

## فروشگاه پاپ آپ به منزله یک سبک عملیات بین المللی سازی خرده فروشی

نسا محمدی<sup>۱\*</sup>

فرشید خانجانیان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۱/۰۳

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، اول توصیف ویژگی های فروشگاه پاپ آپ در یک بستر بین المللی، دوم بررسی عوامل برانگیزاننده ی انتخاب آن و سوم تحلیل و بررسی نقش آن در روند بین المللی سازی خرده فروشی است. نتایج اصلی جنبه های دیگری از فروشگاه پاپ آپ بین المللی را پوشش می دهند که تفاوت های بین انتخاب FOM و سایر قالب های فروشگاه های را نمایان می سازند. مشخصه های اصلی شامل مکان استقرار، طراحی و جو، آمیخته بازاریابی<sup>۱</sup> و رویدادهای فروشگاه های هستند که برای جلب توجه مصرف کننده خارجی بسیار خلاقانه هستند. انگیزه های انتخاب عبارت اند از: (۱) آزمایش و تطبیق مفهوم با مصرف کنندگان خارجی نا آشنا با این مفهوم فروشگاه های، (۲) افزایش و پایدارسازی نمایه بین المللی برند خرده فروشی و (۳) توسعه شبکه های ارتباطی با ذینفعان در بازارهای خارجی. نقش پردازی در فرآیند بین المللی سازی خرده فروشی رویکرد پویایی است که با تغییر نقش از جایگزینی سبک در مرحله ورود به ترکیب سبک در مرحله بعدی توسعه اتخاذ می شود. نتایج حاصل از این تحقیق مشخصاً در ارتباط با نحوه تکوین مفهوم فروشگاه پاپ آپ بین المللی طی زمان خط مشی هایی را برای تحقیقات آتی پیشنهاد می دهند. این پژوهش برای مدیران خرده فروشی بین المللی که مایل به انتخاب فروشگاه پاپ آپ به عنوان یک سبک عملیات بین المللی سازی هستند رهنمودهایی را ارائه می دهد.

### واژگان کلیدی

بین المللی سازی، خرده فروشی، سبک عملیات بین المللی سازی، فروشگاه پاپ آپ

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول).

۲. گروه مدیریت آموزش عالی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>1</sup> merchandise mix

## مقدمه

از سال ۲۰۰۸، برای خرده‌فروش‌های بین‌المللی در استفاده از فروشگاه‌های پاپ‌آپ در بازارهای خارجی روند روبه‌رشدی وجود داشته است، از جمله در سال ۲۰۰۹ فروشگاه یونیکلو<sup>۲</sup> به مدت دو ماه در پاریس افتتاح و راه‌اندازی شد، در سال ۲۰۱۰ فروشگاه آزارو<sup>۳</sup> به مدت ده هفته در ریاض برپا شد و در پاییز ۲۰۰۸ فروشگاه لوییس ویتون<sup>۴</sup> به مدت چهار ماه در موزه هنرهای معاصر لس‌آنجلس دایر شد. فروشگاه پاپ‌آپ که از آن به‌عنوان فروشگاه موقتی<sup>۵</sup>، فروشگاه دوره‌گرد (سیار)<sup>۶</sup> یا چریکی و پارتیزانی نیز یاد می‌شود، فضای خرده‌فروشی است که به‌طور هدفمندی طی مدت‌زمان کوتاهی دایر می‌شود (نایم و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). برند مد فاخر ژاپنی کام دس گارسونز<sup>۸</sup> به‌عنوان مبتکر روند افتتاح فروشگاه‌های پاپ‌آپ بین‌المللی مطرح شده است چون در سال ۲۰۰۴، اولین فروشگاه پاپ‌آپ خود را در یک انبار قدیمی در برلین شرقی<sup>۹</sup> سابق تنها به مدت یک سال دایر کرد. از زمان این ابتکار عمل، پدیده فروشگاه‌های پاپ‌آپ بین‌المللی به حدی فراگیر شده است که در کانال‌های بازاریابی از آنها به‌عنوان «تازه‌ترین تجلی راه‌حل‌های نوآورانه» یاد می‌شود (موسو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰: ۳۷). علیرغم اینکه تعداد فروشگاه‌های پاپ‌آپ بین‌المللی روبه‌افزایش است، اما تا به امروز در پژوهش‌های خرده‌فروشی بین‌المللی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (پیکوت کوپی، ۲۰۱۲). با وجود این، در پژوهش‌های دانشگاهی به‌طور گسترده‌ای اذعان شده است که انتخاب مناسب‌ترین سبک عملیات بین‌المللی‌سازی<sup>۱۱</sup> (FOM) تصمیم مهم اما بسیار دشواری است (ولش و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷). گزارش‌های مدیریتی نیز بر نقش بسیار مهم تصمیم‌گیری در مورد سبک FOM در عرصه خرده‌فروشی بین‌المللی تأکید کرده‌اند: «شاید مهم‌ترین شیوه ورود به بازار موردنظر است» (دیلویت<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹: ۳)؛ بنابراین، درک عمیق‌تر آنچه باعث می‌شود فروشگاه پاپ‌آپ تصمیم مناسبی در مورد سبک FOM اتخاذ کند، بسیار ارزشمند به نظر می‌رسد.

بر همین اساس، هدف تحقیق حاضر بررسی انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک سبک FOM و نقش آن در فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی است. اگرچه پژوهش‌های معدودی در زمینه فروشگاه‌های پاپ‌آپ انجام شده است (نایم و همکاران، ۲۰۰۷؛ سورچی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱؛ روسو اسپینا و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۲)، اما تا به امروز هیچ‌یک از این تحقیقات به استفاده از آنها در عرصه بین‌المللی نپرداخته است. از این رو بهتر است بررسی کنیم چگونه مدیران برندهای خرده‌فروشی

<sup>2</sup> Uniqlo

<sup>3</sup> Azzaro

<sup>4</sup> Louis Vuitton

<sup>5</sup> -Temporary store

<sup>6</sup> Itinerant

<sup>7</sup> Niehm et al

<sup>8</sup> Comme Des Garcons

<sup>9</sup> East-Berlin

<sup>10</sup> Musso

<sup>11</sup> Foreign Operation Mode

<sup>12</sup> Welch et al.,

<sup>13</sup> Deloitte

<sup>14</sup> Surchi

<sup>15</sup> Russo Spena et al.,

بین‌المللی ویژگی‌های متمایز فروشگاه پاپ آپ در یک بازار خارجی خاص را ارزیابی می‌کنند تا خصوصیات فروشگاه پاپ آپ به‌عنوان یک FOM را توصیف کرده و انگیزه‌های انتخاب آن را تحلیل کنند. این پرسش‌ها در مراحل ورود و توسعه برند قابل تأمل هستند: با این بررسی می‌توان نحوه توسعه FOM طی زمان و ارتباطات آن با فرآیند بین‌المللی سازی فعالیت خرده‌فروشی که از مسائل مهم و کلیدی است را مورد بررسی قرار داد (برت و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸؛ ولش و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۷؛ بنیتو و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۱). این تحقیق از موضوعی بدیع و امروزی بهره گرفته است و سهم آن در پژوهش‌های خرده‌فروشی بین‌المللی در زمینه تجزیه و تحلیل دقیق فروشگاه‌های پاپ آپ به منزله سبک مبتکرانه FOM و ارائه‌ی گونه‌شناسی مبسوطی از سبک‌های FOM خرده‌فروشی نهفته است. این پژوهش مفهوم‌پردازی پویایی از انتخاب سبک FOM در خرده‌فروشی ارائه می‌دهد زیرا مدیریت فروشگاه پاپ آپ بین‌المللی در مرحله ورود و توسعه را به تنهایی (به صورت مستقل و مجزا)، یا در ترکیب با سبک‌های دیگر به تصویر می‌کشد. در بخش نخست این مقاله، مروری بر پژوهش‌های قبلی در زمینه سبک‌های FOM و فروشگاه‌های پاپ آپ مطرح می‌شود. در ادامه، روش‌شناسی مطالعه موردی مورداستفاده در این پژوهش تشریح می‌شود و سپس نتایج اصلی و بحث عمیقی در مورد این نتایج ارائه می‌شود. در نهایت، محدودیت‌های پژوهش مطرح شده و خط‌مشی‌هایی برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شوند.

### مرور پیشینه سبک‌های FOM خرده‌فروشی و فروشگاه پاپ آپ

چارچوب این تحقیق از پژوهش‌های خرده‌فروشی و تجارت بین‌المللی مربوط به سبک‌های FOM و فروشگاه‌های پاپ آپ تشکیل شده است. سبک‌های FOM خرده‌فروشی بی‌شماری وجود دارند و قالب‌های جدیدی مانند فروشگاه‌های پاپ آپ در طول زمان پدیدار شده‌اند.

### سبک‌های عملیات بین‌المللی سازی خرده‌فروشی

سبک‌های عملیات بین‌المللی سازی خرده‌فروشی «به ابزارهایی اشاره دارند که خرده‌فروش‌ها به کمک آنها در بازارهای غیر داخلی (بین‌المللی) حضور پیدا می‌کنند» (الکساندر<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۷: ۲۷۸). هولاندر<sup>۲۰</sup> (۱۹۷۰) و والدمان<sup>۲۱</sup> (۱۹۷۸) اولین پژوهشگرانی بودند که نحوه ورود خرده‌فروشان به بازارهای بین‌المللی را مطالعه کردند. هولاندر (۱۹۷۰: ۱۴۵) اظهار داشت که متداول‌ترین سبک‌های FOM شامل «خرید فروشگاه‌ها و شرکت‌های موجود، مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک (مخاطره‌ای)، تأسیس شعبات فروش تابعه در کشورهای خارجی و طرح‌های فرنچایزینگ<sup>۲۲</sup>» هستند، در حالی که قراردادهای مدیریت و ادغام شرکت‌ها هم به‌عنوان سبک‌های FOM معرفی شده‌اند که کمتر

<sup>16</sup> Burt et al.,

<sup>17</sup> Welch et al.,

<sup>18</sup> Benito et al.,

<sup>19</sup> Alexander

<sup>20</sup> Hollander

<sup>21</sup> Waldman

<sup>22</sup> Franchising plan

مورد استفاده قرار گرفته‌اند. پژوهش‌های مرتبط با این موضوع تا دهه ۹۰ بسیار محدود و اندک هستند، زمانی که مطالعات مربوط به بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی FOM را به‌عنوان جزء مهمی از این فرایند در نظر گرفتند (برت، ۱۹۹۳). داوسون<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۴) پنج سبک اصلی FOM را برای خرده‌فروشان بین‌المللی پیشنهاد کرده است که عبارت‌اند از: گسترش و توسعه داخلی<sup>۲۴</sup>، ادغام و تملیک<sup>۲۵</sup>، توافقنامه نوع فرانچایز<sup>۲۶</sup>، سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۲۷</sup> و منافع فاقد حق کنترل<sup>۲۸</sup>. ادغام، تملک و سرمایه‌گذاری مشترک بعدها مورد بررسی قرار گرفتند تا پیامدهای مهم و دقیق آنها مشخص شود (ریگلی<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۰، ۲۰۰۲) در حالی که فروشگاه‌های فرانچایزی و تحت مالکیت تام<sup>۳۰</sup> یک شرکت تولیدی در زمینه توسعه بین‌المللی خرده‌فروش‌های جهانی به‌طور خاصی مورد توجه قرار گرفته‌اند (مور و فرنی<sup>۳۱</sup>، ۲۰۰۰؛ پارک و استرنکوئیست<sup>۳۲</sup>، ۲۰۰۸). در سال‌های اخیر، در ادبیات پژوهشی خرده‌فروشی بین‌المللی توجه فزاینده‌ای به سبک‌های FOM شده است (دوهرتی<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۰، ۲۰۰۷؛ برت و همکاران، ۲۰۰۸) و در پژوهش‌های کیفی، تجارب خرده‌فروشی تبیین شده‌اند. در نتیجه، سبک‌های FOM که در گونه‌شناسی‌های متعارف یعنی عمده‌فروشی<sup>۳۴</sup>، امتیازنامه<sup>۳۵</sup>، فروشگاه درون‌فروشگاهی<sup>۳۶</sup> و فروشگاه برگزیده (پرچم‌دار)<sup>۳۷</sup> ذکر نشده بودند نیز مشاهده شدند (مور، ۱۹۹۸؛ فرنی و همکاران، ۱۹۹۸؛ هاجینسون و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۷، مور و همکاران، ۲۰۱۰). این دو فروشگاه آخر که در ابتدا به‌عنوان قالب‌های فروشگاه‌های در نظر گرفته شدند، بعدها به‌عنوان سبک‌های FOM هم تلقی شدند. در واقع، این قالب‌ها به دلیل ویژگی‌های سازمانی خاصی که برحسب اشکال منحصربفرد قالب خود عرضه می‌دارند به‌طور هدفمندی توسط خرده‌فروشان برای ورود و راه پیدا کردن به بازارهای خارجی مورد استفاده قرار گرفتند. این قالب‌ها منجر به ظهور روش‌های نوآورانه توسعه خرده‌فروشی در بازار خارجی شدند. به نظر می‌رسد طیف وسیعی از سبک‌های FOM که در گونه‌شناسی مرسوم و سنتی ارائه شده است (داوسون، ۱۹۹۴؛ هوارد<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۴)، محدودتر از گونه‌شناسی‌هایی باشد که امروزه خرده‌فروشان به نحو مؤثری از آنها استفاده می‌کنند که این مسئله «مغایرت میان نظریه و عمل» مرتبط با تصمیمات سبک‌های FOM را تبیین می‌کند (بنیتو و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۴۵۵).

<sup>23</sup> Dawson

<sup>24</sup> - Internal expansion

<sup>25</sup> - takeover

<sup>26</sup> - franchise type

<sup>27</sup> - joint venture

<sup>28</sup> - non- controlling interest

<sup>29</sup> Wrigley

<sup>30</sup> - wholly owned

<sup>31</sup> Moore and Fernie

<sup>32</sup> Park and Sternquist

<sup>33</sup> Doherty

<sup>34</sup> -Wholesaling

<sup>35</sup> -Concession

<sup>36</sup> Store-within-store

<sup>37</sup> -Flagship store

<sup>38</sup> Hutchinson et al.,

<sup>39</sup> Howard

## تصمیمات مربوط به سبک عملیات بین‌المللی سازی خرده‌فروشی

**انتخاب سبک عملیات بین‌المللی سازی خرده‌فروشی:** خرده‌فروش‌های جهانی هنگام انتخاب یک FOM مزایا و معایب سبک‌های مختلف آن را ارزیابی می‌کنند. این تصمیم پیچیده است و شاخص‌های متعدد و متناقضی دارد. گروهی متشکل از پنج عامل به‌عنوان شاخص‌های اصلی در نظر گرفته شده‌اند (دوهرتی، ۲۰۰۰؛ پیکوت کوپی و هاجینسون و همکاران، ۲۰۰۷):

- ۱) مشخصات ادراک‌شده بازار خارجی هدف
- ۲) بافت و زمینه صنعت
- ۳) راهبرد بازاریابی خرده‌فروشی (برند، مکان استقرار، دسته بندی و راهبرد محدوده عمل (پوشش) بازار<sup>۴۰</sup>)
- ۴) راهبرد کلی خرده‌فروشی
- ۵) خصوصیات و ویژگی‌های شرکت خرده‌فروشی (ظرفیت، مشوق‌های فعالیت در عرصه بین‌المللی، شبکه‌های ارتباطی).

این شاخص‌ها از طریق ابعاد مختلفی بر انتخاب نهایی سبک FOM تأثیر می‌گذارند. دو بُعد متداول ریسک و کنترل هستند. از این منظر، FOM ابزاری برای کاهش مخاطره به‌واسطه مدیریت تعهدات مالی است. پژوهش‌های بعدی چهار بعد دیگر را پیشنهاد کردند: ریسک انتشار دارایی‌های خاص، اعمال نفوذ و کنترل بر تصمیمات راهبردی و عملیاتی، تعهد منابع<sup>۴۱</sup> و انعطاف‌پذیری (دریسکول و پالیودا<sup>۴۲</sup>، ۱۹۹۷). این امر مؤید دیدگاه ترید گلد و دیویس<sup>۴۳</sup> (۱۹۸۸) راجع به اهمیت درجه مطلوب کنترل بر عملیات، مقدار منابع اختصاص یافته به پروژه و درجه انعطاف‌پذیری در تصمیمات مربوط به سبک FOM خرده‌فروشی بود؛ بنابراین، FOM ابزاری است که خرده‌فروشان به‌واسطه آن توسعه بین‌المللی خود را در امتداد یک پیوستار ریسک مالی - کنترل - انعطاف‌پذیری مدیریت می‌کنند.

## راهبرد ترکیب و جایگزینی سبک عملیات بین‌المللی سازی خرده‌فروشی: سبک‌های FOM معمولاً

به‌عنوان روش‌های متقابلاً منحصربه‌فردی برای فعالیت در بازار خارجی ارائه می‌شوند. باوجود این، فرایند بین‌المللی سازی پویاست. سبک انتخابی برای موقعیت ورود به بازار ممکن است برای مرحله توسعه بازار مناسب نباشد چون ممکن است شرایط محیطی و اهداف متفاوت باشند (فیشر و همکاران<sup>۴۴</sup>، ۲۰۰۵). به‌این ترتیب، عنوان کلی «روش یا سبک ورود»<sup>۴۵</sup> که به‌طور گسترده‌ای در مطالعات دانشگاهی به منزله اصطلاحی به‌کاربرده شده است که دربرگیرنده استفاده از FOM در تمامی موقعیت‌ها است جای تأسف دارد (دوهرتی، ۲۰۰۰؛ پارک و استرنکوئیست، ۲۰۰۸؛ ولش و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۰).

<sup>40</sup> market coverage strategy

<sup>41</sup> -Resource commitment

<sup>42</sup> Driscoll and Paliwoda

<sup>43</sup> -Treadgold and Davies

<sup>44</sup> Fischer et al.,

<sup>45</sup> entry mode

برای در نظر گرفتن بافت محیط پویای بین‌المللی بهتر است به این موضوع تحت عنوان «FOM» پرداخته شود (ولش و همکاران، ۲۰۰۷؛ بنیتو و همکاران، ۲۰۰۹). مهم‌ترین موضوع در مطالعات کنونی FOM، توسعه سبک ورود در طول زمان با استفاده از دو راهبرد تغییر سبک و ترکیب سبک است (کانابال و وایت<sup>۴۶</sup>، ۲۰۰۸؛ ولش و همکاران، ۲۰۰۷؛ بنیتو و همکاران، ۲۰۱۱). تغییر سبک شامل رویکردانی از یک FOM به سبک دیگری است که سبک دوم جایگزین سبک قبلی می‌شود. انگیزه‌های نهان این تغییر می‌تواند مشتمل بر مشکلات مربوط به سبک فعلی یا تعیین اهداف جدید در بازار خارجی هدف باشد. ترکیب سبک شامل افزودن یک FOM به دیگری در کوتاه مدت یا بلندمدت است. سبک‌های ترکیبی برای ارائه خدمات در مشاغل مختلف موجود در یک بازار خارجی نامناسب هستند، برای مدیریت مشتریان هدف گوناگون به شیوه‌های مختلف بخش‌بندی می‌شوند، مکملی برای مدیریت فعالیت‌های متفاوت زنجیره ارزش یا دستیابی به اهداف مختلف به شمار می‌آیند، برای کنترل تجانس اهداف بین مدیر اصلی و عامل فروش چندگانه و ترکیبی بوده و نهایتاً مغایر با استفاده از سبک‌های متعدد FOM برای بهین‌گزینی و الگوبرداری<sup>۴۷</sup> فعالیت‌های محلی هستند (ولش و همکاران، ۲۰۰۷). میزان هماهنگی و یکپارچه‌سازی این سبک‌های ترکیبی ممکن است از فعالیت‌های الگوبرداری کاملاً مستقل تا دائمی بسیار متفاوت باشد. این استفاده ترکیبی از سبک‌های FOM در خرده‌فروشی نیز مشاهده می‌شود، از جمله ترکیب امتیازنامه‌ها و فروشگاه‌های متعلق به شرکت (والدمن<sup>۴۸</sup>، ۱۹۷۸)، قالب‌های چندگانه‌ای که فروشگاه‌های تحت مالکیت شرکت و فروشگاه‌های تحت فرنچایزینگ را به هم پیوند می‌زنند (دانت و همکاران<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۸) و قالب‌های چندوجهی که ترکیبی از عمده‌فروشی و فرنچایزینگ (مور و فرنی، ۲۰۰۰؛ پیترسن و ولش، ۲۰۰۰) یا فروشگاه‌های تحت مالکیت شرکت و فرنچایزی و فروشگاه‌های درون‌فروشگاهی هستند (مور، ۱۹۹۸؛ پیکوت کویی، ۲۰۰۶).

پویایی شناسی سبک عملیات بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی و مدل‌های مراحل فرایند بین‌المللی‌سازی: مسائل مرتبط با انتخاب و تغییر سبک FOM از زمان ورود اولیه با مسئله پویایی شناسی<sup>۵۰</sup> FOM در ارتباط هستند: از این منظر، مطالعات مربوط به فرایند بین‌المللی‌سازی و به‌ویژه مراحل بین‌المللی‌سازی می‌توانند بسیار مفید و مرتبط باشند. طبق نظریه اوپسالا<sup>۵۱</sup> که دیدگاه غالبی در مطالعات بین‌المللی‌سازی به شمار می‌آید، یک شرکت به‌طور تدریجی و متوالی از طریق مجموعه‌ای از تصمیمات تعهدی مبتنی بر ادراکات و تجربیات مدیریتی مشارکت و مشغولیت بین‌المللی خود را افزایش می‌دهد (جوہانسون و والن<sup>۵۲</sup>، ۱۹۷۷، ۱۹۹۰). از منظر FOM، این امر بدین معنی است که فرایند عملیات بین‌المللی‌سازی طی زمان با افزایش تعهدات تکامل می‌یابد: معمولاً شرکت در هنگام ورود به بازار خارجی از سبک

<sup>46</sup> Canabal and White

<sup>47</sup> benchmark

<sup>48</sup> Waldman

<sup>49</sup> Dant et al.,

<sup>50</sup> dynamics

<sup>51</sup> Uppsala theory

<sup>52</sup> Johanson and Vahlne

عملیات با حداقل تعهد استفاده می‌کند و به تبع آن تعهدات به تدریج بیشتر می‌شود. در ادبیات پژوهشی خرده‌فروشی بین‌المللی، فرایند بین‌المللی سازی خرده‌فروشی بسیار گسترده است و شامل فعالیت‌های زمینه‌ساز و مقدماتی است که از تحولات و اصلاحات - به مدد فرایندهای یادگیری مستمر- پشتیبانی می‌کنند (داوسون، ۱۹۹۴؛ جکسون و اسپارکس<sup>۵۳</sup>، ۲۰۰۵؛ جانسون و فاس<sup>۵۴</sup>، ۲۰۱۱). نظریه اوپسالا متأثر از مدل‌های مشغولیت خرده‌فروشی بین‌المللی<sup>۵۵</sup> است (استرنکوئیست، ۱۹۷۷؛ ویدا و فرهورست<sup>۵۶</sup>، ۱۹۹۸؛ ویدا و همکاران، ۲۰۰۰) که پشتیبانی تجربی متفاوتی دریافت کرده‌اند (به‌عنوان مثال، وودلان و ویدا<sup>۵۷</sup>، ۲۰۰۸). در رابطه با خرده‌فروشی، ترید گلد (۱۹۹۰) مدل توسعه سه مرحله‌ای طی زمان را طراحی کرد که از طریق آن، شرکت‌های خرده‌فروشی می‌توانستند عملیات خود را گسترش دهند چون نگرش شرکت نسبت به توسعه در بازار خارجی از منفعلانه<sup>۵۸</sup> به کنشگرانه<sup>۵۹</sup> تغییر یافت. شرکت در ابتدا بی‌میل است و طفره می‌رود (مرحله اول)، هنگام پرداختن به مراحل اولیه بین‌المللی سازی با احتیاط وارد عمل می‌شود (مرحله دوم) و سپس به مدد تجربیاتی که اندوخته است بلندپرواز و جاه‌طلب می‌شود (مرحله ۳). این دیدگاه تدریجی درباره بین‌المللی سازی شرکت‌ها در اثر نظریه جدید سرمایه‌گذاری‌های مخاطره پذیر بین‌المللی به چالش کشیده شده است (اویات و مک دوگال<sup>۶۰</sup>، ۱۹۹۷): این نظریه شرکت‌هایی را مدنظر قرار می‌دهد که بلافاصله بعد از پیدایش، بین‌المللی سازی سریع را تجربه می‌کنند؛ درست مثل خرده‌فروشی مد زارا<sup>۶۱</sup> که با اجرای فرایندهای پرمخاطره FOM در مراحل ورود و توسعه بین‌المللی سازی خود رشد قابل توجهی را تجربه کرد (باردواج و همکاران، ۲۰۱۱<sup>۶۲</sup>). اگرچه از سال ۲۰۰۰، بعد طولی (بلندمدت) فرایند بین‌المللی سازی خرده‌فروشی آشکارا مورد توجه قرار گرفته است (داوسون، ۲۰۰۱)، اما همچنان این بُعد به ندرت در انتخاب سبک FOM لحاظ شده است.

### فروشگاه پاپ آپ در ادبیات پژوهشی

تحقیقات به بررسی فروشگاه پاپ آپ به منزله سبک جدید FOM پرداخته‌اند. با توجه به جنبه نوجویی و نوپایی این موضوع، هیچ‌گونه پژوهش علمی راجع به آن انجام نشده است. پژوهش‌های داخلی در مورد فروشگاه‌های پاپ آپ به‌عنوان یک قالب جدید فروشگاه‌های بسیار نادر هستند. در جدول ۱، مروری اجمالی بر مطالعات انجام شده در این حوزه ارائه شده است.

<sup>53</sup> Jackson and Sparks

<sup>54</sup> Jonsson and Foss

<sup>55</sup> -international retail involvement

<sup>56</sup> Vida and Fairhurst

<sup>57</sup> Vodlan and Vida

<sup>58</sup> reactive

<sup>59</sup> -proactive

<sup>60</sup> Oviatt and McDougall

<sup>61</sup> -Zara

<sup>62</sup> Bhardwaj et al.,

## جدول ۱- تلفیقی از مطالعات انجام شده در زمینه فروشگاه‌های پاپ آپ

دیدگاه بین‌المللی	هدف تحقیق	محققان (تاریخ)
بله	بررسی استفاده از فروشگاه پارتیزانی (چریکی) به عنوان روشی برای توسعه بازار بین‌المللی با استفاده از مطالعه موردی برند خرده‌فروشی ژاپنی کام دس گارسونز	دویل و مور (۲۰۰۴) <sup>۶۳</sup>
خیر	واکاوی مشخصه‌های روان‌شناختی مؤثر بر باورها، نگرش و مقاصد حمایتی (مراجعه مجدد به فروشگاه)، مشتریان از خرده‌فروشی پاپ آپ	کیم و همکاران <sup>۶۴</sup> (۲۰۱۰)
خیر	مطالعه نظری استفاده از فروشگاه‌های پاپ آپ در رابطه با فناوری‌های موبایل و اینترنت	مارسینیاک و بودنارفسکا <sup>۶۵</sup> (۲۰۰۹)
خیر	واکاوی ادراکات و میزان پذیرندگی مصرف‌کنندگان آمریکایی نسبت به خرده‌فروشی پاپ آپ به عنوان یک راهبرد بازاریابی تجربه‌گرا با توجه به خصوصیات جمعیت شناختی آنها	نایم و همکاران (۲۰۰۷)
خیر	واکاوی پدیده فروشگاه موقتی در ایتالیا و بررسی قابلیت‌های هم‌آفرینی ارزش <sup>۶۶</sup> آن	روسو اسپینا و همکاران (۲۰۱۲)
خیر	واکاوی نگرش مصرف‌کنندگان و مقاصد خرید آنها در مورد فروشگاه‌های مد پاپ آپ	ریو <sup>۶۷</sup> (۲۰۱۱)
خیر	واکاوی دلایل پشت پرده انتخاب فروشگاه‌های پاپ آپ به منزله یک ابزار بازاریابی در بستر خرده‌فروشی مد ایتالیایی	سورچی (۲۰۱۱)

**تعریف و ویژگی‌های فروشگاه پاپ آپ:** فروشگاه پاپ آپ نوعی فضای خرده‌فروشی موقتی و کوتاه‌مدت است که به‌طور هدفمند و ناگهانی دایر می‌شود و سپس به‌سرعت منحل و تعطیل می‌شود (کیم و همکاران، ۲۰۱۰؛ سورچی، ۲۰۱۱). در بافت محیط داخلی، فروشگاه پاپ آپ به منزله «روشی برای ارتباطات بازاریابی» (مارسینیاک و بودنارفسکا، ۲۰۰۹: ۴) و «پلتفرمی مبتنی بر تعامل و رابطه» (روسو اسپینا و همکاران، ۲۰۱۲: ۳۴) ارائه می‌شود. این فروشگاه قالب جدیدی از بازاریابی تجربه‌مند است که مبتنی بر حس غافلگیری و منحصر‌بفرد بودن<sup>۶۸</sup> است و هدف آن جلب مشارکت مشتری<sup>۶۹</sup> است (نایم و همکاران، ۲۰۰۷) و با همکاری سایر رویدادها و طرح‌های ابتکاری موقتی توسعه می‌یابد (روسو

<sup>63</sup> - Doyle and Moore

<sup>64</sup> - Kim et al

<sup>65</sup> - Marciniak and Budnarowska

<sup>66</sup> value co-creation

<sup>67</sup> -Ryu

<sup>68</sup> -exclusivity

<sup>69</sup> -Engaging customer



اسپینا و همکاران، ۲۰۱۲). از نظر تاریخی، یکی از مهم‌ترین اهداف خرده‌فروش ژاپنی کام دس گارسونز از دایر کردن فروشگاه‌های پارتیزانی به چالش کشیدن میثاق‌های (پیمان‌های) خرده‌فروشی<sup>۷۰</sup> برای ایجاد تغییرات بنیادی و متحول سازی بود (دویله و مور، ۲۰۰۴). فروشگاه‌های پاپ‌آپ ماهیت تئاتر گونه و نمایشی دارند و به مثابه نوعی هنر تلقی می‌شوند (مارچتی و کوینز<sup>۷۱</sup>، ۲۰۰۷).

اذعان می‌شود که مکان استقرار عامل کلیدی محسوب می‌شود؛ باوجوداین، نظرات در مورد بهترین مکان متفاوت هستند، از جمله: مکان‌هایی که به لحاظ راهبردی بلااستثنا در مناطق خرید پررفت‌وآمد واقع شده‌اند (سورچی، ۲۰۱۱: ۲۶۰)، مکان‌های نوآورانه و جدید (نایم و همکاران، ۲۰۰۷؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۰)، شهرهایی که از نظر اقتصادی مهم بوده و پیرو مد هستند (مارسینیاک و بودنارفسکا، ۲۰۰۹؛ روسو اسپینا و همکاران، ۲۰۱۲) و یا مکان‌های بکر و کمتر شناخته‌شده برای مشتریان مطلع (دویله و مور، ۲۰۰۴). ترویج و تبلیغات پیشبردی این مکان‌ها لزوماً مبتنی بر تبلیغات شفاهی توصیه‌ای است (ریو، ۲۰۱۱؛ سورچی، ۲۰۱۱). فروشگاه پاپ‌آپ جهت استقرار به میزان سرمایه‌گذاری متوسطی نیاز دارد (سورچی، ۲۰۱۱): هزینه کنترل می‌شود و منابع محدودی در پروژه سرمایه‌گذاری می‌شود. این فروشگاه‌ها علاوه بر هدف صرفاً سودسازی مستقیم، برای توسعه روابط بلندمدت با مشتریان دارای مناسبات ارتباطی<sup>۷۲</sup> هستند (دویله و مور، ۲۰۰۴؛ مارسینیاک و بودنارفسکا، ۲۰۰۹؛ سورچی، ۲۰۱۱). فروشگاه‌های پاپ‌آپ با هدف ایجاد تقاضا دایر می‌شوند نه درآمدزایی (ریو، ۲۰۱۱). آن‌ها تلفیقی از ارتباط و فروش هستند (سورچی، ۲۰۱۱: ۲۶۰).

**انگیزه‌های انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ:** در رابطه با دلایل برانگیزاننده خرده‌فروشان برای انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک سبک FOM تحلیل و بررسی چندانی صورت نگرفته است. مارسینیاک و بودنارفسکا (۲۰۱۰) تصریح کردند که هدف این فروشگاه‌ها ارتقا و مطرح‌شدن نمایه بین‌المللی<sup>۷۳</sup> برند در بازار خارجی جدید است. سورچی (۲۰۱۱) با توجه به اینکه این فروشگاه‌ها ابزاری برای آزمایش مفهوم فروشگاه جدید برای خرده‌فروشان محسوب می‌شوند، این فروشگاه را به منزله روشی برای اشاعه برند<sup>۷۴</sup> در بازارهای بین‌المللی تلقی کرده است.

علاوه بر این، سه انگیزه برای انتخاب فروشگاه‌های پاپ‌آپ داخلی مورد تأیید قرار گرفته است. انگیزه اول، قالبی مبتنی بر حس غافلگیری و منحصر بفرد بودن است که واکنشی متناسب با انتظارات فعلی مشتری است. فروشگاه‌های پاپ‌آپ بنا به دلایل لذت‌جویانه مربوط به نوجویی و تمایز مفهوم خرده‌فروشی و منحصر به فرد بودن تجربیات برای مصرف‌کنندگان جذابیت دارند (کیم و همکاران، ۲۰۱۰). دوم، در زمینه بهره‌وری محدود ارتباطات رسانه‌های سنتی، این فروشگاه به منزله یک قالب رسانه‌ای از اهمیت استراتژیکی برخوردار است؛ بنابراین، فروشگاه‌های پاپ‌آپ به‌واسطه یک برنامه تبلیغات پیشبردی (ترویج فروش و ارتباطات بازاریابی)، مبتنی بر تکنیک‌های ارتباطات شفاهی توصیه‌ای، بازاریابی چریکی

<sup>70</sup> retailing conventions

<sup>71</sup> Marchetti and Quinz

<sup>72</sup> communication relevance

<sup>73</sup> international profile

<sup>74</sup> brand dissemination

(پارتیزانی) و شبکه‌سازی اجتماعی ابزاری برای آگاهی‌سازی و جنجال‌آفرینی به شمار می‌آیند (مارسینیاک و بودنارفسکا، ۲۰۱۰؛ ریو، ۲۰۱۱). این فروشگاه‌ها پیام سازگار و متمایزی را به اذهان جوامع هدف منتقل کرده و متبادر می‌سازند؛ و محیط تعاملی مشابهی را برای مشتریان و خرده‌فروشان فراهم می‌آورند (کیم و همکاران، ۲۰۱۰). سوم، فروشگاه‌های پاپ‌آپ به‌عنوان راه‌حلی برای مواجهه، مقابله و رفع جو اقتصادی چالش‌برانگیز پیش روی مالکان و مدیران خرده‌فروشی‌ها تلقی شده‌اند. برای مالکان، این نوع فروشگاه روشی برای پر کردن فضای خالی مناطق شهری است (مولویهیل<sup>۷۵</sup>، ۲۰۱۰) درحالی‌که مدیران خرده‌فروشی‌ها می‌توانند مازاد موجودی انبار خود را حراج کنند یا با سرمایه‌گذاری محدودی میزان و بهره‌وری فروش خود را حفظ کنند (سورچی، ۲۰۱۱).

**نقش فروشگاه پاپ‌آپ در راهبرد بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی:** نقش فروشگاه‌های پاپ‌آپ در راهبرد بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی هنوز مورد بررسی قرار نگرفته است؛ از تحقیقات مورداشاره در جدول ۳ نکات محدودی در این زمینه می‌توان به دست آورد. از یک‌سو، از فروشگاه پاپ‌آپ می‌توان به‌عنوان یک ابزار تصمیم‌گیری برای کمک به اتخاذ تصمیم‌های آتی کسب‌وکار در مورد راهبرد بین‌المللی‌سازی و بررسی مطلوبیت افتتاح یک فروشگاه دائمی استفاده کرد (سورچی، ۲۰۱۱؛ ریو، ۲۰۱۱). از این‌رو، فروشگاه پاپ‌آپ می‌تواند ابزاری برای انتخاب بازار باشد چون برآورد پتانسیل فروش بازار و ارزشیابی فرهنگ مصرف‌کنندگان خارجی را ممکن می‌سازد. از این منظر، فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک FOM را می‌توان با نظریه مراحل<sup>۷۶</sup> بین‌المللی‌سازی تطابق داد چون می‌تواند اولین گام به‌سوی تعهد بیشتر برند در آینده باشد. از سوی دیگر، مدیریت فروشگاه پاپ‌آپ را می‌توان در بافت محیط خرده‌فروشی چند کانالی (چند شبکه‌ای)<sup>۷۷</sup> تحلیل و بررسی کرد. در این مورد، نقش کارآمد فروشگاه پاپ‌آپ افزایش رفت‌وآمد یا بهبود گردش مالی معاملات (حجم فروش)<sup>۷۸</sup> در فروشگاه‌های دائمی اوت‌لت<sup>۷۹</sup> است؛ بنابراین، فروشگاه پاپ‌آپ در اینجا می‌تواند مغایر با نظریه مراحل باشد چون به‌منزله یک سبک FOM می‌تواند از بسط و توسعه بین‌المللی پشتیبانی کند و به شرکت‌ها در تجربه روند بین‌المللی‌سازی سریع و پایدار کمک کند بدون اینکه شرکت‌ها مجبور باشند فرایند تعهد منابع تدریجی را متحمل شوند یا به سبک‌های مخاطره‌آمیزتر FOM روی بیاورند. تولید کنندگان یا خرده‌فروشان می

<sup>75</sup> Mulvihill

<sup>76</sup> stages theory

<sup>77</sup> multi-channel retailing context.

<sup>78</sup> turn-over

<sup>79</sup> یک تیپ خاص فروشگاه‌های محسوب می‌شود که عموماً در خارج یا بیرون از شهرها افتتاح و واقع گردیده‌اند و کالاهای برخی از برندهای معتبر و شناخته شده را با قیمت‌های بسیار ارزان‌تر عرضه می‌کنند. دلیل ارزان بودن محصولات ارائه شده این است که مدل‌ها یا نسخه‌های جدید محصولات متعلق به برندها وارد بازار شده است و نسخه‌های قدیمی از طریق اوت‌لت‌ها به فروش می‌رسد تا به برندهای اصلی صدمه وارد نشود. فروشگاه‌های اوت‌لت خرده‌فروش‌های زیر قیمت متعلق به تولیدکننده یا خرده‌فروش‌ها هستند و فرصتی را برای تولیدکنندگان شناسایی می‌کنند تا سطوح درآمدشان را از کالاهای ایراددار، کالاهای مرجوعی، مازاد موجودی انبار افزایش دهند. البته لازم به ذکر است که عده‌ای از خرده‌فروشان فروشگاه اوت‌لت را فقط یک شبکه توزیع مکمل قلمداد می‌کنند که در محیط آن کالاهای طبقه بندی شده و متنوع را عرضه نمایند.

توانند از کاربرد و نقش کارآمد پاپ آپ در زمینه سازی و تمهید شرایط مناسب برای افزایش جریان تردد و یا بهبود گردش مالی معاملات (حجم فروش)، مربوط به مراحل راه اندازی فروشگاه های اوت لت دائمی بهره جویند. مقدمه چینی برای افزایش آمد و شد و گردش مالی معاملات به منظور راه اندازی فروشگاه های دائمی اوت لت مستلزم بکارگیری از ابزار چند منظوره ای همانند پاپ آپ است که ملاحظات ضروری بازار (نحوه ی مکان یابی موثر، عرضه ی طبقات محصول، الگوهای چینش و بازارپردازی بصری)، برای تاسیس فروشگاه های اوت لت را مورد سنجش و پایش قرار دهد. خرده فروشان از کاربردهای بیشمار پاپ آپ جهت دستیابی به اهداف ازدیاد عبور و مرور افراد و بهبود گردش مالی معاملات (رشد فروش / سودآوری)، طی سلسله مراحل استقرار فروشگاه های دائمی اوت لت منتفع می شوند. افزون بر این، در موقعیت بین‌المللی، این سؤال مطرح می‌شود که آیا فروشگاه‌های پاپ آپ به تنهایی یا در ترکیب با سایر سبک‌های FOM مدیریت می‌شوند. چه مزایایی می‌توان از استفاده ترکیبی از فروشگاه‌های پاپ آپ با سایر سبک‌های FOM کسب کرد؟ در صورتی که صرفاً به‌عنوان یک سبک FOM مورد استفاده قرار گیرد، چه نقش‌هایی می‌تواند در راهبرد بین‌المللی سازی ایفا کند؟ بررسی پیشینه پژوهش نشان داده است که تحقیقات مربوط به فروشگاه پاپ آپ به منزله یک FOM بسیار اندک است.

### سه انگیزه برای انتخاب فروشگاه پاپ آپ به‌عنوان یک سبک عملیات بین‌المللی سازی

#### انگیزه اول: آزمایش و تطبیق برند و مفهوم خرده‌فروشی با مصرف‌کنندگان خارجی فاقد آگاهی و شناخت نسبت به برند

هر دو مدیران برند خرده‌فروشی با سابقه و کم سابقه فروشگاه پاپ آپ را سبک FOM مقرون به صرفه‌ای برای نظاره کردن بازار خارجی و آزمایش پتانسیل و توان آن برای مفهوم خرده‌فروشی خود در نظر گرفتند. «فروشگاه پاپ آپ آزمایش بازار در اندازه واقعی و طبیعی است و مطالعه همه‌جانبه بازار با حداقل هزینه است» (مصاحبه T). «این فروشگاه برای آزمون مفهوم محصولات و برندهای مورد نظر ما بستر خارق‌العاده‌ای را فراهم کرد. نمایش فروش در فضای واقعی شواهدی در مورد دوام‌پذیری و مانایی<sup>۸۰</sup> مفهوم برند در آن بازار را به ما ارائه کرد» (مصاحبه C). این FOM به ما کمک می‌کند تا ابتدا به مسائل مهم جذابیت بازار در بافت بین‌المللی بپردازیم: «ما می‌دانستیم که موفقیت فروشگاه پاپ آپ تا حد زیادی به تعداد مصرف‌کنندگان وابسته است که می‌توانیم به فروشگاه جذب کنیم. هدف ما جوانان هستند. در صورت هجوم جوانان، نتیجه می‌گیریم که عملیات فروشگاه موفقیت‌آمیز بوده است» (مصاحبه C). سپس، ترجیحات مصرف‌کنندگان و پذیرش مفهوم را بررسی می‌کنیم: «آنچه در اختیار داریم غالباً شرایط آزمایشگاهی است که به موجب آن می‌توانیم با مشتریان تعامل داشته باشیم و از پاسخ‌ها و واکنش‌های آنها در رابطه با اینکه چه کار کردها و معیارهایی در خصوص عرضه‌های کسب و کار (عناصر آمیخته محصول، آمیخته خدمات، آمیخته بازاریابی خرده فروشی) برایشان خوشایند و ناخوشایند است درس بگیریم» (مصاحبه Z). فروشگاه‌های پاپ آپ به‌مثابه یک FOM به

<sup>80</sup> viability

بررسی چالش و دوگانگی<sup>۸۱</sup> راهبرد تطبیق (میزان و درجه سازگاری) عناصر آمیخته بازاریابی در مقابل استانداردسازی<sup>۸۲</sup> (یکسان سازی)، کمک می‌کنند چراکه امکان آزمایش ماهیت عرضه خرده‌فروشی بین‌المللی را فراهم می‌کنند و در روند تمایز آفرینی ارائه دسته بندی‌های محصولات قابل پذیرش (قابل قبول)، ویژه جوامع هدف مشارکت می‌کنند. این ایده با توجه به بازخورد مصرف‌کنندگان می‌تواند متناسب با بازار باشد: «ما دسته بندی گلچین و متنوعی از محصولات را داشتیم و متوجه شدیم که مشتریان ما خریدار کیف نیز هستند که برای ما بسیار شگفت‌آور بود» (مصاحبه A). توانایی فروشگاه‌های پاپ‌آپ در فراهم آوردن شرایط لازم برای پیاده‌سازی کارآمد یک سیاست بازاریابی بین‌المللی عامل اصلی انتخاب است که مؤید نتایج مربوط به شاخص‌های FOM خرده‌فروشی است (دوهرتی، ۲۰۰۰؛ پیکوت کویی، ۲۰۰۶):

### انگیزه دوم: ارتقا و پایدارسازی نمایه بین‌المللی برند خرده‌فروشی

خرده‌فروش‌های بین‌المللی که با آنها مصاحبه شد، بر اهمیت ایجاد جایگاه بین‌المللی برند و اینکه فروشگاه‌های پاپ‌آپ بین‌المللی چگونه به تحقق این هدف کمک می‌کنند تأکید داشتند. اول، ماهیت موقتی فروشگاه پاپ‌آپ به خرده‌فروش‌ها امکان دسترسی به مکان‌های خاص یا پرآوازه اما گران‌بهایی را می‌دهد که برای توسعه تصویر بین‌المللی برند ضروری هستند. «برخی مکان‌های خاص بین‌المللی محل‌هایی هستند که مختص دوره‌های خاصی از سال هستند» (مصاحبه T). دوم، فروشگاه‌های پاپ‌آپ احساس منحصربفرد بودن و غافلگیری را به مخاطبین هدف القا می‌کنند، از این رو، موجب رؤیت‌پذیری و وضوح بیشتر برند خرده‌فروشی در موقعیت رقابتی جدید می‌شوند. ماهیت تئاتر گونه و نمایشی آنها هنگام بسط و گسترش به بازارهای جدید باعث جنجال آفرینی و آگاهی از برند می‌شود: «البته این کار هرگز به معنای عملیات فروش نبود بلکه فرصتی برای غوغا افکنی در مورد سرمایه گذاری جدید ما در آلمان بود» (مصاحبه C). فروشگاه‌های پاپ‌آپ بین‌المللی هدف فروشگاه به‌عنوان یک قالب رسانه‌ای را محقق می‌کنند چون در این فروشگاه‌ها برای خرده‌فروش‌های با سابقه، معتبر و تثبیت شده، توسعه ارتباطات بیشتر از گردش مالی معاملات اهمیت دارد (دویله و مور، ۲۰۰۴؛ مارسینیاک و بودنارفسکا، ۲۰۰۹). همچنین یک سبک مؤثر FOM به‌منظور آموزش مفهوم خرده‌فروشی به مصرف‌کنندگان خارجی و شرکای احتمالی است. تفسیر نادرست مفهوم نشان‌دهنده وجود خطر عمده‌ای در بافت بین‌المللی محسوب می‌شود (دوپوئیس و پرایم<sup>۸۳</sup>، ۱۹۹۶؛ گلدمن<sup>۸۴</sup>، ۲۰۰۱) و فروشگاه‌های پاپ‌آپ می‌توانند با کار کردن روی ابعاد مختلف مفهوم (از جمله تاریخچه دسته بندی محصولات و داستان‌سرایی) بر این مشکل فائق آیند. «این فروشگاه، بستر یادگیری ارزشمندی بود چون توجه مشتریان را معطوف کرد و با آنها تعامل داشت. ما می‌توانستیم پیامی بسیار سازگار، شفاف و متمایز را به مصرف‌کنندگان اروپایی منتقل کنیم» (مصاحبه S). در نهایت، زمانی سبک

<sup>81</sup> dilemma

<sup>82</sup> standardization – adaptation dilemma

<sup>83</sup> Dupuis and Prime

<sup>84</sup> Goldman

FOM مناسب است که به‌نگام سازی بازشناسی و شهرت برند<sup>۸۵</sup> خرده‌فروشی در بازار هدف ضروری باشد: «سؤال این بود که چگونه می‌توان جانمایی یک برند تکراری و قدیمی در این بازار را با برقراری رابطه (ارتباط‌گیری) فعالانه زنده و احیا کرد؟» (مصاحبه M). این یافته‌ها مؤید این دیدگاه هستند که وقتی خرده‌فروشی قصد دارد گسترش در عرصه بین‌المللی دارد باید تصویر متمایزی از برند خرده‌فروشی خود ارائه کند (برت و کارالرو-انسیناس<sup>۸۶</sup>، ۲۰۰۰). توانایی فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک FOM جهت شکل‌گیری تصویر برند در ذهن مشتریان شاخص مهمی برای انتخاب این فروشگاه است:

### انگیزه سوم: توسعه شبکه‌های ارتباطی با ذینفعان در بازارهای خارجی

انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک FOM این فرصت را فراهم می‌کند تا با ذینفعان مختلف از جمله مصرف‌کنندگان، پیشگامان<sup>۸۷</sup> و روزنامه‌نگاران از طریق خلق تجربیات فراگیر و جذاب، عملیات تبلیغی - ترویجی، فعالیت در شبکه‌های اجتماعی و وبسایت‌های موقتی، مقامات محلی و مالکان از طریق اجاره موقتی املاک تجاری برای توسعه برند خرده‌فروشی در یک بازار خارجی ارتباط برقرار کنند. در یک فروشگاه پاپ‌آپ بین‌المللی، مصرف‌کنندگان خارجی برند را از طریق رویدادهای موضوعی درون فروشگاه‌های تجربه می‌کنند که این رخدادها با ارائه تجربیات منحصر به فرد غنی، به متمایزسازی برند از رقبا کمک می‌کنند. «فروشگاه برای ارائه یک تجربه تعاملی از عرضه محصولات فراتر رفت، از این‌رو، کارگاه‌هایی برای نشان دادن روش‌های اصلی گره زدن کراوات برگزار شد» (مصاحبه N). شبکه‌های ارتباطی - به‌ویژه رسانه‌های خارجی که مخاطب هدف اولیه فروشگاه‌های پاپ‌آپ هستند، امکان دسترسی به توسعه بیشتر در یک بازار خارجی را تسهیل می‌کنند. «ما محل استقرار دفاتر مطبوعاتی و مجلات مد را بررسی می‌کنیم و مکان فروشگاه‌های پاپ‌آپ خود را در نزدیکی آنها دایر می‌کنیم. باید تا جایی که ممکن است به آنها نزدیک شویم تا اینکه متوجه حضور ما شوند و با ما ارتباط برقرار کنند. حمایت و پشتیبانی آنها برای شناخته شدن برندهایمان در آن کشور ضروری است» (مصاحبه A). فروشگاه‌های پاپ‌آپ به‌منظور ایجاد فرصت برقراری ارتباط و تعامل مؤثر با فرهنگ خارجی خاصی انتخاب شدند. یافته‌ی مزبور این استدلال را تقویت می‌کند که شبکه‌های ارتباطی در فرآیند بین‌المللی‌سازی کسب و کار خرده‌فروشی نقش محوری ایفا می‌کنند (یوسیتالو و روکمن<sup>۸۸</sup>، ۲۰۰۳؛ الگ و همکاران<sup>۸۹</sup>، ۲۰۰۸؛ پیکوت کوپی، ۲۰۰۶).

زیربنای این سه انگیزه، هدف راهبردی اساسی رشد کسب‌وکار به‌واسطه ورود به بازار خارجی جدید یا گسترش در بازارهای موجود است. این امر منجر به مطرح شدن مسئله نقش فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک FOM در روند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی می‌شود.

<sup>85</sup> brand recognition

<sup>86</sup> Burt and Carralero-Encinas

<sup>87</sup> trendsetters

<sup>88</sup> Uusitalo and Roikman

<sup>89</sup> Elg et al.

## نقش فروشگاه پاپ آپ به عنوان یک سبک FOM در فرایند بین المللی سازی خرده فروشی

این مطالعه نشان می دهد که رویکرد مدیریتی پویایی برای فروشگاه های پاپ آپ به عنوان سبک های FOM اتخاذ می شود: با توجه به ماهیت موقتی این فروشگاه ها، توسعه سبک در طول زمان برای مدیران خرده فروشی مورد مصاحبه مسئله ای راهبردی بود. همان طور که در جدول ۵ تحلیل شده است، فروشگاه پاپ آپ به عنوان یک سبک FOM نقش های متفاوتی را در فرایند بین المللی سازی خرده فروشی ایفا می کند که از یک سبک واحد در مرحله ورود گرفته تا ترکیب سبک ها در مراحل بعدی توسعه متغیر هستند.

### سبک منحصر به فرد عملیات بین المللی سازی برای تسهیل مراحل اولیه ورود به بازار خارجی: در مراحل

اولیه ورود به بازار خارجی، فروشگاه پاپ آپ یک FOM است که به صورت مجزا مورد استفاده قرار می گیرد. شرکت کنندگان این راهبرد را برای دستیابی به مصرف کنندگان و صاحب نفوذان در مرحله پیش از ورود فروشگاه خرده فروشی به بازار خارجی مناسب می دانند. «ما به مفهومی دست یافتیم که هنجارهای عادی بازار را نقض کرد. می خواستیم بگوییم که مستقیماً از ژاپن با ایده کاملاً جدیدی آمده ایم. در نظر داشتیم پیش از مراحل راه اندازی رسمی، معرفی و رونمایی از فروشگاه که بعدها در سال ۲۰۱۰ انجام شد گروهی از سفیران و طرفداران Q را تشکیل دهیم» (مصاحبه Q). این یافته دیدگاه اهمیت فعالیت های پیش از ورود در فرایند بین المللی سازی خرده فروشی را تقویت می کند (جکسون و اسپارکس، ۲۰۰۵). در مرحله ورود، شرکت کنندگان فروشگاه پاپ آپ را به خاطر شاخص های کیفی کنترل، انعطاف پذیری و منابع آن یک FOM قلمداد می کنند که برای نیل به اهداف اکتشافی مناسب است. «ما به حضور کنترل شده ای برای نظاره و رصد کردن بازار نیاز داشتیم تا بتوانیم به نگرش و ادراکی جامع پیرامون محیط بازار دست یابیم اما بدیهی است که توان و استطاعت مالی دایر کردن فروشگاه های بلندمدت را از همان ابتدا نداشتیم» (مصاحبه A). فروشگاه پاپ آپ به عنوان یک سبک FOM مقرون به صرفه (هزینه گاه و سود آور)، با سطح بالای کنترل بر تصمیمات بازاریابی اما سطح پایین تعهد منابع در بازار خارجی تلقی می شود. این مورد با پیوستار کنترل ریسک مالی تناسب ندارد که معمولاً سبک های FOM در امتداد آن دسته بندی می شوند (ترید گلد و دیویس، ۱۹۸۸؛ دوهرتی، ۲۰۰۰) و مسیرهای جدیدی را برای زنجیره استقرار پیشنهادی بر اساس نظریه اوپسالا نشان می دهد (جوهانسون و والن، ۱۹۷۷، ۱۹۹۰)، با توجه به اینکه یک FOM ممکن است همیشه شاخص قابل اطمینانی برای میزان تعهد نباشد. با این سبک FOM، ورود خودکار (خودجوش)<sup>۹۰</sup> کم هزینه تر اما کنترل شده است؛ بنابراین اولین گام برای ورود ساده تر برداشته می شود. طبق اظهارات شرکت کنندگان، بعد انعطاف پذیری فروشگاه پاپ آپ نیز معیار مهمی برای انتخاب آن به عنوان یک سبک FOM در مرحله ورود به شمار می آید. به خاطر ماهیت موقتی آن، فروشگاه پاپ آپ به راحتی می تواند از بازار خارجی عقب نشینی کند یا در عرصه بین المللی شروع به فعالیت کند.

<sup>90</sup> self-start entry

فروشگاه‌های پاپ‌آپ در قالب سبک‌های FOM در «فرایند انحلال و توقف یک فعالیت و شروع فعالیت جدید»<sup>۹۱</sup> شرکت می‌کنند و در مورد آن فرایند اطلاع‌رسانی می‌کنند (جکسون و اسپارکس، ۲۰۰۵): «این امر که آیا عملیات دارای نرخ موفقیت بالا یا پایینی است، نوعی ابزار تصمیم‌گیری برای توسعه عملکرد آینده برند است» (مصاحبه Z)؛ بنابراین، پاپ‌آپ یک FOM است که امکان یادگیری از طریق پایش ساختار بازار (شامل فرصت‌های بازار، شرایط محیطی بازار، ترجیحات و واکنش‌های بازار، عملکرد بازار، پیش‌بینی فروش، تحلیل محیطی، شرایط اقتصادی، روند دموگرافی، محیط فیزیکی، محیط مالی، محیط سیاسی، روند اجتماعی - فرهنگی، محیط تکنولوژیکی، محدوده رقابت) را فراهم می‌سازد که موجب توانمندسازی عملیات بین‌المللی‌سازی اکتشافی<sup>۹۲</sup> کسب و کار می‌شود. پاپ‌آپ امکان یادگیری از عوامل محیطی بازار را جهت پیشروی عملیات بین‌المللی‌سازی اکتشافی میسر می‌سازد. این یافته گواه نقش محوری دانش و یادگیری تجربه‌گرا در پیشبرد و راهبری فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی است (جوهانسون و وال، ۲۰۰۹؛ جانسون و فاس، ۲۰۱۱) و ابزاری برای ارزیابی مناسب‌ترین سبک و استراتژی پس از ورود از قبیل اصلاحات ساختاری<sup>۹۳</sup> است. تبدیل سبک ورود به خرده‌بازارهای فراملی را می‌توان بدون اینرسی<sup>۹۴</sup> در فرایند تغییر برنامه‌ریزی کرد. دو فروشگاه پاپ‌آپ Z و P به فروشگاه‌های دائمی تبدیل شدند زیرا به‌طور هدفمندی به‌عنوان ابزاری برای نمایش، جلوه‌گری و تسریع در روند افتتاح فروشگاه‌های آتی مورد استفاده قرار گرفتند. از این منظر، فروشگاه پاپ‌آپ به‌منزله یک FOM موجب پرورش رویکرد کنشگرانه‌ای به فرایند بین‌المللی‌سازی می‌شود؛ بنابراین، فروشگاه خرده‌فروشی می‌تواند با سرعتی بیشتر از آنچه در مدل اولیه از محتاطانه تا بلندپروازانه پیش‌بینی شده بود، تغییر کند (تریگلد، ۱۹۹۰).

برای شرکت‌های خرده‌فروشی کوچک، فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک سبک FOM، علاوه بر پشتیبانی از اکتشاف بازار جدید، نقش دیگری نیز در مرحله ورود ایفا می‌کند. شرکت‌کننده‌های این فروشگاه‌های کوچک اظهار داشتند که این FOM قابلیت‌های خاصی نه تنها برای محدودسازی تعهد منابع بلکه برای دستیابی سریع به نرخ بازده سرمایه‌گذاری را نیز به نمایش می‌گذارد. مفاهیم «ساده اما کاربردی»<sup>۹۵</sup> را می‌توان بدون شوکه کردن مصرف‌کننده بسط و گسترش داد و درآمد آنی ایجاد کرد که بدین ترتیب پاپ‌آپ به تأمین مالی فرآیند پیشرو و شکوفایی عملیات بین‌المللی خرده‌فروشی در آینده کمک می‌کند. «با بودجه محدودی می‌توان این فروشگاه را بلافاصله راه‌اندازی کرد و از این گذشته، به محض نمایان شدن در محیط پیرامونی نگاه مشتریان را به تسخیر در آورد» فروشگاه پاپ‌آپ به محض استقرار یافتن و رویت شدن در محوطه‌ی اطرافش نگاه مشتریان را به سوی خود خیره می‌کند (مصاحبه O). کسب سودآوری سریع هدف نهایی انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک FOM برای این شرکت‌های کوچک است که در بافت بازار داخلی این هدف تعیین نشده است (ریو، ۲۰۱۱؛ سورچی، ۲۰۱۱). فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک FOM به این

<sup>91</sup> fits and starts process

<sup>92</sup> explorative internationalization

<sup>93</sup> retrenchment

<sup>94</sup> inertia

<sup>95</sup> Rough and ready

شرکت‌ها کمک می‌کند تا مسائل مربوط به زمان بندی که در فرآیند بین‌المللی سازی آن‌ها بسیار حائز اهمیت برشمرده می‌شوند را مدنظر قرار دهند (هاچینسون و همکاران، ۲۰۰۷). «فقط روند افتتاح فروشگاه ۹ هفته طول کشید تا بتوانیم سریعاً به مزایای حاصل از آن دست یابیم» (مصاحبه P). این FOM توانمندی شرکت‌ها جهت توسعه عملیات بین‌المللی سازی کسب و کار را تقویت می‌کند: روند بین‌المللی شدن آنها را تسهیل می‌کند زیرا مدیران خرده‌فروشی بیشتر به سودآوری عملیات در بازار خارجی اعتماد می‌کنند؛ بنابراین، با سرعت بیشتری به فروشگاه‌های برنندار روی می‌آورند و از «مرحله بی میلی و اکراه و طفره»<sup>۹۶</sup> برای بین‌المللی شدن جهش می‌کنند (تریدگلد، ۱۹۹۰).

### سبک FOM ترکیبی برای پشتیبانی از مراحل پساتوسعه در بازار خارجی:

شرکت‌کنندگان توضیح دادند که پس از مرحله ورود به بازارهای خارجی ترکیبی از فروشگاه‌های پاپ آپ و سبک‌های موجود FOM را به منظور گسترش سراسری، جامع و همه‌جانبه بازار بکار گرفتند. سبک‌های اصلی وجود دارند که با فروشگاه‌های پاپ‌آپ مرتبط هستند؛ بنابراین شبکه‌های خرده‌فروشی از فروشگاه‌های متعلق به شرکت در قالب فروشگاه‌های سنتی و پرچم‌دار یا فروشگاه‌های پاپ‌آپ از جمله فروشگاه‌های تحت پوشش فرنچایزینگ (فروشگاه‌های گیرنده‌ی امتیاز فرنچایزینگ) و فروشگاه‌های درون‌فروشگاهی تشکیل می‌شوند. هنگام بررسی ماهیت سبک‌های ترکیبی و تأثیر آنها بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خرده‌فروشی در مرحله توسعه، به نظر می‌رسد برپایی و ظهور فروشگاه‌های پاپ‌آپ به‌عنوان سبک FOM به دو طریق یعنی درآمدزایی و انجام فعالیت‌های بازاریابی سایر سبک‌های FOM این فرایند را تحت تأثیر قرار دهند. اولاً، فروشگاه پاپ‌آپ هنگام افزوده شدن به فروشگاه‌های برنندار موجود و مشخصه‌ی «چالاکي»<sup>۹۷</sup> و واکنش‌پذیری (انعطاف‌پذیری) را برای شبکه ارتباطی که گاه در بعضی موارد ایستا است به ارمغان می‌آورد و به‌طور خاصی طی دوره زمانی مشخصی امکان فعالیت دارد» (مصاحبه M). در مورد فروشگاه‌های پاپ‌آپ فصلی، شبکه خرده‌فروشی کارآمدی در بازار خارجی معینی گسترش می‌یابد. از این منظر، فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک سبک دیگر FOM برای عملیات خارجی درآمد اضافی حاصل می‌کند و کارکردی است که قبلاً برای توجیه سبک ترکیبی ملاحظه شد (بنیتو و همکاران، ۲۰۱۱). ثانیاً، هدف اصلی دیگر ترکیب فروشگاه‌های پاپ‌آپ با سایر سبک‌های خرده‌فروشی FOM، راه‌اندازی آنها به شیوه‌ای منسجم است و مکمل فعالیت‌های بازاریابی همدیگر هستند. در مرحله توسعه مجموعه FOM، وظیفه فروشگاه پاپ‌آپ توسعه دانش و وفاداری نسبت به برند میان مصرف‌کنندگان و افزایش میزان کلیک و بازدیدکنندگان فروشگاه‌های اینترنتی و فیزیکی است: «نقش این فروشگاه در مقایسه با فروشگاه برگزیده و پرچم‌دار بسیار ناچیز است، اما هدف آن برانگیختن اشتیاق پارسی‌ها برای تی‌شرت‌های الهام گرفته از انیمه»<sup>۹۸</sup> است که یکی از پرفروش‌ترین محصولات ما محسوب می‌شود؛ باوجوداین، این تی‌شرت‌ها در فرانسه کمتر شناخته شده هستند و پاپ‌آپ باید تمایل مصرف‌کنندگان به بازدید از سایر فروشگاه‌های اوت‌لت را

<sup>96</sup> reluctant stage

<sup>97</sup> agility

<sup>98</sup> anime-inspired T-shirts



برانگیزاند» پاپ آب باید اشتیاق و هیجان مصرف‌کنندگان را به بازدید از دیگر فروشگاه‌های اوت لت ترغیب نماید و گروه‌های مختلف مصرف‌کنندگان را جهت مراجعه به اوت لت‌های خرده‌فروشی سوق دهد. (مصاحبه Q). «برای تقویت روابط با بهترین مشتریان خود رویدادهایی را ترتیب داده‌ایم تا اینکه به وب‌سایت یا فروشگاه اوت لت همیشگی خود مراجعه کنند و پیشاپیش رابطه خاصی را با ما برقرار کنند» (مصاحبه N). مدیریت این سبک‌های ترکیبی برای پشتیبانی و تقویت یکدیگر مطابق با ادعای بنیتو و همکاران (۲۰۱۱) است که آنها را به‌عنوان سبک‌های مکمل دسته‌بندی کرده‌اند. از این منظر، فروشگاه پاپ آب به منزله‌ی یک سبک مکمل و فرعی موجب تقویت جنبه‌ی مقرون به صرفگی، سودآوری و اثربخشی هزینه‌ی پیاده‌سازی راهبرد‌های گسترش عملیات بین‌المللی سازی می‌شود. در چارچوب شبکه فروشگاه‌های موجود می‌توان از فرصت‌های رشد به نحو مؤثرتری بهره‌برد و اهداف بلندپروازانه را می‌توان در بازار خارجی تحقق بخشید.

درعین‌حال، فروشگاه‌های پاپ آب به‌عنوان سبک‌های FOM به توالی‌یابی استراتژیک<sup>۹۹</sup> ورود به بازارهای خارجی کمک می‌کنند. بجای رویکرد آبشاری<sup>۱۰۰</sup> رویکرد آشفشانی<sup>۱۰۱</sup> امکان‌پذیر است: «در همان زمان ما فروشگاه‌هایی در چین و لندن دایر کردیم چراکه اهداف بین‌المللی‌سازی ما در سطح بالا و متعالی تعیین شده بودند. بدیهی است که تحقق این مهم (دستیابی به اهداف تعالی بین‌المللی سازی کسب و کار)، توسط فروشگاه‌های دائمی متعلق به شرکت میسر نبود» (مصاحبه G). فروشگاه پاپ آب به‌منزله‌ی یک FOM ابزاری برای سرعت بخشی فرایند بین‌المللی‌سازی بود چراکه ورود هم‌زمان به بازارهای فراملی را امکان‌پذیر ساخت. به‌طور کلی، افزودن سبک نگرش تدریجی به فرایند بین‌المللی‌سازی که توسط نظریه اوپسالا تشریح شده است را تغییر می‌دهد (جوهانسون و والن، ۱۹۷۷، ۱۹۹۰). هیچ‌گونه گرایش و تمایل آشکاری از FOM با تعهد پایین‌تر به FOM با تعهد بالاتر وجود ندارد، باوجوداین، یکسری از اصلاحات در مجموعه سبک‌ها، از جمله فروشگاه پاپ آب، با توجه به اهداف خاص بازاریابی در نظر گرفته می‌شوند که بایستی در عملیات بین‌المللی‌سازی محقق شوند. این مجموعه سبک‌ها مسیر سریع‌تر بین‌المللی‌سازی را تقویت می‌کنند که توسط اویات و مک دوگال (۱۹۷۷) نیز تشریح شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری پژوهش

نوآوری این پژوهش پرداختن به حوزه تحقیقی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است و ارزیابی خرده‌فروشان از فروشگاه‌های پاپ آب به‌عنوان FOM را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. این پژوهش با ارائه نتایج جدید در مورد

<sup>۹۹</sup> strategic sequencing

<sup>۱۰۰</sup> Waterfall approach: نوعی راهبرد ورود به بازار برای گسترش ترتیبی کسب و کار در بازارهای خارجی است. بدین ترتیب که شرکت ابتدا وارد یک بازار خارجی می‌شود، کسب و کار خود را دایر می‌کند، محصول را تبلیغ و ترویج می‌کند و پایگاه مشتری ایجاد می‌کند (مترجم)

<sup>۱۰۱</sup> sprinkler approach: رویکرد آشفشانی نوعی راهبرد ورود به بازار مبتنی بر اصل تنوع بخشی است که در آن شرکت تلاش می‌کند تا در مدت زمان نسبتاً کوتاهی وارد بازارهای زیادی شود (مترجم)

ویژگی‌ها و انگیزه‌های انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان FOM و نقش آن در فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی موجب ارتقا و تعالی کیفیت دانش ما درباره فروشگاه‌های پاپ‌آپ در عرصه بین‌المللی شده است. همچنین، این پژوهش نقش مهمی در تعمیق شناخت ما از مسیر بین‌المللی‌سازی شرکت‌های خرده‌فروشی دارد.

بر اساس نتایج مطالعات، یک فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان مجرای برای ورود به بازارهای بین‌المللی با ویژگی‌ها و اهداف خاص عمل می‌کند و بدین ترتیب از چند نظر با سبک‌های FOM خرده‌فروشی دیگر متفاوت است. نوآورانگی الگوهای بازارپردازی، انعکاس خلاقیت و مکان‌های بی‌حد و اندازه از خصوصیات این فروشگاه‌هاست؛ بنابراین موفقیت کارکردهای فروشگاه پاپ‌آپ به این امر بستگی دارد که چگونه این نوآوری بازاریابی رویکرد متفاوتی ارائه کند که توجه ذینفعان در بازار خارجی را جلب کند. عناصر آمیخته خرده‌فروشی فروشگاه پاپ‌آپ را می‌توان برای اجرایی نمودن در هر بافت و زمینه محیطی از بازار به گونه‌ای ارزیابی و طراحی کرد که شرایط مطلوب جهت برقراری ارتباط مستقیم با مشتری پیرامون محیط فراهم شود. از این رو، فروشگاه پاپ‌آپ سبک FOM جدیدی است که می‌تواند انعطاف‌پذیری عناصر آمیخته خرده‌فروشی را افزایش دهد که این عامل شاخص مهمی برای موفقیت خرده‌فروشی بین‌المللی است (گلدمن، ۲۰۰۱). در استدلال فروشگاه خرده‌فروشی برای انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان FOM، به نظر می‌رسد عوامل بازاریابی (مکان جدید و نوآورانه، خلاقیت در طراحی فروشگاه و برندسازی) تأثیرگذار هستند که مؤید نقش آنها به‌عنوان شاخص انتخاب FOM است (دوهرتی، ۲۰۰۰؛ پیکوت کویی، ۲۰۰۶؛ هاجینسون و همکاران، ۲۰۰۷).

از این رو، یافته‌ها نشان می‌دهد که سه انگیزه اصلی برای انتخاب فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان FOM وجود دارد:

- ۱) شناخت ترجیحات مصرف‌کننده<sup>۱۰۲</sup> و آزمایش پتانسیل بازار نتیجه‌ای است که این یافته را تقویت می‌کند که فروشگاه‌های پاپ‌آپ ابزاری برای آزمودن میزان جذابیت بازار جدید هستند (سورچی، ۲۰۱۱، ریو، ۲۰۱۱).
- ۲) مدیریت مؤثر تصویر برند بین‌المللی از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند که با ایجاد تکانه یا پویایی شتاب برند<sup>۱۰۳</sup> فروشگاه‌های پاپ‌آپ روش مناسبی برای اشاعه برندها در عرصه بین‌المللی هستند (سورچی، ۲۰۱۱).
- ۳) توسعه شبکه‌های ارتباطی با ذینفعان مختلف در فرایند بین‌المللی‌سازی که مؤید نتایج قبلی در مورد اهمیت این روابط در فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی و انتخاب FOM است (بیانچی و اوستیل<sup>۱۰۴</sup>، ۲۰۰۶؛ الگ و همکاران، ۲۰۰۸).

علاوه بر این، از نظر نقش فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان یک FOM در فرایند بین‌المللی‌سازی خرده‌فروشی، این پژوهش تحقیقات قبلی در زمینه اهمیت پویایی شناسی FOM در روند بین‌المللی‌سازی را پشتیبانی می‌کند (ولش و همکاران، ۲۰۰۷). از یک طرف، یافته‌ها نشان می‌دهند که برای ورود به یک بازار خارجی جدید از FOM مقرون‌به‌صرفه‌ای به‌طور

<sup>102</sup> -consumer preferences

<sup>103</sup> brand momentum

<sup>104</sup> Bianchi and Ostale

جداگانه استفاده می‌شود که شرکت‌های خرده‌فروشی کوچک‌تر حساسیت خاصی نسبت به بُعد و گستره آن دارند. فروشگاه‌های پاپ آب به مثابه ابزار شتاب دهنده و تسهیل‌گر ورود به بازارهای نوظهور سیر تحقق اهداف اکتشافی که از میزان حساسیت و اهمیت بالایی در روند بین‌المللی سازی کسب و کار برخوردار هستند را مورد حمایت قرار می‌دهند (جکسون و اسپارکس، ۲۰۰۵؛ جانسون و فاس، ۲۰۱۱)؛ فروشگاه‌های پاپ آب زمینه‌یابی انجام تحقیقات بازار را برای استخراج دیدگاه مخاطبین بازار هدف و اکتشاف اجزای خرده فرهنگ‌ها، نیازها، خواسته‌ها، انتظارات، رفتار مصرف‌کنندگان، قدرت خرید، ذوق و سلیقه مصرف‌کنندگان، عادت‌های مصرف‌کنندگان، ارزش‌های زیبایی‌شناسی مصرف‌کنندگان خارجی و افزایش سواد فرهنگی بازاریابان را فراهم می‌سازند تا خرده‌فروشان بتوانند فعالیت‌ها، برنامه‌ها و تمهیدات بازاریابی را عناصر آمیخته بازاریابی، بسته‌بندی محصولات، با مزایای مورد ایده آل جوامع هدف بین‌المللی مطابقت و همساز نمایند؛ بنابراین، در مرحله آغازین فرایند بین‌المللی سازی، این فروشگاه‌ها با نظریه مراحل همخوانی دارند (جانسون و والن، ۱۹۷۷، ۱۹۹۰) چراکه فرایند مربوط به تعهد تدریجی منابع که از توسعه دانش مبتنی بر تجربه نشأت می‌گیرد را تقویت می‌کنند. از سوی دیگر، استفاده متداول آنها در مرحله توسعه با نظریه مراحل مغایرت دارد؛ بنابراین بدون هیچ‌گونه مداخله‌ای در سبک‌های پرمخاطره‌تر از توسعه بین‌المللی حمایت می‌کنند. در این مرحله توسعه، یافته‌ها تأیید می‌کنند که درآمدزایی و هم‌افزایی بازاریابی<sup>۱۵</sup> هنگام ترکیب سبک‌های FOM از اهمیت و ملاحظات زیادی برخوردار هستند (بنیتو و همکاران، ۲۰۱۱). فروشگاه پاپ آب موجب ایجاد چابکی در شبکه خرده‌فروشی می‌شود و به توسعه راهکارهای محلی در یک بازار خارجی خاص به منظور طراحی و عرضه دسته‌بندی محصولات که بهترین مطابقت را با نیازهای مصرف‌کنندگان خارجی داشته باشند، کمک می‌کند و مادامی که نقش‌های آن در ترکیب با سایر سبک‌های FOM به‌طور واضحی تعریف می‌شوند بخش پایداری از استراتژی بین‌المللی سازی یک برند خرده‌فروشی محسوب می‌گردد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، فروشگاه‌های پاپ آب به علت بهره‌مندی از قابلیت‌های چشمگیر و قدرتمند نظیر مطالعات و تحقیقات بازار، استراتژی انتخاب بازار هدف و استراتژی گسترش و توسعه بازار، در رفع و مرتفع سازی برخی از چالش‌های درگیرکننده فرآیند بین‌المللی سازی خرده‌فروشی اثرگذار واقع می‌شوند. این یافته با پیشینه مربوط به ترکیب سبک همخوانی دارد (بنیتو و همکاران، ۲۰۱۱) که استدلال می‌کند که این ترکیبات سبک FOM زمینه‌ی بهبود توان نفوذ در بازار بین‌المللی و فرایند بین‌المللی سازی سریع‌تر و بلندپروازانه تری را فراهم می‌آورند.

به‌طور کلی، انتخاب فروشگاه پاپ آب به‌عنوان یک FOM نشان‌دهنده اهمیت نسبی سه بعد کلیدی FOM یعنی تعهد منابع، کنترل و انعطاف‌پذیری است. از این منظر، این یافته مؤید نتایج پژوهش‌های قبلی در زمینه انتخاب FOM خرده‌فروشی است (تریدگلد و دیویس، ۱۹۸۸). باوجوداین، تحقیقات نشان می‌دهد که فروشگاه پاپ آب سبک غیرمعمول FOM است که با تعهد منابع کم، کنترل زیاد و انعطاف‌پذیری بالا شناسایی و توصیف می‌شود. در نتیجه،

سبک FOM جدیدی برای رشد کنترل شده اما انعطاف پذیر در بازارهای بین‌المللی است که بدین ترتیب موجب افزایش گزینه‌های لیست انتخاب سبک FOM، (تعیین اسلوب بین‌المللی سازی کسب و کار)، برای عملیات بازاریابی بین‌المللی خرده‌فروش‌ها می‌شود. به همین دلایل، شایسته است که فروشگاه پاپ‌آپ به‌عنوان FOM متمایزی در نظر گرفته شود.

این پژوهش برای خرده‌فروش‌هایی که فروشگاه پاپ‌آپ را به‌منزله یک سبک FOM در نظر می‌گیرند خط‌مشی مهمی ارائه می‌دهد. مهم‌تر از همه، یافتن محله یا مکان مناسب فروشگاه برای تضمین موفقیت یک فعالیت پاپ‌آپ ضروری است. پس از یافتن مکان مناسب، مدیران خرده‌فروشی بواسطه راه‌اندازی فروشگاه‌های پاپ‌آپ می‌توانند با کنترل کامل اطلاعات از روش مقرون‌به‌صرفه‌ای برای آزمایش بازارهای جدید خارجی و ایجاد انطباق و هم‌نواسازی با عصاره و جوهره وجودی<sup>۱۶</sup> مفهوم برند متناسب با بازارهای جدید به شیوه‌ای بهره‌گیرند که توسط مشتری هدف در بازار خارجی مناسب تلقی شود. علاوه بر این، با این FOM مبتکرانه، فروشگاه‌ها برای طراحی ابتکاری داخلی و خارجی و همچنین الگوهای بازاریابی و چیدمان خلاقانه فروشگاه خود فرصت‌هایی در اختیار دارند که از این طریق می‌توانند ارزش‌های متمایز برند خود را بیان کنند و تجربیات منحصر به فرد و به یادماندنی را برای مشتریان هدف خلق کنند. فروشگاه پاپ‌آپ بین‌المللی مجرای فوق‌العاده‌ای برای آموزش مشتریان در مورد تمامی نکات مثبت مربوط به یک برند خارجی جدید و همچنین تقویت میزان آگاهی از برند در طول چرخه عمر شرکت خرده‌فروشی در یک بازار خارجی معین است. از منظر پویایی، فروشگاه پاپ‌آپ می‌تواند اولین گام مناسب برای خرده‌فروشی باشد که به دنبال تثبیت حضور دائمی تر و بلندمدت‌تری در بازار خارجی است. همچنین، فروشگاه پاپ‌آپ ابزار بسیار مناسبی برای حفظ و پایدارسازی جایگاه بین‌المللی برند خرده‌فروشی در مرحله توسعه عملکرد محسوب می‌گردد زیرا موجب افزایش میزان رؤیت پذیری برند و وسوسه انگیزی مشتریان می‌شود. مدیران خرده‌فروشی می‌بایست فروشگاه‌های پاپ‌آپ را به‌عنوان سبک جالبی از FOM در نظر بگیرند زیرا به‌واسطه برقراری و توسعه روابط شبکه‌ای با ذینفعان مختلف به منظور توسعه شبکه خرده‌فروشی بازار هدف روش کارآمدی برای تقویت فرایند جایگاه سازی برند در بازار خارجی هستند. با توجه به

DNA<sup>۱۶</sup>: هر برند دارای هویتی است و هر هویت شامل عصاره یا دی ان ای است که هسته اصلی برند را تشکیل می‌دهد، عصاره برند یک ایده یا یک جمله است که قلب و روح برند را به مخاطبین پیوند می‌زند و تمامی اقدامات و فعالیت‌های بازاریابی (از طراحی تا تحویل محصولات) که سطوح انتظارات آشکار و ضمنی جوامع هدف را به آرمانی‌ترین شیوه‌های ممکن برآورده می‌سازد، در بر می‌گیرد. عناصر اساسی DNA برند از علل پیدایش برند، عوامل توسعه‌المان‌های سازنده برند و حفظ شتاب نوآرنگی عملکرد برند در تطبیق گزاره‌های ارزش پیشنهادی برند با بازارهای داخلی - فراملی، منبعث می‌گردند. فعالیت‌های بازاریابی که عصاره برند را به خطر می‌اندازند نباید انجام پذیرد. جوهره برند تعهد اصلی برند به مشتری‌ها است و هدف از طراحی آن، حصول اطمینان در خصوص این نکته است که تمامی کارکنان و شرکای برونی کسب و کار به درستی مفهوم برند را درک کرده و می‌توانند آن را به مشتری‌ها نمایش دهند و منطبق با مفهوم تثبیت شده حرکت کنند. جوهره برند، ابزار قدرتمندی است که می‌توان درباره محصول، فعالیت‌های تبلیغاتی، مکان و شیوه فروش برند با مشتریان سخن بگوید و حتی می‌تواند برخی از دلایل فعالیت‌های سازمانی را نیز به ساده‌ترین شکل ممکن توصیف کند.

اهمیت روابط شبکه‌ای در بین‌المللی شدن شرکت‌های خرده‌فروشی، فروشگاه پاپ‌آپ بسیار ارزشمند است. درس‌آموزی‌های مدیریتی<sup>۱۰۷</sup> نیز مربوط به مالکان هستند: استقبال خرده‌فروش‌های خارجی از فروشگاه‌های پاپ‌آپ ابزاری برای درک مفاهیم جدید و در نتیجه رونمایی از عرضه‌های متنوع خرده‌فروشی و برانگیختن (تهییج کردن) احساس غافلگیری و علاقه است. فروشگاه پاپ‌آپ راهبرد بازاریابی بسیار اثربخشی است که مشتریان را وارد فضاهای سنتی خالی یا فضاهای غیرسنتی می‌کند که این مکان‌ها برای خلق احساس خوشایند حول «رویداد» کمتر مورد تشویق و حمایت قرار می‌گیرند.

## منابع

- Benito, G., Petersen, B. and Welch, L.S. (۲۰۱۱), "Mode combinations and international operations: theoretical issues and an empirical investigation", *Management International Review*, Vol. ۵۱ No. ۶, pp. ۸۲۰-۸۰۳.
- Bianchi, C. and Ostale, E. (۲۰۰۶), "Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: examples of multinational retailers in Chile", *Journal of Business Research*, Vol. ۵۹ No. ۱, pp. ۱۴۷-۱۴۰.
- Burt, S.L., Davis, K., Dawson, J. and Sparks, L. (۲۰۰۸), "Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalization", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. ۱۵ No. ۲, pp. ۹۲-۷۸.
- Canabal, A. and White, G. (۲۰۰۸), "Entry mode research: past and future", *International Business Review*, Vol. ۱۷ No. ۳, pp. ۲۸۴-۲۶۷.
- Decorp, A. (۲۰۰۸), "Les paradoxes du consommateur postmoderne", *Reflets et perspectives de la vie économique*, Vol. ۴۷ No. ۲, pp. ۸۳-۸۵.
- Deloitte (۲۰۰۹), *International Retailing – Finding Growth in Challenging Times*, Deloitte LLP, London.
- Doherty, A.M. (۲۰۰۷), "The internationalisation of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. ۱۸ No. ۲, pp. ۲۰۵-۱۸۴.
- Elg, U., Ghauri, P. and Tarnovskaya, V. (۲۰۰۸), "The role of networks and matching in market entry of emerging retail markets", *International Marketing Review*, Vol. ۲۵ No. ۶, pp. ۶۷۴-۶۹۹.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B. and Doherty, A.M. (2007), "Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers", *Journal of International Marketing*, Vol. 15 No. 3, pp. 96-122.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 No. 9, pp. 1411-1431.
- Jonsson, A. and Foss, N. (2011), "International expansion through flexible replication: learning

<sup>107</sup> Managerial implications

- from the internationalization experience of IKEA”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42 No. 9, pp. 1079-1102.
- Kim, H., Fiore, A.M., Niehm, S. and Jeong, M. (2010), “Psychographic characteristics affecting behavioural intentions towards pop-retail”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 133-154.
- Lowe, M. and Wrigley, N. (2009), “Innovation in retail internationalisation: Tesco in the USA”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 19 No. 4, pp. 331-347.
- Moore, C.M., Doherty, A.M. and Doyle, S. (2010), “Flagship stores as a market entry method: perspectives from luxury fashion retailing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 44 Nos 1/2, pp. 139-161.
- Mulvihill, K. (2010), “Pop-up stores become popular for New-York landlords”, *The New York Times*, p. B5, available at: [www.nytimes.com/2010/06/23/realestate/commercial/23popup.html](http://www.nytimes.com/2010/06/23/realestate/commercial/23popup.html) (accessed June 23, 2010).
- Musso, F. (2010), “Innovation in marketing channels”, *Emerging Issues in Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 25-44.
- Park, Y. and Sternquist, B. (2008), “The global retailer’s strategic proposition and choice of entry mode”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 281-299.
- Picot-Coupey, K. (2012), “Pop-up stores as a foreign operation mode for retailers”, *Economics Working Paper Archive*, Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS, Rennes.
- Russo Spena, T., Carida, A., Colurcio, M. and Melia, M. (2012), “Store experience and co-creation: the case of temporary shop”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40 No. 1, pp. 21-40.
- Ryu, J.S. (2011), “Consumer attitudes and shopping intentions toward pop-up fashion stores”, *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 2 No. 3, pp. 139-147.
- Sinkovics, R., Penz, E. and Ghauri, P. (2008), “Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business”, *Management International Review*, Vol. 48 No. 6, pp. 689-714.
- Stake, R.R. (2005), *Multiple Case Study Analysis*, The Guilford Press, New York, NY.
- Surchi, M. (2011), “The temporary store: a new marketing tool for fashion brands”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 257-270.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research – Design and Methods*, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

## Pop-up store as an Operation Style for the Internationalization of Retailing

Nesa Mohammadi <sup>\*1</sup>  
Farshid Khanjanian <sup>2</sup>

Date of Receipt: 2021/03/13 Date of Issue: 2020/03/23

### Abstract

The purpose of this study is firstly to describe the features of pop-up store on an international ground, secondly to examine the compelling factors of its choice, and thirdly to analyze and investigate its role in the internationalization of retailing. The main results cover other aspects of the international pop-up store that reveal the differences between the choice of FOM and other shop formats. The main characteristics include the base location, design and atmosphere, merchandise mix, and the shop events that are highly innovative for attracting the attention of foreign consumers. The motives of the choice are: 1) examining and matching the concept with the foreign consumers unfamiliar with this shop concept, 2) increasing and stabilizing the international profile of the retailing brand, and 3) expanding the network of communication with the beneficiaries in the foreign markets. Role-playing in the international process of retailing is a dynamic approach adopted by shifting the role from substituting the style at the stage of the entry stage to the style composition in the next stage of the development. The results of this research specifically recommend policies for the future studies in association with the manner in which the concept of the international pop-up store is developed over time. This study offers guidelines to the international retailing managers willing to choose pop-up store as an internationalization operation style.

### Keywords

Internationalization, retailing, internationalization operation style, pop-up store

1. Department of Business Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (Corresponding Author)
2. Department of Higher Education Management, Research Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.