



## کلیدهای موفقیت در مراکز خرید<sup>۱</sup>

محمد باقر جعفرنژاد<sup>۱</sup>، احمد امامی میبدی<sup>۲</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک

۲- دانشجوی دکتری اقتصاد دانشگاه شهید بهشتی

Mohammad.jafarnezhad@yahoo.com

### چکیده

امروزه، عوامل زیادی بر موفقیت مراکز خرید و فروشگاه‌های زنجیره‌ای تأثیرگذارند و پژوهش‌های بسیاری نیز درباره موضوع مراکز خرید در دنیا صورت گرفته و نظریه‌ها و راهکارهای زیادی جهت بهبود وضعیت این مراکز ارائه شده که یکی از این نظریه‌ها، نظریه مراکز خرید عمومی است. این نظریه نشان می‌دهد که شرایط کلی مشتریان از نظر بیکاری، درآمد و ...، مکان و مشخصات فیزیکی مرکز خرید، نوع و شغل خرده‌فروشان تأثیر بسیاری بر موفقیت مرکز خرید دارد. در این مقاله سعی گردیده با بررسی و ارزیابی نظریه مراکز خرید عمومی، به روش تحلیلی توصیفی، عوامل موثر در موفقیت یک مرکز خرید، مورد بحث و بررسی قرار گیرد. برای آزمون فرضیه‌های این مقاله، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج این فرضیه‌ها می‌تواند به منظور بهبود وضعیت مراکز خرید و فروشگاه‌های زنجیره‌ای کشور نظیر شهروند مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: مراکز خرید عمومی، ترکیب خرده‌فروشان، مکان مرکز خرید، ترکیب مشتریان

### ۱. مقدمه

به مفهوم کلی، مراکز و مجتمع تجاری و تفریحی به مراکزی سرپوشیده و یا روبازی اطلاق می‌گردد که تعدادی فروشگاه را شامل گردیده که این فروشگاه‌ها می‌توانند از یک یا چند صنف مختلف نظیر مغازه‌های خرده‌فروشی، رستوران‌ها، استودیوهای عکاسی، سالن‌های پیرایشی تشکیل گردند. این محل کانون داد و ستد بوده و ارتباط مستقیم بین عرضه و تقاضا را برقرار می‌نماید. (Yui, Hing, 2010) امروزه برای جذب و وفادارسازی مشتریان علاوه بر مغازه‌ها و فروشگاه‌ها، خدمات و امکانات تفریحی نظیر شهر بازی، سینما، مراکز ورزشی نیز در این مراکز در نظر گرفته شده است. از دیگر ویژگی‌های یک مرکز خرید می‌توان به داشتن مکان‌هایی نظیر کیوسک، فست‌فود و پارکینگ اشاره نمود. یک فروشگاه زنجیره‌ای از چندین فروشگاه خرده‌فروشی تحت مالکیت مشترک و متمرکز تشکیل می‌شود که وظایف و کارکردهای عمده آن (خرید، تبلیغات، اجاره و ...) توسط یک واحد فرماندهی مرکزی یا یک مدیریت مرکزی کنترل می‌شوند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای به شبکه‌ای از خرده‌فروشی‌های کوچک و بزرگ اطلاق می‌گردند که کالای یکسانی را با مالکیت انحصاری ارائه می‌نمایند.

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری با عنوان «The Key of Success in Shopping» می‌باشد که توسط

«Melinada Reikli» در سال ۲۰۱۲ در دانشگاه بوداپست ارائه شده است.



مقاله حاضر سه گزاره از نظریه مراکز خرید عمومی را تعریف نموده که از این میان، دو گزاره اول مورد آزمون قرار گرفته و گزاره سوم به علت عدم وجود اطلاعات کافی بررسی نشده است. (Teller, Reutterer, 2008)

## ۲. فرضیه‌های نظریه مراکز خرید عمومی

**گزاره اول:** مرکز خرید مانند یک محصول است که از طریق برآزش سه عنصر ترکیبی مکان، ترکیب مشتری<sup>۲</sup> و ترکیب خرده‌فروش<sup>۳</sup> توسعه یافته است.

فرضیه‌های زیادی از این گزاره فرموله و تنظیم گردیده که به شرح ذیل می‌باشد:

H0: مکان، ترکیب مشتری و ترکیب خرده‌فروش اثر مثبتی بر نوع مرکز خرید<sup>۴</sup> دارد.

نوع مرکز خرید اشاره به تخصصی بودن مرکز خرید (مانند بازار کامپیوتر) در مقابل چندمنظوره بودن مرکز، بین‌المللی یا داخلی بودن مرکز خرید و واقع شدن در بازارهای قدیمی و یا بازارهای مناطق نوساز دارد. نظریه مرکز خرید (با توجه به ساختار مکانی<sup>۵</sup>) بین دو عنصر محل و مشخصات فیزیکی تمایز قائل می‌شود. محل مرکز خرید، سهم زیادی بر انتخاب نوع مرکز خرید بر عهده دارد. همچنین محل مرکز خرید از طریق دیگر مشخصات فیزیکی (طرح، ویژگی‌های معماری و ...) بر ترکیب خرده‌فروشان نیز اثر می‌گذارد. بنابراین:

H1: مکان، اثر مثبتی بر ترکیب مشتریان مرکز خرید دارد.

H2: مکان، اثر مثبتی بر ترکیب خرده‌فروشان مرکز خرید دارد.

به منظور انتخاب صحیح ترکیب خرده‌فروشان، ما باید آن را در ردیف ترکیب مشتری مرکز قرار دهیم، بنابراین با اطمینان می‌توان گفت که تقاضا، با عرضه در فضایی یکسان مواجه می‌شود. به منظور دستیابی به این مهم، هم چنین در کنار دانستن مشخصات کلی مشتریان ما باید عادت‌های خرید، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها را نیز مدنظر قرار دهیم و از این رو لازم است تا توانایی و تأثیرات ترکیب مشتری، در کنار نوع خرده‌فروش و گزینش مشخصات و محل قرارگیری در مرکز خرید را نیز مورد توجه قرار دهیم.

H3: ترکیب مشتری اثر مثبتی بر ترکیب خرده‌فروش مرکز خرید دارد.

موفقیت مرکز خرید در تلفیق بهینه اثرات جانبی خرده‌فروشی<sup>۶</sup> بستگی دارد. اما به گفته فعالان در این عرصه، مدیریت موفق مرکز خرید، به خرده‌فروشان حرفه‌ای، که ستون فقرات ترکیب خرده‌فروشان را تشکیل می‌دهند، بستگی دارد. بدین ترتیب ترکیب خرده‌فروشی نقش بسیار مهمی در تعریف مرکز خرید و انواع آن دارد.

H4: ترکیب خرده‌فروش اثر مثبت قوی‌تری نسبت به مکان یا ترکیب مشتری بر نوع مرکز خرید دارد.

هرچه مرکز خرید در داخل شهر قرار بگیرد، مناسب‌تر، درحالی که هرچه از شهر دورتر باشد، مکانش نامناسب‌تر است. دیگر مشخصات فیزیکی مراکز خرید مانند تعداد ورودی‌ها، قابلیت دید و دسترسی و ... به طور مثبت بر مکان مرکز خرید تأثیر دارند.

H5: مساحت زمین مرکز خرید، اثر مثبتی بر مکانش دارد.

H6: فاصله بین محل مرکز خرید و مرکز شهر اثر منفی بر مکان دارد.

HV: دیگر مشخصات فیزیکی اثر مثبتی بر مکان مرکز خرید دارد.

<sup>2</sup> Costumer mix

<sup>3</sup> Tenant mix

<sup>4</sup> Shopping Center Types

<sup>5</sup> Location

<sup>6</sup> the optimal internalization of retail externalities



همچنین ترکیب مشتری در کنار تأثیرپذیری از مشخصات اجتماعی و جمعیت شناختی مشتریان، تحت تأثیر سیستم ارزش، نگرش و رفتار خرید مشتریان و عادات خرید آن‌ها نیز قرار دارد. مشخصات عمومی مانند جمعیتی که در آن محل زندگی می‌کنند، سطح درآمدی آن‌ها، تعداد بیکاران و غیره بر انتخاب‌های خرده‌فروشان اثر دارد، در حالی که عادات خرید بر تخصیص فضای خرده‌فروش (مکانیابی) و جایگیری آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

H8: مشخصات کلی مشتری نظیر اندازه جمعیت و متوسط درآمد سرانه آن‌ها اثر مثبتی بر ترکیب مشتری دارد، در حالی که تعداد بیکاران اثر منفی دارد.

H9: مقادیر مطلوبیت و رضایت مندی خرید، رفتارها و نگرش‌ها، اثر مثبتی بر ترکیب مشتری دارند.

H10: سفرهای خرید چندمنظوره و انواع مختلف خرید، اثر مثبتی بر ترکیب مشتری دارد.

در کنار انتخاب انواع خرده‌فروشان مختلف، ترکیب خرده‌فروش تحت تأثیر جایگیری خوشه‌ای یا پراکنده خرده‌فروشان و اثرات جانبی خرده‌فروشی برآمده از بین خرده‌فروشان قرار دارد.

H11: نوع خرده‌فروش و شغل آن‌ها، اثر مثبتی بر ترکیب خرده‌فروش مرکز خرید دارد.

H12: تخصیص فضا، جایگیری خرده‌فروشان و اثرات جانبی آن، اثر مثبتی بر ترکیب خرده‌فروش دارد.

**گزاره دوم:** می‌توان یک مرکز خرید را مانند یک محصول، با انواع آن تعریف کرد. نوع مرکز خرید، در مساحت ناخالص منطقه قابل اجاره (GLA) <sup>۷</sup>، تعداد خرده‌فروشان و تعداد طبقات مرکز خرید آشکار است.

یکی از عناصر کلیدی در تعریف نوع مرکز خرید، بر اساس شورای بین‌المللی مراکز خرید<sup>۸</sup> (۲۰۰۴)، مساحت ناخالص منطقه قابل اجاره مرکز مربوطه است که از تعداد و حوزه فروش خرده‌فروشان انکور<sup>۹</sup> پیروی می‌کند. از دیدگاه مقاله حاضر، توجه به تعداد کلی خرده‌فروشان (پرفرنشال<sup>۱۰</sup>، فیل‌آپ<sup>۱۱</sup>، انکور) به جای خرده‌فروشان انکور مناسب‌تر است؛ در حالی که به جای تمایز بین مراکز سرپوشیده، سرباز و یا ترکیبی، تعداد طبقات مرکز خرید مد نظر قرار می‌گیرد. در جدول شماره ۱ خصوصیات انواع خرده‌فروش آورده شده است.

جدول ۱- ویژگی‌های انواع خرده‌فروشان

نوع خرده‌فروش	منطقه اجاره	میزان اجاره	قدرت جذب مشتری	برند و تصویر
انکور	بزرگ	کم	زیاد	زیاد
پرفرنشال	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
فیل‌آپ	کوچک	زیاد	کم	کم

H13: نوع مرکز خرید، اثر مثبتی بر مساحت ناخالص منطقه قابل اجاره، تعداد خرده‌فروشان و طبقات مرکز خرید دارد.

**گزاره سوم:** موفقیت مرکز خرید به تناسب استراتژی‌ها و شیوه تکامل خرده‌فروشی‌ها (در کنار یکدیگر) بستگی دارد (به عناصر فردی بستگی ندارد). هم‌ترازی و تناسب استراتژیک عناصر سازنده منابع اشتراکی مانند تصویر مرکز خرید، پشتیبانی و اثرات جانبی خرده‌فروشی را در اختیار قرار می‌دهد. هرچه مرکز خرید بهتر این منابع اشتراکی را بکار گیرد و تلفیق نماید، موفق‌تر می‌باشد.

همانطور که در نظریه مرکز خرید اشاره شد، موفقیت مرکز خرید خودش را در ترکیب کافی و تکامل پویای عناصر آشکار می‌کند نه در سطح عناصر فردی. تناسب استراتژیک عناصر، منابع اشتراکی را که ناشی از اشتراک دو یا سه عنصر است در اختیار قرار می‌دهد. بالاترین اثر مثبت در حوزه‌هایی قابل دستیابی است که تمامی سه عنصر به هم بیوندند. این همان مورد تصویر مرکز خرید، پشتیبانی و اثرات جانبی خرده‌فروشی است. تلفیق بهینه و بکارگیری این منابع

<sup>7</sup> Gross Leasable Area

<sup>8</sup> International Council of Shopping Centers

<sup>9</sup> Anchor

<sup>10</sup> Preferential

<sup>11</sup> Fill-up

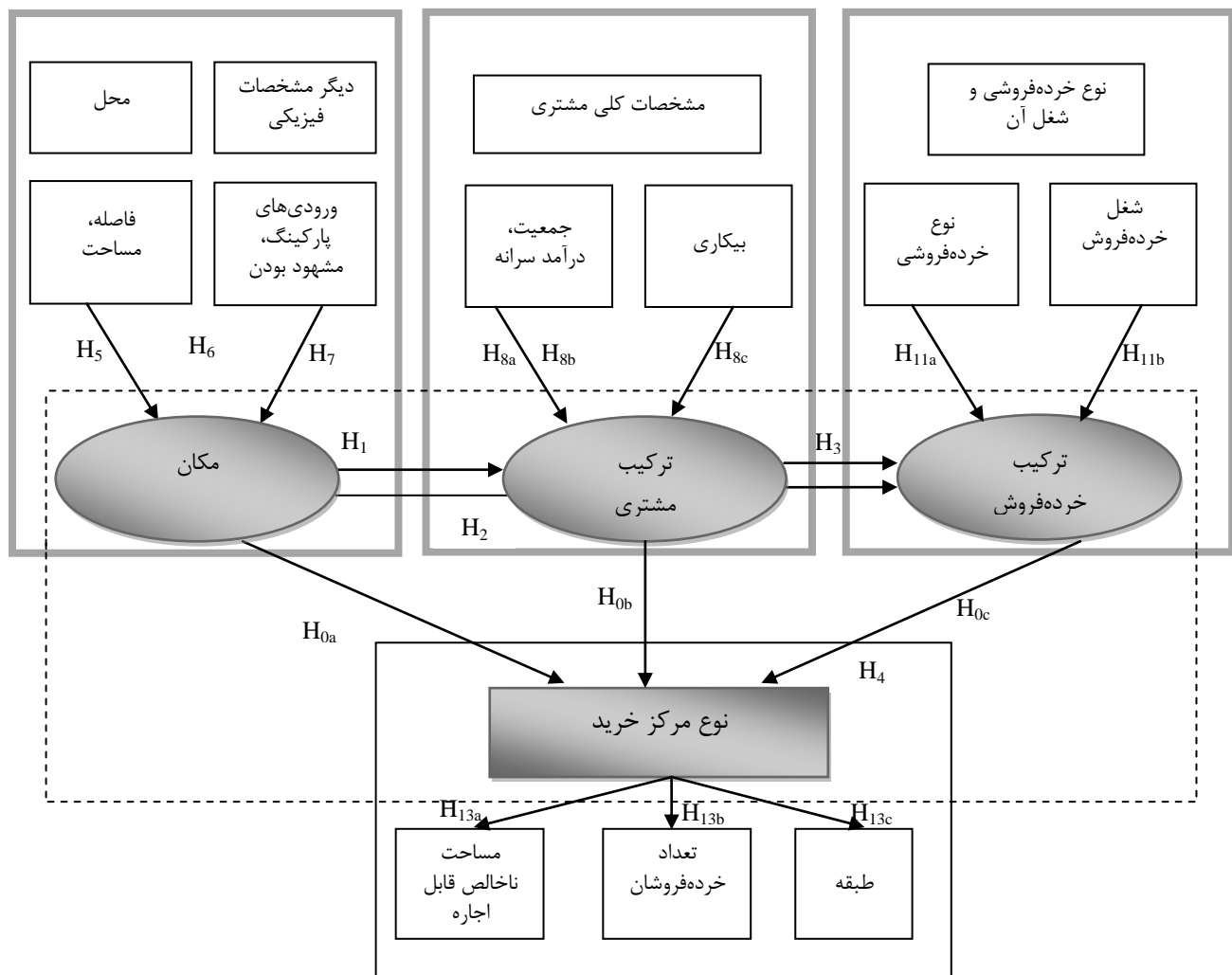
اشتراکی منجر به موفقیت مرکز خرید می شود. این را می توان با شاخص هایی مثل فروش کل مرکز یا درآمدهای اجاره آن اندازه گرفت. تعداد بازدیدکنندگان تنها یک شاخص پروکسی (نماینده) است.

H14: تناسب استراتژیک مکان، ترکیب مشتری و ترکیب خرده فروش اثر مثبتی بر ایجاد منابع اشتراکی مثل تصویر مرکز خرید، پشتیبانی و اثرات جانبی خرده فروشی دارد.

H15: تصویر مرکز خرید، پشتیبانی و اثرات جانبی خرده فروشی در مرکز، اثر مثبتی بر موفقیت مرکز خرید دارد.

H16: موفقیت مرکز خرید، اثر مثبتی بر فروش کل مرکز خرید، درآمد اجاره ای و تعداد بازدیدکنندگان دارد.

نمودار ۱، مدل کلیه نظریه مراکز خرید عمومی را نشان می دهد.



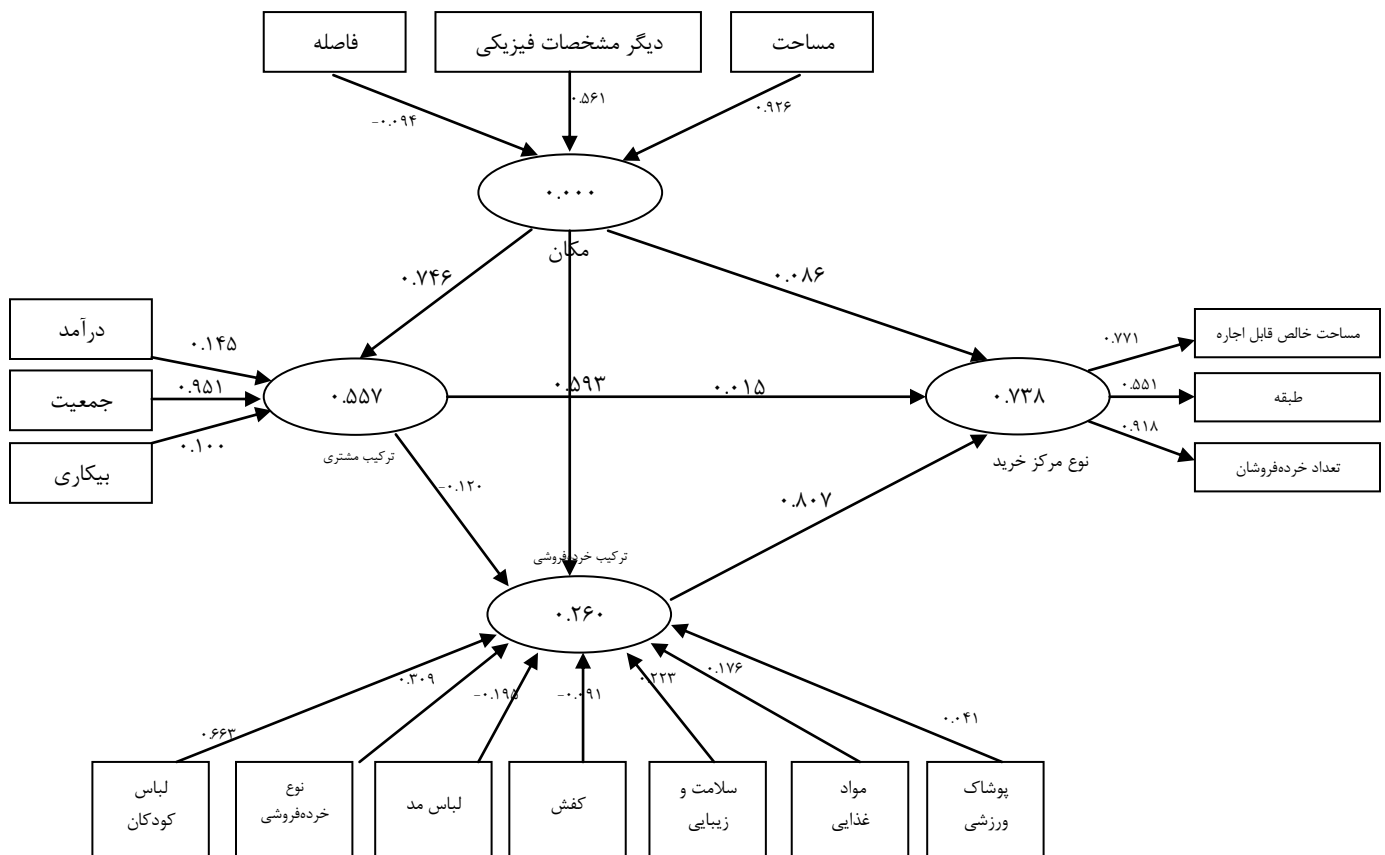
نمودار ۱: مدل کلی نظریه مراکز خرید عمومی

همانطور که قبلاً ذکر شد، مقاله حاضر تنها مدل ساده‌ای از این نظریه را بررسی می‌کند. بنابراین، تنها دو قضیه اول از سه قضیه، و تنها ۱۱ فرضیه از ۱۷ فرضیه در ۷۵ مرکز خرید بررسی شده است. ضمن اینکه از انواع مختلف شغل، ۶ شغل لباس کودکان، پوشاک و مد، کفش، سلامت و زیبایی، مواد غذایی و پوشاک ورزشی مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۲، وضعیت متغیرها از نظر مشهود و نامشهود، نهاده و ستانده، درون‌زا و برون‌زا مدل آورده می‌شود.

جدول ۲. وضعیت متغیرها در مدل

نام متغیر	تعریف	وضعیت	نوع متغیر
مساحت منطقه	مساحت شهری که به محل مرکز تعلق دارد	نهاده	مشهود
فاصله	فاصله هوایی اندازه گیری شده بین مرکز خرید و مرکز شهر	نهاده	مشهود
دیگر مشخصات فیزیکی	متغیر عامل کل مکان پارکینگ، تعداد کل ورودی‌ها و مشاهده‌پذیری	نهاده	مشهود
مکان	براساس تعریف گفته شده در ابتدای مقاله	برون‌زا	نامشهود
ساکنین	تعداد کل ساکنین شهر مربوط به مرکز	نهاده	مشهود
بیکاری	تعداد کلی بیکاران در شهر مربوط به مرکز	نهاده	مشهود
درآمد سرانه	متوسط درآمد سرانه ساکنین براساس برابری قدرت خرید	نهاده	مشهود
ترکیب مشتری	شامل بازدیدکنندگان و خریداران	درون‌زا	نامشهود
نوع خرده‌فروش	در کدام دسته از خرده‌فروشان قرار دارند (انکور، پرفرشنال و فیل‌آپ)	نهاده	مشهود
نوع شغل خرده‌فروش	ارائه دهندگان محصولات و خدمات و سرگرمی (که تنها ۶ شغل مورد بررسی قرار گرفت)	نهاده	مشهود
ترکیب خرده‌فروش	انواع مختلف از خرده‌فروشان در مرکز	درون‌زا	نامشهود
مساحت ناخالص قابل اجاره	مساحت ناخالص منطقه قابل اجاره مرکز خرید	نهاده	مشهود
تعداد کل خرده‌فروشان	تعداد کل خرده‌فروشان مرکز خرید	نهاده	مشهود
طبقات	تعداد طبقات مرکز خرید	نهاده	مشهود
نوع مرکز خرید	حضور مرکز خرید در فضای باز یا بسته	درون‌زا	نامشهود

برای آزمودن فرضیه های این مقاله، از میان مدل های مختلف مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) "حداقل مربعات جزئی (PLS)"<sup>۱۲</sup> به عنوان مناسب ترین روش، انتخاب و مورد استفاده قرار گرفت. این روش یکی از شیوه های آماری چند متغیره محسوب می شود که به وسیله آن می توان علیرغم برخی محدودیت ها مانند نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خودهمبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی؛ یک یا چند متغیر پاسخ را به طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود. که در نمودار ۲ خروجی تحلیل ها و در جدول ۳، نتایج فرضیه ها به صورت خلاصه آورده می شود.



نمودار ۲- تجزیه و تحلیل مدل مرکز خرید عمومی

جدول ۳: نتایج فرضیه

ر/د پذیرش	فرضیه	ر/د پذیرش	فرضیه	ر/د پذیرش	فرضیه	ر/د پذیرش	فرضیه
مورد تحلیل قرار نگرفته است	H15	حدودا پذیرفته شده	H10	پذیرفته شده	H5	پذیرفته شده	H0

<sup>12</sup> Structural Equation Modeling

<sup>13</sup> Partial Least Squares

مورد تحلیل قرار نگرفته است	H۱۶	حدودا پذیرفته شده	H۱۱	مورد تحلیل قرار نگرفته است	H۶	پذیرفته شده	H۱
		مورد تحلیل قرار نگرفته است	H۱۲	پذیرفته شده	H۷	پذیرفته شده	H۲
		پذیرفته شده	H۱۳	حدودا پذیرفته شده	H۸	مورد تحلیل قرار نگرفته است	H۳
		مورد تحلیل قرار نگرفته است	H۱۴	مورد تحلیل قرار نگرفته است	H۹	پذیرفته شده	H۴

#### ۴. نتیجه‌گیری

فروض اصلی مقاله حاضر این است که مرکز خرید تنها یک مکان نیست، بلکه یک محصول است. یک محصول واقعی که توسط توسعه‌دهندگان بسط داده شده و توسط سرمایه‌گذاران و مدیران مدیریت می‌شود. خرده‌فروشان و مشتریان استفادکنندگان از آن می‌باشند. مانند هر محصولی، این نیز عناصری دارد: مکان، ترکیب مشتری و ترکیب خرده‌فروشی. موفقیت مرکز خرید به هم تراز و تناسب استراتژیک این عناصر (با عناصری که افزایش منابع اشتراکی را آسان می‌کند) و به این که چگونه این عناصر، در هم تکاملی پویا توسعه داده شده‌اند، بستگی دارد. اکنون، نظریه مراکز خرید عمومی، می‌تواند نقشه‌راه مناسبی برای متخصصان برای توسعه و مدیریت بهتر مرکز خرید باشد. نتایج تحلیل، نظریه جامع مراکز خرید عمومی را تأیید می‌کند: در واقع مرکز خرید را می‌توان به عنوان تابعی از مکان، ترکیب مشتری و ترکیب خرده‌فروش توصیف کرد.

#### ۵. منابع

- Reikli, M., (2012), "The Key of Success in Shopping, Composing Elements of Shopping Centers and their Strategic Fit", Phd dissertation, Budapest university.
- Teller, C., Reutterer, T., (2008), "The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?" Journal of Retailing and Consumer Services, 15, 127-143.
- Yiu, C.Y., Hing, C.N (2010)., "Buyers-to-shoppers ratio of shopping malls: A probit study in Hong Kong". Journal of Retail and Consumer Services, 17, 349-354.