

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة – حالة الجزائر –

د. حياة بولعوينات * & د. قويدر عياش **

الملخص:

عرف قطاع التوزيع في الجزائر توسعا وتطورا ملحوظين، نتيجة لتطور التوزيع كبير الحجم، وما يتميز به من قدرة على تقديم خدمات ومنتجات عديدة ومتنوعة في مكان واحد (تحت سقف واحد)، وبالرغم من ذلك يبقى متأخرا مقارنة بالدول الناشئة الأخرى، نتيجة الثغرات القانونية، والعديد من العراقيل الإدارية والمالية والصعوبات اللوجستية، إلا أن أهمية القطاع زادت من محاولات الجزائر لتجاوز هذه العقبات من خلال تقديم التحفيزات الضرورية للاستثمار فيه. فمؤسسات التوزيع كبير الحجم ليست أماكن للبيع والشراء فقط، ولكن على العكس من ذلك هي منظمات بشرية متواجدة في الأسواق المحلية والدولية، قادرة على تحديد وتعريف الاستراتيجيات التسويقية باعتبارها السبيل الأنجع لتحقيق التكيف المطلوب مع البيئات المختلفة. **كلمات مفتاحية:** التوزيع كبير الحجم، تجارة التجزئة، الممارسات التسويقية، قطاع التوزيع في الجزائر، مؤسسات التوزيع كبير الحجم في الجزائر.

The adoption of marketing practices in large distribution, as a model of modern Retail trade orientation - the case of Algeria

Hayat boulaouinat * & Kouider ayache **

Summary:

The distribution sector in Algeria has expanded considerably, As a result of the development of large-scale distribution, because of its ability to provide services and products many and varied in one place (under one roof), but Despite this it is lagging behind other emerging countries, Given shortcomings, administrative and financial obstacles and various logistical difficulties, but the importance of the sector has increased Algeria's attempts to overcome these obstacles, providing incentives necessary for investment in the sector.

Retail companies are not just places of sale and purchase, but rather human organizations in local and international markets able to identify and define marketing strategies as the most effective way adapt to different environments.

key words: Large distribution, Retail trade, Marketing practices, Distribution Sector in Algeria, Large distribution businesses in Algeria.

* دكتورة، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، h_mila16@yahoo.fr.

** أستاذ محاضر أ ، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، ayache16@yahoo.fr.

* Doctor, Amar teliji university, laghouat, Algeria, h_mila16@yahoo.fr.

** Maître Conference A, Amar teliji university, laghouat, Algeria, ayache16@yahoo.fr.

المقدمة:

يعتبر التوزيع حلقة الربط بين المؤسسة والمستهلك، كما ترتبط سمعتها بالصورة التي تعكسها هذه الوظيفة عنها وعن منتجاتها. وفي ظل التطور العلمي والتقني زادت الفجوة بين المؤسسة المنتجة والمستهلك، وازدحم السوق بمنشآت توزيعية وظيفية وتجارية تابعة للمؤسسات المنتجة، وأخرى مستقلة، كمؤشر على كبر حجم المعاملات التجارية في السوق الدولي وتعقدها.

ولتغطية حجم المعاملات التجارية المتزايد، عرفت هذه المؤسسات تطورات عديدة لم تقتصر على كبر أحجامها وتدويل نشاطها، فتبنت التوجهات والممارسات التسويقية للاستجابة للأنماط الاستهلاكية المتطلبية في أسواقها الداخلية والخارجية، إذ أصبح التسويق وسيلة مركزية لاستراتيجياتها التوسعية، من خلال التحديد الدقيق للتشكيلات، سياسة التسعير، الترويج، الرفع من قيمة العلامات الخاصة، دراسات السوق وغيرها من الآليات الحديثة خاصة إدارة العلاقة بالزبائن، وانتقلت من مفهوم تسويق الحجم إلى تسويق قائم على استهداف قطاعات وشرائح معينة، ومن مفهوم تسويق العرض إلى تسويق تقدير الطلب.

وقد تناسب تبني المؤسسات التوزيعية للممارسات التسويقية المختلفة، مع بروز ظاهرة التوزيع كبير الحجم (تجارة التجزئة الحديثة أو *la grande distribution*) التي انتقلت تدريجيا من بلدان أوروبا وأمريكا الشمالية، إلى البلدان الناشئة في كل من آسيا وأمريكا اللاتينية وشمال إفريقيا كالمغرب العربي، إذ عرف عدد المؤسسات التوزيعية الدولية والمحلية الممارسة لهذا النوع من التجارة تزايدا ملحوظا في كل من المغرب وتونس، بينما بدأت الجزائر تخطو أولى خطواتها في هذا المجال في ظل انفتاح الاقتصاد الوطني على الاستثمارات الأجنبية، والإمكانات التجارية التي يقدمها سوق يصل إلى 40 مليون نسمة، مع كثافة سكانية عالية في معظم المدن، إضافة إلى أهمية قطاع التجزئة الذي يحتل أكثر من 50 بالمائة من النشاط الاقتصادي في الجزائر.

تتجلى أهمية قطاع التوزيع في الجزائر من خلال مساهمته في الاقتصاد، إذ يشغل هذا القطاع 61.6% من العمالة¹، ويساهم بمعدل 16% في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، كما عرف في الثلاثي الثالث من سنة 2016 ارتفاعا في القيمة المضافة بنسبة 4.5% مقابل 4.2% لنفس الثلاثي سنة 2015².

ولمعالجة أهمية التوزيع كبير الحجم (*la grande distribution*) في الجزائر ومساهمة الدور التسويقي للمؤسسات التوزيعية في تحقيق أهدافه، نطرح الإشكالية التالية:

" إلى أي مدى ساهم تبني الممارسات التسويقية في تطوير تجارة التجزئة؟ وما هو الوضع في الجزائر؟"

* المنهجية: طرقتنا الموضوع الحالي باتباع المنهج الوصفي والتحليلي، بوصف الظاهرة المدروسة ثم تحليل المعطيات والإحصاءات المتحصل عليها.

* **اهداف الموضوع:** تمثلت اهداف الدراسة في:

- التعرف على التوزيع كبير الحجم وتطويره في العالم.
- الاطلاع على الممارسات التسويقية في مجال التوزيع كبير الحجم في العالم وفي الجزائر.
- الاستفادة من الممارسات المطبقة في التوزيع كبير الحجم في ارساء دعائم تجارة التجزئة.
- الاطلاع على قطاع التجزئة في الجزائر وامكانيات تطويره.

* **أهمية الموضوع:** تكمن الأهمية في دراسته موضوع يحتل مكانة وأولوية في الكثير من الاقتصاديات العالمية من جهة، ومن جهة أخرى فان الجزائر بدأت حديثا في محاولة ولوج هذا القطاع، من خلال فتح مؤسسة كارفور الفرنسية فرعا لها، ثم ان التوزيع كبير الحجم يمكن ان يعطي دفعا لتجارة التجزئة وبخاصة مع النتائج التي تبرزها الاحصاءات العالمية.

* **محاور الدراسة:** سيتم تحليل هذه الاشكالية وفق المحاور التالية:

- I مفهوم التوزيع كبير الحجم، والفاعلون فيه دوليا؛
 - II تطور قطاع التوزيع في الجزائر، وخصائص وجاذبية قطاع التوزيع كبير الحجم؛
 - III الفاعلون في قطاع التوزيع كبير الحجم في الجزائر ومدى فعاليتهم؛
 - IV تبلور الممارسة التسويقية في مؤسسات التوزيع كبير الحجم.
- I- مفهوم التوزيع كبير الحجم والفاعلون فيه دوليا:**

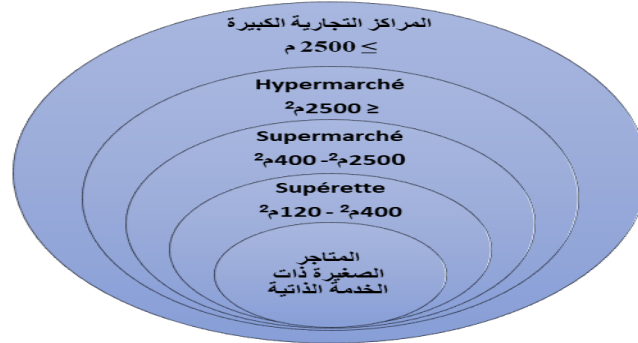
1- **نشأة ومفهوم التوزيع كبير الحجم (La grande distribution):** ظهرت ممارسات التوزيع كبير الحجم في العالم في الخمسينات، بداية من بريطانيا سنة 1949 أين قام ادوارد ليكلارك Edward Leclerc بفتح بقالته التي لا تتجاوز مساحتها 50م²، والتي سمح فيها لأول مرة للمستهلكين بخدمة أنفسهم بالتبضع داخلها. وفي نفس الفترة عرفت المتاجر الأمريكية توسعا بالشكل الذي يمنحها صفة التوزيع كبير الحجم، كخدمة المستهلك، عربات الشراء، مواقف السيارات، محطات البنزين.

وبعد الظهور المماثل لهذه المتاجر في فرنسا، تم افتتاح الواجهة كارفور Carrefour سنة 1963، وفي الثمانينات في ألمانيا ظهر شكل آخر مميز للتوزيع كبير الحجم، يعرف بمتاجر الخصم، كما ظهرت مراكز الشراء الناتجة عن تجمّع المتاجر التقليدية والتي أعطت بعدا جديدا للعمليات اللوجستية للتوزيع كبير الحجم، وأغنت الفاعلين فيه (الموزعين) عن الطلب المباشر للمنتجات وأكسبتهم قوة تفاوضية مع مورديهم (المنتجين)³.

ويعرّف التوزيع كبير الحجم ب: "عرض لتشكيلات مختلفة لمواد واسعة الاستهلاك، متاحة في نفس المكان، وتباع وفق الخدمة الذاتية"⁴. ويمارس هذا التوزيع المؤسسات التي يدور عملها حول وظيفة الشراء، التنظيم اللوجستي، مراقبة المخزون.

الشكل رقم (01)

أنواع المؤسسات التوزيعية الممارسة للتوزيع كبيرة الحجم (la grande distribution)



Source : Performances Management Consulting, «La grande distribution en Afrique Etat des lieux et perspectives», Décembre 2012, P.04. disponible sur: www.performancesconsulting.com

ويمكن أن تكون هذه المؤسسات التوزيعية متخصصة بنوع واحد، أو خطوط متعددة من المنتجات، إلا أن متاجر المواد الغذائية وسريعة الاستهلاك تمثل القسم الأهم بنسبة تقدر ب 52.8% من بين 250 أكبر متاجر التوزيع كبير الحجم العالمية، وحصّة تقدر ب 67.5% من رقم أعمال هذه الأخيرة⁵.

2- الفاعلون في التوزيع كبير الحجم (la grande distribution) دولياً:

1-2 المؤسسات التوزيعية كبيرة الحجم في الأسواق الدولية: تشغل مكانة مهمة في الاقتصاد العالمي، إذ تساهم بأكثر من 6.6% من الناتج الخام العالمي، كما يُشغَل 02% من اليد العاملة العالمية⁶، فقد تجاوز رقم أعمال أكبر 250 موزع في العالم 4 تريليون دولار أمريكي سنة 2013⁷. والجدول التالي يبين أهم عشرة مؤسسات توزيعية كبيرة الحجم عالمياً:

الجدول رقم: 01

أكبر عشرة مؤسسات توزيعية كبيرة الحجم عالمياً (سنة 2013)

الرتبة	اسم المؤسسة	البلد الأصلي	رقم الأعمال لسنة 2013 (مليون دولار)	عدد البلدان المتواجدها	نوع المؤسسة التوزيعية	الحصة السوقية (%)
1	Wal-Mart	الولايات المتحدة الأمريكية	476 294	28	Hypermarché / Supermarché ومراكز تجارية	36.8
2	Costco	الولايات المتحدة الأمريكية	105 156	09	نوادي الشراء مع متاجر ذات مخازن	8.1
3	Carrefour	فرنسا	98 688	33	Hypermarché / Supermarché ومراكز تجارية	7.6
4	Schwarz	ألمانيا	98 662	26	متاجر الخصم	7.6
5	Tesco	المملكة المتحدة البريطانية	98 631	13	Hypermarché / Supermarché ومراكز تجارية	7.6
6	Kroger	الولايات المتحدة الأمريكية	98 375	01	Supermarché	7.6
7	Metro	ألمانيا	86 393	32	متاجر الخصم	6.7
8	Aldi	ألمانيا	81 090	17	متاجر الخصم	6.3
9	Home Depot	الولايات المتحدة الأمريكية	78 812	04	متاجر متخصصة	6.1
10	Target Corporation	الولايات المتحدة الأمريكية	72 596	02	متاجر الدواء	5.6
100	أكبر عشر مؤسسات للتوزيع كبير الحجم		1 294 698			

Source : Deloitte, «Global power of retailing 2015, Embracing innovation », Op.Cit, P.20.

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة... د. بولعويينات & د. عياش وقد قارب رقم الأعمال المحقق من المؤسسات العشرة سنة 2013 مبلغ 1 300 مليار دولار، فحسب مركز دراسات Deloitte هذا الرقم يمثل زيادة بنسبة ضئيلة تقدر ب 2.9% عن سنة 2012، بسبب ضعف الاقتصاد العالمي وتحسن حصة الموزعين عبر الانترنت (التنبؤ بارتفاع قدره 14% بين 2012-2016)⁸.

2-2 البلدان المساهمة في سوق التوزيع كبير الحجم (la grande distribution): يتركز التوزيع كبير الحجم في البلدان المتطورة التي تعرف ديناميكية كبيرة في التجارة الداخلية والخارجية، كما أنه يستجيب للعادات والأنماط الاستهلاكية المتطّبة في هذه البلدان، والأقل تطورا التي المجارية للتطورات العالمية، والجدول الموالي يبين حصة البلدان في مجال التوزيع كبير الحجم.

الجدول رقم (02)

مساهمة البلدان في سوق التوزيع كبير الحجم عالميا 2013

عدد المؤسسات التوزيعية	متوسط الإيراد (مليون دولار)	نسبة المؤسسات من بين أهم 250 مؤسسة توزيعية عالميا	نسبة الإيراد بالنسبة لأهم 250 مؤسسة توزيعية عالميا
250	17 418	%100	%100
7	6 384	%2.8	%1
55	11 121	%22	%14
31	9 835	%12.4	%7
24	12 782	%9.6	%7
90	18 840	%36	%38.9
14	29 279	%5.6	%9.4
17	27 060	%6.8	%10.6
14	19 391	%5.6	%6.2
45	12 316	%18	%12.7
10	7 757	%4	%1.8
88	21 875	%35.2	%44.2
79	23 108	%31.6	%41.9
9	11 052	%3.6	%2.3

Source : Delloite, «Global power of retailing 2015, Embracing innovation », Op.Cit, P.21.

II تطور قطاع التوزيع في الجزائر وخصائص وجاذبية قطاع التوزيع كبير الحجم:

1- التطور التاريخي والقانوني لقطاع التوزيع في الجزائر: أثناء الفترة الاستعمارية وعلى غرار باقي القطاعات الاقتصادية، كان قطاع التوزيع أو القطاع التجاري محتكرا من طرف الفرنسيين الذين يتقاسمون الحصة الأكبر من السوق، إذ مارس الجزائريون في تلك الفترة أعمال التجارة الصغيرة للمواد الغذائية والنسيج والغزل في حين كانت باقي المجالات حكرا على الفرنسيين.

وغداة الاستقلال أنشأت الجزائر العديد من المؤسسات التي أخذت على عاتقها وظائف التموين

والتوزيع، وتمثلت في:⁹

- الديوان الوطني الجزائري للتجارة (ONACO)؛ - الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC)؛ - الديوان الجزائري للخضر والفواكه (OFLA)؛ - سوق الفلاح؛ - الشركة الوطنية للأروقة الجزائرية الجديدة (SNGGA) والتي تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى المؤسسة التوزيعية "الأروقة الجزائرية"؛ - المؤسسة الوطنية للتجارة ENG؛ - مؤسسة توزيع المعدات الكهربائية EDIMEL؛ - المؤسسة الوطنية (ENAPAT): المعدات المهنية؛ - المؤسسة الوطنية لتوزيع المنسوجات (ENADITEX).

حتى سنة 1995 تولت الدولة الجزائرية تسيير وتنظيم قطاع التوزيع على المستويين الداخلي والخارجي، إذ وُزعت مهمة تجارة التجزئة بين تجار التجزئة والواجهات الكبيرة، ممثلة خاصة في "الأروقة الجزائرية" و"سوق الفلاح"، والتي تم لاحقاً خصخصة أغلبها أو حلها لعدة أسباب، داخلية تتعلق بالمؤسسات وطريقة عملها، وخارجية تتعلق بظروف العمل والبيئة، وهو ما استدعى اهتماماً متزايداً بقطاع التوزيع من طرف الخواص، وثرجم ذلك في عدد التسجيلات في الدفتر التجاري الذي عرف تزايداً منذ سنة 1990. ويمكن إجمال النقاىص الداخلية التي أدت إلى التخلي عن المؤسسات التوزيعية العمومية في النقاط التالية:¹⁰

- 1- طريقة التسيير المركزية المتسمة بالجمود، والتي لم تسمح بالتكيف مع متطلبات البيئة والسياق الاقتصادي الجديد؛
 - 2- عدم وجود إستراتيجية توزيعية تتماشى مع أهداف واضحة و متماسكة، بالإضافة إلى عدم الفهم الكامل للسوق؛
 - 3- نقص المعلومات في الوحدة وبين الوحدات ومع بيئتهم؛
 - 4- الافتقار إلى التقديرات وتقارير النشاط المبنية على بيانات صحيحة؛
 - 5- تأهيل غير كافي للموظفين، وغياب تقييم الأداء؛
 - 6- الطابع العتيق للوحدات والعرض غير الجذاب؛
 - 7- إتباع الأساليب التوزيعية السلبية بدل الأساليب الهجومية، التي لا يمكن الاستغناء عنها لكسب الحصص السوقية؛
 - 8- عدم وجود حملات ترويجية، والافتقار الكامل للإعلان؛
 - 9- تقاوم الإختلالات المالية بسبب الممارسات غير القانونية في كثير من الأحيان.
- أما الأسباب الخارجية فيتمثل أهمها في:¹¹

- 1- الجانب اللوجستي: وتجسّد أساساً في الظروف غير المواتية لعمليات التموين، فقد سجلت مصلحة التموين بمؤسسات سوق الفلاح عجزاً قدر بحوالي 40% في سنة 1980؛
- 2- سلوك المستهلكين: توجه المستهلكين إلى تخزين السلع بكميات كبيرة دون الحاجة إليها، وترجمة أي نقص في المنتجات المعروضة على أنه أزمة وندرة؛

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة... د. بولعويينات & د. عياش
3- انعدام التوازن المالي والهيكلية لعدم التحكم في تسيير المخزونات، وارتفاع نفقات النقل لبعد مصادر
التمويل وانتشار وحدات التوزيع؛

4- المنافسة الكبيرة نتيجة تطور تجارة التجزئة الخاصة والإعفاءات التي منحت لها، ونشاط السوق غير
الرسمي، بالإضافة إلى المعاملات الصعبة مع البنوك والموردين بسبب تسقيف التمويل؛
في ظل هذا الوضع وتماشيا مع التطورات الاقتصادية قامت الدولة بوضع آليات خاصة لضمان
تطوير القطاع تمثلت في:

- إصدار قانون خاص بالمنافسة (القانون رقم 95-06 في 25 جانفي 1995) ينص على حرية
ممارسة النشاط التجاري؛

- الانتقال إلى تحرير الأسعار والرفع التدريجي لمختلف العقوبات أمام القضايا التشريعية والتنظيمية؛
- تكييف المنظومة التشريعية والتنظيمية للقضاء على الاحتكار وتحرير المبادرات، ووضع قواعد وآليات
اقتصاد السوق.

وفي هذا الإطار حدّدت الدولة الجزائرية الإطار التشريعي والتنظيمي لقطاع التوزيع من خلال سن
القانونين التاليين:

- القانون رقم 90-22 في 18 أوت 1990، معدّل ومتمّم، يتعلق بالسجل التجاري؛
- القانون رقم 04-08 في 14 أوت 2004، معدّل ومتمّم، يتعلق بشروط ممارسة النشاطات التجارية.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-41 في 18 جانفي 1997 يتعلق بشروط التسجيل في السجل التجاري؛
- المرسوم رقم 97-39 في 18 جانفي 1997 يتعلق بتسمية الأنشطة الاقتصادية الخاضعة للتسجيل
في السجل التجاري؛

- المرسوم التنفيذي رقم 97-40 في 18 جانفي 1997 يتعلق بالمعايير الخاصة بتحديد والإشراف على
الأنشطة والمهن المنظمة الخاضعة للتسجيل في السجل التجاري؛
- المرسوم التنفيذي رقم 12-111 الصادر في 6 مارس 2012 المحدد لشروط وكيفيات إنشاء وتنظيم
الفضاءات التجارية.

- المرسوم التنفيذي رقم 13-140 الصادر في 10 أبريل 2013 المحدد لشروط ممارسة الأعمال
التجارية غير المستقرة.

وأصبح قطاع التوزيع كبير الحجم ممثلا بمؤسساته التوزيعية يخضع لأحكام المرسوم التنفيذي
رقم 12-111 السالف الذكر. والذي يعتبر مرجعا للقواعد الأساسية لإنشاء الفضاءات التجارية، واستهدف
التخلص من الاختلالات التي تميز عمليات الإنشاء غير المنظمة للفضاءات التجارية، ويمكن تلخيص
شروط إنشاء الواجهات الكبيرة التي جاء بها المرسوم في الجدول التالي:

الجدول رقم: 04

شروط إنشاء الواجهات الكبيرة

Supérette	متجر كبير Supermarché	متجر ضخم Hypermarché	النوع الإعدادات
-120 500م	2500-500م	أكثر من 2500م خارج المنطقة الحضرية	المساحة المخصصة للبيع
-	100 مركبة	1000 مركبة	مكان وقوف المركبات
-	-	نعم	التهيئات الضرورية لمرور ودخول الأشخاص والعربات
-	-	نعم	فضاء مراقب للألعاب خاص بالأطفال
-	لجنة الولاية	- وزارة (الداخلية - التجارة) - لجنة الولاية	الجهات المصادقة

المصدر: اعتمادا على المواد 07، 08، 43، 44، 45 من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-111 المؤرخ في 6 مارس 2012، الجريدة الرسمية، عدد 15، الصادرة في 14 مارس 2012، ص ص. 27، 30-31.

2- خصائص قطاع التوزيع كبير الحجم (la grande distribution) في الجزائر: تعرف الجزائر تزايدا ملحوظا في دخول المستثمرين مجال التوزيع كبير الحجم، ويمكن تحليل أهم ما يميز هذا القطاع من خلال النقاط التالية¹²:

2-1 الجانب التشريعي: يعاني هذا القطاع من غموض في هيكله، بوجود فراغات قانونية تتعلق بالمنافسة وتخطيط المناطق التجارية، ونقص التخطيط طويل الأجل، بالإضافة إلى غياب الإحصائيات الدقيقة حول مؤسسات التوزيع كبير الحجم وتعاملاتها، ويتميز القطاع في الجزائر أيضا بالاستعمال المحدود لوسائل الدفع الإلكتروني.

2-2 الجانب الاجتماعي: تشهد الجزائر ارتفاعا في الكثافة السكانية كمصدر لليد العاملة، بالإضافة إلى التغيير الاجتماعي الثقافي لأنماط المعيشة للمستهلكين نحو البحث عن: الرفاهية، جودة المنتجات، تطور وسائل الاتصال، ارتفاع نسبة العمالة من النساء، ارتفاع معدل الاستهلاك وغيرها، الأمر الذي ساهم في ظهور أنماط استهلاكية ورغبات لا يليها قطاع التوزيع التقليدي، وكذا سرعة اندماج المستهلكين في التعاطي مع أشكال المؤسسات التوزيعية الممارسة للتوزيع كبير الحجم.

2-3 الجانب المالي: تعتبر المعاملات المصرفية في الجزائر ضعيفة الأداء مقارنة بالبلدان المتطورة، وهو ما يعرقل توسع الاستثمار في مجال التوزيع كبير الحجم، فهناك صعوبات تخص الحصول على التمويل البنكي، كما أن التعامل بالصكوك لا يزال ضعيفا لنقص الثقة، إضافة لما يتميز به القطاع من عراقيل إدارية. أما بالنسبة لتطور التجارة الإلكترونية وأهميته في عمل المؤسسات التوزيعية، وبالرغم من المجهودات المبذولة في مجال الصيرفة الإلكترونية إلا أنها تبقى دون المستوى المطلوب.

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة ... د. بولعويونات & د. عياش

2-4 الأراضي والمساحات التجارية: نقص الأراضي المناسبة لإنشاء المتاجر الممارسة للتوزيع كبير

الحجم في المدن الكبرى والمناطق الحضرية، إضافة لارتفاع ثمنها ، وهو ما طرح إشكالية تنظيم المناطق التجارية وتسيير الأراضي الحضرية.

2-5 المنافسة: يواجه القطاع منافسة غير مشروعة من التجارة غير الرسمية من جهة، ومنافسة

تجارة التجزئة التقليدية من جهة أخرى، فالسوق الموازي أضحى منافسا كبيرا للمؤسسات التوزيعية في، والذي يعرض منتجات بأثمان أقل، مثل الخضر والفواكه والألبسة، كما أن تجارة التجزئة التقليدية المحلية تعرف تجذرا في النسيج الاجتماعي للبلد، وتستجيب لمتطلبات ثقافية واجتماعية معينة لا يمكن للمؤسسات التوزيعية كبيرة الحجم تلبيتها، مثل البيع بالقرض وأوقات فتح وغلق المتجر.

2-6 الجانب اللوجستي: يعاني التوزيع كبير الحجم في الجزائر من نقص كبير في الأرضيات

والقواعد اللوجستية المناسبة، وارتفاع تكاليف خدماتها ونقص كفاءة الفاعلين المحليين في مجال اللوجستيك، وغياب النقل المتعدد الوسائط، وتعقد الإجراءات الجمركية، ونقص مراكز التموين والشراء، والاعتماد على التجار المستوردين الذين يقومون بدور تجار الجملة.

2-7 الممارسات التسويقية: تتميز أغلب المؤسسات التوزيعية المحلية بنقص في الممارسات

التسويقية للمبيعات، وضعف تمكّن المسيرين من تقنيات الترويج وال merchandising، مما أثر سلبا على أرباحها، بعكس المؤسسات التوزيعية الأجنبية.

3- جاذبية قطاع التوزيع في الجزائر: تسعى المؤسسات التوزيعية المحلية والدولية إلى معرفة

خصائص قطاع توزيع البلد المستهدف لاتخاذ قرار الاستثمار، بما يتوفر لها من معلومات وإحصائيات حول هذا القطاع، ويقوم مكتب الاستشارات **AT Kearney** بمساعدة المؤسسات على تحديد أولويات استراتيجيات التوسع الدولية من خلال المؤشر العام لتطور تجارة التجزئة (GRDI)، إذ يتم ترتيب الدول (30 دولة) حسب جاذبية قطاعها التوزيعي بالنظر لمعايير تتمثل في جاذبية السوق، مستوى الأخطار الاقتصادية والسياسية، مستوى المناطق التجارية والكثافة التنافسية (تشبع السوق) وسرعة تقدم الاقتصاد.

واحتلت الجزائر المرتبة 18، حيث تمثلت نقاط قوتها في الكثافة السكانية واعتبارها إحدى الدول

الإفريقية التي بها أعلى معدلات الناتج المحلي الإجمالي للفرد، بالإضافة إلى مستوى تشبع منخفض لسوق التجزئة، أين حصلت على 92.5 من 100 درجة، واعتبر سوق التوزيع عالي المخاطرة بحصوله في هذا المعيار على 06 درجات، إذ حصر التقرير مخاطر البلد في الاستقرار السياسي الهش، والاعتماد الاقتصادي الكبير على النفط، وسيطرة تجارة التجزئة المحلية على قطاع التوزيع¹³.

انطلاقا من مجموعة الخصائص السالف ذكرها خاصة في الجزائر يمكن تقديم تحليل SWOT

لهذا القطاع كما يلي:

الجدول رقم: 05

محاولة لتقديم مصفوفة SWOT لقطاع التوزيع كبير الحجم (la grande distribution) في الجزائر

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تقديم تشكيلات واسعة ومتنوعة من المنتجات - امتلاك وسائل للنقل والتجهيزات الملائمة لعرض المنتجات بالمتاجر - إقبال متزايد للمستهلكين - وجود فكر تسييري جديد لدى أصحاب المؤسسات التوزيعية - انخفاض أجور قوى البيع 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص تكوين الإطارات المختصة في تقنيات التوزيع - انخفاض نسبة المنتجات الوطنية في عرض المؤسسات التوزيعية - نقص الممارسات التسويقية للمبيعات، وعدم التمكن من تقنيات الترويج وال merchandising - ضعف العمليات اللوجستية - عدم التمكن من تقديم أسعار تنافسية - عدم العمل وفق أنظمة التكامل والاندماج
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير شراكات إستراتيجية بين مستثمرين محليين وأجانب في إطار انفتاح السوق - إطار قانوني محفز وقابل للتطوير - تحسن نسبي في المستوى المعيشي للسكان - تطوير السوق الإلكتروني (cybermarchés) خصوصا مع صدور القوانين الخاصة بالتجارة الإلكترونية 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص التخطيط الاستراتيجي للمناطق التجارية الخاصة بالتجارة التقليدية والحديثة - المنافسة غير المشروعة من طرف التجارة غير الرسمية والتهريب - تجذر تجارة التجزئة التقليدية في النسيج الاجتماعي للبلدين - ارتفاع رسوم التعريفات الجمركية وتكاليف النقل ومنه أسعار السلع المستوردة - غياب التنظيم القانوني للقطاع خاصة ما يتعلق بالعلامات التجارية والمنافسة - دخول متعاملين أجانب جدد

المصدر: حباة بولعوبات، دور علامة الموزع في تحقيق الفعالية التسويقية للمؤسسات التوزيعية الدولية، دراسة حالة المؤسسة التوزيعية كارفور Carrefour بالجزائر وتونس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، ص.175

III الفاعلون في قطاع التوزيع كبير الحجم (la grande distribution) في الجزائر

ومدى فعاليتهم:

1- مؤسسات التوزيع كبير الحجم (la grande distribution) في الجزائر: بعد غلق الواجهات الكبيرة العمومية والمعروفة بالأروقة الجزائرية وأسواق الفلاح بدءا من سنة 1990، ظهرت العديد من المتاجر من نوع superette والمتاجر الصغيرة في المدن الكبرى، ورغم نجاحها لم تستطع الاستجابة للحاجات المتزايدة والهامة للمستهلكين الجزائريين، وعرف سوق التوزيع كبير الحجم أول تجربة مع المؤسسة التوزيعية الدولية Carrefour سنة 2006 بالشراكة مع مجمع Arcofina، أين تم فتح أول متجر ضخم hypermarché في العاصمة وفق عقد الامتياز، لكن المؤسسة تركت السوق سنة 2009.

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة ... د. بولعويونات & د. عياش وبفضل مبادرات المستثمرين الجزائريين الخواص حافظ سوق التوزيع كبير الحجم على تواجد، رغم العراقيل التي تميز بها، وكان للوائح القانونية الجديدة المنظمة للقطاع في 2009 دور هام في ذلك، فتم فتح متاجر supermarché UNO في العاصمة من خلال الفرع التوزيعي Numidis التابع لمجمع Cevital، لينتشر بعدها في عدة مناطق من الوطن وبعده أشكال، إذ يعتبر الرائد في الجزائر بخمسة متاجر ضخمة hypermarchés، ومتجر كبير supermarché، كما دخل مستثمرون آخرون مجال التوزيع كبير الحجم، لتعود carrefour المؤسسة الدولية الوحيدة في هذا القطاع إلى السوق الجزائري في 2015، ويمكن عرض أهم المؤسسات التوزيعية المنشطة لهذا القطاع في الجزائر كما يلي:

الجدول رقم: 19

أهم مؤسسات التوزيع كبير الحجم في الجزائر (la grande distribution)

مكان التواجد	الجهة المالكة	تاريخ الفتح	المؤسسة التوزيعية
الجزائر العاصمة، وهران	Arcofina	2012	Ardis
العاصمة	SIDAR	2008	المركز التجاري القدس
العاصمة	SCCA	2012	المركز التجاري والتسليية باب الزوار
العاصمة	OCEANO CENTER,	2015	المركز التجاري City Center
العاصمة، وهران، سطيف، مستغانم، بويرة، بلدية، عين الدفلى	CEVITAL	2007	Uno
البلدية	Arcofina	2008	Family Shop
العاصمة	-	-	Khyar Supermarket
وهران	-	-	LipperCity
قسنطينة	-	-	Mizania
سطيف	-	-	Park Mall
بتيزي وزو	-	-	Priba
قسنطينة	-	-	Ritedj Mall
العاصمة	-	-	Supermarché Le Printemps
العاصمة	-	-	Supermarket Galaxy
تيزي وزو	-	-	Dylia
العاصمة	HDA	2015	Carrefour

Source : Liste d'enseignes de la grande distribution en Afrique (بتصرف) https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_d%27enseignes_de_la_grande_distribution_en_Afrique#.C2.A0Alg.C3.A9rie

وقد تم إحصاء 2189 من المؤسسات التوزيعية المنشطة لقطاع التوزيع كبير الحجم في الجزائر موزعة كما يلي¹⁴:

- Superettes: 1919 - المتاجر الكبيرة Supermarchés: 232

- المتاجر الضخمة hypermarchés: 38 مسجلة بالسجل التجاري

2- فعالية المؤسسات الممارسة للتوزيع كبير الحجم في الجزائر: تبلغ الحصة السوقية لقطاع التوزيع كبير الحجم في الجزائر 2% فقط من السوق التجاري¹⁵، مع الإشارة إلى أن الموزع Uno يعتبر رائد القطاع بحصة سوقية تقدر ب 1%.

أما بالنسبة لرقم الأعمال فإن 97.7% من المؤسسات المكونة لقطاع التوزيع تحقق رقم أعمال أقل من 200 مليون دينار جزائري، في حين 119 مؤسسة في قطاع التوزيع كبير الحجم تحقق رقم أعمال يفوق 02 مليار دينار جزائري¹⁶، وفي ظل غياب الإحصائيات الدقيقة للقطاع غير الرسمي تبقى الحصة السوقية لمؤسسات التوزيع كبير الحجم في الجزائر ضئيلة، ولكن قابلة للارتفاع، خاصة مع اعتمادها الأساليب التسويقية لجذب المستهلك، والمنافسة على تحقيق ولاءه.

IV تبلور الممارسة التسويقية في مؤسسات التوزيع كبير الحجم:

ارتبطت الممارسات التسويقية لمدة طويلة بنشاطات خفض الأسعار وبوظيفة الاتصال التي ركزت على الترويج والدعاية بميزانيات تتعدى 75% من استثمارات المؤسسات التوزيعية في الاتصال¹⁷، لكن ومنذ سنوات 1990 بدأ العمل بطريقة مختلفة أين تراجع تسويق الحجم تاركا مكانه للتسويق بالعلاقات وغيره من المداخل التسويقية الحديثة.

1- العوامل المفسرة لتطور التسويق في المؤسسات التوزيعية: ويمكن إيجازها في العوامل التالية¹⁸:

1-1 التشعب في النمو واشتداد المنافسة: مع نهاية سنوات 1980 زاد نمو المؤسسات التوزيعية الكبيرة باستهدافها لمستويات مرتفعة من الحصة السوقية، فالسباق نحو فتح نقاط البيع بدأ يتلاشى وراء سياسات توسعية أكثر انتقائية، وأكثر استجابة للإمكانيات التجارية للمساحات المتاحة والتي تتطلب معلومات ووسائل أكثر تطورا لاتخاذ القرار.

كما أن اشتداد المنافسة بين المؤسسات التوزيعية الكبيرة ساهم في تطور توجهات السياسات التجارية، فقد كان الإشكال المطروح هو كيفية تحقيق المنافسة السعرية دون تضحية بالربحية؟ وكان الحل في إيجاد دعائم جديدة لا سيما المتعلقة بتحسين سلسلة التوريد، بالإضافة إلى اعتماد سياسة تسعير موجهة لتركيز الجهود على الأصناف الأكثر أهمية لدى المستهلكين لضمان تساوي الهوامش مع تلك المحققة في أماكن أخرى.

فقد دفع عامل اشتداد المنافسة وحالة التشعب في النمو إلى تراجع فكرة كسب الحصة السوقية لصالح فكرة زيادة "حصة المستهلك"، أي زيادة المبلغ المنفق في المؤسسة التوزيعية من طرف المستهلك، وهو ما يتطلب تطبيق خطط للحوافز تكون مناسبة للتوقعات، وكذا تنويع العرض لتغطية رغبات واحتياجات جديدة.

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة ... د. بولعونات & د. عياش

1-2 تغيير الإطار القانوني في بعض البلدان: التصويت على قانون Galland¹⁹ في فرنسا عام 1996 يفترض تنظيم العلاقة بين الموزعين والموردين وحماية المتاجر الصغيرة من ممارسات تسعير مؤسسات التوزيع الكبيرة، إذ كان له أثر على تحييد المنافسة السعرية بين المؤسسات التوزيعية، لكنه من جهة أخرى قدم دعما هاما لربحية المؤسسات التوزيعية بإيجاده بيئة ملائمة لزيادة النفقات الهيكلية وللاستثمار في الترتيبات التقنية اللازمة لوضع سياسات تسويقية جديدة، كما تسبب في زيادة ضعف المؤسسات التوزيعية التقليدية في منافسة متاجر الخصم وزيادة فرق السعر بين العلامات التجارية الكبيرة وعروض متاجر الخصم، وهو ما زاد من فقد هذه المؤسسات لحصص متزايدة من المستهلكين، ولما كان الموزعون غير قادرين على مواجهة المنافسة مباشرة في مجال الأسعار، فقد سعوا إلى تحقيقها بطرق أخرى، مثل تقديم تشكيلات جديدة من علامات الموزعين، تطبيق سياسات الولاء وخاصة الوسائل الترويجية الجديدة، والعديد من المسارات التي تتطلب زيادة في المهارات التسويقية.

بالإضافة إلى هذا فإن سلسلة التعديلات التي طرأت على هذا القانون بداية من سنة 2005 وصولا إلى قانون "تحديث الاقتصاد" في 2008، فعّلت المنافسة بالأسعار، وأكدت أن البحث عن الربحية لا يمكنه البقاء بالتركيز على المساومات مع الموردين بل لابد من البحث عن دعائم تسويقية أخرى تتعلق بتحسين عملية البيع والترويج.

1-3 النماذج الأجنبية: يعتبر الملاحظون أن جزءا مهما من نجاح المؤسسة التوزيعية الأمريكية Wall Mart إلى قدرة أنظمتها المعلوماتية التي تعتمد على المعرفة الدقيقة للمبيعات والمستهلكين، وبالتالي تمكّنها من مواءمة العرض مع الطلب في أسواقها الدولية، مثل هذه النماذج الأجنبية تسمح للمؤسسات في البلدان المستقبلية وغيرها بمحاكاتها، بدءا بتوفير الموارد الضرورية واستخدام الأساليب التسويقية كدعائم جديدة للأداء.

1-4 التكنولوجيات الحديثة: إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال مارست تأثيرا كبيرا على المؤسسات التوزيعية بتحويل شروط وظروف ممارسة عملهم، وذلك وفق المحاور الثلاثة الكبيرة للتغيير التكنولوجي:

- الأول ظهر في سنوات 1980، ويتعلق بتعميم الرمز الشريطي (le code barre) الملصق على المنتجات إضافة إلى تشكيل نظم معلوماتية مشتركة من شأنها أن تسهم في مراجعة عميقة للمنظومة اللوجستية للموزعين، وعلى المستوى التسويقي فإن قواعد البيانات المنشأة سمحت بنمذجة النشاط التجاري، مثل تقدير مرونة الطلب مقارنة بالأسعار والنشاط الترويجي.

- الثاني يتعلق بوضع آليات تتبع مشتريات المستهلكين المعرفين شخصا من خلال بطاقات الدفع أو بطاقات الولاء، وسمحت هذه البيانات بفهم أفضل للسلوكات الشرائية لتحديد التقسيمات السلوكية التي تركز عليها الأنشطة التسويقية.

إضافة لآلية إدارة العلاقة مع الزبون في التسعينات، وسمحت بتحقيق توزيع كبير الحجم ومشخص (distribution de masse personnalisée)، ووفق ذلك تم تركيز جهود الولاء على المستهلكين كمكون أكثر أهمية للمؤسسة التوزيعية.

- أما المحور الثالث من التطور التكنولوجي الذي ساهم في تطوير التسويق في قطاع التوزيع الدولي فلا يزال في بداياته، ويتمثل في وضع آليات تسمح بتتبع الزمن الحقيقي لسلوكات المستهلكين داخل نقطة البيع بواسطة الفيديو، أو باستعمال شريحة "تحديد الهوية بترددات الراديو" التي تعرف بالإنجليزية اختصاراً RFID، أو استخدام تقنية "النظام العالمي لتحديد المواقع" والتي تعرف اختصاراً بـ GPS وغيرها من التقنيات القائمة على قاعدة "تسيير خبرة المستهلك"، إضافة لنتائج تجهيز المستهلكين بالهواتف الموصولة بالإنترنت والتي عرفت استعمالاً متزايداً في المجال التجاري.

1-5 انتشار خطاب توجيه المستهلك في سياق تطوير السلوكات الاستهلاكية: تعتبر كل من البنوك، النقل الجوي والاتصالات أولى القطاعات التي دخلت بقوة إلى ميدان تطبيق عملية توجيه المستهلك، واستعملت بكثافة تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتدعيم قواعد تسويق علائقي شخصي، وفي أواسط سنوات 1990 بدأ الخطاب حول "توجيه المستهلك" يعرف دخوله إلى قطاع التوزيع، وكانت البداية مع الموزع Casino الذي وظف 10000 مستهلك خبير لاختبار علامته الخاصة.

فمن خلال مختلف المستجدات والتغيرات الطارئة على بيئتهم انتقل عمل الموزعين من منطق المنتج إلى منطق المستهلك بإدارة العلاقة مع الزبائن، كما تمكنوا من إنضاج عملهم التسويقي بإدارة علاماتهم الخاصة.

2- خصائص التسويق في المؤسسات التوزيعية كبيرة الحجم وأهم تغيراته:

1-2 خصائص التسويق في المؤسسات التوزيعية كبيرة الحجم: تتمثل في²⁰:

- عرض يغطي نطاق واسع: بينما يركز تسويق المؤسسة الإنتاجية عامة على بعض التشكيلات (الخطوط) من المنتجات، نجد تسويق الموزع يُطبَّق على مجموعة منتجات واسعة وغير متجانسة في نفس الوقت، وهذا ما نجده في المؤسسات التوزيعية للمنتجات الغذائية، فعرض متجر من نوع hypermarché يمكن أن يغطي عدة فئات لمنتجات استهلاكية غير متجانسة.

- الاتصال المباشر بالمستهلكين: يحضر المستهلكون في المتاجر جسدياً ولوقت محدد، فهم يعيشون تجربة من خلال الإجراءات والعمليات الخاصة بعمل الموزع في متجره (أسلوب تنظيم المتجر، merchandising، التحفيز الحسي،...)، كما أن التأثير المباشر الذي يمارسه عمال المتجر باتصالهم بالمستهلكين يمثل أحد العوامل الهامة التي تميز تسويق الموزع عن تسويق منتجي السلع، لكن الأمر يبتشابه بالنسبة لمنتجي الخدمات (البنوك، الفنادق، النقل الجوي،...).

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجاً للتوجه الحديث لتجارة التجزئة... د. بولعونات & د. عياش

- **مورد مزدوج للقيمة:** قيمة تتعلق بمجموعة المنتجات التي اختار الموزع عرضها، وقيمة ناتجة عن وساطته والمنتقلة من خلال عوامل ملموسة (التجربة المعاشة للمستهلكين في المتجر) وغير ملموسة (صورة المؤسسة التوزيعية، الثقة، سمعته...).

- **تنظيم شبكي:** إدارة التسويق لشبكة توزيعية تتضمن ميزات مختلفة، فحجم الشبكات وتنوعها وكذا بعدها اللوجستي تفرض دمج تسويق المؤسسة التوزيعية بتسويق إلكتروني ضمن شبكات لا تتبع آليا التعليمات المركزية، مما يجعل تحديات تبني إستراتيجية تسويقية وتعريفها أمرا أساسيا.

- **موارد وقدرات تسويقية خاصة:** تختلف الموارد والقدرات التي يقوم عليها تسويق المؤسسات التوزيعية عن الموارد والقدرات المتعلقة بتسويق المؤسسة الإنتاجية، فقد تميّز الموزعون في هذا الإطار بمجالات عديدة، كعمق المعلومات المتعلقة بمعطيات البيع أو معطيات البطاقات (بطاقات الولاء وبطاقات المتجر)، القدرات في مجال le merchandising، طرق التنشيط التجارية وتكوين التشكيلات والتسعير، كما أن القدرة على تكييف إستراتيجية وطنية أو دولية محليا (من حيث التشكيلات، السعر...) يعتبر أحد القدرات الأكثر خصوصية لمؤسسات التوزيع خاصة في مجال المواد الغذائية.

2-2 أهم التغيرات في تسويق المؤسسات التوزيعية كبيرة الحجم: توجه المؤسسات التوزيعية نحو تدويل نشاطها زاد حاجتها إلى اكتساب أساليب تسويقية قادرة على تكييف نشاطها مع خصائص الأسواق الدولية، وحسب المختصين بمجال التوزيع فإنه خلال عشر سنوات أصبح التسويق وسيلة مركزية لاستراتيجياتها، واستمر المفهوم التسويقي في هذه المؤسسات بالتطور وفق عدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

- من تسويق الحجم القائم على كمية المنتجات المعروضة والمباعة إلى تسويق قائم على استهداف قطاعات وشرائح معينة؛

- من تسويق نقطة البيع الذي يهتم بمظهر المتجر وجوّه الداخلي إلى إستراتيجية جيوتسويقية (geomarketing)، تحدد وتتعامل مع التغيرات والخصائص الاجتماعية والسلوكية في المنطقة التجارية والمجمعات التي تتواجد بها نقطة البيع؛

- من مفهوم تسويق العرض إلى تسويق تقدير الطلب وتقديم العرض الذي يتضمن علامات خاصة؛

- من تسويق إرضاء المستهلكين إلى تسويق العلاقات مع الزبائن.

رافق ذلك ظهور تقنيات وأدوات كمية و كيفية، اعتمدت عليها المؤسسات لتجسيد المفاهيم التسويقية الجديدة وتمثلت في²¹:

- **Le geomarketing** الذي يعتبر فرعا من التسويق يندرج ضمن الدراسات الاجتماعية الاقتصادية، يقوم على إجراء دراسات لتحديد موقع المتجر والإمكانات التجارية الموجودة بالمنطقة، وكذا تحليل سلوك الأفراد الذين يمكنهم ارتياد المتجر؛

- قاعدة بيانات المستهلكين وإدارة العلاقات مع الزبائن؛

- إسقاطات وأساليب الاقتصاد القياسي؛

- أنظمة الرقابة، وكذا أنظمة اليقظة.

وتطبيق هذه الممارسات التسويقية الذي أظهر جدواه دوليا يتطلب قدرات مالية كافية وبشرية مؤهلة.

3- تنظيم الوظيفة التسويقية ونطاقها في المؤسسات التوزيعية كبيرة الحجم: اذا كان مفهوم ومضمون الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة التوزيعية لا يختلف في خطوطه العريضة عنه في مؤسسة أخرى، فإن وضعها قيد التنفيذ يمر ب: معرفة البيئة، تقسيم السوق، تكوين موقع واختيار المزيج التسويقي المتكيف مع المحيط ومع الشريحة المستهدفة وتموقع المؤسسة²².

3-1 موقع إدارة التسويق: يتميز موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التوزيعية بالتغير، وقد يكون ذلك مؤشرا على كون وظيفة ادارة التسويق ذات أهمية إستراتيجية أكثر أو أقل بالنسبة للمؤسسة، ودافعا للتمييز بينها والهيئات المسؤولة عنها.²³

- **على مستوى المجموعات التوزيعية:** تضع المؤسسات التوزيعية الدولية إدارة التسويق على رأس المجموعة، وتتألف من فريق تُنسب إليه أدوار التوفيق بين الأساليب والأدوات، والرفع من قيمة العلامة، ودعم الأنشطة التسويقية للوحدات التي لا تمتلك وسائل خاصة بها، ولمواءمة العملية التسويقية في المؤسسة يمكن لهذه الإدارة التكفل بتسيير تموقع المنتجات الدولية.

- **على مستوى أحجام المؤسسات التوزيعية:** مكان إدارة التسويق متغير بدرجة كبيرة في المؤسسات التوزيعية ذات الحجم الصغير، فبعضها لا تملك إدارة للتسويق، حيث تتوزع مكونات وظيفة التسويق داخل المؤسسة خاصة في الإدارات التنفيذية، نتيجة لنقص الوسائل الضرورية من جهة، وبساطة العملية التسويقية في شبكات التوزيع الصغيرة من جهة أخرى.

و في مؤسسات التوزيع كبيرة الحجم نجد الحالتين، فهناك من لا تمتلك إدارة للتسويق رغم كبرها مثل Darty و Castorama، بينما منها من تعتبرها وحدة من المستوى الأول متصلة بالإدارة العامة ومديرها يشارك في اللجنة التنفيذية، مثل Auchan و Carrefour، بينما تختار أخرى مكانة وسطية لإدارة التسويق، مثل Casino التي لديها إدارة للمتاجر الكبيرة supermarkets والمتاجر الضخمة hypermarchés وتضم إدارة للتسويق يشارك مديرها في اللجنة التوجيهية.

3-2 النطاق الوظيفي لإدارة التسويق: عند بعض الموزعين إدارة التسويق تتكفل بأهم النشاطات التسويقية، فمثلا تتكفل إدارة التسويق لفرع المتجر الكبير supermarket والمتجر الضخم hypermarché لمجموعة Casino بالجانب الاتصالي، الترويجي، التسعير، الدراسات،...، بينما في

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة... د. بولعونات & د. عياش كل من Auchan و Carrefour فيقع عليها التسيير الاستراتيجي للمنتجات الحاملة لعلامتها الخاصة، وينحصر الحد الأدنى من مسؤولياتها في تسويق المستهلك والذي يغطي النشاطات التالية²⁴:

- الدراسات: دراسات المستهلكين على وطنيا ودوليا، تطبيق اليقظة التنافسية، دراسات السوق لأصناف المنتجات؛

- تحقيق الولاء: ويتم عامة بالتعاون مع إدارة أنظمة المعلومات، وذلك فيما يخص تسيير قاعدة البيانات، استخراج البيانات، تصميم وتنفيذ عمليات التسويق المباشر (إصدار كوبونات وقسيمة الشراء، نشر البريد العادي أو البريد الإلكتروني...);

- الاتصال: الإعلان، الكتيبات، والعمليات التجارية الكبيرة...؛

- خدمة المستهلك: الاستماع للمستهلك، تجميع الاحتجاجات، معالجة وتقديم الأجوبة؛

- المشاركة في التعريف العام لمخططات le merchandising التي تساعد المتاجر على إعداد وتنفيذ تشكيلاتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة التسويق تشترك مع إدارة المنتجات والإدارة التجارية في تنفيذ الوظائف الخاصة بالشراء والتشغيل، كتحديد التشكيلات، التسعير، الترويج، الرفع من قيمة العلامات الخاصة، دراسات السوق للمنتجات المختلفة..

كما أن مسؤولية التسويق الإستراتيجي تتأرجح بين إدارة التسويق والإدارة العامة للمؤسسة التوزيعية، وهذه المسؤولية تغطي أساسا عملية تحديد نطاق المؤسسة التوزيعية وإستراتيجية العلامة (تعريفها، نطاقها، الشريحة المستهدفة، تموقعها...).

لا يتحقق التسويق الحقيقي للمستهلك خلال زيارته للمتجر بصفة كلية من طرف إدارة التسويق، فقدره الفريق التنفيذي المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ضرورية أكثر من الإستراتيجية ذاتها²⁵، والأمر يتم بمشاركة الأفراد والإدارات، وهو ما عبر عنه Gérard Mulliez مؤسس Auchan بـ: "الإستراتيجية الجيدة تلك المفهومة من طرف الجميع"²⁶.

4- المزيج التسويقي للمؤسسات التوزيعية كبيرة الحجم: تعرف عملية وضع الاستراتيجيات التسويقية عدة صعوبات، يتعلق أحدها بمفهوم الإستراتيجية التسويقية في حد ذاتها وخاصة تحديد المزيج التسويقي²⁷، الذي عرف اختلافا في عدد مكوناته، من أربع وصولا إلى ثمانية وأكثر عند البعض، ويرجع ذلك إلى نظرة الباحثين، فبعضهم يميل إلى النظرة الإدارية والآخرين إلى النظرة التسويقية، وسنتناول تحليلها كما يلي²⁸:

4-1 التشكيلة: وتعني اختيار المؤسسات التوزيعية للمنتجات التي تقرر عرضها في نقاط بيعها، والتي تشكل عاملا مهما في تحديد تموقعها في السوق المستهدف. وتتميز تشكيلة المؤسسة التوزيعية

ببعدين أساسيين يتمثلان في عمق التشكيلة، والذي يعني عدد الأصناف المختلفة المعروضة، وعرض التشكيلة، الذي يعني عدد المراجع (les références) في كل صنف، ويبقى هدف المؤسسات تقديم تشكيلة تلبي رغبات المستهلكين في السوق المستهدف، فعلى المؤسسة أن تحدد عرضها من العلامات الكبيرة والمعروفة، ومن العلامات الحصرية، ومن علاماتها الخاصة.

4-2 التسعير: يحدد الموزعون عادة أسعار بيع المنتجات المعروضة انطلاقاً من هامش إضافي لسعر الشراء، فيسعرون بعض المنتجات بأسعار منخفضة لاستدراك الفارق في منتجات أخرى، أو مقابل الاقتصاد في تكاليف تسيير العمليات الترويجية.

4-3 التوزيع: على المؤسسات الاستجابة لأنظمة التوزيع في سوق نشاطها، فاختيار قناة أو أكثر للتوزيع يعتمد على²⁹:

- الاستراتيجية التسويقية المطبقة والمرغوبة من طرف المؤسسة التوزيعية، فقناة التوزيع يجب أن تكون ملائمة لنوع الإستراتيجية (مكثف، انتقائي، حصري)؛

- خصائص المنتج مثل الحجم والوزن؛

- الموارد المالية، إذ أن القنوات المختلفة لا تتطلب نفس التكلفة؛

- خصائص السوق المستهدف، والمتعلقة بالمستهلكين وعاداتهم الشرائية، وكذا تطور أنظمة التوزيع فيه، بالإضافة إلى الجو التنافسي وقوة المؤسسة التوزيعية ومدى تحكمها في قنواتها.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التوزيعية اليوم اتخذت مسار تعدد القنوات (multicanal)، وذلك بجمعها عدة قنوات مادية (المتاجر)، بالإضافة إلى مواقع البيع على الأنترنت.

4-4 الإتصال: تستعمل المؤسسات التوزيعية وسائل الاتصال والترويج كالإشهار، قوى البيع، التخفيضات على المبيعات، الإشهار في مكان البيع، العلاقات العامة والشبكات الاجتماعية، من أجل إيجاد صورة وسمعة في السوق، وتحقيق الأرباح.

وتعتبر مؤسسات التوزيع مركزاً لمعلومات السوق والمستهلكين النهائيين، ومدى الإقبال على العلامات المعروضة³⁰.

4-5 اختيار الموقع وشريحة المستهلكين المستهدفة: وهو تحديد الشريحة المستهدفة، التي على أساسها تتحدد الخيارات التسويقية لاحقاً، وهذا يستدعي تحديد الموقع الذي يأتي منه المستهلكون لنقاط بيعها، والطرق المؤدية لها وتكاليف الموقع.

4-6 التموين: بعد اختيار التشكيلة المقرر عرضها في المتجر، لا بد من تحسين عملية تموين المتجر بهذه التشكيلة، من أجل اجتناب حالات الانقطاع التي تتسبب في إمكانية تغيير المتجر أو تأجيل وإلغاء

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجاً للتوجه الحديث لتجارة التجزئة... د. بولعونات & د. عياش عملية الشراء، وفي بعض الحالات الأخف ضرراً التحول لشراء منتج آخر من نفس العلامة بالمتجر، أو بعلامة مختلفة، أو اقتناء منتج مختلف وعلامة أخرى.

4-7 الخدمات: تقدم إما قبل عملية الشراء مثل تقديم المعلومات والنصائح والعروض، أو بعدها مثل التوصيل والتركيب، أو خدمات ملحقة مثل موقف السيارات والمطاعم والروضة. وأمام المؤسسات التوزيعية الاختيار بين ثلاثة سياسات للخدمة:

- الخدمة المدمجة: وتتمثل في تقديم عدد كبير من الخدمات غير المدفوعة الثمن بغرض تدعيم صورة المتجر واجتذاب المنافسة بالأسعار وكذا تلبية رغبات المستهلكين المتطلّبين.

- الخدمات المحدودة: لا يتم تقديم إلا الحد الأدنى من الخدمات، فلا نصائح أو معلومات، القليل من الاهتمام بالديكور وعدم وجود خدمة الإيصال من أجل تخفيض التكاليف وبالتالي الأسعار، لكن في المقابل لا يمكنها بناء صورة إلا في مجال الأسعار، وتعتبر محلات الخصم الألمانية المتوسعة في مختلف البلدان الأوروبية أهم المؤسسات التوزيعية المتبعة لهذه السياسة.

- الخدمات المدفوعة الثمن: تسعر الخدمات بطريقة خاصة، مثل متاجر توزيع الأثاث التي تقدم خدمة التوصيل بمقابل مالي.

4-8 المتعة والخبرة المقترحة في المتجر: مستوى المتعة داخل المتاجر يجب أن يتناسب مع توقعات المستهلكين، فالديكور والجو الداخلي وطريقة ترتيبه وغيرها من المؤثرات المادية والنفسية تشكل دعائم أساسية لتحفيز المستهلك على البقاء لأكثر مدة في المتجر وتكرار الزيارة، والتعلق بالمتجر واقتناء منتجاته، وحسب الدراسات فهذا الأسلوب له انعكاسات إيجابية أكثر فيما يخص التميز وولاء المستهلكين، وكذا تدعيم الصورة الذهنية للمؤسسة التوزيعية مقارنة بزيادة المبيعات في المدى القصير.

4-9 تقنيات عرض المنتجات في المتجر وعلى الأنترنت (le merchandising): لتحسين عرض المنتجات بالمتجر، تستعمل تقنيات تعتمد طرقاً خاصة في ترتيب الرفوف والمنتجات المعروضة، وفق خصائص هذه المنتجات وأهميتها بالنسبة للمستهلك، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار موقع المتجر ودوره في تنظيم الرفوف في تحقيق توازن العرض، فالخضر والفواكه مثلاً والمنتجات الطازجة تسمح بتحقيق ولاء المستهلكين الذين يقيمون بعيداً، لذا غالباً ما نجدها في مدخل المتجر، ويجب أن تطبق عملية عرض المنتجات وترتيبها في الرفوف وفقاً لتحليل دقيق للشريحة المستهدفة لكل علامة ولربحية كل موضع.

بالنسبة للموقع على الأنترنت، يتم التعامل بنفس المبادئ المطبقة في عرض المنتجات بالمتجر، كتسهيل عملية البحث وتحقيق المتعة في ذلك، فمحركات البحث الداخلية تساعد المستهلكين المستعجلين على إيجاد المنتجات المرغوبة بسرعة، كما أن تقنية شخصنة الموقع (la personnalisation) تسمح

بوضع المنتجات التي يكرر المستهلك اقتناءها في مقدمة العروض وتجديدها كل مرة، فقد أصبح الشراء عبر الإنترنت للمستهلك ذا متعة مساوية لتلك التي يجدها في المتاجر.

الخاتمة:

تبنت المؤسسات التوزيعية المفاهيم والممارسات التسويقية باعتبارها السبيل الأنجع لتحقيق التكيف المطلوب مع البيئات المختلفة، الأمر الذي أدى بها إلى الانتقال من مفهوم تسويق الحجم الذي يقوم على كمية المنتجات المعروضة والمباعة إلى تسويق قائم على استهداف قطاعات وشرائح معينة، ومن تسويق نقطة البيع الذي يهتم بمظهر المتجر وجوه الداخلي فقط إلى الإستراتيجية الجيوتسويقية (geomarketing) التي تتحدد وتتعامل مع التغيرات والخصائص الاجتماعية والسلوكية في المنطقة التجارية والمجمعات التي تتواجد بها نقطة البيع، بالإضافة إلى تطبيق آليات تسويق العلاقات مع الزبائن وتقدير الطلب لتقديم العرض المناسب.

وإذا جئنا إلى تحديد مستوى تطور التوزيع كبير الحجم ومكانته مقارنة بالدول الناشئة الأخرى نجد أنه لا يزال متأخراً، بالنظر إلى النقص المختلفة، منها القانونية والإدارية والمالية وأخرى تنظيمية ولوجستية، وقد أدركت الجزائر أهمية القطاع ومساهمته الكبيرة في الاقتصاد الوطني، الأمر الذي جعلها تبادر إلى العمل على تجاوز هذه العقبات من خلال تقديم التسهيلات والتحفيزات الضرورية للاستثمار فيه.

المقترحات: في الأخير يمكن لنا تقديم مجموعة من المقترحات للمهتمين بالقطاع، نجملها في:

- ضرورة التعامل مع قطاع التوزيع كأولوية وطنية، من خلال خطة ترقية حقيقية تتضمن تحديث المؤسسات التوزيعية التي تنشطه، وهذا يتطلب: برامج تدريبية، الحصول على الائتمان للاستثمار، تنوع البنية التحتية وكفايتها؛

- الاهتمام بقطاع التوزيع كبير الحجم، والعمل على تحديثه من خلال توفير مستلزمات إقامة المؤسسات التوزيعية الملائمة لهذا النوع، بتسهيل الحصول على الأراضي والائتمان، ووضع تخطيط للمناطق التجارية؛

- الاستفادة من خبرة المؤسسات التوزيعية الدولية وكفاءتها الإدارية ومحاولة محاكاتها من طرف المؤسسات التوزيعية المحلية؛

- ضرورة استعانة المؤسسات التوزيعية بالمكاتب الاستشارية في إجراء البحوث التسويقية عن البيئة، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات؛

- تعزيز الأجهزة الرقابية بالموارد اللازمة وتفعيلها للحد من الممارسات غير الرسمية من طرف المستوردين والتجار، والتي تحول دون تنظيم وتطوير عمل المؤسسات التوزيعية، بالإضافة إلى تشجيع

تبنى الممارسات التسويقية في التوزيع كبير الحجم نموذجا للتوجه الحديث لتجارة التجزئة... د. بولعونات & د. عياش جمعيات حماية المستهلك ومنحها فرصة رفع دعاوى قضائية ضد التجار المخالفين لقواعد حماية المستهلك؛

- يجب لفت الانتباه للتشريعات واللوائح في قطاع التوزيع من حيث أن الترسانة القانونية المتاحة غير فعالة لحد كبير، وهو ما يُفرغ عملية تطوير وتأهيل الميدان التجاري تشريعا وقانونيا من كل معانيها، إذ لا بد من تحديث النصوص خاصة ما تعلق منها بالمنافسة والعلامات التجارية، والوقوف على مدى تطبيقها والمساءلة على عدم تطبيقها؛

- القيام بالمتابعة الإحصائية للقطاع لتوفير المعلومات المفصلة حول الأعمال التجارية، الاستثمار، التوظيف، الهوامش، المساحات المستغلة، المعدات خاصة النقل، المؤسسات المنتجة لعلامات الموزعين.

المراجع:

أولا: العربية:

1- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل، الأردن، 2010، ط05

2- حياة بولعونات، دور علامة الموزع في تحقيق الفعالية التسويقية للمؤسسات التوزيعية الدولية، دراسة حالة المؤسسة التوزيعية كارفور Carrefour بالجزائر وتونس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2017/2018.

3- المرسوم التنفيذي رقم 111-12 المؤرخ في 6 مارس 2012، الجريدة الرسمية، عدد 15، الصادرة في 14 مارس 2012.

ثانيا: الأجنبية:

4 - Abdelaziz Sbai, « *La grande distribution dans les pays du sud et Maroc* », (1^{ère} formation régionale LACTIMED), Bizert, Tunisie, Le 2-3 Avril 2014.

5 - Abdennour Nouiri, « *Le commerce en réseau en Algérie* », (revue des sciences commerciales de l'INC), N°06, 2006, Alger.

6 - Abdennour Nouiri, « *Les Grandes Surfaces en Algérie: un parcours sinueux* », (revue des sciences commerciales de l'INC), N°02, 2003.

7- Abdennour Nouiri, Faouzi Guidouche, « *la problématique de développement de la grande distribution en Algérie* », (Colloque international : Services et distribution dans les pays émergents), Ecole Nationale Polytechnique d'Oran(ex: ENSET), 24-25 Juin 2014, Oran, Algérie.

8- Abdennour Nouiri, « *Les causes de retards dans l'implantation des grandes enseignes en Algérie* » <https://www.commerce.gov.dz>

9- Ait Abderrahmane Abdelaziz, « *Le développement de la grande distribution : instrument de la promotion de la consommation des produits locaux* », (Journée Nationale : Consommons Algérien), 26 Avril 2015, Ministère du commerce, El Aurassi, Alger.

10- C.Ducroq, La nouvelle distribution-Marketing, management, développement : des modèles à réinventer-, Dunod, Paris, 2002.

11- G.Cliquet et autres, Management de la distribution, Dunod, France, 2006, 2^e éd.

12-M.Mahran, V.Gallego, « *Le retailing Mix à l'international : standardisation ou adaptation ?* Le cas des hypermarchés français au Moyen-Orient », Cahier de Recherche du CERAG, N°2011-02 E1,

- France, 2012.
- 13 -P. Kotler et autres, ***Marketing management***, Pearson, France, 2012, 14^e éd.
- 14-P.Moati, P.Volle, « ***L'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010*** », (Entreprises et histoire), 2011/3, N° 64.
- 15- P.Moiti, P.Volle, « ***La montée de la compétence marketing dans la distribution*** », (Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie CREDOC), Cahier de recherche, N°276, 2010.
- 16 - Delloite, «***Global power of retailing 2015, Embracing innovation*** », Rapport annuel N°18, Royaume Unie.
- 17- Deloitte, «***Les champions de la distribution mondiale 2013*** ». <http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/press/2014/html.17>
- 18 - ***Liste d'enseignes de la grande distribution en Afrique***. https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_d%27enseignes_de_la_grande_distribution_en_Afrique#.C2.A0Alg.C3.A9rie
- 19 - Office National des Statistiques, Premier recensement économique – 2011 – ***Résultats définitifs de la première phase.***, Collections Statistiques N° 172/2012, Série E : Statistiques Economiques N° 69 , Juillet 2012.
- 20 - Office National des statistiques, « ***Activité, emploi et chômage en septembre 2016*** », Bulletin N°763. <http://www.ons.dz>
- 21- Office National des statistiques, « ***Les comptes nationaux trimestriels, 3^{eme} trimestre 2016*** », Bulletin N°764. <http://www.ons.dz>
- 22- Observatoire de la grande distribution, Lognews info, «***Enjeux et projets des acteurs de la grande distribution alimentaire en France*** », Octobre 2007.
- 23- Performances Management Consulting, «***La grande distribution en Afrique Etat des lieux et perspectives*** », Décembre 2012, P.04. disponible sur le site web de PMC : www.performancesconsulting.com
- 24 - ***Recensement des équipements commerciaux à la fin du troisième (3eme) trimestre 2016***. www.mincommerce.gov.dz
- 25 - AT Kearney, ***The 2016 global retail development index.***, <https://www.atkearney.com/documents>

¹ Office National des statistiques, « ***Activité, emploi et chômage en septembre 2016*** », Bulletin N°763. <http://www.ons.dz>

² Office National des statistiques, « ***Les comptes nationaux trimestriels, 3^{eme} trimestre 2016*** », /Bulletin N°764, 2016.

³ Observatoire de la grande distribution, Lognews info, «***Enjeux et projets des acteurs de la grande distribution alimentaire en France*** », Octobre 2007, P.03.

⁴ Performances Management Consulting, «***La grande distribution en Afrique Etat des lieux et perspectives*** », Décembre 2012, P.04. disponible sur le site web de PMC : www.performancesconsulting.com

⁵Delloite, «***Global power of retailing 2015, Embracing innovation*** », Rapport annuel N°18, Royaume Unie, P.25.

⁶ Performances Management Consulting, Op.Cit, P.05.

⁷ Delloite, «***Global power of retailing 2015, Embracing innovation*** », Op.Cit, P.19.

⁸Deloitte, «***Les champions de la distribution mondiale 2013*** ». <http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/press/2014/html.17>

⁹ Ait Abderrahmane Abdelaziz, « ***Le développement de la grande distribution : instrument de la promotion de la consommation des produits locaux*** », (Journée Nationale : Consommons Algérien), 26 Avril 2015, Ministère du commerce, El Aurassi, Alger.

¹⁰ Abdennour Nouiri, « Le commerce en réseau en Algérie », (revue des sciences commerciales de l'INC), N°06, 2006, Alger, PP.02-03.

¹¹ Abdennour Nouiri, « Les Grandes Surfaces en Algérie: un parcours sinueux », (revue des sciences commerciales de l'INC), N°02, 2003, PP.11-14.

¹² - Abdelaziz Sbai, « La grande distribution dans les pays du sud et Maroc », (1^{ère} formation régionale LACTIMED), Bizert, Tunisie, Le 2-3 Avril 2014, PP.25-37.

- Abdennour Nouiri, Faouzi Guidouche, « la problématique de développement de la grande distribution en Algérie », (Colloque international : Services et distribution dans les pays émergents), Ecole Nationale Polytechnique d'Oran(ex: ENSET), 24-25 Juin 2014, Oran, Algérie, PP.13-17.

¹³ The 2016 global retail development index, AT Kearney, P.2, P.18.

<https://www.atkearney.com/documents>

¹⁴ Recensement des équipements commerciaux à la fin du troisième (3eme) trimestre 2016.

www.mincommerce.gov.dz

¹⁵ Abdennour Nouiri, « Les causes de retards dans l'implantation des grandes enseignes en Algérie »

<https://www.commerce.gov.dz>

¹⁶ Office National des Statistiques, Premier recensement économique – 2011 – Résultats définitifs de la première phase., Collections Statistiques N° 172/2012, Série E : Statistiques Economiques N° 69 , Juillet 2012, P.19.

¹⁷ P.Moati, P.Volle, « L'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010 », (Entreprises et histoire), 2011/3, N° 64, P.104.

¹⁸ Ibid, PP.108-112.

¹⁹ يهدف القانون إلى حماية الموردين الذين أصبحوا يواجهون قوة تفاوضية كبيرة من قبل موزعين كبار، وقليلي العدد، ومن جهة أخرى تجنب فرق السعر الكبير بينهم وبين تجار التجزئة الصغار، لهذا يحظر قانون Galland إعادة البيع بخسارة من قبل الموزعين الكبار وبالتالي عدم تمكنهم من إعادة البيع بأقل من السعر الرسمي.

²⁰ P.Moiti, P.Volle, « La montée de la compétence marketing dans la distribution », (Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie CREDOC), Cahier de recherche, N°276, 2010, PP.59-61.

²¹ G.Cliquet et autres, Management de la distribution, Dunod, France, 2006, 2^e éd, PP.131.132.

²² Ibid, P.129.

²³ P.Moiti, P.Volle, « La montée de la compétence marketing dans la distribution », Op.Cit, P.53.

²⁴ P.Moiti, P.Volle, « La montée de la compétence marketing dans la distribution », Op.Cit, P.55.

²⁵ C.Ducroq, La nouvelle distribution-Marketing, management, développement : des modèles à réinventer-, Dunod, Paris, 2002, P.35.

²⁶ Ibid, P.36.

²⁷ G.Cliquet et autres, Op.Cit, P.130.

²⁸ P.Kotler et autres, Marketing management, Pearson, France, 2012, 14^e éd, PP.219-225.

²⁹ M.Mahran, V.Gallego, «Le retailing Mix à l'international : standardisation ou adaptation ? Le cas des hypermarchés français au Moyen-Orient», Cahier de Recherche du CERAG, N°2011-02 E1, France, 2012, P.07.

³⁰ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص.158.



المجلد الثاني (02) العدد الثالث (03) جوان 2018