالعملاء العابرين في حالة الجذب العابر .

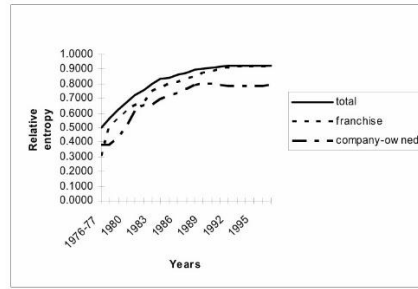


Figure 8.1: Territory coverage of the Campanile hotel chain [CLI 00c]

ومع ذلك ، فإن السرعة العالية في تحديد الموقع ، والتي تُعد مفيدة في مواجهة المنافسة المتزايدة ، يمكن أن تُشكل أيضاً عائقاً تسويقياً ، إذ إن النمو السريع جداً للسلسلة قد يؤدي إلى إضعاف صورة العلامة التجارية أو الاسم التجاري إلى حد ما من خلال مبادرات من جانب أصحاب الامتياز، والتي تزداد صعوبة السيطرة عليها مع تزايد عددهم بسرعة . وبالتالي، يصبح توحيد المفهوم عنصراً أساسياً . ولهذا السبب ، يتم حالياً تنظيم عدد كبير من السلاسل بأشكال متعددة ، مما يعني خلط وحدات الامتياز والوحدات المملوكة للشركة . يسمح الجزء الممنوح من السلسلة بالتطور السريع ، بينما يعمل الجزء المملوك للشركة كآلية للتحكم في توحيد المفهوم طالما أن الوحدات المملوكة للشركة والوحدات الممنوحة لها موزعة بشكل صحيح في جميع أنحاء المنطقة .

علاوة على ذلك ، يمكن للوحدات المملوكة للشركة التي تُدار مباشرة من قبل مانح الامتياز توفير بيانات تتعلق بالأسواق المحلية ، والتي لا يُلزم مانح الامتياز بتقديمها . في سلسلة الامتياز البحتة ، لا يمكن لمانح الامتياز امتلاك نظام معلومات تسويق جغرافي حقيقي يُضاهي نظام المؤسسة المملوكة للشركة . بمجرد الإعلان عن انتهاء مرحلة التطوير، تكون السلسلة قد وصلت إلى مرحلة النضج . وبالتالي ، فإن المشكلات الاستراتيجية والإدارية تختلف اختلافاً جذرياً . ينتقلون من منطق التغطية الإقليمية إلى منطق التكثيف المكاني ، أو بعبارة أخرى ، من منطق السلسلة إلى منطق الشبكة .

من سلسلة إلى شبكة

كما رأينا ، تختلف المشكلات التي تواجهها سلسلة المتاجر وفقاً لمرحلة دورة حياتها . يتعزز المفهوم خلال مرحلة الإطلاق ، قبل أن يُطبَّق على نطاق أوسع خلال مرحلة التطوير . وبالتالي ، غالباً ما يكون الصراع على أفضل المواقع شرساً ، ويصبح الاهتمام باختيار الموقع أمراً بالغ الأهمية . هذا تحضيرٌ للوصول إلى مرحلة النضج . يدرك مديرو السلسلة أن الصفات المطلوبة من مدير هذه السلاسل ليست هي نفسها خلال مرحلتَي الإطلاق والتطوير كما هي خلال مرحلة النضج . تتطلب المرحلتان الأوليتان من دورة الحياة بشكل أساسي صفات المبدع والمطور : يجب غزو المناطق ، ليس بالضرورة بأي ثمن ، ولكن بفطنة .

ومع ذلك ، تشهد مرحلة النضج انخفاضاً في النمو، مما يؤدي إلى ضرورة ترسيخ المعرفة ، حيث تُعدّ القدرة على الاستمرارية العامل الرئيسي . تتطلب هذه المرحلة صفات إدارية ، لأن الفترة التي تشهد زيادة كبيرة في عدد المتاجر، وبالتالي في المبيعات ، قد اكتملت ؛ وتكلفة المنشآت خلال تلك المرحلة ، والتي تتسم أحياناً ببعض الفوضى ، نظراً لضرورة اغتنام الفرص قبل أن يتمكن المنافسون من التصرف ، تترك أثراً لا تُمحى تقريباً في الحسابات الناتجة . غالباً ما تكون إعادة الهيكلة ضرورية بدرجة أو بأخرى ؛ وهذا يؤدي ، من بين أمور أخرى ، إلى تغييرات في الموقع أو تطورات إيجابية أو سلبية في حجم مساحة المبيعات . عندما تُضطر السلسلة إلى التحول إلى النمو الخارجي ، من خلال الاستحواذ أو الاندماج مع سلاسل أخرى ، لتسريع نموها ، فإن الآثار على الهيكل العام للسلسلة تكون أكثر تعقيداً في إدارتها . السؤال الذي يجب الإجابة عنه واضحٌ إذن : كيف يُمكن تجنّب تدهور إدارة ونتائج السلسلة خلال انتقالها إلى مرحلة النضج؟

سنتنقل شركات التجزئة أو الخدمات التي تتطلع إلى التوسع من خلال سلسلة من استراتيجية الموقع التي تعتمد على وضع المواقع الفردية جنباً إلى جنب إلى استراتيجية التطوير المكاني العالمي . استخدام كلمة "عالمي" مقصود . يجب الانتقال من مفهوم تسلسلي لإنشاء السلسلة إلى مفهوم شبكي (مرتبط بالشبكة) ، أي من مفهوم تحليلي إلى مفهوم منهجي . يُحدد فري المرونة اللازمة للمنظمات في شرح مزايا الانتقال من السلسلة إلى الشبكة . بالنسبة للشركات متعددة المؤسسات أو الشركات متعددة المؤسسات ، مثل شبكات المتاجر ، هذه المعضلة محددة للغاية . ومع ذلك ، دعونا نحاول أولاً التمييز بين مفهومي السلسلة والشبكة .

تُثير السلاسل فكرة وجود روابط موحدة تربطها نفس الاسم التجاري ، أو ربما الشعار نفسه ، بهدف تجميعها معاً . خلال مرحلة النمو ، طالما تم الاستحواذ على حصص من الأسواق المحلية دون تدخل كبير بين مناطق التجارة في المتاجر المتجاورة ، فإن تطوير السلسلة يمضي بسلاسة . تنشأ الصعوبات عندما يكون هناك نقص متزايد في المواقع المتاحة وفجوة جغرافية آخذة في الضيق بين متاجر السلسلة نفسها ، خاصةً عندما تكون الحالة مختلفة ، سواءً كانت حاصلة على امتياز أو مملوكة للشركة ، ولكن أيضاً بين أصحاب الامتياز . بشكل عام ، يمكن **تعريف الشبكة** بأنها "مجموعة من الوحدات الصغيرة المتفرقة ، المرتبطة ببعضها بدرجات متفاوتة من الرسمية ، والمنظمة لتلبية الاحتياجات المشتركة" ، أو حتى "شكل متقطع من النظام يسمح بالتنفيذ المتزامن لمجموعة من الإجراءات في مواقع متعددة مع مرونة التكيف مع التضاريس" . عندما تكشف السلسلة عن ضعف ناتج عن أضعف حلقاتها ، ينبغي على الشبكة تطوير تفاعلات بين أعضائها

، وبالتالي تآزر أقوى . يتطلب هذا المفهوم قوة المشروع التجريبي ومرونة الشبكة.

في شبكة المتاجر ، يتضمن هذا النهج الإجابة عن أسئلة تمزج بين المعطيات التنظيمية والمكانية :

- أين توضع المتاجر ذات الامتياز؟ المتاجر المملوكة للشركة؟
- هل ينبغي تفضيل صاحب الامتياز الذي يمتلك عدة متاجر أو عدة أصحاب امتياز؟
- هل من الضروري وجود متجر تجريبي في المنطقة؟
- هل ينبغي مهاجمة منطقة معينة باستخدام امتياز أو متجر مملوك للشركة؟

- هل ينبغي اتباع هذه السياسة بشكل منهجي أم إعادة النظر فيها بانتظام؟
إن الإجابة عن هذه الأسئلة تدفع المزيد والمزيد من الشبكات إلى هيكلة نفسها بوحدات امتياز تقع حول متجر تجريبي مملوك للشركة ، مما يضمن توحيد المفهوم ، وتحفيز الشبكة المحلية ، وتطبيق الابتكارات (تأثير النافذة) ، ونقل المعلومات إلى المقر الرئيسي ، والتواصل المتكرر مع أصحاب الامتياز ، وتدريبهم ، وتنظيم حملات ترويجية محلية . يُلاحظ هذا المزيج المنظم على المستوى المحلي بين المتاجر المملوكة للشركة وأصحاب الامتيازات حاليًا في فرنسا في قطاع المخازن . ويمكن أيضًا ملاحظة استراتيجيات مكانية أخرى مرتبطة بحالة المتجر . وبالتالي ، تُفضل الشركات امتلاك وحدات امتياز بعيدة عن المقر الرئيسي مع الحفاظ على ملكية الوحدات الأقرب . وينطبق هذا على فنادق أكينا .

فيما يتعلق بالمؤسسات ، يمكن التمييز بين أربع فئات من الشبكات :

- شبكات متكاملة ذات سلطة تنازلية : إدارة مملوكة للشركة؛

- شبكات اتحادية ذات قوة من القاعدة إلى القمة من خلال الانتخابات والجمعيات؛

- شبكات تعاقدية ذات سلطة ثنائية : الامتياز؛

- شبكات منظمة على شكل شبكة (أو شبكات شبكية) ذات سلطة متعددة المراكز ، أي ذات أقطاب متعددة.

يبدو هذا الشكل الأخير هو السائد عمليًا ، وهو موجه نحو العلاقة بين أعضاء الشبكة . الهدف هو إنشاء روابط ، بغض النظر عن الرابط القانوني ، من أجل تحسين تداول القيمة المضافة . وهذا ما يفسر وجود أشكال تنظيمية جديدة داخل شبكات المتاجر: الشراكة ، التوزيع ، الانتساب ، تعيين مدير ، العمولة-الانتساب . وهكذا، تبدو الأشكال المتعددة أكثر ملاءمة لمرحلة نضج دورة حياة شبكات المتاجر، لأنها أكثر مرونة .

يتطلب التنبؤ الضروري بالتطور التنظيمي والمكاني لشبكة المتاجر إعداد خطة تطوير مكاني تهدف إلى تحديد الأهداف المتعلقة :

- التغطية الإقليمية؛

- التوازن العالمي بين الوحدات الممنوحة بموجب امتياز والوحدات المملوكة للشركة؛

- التوازن المحلي بين الوحدات المملوكة للشركة والوحدات الممنوحة بموجب امتياز؛

- موقع المواقع التجريبية؛

- سرعة الموقع.

لا يمكن تلخيص تعدد الشبكة في نسبة بسيطة من الوحدات الممنوحة بموجب امتياز والوحدات المملوكة للشركة ، بل يشكل حالة ذهنية إدارية معينة : إنه شكل شبكي ، يسعى إلى توحيد ديناميكية التطوير والابتكار من جهة ، وإتقان مفهوم وصور العلامة التجارية والمنظمة من جهة أخرى ، كل ذلك في توزيع مكاني متناعم .

لذا، فإن بقاء سلاسل المتاجر يتطلب ربطها ببعضها البعض وتطوير نظام مراجعة ، سواءً لخطط التسويق (المتعلقة بتطور رغبات المتسوقين وأنماط حياتهم) أو الخطط الاستراتيجية (المتعلقة بما يفعله المنافسون) ، دون إغفال البعد التكنولوجي (تتطلب التجارة والخدمات اليوم استثمارًا في معدات تُصاها في سعرها استثمارات الشركات الصناعية) . يمكن أن تعتمد مراجعة التسويق على نظام معلومات التسويق الجغرافي ، بينما تعتمد المراجعة الاستراتيجية والتكنولوجية على البيانات التي جُمعت داخل الشركة نفسها ومن قِبل مختلف الجهات الفاعلة في الشبكة . من بين البيانات التي تمتلكها الشركة ، بعض البيانات يسهل جمعها للغاية ، وهي مفيدة في تحديد الاستراتيجيات المكانية التي تهدف إلى زيادة أو تحسين التغطية الإقليمية للشبكة.

التغطية الإقليمية والاستراتيجيات المكانية

لقد تمكنا من إدراك مدى أهمية مفهوم التغطية الإقليمية من حيث الاستراتيجيات المكانية . ويرتبط غزو الأراضي ارتباطاً وثيقاً بتحسين حصة السوق في تجارة التجزئة . وتستفيد الشركات الصناعية من ذلك ، فتشهد بالتالي ازدياداً في انتشار منتجاتها . لطالما كان الصراع على التغطية الإقليمية قائماً في التجارة ، سواءً على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي . ويمكن للمرء أن يتخيل حجم المخاطر في وقتٍ يهيمن فيه الحديث عن العولمة الاقتصادية ، وتحديدًا فتح الحدود الأوروبية ، على النقاش . يهدف هذا القسم إلى شرح منهجية تُمكن من قياس التغطية الإقليمية . إن المخاطر كبيرة ، فبالنسبة لشبكة متاجر ، فإن تغطية إقليم وطني بشكل كافٍ تعني الوصول إلى وسائل إعلام وطنية مهمة دون المخاطرة بانخفاض عدد الجمهور ، بالإضافة إلى تجنب الانقطاعات في السلسلة اللوجستية ، والتي دائماً ما تكون ضارة من حيث التكاليف وأوقات التوريد، ووضع استراتيجيات ترويجية موضع التنفيذ.

يقع المقر التاريخي لسلسلة متاجر الهايبر ماركت الفرنسية "كورا" في نانسي . وقد رسخت هذه السلسلة مكانتها بشكل طبيعي في شرق فرنسا . يوضح الشكل 8.2 أن التغطية الإقليمية لسلسلة "كورا" تقع بشكل خاص في الحي الشمالي الشرقي من فرنسا ، مع وجود عدد قليل من المتاجر في المركز. وعواقب هذا الوضع استراتيجية وإدارية .

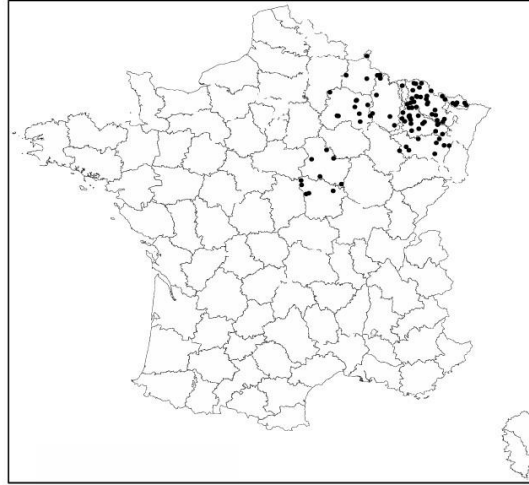


Figure 8.2: Cora supermarkets in France

فيما يتعلق باستراتيجية التسويق ، ونظرًا لمحدودية الوصول إلى وسائل الإعلام الوطنية ، وهي رافعة أساسية للمبيعات ، يجب على سلسلة متاجر كورا الاكتفاء بالإعلام المحلي ، وهو أمر فعال لتحسين جاذبية المتجر ولكنه أقل فعالية في تعزيز صورة العلامة التجارية . ورغم منع الأسماء التجارية الوطنية الكبيرة من الإعلان على القنوات التلفزيونية الفرنسية ، إلا أنها تُشكل صورتها من خلال رعاية البث ، وبالتالي تتجنب القيود المفروضة على الإعلانات التلفزيونية . بالإضافة إلى ذلك ، يُفضل القانون أحياناً الموزعين الكبار. ولا تقتصر المسؤولية على مسألة الإعلان ، إذ يُمكن أن يؤدي ضعف اللوجستيات أيضاً إلى انخفاض ربحية السلسلة . كما أن بُعد المواقع عن بعضها البعض يؤدي إلى صعوبات في التكلفة والإدارة لا يُمكن التغلب عليها بسرعة عند وجود منافسة قوية .

تواجه كورا، التي تمتلك العديد من المتاجر في غرب فرنسا ، بعيداً عن مركزها الرئيسي ، صعوبة في تنظيم التوريد لهذه المتاجر النائية وتنظيم الحملات الترويجية . تم اقتراح تدابير تستند إلى الارتباط التلقائي المكاني . تدعم هذه الرؤية لمقدمي الخدمات فكرة أنه من أجل البقاء ، وخاصة في تجارة التجزئة ، يجب تحقيق حجم حرج . على المستوى الاستراتيجي ، تُعدّ فكرة الحجم الحرج موضوع حجج واضحة للغاية إذا نظرنا إلى القرارات التي يتخذها مديرو شركات التجزئة . اعتاد هؤلاء المديرون على الحديث عن عتبات من حيث المبيعات ، مع زيادة رقم المبيعات هذا بمليارات اليورو سنوياً .

ومع ذلك ، فإن فكرة الحجم الحرج لا تأخذ معناها الكامل إلا من الناحية المكانية . عملياً ، للوصول إلى الحجم الحرج ، من الضروري وجود تغطية إقليمية كافية للوصول إلى وسائل الإعلام الرئيسية . إذا كان القانون يقيد حرية فتح متاجر جديدة ، فإن التركيز يصبح حتمياً . وقد شهد هذا السيناريو بعد صدور قانون رافاران الفرنسي في 5 يوليو 1996 ، والذي حدّد من مواقع المتاجر الكبيرة . ويمكن ملاحظة الزيادة في التغطية المكانية التي حققتها سلسلة متاجر أوشان هايبر ماركت عندما اشترت هذه الشركة سلسلة متاجر ماموث هايبر ماركت التابعة لمجموعة دوكس دو فرانس في أغسطس 1996 بوضوح . وقد تم تقييم هذه الزيادة ، وتعزيزت مكانة سلسلة متاجر أوشان هايبر ماركت على المستوى الوطني مقارنةً بمعظم منافسيها المباشرين . سنتناول أولاً منهجية لقياس التغطية الإقليمية لسلاسل البيع بالتجزئة ، ثم دراسة كيفية تحليل الاستراتيجيات المكانية بناءً على هذه القياسات.

قياس التغطية الإقليمية

يمكن أن يكون قياس التغطية الإقليمية لسلسلة متاجر عنصراً داعماً في تعريف الاستراتيجيات المكانية . فبيانات التسويق الجغرافي ليست بيانات خارجية عن الشركة ، بل هي في الواقع جزء من نظام معلوماتها . البيانات اللازمة هي : موقع المتجر ، وتاريخ افتتاحه ، ومساحة مبيعاته . يمكن تقييم التغطية الإقليمية بطرق ثلاث على الأقل . في حالة اتخاذ قرار بشأن الاستحواذ على سلسلة متاجر بهدف تسريع توسيع نطاق الشركة ، يمكن لصانع القرار الاختيار من بين ثلاثة حلول . يمكنه الرجوع إلى خرائط بسيطة لاختيار المشروع الذي سيحقق أفضل تغطية . لهذه الطريقة البصرية البحتة قيود واضحة ، إذ ليس من الممكن دائماً اتخاذ قرار . هناك طريقة أخرى ، مكملّة للطريقة الأولى ، تتمثل في إجراء حساب بسيط لكثافة المتاجر بالنسبة إلى عدد السكان . ومع ذلك ، لا يسمح هذا الحساب الشامل بالحكم على التغطية . يمكن إجراء هذا الحساب نفسه لخلايا قسم جغرافي : الأقسام الفرنسية . العمل أكثر تفصيلاً ولكنه أكثر دقة . ومع ذلك ، فهو لا يوفر مقياساً تركيبياً للتغطية . ولهذا السبب ، اقترح استخدام مقياس الإنتروبيا النسبية . يستخدم الجغرافيون الإنتروبيا النسبية لقياس التشتت المكاني ، وقد أتاحت قياس النزوح السكاني الريفي . طبقت الطريقة نفسها لقياس الانتشار الجغرافي لمتاجر الهايبر ماركت التابعة للسلاسل الرئيسية في فرنسا . هذه المرة ، ونظراً لتوسع هذا الشكل من تجارة التجزئة على مدار ما يقرب من 40 عاماً ، تتبع القيم تقدماً إيجابياً .

تعتمد ميزة هذه الطريقة على المقارنات بين السلاسل أكثر من اعتمادها على القيم الجوهرية . تتيح إمكانية إنشاء عمليات محاكاة تحديد خيارات دقيقة أثناء عمليات الاستحواذ . هذه العمليات ، التي غالباً ما تُقرر على وجه التحديد بناءً على معايير مالية أو وفقاً لأهداف من حيث عتبة حرجة ، تُعرف حدودها ، يمكن أن تستند بالتالي إلى خيارات مكانية استراتيجية تتوافق بشكل أكبر مع التماسك الإقليمي للسلسلة الجديدة التي تتشكل بعد الاندماج أو الاستيعاب . مستمدة من نظرية المعلومات ، تستند مقاييس الإنتروبيا إلى احتمالات

الأحداث ودرجة عدم اليقين بشأنها . يبلغ عدم اليقين ذروته عندما يكون لجميع الأحداث احتمالية حدوث متساوية . تعتمد صيغة الإنتروبيا التي يستخدمها الجغرافيون على مفهوم التردد :

$$E = -\sum_{i=1}^k f_i \log f_i$$

where we will give the following significance to the variables:

E = entropy;

k = number of cells of the geographic division;

f_i = frequency of stores in cell i .

يوفر استخدام الإنتروبيا النسبية $RE = E/\log k$ مقياساً محسوباً للفترة [0، 1]، مما يسمح بإجراء مقارنات أبسط بين قيم التغطية المكانية لسلاسل المنافسين . عندما تكون قيمة الإنتروبيا النسبية قريبة من 1، يكون التركيز الجغرافي ضعيفاً ، وبالتالي ، في حالة المتاجر، يدل ذلك على أن المنطقة مغطاة جيداً . في الممارسة العملية ، يُختار التقسيم الجغرافي أولاً: المقاطعات في فرنسا لأسباب التبسيط ، متبوعة بعناوين المتاجر، حيث يكفي أول رقمين من الرمز البريدي . يُحسب الإنتروبيا النسبية بناءً على عدد المتاجر في كل مقاطعة .

يوضح الجدول 8.1 التغطية الإقليمية المقاسة بالإنتروبيا النسبية لسلاسل المتاجر الكبرى التي تأسست في فرنسا عام 2000 . مع عدد أقل من المتاجر، تتمتع متاجر جيان بتغطية إقليمية تفوق تغطية متاجر أوشان الكبرى ، وذلك على الرغم من استحواذها على متاجر دو كس دو فرانس ماموث عام 1996. وإذا أخذت الارتباطات في الحسبان ، بحيث يُمكن عد مراكز الشراء المشتركة بين سلسلتي كازينو وكورا (أوبرا)، وليكلير وسيستيم يو (لوسي)، فإن قيم الإنتروبيا النسبية مُقدمة في الجدول 8.2. كما تُظهر مقارنة الجدولين 8.1 و 8.2 الفائدة التي سيحققها اندماج كازينو وكورا من حيث التغطية الإقليمية . ومع ذلك ، فإن هذه الفائدة لن يكون لها تأثير يُذكر على تضيق الفجوة بين متاجر ليكلير وسيستيم يو . تكمن ميزة هذه الطريقة في بساطة تطبيقها من جهة ، وفي جمع البيانات من جهة أخرى . ودون إخفاء الصعوبات التي يفرضها مفهوم الإنتروبيا في تفسيره ، لا يبدو أن استخدامه هنا مع القيم النسبية يُشكل مشاكل كبيرة .

Trade-names of French hypermarket chains	Number of hypermarkets	Relative entropy value
Auchan	120	0.85
Carrefour	218	0.91
Géant Casino	109	0.86
Cora	57	0.74
Hyper U	32	0.69
Intermarché	94	0.82
Leclerc	406	0.95
Total results for the 7 large chains present on French territory	1,036	0.97

Table 8.1: Territory coverage of hypermarket chains in France (2000)

Trade-names of French hypermarket chains	Number of hypermarkets	Relative entropy value
Auchan	120	0.85
Carrefour	218	0.91
Géant Casino + Cora	166	0.91
Intermarché	94	0.82
Leclerc + Hyper U	438	0.96
Total results for the 7 large chains present on French territory	1,036	0.97

Table 8.2: Territory coverage of hypermarket chains in France given some possible associations between large retailers (2000)

تحليل الاستراتيجيات المكانية

استنادًا إلى مقاييس التغطية الإقليمية لسلسلة المتاجر، يُمكن تحليل الاستراتيجيات المكانية، طالما أمكن تطوير عملية زمنية ديناميكية مقبولة؛ وهذه ميزة للإنتروبيا النسبية. ويستند هذا التحليل المكاني ذو الأهداف الاستراتيجية إلى مفهوم مُطوّر منذ فترة طويلة، ولكنه غالبًا ما يُنتقد، في التسويق: دورة الحياة. وعند تطبيقه على المنتجات، لم يعد هذا المفهوم يُقنع الباحثين والممارسين اليوم، نظرًا لقيوده العديدة. من بين هذه الانتقادات صعوبة تحديد الموقع على المنحنى خلال دورة حياة المنتج الفعلية: هل نحن في بداية التراجع أم أن هذا انخفاض مؤقت في المبيعات؟ بمعنى آخر، إن عدم معرفة نقطة التشبع يجعل القيمة التنبؤية للمفهوم محدودة للغاية. علاوة على ذلك، ليس من السهل دائمًا الحصول على بيانات مبيعات منتجات المنافسين، ولا يأخذ منحنى دورة الحياة هذا في الحسبان.

عند تطبيقه على المتاجر، يمكن تقدير مستوى التشبع. في الواقع، المساحة المتاحة لنشر شبكة من المتاجر محدودة. يتضح عدد العملاء اللازمين لجعل المتجر مربحًا بسرعة كبيرة: من المعروف على سبيل المثال أن مساحة تجارية يبلغ عدد سكانها حوالي مليون نسمة ضرورية لمتجر إيكيا بمساحة 20,000 متر مربع. بناءً على هذا التقسيم، يسهل تحديد الحد الأقصى لعدد المتاجر. يمكن أن يختلف هذا العدد إذا تم، كما تفعل إيكيا حاليًا، تقليص حجم المتجر للسماح بتأسيس فروع في المدن الصغيرة. علاوة على ذلك، من الأسهل معرفة عدد ومواقع متاجر المنافسين بدلاً من تحديد نفس المعلومات للمنتجات. تشجع هذه التفاصيل على مراعاة منحنى دورة حياة المتاجر.

ولتحقيق ذلك، تُعد تواريخ افتتاح المتاجر، وهي بيانات داخلية يسهل جمعها أيضًا، ضرورية. عمليًا، يمكن رسم منحنين يستخدمان هذه التواريخ. الأول هو منحنى بسيط يُظهر العدد الإجمالي للمتاجر. وهكذا يُمكن للمرء أن يرى أنه في فرنسا، دخلت متاجر متنوعة مثل مونوبري مرحلة التراجع في عام ١٩٧٥، وأن محلات السوبر ماركت قد وصلت إلى نقطة التشبع. وبشكل أكثر دقةً ومناسبةً لشبكة معينة من المتاجر، يُمكن أيضًا رسم المنحنى باستخدام القيم المجمعة للإنتروبيا النسبية، أي للتغطية المكانية للشبكة، كإحداثي. إن الفصل بين منحنى دورة حياة الوحدات الممنوحة بامتياز وتلك المملوكة للشركة، في حالة تعددها، يُمكن إما من فهم الاستراتيجيات المتبعة بعد وقوعها، أو يُساعد على موازنة شكلي التنظيم مُسبقًا، لا سيما خلال مرحلة التطوير، من أجل إدارة مرحلة النضج الصعبة للشبكة بشكل أفضل.

يُظهر الشكل 8.1 تطور شبكة فنادق كامبانيل التابعة لمجموعة إنفيرجور 210 للتسويق الجغرافي. يتضح من هذه المنحنيات أن الامتياز التجاري غطى في البداية المنطقة، تلاه تولى الشركات التابعة المملوكة للمتاجر المسؤولية قبل أن يغطي الامتياز التجاري فرنسا بأكملها. كما يُمكن ملاحظة أن هذه التغطية كانت تقدمية للغاية مع هضبة واحدة في منتصف الثمانينيات، والتي عززت خلالها الشركة وجودها المحلي. بمقارنة هذا المنحنى بمنحنى شبكة فنادق إيبيس التابعة لمجموعة أكور (الشكل 8.3)، يتضح أن فنادق إيبيس تطورت في البداية كشركات تابعة مملوكة للمتاجر قبل أن تستحوذ على السوق بفضل نظام الامتياز. وقد أظهرت مقابلة مع المديرين أنه على الرغم من تفضيلهم للملكية، إلا أن العدد الهائل من فرص افتتاح الفنادق في منتصف الثمانينيات دفع مديري الشبكة إلى وضع ثقتهم في أصحاب الامتياز.

وبالتالي، يُمكن تحليل الاستراتيجيات المكانية لشبكات المتاجر بدعم من منحنيات دورة الحياة التي تُعطى إحداثياتها من حيث قيم الإنتروبيا النسبية التي تُمثل التغطية الإقليمية. كما يُمكن إجراء هذا التحليل من خلال دراسة المنحنى التراكمي لإجمالي عدد منشآت المتاجر.

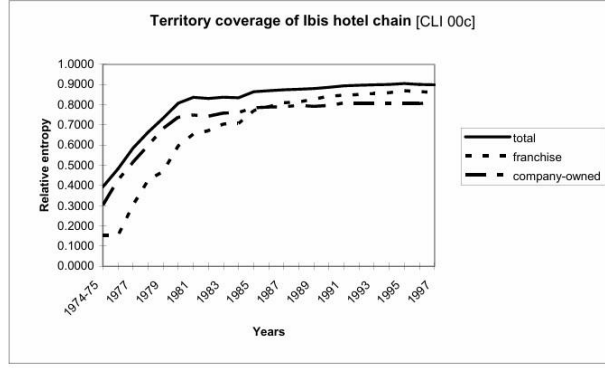


Figure 8.3: Territorial coverage of the Ibis hotel chain [CLI 00c]

- يمكن تفسير التدرج الإيجابي القوي لمنحنى قيم الإنتروبيا النسبية بطرق مختلفة :
- أنشئت المتاجر بهدف الغزو الإقليمي : وهذا هو هدف استراتيجية رأس الجسر، والتي يُمكن تحديدها بوضوح حيث تتبعها فترة تدرج أضعف لمنحنى دورة حياة الشبكة بمجرد بدء استراتيجية التوسع المتجاور محليًا؛ وهذا هو تأثير الانتشار. 1975-1974
 - الاستحواذ على سلسلة منافسة، أو الاندماج مع شبكة أخرى، مختارة بعناية من حيث التغطية الإقليمية التكميلية: تنفيذ استراتيجية استحواذ.
 - يمكن أن تحمل القيمة الضعيفة لهذا التدرج معانٍ عدة :
 - ساهمت المواقع الجديدة في تعزيز التأسيس المحلي للشبكة طالما أن المنحنى التراكمي لعدد المنشآت يتمتع بتدرج إيجابي قوي : وهذا عادةً ما يكون نتيجة لاستراتيجية التوسع المتجاور؛
 - يمكن ملاحظة هذه الظاهرة نفسها عند إنشاء عدة متاجر في وقت واحد: وهذا تطبيق لاستراتيجية تأثير العنقود، وهنا أيضًا يحتفظ المنحنى التراكمي لعدد المنشآت بميل إيجابي قوي؛
 - تم إيقاف أو إبطاء عمليات التطوير التي تنطوي على إضافة وحدات جديدة إذا كان المنحنى التراكمي لعدد المنشآت ذو ميل صغير أو معدوم ؛ قد يكون هذا لأسباب اقتصادية أو تنظيمية، كما في حالة تطبيق قانون رافاران في فرنسا عام ١٩٩٦؛
 - نجحت الشبكة في ترسيخ وجودها في جميع أنحاء الإقليم، والتغطية المكانية شبه كاملة؛ ستؤدي المنشآت الإضافية إلى التشبع.
 - يُعد فهم استراتيجية "الاستقطاع" أكثر صعوبة مع هذا النوع من المنحنيات ، حيث تُنشأ المتاجر وفقًا للسعي إلى القوة الشرائية أكثر من هدف التوسع الإقليمي المنهجي.

الخاتمة

حاولنا في هذا الفصل شرح المعرفة المتوفرة بشأن الاستراتيجيات المكانية في شركات البيع بالتجزئة والخدمات . تُصبح المخاطر كبيرةً عند ملاحظة الأهمية التي اكتسبتها هذه القطاعات في الاقتصاد الوطني على مدار الثلاثين عامًا الماضية ، وفي الاقتصاد العالمي خلال السنوات القليلة الماضية . وقد جرى الحديث عن حرب اقتصادية مرتبطة بالمخاطر الصناعية . واليوم ، مع الغزوات الإقليمية لشركات التجزئة والخدمات ، يُمكن الحديث أيضًا عن معارك عالمية تشمل شركاتٍ لحق حجمها ، من حيث المبيعات والموظفين ، بشكلٍ ساحق بحجم أكبر الشركات الصناعية . وقد طُوِّرت طريقةٌ تسمح بقياس التغطية الإقليمية بناءً على بياناتٍ

يُمكن وصفها أيضًا ببيانات التسويق الجغرافي ، ولكن هذه المرة من أصلٍ داخلي أو من الشركة نفسها .
وتتميز هذه الطريقة ببساطتها ، حتى وإن كان مفهوم الإنترنت ، من وجهة نظر علمية ، يثير دائمًا ردود فعلٍ
بدرجاتٍ متفاوتة من الانفعال .

أخيرًا، قبل التطرق إلى القسم الأخير من هذا الكتاب ، والذي يُعنى تحديدًا بمعضلات التسويق المرتبطة
بالمعطيات المكانية ، كان من المفيد إضافة بُعدٍ إداري للكتاب . ففي الواقع ، لم يكن من الممكن تجاهل إحدى
أهم الظواهر الاقتصادية في القرن الماضي ، وهي تشابك تجارة التجزئة ، وهي ظاهرة مكانية بامتياز ذات
عواقب اقتصادية واجتماعية جسيمة .