مجله اقتصادی
شماره‌های ۱ و ۲، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۸، صفحات ۹۳-۷۷

بررسی سیستم توزیع کشور ژاپن (مقایسه تطبیقی با ایران)

کسری احمدیان بهروز
کارشناس ارشد علوم اقتصادی دانشگاه تبریز
k.ahmadiyan@gmail.com

جواد پورغفار
دانشجوی دکترای حسابداری و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
pourghaffar@gmail.com

حجت حسین‌زاده
دانشجوی دکترای اقتصاد مالی دانشگاه تبریز
Hojjat.hosseinzadeh@yahoo.com

سیستم توزیع هر کشوری نقش اساسی در رشد و توسعه اقتصادی آن کشور ایفا می‌کند. سیستم توزیع کارامد و شفاف با انتقال کالا از تولیدکننده به مصرف‌کننده و انعکاس اطلاعات بازار به تولیدکننده عامل رشد و رونق اقتصادی در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته به شمار می‌رود. سیستم توزیع کشور ژاپن نیز به عنوان یکی از کلیدی‌ترین و اصلی‌ترین عوامل رشد اقتصادی این کشور مطرح می‌شود. بررسی سیستم توزیع این کشور به واسطه اقدامات و اصلاحات انجام‌شده جهت افزایش بهره‌وری واحدهای خرده‌فروشی می‌تواند راهنمای خوبی برای سیاست‌گذاران اقتصادی در کشور ایران در زمینه اصلاح نظام توزیع باشد. در این پژوهش، تلاش شده تا با مقایسه تطبیقی سیستم توزیع کشور ژاپن و ایران توصیه‌های لازم برای بهبود سیستم توزیع کشور بیان شود. بر اساس نتایج این مطالعه، ساماندهی واحدهای پخش کالا به عنوان یک ضرورت و اقدام اساسی در سیستم توزیع به حساب می‌آید. همچنین راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌تواند به عنوان ابزاری قوی جهت سیاست‌گذاری و نظارت بر توزیع کالا به شمار رود.

واژگان کلیدی: سیستم توزیع، خرده‌فروشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۱. مقدمه

یکی از زیرساخت‌های اساسی اقتصاد هر کشور، ساختار نظام توزیع آن کشور محسوب می‌شود، چراکه سیستم توزیع در هر کشوری به عنوان کانال ارتباطی میان تولیدکننده و مصرف‌کننده به شمار می‌رود که وظیفه انتقال کالا از بخش‌های تولیدی (داخلی و خارجی) به مصرف‌کنندگان را دارد. از طرف دیگر، این سیستم در صورتی که شفاف باشد می‌تواند در جهت عکس، اطلاعات بازار و نقدینگی را از مصرف‌کنندگان به بخش‌های تولید منتقل کند، به طور کلی می‌توان گفت سیستم توزیع نقش اساسی در به حرکت درآوردن چرخه اقتصاد یک کشور بازی می‌کند. ساختار صحیح و دقیق سیستم توزیع عاملی برای رشد و رونق اقتصادی به حساب می‌آید، به این دلیل که سیستم توزیع کارامد و قوی مانع از تحمیل هزینه‌های طاقت‌فرسای واسطه‌گری و دلالی به اقتصاد می‌شود که این خود عاملی برای جلوگیری از افزایش کاذب قیمت‌ها از طریق دست به دست شدن کالاها به حساب می‌آید. به طوری که افزایش تکرار فرایند دست به دست شدن کالاها، دلالی‌ها و واسطه‌گری‌ها نه‌تنها هیچ نوع ارزش افزوده‌ای را برای اقتصاد یک کشور ایجاد نمی‌کند، بلکه موجب تضییع حقوق مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان نیز می‌شود. از طرف دیگر نظام توزیع کارامد به واسطه سرعت بخشیدن به شبکه تأمین کالا برای مصرف‌کنندگان، همانند جریان خونی عمل می‌کند که خون تازه را در نهاد تک تک سلول‌های اقتصادی یک جامعه تزریق می‌کند. امروزه نیز در بسیاری از کشورها فعالیت بنگاه‌های توزیعی در فضای رقابتی انجام می‌گیرد که حاکم بودن فضای رقابتی بر این بنگاه‌ها باعث می‌شود واحدهای توزیعی برای ارائه کالا و خدمات دو عامل مهم قیمت مناسب و کیفیت عالی را مد نظر قرار دهند؛ و از این طریق نظام توزیع کارامد و مطلوبی را فراهم سازند که علاوه بر حمایت از مصرف‌کننده، موجبات رشد و تحرک سایر بخش‌های اقتصادی را فراهم کند. چه‌بسا که در صورت معیوب یا سنتی بودن این سیستم مشکلات بسیاری را در بخش‌های مختلف اقتصادی، همچون نارسایی در تأمین و توزیع کالاها، ایجاد تورم، افزایش بیکاری از طریق کاهش سود تولیدکننده و افزایش قیمت مصرف‌کننده و ... شاهد خواهیم بود.

سنتی بودن نظام توزیع مشکلی است که بیشتر در کشورهای در حال توسعه به چشم می‌خورد و دلیل عمده و اساسی ناتوانی سیستم توزیع در این کشورها به شمار می‌رود. حال آنکه اصلاح نظام

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

توزیع از سنتی به مدرن؛ نه یک پدیده و امر کوتاه‌مدت بلکه یک فرایند بلندمدت و قابل‌برنامه‌ریزی است که پیچیدگی‌ها و زیرساخت‌های لازم به خود را می‌طلبد تا بتوان آن را به صورت گام به گام و صحیح به مرحله اجرا درآورد.

در اقتصاد ایران نیز نظام توزیع کالا ساختاری سنتی دارد. در این ساختار سنتی توزیع، کالاها و خدمات از نظر قیمت و حداقل زمان لازم برای توزیع، دارای استانداردهای لازم نیستند واحدهای صنفی خرده‌فروشی و عمده‌فروشی نقش غالب و مسلط را دارا هستند و کالاهایی که به صورت قاچاق وارد کشور می‌شوند، می‌توانند به راحتی با ورود به شبکه توزیع در اختیار عمده‌فرشان و خرده‌فروشان قرار گیرند. این در حالی است که تعداد فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای و شرکت‌های پخش کالا در شبکه توزیع کالا نقش بسیار کم‌رنگ‌تری دارند. از طرفی ارائه کالا با قیمت پایین‌تر و کیفیت مناسب یکی از ویژگی‌های این فروشگاه‌ها در ارائه خدمات عنوان می‌شود. در این پژوهش تلاش شده تا با مقایسه تطبیقی سیستم توزیع کشور ژاپن و ایران توصیه‌های لازم برای بهبود سیستم توزیع کشور بیان شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱. سیستم توزیع کشور ژاپن

بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعات انجام‌شده بخش توزیع، نظام توزیع کشور ژاپن به اندازه کافی گسترده است و هر نوع ارزیابی در خصوص کارایی این بخش، از لحاظ اقتصادی مهم خواهد بود. شبکه توزیع کشور ژاپن به واسطه دارا بودن تعداد زیادی از واحدهای صنفی خرده‌فروشی، تشابهاتی با سیستم توزیع در ایران دارد. حال بررسی سیستم توزیع یکی از برترین اقتصادهای جهان به واسطه تشابهات، تجربیات و عملکرد می‌تواند، راهنمای جامعی برای سیاست‌گذاران عرصه اقتصادی باشد تا اصلاحات لازم را برای دستیابی به سیستم توزیع کارامد و قوی انجام دهند. به عقیده بسیاری از محققین عملکرد سیستم توزیع ژاپن کارا و منحصر به فرد است، به طوری که این سیستم، عامل کلیدی در دستیابی ژاپن به رشد اقتصادی به شمار می‌رود. در صورتی که به عقیده جمعی دیگر از کارشناسان، به‌ویژه کارشناسان آمریکایی، نظام توزیع در ژاپن بسیار پیچیده و فاقد انعطاف‌پذیری است و در نتیجه کارایی لازم را ندارد. از نظر این کارشناسان قوانین بسیار و پیچیده این سیستم باعث شده است که ورود به این نظام با مشکل مواجه شود.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۲-۲. جنبه تاریخی تحولات در سیستم توزیع

بررسی تاریخ اقتصادی کشور ژاپن نشان می‌دهد که در دوران قبل از مدرنیته، خرده‌فروشی نیز به همان میزان عمده‌فروشی نقش اساسی را در فعالیت‌های اقتصادی بازی می‌کرد، اما از قرن ۱۹ و ۲۰ میلادی این کشور به مرحله تازه‌ای از صنعتی شدن وارد رسید و بدین ترتیب سیستم نامناسب سنتی نسبت به فروش تولیدات تجاری در سطح بازارهای ملی آسیب‌پذیر شد. در این راستا تولیدکنندگان اقدام به بازسازی ساختار عمده‌فروشی کردند به طوری که همکاری بین بخش عمده‌فروشی و خرده‌فروشی افزایش چشم‌گیری یافت.

پس از رشد اقتصادی سریع، خرده‌فروشی زنجیره‌ای در ژاپن ظهور یافت و به این دلیل خرده‌فروشان زنجیره‌ای قدرت فروش انبوه را بدون نیاز به عمده‌فروشان به دست آوردند. این بزرگ‌ترین تغییر در ساختار سیستم توزیع کالایی ژاپن محسوب می‌شود.

در حالت کلی تقسیم‌بندی سیستم توزیع کالایی ژاپن با توجه به نقش و عملکرد تولیدکنندگان، خرده‌فروشان و عمده‌فروشان و همچنین با توجه به شرایط موجود در محیط اجتماعی صورت گرفته است.

۲-۳. تغییر و تحولات در سیستم توزیع کالایی ژاپن

تاکنون سیستم توزیع کالایی ژاپن با دو تغییر اساسی و ساختاری در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۹۰ مواجه شده است.

۲-۳-۱. تحول دهه ۶۰

از دیدگاه صاحب‌نظران دهه ۶۰ را می‌توان زمان به وجود آمدن تولید، توزیع و مصرف انبوه حاصل از رشد بالای اقتصادی ژاپن دانست که به طور مشخص دو ویژگی بارز داشت:

- توسعه مصرف کالاها به دلیل رشد اقتصادی بالا؛
- توسعه و گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای و تولیدکنندگان کالاهای مصرفی (برای نمونه Daiei).

در این دوره دو نوع شرایط خاص اقتصادی حاکم بود. اول فعال شدن بازارهای محلی و داخلی در اثر رشد بالای اقتصادی و دیگری افزایش ارزش ین در برابر دلار و تثبیت آن در ۳۶۰ واحد در برابر هر واحد دلار، که هر دو مورد منجر به گسترش هم‌زمان مصرف و واردات شد که در کنار آن

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

به خاطر سیستم تولید انبوه، سوپرمارکت‌های بزرگ ملی به همراه تنوعی از کالاها بنا نهاده شد. مثال عینی آن تأثیرات این سیستم توزیع کالایی بر کالاهای مصرفی و همچنین تولیدات صنعتی، لوازم آرایشی و دارویی است.

۲-۳-۲. تحول دهه ۹۰

دهه ۹۰ را می‌توان دهه گذر از رقابت کنترل‌شده و محدود به رقابت آزاد دانست که این دگرگونی با سه واژه کلیدی همراه است: کامپیوتری‌شدن، خصوصی‌سازی و جهانی‌شدن

- کامپیوتری‌شدن: منظور از آن مدیریت تجاری بر اساس بارکد کالاها در زمان فروش است که این تحول تکنولوژیکی در افزایش فروش و کاهش قیمت موفقیت عمده‌ای را به همراه داشته است.
- خصوصی‌سازی: به دنبال تصویب قانون خرده‌فروشی در مقیاس بزرگ[1] روند خصوصی‌سازی واحدهای تولیدی در مالکیت دولت، منجر به ظهور صنایع مختلف داخلی شد.
- جهانی‌شدن: این موضوع باعث جذب سرمایه‌های خارجی و بازگشت سرمایه‌های برون‌ریز ژاپن به داخل کشور شد. البته توسعه شبکه اینترنت فعالیت‌های تجاری بین‌المللی را بیش از پیش هموار ساخت.

۳. عوامل محیطی و فرهنگی

بسیاری از محققان معتقدند برای درک بهتر شبکه توزیع موجود در کشور ژاپن باید عوامل توسعه این کشور را مورد توجه قرار داد. مخصوصاً عواملی همچون منطقه جغرافیایی و فرهنگ[2].

کوه‌ها و ناهمواری‌های این کشور و جزیره‌ای بودن آن باعث شده است، این کشور نیاز به سیستم توزیع پیچیده‌ای داشته باشد که بتواند کالاها را به طور دائم به خرده‌فروشان تمامی مناطق عرضه کند. علاوه بر این، این سیستم وظیفه فراهم کردن کالاها برای بسیاری از خرده‌فروشان کوچک‌تر را نیز دارد که به طور جداگانه در سایر مناطق، چه جزیره‌ای و چه در خشکی واقع شده‌اند.

1. Ohata Tenpo Ho
2. Arieh, 1992

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

از لحاظ فرهنگی نیز ساختار اقتصادی ژاپن بر پایه اصل کار و تلاش بنا نهاده شده است. به طوری که برای ژاپنی‌ها کار کردن مادام‌العمر در یک شرکت امری ایده‌آل و پذیرفته شده است؛ و آنچه که در فرهنگ ژاپن وجود دارد این است که ژاپنی‌ها معتقد به ایجاد روابط دوستانه قبل از هر تجارتی هستند؛ که این مسئله را می‌توان به عنوان یکی از جنبه‌های پیدایش سیستم کیرتسو[1] در ژاپن ذکر کرد. در این سیستم شرکت‌های مختلف در گروهی واحد به ایجاد تفاهم‌نامه‌های بلندمدت، همکاری تنگاتنگ و تعامل با یکدیگر می‌پردازند. از طرفی از نظر فرهنگی، مصرف‌کنندگان ژاپنی انتظار دارند تا کالاها و خدمات با بهترین کیفیت به دستشان برسد و این قضیه اهمیت ارتباط بین تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، عمده‌فروشان[2]، توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان را بیش از پیش روشن‌تر و ضروری‌تر می‌سازد.

٤. ساختار سیستم توزیع کالایی مدل ژاپنی

یکی از ویژگی‌های بارز این سیستم داشتن یک ساختار چندمرحله‌ای است، که در آن دو یا بیش از دو کانال تولیدکننده را به خرده‌فروشان وصل می‌کند.

٤-١. خرده‌فروشی و عوامل ازدیاد آن

- تمایل مصرف‌کننده به خرید مکرر ولی با حجم کالایی کم؛
- کم بودن فضای ذخیره‌سازی کالاها در خانه‌ها؛
- اولویت دادن به محصولات باکیفیت.

این ویژگی‌ها سبب می‌شوند که فروشندگان انبارهای کوچکی را برای فروشگاه‌هایشان در نظر بگیرند و درنتیجه فضای کافی برای نگهداری و انبار کالاها ندارند. به همین دلیل عمده‌فروشان با کامیون‌های کوچک مجبور به توزیع مواد و کالاها در سطح شهر هستند که این مسئله مستقیماً بر ترافیک شهری تأثیرگذار است.

1. Keiretsu
2. Wholesaler

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

٤-۲. عمده‌فروشی

ژاپن بیش از هر کشوری فروشندگان عمده دارد. از آنجایی که اکثر تولیدکنندگان در فرایند تولید کوچک‌اند، این عمده‌فروشان هستند که بیشتر محصولات مورد نیاز فروشگاه‌ها را گرد هم آورده و پوشش می‌دهند[1] و مزیت آن‌ها کاهش تعداد واسطه‌گران در روند مبادله و هزینه‌های معاملات است (تاجیما و هارادا، ۱۹۹۷).[2]

٤-۳. نمونه‌هایی از سیستم‌های ارتباط عمودی بین تولیدکننده، عمده‌فروش و خرده‌فروش

- **سیستم کنترل قیمت**[3]: که در آن قیمت خرده‌فروشی توسط تولیدکنندگان تعیین می‌شود. درواقع تولیدکننده قیمت فروش مجدد را طوری تعیین می‌کند که در روند توزیع، طرفین حداکثر سود خود را داشته باشند (میوا و نیشیمورا، ۱۹۹۱)[4]؛
- **سیستم کالاهای برگشتی از فروش**[5]: که در میان اجناس از نوع فیبری، کتاب‌ها و محصولات پزشکی رایج است. برخلاف ایالات متحده، در ژاپن سیستم کالاهای برگشتی از فروش ریسک ناشی از ضرر و زیان بازار را بین تولیدکننده و توزیع‌کننده تقسیم می‌کند (ایشی هارا و یاهاگی، ۲۰۰۴)[6]؛
- **سیستم تخفیف**[7]: که طی آن تولیدکنندگان و عمده‌فروشان بخشی از قیمت را به عنوان تخفیف به سایر عمده‌فروشان و خرده‌فروشان اعطا می‌کنند. این عمل در جهت ارتقای میزان فروش و عملی کردن شرایط تجاری برای تعدیل میزان ریسک انجام می‌گیرد (میوا و نیشیمورا، ۱۹۹۱)[8].

1. ESPR, 1991
2. Tajima and Harada
3. Price control system
4. Miwa & Nishimura
5. returned-goods system
6. Ishihara & Yahagi
7. Rebate system
8. Miwa & Nishimura

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

٤-٤. گروه‌بندی‌های شبکه توزیع[1]:

دسته‌بندی شبکه توزیع ژاپن توجه خود را بر روی صنایع کالاهای بادوام و یا صنایعی که تنوع کالایی بالایی دارند، معطوف می‌کند. همانند اتومبیل، وسایل الکترونیکی خانگی و لوازم آرایشی (تیجیما و هارادا، ۱۹۹۷)[2].

دسته‌بندی توزیع بر دو نوع است:

- آژانس‌ها و فروشگاه‌های ویژه خرده‌فروشی؛
- عمده‌فروشان انحصاری (شرکت‌های فروش).

این گروه‌بندی راه ارتباطی میان تولیدکنندگان و عمده‌فروشان و همچنین ارتباط بین تولیدکنندگان و خرده‌فروشان را فراهم می‌کند. تمامی موارد فوق باعث افزایش کارایی فروش و ثبات قیمت خرده‌فروشی می‌شود[3].

٤-٥. قانون‌گذاری و حفاظت

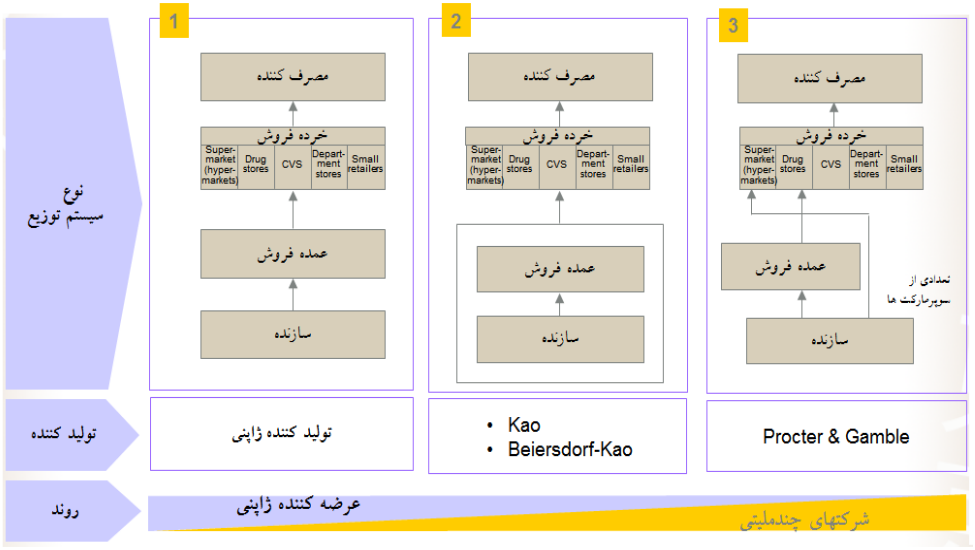
از دهه ۶۰ با گسترش شدید خرده‌فروشی در مقیاس بالا، سیاست‌هایی در جهت قانون‌گذاری اعمال شد که ازجمله آن‌ها قانون فروشگاه‌های بزرگ، قانون ضد انحصار، قانون خرده‌فروشی در مقیاس بزرگ و... است. این قوانین هرچند نفع مصرف‌کننده را دنبال نمی‌کرد؛ اما باعث فعالیت شرکت‌های بین‌المللی و جریان خصوصی‌سازی در دهه ۸۰ شد (تاجیما و هارادا، ۱۹۹۷)[4].

شاید بتوان گفت آنچه که به عنوان وجه تمایز بین سیستم توزیع موجود در اقتصاد ژاپن و سایر اقتصادهای غربی مطرح می‌شود، نوع نگرش این اقتصادها به مسئله خرده‌فروشی است. چراکه در اقتصاد ژاپن حوزه‌های کاری خرده‌فروشی و ساخت و ساز به عنوان مشاغلی با رفاه بالا شناخته شده است. نکته قابل‌توجه اینجاست که در استانداردهای غربی حوزه خرده‌فروشی یکی از کم‌ارزش‌ترین و کم‌بازده‌ترین بخش‌های اقتصادی محسوب می‌شود. بازار خرده‌فروشی در ژاپن، تحت سلطه خرده‌فروش‌ها و تعاونی‌های بزرگ قرار گرفته است. در حالت کلی می‌توان ساختار اقتصاد ژاپن را

1. Ryustu Keirestu
2. Tijima and Harada
3. ESRI, 1991
4. Tajima & Harada

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

در دو بخش شرکت‌های بزرگ چندملیتی و خانوادگی و کوچک که در رقابت با یکدیگرند، دسته‌بندی کرد.



شکل ۱. دسته‌بندی شبکه توزیع ژاپن

همان‌طور که در شکل بالا قابل‌مشاهده است، تولیدکنندگان ژاپنی کالا را به واسطه عمده‌فروش وارد شبکه‌های خرده‌فروشی کرده و در اختیار مصرف‌کننده قرار می‌دهند. بخش خرده‌فروشی در کشور ژاپن از تشکیلات متعدد خانوادگی تشکیل یافته است که غالباً کوچک هستند. این در حالی است که فروشگاه‌های ژاپنی در مقایسه با کشورهای غربی کارکنان کمتری دارند و به دلیل فروش کمتر بازدهی پایین‌تری نیز دارند؛ اما هرقدر به سمت روش توزیع مورد نظر شرکت‌های چندملیتی حرکت کنیم، متوجه خواهیم شد که این شرکت‌ها سعی در کاستن از کانال‌های توزیع دارند و بیشتر متمایل هستند کالاها را از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ وارد شبکه توزیع کنند. اگرچه در کشور ژاپن رابطه‌ای قوی میان تولیدکننده و توزیع‌کننده وجود دارد، اما آنچه که این رابطه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، وجود موانع ساختاری بسیار قوی است که در بازار این کشور وجود دارد.

بررسی جنبه تاریخی روند صنعتی شدن کشور ژاپن نشان می‌دهد که ژاپنی‌ها بسیار سعی داشتند تا اقتصادشان تحت سلطه غرب قرار نگیرد. این نگرش و ذهنیت تا به امروز نیز پابرجاست به طوری که به محصولات و شرکت‌های خارجی در ژاپن نگرش منفی دارند و شاید کالاهای خارجی همیشه

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

در اولویت خرید سبد ژاپنی‌ها قرار نداشته باشند؛ که این موضوع خود دلیلی برای استفاده از سیستم توزیع کیروتسو است تا شرکت‌های خارجی به راحتی نتوانند وارد شبکه توزیع این کشور شوند.

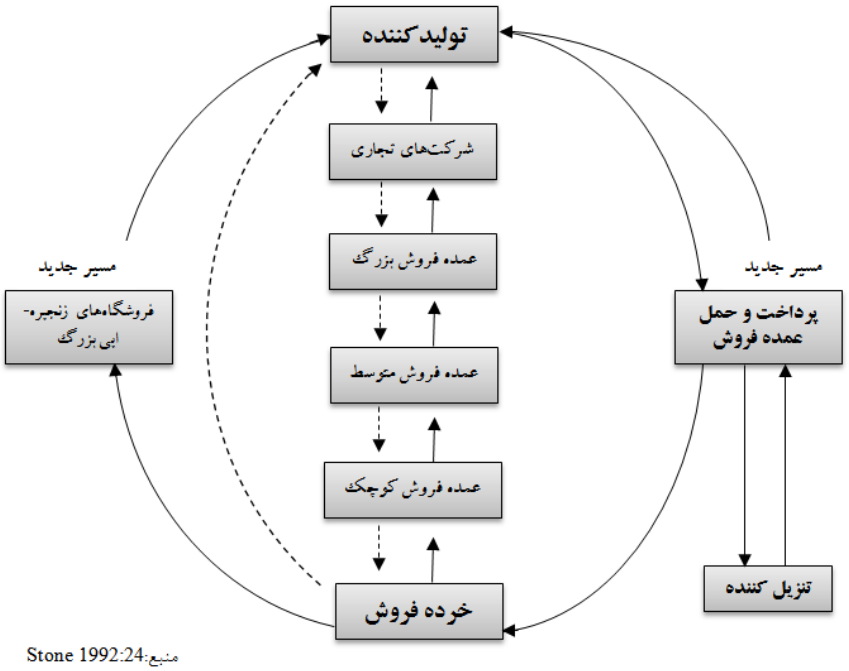
۵. ویژگی‌ها

سیستم توزیع ژاپن شبکه‌ای پیچیده و رابطه‌محور است که در آن افراد با همکاران تجاری خود مانند عمده‌فروشان، دلالان، تولیدکنندگان و خرده‌فروشان تعامل تنگاتنگی دارند. شاخصه دیگر این سیستم وجود واسطه‌های زیاد بین تولیدکننده و خرده‌فروش است؛ این واسطه‌ها را می‌توان به این ترتیب طبقه‌بندی کرد: شرکت‌های تجاری، عمده‌فروشان اولیه، عمده‌فروشان ثانویه و عمده‌فروشان ثالث[1].

همان‌طور که در شکل شماره (۲) مشاهده می‌شود در سیستم قدیم توزیع کالا در ژاپن ابتدا کالای تولیدشده از طریق واسطه‌ها به خرده‌فروشان منتقل می‌شد. به طوری که کالاها ابتدا از طریق شرکت‌های تجاری به عمده‌فروش و سپس به واسطه ۳ نوع عمده‌فروش به خرده‌فروش و درنهایت به بازار مصرف منتقل می‌شدند؛ اما در روش جدید این سیستم، تولیدات از طریق یک عمده‌فروش به خرده‌فروش منتقل می‌شود که در این روش عمده‌فروش می‌تواند از یک نهاد تأمین مالی شود. در این مسیر خرده‌فروش‌ها برای ورود کالاها به بازار مصرف از یک فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ استفاده می‌کنند.

1. Hokey, 1996

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]



شکل ۲. سیستم توزیع قدیم و جدید ژاپن

در مسیر جدید سیستم چرخه انتقال نقدینگی بازار به دست تولیدکننده نیز، بهبود یافته است. از طرف دیگر حرکت به سمت فروشگاه‌های زنجیره‌ای بزرگ موجب شده است، مفهوم رقابت که تا پیش از آن چندان مفهومی برای فروشگاه‌های منفرد خرده‌فروشی نداشت در این حوزه معنا پیدا کند؛ اما هنوز این مسئله مطرح است که تعداد خرده‌فروشان در شبکه توزیع ژاپن بسیار زیاد و در حدود ۱/۵ میلیون است[1]. این در حالی است که با مقایسه آمار با سایر کشورها متوجه ارزش این حرفه در ژاپن می‌شویم. آمار اوایل دهه ۹۰ نشان می‌دهد در ژاپن به ازای ۱۰۰۰۰ نفر ۱۳۲ خرده‌فروش وجود دارد در حالی که این رقم در آمریکا معادل ۷۵ نفر است[2]. نقش عمده‌فروشان نیز در ژاپن بسیار برجسته است، به طوری که ۹۲ درصد خرده‌فروشان خریدشان را از طریق عمده‌فروشان تأمین می‌کنند؛ در صورتی که این رقم در آمریکا معادل ۲۳ درصد است[3].

یکی از مهم‌ترین نقش‌آفرینان در تجارت ژاپن، سیستم توزیع کیرتسو است که از آن با نام گروه‌های سازمانی متحد نام برده می‌شود. سیستم کیرتسو دارای کانال‌های توزیع مرتبط با یکدیگر،

1. Ritu Lohtia, Ramesh Subramaniam
2. Goldman, Arieh
3. Hokey

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

روابط نزدیک و توافقات بلندمدت میان اعضا است. از آن جهت که این کانال‌ها نزدیک‌ترین مسیر به مصرف‌کنندگان است، قدرت بالایی در انجام فعالیت‌های تجاری دارند. سیستم کیرتسو به گونه‌ای سازمان‌دهی شده که تحویل کالاها در اسرع وقت را ممکن می‌سازد و امنیت عرضه‌کنندگان را نیز تأمین می‌کند. این ویژگی بر اهمیت پایین بودن قیمت‌ها و مبحث رقابت می‌افزاید. از طرفی نیز تصور می‌شود معاملات بلندمدت میان اعضای این گروه‌ها تا حدودی انحصاری است، به طوری که فعالیت‌های این گروه، مانع واردات می‌شود و امکان ایجاد فروشگاه‌های خرده‌فروشی بزرگ مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای را کند می‌کند.

٦. مزایا و معایب

سیستم توزیع ژاپن به دلیل سیاست تشویق و حمایت بیشتر از خرده‌فروشان کوچک نسبت به خرده‌فروشان بزرگ در کانون توجه بسیاری از کشورها و کارشناسان جهان قرار گرفته است. انجام این قبیل سیاست‌های حمایتی باعث تدوین قانونی به نام «قانون گسترده فروشگاهای خرده‌فروش» شده است که دارای قواعد و اصول دست‌وپاگیر و وقت‌گیر است. فضای رقابت قیمتی بین بنگاه‌های خرده‌فروشی کشور ژاپن وجود ندارد؛ درواقع قیمت‌ها از طریق سیستم تخفیفی[1] پیچیده‌ای تعیین می‌شود که در آن نقاط مبهم و تاریکی وجود دارد و ضوابط آن غیرشفاف است. این امر باعث می‌شود تا قیمت نهایی افزایش یابد. به عنوان مثال قیمت کالاهای داخلی با افزایش حداکثر ۶۰ درصد به دست مصرف‌کننده می‌رسد اما برای شرکت‌های خارجی این نرخ بین ۳۰۰-۵۰۰ درصد است.

از سوی دیگر این سیستم مزایایی برای ژاپنی‌ها دارد، سیستم توزیع چندلایه امکان تأمین و تحویل کالاهای کوچک و رایج را به طریق حمل و نقل‌های غیرمعمول (دوچرخه، چرخ‌دستی و...) در مناطق دوردست می‌دهد و همچنین به خرده‌فروشان کوچک این امکان را می‌دهد تا حداقل موجودی را نگه‌داری کنند.

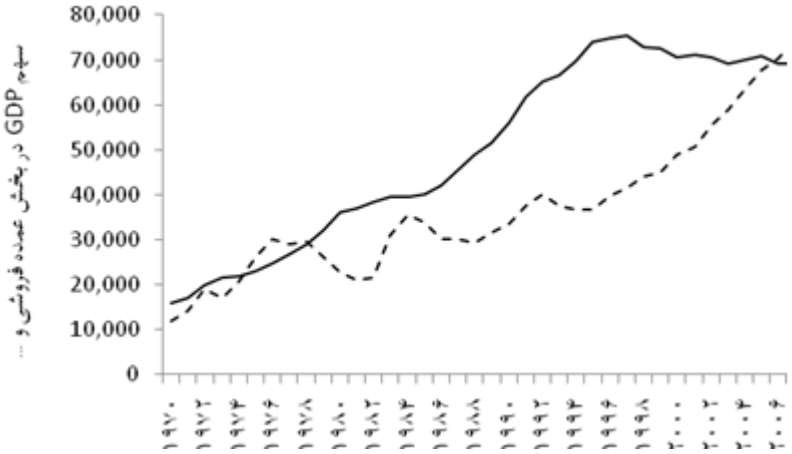
همچنین وجود روابط نزدیک در سیستم توزیع سبب اطلاع‌رسانی بیشتر در زمینه روند تولید، رقابت و تکنولوژی می‌شود که این امر مطمئناً به سود اقتصاد ژاپن خواهد بود.

1. Rebate system

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مقایسه تطبیقی آمارهای دو کشور ایران و ژاپن به خوبی نشان‌دهنده عملکرد این دو کشور در زمینه بهبود کارایی سیستم توزیع خواهد بود. نمودار شماره (۱) سهم GDP در بخش عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و... را برای دو کشور ایران و ژاپن در طی دوره زمانی ۲۰۰۷-۱۹۷۰ نشان می‌دهد. نمودارهای زیر تعداد افراد شاغل و درآمد تولید ناخالص داخلی (GDP)، در بخش عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تعمیر وسایل نقلیه، ملزومات خانگی، رستوران و هتلداری را برای دو کشور ژاپن و ایران نشان می‌دهد.



ایران (ارقام به میلیارد ریال و قیمت‌های ثابت ۱۹۹۷)

ژاپن(ارقام به میلیارد ین و قیمت‌های ثابت ۲۰۰۰)

مأخذ: APO Productivity Database

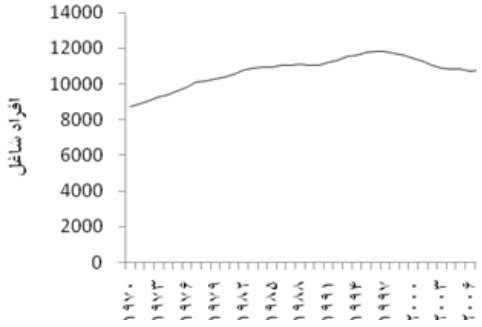
نمودار ۱. روند سهم GDP در بخش عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تعمیر وسایل نقلیه، ملزومات خانگی، رستوران و هتلداری برای دو کشور ایران و ژاپن (۲۰۰۷-۱۹۷۰)

همان‌طور که در نمودار فوق مشاهده می‌شود، سهم بخش عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و ... از GDP از اوایل سال ۱۳۷۴ رشد فراوانی داشته است. در این سال‌ها به دلیل ورود نیروی کار حاصل از موج افزایش جمعیت دوران بعد از انقلاب تعداد واحدهای خرده‌فروشی به شدت دچار افزایش شده است. این واحدها به این دلیل که به سرمایه کمتری جهت فعالیت نیاز دارند، به صورت وسیع و قارچ‌گونه رشد و گسترش یافته‌اند؛ اما فعالیت بسیاری از این واحدها به صورت جداگانه و کوچک است، به طوری که هر واحد صنفی توسط یک یا دو نفر اداره می‌شود. پراکندگی و فعالیت غیررسمی بسیاری از این واحدهای توزیع و پخش کالا عامل اساسی در ناتوانی نظارت بر این

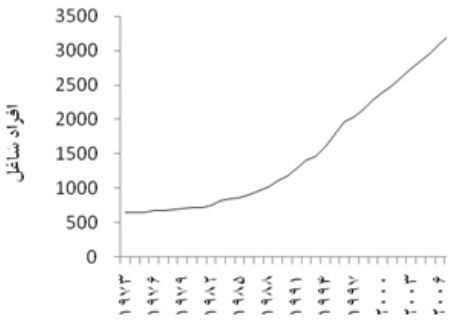
[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

واحدها، کاهش کیفیت خدمات، یکسان نبودن سطح قیمت‌ها و ... می‌شود. همان‌طور که در نمودار شماره (۴) مشاهده می‌شود روند رشد بهره‌وری برای کشور ژاپن کاملاً افزایشی بوده است، اما این روند رشد برای کشور ایران تا ابتدای سال ۱۳۷۲ منفی بوده است و از سال ۱۳۷۲ بهره‌وری یعنی درآمد حاصل از واحدهای عمده‌فروشی به ازای هر نفر شاغل تقریباً ثابت بوده است. در حالی که سهم GDP و تعداد افراد شاغل در این بخش رشد فزاینده‌ای داشته است.

رشد نامناسب، غیررسمی و کنترل‌نشده تعداد واحدهای خرده‌فروشی در سطح کشور باعث شده است، رشد بهره‌وری این واحدها متناسب با رشد تعداد آن‌ها نبوده و بسیاری از این واحدها در زمان اجرای طرح تحول اقتصادی و هدفمندی یارانه‌ها یا دچار بحران شده و از چرخه اقتصادی خارج شده‌اند و یا برای تأمین هزینه‌های خود اقدام به افزایش قیمت‌ها کرده‌اند. از طرفی نیز به دلیل گستردگی و پراکندگی این واحدها نظارت و کنترل بر آن‌ها با مشکلات فراوانی رو به رو می‌شود. بر اساس آمار منتشرشده توسط بانک اطلاعات اصناف کشور در ابتدای سال ۱۳۹۰، ۸۶۲ هزار واحد صنفی دارای پروانه در قسمت خدمات توزیعی (خرده‌فروشی و عمده‌فروشی) و یک میلیون و ۸۳۱ هزار نفر شاغل در بخش بازرگانی فعال بوده‌اند که متوسط تعداد افراد شاغل به ازای هر واحد صنفی ۲/۱۲ نفر است که این رقم نسبت به ابتدای سال ۱۳۸۹(۱/۴)، ۵۱ درصد رشد داشته است. این در حالی است که تعداد واحدهای صنفی نسبت به ابتدای سال ۱۳۸۹، رشد ۱۲ درصدی داشته، اما تعداد افراد شاغل در این واحدها رشد ۷۵ درصدی داشته است.



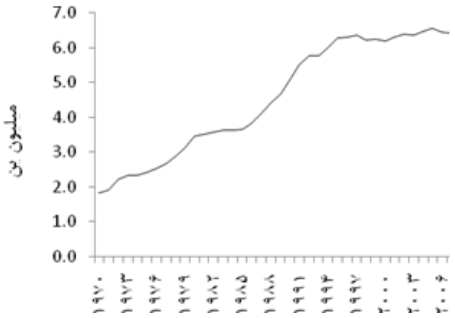
نمودار۲: ژاپن



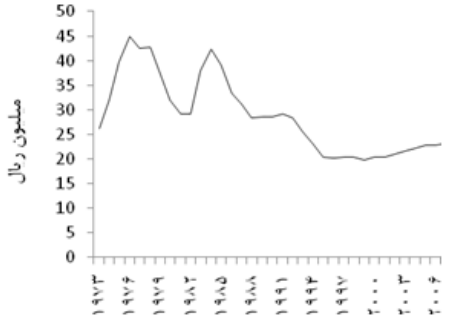
نمودار ۳: ایران

نمودار شماره (۲) و (۳) تعداد افراد شاغل در بخش عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تعمیر وسایل نقلیه، ملزومات خانگی، رستوران و هتلداری برای دو کشور ایران و ژاپن (ارقام به هزار نفر،۲۰۰۷-۱۹۷۰)

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]



نمودار (۴): ژاپن (ارقام به میلیون ین به ازای هر نفر شاغل)



نمودار (۵): ایران (ارقام به میلیون ریال به ازای هر نفر شاغل)

نمودار شماره (٤) و (۵) بهره‌وری نیروی کار در بخش عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تعمیر وسائط نقلیه، ملزومات خانگی، رستوران و هتلداری برای دو کشور ایران و ژاپن (ارقام به هزار نفر،۲۰۰۷-۱۹۷۰)

بر اساس نمودارهای شماره (۴) و (۵) بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهند عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی کار در کشور ژاپن به دلیل موفقیت بسیاری از خرده‌فروشان در زمینه مالکیت (Acquisitions) و ادغام (Mergers) در حوزه خرده‌فروشی و عمده‌فروشی است (هندریک میر، ۲۰۰۴).[1] چراکه تغییر ظاهری از خرده‌فروشی کوچک به بزرگ به خاطر علاقه خرده‌فروشان به داشتن کنترل بیشتر روی زنجیره توزیع خود است. به عنوان یک فروشگاه بزرگ آن‌ها توسعه محصولات و زنجیره تأمین خود را ادغام کرده و حتی در مواردی اقدام به ایجاد بنگاه‌های وارداتی (واردات مستقیم) می‌کنند تا بتوانند قیمت‌های مناسب‌تری به مصرف‌کنندگان پیشنهاد دهند. مسئله دیگری که بزرگ‌تر شدن اندازه خرده‌فروشان را توجیه می‌کند این است که مردم زمان کافی برای خرید در فروشگاه‌های متعدد را ندارند. در مبحث قیمت نیز تأکید بر رقابتی بودن به شیوه‌های تخفیف قیمتی بیشتر شده. شرکت‌های تجاری نیز با کمک به تأسیس مؤسساتی مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای و سوپرمارکت‌های بزرگ تغییرات مهمی در سیستم توزیع و بخش خرده‌فروشی ایجاد کرده‌اند. همچنین در ژاپن روش‌های فروش دیگری نیز مانند فروش اینترنتی و فروش خانه به خانه[2] به سرعت در حال گسترش است.

در طول برنامه پنجم توسعه نیز به دولت اجازه داده شده تا نسبت به ساماندهی واحدهای پخش کالا در سراسر کشور اقدام کند. با توجه به اینکه بخش عمده پخش و حمل کالا در شبکه‌های

1. Hendrik Meyer-Ohle
2. door to door sales

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

غیررسمی و نامطمئن انجام می‌شود سامان‌دهی واحدهای پخش کالا به عنوان یک ضرورت و اقدام اساسی در سیستم توزیع به حساب می‌آید.

از طرف دیگر آنچه که در کشور ایران نیز به عنوان یکی از اصلی‌ترین راه‌کارهای اصلاح نظام توزیع و مقابله با رشد فزاینده واحدهای خرده‌فروشی یاد می‌شود، راه‌اندازی فروشگاه‌های زنجیره‌ای است. فروشگاه‌های زنجیره‌ای به دلیل حذف واسطه‌های غیرضروری بین تولیدکننده و مصرف-کننده، جلوگیری از توسعه واحدهای تجاری خرده‌فروشی در فضاهای غیرتجاری، افزایش کیفیت کالاها و خدمات پس از فروش، قیمت‌گذاری صحیح و اصولی کالاها، یکسان بودن قیمت کالاها در تمامی شعب و مرجع قیمتی می‌تواند به عنوان ابزاری قوی جهت سیاست‌گذاری و نظارت بر توزیع کالا به شمار رود.

منابع

- **آقاجانی، زهرا** (۱۳۸۷). «ابزارها و روش‌های نوین توزیع کالا در واحدهای خرده‌فروشی». *بررسی‌های بازرگانی*. جلد ۳۱. صص. ۴۵-۳۶.
- **شریفی، کیومرث؛ مسعودی، مصطفی و رضا سیدجوادین** (۱۳۹۱). «طراحی مدل شبکه تهیه و توزیع کالا در ایران». *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*. جلد ۷. صص ۱۲۱-۱۰۵.

- **APO** (2010), "APO Productivity data book 2010", Keio University Press Inc, Tokyo.
- **Borin, Norm**. (1991). "A Pilot Test of Discrimination in the Japanese Distribution", *Journal of Retailing*, Vol. 67, I. 1, PP. 93-102.
- **Goldman, Arieh** (1991), "Japan's Distribution System: Institutional Structure", *Internal Political Economy and Modernization Journal of Retailing*, Vol. 67, I. 2, pp. 154-184.
- **Hendrik, Meyer-Ohle** (2004), "Walking with dinosaurs: general trading companies in the reorganization of Japanese consumer goods distribution", *International Journal of Retail & Distribution Management, Bradford*, Vol. 32, I. 1, pp. 45-55.
- **Keizai, Bunseki** (1991), "Nihon no ryutsu shisutemu: Riron to jissyo (The distribution system of Japan: Theory and actual proof*)", Economic and Social Research Institute*, No. 123, pp. 43-55.
- **Kinoshita, Osamu**, (2003), Nihonn no 'Chosakubutsu saihannseido' to 'Saihan nenpyo' (The Resale Price Maintenance System in the Japanese Publishing

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]

Industry and its chronology), (Keio University) Hogaku Kennkyu, Vol. 76(1), pp. 281-303.

- **Maruyama, Masayoshi** (1993), "A Study of distribution system in japan", Economics department of Tokyo university, working papers, No. 136.
- **Min, Hokey** (1996), "Distribution channels in Japan Challenges and opportunities for the Japanese market entry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bradford*, Vol. 26, I. 10, pp. 22-35.
- **Nakasone, Seiji** (2005), "Hyakkaten to apareru no ryutsu kaikaku (Distribution revolution of department stores and apparel industry)", *Retail Technology*, Vol. 15, pp. 10-15.
- **Nemoto, Shigeyuki** (2002), "Torihikiseido mondai saikou (Reconsideration of Business dealing problem)", *Ryutsu Joho*, Vol. 5, No.4, pp. 25-35.
- **Park, Sung-Jo** (2002), "Strategies towards globalization: European and Japanese perspectives", Freie university, Berlin, Vol. 12, pp. 275-295.
- **Ritu, Lohtia & Ramesh, Subramaniam** (2000), "Structural transformation of the Japanese retail distribution system", *The Journal of Business & Industrial Marketing, Santa Barbara*, Vol. 15, Iss. 5, pp. 323-339.
- **Sasajima, Misako**. (2007), "Economic Analysis on The Japanese Distribution System", Conference Paper, Ihara Seminar, pp.12-48.
- **Tsukimoto, Kunio** (2005), "Formation principle of Japanese distribution system", Osaka University of Tourism Library, Vol. 5, No. 3, pp.55-69.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-13]