

## «مطالعات موردی بازارهای در حال ظهور»

### آیا ایکیا می‌تواند تجربه خدماتی خود را با فرهنگ هند وفق دهد؟

ایکیا بزرگترین فروشگاه زنجیره‌ای دنیا، به دلیل قیمت‌های معقول و اسباب و اثاث کاربردی که با طراحی مینیمالیستی سوئدی پیوند خورده، برندی شناخته شده است.

شهرت دیگر این کمپانی، سفری سیاحتی است که با هربار سر زدن به مغازه‌های ایکیا، مراجعین آن را تجربه می‌کنند. اکثر مردم بر این باورند که همین تجربه، خرید کردن در ایکیا را از سایر فروشگاه‌ها متمایز و منحصر بفرد می‌کند. در حقیقت، تجربه سفر در فروشگاه‌های پر پیچ و خم ایکیا، کشف کردن هر گوشه و کناری که در فروشگاه وجود دارد، پیدا کردن کالای مورد نظر و بعد حمل آن تا صندوق، به خانه بردن، اسمبل کردن و درست کردن وسیله‌های خریداری شده، تجربه ایکیا را برای مشتریان به تجربه‌ای دلنشین تبدیل کرده است.

در سال گذشته نزدیک به ۷۷۵ میلیون نفر از ایکیا دیدن کرده‌اند و کاتالوگ‌های این کمپانی با ۲۱۰ میلیون نسخه در سال، از کتاب مقدس پرطرفدارتر است.

ایکیا ۳۶۲ فروشگاه در نزدیک به ۵۰ کشور جهان دارد. سال ۲۰۱۳ برای ایکیا، با فروش جهانی بالغ بر ۲۸ میلیارد یورو، رکورددار بهترین فروش بوده است<sup>۱</sup> و این در حالی است که اروپا ۷۰ درصد سهم فروش ایکیا را به خود اختصاص داده است. (از هر ۱۰ خانه در اروپا، یکی از آنها حتما محصولی از ایکیا را در خود جای داده است).<sup>۲</sup>

---

<sup>۱</sup>BBC News, 2014

<sup>۲</sup>Andreea and Oana, 2013

فروش محصولات ایکیا در آمریکای شمالی، چین و روسیه نیز رشد چشمگیری داشته است. با این حال، این شرکت در پی گسترش قلمرو خود و نفوذ به مناطق جغرافیایی جدید است تا بتواند نفوذ خود در دنیا را بیشتر کند.

ایکیا در نظر دارد تا در سال ۲۰۲۰، فروش خود را به دو برابر برساند<sup>۳</sup> و یکی از راهکارهای منطقی‌اش پیدا کردن فرصت‌هایی، در بازارهای نوظهور است. اخیراً ایکیا اعلام کرده که قصد دارد فروشگاه‌های خود را در هند گسترش دهد.<sup>۴</sup> در حالی که پتانسیل فروش به یک میلیارد مشتری تازه برای ایکیا فراهم می‌شود، چالش‌های زیادی نیز برای این کمپانی وجود دارد.

یکی از تعهدهای ایکیا، ارائه محصولات مشابه، با قیمت‌های یکسان، در تمامی فروشگاه‌هایش، بدون در نظر گرفتن موقعیت مکانی فروشگاه‌ها است. دیگری، اصرار ایکیا برای فراهم کردن شرایطی یکسان در تجربه خرید برای مشتری است.<sup>۵</sup>

به منظور ارائه این خدمات، ایکیا سعی دارد تناسب تعداد فروشندگان نسبت به تعداد مشتریان در تمامی فروشگاه‌هایش یکسان باشد. علاوه بر این، ایکیا بر روی آموزش و پیشرفت نیروی کار خود تأکید زیادی دارد.<sup>۶</sup> ایکیا در راستای تلاش برای گسترش بیزینس خود، تلاش دارد خدمات، محصولات و قیمت‌های مشابهی را در سرتاسر دنیا ارائه دهد و به این منظور از استراتژی‌های بازاریابی و محصولات استاندارد استفاده می‌کند.<sup>۷</sup>

---

<sup>۳</sup>Shanely, 2014

<sup>۴</sup>Bailay, 2014

<sup>۵</sup>Edvardsson et al., 2006; Johansson and Thelander, 2009

<sup>۶</sup>Wei and Zou, 2007

<sup>۷</sup>Jonsson and Foss, 2011; Usunier and Lee, 2009

از طرفی دیگر، این برند به تطبیق دادن مدل‌ها و طراحی‌های خود با فرهنگ بومی شهرت دارد. در ایالات متحده آمریکا، طرح اولیه مسیر اکتشافی فروشگاه، بسیار زمان‌بر و خسته کننده بود. در نتیجه، ایکیا مسیرهای میان‌بر و تابلوهای راهنمای بهتری را برای خریداران فراهم نمود.<sup>۸</sup>

در چین، نمایشگاه‌های دائمی ایکیا دارای پشه‌بند، چاپ استیک و آب نماهای تزئینی هستند و این نشان‌دهنده تطبیق‌پذیری طراحی معاصر سوئدی با خانه سنتی چینی است.<sup>۹</sup>

این نکته شبیه به استراتژی رستوران‌های زنجیره‌ای مک‌دونالد است. هنگامی که محصولی در یک بازار طرفدار دارد، شرکت از وارد کردن آن محصول در بازارهای دیگر دنیا، ترسی ندارد.

نمونه دیگر، مبیل تخت‌خواب شویی است که ایکیا باب سلیقه آمریکایی‌ها طراحی کرده بود. در نهایت، این محصول آنچنان محبوب شد که در اروپا به اندازه آمریکا فروش رفت.<sup>۱۰</sup>

علی‌رغم موفقیت این کمپانی، به گفته سرپرست طراحی ایکیا، آقای مارکوس انگمن، این شرکت با بحران‌هایی مواجه شده است. به دلیل افزایش سفر، مهاجرت و توسعه ارتباطات به لطف اینترنت، سوالی مطرح می‌شود: طراحی اسکاندیناویایی دقیقاً چیست و دقیقاً چه نوع از تجربه و تصویری را قصد دارد بسازد و از آن نگهداری کند؟<sup>۱۱</sup>

### «تجربه خدماتی ایکیا»

در حالی که ایکیا یک فروشگاه شناخته شده زنجیره‌ای در زمینه وسایل منزل است، خود را به نوعی یک شرکت خدماتی می‌پندارد که تجربه خرید منحصر به فرد و خاصی را برای مشتریان فراهم نموده است.<sup>۱۲</sup>

---

<sup>۸</sup>Evans and Bridson, 2005

<sup>۹</sup>Pan, 2007

<sup>۱۰</sup>Eskander and Aal, 2010

<sup>۱۱</sup>Shanely, 2014

<sup>۱۲</sup>Edvardsson and Enquist, 2011

هدف این شرکت «ساختن زندگی روزمره بهتر برای تعداد زیادی از افراد» است. برای رسیدن به این هدف، ایکیا سعی در طراحی اسباب و اثاث زیبا با قیمت مناسب دارد. یکی از فاکتورهایی که ایکیا از آن برای مدیریت تجربه مشتریانش استفاده می‌کند، ترکیب و چیدمان فروشگاه‌هایش است.

مراجعه‌کنندگان باید در سفری پربیچ خم وارد شوند که هرچه در آن پیش می‌روند و مسیری را که روی زمین مشخص شده طی می‌کنند، این پیچ و تاب برایشان باز می‌شود و همه جای فروشگاه را می‌بینند. البته، این سفر برای خسته کردن شما نیست. دلیلی علمی در این دیوانگی ایکیا نهفته است. زمانی که مراجعین تمام مسیر فروشگاه را طی می‌کنند، در حقیقت به نوعی مجبور می‌شوند که به آیتم‌های موجود در فروشگاه نگاهی بیاندازند. در حقیقت، این همان چیزی است که از آن با عنوان تجربه یاد می‌شود. در بازاریابی به این تجربه «سرویس اسکپ»<sup>۳</sup> گفته می‌شود.

جالب است بدانید زمانی که ایکیا برای اولین بار مفهوم «تور طبیعی» خود را پیاده کرد، وسعت فروشگاه‌هایش نوزده هزار متر مربع بود. امروزه، میانگین وسعت این فروشگاه‌ها به دو برابر و چیزی حدود ۴۰ هزار متر مربع فضا رسیده است.<sup>۱۵</sup>

یکی از مزیت‌های تبلیغاتی در چیدمان فروشگاه‌های ایکیا این است که خریداران تشویق می‌شوند تا با آیتم‌های موجود در فروشگاه ارتباط برقرار کرده، آن‌ها را امتحان کنند و به راحتی تصور کنند که آن وسیله در خانه‌شان چگونه به نظر می‌رسد. یکی دیگر از استراتژی‌هایی که به کمک این ایده آمده، «اکسپریانس روم»<sup>۶</sup> یا همان اتاق‌های شبیه‌سازی شده در فروشگاه‌های ایکیا هستند. این اتاق‌ها به خریداران این فرصت را می‌دهد تا قبل از خرید، ببینند یک وسیله در خانه‌شان، دقیقا چگونه به نظر می‌رسد.

---

<sup>۱</sup>Service escape

<sup>۲</sup>Huotari and Hamari, 2012

<sup>۳</sup>Bolton et al., 2014

<sup>۴</sup>Experience room

علاوه بر اینکه این روش بسیار کاربردی و مورد توجه بوده است، این مدل‌های شبیه‌سازی شده به دلیل ارتباط لمسی و نزدیک، باعث برانگیختن تجربه احساسی در مشتریان نیز می‌شود.<sup>۱۷</sup>

مفهوم «اتاق تجربه»<sup>۱۸</sup> به ابعاد دیگر فروشگاه‌های ایکیا راه پیدا کرده و یکی از آن‌ها «کیچن پلنر»<sup>۱۹</sup> نوین ایکیا است. این سیستم درحقیقت به شما این امکان را می‌دهد تا ابعاد حقیقی آشپزخانه‌تان را در کامپیوتر وارد نمایید و تصویر مجازی آشپزخانه خود را، قبل از خرید آن ببینید.<sup>۲۰</sup>

یکی دیگر از سرویس‌های ارزشمند ایکیا، اپلیکیشن گوشی‌های هوشمند است که به شما این اجازه را می‌دهد وسیله مورد نظرتان را در خانه خود به صورت مجازی ببینید.<sup>۲۱</sup> این مزیت از دیدگاه متخصصان تجربه فراواقعی یا هایپر رئال<sup>۲۲</sup> نام گرفته و به تجربه کلی خرید از برند ایکیا می‌افزاید.<sup>۲۳</sup>

در ست از همان دقیقه اولی که به ایکیا وارد می‌شوید، فرو شگاه به هر وسیله‌ای سعی دارد شما را با محیط و وسایل درگیر نماید و با مشتریان ارتباط برقرار کند. بخشی از این رابطه، به باور این شرکت، فرصت کشف و شهود در فرو شگاه با سرعت مورد دلخواه خودتان است. می‌توانید به سرعت از قفسه‌ها عبور کنید یا یک روز کامل را در ایکیا بگذرانید. ویژگی دیگر، زمین بازی کودکان و رستورانی با قیمت‌های معقول است. درحقیقت، هدف اصلی تنها فروش یک محصول به مشتری نیست و ایکیا سعی دارد با فراهم کردن فضایی دلپذیر و خدماتی متنوع، تجربه را برای مراجعه‌کنندگان لذت‌بخش نماید.

ایکیا مشتریان وفادار و طرفداران بی‌شماری دارد که حتی بیشتر آن‌ها را می‌توان عاشقانی سینه چاک برشمرد. همین تحمیل مشتریان، برای برقراری ارتباط با فرو شگاه، به طرز عجیبی باعث جذب بی‌شماری طرفدار به این

---

<sup>۱۷</sup>Edvardsson and Enquist, 2011

<sup>۱۸</sup>Experience room

<sup>۱۹</sup>Kitchen planner

<sup>۲۰</sup>Edvardsson and Enquist, 2011

<sup>۲۱</sup>Olenski, 2013

<sup>۲۲</sup>Hyper real

<sup>۲۳</sup>Edvardsson et al., 2005

شرکت شده است. هنگامی که از ایکیا خرید می‌کنید، درحقیقت با تمامی جنبه‌های این خرید در تعامل هستید. از پیدا کردن وسیله‌ی مورد نظر گرفته تا بردن به خانه و جفت و جور کردن آن از روی برگه راهنما (که معمولاً مسیری سخت و دشوار است).

این سرمایه‌گذاری در نیروی کار و زمان، باعث به وجود آمدن پدیده‌ای به نام «تاثیر ایکیا»<sup>۴</sup> شده است.<sup>۵</sup> لازم به گفتن است، به نظر می‌رسد اشخاص وابستگی زیادی به وسایلی که از ایکیا خریداری کرده‌اند نشان می‌دهند و این، در نتیجه‌ی تعاملی است که در هنگام خرید داشته‌اند. عمل مشارکت در ساخت توسط خریداران، یکی از ارزش‌های ایکیا است و شرایط را برای ساختن یک رابطه و گسترش آن فراهم می‌کند. همین مدیریت ارتباط با مشتری و تاثیرگذاری بر تجربه آنها است که ایکیا را برجسته‌تر از سایر رقبایش می‌نماید.<sup>۶</sup>

شاید مهم‌تر از همه‌ی این‌ها، توانایی ایکیا به محول نمودن بخش زیادی از وظیفه‌ی حمل‌ونقل و مراحل تولید محصولاتش به مشتریان مشتاق است (درحقیقت این کار به نوعی، استفاده از نیروی کار مجانی محسوب می‌شود). با این حال، این تقسیم کار با مشتری یکی از مزایای ایکیا محسوب شده و بیزینس الگو و دلیل موفقیت ایکیا است که باعث می‌شود، با قیمت‌های کم‌تر همچنان سود لازم خود را به دست آورد.<sup>۷</sup>

استراتژی «یک سایز، مناسب همه» درگذشته با موانعی مواجه شده است. در عربستان سعودی، بسیاری از خریداران در ابتدا متوجه نمی‌شدند که چرا با وجود کارکنانی که بی‌کار در فرو شگاه ایستاده‌اند، مجبور هستند که خریدشان را خودشان تا خودروهایشان حمل کنند.<sup>۸</sup>

در چین، بسیاری از مصرف‌کنندگان از اینکه مجبور بودند تا بسته‌بندی‌های سنگین را با وسایل نقلیه عمومی حمل کنند بسیار ناراضی بودند. بسیاری از گزارش‌ها نیز حاکی از آن است که بسیاری در جفت و جور کردن

---

<sup>۴</sup>Ikea's effect

<sup>۵</sup>Norton et al., 2011

<sup>۶</sup>Edvardsson and Enquist, 2002, 2011; Edvardsson et al., 2006

<sup>۷</sup>Edvardsson and Enquist, 2011

<sup>۸</sup>Eskander and Aal, 2010

و سیله‌های خریداری شده خود دچار مشکل شده‌اند و دلیل آن، عمدتاً ناآشنا بودن به ابزاری است که شرکت برای اسمبل کردن قطعات در اختیارشان گذاشته است.<sup>۲۹</sup>

هنوز نامشخص است که واکنش مشتریان هندی به این شیوه سرویس دهی ایکیا چگونه خواهد بود.

### «خرده‌فروشی در هند و استراتژی ایکیا»

هند کشوری با فرهنگ‌های متفاوت است و جمعیتی بالغ بر ۱,۲ میلیارد نفر دارد. اقتصاد پویا این کشور دارای چشم‌انداز گسترده‌ای است و رشد حقیقی آن حدوداً ۶ درصد است (با در نظر گرفتن نرخ فعلی، انتظار می‌رود که جزء ۵ اقتصاد برتر دنیا تا سال ۲۰۳۰ باشد).<sup>۳۰</sup>

گسترش قوی اقتصاد در دهه‌های گذشته، باعث رشد استانداردهای زندگی شده و قشر متوسط و تلاشگری را شکل داده است که در پی برطرف کردن نیازهای مصرفی شان هستند (تقریباً ۳۰ میلیون هندی درآمد خالص نزدیک به ۳۰ هزار دلار آمریکا دارند).<sup>۳۱</sup>

تمایلات و مدهای روز نظیر گسترش شهرنشینی، درآمدهای بالاتر، مصرف‌گرایی بالاتر و درخواست بیشتر برای برندهای خارجی، دلایلی است که آینده‌ی نه چندان دور هند را، تبدیل به بازار هیجان‌انگیزی کرده است.<sup>۳۲</sup>

صنعت خرده‌فروشی، بخش عظیمی از اقتصاد هند را شکل می‌دهد و تولید نزدیک به ۱۰ درصد محصولات داخلی با به‌کارگیری ۸ درصد جمعیت کشور را بر عهده دارد.<sup>۳۳</sup>

خرده‌فروشی در هند در حال حاضر به ۲ بخش تقسیم می‌شود: سازمان‌یافته و غیر سازمان‌یافته.

<sup>۲۹</sup>Burt et al., 2011; Wei and Zou, 2007

<sup>۳۰</sup>OECD, 2013

<sup>۳۱</sup>Das, 2014a

<sup>۳۲</sup>Bhardwaj et al., 2005; Das, 2014b

<sup>۳۳</sup>Sikri and Wadhwa, 2012

قسمت غیر سازمان‌یافته، تحت سلطه فروشگاه‌های خصوصی، با نام فروشگاه‌های کیرانا و همچنین کیوسک‌ها، فروشندگان خیابانی و برندهای ملی را شامل می‌شود (این گروه شامل تکس و مالیات نیز می‌شود).<sup>۳۴</sup>

دسته‌ی سازمان‌یافته شامل فروشگاه‌های دارای جواز کسب (شامل مالیات دهندگان) و برندهای ملی می‌باشند. این دسته شامل فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای، سوپرمارکت‌های بزرگ و هایپرمارکت‌ها نیز می‌شود. به نظر می‌رسد، سهم سازمان‌یافته‌ها تنها ۳ تا ۵ درصد از کل حجم فروش است با این حال انتظار می‌رود که این سهم به ۲۰ درصد تا سال ۲۰۲۰ برسد.<sup>۳۵</sup>

در حالی که از سال ۲۰۰۸، هند از میان بحران اقتصادی در جهان ظهور کرد، به نظر می‌رسد که فرصت‌های عظیمی را برای خرده‌فروشی فراهم می‌کند. برآورد شده است که تا سال ۲۰۱۶، این سهم؛ ۶۷۵ میلیارد دلار آمریکا ارزش داشته باشد.<sup>۳۶</sup>

در حالی که خرده‌فروشی به صورت کلی، بخش عظیمی از اقتصاد هند را تشکیل می‌دهد، متأسفانه برای ایکیا، بازار فروش وسایل خانه بسیار کوچک است و تنها نیم درصد از کل فروش، با رتبه ۱۴ در جهان را به خود اختصاص داده است.

این شرکت همچنین با کمبود مدیریت منسجم و اتحاد درون سازمانی مواجه است و حساب شده است که تولید کل مبلمان در هند با ۸۵ درصد از سهم تولید کل، در مالکیت تولیدکنندگان داخلی و صنایع دستی است.<sup>۳۷</sup> اما درست مثل خرده‌فروشی، به صورت کلی، این بخش برای رشد قابل ملاحظه‌ای آماده شده است و گزارشات حاکی از آن است که بین سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۹، ۲۶ درصد رشد خواهد داشت که به معنی ارزشی برابر با ۳۶ میلیارد یورو است.

---

<sup>۳۴</sup>Gupta and Tandon, 2013

<sup>۳۵</sup>Halepete and Iyer, 2008; Hamil and Priyadarshini, 2014; Khare, 2012

<sup>۳۶</sup>BMI, 2011

<sup>۳۷</sup>Popli and Rao, 2009

از برندهای معروف مبلمان و اسباب منزل تولید داخل می‌توان به گادرج اینتریو<sup>۱</sup> (دارای ۱۵ تا ۲۰ درصد از سهم بازار فروش)، زوآرای<sup>۲</sup>، مبلمان یوشا لکسوس<sup>۳</sup>، دوریان<sup>۴</sup>، دامرو<sup>۵</sup>، اوک<sup>۶</sup> و وایپرو<sup>۷</sup> اشاره کرد.

در بخش سازمان یافته تولیدات داخلی، ۵۰۰۰ شرکت تولیدکننده علاوه بر ۱۰،۵۰۰ واردکننده مبلمان مشغول به فعالیت هستند. این سازمان‌ها در بازار رقابتی، خود را جا انداخته و ارزش‌های خود را با بینش‌های تطبیق داده‌اند. با این حال، هیچ تولیدکننده مبلمان زنجیره‌ای به صورت خشت و گلی در داخل هند وجود ندارد که از فروشگاه‌های کوچک شروع به کار کرده باشد و خود را در وسعت جغرافیایی گسترانیده باشد.<sup>۴۵</sup>

بی‌نظم و عدم ترتیب فروش مبلمان در هند بدین معنا است که پتانسیل بسیار زیادی برای سرمایه‌گذاران وجود دارد تا با استفاده از مدیریت مناسب و بودجه قابل قبولی به بازار هند نفوذ کنند.

ایکیا اعلام کرده است که قصد دارد فروشگاه‌هایی را در پایتخت ملی منطقه یعنی بمبئی، بنگلور و حیدرآباد افتتاح کند. طبق گزارش‌ها هند با ایالت‌های کارناتاکا و تلانگانا توافق‌نامه‌ای در این راستا امضا کرده‌اند.

این شرکت، یکی از اولین شرکت‌هایی بود که توانست از مزیت‌های تصمیم دولت در سال ۲۰۱۲، مبنی بر اجازه انجام تجارت به شرکت‌های صد در صد خارجی، استفاده نماید (پیش از این، شرکت‌های خارجی به یک شریک محلی هندی برای انجام تعاملات تجاری احتیاج داشتند).<sup>۴۶</sup>

شرکت ایکیا پشتیبانی کاملی از مقامات دولت محلی دریافت نموده است و این مسأله‌ای بسیار مهم است.

---

<sup>۱</sup>Godrej Interio

<sup>۲</sup>Zuari

<sup>۳</sup>USHA Lexus Furniture

<sup>۴</sup>Durian

<sup>۵</sup>Damro

<sup>۶</sup>Evok

<sup>۷</sup>Wipro Furniture

<sup>۴۵</sup>Chakraborty, 2014

<sup>۴۶</sup>Bhattacharjee and Kumar, 2014; Bailay, 2014)..

این سرزمین روزگاری با عنوان سرزمین «مجوز راج»<sup>۴۷</sup> شناخته می شد. اصطلاحی که به شکنجه‌وار بودن روند کار اداری و خط قرمزهای فراوان اشاره دارد که شرکتهای خارجی برای تجارت در هند مجبور به انجام آن بودند.<sup>۴۸</sup>

انتظار می رود استراتژی اولیه‌ی ایکیا در هند ۱،۵ میلیارد یورو بازده داشته باشد و این در حالی است که برای بازگشایی هر فرو شگاه، به ۸۰ میلیون یورو بودجه احتیاج است. همچنین از زمانی که موقعیت مکانی فرو شگاه تعیین شود حدود سه سال زمان نیاز است تا مشتری‌ها بتوانند به این فرو شگاه وارد شوند.

ضمناً ایکیا تصمیم گرفته است بسیاری از مواد اولیه‌ی خود را به صورت بومی و تولید داخل همان کشور تهیه نماید و با این کار برای تامین کنندگان داخلی نیز اشتغال‌زایی نماید. ایکیا می گوید: تمرکز بر آن است که تامین کنندگان بالقوه و توانا را پیدا نموده و در عین حال تامین کنندگان فعلی را تقویت و گسترش دهیم. هند بیش از ۲۵ سال است که برای کمپانی ایکیا نقش تامین کننده را ایفا می کند.<sup>۴۹</sup>

هند از نظر هزینه‌های تولید، ارزان‌ترین تولیدکننده در کل جهان است و از این رو است که آن را به مقصدی به شدت هیجان‌انگیزی برای تجارت کرده است.<sup>۵۰</sup>

با این حال این کشور، مقصدی بدون ریسک و خطرات احتمالی نیست. در حالی که اقتصاد این کشور شاهد رشد سریعی است، نمی‌توان فراموش کرد که هند، کشوری فقیر با مشکلات داخلی فراوان است. یکی از این مشکلات زیرساخت‌های این کشور به خصوص مسیرهای ارتباط جاده‌ای و خطوط قطارهایش است.<sup>۵۱</sup>

---

<sup>۴۷</sup>License Raj

<sup>۴۸</sup>The Economist, 2011

<sup>۴۹</sup>Business Standard, 2013; The Times of India, 2014).

<sup>۵۰</sup>Bruce, 2014

<sup>۵۱</sup>Aiyer, 2014

ظرفیت محدود در بندرهای هند باعث می شود تا تعداد روزهای بیشتری زمان سپری شود تا محصولی به آنجا برسد.<sup>۵۲</sup>

در نتیجه‌ی این کاستی‌ها، بسیاری از شرکت‌ها، به ویژه خرده فروشان آنلاین، در حال انجام سرمایه‌گذاری‌های اساسی در مشاغل لجستیکی خودشان هستند.<sup>۵۳</sup> فساد نیز به عنوان یک مشکل همیشگی، باعث کاهش رشد و عاملی بازدارنده برای سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود.<sup>۵۴</sup>

مقررات سنگین را می‌توان به عنوان مانعی دیگر تلقی نمود. به طور متوسط، شروع یک تجارت در هند ۲۷ روز طول می‌کشد. میانگین این زمان، برای کشورهای متعلق به سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) حدوداً نصف این مدت زمان است و حدود ۱۲ روز طول می‌کشد. ورود به مراحل دریافت مجوزهای لازم برای شروع ساخت و ساز جدید امکان دارد تا ۱۹۶ روز به طول بیانجامد.<sup>۵۵</sup>

قوانین کار نیز قدیمی و محدودکننده شناخته می‌شوند. این مسئله، مدیریت نیروی کار را برای شرکت‌ها دشوار و پرهزینه می‌کند.

دولت هند با انجام اصلاحات در تلاش است تا فضای کسب و کار را بهبود بخشد. اما برای بسیاری، این پیشرفت بسیار کند به نظر می‌رسد.<sup>۵۶</sup>

مدیر اجرایی ارشد ایکیا (مدیر عامل)، آقای پیتر آگنفال از استراتژی این شرکت ابراز نگرانی می‌کند و می‌گوید: این شرکت هنوز در مرحله «تعریف برنامه ورود» با توجه و در نظر گرفتن نیاز بازار کشور به هند است. او می‌گوید:

---

\*Bruce, 2014

\*Bose, 2014

\*Desai, 2014

\*TMF Group, 2013

\*Halepete and Iyer, 2008

ایکیا در فروشگاه‌ها و بازارهای موجود متمرکز شده است.<sup>۴۷</sup> اما روشن است که ایکیا پتانسیل عظیمی را در بازار هند مشاهده می‌کند.

یکی دیگر از مدیران اجرایی گفته است: هند یک بازار مهم برای این شرکت است و ما در حال حاضر در حال تعریف برنامه ورود خود به بازار این کشور هستیم. مهم‌ترین اولویت ما پیدا کردن مکان مناسب فروشگاه‌ها با قیمت مناسب و در شهرهای بزرگ است که دسترسی‌شان به وسایل نقلیه عمومی آسان و دارای شبکه جاده‌ای خوبی باشد.<sup>۴۸</sup> پیش بینی می‌شود اولین فروشگاه ایکیا در سال ۲۰۱۶ افتتاح شود. شایعاتی حاکی بر آن است که این فروشگاه در شهر حیدرآباد خواهد بود.<sup>۴۹</sup>

تلاش‌هایی برای درک معنی «خدمات» در بستر هندی

در نظر ایکیا، تزریق کردن تجربه خدماتی به هند آن هم با سبک خودش، نباید خیلی سخت باشد. هندی‌ها به خدمات و تجربه‌های بد و نامعقول عادت دارند. در بررسی اخیر نشان داده شده است که ۷۴ درصد از مشتریان هندی رضایتمندی خود را از سرویس دریافت شده اعلام کرده‌اند. حتی وقتی این سرویس به اندازه کافی رضایت بخش نبوده و یا حتی بد بوده است.

خدمات و سرویس‌دهی، چیزی است که این روزها اهمیت روزافزونی پیدا کرده است و هندی‌ها هر روز بیش از پیش اعلام می‌کنند که آماده‌اند تا در ازای خدمات بهتر هزینه‌ی بالاتری پرداخت نمایند.<sup>۵۰</sup>

ایکیا برای درک بهتر مصرف‌کنندگان هندی و سلايق‌شان، نمایندگانی را برای دیدار با مشتریان بالقوه در هند فرستاده است تا بتوانند اطلاعاتی درباره خواسته‌های آن‌ها به دست بیاورد و درک کند که از منظر هندی‌ها خدمات خوب و لذت‌بخش دقیقاً چگونه است. برای به دست آوردن این اطلاعات آنها حتی از خانه‌های آنان

<sup>۴۷</sup>Business Standard

<sup>۴۸</sup>Business Standard, 2013

<sup>۴۹</sup>The Times of India 2014

<sup>۵۰</sup>Verint Press Release, 2013

بازدید می‌کنند تا دریافت بهتری از آنچه که هندی‌ها به آن «زندگی خانگی» می‌گویند، داشته باشند و آن را با چیزی که ایکیا آن را «خانه» صدا می‌کند، مقایسه نمایند.<sup>۶۱</sup>

این شرکت همچنین در بعضی از شهرهای بزرگ با مقامات محلی در حال گفتگو است و امیدوار است تا به درک بهتری از بازار هند، برای انجام تجارت برسد.

یکی از مهمترین ابتکارهای عمل ایکیا، ایجاد مرکز توسعه محصول جدیدی در هند است.<sup>۶۲</sup>

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که نگرش مصرف‌کنندگان هندی در مورد یک فروشگاه خاص، ارتباط مستقیمی با محل و راحتی آن فروشگاه و همچنین قابل اعتماد بودن آن فروشگاه دارد. کمک‌رسان بودن کارکنان فروشگاه فاکتور دیگری است که خریداران هندی به آن توجه می‌کنند.<sup>۶۳</sup> همچنین نشان داده شده است که مصرف‌کنندگان هندی فروشگاه‌های بزرگتر را؛ حتی در مقایسه با فروشگاه‌هایی که تمیزتر هستند و پیشنهادات تبلیغاتی و برندهای بخصوص را در خود جای داده‌اند را ترجیح می‌دهند.<sup>۶۴</sup>

آنها همچنین شرط «ک توقف» را بیشتر از هر جای دیگری در خود نهادینه کرده‌اند و فروشگاه‌هایی را ترجیح می‌دهند که تمامی نیازهایشان را در خود جای داده باشد.<sup>۶۵</sup>

در یک مطالعه مشخص شد، تعداد افراد جوانی که از یک فروشگاه بزرگ با نام تجاری شناخته شده دیدن کرده‌اند بسیار بیشتر از افراد مسن بوده و کسانی که حداقل دو ساعت در فروشگاه مانده‌اند بیان کرده‌اند که خرید یک فعالیت سرگرم‌کننده و راهی برای رهایی از استرس است.<sup>۶۶</sup> این خدمات و تجربه مسرت بخش می‌توانند توسط ایکیا در هند فراهم شود.

---

<sup>۶۱</sup>Business Standard, 2013

<sup>۶۲</sup>The Hindu, 2013

<sup>۶۳</sup>Das, 2014

<sup>۶۴</sup>Goswami and Mishra, 2009; Joseph et al., 2008; Khare, 2012

<sup>۶۵</sup>Das, 2014a; Srivastava, 2008

<sup>۶۶</sup>Ghosh et al., 2010a, 2010b

بسیاری از ویژگی‌های رفتاری مصرف‌کنندگان در خریدهای عمومی و روزمره‌شان نیز وجود دارد که می‌توان این رفتارها را به رویکرد آن‌ها، درباره‌ی خرید اسباب منزل و مبلمان تعمیم داد. در نتیجه، خرده‌فروشان محلی نیز سعی در استفاده خلاقانه از رنگ‌ها دارند و می‌دانند تا چه اندازه از اهمیت دادن به زیبایی بصری در تجارت و جلب نظر مشتری تاثیرگذار است.

امروزه بسیاری از فروشندگان مبلمان و وسایل خانگی در هند، اهمیت چیدمان، طراحی (دیزاین) خوب و وجود ویتترین‌های سه بعدی در فروشگاه‌هایشان را درک کرده‌اند و می‌دانند تا چه اندازه در بازاریابی و ترغیب به خرید تاثیرگذار است. البته این مساله چیزی است که ایکیا سال‌هاست به آن پی برده است.<sup>۶۷</sup>

محیط و اتمسفر فروشگاه به شکل فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن به یک عنصر مهم است و این محیط است که تعیین‌کننده‌ی محل خرید هندی‌هاست.<sup>۶۸</sup>

هند به آب و هوای گرم و مرطوب خود معروف است. ماه‌های تابستان به دلیل کمبود برق، بدترین فصل محسوب می‌شود.<sup>۶۹</sup>

فروشگاه‌هایی که بتوانند دمای محیط را مدیریت کرده و آن را مناسب حال مراجعین تنظیم کنند برتری بیشتری نسبت به سایرین خواهند داشت. اگر ایکیا بتواند زیرساخت‌ها و پشتیبانی خدمات مورد نیاز برای تکثیر این گونه محیط را فراهم کند، تجربه‌ی خدمات آن حتما مورد پسند خریداران هندی واقع می‌شود.

مشاور مک کینزی، معتقد است که با رشد و توسعه هند و شهروندانش، درحالی‌که آن‌ها پولدارتر و قدرتمندتر می‌شوند، دریافت خدمات به بخش مهمی از زندگی روزانه‌ی آن‌ها تبدیل می‌شود.

---

<sup>۶۷</sup>Mehta and Chugan, 2014

<sup>۶۸</sup>Ghosh et al., 2010a, 2010b; Joseph and Singh, 2013; Khare, 2012

<sup>۶۹</sup>Bruce, 2014

این در حالی است که مردم می‌خواهند کالاهای با کیفیتی مصرف کنند و زندگی خود را از طریق تجربیات روزانه‌ی بهتر، مانند بازدید از کافه‌ها و رفتن به سینما بهبود بخشند. در این حالت، مردم را می‌توان مصرف‌کننده‌ی تجربه در نظر گرفت.<sup>۷۰</sup>

جای خوشحالی است که دولت هند اعلام نموده به ایکیا اجازه می‌دهد کافه و رستوران‌هایی داشته باشد و مواد غذایی بفروشد اما فروش غذاهای بسته‌بندی آماده در ایکیا غیرمجاز است.<sup>۷۱</sup> اما این نکته که آیا از نظر مصرف‌کنندگان هندی تجربه خدمات ایکیا قابل قبول است و یا آنکه نیاز به جایگزین کردن خدماتی بهتر در این فروشگاه وجود دارد، چیزی است که هنوز نمی‌توان آن را بیان کرد.

### معمای غیرقابل حل برای ایکیا

به لطف جهانی شدن، مصرف‌کنندگان هندی به طور فزاینده‌ای تحت تأثیر غرب قرار گرفته‌اند و تلاش دارند تا از سبک زندگی غربی تقلید کنند؛ حتی برای هندی‌هایی که تا به حال به خارج از کشور سفر نکرده‌اند.<sup>۷۲</sup> خرید کردن از مراکز خرید، فروشگاه‌های بزرگ و هایپر مارکت‌ها رایج‌تر شده است و مطالعات نشان می‌دهد که در هندی‌ها تمایلی برای خرید به مارک‌های خارجی به وجود آمده است و روز به روز در حال رشد است. همچنین به شکل فزاینده‌ای آماده انجام خریدهای ناگهانی و بی‌برنامه هستند.<sup>۷۳</sup>

همچنین گزارش شده است که مصرف‌کنندگان هندی بیش از پیش به کیفیت بالاتر و طراحی بهتر در محصولات مبلمان مورد نظر خود علاقه پیدا کرده‌اند. خرید کردن، روز به روز بیشتر به عنوان امری لذت‌بخش تلقی می‌شود و دیگر آن عمل مشقت بار که به صورت وظیفه انجام می‌شده است، نیست. همچنین به نظر می‌رسد افراد جوان‌تر (بین ۱۶ تا ۳۵ سال) نسبت به سالخوردگان بیشتر به خرید اهمیت می‌دهند.

<sup>۷۰</sup>Bharadwaj et al., 2005; Gupta, 2014; Joseph and Singh, 2013).

<sup>۷۱</sup>The Hindu, 2013

<sup>۷۲</sup>Venkatesh and Swamy, 1994

<sup>۷۳</sup>Chibber, 2010; Gupta, 2011

این می‌تواند نکته خوبی برای ایکیا باشد تا در سرزمینی که تقریباً ۵۰ درصد از جمعیت آن زیر ۲۵ سال سن دارند، سرمایه‌گذاری نماید. با این حال، درآمد خالص در هند هنوز نسبتاً کم است و مصرف‌کنندگان هندی همچنان در پی برطرف نمودن نیازهای اولیه و کسب درآمد بیشتر هستند.<sup>۴</sup> اقدامات اولیه ایکیا در جهت توسعه بین‌المللی در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به طور مشخص با نام «آزمایش و خطا» شناخته شد و این شرکت همواره سعی داشته تا راه خود را به وسیله همانندسازی بیزینس الگو و تغییر استراتژی‌های بازاریابی در کشورهای جدید تعیین نماید.<sup>۷۵</sup>

امروز، این شرکت با اطمینان مدعی است که آرزوی گسترش دادن دیزاین اسکاندیناویایی با قیمت پایین را در طیف فرهنگی بالایی به خوبی ترجمه کرده است.

اگر تقلید صادقانه‌ترین شکل چاپلوسی باشد، ایکیا احتمالاً خوشحال است که در حال حاضر می‌داند در بسیاری از خانه‌های مجلل هندی پر است از محصولات که در داخل هند تولید شده‌اند اما طراحی آن‌ها بازتولیدی از طرح‌های ایکیا است. با این وجود نمی‌توان اطمینان داشت که خریدار هندی به تجربه خدماتی ایکیا اشتیاقی نشان دهد و از گذراندن ساعت‌ها وقت در فروشگاه‌های عظیم ایکیا و در نهایت جفت و جور کردن خریدهایش، آن هم از روی دستورالعمل بدون کلام، لذت ببرد.

سوالات:

سوال ۱. چه چیزی باعث می‌شود تا تجربه خدمت شرکت ایکیا بی‌نظیر باشد؟

سوال ۲. با توجه به چه شاخص‌ها و آمار مرتبط با جمعیت، برنامه‌های توسعه ایکیا در هند می‌تواند جذاب‌تر باشد؟

<sup>۴</sup>Mann and Rashmi, 2010; Sinha, 2001; Punwatkar and Varghese, 2014

<sup>۷۵</sup>Jonsson and Foss, 2011

سوال ۳. چه چیزی هند را به مکانی دشوار برای تجارت تبدیل می‌کند؟ برخی از عواملی که برنامه‌های ورود ایکیا به بازار هند را پیچیده‌تر می‌کند کدام‌اند؟

سوال ۴. به طور کلی به نظر شما ایکیا در هند موفق خواهد بود؟

درباره نویسندگان:

«تام مک نامارا»<sup>۴</sup> دکتری خود را در رشته مدیریت عملیات از دانشگاه اوپن انگلستان دریافت کرد. همچنین وی استادیار دانشکده مدیریت و بازرگانی مدرسه رن<sup>۸</sup> و مدرس مهمان در آکادمی ملی نظامی فرانسه در سنت سیر، کویتکودان فرانسه<sup>۹</sup> بود.

پیش از این، وی در شرکت فورچون ۵۰۰<sup>۵</sup> کار می‌کرد. علایق پژوهشی او شامل تولید و مدیریت استراتژیک است. شما می‌توانید با تام مک نامارا با آدرس ایمیل زیر در ارتباط باشید:

[tom.mcnamara@esc-rennes.fr](mailto:tom.mcnamara@esc-rennes.fr)

ایرنا دسکوبز<sup>۱</sup>، استادیار بازاریابی و استاد دانشکده مدیریت در دانشگاه اقتصاد پراگ<sup>۲</sup> کُر جمهوری چک بوده است.

تحقیقات او ناشی از علاقه طولانی مدت او به تعقیرات اقتصاد پایدار و تغییر اجتماعی است.

مقالات او در مجله «یورو مارکتینگ»<sup>۳</sup> و در «تغییر استراتژیک»<sup>۴</sup> منتشر شده است.

---

<sup>۳</sup>Tom McNamara

<sup>۴</sup>Open University

<sup>۵</sup>ESC Rennes School of Business

<sup>۶</sup>French National Military Academy at Saint-Cyr, Coëtquidan, France

<sup>۷</sup>Fortune 500 © energy company

<sup>۸</sup>Irena Descubes

<sup>۹</sup>The University of Economics in Prague, Czech Republic

<sup>۱</sup>Euromarketing

<sup>۲</sup>Strategic Change

برگردانده شده از مجموعه مقالات «مطالعه موردی بازارهای نوظهور» از انتشارات امرالد. ترجمه شده در شرکت همورا.