



# استراتيجية اختيار الفروع ومواقع المتاجر كيف يعمل الكبار ؟



## تنبيه و إخلاء مسؤولية

تعد جميع المعلومات التي يتضمنها هذا التقرير معلومات عامة استرشادية فقط، ولا نقدم فيه أي إقرارات أو ضمانات سواءً بشكل صريح أو ضمني حول اكتمال أو دقة أو موثوقية أو ملاءمة أو توافر هذه البيانات أو المعلومات لأي غرض كان، ولا يجوز استخدامها لغرض آخر غير الاستخدام العام.

ولا نتحمل نحن أو شريكنا الاستراتيجي أو شركائنا الآخرين أو المشاركون بأرائهم الشخصية أو مصادر المعلومات — بأي حال من الأحوال — تجاه أي جهة نتيجة لأي قرار أو تصرف أئخذ أو سوف يتم اتخاذه من قبل تلك الجهة بناءً على المحتوى الوارد في هذا التقرير أو ما ينشر بناءً عليه من منشورات أخرى. قبلنا أو من غيرنا.

تجزئة سعودية  
SAUDI RETAIL



# Location, Location, Location



تجزئة سعودية  
SAUDI RETAIL





# الملخص التنفيذي

## استراتيجية اختيار الفروع ومواقع المتاجر



تظل العبارة الشهيرة "**الموقع، الموقع، الموقع**" تصدح في كل مناسبة تخص اختيار المواقع، وبلا شك هي من العبارات الخالدة في مجالات الأعمال المختلفة، وفي قطاع التجزئة، تظل عنصراً مهماً رغم التغيرات والمؤثرات، فالموقع في قطاع التجزئة أحد أهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المتجر، فهو مؤثر على استقطاب العملاء، وبالتالي المبيعات، التي تنعكس على الأرباح.

وفي عصر التجزئة الحديثة يعتقد البعض أن اختيار الموقع للمتاجر أهم من السابق، فمع ارتفاع نسبة التسوق عبر الانترنت، أصبح على المتاجر التقليدية العناية باختيار مواقعها لتمييزها بين المنافسين، وكذلك ارتباط الموقع بعوامل جديدة أخرى خاصة تلك الممارسة للتجزئة الحديثة وتعدد قنوات البيع لديها.

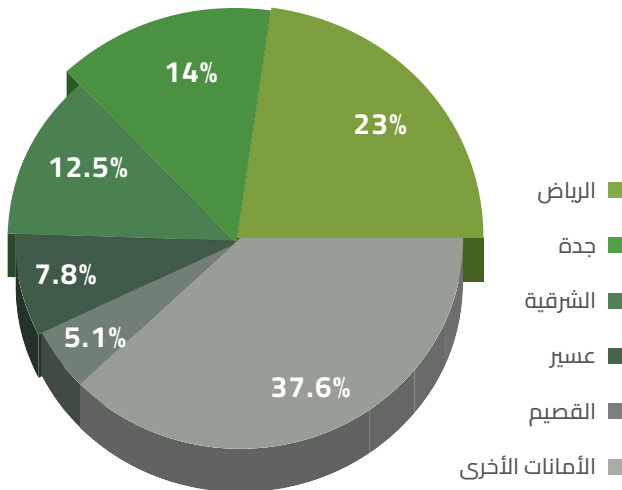
وتتعدد العوامل المشكلة لقرار اختيار الموقع، ما بين الشريحة المستهدفة، والوصول، والمنافسين، وغيرها، لذا نرى أن شركات التجزئة تعنى كثيراً بهذه القضية، وتحرص على أداء مهامها هنا بأكبر قدر من الحرص والبيانات والتروي.

ونستعرض في هذا التقرير أبرز **الاستراتيجيات لدى بعض الشركات السعودية في اختيار مواقع فروعها في المملكة**، وكذلك آليات العمل لبعض منها، وقد اخترنا أربع حالات سنستعرضها باختصار، والتي نأمل أن تعطينا لمحةً مختلفاً لدى كل شركة. وكذلك حرصنا على استعراض مفصل لأبرز تلك الحالات، والتي كانت للصيديات الأشهر في المملكة، "**صيديات النهدي**"، والتي تمتلك تجربة مميزة، بعدد فروع كبير. حرصنا أن تكون الحالات المستعرضة متباينة النشاط، لعلها تعطي رؤية أشمل وممارسات مختلفة، وربما مدارس مختلفة.



## الرخص التجارية

توزيع رخص المنشآت التجارية المصدرة حسب أمانات المناطق



بتاريخ 30 أبريل 2023م

إجمالي عدد رخص المنشآت  
التجارية المصدرة

697,000

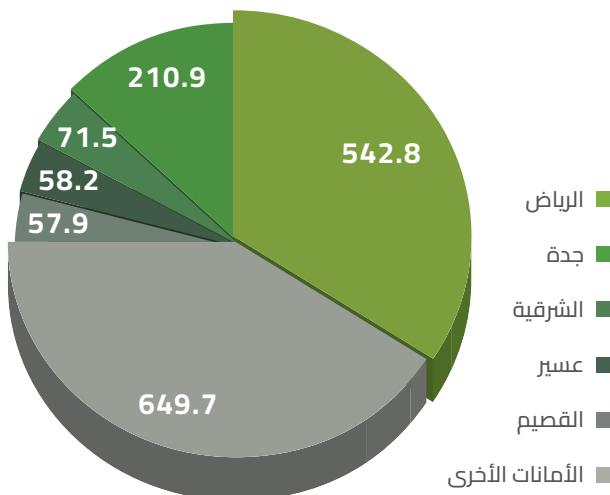
رخصة تجارية\*

وزارة الشؤون البلدية ، بتاريخ 30 أبريل 2023م

\* تشمل جميع الأنشطة التجارية، ولا تقتصر على رخص منشآت البيع بالتجزئة

## نقاط البيع الإلكترونية POS

توزيع نقاط البيع الإلكترونية POS حسب المدن



بتاريخ 30 أبريل 2023م

إجمالي عدد نقاط البيع  
الإلكترونية POS

1,591,125

نقطة بيع إلكترونية

بتاريخ 30 أبريل 2023م



## التجزئة الحديثة... واختيار موقع المتجر

من منظور التجزئة الحديثة أصبح اختيار موقع المتاجر أكثر أهمية مما سبق، فمع نمو التجارة الإلكترونية، وتعدد قنوات البيع، صار لزماً على صاحب المتجر العناية بتمييز متجره عن منافسيه، وكذلك أخذ عدد من المعطيات الجديدة في اعتباره لم تكن موجودة في السابق.

**فمزاياء الموقع الجيد تعني دعمه لعددٍ من المستهدفات البيعية أو غيرها، من أهمها:**



### زيادة المبيعات

لا شك أن الموقع الجيد - بكامل عناصره - سيكون له أثر على نمو في مبيعات المتجر، فموقع في منطقة حية سيزيد من العملاء، وموقع سهل الوصول إليه سيحفز العميل على الذهاب للمتجر والشراء.



### لفت الانتباه

فالموقع الجيد، سيكون لافتاً وجاذباً للعملاء الجدد الذين هم في المنطقة أو يمرون بها.



### نمو مبيعات الانترنت

في حال كان التاجر من الذين بادروا بتبني ممارسات التجزئة الحديثة، فإن وجود موقع جيد، سيساعد في نمو مبيعات المتجر على الانترنت بقدرته على توفير خدمة "الشراء على الانترنت والاستلام من المتجر"، وهي إحدى الخدمات التي ثبت دورها المهم في تحسين تجربة العميل، وخاصة أنها مفضلة لشريحة جيدة من سكان المدن، متى ما توفر الموقع المناسب للمتجر.



### دعم العلامة التجارية

ظهور العلامة في موقع جيد وحيوي، سيكون له أثر إضافي حتى على من لم يبادر ويشتري، فالمارة واطلاعم من بعيد بشكل متكرر سيزيد من رسوخ العلامة التجارية، وبالتالي فرصة التحول من مارة إلى عملاء في المستقبل.



## اشتر عبر الموقع واستلم من الفرع (Click and Collect)

من تأثيرات التجربة الحديثة على اختيار الموقع، هو توفر معيار إضافي لاختيار الموقع، وهو مناسبة لدعم مبيعات المتجر على الانترنت، عبر تقديم خدمة "الشراء على الانترنت والاستلام من المتجر"، وملائمة الموقع لدعم هذه الخدمة.

### الخطوة الأولى

الشراء عبر الانترنت أو التطبيق



### الخطوة الثانية

تحديد طريقة الاستلام عبر المتجر



### الخطوة الثالثة

اختيار الفرع المفضل، والوقت والتاريخ



### الخطوة الرابعة

استلام تأكيد إلكتروني بالعملية



### الخطوة الخامسة

استلام الطلب من فرع المتجر المحدد





## الحالة الرئيسية



## صيدليات النهدي شركة النهدي الطبية





## شركة النهدي الطبية

## صيدليات النهدي

كما في 31 ديسمبر 2021 م، تشغل المجموعة إجمالي (1,086) صيدلية في جميع أنحاء المملكة، مما منحها خبرة مميزة مقارنة بنظيراتها في المملكة، بحكم الخبرة التراكمية والمتنوعة، وقد طور فريق تطوير الأعمال لدى المجموعة ونفذ عملية اختيار منضبطة للمتاجر يسعى من خلالها لضمان مراجعة كل موقع مقترح لمتجر جديد بعناية وأن كل موقع يلبي متطلبات محددة.

تشغل المجموعة إجمالي

1,086 صيدلية

في جميع أنحاء المملكة

## منهجية اختيار مواقع الصيدليات في الشركة

يعتمد أداء الشركة، إلى حد كبير، على مواقع صيدلياتها وعياداتها. لذا تقوم الإدارة عند اختيار موقع أي صيدلية جديدة بالعمل وفق منهجية محددة، وبالأخذ في الاعتبار العديد من العوامل، والتي تشمل ما يلي: الكثافة السكانية ومعدل النمو السكاني المحتمل وكثافة الحركة المرورية، وسهولة وصول الضيوف إلى الصيدليات والعيادات، والنمو المحتمل للسكان في المملكة، ومدى قرب المنافسين وأدائهم في المنطقة المحيطة، وإمكانات التنمية واتجاهات التنمية الاقتصادية المستقبلية، والقدرة الشرائية المقدرة للسكان والاقتصاد المحلي، والربحية وفترة الاسترداد لاسترجاع الاستثمارات (payback period) ويقدّر ذلك على أساس إمكانات المبيعات المتوقعة، والفوائد التسويقية أو الاستراتيجية.

تتألف المراحل الأساسية لعملية افتتاح الصيدليات الجديدة مما يلي:





## دراسة الحيز الجغرافي

تبدأ عملية تحديد المواقع الجديدة من خلال دراسة الحيز الجغرافي وذلك من خلال تقييم عدد من المعايير والظروف التي تؤثر على جدوى الصيدلية الجديدة، ومن هذه الظروف :

حركة الضيوف والمركبات قرب الموقع



الكثافة السكانية



إمكانية وصول الضيوف إلى الموقع



معدل النمو السكاني المحتمل



مدى قرب المنافسين وأدائهم في المنطقة



احتمال المزاومة الذاتية cannibalization لصيدليات الشركة الأخرى



كما تدرس الشركة في هذا الجزء، إمكانات تطوّر قطاع البيع بالتجزئة واتجاهات التطوّرات المستقبلية الأخرى، مثل التركيبة السكانية للمنطقة، والاقتصاد المحلي، والمناخ الاجتماعي. كما تساعد تلك الدراسات على تحديد فرص الاستثمار العقاري المتاحة للشركة وتساعد على ترتيبها بحسب أولويتها. وتستعين الشركة بالعديد من أدوات تحليل البيانات الجغرافية geospatial analysis tools لدعم عمليات البحث من خلال تحديد المواقع التجارية المحتملة، وتحسين شبكة صيدليات الشركة القائمة.

## البحث عن العقارات وتخصيصها

إذا كانت نتائج دراسة "الحيز الجغرافي" إيجابية، يتم البحث عن عقار أو قطعة أرض لإيجاد موقع مناسب للصيدلية الجديدة. يقوم الباحثون المتواجدون في الميدان بفحص المواقع المحتملة من ناحية إمكانية إيجادها والوصول إليها وتوفّر مواقف سيارات فيها والمساحة التي يشغلها المبنى، بما يتيح أفضل تجربة تسوق. يتم إرسال صور المواقع المحتملة إلى قسم عمليات الصيدليات ليقوم بتقييم طبيعة الموقع وحجم المبيعات المتوقع أن يحققها، وذلك بالاستناد إلى أداء الصيدليات المماثلة الواقعة في مواقع قريبة.



## رأي إدارة المواقع والجدوى المالية

يتم عمل دراسة جدوى لتوقع الأداء المالي المحتمل للصيدلية الجديدة، أخذة بعين الاعتبار التالي:

أداء المنافسين

أداء الصيدليات المجاورة



حركة العملاء

الإقبال المتوقع على الصيدلية

متوسط سعر إيجار الصيدليات المشابهة



متوسط حجم سلة المشتريات المتوقع

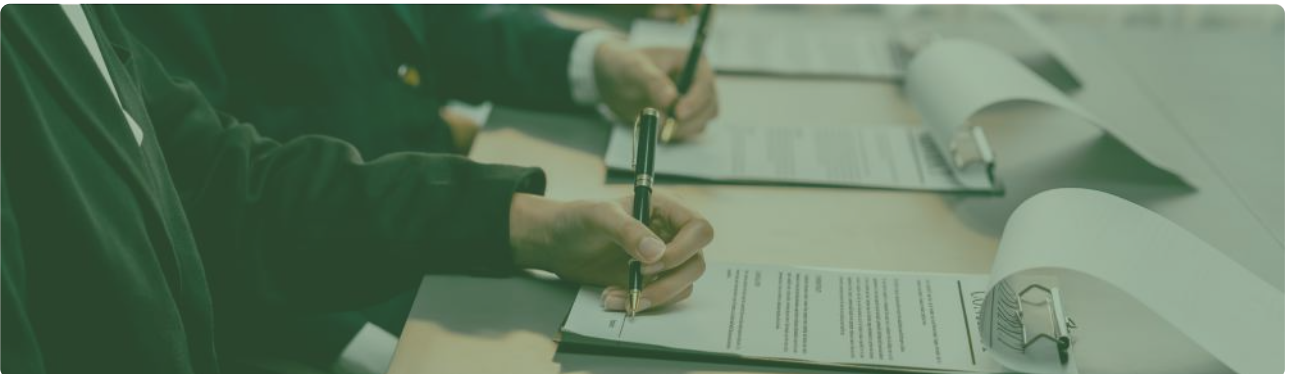
القدرة الشرائية المقدرة للسكان المحليين



تقييم للأثر المحتمل "للمزامنة الذاتية" الذي قد تخلفه الصيدلية الجديدة على الصيدليات القائمة الخاصة بالشركة

## التفاوض وتوقيع العقد

إذا رأت إدارة المواقع أنَّ الأداء المتوقع للصيدلية الجديدة سيحقق أهداف الربحية، يقوم حينها قسم التعاقد في فريق تطوير شبكة المواقع بالتفاوض حول سعر الإيجار وشروطه وفقاً لتوصيات إدارة المواقع، وعادةً تتراوح مدة عقود الإيجار التي يتم إبرامها بين 10 إلى 15 عاماً.





## تطوير المشروع والموقع

ينسّق قسم إدارة المشاريع في فريق تطوير شبكة المواقع مع جميع الإدارات الداخلية التي تعدّ من أصحاب المصلحة في تطوير الصيدلية الجديدة وتشغيلها، بما فيها قسم تصميم الصيدليات الذي يكون مسؤولاً عن جميع تصاميم الصيدليات. كما يكون قسم الديكور مسؤولاً عن ديكورات الصيدلية، والإشراف على المقاولين المشاركين في بناء أو تجهيز الصيدلية. وبعد إنجاز أعمال التصميم الداخلي، يتم ترتيب المنتجات على الرفوف وفقاً للاستراتيجية التجارية الخاصة بالشركة واستخراج كافة التراخيص اللازمة وتزويد الصيدلية بالعدد الكافي من الكوادر البشرية المختلفة تمهيداً لافتتاح الصيدلية.

## إجراء بحث شامل لعملية افتتاح الصيدليات

بعد إنجاز جميع الأعمال، يتم تسليم الصيدلية الجديدة إلى قسم عمليات الصيدليات، الذي يعمل بالتعاون مع فريق تطوير شبكة المواقع لمراقبة أداء الصيدلية خلال العامين الأولين، وعلى وجه التحديد، يكون فريق تطوير شبكة المواقع مسؤولاً عن رصد المبيعات ومقارنتها مع التوقعات لتقييم ما إذا كان أداء الصيدلية يوافق الأداء المتوقع، ويقوم بمراجعة جميع إجراءات العمل باستمرار لضمان سير العمليات بسلاسة في المستقبل بناءً على جميع التغييرات التي وقعت في كل مرحلة والدروس المكتسبة منها.

## تحول استراتيجي

لذا بدأت الشركة في عام 2016 م التركيز على تطوير المزيد من "الصيدليات المميزة" التي كانت أكبر حجماً وبطوابق أكثر وتوفّر مجموعة كاملة من منتجات الشركة وتجربة تسوق مختلفة. ومنذ عام 2016م، إزداد عدد الصيدليات المميزة في شبكة صيدليات الشركة، في حين انخفض عدد صيدليات الأحياء، وعلى نفس المنوال، إزدادت مساهمة الصيدليات المميزة في إيرادات الشركة عاماً بعد عام مقارنة بصيدليات الأحياء.

استند نمو صيدليات الشركة في الماضي على افتراض أنّ اقتراب الصيدليات لسكن المستهلك هي العامل الرئيسي في جذبه، وفي عام 2016 م افتتحت الشركة الصيدلية رقم 1,000، ولكن لاحظت الشركة مع مرور الوقت تغيير نمط وأوليات المستهلك، فقد أصبح من المقبول أن يقطع الضيوف مسافات أطول للوصول إلى الصيدليات التي توفّر مجموعة أكثر تنوعاً من المنتجات ونطاقاً أوسع من الخدمات.



## إغلاق الصيدليات

تقوم إدارة تطوير شبكة المواقع في الشركة بعمل دراسة تشمل جميع مواقع صيدليات الشركة بشكل دوري باستخدام تحليل البيانات الجغرافية geospatial analysis، مدعومة بالدراسات الميدانية والنتائج المالية للشركة، وكذلك دراسة حاجة السوق ونطاق التغطية وحاجة المنطقة المستهدفة والضيوف، والهدف منها هو تحقيق استراتيجية الشركة، ويكون أحد نتائج تلك الدراسة هي إغلاق بعض الصيدليات بعد اعتماد إدارة المواقع، ويكون الإغلاق لأسباب متعددة منها:

01 < ضعف الأداء المالي لتلك الصيدليات بناء على دراسات الربحية التي تجربها الإدارة المالية، ويتم ذلك بعد استشارة قسم العمليات التشغيلية، والتي تشرح أسباب تدني الأداء، وأنه يرجع لأسباب دائمة مثل تغيرات الاتجاهات المرورية وليس لسبب عرضي زائل.

02 >

تقليل المزامحة الذاتية بين صيدليات الشركة، ومن ثم يتم إغلاق أحد الصيدليات لإعطاء الفرصة للصيدلية القريبة والمشاركة معها في نفس الحيز الجغرافي لتؤدي نتائج أفضل.

03 < تطوير موقع صيدلية حالية، حينما يكون شكل الصيدلية الحالي أو مساحتها غير متناسب مع قوة أداء واحتياجات المنطقة، ومن ثم يتم استبدال ذلك الموقع بموقع بديل بحيث يحقق مبيعات وربحية أعلى من سابقه.

04 >

دمج موقعين أو أكثر من الصيدليات المتقاربة في موقع واحد جديد بتجربة تسوق أفضل للضيوف، ويؤدي بمفرده أداء مماثل أو أفضل للمواقع الأخرى مجتمعة، ومن ثم يتم تحقيق استراتيجية الشركة التي تسميها **Doing More With Less**.



## حالات أخرى

مطاعم بيتزا دومينوز  
شركة آلامار

السيف غاليري  
شركة متاجر السيف للتنمية والاستثمار

وقت اللياقة  
شركة لجام للرياضة



## شركة ألامار

# مطاعم بيتزا دومينوز

كما في 31 ديسمبر 2021 م، تشغل المجموعة إجمالي (275) متجرًا لدومينوز بيتزا في جميع أنحاء المملكة، مما منحها خبرة كبيرة في عملية طرح المتاجر، وقد طور فريق تطوير الأعمال لدى المجموعة ونفذ عملية اختيار منضبطة للمتاجر يسعى من خلالها لضمان مراجعة كل موقع مقترح لمتجر جديد بعناية وأن كل موقع يلبي متطلبات محددة.

### تشغل المجموعة إجمالي

275 متجرًا لدومينوز بيتزا  
في جميع أنحاء المملكة

تحليل المبيعات المتوقعة

عوامل جغرافية وتنافسية

عوامل أساسية

### معطيات أساسية وعوامل ديموغرافية مختلفة



مستويات الإقبال  
المتوقعة



الكثافة السكانية



الحي



المدينة

### معطيات أخرى تؤخذ في الاعتبار

قرب كل متجر محتمل من المتاجر الأخرى التي تديرها المجموعة.



وجود العلامات التجارية لمطاعم الخدمة السريعة والمنافسين المباشرين الآخرين.



الموقع والرؤية وإمكانية الوصول.



فرصة تصميم المساحات التي تعمل فيها متاجرها المحتملة.





## العوامل الأساسية

01

تأخذ استراتيجية اختيار المتاجر لدى المجموعة معايير مختلفة في الاعتبار بما في ذلك المدينة والحي الذي يقع فيه المتجر المحتمل، بالإضافة إلى عوامل ديموغرافية مختلفة، بما في ذلك الكثافة السكانية ومستويات الإقبال المتوقعة.

## العوامل الجغرافية والتنافسية

02

علاوة على العوامل الأساسية، تأخذ المجموعة في الاعتبار قرب كل متجر محتمل من المتاجر الأخرى التي تديرها المجموعة، ووجود العلامات التجارية لمطاعم الخدمة السريعة والمنافسين المباشرين الآخرين. وتأخذ المجموعة أيضًا في اعتبارها الموقع والرؤية وإمكانية الوصول وتصميم المساحات التي تعمل فيها متاجرها المحتملة.

## تحليل المبيعات

03

بناءً على المعلومات السابقة، تجري فرق تطوير الأعمال تحليلات المبيعات المحتملة (متوسط مبيعات الوحدات الأسبوعية، والأرباح قبل اقتطاع الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء على مستوى المتجر وفترة الاسترداد على الاستثمار الأولي) والتي يتم خلالها وضع معلومات المناطق والقبول الإقليمي والمجتمعي في الاعتبار.

تراقب المجموعة مبيعات متاجر النظام على أساس يومي وتتفاعل مع الفرص المتاحة لزيادة إمكانات المبيعات أو كفاءات المتجر. وتستخدم المجموعة أسلوب "تقسيم" المتاجر -والذي يتضمن فتح متجر إضافي داخل نفس منطقة متجر قائم أو في منطقة متداخلة- في حالة وجود زيادة كثافة الأسر، أو زيادة دخل الأسر، أو زيادة الطلب عن العرض.





## السيف غاليري شركة متاجر السيف للتنمية والاستثمار

تمتع الشركة بقدرة عالية للوصول إلى العملاء، وذلك من خلال شبكة متاجرها الواسعة ومتجرها الإلكتروني، حيث بلغ عدد متاجر الشركة كما في 31 ديسمبر 2021 م (58) متجراً في خمسة مناطق إقليمية موزعة على مستوى المملكة، وتعتقد الشركة أن رباتها في السوق من حيث عدد وانتشار المتاجر يساهم بتحقيق النمو من خلال خدمة قواعد جديدة من العملاء، إضافة إلى الحفاظ على العملاء الحاليين.

### تشغل الشركة إجمالي

**58** متجراً للسيف غاليري  
في جميع أنحاء المملكة

### استراتيجية اختيار متاجر الشركة

بشكل عام، تقوم الشركة باختيار مواقع متاجرها بناءً على مدى توفر **المساحات** وتراعي في اختيار الموقع عدداً من المعايير بما في ذلك:

- ✓ الكثافة السكانية في المدن، والنمو المحتمل لعدد السكان بناءً على مشاريع الإسكان وغيرها.
- ✓ القوة الشرائية في كل منطقة في المملكة، بناءً على التقارير والبيانات المفتوحة التي يوفرها قبل البنك المركزي السعودي.
- ✓ خصائص الموقع ومدى ملائمته مع مواصفات تصميم المتاجر المعتمدة لدى الشركة.
- ✓ سهولة وصول العملاء إلى موقع المتجر.
- ✓ مدى قرب الموقع من أي من متاجر الشركة الحالية لإدارة عوامل **"المزاحمة الذاتية"**.
- ✓ مدى قرب المتجر من المنافسين وأدائهم.



## شركة لجام للرياضة

## وقت اللياقة

تنتهج الشركة أسلوباً تملك أو استئجار - من خلال عقود إيجار طويلة الأجل - أراضي فضاء لبناء مراكزها الرياضية، ويكون الإطار الزمني المعتاد للتطوير منذ توقيع العقد وبدء العمل هو 12 إلى 18 شهراً.

تشغل الشركة إجمالي

163 فرعاً بأحجام مختلفة

في جميع أنحاء المملكة

عادة ما تحاول الشركة إبرام عقود إيجار مدتها تتراوح بين 15 عاماً و30 عاماً أو أكثر بحسب الأحوال.

### استراتيجية اختيار مواقع الفروع

نظراً للأهمية الكبيرة التي تراها الشركة في عملية اختيارها للمواقع، وأثرها على المبيعات والنمو المستهدف، فقد حرصت وتمكنت الإدارة مع مرور السنين من تطوير طريقة فعالة في اختيار الموقع والتأجير، من أبرز ملامحها ومراحلها ما يلي:

اعتماد مجلس الإدارة



خارطة التطوير



الفحص الأولي



تحديد المواقع المحتملة



موافقة مجلس الإدارة

(إذا اقتضت الضرورة)



مراجعة الإدارة التنفيذية





01

## خارطة التطوير

تبدأ العملية من خلال إعداد الإدارة خارطة طريق للمواقع لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، تحدد من خلالها المدن أو المحافظات المستهدفة بناءً على عدة عوامل، من بينها:

مستويات الدخل



عدد السكان وتوقعات النمو



الوضع التنافسي وأداء المراكز الرياضية القريبة إن وجدت



تراجع الإدارة هذه الخارطة، ثم تعرضها على مجلس الإدارة بشكل منتظم -بشكل سنوي على الأقل- للحصول على الموافقة المبدئية، ويُخصّص لكل موقع في فئة مبدئية (مثل وقت اللياقة أو وقت اللياقة برو) والسنة المستهدفة لبدء العمل.

02

## اعتماد مجلس الإدارة

يراجع مجلس الإدارة خارطة الطريق التي تقدمها إدارة الشركة ويقدم ملاحظاته، وبعد الحصول على الموافقة المطلوبة تبدأ الشركة في التنفيذ وفقاً للخطة.

03

## تحديد المواقع المحتملة

تبدأ إدارة الشركة بعد الموافقة على خارطة الطريق في البحث عن مواقع معينة تتوافق معها، وتتولى الإدارة وأطراف خارجية معينة - يتصرفون نيابة عن الشركة - مهمة تحديد المواقع المحتملة، ويتم إضافة المواقع المحددة من خلال هذه العملية إلى قائمة الفرص المتاحة.



## الفحص الأولي

يتم تنقيح المواقع المدرجة في قائمة الفرص بناءً على معايير أولية من بينها:

فترة الاستئجار



السعر

المساحة



مرونة المالك أو المؤجر



الموقع

ثم يتم إعداد نماذج اختيار المواقع من تلك التي اجتازت مرحلة الفحص الأولي، قبل تقديمها إلى فريق الإدارة التنفيذية للمراجعة النهائية.

## مراجعة الإدارة التنفيذية

يراجع أعضاء فريق الإدارة العليا بالشركة فرص المواقع المتاحة في القائمة المختصرة مراجعة تفصيلية، وبعد موافقة الإدارة العليا تتواصل الشركة مع ملاك تلك المواقع بهدف التفاوض معهم، وإبرام عقد إيجار للموقع.

## موافقة مجلس الإدارة (إذا اقتضت الضرورة)

كما وضعت الشركة إجراءات للحصول على موافقة مجلس الإدارة على فرص المواقع التي ليست من ضمن خارطة الطريق المعتمدة. وذلك لضمان قدرة الشركة على الاستفادة من فرص المواقع الجذابة عند ظهورها.

في الربع الرابع من عام 2017م، قامت الشركة بتشكيل لجنة تابعة لمجلس الإدارة، وهي لجنة اختيار المواقع للإشراف على العملية المذكورة أعلاه. وقد أنشئت اللجنة نظراً لارتفاع عدد المواقع التي يتم تدارسها نتيجة انطلاق سوق المراكز الرياضية الخاصة بالسيدات.



# المزاومة الذاتية

## دراسة حالة



## المزاحمة الذاتية



في عالم التجزئة، يظهر لنا مصطلحات تصف الحالة التي تعيشها الشركة عند افتتاح فروع جديدة قرب فروع سابقة لها، والتي ينشأ عنها غالباً انخفاض في مبيعات الفروع القائمة مع تحول بعض العملاء إلى التسوق عبر الفروع الجديدة، إما بسبب عامل القرب، أو بسبب اختلاف التجربة وتميزها بحلتها الجديدة. ولو أسمىناها **بالمزاحمة الذاتية**، فهي تشير إلى أنه لا يجب توقع النمو مع افتتاح فروع جديدة بشكله البسيط، دون احتساب ما قد تساهم فيه هذه الفروع من انخفاض في مبيعات الفروع القائمة.

نستعرض هنا حالة لـ "متاجر السيف غاليري"، والتي ظهرت لها مع توسع الشركة في العام 2021، والذي رغم نمو مبيعات الشركة في ذلك العام، إلا أن المبيعات للفروع القائمة قد أظهرت انخفاضاً. شهدت الشركة افتتاح 8 متاجر في العام 2021م، وانعكس ذلك ارتفاعاً في مبيعاتها بنهاية العام بحوالي **28 مليون ريال**، إلا أن مبيعات المتاجر القائمة (المنشأة قبل 2019) **انخفضت بما يزيد عن 51 مليون ريال** في ذلك العام مقارنة بالعام 2020م. تعزو الشركة تراجع إيرادات الفروع القائمة جزئياً نتيجة افتتاح الشركة لعدد من المتاجر في المنطقتين الوسطى والشرقية في مواقع قريبة من بعضها البعض، مما أدى إلى **المزاحمة الذاتية "cannibalization"** نتيجة توجه العملاء إلى المتاجر الجديدة وتراجع مبيعاتها في المتاجر القديمة.

انخفاض مبيعات الفروع القائمة

**-51**  
مليون ريال

ارتفاع مبيعات الشركة

**+28**  
مليون ريال

**عام**

**2021م**



تجزئة سعودية  
SAUDI RETAIL



منصة تعنى بشؤون قطاع **التجزئة في السعودية**  
وما يتعلق به من أخبار وأرقام وأنظمة وتعليمات



**Saudiretail**

للتواصل

[info@saudiretail.net](mailto:info@saudiretail.net)