

بررسی خصوصیات مشترک فرهنگ سازمانی در سه فروشگاه خرده‌فروش بزرگ
جهانی: «والمارت»^۱، «کاستکو»^۲ و «ایکیا»^۳

مجید رفیعیان اصفهانی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵

چکیده

فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌ها، نگرش‌ها و شیوه‌های مشترکی که سازمانی را مشخص می‌کند، بیان می‌شود. فرهنگ سازمانی در واقع شخصیت سازمان بوده و نقش مهمی در رفتار و رضایت کلی کارکنان سازمان دارد. فروشگاه‌های بزرگ جهانی «والمارت»، «کاستکو» و «ایکیا» از جمله شرکت‌هایی هستند که توانسته‌اند از فرهنگ سازمانی خود به‌عنوان ابزاری برای هویت‌بخشی به محصولات و کارکنان و مدیران خود استفاده کنند و با پیوند زدن هویت فردی افراد با هویت و کارکردهای محصولات شرکت، آنها را به سمت وحدت و یگانگی هرچه بیشتر سوق دهند و این همان موضوعی است که متأسفانه در برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها کم‌تر مشاهده و باعث می‌شود تا فرهنگ سازمانی بیشتر به یک موضوع نمادین و تشریفاتی تبدیل شود. پژوهش حاضر با روش کتابخانه‌ای باهدف بررسی ویژگی‌های مشترک فرهنگ سازمانی در سه فروشگاه خرده‌فروش بزرگ جهانی، الومارت، کاستکو و ایکیا صورت گرفته است.

کلمات کلیدی: توانایی مدیران، تجدید ارائه صورت‌های مالی، شرکت‌های پذیرفته شده در بورس

اوراق بهادار

¹ Walmart

² Costco

³ IKEA

^۴ پسا دکترای حرفه‌ای مدیریت، گرایش مدل‌های پیشرفته مدیریت کسب و کار، دانشگاه تهران.

۱- مقدمه

اهمیت فرهنگ‌سازمانی در پژوهش‌های متعدد اغلب متمرکز بر سازمان‌های بزرگ بوده است. این در حالی است که در سازمان‌های متوسط، کوچک و خرده‌فروشی‌ها داشتن فرهنگی که راهنمای اعضای آن برای حرکت در جهتی واحد باشد بسیار حائز اهمیت است. چرا که این سازمان‌ها اغلب با ظهور یک ایده و به‌صورت خودجوش تأسیس می‌شوند و بنیان‌گذاران آنها برای پیشبرد هرچه سریع‌تر و بهتر کسب‌وکارشان نیازمند تعیین مجموعه‌ای از اهداف و ارزش‌های ملموس و نهادینه‌سازی آن در میان کارکنان هستند.

در این نوشتار نگارنده تلاش کرده تا پاسخی برای پرسش‌های زیر بیاید:

آیا فرهنگ‌سازمانی در این سه برند معروف دنیا بر یک نگرش بوده

و چه دیدگاه‌های مشترکی از فرهنگ‌سازمانی در آنها وجود داشته که آنها را به

بزرگ‌ترین برندهای خرده‌فروشی در جهان تبدیل کرده است؟

عوامل مهمی در ارزیابی فرهنگ‌سازمانی خرده‌فروشی‌ها دخیل هستند که از جمله آنها

می‌توان به اهمیت کارکنان، دیدگاه‌های مدیریتی، انطباق‌پذیری، مسئولیت‌پذیری،

آموزش‌پذیری، صمیمیت سازمانی، رقابت‌پذیری و مشتری‌مداری اشاره کرد.

اهمیت کارمندان: کارکنان در خرده‌فروشی‌ها عنصری بسیار تأثیرگذار هستند. از این‌رو

نحوه برخورد مدیران با آنها و ارزشی که برای کارشان قائل هستند بسیار حائز اهمیت

است؛

دیدگاه مدیریت: اینکه مدیریت چه دیدگاهی نسبت به حضور و فعالیت کارمندان و

تعامل دوجانبه با آنها دارد؛

انطباق‌پذیری: اشاره به میزان پیروی از آداب‌ورسوم موجود در سازمان دارد (حتی در

حوزه‌های جغرافیایی متفاوت)؛

مسئولیت‌پذیری: به معنای پاسخگویی کارکنان در مواجهه با اهداف عملکردی

چالش‌برانگیز است؛

آموزش‌پذیری: قرارگیری کارکنان تحت آموزش‌های موردنیاز و تعهد به نکات یاد

گرفته شده؛

صمیمیت سازمانی: نزدیکی و تداوم ارتباطات به‌وسیله عقاید و ارزش‌های مشترک ارتقا

می‌یابد؛

رقابت‌پذیری: باور به رقابت سالم و اثر آن بر موفقیت سازمان به کمک سیاست‌های تشویقی مدیریت؛
مشتری‌مداری: مشتریان در اولویت هستند و تلاش زیادی برای تأمین خواسته‌ها و نیازهای آنها می‌شود و
ارتباطات داخلی: به اشتراک‌گذاری اطلاعات با استفاده از کانال‌های رسمی و غیررسمی (کاسزار^۱، ۲۰۱۲).

۲- مبانی نظری

۲-۱- اهمیت فرهنگ‌سازمانی برای خرده‌فروشی‌ها

در بازار مصرفی اشباع شده امروز آنچه موجب ایجاد تمایز در صنعت خرده‌فروشی می‌شود تصویری است که از نام تجاری در ذهن باقی می‌ماند. به عبارت دیگر برندسازی نقش مهمی در ایجاد تمایز رقابتی پایدار دارد. پژوهش‌های صورت‌گرفته بر روی طیف وسیعی از خرده‌فروشی‌ها و مصاحبه با صاحبان آنها نشان می‌دهد از مهم‌ترین عوامل در برندسازی، داشتن فرهنگ‌سازمانی قوی است؛ چرا که نمی‌توان پیش‌ازاین که از درون آن را حس نکرده باشید، احساسی پرشور در خارج از سازمان ایجاد کرد.

تصور کنید فروشگاه زنجیره‌ای در فضای رقابتی موجود، قیمتی بالاتر از سایر رقبا برای محصولاتش در نظر گرفته است، باین‌حال از مشتریان زیاد و درآمد قابل‌توجهی برخوردار است. دلیل این امر، فرهنگ‌سازمانی موجود و اهمیت آموزش کارمندان در جهت ایجاد تجربه خرید بهتر برای مشتریان است. آنها معتقدند یکی از اهداف خرید، تفریح‌کردن است؛ بنابراین کارمندان خود را به نحوی آموزش می‌دهند که برای مشتریان تجربه خریدی لذت‌بخش ایجاد کنند. به این ترتیب نه تنها مشتری اعتراضی به قیمت بالاتر محصولات نخواهد داشت؛ بلکه همیشه باهدف تجربه خریدی لذت‌بخش به آن فروشگاه قدم می‌گذارد.

۲-۲- انواع فرهنگ‌سازمانی در صنعت خرده‌فروشی

فرهنگ بدیع: در چارچوب این فرهنگ طرح ایده‌های خلاقانه برای بازاریابی و فروش محصولات و خدمات ترویج می‌شود. در شرکت‌های دارای فرهنگ بدیع، کارمندان به

¹ Csaszar

معنای سنتی رئیس ندارند؛ بنابراین به شکست‌ها و موفقیت‌ها هر دو بها داده می‌شود و این چنین ریسک‌پذیری در کل سازمان گسترش می‌یابد.

فرهنگ تهاجمی: آنچه در این فرهنگ اهمیت دارد عقب‌نماندن از رقبا است و اغلب افراد این شرکت‌ها معتقدند «باید برای رقابت خود را کشت». تأکید بیش از اندازه بر این موضوع می‌تواند منجر به غافل‌شدن این سازمان‌ها از مسئولیت اجتماعی خود شود و مورد هجوم مشتریان قرار بگیرند.

فرهنگ مردم‌گرا: سازمان‌های دارای فرهنگ مردم‌گرا برای احترام، انصاف و حمایت از حقوق فردی ارزش قائل هستند. آنها معتقدند «مردم بزرگ‌ترین سرمایه هستند»؛ از این رو برای حفظ این سرمایه از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. مدیران در این سازمان‌ها در تلاش هستند محیط کاری مفرح و سرگرم‌کننده برای کارمندان فراهم کنند و با استفاده از سیاست‌های مختلف آنها را حفظ کنند.

فرهنگ تیم‌گرا: شرکت‌های دارای فرهنگ تیم‌گرا بر همکاری و تعامل میان کارمندان تأکید دارند و معتقدند تعامل درون‌سازمانی مؤثر، رمز موفقیت کسب‌وکارشان است. آنها هزینه‌های قابل‌توجهی را برای آموزش کارکنان در جهت همکاری تیمی متقبل می‌شوند تا در صورت لزوم بتوانند به یکدیگر کمک کنند. در سازمان‌های تیم‌گرا اعضا تمایل به برقراری روابط مثبت با همکاران و مدیران دارند، از این رو چالش‌های بین‌فردی کاهش و کارایی افزایش می‌یابد.

فرهنگ جزئی‌محور: سازمان‌هایی که دقت و توجه خود را بر جزئیات معطوف می‌کنند و جزئیات را عامل ایجاد مزیت رقابتی می‌دانند، سازمان‌های بافرهنگ جزئی‌محور هستند. گاهی اوقات توجه به مسئله جزئی و شاید بی‌اهمیت و تلاش برای رفع آن، راز موفقیت کسب‌وکار خواهد شد. چنین توجهی روشی مؤثر برای تحت‌تأثیر قراردادن مشتریان و حصول اطمینان از خرید مجدد آنها می‌شود و از آن به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود.

فرهنگ خدمات: فرهنگ خدمات، از رایج‌ترین و مهم‌ترین فرهنگ‌ها در صنعت خرده‌فروشی است. در این سازمان‌ها به کارکنان آموزش خدمات داده می‌شود تا به بهترین شکل ممکن نیاز مشتری را برطرف کنند. با فراگیری این آموزش‌ها کارکنان این قدرت را

دارند که مشکلات مشتری را به روشی که صلاح می‌دانند برطرف کنند. از آنجاکه کارمندان با مشتریان در تماس مستقیم هستند داشتن این قابلیت بسیار ارزشمند است. باتوجه به آن چه که شرح داده شد، به نظر می‌رسد که سازمان‌ها هرکدام فقط دارای یکی از این فرهنگ‌ها هستند. اما این ساده‌انگاری است. چرا که یک سازمان اغلب پیچیده‌تر از آن است که با فرهنگی مشخص متمایز گردد. هرچند ممکن است در مقطعی از زمان سازمانی به داشتن یک فرهنگ شهرت یابد یا یک فرهنگ در آن برجسته‌تر باشد؛ اما اغلب شاهد فرهنگ‌های مختلفی در یک سازمان هستیم. به‌عنوان مثال افرادی که در قسمت فروش کار می‌کنند ممکن است فرهنگ متفاوتی با افرادی که در قسمت انبار کار می‌کنند داشته باشند، یا در یک سازمان ممکن است بخش بازاریابی تأکید بر نوآوری و بخش تولید تأکید بر جزئیات داشته باشد. فرهنگی که در بخش‌های مختلف ظاهر می‌شود خرده‌فرهنگ است. این خرده‌فرهنگ‌ها از خصوصیات شخصی کارمندان، مدیران و همچنین شرایط نشئت می‌گیرد.

۲-۳- ضد فرهنگ‌های صنعت خرده‌فروشی

هر سازمان و گروهی اغلب به‌صورت خودآگاه یا ناخودآگاه بافرهنگ و الگوهای رفتاری خاصی شناسایی می‌شود. البته این بدان معنا نیست که کل سازمان فرهنگ واحدی دارد؛ بلکه مجموعه‌ای از خرده‌فرهنگ‌ها تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان هستند. اما گاهی اوقات در سازمان‌ها رفتارها و روش‌هایی مشاهده می‌شود که با ارزش‌ها و هنجارهای حاکم در تضاد است. این گروه‌ها آگاهانه به بعضی از هنجارهای جامعه بزرگ‌تر بی‌توجهی می‌کنند و این‌گونه مفهوم ضدفرهنگ در سازمان شکل می‌گیرد.

* برخی مدیران صنعت خرده‌فروشی از آنجاکه هزینه‌های بالایی برای راه‌اندازی فروشگاه، طراحی آن، تأمین مواد اولیه و موجودی فروشگاه، به‌کارگیری نیروی کار و... انجام می‌دهند، عطش بسیاری برای دستیابی به سود در کوتاه‌مدت دارند؛ بنابراین از برنامه‌ها و اهداف بلندمدت استقبال چندانی نمی‌کنند. توجه زیاد به بازدهی کوتاه‌مدت منجر می‌شود توجه به نیروی انسانی و دغدغه‌های آن جزو مسائل کم‌اهمیت قرار گیرد.

* کیفیت ارائه خدمات در صنعت خرده‌فروشی از اهمیت بسیاری برخوردار است. با این حال برخی مدیران ارشد صنعت خرده‌فروشی از آنجاکه بیشتر افرادی بازاری و دارای روحیه مدیریت سنتی هستند توجهی ویژه به توجیه اقتصادی امور و فعالیت‌ها ندارند. به

همین دلیل مدیران منابع انسانی بیش از گزارش‌های کیفی به تهیه گزارش‌های کمی مشغول هستند تا نتایج کار برای مدیران ارشد قابل درک باشد.

* موفقیت خرده‌فروشی بیش از هر چیز به شیوه ارائه خدمات توسط منابع انسانی آن وابسته است. با وجود چنین تأثیر مهمی، در بحران‌ها و شرایط دشوار اغلب اولین راهکار مدیران برای کاهش هزینه‌ها و جبران زیان‌ها، تعدیل نیروی انسانی است. این امر باعث می‌شود اعتماد نیروی انسانی به مدیریت کاهش یابد چرا که منتظر هستند به‌زودی و با ظهور بحران بعدی آنها نیز شغل خود را از دست دهند. از این‌رو با انگیزه کمتری کار می‌کنند.

* استخدام افراد بر اساس شایستگی و توانمندی‌هایشان اصلی است که در خرده‌فروشی‌ها می‌تواند ضامن موفقیت آنها باشد. این در حالی است که در ایران اغلب خرده‌فروشی‌ها به‌صورت خانوادگی اداره می‌شوند و پست‌های مهم بیش از آنکه جایگاه افراد متخصص باشد جایگاه افراد مورد اعتماد مدیران است. این امر باعث می‌شود کارمندان رده پایین فرصت رشد در سازمان را غیرقابل دستیابی ببینند و به فکر ترک خدمت باشند.

* در شرایطی که تخصص و مهارت ملاک حفظ کارکنان در بسیاری از صنایع است، برخی مدیران در صنعت خرده‌فروشی اغلب به کارمندانی که توانایی جلب توجه و خودنمایی دارند بهای بیشتری می‌دهند چرا که معتقدند این کار مشخصه اصلی برون‌گرایی است که لازمه برقراری ارتباط مؤثر و پایدار با مشتریان است. از این‌رو به کارمندان متخصص نسبت به کارمندان برون‌گرا توجه کمتری می‌شود (نارنجو و والانسیا^۱، ۲۰۱۱)

۲-۴- ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی در شرکت والمارت

والمارت در میان معروف‌ترین خرده‌فروشی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای در جهان، بزرگ‌ترین است (بلسیا^۲، ۲۰۰۲). دفتر اصلی فروشگاه‌های زنجیره‌ای والمارت و محل پیدایش آن آمریکا است. درآمد کل این شرکت از ابتدا تاکنون بیش از ۵۰۰ میلیارد دلار بوده است. در سال مالی ۲۰۱۹ شرکت والمارت با فروشی معادل ۵۱۴ میلیارد دلار آمریکا، به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت جهان بر پایه میزان درآمد، شناخته شد. در حال حاضر،

¹ Naranjo-Valencia

² Belsie

والمارت بیش از ۱۱۳۶۱ شعبه در سراسر نقاط جهان دارد و در مجموع ۲ میلیون و دویست هزار نفر را مشغول به کار کرده است.

این شرکت از راهکارهای متعدد برای حفظ رشد خود استفاده می‌کند و از جمله این راهکارها می‌توان به نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول اشاره کرد. راهکار اصلی به کار گرفته شده در الومارت، نفوذ به بازار است. این امر شامل افزایش فروش کالا به مشتریان فعلی خود با ارائه بسته‌های ویژه یا با ارائه تخفیف است. توسعه بازار با فروش محصولات خود به بازارهای جدید حاصل می‌شود و این امر با افتتاح شعب و مراکز جدید در سایر زمینه‌ها امکان‌پذیر است تا بتواند از این بازارها استفاده کند. در نهایت، توسعه محصول را می‌توان با تولید و ارائه محصولات جدید به مشتریان خود که به‌طورقطع بازارهای جدید را جذب می‌کند، محقق کرد. با این حال، این راهکار کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، این شرکت سرمایه‌گذاری هنگفتی در راهکارهای نفوذ در بازار و توسعه بازار کرده است (توری^۱، ۲۰۰۱).

فرهنگ‌سازمانی الومارت دارای چهار جزء اصلی است. این مؤلفه‌ها رفتارهای کارکنان را هدایت می‌کنند که ظرفیت‌های سازمانی را برای افزودن ارزش در ارائه خدمات خرده‌فروشی و خدمات مرتبط به مصرف‌کنندگان تعیین می‌کند. مؤلفه‌های فرهنگی نیز به‌عنوان باورهای الومارت شناسایی می‌شوند: **خدمات به مشتریان؛ احترام به فرد؛ تلاش برای تعالی و عمل با صداقت.**

از نظر خدمات‌رسانی به مشتریان، شرکت در فعالیت‌های خود مشتریان را در اولویت قرار می‌دهد. همچنین الومارت سهم هر کارمند در موفقیت کسب‌وکار را به رسمیت می‌شناسد. علاوه بر این، شرکت برای تعالی در عملکرد کارگران، تیم‌ها و کل سازمان تلاش می‌کند. از نظر حفظ یکپارچگی، الومارت فضایل صداقت، انصاف و بی‌طرفی را در فرایندهای تصمیم‌گیری ترویج می‌کند. در الومارت چیزی به نام کارمند وجود ندارد؛ بلکه بهتر است بگوییم الومارت بیش از ۲ میلیون رابط دارد؛ زیرا افراد شاغل در الومارت با این نام شناخته می‌شوند و برای قدردانی از رابط‌های خود در ۱۹۷۱ سیاست تقسیم سود را در پیش گرفت که بر اساس آن به هر رابط که حداقل یک سال یا هزار ساعت در فروشگاه‌های خود کار کند بر اساس فرمولی مشخص سهمی از سود فروشگاه تعلق

¹ Troy

می‌گیرد که به هنگام ترک و المارت می‌تواند به صورت نقد یا سهام آن را دریافت کند. افزایش حقوق در و المارت بر اساس درجه و سلسله مراتب نیست بلکه بر اساس عملکرد در فروش است. همچنین سیاستی به نام «در باز» در این شرکت وجود دارد که رابطه‌ها می‌توانند پیشنهادها و راهکارهای خود را به راحتی به مدیران منتقل کنند و حتی می‌توانند به راحتی از مدیران خود انتقاد کنند (ونگ، ۲۰۲۳)

۲-۵- سیستم توزیع و المارت

توزیع از جایگاه بسیار ویژه و قابل اهمیتی در نزد و المارت برخوردار است. کلیه راهکار بازاریابی و قیمت‌های پایین این برند به علت سیستم قوی توزیع است. حدود ۸۵ درصد از محصولات فروشگاه‌ها از سوی سیستم توزیع خود و المارت تأمین می‌شود و با استفاده از فناوری‌های پیشرفته از یک سو محصولات را دریافت می‌کنند و از سوی دیگر سفارش‌ها را در کمترین زمان ممکن ارسال می‌نمایند. و المارت بیش از ۳ هزار کامیون و ۱۲ هزار تریلی دارد و بر خلاف رقیبان خود سیستم توزیع خود را برون‌سپاری نکرده است.

۲-۶- راهکار و المارت

موقعیت و المارت به عنوان بزرگ‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای در جهان، بسیار مستحکم است. با اینکه بازار این صنعت بسیار اشباع شده، اما و المارت پایین‌ترین هزینه‌ها و قیمت کالا و بیشترین سود و سهم بازار را دارد. به علاوه تهدید کالاهای جایگزین (دو کالا که می‌توانند به جای هم استفاده شوند) برای کالاهای و المارت ضعیف است.

و المارت تلاش زیادی برای اطمینان از نوآور بودن و برآورده ساختن نیازهای مشتریان انجام می‌دهد. قدرت چانه‌زنی (قدرت اثرگذاری روی طرف مقابل از لحاظ تعیین قیمت و...) تأمین‌کنندگان و المارت نیز ضعیف است، چون برای بسیاری از تولیدکنندگان، و المارت بزرگ‌ترین مشتری آنها است. واضح است که آنها هر چه و المارت بخواهد انجام می‌دهند.

علاوه بر تأمین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی خریداران هم ضعیف است؛ چون دامنه وسیعی از مشتریان با تقاضای قابل توجهی برای قیمت‌های پایین وجود دارد که باعث افزایش قدرت و المارت در مقابل آنها می‌شود. با توجه به مقیاس بسیار بزرگ فعالیت و المارت،

¹ Open Door

شرکت‌های جدیدی که می‌خواهند وارد بازار شوند تهدیدی جدی برای شرکت محسوب نمی‌شوند، چون شرکت‌های جدید باید سال‌ها یا حتی دهه‌ها برای رسیدن به سطح والمارت تلاش کنند. حتی کمپانی‌های برجسته هم در دنیای امروز به‌سختی می‌توانند قیمت‌ها و هزینه‌هایشان را به‌اندازه والمارت پایین ببرند.

ارائه کالاها با قیمت‌های پایین تنها یکی از راهکارهای والمارت است. زنجیره خلق ارزش شرکت (فعالیت‌هایی که یک شرکت در یک صنعت خاص انجام می‌دهد)، فعالیت‌های مرتبط به چگونگی دستیابی والمارت به راهکارهای مختلف را نشان می‌دهد. نخست اینکه مدیریت زنجیره تأمین والمارت بی‌نهایت کارا است.

برای مثال والمارت در تقلید از مفاهیم کسب‌وکار موفقیت‌آمیز رقبایش شهرت دارد. به‌علاوه از نظرات کارکنان استقبال می‌شود و حتی به آنها در این رابطه پاداش داده می‌شود. روش دیگر کاهش هزینه‌ها در مدیریت زنجیره تأمین والمارت، توانایی آنها در دنبال کردن حرکت محصول در طول کل زنجیره خلق ارزش است.

والمارت در هر زمانی اطلاعات محصول را در هر مرحله‌ای از تولید (مثل حمل کالا، توزیع از انبار مرکزی، انبار فروشگاه‌ها یا در قفسه‌ها یا در صندوق) که باشد پیگیری کند. قابلیت والمارت در ساده‌سازی فرایند تأمین، آن را در حفظ سطح موجودی مناسب و پیگیری محصولات فروش رفته و فروش نرفته کمک می‌کند.

۲-۷- فرهنگ سازمانی در شرکت ایکیا: سادگی، کار تیمی و تنوع

ایکیا شرکت سوئدی و چندملیتی است که در زمینه فروش تختخواب، میز و دیگر لوازم اصلی و فرعی خانگی فعالیت می‌کند. شرکت ایکیا در ۱۹۴۳ توسط اینگوار کمپراد^۱ در سوئد بنیان نهاده شد. دفتر مرکزی شرکت ایکیا در کشور هلند، قرار دارد. نخستین فروشگاه ایکیا در ۱۹۵۸ در سوئد گشایش یافت. همچنین نخستین فروشگاه‌های ایکیا در خارج از سوئد، به ترتیب در ۱۹۶۳ در نروژ و در ۱۹۶۹ در دانمارک آغاز به کار کردند. فرهنگ سازمانی ایکیا نقش مهمی در حفظ راهکارهای تجاری ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی این شرکت از یک سو نتیجه تعامل شرکت با جهان پیرامون خود است و از سوی دیگر از روابط بین‌فردی درون‌سازمانی به دست می‌آید. کمپراد در اهداف خود،

^۱ Feodor Ingvar Kamprad

فرهنگ سازمان را مبتنی بر اصول و اهداف اخلاقی و تجاری شرکت می‌داند و شعار خود را این جمله می‌داند که «اسراف در منابع گناه کبیره است»
فرهنگ‌سازمانی IKEA بر اصول زیر استوار است:

۱- سادگی و سطح بالای غیررسمی بودن.

«تواضع در انجام کارها و سادگی در انجام کارها سنگ بنای فرهنگ ایکیا است».
به‌عنوان مثال، در ایالات متحده، تعداد کمی از مدیران دارای کارت ویزیت هستند، و همه بر اساس نام خانوادگی هستند و در کنار هم پشت میزهای ایکیا می‌نشینند، و اگر روحیه‌ای دارید که نیاز به نوازش دارد، ایکیا محل کار شما نیست (هرتیچ^۱، ۲۰۱۷).

۲- ارزش کار تیمی

در فرهنگ‌سازمانی ایکیا، مدیرانی که ترجیح می‌دهند به‌صورت یک‌نفره مدیریت کنند، نمی‌گنجند. زنجیره مبلمان سوئدی می‌خواهد اطمینان حاصل کند که فقط افرادی را استخدام می‌کند که ارزش‌های آن را به اشتراک بگذارند و از فرهنگ آن قدردانی کنند. به همین دلیل، به افرادی که مایل به پیوستن به ایکیا هستند، پیشنهاد می‌شود در آزمون آنلاین شرکت کنند. نتیجه آزمون به متقاضیان توصیه می‌کند که آیا با فرهنگ سازمانی ایکیا مطابقت دارند یا خیر.

۳- پذیرش تنوع در بین کارکنان و روش‌های مختلف انجام کارها.

تنوع در میان نیروی کار از نظر جنسیت، نژاد، سن، قومیت و گرایش جنسی از عناصر مهم فرهنگ شرکت ایکیا است. همان‌طور که در جدول زیر نشان داده شده است، سطح مناسبی از نمایندگی زنان در بین صاحبان امتیاز در کارگران سطح طبقه و همچنین مدیریت وجود دارد (کوویت^۲، ۲۰۱۶).

علاوه بر این، خرده‌فروش مبلمان از حقوق کارمندان خود حمایت می‌کند. این شرکت همچنین قصد دارد نمایندگی گروه‌های اقلیت مختلف را در میان نیروی کار افزایش دهد. بزرگ‌ترین خرده‌فروش مبلمان جهان معتقد است که تشخیص تفاوت‌ها بین کارکنان به خلاقیت کمک می‌کند و از رشد کسب‌وکار حمایت می‌کند.

۴- صرفه‌جویی.

¹ Heritage

² Heritage

بنیان‌گذار ایکیا، اینگوار کامپراد، به دلیل عادات پولی مقرون‌به‌صرفه خود مانند رانندگی با ولوو ۲۴۰ GL مدل ۱۹۹۳ به مدت دو دهه، خرید لباس از بازارهای قدیمی و کوتاه‌کردن موها در سفر به کشورهای در حال توسعه برای صرفه‌جویی در هزینه مشهور بود (مارتین^۱، ۲۰۱۶). سطح بالای صرفه‌جویی بنیان‌گذار تا حدی بر فرهنگ شرکت ایکیا منعکس شده است، به گونه‌ای که مدیران در همه سطوح تشویق می‌شوند تا هزینه‌ها را در تمام زمینه‌های کسب‌وکار کاهش دهند.

۵- استخدام از طریق ارزش‌ها

در طول فرایند استخدام، زنجیره مبلمان سوئدی زمان و انرژی زیادی را برای درک شخصیت، ارزش‌ها و نگرش‌های داوطلبین صرف می‌کند تا فقط افرادی را استخدام کند که با فرهنگ شرکت ایکیا مطابقت داشته باشند. به عبارت دیگر، شخصیت داوطلبین به اندازه مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها اهمیت دارد (واربر، ۲۰۲۲).

ایکیا در راستای تلاش برای گسترش تجارت خود، تلاش دارد خدمات، محصولات و قیمت‌های مشابهی را در سرتاسر دنیا ارائه دهد و به این منظور از راهکارهای بازاریابی و محصولات استاندارد استفاده می‌کند. از طرفی دیگر، این برند به تطبیق‌دادن مدل‌ها و طراحی‌های خود با فرهنگ بومی شهرت دارد.

۲-۸- راهکار تمایز در بازاریابی

بر اساس راهکار عمومی، مایکل پورتر^۲ (راهکارهای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) ایکیا، راهکار ترکیبی از این سه رویکرد اصلی را مدنظر قرار داد. ایکیا برای رقابت با دودسته رقیب اصلی در بازار (مبلمان زیبا، گران‌قیمت و باکیفیت بالا و مبلمان بی‌کیفیت و بدون طراحی زیبا) باید گوشه‌ای از بازار را هدف قرار می‌داد که کسی به آن توجهی نکرده بود؛ بنابراین اولین قدم تقسیم‌بندی^۳ بازار و انتخاب بخش‌هایی جذاب از آن بود. این گروه مخاطب این‌گونه توصیف شدند: جوانان حدود ۲۰ تا ۳۵ سال، افراد مجرد یا متأهلی که درآمد بالایی ندارند، اما به‌روز و اهل مد و فشن هستند و می‌خواهند خانه‌شان به شکلی مدرن و زیبا طراحی شود. عاشق محصولات مدرن و نو هستند. از طرفی هم نمی‌خواستند

¹ Martin

² Michel Porter

³ Segmentation

مبلمان و لوازم خانه گران‌قیمتی بخرند که عمری باقی بماند و حمل‌ونقلش هم سخت باشد.

بر اساس ویژگی‌های این گروه از مخاطبان محصولات ایکیا تعریف و طراحی شد: مبلمانی کاربردی و ساده با طرح‌های فشن و به‌روز با قیمتی قابل‌قبول. ایکیا سراغ تأمین‌کننده‌های زیادی رفت تا به‌واسطه رقابت میان آنها بتواند قیمت تمام شده را پایین‌تر ببرد. از چوب‌های گران‌قیمت فقط در قسمت‌های مهم استفاده کرد. میزها و میله‌ها قابلیت سرهم کردن داشتند. هزینه مونتاژکردن کم شد. مشتری به‌راحتی آنها را در بسته‌ای می‌توانست حمل کند. لازم نبود برای حمل‌ونقل کامیون بگیرد و با تاکسی هم می‌توانست آنها را جابه‌جا کند. پس هزینه حمل‌ونقل هم کم شد، ضمن اینکه لذت سرهم کردن و خلق مبلمان و وسایل خانه به خود مشتری داده شد. آنها حس می‌کردند خودشان خانه‌شان را طراحی کرده‌اند.

برای انتخاب مبلمان هم ایکیا کار بسیار جالبی کرد. مشتریان همه لوازم را چیدمان شده در یک فضای واقعی خانه در فروشگاه‌های ایکیا مشاهده می‌کردند و دیگر لازم نبود حتماً طراح داخلی باشند یا هزینه مشاور طراحی را بدهند. همان‌جا می‌توانستند ترکیب‌بندی و هماهنگی وسایل و رنگ‌ها را انتخاب کنند و بدین صورت بود که مرحله جایگاه‌سازی^۱ برند ایکیا رقم خورد؛ یک برند با استراتژی رهبری هزینه و ارائه «قیمت قابل‌قبول» (در مقایسه با رقبای گران) اما تمرکز روی نقاط تمایزی مثل «طراحی ساده و کاربردی» و «تجربه منحصربه‌فرد از خرید».

ایکیا با انتخابی درست از گوشه یک بازار و نه همه بازار خرده‌فروشی یا مبلمان خانگی و با خلق مفهوم و معنای جذاب در قالب هویت برند ایکیا و نه فقط تولید یک محصول، جایگاه محکم و خاصی برای خود ساخت. جایگاهی منحصربه‌فرد که دیگر هیچ برندی نتوانست وارد محدوده آن شود و در واقع در میان اقیانوس قرمزی از رقبا و محصولات مشابه برای خود اقیانوس آبی خاص خود خلق کرد که هنوز هیچ برندی نتوانسته شبیه او شود.

^۱ Positioning

مطالعه موردی ایکیا و شیوه ورود و جایگاه‌سازی‌اش در بازار و برندهای دیگری که در بازارهایی دیگر با همین شیوه جایگاه‌سازی کرده‌اند. یکی از بهترین آموزه‌های تدوین و پیاده‌سازی راهکارهای برند و بازاریابی در بازارهای شلوغ، مثل بازار ایران، است. بسیاری از شرکت‌ها و برندهای ایرانی در بسیاری از بازارها هنوز از همان اصول و شیوه‌های قدیمی راه‌اندازی یک کسب‌وکار پیروی می‌کنند و صرف تولید یک محصول یا خدمت و فروش از طریق کانال‌های مرسوم توزیع، همه راهکار بازاریابی و برندسازی آنها است. کمتر برندی را می‌بینیم که به مفهوم انتخاب مخاطبان هدف و جایگاه‌سازی بر مبنای یک مزیت رقابتی یا ارزش پیشنهادی پایدار و غیرقابل تقلید، توجه عمیق و همه‌جانبه کرده باشد. بسیاری از مدیران و صاحبان کسب‌وکارها هنوز هم از مفاهیمی مثل راهکارهای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز که از بنیادی‌ترین راهکارهای بازاریابی هستند آگاهی ندارند و شیوه‌های بخش‌بندی، هدف‌گذاری و جایگاه‌سازی (فرایند STP) را به ساده‌ترین شکل ممکن هم پیاده‌سازی نمی‌کنند و متأسفانه عمده روش‌های بازاریابی به توزیع، تبلیغ و فروش هرچه بیشتر محصول ختم می‌شود و وقتی از آنها می‌پرسیم مخاطب شما چه کسانی هستند؟ با یک پاسخ تکراری «همه مردم» مواجه می‌شویم.

البته برندهایی هم داریم که با انتخاب درست مخاطبان هدف و طراحی و ارائه درست محصول یا خدمت متناسب با همان گروه مخاطب موفقیت‌های بزرگی، حتی در کوتاه‌مدت، به دست آورده‌اند. موضوع اصلی این است که با رقابتی و اشباع شدن بازار از محصولات و خدمات مشابه برای همه نوع مخاطبی برندهای جدید هیچ راه و راهکار مناسبی ندارند، مگر اینکه بر اساس راهکارهای خلاقانه بازاریابی و برندسازی بخش‌هایی از بازار را مخاطب قرار بدهند که توجه کمتری به نیازها و دغدغه‌هایشان شده است. این بخش‌ها در صورت لزوم بر اساس ویژگی‌های جغرافیایی یا جمعیت‌شناختی کشف نمی‌شوند و بیشتر بر مبنای ویژگی‌های روان‌شناختی و رفتاری قابل‌شناسایی هستند.

امروزه مهم‌تر از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، سطح درآمد، تحصیلات و...) ویژگی‌های روان‌شناختی مخاطبان در شکل‌دهی نوع محصول یا خدمت و شیوه بازاریابی و برندسازی اثر می‌گذارد. ویژگی‌هایی مثل عقاید و علایق، کلاس و طبقه اجتماعی، سبک زندگی، ارزش‌های فردی و...؛ بنابراین کمتر می‌توان با کاهش قیمت بافاصله اندکی و کیفیت یا طراحی کمی متفاوت از رقبا سهمی از مشتریان آنها گرفت.

این بدان معنا است که دیگر نمی‌توان به همه بازار یک محصول یا خدمت مشابه را ارائه کرد (لااقل در بسیاری از کالاها و خدمات). باید بدانیم چه معنا و مفهومی را بر اساس ویژگی‌های روان‌شناختی چه گروهی از مخاطبان می‌توانیم به زندگی آن گروه خاص اضافه کنیم که یا رقیبی انجام نداده یا به‌خوبی صورت نگرفته است

۲-۹- ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی در شرکت کاستکو

کاستکو شرکت خرده‌فروشی آمریکایی است. شرکت کاستکو، بزرگ‌ترین باشگاه انبار کالا در ایالات متحده است. این شرکت، در ژوئیه ۲۰۰۹ به‌عنوان سومین شرکت خرده‌فروشی ایالات متحده و نهمین خرده‌فروشی در جهان شناخته شد و از ۲۰۱۵، دومین خرده‌فروش در جهان پس از والمارت است. از اکتبر ۲۰۰۷ کاستکو به‌عنوان بزرگ‌ترین خرده‌فروشی شراب جهان به‌شمار می‌آید. در سال ۲۰۱۲ در فهرست فرچون ۵۰۰^۱ در رتبه ۲۴ از بزرگ‌ترین شرکت‌های مستقر در ایالات متحده آمریکا، قرار گرفت (قابلر، ۲۰۱۶). در ۲۰۱۷، کاستکو ۷/۸۳ میلیون نفر عضو و ۷۲۷ شعبه در ایالات متحده آمریکا، کانادا، مکزیک، بریتانیا، ژاپن، کره جنوبی، تایوان، استرالیا و اسپانیا داشته است (فارتون ۵۰۰ لیست در شرکت، ۲۰۲۲).

شیوه فروش کاستکو تأکید بر فروش اجناس با قیمت کم و تعداد زیاد است. این اجناس به‌طور عمده برای خانواده‌های پرجمعیت، شرکت‌ها و مغازه‌ها به‌بازار عرضه می‌شوند. این شرکت توانسته از طریق پیاده‌سازی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر تناسب حداکثری شغل با توانایی‌ها و مهارت‌های فردی، تمرکز ویژه بر ترویج کاری شاد و افزایش بهره‌وری از طریق ارائه مشوق‌های شادی‌آور به کارکنان، توجه ویژه به سلامت و رفاه کارکنان، یکسان دیدن کارکنان و مدیران در زمان پرداخت حقوق و مزایا، آزادی عمل در مورد مرخصی رفتن کارکنان و توجه به علایق خاص مشتریان خود به موفقیت‌های بسیاری دست پیدا کند.

کاستکو شرکتی آمریکایی فعال در عرصه خرده‌فروشی است که در ۱۹۷۶ توسط جیمز سینه‌گال و جفری براثمن تأسیس شد. شیوه فروش کاستکو تأکید بر فروش اجناس با قیمت کم و تعداد زیاد (صرفه‌جویی به مقیاس) است. این اجناس به‌طور عمده برای

^۱ Fortune 500) فهرستی از ۵۰۰ تا از بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکایی از نظر درآمدزایی است. این فهرست هر ساله توسط نشریه فرچون تهیه و اعلام می‌گردد.

خانواده‌های پرجمعیت، شرکت‌ها و مغازه‌ها به بازار عرضه می‌شوند. محصولات شرکت عبارت است از: فروشگاه‌های تخفیف‌دار، مراکز خرید، فست‌فود و رستوران، لوازم‌خانگی و الکترونیکی، داروخانه، تعمیرگاه خودرو و پمپ‌بنزین، نوشیدنی‌های الکلی.

۲-۱۰- چشم‌انداز شرکت کاستکو

موفقیت مداوم کاستکو بستگی به میزان پایبندی هر یک از کارکنان کاستکو با بالاترین استانداردها دارد که اصول اخلاقی شرکت را الزام می‌کند. کاستکو تجارت خود را طبق اصول اخلاقی خود اداره می‌کند: اطاعت از قانون، مراقبت از اعضای خود، مراقبت از کارمندان خود، احترام به تأمین‌کنندگان خود و پاداش دادن به سهام‌داران خود.

پژوهش‌ها حاکی از آن است که همه سازمان‌ها راهبردها یا اهرم‌هایی را برای ایجاد محیط کاری انسان‌محور به کار می‌گیرند. کارکنان وقتی احساس کنند که از نظر سازمان ارزشمند هستند و مورد قدردانی قرار می‌گیرند، واکنش مثبتی خواهند داشت. به‌عنوان مثال شرکت کاستکو به کارگران خود حدود ۲۰ دلار به‌ازای هر ساعت پرداخت می‌کند. این رقم حدود ۶۵ درصد بیشتر از حقوقی است که شرکت‌های المارت و المارک بزرگ‌ترین رقیب کاستکو، یعنی سامز کلاب پرداخت می‌کند. سرمایه‌گذاری مداوم کاستکو بر روی کارکنان (از جمله مزایایی برای کارکنان پاره‌وقت) نوعی مزیت رقابتی ایجاد کرده است.

میزان فروش کارکنان این شرکت به طور تقریباً دو برابر شرکت رقیب، سامز کلاب، است. نرخ ترک شغل در کاستکو حدود ۵ درصد و خیلی کمتر از میزان ترک شغل کارکنان المارک است. همین امر هزینه‌های استخدام و آموزش نیروهای جدید را در شرکت کاستکو، کاهش داده و باعث ذخیره میلیون‌ها دلار در سال می‌شود. این شرکت همچنین کمترین نرخ سرقت توسط کارکنان در صنعت خرده‌فروشی را دارد. بین ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۳ سهام کاستکو بیش از ۲۰۰ درصد افزایش یافت درحالی‌که ارزش سهام المارک در همین مدت فقط ۵۰ درصد رشد کرد (قابلر، ۲۰۱۶).

۲-۱۱- راهکار کاهش قیمت در کاستکو

کاستکو، ارزان‌فروشی است که همه مایحتاج عمومی را عرضه می‌کند. راهکارهای بازاریابی کاستکو روی فروش محصولات ارزان در مقیاس بیشتر پایه‌ریزی شده است. تحقیقات میدانی وسیعی برای شناخت بازار هدف صورت گرفته و تمرکز اصلی فروشگاه زنجیره‌ای کاستکو بر روی فروش به خانواده‌ها و فروشگاه‌های کوچک‌تر است.

از راهکارهای ابتکاری کاستکو، عرضه محصولات از یک برند است. بر خلاف اکثر فروشگاه‌های زنجیره‌ای که با عرضه برندهای مختلف، قدرت انتخاب بیشتری به مشتری می‌دهند، اینجا فقط از هر محصول یک برند دیده می‌شود. کادر هیئت‌مدیره فروشگاه زنجیره‌ای کاستکو به هیچ برند خاصی تعهد نداشته و تنها محصولات ارزان‌تر را ارائه می‌کند. به این ترتیب بستن قرارداد با برندها منوط به عرضه محصولات ارزان‌تر از سوی آن شرکت است. با توجه به فروش گسترده‌ای که برندها در کاستکو دارند، استقبال خوبی از راهکارهای فروش داشته و ملزم به رعایت قوانین کاستکو هستند.

مشتریان تنها با داشتن اشتراک می‌توانند از کالاهای ارزان فروشگاه زنجیره‌ای کاستکو خریداری کنند که در ازای پرداخت حق عضویت سالانه قابل تمدید و استفاده است. حق عضویت سالانه کارت خرید کاستکو به صورت منطقه‌ای و با توجه به شرایط اقتصادی بازار هدف در هر کشور، مشخص می‌شود. در برخی موارد مشتریان می‌توانند با پرداخت حق عضویت کامل از مزایای بیمه و وام نیز استفاده کنند. به این ترتیب تمایل به خرید در مشتری بسیار بیشتر می‌شود.

راهکار کاستکو، رهبری هزینه و ارزان‌فروشی است و این راهکار را از طریق مجموعه انتخاب‌های همسوی زیر عملیاتی کرده است:

۱- کاستکو بر فروش محصولات با قیمت‌های ارزان و بیشتر با حجم بالا تمرکز دارد. مشتریان هدف این فروشگاه به طور عمده خانواده‌های بزرگ یا سایر فروشگاه‌ها هستند.

۲- این فروشگاه به جای داشتن برندهای مختلف از یک محصول، تنها دارای یک نوع برند است. در نتیجه حجم بالایی از فروش را تنها از یک نوع برند خواهد داشت که منجر به کاهش قیمت قابل توجهی خواهد شد.

۳- عدم پایبندی به برندی خاص: اگر مدیر کاستکو احساس کند که یک محصول گران است می‌تواند قرارداد خود با آن برند را کنسل کرده و با برند دیگری که قیمت ارزان‌تری ارائه می‌دهد، قرارداد ببندد. به عنوان مثال در ۲۰۰۹، به دلیل عدم رضایت کوکاکولا مبنی بر کاهش قیمت محصولاتش، کاستکو قراردادش را با آن کنسل کرد و در نهایت پس از یک ماه کوکاکولا مجبور به قبول شروط کاستکو گشت.

۴- نکته جالب دیگر در مورد کاستکو، نبود کیسه خرید یا پلاستیک برای گذاشتن جنس در داخل آن است. در فروشگاه‌ها هیچ‌گونه کیسه وجود ندارد. مشتریان برای خرید

باید کیسه همراه خود داشته باشند یا وسایل را با بسته‌بندی خود کمپانی تولیدکننده از فروشگاه خارج کنند که در نتیجه باعث کاهش هزینه‌های فروشگاه می‌شود.

۵- حذف کردن چراغ‌های روشن در روزهای آفتابی است. اکثر فروشگاه‌ها دارای نورگیرهای بزرگ هستند. در طول روز دستگاه‌های ارزیابی نور فروشگاه میزان نور را سنجیده و خود چراغ‌ها را خاموش می‌کند. بیشتر مواقع در طول روز در مرکز فروشگاه‌ها هیچ چراغی روشن نیست.

۶- تشویق به خرید زیاد و دائمی. در کاستکو همه خریدها از طریق کاستکو کارت صورت می‌گیرد. هر فردی که کارت عضویت داشته باشد می‌تواند ۲ میهمان داشته باشد و می‌تواند از فروشگاه خرید کنند؛ ولی تنها افراد عضو می‌توانند پول را پرداخت کنند. حق عضویت‌ها به صورت سالیانه پرداخت می‌شوند و در هر کشور مبلغ آن متفاوت است. هر کارت شامل یک کارت اضافی رایگان برای سایر اعضای خانواده نیز است. کاستکو برای عضویت‌های ویژه با پرداخت ۱۱۰ دلار در سال، خدماتی مانند بیمه خودرو و وام منزل نیز ارائه می‌دهد.

با کمی دقت می‌توان متوجه شد که کاستکو انتخاب‌های خود را به گونه‌ای انجام داده است که همه در راستای راهکارهای شرکت باشند.

۲-۱۲- بررسی مقایسه‌ای سه خرده‌فروش

باتوجه به آن چه که در بالا مطرح گردید و باتوجه به ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی هر سه فروشگاه، فرهنگ بدیع و فرهنگ مردم‌گرا که از جمله موارد فرهنگ‌سازمانی در صنعت خرده‌فروشی هستند، در این فروشگاه‌ها به کاررفته‌اند. فرهنگ تیم‌گرا که نشان از همکاری و تعامل میان کارکنان است در فروشگاه‌ها و المارت بیشتر دیده می‌شود و شاید به نظر نگارنده همین عامل است که منجر به این گردیده که همیشه در مجله‌های معتبر رتبه اول را به خود اختصاص دهد.

جدول ۱ فروشگاه‌های زنجیره‌ای مورد مطالعه

نام فروشگاه	سال تأسیس	مؤسس	حوزه فعالیت	تعداد شعب در دنیا
المارت	۱۹۶۲	سام والتون	فروشگاه‌ها سوپر سترها بازارهای محلی سامز کلاب‌ها	۱۱۳۶۱

	فروشگاه‌های بین‌المللی			
۷۲۷	سوپرمارکت هایپرمارکت	سل پرایس و جفری براثمن	۱۹۷۶	کاستکو
۳۰۰	فروش تختخواب، میز، کمد و کابینت لوازم اصلی و فرعی خانگی صنایع دستی	اینگوار کمپراد	۱۹۸۳	ایکیا

جدول ۲: تعداد کارکنان در فروشگاه‌های عمده خرده‌فروشی و تعداد کارکنان ایالات متحده آمریکا

۲۰۲۲	۲۰۱۳	۲۰۰۰	۱۹۹۷	
۲,۱ میلیون	۲ میلیون	۱,۶ میلیون	۱,۱۴۰,۰۰۰ میلیون	والمارت
۳۰۴,۰۰۰ میلیون	۲۱۸ میلیون	۳۲۰,۰۰۰ هزار	۱۷۴,۰۰۰ هزار	کاستکو
۲۳۱,۰۰۰ هزار	۱۵۱,۰۰۰ هزار	۱۴۰,۰۰۰ هزار		ایکیا

جدول ۳: کل درآمد فروش (به میلیون دلار)

۲۰۲۰	۲۰۱۱	۲۰۰۵	۱۹۶۲	
۵۵۱ میلیارد	۴۴۶,۹۵۰ میلیارد	۳۱۲ میلیون	۱۲ میلیارد	والمارت
۱۱۸ میلیارد		۷۲ میلیارد	۳ میلیارد	کاستکو
۴۵ میلیارد	۳۶,۷ میلیارد	۲۲۵ میلیون	۲۱,۸۴۶ میلیون	ایکیا

جدول ۴: مرتبه در فهرست فرچون ۵۰۰

۲۰۲۰	۲۰۱۸	۲۰۱۵	۲۰۰۹	
رتبه اول	رتبه اول	رتبه اول	رتبه اول	والمارت
رتبه ششم	رتبه دوم	رتبه دوم	رتبه سوم	کاستکو
	رتبه ششم			ایکیا

۳- نتیجه گیری

صنعت خرده‌فروشی به‌عنوان یکی از صنایع بزرگ در جهان شناخته می‌شود. به نقل از وارگاس (۲۰۰۷) سهم این صنعت به لحاظ تعداد کارکنان و موسسه‌های فعال در آن به‌عنوان دومین صنعت بزرگ در امریکا به شمار می‌رود. باتوجه‌به بررسی که در این پژوهش صورت گرفت، آن چه که در صنعت خرده‌فروشی مهم به نظر می‌رسد نوع فرهنگ‌سازمانی است که هر کدام از آن‌ها استفاده می‌کنند. می‌توان گفت که میزان موفقیت هر کدام از این صنایع از نظر اقتصادی و تقویت روابط آن با مشتریان بستگی به فرهنگ‌سازمانی دارد. بدیهی است که سرمایه‌گذاری به‌آسانی موفقیت یک صنعت را تضمین نمی‌کند و این که یکی کسب‌وکار چقدر تغییر می‌کند بستگی به فرهنگ سازمان دارد. این که شرکتی به‌طورانعطاف‌پذیر عمل می‌کند یا روش سخت‌گیرانه‌ای دارد نیز از طریق فرهنگ آن سازمان مشخص می‌شود.

در سازمان‌ها و خرده‌فروشی‌ها داشتن فرهنگی که راهنمای اعضای آن برای حرکت در جهت واحدی باشد بسیار حائز اهمیت است. چرا که این سازمان‌ها اغلب با ظهور ایده و به‌صورت خودجوش تأسیس می‌شوند و بنیان‌گذاران آنها برای پیشبرد هرچه سریع‌تر و بهتر کسب‌وکارشان نیازمند تعیین مجموعه‌ای از اهداف و ارزش‌های ملموس و نهادینه در میان کارمندان هستند.

باتوجه‌به پژوهش حاضر، مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر موفقیت این سه صنعت خرده‌فروشی در جهان عبارت‌اند از مشتری‌مداری، کیفیت کالاها، پراکنش جغرافیایی، اعتبار برند، تبلیغات و بازاریابی، خدمات و تسهیلات رفاهی و نیروی انسانی. در این تحقیق فقط از مقاله‌ها و داده‌های موجود در مقاله‌ها استفاده شده است و با محدودیت‌هایی از جمله این که در جمع‌آوری داده‌های پژوهشی با استفاده از پرسش‌نامه محدودیت جغرافیایی داشتیم، روبرو بوده‌ایم. اندازه‌گیری دقیق رفتار خرید، نیازمند وجود داده‌ها و ثبت اطلاعات مشتریان است که در این تحقیق باتوجه‌به این که امکان ارتباط و مراجعه با مشتریان و فروشگاه‌ها را نداشتیم، از دقت تحقیق کاسته شده است.

۴- منابع

اسماعیل‌پور، حسن (۱۳۸۴)، مبانی مدیریت بازاریابی، چاپ اول، تهران، نگاه دانش

صمدی، منصور، حسین‌زاده، علی حسین (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین روش‌های بازاریابی ارتباطی فروشگاه‌های زنجیره‌ای و رفتار خرید مشتریان، نشریه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۲، شماره ۴، ص ۹۳-۱۱۰

مرتضوی، سید محسن (۱۳۸۰)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مزایا و معایب، تدبیر، شماره ۱۱۶، تهران
هاوکیوز، دل بست، راجر و کانی، کنث (۱۳۸۵)، رفتار مصرف‌کننده، ترجمه احمد روستا و عطیه بطحایی، چاپ اول، تهران، انتشارات سارگل.

- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Belsie, L. 2002. Wal-Mart: World's largest company. *Christian Science Monitor*, February 19.
- Bingbing Wang, (2023). Is walmart the same as ten years ago? A non-parametric difference-in-differences analysis of walmart development, *Regional Science and Urban Economics*, Volume 99, March 2023
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611-632.
- Csaszar, F. A. (2013). An efficient frontier in organization design: Organizational structure as a determinant of exploration and exploitation. *Organization Science*, 24(4), 1083-1101.
- Gabler, Neal (15 December 2016). "The Magic in the Warehouse". *Fortune*. New York: Time Inc. pp. 184–189
- Heritage (2017) Inter Ikea Group, Available at: <http://www.inter.ikea.com/en/about-us/heritage/>
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Wheeler, J. (2008). 10 Reasons to Design a Better Corporate Culture. Harvard Business School.
- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Routledge.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Kowitt, B. (2016) "At Ikea, Everybody Is Equal" *Fortune*, Available at: <http://fortune.com/2016/03/10/ikea-corporate-culture-best-companies/>
- Lichtenstein, N. (2011). Wal-Mart's Authoritarian Culture. *The New York Times*.
- Martin M. (2018) "4 unusual ways self-made billionaire IKEA founder Ingvar Kamprad insisted on saving money" *CNBC*, Available at: <https://www.cnbc.com/2018/01/29/money-habits-of-self-made-billionaire-ikea-founder-ingvar-kamprad.html>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Roe, M. J. (1993). Some differences in corporate structure in Germany, Japan, and the United States. *The Yale Law Journal*, 102(8), 1927-2003.
- Werber, C. (2022) "How IKEA maintains culture for 170,000 global employees" *Quartz*, Available at: <https://qz.com/work/2113323/how-ikea-maintains-workplace-culture-for-170000-distributed-employees/>