



Designing marketing and sales strategies model in the chain stores industry

Ali Mansouri Kermanshahi *, PhD Student, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mehdi Haghighi Kaffash, Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Zohreh Dehdashti Shahrokh, Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Shahram Khalil Nezhad, Assistant Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Accepted Date: 05.04.2022

Received Date: 23.11.2021

Abstract

Introduction: The evolution of the international retail industry is to move from individual stand-alone stores that sell limited products to chain stores that offer more diverse product categories on a more economical scale. Thus, the chain store industry is one of the newer forms of offering fast-moving products to consumers. In this area, the most important decisions related to marketing and sales policies that directly affect the company's performance and the quality of service to end-users, and ultimately profitability. The purpose of this study is to provide a model for marketing and sales strategy for companies operating in the chain stores industry, and by adopting a comprehensive approach, an attempt made to remove some of the existing limitations in the field of research and implementation. Therefore, in this research and a forward-looking and innovative perspective, this question answered: what is the model of marketing and sales strategies in the chain store industry?

Methodology: This research-based on the purpose is of developmental type, based on the nature is of exploratory and descriptive type and based on the type is of data of the qualitative and quantitative type and has an integrated strategy, that is, to achieve the objectives of the research, two qualitative and quantitative methods have been used together. The statistical population of this research is the marketing and sales managers of three companies, Hyperstar, Canbo, and Ofoq Kourosh. Thus, after an in-depth study and review of books and articles related to marketing and sales concepts, an attempt made to identify a significant part of the important factors in developing marketing and sales strategies for companies active in the chain stores industry. After that, in the qualitative part, by content analysis method, a semi-structured interview conducted with 10 industry experts of chain stores from the three mentioned companies based on judgmental sampling. Qualitative sampling continued until the researcher reached theoretical saturation. In the quantitative part by survey method, 116 questionnaires distributed among the marketing and sales managers of these three companies. Analyzing the qualitative

* Corresponding Author; (ali_mansouri@atu.ac.ir)



data obtained from the interviews based on the analysis of words, sentences, themes, and idioms of experts in the field of marketing and sales of the chain stores industry, led to the extraction of 391 primary codes. After several reviews and integration of codes based on similarity in several stages, 73 codes were finally extracted, which became the basis for the quantitative questionnaire design. Following a review of content analysis in the qualitative section, the competitive environment of the chain stores industry, online promotions, and online service features added as new variables to the original research model. In the quantitative part, the data analyzed by structural equation method using Smart PLS software.

Results and Discussion: In response to the main research question, which is also the ultimate goal of the research, we found that developing a sales strategy in companies operating in the chain stores industry without considering the marketing strategy and its components is irrational. In addition, the effect of the moderating variable of the competitive environment of the chain stores industry didnot ignored because not paying attention to this factor can fail the strongest marketing and sales strategy of chain stores companies. Findings showed that marketing mix is the most important factor in marketing strategy and the use of sales technologies is the most important factor in sales strategy in the chain store industry. Evidence suggests that the presence of a moderating variable of the competitive environment of the chain stores industry affects the relationship between marketing and sales strategies.

Conclusion: Adopting a comprehensive approach to the elements of marketing and sales strategies, taking into account the competitive environment prevailing in the industry, and using online environment-based methods are important issues in developing marketing and sales strategies of companies operating in the chain stores industry, which have not been considered in Iran. It is necessary to plan for reach a successful chain stores industry for leading consumer satisfaction and achieving financial goals for companies. Companies operating is better to pay attention to the competitive environment of the chain store industry and then taking a broad view of having a marketing strategy that takes into account issues related to marketing objectives, pricing, branch location, competitive advantage, resource allocation, consumer behavior analysis, consumer segmentation, online and traditional promotions, product, online service features, as well as sales strategy that is formed by considering the issues related to the use of sales technologies, sales team training and the use of multiple sales channels.

Keywords: Marketing strategy, Sales strategy, Chain store, Content analysis, Competitive environment.



طراحی مدل استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای

علی منصوری کرمانشاهی*، دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مهدی حقیقی کفاش، دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

زهره شاهرخ دهدشتی، استاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

شهرام خلیل‌نژاد، استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی اکتشافی می‌باشد و در آن از روش تحقیق آمیخته بهره گرفته شده است. در بخش کیفی این پژوهش با روش تحلیل محتوا با ۱۰ تن از متخصصان و خبرگان صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته و در بخش کمی با روش پیمایشی، ۱۱۶ پرسشنامه میان مدیران بازاریابی و فروش سه شرکت فعال در این صنعت (هایپرستار، جانپو و افق کوروش) توزیع گشت. داده‌ها به روش معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل واقع شدند. یافته‌ها نشان داد که آمیخته بازاریابی مهمترین عامل سازنده استراتژی بازاریابی و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های فروش مهم‌ترین عامل سازنده استراتژی فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. شواهد حاکی از این است که حضور متغیر تعدیل‌گر محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بر رابطه میان استراتژی‌های بازاریابی و فروش اثرگذار است. اتخاذ رویکردی جامع نسبت به عناصر تشکیل دهنده استراتژی‌های بازاریابی و فروش، با در نظر گرفتن محیط رقابتی حاکم بر این صنعت و همچنین بهره‌گیری از روش‌های مبتنی بر محیط آنلاین از موارد مهمی هستند که تاکنون در تدوین استراتژی‌های بازاریابی و فروش شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران مورد توجه قرار نگرفته‌اند.

کلیدواژه‌ها: استراتژی بازاریابی، راهبرد فروش، فروشگاه زنجیره‌ای، تحلیل محتوا، محیط رقابتی.

۱. مقدمه

خرده‌فروشی یک تجارت خارق‌العاده و منظره‌ای همواره در حال تغییر است. بسیاری از بازارهای خرده‌فروشی در جهان به ویژه در سال‌های اخیر با رویدادهای بسیار زیادی همراه با افزایش رقابت، فشار حاشیه سود و فعالیت‌های وسیع‌تر ادغام و مالکیت روبرو بوده‌اند که به طور فزاینده‌ای در حال اهمیت یافتن است و همراه با فناوری توسعه یافته به یک بخش عظیم تبدیل می‌شود [۱۷]. در این راستا روند تکامل صنعت خرده‌فروشی در مقیاس بین‌المللی در جهت حرکت از فروشگاه‌های مستقل جداگانه‌ای که محصولات محدودی را به فروش می‌رسانند به سمت فروشگاه‌های زنجیره‌ای که دسته‌بندی‌های متنوع‌تری از محصولات را همراه با صرفه به مقیاس بیشتری ارائه می‌دهند، می‌باشد. با ادامه روند صنعتی شدن کشورها و محدودیت‌های روزافزونی که مصرف‌کنندگان در استفاده از زمان و وقت خود با آنها مواجه بودند، فروشگاه‌های خرده‌فروشی سنتی و مستقل دیگر امکانات مورد نیاز را برای پاسخگویی به تقاضای جدید و نو مصرف‌کنندگان در اختیار نداشتند، در نتیجه خرده‌فروشان به جای تمرکز صرف روی توزیع محصولات، بر شکلی پیشرفته‌تر از مدیریت و تأمین فروشگاه‌ها تأکید کردند تا بتوانند نیازهای سبک‌های مختلف زندگی مصرف‌کنندگان را برآورده سازند [۴۰]. بنابراین، صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای یکی از اشکال جدیدتر در عرضه محصولات تند گردش به مصرف‌کنندگان به شمار می‌آید. این صنعت هم اکنون در کشورمان نیز با چند دهه تأخیر نسبت به کشورهای غربی در حال توسعه می‌باشد که طبیعتاً برای شرکت‌هایی که خواهان فعالیت در این بخش هستند با چالش‌هایی همراه است. در این حوزه مهمترین تصمیمات مربوط به سیاست‌های بازاریابی و فروش می‌شود که به طور مستقیم بر عملکرد شرکت و کیفیت ارائه خدمات به مصرف‌کنندگان نهایی و نهایتاً سودآوری تأثیر می‌گذارد [۳۱].

از طرفی دیگر از آن جا که تدوین و اجرای استراتژی‌های کورکورانه بدون در نظر گرفتن شرایط داخلی و خارجی شرکت که به تقلید از دیگر فعالان در این صنعت باشد چیزی جز از بین بردن سود شرکت و از دست دادن سهم بازار به دنبال ندارد، شرکت‌های فعال در این حوزه باید استراتژی‌های خود را به صورتی دقیق و هوشمندانه و بر اساس نقاط قوت و ضعف خود و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازارشان تدوین نمایند [۲۸]. همچنین به دلیل بروز تحریم‌های اقتصادی وضعیت معیشتی مردم با مشکلات عدیده‌ای روبرو شده است که بر قدرت خرید آنان تأثیرات مهمی دارد و به دنبال این موضوع تمایل آنان به خرید از فروشگاه‌های زنجیره‌ای که تخفیفات متعددی را به مصرف‌کنندگان ارائه می‌کنند افزایش پیدا می‌کند. در کنار این امر، با تغییر فرهنگ مصرفی مردم ایران در سالیان اخیر و تمایل بیشتر آنان به خرید از فروشگاه‌های زنجیره‌ای و همچنین ورود شرکت‌های مختلف متعلق به بخش خصوصی به این صنعت که برخی از آنان نیز ماهیتی خارجی دارند، در عین حال که اندازه بازار این صنعت به سرعت افزایش یافته اما رقابت نیز تشدید شده است.

از دید برخی مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای لزوم به‌کارگیری استراتژی بازاریابی منحصر به فرد که در نهایت منتج به خلق برندی قدرتمند برای فروشگاه زنجیره‌ای شود امری غیر ضرور بوده و با عرضه محصولات قدرتمند متعلق به برندهای (شرکت‌های تولیدی) معتبر و سرشناس می‌توان این نیاز را برطرف ساخت. حال لازم است بدانیم که هر چند که استراتژی بازاریابی محصولات عرضه شده در فروشگاه‌های زنجیره‌ای با استراتژی بازاریابی فروشگاه زنجیره‌ای ارتباط دارد و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند اما به هیچ وجه جایگزین استراتژی بازاریابی فروشگاه زنجیره‌ای نبوده [۵] و مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای بایستی از این خطای استراتژیک دوری نمایند. همچنین به دلیل ماهیت رقابت شکل گرفته در صنعت کالاهای مصرفی تند گردش و پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات بهره‌گیری از استراتژی‌های بازاریابی و فروش نوین (نظیر فروش آنلاین، تحویل محصول با استفاده از پهپاد) در کنار استراتژی‌های بازاریابی و فروش سنتی (نظیر فروش حضوری در محل شعب، تخفیفات

کالایی) امری حیاتی بوده [۳۹] و شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای برای روزآمد بودن در این عرصه نباید اهداف بازاریابی و فروش خود را با تکیه صرف بر استراتژی‌های بازاریابی و فروش سنتی به پیش برند. از یک سو موارد مذکور لزوم تدوین و به‌کارگیری مدل استراتژی‌های بازاریابی و فروش اثربخش برای شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای را نشان می‌دهد و از سویی دیگر تاکنون مدلی برای استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای که در آن رابطه بین این دو سازه را با توجه به شرایط محیطی حاکم بر این صنعت در ایران بررسی نماید ارائه نشده است، همچنین در تحقیقات پیشین یک جزء یا تعداد محدودی از اجزای تشکیل دهنده استراتژی‌های بازاریابی یا فروش مورد بررسی واقع شده‌اند و به صورت تجمیعی در قالب یک مدل منسجم ارائه نشده‌اند. از این رو هدف از این پژوهش ارائه مدلی بومی جهت تدوین استراتژی بازاریابی و فروش برای شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای است و تلاش شده با اتخاذ رویکردی جامع بخشی از محدودیت‌های موجود در حوزه پژوهش و اجرا برطرف گردد. در این راستا با نگاهی آینده‌نگرانه و نوآورانه به این سوال پاسخ داده می‌شود که مدل استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای چگونه است؟ برای ارائه پاسخ به این سوال اصلی، به دو سوال فرعی پاسخ داده می‌شود: الف) مؤلفه‌های مدل استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای کدامند و ب) روابط بین این مؤلفه‌ها چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مبانی نظری. در اینجا به برخی از مبانی مهم در ارتباط با موضوع پژوهش به صورت اجمالی پرداخته شده است:

راهبرد بازاریابی: استراتژی بازاریابی شرکت چگونگی برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های مشتریان آن شرکت را توصیف می‌کند و در برگیرنده فعالیت‌های مرتبط با حفظ روابط با سایر ذی‌نفعان، مانند کارکنان، سهامداران یا شرکای زنجیره تأمین می‌باشد. استراتژی بازاریابی طراحی است برای اینکه چگونه سازمان از نقاط قوت و قابلیت‌های خود برای مطابقت با نیازها و خواسته‌های بازار استفاده می‌کند. یک استراتژی بازاریابی از دو عنصر بازار(های) هدف و آمیخته(های) بازاریابی تشکیل می‌شود. برای توسعه استراتژی بازاریابی، سازمان باید ترکیب مناسبی از بازار(های) هدف و آمیخته(های) بازاریابی را انتخاب کند تا بتواند مزیت‌های رقابتی متمایز را نسبت به رقبای خود ایجاد کند [۱۸]. همچنین یک استراتژی بازاریابی که به خوبی طراحی شده باشد از پنج جزء تدوین اهداف کلی و عملیاتی، تخصیص منابع، تعیین قلمرو هدف، ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ایجاد هم‌افزایی تشکیل می‌گردد [۴۳]. توسعه استراتژی بازاریابی قابل اعتماد پیش نیاز دستیابی به راندمان بالای فعالیت‌های بازاریابی است. استراتژی‌های بازاریابی با آشکار ساختن جهت‌های بلندمدت توسعه شرکت از طریق انطباق با محیط خارجی و بهینه‌سازی اسفاده از منابع شرکت، از تحقق اهداف شرکت پشتیبانی می‌کنند. در این راستا هدف شناسایی و مزایای شرکت و ایجاد موقعیت رقابتی از طریق ارضای بهینه نیازهای مصرف‌کنندگان است [۴۶].

راهبرد فروش: یک استراتژی فروش در راستای تحقق موفقیت‌آمیز استراتژی بازاریابی طراحی می‌شود و وظیفه ترجمه استراتژی بازاریابی شرکت برای هر یک از مشتریانش را بر عهده دارد. به عبارتی هدف اصلی یک استراتژی فروش اثربخش توسعه یک رویکرد خاص برای فروش به مشتریان خاص در یک بازار هدف خاص است و روی تفاوت‌های مهم بین اشخاص یا گروه‌هایی از اشخاص مشابه سرمایه‌گذاری می‌کند و استراتژی بازاریابی به عنوان هادی و راهنمای آن عمل می‌کند، از این رو استراتژی فروش یک شرکت تحت تأثیر استراتژی بازاریابی آن قرار دارد. یک استراتژی فروش در صورتی اثربخش است که بتواند تحقق اهداف بازاریابی از طریق تخصیص بهینه منابع فروش به سطوح مختلف مشتریان را تبیین نماید و این امر از طریق بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری مشتریان،

تطبيق شیوه فروش با آنان، تعیین اهداف ارتباطی، بکارگیری الگوهای فروش گوناگون و بهره‌گیری از کانال‌های فروش متعدد تحقق پیدا می‌کند [۲۲]. نگرش کنونی به استراتژی فروش این است که این مفهوم حیطه‌ای فراتر از مدیریت نیروهای فروش را شامل می‌شود و به مدیریت کل کار ویژه فروش ارتباط پیدا می‌کند. این رویکرد به ما این امکان را می‌دهد تا استراتژی فروش را در سطح کار ویژه فروش مفهوم‌سازی نماییم و صرفاً به تبیین آن در سطوح عملیاتی نپردازیم [۲۳].

فروشگاه زنجیره‌ای: این مجموعه‌ها نوعی از اشکال سازماندهی خرده‌فروشی‌ها می‌باشند که از دو یا چند فروشگاه خرده‌فروشی تشکیل شده‌اند و دارای نام تجاری مشترک و رویکردها و رویه‌های تجاری هماهنگ هستند [۲۵]. فروشگاه‌های زنجیره‌ای در مقایسه با فروشگاه‌های غیر زنجیره‌ای از مزایای زیادی برخوردارند: به دلیل اندازه بزرگشان می‌توانند محصولات را در مقادیر زیادی با قیمت‌های پایین‌تر خریداری کنند و ضمن ذخیره بودجه‌های ترفیعی، به صرفه‌جویی‌هایی در مقیاس نیز دست یابند، همچنین می‌توانند برای فعالیت‌های گوناگونی نظیر قیمت‌گذاری، ترفیع، تجارت، کنترل موجودی و پیش‌بینی فروش از افراد متخصص بهره‌گیرند [۱۷] و در نهایت از افزایش قدرت چانه‌زنی، کارکنان آموزش دیده بهتر و برند شناخته شده‌تر برخوردار گردند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای را می‌توان در هر نوع از خرده‌فروشی نظیر فروشگاه‌های بزرگ، فروشگاه‌های چند وجهی، فروشگاه‌های مواد غذایی، فروشگاه‌های پوشاک و داروخانه‌ها سازماندهی کرد [۲۷].

پیشینه پژوهش

بویی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش «عوامل مؤثر بر انتخاب فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی در مصرف‌کننده: شواهد تجربی از ویتنام»، عوامل مؤثر بر رفتار انتخاب برند فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی در ویتنام و میزان تأثیر آنها را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد ۶ عامل شامل تصویر ذهنی از فروشگاه (از محصولات، خدمات و نحوه نمایش آنان)، قیمت ادراک شده، ریسک ادراک شده، نگرش به برند، آگاهی از برند و آشنایی با برند، قصد انتخاب یک برند فروشگاه زنجیره‌ای خاص از میان سایر فروشگاه‌های حاضر را در مصرف‌کننده تحت تأثیر قرار می‌دهند و در این میان قیمت ادراک شده دارای رابطه مستقیم و بیشترین اثر مثبت و ریسک ادراک شده دارای رابطه معکوس و بیشترین اثر منفی است [۴]. ورهوف^۲ (۲۰۲۱) در پژوهش شناخت «خرده‌فروشی چندکاناله: برخی بازتاب‌ها»، آخرین روندهای جاری و تحولات صورت گرفته در خرده‌فروشی چندکاناله را مورد بحث قرار داد. نتیجه این مطالعه نشان می‌دهد که با ظهور همه‌گیری کرونا و پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات، در عین حال که حرکت به سمت دیجیتال شدن این حوزه با شتاب بیشتری پیش می‌رود، لزوم هماهنگی و هم‌افزایی بین کانال‌های آنلاین و آفلاین نیز افزایش پیدا کرده است زیرا رویه‌های جدید نظیر «خرید آنلاین، تحویل در فروشگاه» (مصرف‌کنندگان فرایندهای جستجو، بررسی و خرید محصولات مورد نظرشان را به صورت آنلاین انجام می‌دهند ولی تمایل دارند کالا را به صورت حضوری از فروشگاه دریافت کنند) که به تازگی در صنعت خرده‌فروشی ظهور پیدا کرده است نیازمند هماهنگی و هم‌افزایی بین هر دو بخش آنلاین و آفلاین می‌باشد [۴۲].

هیروکس^۳ (۲۰۲۰) در «مطالعه سری زمانی استراتژی‌های بازاریابی فروشگاه‌های محلی زنجیره‌ای آمریکایی و کانادایی»، استراتژی‌های بازاریابی فروشگاه‌های محلی زنجیره‌ای کشورهای آمریکای شمالی را در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۸ مورد بررسی قرار دادند تا تغییرات رخ داده در استراتژی را طی یک دهه ارزیابی کنند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که وضعیت فروشگاه‌ها هر چند که از منظر برخی متغیرهای زیر مجموعه استراتژی‌های بازاریابی

^۱ Bui et al.

^۳ Heroux

^۲ Verhoef

طی این دهه تضعیف شده است اما غالباً همراه با بهبود بوده است. برای مثال عمق و عرض محصولات عرضه شده در فروشگاه که دو متغیر زیر مجموعه مؤلفه تنوع محصولات می‌باشند ارتقا پیدا کرده‌اند در حالی که برند محصولات عرضه شده در فروشگاه تضعیف شده است [۲۱].

دروو و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهش «آینده تکنولوژی‌های فروش درون فروشگاه‌ها» ابتدا یک تیپ‌شناسی از تکنولوژی‌های جدید و آینده‌نگرانه‌ای که به محیط داخلی فروشگاه وارد می‌شوند ارائه کردند، سپس نشان دادند که این تکنولوژی‌ها از طریق فراهم کردن امکان مشارکت، تصویرسازی و برخورداری از جزئیات بیشتر برای مصرف‌کننده، شفافیت محصولات یا تجربه استفاده از آنان را برای وی افزایش می‌دهند و در نهایت منجر به افزایش فروش می‌شوند [۱۰]. اوسواگوو و همکاران^۲ (۲۰۲۰)، در بررسی «خدمات کانال خرده‌فروشی و حفظ مشتری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای فیزیکی در نیجریه» رابطه بین خدمات کانال خرده‌فروشی و حفظ مشتری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که راحتی فضایی (محیطی)، زمان انتظار جهت تحقق خرید و تنوع محصولات به عنوان ابعاد تشکیل دهنده خدمات کانال خرده‌فروشی تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ مشتری فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی دارد و در صورت هماهنگی مؤثر و مدیریت خدمات کانال بازاریابی آنها، توانایی‌شان در حفظ مشتریان فعلی‌شان تقویت می‌شود [۳۲].

شان و همکاران^۳ (۲۰۱۹) در «بهینه‌سازی مکان‌یابی رقابتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای»، انتخاب مکان ایده‌آل برای احداث شعب جدید یک فروشگاه زنجیره‌ای از میان گزینه‌های مکانی در دسترس را با استفاده از یک الگوریتم ریاضی و با مطالعه روی فروشگاه‌های زنجیره‌ای محصولات ورزشی فرمول‌بندی کردند. آن‌ها بر این اعتقاد بودند که انتخاب مکانی مناسب برای احداث شعبه جدید نسبت به رقبا و با توجه به سایر پارامترهای دخیل (نظیر شدت تقاضا، بعد مسافت) بر قدرت رقابت‌پذیری و به دنبال آن سهم بازار یک شرکت فعال در این صنعت تأثیرگذار است [۳۶]. دنیل^۴ (۲۰۱۸) در شناخت «تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی»، به مطالعه و بررسی تأثیر این استراتژی‌ها بر عملکرد سازمانی پرداخت و به این نتیجه رسید که استراتژی‌های بازاریابی شرکت از جمله استراتژی تولید، استراتژی قیمت‌گذاری، استراتژی تبلیغ و استراتژی مکان در نهایت روی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد [۷]. بولتون و همکاران^۵ (۲۰۱۸) در بررسی «روندها و رویه‌های در حال ظهور قیمت‌گذاری خرده‌فروشی»، با تحلیل آخرین روندها و رویه‌های قیمت‌گذاری، عنصر کلیدی طراحی استراتژی در شرکت‌های خرده‌فروشی، چارچوبی را برای هدایت خرده‌فروشان به سمت استراتژی‌های قیمت‌گذاری سودآور ارائه دادند. بر طبق این مطالعه عوامل تأثیرگذار در تدوین استراتژی قیمت‌گذاری خرده‌فروشان به این شرح می‌باشند: آنلاین یا آفلاین بودن کانال فروش - حاشیه سود هدف - سطح رقابت در صنعت - جایگاه‌یابی رقابتی در صنعت - چگونگی روابط کاری با تأمین‌کنندگان و نقش و مشارکت آنان در قیمت‌نهایی - تعیین نوع محصول (کشنده بودن / نبودن، تندگردش بودن / نبودن) [۳].

بلات و همکاران^۶ (۲۰۱۸) در «سنجش اثرات آمیخته بازاریابی خرده‌فروشی روی حمایت و پشتیبانی از این صنعت»، به مطالعه و بررسی اثرات عناصر گوناگون آمیخته بازاریابی مورد استفاده در صنعت خرده‌فروشی بر حمایت و پشتیبانی مشتریان از آن و همچنین اثرات مستقیم یا غیر مستقیم این ابزارها روی رضایت از فروشگاه، بازاریابی دهان به دهان پرداختند. از میان ابزارهای آمیخته بازاریابی، برند و محصول از بالاترین تأثیر بر متغیرهای خروجی برخوردار بودند [۲].

۱ Dhruv et al.

۲ Osuagwu et al.

۳ Shan et al.

۴ Daniel

۵ Bolton et al.

۶ Blut et al

جوشی و ژتا^۱ (۲۰۱۷) در بررسی «استراتژی‌های بازاریابی در ایجاد تصویر برند کالاهای مصرفی تند گردش (FMCG) در هند با اشاره ویژه به ارتقاء فروشگاه»، به دست‌بندی و ارزیابی تأثیر کلی ابزارهای تبلیغاتی فروشگاه بر تصمیم خرید کننده پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بازاریابان باید ابتدا رفتارهای مصرف کننده را در کل بازار درک کنند، سپس برنامه‌های بازاریابی را به گونه‌ای طراحی کنند که در آن با سبک زندگی افراد مختلف ارتباط برقرار کنند [۲۴]. ون وو^۲ (۲۰۱۶) در شناخت «تأثیر عملکردی رسانه‌های اجتماعی بر صنعت فروشگاه زنجیره‌ای»، به مطالعه نقش استراتژی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و رابطه آن با رهبری استراتژیک، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری در نوآوری، شبکه اجتماعی، یادگیری سازمانی و همچنین عملکرد در بافت فروشگاه زنجیره‌ای و اعطای نمایندگی پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که همه موارد مذکور از عوامل کلیدی در ارتقاء عملکرد سازمانی شرکت‌ها در صنعت فروشگاه زنجیره‌ای و اعطای نمایندگی هستند [۴۵].

میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۵) در «بخش‌بندی مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای بر مبنای مزایای مورد انتظار» به شناسایی معیارهای مصرف‌کنندگان و بخش‌بندی آنان بر اساس این معیارها پرداختند. بدین ترتیب مزایای مورد انتظار مشتریان بهترین معیار جهت دست‌بندی مصرف‌کنندگان از میان سایر معیارهای موجود به شمار می‌آید [۲۹].

بر اساس بررسی‌های پیشینه تحقیق، مشاهده شد در هر کدام از مطالعات پیشین تعداد محدودی از اجزاء شکل دهنده استراتژی بازاریابی یا فروش مورد بررسی واقع شده‌اند اما به صورت تجمیعی در قالب یک مدل منسجم ارائه نشده‌اند. در پژوهش حاضر پس از مطالعه و بررسی عمیق کتب و مقالات مرتبط با مفاهیم بازاریابی و فروش تلاش گردید تا بخش قابل توجهی از عوامل مهم در تدوین مدل استراتژی‌های بازاریابی و فروش برای شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای شناسایی شده و در قالب مدل مفهومی اولیه تحقیق مورد تجمیع و مطالعه قرار گیرند. در این راستا مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل که از بطن ادبیات موضوعی و مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شده‌اند، به شرح جدول ۱ و در قالب عوامل شکل دهنده راهبرد بازاریابی و راهبرد فروش طبقه‌بندی شده‌اند.

جدول ۱. جمع‌بندی ابعاد مختلف مدل مفهومی تدوین استراتژی‌های بازاریابی و فروش برای شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های

زنجیره‌ای

مضمون	مؤلفه	شاخص
استراتژی بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای	تدوین اهداف بازاریابی (هارتلاین و همکاران ^۳ ، ۲۰۲۱؛ واکر و همکاران، ۲۰۱۳)	هدف میزان فروش - هدف میزان سهم بازار - هدف میزان حاشیه سود - هدف رضایت مشتری
	تخصیص منابع (شلگل میلیچ و وینر ^۴ ، ۲۰۲۰؛ واکر و همکاران، ۲۰۱۳)	تخصیص منابع به تفکیک بازار/ محصول - تخصیص منابع به تفکیک آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع، ترفیع)
	ایجاد مزیت رقابتی پایدار (هارتلاین و همکاران، ۲۰۲۱؛ واکر و همکاران، ۲۰۱۳)	مزیت رقابتی محصولی (برند، کیفیت، تنوع، بسته‌بندی و ...) - مزیت رقابتی قیمتی - مزیت رقابتی توزیعی - مزیت رقابتی ترفیعی
	تحلیل محیط کلان صنعت (هارتلاین و همکاران، ۲۰۲۱)	عوامل فرهنگی و اجتماعی - عوامل فناورانه - عوامل اقتصادی - عوامل قانونی - عوامل سیاسی
	محصول (بلات و همکاران، ۲۰۱۸؛ کانلر و همکاران، ۲۰۱۹؛ هیروکس، ۲۰۲۰)	عمق سبد محصولات عرضه شونده در فروشگاه - عرض سبد محصولات عرضه شونده در فروشگاه - کیفیت محصولات عرضه شونده در فروشگاه

۱ Joshi & Geeta

۲ Wenwu

۳ Hartline et al.

۴ Schlegelmilch & Winer

مضمون	مؤلفه	شاخص
	برند (هیروکس، ۲۰۲۰؛ بلات و همکاران، ۲۰۱۸)	سبد برند محصولات عرضه شده در فروشگاه - برندسازی شرکت فروشگاه زنجیره‌ای
	قیمت‌گذاری (بولتون و همکاران، ۲۰۱۸)	آنلاین یا آفلاین بودن کانال فروش - حاشیه سود هدف - سطح رقابت در صنعت - جایگاه رقابتی در صنعت - چگونگی روابط کاری با تامین‌کنندگان - تعیین نوع محصول (کشنده بودن / نبودن، تندگردش بودن / نبودن)
	ترفیعات (دی پلسمکر و همکاران ^۱ ، ۲۰۲۱؛ جوشی و ژتا، ۲۰۱۷)	ترفیعات درون فروشگاه‌های - ترفیعات برون فروشگاه‌های
	مکان‌یابی شعب (شان و همکاران، ۲۰۱۹؛ ایلدیز و تویسوز ^۲ ، ۲۰۱۸؛ تورهان و همکاران ^۳ ، ۲۰۱۳)	رقابت بین شعب فروشگاه‌های زنجیره‌ای در منطقه - مشخصات شعب فروشگاه (فرمت، اندازه، تعداد پیشخوان، فضا و جو حاکم و ...) - جذابیت و گیرایی منطقه شعبه فروشگاه - ساختار جمعیتی منطقه شعبه فروشگاه
	بخش‌بندی مصرف‌کنندگان (گرین و کیگان ^۴ ، ۲۰۲۰؛ ایی ^۵ ، ۲۰۱۷؛ کاتلر و همکاران، ۲۰۱۹؛ میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۵)	بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (نظیر سن، جنسیت و ...) - بر اساس متغیرهای جغرافیایی - بر اساس متغیرهای رفتاری - بر اساس مزایای مورد انتظار مشتریان
	ویژگی‌های خدماتی (اوسواگوو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پالماتیر و همکاران ^۶ ، ۲۰۱۹)	کیفیت خدمات ارائه شده در شعبه فروشگاه - راحتی محیطی شعب فروشگاه - زمان انتظار جهت تحقق خرید
	تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان (بویی و همکاران، ۲۰۲۱؛ وایلند ^۷ ، ۲۰۲۱؛ زایریس و اوانگلوس ^۸ ، ۲۰۱۴)	معیارها و عوامل مؤثر در انتخاب یک فروشگاه خاص از میان چندین فروشگاه
	آموزش تیم فروش (نو ^۹ ، ۲۰۱۹؛ اینگرام ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۹)	شناسایی نیازهای آموزشی تیم فروش - تعیین اهداف مشخص آموزشی برای اعضای تیم فروش - تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش تیم فروش - ایجاد واحد آموزشی برای تیم فروش
	استفاده از کانال‌های فروش چندگانه (ورهوف، ۲۰۲۱؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۱۹؛ فورناری و همکاران ^{۱۱} ، ۲۰۱۶)	فروش درون فروشگاه‌های - فروش مبتنی بر محیط آنلاین - هماهنگی و هم‌افزایی بین کانال‌های فروش
	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های فروش (دروو و همکاران، ۲۰۲۰؛ رنکو و دروزیجانیک ^{۱۲} ، ۲۰۱۴)	چرخ (سبد) خرید هوشمند - سیستم‌های فروش بدون کاتر - نشانگرهای قفسه الکترونیکی

استراتژی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای انجام شده است. بر مبنای هدف از نوع توسعه‌ای، بر مبنای ماهیت از نوع اکتشافی و توصیفی و بر اساس جنس داده‌ها از نوع کیفی و کمی با استراتژی تلفیقی است. برای رسیدن به اهداف تحقیق از دو روش کیفی و کمی در کنار یکدیگر بهره گرفته شده است. در بخش کیفی از استراتژی تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی از استراتژی پیمایش استفاده گردیده است.

۱ De Pelsmacker et al.

۲ Yıldız & Tüysüz

۳ Turhan et al.

۴ Green & Keegan

۵ Yi

۶. Palmatier et al.

۷ Wieland

۸ Zairis, A. G., & Evangelos

۹. Noe

۱۰ Ingram et al.

۱۱ Fornari et al.

۱۲ Renko & Druzijanic

بخش کیفی. در این بخش از تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. در مرحله کیفی با ۱۰ نفر از خبرگان این صنعت (مدیران بازاریابی، فروش، بازرگانی و زنجیره تأمین) شاغل در سه شرکت هایپرستار، افق کوروش و جانبو که به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده بودند مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد. نمونه‌گیری در مرحله کیفی تا جایی ادامه پیدا کرد که محقق به اشباع نظری رسید. در این مرحله سه معیار برای انتخاب اعضای نمونه مد نظر قرار گرفت. این معیارها عبارتند از سابقه حداقل ۳ ساله در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، دارا بودن سمت مدیریت یا معاونت در حوزه‌های مربوطه و تحصیلات کارشناسی و بالاتر. برای رعایت اصل عینیت که از خصوصیات روش تحلیل محتوا است، پس از پایان کدگذاری اولیه باید ضریب پایایی محاسبه شود. برای محاسبه ضریب پایایی از فرمول ویلیام اسکات^۱ (۱۹۵۵) استفاده شد که بر اساس نظر دو کدگذار، برای تمامی مضامین حاصل شده مقادیری بالاتر از ۷۰ درصد بدست آمد که نشانه پایایی و رعایت اصل عینیت بود.

بخش کمی. با جمع‌بندی بررسی پیشینه تحقیق در چارچوب مدل مفهومی پژوهش، کلیه متغیرها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن به دست آمد. روش جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و با ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته است. سوالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای از «کاملاً مخالف» تا «کاملاً موافق» طراحی شده است. جامعه آماری این بخش از پژوهش تمامی مدیران بازاریابی و فروش سه شرکت مورد مطالعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، جانبو و هایپرستار در سراسر کشور هستند. بر مبنای فرمول کوکران، ۱۰۹ نفر، حجم نمونه در سه شرکت مورد مطالعه تعیین شد و از طریق پست الکترونیکی درون سازمانی ۱۳۵ پرسشنامه معتبر حاوی ۷۳ سؤال بسته به صورت تصادفی میان مدیران بازاریابی و فروش توزیع گشت که در مجموع ۱۲۶ عدد بازگشت داده شد و از این تعداد ۱۱۶ عدد (۴۳ مدیر و معاونت فروش منطقه + ۱ معاونت بازاریابی از شرکت افق کوروش، ۲۳ مدیر فروشگاه + ۱ معاونت کشوری از شرکت هایپرستار و ۴۸ مدیر و معاونت فروش منطقه از شرکت جانبو) مورد تأیید قرار گرفت و مبنای تحلیل قرار گرفتند. پس از طراحی پرسشنامه، به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزارهای تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری بهره گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نسخه ۳/۳ نرم‌افزار اسمارت پی ال اس بهره گرفته شد. روایی پرسشنامه با دو معیار روایی محتوا از نوع صوری و روایی سازه سنجیده شده است. برای بررسی روایی محتوا، استادان و متخصصان در حوزه بازاریابی، پرسشنامه را بررسی کرده و با تغییراتی جزئی آن را تأیید نموده‌اند. برای بررسی روایی سازه از دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. برای بررسی پایایی متغیرهای تحقیق از دو شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است.

۴. تحلیل یافته‌ها و داده‌های پژوهش

بخش کیفی: داده‌ها کیفی که در ابتدای این نوع تحقیق گردآوری شد، کمک کرد تا پدیده مورد مطالعه کشف، شناسایی و سپس با جمع‌آوری داده‌های کمی رابطه بین اجزای این پدیده تبیین گردد. با این روش می‌توان ابتدا یک پدیده را شناسایی، سپس موضوع (تم‌ها یا درون‌مایه‌ها) آن را معین کرده و آنگاه آزمون نمود. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس تحلیل کلمات، جملات، مضامین و اصطلاحات خبرگان در زمینه بازاریابی و فروش صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، به استخراج ۳۹۱ کد اولیه منجر گردید. پس از بازبینی متعدد و ادغام کدها براساس تشابه در چندین مرحله، در نهایت ۷۳ کد استخراج گشت که مبنای طرح پرسشنامه بخش کمی واقع شد. پیرو بررسی موارد مربوط به تحلیل محتوا در بخش کیفی، متغیرهای جدید محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های

۱ William Scott

زنجیره‌ای، ترفیعات آنلاین و ویژگی‌های خدماتی آنلاین به مدل اولیه تحقیق اضافه شدند. در این راستا موارد ستاره‌دار، شاخص‌هایی است که از مصاحبه با خبرگان حاصل شده و به مدل تحقیق اضافه شده و یا با سازه‌ها و متغیرهای پیشینه ترکیب شده‌اند. به طور کلی جمع‌بندی عوامل تشکیل‌دهنده استراتژی بازاریابی و فروش و همچنین متغیر تعدیل‌گر با توجه به پیشینه تحقیق، نوع تحقیق تحلیل محتوای کیفی و اجماع نظر خبرگان در جدول ۲ نشان داده شده‌اند. مدل اولیه تحقیق که حاصل از جمع‌بندی بررسی پیشینه و ادبیات و مطالعه کیفی می‌باشد در شکل ۱ نشان داده شده است.

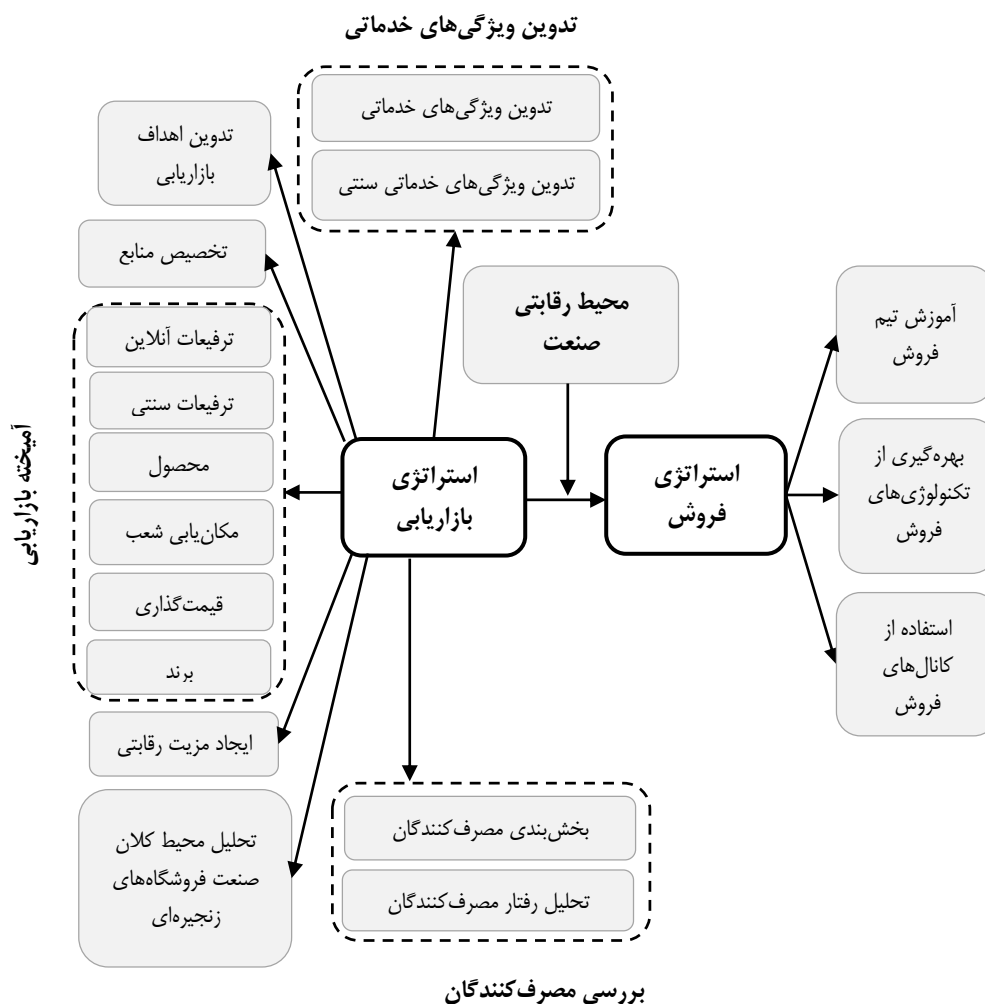
جدول ۲. مقوله‌ها و مفاهیم مد نظر شکل دهنده استراتژی‌های بازاریابی و فروش با متغیر تعدیل‌گر (موارد ستاره‌دار (*))، مواردی دارند که حاصل از بخش کیفی بوده و به مدل تحقیق اضافه گردیده‌اند و یا با سازه‌ها و متغیرهای مبانی نظری ترکیب شده‌اند.

مضمون	مؤلفه	شاخص
تدوین اهداف بازاریابی	هدف میزان فروش - هدف میزان سهم بازار - هدف میزان حاشیه سود - هدف رضایت مشتری	
تخصیص منابع	تخصیص منابع به تفکیک بازار/ محصول - تخصیص منابع به تفکیک آمیخته بازاریابی (محصول، قیمت، توزیع، ترفیع)	
ایجاد مزیت رقابتی پایدار	مزیت رقابتی محصولی (برند، کیفیت، تنوع، بسته‌بندی و ...) - مزیت رقابتی قیمتی - مزیت رقابتی توزیع - مزیت رقابتی ترفیعی	
تحلیل محیط کلان صنعت	عوامل فرهنگی و اجتماعی - عوامل فناورانه - عوامل اقتصادی - عوامل قانونی - عوامل سیاسی	
محصول	عمق سبد محصولات عرضه شونده در فروشگاه - عرضه سبد محصولات عرضه شونده در فروشگاه - کیفیت محصولات عرضه شده در فروشگاه	
برند	سبد برند محصولات عرضه شده در فروشگاه - برندسازی شرکت فروشگاه زنجیره‌ای	
قیمت‌گذاری	آنلاین یا آفلاین بودن کانال فروش - حاشیه سود هدف - سطح رقابت در صنعت - جایگاه‌یابی رقابتی در صنعت - چگونگی روابط کاری با تامین‌کنندگان و نقش و مشارکت آنان در قیمت نهایی - * نوع محصول (کشنده بودن / نبودن، تندگردش بودن / نبودن)	
ترفیعات سنتی*	ترفیعات درون فروشگاه‌ها - ترفیعات برون فروشگاه‌ها (محیط عمومی)*	
ترفیعات آنلاین*	بهره‌گیری از صفحه وب سایت* - تبلیغات ایمیلی* - تبلیغات آنلاین* - بهینه‌سازی موتور جست و جوی سایت* - فعالیت در شبکه‌های اجتماعی*	
مکان‌یابی شعب	رقابت بین شعب فروشگاه‌های زنجیره‌ای در منطقه - مشخصات شعب فروشگاه (فرمت، اندازه، تعداد پیشخوان، فضا و جو حاکم و ...) - جذابیت و گیرایی منطقه شعبه فروشگاه - ساختار جمعیتی منطقه شعبه فروشگاه	
تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان	معیارها و عوامل مؤثر در انتخاب یک فروشگاه خاص از میان چندین فروشگاه - تشویق و ترغیب دیگران به خرید از فروشگاه* - تکرار خرید* (خرید مجدد از محصولات فروشگاه) - مدت زمان صرف شده در فروشگاه* - ترکیب سبد خرید*	
بخش‌بندی مصرف‌کنندگان	بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (نظیر سن، جنسیت و ...) - بر اساس متغیرهای جغرافیایی - بر اساس متغیرهای رفتاری - بر اساس مزایای مورد انتظار مشتریان	
تدوین ویژگی‌های خدماتی آنلاین*	بهره‌گیری از اپلیکیشن موبایل* - کاربر پسند بودن رابط کاربری* - سهولت در دسترسی به اطلاعات* - سهولت در پرداخت* - تغییر و ردگیری سفارش و تحویل مرسوله* - خدمات پس از فروش آنلاین* (امکان مرجوع و تعویض کردن کالا و ...)	
تدوین ویژگی‌های خدماتی سنتی*	کیفیت خدمات ارائه شده در شعبه فروشگاه - سطح راحتی محیطی شعب فروشگاه - زمان انتظار جهت تحقق خرید	
آموزش تیم فروش	تعیین اهداف مشخص آموزشی برای تیم فروش - تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش تیم فروش - ایجاد واحد آموزشی برای تیم فروش - شناسایی نیازهای آموزشی تیم فروش	
استفاده از کانال‌های فروش چندگانه	فروش درون فروشگاه‌ها - فروش مبتنی بر محیط آنلاین - هماهنگی و هم‌افزایی بین کانال‌های فروش	

استراتژی بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای

زنجیره‌های
فروشگاه‌های
استراتژی فروش

مضمون	مؤلفه	شاخص
بهره‌گیری از تکنولوژی‌های فروش*	سرویس‌های سفارش‌گذاری صوتی* - چرخ (سبد) خرید هوشمند - سیستم‌های فروش بدون کانتر - نشانگرهای قفسه الکترونیکی - سیستم مدرن مدیریت سفارشات و موجودی کالا* - تکنولوژی تشخیص چهره* - تکنولوژی واقعیت افزوده* - تکنولوژی دستیار رباتیک فروشگاه* (پردازش فرایند فروش با ربات و پهپاد و ...)	
رقابتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای*	محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای*	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان* - تهدیدات و فرصت‌های ناشی از ورود رقبای جدید داخلی و خارجی به صنعت* - پایش و تحلیل شرایط حاکم بر بازار و فعالیت رقبای موجود در سطح آن*



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (حاصل از جمع‌بندی بررسی پیشینه و مبانی و مطالعه کیفی)

بخش کمی

الف) تحلیل توصیفی: به منظور تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی، از نسخه ۲۶ نرم‌افزار اسپس اس استفاده شده است. از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناسی، ۹۶٪ از پاسخ‌دهندگان (۱۱۱ نفر) مرد بودند که نشان می‌دهد در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بیشتر کسانی که در حوزه بازاریابی و فروش فعال هستند مرد می‌باشند. همچنین ۵۱٪ از آنان (۵۹ نفر) نیز دارای تحصیلات کارشناسی و دکترا هستند که نشان می‌دهد اکثر کسانی که در این

تحقیق شرکت کرده‌اند دارای تحصیلات تکمیلی بوده‌اند. ۵۳ نفر (۴۶٪) از مدیران بازاریابی و فروشی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال دارند که این امر به دلیل جوان و تازه تاسیس بودن شرکت‌های منتخب مورد مطالعه می‌باشد.

ب) تحلیل استنباطی: در این تحقیق برای تحلیل مدل و آزمون فرضیه‌ها، با توجه به چند سطحی بودن مدل، کوچک بودن اندازه نمونه و عدم نرمال بودن توزیع شاخص‌های پرسشنامه از روش حداقل مربعات جزئی^۱ (PLS) که روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۲ (SEM) مبتنی بر واریانس است استفاده شده است. روش تخمین پی ال اس ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی را پیش‌بینی نماید. روش حداقل مربعات جزئی که در بحث الگوسازی رگرسیونی آن را با پی ال اس نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چند متغیره محسوب می‌شود که به وسیله آن می‌توان علی‌رغم برخی محدودیت‌ها مانند: نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خود همبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی؛ یک یا چند متغیر پاسخ را به طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود.

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق، اطمینان حاصل کردن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا امری ضروری است. به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی^۳ استفاده می‌شود. برای اعتبارسنجی مدل‌های اندازه‌گیری مقادیر زیر را محاسبه کرده و در صورت برآورده شدن شرایط مندرج در جدول ۳ می‌توانیم ادعا کنیم که مدل اندازه‌گیری از شرایط مناسب و مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳. شرایط برقراری پایایی و روایی همگرا و واگرا

منبع	حد مجاز	شاخص
	پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۶ باشد.	پایایی
هیر و همکاران ^۴ (۲۰۱۶)	بارهای عاملی استاندارد باید بزرگتر از ۰/۴ و معنادار باشند. CR ^۵ > AVE ^۶ AVE > 0/5 Rho_A > 0/6	روایی همگرا
	AVE > MSV ^۷	روایی واگرا

برای توصیف متغیرهای پژوهش، با در نظر گرفتن اینکه مقیاس متغیرهای تحقیق طیف پنج گزینه‌ای می‌باشد از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی شامل میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. مقادیر میانگین متغیرهای مدل هر چقدر بالاتر باشند، نشان می‌دهد ارزیابی متغیر در وضعیت مطلوب‌تر و رضایت بخش‌تری هست. در بررسی مدل‌های بیرونی از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. در خصوص پایایی لازم است که پایایی در سطح معرف و متغیر پنهان بررسی شود. پایایی معرف از طریق سنجش بارهای عاملی و پایایی متغیرهای پنهان از طریق پایایی ترکیبی بررسی شده است. بار عاملی نشان‌گر این است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها با متغیر پنهان خود توضیح داده می‌شود و برای ارزیابی پایایی در سطح معرف، توان دوم بارهای عاملی گویه‌ها حداقل باید ۰/۵ باشد لذا حداقل نیمی از واریانس شاخص با متغیر پنهان تبیین شده است. بنابراین بارهای

۱ Partial Least Squares (PLS)

۲ Structural Equation Modeling (SEM)

۳ Confirmatory Factor Analysis

۴ Hair et al.

۵ Construct Reliability (CR)

۶ Average Variance Extracted (AVE)

۷ MSV: Maximum Shared Squared Variance

عاملی بزرگتر از ۰/۷ مطلوب می‌باشد و بارهای زیر ۰/۴ لازم است که حذف شوند. بارهای عاملی بین ۰/۴ و ۰/۷ را در صورتی که مقدار روایی همگرا (AVE) از ۰/۵ کمتر نشود، می‌توان در مدل نگه داشت [۶]. نتایج بارهای عاملی در جداول ۴ و ۵ نشان داده شده‌اند. برخی از شاخص‌ها به دلیل بارهای عاملی پایین نیاز به حذف داشته‌اند که با علامت ستاره (*) مشخص شده‌اند، سایر شاخص‌ها دارای بار عاملی معتبر و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده‌اند.

جدول ۴. مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول) + شاخص‌های توصیف کننده متغیرهای پژوهش

متغیر اصلی	مؤلفه	معرف	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول				
			بار عاملی آماره تی	سطح معناداری	آمار توصیفی		
			میانگین	انحراف معیار			
تدوین اهداف بازاریابی		تعیین هدف میزان حاشیه سود	۰/۷۳۲	۱۱/۷۶۴	<۰/۰۰۱	۰/۹۷۷	۳/۲۵۰
		تعیین هدف میزان سهم بازار	۰/۸۶۳	۳۰/۵۸۷	<۰/۰۰۱	۱/۰۰۴	۲/۹۸۳
		تعیین هدف رضایت مشتریان	۰/۷۸۵	۱۶/۵۱۱	<۰/۰۰۱	۰/۹۰۶	۳/۳۰۲
		تعیین هدف میزان فروش	۰/۸۰۳	۲۲/۸۷۶	<۰/۰۰۱	۰/۹۸۶	۳/۱۹۰
تخصیص منابع		تخصیص منابع به بازار / محصول	۰/۷۶۶	۱۰/۴۳۱	<۰/۰۰۱	۰/۸۳۰	۴/۱۸۱
		تخصیص منابع به آمیخته‌های بازاریابی (ترفیع، محصول، توزیع و قیمت)	۰/۹۳۳	۴۲/۰۹۹	<۰/۰۰۱	۱/۰۰۶	۳/۶۹۸
ایجاد مزیت رقابتی پایدار		ایجاد مزیت رقابتی ترفیعی	۰/۶۹۶	۸/۶۳۴	<۰/۰۰۱	۰/۹۵۰	۳/۳۹۷
		ایجاد مزیت رقابتی توزیعی	۰/۸۴۳	۲۸/۹۱۳	<۰/۰۰۱	۰/۹۱۸	۳/۵۱۷
		ایجاد مزیت رقابتی محصولی	۰/۷۰۷	۱۱/۰۴۷	<۰/۰۰۱	۰/۹۱۴	۳/۴۱۴
تحلیل محیط کلان		ایجاد مزیت رقابتی قیمتی	۰/۸۲۳	۲۴/۱۸۰	<۰/۰۰۱	۰/۸۸۰	۳/۴۸۳
		بررسی عوامل فرهنگی و اجتماعی	۰/۷۱۶	۱۱/۷۱۱	<۰/۰۰۱	۰/۷۴۹	۳/۶۴۷
		بررسی عوامل فناورانه	۰/۸۵۲	۲۰/۶۲۰	<۰/۰۰۱	۰/۸۷۸	۳/۷۳۳
		بررسی عوامل سیاسی	۰/۸۹۳	۴۹/۲۰۶	<۰/۰۰۱	۰/۹۰۹	۳/۶۲۹
صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای		بررسی عوامل قانونی	۰/۶۸۵	۶/۵۹۸	<۰/۰۰۱	۰/۹۳۳	۳/۴۱۴
		بررسی عوامل اقتصادی	۰/۸۲۲	۲۳/۱۵۴	<۰/۰۰۱	۰/۸۶۶	۳/۴۲۲
تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان		بررسی تشویق و ترغیب دیگران به خرید از فروشگاه	۰/۸۴۲	۲۴/۱۴۲	<۰/۰۰۱	۱/۰۲۴	۳/۰۶۰
		بررسی تکرار خرید (خرید مجدد از فروشگاه و محصولات فروشگاه)	۰/۸۴۲	۲۵/۹۳۹	<۰/۰۰۱	۱/۰۴۷	۳/۲۲۴
		بررسی معیارها و عوامل مؤثر در انتخاب یک فروشگاه خاص از میان چندین فروشگاه	۰/۸۶۹	۳۰/۶۰۱	<۰/۰۰۱	۱/۰۳۲	۳/۱۷۲
مکان‌یابی شعب		بررسی مدت زمان صرف شده در فروشگاه	۰/۷۳۴	۱۲/۸۱۸	<۰/۰۰۱	۰/۹۵۹	۳/۱۹۰
		بررسی ترکیب سبد خرید	۰/۸۶۵	۳۶/۳۶۴	<۰/۰۰۱	۰/۹۹۵	۳/۰۹۵
		بررسی جذابیت و گیرایی منطقه شعبه فروشگاه (وجود امکانات تفریحی، ...)	۰/۸۱۷	۲۰/۱۸۹	<۰/۰۰۱	۰/۸۴۸	۳/۲۳۳
		بررسی مشخصات شعب فروشگاه (فرمت، اندازه، تعداد پیشخوان، فضا و جو حاکم و ...)	۰/۸۰۳	۲۵/۰۹۸	<۰/۰۰۱	۰/۸۱۶	۳/۱۴۷

متغیر اصلی	مؤلفه	معرف	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول		آمار توصیفی
			بار عاملی	بار عاملی آماره تی	
محول	بررسی رقابت بین شعب فروشگاه‌های زنجیره‌ای در منطقه	۰/۸۹۸	۴۶/۵۷۰	<۰/۰۰۱	۳/۱۲۱
	بررسی ساختار جمعیتی منطقه شعبه فروشگاه	۰/۹۰۹	۵۴/۳۸۴	<۰/۰۰۱	۳/۰۰۰
	تعیین سطح کیفیت محصولات	۰/۸۷۷	۳۲/۹۶۶	<۰/۰۰۱	۳/۵۴۳
	تعیین عمق سبد محصولات عرضه شده در فروشگاه	۰/۸۸۸	۴۵/۴۹۰	<۰/۰۰۱	۳/۰۷۸
	تعیین عرض سبد محصولات عرضه شده در فروشگاه	۰/۹۲۳	۵۸/۶۷۶	<۰/۰۰۱	۳/۳۰۲
مدیریت سطح کیفیت خدمات ارائه شده در شعب فروشگاه	۰/۸۷۲	۳۱/۷۶۶	<۰/۰۰۱	۲/۷۵۹	
					۰/۹۳۸
تدوین ویژگی‌های خدماتی سنتی	۰/۸۹۱	۳۶/۷۹۹	<۰/۰۰۱	۲/۹۹۱	
					۰/۸۸۰
مدیریت زمان انتظار جهت تحقّق خرید	۰/۸۹۱	۴۱/۳۶۲	<۰/۰۰۱	۳/۱۷۲	
					۰/۹۷۲
تدوین ویژگی‌های خدماتی آنلاین	ارائه خدمات پس از فروش آنلاین (امکان مرجوع و تعویض کردن کالا و ...)	۰/۶۴۰	۸/۲۵۷	<۰/۰۰۱	۳/۲۵۰
	تسهیل در روش‌های پرداخت	۰/۶۴۱	۸/۳۰۸	<۰/۰۰۱	۳/۰۶۹
	فراهم کردن امکان تغییر و رهگیری سفارش و تحویل مرسوله	۰/۷۳۴	۱۲/۹۷۸	<۰/۰۰۱	۳/۰۸۶
	کاربرپسند کردن رابط کاربری	0/743	۱۶/۷۱۶	<۰/۰۰۱	۳/۱۱۲
	تسهیل در دسترسی به اطلاعات بهره‌گیری از اپلیکیشن موبایل	۰/۸۰۷	۱۹/۹۹۸	<۰/۰۰۱	۲/۹۰۵
تعیین سبد برند محصولات عرضه شده در فروشگاه	۰/۸۵۶	۳۳/۵۹۷	<۰/۰۰۱	۲/۸۸۸	
					۱/۰۷۸
تعیین سبد برند محصولات عرضه شده در فروشگاه	۰/۸۵۰	۱۹/۱۷۷	<۰/۰۰۱	۳/۶۲۹	
					۰/۸۷۰
برندسازی شرکت فروشگاه زنجیره‌ای	۰/۷۶۵	۹/۱۳۲	<۰/۰۰۱	۳/۲۸۴	
					۱/۰۰۳
قیمت‌گذاری	بررسی آنلاین / حضوری بودن کانال فروش	۰/۸۰۴	۲۳/۹۷۷	<۰/۰۰۱	۲/۸۷۹
	تعیین حاشیه سود هدف بررسی نوع محصول (کشنده، تندگردش، جانشین یا مکمل بودن / نبودن)	۰/۸۲۱	۲۲/۲۱۳	<۰/۰۰۱	۲/۷۴۱
	بررسی جایگاه‌یابی رقابتی در صنعت	۰/۸۰۲	۱۹/۳۷۵	<۰/۰۰۱	۲/۸۷۹
	بررسی چگونگی روابط کاری با تأمین‌کنندگان و نقش و مشارکت آنان در قیمت‌نهایی	۰/۸۱۸	۲۴/۴۵۳	<۰/۰۰۱	۳/۰۳۴
	بررسی سطح رقابت در صنعت	۰/۸۳۳	۲۵/۹۵۶	<۰/۰۰۱	۲/۸۲۸
تعیین ترفیعات درون فروشگاه	۰/۸۸۸	۳۷/۳۸۹	<۰/۰۰۱	۳/۲۹۳	
					۰/۹۰۴
تعیین ترفیعات برون فروشگاه (محیط عمومی)	۰/۸۸۰	۳۳/۹۶۹	<۰/۰۰۱	۳/۰۸۶	
					۱/۰۴۳

متغیر اصلی	مؤلفه	معرف	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول		آمار توصیفی		
			بار عاملی	بار عاملی آماره تی		سطح معناداری	میانگین
ترفیعات آنلاین			۰/۷۵۸	۱۳/۴۴۵	<۰/۰۰۱	۳/۳۱۹	۰/۹۷۴
			۰/۸۰۱	۲۱/۶۹۶	<۰/۰۰۱	۳/۲۵۹	۱/۰۳۱
			۰/۸۲۱	۲۳/۶۹۲	<۰/۰۰۱	۳/۰۵۲	۰/۹۵۹
			۰/۸۳۷	۲۲/۹۶۴	<۰/۰۰۱	۳/۰۳۴	۰/۹۱۳
بخش بندی مصرف کنندگان			۰/۷۷۱	۱۵/۶۴۶	<۰/۰۰۱	۳/۰۹۵	۰/۸۸۴
			۰/۷۷۱	۱۴/۰۰۰	<۰/۰۰۱	۳/۰۸۶	۱/۰۰۱
			۰/۷۵۷	۱۰/۷۲۰	<۰/۰۰۱	۳/۱۹۸	۰/۹۴۴
			۰/۷۴۴	۱۱/۰۲۴	<۰/۰۰۱	۲/۸۸۸	۱/۰۰۲
بهره گیری از			۰/۷۳۷	۱۲/۳۸۳	<۰/۰۰۱	۲/۸۲۸	۰/۹۷۲
			۰/۷۴۸	۱۶/۴۰۰	<۰/۰۰۱	۲/۹۸۳	۰/۹۰۴
			۰/۷۸۳	۱۳/۳۵۵	<۰/۰۰۱	۳/۲۲۴	۰/۹۷۰
			۰/۸۰۴	۲۲/۲۹۸	<۰/۰۰۱	۳/۰۷۸	۱/۰۶۴
تکنولوژی های فروش			۰/۷۶۸	۱۵/۹۷۶	<۰/۰۰۱	۳/۰۳۴	۰/۹۳۲
			۰/۶۶۵	۷/۶۵۱	<۰/۰۰۱	۲/۷۲۴	۱/۰۵۲
			۰/۵۴۳	۶/۴۹۰	<۰/۰۰۱	۳/۲۹۳	۰/۹۱۴
			۰/۰۲۸	۰/۱۹۱	۰/۸۴۹	۳/۱۲۹	۰/۹۲۸
آموزش تیم فروش			۰/۶۵۳	۹/۳۲۲	<۰/۰۰۱	۳/۱۲۱	۰/۹۷۰
			۰/۷۳۱	۱۷/۵۹۷	<۰/۰۰۱	۳/۲۲۴	۰/۹۹۶
			۰/۷۴۴	۱۳/۸۱۴	<۰/۰۰۱	۳/۱۰۳	۰/۸۶۹
			۰/۷۵۵	۱۴/۹۲۸	<۰/۰۰۱	۳/۱۲۱	۰/۹۶۱
استفاده از کانال های فروش چندگانه			۰/۷۳۲	۱۲/۹۷۷	<۰/۰۰۱	۳/۲۰۷	۱/۰۴۳
			۰/۶۸۰	۵/۹۳۰	<۰/۰۰۱	۲/۹۹۱	۰/۸۷۰
			۰/۷۶۸	۶/۲۷۱	<۰/۰۰۱	۳/۳۵۳	۰/۷۸۳
			۰/۷۶۴	۵/۴۸۰	<۰/۰۰۱	۳/۲۳۳	۰/۸۵۸
محیط رقابتی صنعت فروشگاه های زنجیره ای			۰/۸۰۹	۱۷/۵۷۹	<۰/۰۰۱	۲/۷۵۰	۳/۲۵۰

استراتژی فروش فروشگاه های زنجیره ای

مدیریت
فروش

متغیر اصلی	مؤلفه	معرف	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول		آمار توصیفی
			بار عاملی آماره تی	سطح معناداری	
			توجه به تهدیدات و فرصت‌های ناشی از ورود رقبای جدید داخلی و خارجی به صنعت	۰/۸۳۲	۳۳/۸۱۰
			پایش و تحلیل شرایط حاکم بر بازار و فعالیت رقبای موجود در سطح آن	۰/۸۷۸	۲۱/۷۸۳

جدول ۵. مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم)

متغیر اصلی	بعد	مؤلفه	تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم		نتیجه روایی
			بار عاملی	سطح معناداری	
استراتژی بازاریابی	بررسی مصرف‌کنندگان	برند	۰/۶۴۵	۱۰/۳۲۶	تأیید
		ترفیعات آنلاین	۰/۸۴۲	۲۲/۸۰۹	تأیید
		ترفیعات سنتی	۰/۸۰۶	۲۴/۷۶۲	تأیید
		قیمت‌گذاری	۰/۸۳۳	۲۵/۷۶۰	تأیید
		محصول	۰/۸۶۲	۳۷/۹۶۵	تأیید
		مکان‌یابی شعب	۰/۷۷۱	۲۲/۴۸۹	تأیید
		بخش‌بندی مصرف‌کنندگان	۰/۷۰۴	۸/۵۵۷	تأیید
		تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان	۰/۹۲۸	۶۶/۲۶۳	تأیید
		تدوین ویژگی‌های خدماتی	۰/۹۶۹	۱۴۶/۶۲۹	تأیید
		تدوین ویژگی‌های خدماتی سنتی	۰/۹۳۶	۷۳/۳۵۰	تأیید
استراتژی فروش	استفاده از کانال‌های فروش چندگانه	تحلیل محیط کلان صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای	۰/۵۱۴	۶/۵۰۰	تأیید
		تخصیص منابع	۰/۴۸۲	۷/۸۲۱	تأیید
		ایجاد مزیت رقابتی پایدار	۰/۵۷۵	۷/۰۸۱	تأیید
		تدوین اهداف بازاریابی	۰/۸۰۸	۲۴/۹۷۶	تأیید
		تدوین ویژگی‌های خدماتی	۰/۹۱۰	۴۵/۶۴۶	تأیید
		آمیخته بازاریابی	۰/۹۶۴	۱۳۲/۵۶۱	تأیید
		بررسی مصرف‌کنندگان	۰/۸۴۸	۳۰/۶۱۲	تأیید
		آموزش تیم فروش	۰/۸۵۳	۳۴/۴۵۸	تأیید
		بهره‌گیری از تکنولوژی‌های فروش	۰/۹۳۰	۶۸/۲۷۷	تأیید
		استفاده از کانال‌های فروش چندگانه	۰/۶۲۹	۷/۷۲۳	تأیید

با توجه به جدول ۶ مقدار آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بزرگتر از حد مناسب ۰/۶ می‌باشد و از پایایی مطلوبی برخوردار می‌باشند. همچنین مقدار ضریب پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلدشتاین^۱) برای هر متغیر بیشتر از حد مطلوب ۰/۷ بوده و نشان دهنده مناسب بودن پایایی ترکیبی هر متغیر است. روایی همگرا^۲ به این معناست که نشانگرهای هر سازه در نهایت تفکیک مناسبی را به لحاظ اندازه‌گیری نسبت به سازه‌های دیگر مدل فراهم آورند. به عبارت ساده‌تر هر نشانگر فقط سازه خود را اندازه‌گیری کند و ترکیب آنها به گونه‌ای باشد که تمام سازه‌های مدل به خوبی از یکدیگر تفکیک شوند. معیار ارزیابی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس مشترک

بین متغیر پنهان و معرف‌هایش (AVE) می‌باشد و حداقل مقدار قابل قبول برای آن ۰/۵ است. در این مدل روایی همگرایی همه متغیرها بالاتر از ۰/۵ بوده که در سطح مناسب و قابل قبولی می‌باشند. از دیگر شاخص‌های روایی همگرا شاخص راتو می‌باشد [۱۹]، که لازم است مقداری بالای ۰/۶ اختیار کند. این شاخص نیز برای تمامی متغیرهای تحقیق بالاتر از حد نصاب مورد نیاز بوده است. کیفیت مدل اندازه‌گیری با شاخص اشتراک با روایی متقاطع (Q²) محاسبه می‌شود. این شاخص در واقع توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. چنانچه این شاخص عدد مثبتی را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردار است. برای بررسی کل مدل اندازه‌گیری میانگین این شاخص را گرفته و چنانچه مثبت باشد، کل مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار است. همچنین سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای شاخص روایی متقاطع به ترتیب میزان کیفیت کم، متوسط و زیاد را برای مدل اندازه‌گیری ارائه می‌دهند. نتایج این آزمون در جدول ۶ آورده شده است و همانطور که ملاحظه می‌شود برای تمامی متغیرهای موجود در پژوهش این شاخص مثبت بوده و میانگین کل این شاخص برابر ۰/۵۹۴ است که نشان از کیفیت مطلوب و بالای مدل اندازه‌گیری می‌دهد.

در جدول ۶ روایی واگرایی مدل پژوهش نیز نشان داده شده است. روایی واگرا، اندازه‌ای است که یک سازه به درستی از سایر سازه‌ها با معیار تجربی متمایز می‌شود. این روایی در دو سطح معرف و متغیر پنهان محاسبه می‌شود. در سطح معرف برای محاسبه روایی واگرا، از بارهای متقاطع استفاده می‌شود و لازم است بار یک معرف متناظر سازه، بیشتر از همه بارهای آن معرف روی سایر سازه‌ها باشد و حداقل اختلاف ۰/۲ را با سایر معرف‌ها داشته باشد. این شرط در مورد همه معرف‌ها رعایت شده است اما به دلیل حجم بالای اطلاعات و محدودیت فضا در مقاله آورده نشده است. برای بررسی روایی واگرا در سطح متغیر پنهان از شاخص توان دوم بالاترین همبستگی هر متغیر با سایر متغیرهای مدل (MSV) بهره گرفته شد. مقدار این شاخص باید از مقدار AVE کوچکتر باشد تا روایی واگرا تایید شود. همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است مقدار MSV برای یکایک متغیرهای سطح اول از مقدار AVE کوچکتر است و در نتیجه روایی واگرا تایید می‌گردد. منطق این روش این است که یک سازه باید با معرف‌های خود در مقایسه با سایر سازه‌ها واریانس بیشتری داشته باشد [۱۲]. همچنین برای بررسی روایی واگرا در سطح متغیر پنهان از نسبت یکنواختی^۱ نیز استفاده شد. سطح حداکثر ۰/۹۰، محدوده مطلوب برای تایید روایی واگرا در نسبت یکنواختی می‌باشد [۱۳، ۳۸]. مقادیر نسبت یکنواختی سازه‌های مدل در جدول ۷ نشان می‌دهند که تمامی مقادیر از ۰/۹۰ پایین‌تر می‌باشند و روایی واگرا مورد تایید می‌باشد.

جدول ۶- پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا

متغیر اصلی، بعد و مؤلفه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	شاخص راتو	میانگین واریانس استخراجی	شاخص MSV	شاخص Q ²
آموزش تیم فروش	۰/۷۲۸	۰/۷۳۱	۰/۸۲۹	۰/۵۴۸	۰/۵۰۹	۰/۵۰۷
استفاده از کانال‌های فروش چندگانه	۰/۷۱۹	۰/۷۷۲	۰/۷۸۲	۰/۵۴۵	۰/۲۶۰	۰/۵۰۵
تدوین اهداف بازاریابی	۰/۸۰۷	۰/۸۱۰	۰/۸۷۴	۰/۶۳۶	۰/۴۹۷	۰/۵۸۸
بخش‌بندی مصرف‌کنندگان	۰/۷۴۵	۰/۷۴۶	۰/۸۳۹	۰/۵۶۶	۰/۳۳۰	۰/۵۲۴
برند	۰/۷۷۵	۰/۷۸۷	۰/۷۹۰	۰/۶۵۴	۰/۳۱۸	۰/۶۰۵
بهره‌گیری از تکنولوژی‌های فروش	۰/۷۸۹	۰/۸۴۸	۰/۸۴۹	۰/۵۴۷	۰/۵۰۱	۰/۵۰۶
تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان	۰/۸۸۸	۰/۸۹۱	۰/۹۱۸	۰/۶۹۲	۰/۴۷۰	۰/۶۴۰

۱ HeteroTrait-MonoTrait ratio of correlations (HTMT)

شاخص Q ²	شاخص MSV	میانگین واریانس استخراجی	شاخص رآئو	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیر اصلی، بعد و مؤلفه
۰/۵۸۹	۰/۲۷۱	۰/۶۳۶	۰/۸۹۷	۰/۸۹۴	۰/۸۵۷	تحلیل محیط کلان صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای
۰/۶۷۴	۰/۲۶۲	۰/۷۲۸	۰/۸۴۲	۰/۸۰۰	۰/۷۵۱	تخصیص منابع
۰/۵۸۹	۰/۵۳۱	۰/۶۳۷	۰/۸۹۸	۰/۸۶۲	۰/۸۵۸	ترفیعات آنلاین
۰/۷۲۳	۰/۵۰۱	۰/۷۸۱	۰/۸۷۷	۰/۸۲۱	۰/۷۲۰	ترفیعات سنتی
۰/۶۰۲	۰/۵۰۹	۰/۶۵۱	۰/۹۱۸	۰/۸۹۴	۰/۸۹۳	قیمت‌گذاری
۰/۷۴۳	۰/۵۰۶	۰/۸۰۳	۰/۹۲۴	۰/۸۷۹	۰/۸۷۷	محصول
۰/۵۴۹	۰/۲۷۱	۰/۵۹۳	۰/۸۵۳	۰/۷۹۹	۰/۷۷۲	ایجاد مزیت رقابتی پایدار
۰/۶۸۱	۰/۳۹۹	۰/۷۳۶	۰/۹۱۸	۰/۸۹۱	۰/۸۸۰	مکان‌یابی شعب
۰/۵۰۸	۰/۶۷۴	۰/۵۴۹	۰/۸۷۸	۰/۸۴۷	۰/۸۳۳	تدوین ویژگی‌های خدماتی آنلاین
۰/۷۲۴	۰/۶۷۴	۰/۷۸۳	۰/۹۱۵	۰/۸۶۱	۰/۸۶۱	تدوین ویژگی‌های خدماتی سنتی
۰/۶۵۳	۰/۵۱۶	۰/۷۰۶	۰/۸۷۸	۰/۷۹۷	۰/۷۹۲	محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای
۰/۵۲۹	-	۰/۵۷۲	۰/۹۲۲	۰/۹۱۳	۰/۹۰۴	تدوین ویژگی‌های خدماتی
۰/۵۱۵	-	۰/۵۵۷	۰/۹۴۸	۰/۹۴۵	۰/۹۴۲	آمیخته بازاریابی
۰/۶۰۶	-	۰/۶۵۵	۰/۸۷۹	۰/۸۶۱	۰/۸۴۳	بررسی مصرف‌کنندگان
۰/۵۲۱	-	۰/۵۶۳	۰/۹۶۸	۰/۹۷۱	۰/۹۶۶	استراتژی بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای
۰/۵۹۳	-	۰/۶۴۱	۰/۸۶۰	۰/۸۸۳	۰/۸۱۸	استراتژی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای

جدول ۷. مقادیر نسبت یکنواختی سازه‌های مدل

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
آموزش تیم فروش (۱)	۰/۶۶۵					
استفاده از کانال‌های فروش چندگانه (۳)		۰/۶۵۴				
تدوین اهداف بازاریابی (۳)	۰/۷۲۰					
بخش بندی مصرف‌کنندگان (۴)	۰/۵۴۴	۰/۵۳۹	۰/۵۰۳			
برند (۵)	۰/۸۵۸	۰/۴۴۳	۰/۸۰۴	۰/۴۸۳		
بهره‌گیری از تکنولوژی‌های فروش (۶)	۰/۸۲۹	۰/۶۰۲	۰/۸۹۳	۰/۶۱۴	۰/۸۱۷	
تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان (۷)	۰/۸۶۴	۰/۶۲۸	۰/۷۰۶	۰/۴۷۴	۰/۷۶۳	۰/۷۶۹
تحلیل محیط کلان صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای (۷)	۰/۵۰۸	۰/۳۳۹	۰/۵۵۰	۰/۱۰	۰/۵۴۰	۰/۵۰۳
تخصیص منابع (۸)	۰/۷۲۵	۰/۴۴۶	۰/۴۳۰	۰/۱۹۴	۰/۷۳۴	۰/۴۷۶
ترفیعات آنلاین (۹)	۰/۷۴۶	۰/۶۷۶	۰/۷۴۵	۰/۵۶۰	۰/۶۷۹	۰/۸۳۹
ترفیعات سنتی (۱۰)	۰/۸۵۷	۰/۷۱۸	۰/۸۲۶	۰/۵۳۲	۰/۸۹۸	۰/۸۰۲
قیمت‌گذاری (۱۱)	۰/۸۷۵	۰/۶۴۸	۰/۷۲۶	۰/۵۴۹	۰/۶۲۶	۰/۷۶۵
محصول (۱۲)	۰/۸۵۷	۰/۵۶۰	۰/۷۶۹	۰/۴۸۲	۰/۸۶۷	۰/۷۳۳
محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای (۱۳)	۰/۷۴۸	۰/۷۰۹	۰/۷۴۳	۰/۷۵۲	۰/۷۳۷	۰/۷۸۱
ایجاد مزیت رقابتی پایدار (۱۴)	۰/۵۹۳	۰/۳۵۰	۰/۵۳۹	۰/۳۴۷	۰/۸۰۹	۰/۴۷۰
مکان‌یابی شعب (۱۵)	۰/۵۸۴	۰/۳۷۸	۰/۶۲۸	۰/۵۴۴	۰/۸۲۰	۰/۶۰۴
تدوین ویژگی‌های خدماتی آنلاین (۱۶)	۰/۸۶۳	۰/۶۲۶	۰/۷۸۷	۰/۶۱۹	۰/۸۶۲	۰/۸۱۹
تدوین ویژگی‌های خدماتی سنتی (۱۷)	۰/۷۳۲	۰/۶۷۹	۰/۷۵۵	۰/۶۳۵	۰/۸۱۰	۰/۸۲۶

محققان از معیارهای مختلفی برای بررسی برازش مدل‌های معادلات ساختاری بهره می‌گیرند. انتخاب معیار مناسب به تفاوت میان مدل‌های مبتنی بر کوواریانس و مدل‌های مبتنی بر واریانس وابسته است و باید به آن توجه کرد. برخی معیارها نظیر GOF برای مدل‌های معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس مناسب نیستند و نمی‌توان با تکیه بر آنان برازش مدل را ارزیابی کرد. در این راستا هنسلر و سارستد (۲۰۱۳) هم از نظر مفهومی و هم تجربی مطلوبیت معیار GOF را به چالش کشیده‌اند و مطالعه آنان نشان داد که این معیار برای مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مناسب نیست و به سایر پژوهشگران نیز توصیه کرده‌اند که از این معیار استفاده نکنند [۲۰]. در نهایت اینکه برازش مدل در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس محقق می‌شود قابل تسری و ترجمه به مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی نیست [۱۵]. بر مبنای گزارش‌های ارائه شده در خصوص معیارهای پیشین، مدل پژوهش به لحاظ مدل بیرونی (اندازه‌گیری) و مدل درونی (ساختاری) از منظر همه معیارها از وضعیت مطلوبی برخوردار است. در ادامه نتایج بررسی معیار ارتباط پیش‌بینی (Q^2) استون - گیسر^۱ ارائه شده است. این معیار نمایانگر قدرت پیش‌بینی خارج از نمونه مدل یا ارتباط پیش‌بینی آن می‌باشد و نشان می‌دهد که مدل مسیر می‌تواند مقادیر اولیه مشاهده شده را به خوبی پیش‌بینی کند یا خیر [۱۶]. در این آزمون فقط متغیرهای درونزا (میانجی و وابسته) را انتخاب می‌کنیم و مقادیر بالای صفر نشان‌دهنده‌ی توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن می‌باشد و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری را ارائه می‌دهند [۱۹]. نتایج نشان می‌دهد مقادیر این معیار برای متغیر استراتژی فروش (۰/۵۷۸) قوی بوده است. در نهایت با توجه به نتایج، می‌توان اظهار داشت مدل از برازش کلی مناسبی برخوردار است و داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این امر بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق در جداول ۹ و ۱۰، و مدل نهایی تحقیق در قالب شکل ۲ ملاحظه می‌شود.

جدول ۹. نتایج مدل معادلات ساختاری (فرضیه‌های تحقیق)

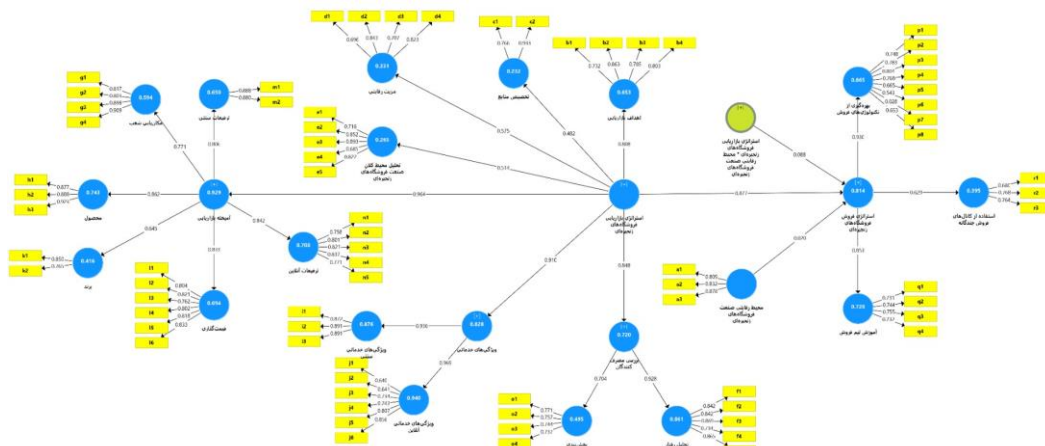
فرضیه‌های تحقیق	انحراف معیار ضریب مسیر آماره تی سطح معناداری وضعیت جهت				
	σ	β	t	P-Value	رابطه فرضیه
استراتژی بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای -> استراتژی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای	۰/۰۶۶	۰/۸۷۷	۱۳/۲۹۴	۰/۰۰۰	تایید +
استراتژی بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای * محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای -> استراتژی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای	۰/۰۳۰	۰/۰۸۸	۲/۹۷۴	۰/۰۰۳	تایید +

جدول ۱۰. نتایج مدل معادلات ساختاری (فرضیه‌های تحقیق)

فرضیه‌های تحقیق	ضریب تعیین افزونگی شدت اثر			
	R^2	R^2_{adj}	Q^2	f^2
استراتژی بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای -> استراتژی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای	۰/۷۹۱	۰/۷۹۰	۰/۵۶۸	-
استراتژی بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای * محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای -> استراتژی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای	۰/۸۱۴	۰/۸۱۲	۰/۵۷۸	۰/۰۷۳

۱ Stone-Geisser

<|۰.۵ Significant at P>|۹۶|t|



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب استاندارد

<|۰.۵ Significant at P>|۹۶|t|

نکته: مؤلفه‌های تدوین ویژگی‌های خدماتی سنتی، برند و تحلیل محیط کلان صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار نشده‌اند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به پیشینه تحقیقات مشخص گردید که پژوهشگران در مطالعات خود موضوعات استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش را در صنایع خرده‌فروشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای و ... مورد بررسی قرار داده‌اند و عواملی را در این سازه‌ها تعیین کردند، با این حال ارائه مدل استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، با توجه به ماهیت چالشی روابط و تأثیرگذاری‌ها، حوزه‌ای بسیار گسترده بوده و تاکنون به صورت جامع بررسی نشده بود. بر این پایه، در مطالعه حاضر به بررسی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سطح کلان و استراتژیک پرداخته شد. پرسش اصلی مطرح شده در این زمینه این بود که مدل استراتژی‌های بازاریابی و فروش در شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای چگونه است؟

در پاسخ به پرسش اصلی تحقیق که هدف نهایی تحقیق نیز می‌باشد دریافتیم که تدوین استراتژی فروش در شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بدون در نظر گرفتن استراتژی بازاریابی و مؤلفه‌های آن امری غیر منطقی است (سازگار با مطالعه اینگرام و همکاران، ۲۰۱۹) [۲۲]. همچنین تأثیر متغیر تعدیل‌گر محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای را نباید نادیده گرفت زیرا عدم توجه به این عامل می‌تواند قوی‌ترین استراتژی بازاریابی و فروش شرکت‌های فروشگاه‌های زنجیره‌ای را با شکست روبرو سازد. از این رو و با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در تدوین استراتژی بازاریابی، فروش و تحلیل تأثیر عامل تعدیل‌گر می‌توان مدل این روابط را در قالب شکل ۱ به صورت مفهومی نشان داد. با توجه به مدل طراحی شده به سوالات فرعی پژوهش، پاسخ داده می‌شود. الف) عوامل تشکیل دهنده مدل استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای کدامند؟ ب) روابط بین این عوامل چگونه است؟

مدل بازاریابی و فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، ابعاد مختلف استراتژی بازاریابی را شناسایی کرد. یکی از ابعاد شکل‌دهنده استراتژی بازاریابی تدوین ویژگی‌های خدماتی آنلاین است. با توجه به شدت بالای رقابت بین شرکت‌های حاضر در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و چالش برانگیز بودن محیط رقابتی آتی این صنعت که به واسطه توسعه شعب و افزایش فعالیت‌های رقابتی خارجی و بین‌المللی و همچنین ورود احتمالی آنان به این

صنعت رخ می‌دهد [۱]، هر شرکتی که بتواند در مقایسه با رقبا خدماتی متمایز و برتر را به مصرف‌کنندگان ارائه دهد برنده بازی رقابت بین فعالین این حوزه می‌شود. در دنیای امروز با پیشرفت‌های صورت گرفته در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیاری از مصرف‌کنندگان تمایل دارند قسمت اعظم خدمات ارائه شونده به آنان به صورت آنلاین (غیر حضوری) صورت پذیرد. از طرفی دیگر بسیاری از شرکت‌های حاضر در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایران از این منظر با ضعف اساسی روبرو هستند، بنابراین شرکت‌هایی که بتوانند در ارائه آنلاین خدمات با قدرت عمل کنند قادرند ضمن کسب مزیت رقابتی، پیروزی در عرصه رقابت در این صنعت رو به رشد را برای خود به ارمغان بیاورند.

شناخت رفتار مصرف‌کنندگان نیز یکی دیگر از متغیرهای مهم تشکیل‌دهنده استراتژی بازاریابی است. بخش قابل توجهی از خبرگان صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای که در مصاحبه کیفی نظرات خود را ابراز کردند، به این امر باور داشتند که خود مصرف‌کنندگان با تشویق و ترغیب دیگران به مراجعه و خرید از یک فروشگاه خاص، بیشترین تأثیر را در به اصطلاح «جا انداختن» نام تجاری یک فروشگاه زنجیره‌ای در بازار دارند و به راحتی می‌توانند رفتار خرید مصرف‌کنندگان را تحت تأثیر قرار دهند، بنابراین با شناسایی معیارها و عوامل مؤثر در انتخاب یک فروشگاه زنجیره‌ای توسط مصرف‌کنندگان از میان دیگر فروشگاه‌های حاضر در صنعت می‌توان با اعمال تغییر در اجزاء آمیخته بازاریابی موجب افزایش اثربخشی استراتژی بازاریابی و کسب مزیت رقابتی و در نتیجه ارتقاء فروش و سودآوری شد (سازگار با مطالعات وایلد، ۲۰۲۱؛ بویی و همکاران، ۲۰۲۱؛ زایریس و اوانگوس، ۲۰۱۴) [۴۹، ۴۴، ۴۴]. همچنین امروزه بسیاری از شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید با بهره‌گیری از زیرساخت‌ها و روساخت‌های پیشرفته اقدام به تجزیه و تحلیل ترکیب سبد خرید مصرف‌کنندگان، تکرار خرید آنان از فروشگاه یا محصولات آن و مدت زمان صرف شده در فروشگاه نمایند تا بتوانند با شناخت رفتار خرید مصرف‌کنندگان و با استفاده از خروجی آن (نظیر شناسایی محصولات تند گردش/ کند گردش، شناسایی محصولات مکمل و جانشین، شناسایی ترکیب زمانی صرف شده در محیط فروشگاه توسط مصرف‌کننده و ...) نسبت به تخصیص بهینه منابع در فضای فروشگاه اقدام کنند و از این طریق موجب افزایش اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی شوند.

ترکیب سبد محصولات عرضه شونده در فروشگاه‌های زنجیره‌ای از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است زیرا فروشگاه‌های زنجیره‌ای از یک طرف به دلیل ماهیت ساختاری خود و مدیریت متمرکز که دارند، محصولات مورد نیازشان را به صورت تقریباً متمرکز و یکپارچه از تولیدکنندگان تأمین می‌کنند و از طرفی دیگر به دلیل وجود استانداردهای عملیاتی که به صورت سراسری اجرا می‌کنند، بسیاری از فعالیت‌های سازماندهی خودشان نظیر ترکیب سبد محصولات، کیفیت محصولات و ترکیب چیدمان محصولات در فضای فروشگاه را در شعب تقریباً یکسان و در هماهنگی با یکدیگر طراحی و اجرا می‌کنند، همچنین اینکه تعداد محصولاتی که یک شرکت فروشگاه زنجیره‌ای می‌تواند در سبد خود داشته باشد محدود است (مانند شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش و جانبو که به ترتیب تنها ۲۸۰۰ و ۱۸۰۰ کالای مشخص در سبد محصول تعریف شده است). بنابراین، این شرکت‌ها با توجه موارد مذکور، برای رسیدن به حداکثر سودآوری، باید بهترین ترکیب سبد محصولات را برای خود برگزینند و بین عمق و عرض ترکیب سبد کالایی خود توازن بهینه ایجاد نمایند تا ضمن بهتر برآورده ساختن نیازهای اساسی مصرف‌کنندگان در مقایسه با رقبا (سازگار با مطالعه کاتلر و کلر، ۲۰۱۶) [۲۷]، اثربخشی استراتژی بازاریابی را نیز افزایش دهند.

تدوین اهداف بازاریابی یکی از ابعاد مهم سازنده استراتژی بازاریابی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳) می‌باشد [۴۳]. اهداف تعیین شده هادی مسیر حرفه‌ای واحدها و اشخاص در بازه‌های زمانی گوناگون (سالانه، فصلی، ماهیانه و روزانه) هستند و قطعاً شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بدون داشتن اهداف روشن نمی‌توانند به حیات و توسعه خود در فضای رقابتی موجود در این صنعت ادامه دهند. هدف‌گذاری ضمن روشن نمودن مسیر راه

شرکت، ابزاری را برای کنترل فعالیت‌های مختلف بازاریابی، فروش نیز فراهم می‌کند. این اهداف باید با هماهنگی و در کنار یکدیگر دنبال شوند زیرا تحقق بهینه هر یک از آنان به تحقق صحیح سایرین وابسته است. بدیهی است یک شرکت فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بدون تعیین هدف صحیح در خصوص جلب رضایت مشتریان و میزان فروش، نمی‌تواند به سودآوری و سهم بازار مورد انتظار خود در صنعت دست یابد. با توجه به اهداف تعیین شده است که شرکت می‌تواند برنامه رشد و توسعه خود را تدوین و منابع لازم جهت اجرای این برنامه را تخصیص و مدیریت نماید.

از دیگر عوامل شکل‌دهنده استراتژی بازاریابی تخصیص منابع می‌باشد که اجرای صحیح آن به بهبود و طراحی مناسب استراتژی بازاریابی کمک شایانی می‌کند (سازگار با مطالعات شگل میلچ و وینر، ۲۰۲۰؛ واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی و پورحسینی، ۱۳۹۲) [۸،۴۳،۳۵]. قسمت اعظم هزینه‌های شرکتی فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای متعلق به احداث و نگهداری از شعب فروشگاه‌ها می‌باشد، از این رو بخش قابل توجهی از این هزینه‌ها از بعد آمیخته بازاریابی به «توزیع» اختصاص می‌یابد. از طرفی دیگر شرکت فعال در این صنعت باید بین منابعی که به آمیخته بازاریابی تخصیص می‌دهد نوعی تعادل برقرار نماید تا بتواند به حداکثر اثربخشی دست یابد و این موضوع در حالی اتفاق می‌افتد که شرکت با محدودیت منابع روبرو است. بنابراین تخصیص بهینه منابع ضمن افزایش بهره‌وری در استفاده از داشته‌های سازمان، می‌تواند منجر به افزایش عملکرد بخش فروش و جبران هزینه‌های انجام شده و در نهایت ایجاد ارزش افزوده گردد.

مکان‌یابی بهینه شعب امکان بهره‌گیری از حداکثر ظرفیت خرید مصرف‌کنندگان در یک منطقه جغرافیایی نسبت به رقبای حاضر در منطقه را فراهم می‌آورد و موجب به ثمر رسیدن فعالیت‌های بازاریابی صورت گرفته در نقطه فروش می‌شود (سازگار با مطالعات تورهان و همکاران، ۲۰۱۳؛ شان و همکاران، ۲۰۱۹) [۳۶،۴۱]. از این رو انتخاب مکان صحیح جهت احداث شعب برای یک شرکت فروشگاه زنجیره‌ای حیاتی است. در این راستا شرکت باید برای شناسایی مکان درست جهت دایر کردن شعب معیارهای صحیحی در اختیار داشته باشد و با بررسی ویژگی‌های گوناگون مرتبط با منطقه مورد نظر (ویژگی‌های مرتبط با ساختار جمعیتی، ویژگی‌های رقابتی، ویژگی‌های مرتبط با امکانات منطقه) و همچنین ویژگی‌های شعب فروشگاه، با مقایسه این ویژگی‌ها با معیارهای از پیش تعریف شده، مکان بهینه جهت احداث شعب را انتخاب نماید.

شرکت فروشگاه زنجیره‌ای می‌تواند با بخش‌بندی و تفکیک مصرف‌کنندگان از یکدیگر بر پایه ویژگی‌های مشابه مشترک بین آنان (خصوصیات جغرافیایی، رفتارها، ارزش آنان برای سازمان و ...)، گروه‌های مختلف مصرف‌کنندگان را مشخص و اولویت‌بندی نماید، در واقع شرکت باید در یک فرایند ساختاریافته به دسته‌بندی و هدف‌گیری مصرف‌کنندگان بر پایه ارزش اقتصادی یا استراتژیک آنان برای شرکت بپردازد و گروه‌هایی که از ظرفیت بالاتری برخوردارند را انتخاب نموده و با تخصیص منابع لازم، بین نیازهای آنان و آنچه که سازمان ارائه می‌کند قربت بیشتری ایجاد کند و از این طریق به دستاوردهایی نظیر: تمرکز بالاتر بر منابع به منظور دستیابی به بیشترین میزان بهره‌وری، تسلط و رهبری در بازار از طریق تصاحب بازارهایی که به صورت دقیقی تعریف شده‌اند، و سودآوری در بازارهای رقابتی نائل شوند. (سازگار با مطالعات گرین و کیگان، ۲۰۲۰؛ کاتلر و همکاران، ۲۰۱۹؛ ایی، ۲۰۱۷) [۴۸،۲۶،۱۴].

قیمت‌گذاری محصولات نشان می‌دهد در موفقیت یک شرکت فروشگاه زنجیره‌ای عامل بسیار مهمی شناخته می‌شود. این امر لزوماً به معنای پایین قرار دادن قیمت عمومی محصولات یا عرضه ارزان‌ترین محصولات در فروشگاه نیست. بلکه مطلوبیت قیمت کالا در مقایسه با کیفیت یا ارزش منتقل شده به مصرف‌کننده است که معنا پیدا می‌کند. یک شرکت فروشگاه زنجیره‌ای موفق باید به واسطه استراتژی بازاریابی‌اش، برای تمامی محصولات موجود در سبد فروش خود هدف حاشیه سود / زیان تعیین کند و با در نظر گرفتن سطح رقابت در صنعت در

برهه‌های زمانی مختلف، چگونگی روابط کاری با تأمین‌کنندگان و نقش و مشارکت آنان در قیمت نهایی طی قراردادهای کاری گوناگون، جایگاه رقابتی در صنعت در دوره‌های زمانی مختلف، آنلاین یا حضوری بودن کانال فروش و نوع محصول، به انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری محصولات، ثبات قیمتی بین کانال‌های مختلف فروش و قیمت‌گذاری منطقه‌ای دست یابد تا بتواند با تکیه بر آن سهم بازار مورد انتظار خود را کسب کند (سازگار با مطالعه بولتون و همکاران، ۲۰۱۸) [۳].

با توجه به کاهش قدرت خرید و سطح معیشتی عموم مردم که در نتیجه محدودیت‌های اقتصادی به وجود آمده است، به نظر می‌رسد "ایجاد مزیت رقابتی قیمتی" از اهمیت بالاتری در مقایسه با سایر زمینه‌های ایجاد کننده مزیت رقابتی (مزیت رقابتی ترفیعی، مزیت رقابتی محصولی و مزیت رقابتی توزیعی) برخوردار باشد (سازگار با تحقیق واکر و همکاران، ۲۰۱۳) [۴۳]. این امر از یک طرف با ترجیح مصرف‌کنندگان برای خرید کالاهای ارزان‌تر مرتبط است و از طرفی دیگر به میزان همکاری و نقش تولیدکنندگان در تعیین قیمت نهایی محصولات‌شان در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، و همچنین حاشیه سود و ترکیب سبد محصولات شرکت فروشگاه زنجیره‌ای برای دریافت حاشیه سود بالاتر ارتباط پیدا می‌کند. یکی از بهترین استراتژی‌های نفوذ در بازار نیز ایجاد چنین مزیتی است. البته این موضوع نباید منجر به عرضه سبد محصولاتی با کیفیت پایین در فروشگاه شود، بلکه برای ایجاد چنین مزیتی باید شرکت‌های تولیدکننده و فروشگاه‌های زنجیره‌ای با ارتقاء فناوری و بهبود فرایندهای تولیدی خود و همچنین مشارکت و همکاری با یکدیگر موجب کاهش هزینه‌های مختلف و قیمت نهایی محصولات به نفع مصرف‌کننده در فروشگاه شوند.

آمیخته ترفیع در بازاریابی در برگیرنده تمامی روش‌های ارتباطی پیش روی شرکت با مشتریان می‌شود (دی پلسمکر و همکاران، ۲۰۲۱) [۹]. با توجه به توسعه و تأکیدی که در زمینه استفاده از روش‌های مبتنی بر محیط آنلاین جهت ترفیع در این صنعت صورت می‌گیرد، در این پژوهش ترفیعات در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای به دو دسته «ترفیعات سنتی» و «ترفیعات آنلاین» تقسیم‌بندی شده‌اند: (۱) در ترفیعات سنتی، ارتباطات بین فروشگاه زنجیره‌ای و مصرف‌کنندگان نهایی از دو طریق صورت می‌پذیرد: الف) ارتباطاتی که در محیط داخلی فروشگاه صورت می‌گیرند و در قالب «ترفیعات درون فروشگاه‌های یا فروشگاه محور» شناخته می‌شوند. مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید از طریق عقد قراردادهای همکاری با تأمین‌کنندگان خود (تولیدکنندگان محصولات)، طراحی، پیاده‌سازی و کنترل این ابزارها در محیط شعب را به صورت یکپارچه صورت دهند تا ضمن تأمین بخش زیادی از هزینه‌های ترفیعی مربوطه از تولیدکنندگان، از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس نیز بهره گرفته و با یکپارچه‌سازی فعالیت‌های ترفیعی موجب افزایش اثربخشی آنان شوند. ب) ارتباطاتی که در خارج از فروشگاه و در محیط عمومی صورت می‌گیرند و در قالب «ترفیعات برون‌فروشگاهی یا بازار محور» شناخته می‌شوند.

مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید از طریق عقد قراردادهای تبلیغاتی بلندمدت با فعالین در این صنعت (نظیر آژانس‌های تبلیغاتی، صدا و سیما، باشگاه‌های ورزشی)، ضمن پیشبرد فعالیت‌های تبلیغاتی در رسانه‌های جمعی و محیطی به صورتی هماهنگ، منظم و بلندمدت، از بهترین موقعیت‌ها و شرایطی که این فعالین می‌توانند برای آنان فراهم آورند (نظیر اخذ باکس‌های تبلیغاتی پربیننده در بازه‌های زمانی مهم و پرطرفدار صدا و سیما، اخذ بیلборدهای تبلیغاتی در مسیرهای پر رفت و آمد از آژانس‌های تبلیغاتی) بهره‌مند شوند و در کنار آن به واسطه ایجاد قراردادهای متمرکز از تخفیفات بسیار بالایی برخوردار گردند. (۲) در ترفیعات آنلاین، ارتباطات بین فروشگاه زنجیره‌ای و مصرف‌کنندگان نهایی از طریق ابزارهای دیجیتالی و در بستر اینترنت صورت می‌پذیرد. یک شرکت فروشگاه زنجیره‌ای می‌تواند با راه‌اندازی صفحه وب سایت خود، ارتقاء این صفحه در فهرست نتایج جستجوی موتورهای جستجو، تبلیغات ایمیلی، تبلیغات در بستر اینترنت و فعالیت در شبکه‌های گسترده اجتماعی، به آگاهی‌رسانی، یادآوری و متقاعد کردن مصرف‌کنندگان نسبت به محصولات یا خدماتی که عرضه می‌کند بپردازد.

از این رو مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید با به‌کارگیری نیروهای متخصص در زمینه بازاریابی الکترونیکی، بخش قابل توجهی از فعالیت‌های ترفیعی خود را در محیط مجازی و هماهنگ با آمیخته ترفیعی سنتی اجرا نمایند تا ضمن ایجاد هم‌افزایی بین آنان، از امکانات و فرصت‌های موجود در محیط آنلاین در راستای پیشبرد اهداف بازاریابی خود بهره‌مند شوند. همچنین قابل ذکر است که با توجه به خروجی مدل تحقیق، ترفیعات آنلاین در مقایسه با ترفیعات سنتی به میزان بیشتری استراتژی بازاریابی را تبیین می‌نماید، از این رو به مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای پیشنهاد می‌شود در تدوین استراتژی بازاریابی، به نقش ترفیعات آنلاین توجه بیشتری نمایند.

با توجه به خوشه‌بندی مؤلفه‌های شکل‌دهنده سازه استراتژی بازاریابی، خوشه «آمیخته بازاریابی» با بالاترین بار عاملی بیشترین نقش را در تبیین سازه استراتژی بازاریابی داشته است. این امر نشان می‌دهد که مدیران بازاریابی فروشگاه‌های زنجیره‌ای باید به هنگام تدوین استراتژی بازاریابی، به عناصر آمیخته بازاریابی بیشتر از سایر متغیرهای سازنده مدل توجه نمایند (سازگار با مطالعه هارتلاین و همکاران، ۲۰۲۱) [۱۸] و با تغییر در عناصر تشکیل‌دهنده آمیخته بازاریابی بیشترین اثربخشی را در استراتژی فروش فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایجاد کرد.

از آن جا که تدوین استراتژی بازاریابی به حوزه‌ای بسیار کلان ارتباط دارد نیازمند داشتن دیدگاهی جامع به تمامی مسائل و متغیرهای کلیدی است (سازگار با مطالعه شی و چامنامپان، ۲۰۱۹) [۳۷] و بی‌توجهی به یک یا چند عنصر در تدوین استراتژی بازاریابی موجب کاهش اثربخشی استراتژی تدوین شده، مغفول ماندن چند حوزه کلیدی و تداخل بین استراتژی‌های گوناگون می‌گردد. از این رو، در مدل پژوهش همه عوامل کلیدی تأثیرگذار در تدوین استراتژی در نظر گرفته شوند. پیشنهاد می‌گردد در تدوین استراتژی بازاریابی به تمامی عوامل تشکیل‌دهنده این مدل به صورت همزمان و یکپارچه توجه شود و تمامی مسائل پیش روی سازمان با در نظر گرفتن روابط بین این عناصر تحلیل گردند.

متغیر وابسته مدل، استراتژی فروش است و در شکل‌گیری سازه استراتژی فروش سه مؤلفه نقش معنادار دارند. برای ایجاد و اجرای استراتژی‌های فروش موفق در یک شرکت فروشگاه زنجیره‌ای، آموزش تیم فروش از اهمیت بالایی برخوردار است. بدون آموزش، تیم فروش یک سازمان به حالت ایده‌آل خود نمی‌رسد تا بتواند نقش استراتژیک خود را در آن سازمان ایفا نماید. این امر ضمن خاطر نشان کردن نیاز به آموزش مؤثر تیم فروش، نیاز به استمرار آن با اطلاعات و دانش روز را نیز متذکر می‌شود. با توجه به اینکه قسمت اعظم بدنه یک شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای را نیروهای فروش حاضر در شعب تشکیل می‌دهند و مقوله فروش یکی از ماموریت‌های اصلی هر سازمان حاضر در این صنعت می‌باشد، آموزش تیم فروش در راستای افزایش توانمندی آنان باید یکی از اولویت‌های این شرکت‌ها مخصوصاً در سطح استراتژیک و برنامه‌های بلند مدت ایشان باشد (سازگار با مطالعات نو، ۲۰۱۹؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۱۹) [۳۰، ۳۲].

بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین فروش کمک شایانی به کاهش هزینه‌های فروش و افزایش اثربخشی فرایند فروش می‌کند. در سال‌های اخیر و با پیشرفت علم، تکنولوژی‌های نوینی جهت ارتقاء فروش در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای به کار گرفته شده است (نظیر؛ استفاده از چرخ‌های (ترولی‌های) هوشمند، نشانگرهای قفسه الکترونیکی، سیستم‌های فروش بدون کانتور (سازگار با مطالعه رنکو و درازبیجانیک، ۲۰۱۴) [۳۴]، استفاده از سیستم مدرن مدیریت سفارشات و موجودی کالا، سرویس‌های سفارش‌گذاری صوتی، تکنولوژی تشخیص چهره و اثر انگشت، تکنولوژی واقعیت افزوده، تکنولوژی‌های تحویل کالا. این تکنولوژی‌ها به طور کلی موجب ساده‌سازی فرایندهای پردازش خرید، افزایش قدرت دسترسی مصرف‌کنندگان به محصولات مورد نظرشان و اطلاعات مرتبط با آن‌ها در زمان

خریدشان می‌شود و از این طریق تجربه خرید لذت بخش همراه با رضایت را برای آنان فراهم می‌آورد. (سازگار با مطالعه دروو و همکاران، ۲۰۲۰) [۱۰]. از آن جا که به‌کارگیری بسیاری از تکنولوژی‌ها تاکنون در کشورمان رواج نیافته است، بهره‌گیری از آنان قطعاً می‌تواند برای شرکت‌های فعال در این صنعت مزیت رقابتی منحصر به فردی را به ارمغان آورد.

از آنجا که بهره‌گیری از کانال‌های فروش چندگانه موجب تسهیل و افزایش راه‌های ارتباطی با مصرف‌کنندگان و در نتیجه افزایش امکان و حجم فروش می‌گردد، این عوامل در استراتژی فروش مد نظر قرار می‌گیرد. هر کدام از کانال‌های فروش با مزایای منحصر به فرد و تجربه آن برای مصرف‌کننده حائز اهمیت بوده و امکان داشتن و جایگزین کردن آن تجربه در دیگری میسر نیست (برای مثال، در فروش از طریق فروشگاه‌های فیزیکی امکان بازدید، بررسی و برقراری ارتباط با محصولات از نزدیک، امکان گردش در فضای فروشگاه و لذت بردن از فرایند خرید وجود دارد، در حالی که در فروش از طریق محیط آنلاین امکان خرید از راه دور بدون لزوم حضور در فروشگاه در مواقع ضروری، صرفه‌جویی در زمان، انتخاب سریع‌تر، بررسی اطلاعات گسترده‌تر درباره محصول وجود دارد). بنابراین، هر چه یک شرکت فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای از کانال‌های فروش متنوع‌تری استفاده کند می‌تواند مزایای بیشتری را در نتیجه هماهنگی و هم‌افزایی بین کانال‌ها به صورت ترکیبی برای مصرف‌کنندگان فراهم آورد و در بازار پر قدرت‌تر ظاهر می‌شود. رویکرد شرکت باید در این خصوص به نحوی تدوین شود که با ایجاد هم‌افزایی بین کانال‌های فروش و بهره‌گیری از هم‌افزایی ایجاد شده، در مجموع به سهم بازار بیشتری دست یابد (سازگار با مطالعات ورهوف، ۲۰۲۱؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۱۹؛ فورناری و همکاران، ۲۰۱۶) [۱۱،۲۲،۴۲].

نتیجه مهم حاصل از مدل طراحی شده این است که صرف اینکه در محیط بسته می‌توان تاثیر استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش را تأیید کرد اما در محیط باز و با در نظر گرفتن سایر متغیرهای تأثیرگذار، باید به وجود متغیرهای تعدیل‌گر نیز توجه کرد. این تحقیق با شناسایی متغیر تعدیل‌گر محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای کمک شایانی به توسعه ادبیات و مفاهیم تدوین استراتژی بازاریابی و فروش کرده است. در تحلیل محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، سه شاخص بررسی قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، توجه به تهدیدات و فرصت‌های ناشی از ورود رقبای جدید داخلی و خارجی به صنعت، پایش و تحلیل شرایط حاکم بر بازار و فعالیت رقبای موجود در سطح آن مورد شناسایی واقع شدند که تاثیر تعدیل‌کننده مثبت بر رابطه بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش گذاشته‌اند. به عبارتی هر چه شدت عوامل مذکور بیشتر می‌شود، استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش تاثیر بیشتری می‌گذارد. بدون تردید تحلیل این سه بخش از جنبه‌های گوناگون خود می‌تواند رابطه بین استراتژی فروش و بازاریابی را تحت تأثیر قرار دهد.

با توجه به مدل نهایی تحقیق، لازم به ذکر است که سه متغیر جدید (محیط رقابتی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، تدوین ویژگی‌های خدماتی آنلاین و ترفیعات آنلاین) علاوه بر متغیرهایی که در پیشینه پژوهش یافتیم، بازاریابی و فروش به پیشینه اضافه شده که در نوع خود مدلی نوین و جامع را حاصل کرده است. اگرچه احتمالاً متغیرهای تاثیرگذار دیگری نیز در محیط واقعی وجود داشته باشند.

پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی. حوزه بازاریابی و فروش حوزه‌ای بسیار گسترده و بدون مرز می‌باشد که پژوهشگران علاقمند می‌توانند به راحتی موضوعات گوناگونی را در زمینه‌های مختلف برای پژوهش‌های علمی بیابند. این پژوهش نیز پیشنهادهایی به آنان در این مسیر ارائه می‌دهد.

- در این پژوهش برای ارائه مدل تنها از نظرات معاونان و مدیران بازاریابی، فروش، بازرگانی و زنجیره تأمین ستادی بهره گرفته شده است، که می‌توان برای آزمون مدلی که از بخش کیفی حاصل شده جامعه آماری را به افراد دخیل دیگری (نظیر مدیران شعب واحد فروشگاه و مناطق) نیز تسری داد یا مدل استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش را از منظر آنان تبیین کرد.

- با توجه به گستردگی صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای، می‌توان این تحقیق را به صورت خاص در صنایع بالادستی آن انجام داد. مطمئناً تمرکز بر بخش کیفی در این صنایع می‌تواند مدل‌های کاربردی برای هر کدام از آنان را مشخص سازد.
- بررسی استراتژی‌های بازاریابی و فروش بر مبنای تفاوت ساختاری شرکت‌های فعال در صنعت فروشگاه‌های زنجیره‌ای که برخی از شرکت‌های فعال در این صنعت از جنس ابر فروشگاه هستند (نظیر برخی شعب هایپرستار) و برخی از جنس محله‌ای هستند (نظیر افق کوروش و جانبو).
- تعمیم دامنه این پژوهش به شرکت‌هایی که در بازارها و محصولات متفاوت‌تری (غیر از کالاهای مصرفی تند گردش (FMCG)) مشغول به فعالیت هستند یا در آینده‌ای نزدیک به واسطه توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای و فرهنگ رجوع به آنان پدیدار می‌شوند.

منابع

1. Aqazi, M. (2021). *Prevalence of chain competition* (Report No. 3731692). Retrieved from Donya-e-Eqtasad website: (donya-e-eqtasad.com). (in Persian)
2. Blut, M., Teller, C., & Floh, A. (2018). Testing retail marketing-mix effects on patronage: A meta-analysis. *Journal of retailing*, 94(2), 113-135.
3. Bolton, R. N., & Shankar, V. (2018). Emerging retailer pricing trends and practices. In *Handbook of research on retailing*. Edward Elgar Publishing.
4. Bui, T. T., Nguyen, H. T., & Khuc, L. D. (2021). Factors Affecting Consumer's Choice of Retail Store Chain: Empirical Evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 571-580.
5. Bykadorov, I., Ellero, A., Funari, S., Kokovin, S., & Pudova, M. (2016). Chain store against manufacturers: regulation can mitigate market distortion. In *International Conference on Discrete Optimization and Operations Research* (pp. 480-493). Springer, Cham.
6. Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
7. Daniel, C. O. (2018). Effects of marketing strategies on organizational performance. *International journal of business marketing and management*, 3(9), 1-9.
8. Dehdashti Shahrokh, Z., & Pourhosseini, A. H. (2013). Performance implications of sales & marketing strategy. *Journal of Business Management*, 5(1), 61-84. (In Persian)
9. De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2021). *Marketing communications: A European perspective, 7th edn*. Pearson education.
10. Dhruv, G., Noble, S. M., Roggeveen, A. L., & Jens, N. (2020). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 96-113.
11. Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., Menegatti, M., & Hofacker, C. F. (2016). Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(6), 658-674.
12. Fornell, C., & Lacker, D.F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
13. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
14. Green, M. C., & Keegan, W. J. (2020). *Global marketing*. Pearson Education Limited.
15. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*.
16. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. SAGE Publications.
17. Hameli, K. (2018). A Literature Review of Retailing Sector and Business Retailing Types. *ILIRIA International Review*, 8(1), 67-87.
18. Hartline, M. D., Hochstein, B., & Ferrell, O. C. (2021). *Marketing strategy, 8th edition*. Cengage Learning.
19. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
20. Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). *Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling*. *Computational Statistics*, 28, 565-580.
21. Heroux, L. (2020). A Longitudinal Study of American and Canadian Convenience Store Marketing Strategies. *International Business Research*, 13(8), 1-66.
22. Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). *Sales management: Analysis and decision-making*. Routledge.

23. Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Salesforce management: Leadership, innovation, technology*. Routledge.
24. Joshi, A., & Nema, G. (2017). Marketing strategies in creating brand image of FMCG in India with special reference to store promotion. *Asian Journal of Management*, 8(4), 975-982.
25. Karna, M., Rai, A., Karki, B., Karna, L., Rai, M., & Adhikari, S. (2019). A Study on Selection of Location by Retail Chain: Big Mart. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 7(1), 383-395.
26. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2019). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education Limited.
27. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Essex, UK: Pearson.
28. Matsui, K. (2016). Asymmetric product distribution between symmetric manufacturers using dual-channel supply chains. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 646-657.
29. Mirmohamadi, S., Najandfard, M., & Izadkhah, M. (2016). Benefit segmentation in the Chain store (Case study on Adan chain stores). 22(61), 9-28. (in Persian)
30. Noe, R. A. (2019). *Employee training and development*, 8th edition. McGraw-Hill Education.
31. Notta, O., & Vlachvei, A. (2015). Changes in marketing strategies during the recession. *Procedia Economics and Finance*, 24, 485-490.
32. Osuagwu, O. B., Ugwunwanyi, A., Otika, U. S., & Nwosu, S. N. (2020). Retail channel services and customer retention in physical chain stores in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 4(1), 96-108.
33. Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2019). *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach*, 9th edn. Routledge.
34. Renko, S., & Druzijanic, M. (2014). Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view. *Journal of retailing and consumer services*, 21(5), 836-843.
35. Schlegelmilch, B. B., & Winer, R. S. (Eds.). (2020). *The Routledge Companion to Strategic Marketing*. Routledge.
36. Shan, W., Yan, Q., Chen, C., Zhang, M., Yao, B., & Fu, X. (2019). Optimization of competitive facility location for chain stores. *Annals of Operations Research*, 273(1-2), 187-205.
37. Shi, X., & Chumnumpan, P. (2019). Modeling market dynamics of multi-brand and multi-generational products. *European Journal of Operational Research*, 279(1), 199-210.
38. Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., & Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99-132.
39. Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(1), 51.
40. Trappey, C. V., & Trappey, A. J. (1998). A chain store marketing information system: realizing Internet-based enterprise integration and electronic commerce. *Industrial Management & Data Systems*, 98(5), 205-213.
41. Turhan, G., Akalm, M., & Zehir, C. (2013). Literature review on selection criteria of store location based on performance measures. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 391-402.
42. Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 608-616.
43. Walker, O. C., Mullins, J. W., Boyd, H. W., & Larreche, J-C. (2013). *Marketing strategy: A decision-focused approach*, 4th edn. McGraw-Hill/Irwin.
44. Wieland, T. (2021). Identifying the Determinants of Store Choice in a Multi-Channel Environment: A Hurdle Model Approach. *Papers in Applied Geography*, 1-29.

45. Wu, C. W. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310-5316.
46. Yaneva, D. (2020). Definition and Characteristics of Marketing Strategy. *Икономика и управление*, 17(2), 111-116.
47. Yıldız, N., & Tüysüz, F. (2019). A hybrid multi-criteria decision-making approach for strategic retail location investment: Application to Turkish food retailing. *Socio-Economic Planning Sciences*, 68, 100619.
48. Yi, Z. G. (2017). *Marketing services and resources in information organizations*. Chandos Publishing.
49. Zairis, A. G., & Evangelos, P. (2014). Consumer behavior toward convenience store chains in Greece. *EuroMed Journal of Business*, 9(2), 175 – 197.