***RETAILING MARKETING DECISIONS***

**TARGET MARKET:**

Until it defines and profiles the target market, the retailer cannot make consistent decisions about product assortment, store decor, advertising messages and media, price, and service levels. Whole Foods has succeeded by offering a unique shopping experience to a customer base interested in organic and natural foods.

Mistakes in choosing target markets can be costly. When historically mass-market jeweler Zales decided to chase upscale customers, it replaced one-third of its merchandise, dropping inexpensive, low-quality diamond jewelry for high margin, fashionable 14-karat gold and silver pieces and shifting its ad campaign in the process. The move was a disaster. Zales lost many of its traditional customers without winning over the new customers it hoped to attract its traditional customers without winning over the new customers it hoped to attract.

To better hit their targets, retailers are slicing the market into ever-finer segments and introducing new lines of stores to exploit niche markets with more relevant offerings: Gymboree launched Janie and Jack, selling apparel and gifts for babies and toddlers; Hot Topic introduced Torrid, selling fashions for plus-sized teen girls; and Limited Brand’s Tween Brands began to sell lower-priced fashion to tween girls through its Justice stores and tween boys through its BROTHER shops.

**CHANNELS**:

Based on a target market analysis and other considerations, retailers must decide which channels to employ to reach their customers. Increasingly, the answer is multiple channels. Staples sells through its traditional retail brick-and-mortar channel, a direct-response Internet site, virtual malls, and thousands of links on affiliated sites.

Channels should be designed to work together effectively. Although some experts predicted otherwise, catalogs have actually grown in an Internet world as more firms have revamped them to use them as branding devices and to complement online activity. Victoria’s Secret’s integrated multichannel approach of retail stores, catalog, and Internet has played a key role in its brand development.

PRODUCT ASORTMENT The retailer’s product assortment must match the target market’s shopping expectations in *breadth* and *depth*.25 A restaurant can offer a narrow and shallow assortment (small lunch counters), a narrow and deep assortment (delicatessen), a broad and shallow assortment (cafeteria), or a broad and deep assortment (large restaurant).

**Destination categories** may play a particularly important role because they have the greatest impact on where households choose to shop and how they view a particular retailer. A supermarket could be known for the freshness of its produce or for the variety and deals its offers in soft drinks and snacks.

Identifying the right product assortment can be especially challenging in fast-moving industries such as technology or fashion. At one point, Urban Outfitters ran into trouble when it strayed from its “hip but not too hip” formula, embracing new styles too quickly. On the other hand, active and casual apparel retailer Aéropostale has succeeded by carefully matching its product assortment to its young teen needs.

The real challenge begins after defining the store’s product assortment, when the retailer must develop a productdifferentiation strategy. Here are some possibilities:

* ***Feature exclusive national brands not available at competing retailers.*** Saks might get exclusive rights to carry the dresses of a well-known international designer.
* ***Feature mostly private-label merchandise.*** Benetton and Gap design most of the clothes carried in their stores. Many supermarket and drug chains carry private-label merchandise.
* ***Feature blockbuster distinctive-merchandise events.*** Bloomingdale’s ran a month-long celebration for the Barbie doll’s 50th anniversary.
* ***Feature surprise or ever-changing merchandise.*** Off-price apparel retailer TJ Maxx offers surprise assortments of distress merchandise (goods the owner must sell immediately because it needs cash), overstocks, and closeouts sourced from more than 16,000 vendors and priced 20 percent to 60 percent below department and specialty store regular prices online and at its 1000-plus stores.
* ***Feature the latest or newest merchandise first.*** Zara excels in and profits from being first to market with appealing new looks and designs.
* ***Offer merchandise-customizing services.*** Harrods of London will make custom-tailored suits, shirts, and ties for customers in addition to ready-made menswear.
* ***Offer a highly targeted assortment.*** Lane Bryant carries goods for the larger woman. Brookstone offers unusual tools and gadgets for the person who wants to shop in a toy store for grown-ups.”

Merchandise may also vary by geographical market. Macy’s and Ross Stores employ *micromerchandising* and let managers select a significant percentage of store assortments.

**PROCUREMENT**:

After deciding on the product-assortment strategy, the retailer must establish merchandise sources, policies, and practices. In the corporate headquarters of a supermarket chain, specialist buyers (sometimes called *merchandise managers*) are responsible for developing brand assortments and listening to presentations from their suppliers’ salespeople.

Retailers are rapidly improving their skills in demand forecasting, merchandise selection, stock control, space allocation, and display. They use sophisticated software to track inventory, compute economic order quantities, order goods, and analyze dollars spent on vendors and products. Supermarket chains use scanner data to manage their merchandise mix on a store-bystore basis.

Some stores are using radio frequency identification (RFID) systems made up of “smart” tags —microchips attached to tiny radio antennas—and electronic readers to facilitate inventory control and product replenishment. The smart tags can be embedded on products or stuck on labels, and when the tag is near a reader, it transmits a unique identifying number to its computer database. Coca-Cola and Gillette have used them to monitor inventory and track goods in real

time as they move from factories to supermarkets to shopping baskets.

Stores are using **direct product profitability (DPP)** to measure a product’s handling costs (receiving, moving to storage, paperwork, selecting, checking, loading, and space cost) from the time it reaches the warehouse until a customer buys it in the retail store. They learn to their surprise that the gross margin on a product often bears little relation to the direct product profit. Some high-volume products may have such high handling costs that they are less profitable and deserve less shelf space than low-volume products.

**PRICES**:

Prices are a key positioning factor and must be set in relationship to the target market, product-and-service assortment mix, and competition. All retailers would like high *turns* ×*earns* (high volumes and high gross margins), but the two don’t usually go together. Most retailers fall into the *high-markup, lower-volume* group (fine specialty stores) or the *low-markup,higher-volume* group (mass merchandisers and discount stores). Within each of these groups are further gradations.

At one end of the price spectrum is by-appointment-only Bijan on Rodeo Drive in Beverly Hills, known as the most expensive store in the world. The original cost of its cologne was $1,500 for six ounces, and its suits are priced at $25,000, ties at $1,200, and socks at $100.33 At the other end of the scale, Target has skillfully combined a hip image with discount prices to offer customers a strong value proposition. It first introduced a line of products from world renowned designers such as Michael Graves, Isaac Mizrahi, and Liz Lange and has continued to add high-profile names, such as singer Gwen Stefani to sell hip children’s clothes.

Most retailers will put low prices on some items to serve as traffic builders (or loss leaders) or to signal their pricing policies.35 They will run storewide sales. They will plan markdowns on slower-moving merchandise. Shoe retailers, for example, expect to sell 50 percent of their shoes at the normal markup, 25 percent at a 40 percent markup, and the remaining 25 percent at cost. A store’s average price level and discounting policies will affect its price image with consumers, but non-price-related factors such as store atmosphere and levels of service also matter.

Some retailers such as Walmart have abandoned “sale pricing” in favor of everyday low pricing (EDLP). EDLP can lead to lower advertising costs, greater pricing stability, a stronger image of fairness and reliability, and higher retail profits. Supermarket chains practicing everyday low pricing can be more profitable than those practicing high–low sale pricing, but only in certain circumstances, such as when the market is characterized by many “large basket” shoppers who tend to buy many items on any one trip.

All retailers are seeking to cut costs to improve margins. Some do so in an environmentally friendly way. Walmart has cut energy use by more than 50 percent and maintenance by more than 30 percent by painting store roofs white to reflect sunlight and reduce the use of air conditioning; capturing rain in storage tanks for flushing toilets and other uses that do not require drinking-quality water; and installing LED lights in parking lots.

**SERVICES**:

Another differentiator is unerringly reliable customer service, whether face to face, across phone lines, or via online chat. Retailers must decide on the *services mix* to offer customers:

* *Prepurchase services* include accepting telephone and mail orders, advertising, window and interior display, fitting rooms, shopping hours, fashion shows, and trade-ins.
* *Postpurchase services* include shipping and delivery, gift wrapping, adjustments and returns, alterations and tailoring, installations, and engraving.
* *Ancillary services* include general information, check cashing, parking, restaurants, repairs, interior decorating, credit, rest rooms, and baby-attendant service.

Due to consumer complaints, many retailers have loosened up their returns policies in recent years. To reduce any possible impediment to sales and to improve their image with consumers, these firms are also eliminating restocking fees and extending return periods. Some policies have necessarily stayed in place, though, to combat frauds such as “wardrobing”—the practice of wearing and then returning clothing items. Gift cards remain another popular service offering; consumers spend more than $100 billion on cards annually.

**STORE ATMOSPHERE**:

Every store has a look and a physical layout that makes it hard or easy to move around (see “Marketing Memo: Helping Stores to Sell”). Kohl’s floor plan is modeled after a racetrack loop and is designed to convey customers smoothly past all the merchandise in the store. It includes a middle aisle that hurried shoppers can use as a shortcut and yields higher spending levels than many competitors.

Retailers must consider all the senses in shaping the customer’s experience. Varying the tempo of music affects average time and dollars spent in the supermarket—slow music can lead to higher sales. Bloomingdale’s uses different essences or scents in different departments: baby powder in the baby store; suntan lotion in the bathing suit area; lilacs in lingerie; and cinnamon and pine scent during the holiday season. Other retailers such as Victoria’s Secret and Juicy Couture use their own distinctive branded perfumes, which they also sell.

**STORE ACTIVITIES AND EXPERIENCES**:

The growth of e-commerce has forced traditional brick-andmortar retailers to respond. In addition to their natural advantages, such as products that shoppers can actually see, touch, and test; real-life customer service; and no delivery lag time for most purchases, stores also provide a shopping experience as a strong differentiator.

The store atmosphere should match shoppers’ basic motivations—if customers are likely to be in a task-oriented and functional mind-set, then a simpler, more restrained in-store environment may be better. On the other hand, some retailers of experiential products are creating in-store entertainment to attract customers who want fun and excitement.44 REI, seller of outdoor gear and clothing products, allows consumers to test climbing equipment on 25-foot or even 65-foot walls in the store and to try GORE-TEX raincoats under a simulated rain shower. Bass Pro Shops also offers rich customer experiences.

**COMMUNICATIONS**

Retailers use a wide range of communication tools to generate traffic and purchases. They place ads, run special sales, issue money-saving coupons, send e-mail promotions, and run frequent shopper- reward programs, in-store food sampling, and coupons on shelves or at check-out points. They work with manufacturers to design point-of-sale materials that reflect both their images. They time the arrival of their e-mails and design them with attention-grabbing subject lines and animation and personalized messages and advice.

Retailers are also using interactive and social media to pass on information and create communities around their brands. They study the way consumers respond to their e-mails, not only where and how messages are opened but also which words and images led to a click. Macy’s segments customers into more than a dozen groups and sends different e-mails for different products. Casual dining chain Houlihan’s social network site, HQ, gains immediate, unfiltered feedback from 10,500 invitation-only “Houlifan” customers in return for insider information about recipes and redesigns.

With 15 percent of a retailer’s most loyal customers accounting for as much as half its sales, reward programs are becoming increasingly sophisticated. Consumers who choose to share personal information can receive discounts, secret or advance sales, exclusive offers, and store credits. CVS has 70 million loyalty club members who can use in-store coupon centers and receive coupons with their sales receipts.

Many retailers are using Twitter to connect with customers and send ads to targeted groups. Some local retailers are using digital daily-deal services from Groupon, LivingSocial, and others, although recently many have soured on the approach due to a lack of profitability.

LOCATION

The three keys to retail success are often said to be “location, location, and location.” Department store chains, oil companies, and fast-food franchisers exercise great care in selecting regions of the country in which to open outlets, then particular cities, and then particular sites. Retailers can place their stores in the following locations:

* ***Central business districts.*** The oldest and most heavily trafficked city areas, often known as “downtown”
* ***Regional shopping centers.*** Large suburban malls containing 40 to 200 stores, typically featuring one or two nationally known anchor stores, such as Macy’s or Lord & Taylor or a combination of big-box stores such as PETCO, Payless Shoes, or Bed Bath & Beyond, and a great number of smaller stores, many under franchise operation.
* ***Community shopping centers.*** Smaller malls with one anchor store and 20 to 40 smaller stores
* ***Shopping strips.*** A cluster of stores, usually in one long building, serving a neighborhood’s needs for groceries, hardware, laundry, shoe repair, and dry cleaning
* ***A location within a larger store.*** Smaller concession spaces taken by well-known retailers like McDonald’s, Starbucks, Nathan’s, and Dunkin’ Donuts within larger stores, airports, or schools or “storewithin- a-store” specialty retailers located within a department store such as with Gucci within Neiman Marcus
* ***Stand-alone stores.*** Some retailers such as Kohl’s and JCPenney are avoiding malls and shopping centers in favor of freestanding storefronts so they are not connected directly to other retail stores.

**A private-label brand:**

(also called a reseller, store, house, or distributor brand) is a brand that retailers and wholesalers develop. Benetton, The Body Shop, and Marks & Spencer carry mostly own-brand merchandise. In grocery stores in Europe and Canada, store brands account for as much as 40 percent of the items sold. In Britain, roughly half of what Sainsbury and Tesco, the largest food chains, sell is store-label goods. Germany and Spain are also European markets with a high percentage of private-label sales.

For many manufacturers, retailers are both collaborators and competitors. According to the Private Label Manufacturers’ Association, store brands now account for one of every five items sold in U.S. supermarkets, drug chains, and mass merchandisers. In one study, seven of 10 shoppers believed the private-label products they bought were as good as, if not better than, their national-brand counterparts, and virtually every household purchases privatelabel brands from time to time.53 The stakes in private-label marketing are high. A one-percentage-point shift from national brands to private labels in food and beverages is estimated to add $5.5 billion in revenue for supermarket chains.

Private labels are rapidly gaining ground in a way that has many manufacturers of name brands running scared. Recessions increase private-label sales, and once some consumers switch to a private label, they don’t always go back. But some experts believe 50 percent is the natural limit on how much private-label volume to carry because (1) consumers prefer certain national brands, and (2) many product categories are not feasible or attractive on a private-label basis. In

supermarkets, private labels are big sellers in milk and cheese, bread and baked goods, medications and remedies, paper products, fresh produce, and packaged meats.

Why do intermediaries sponsor their own brands? First, these brands can be more profitable. Intermediaries may be able to use manufacturers with excess capacity that will produce private label goods at low cost. Other costs, such as research and development, advertising, sales promotion, and physical distribution, are also much lower, so private labels can generate a higher profit margin.58 Retailers also develop exclusive store brands to differentiate themselves from competitors. Many price-sensitive consumers prefer store brands in certain categories. These preferences give retailers increased bargaining power with marketers of national brands.

We should distinguish private-label or store brands from generics. **Generics** are unbranded, plainly packaged, less expensive versions of common products such as spaghetti, paper towels, and canned peaches. They offer standard or lower quality at a price that may be as much as 20 percent to 40 percent lower than nationally advertised brands and 10 percent to 20 percent lower than the retailer’s private-label brands. The lower price is made possible by lower-cost labeling and packaging and minimal advertising and sometimes lower-quality ingredients.

Generics can be found in a wide range of different products, even medicines. Pharma giant Novartis is one of the world’s top five makers of branded drugs, with such successes as Diovan for high blood pressure and Gleevec for cancer, but it has also become the world’s second-largest maker of generic drugs following its acquisition of Sandoz, HEXAL, Eon Labs, and others.

**السوق المستهدف**:  
لا يمكن لأي متجر بيع بالتجزئة اتخاذ قرارات متسقة بشأن التشكيلة، الديكور، الرسائل الإعلانية، الأسعار، ومستوى الخدمة دون تحديد السوق المستهدف. على سبيل المثال، نجحت "هول فودز" بتقديم تجربة تسوق فريدة لمحبي المنتجات العضوية والطبيعية.

وقد تكون الأخطاء في اختيار السوق المستهدف مكلفة، كما حدث مع مجوهرات "زيلز" عندما حاولت جذب الزبائن الأثرياء فاستبدلت ثلث بضائعها، لكنها خسرت زبائنها التقليديين دون جذب الجدد.

لتحقيق نجاح أكبر، بدأت المتاجر بتقسيم السوق إلى شرائح أدق، وإنشاء خطوط متاجر جديدة تلبي احتياجات الأسواق المتخصصة، مثل:

* "Gymboree" أطلقت "Janie and Jack" لملابس وهدايا الأطفال.
* "Hot Topic" أطلقت "Torrid" لملابس الفتيات المراهقات الممتلئات.
* "Limited Brands" أطلقت "Justice" و"BROTHER" لأزياء الفتيان والفتيات في سن المراهقة بأسعار منخفضة.

ا**لقنوات**:  
بناءً على تحليل السوق المستهدف وعوامل أخرى، يجب على تجار التجزئة تحديد القنوات المناسبة للوصول إلى عملائهم. في الوقت الحالي، تعتمد العديد من الشركات على قنوات متعددة. على سبيل المثال، تبيع "ستابلز" من خلال متاجرها التقليدية، وموقع إلكتروني مباشر، ومولات افتراضية، وروابط على مواقع شريكة.

يجب أن تعمل هذه القنوات معًا بشكل متكامل. ورغم التوقعات بتراجع الكتالوجات في ظل الإنترنت، فإنها نمت بعدما أعيد تصميمها كوسيلة لتعزيز العلامة التجارية ودعم النشاط الإلكتروني. وتُعد استراتيجية "فيكتوريا سيكريت" متعددة القنوات (متاجر، كتالوج، وإنترنت) عاملًا رئيسيًا في نجاح علامتها التجارية.

تشكيلة المنتجات

يجب أن تتوافق تشكيلة منتجات المتجر مع توقعات السوق المستهدف من حيث التنوع والعمق. فالمطاعم، على سبيل المثال، قد تقدم تشكيلات ضيقة أو واسعة بعمق أو بدونه. بعض الفئات (مثل الخضروات الطازجة أو المشروبات الخفيفة) قد تؤثر بشكل كبير على قرار العملاء في اختيار المتجر.

في الصناعات سريعة التغير مثل التكنولوجيا أو الموضة، يعد تحديد التشكيلة المناسبة تحديًا كبيرًا. فقد أخفقت "Urban Outfitters" عندما خرجت عن أسلوبها المعتاد، بينما نجحت "Aéropostale" في تلبية احتياجات المراهقين بدقة.

بعد تحديد التشكيلة، يأتي تحدي التميز في المنتجات، ويشمل ذلك:

* عرض علامات تجارية حصرية.
* الاعتماد على المنتجات ذات العلامة الخاصة.
* تنظيم فعاليات لمنتجات مميزة (مثل احتفال بلومينغديلز بدمية باربي).
* تقديم تشكيلات متغيرة ومفاجئة مثل "TJ Maxx".
* طرح أحدث المنتجات أولًا كما تفعل "Zara".
* تقديم خدمات تفصيل حسب الطلب مثل "Harrods".
* استهداف شرائح محددة مثل "Lane Bryant" و"Brookstone".

يمكن أيضًا تنويع التشكيلة حسب الموقع الجغرافي، كما تفعل "Macy’s" و"Ross Stores" من خلال إعطاء حرية اختيار كبيرة لمديري الفروع.

**المشتريات:**  
بعد تحديد استراتيجية تشكيلة المنتجات، يجب على المتجر وضع مصادر السياسات والممارسات المتعلقة بالبضائع. في مقرات سلاسل السوبرماركت، يتولى المشترون المتخصصون (أو مدراء البضائع) مسؤولية اختيار العلامات التجارية والتفاوض مع الموردين.

يطور تجار التجزئة قدراتهم في التنبؤ بالطلب، اختيار البضائع، التحكم بالمخزون، تخصيص المساحات، والعرض. ويستخدمون برامج متقدمة لمتابعة المخزون، طلب البضائع، وتحليل الإنفاق على المنتجات والموردين. وتستعين سلاسل السوبرماركت ببيانات الماسحات الضوئية لإدارة البضائع حسب كل فرع.

تستخدم بعض المتاجر أنظمة تحديد الهوية بالترددات الراديوية (RFID) عبر شرائح ذكية تلتصق بالمنتجات وتنقل بياناتها عند مرورها بجهاز القارئ، ما يسهل مراقبة المخزون والتزود بالمنتجات. وقد استخدمتها "كوكاكولا" و"جيليت" لتتبع السلع من المصنع حتى سلة التسوق.

كما تعتمد المتاجر على مقياس الربحية المباشرة للمنتج (DPP) لحساب تكاليف التعامل مع المنتج من لحظة وصوله إلى المخزن حتى بيعه. وتظهر النتائج أن هامش الربح لا يعكس دائمًا الربحية الحقيقية، حيث قد تستهلك بعض المنتجات ذات المبيعات العالية تكاليف مناولة كبيرة تجعلها أقل ربحية من منتجات أخرى أقل مبيعًا.

**لأسعار:**  
تُعد الأسعار عاملًا رئيسيًا في تحديد مكانة المتجر، ويجب أن تُحدد بما يتماشى مع السوق المستهدف وتشكيلة المنتجات والخدمات والمنافسة. يتمنى كل تاجر تحقيق مبيعات عالية وهوامش ربح مرتفعة، لكن عادةً لا يجتمع الأمران. غالبًا ما تنقسم المتاجر بين هوامش ربح عالية ومبيعات منخفضة (مثل المتاجر الفاخرة)، أو هوامش منخفضة ومبيعات مرتفعة (مثل المتاجر المخفضة).

على الطرف الأعلى من الأسعار، يوجد متجر "Bijan" المعروف بأنه الأغلى في العالم، حيث تصل أسعار البدلات إلى 25,000 دولار. وعلى الطرف الآخر، نجد "Target" الذي يجمع بين صورة عصرية وأسعار منخفضة من خلال التعاون مع مصممين عالميين.

تضع المتاجر أحيانًا أسعارًا منخفضة على بعض المنتجات لجذب العملاء أو لتعزيز صورتها التسويقية، وتلجأ للتخفيضات والعروض على المنتجات بطيئة الحركة. مثلاً، يتوقع تجار الأحذية بيع 50% من البضائع بسعرها الكامل، 25% بتخفيض 40%، و25% بسعر التكلفة.

الصورة السعرية للمتجر لا تعتمد فقط على الأسعار، بل تتأثر أيضًا بجو المتجر ومستوى الخدمة.  
بعض المتاجر، مثل "Walmart"، استغنت عن سياسة التخفيضات لصالح "الأسعار اليومية المنخفضة"، مما ساعدها على خفض التكاليف الإعلانية، وتعزيز صورة الإنصاف والثبات، وزيادة الأرباح.

كما يسعى التجار إلى تقليل التكاليف، وأحيانًا بطرق صديقة للبيئة، مثل تقليل استهلاك الطاقة عبر طلاء الأسطح بالأبيض، جمع مياه الأمطار، واستخدام إضاءة LED في المواقف، كما تفعل "Walmart".

**الخدمات:**  
تُعد خدمة العملاء الموثوقة من أبرز عناصر التميّز، سواء كانت مباشرة، عبر الهاتف، أو من خلال الدردشة الإلكترونية. ويجب على المتاجر تحديد مزيج الخدمات الذي تقدمه للعملاء، ويشمل:

* **خدمات ما قبل الشراء:** مثل تلقي الطلبات عبر الهاتف أو البريد، الإعلانات، عرض النوافذ، غرف القياس، ساعات العمل، عروض الأزياء، وتبديل السلع.
* **خدمات ما بعد الشراء:** مثل التوصيل، التغليف، التعديلات والإرجاع، التفصيل، التركيب، والنقش.
* **الخدمات الإضافية:** مثل المعلومات العامة، صرف الشيكات، مواقف السيارات، المطاعم، الإصلاحات، التصميم الداخلي، الائتمان، دورات المياه، وخدمات رعاية الأطفال.

بسبب شكاوى المستهلكين، خففت العديد من المتاجر سياسات الإرجاع، وألغت رسوم إعادة التخزين ومددت فترات الإرجاع. لكن بعض القيود ما زالت قائمة لمكافحة الاحتيال مثل "الارتداء ثم الإرجاع". وتبقى بطاقات الهدايا من الخدمات الشائعة، إذ ينفق المستهلكون أكثر من 100 مليار دولار سنويًا عليها.

**أجواءالمتجر:**  
لكل متجر تصميم وشكل يؤثر على سهولة تنقل العملاء بداخله. مثلًا، يعتمد "Kohl’s" على تصميم دائري يُسهل مرور العملاء على جميع الأقسام، ما يزيد من معدلات الشراء.

يجب على المتاجر مراعاة جميع الحواس لتحسين تجربة العميل. فالموسيقى البطيئة تساهم في زيادة وقت التواجد والمبيعات، وتستخدم متاجر مثل "Bloomingdale’s" روائح مختلفة حسب القسم (بودرة أطفال، عطر الزهور، روائح موسمية). كما تعتمد متاجر مثل "Victoria’s Secret" و"Juicy Couture" على عطورها الخاصة لتعزيز هوية العلامة وبيعها أيضًا.

**الاتصالات:**  
يستخدم تجار التجزئة أدوات تواصل متنوعة لجذب الزبائن وزيادة المبيعات، مثل الإعلانات، العروض الخاصة، القسائم، الرسائل الترويجية عبر البريد الإلكتروني، وبرامج مكافأة العملاء. كما يتعاونون مع المصنعين لتصميم مواد عرض ترويجية عند نقاط البيع.

يتم توقيت الرسائل الإلكترونية بعناية مع تصميمات جذابة وشخصية، ويُتابع التجار تفاعل العملاء معها لتحسين الأداء. مثلًا، تُقسم "Macy’s" عملاءها لمجموعات ترسل لهم رسائل مختلفة، بينما يستخدم مطعم "Houlihan’s" شبكته الاجتماعية للحصول على آراء فورية من العملاء.

نظرًا لأن 15٪ من العملاء قد يحققون نصف المبيعات، أصبحت برامج المكافآت أكثر تطورًا، حيث يحصل العملاء المشاركون على خصومات وعروض حصرية. تمتلك "CVS" نحو 70 مليون عضو في برنامج الولاء.

كذلك، يستخدم الكثير من المتاجر "تويتر" للتواصل المباشر، كما لجأ البعض إلى عروض الخصومات اليومية عبر "Groupon" و"LivingSocial"، رغم تراجع الاهتمام بها مؤخرًا بسبب ضعف الأرباح.

**الموقع:**  
يُعد الموقع من أهم عوامل نجاح تجارة التجزئة. تهتم المتاجر الكبرى باختيار المنطقة، ثم المدينة، وأخيرًا الموقع الدقيق. تشمل مواقع المتاجر الشائعة:

* **مركز المدينة:** أقدم وأكثر المناطق ازدحامًا.
* **المراكز التجارية الإقليمية:** مولات كبيرة في الضواحي تضم من 40 إلى 200 متجر، وعادةً ما تحتوي على متاجر رئيسية معروفة.
* **المراكز التجارية المجتمعية:** مولات أصغر بها متجر رئيسي واحد وعدد من المتاجر الصغيرة.
* **مجموعات المتاجر المتجاورة:** مبانٍ تضم متاجر تلبي احتياجات الأحياء من بقالة، صيانة، تنظيف، وغيرها.
* **موقع داخل متجر أكبر:** مثل منافذ "ماكدونالدز" أو "ستاربكس" داخل متاجر أو مطارات أو جامعات، أو متاجر فاخرة داخل متاجر كبرى مثل "Gucci" داخل "Neiman Marcus".
* **متاجر مستقلة:** مثل "Kohl’s" و"JCPenney" التي تفضل المواقع المستقلة بعيدًا عن المراكز التجارية.

**العلاماتالتجاريةالخاصة:**  
هي علامات تجارية يطورها تجار التجزئة أو الجملة، مثل "Benetton" و"The Body Shop". . في أوروبا وكندا، تمثل العلامات الخاصة 40٪ من مبيعات المتاجر، وفي بريطانيا، نصف مبيعات "Tesco" و"Sainsbury" من هذه العلامات.

العلامات الخاصة تُعد شراكة ومنافسة في آنٍ واحد للمصنّعين. في أمريكا، تمثل علامة من كل خمس علامات مباعة في المتاجر. ويعتقد 70٪ من العملاء أن جودة العلامات الخاصة تضاهي أو تفوق العلامات الوطنية. تحويل 1٪ من الحصة السوقية نحو العلامات الخاصة قد يُضيف 5.5 مليار دولار لسلاسل المتاجر.

الإقبال على العلامات الخاصة يزيد في الأزمات الاقتصادية، وقد لا يعود بعض العملاء للعلامات الوطنية. لكن هناك حدودًا لها، منها تفضيل العملاء لبعض العلامات المعروفة، أو عدم جدوى العلامة الخاصة في بعض الفئات.

العلامات الخاصة تُفضل بسبب ربحيتها العالية وتكلفتها المنخفضة، كما تمنح المتاجر ميزة تنافسية وقدرة أكبر على التفاوض مع المصنّعين.

**العلاماتالتجاريةالخاصة:**  
(وتُعرف أيضاً بعلامات المتجر أو الموزّع أو العلامات المنزلية) هي علامات تجارية يطورها تجار التجزئة أو الجملة. مثلًا، "Benetton" و"The Body Shop" و"Marks & Spencer" تعتمد بشكل كبير على منتجات تحمل علامتها الخاصة. وفي متاجر البقالة في أوروبا وكندا، تمثل العلامات الخاصة ما يصل إلى 40٪ من المنتجات المباعة. أما في بريطانيا، فيُشكل ما يقرب من نصف مبيعات "Sainsbury" و"Tesco" من العلامات الخاصة، كما تُعد ألمانيا وإسبانيا من الأسواق الأوروبية التي تسجل نسبًا عالية في مبيعات العلامات الخاصة.

بالنسبة لكثير من المصنّعين، فإن تجار التجزئة هم في نفس الوقت شركاء ومنافسون. ووفقًا لرابطة مصنّعي العلامات الخاصة، فإن علامة من كل خمس علامات تُباع في المتاجر الأميركية الكبرى هي علامة خاصة. وبيّنت إحدى الدراسات أن 7 من كل 10 مستهلكين يعتقدون أن منتجات العلامات الخاصة التي يشترونها تضاهي – أو حتى تتفوق على – مثيلاتها من العلامات الوطنية. ويكاد لا يخلو أي منزل من شراء منتجات بعلامات خاصة من وقت لآخر. وتُعد المنافسة في سوق العلامات الخاصة شديدة، حيث إن تحوّل نسبة 1٪ فقط من مبيعات العلامات الوطنية إلى العلامات الخاصة في قطاعات الأغذية والمشروبات قد يُضيف ما يُقارب 5.5 مليار دولار من الإيرادات لسلاسل المتاجر الكبرى.

وتشهد العلامات الخاصة نموًا سريعًا يثير قلق مصنّعي العلامات الوطنية. فالأزمات الاقتصادية تعزز مبيعات العلامات الخاصة، وبعض المستهلكين لا يعودون إلى العلامات الأصلية بعد تجربتها. ومع ذلك، يعتقد بعض الخبراء أن الحد الأقصى الطبيعي لحجم العلامات الخاصة لا يتجاوز 50٪، بسبب (1) تفضيل المستهلكين لبعض العلامات الوطنية، و(2) عدم جدوى أو جاذبية العديد من الفئات لعلامات خاصة.

وتُعد العلامات الخاصة شائعة في متاجر البقالة في أصناف مثل الحليب والجبن، والخبز والمخبوزات، والأدوية والعلاجات، والمنتجات الورقية، والخضروات، واللحوم المعبأة.

**لماذا يرعى الوسطاء علامات تجارية خاصة بهم؟**  
لأنها أكثر ربحية. فبإمكانهم التعاون مع مصانع تمتلك طاقات إنتاجية فائضة وتُنتج لهم بتكاليف منخفضة. كما أن تكاليف التطوير والتسويق والتوزيع تكون منخفضة، مما يحقق هامش ربح أعلى. كذلك، تسهم العلامات الخاصة في تمييز المتاجر عن منافسيها، وتلبي رغبات المستهلكين الحساسين للسعر، مما يُعزز من قوة التفاوض مع أصحاب العلامات الوطنية.

**التمييز بين العلامات الخاصة والعلامات العامة (Generics):**  
العلامات العامة هي منتجات غير مميزة بعلامة تجارية، وتُعبّأ بشكل بسيط وتُباع بسعر أقل (أرخص بنسبة 20–40٪ من العلامات الوطنية، و10–20٪ من العلامات الخاصة). انخفاض السعر يعود لتكاليف التعبئة والإعلان المنخفضة، وأحيانًا لمكونات بجودة أقل.  
تُستخدم العلامات العامة في مجموعة واسعة من المنتجات، وحتى في الأدوية. على سبيل المثال، تُعد "Novartis" واحدة من أكبر شركات الأدوية في العالم في مجال الأدوية ذات العلامة، لكنها أيضًا ثاني أكبر منتج عالمي للأدوية العامة، بعد استحواذها على شركات مثل "Sandoz" و"HEXAL" و"Eon Labs".