



جامعة الحاج لخضر- باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

قياس قدرة المنافسة بين متاجر التجزئة الغذائية المحلية

دراسة ميدانية لمتاجر تجزئة غذائية بمدينة "باتنة"

رسالة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه العلوم

شعبة: تسيير المؤسسات

إعداد الطالب:

فؤاد بوفطيمة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	الشريف بقة
مقررا	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مسعود زموري
عضوا	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	موسي عبد الناصر
عضوا	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	محمد بن بوزيان
عضوا	أستاذ محاضر- أ-	جامعة باتنة	إلهام يحياوي

السنة الجامعية: 2013/2014



جامعة الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

قياس قدرة المنافسة بين متاجر التجزئة الغذائية المحلية

دراسة ميدانية لمتاجر تجزئة غذائية بمدينة "باتنة"

رسالة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم شعبة: تسيير المؤسسات

إعداد الطالب:

فؤاد بوفطيمة

إشراف الأستاذ:

أ.د. مسعود زموري

السنة الجامعية: 2013/2014

## الإهداء

إلى الوالدين العزيزين الذين تعلمت منهما حب العلم والتعلم

إلى إخوتي وأخواتي الأحباء

إلى زوجتي الكريمة التي كانت تشجعني دائماً على مواصلة البحث ، حينما كانت

تضعف عزيمتي

إلى ولدي العزيزين: أنيس وإياد.

إلى كل الأحباء والأصدقاء

## الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل: الأستاذ الدكتور "مسعود زموري"، الذي أشرف على هذه المذكرة، و نفعني بتوجيهاته ونصائحه القيمة، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة. وأخيرا، أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص بالغة العربية
ص	الملخص باللغة الأجنبية
1	المقدمة
5	<b>الفصل الأول: تحليل تجارة التجزئة</b>
7	I - تعريف تجارة التجزئة
8	II - وظائف مؤسسات تجارة التجزئة
8	1 - وظائف مؤسسات تجارة التجزئة للمنتج
10	2 - وظائف مؤسسات تجارة التجزئة للمستهلك النهائي
11	III - تحليل بيئة مؤسسات تجارة التجزئة

12	1- المتغيرات الديموغرافية
15	2- المتغيرات الاقتصادية
16	3- المتغيرات الاجتماعية والثقافية
19	4- المتغيرات التكنولوجية
28	5- المتغيرات القانونية
30	IV- أسس تصنيف مؤسسات تجارة التجزئة
30	1- أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب المجهود المبذول في شراء السلعة
31	2- أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب الخدمات المقدمة للمستهلك
32	3- أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب خط المنتجات
32	4- أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب مكان إتمام الصفقة
37	V- النظريات المفسرة لتطور مؤسسات تجارة التجزئة
37	1- نظرية عجلة تجارة التجزئة
39	2- نظرية دورة حياة مؤسسات التجزئة
45	<b>الفصل الثاني: نماذج تجارة التجزئة الغذائية وشبكاتها</b>
46	I - نماذج تجارة التجزئة الغذائية
49	1- الهايبرماركت
57	2- السوبرماركت

61	3- المتاجر الممتازة
63	4- المتاجر الشعبية
65	5- متاجر الخصم
68	6- الأروقة
69	7- المتاجر المريحة
70	8- المتاجر الغذائية المتخصصة
71	II- شبكات تجارة التجزئة الغذائية
72	1- التجارة المنعزلة
73	2- التجارة المشتركة
74	2- 1- الامتياز
77	2- 2- تجمعات أو تعاونيات تجارة التجزئة
79	2- 3- السلاسل التطوعية
80	3- التجارة المتكاملة
80	3- 1- شبكات السلسلة التقليدية
81	3- 2- شبكات تعاونيات المستهلكين
82	<b>الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة</b>
83	I- مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة
85	II- نماذج التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة

85	1- نموذج (A.Ghosh)
87	2- نموذج (J. Evans و B. Berman)
90	III - الأبعاد الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة
91	1- فلسفة الأعمال
91	2- رسالة مؤسسة التجزئة
93	3- أهداف مؤسسات تجارة التجزئة
97	4- الطرق الأساسية للتحليل الإستراتيجي لمؤسسات التجزئة
97	4-1 مصفوفة المنتجات و الأسواق لـ (Igor Ansoff)
99	4-2 مصفوفة (Marc Filsen)
102	4-3 نموذج (Michael Porten)
104	4-4 مصفوفة (BCG1)
106	4-5 مصفوفة (Mc Kinsey)
111	4-6 مصفوفة (BCG2)
112	5- إستراتيجيات مؤسسات تجارة التجزئة
113	5-1 إستراتيجية النمو الوطني
116	5-2 - إستراتيجيات النمو الدولية
129	5-3 - إستراتيجيات تخفيض التكاليف



132	5-4 إستراتيجيات تمييز العرض
137	5-5 إستراتيجيات التنويع
140	5-6 إستراتيجيات التكامل الخلفي- الأمامي
141	6- صورة مؤسسات تجارة التجزئة
145	<b>الفصل الرابع: المزيج التسويقي لمؤسسات تجارة التجزئة</b>
146	I - الموقع
150	II - تشكيلة المنتجات
155	III - السعر
160	IV - عرض المنتجات ( <i>Merchandising</i> )
166	V - الجو العام
178	VI - الخدمات
180	VII - الاتصال
182	<b>الفصل الخامس: دراسة ميدانية لقياس قدرة المنافسة بين متاجر التجزئة الغذائية بمدينة "باتنة".</b>
183	I - منهجية الدراسة
183	1 - منهج الدراسة
183	2 - مجتمع الدراسة
183	3 - عينة الدراسة
184	4 - مصادر جمع البيانات

184	5- تطوير أداة الدراسة
185	6- أدوات و أساليب تحليل البيانات
186	II- تحليل البيانات و نتائج الدراسة
186	1- قياس مستوى الثقة و الثبات في أداة الدراسة
191	2- الإجابة عن السؤال الأول للدراسة.
192	2- 1- افتراضات التحليل العاملي
193	2- 2- إجراء التحليل العاملي للبيانات
204	3- اختبار الفرضية
214	4- الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة.
217	الخاتمة
221	قائمة المراجع
225	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	دورة الحياة وخصائص السوق وتصرفات مؤسسات تجارة التجزئة	1
50	أنواع الهايبرماركت و هيكل مزيج المنتجات	2
188	قياس مستوى الثبات والثقة في المقياس في المحاولة الأولى	3
190	قياس مستوى الثبات والثقة في المقياس في المحاولة الثانية	4
194	مقياس ملاءمة العينة (Kaiser-Mayer-Olkin)	5
195	الاشتراكيات (Communalities)	6
198	التباين الإجمالي المفسر	7
200	مصفوفة العوامل الرئيسية المستخرجة قبل التدوير	8
202	مصفوفة العوامل الرئيسية المستخرجة بعد التدوير	9
204	إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "السعر الذهبي"	10
206	اختبار "ت" لعينة متجر "السعر الذهبي"	11
207	إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "النخيل"	12
208	اختبار "ت" لعينة متجر "النخيل"	13
209	إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "أمين"	14

<b>211</b>	اختبار "ت" لعينة متجر "أمين"	<b>15</b>
<b>212</b>	إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "زناتي"	<b>16</b>
<b>213</b>	اختبار "ت" لعينة متجر "زناتي"	<b>17</b>
<b>215</b>	الصورة النسبية لمتاجر التجزئة الغذائية محل الدراسة	<b>18</b>

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
25	قابلية البيع التجارية والاقتصادية بحسب نوع المنتجات	1
26	قابلية البيع الكلية والقيمة المضافة بحسب نوع المنتجات.	2
39	دورة عجلة تجارة التجزئة	3
40	دورة حياة مؤسسة التجزئة	4
42	دورة الحياة لنماذج تجارة التجزئة	5
47	تصنيف نماذج تجارة التجزئة الغذائية وفقا للمزيج ومساحة البيع	6
48	تصنيف نماذج تجارة التجزئة الغذائية وفقا للمزيج و الأسعار	7
86	نموذج (A. Ghosh) للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التجزئة.	8
89	نموذج (J. Evans و B. Berman) للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التجزئة.	9
98	مصنوفة (Igor Ansoff)	10
100	مصنوفة (Marc Filser)	11
102	نموذج (Michael Porten)	12

<b>105</b>	مصنوفة (BCG1)	<b>13</b>
<b>107</b>	مصنوفة (Mc Kinsey)	<b>14</b>
<b>109</b>	توصيات مصنوفة (Mc Kinsey)	<b>15</b>
<b>111</b>	مصنوفة (BCG2)	<b>16</b>
<b>119</b>	أصناف مؤسسات التجزئة الدولية	<b>17</b>
<b>125</b>	إستراتيجيات توطن مؤسسات التجزئة في الأسواق الأجنبية	<b>18</b>

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
226	استبيان الدراسة	1
229	وصف عينات الدراسة	2

## قياس قدرة المنافسة بين متاجر التجزئة الغذائية المحلية

### دراسة ميدانية لمتاجر تجزئة غذائية بمدينة "باتنة"

إعداد الطالب: فؤاد بوفطيمة

إشراف الأستاذ: أ.د. مسعود زموري

جامعة الحاج لخضر- باتنة- الجزائر

### الملخص

هدفت هذه الدراسة في المرحلة الأولى إلى تحديد العناصر المستخدمة من قبل الزبائن لتكوين صورة عن متاجر التجزئة الغذائية وهيكل هذه العناصر. وفي المرحلة الثانية، إلى قياس صورة هذه المتاجر من وجهة نظر الزبائن المتعاملين معها، والتي تسمح بمعرفة قدرتها التنافسية. ومن أجل ذلك تم توزيع استبيان على 60 زبونا خلال المرحلة الأولى للدراسة، ثم وزع على 207 زبائن خلال المرحلة الثانية، وبعد تحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل "ألفا كرونباخ"، و التحليل العاملي، واختبار "ت". توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:



يستخدم الزبائن ثمانية عناصر حاسمة لتكوين صورة عن متاجر التجزئة الغذائية

المحلية، موزعة على أربعة أبعاد أو عوامل، وهي كالاتي:

- العامل الأول: ويتضمن متغيرين (تنوع التشكيلة، إمكان تجميع المشتريات).
- العامل الثاني: ويتضمن متغيرين (سرعة المشتريات، نظافة المتجر).
- العامل الثالث: ويشمل متغيرين (جوارية المتجر لمساكن الزبائن، وإمكان الوصول إليه بسهولة).
- العامل الرابع: ويشمل متغيرين ( لطف البائعين، نزاهة البائعين).

كما توصلت الدراسة إلى نفي الفرضية المطروحة في الدراسة، أي أن متاجر التجزئة الغذائية المحلية بمدينة "باتنة" تتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن، ولكن صورها متباينة لدى الزبائن، وهذا ما يعني تباينا في قدراتها التنافسية. ولذلك تقترح الدراسة التوصيات الآتية:

- تقديم تشكيلات أكثر تنوعا تسمح بالإجابة على جميع احتياجات الزبائن، ولا تدفعهم لتوزيع مشترياتهم على أكثر من متجر.
- الزيادة في صناديق الدفع؛ وذلك لتسريع تسوية مشتريات الزبائن وبخاصة في الأوقات الحرجة- منتصف اليوم ونهايته- التي تتسم بتدفق عدد كبير من الزبائن على المتجر .
- التقرب أكثر من الزبائن من خلال التمركز في المواقع الملائمة لهم من حيث القرب ومن حيث إمكان إنشاء مواقف للسيارات التي تسمح للزبائن المصحوبين بسياراتهم من التسوق براحة تامة.

▪ الاهتمام أكثر بنظافة المتاجر، ولاسيما أن هذا العنصر شديد الأهمية لما يتعلق الأمر

بتغذية الزبائن.

▪ ممارسة التسويق بالحواس، أي من خلال تطوير جو ممتع للزبائن داخل المتجر

وتحسيسهم بمتعة تجربة التسوق، ودفعه للبقاء أطول فترة داخل المتجر من أجل التعرف

على جميع المنتجات وإنفاق مبالغ أكثر، كما أن الجو السائد في المتجر ومظهره

الخارجي يسمحان باستقطاب الزبائن وإغرائهم لزيارة المتجر، و التأثير عليهم من خلال

الهندسة المعمارية الجميلة والديكور الممتع داخل المتجر والأثاث الجذاب والألوان المؤثرة

والروائح والعطور الجميلة.

**La mesure de la capacité concurrentielle de magasins de détail  
alimentaires locaux**  
**Une étude pratique de magasins de détail alimentaires de la ville de  
Batna**

**Présentée par : Foued Boufetima**  
**Directeur de thèse : Prof. Messaoud Zemmouri**

**Résumé**

Dans sa première phase, cette étude a pour but d'identifier les éléments utilisés par les clients pour former une image sur les magasins de détail alimentaires locaux et la structure de ces éléments. Et dans sa deuxième phase de mesurer les images de ce genre de magasins du point de vue de ses clients afin de connaître ses capacités concurrentielles. Et pour cela un questionnaire a été distribué sur 60 clients lors de la première phase puis sur 207 autres pendant la deuxième phase.

Et après l'analyse des données fondés sur un ensemble d'outils statistiques, en l'occurrence, la moyenne arithmétique, l'écart type, coefficient alpha Cronbach, l'analyse factorielle et test (t), l'étude a révélé les résultats suivants:

Les clients utilisent 8 éléments décisifs pour faire une image des magasins de détail alimentaires locaux répartis sur quatre dimensions ou facteurs à savoir:

- Facteur 1: Comprend deux variables (diversité des gammes, possibilité de groupement des achats).
- Facteur 2: Comprend deux variables (rapidité des achats, propreté du magasin).
- Facteur 3: Comprend deux variables (proximité du magasin au domicile des clients, la possibilité d'accès au magasin).
- Facteur 3: Inclut deux variables (l'amabilité et l'intégrité des vendeurs).

L'étude a également révélé à réfuter l'hypothèse, c'est à dire que les magasins de détail alimentaires à Batna jouissent d'une image positive chez les clients, mais différente d'un magasin à l'autre, ce qui signifie une différence dans leur capacité concurrentielle, c'est pourquoi l'étude propose les recommandations suivantes:

- Mettre en place deux caisses au lieu d'une pour accélérer le règlement des achats surtout en période critique caractérisée par l'afflux des clients.
- Se rapprocher plus des clients en se positionnant dans les endroits qui leurs sont appropriés en terme de proximité et avec la possibilité d'aménager des espaces de stationnement favorisant ainsi un shopping aisé aux clients.
- S'intéresser beaucoup plus à la propreté du magasin vue l'importance de cet élément quand il s'agit de la nourriture des clients.
- Pratiquer un marketing sensoriel en créant une atmosphère agréable pour les clients à l'intérieur du magasin, en leur faisant découvrir la joie du shopping et en les poussant à rester longtemps à l'intérieur du magasin, pour qu'ils identifient tous les produits et ainsi dépenser plus. L'ambiance du magasin et son aspect extérieur permettent aussi d'attirer les clients et influent sur eux par son architecture, son décor, ses couleurs et la senteur agréable de ses parfums.

## المقدمة

تساهم تجارة التجزئة في تحريك النمو الاقتصادي من خلال الأدوار التي تؤديها للموردين والمستهلكين، فهي تعتبر الحلقة الأخيرة في قناة التوزيع التي تساهم في انسياب المنتجات من المنتجين وتجار الجملة إلى المستهلكين، وتساهم بذلك في تقليص عدد الاتصالات ما بين المستهلكين والموردين، أي أنها توفر الوقت والجهد والتكلفة النقدية على الموردين والمستهلكين على حد سواء، خاصة عندما يكون المستهلكون مشتتين في مناطق جغرافية مختلفة ومتباعدة، كما هي حال المستهلكين للمنتجات الغذائية.

وتختلف متاجر التجزئة باختلاف المنتجات التي تقوم بتوزيعها، فمنها الغذائية وغير الغذائية، ولعل أهمها بالنسبة للمستهلكين وأكثرها انتشارا في السوق الجزائرية هو النوع الأول. وهو يزداد، يوما بعد يوم، وهذا نظرا لزيادة عدد السكان والتوسع العمراني الذي يتمخض عنه، مما يؤدي بالضرورة إلى حاجة المستهلكين لمتاجر التجزئة الغذائية التي تكون قريبة من مساكنهم، والتي تتيح لهم الحصول على المنتجات الغذائية، وحتى غير الغذائية في المكان والزمن المناسبين.

وأدى الانتشار الواسع لمتاجر التجزئة الغذائية إلى زيادة المنافسة بينها، وهو ما دفع إلى ميلاد نوع جديد من متاجر التجزئة الغذائية - الأروقة - التي تختلف في مفهومها عن متاجر التجزئة التقليدية - البقالات -، وذلك لاعتمادها على مفهوم الخدمة الذاتية وتقديمها لتشكيلة واسعة من المنتجات والعلامات التجارية ضمن الفئة نفسها من السلعة، بالإضافة إلى الاعتماد على التقنيات الترويجية الحديثة، مثل عرض

المنتجات من أجل كسب ولاء الزبائن الحاليين، وتحويل زبائن متاجر التجزئة الغذائية التقليدية.

## الإشكالية

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى القدرة التنافسية بين مؤسسات تجارة التجزئة الغذائية على المستوى المحلي بمدينة "باتنة"، وذلك من خلال قياس صورتها لدى الزبائن؛ ولذلك تطرح هذه الدراسة السؤالين الآتيين:

1- ما هو هيكل صورة متجر التجزئة الغذائي لدى الزبائن بمدينة "باتنة" ؟

2- ما هي الصورة النسبية لمتاجر التجزئة الغذائية بمدينة "باتنة" لدى الزبائن ؟

## الفرضيات

$H_0$  : لا يتمتع متجر التجزئة الغذائي بمدينة "باتنة" بصورة إيجابية لدى الزبائن عند مستوى معنوية 5 %.

$H_1$  : لا يتمتع متجر التجزئة الغذائي بمدينة "باتنة" بصورة إيجابية لدى الزبائن عند مستوى معنوية 5 %.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية تجارة التجزئة بالنسبة للمنتجين والمستهلكين.
- أهمية معرفة العناصر المستخدمة من قبل المستهلكين لتشكيل صورة متاجر التجزئة الغذائية .
- إمكان تحديد نقاط القوة والضعف في صورة متاجر التجزئة الغذائية.

## أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

- تحديد العناصر المشكلة لصورة متاجر التجزئة الغذائية.
- تحديد هيكل العناصر المشكلة لصورة متاجر التجزئة الغذائية.
- قياس تنافسية متاجر التجزئة الغذائية المحلية من خلال قياس صورها لدى الزبائن.

## حدود ومحددات هذه الدراسة

### أ- حدود الدراسة

#### ▪ الحدود الموضوعية والبشرية

اقتصرت الدراسة على عينة محدودة من متاجر التجزئة الغذائية المكونة من خمسة متاجر بمدينة "باتنة". كما أن الدراسة شملت عينة فقط من زبائن هذه المتاجر؛ وذلك لصعوبة حصرهم جميعاً.

#### ▪ الحدود المكانية والزمنية

أجريت الدراسة بمدينة "باتنة" خلال السداسي الثاني من سنة 2010 م.

### ب- محددات الدراسة

وجد الباحث صعوبات في إجراء الدراسة في بعض متاجر التجزئة؛ وذلك لتخوف العاملين فيها من تبعات هذه الدراسة. كما لم يتمكن الباحث من الحصول على الإحصائيات المتعلقة بتجارة التجزئة الغذائية بمدينة "باتنة" - رغم اتصاله بكل من غرفة التجارة بمدينة "باتنة"، وفرع المركز الوطني للسجل التجاري بمدينة "باتنة" -.

## ج- هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تمت هيكلتها في الفصول الخمسة الآتية:

**الفصل الأول:** تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف تجارة التجزئة ووظائفها بالنسبة للمنتجين والمستهلكين، وتحليل بيئة تجارة التجزئة، والأسس المعتمدة في تصنيفها، والنظريات المفسرة لتطور مؤسساتها.

**الفصل الثاني:** تم التركيز في هذا الفصل على عرض نماذج تجارة التجزئة الغذائية والمتمثلة في: "الهايبرماركت" و"السوبرماركت"، المتاجر الممتازة، المتاجر الشعبية، متاجر الخصم، الأروقة، المتاجر المريحة، والمتاجر الغذائية المتخصصة، وشبكات تجارة التجزئة الغذائية.

**الفصل الثالث:** تم عرض مفهوم التخطيط الإستراتيجي في هذا الفصل، وكذلك عرض نموذجين له و أبعاده الرئيسية.

**الفصل الرابع:** تم التطرق فيه إلى المزيج التسويقي الخاص لمؤسسات تجارة التجزئة والمتمثل في: الموقع، تشكيلة المنتجات، السعر، تقديم المنتجات، الجو العام، الخدمات والاتصال.

**الفصل الخامس:** وتم فيه، عرض المنهجية المتبعة في الدراسة ونتائجها وتوصياتها.



# الفصل الأول

## تحليل تجارة التجزئة

## التمهيد

تؤدي تجارة التجزئة أدواراً مهمة كحلقة من حلقات قنوات التوزيع التي تؤدي دور الوساطة ما بين الموردين والمستهلكين النهائيين، بحيث تتيح لهم الحصول على المنتجات المرغوبة في المكان والزمان المناسبين. ويخضع نشوء مؤسسات تجارة التجزئة وتطورها لمتغيرات عديدة، ولذلك يجب عليها أن تتابع هذه المتغيرات للاستفادة من الفرص التي توفرها وتجنب التهديدات التي قد تفرزها. وبمرور الزمن يمكن أن نلاحظ ظهور أنواع جديدة من مؤسسات التجزئة واختفاء أخرى من السوق، لذلك ظهرت بعض المساهمات النظرية التي حاولت تفسير التغيرات التي تطرأ على مؤسسات التجزئة مع مرور الوقت، كما يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من مؤسسات التجزئة، وذلك باختلاف المعايير المعتمدة في عملية التصنيف.

نحاول في هذا الفصل أن نعرف تجارة التجزئة، ونوضح دورها بالنسبة للموردين والمستهلكين النهائيين، ثم سنتطرق للمتغيرات المؤثرة على تجارة التجزئة أو تحليل بيئة تجارة التجزئة، وكذلك عرض النظريات التي تفسر تطور مؤسسات تجارة التجزئة، وكذلك الأنواع المختلفة لها.

## I- تعريف تجارة التجزئة

تعرف تجارة التجزئة على أنها: " تلك المنظمات التي تعمل في بيع المنتجات بالتجزئة، وبكميات صغيرة إلى المستهلك النهائي."<sup>(1)</sup> وتعرف أيضا على أنها: " منظمات أعمال أو إحدى القنوات التسويقية التي تتولى عرض وبيع السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين الذين يقومون بشراء هذه المنتجات لأغراض الاستهلاك الشخصي لهم ولعائلاتهم."<sup>(2)</sup> كما تعرف على أنها: " كل مزاولة لعملية البيع والشراء لأي بضاعة أو بضائع يتم بيعها مباشرة إلى مستهلكيها دون وسيط، وذلك بشكل مستمر ومن خلال محل مرخص له."<sup>(3)</sup>

ويتضح من التعاريف السابقة أن تجارة التجزئة لا تقتصر فقط على بيع السلع وهي المنتجات الملموسة وإنما توسع نشاطها أيضا ليشمل الخدمات وهي المنتجات غير الملموسة، والتي تقدمها منظمات التجزئة الضخمة للمستهلك، مثل: خدمات التأمين، والقروض، والطيران، والسياحة، والإطعام.

ويتضح أيضا من خلال هذه التعاريف أن منظمات تجارة التجزئة تعتبر حلقة وصل مع المستهلك النهائي، فهي الحلقة الوسيطة الأخيرة في قنوات التوزيع التي تباع مباشرة للمستهلك النهائي، وهذا ما يميزها عن باقي حلقات قنوات التوزيع. مثل، المنتجين والوكلاء وتجار الجملة الذين يبيعون منتجاتهم إلى منظمات أخرى.

(1) - محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، عمان: دار البازوري، 2008، ص. 259

(2) - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص. 155

(3) - محمد عبد الله العوامرة، إدارة التجزئة، عمان: دار الحامد، 2010، ص. 28

وهناك من يرى أن تجارة التجزئة هي: "أي مشروع تجاري يتشكل دخله أساساً من مبيعات التجزئة للمستهلك النهائي."<sup>(1)</sup>

وتتفق جميع التعاريف السابقة على أن تجارة التجزئة تتضمن بيع سلع وخدمات بشكل مباشر للمستهلك النهائي.

## II- وظائف مؤسسات تجارة التجزئة

تحتل مؤسسات التجزئة مكانة مهمة في قنوات التوزيع نظراً للوظائف التي تؤديها لكل من المنتج والمستهلك.

### 1- وظائف مؤسسات تجارة التجزئة للمنتج

قد يتعذر على المنتج أن يتوجه مباشرة إلى المستهلكين النهائيين لظروف معينة، لذلك يلجأ إلى مؤسسات التجزئة التي تقدم له مجموعة من الوظائف هي:<sup>(2)</sup>

#### أ- التجميع والتصنيف:

تقوم مؤسسات تجارة التجزئة بتجميع تشكيلة كبيرة من المنتجات من عدة منتجين، ثم تقوم بتصنيفها وعرضها لتلبية حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين المختلفة في السوق.

ويمكن تقييم تشكيلة المنتجات التي تقدمها مؤسسة التجزئة للمستهلكين النهائيين وفقاً لثلاثة معايير، هي:

(1) - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص. 330

(2) - الضمور، مرجع سابق، ص. 157

▪ **الغرض:** ويعني مدى نجاح هذه التشكيلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين ومدى رضاهم عنها.

▪ **المكانة:** وتحدد بالأهمية النسبية لكل منتج في التشكيلة المتاحة في مؤسسة التجزئة. على سبيل المثال، قد تحتل العطور مكانة منخفضة في متجر تهيمن عليه المنتجات الغذائية.

▪ **الاكتمال:** وتكون التشكيلة مكتملة عندما تتضمن جميع المنتجات اللازمة لإشباع احتياجات ورغبات زبائن مؤسسة التجزئة المعنية.

#### **ب- الترويج وخدمات ما بعد البيع:**

تقدم مؤسسات التجزئة للموردين خدمات أخرى تتمثل في الترويج لمنتجاتهم وتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين، حيث تتولى عرض المنتجات بشكل جذاب ومغري في الرفوف ونوافذ العرض وتعليق ملصقات الإعلانات وتقديم خدمات اللّف والحزم والتوصيل للمنازل والتركيب وتقديم المعلومات عن كيفية استعمال المنتجات أو تحضيرها والبيع بالتقسيط أو الإقراض.

#### **ج- الاتصال وجمع المعلومات:**

نظرا للعلاقة المباشرة بين المستهلكين ومؤسسات التجزئة، فإن هذه الأخيرة يمكنها تزويد المنتجين بمعلومات مهمة عن توقعات المستهلكين تجاه المنتجات وسلوكياتهم الشرائية التي تتغير باستمرار، وآرائهم عن المنتجات الحالية وشكاواهم. وتساعد هذه المعلومات المنتجين على تطوير منتجات تتوافق مع رغبات وأذواق المستهلكين، وبالتالي إعداد وتقديم منتجات ناجحة في السوق.

## د- وظيفة البيع:

تعتبر مؤسسات التوزيع الحلقة الأخيرة في سلسلة قنوات التوزيع، وبالتالي فهي تستكمل حلقات المعاملات مع المستهلكين النهائيين من خلال عملية البيع التي تتضمن تحويل ملكية المنتج من الموزع إلى المستهلك النهائي، أي إيجاد منفعة الملكية أو الحيازة للمستهلك النهائي.

## ه- الاحتفاظ بالمخزون المناسب:

من بين الوظائف الأخرى التي تؤديها مؤسسات التجزئة هي الاحتفاظ بالمخزون المناسب الذي يسمح بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الوقت المناسب وتفاذي ظاهرة الانقطاع في المخزون التي لها انعكاسات سلبية على مؤسسات التجزئة. ولكن المخزون ينطوي على تكاليف تتعلق بالإيجار والحراسة وتكاليف الأموال المستثمرة وتكاليف انخفاض قيمة المخزون مع مرور الوقت. لذلك يجب على مؤسسات التوزيع أن تعمل على تحقيق التوازن بين تكلفة التخزين وبين الرغبة في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

## 2- وظائف مؤسسات التجزئة للمستهلك النهائي

تؤدي مؤسسات تجارة التجزئة أيضا مجموعة من الوظائف الضرورية للمستهلك النهائي وهي:

أ- توفير حاجات المستهلكين من السلع والخدمات في المكان المناسب، وذلك من خلال انتشار مؤسسات التوزيع بأنواعها المختلفة في مناطق جغرافية متعددة، بحيث تكون قريبة من المستهلكين، أي توفير المنفعة المكانية للمستهلك.

ب- توفير احتياجات المستهلكين من السلع والخدمات في الوقت المناسب، أي تحقيق المنفعة الزمنية للمستهلك، فعلى سبيل المثال نجد بعض مؤسسات التجزئة تعمل لفترات زمنية طويلة قد تمتد لساعات متأخرة من الليل وبعضها يعمل دون انقطاع، أي على مدى أربع وعشرين ساعة مثل الفنادق والمطاعم والصيدليات.

ج- تمكين المستهلك من شراء المنتجات بكميات صغيرة، وهذا ما لا يمكن الحصول عليه بصفة عامة من مؤسسات تجارة الجملة أو من خلال المنتجين.

د- تقديم خدمات للمستهلكين قبل وبعد عملية البيع مثل تقديم معلومات عن خصائص المنتجات الجديدة ومعلومات عن كيفية تشغيلها أو عملها وخدمات التركيب والتصليح والصيانة.

### III - تحليل بيئة مؤسسات تجارة التجزئة

تتأثر مؤسسات التوزيع أو مؤسسات تجارة التجزئة كغيرها من المؤسسات بمجموعة من المتغيرات والمؤثرات الخارجية، لذلك يجب عليها أن تتابع باستمرار هذه المتغيرات التي تشكل ما يسمى بالبيئة. وتمثل هذه الأخيرة مصدرا للفرص أو التهديدات والمخاطر، ويستلزم ذلك من مؤسسات التجزئة أن تتكيف معها؛ وذلك بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة أو الحد من أثرها. وتشمل متغيرات البيئة المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الاقتصادية والتغيرات في ذهنيات المستهلكين والمتغيرات التكنولوجية والمتغيرات القانونية.

وتفسر هذه المتغيرات إلى حد واسع التغيرات الملاحظة في المنافسة ما بين الأنماط الاستهلاكية، مثل: تحويل جزء من النفقات المنزلية من الميزانية المخصصة لشراء المنتجات الغذائية للأسر إلى نفقات خارج المنزل وتحديدًا نحو المطاعم، ويؤدي ذلك إلى التقليل من الحصة السوقية لمؤسسات تجارة التجزئة، أو المنافسة ما بين أشكال تجارة التجزئة، مثل: نمو تجارة التجزئة خارج المتاجر بفضل زيادة التجهيزات من الهواتف والتلفزيونات والانترنت، أو نمو متاجر الخصم القوي على حساب المساحات التجارية الكبيرة التقليدية.<sup>(1)</sup> وسوف يتم في هذا الجزء تحليل آثار تطور هذه المتغيرات على مؤسسات تجارة التجزئة.

## 1- المتغيرات الديموغرافية

يمثل السكان العنصر الأول المكون لبيئة المؤسسة، لذلك يجب على مدراء مؤسسات تجارة التجزئة متابعة الخصائص المختلفة للسكان والمتمثلة في: حجمهم وتوزيعهم العمري وهيكل أو بنية العائلة وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي وتكوينهم العرقي وديانتهم، فمثلاً: العلامة (*Singer*) استطاعت أن تتوقع بشكل مبكر بأن مبيعات ماكينات الخياطة ستتأثر بتقلص حجم العائلات وعمل النساء.<sup>(2)</sup>

ويكتسب النمو الديموغرافي أهمية كبرى لدى المؤسسات، إذ أن ارتفاع عدد السكان يتمخض عنه زيادة في الحاجات، وبالتالي زيادة في الأسواق، شريطة أن يمتلك الأفراد قوة شرائية كافية.

(1) - Gérard Cliquet, André Fady & Guy Basset, **Management de la distribution**, Paris: Dunod, 2002, p.7

(2) - Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois & Delphine Manceau, **Marketing management**, 12<sup>ème</sup> édition, Paris: Pearson Education, 2006, p.91



ومن المتغيرات الديمغرافية المهمة بالنسبة لمؤسسات تجارة التجزئة هو توزيع السكان من ناحية السن، فالمنتجات والخدمات التي يشتريها الأشخاص تتغير على مدى حياتهم. فالأطفال من 4-12 سنة يميلون أكثر إلى شراء الحلويات والألعاب والتسلية، كما أن لديهم قدرة حقيقية على التأثير في شراء جزء من الأغذية التي يعرفونها، والملابس التي يرتدونها. والشباب من 12-20 سنة أو المراهقون لديهم قدرة شرائية مهمة. وهم يميلون بشكل عام إلى الإنفاق على الملابس والأقراص المضغوطة والألعاب الإلكترونية والسينما والمقاهي والمطاعم ولديهم تأثير نسبي كبير على النفقات الإجمالية للأسر. في حين أن الأشخاص ما بين 25-60 سنة يميلون إلى طلب القروض المصرفية والسكنات وشراء الأثاث والتجهيزات المنزلية. والأشخاص المسنون وهم الذين بلغوا السن القانوني للتقاعد، بمعنى 60 سنة. تتركز نفقاتهم أساساً حول السلع والخدمات المرتبطة بالعبء بالجسم والمنزل. كما تبقى الحصص الغذائية مرتفعة في ميزانية الأشخاص المسنين الذين يفضلون المنتجات الطازجة والمنتجات المحلية. وبالنسبة للنفقات الصحية تكون مرتفعة بوضوح بعد 60 سنة منها قبل ذلك. كما يفضلون التسلية في المنزل، مثل: التلفزيون، القراءة، الترفيه، والترميم والبستنة.<sup>(1)</sup>

ومن بين أهم المتغيرات الديمغرافية أيضاً مستوى التعليم، حيث يؤدي تحسن مستوى التعليم إلى المطالبة بنوعية أحسن للسلع والخدمات، وكذلك إجراء مفاوضات ومساومات حول الأسعار وتقديم الشكاوى. والطلب على السلع والخدمات المرتبطة

---

(1) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.11

بمستوى التعليم والمتعلقة أساسا بالسلع والخدمات الثقافية، مثل: العروض السينمائية، والمسرحيات، والرحلات، والموسيقى، والقراءة.

ويؤدي انتقال الأشخاص من مهنة إلى أخرى بالضرورة إلى تغيرات محسوسة في هيكل نفقات الأسرة على الأغذية والنقل والسكن- وهذا ما حدث تاريخيا- فقد ترك انتقال الأشخاص الناشطين من قطاع الزراعة إلى قطاع الصناعة، ثم إلى قطاع الخدمات أثرا عميقا في التوزيع الجغرافي للسكان والذي أثر بدوره على بنية وأشكال تجارة التجزئة، حيث أن تركز السكان في المدن الكبرى أثر على نمو المساحات التجارية الكبيرة، بينما بقيت المتاجر الموجودة في القرى الصغيرة- بفعل النزوح الريفي نحو المدينة- تعاني حفاظا على وجودها.

ومن بين أبرز التغيرات الديموغرافية الحالية: الاتجاه المتزايد لعمل النساء، فقد أدى تحسن مستوى تعليمهن واستقرارهن الأسري المتأخر وإمكان تحكمهن في الإنجاب إلى تعزيز توجههن نحو العمل. ويؤدي عمل المرأة إلى حصولها على دخل يسمح لها بالإنفاق أكثر على الألبسة ومنتجات التجميل والنقل والرحلات والعطل.

كما يؤدي وجود فئات عرقية صغيرة إلى ظهور أسواق صغيرة لها حاجات خاصة. سواء على مستوى المنتجات الغذائية أو الألبسة أو منتجات التجميل أو التسلية، فزيادة نسبة المسلمين في فرنسا أدت إلى ظهور سوق جديدة لمربي الأغنام، حيث يتم شراء أعداد كبيرة منها في عيد الأضحى.<sup>(1)</sup>

---

(1) - Jaque Londrevie, Julien Lévy & Denis Lindon, **Marcator**, 8<sup>ème</sup> édition, Paris: Dunod, 2006, p.63

## 2- المتغيرات الاقتصادية

تؤثر المتغيرات الاقتصادية على التجارة بشكل عام وتجارة التجزئة بشكل خاص من خلال تطور المداخيل وهيكل النفقات الاستهلاكية للأسر والادخار وسهولة الحصول على القروض ومعدل التضخم ومستوى البطالة.

ويؤثر هيكل النفقات الاستهلاكية للأسر على المزيج السلعي لمؤسسات تجارة التجزئة. ومن أمثلة ذلك: تخفيض الميزانية المخصصة للمنتجات الغذائية لصالح المنتجات غير الغذائية يدفع متاجر "السوبرماركت" و "الهايبرماركت" إلى توسيع مزيجها السلعي غير الغذائي. وقد اكتشف الباحث الإحصائي **Ernet Engel** منذ 1857 أن زيادة الدخل تؤدي إلى انخفاض حصة النفقات الغذائية، وبقاء النفقات المخصصة للمنزل ثابتة، وزيادة حصة النفقات في جميع المجالات الأخرى.<sup>(1)</sup> وتتأثر النفقات الاستهلاكية أيضا بالادخار والقروض. ويعتبر تطور القروض الاستهلاكية أحد العوامل الأساسية للنمو الاقتصادي للدول؛ لأنه يسمح للعديد من الأسر بالشراء أكثر من مواردها، والذي يسمح بإيجاد وظائف أكثر، وبالتالي تحقيق مداخيل وطلبات أكثر. وأصبحت بعض الأسواق، مثل العقارات والسلع المعمرة كالسيارات مرتبطة بمؤسسات الإقراض. ويؤثر مستوى البطالة أو العمالة المؤقتة سلبا على النفقات الاستهلاكية؛ لأنه يؤدي إلى انخفاض القدرة الشرائية أو فقدانها.

ويؤدي ارتفاع معدل التضخم إلى زيادة حساسية المستهلكين للسعر؛ مما يدفع بالموردين وتجار التجزئة إلى تقديم عروض ترويجية لتحفيز الطلب على السلع والخدمات.

---

(1) - Kotler, Keller, Dubois & Manceau, Op.cit., p. 98

ومن آثار ارتفاع معدل التضخم كذلك توجه المستهلكين إلى شراء المنتجات القاعدية والعلامات الصغيرة وارتداد متاجر الخصم الثقيل أو القوي.

### 3- المتغيرات الاجتماعية والثقافية

إن التغيرات الاجتماعية والثقافية في السنوات الأخيرة، تركت آثارا عميقة على السلوكيات الشرائية للمستهلكين ومن أهمها: (1)

#### أ. بحث المستهلكين عن المتعة:

وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين خمسة اتجاهات:

■ **الاهتمام بالصحة:** أصبح المستهلك يميل أكثر للاهتمام بجسمه، ويتجلى ذلك في أشكال عديدة، منها: تفضيل المنتجات الصحية والطبيعية والمنتجات التي تحتوي على الفيتامينات والاهتمام بمواد التجميل التي تعالج آثار التقدم في السن وممارسة الرياضات. وقد أدى ذلك إلى نشوء أسواق جديدة وجعل مؤسسات التوزيع أو تجارة التجزئة تنشئ أقساما أو أجنحة مخصصة للعناية بالصحة والجمال في المراكز أو التجمعات التجارية.

■ **إشباع التوجه الفردي:** ويتجلى هذا التوجه برفض شامل للمعايير المفروضة من قبل الأسرة والدين والمدرسة وأرباب العمل وقادة الرأي، فالأطفال والمراهقون الذين لديهم قدرة شرائية مباشرة أصبح لديهم استقلالية أكثر في الاستهلاك تتجلى في الأغذية والألعاب والتسلية والتجميل. كما أن إشباع التوجه الفردي قد يتجلى في منتجات منخفضة الثمن وقاعدية، عوض شراء منتجات من تشكيلات فاخرة لعلامات مشهورة.

(1) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p. 15

▪ **العودة للعائلة:** يبين النجاح التجاري للسيارات الفرنسية مثل: (*Espace*) و(*Mégane*)

و (*Scenic*) عودة المستهلكين لرعاية العائلة كقيمة وملجأً أمن يشعر فيه المستهلك بالحماية، فكل عضو من أعضاء العائلة مجهز اليوم بهاتف محمول للتوفيق بين توجهه الفردي ومنتعة الاجتماع بالعائلة، حتى ولو كان ذلك عن بعد.

▪ **البحث عن الصفقات الجيدة:** يشعر المستهلك بالمتعة عند ارتياده لمتاجر التجزئة التي

تقوم بتصفية المنتجات أو المتاجر الإلكترونية التي تتيح الحصول على سلع وخدمات بأسعار مغرية. وبخاصة مع انتشار الأنظمة الذكية أو البرمجيات الذكية القادرة على تحديد الأسعار الأكثر انخفاضا من بين عدة مواقع إلكترونية تجارية. وقد أصبح عدم الولاء هو القاعدة الأساسية للمستهلك الذي يبحث عن أحسن صفقة تتيح له الحصول على المنتج بأقل سعر.

▪ **الرغبة في الاستغلال المفيد لوقت الفراغ:** أصبح المستهلك يفضل استغلال أوقات

الفراغ للتعبير عن نفسه وتحقيق طموحاته الفردية وإشباع حاجاته العاطفية والجسدية والثقافية، وهذا ما دفع ببعض المؤسسات التجارية لتقديم سلع وخدمات تسمح للمستهلك بتحقيق ذاته في أوقات الفراغ.

ب- **دوافع حب الغير لدى المستهلكين:** يمكن التمييز بين ثلاثة اتجاهات في السنوات

الأخيرة تتعلق بدوافع حب الغير لدى المستهلكين وهي: التضامن، الاهتمامات البيئية والبحث عن الأخلاق.

▪ **التضامن:** ويتجلى من خلال المساعدات للجمعيات الإنسانية بجميع أنواعها، بما فيها

شراء بعض المنتجات أو الخدمات التي يخصص جزء من مداخيلها لسبب إنساني. ومن

ذلك: حضور مباراة كرة القدم لمساعدة ضحايا الحروب والنزاعات والكوارث الطبيعية.

▪ **الاهتمامات البيئية:** اهتمام المستهلكين بالبيئة وخاصة في الدول المتقدمة يدفعهم لشراء المنتجات التي تحافظ على البيئة. على سبيل المثال، شراء منتجات التجميل التي لم تستخدم فيها الحيوانات للتجارب أو شراء مساحيق الغسيل التي لا تحتوي على الفوسفات أو شراء البنزين الذي لا يحتوي على الرصاص.

▪ **الاهتمام بالأخلاق:** وهو اتجاه ضعيف لكنه موجود. ونلمحه في مقاطعة المستهلكين لمنتجات السلع الرياضية الذين يستخدمون الأطفال في المصانع الآسيوية، وارتفاع مبيعات قهوة ( *Max Havelaar* ) التي تدفع أسعارا عادلة للمزارعين في "أمريكا الوسطى".

ج. **مخاوف المستهلكين:** أمام تضاعف المنتجات الجديدة في المتاجر، أصبح المستهلك يبحث عن ما من شأنه أن يساعده على تسهيل مشترياته والتقليل من مخاوفه، كتوفير علامات معروفة ومشهورة، وحذف العلامات غير المعروفة، وإعداد أغلفة تتضمن رموزا سهلة التحديد وسهلة الرؤية في رفوف البيع، وتقديم معلومات عن المنتجات المحررة بلغة سهلة الفهم، وتنظيم الأجنحة أو الأقسام في شكل عالم يجمع المنتجات التي يكمل بعضها بعضا كعالم الأطفال أو عالم المطبخ، واستخدام العاملين الودودين الذين يتمتعون بالكفاءة والقادرين على تقديم المعلومات بفعالية عالية.

ومن بين الأسباب المفسرة لتزايد مخاوف المستهلكين أيضا، عولمة الاقتصاد التي يتمخض عنها زيادة المنافسة وتركيز المؤسسات التي يلازمها في الغالب تخفيضات في العمالة، وبالتالي فقدان المستهلكين لقدراتهم الشرائية والكوارث البيئية. مثل،

"تشرنوبيل" والتطورات العلمية المثيرة للمخاوف التي تؤدي إلى انحرافات خطيرة كالبقرة المجنونة، وظهور بعض الأوبئة الخطيرة مثل "أنفلونزا الطيور" و"أنفلونزا الخنازير". وللإجابة على بعض من هذه المخاوف، استطاعت المنتجات المحلية أن تنجح في طمأنة المستهلكين في بعض الدول وهي حالة مؤسسات التجزئة الفرنسية (*Leclerc*) و (*Carrefour*) التي تعرض منتجات محلية على الفرنسيين. وقد نجحت هذه المنتجات بشكل كبير، لأن المستهلكين ينظرون إليها على أنها منتجات أصلية، سواء من ناحية المصدر أو المقادير والمكونات أو إجراءات التصنيع.

#### 4- المتغيرات التكنولوجية

من الأهمية بمكان بالنسبة للمؤسسة أن تتابع كل ما هو جديد في بيئتها التكنولوجية، فقد تشكل هذه الابتكارات مصدرا للنمو أو مصدرا للتهديدات.<sup>(1)</sup> وذلك ما دفع بمؤسسات تجارة التجزئة الحديثة للاستثمار بكثافة في التكنولوجيات الجديدة، سواء على مستوى المتاجر أو المستودعات أو المخازن أو المقرات، وكذلك الشبكات التي تربط بين جميع هذه المواقع. وعليه تحولت الممارسات الإدارية وثقافة مؤسسات تجارة التجزئة الحديثة تحولا عميقا، بحيث أصبحت التكنولوجيات الجديدة تقوم بأربع وظائف، وهي:<sup>(2)</sup> تقديم معلومات في المؤسسة التجارية، وتبادل المعطيات مع المؤسسات الأخرى، وبصفة خاصة مع الموردين، وإدارة أحسن للعلاقة مع الزبائن، ودعم أو تعويض المتجر بموقع إلكتروني.

---

(1) - Kotler, Keller, Dubois & Manceau, Op.cit., p.104

(2) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.20

## أ- تقديم المعلومات في مؤسسة التوزيع:

من بين التكنولوجيات المستخدمة في مؤسسات تجارة التجزئة هي صناديق الدفع المزودة بالماسح الضوئي والتي تقدم مزايا عديدة لمؤسسات التجزئة، بحيث تسمح بتقليل تكاليف التحصيل بفضل ربح الوقت، وبصفة خاصة إمكان الحصول على معلومات مفيدة تجارياً عن المبيعات المتعلقة بكل نوع من أنواع المنتجات، والتي تسمح بما يلي:

▪ الإدارة الآلية للمشتريات بطليبات أكثر سرعة وأكثر دقة وشراء المنتجات التي تباع أكثر.

▪ دراسة مزيج المنتجات من خلال إجراء تحليلات عديدة، مثل: ترتيب أصناف المنتجات العشرة الأولى بحسب عدد المبيعات والهوامش واختيار المنتجات الملائمة حسب المنطقة التجارية وهو ما يسمى بالتسويق الجغرافي.

▪ تسهيل إدارة أسعار البيع عن طريق حساب مرونة الطلب بالنسبة للسعر وهو ما يسمح بإدارة التخفيضات في الأسعار.

▪ إمكان إجراء اختبارات ترتيب المنتج لدراسة أحسن موقع له، وكذلك تحسين فعالية عمليات ترويج المبيعات من خلال معرفة أنواع المنتجات الحساسة لتقنيات الترويج والفترات الملائمة لعمليات الترويج وتأثيرها على مبيعات المنتجات الأخرى.

وتشكل بطاقات الولاء وسيلة أخرى لإرساء التسويق بالعلاقات مع الزبائن، فكل زبون يمكن معرفته أكثر سواء من ناحية خصائصه الديموغرافية (نوع المسكن، عدد الأفراد في المنزل، المنطقة السكنية، الجنس والسن ودورة الحياة العائلية)، أو من



الناحية السلوكية كتحليل سلوكيات التجديد، وتكرارات الشراء، ومبالغ المشتريات وبالتالي تقديم عروض مناسبة بشكل أحسن وتقديم مزايا خاصة لهذا القطاع من الزبائن، أو تقديم أسعار منخفضة للبعض، وذلك بحسب سلوكياتهم السابقة.

وتسمح بطاقات الولاء بتجميع النقاط أو تراكمها لتشجيع شراء نوع معين من المنتجات، أو تقديم بعض الامتيازات غير النقدية لتحويل هذا المستهلك إلى شريك حقيقي لمؤسسة التجزئة. ولكن التكاليف المرتفعة لإدارة هذه البطاقات تستلزم الاستعمال الأقصى للمعطيات المجمعة عن المستهلكين في شكل قواعد معطيات.

ولمعرفة الزبون هناك وسيلة تكنولوجية أخرى تتضمن متابعة الزبون خلال فترة تسوقه في المتجر عن طريق شريحة ملصقة بعربة التسوق، وشبكة رصد ممتدة على طول مساحة البيع. وهكذا يمكن قياس جاذبية كل متر مربع من مساحة البيع بدقة، وذلك ما يسمح بتحسين ترتيب المنتجات ومعرفة مدى جاذبية المنتجات للأشخاص.

وتوجد وسيلة تكنولوجية أخرى نالت رضا المستهلكين بعد استعمالها في عدد من مؤسسات التجزئة الحديثة القائمة في "فرنسا" وهي: المسح الضوئي الذاتي، ولكن تكاليفها عالية جدا على مؤسسات التجزئة. وتتضمن هذه التقنية دخول المستهلك إلى حجرة تكشف جميع المنتجات وأسعارها المسجلة في شرائح ملصقة بالمنتجات وتحدد الفاتورة، ثم تقوم بتسريح الزبون بعد تسوية المشتريات عن طريق بطاقة الدفع الإلكترونية.

## ب- تبادل المعلومات مع المنظمات الأخرى:

دفعت المركزية المتزايدة وضرورة الرقابة الدقيقة والسريعة مؤسسات التجزئة الحديثة والعملاقة إلى تكثيف الروابط ما بين المقر والمخازن والمتاجر، فمثلاً: المؤسسة القائدة عالمياً لتجارة التجزئة (*Wal-Mart*) قامت منذ سنة 1985م بتطوير شبكة معلوماتية مربوطة بالأقمار الصناعية تجمع ما بين المقر و 2500 متجر موزعة في أرجاء العالم.<sup>(1)</sup>

وتسمح هذه الشبكة بالمتابعة اليومية لمبيعات كل نوع من المنتجات، ويتيح ذلك ترشيد التسليم والمخزونات في المستودعات والطلبات للموردين. إضافة إلى ذلك إذا كان أحد متاجر المؤسسة لديه فائض كبير من مخزون نوع معين من المنتجات، في حين أنه يبيع بسهولة في متجر مجاور من متاجر المؤسسة، عندئذ يحول إليه المخزون. وتستعمل مؤسسات تجارة التجزئة الحديثة نظام تبادل معطيات الإعلام الآلي مع الموردين والذي يسمح بتمرير الطلبات و وصل التسليم والفواتير وملفات المنتجات وأوامر النقل ومستويات المخزون، فمثلاً: الموردون الأساسيون لمؤسسة (*Wal-Mart*) والبالغ عددهم حوالي 5000 يمكنهم الوصول إلى قاعدة المعطيات الرئيسة للمؤسسة لمعرفة الوضعية اليومية لمخزون كل نوع من منتجاتهم و في كل متجر من متاجر (*Wal-Mart*) في العالم بأسره.<sup>(2)</sup>

---

(1) – Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.24

(2) – Jaques Dioux & Marc Dupuis, **La distribution**, Paris: Pearson Education, 2005, p.467

## ج- إدارة العلاقة مع الزبائن:

- تستخدم مؤسسات التجزئة الحديثة وسائل إعلامية مثل أجهزة الكمبيوتر، والشاشات التي تعمل باللمس لإنجاز خمس وظائف وهي:
- إعلام وتوجيه الزبائن عن مواقع المنتجات وأقسامها و مواقع المتاجر في المجمعات التجارية وكيفية الوصول إليها.
  - المساعدة في اختيار المنتجات المتخصصة وإمكان الاستماع للأقرص المضغوطة أو اختبارها.
  - حجز وبيع خدمات مثل: تذاكر المسرحيات وتذاكر النقل والرحلات.
  - توسيع الخيارات المتاحة في المتجر من خلال تقديم المنتجات التي تباع على أساس الطلب، أو اقتراح خدمات، مثل: إيجار العقارات، والإعلانات الصغيرة.
  - تنظيم ألعاب وتقديم هدايا للزبائن بوساطة أجهزة مرتبطة بمواقع ألعاب على الإنترنت.
- وبعض مؤسسات التجزئة الحديثة تستعمل البطاقات الإلكترونية التي تعلن عن سعر المنتج وتسمح بمعرفة المبيعات اليومية من المنتج والكميات المخزنة وهذا ما يسمح بترشيح التموين. بالإضافة إلى أن البطاقة الإلكترونية يمكن أن ترسل ومضات تشير إلى وجود عملية ترويج للمبيعات وبذلك تجذب انتباه الزبون.
- وبعض من مؤسسات التجزئة الحديثة تستعمل أيضا عربات التسوق الحديثة المجهزة بشاشات تعمل باللمس وتعتبر كمكمل للبطاقات الإلكترونية، حيث يمكنها عرض مخطط المتجر وكذلك وضعية عربة التسوق وعرض عمليات الترويج بومضات وتقديم المعلومات للزبائن. ولكن تكلفتها عالية وتتطلب مراقبة وصيانة.

## د - تكملة أو تعويض المتاجر الحقيقية:

الإنترنت كوسيلة إعلام تفاعلية وعالمية وسهلة الوصول تقدم فرصا واسعة لمؤسسات تجارة التجزئة. ولكن إنشاء مواقع انترنت يخضع لثلاثة محددات رئيسة هي: قابلية البيع التجارية، وقابلية البيع الاقتصادية للمنتجات، والقيمة المضافة للانترنت.<sup>(1)</sup>

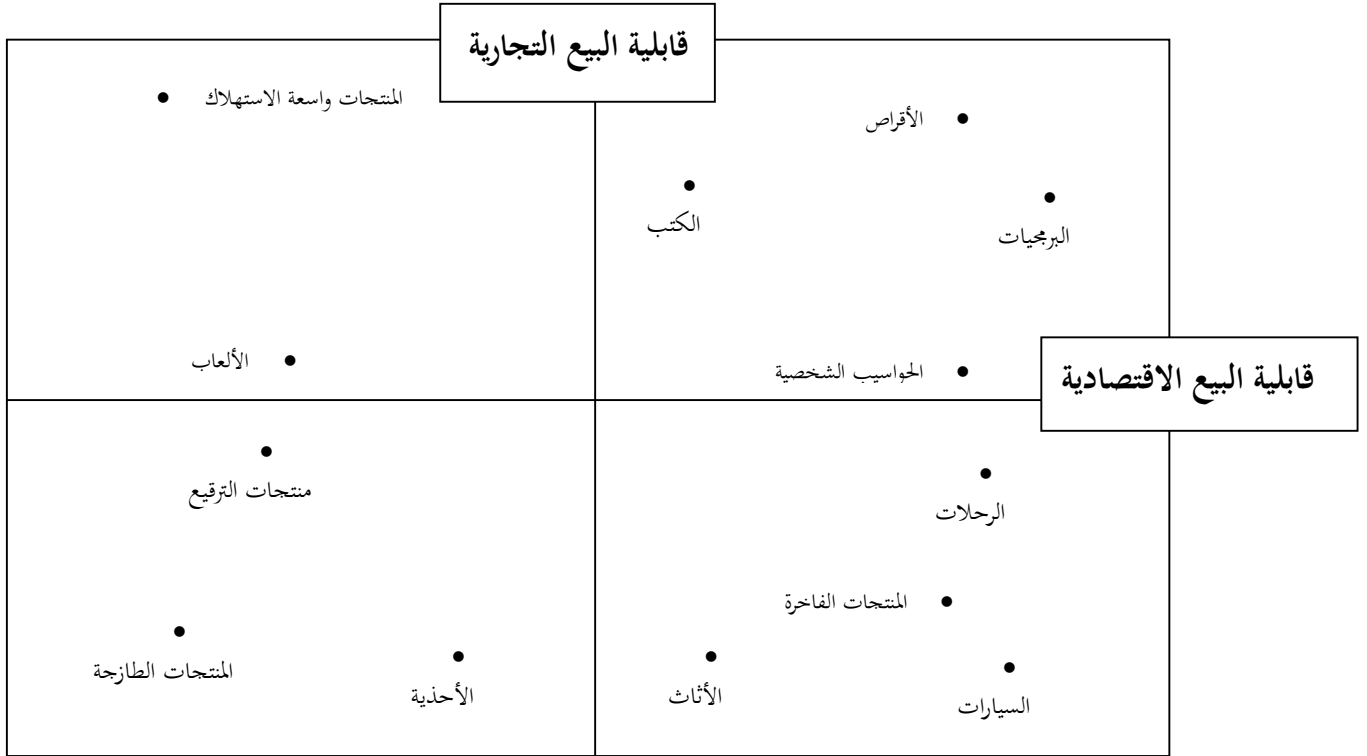
▪ **قابلية البيع التجارية:** وهي ميل المستهلكين لشراء المنتج على الانترنت، دون رؤيته ولمسه وتجريبه، أي على أساس وصف وصورة وفترة معينة للتسليم، فمثلا: قابلية البيع عالية بالنسبة للأقراص المضغوطة؛ فرؤية المنتج قبل الشراء غير ضرورية، إذ يكفي العنوان واسم المؤلف لتفادي أو تجنب مخاطر الشراء السيئ. ولكن قابلية البيع التجارية ضعيفة بالنسبة لأحذية النساء .

▪ **قابلية البيع الاقتصادية:** وتعني سعر التكلفة المرتبط بتوزيع المنتج عن طريق الانترنت بالمقارنة مع تكلفة توزيعه عن طريق المتجر الحقيقي. فعلى سبيل المثال، قابلية البيع الاقتصادية عالية أيضا بالنسبة للأقراص المضغوطة وعالية جدا بالنسبة للمنتجات غير الملموسة مثل الموسيقى والخدمات المالية. ولكن قابلية البيع الاقتصادية ضعيفة جدا في المجال الغذائي، لأن تحضير الطلبية وتسليمها للبيت يمثل تكلفة عالية بالمقارنة مع السعر والهامش المحقق.

و يسمح الجمع بين قابلية البيع الاقتصادية وقابلية البيع التجارية بتحديد قابلية البيع الكلية للمنتجات، بمعنى قدرة التجارة الالكترونية على منافسة التوزيع في المتاجر الحقيقية، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

(1) - Dioux & Dupuis, Op.cit., p.190

## الشكل رقم (1) قابلية البيع التجارية والاقتصادية بحسب نوع المنتجات.



Source: Cédric Ducrocq, *La Nouvelle Distribution*, Paris: Dunod, 2002 , p.175

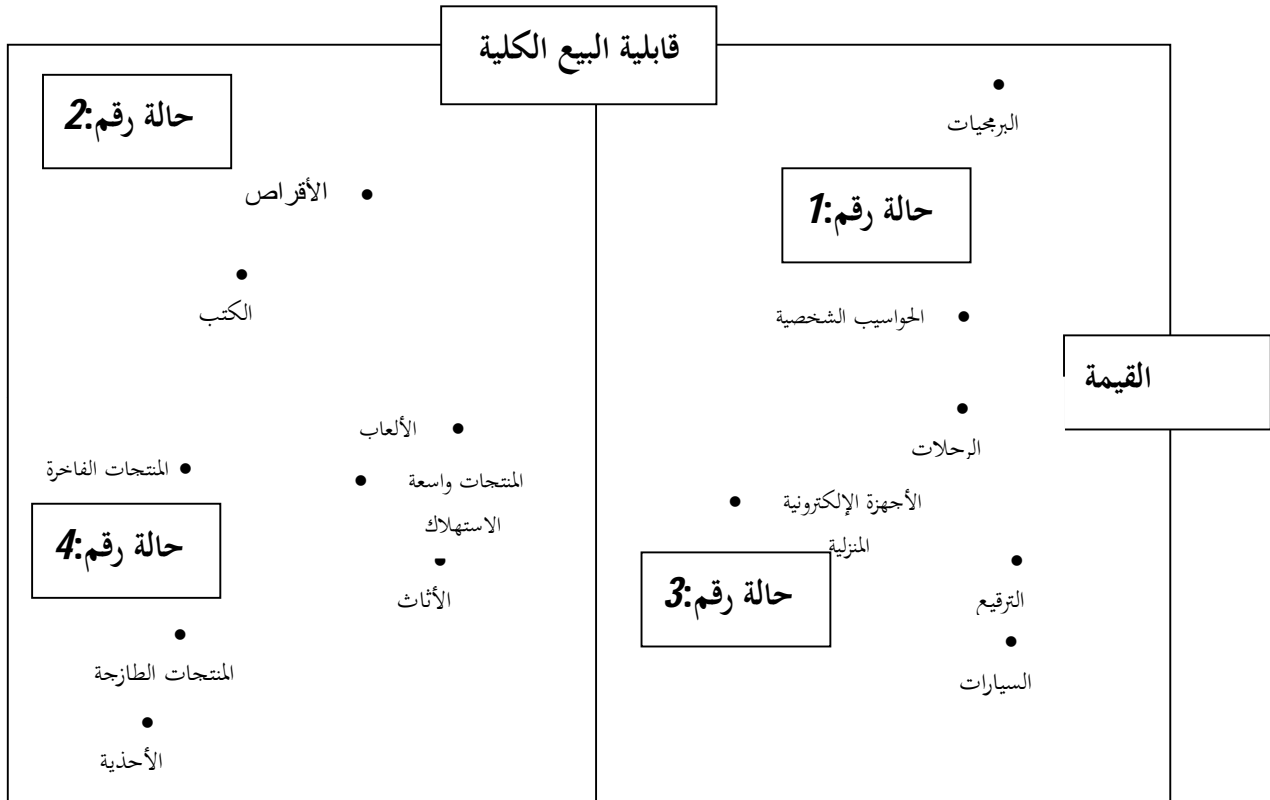
### ■ القيمة المضافة:

وتعني القيمة المضافة التي تقدمها التجارة الإلكترونية للزبائن بالمقارنة مع القيمة المضافة التي تعرضها المتاجر الحقيقية وأكثرها وضوحا هي الأبواب المفتوحة للمتاجر الإلكترونية على مدى 24 ساعة وإمكان شراء السلع والخدمات من المنزل. ولكن الإنترنت تسمح بالذهاب إلى أبعد من ذلك. على سبيل المثال، في مجال منتجات الترفيه والترميم، تسمح الإنترنت بتحضير الزبون لزيارة المتجر الحقيقي ومساعدته على الشراء الصحيح للمنتجات، وذلك بتقديم نصائح للزبون عن الإجراءات الواجب اتخاذها قبل عملية الشراء، أي قبل وجود الزبون في المتجر الحقيقي. وكذلك تقديم نصائح عملية عن كيفية استعمال الزبون للمنتج بعد عملية شرائه، أي أن الإنترنت في هذه الحالة

تتيح مساعدة الزبون بالمعلومات والإرشادات والنصائح قبل عملية الشراء وبعدها. وتسمح الإنترنت كذلك بعرض خيارات واسعة جدا على الزبون في مجال الكتب والأقراص بأكثر ما يمكن للمتجر الحقيقي أن يعرضه وتسمح كذلك بالتحديث البسيط والسريع للبرمجيات. وبالنسبة لبعض المنتجات، فإن القيمة المضافة التي تقدمها الإنترنت للزبائن تكون منخفضة مثل المنتجات واسعة الاستهلاك.

و يسمح الجمع بين قابلية البيع الكلية والقيمة المضافة للإنترنت بتحديد الإستراتيجيات التي يمكن لمؤسسات تجارة التجزئة اعتمادها فيما يتعلق بالمواقع الإلكترونية. وهو ما يوضحه الشكل رقم (2)

الشكل رقم (2) قابلية البيع الكلية والقيمة المضافة بحسب نوع المنتجات.



Source: Cédric Ducrocq, **La Nouvelle Distribution**, Paris: Dunod, 2002, p.177

• **الحالة رقم 01:** وهي الحالة التي تستجيب فيها المنتجات جيدا للبيع عن بعد وتحمل الإنترنت فيها أحسن قيمة مضافة للزبائن. وفي هذه الحالة تكون احتمالات النمو من خلال التجارة الإلكترونية عالية جدا. والإستراتيجية المنطقية التي يجب على مؤسسات تجارة التجزئة اتباعها في هذه الحالة هي تطوير مواقع إلكترونية للبيع وتقديم الخدمات. ولكن يجب الانتباه إلى خطر تحقيق الموقع التجاري الإلكتروني لمبيعات على حساب مبيعات المتاجر الحقيقية ضمن المؤسسة التجارية الواحدة.

• **الحالة رقم 02:** وهي حالة المنتجات التي تستجيب جيدا للبيع عن بعد ، ولكن الإنترنت لا تحمل قيمة مضافة كبيرة بالمقارنة مع القيمة المضافة للمتاجر الحقيقية. وأكثر ما تقدمه الإنترنت في هذه الحالة هي راحة الشراء أو إمكان الشراء المفتوح أي 24/24 ساعة ، وأحيانا بأسعار أقل من تلك التي تعرضها المتاجر الحقيقية. ومؤسسات التجزئة الحقيقية التي تبيع هذا النوع من المنتجات يمكنها إنشاء مواقع إلكترونية. وهناك احتمال قائم بأن تحقق المتاجر الإلكترونية مبيعات على حساب مبيعات المتاجر الحقيقية ، ولكن هذه الأخيرة تمتلك مؤهلات من ناحية القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن ، وذلك ما يسمح بإيجاد تكامل بين كلا النوعين من المتاجر.

• **الحالة رقم 03:** وهي حالة المنتجات التي يصعب بيعها عن بعد ، ولكن الإنترنت قد تحمل قيمة مضافة جديدة ، فهي قد تعزز العلاقة ما بين مؤسسة التجزئة وزبائنها. وتعتبر المواقع الإلكترونية المبنية على العلاقات الإستراتيجية المنطقية لمؤسسة التجزئة ، بحيث تستخدم كسلاح تسويقي في خدمة متاجر المؤسسة. ويمكن

إضافة وظائف تجارية للموقع الإلكتروني، ولكن بذهنية تقديم خدمات للزبائن أكثر منها لتنمية رقم الأعمال.

- **الحالة رقم 04:** وهي حالة المنتجات التي يصعب بيعها عن بعد، والمتاجر الحقيقية تستجيب بشكل أحسن لتوقعات الزبائن. والإستراتيجية المنطقية هي إنشاء مواقع إلكترونية مؤسساتية تقدم معطيات عامة حول مؤسسة التجزئة وإعلانات تجارية وتحديد مواقع متاجر المؤسسة وإعلانات توظيف دون تقديم خدمات خاصة أو إجراء عمليات بيع.

## 5- المتغيرات القانونية

تتأثر مؤسسات تجارة التجزئة بالبيئة القانونية التي تتشكل من مجموعة القوانين والتشريعات واللوائح التي تحكم مثلاً إنشاء وعمل المتاجر والعروض التجارية المقدمة للزبائن وكذلك مختلف أشكال الاتصال الموجه إليهم. وتختلف هذه القوانين والتشريعات باستمرار من دولة إلى أخرى، فتقدم فرصاً لمؤسسات التجزئة أو تشكل تهديدات لها، فالدولة التي كانت بالأساس متساهلة في منح التراخيص للمساحات التجارية الكبيرة يمكن أن تضع اليوم قيوداً على هذه التراخيص. وبالمقابل بعض الدول الأخرى قد ترفع جزءاً من القيود المتعلقة بساعات عمل المتاجر.<sup>(1)</sup> ومثل ذلك في "فرنسا" التي يخضع فيها إنشاء المتاجر وتوسيعها لقواعد وقوانين صارمة. وينص قانون العمل فيها على ضرورة منح العطلة الأسبوعية لأربع وعشرين ساعة متتالية يوم الأحد للعاملين في

---

(1) - Dioux & Dupuis, Op.cit., p.58



تجارة التجزئة، وتمنح بعض الاستثناءات لمتاجر التبغ أو متاجر الزهور الطبيعية للعمل يوم الأحد. (1)

وتتضمن البيئة القانونية كذلك، قوانين وتشريعات لحماية المستهلكين سواء من الناحية المالية أو الناحية الصحية، بحيث يجب على متاجر التجزئة أن تقدم منتجات مطابقة للمواصفات وأن تمتع عن محاولات الغش والتزييف في السلع المعروضة وضرورة تقديم معلومات عن أسعار المنتجات ومكوناتها ومقاديرها وكيفية تحضيرها واستعمالها ومحاذير استعمالها والجهات المنتجة لها والمستوردة لها وتاريخ إنتاجها وانتهاء صلاحيتها، وكذلك الامتناع عن رفض بيع المنتج للمستهلك دون مبررات قانونية وهي ظاهرة منتشرة في المطاعم أو الفنادق أو الشقق المعروضة للإيجار، بحيث يرفض بيع أو تأجير المنتج للأشخاص لأسباب عرقية أو دينية أو لإعاقات معينة. وفي بعض الدول المتقدمة يمنح القانون للمستهلك فترة زمنية لإعادة المنتج أو استرداد نقوده في حالة ما إذا قام بشراء المنتج عن طريق المراسلة أو الإنترنت. ويمنع القانون كذلك مؤسسات التجزئة من استعمال الإعلانات المزيفة أو المضللة للمستهلكين. وعليه، يجب على مؤسسات التجزئة أن تحلل بعمق بيئتها القانونية بهدف تقدير القيود، وكذلك الاستغلال الأحسن للفرص المتاحة.

---

(1) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.25

## IV - أسس تصنيف مؤسسات تجارة التجزئة

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من مؤسسات تجارة التجزئة؛ وذلك بحسب المعيار أو

الأساس المعتمد في تصنيفها. ومن بين هذه الأسس: (1)

▪ المجهود الذي يبذله المستهلك في شراء السلعة.

▪ الخدمات المقدمة للمستهلكين.

▪ خطوط المنتجات.

▪ المكان الذي تتم فيه صفقة التجزئة.

### 1 - أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب المجهود المبذول في شراء السلعة

وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من متاجر التجزئة وهي: متاجر

التجزئة الاستقرابية، ومتاجر التجزئة التسويقية، ومتاجر التجزئة الخاصة. ويؤثر هذا

التقسيم تأثيرا جوهريا على الاستراتيجيات التسويقية لمتاجر التجزئة؛ فمتاجر التجزئة

الاستقرابية تركز على تقريب موقعها من المستهلك، وتعمل لساعات طويلة، وتركز

على سرعة الخدمة فيها. وتشمل المتاجر الاستقرابية: متاجر البقالة، ومحطات البنزين.

وتشمل المتاجر التسويقية: متاجر الأثاث، والأجهزة المنزلية، والملابس. ويقوم المستهلك في

هذه الحالة بمقارنة الأسعار والتشكيلات ومستويات الجودة للسلع التي تقدمها المتاجر

المختلفة قبل أن يتخذ قرار الشراء. وتحاول المتاجر المتنافسة في هذه الحالة أن تتميز

بشكل أو بآخر؛ لكي تنال اهتمام المستهلك وتفضيله. ولتحقيق ذلك، يمكنها

(1) - العاصي، مرجع سابق، ص. 330

استخدام وسائل مختلفة منها: الإعلان، ونوافذ العرض، وطرق عرض السلع داخل المتجر، وتوظيف بائعين لتحسين الخدمة المقدمة، وعرض تشكيلات واسعة من السلع. وتتميز المتاجر الخاصة بعرض منتجات تحمل علامات تجارية مشهورة ومتميزة لا يقبل المستهلك بشراء بديل عنها. وتكون لديه الرغبة في بذل مجهودات كبيرة للحصول عليها. ولذلك فإن مثل هذه المتاجر ليست منتشرة، وذلك لتعزيز صورة العلامة التجارية

## 2- أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب الخدمات المقدمة للمستهلك

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المتاجر وفقا لمعيار الخدمات المقدمة للمستهلكين وهي: متاجر الخدمة الذاتية، ومتاجر الخدمات المحدودة، ومتاجر الخدمات الكاملة.

أ- **متاجر الخدمة الذاتية:** يعتمد هذا النوع من المتاجر على خدمة المستهلك لنفسه وتقديم خدمات قليلة جدا وينتج عن ذلك إلغاء أو تقليص مصاريف العاملين؛ وهذا ما يسمح بتقديم أسعار منخفضة نسبيا للمستهلكين. ويتعامل هذا النوع من المتاجر في السلع الاستقرابية كاللحوم والخضروات والفواكه والخبز والحليب.

ب- **متاجر الخدمة المحدودة:** ويتميز هذا النوع من المتاجر بتقديم خدمات محدودة للمستهلكين مثل خدمة البيع المحدودة، أي عدم توفير عدد كاف من البائعين لمساعدة المشتري في عملية الشراء. وتتعامل مثل هذه المتاجر في تشكيلة كبيرة من السلع تضم سلعا استقرابية وسلعا تسويقية.

ج- **متاجر الخدمة الكاملة:** وتركز هذه المتاجر على سلع الموضة والسلع الخاصة وتقوم بتقديم خدمات كاملة للمشتري تشمل استخدام بائعين يتمتعون بكفاءة عالية لمساعدة المشتري في اختيار السلع وتقديم المعلومات الكاملة عنها. والخصائص التي

تميزها عن السلع المنافسة وكيفية تحضيرها أو استعمالها وتوصيلها وتقديم تسهيلات لشرائها، ونتيجة لذلك فإن أسعارها عادة ما تكون مرتفعة.

### 3- أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب خط المنتجات

يمكن تقسيم متاجر التجزئة بحسب خطوط المنتجات التي تتعامل فيها إلى ثلاثة أنواع هي: المتاجر المتخصصة، والمتاجر المحدودة، والمتاجر العامة.

أ- متاجر التجزئة المتخصصة: يقوم متجر التجزئة المتخصص ببيع جزء أو فرع محدد من خط منتجات معين، ويتعامل في تشكيلة واسعة بالنسبة لهذا الفرع. مثل متاجر الأحذية التي تعرض تشكيلة واسعة من الأحذية وهي فرع من خط المنتجات الجلدية. وتتعامل المتاجر المتخصصة عادة في السلع الاستقرائية والسلع التسويقية.

ب- متاجر التجزئة المحدودة: تقوم متاجر التجزئة المحدودة بعرض تشكيلة كاملة من خط منتجات واحد أو خطوط منتجات متشابهة. مثل متاجر الأثاث ومتاجر الأجهزة الكهرومنزلية.

ج- متاجر التجزئة العامة: تتميز متاجر التجزئة العامة بتعاملها في مجموعة كبيرة ومتنوعة من خطوط المنتجات المختلفة وعرض تشكيلة واسعة من كل سلعة.

### 4- أنواع مؤسسات تجارة التجزئة بحسب مكان إتمام الصفقة

يمكن التمييز بين نوعين من تجارة التجزئة وفقا لهذا المعيار، وهما: تجارة التجزئة في المتاجر وتجارة التجزئة خارج المتاجر. وإذا كانت أغلب مبيعات تجارة التجزئة تتم في المتاجر، فإن تجارة التجزئة خارج المتاجر تشهد نموا متزايدا وبخاصة في الدول

المتقدمة. وتشمل تجارة التجزئة خارج المتاجر: البيع المباشر، والتسويق المباشر، والبيع بالماكينات الأوتوماتيكية، والتجارة الإلكترونية.

#### أ- البيع المباشر:

يعتبر البيع المباشر من أقدم أنواع تجارة التجزئة ويتجلى في الاتصال المباشر بين البائع والمستهلك في منزله وبالاتصال الهاتفي بالمستهلك من قبل تاجر التجزئة. ومن أمثلة السلع والخدمات التي تباع بهذه الطريقة هي مستحضرات التجميل والصحف والمجلات وتنظيف السجاد والملابس الجاهزة والحلويات والألعاب واللوازم المنزلية. ومن بين مزايا هذا الشكل من أشكال التجزئة توفير الراحة للمستهلك، حيث يمكنه الشراء وهو في منزله وإمكان معاينة السلعة ورؤيتها وعدم تعرضه للعلامات التجارية المنافسة، والتي تعقد عملية الشراء أحيانا وتتطلب منه جهدا ووقتا للمقارنة والمفاضلة والاختيار. كما أنه ملائم لكبار السن وللزوجات اللاتي لديهن أطفال صغار، حيث أن عملية الشراء تمثل مهمة صعبة وشاقة عليهن. ومن ناحية أخرى، يحقق البيع المباشر عددا من الفوائد لتاجر التجزئة في مقدمتها الانخفاض النسبي للتكاليف بالمقارنة بالبيع في المتجر نظرا لتوفير تكاليف الإيجار أو إنشاء المتجر والعقار والأثاث. هذا بالإضافة إلى تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين والتعرف على آرائهم وردود أفعالهم ودرجة رضاهم ومقترحاتهم وشكاواهم. ولكن على الرغم من مزايا البيع المباشر، إلا أن له عيوبه أيضا. وتتمثل في: (1)

▪ زيادة عدد السيدات العاملات، وبالتالي عدم تواجدهن في المنزل.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص. 148

▪ ارتفاع نفقات اختيار وتعيين وتدريب مندوبي البيع ومكافأاتهم، وخاصة وأن هذا الأسلوب قد يتطلب عددا كبيرا من البائعين.

▪ انخفاض ربحية المبيعات بسبب أن متوسط المعاملات عادة ما يكون صغير الحجم.

▪ انتشار العنف وجرائم السرقة، مما يجعل العديد من المستهلكين يمتنعون عن فتح منازلهم للبائعين.

▪ القيود القانونية على هذا النوع من تجارة التجزئة بسبب لجوء بعض التجار إلى الغش أو إلى أساليب تحقيق المبيعات عن طريق الضغط على المستهلكين.

#### **ب- التسويق المباشر:**

في التسويق المباشر يستطيع المستهلك أن يشتري ما يحتاجه من المنتجات بالبريد أو بالهاتف مباشرة. ومن بين المنتجات التي يشتريها المستهلكون عادة عن طريق هاتين الوسيطتين الكتب والأسطوانات ومستحضرات التجميل والأجهزة الرياضية.

▪ **البيع بالبريد:** تقوم مؤسسة تجارة التجزئة بإصدار "كتالوجات" تحتوي على صور وتفصيل السلع المختلفة من حيث ألوانها وأحجامها وأشكالها وأسعارها، ثم تقوم بإرسالها إلى المستهلكين المحتملين الذين يقومون بتحديد المنتجات المناسبة لهم وإرسال طلباتهم بالبريد إلى مؤسسة التجزئة التي تقوم بدورها بتنفيذ هذه الطلبات أيضا عن طريق البريد. وأهم مزايا البيع بالبريد أن تكاليفه أقل من تكاليف البيع بالمتاجر، حيث يمكن لمؤسسة التجزئة أن تستخدم أماكن ذات إيجارات منخفضة. أما بالنسبة للمستهلكين فيمكنهم شراء المنتجات الملائمة لهم دون بذل الجهود التي يتطلبها عادة الشراء من المتاجر.

أما أهم عيوب البيع بالبريد هو أنه من الصعب الاستحواذ على انتباه المستهلكين من خلال "كتالوجات" البيع، بالإضافة إلى امتناع المستهلكين عن الشراء لعدم معاينة المنتجات قبل الشراء.

▪ **البيع بالهاتف:** تتيح هذه الطريقة لمؤسسات تجارة التجزئة أن تبيع منتجاتها بواسطة الهاتف. ويتم تنفيذ هذه الطريقة بأساليب منها:

- الإعلان عن المنتجات في الجرائد وفي التلفزيون وفي الإذاعة. ويحدد الإعلان أرقام الهواتف التي يمكن للمستهلكين الاتصال بها لطلب المنتجات.
- إرسال "كتالوجات" إلى المشتريين المحتملين. ويتم تحديد أرقام الهواتف التي يمكن الاتصال بها لطلب المنتج المرغوب.

وفي كلتا الحالتين يسمح للمشتري بأن يتصل هاتفيا بمؤسسة التجزئة وعلى حسابها وتحدد احتياجاته من المنتجات المطلوبة، ثم تقوم المؤسسة بإرسالها بالبريد.

### ج- البيع من خلال ماكينات البيع الآلية:

يعتبر البيع بوساطة "الماكينات" الموزعة في الشوارع أو النوادي أو الجامعات أو المدارس أو محطات القطار والحافلات شكلا من أشكال تجارة التجزئة التي تستخدم فيها قطع النقود المعدنية أو البطاقات النقدية للحصول على السلعة أو الخدمة. ومن الأمثلة على المنتجات التي تباع عن طريق الماكينات الآلية هي: المشروبات الغازية والمعدنية والشاي والقهوة والشيكولاتة والسجائر والحلويات والصحف والمجلات. ومن مزايا البيع الآلي أنه يوفر احتياجات المستهلك في المكان والزمان الملائمين وسرعة الحصول على السلعة أو الخدمة. إلا أن له عيوباً ومنها أن بعض المنتجات لا تستجيب

للبيع الآلي إذ أن هذه الطريقة تتوافق مع عدد محدود من المنتجات، بالإضافة إلى تعطل الماكينات وحاجتها المستمرة للإصلاح و الصيانة وعدم تمكن المستهلك من رؤية المنتجات قبل شرائها وعدم توفر النقود المعدنية أحيانا للمستهلك، إضافة إلى عدم تمكنه من استرجاع نقوده في حالة نفاذ السلع من الماكينة. وأخيرا، ارتفاع مخاطر التلف للسلع الموجودة بالماكينة أو تعرضها للسرقة أو التخريب.

#### د - التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي جميع المبيعات التي تحققها المؤسسة مع المستهلكين النهائيين عبر الإنترنت. ويمكن التمييز بين نوعين من مؤسسات تجارة التجزئة الإلكترونية وهما: مؤسسات التجزئة الإلكترونية المحضة التي نشأت مع ظهور الإنترنت وليس لها وجود إلا على مستوى هذه الوسيلة الإعلامية، مثل: (*Amazon*)، (*Ebay*)، ومؤسسات التجزئة الإلكترونية الهجينة وهي عبارة عن مواقع إلكترونية لمؤسسات تجزئة تقليدية قامت بتطوير نشاط تجاري إلكتروني مواز للنشاط التجاري التقليدي بالمتاجر الحقيقية، مثل: مؤسسة (*Fnac*) الفرنسية، و (*Ikea*) السويدية.<sup>(1)</sup>

ومن بين أهم المنتجات التي تباع عن طريق التجارة الإلكترونية هي: المنتجات المالية ومنتجات الإعلام الآلي والكتب وأسطوانات الموسيقى والفيديو والرحلات والأجهزة الإلكترونية وتذاكر المسرحيات والألعاب والمشروبات. ولهذه الطريقة مزاياها أهمها بالنسبة للمستهلكين لأنها مريحة، بحيث تسمح بشراء المنتج في كل زمان ومكان وبسرعة، وتتيح خيارات واسعة من المنتجات للمستهلكين أكثر بكثير مما تعرضه

---

(1) - Cédric Ducrocq, *La distribution*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2005, p.136



متاجر التجزئة الحقيقية. ولكن التجارة الإلكترونية تتضمن عيوباً أيضاً بالنسبة للمستهلكين، بحيث أن المستهلك لا يمكنه معاينة المنتج قبل الشراء وفي أحسن الأحوال يمكنه الاطلاع على تعليقات المستهلكين الذين قاموا بتجريب المنتج. ومن بين عيوب هذه الطريقة أيضاً أن الدفع يتم قبل الحصول على المنتج. فقد يحدث أن لا يحصل المستهلك على المنتج بعد دفع ثمنه. وهناك مخاطر أيضاً مرتبطة باستعمال بطاقة الائتمان عند دفع ثمن المنتج، بالإضافة إلى الشكوك التي تراود المستهلك حول حصوله على خدمات ما بعد البيع.

## **V - النظريات المفسرة لتطور مؤسسات تجارة التجزئة**

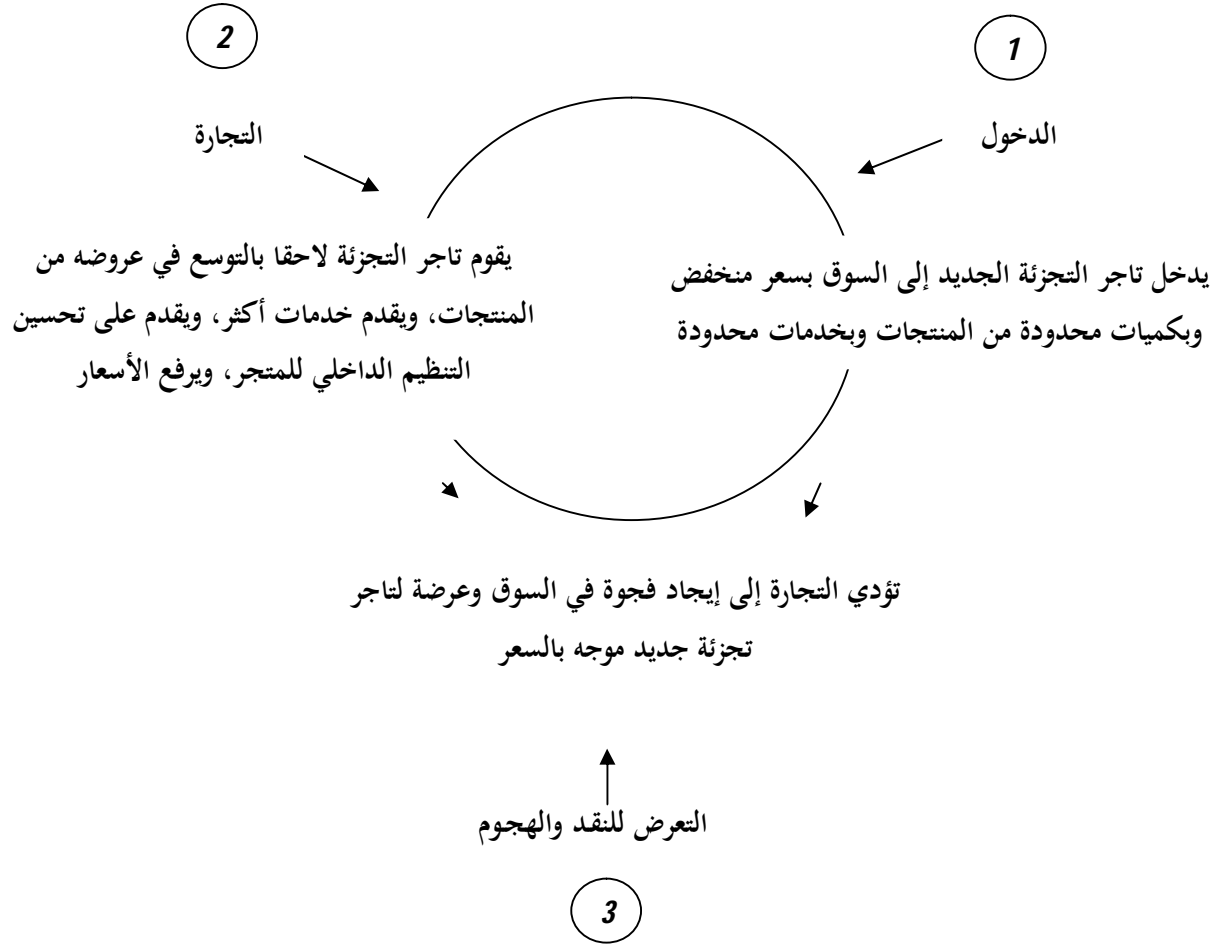
هناك العديد من المساهمات النظرية التي حاولت تفسير كيفية تطور مؤسسات تجارة التجزئة. ومن بين هذه النظريات نذكر: نظرية عجلة تجارة التجزئة ونظرية دورة حياة تجارة التجزئة.

### **1- نظرية عجلة تجارة التجزئة**

تعتبر نظرية عجلة تجارة التجزئة من أكثر النظريات المفسرة لكيفية تغير مؤسسات التجزئة شهرة. ووفقاً لهذه النظرية فإن التغير في مؤسسات التجزئة يأخذ شكل دورة تتكون من ثلاث مراحل هي: الدخول، التجارة والتعرض للانتقاد والهجوم. ويوضح الشكل (3) المراحل الثلاث لدورة تجارة التجزئة - حسب هذه النظرية - وكيف أن تكرار هذه المراحل مع مرور الزمن ينتج عنه حركة تماثل حركة الكرة الأرضية أو حركة العجلة ففي المرحلة الأولى وهي مرحلة الدخول، تدخل مؤسسة تجزئة جديدة

إلى السوق بأسعار منخفضة بالمقارنة مع أسعار المنافسين الموجودين سابقا في السوق. ويعود ذلك إلى قدرتها على التحكم في التكاليف الناتجة - مثلا - عن تقييد الخدمات التي يقدمها المتجر لزيائته واختيار المواقع ذات الإيجار المنخفض، وأحيانا التخفيض في جودة المنتجات. وفي حالة نجاح مؤسسة التجزئة في الدخول إلى السوق كابتكار جديد، فإن ذلك يدفع بمؤسسات تجزئة أخرى لتقليدها. وينجم عن ذلك زيادة في شدة المنافسة. وكاستجابة للضغوط التنافسية التي تتعرض لها مؤسسة التجزئة الجديدة، فإنها تضطر إلى الدخول أو الانتقال إلى المرحلة الثانية التي تتضمن تقديم المزيد من الخدمات للزيائن وتحسين جودة المنتجات للحصول على ميزة تجعلها منفردة عن المنافسين في نظر الزبائن. وتكون محصلة ذلك هي رفع المؤسسة لأسعار المنتجات المعروضة على الزبائن وهذا ما يؤدي بدوره إلى الانتقال إلى المرحلة الثالثة للعجلة التي تتضمن تعرض مؤسسة التجزئة السابقة إلى الهجوم من مؤسسة تجزئة جديدة بسلاح الأسعار المنخفضة وهكذا تستمر عجلة التجزئة بالدوران. ولكن على الرغم من المعلومات الهامة والمفيدة التي تقدمها نظرية عجلة تجارة التجزئة حول نشوء وتطور مؤسسات تجارة التجزئة، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات أهمها: عجز هذه النظرية عن تفسير نشوء النماذج التجارية الحديثة وتطورها التي لا تقبل التحليل ببساطة من منظور السعر وعدد الخدمات، مثل مؤسسات التجزئة الإلكترونية، وكذلك عدم قدرتها على تفسير بقاء بعض النماذج التجارية واستمرارها على الرغم من ظهور نماذج جديدة منافسة.

### الشكل رقم (3) دورة عجلة تجارة التجزئة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.132.

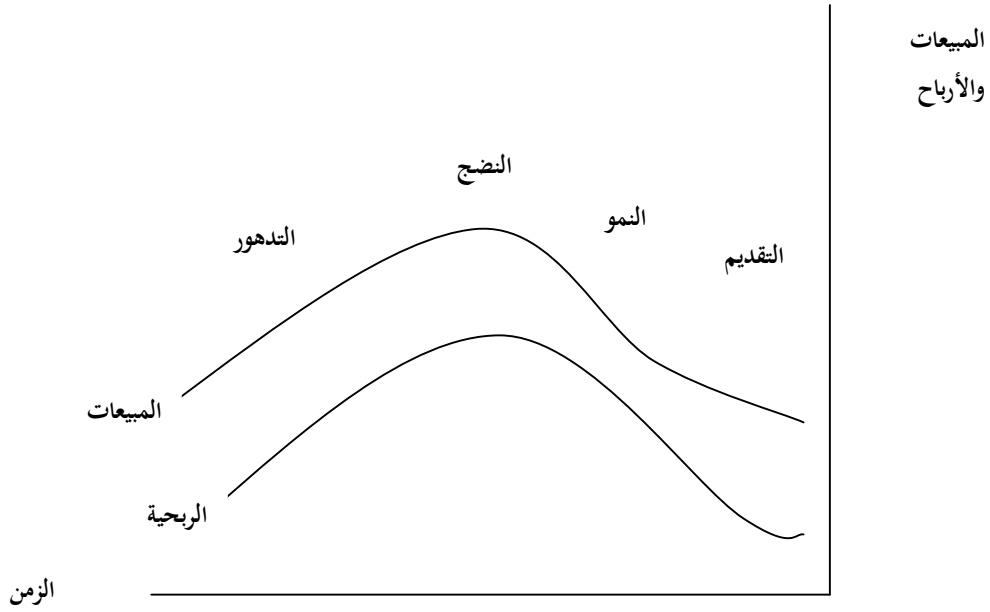
## 2- نظرية دورة حياة مؤسسات التجزئة

تعتبر نظرية دورة حياة تجارة التجزئة نظرية مكملة لنظرية عجلة تجارة التجزئة. وتستند نظرية دورة حياة مؤسسة التجزئة على نظرية دورة حياة المنتج التي ظهرت مع بداية الخمسينات.<sup>(1)</sup> وبموجب هذه النظرية، فإن مؤسسة التجزئة تمر بدورة حياة شبيهة

(1) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.106

بدورة حياة المنتج، والتي يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل، كما هو موضح في الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (4) دورة حياة مؤسسة التجزئة

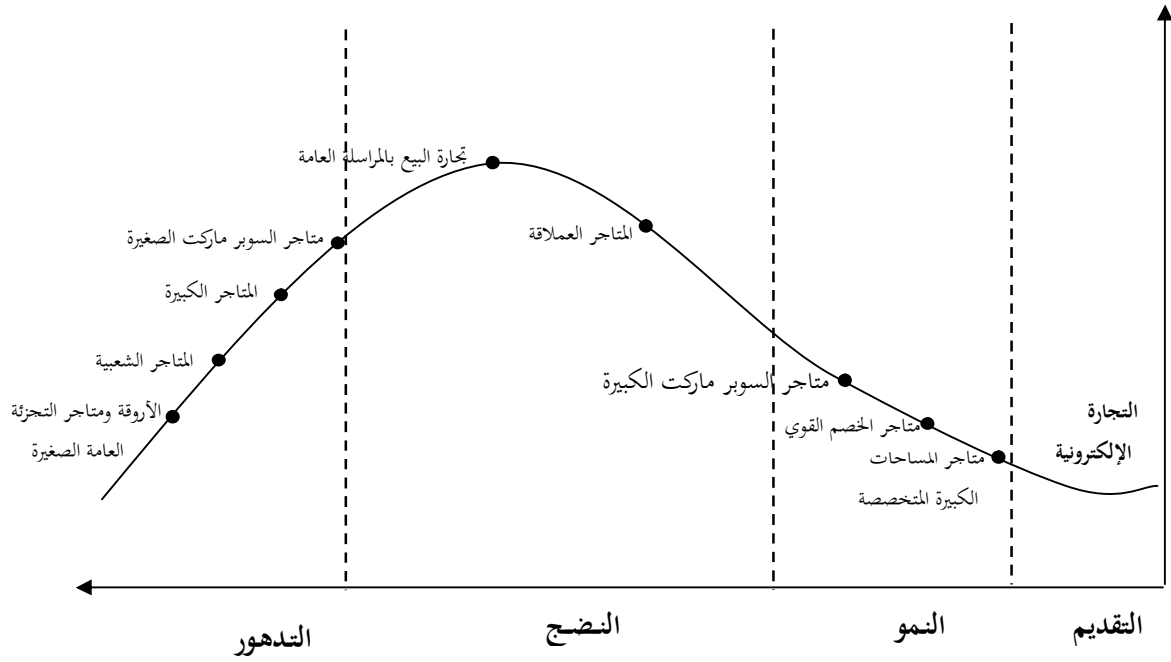


المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.135

يوضح الشكل رقم (4) بأن مؤسسة التجزئة تمر بأربع مراحل متتابعة هي: مرحلة التقديم، والنمو، والنضج، والتدهور. ففي مرحلة التقديم أو الابتكار تظهر مؤسسات التجزئة الجديدة، فمثلاً: مرحلة التقديم لمتاجر "السوبرماركت" بدأت سنة 1930 م. في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثناء هذه المرحلة يجب على مؤسسة التجزئة الجديدة أن تحمل مزايا تنافسية للسوق تجعلها مميزة عن المؤسسات التقليدية الحاضرة في السوق. وقد تتجلى هذه المزايا في الأسعار التنافسية والمواقع والمواقيت الملائمة للمستهلكين أو

التقنيات الحديثة في البيع والترويج أو تقديم تشكيلات حديثة وفريدة من المنتجات. ومثل هذه المزايا تجعل مؤسسة التجزئة الجديدة تحظى بالقبول لدى المستهلكين؛ وهذا ما يؤدي بها إلى الانتقال إلى المرحلة الثانية من دورة حياتها وهي مرحلة النمو التي تتصف بتسارع وزيادة حجم المبيعات والأرباح التي تحققها. ويؤدي تزايد الأرباح إلى إغراء منافسين جدد لتقليد المؤسسة والدخول إلى السوق ومع زيادة المنافسة في هذه المرحلة، فإن مؤسسة التجزئة تسعى إلى زيادة حجم مبيعاتها؛ وذلك بالتوسع في أسواق جغرافية جديدة، ومحاولة وضع القيود المناسبة لدخول منافسين محتملين. وبعد مرحلة النمو تبدأ المبيعات بالتباطؤ وتنتقل مؤسسة التجزئة عندئذ إلى مرحلة النضج التي تعني تغطية المؤسسة لجميع المستهلكين المحتملين، وبالتالي حدوث ركود في المبيعات، وتبدأ أرباح مؤسسة التجزئة بالتراجع. ويؤدي ذلك بالمؤسسة إلى الانتقال إلى المرحلة الأخيرة من دورة حياتها وهي مرحلة التدهور، حيث تصبح المبيعات والأرباح في أدنى مستوياتها. ويمكن تطبيق نظرية دورة الحياة على جميع مؤسسات التجزئة، وذلك ما يوضحه الشكل الآتي:

## الشكل رقم (5) دورة الحياة لنماذج تجارة التجزئة



Source Cédric Ducrocq, **La distribution**, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2005, p.62

يوضح الشكل رقم (5) مراحل دورة الحياة لأنواع مختلفة من تجارة التجزئة في فرنسا، حيث إن الأروقة ومتاجر التجزئة العامة الصغيرة وصلت إلى نهاية مرحلة التدهور بعدما مرت بجميع مراحل دورة حياتها، في حين أن التجارة الإلكترونية في المرحلة الأولى من دورة حياتها وهي مرحلة التقديم. ولكل مرحلة من مراحل دورة الحياة خصائصها التي تستدعي من مؤسسات التجزئة القيام بالتصرفات الملائمة لخصائص كل مرحلة من هذه المراحل، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (1) دورة الحياة وخصائص السوق وتصرفات مؤسسات تجارة التجزئة

المرحل	التقديم	النمو	النضج	التدهور
خصائص السوق				
عدد المنافسين	قليل جدا	متوسط	- منافسة مباشرة كبيرة. - منافسة غير مباشرة قليلة.	- منافسة مباشرة قليلة. - منافسة غير مباشرة كبيرة.
معدل نمو مبيعات	سريع جدا	سريع	متوسط	منخفض جدا
مستوى الأرباح	منخفض أو متوسط	عال	متوسط	منخفض جدا
الفترة الزمنية	3- 5 سنوات	5- 8 سنوات	غير محدد	غير محدد
تصرفات مؤسسة التجزئة				
قرارات تتعلق بالاستثمار والنمو والمخاطرة	استثمارات قليلة قوى المخاطرة العالية	مستوى عال من الاستثمارات لتعزيز النمو	الرقابة بقوة على الاستثمارات	مصاريف هامشية وعند الضرورة فقط
قرارات الإدارة	تحسين النموذج وتعديله بالتجربة	ترسيخ مكانة قوية في السوق	إطالة مرحلة النضج وإعادة النظر في النموذج	إتباع إستراتيجية تفكيك الاستثمارات
استعمال تقنيات الرقابة	ضعيف	متوسط	واسع	متوسط

Source: Marc Vandercammen & Nelly Jospen - Pernet, **La distribution**, 2<sup>eme</sup> Edition, Alger: Berti Editions, 2005, p.414

و على الرغم من إمكان تطبيق نموذج دورة الحياة على جميع مؤسسات التجزئة، إلا أنه تعرض للانتقادات الآتية: (1)

▪ صعوبة التنبؤ بالفترة الزمنية لهذه الدورة وصعوبة تعميمها على جميع أنواع مؤسسات التجزئة.

▪ تباين الفترات الزمنية للمراحل المختلفة بكل مرحلة من مراحلها من مؤسسة تجزئة إلى أخرى.

▪ ليس بالضرورة أن تمر مؤسسة التجزئة بجميع مراحل الدورة، فقد تبدأ المؤسسة نشاطها، ثم سرعان ما تتدهور وتختفي.

▪ يمكن لمؤسسة التجزئة تجنب مرحلة التدهور، وذلك من خلال التطوير والابتكار وتقديم التشكيلات الجديدة.

---

(1) - المرسي و إدريس، مرجع سابق، ص. 136



# الفصل الثاني

نماذج تجارة التجزئة

الغذائية وشبكاتها

## التمهيد

تختلف نماذج وشبكات تجارة التجزئة بشكل عام وتجارة التجزئة الغذائية بشكل خاص من بلد إلى آخر، وذلك تبعاً لتطور جهازه التجاري. وقد تتجلى نماذج تجارة التجزئة الغذائية في أشكال مختلفة سواء من حيث الحجم أو الموقع، أو هيكل المزيج السلعي المعروض، أو تنوع الخيارات السلعية والخدمات المتاحة للمستهلكين، أو مستوى الأسعار، أو نوعية السلع والخدمات، أو أسلوب البيع. ومن منظور تنظيم نماذج تجارة التجزئة الغذائية، فقد تأخذ شكل شبكة مستقلة، أو شبكة مستقلة منظمة، أو شبكة مركزية.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف أنواع نماذج تجارة التجزئة الغذائية وأنواع شبكاتها.

### I - نماذج تجارة التجزئة الغذائية

تتضمن نماذج تجارة التجزئة الغذائية نماذج متخصصة مثل المسمكات، ونماذج مختلطة تباع منتجات غذائية وأخرى غير غذائية، ولكن المنتجات الغذائية هي التي تهيمن على تشكيلة منتجاتها وهي: "الهايبرماركت"، "السوبرماركت"، متاجر الخصم، المتاجر الشعبية، وهناك متاجر أقل حجماً من المتاجر التي سبق ذكرها تباع منتجات غير غذائية، ولكنها تنزع إلى بيع المنتجات الغذائية وهي: الأروقة (*Superette*)، والمتاجر المريحة، والمتاجر الغذائية العامة الجوارية.

ويمكن تصنيف نماذج تجارة التجزئة الغذائية وفقا لبعدين أساسيين هما: طبيعة مزيج المنتجات وطوله، من جهة، ومساحة البيع في هذه النماذج من جهة أخرى، وهو ما يوضحه الشكل (6):

الشكل (6) تصنيف نماذج تجارة التجزئة الغذائية وفقا للمزيج ومساحة البيع

		مزيج واسع غذائي و غير غذائي	
مساحة بيع صغيرة	المتجر المريح	الهايبرماركت المتجر الشعبي السوبرماركت الكبير	مساحة بيع كبيرة
	المتجر المريح	السوبرماركت الصغير الخصم القوي الأروقة المتخصصة الغذائية	

#### مزيج ضيق وغذائي

Source: Cédric Ducrocq, **La distribution**, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2005, p.67

يوضح الشكل السابق أنواعا مختلفة من نماذج النزعة الغذائية، حيث يبين النماذج التي تتمتع بمساحات كبيرة وتقدم مزيجا واسعا من المنتجات الغذائية وغير الغذائية،

مثل "الهايبرماركت" ونماذج أخرى تتميز بمساحة بيع صغيرة وتعرض مزيجا ضيقا من المنتجات الغذائية، مثل المتاجر المتخصصة.

ويمكن تصنيف نماذج تجارة التجزئة الغذائية وفقا لبعدين مهمين بالنسبة

للزبون، وهما : طول المزيج والأسعار، وهو ما يوضحه الشكل (7):

الشكل (7) تصنيف نماذج تجارة التجزئة الغذائية وفقا للمزيج و الأسعار

		مزيج واسع	
أسعار منخفضة	الهايبرماركت	السوبرماركت	أسعار مرتفعة
	الخصم اللين الخصم الصلب	المتاجر المريحة	
		مزيج ضيق	

Source: Enrico Colla, **La grande distribution européenne**, Paris: Vuibert, 2001, p.82

يبين الشكل السابق أنواعا مختلفة من نماذج تجارة التجزئة الغذائية من منظور

طول المزيج والأسعار، حيث يظهر نموذج "السوبرماركت" الذي يقدم مزيجا متوسطا

وبأسعار متوسطة في السوق، ويبين نموذجا آخر يقدم مزيجا أكثر اتساعا وبأسعار

أكثر انخفاضا وهو "الهايبرماركت"، في حين نجد نماذج الخصم بنوعيهما: اللين والقوي تعرض مزيجا محدودا من المنتجات وبأسعار منخفضة جدا، ويوضح هذا الشكل أيضا المتاجر المريحة التي تقترح على المستهلكين مزيجا ضيقا من المنتجات وبأسعار مرتفعة.

وفيما يلي، سنتطرق إلى كل نموذج من نماذج تجارة التجزئة الغذائية بنوع من التفصيل.

## 1. الهايبرماركت

تعود نشأة نموذج "الهايبرماركت" إلى سنة 1963 م. على يد مؤسسي (*Carrefour*)

وهما: (*Louis Defforey*) و (*Marcel Fournier*) في منطقة (*Sainte-Geneviève-*

*Des-Bois*) في ضواحي "باريس" (1).

يتربع "الهايبرماركت" على مساحة لا تقل عن 2500م<sup>2</sup>، وقد تبلغ 15000م<sup>2</sup> أو أكثر.

ويمكن التمييز بين أنواع مختلفة من "الهايبرماركت" على أساس المساحة وهي: (2)

▪ "الهايبرماركت" الصغير، بمساحة تتراوح ما بين 2500م<sup>2</sup> و5000م<sup>2</sup>.

▪ "الهايبرماركت" المتوسط، بمساحة تتراوح ما بين 5000م<sup>2</sup> و8000م<sup>2</sup>.

▪ "الهايبرماركت" الكبير، بمساحة تفوق 8000م<sup>2</sup>.

ويتميز مزيج المنتجات الذي يعرضه "الهايبرماركت" بالاتساع والعمق، وذلك لتلبية

عدد كبير جدا من حاجات المستهلكين، ويتضمن ما بين 40.000 و50.000 نوع من

المنتجات.

(1) – Marie Camille Debourg, Joël Clavelin & Olivier Perrier, **Pratique du marketing**, 2<sup>ème</sup> Edition, Alger: Berti Edition, 2004, p.2001

(2) – Colla, Op.cit., p.105

ويختلف هيكل مزيج منتجات متاجر "الهايبرماركت" باختلاف نوعها ومساحتها، وذلك ما يوضحه الجدول (2):

الجدول (2) أنواع "الهايبرماركت" و هيكل مزيج المنتجات

نوع "الهايبرماركت"	صغير	متوسط	كبير
المساحة هيكل المزيج	من 2500م <sup>2</sup> إلى	من 5000م <sup>2</sup> إلى	أكثر من 8000م <sup>2</sup>
منتجات غذائية	+	+	+
منتجات غير غذائية بلا خدمات (نسيجية، ورقية و أقراص)	=	+	+
منتجات غير غذائية مع خدمات (أجهزة كهربائية منزلية)	-	=	+

+حجم كبير =حجم متوسط - حجم ضعيف

Source: Cédric Ducrocq, **La distribution**, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2005,p.72

من خلال الجدول السابق، يتضح أن المنتجات الغذائية هي النشاط الرئيس لمتاجر "الهايبرماركت" الصغيرة التي تتبنى إستراتيجية المتاجر الجوارية. وتمثل المنتجات الغذائية فيها ثلثي المساحة وثلاثة أرباع المبيعات المحققة، وكلما زادت مساحة "الهايبرماركت" زادت حصة المنتجات غير الغذائية؛ لذلك نجد في "الهايبرماركت" الكبير (8000م<sup>2</sup> وأكثر) أن المساحة التي تحتلها المنتجات غير الغذائية هي مساحة

مهمة وحجم المبيعات المحقق منها كبير، بينما في "الهايبرماركت" الذي تقل مساحته عن 6000م<sup>2</sup>، نادرا ما نجد بعض الأجنحة غير الغذائية مثل الأجهزة الكهرومنزلية. ولكن على العموم تمثل المنتجات الغذائية ثلثي مبيعات "الهايبرماركت". ومنذ عدة سنوات أصبح هناك اتجاه متزايد لتطوير القسم الغذائي بالمقارنة مع القسم غير الغذائي في "الهايبرماركت"؛ وهذا بفعل المنافسة المتزايدة التي أصبحت تواجهها من قبل المساحات غير الغذائية المتخصصة التي أثرت على مبيعات "الهايبرماركت" من المنتجات غير الغذائية، حيث أصبح أداؤها عموما ضعيفا في هذا المجال. وبالإضافة إلى منافسة متاجر المساحات الكبرى المتخصصة يواجه "الهايبرماركت" منافسة حادة من متاجر التخفيضات القوية غير الغذائية التي أصبحت تهاجم متاجر "الهايبرماركت" من خلال تقديم منتجات تتسم بجودة متوسطة ولكن بأسعار تنافسية جدا.

وتقع غالبية متاجر "الهايبرماركت" في ضواحي المدن، وما يدفعها لتفضيل المناطق الخارجية عن المدن هو ضرورة الحصول على مساحات واسعة وبأقل تكلفة.<sup>(1)</sup> وتمتد هذه المساحة على العموم على مستوى واحد، وهو ما يميز "الهايبرماركت" عن المتاجر الكبرى والمتاجر الشعبية وهو ما يسمح بتخفيض تكاليف البناء وصيانة المبنى، ويسهل تدفق الزبائن والسلع، كما يكون موقع "الهايبرماركت" في مركز تجاري، أو يقع في رواق تجاري، وهو ما يعزز من مبيعاته، حيث أن الرواق التجاري يوفر مجموعة من الخدمات، ويزيد من ولاء الزبائن ويشكل المركز التجاري عامل جذب يضاف إلى "الهايبرماركت" نفسه. ويتميز "الهايبرماركت" أيضا بموقف واسع للسيارات وهو عنصر

---

(1) - Colla, Op.cit., p.106

أساسي في النموذج، حيث يجب أن يستقبل سيارات العديد من الزبائن والموظفين. ويتصف "الهايبرماركت" بالعمل لساعات عديدة في اليوم، وذلك ما يسمح بجذب عدد كبير من الزبائن، وبخاصة في المساء، واستغلال المتجر أحسن استغلال، وزيادة إنتاجية موارده.

وتعتبر الأسعار المنخفضة إحدى الدعائم الأساسية التي قامت عليها متاجر "الهايبرماركت" منذ نشأتها، خاصة وأن السعر من أهم المعايير التي يعتمد عليها الزبائن لتقييم "الهايبرماركت". كما أن العلامات الموزعة الأقل سعرا هي التي تسجل الأداء الأحسن.

ومن العناصر التي تساعد على تطبيق سياسة السعر المنخفض في "الهايبرماركت" هي الخدمة الذاتية، أي خدمة الزبائن لأنفسهم، والتي تساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة المبيعات.

وتقوم متاجر "الهايبرماركت" بتعويض هوامش الربح المنخفضة التي تتراوح ما بين 18 إلى 22% من السعر عن طريق معدل دوران مرتفع لمزيج يتكون أساسا من منتجات سريعة الدوران. وتختلف هوامش الربح باختلاف الأجنحة والمنتجات، حيث تكون ضعيفة في المنتجات الغذائية وتتجاوز 25% بالنسبة لبعض الأجنحة التي تتميز بمعدل دوران بطيء مثل الأجهزة الكهرومنزلية. وتفوق هوامش الربح أيضا بنسبة 20% بالنسبة للمنتجات التي تحمل علامة مؤسسة التوزيع.<sup>(1)</sup>

---

(1) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.77



ومن العوامل التي تساعد على تطبيق التخفيض في الأسعار هو حصول "الهايبرماركت" على خصومات من الموردين نظرا للحجم المعتبر من المشتريات. كما أن متاجر "الهايبرماركت" تستفيد من فترات الدفع الطويلة للموردين، أي أن "الهايبرماركت" يحصل على منتجات يقوم ببيعها للزبائن قبل أن يدفع للموردين، وهذا يعني عدم تجنيده لرؤوس أموال لتمويل هذه المخزونات.

وبعدما كانت متاجر "الهايبرماركت" لفترة من الزمن تتنافس على أساس السعر، فقد انتقلت خلال فترة التسعينات للمنافسة على أسس أخرى تميز بعضها عن بعض وتحمل قيمة إضافية للزبائن من خلال تقديم خدمات أكثر، أو تحسين الناحية الجمالية للمتجر. ولكن ذلك دفع بمتاجر "الهايبرماركت" إلى رفع هوامش الربح لتغطية تكاليفها، وهو ما أدى إلى تدهور صورتها السعرية لدى المستهلكين. وما فاقم من صعوبة الوضع الذي أصبحت تعيشه متاجر "الهايبرماركت" هو التطور المتزايد لنماذج أخرى وهي متاجر التخفيضات القوية التي أصبحت تحقق مبيعات متزايدة على حسابها، وهذا ما دفع بمتاجر "الهايبرماركت" إلى اتخاذ إجراءات لإعادة بناء صورتها السعرية لدى الزبائن والمتمثلة في تقديم تشكيلات منتجات بأسعار منخفضة قد تساوي أحيانا سعر شراء هذه المنتجات، وكذلك تخفيض سعر المنتجات التي تحمل العلامات الخاصة للموزع والتي تحصل عليها متاجر "الهايبرماركت" بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنتجات التي تحمل علامات المنتجين، والتي يكون سعرها مرتفعا، خاصة إذا كانت من العلامات المشهورة، والتي تتمتع بصورة جيدة لدى الزبائن.

وقد لجأت بعض مؤسسات التجزئة إلى تطوير نوع جديد من متاجر "الهايبرماركت" التي تقدم تخفيضات كبيرة في الأسعار وذلك من خلال استعمال الأثاث البسيط ومزيج المنتجات البسيط الذي يتضمن ما بين 8000 و9000 نوع من المنتجات؛ أي أقل بمرتين ونصف من مزيج منتجات متاجر "الهايبرماركت" الكبيرة، وكذلك تغليف المنتجات بأحجام كبيرة وعرض نسبة كبيرة من المنتجات التي تباع بسعر التكلفة، حيث تتراوح نسبتها ما بين 13 و15% على عكس متاجر "الهايبرماركت" التقليدية التي تتراوح فيها نسبة هذه المنتجات ما بين 4 و5%. وما يميز هذا النوع الجديد من "الهايبرماركت" هو الحضور القوي للمنتجات التي تحمل العلامات الخاصة للموزعين، والتي تتراوح نسبتها ما بين 30 و35% مقارنة مع متاجر "الهايبرماركت" التقليدية التي تتراوح فيها نسبة هذه المنتجات ما بين 15 إلى 20%، بالإضافة إلى تقديم هذا النوع الجديد من "الهايبرماركت" لتخفيض في السعر للزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة<sup>(1)</sup>.

ولكن خصائص "الهايبرماركت" مثل الحجم و الموقع و المزيج و الأسعار تطورت حسب دورة حياة النموذج. ففي البداية أي في مرحلة التقديم كانت المؤسسات تقوم بتجريب نموذج بيع لا تعرف إمكاناته جيدا، كما أن المتاجر لم تكن واسعة جدا. وبعد ذلك، وخلال مرحلة النمو صارت للمؤسسات معرفة جيدة بالنموذج، فاكتشفت أن بإمكانها تحسين الإنتاجية من تكبير حجم المتاجر. وخلال مرحلة النضج أصبحت المتاجر الجديدة بحجم أكثر تواضعا بسبب السياسات التجارية واللعب التنافسية التي حدثت من إمكانات إنشاء مساحات كبيرة المتاجر. وخلال مرحلة التقديم والنمو، فإن

---

(1) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.78

"الهايبرماركت" الذي كان يتوطن في تجمع سكاني أولا يحصل بسهولة كبيرة على حصة سوقية جيدة بغض النظر عن الموقع، فالوضعية التنافسية كانت إيجابية نسبيا لأن المنافسين الأساسيين في تجارة التجزئة الغذائية كانوا صغارا ومتوسطي الحجم، كما أن أسعار المتاجر كانت موحدة. وأمام هذا النوع من المنافسين كان واضحا أن "الهايبرماركت" يتمتع بمزايا تنافسية كبيرة تسمح له بالاستفادة الكبيرة من وفورات الحجم. ولكن الأوضاع تغيرت مع بلوغ مرحلة النضوج، حيث أصبح لزاما على "الهايبرماركت" أن يأخذ عدة متغيرات في الحسبان، وهي:<sup>(1)</sup>

- تميز العرض التجاري لمتاجر "الهايبرماركت" الأخرى.
- متاجر الخصم القوي ومتاجر "السوبرماركت" بالخصم الواقعة في الأحياء والضواحي.

- المساحات الكبرى المتخصصة التي تمارس سياسة تجارية عدوانية.
- الوفرة المتناقصة للمساحات التجارية الكبيرة والتي تجبر المؤسسات الراغبة في النمو على الاكتفاء بمتاجر أقل اتساعا.

ويتغير مزيج المنتجات أيضا حسب المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، فخلال مرحلة التقديم يكون مزيج المنتجات عريضا وقليل العمق وبناء عليه يكون العدد الإجمالي للمنتجات محدودا. وخلال مرحلة النمو تقوم مؤسسات التجزئة بإدراج منتجات جديدة وتكبير مساحات البيع. ففي المجال الغذائي تزداد مكانة المنتجات الباردة أو الطازجة والخبز والمرطبات والحلويات والمنتجات المجمدة والاعتماد على البيع بالمساعدة في بعض

---

(1) - Colla, Op.cit., p.110

الأجنحة. وفي المجال غير الغذائي يزداد حضور الألبسة والمنتجات التي تحتل حيزا كبيرا مثل منتجات البستنة وملحقات السيارات والأجهزة الكهرومنزلية والأثاث. وعندما يبلغ "الهايبرماركت" مرحلة النضج، فإنه يتوجه نحو العروض التجارية التي كانت حكرًا على المتخصصين في الماضي، مثل المنتجات شبه الصيدلانية والحلي والمجوهرات والمنتجات البصرية، إضافة إلى زيادة عدد المنتجات في بعض الأصناف، كما يقترح "الهايبرماركت" أيضا في هذه المرحلة المنتجات المالية والإقراض والتأمينات والرحلات والتسلية. وفي هذه المرحلة أيضا تقوم مؤسسات التجزئة بتقديم العلامات الصناعية الحصرية. ومع اشتداد المنافسة في هذه المرحلة تلجأ متاجر "الهايبرماركت" إلى أساليب التمييز من خلال المواقع، وحجم المتاجر، وهيكل مزيج المنتجات، والاتصال المرتبط بالعرض الذي تقدمه هذه المتاجر؛ وفي ما يتعلق بالعرض تتمكن بعض مؤسسات التجزئة من بناء شبكة تتكون كليا من المساحات التجارية الكبيرة، بينما تمتلك أخرى شبكة مختلطة تتكون من متاجر أقل حجما. ومن بين الأساليب الرئيسية التي تعيق إنشاء المساحات التجارية الكبيرة عدا التشريعات المقيدة هي الموارد المالية غير الكافية، والكفاءة القليلة في المجال غير الغذائي. وفيما يتعلق بالموقع يمكن التمييز بين متاجر "الهايبرماركت" المنعزلة عن تلك الواقعة في المراكز التجارية. ففي حين أن الأولى تقع في رواق تجاري يضمن الحد الأدنى من الخدمات الملحقة، فإن عددها قليل لأن جاذبيتها للمستهلكين في ربحيتها غير كافيتين وميزتها الأساسية هي سرعة تجسيدها. ومتاجر "الهايبرماركت" الواقعة في المراكز التجارية هي المفضلة؛ لأنها تستفيد من الجاذبية القوية للمركز التجاري، وهو ما يضمن لها ربحية أكثر ولكنها

أكثر تعقيدا من ناحية الإنجاز؛ لأنها تتطلب تجهيزات واستثمارات ضخمة ومجهودات تنسيق إدارية بين "الهايبرماركت" نفسه والمتعاملين الآخرين في المركز التجاري.

ويمكن تمييز عرض "الهايبرماركت" في عدة اتجاهات، حيث يمكن تقديم خدمات تهدف إلى توفير وقت الزبون، والحصول على ولاءه، ويمكن توظيف عوامل خارجية وداخلية للمتجر أيضا. ومن بين العوامل الخارجية وضع إشارات في الطريق التي تقود إلى المتجر، وتوفير موقف واسع للسيارات. ومن ضمن العوامل الداخلية لافتات وإشارات الأجنحة، والحلول التي تسرع في كفاءات الدفع والخروج من المتجر، مثل: المساحات الضوئية، والبطاقات الائتمانية، وصناديق الدفع السريعة المخصصة للزبائن الذين يريدون تسوية عدد قليل من السلع، بالإضافة إلى الوسائل التي تهدف أساسا للحصول على ولاء الزبائن كالخدمات المالية مثل: دفاتر الادخار، بوليصات التأمين، القروض.

## 2- "السوبرماركت"

تعود نشأة "السوبرماركت" إلى سنة 1930م، في ضاحية "نيويورك" على يد **(Michael Cullen)**<sup>(1)</sup>. الذي استقال من مجموعة توزيع غذائية كانت تحتل المرتبة الثالثة في الولايات المتحدة الأمريكية، بعدما طرح فكرة "السوبرماركت" على مدير المجموعة، ولكنه لم يلق آذانا صاغية، مما دفعه لتنفيذ فكرة "السوبرماركت" بمبادرته الشخصية.

ويتميز "السوبرماركت" بأنه متجر للبيع بالتجزئة، ويتربع على مساحة بيع أقل من مساحة "الهايبرماركت"، ويتضمن مزيج منتجات تهيمن عليه المنتجات الغذائية، ونسبة

---

(1) - D. Barczyk & R. Evrard, **La Distribution**, Paris: Nathan, 1997, p.38

متغيرة من المنتجات غير الغذائية، وتقوم أغلبية الأجنحة فيه على أسلوب الخدمة الذاتية، مع تجميع دفع ثمن المشتريات في صندوق الدفع الواقع في نقطة قريبة من نقطة الخروج من المتجر.

وقد نجحت فكرة "السوبرماركت" في "الولايات المتحدة الأمريكية" وتمكنت من فرض نفسها على الساحة التجارية؛ ولذلك تم اقتباسها في دول أخرى. كما حدث في "فرنسا"، حيث بدأت نماذج "السوبرماركت" في الانتشار مع نهاية الستينات، وازدادت وتيرتها في السبعينات، ولكنها بلغت حاليا مرحلة النضج وتعاني من تباطؤ النمو.

وتتراوح مساحة "السوبرماركت" بين 400 و2500م<sup>2</sup>(1). وضمن هذا المجال، يمكن التمييز بين "السوبرماركت" الصغير الذي يحتل مساحة بيع أقل من 1000م<sup>2</sup>، وتهيمن عليه المنتجات الغذائية و"السوبرماركت" الكبير الذي تساوي مساحة البيع فيه أو تفوق 1000م<sup>2</sup>، والذي يتضمن قسما من المنتجات غير الغذائية أكثر تطورا منه في "السوبرماركت" الصغير. والمساحة المثلى "للسوبرماركت" لكي يكون عمليا وممتعا، ويتوفر على تهوئة جيدة، ويقدم عرضا كاملا من المنتجات الغذائية وغير الغذائية في مساحة قدرها 2000م<sup>2</sup>.

ويكون موقع متاجر "السوبرماركت" في المناطق السكنية، أي في الأحياء أو البلدان الريفية، فمساحتها المحدودة تسمح لها بالاندماج في النسيج العمراني دون صعوبات. أما متاجر "السوبرماركات" الكبيرة فتتموقع في الأحياء ولكنها تجد صعوبة في إيجاد مواقع لها ضمن هذه الأحياء بالمقارنة مع "السوبرماركت" الصغير نظرا للمساحة التي

---

(1) - Yves Chirouze, **Le Marketing**, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris: Ellipses, 2007, p.659

تتطلبها ، والتي يصعب إيجادها داخل المناطق السكنية ، بالإضافة إلى الصعوبة في إيجاد مساحة كافية لموقف السيارات والذي يعد شرطاً أساسياً لنجاح فكرة متاجر "السوبرماركت" الكبيرة ، ويمكن أن يكون موقع هذه الأخيرة في المدن الصغيرة. ويرتبط اختيار موقع "السوبرماركت" بسياسته التجارية ، فمتاجر "السوبرماركت" التي تتبنى السعر المنخفض تسعى للبحث عن قطع أرضية بسعر منخفض في ضواحي المدينة بينما متاجر "السوبرماركت" التي تتبنى النوعية تفضل وسط المدن الكبرى أو المتوسطة. وتسعى بعض متاجر "السوبرماركت" لإحاطة نفسها ببعض المحلات ، مثل: غسل الملابس ، بيع التبغ ، والصحف ، والمجلات ، أو حتى مخبزة ، أو بائع زهور.<sup>(1)</sup>

ويتكون مزيج منتجات "السوبرماركت" أساساً من المنتجات الغذائية والذي يكون واسعاً وعميقاً خاصة في حالة الوحدات الكبيرة ولكنه غير عميق في قسم المنتجات غير الغذائية. ويتغير هيكل مزيج منتجات "السوبرماركت" بتغير حجمه وموقعه ، ففي المناطق الحضرية ينحصر المزيج تقريباً في المنتجات الغذائية. أما في المناطق الريفية ، يمكن أن يعرض "السوبرماركت" مزيجاً عريضاً ولكنه أقل عمقاً وخاصة إذا لم يكن على مقربة من متجر "هايبرماركت". وتقترح متاجر "السوبرماركت" الصغيرة مزيجاً غذائياً فقط ، مع عدم الميل لاعتماد سياسة سعرية منخفضة على العموم ، رغم أن بعضها يتبنى هذه السياسة للحفاظ على تنافسيته. وتميل متاجر "السوبرماركت" الصغيرة الواقعة في قلب المدينة إلى العمل لساعات طويلة من اليوم. وتعرض مزيجاً فيه تفضيل للمنتجات الباردة و تطبيق أسعاراً مرتفعة. أما متاجر "السوبرماركت" الصغيرة

---

(1) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.86

الواقعة في البلدان الصغيرة والمناطق الريفية فتختار سد الفجوات الموجودة بين المتاجر ذات المساحات الكبيرة وتسعى لتقليص هروب الزبائن نحو المدن من خلال تقديم مزيج منتجات عام ولكن مساحتها المحدودة تمنعها من تقديم تشكيلة عريضة وعميقة من المنتجات غير الغذائية. وتختلف متاجر "السوبرماركت" الكبيرة باختلاف مواقعها أيضا حيث تمارس أسعارا منخفضة في المناطق الريفية وتقدم منتجات غير غذائية مطلوبة بشكل متكرر من المستهلكين. وفي ضواحي المدن تعتمد سياسة الأسعار المنخفضة لمنافسة متاجر "الهايبرماركت" الموجودة في المنطقة نفسها. وفي وسط المدينة تقدم مزيجا عريضا وعميقا وتميل إلى تطبيق أسعار متوسطة.

وتعتبر متاجر "السوبرماركت" بالخصم النموذج الأكثر نشاطا لأنها تقترح أسعارا منخفضة جدا بالمقارنة مع أسعار "الهايبرماركت" - وهذا رغم حجمها الأصغر - حيث تطبق هوامش ضعيفة بنسبة 18%.<sup>(1)</sup> وتمثل المنتجات الباردة مثل الفواكه والخضر واللحوم والأسماك مكونا أساسيا في مزيج "السوبرماركت" بالخصم على الخصوص و"السوبرماركت" بصفة عامة.

وقد تأخذ متاجر "السوبرماركت" شكل متاجر السلسلة التي يقصد بها مجموعة من المتاجر التي تقدم مزيجا سلعيا واحدا وفي كل المتاجر وبأسعار واحدة وأشكال موحدة أيضا، وحتى يراعى في ذلك تصميم المتجر الواحد، أو غالبا ما تغطي هذه المتاجر

---

(1) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.87



مناطق جغرافية معينة أو أنها تكون منتشرة على نطاق واسع في أماكن مختلفة من البلد الواحد أو المنطقة الواحدة. وتتميز هذه المتاجر بمركزية الإدارة.<sup>(1)</sup>

ويعتبر "السوبرماركت" النموذج الأكثر حضوراً على المستوى الدولي. ولكن وزنه يختلف من بلد إلى آخر، فهو مهمين في "هولندا" و"بلجيكا". وفي وضع صعب في "ألمانيا" لكونه يقع بين فكي متاجر "الهايبرماركت" التي تقدم خيارات أكبر ومتاجر الخصم التي تجمع بين السعر المنخفض والقرب من مساكن المستهلكين. وفي "إيطاليا" يحتل "السوبرماركت" موقعا جيدا بسبب ضعف متاجر "الهايبرماركت" التي تعاني من قيود تنظيمية. أما في "إسبانيا" فهو في وضع ضعيف، ولكنه يتجه نحو التطور.

### 3- المتاجر الممتازة

تعتبر المتاجر الممتازة (*superstores*) تطورا لنموذج "السوبرماركت" في "بريطانيا"، حيث حاولت مؤسسات التجزئة البريطانية تمييز نفسها في هذا النموذج من خلال تحسين نوعية السلع والخدمات.

وتتميز المتاجر الممتازة بحجمها الكبير الذي يتراوح ما بين 2300 م<sup>2</sup> و 4700 م<sup>2</sup>.<sup>(2)</sup>

وتتضمن عددا كبيرا من المنتجات يقارب 23000 نوعا من المنتجات، والتي تتركز أساسا في المجال الغذائي، حيث تشكل مجموعة المنتجات الغذائية المعروضة فيها ما بين 80 - 90% من مجموع المنتجات.<sup>(3)</sup>

(1) - أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، عمان: دار الحامد، 2000، ص. 212

(2) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.80

(3) - الديوه جي، مرجع سابق، ص. 220

وتتوجه المتاجر الممتازة إلى الزبائن الميسورين من خلال تقديم مزيج كامل من المنتجات الغذائية. وعلى العموم، تقع المتاجر الممتازة في أحياء الضواحي والحواشي، وذلك لتسهيل وصول الزبائن والموردين. وما يميز هذا النموذج عن نموذج "السوبرماركت" التقليدي هو حجمه ومزيجه السلعي العريض جدا في جميع الأصناف، حيث يتضمن منتجات باردة و مجمدة أكثر ومنتجات الحمية و الفواكه والخضر والمنتجات الخارجية. وتتميز هذه المنتجات بمعدل دورانها الضعيف وبارتفاع تكاليفها، ولكن هوامش الربح فيها عالية أيضا. ويتطلب عرض المزيج السلعي والخدمة النوعية في المتجر الممتاز تطوير بيئة ممتعة وتصميم عالي المستوى داخل المتجر. وتعتبر هذه العناصر مكلفة وتساهم أيضا في تحديد هوامش ربح أعلى من هامش ربح "السوبرماركت" التقليدي. وعلى الرغم من أسعارها المرتفعة، فإن المستهلكين يقدرّون النموذج لعرض مزيجه السلعي وعمقه ولنوعية خدماته وبخاصة ضعف معدل انقطاع المخزونات؛ وهذا يعود لاستعماله لتكنولوجيات الإعلام الآلي التي تسمح له بتطبيق تقنيات الإدارة الآلية للمخزونات. ويتضمن المزيج السلعي للمتاجر الممتازة منتجات غير غذائية، مثل: منتجات الوقاية والجمال والبستنة ولوازم وملحقات السيارات. ولكنها لا تتضمن بعض المنتجات، مثل: الأجهزة الكهرومنزلية والأثاث التي تكون حاضرة في "الهايبرماركت"؛ وهذا يعود لسلوكيات الشرائية للمستهلكين البريطانيين الذين يفضلون شراء المنتجات غير الغذائية وهذه المنتجات تحديدا من المتاجر المتخصصة غير الغذائية؛ ولذلك فإن "بريطانيا" هي البلد الأوربي الوحيد الذي عرف فيه هذا النموذج نمو حقيقيا.<sup>(1)</sup>

---

(1) - Colla, Op.cit., p.112

#### 4- المتاجر الشعبية

ظهر أول متجر شعبي في ولاية "بنسلفانيا" في "الولايات المتحدة الأمريكية" سنة 1879 م. على يد (**Frank Woolworth**) تحت علامة (**Five cents store**).<sup>(1)</sup> ويعرض مزيجا من السلع الواسعة الاستهلاك المنخفضة الجودة وبسعر موحد هو خمسة سنتات. وقد نجحت فكرة هذا المتجر؛ مما أدى إلى انتشارها في "بريطانيا" و"ألمانيا" و"اليابان" و"فرنسا" خلال أزمة الكساد سنة 1929م. ولكنها تراجعت مع ظهور "السوبرماركت" و"الهايبرماركت".

وتبلغ المساحة المتوسطة للمتجر الشعبي 1500م<sup>2</sup>، وهو ما يؤثر على هيكل المزيج السلعي الذي يقدمه للمستهلكين، حيث يتسم مزيجه السلعي بأنه عريض وقليل العمق في المنتجات الغذائية وغير الغذائية. وعرض مزيجه السلعي يجعله يقترب من "الهايبرماركت" بحيث نجد فيه المنتجات النسيجية والأجهزة الكهربائية المنزلية الصغيرة. بينما نجد مساحته الصغيرة تجعله قريبا من "السوبرماركت"، أي أنه يمتلك أجنحة كثيرة على مساحة صغيرة؛ وهذا ما يجعل مزيجه السلعي قليل العمق في كل جناح من أجنحته.

وتمثل المنتجات الغذائية في المتوسط 60% من رقم أعمال المتجر الشعبي منها 36% من المنتجات الباردة، كما تمثل المنتجات غير الغذائية 40% من رقم أعماله منها 19% من النسيج<sup>(2)</sup>. وعلى العموم، يمكن تقسيم مساحة المتجر الشعبي إلى قسمين هما:<sup>(3)</sup>

(1) - Debourg, Clavelin & Perrier, Op.cit., p.205

(2) - Ducrocq, **La distribution**, Op.cit., p.93

(3) - Barczyk & Evrard , Op.cit., p.30

▪ قسم الخدمة الذاتية: وهو مخصص للمنتجات الغذائية و العقاقير التي تمتلك صناديق دفع خاصة بها.

▪ قسم المنتجات غير الغذائية: الذي يضم تشكيلات مختلفة من المنتجات تباع بتقنيات مختلفة، مثلاً: الحلوي والمجوهرات، الملابس النسائية، ملابس الأطفال، مواد التجميل. ولهذا نجد أن أغلب زبائن المتاجر الشعبية هم من النساء؛ لأنها توفر لهن تلك المنتجات التي تلي حاجتهن.

وتقع أغلبية المتاجر الشعبية في قلب المدن، وهو ما يعزز من ارتياد الزبائن لها نظراً لقربها منهم. ولكن المشكلة المطروحة تتعلق بغياب موقف للسيارات؛ لذلك فإن أغلبية الزبائن يذهبون إليها سيراً على الأقدام، أو بوساطة النقل الجماعي.

و نظراً لانخفاض رقم الأعمال الذي تحققه المتاجر الشعبية في المتر المربع بالمقارنة مع متاجر "السوبرماركت"، ونظراً لهوامش الربح المرتفعة التي تطبقها لتغطية التكاليف، فإن المتاجر الشعبية لا تستطيع أن تستخدم سلاح السعر ضد متاجر المساحات الكبرى الغذائية.

وحتى تميز المتاجر الشعبية نفسها عن متاجر "السوبرماركت"، فقد قامت بزيادة مستوى تشكيلاتهما، لا سيما على صعيد المنتجات الغذائية ومنتجات التجميل والصحة. وأصبحت تبيع الملابس بسعر منخفض، ولجأت إلى تطوير تشكيلة منتجات غذائية جديدة تتمتع بالجودة وتحمل قيمة إضافية للمستهلكين ومنتجات تحافظ على البيئة. وتحمل هذه المنتجات الجديدة علامة مؤسسة التجزئة، كما أعادت تصميم متاجرها

لتصبح أكثر حداثة ويشعر فيها المستهلكون بالراحة والمتعة تفوق تلك التي يشعرون بها في متاجر المساحات الغذائية الكبيرة.

وأكبر نجاح عرفته المتاجر الشعبية كان في "بريطانيا"، وهذا مرده بالأساس إلى أن تحديث الجهاز التجاري البريطاني كان سريعا جدا، ومحافظة المتاجر التقليدية على حصصها السوقية المنخفضة، والنمو المتواضع لمتاجر "الهايبرماركت". ولكن حضور المتاجر الشعبية في باقي البلدان الأوربية ضعيف جدا.

## 5- متاجر الخصم

تعتبر متاجر الخصم (*Discount Stores*) من النماذج المتوجهة بالسعر المنخفض. ويعود ظهور أول متجر بالخصم إلى سنة 1917 م. في "الولايات المتحدة الأمريكية" على يد (*Bernard Shulmann*)<sup>(1)</sup>. ويمكن التمييز بين نوعين من متاجر الخصم في المجال الغذائي هما: متاجر الخصم القوي، ومتاجر الخصم اللين.

### 5-1- متجر الخصم القوي: (*Hard Discount*)

هو متجر يبيع بالتجزئة يعتمد على الخدمة الذاتية الكاملة، ويعرض مزيجا محددًا من المنتجات الجارية الأساسية سريعة الدوران، والتي تحمل في مجملها العلامات الخاصة بالمتجر. ويسعى هذا النوع من المتاجر إلى تخفيض تكاليفه إلى أدنى حد ممكن، حيث يستخدم عددا قليلا من العاملين، ولا يقدم خدمات للزبائن، كما أن المزيج المحدود

---

(1) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.96

يسمح له بالحصول على خصم على المشتريات؛ لأنه يشتري أنواعا قليلة من المنتجات ولكن بكميات كبيرة. وتتراوح مساحات الخصم القوي ما بين 350 و800 م<sup>2</sup> (1).

ويتكون مزيجها السلعي أساسا من المنتجات الغذائية وهو مزيج قليل العمق وينحصر في المنتجات الأساسية سريعة الدوران، ولا يقدم إلا نوعا واحدا من كل منتج وتحمل منتجاته على العموم علامته الخاصة. ويتكون مزيجه السلعي ما بين 500 و1000 نوع من المنتجات. (2)

وتتغير جودة المزيج السلعي لمتجر الخصم القوي باختلاف مؤسسات التجزئة، فبعضها لا يعرض إلا منتجات ذات جودة حسنة، في حين أن البعض الآخر يعرض منتجات بسعر أقل وبجودة منخفضة، ولكن النوع الأول هو الأكثر نجاحا.

والموقع المفضل لمتاجر الخصم القوي هو المدينة وبخاصة الأحياء التي تتميز بكثافة سكانية عالية. وتسعى مؤسسات التجزئة التي تتبنى فكرة الخصم القوي إلى تقليص تكاليفها، ولذلك تحاول إنشاء أكبر عدد ممكن من المتاجر التي تكون قريبة من نفس المستودع. ومثال ذلك، مؤسسة التجزئة (*Aldi*) عندما تفتح مستودعا في منطقة ما فإنها تفتح ما بين أربعين إلى خمسين متجرا على امتداد 100 كم (3).

وتقوم فكرة متجر الخصم القوي بالكامل على تقديم منتجات بأقل سعر للزبائن. وتركيز منتجاته على المنتجات الأساسية سريعة الدوران يسمح بتركيز مشترياته لدى عدد قليل من المنتجين، وبالتالي حصوله على الخصومات التي تسمح له ببيع منتجاته

---

(1) - Colla, Op.cit., p.89

(2) - Ibid., p.89

(3) Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.101

للزبائن بأسعار منخفضة. وتموقعه في المناطق السكنية عالية الكثافة من أجل تعويض هوامش الربح المنخفضة بحجم المبيعات الكبير، حيث أن هوامش الربح لا تتجاوز 15%. ويوظف متجر الخصم القوي ما بين أربعة إلى خمسة أشخاص. ويتسم المتجر بالبساطة. كما أن المنتجات تقدم في أغلفتها الأصلية وتوضع على الرفوف دون تسييق. ويعتمد المتجر على الخدمة الذاتية الكاملة للزبائن، ولكن بعض متاجر الخصم القوي تسعى لاستمالة بعض المتاجر المتخصصة، مثل: المقصبات، والمسمكات. ولمتاجر الخصم القوي حضور قوي وبخاصة في "ألمانيا" و"بلجيكا" و"بريطانيا" و"النمسا" و"الدانمارك".

#### 5-2- متاجر الخصم اللين (*Soft Discount*)

ويتميز هذا النوع عن سابقه بمزيج أكثر اتساعا، حيث يتضمن ما بين 1500 و2000 نوع من المنتجات.<sup>(1)</sup> ونجد فيه مزيدا من المنتجات الباردة والمجمدة، وكذلك المنتجات التي تحمل علامات صناعية. ويرتبط موقع متاجر الخصم اللين بمساحتها، فالصغيرة تكون وسط المدينة والكبيرة تكون في الشوارع الرئيسية الحضرية وفي المراكز التجارية وفي الأحياء المحيطة بوسط المدينة. وفي أغلب الأحيان تكون متاجر الخصم اللين أكبر من مساحة الخصم القوي. وتعرف متاجر الخصم اللين حضورا قويا أيضا في بعض الدول الأوربية مثل "إسبانيا" و"إيطاليا".

---

(1) – Colla, Op.cit., p.89

## 6- الأروقة

تشكل الأروقة (*Superettes*) نموذجاً يقوم على الخدمة الذاتية. وقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنشأ (*Clarence Saunders*) العلامة (*Piggly Wiggly*) سنة 1916م.<sup>(1)</sup> وسرعان ما تعود الزبائن على هذا النموذج الذي يسمح لهم باقتناء مشترياتهم بسرعة.

وقد كان (*Clarence Saunders*) ينصح تجار التجزئة بتبني نموذج الأروقة؛ لأنه يسمح لهم بتقليص المصاريف العامة من خلال حذف الموظفين غير النافعين وهم البائعون. والأروقة هي متاجر تمل مساحتها عن 400 م<sup>2</sup>، وتقتصر من خلال الخدمة الذاتية مزيجاً من المنتجات الجارية الاستهلاك (البقالة، المنتجات الباردة)، وتعرض مزيجاً يتضمن حوالي 2000 نوع من المنتجات في أغلبها غذائية، حيث أن 95% من مبيعاتها من المنتجات الغذائية.<sup>(2)</sup> ولا تسمح لها مساحتها المحدودة بعرض مزيج عميق من المنتجات، ولا تسمح لها كذلك بإنشاء الأجنحة الطازجة التي تعمل بالخدمة التقليدية. ولكونها من المتاجر الجوارية جداً، فهي لا تبعد بأكثر من مسيرة خمس دقائق سيراً على الأقدام، ويكون موقعها في المناطق السكنية الحضرية والبلدان الريفية، وحجم مبيعاتها متواضع، وربحيته متواضعة، وهو ما يدفعها لزيادة هوامش الربح. ولكي تتفادى الأروقة منافسة مباشرة بالأسعار مع نموذج "السوبرماركت"، فإنها تلجأ إلى عرض حصة واسعة من المنتجات بعلاماتها الخاصة.

---

(1) – Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.104

(2) –Ibid., p.105



وينبغي التمييز بين الأروقة الجوارية الحضرية التي يغلب عليها الطابع الغذائي، و الأروقة الجوارية الريفية التي تقترح- بالإضافة إلى المنتجات الغذائية- منتجات غير غذائية، مثل: التبغ، والجرائد، والغاز.

## 7- المتاجر المريحة

ظهر نموذج المتجر المريح في "الولايات المتحدة الأمريكية" لتغطية الفراغ الناتج عن اختفاء المتاجر التقليدية الجوارية الصغيرة، وهو نموذج ملائم للمشتريات غير المتوقعة والمستعجلة.

ويتميز المتجر المريح بالخصائص التالية:<sup>(1)</sup>

- **الجوارية:** فهذه المتاجر الصغيرة والمتعددة تريد أن تكون قريبة من المستهلكين. وتقع في الأحياء السكنية ذات الوصول السهل، أو في الأحياء التي تحتوي على مكاتب، أو بالقرب من السكك الحديدية والبرية، أو محطات الوقود. ويكون المتجر المريح في الغالب وحيدا ولكن قد نجده أحيانا بالقرب من "سوبرماركت"، أو "هايبرماركت".
- **ساعات عمل ممتدة:** حيث يعمل ليوم متواصل ويضمن الخدمة حتى في المساء.
- **المزيج السلعي:** يتميز مزيجه السلعي بأنه متنوع قليل العمق، ويتضمن حوالي 4000 نوع من المنتجات وبخاصة المنتجات الغذائية، ولكن غير الغذائية أيضا. ومن أهمها: التبغ، ومنتجات الوقاية والتجميل، وأشرطة الفيديو. ويتشكل الجزء الأكبر من العرض من علامات صناعية معروفة، ولكن قد نجد فيه أيضا علامة الموزع التي تعرض على المستهلكين بدائل بسعر أقل. ويمكن أن يضيف خدمات أخرى للمستهلكين، مثل

---

(1) - Colla, Op.cit., p.115

تطوير الصور الفوتوغرافية، أو تسوية فواتير الهاتف و الغاز والكهرباء. وفي هذا النموذج يجب تكييف المزيج السلعي والخدمي مع متطلبات السوق المحلي. وكل هذه العناصر تجعل من المتجر المريح نقطة بيع ملائمة للمشتريات غير المتوقعة، فالمستهلكون يتوجهون إليه للقيام ببعض المشتريات التي لا تبرر الانتقال إلى "السوبرماركت" أو "الهايبرماركت" الذي يكون الوصول إليه في الغالب صعبا ويتطلب وقتا كبيرا. وعليه، فإن عوامل نجاحه تتمثل في التنظيم الجيد، والإدارة الجيدة للمتجر، لكي يتمكن دائما من تقديم الخدمة الطيبة والمطلوبة.

وقد أصبح هذا النموذج رائدا في جميع الدول الأوروبية، ولكن مع بعض الاختلافات وهذا بحسب العادات الشرائية الوطنية.

## 8- المتاجر الغذائية المتخصصة

وهي متاجر صغيرة المساحة وتمارس البيع بالخدمة التقليدية. ومن بينها المتاجر المتخصصة في المنتجات الباردة أو الطازجة، مثل: المخابز ومتاجر الحلويات والمقاصبات والمسمكات ومتاجر الخضر والفواكه.<sup>(1)</sup>

ويختلف عدد المتاجر المتخصصة الغذائية باختلاف درجة تطور الجهاز التجاري، ففي "فرنسا" مثلا، يوجد عدد كبير جدا منها بالمقارنة مع دول أوروبية أخرى. أما في الدول "الأنجلوساكسونية"، فليس هناك وجود عملي للمخابز والمقاصبات والمسمكات، حيث يتم شراء هذه المنتجات من "السوبرماركت". والمتاجر الغذائية المتخصصة في غالبيتها متاجر مستقلة ونادرا ما تكون منظمة في شكل شبكات.

---

(1) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.107

وقد أصبحت المتاجر الغذائية المتخصصة في الدول المتطورة تجاريا تعاني من المنافسة القوية لمتاجر المساحات الكبيرة بسبب تطوير هذه الأخيرة لأجنحة المنتجات الطازجة.

## II. شبكات تجارة التجزئة الغذائية

وهي نظام يهدف إلى اقتراح عرض تنافسي على المستهلكين، فإذا كانت نماذج التجزئة تعبر عن الخصائص المنظورة للزبائن، فإن شبكات تجارة التجزئة تعبر عن الخصائص غير المنظورة والمتمثلة في مجموعة الهياكل التجارية والروابط القانونية وطرق العمل.<sup>(1)</sup>

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من شبكات تجارة التجزئة الغذائية هي:<sup>(2)</sup> التجارة المستقلة، والتجارة المشتركة، والتجارة المتكاملة.

▪ **التجارة المستقلة:** وتضم مؤسسات تجارة التجزئة التي لا تنتمي إلى أية شبكة، وتعمل بمفردها، وتمون نفسها على العموم من متاجر الجملة.

▪ **التجارة المشتركة:** وتضم أنواعا عديدة من الشبكات مثل، الامتياز و تجمعات تجار التجزئة و التوكيلات، حيث تمتلك مؤسسات التجزئة متاجرها الخاصة ولكنها تعمل في إطار شبكة تقدم لها بعض المزايا مثل، ظروف شراء تنافسية، و علامة توزيع مشتركة، و الإمداد والمساعدة في التكوين، وذلك مقابل تقديم مساهمة مالية واحترام قواعد الشبكة.

---

(1) - Catherine Viot, **I'essentiel sur le marketing**, Alger: Berti Editions, 2006, p.215

(2) - Kotler, Keller, Dubois & Manceau , Op.cit., p.577

▪ **التجارة المتكاملة:** وتضم الشبكات التي تستغل بصفة خاصة عشرة متاجر أو أكثر

و تمون نفسها على العموم مباشرة من المنتجين وتعتبر المتاجر في هذه الحالة ملكية

الشبكة نفسها وتدار من قبل مديرين أجراء.

ولكل نوع من أنواع الشبكات خصائصه ومزاياه، فمن المزايا الأساسية للتجارة المنعزلة

هي نوعية علاقاتها بالزبائن وقدرتها على الاندماج في المنطقة التجارية بسهولة. ويرتكز

أداء الشبكات المستقلة المنظمة إلى حد كبير على عوامل تسويقية وبشرية، بينما

تستفيد شركات التجارة المتكاملة أو المتفرعة من قوة مالية كبيرة.

## 1- التجارة المنعزلة

تمثل التجارة المنعزلة الشكل التقليدي لتجارة التجزئة، فهي شبكة غير منظمة

تتكون من مؤسسات تجزئة صغيرة غالبا ما تكون عائلية وتتميز بالاستقلالية التامة في

إدارتها بحيث أن مالك هذه المؤسسة هو مديرها الوحيد وهو من يتحمل المخاطر المالية

ويدير مخزونات وموظفيه ويتخذ جميع التدابير التجارية المتعلقة بمؤسسته.<sup>(1)</sup> وهي

مؤسسات لا توظف أجراء في الغالب أو توظف عددا محدودا منهم. وعلى العموم ليس لها

إستراتيجية واضحة ورؤيتها محصورة على المدى القصير. وتلجأ بشكل عام إلى تجار

الجملة أي على اعتماد قناة تمويل طويلة وذلك نظرا لمحدودية حجم مشترياتها التي

تصعب عليها لإقامة علاقة مباشرة مع المنتجين، وبالتالي تقديم أسعار تنافسية

للمستهلكين.<sup>(2)</sup>

(1) – Ducrocq, **La distribution**, Op.cit., p.177

(2) – Kotler, Keller, Dubois & Manceau , Op.cit., p.582

ويختلف هذا الوزن النسبي لهذا النوع من التجارة من دولة إلى أخرى، حيث يكون وزنها النسبي كبيرا في الدول التي تمتلك جهازا تجاريا غير متطور والعكس صحيح.

## 2- التجارة المشتركة

تتكون شبكة التجارة المستقلة المنظمة أو التجارة المشتركة من مؤسسات تجزئة صغيرة ومتوسطة مجتمعة في شكل تجمع شراء أو متعاونة مع منتج أو تاجر جملة أو مركز شراء.<sup>(1)</sup>

وقد ظهرت التجارة المشتركة كإجابة لمؤسسات التجزئة المستقلة على تعاظم قوة شبكات التجارة المتكاملة أو المركزة.<sup>(2)</sup> فقد قامت شبكات التجارة المشتركة بجمع رؤوس الأموال وطاقات مؤسسات التجزئة المستقلة المقتنعة بأن فعالية المجموعة أكثر من فعالية الفرد وهي مستعدة للتخلي عن جزء من استقلاليتها مقابل دعم الشبكة المنظمة التي توفر لهم مجموعة من المزايا التي تفتقر إليها التجارة المستقلة أو المنعزلة وهي:<sup>(3)</sup>

- تقليص الخطر من خلال تطبيق مفهوم تجاري ومهارات لعلامة توزيع أثبتت نجاحها.
- تخفيض تكاليف شراء السلع بفضل قوة المشتريات والإمداد.
- استعمال نظام إداري ملائم للشبكة.
- جذب الزبائن والحصول على ولائهم من خلال علامة توزيع واحدة وترويج مشترك.
- سهولة الحصول على وسائل تمويل تفضيلية وتقليص المخاطر المالية.

(1) – Viot, Op.cit., p.216

(2) – Kotler, Keller, Dubois & Manceau, Op.cit., p.582

(3) – Ducrocq, **La distribution**, Op.cit., p.178

ولكن - على الرغم من انتماء مؤسسات التجزئة المستقلة للشبكة المشتركة - فإنها تحتفظ بملكية متجرها وتبقى مستعدة لتحمل المخاطر المالية وإدارة مخزوناتها وموظفيها والتكفل بالمحاسبة وقيادة السياسة التوسعية الخاصة بها ، مثل إنشاء متاجر جديدة أو توسيع المتاجر الحالية.

ومن أبرز أشكال شبكات التجارة المشتركة هي: الامتياز وتجمعات تجارة التجزئة والسلاسل التطوعية.

## 2- 1- الامتياز

الامتياز (*Franchise*) هو عقد تمنح بموجبه مؤسسة الحق لمؤسسة أخرى في استغلال تجارة التجزئة في إقليم معين حسب مواصفات و تحت علامة توزيع أو علامة تجارية معينة<sup>(1)</sup>.

ويفترض عقد الامتياز احترام بعض الالتزامات المتبادلة بين المؤسسة المانحة للامتياز والمؤسسة المستفيدة منه ، حيث أن المؤسسة مانحة الامتياز تلتزم بتقديم مفهوم تجاري أو منتجات أو مهارات أو علامة موزعة قامت بتطويرها تتمتع بمواصفات خاصة وقيمة عالية. والامتياز هو عبارة عن تكرار لنجاح أثبتته التجربة ، لذلك يلتزم مانح الامتياز بنقل هذه الخبرة للمؤسسة المستفيدة من الامتياز خلال طول فترة العقد ، كما يجب على مانح الامتياز أن يضمن تطور واستمرارية مفهومه التجاري من خلال الترويج لعلاماته والابتكار وتكوين المستفيدين من الامتياز.

---

(1)- Jean –Jacques Lambin, Ruben Chumpitez & Chentel De Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 5<sup>ème</sup> édition, Paris :Dunod, 2005, p.526

ويلتزم المستفيد من الامتياز بالمقابل باحترام المفهوم التجاري الذي طوره مانح الامتياز، والوفاء بالتزاماته المالية. وعلى العموم، يجب على المستفيد من الامتياز أن يجري مشترياته أو الحصة الأكبر منها لدى مانح الامتياز، ويمنحه الحق في معاينة أسلوب إدارته. <sup>(1)</sup> ويحتل البعد التسويقي حيزا مهما في إطار عقد الامتياز، حيث تمثل علامة التوزيع وهوية المتجر ومفهومه التجاري محور العقد، بينما تعتبر الإجراءات الإدارية والتنظيمية أقل أهمية في الغالب.

ويسمح الامتياز للمانح الذي يمتلك فكرة جديدة وفريدة بزيادة قيمة علامته دون تحمل تكاليف استثمارات تطوير شبكة من الفروع، ويسمح للمستفيد من الامتياز بالاستفادة من الشهرة والخبرة التي يتمتع بها مانح الامتياز مع الاحتفاظ باستقلاليته. وتقليديا، كانت شبكات الامتياز مركزية للغاية، حيث كان واجبا على المستفيد من الامتياز أن يقوم بتنفيذ المفهوم التجاري دون أي تكييف محلي، بينما أصبح يتاح -حاليا- للمستفيد من الامتياز هامش صغير من المناورة في تطبيق المفهوم التجاري، حيث أصبح المستفيدون من الامتياز يحصلون على تكوين أحسن وشهادات تسمح لهم بفهم تعليمات مانح الامتياز وتطبيقها بشكل مرن.

وتختلف مطالب المستفيدين من الامتياز باختلاف نوع الشبكات، فقد يهتم المستفيد بالحصول على منتجات فريدة، أو شهرة علامة التوزيع، أو المزايا السعرية، أو الخبرات الفنية التي تسمح له بممارسة تجارة التجزئة بشكل أحسن.

---

(1) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.186

ويمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الامتياز، و ذلك بحسب موقع مانح الامتياز في الشبكة، وحسب الأهمية النسبية للمكونات الثلاثة لمفهوم الامتياز وهي: صورة العلامة الموزعة، والمنتجات، والخبرات التجارية.<sup>(1)</sup>

#### أ- الامتياز التجاري:

في إطار هذا النوع من عقود الامتياز يسعى المستفيد من الامتياز للحصول على المنتجات أو العلامات الخاصة التي قام مانح الامتياز بتطويرها والذي يسعى للتحكم في بيع تشكيلة منتجاته.

#### ب- امتياز التموين:

في هذه الحالة فإن مانح الامتياز هو تاجر جملة، أو مركز مشتريات يمنح للمستفيد من الامتياز إمكان الحصول على منتجات لا ينتجها وبشروط سعرية تنافسية.

#### ج- امتياز الدعم:

ويستعمل عادة من قبل شبكات السلاسل التي ترغب في تنشيط علامتها الموزعة لزيادة شهرتها، وتحسين الشروط السعرية للمشتريات، وزيادة اقتصاديات الحجم. ويقترح هذا النوع من الامتياز مزيجا متوازنا من التموين و صورة العلامة الموزعة.

#### د- امتياز علامة التوزيع:

ويتمحور أساسا حول الشهرة والصورة المتراكمة لعلامة التوزيع؛ ولذلك يرغب المستفيد من الامتياز في استعمال هذه العلامة، ويفترض ذلك الاحترام الدقيق لمواصفات المفهوم التجاري الفريد خشية تدهور الأصل الأساسي للشبكة.

---

(1) – Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.188



## هـ - امتياز الخبرات والمهارات:

ويتضمن هذا النوع من الامتياز مساعدة مانح الامتياز لمؤسسة تجزئة مستقلة بالخبرات والمهارات العالية التي تساهم في تحسين وتطوير قدراتها على ممارسة تجارة التجزئة.

## 2- 2- تجمعات أو تعاونيات تجارة التجزئة:

تاريخيا ظهرت تجمعات أو تعاونيات تجار التجزئة لمواجهة متاجر السلسلة أو الفروع، حيث قررت مجموعة من مؤسسات التجزئة المستقلة تركيز طلبيات الشراء، واستغلال مخزن مشترك بهدف تقليص النفقات.

وتتميز مؤسسات التجزئة المنتمية لتجمعات تجار التجزئة عن مؤسسات التجارة المتكاملة بمحافظتها على ملكية متاجرها وحرية مغادرة التعاونية في أية لحظة، كما أنها ليست مجبرة على القيام بجميع مشترياتها من هذه الأخيرة. ومن أبرز تجمعات تجارة التجزئة الغذائية هي: (*Leclerc*) و (*Intermarché*) و (*System U*) الفرنسية.<sup>(1)</sup> وتقوم التجمعات أو التعاونيات على مبدأ تساوي الأعضاء في التجمع من دون الأخذ في الحسبان أهميتهم الاقتصادية، وضرورة الالتزام بقوانينها الداخلية، وتتخذ القرارات خلال الجمعية العامة بعد أن يصادق عليها جميع الأعضاء، حيث أن لكل عضو صوت واحد مهما كانت أقدميته ووزنه في التجمع.<sup>(2)</sup>

ولوقت طويل كانت التجمعات تميل إلى تفضيل وظيفة التموين و ليس لها خبرة كبيرة في مجال التسويق، حيث أن مفاهيمها التجارية كانت أقل قوة في نظر التجار

(1) - Kotler, Keller, Dubois & Manceau, Op.cit., p.582

(2) - Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.182

مقارنة مع شبكات الامتياز. ولكن بعض التجمعات التي كانت تتمتع بأداء ممتاز قامت بتوسيع دورها تدريجيا من خلال تطوير تشكيلة واسعة من الخدمات للأعضاء وتطوير إستراتيجية علامة توزيع قوية. وأصبحت تجمعات تجارة التجزئة لا تقل عن شبكات الامتياز من حيث نوعية المفهوم التجاري، أو الشهرة، أو الصورة، أو الديناميكية.

وقد يكون للتجمع وظيفة تاجر الجملة إذا كان يشتري سلعا ثم يقوم بتخزينها وبيعها لأعضائه. وفي حالات أخرى يكتفي مركز المشتريات الخاص بالتجمع بتجميع طلبيات متاجر الأعضاء ومن ثم تمريرها مجتمعة إلى المورد الذي يقوم فيما بعد بتسليمها إلى مخازن التجمع أو إرسالها مباشرة إلى المتاجر. وفيما يتعلق بتسديد المستحقات، فإن المورد يقوم بإعداد الفواتير باسم مركز المشتريات الخاص بالتجمع الذي يدفع ثمن هذه الفواتير نيابة عن مؤسسات التجزئة، ثم يتوجه إلى هذه الأخيرة للحصول على مستحقاته. وقد يؤدي التجمع دور الطرف الضامن، فإذا كان المتجر عاجزا عن الدفع في حالة التسليم المباشر، فإن المورد بإمكانه التوجه نحو مركز المشتريات التابع للتجمع للحصول على مستحقاته. وعليه، فإن تجمع تجار التجزئة يوفر المرونة لمؤسسات التجزئة المنتمية إليه ويمثل الأمان المالي للشبكة اتجاه الموردين.

ويقدم تجمع تجار التجزئة خدمات متنوعة لأعضائه مثل: توفير مدارس تكوين داخلية ودراسات تسويقية ونصائح تتعلق بعرض السلع في المتاجر وأدوات مساعدة على الإدارة (نصائح مالية، محاسبية، ضريبية، قانونية)، وبرمجيات محاسبية وإدارة الموظفين.

## 2- 3- السلاسل التطوعية:

تجمع السلاسل التطوعية ما بين تاجر جملة أو مجموعة من تجار الجملة وتجار تجزئة بمبادرة من تاجر الجملة أو تاجر الجملة.<sup>(1)</sup> وقد نشأت السلاسل التطوعية بفضل متاجر الجملة لهدف الحصول على ولاء تجار التجزئة في مواجهة الشبكات المنظمة، مثل: تجمعات تجار التجزئة، وشبكات السلاسل. ويوفر تاجر الجملة لتجار التجزئة شروط تمويل تفضيلية ومجموعة من الخدمات، و في المقابل يلتزم تجار التجزئة بإجراء جزء معين من مشترياتهم لدى تاجر الجملة أو تجار الجملة الأعضاء في الشبكة. وتبقى العلاقات مرنة بين أعضاء الشبكة، حيث يمكن لكل عضو أن ينسحب بسهولة. وترتكز العلاقة أساسا بين تجار الجملة وتجار التجزئة على التمويل. غير أن شبكات السلاسل التطوعية تميل إلى التطور باتجاه تعزيز المفاهيم التجارية وتوحيد الشبكة حتى تتمخض في النهاية عن شبكة امتياز، وهي حالة (*Promodés*)، التي كانت أول سلسلة تطوعية في "فرنسا" في سنوات السبعينات، وأصبحت أول مانح للامتياز في "فرنسا" من خلال العلامات الموزعة (*Champion*) و (*Shopi*) و (*Huit à 8*). وقد أصبحت هذه العلامات جزءا من مجموعة (*Carrefour*) بعد اندماجها مع (*Promodés*) سنة 2000 م.

(1) – Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.180

### 3- التجارة المتكاملة

شبكات التجارة المتكاملة أو شبكات السلسلة تعني تلك الشبكات التي تستغل بشكل خاص عشرة متاجر على الأقل.<sup>(1)</sup> وتعود ملكية هذه المتاجر للمجموعة التي تقوم بإدارتها من خلال مديرين أجراء. ويعمل هذا النوع من الشبكات مع مركز داخلي للمشتريات، حيث يشتري السلع لجميع متاجر الشركة مباشرة من المنتجين. ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين في التجارة المتكاملة.<sup>(2)</sup>

#### 3-1. شبكات السلسلة التقليدية:

شبكات السلسلة أو الشبكات المتفرعة التقليدية هي الغالب النتيجة التي يصل إليها التاجر الذي يتمتع بأداء ممتاز، حيث يفتح متجرين، ثم ثلاثة، ثم أربعة إلى أن تتشكل لديه سلسلة صغيرة من المتاجر. ويسعى التاجر بالطبع إلى تعظيم أداء متاجره من خلال اقتصاديات الحجم التي يحققها في عمليات الشراء والتسويق والإمداد وعن طريق علامة توزيع مشتركة بين المتاجر. وفي حالات أخرى تنشأ شبكات السلسلة من قبل تجار جملة أو منتجين يرغبون في الرقابة على توزيع منتجاتهم وعلاماتهم.

وتقليدياً، كان مصطلح شبكة سلسلة يعني سلسلة مركزية من المتاجر التي تتكفل بنفسها بوظيفة الجملة مع امتلاك مخازن أو مستودعات كبيرة ومن بينها سلاسل المتاجر الشعبية وسلاسل التغذية العامة. أما حالياً فإن شبكات السلسلة تعني علامات توزيع حديثة وديناميكية. ومن أهم السلاسل الغذائية الحديثة والعملاقة هي:

**(Carrefour)** الفرنسية، و **(Wal-Mart)** الأمريكية، و **(Aldi)** الألمانية.

(1) - Viot, Op.cit., p.215

(2) - Jacques Lendrevie, Julien Levy & Denis Lindon, **Mercator**, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris: Dalloz, 2003, p.416

وتختلف شبكات السلاسل من حيث درجة المركزية الإدارية فبعض الشبكات تكون إدارتها مركزية جدا، بحيث تعتبر المتجر كمكان للبيع فقط، في حين أن شبكات أخرى تترك سلطة واسعة لمتاجرها لاتخاذ القرارات.

### 3- 2- شبكات تعاونيات المستهلكين:

تعاونيات المستهلكين هي شبكات سلسلة من نوع خاص، فهي شركات تجارية رأس مالها مملوك من طرف المستهلكين، وتتم إدارتها ذاتيا، حيث أن الزبائن المساهمين ممثلين في جميع أقسام الإدارة، والمشاركة في الفوائد تأخذ شكل قسائم تخفيضات، أو مبلغا يتناسب مع المشتريات المحققة خلال السنة.<sup>(1)</sup>

وتحتل التعاونيات الاستهلاكية موقعا مهما في بعض الدول، ففي طليعة مؤسسات التجزئة الغذائية في "سويسرا" نجد تعاونيات استهلاكية وهي: (*Micro*) و (*Coop*)، وكذلك في "إيطاليا" و"بريطانيا" والدول "الاسكندنافية" تؤدي التعاونيات الاستهلاكية دورا مهما في تجارة التجزئة.

---

(1) – Ducrocq, *La distribution*, Op.cit., p.194

# الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي في

مؤسسات تجارة التجزئة

## التمهيد

إن التطور التاريخي لنشاط تجارة التجزئة أفرز نوعا جديدا من المؤسسات تسمى بمؤسسات التوزيع التي ظهرت على حساب مؤسسات تجارة التجزئة التقليدية التي تتميز بصغر حجمها ومحدودية أسواقها وبساطة إدارتها. أما مؤسسات التوزيع الحديثة فتتميز باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في إدارتها، وتنوع نماذجها وأشكالها، وتحقيقها لأرقام أعمال ضخمة وامتداد نشاطها إلى دول مختلفة. وهذا يعني أن مؤسسات التوزيع أو التجزئة الحديثة تعمل في محيط يتسم بالتغير وعدم الاستقرار يدفعها إلى اللجوء إلى التخطيط الإستراتيجي للحفاظ على بقائها، وزيادة نموها على المدى البعيد.

### I - مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة

يقصد بإستراتيجية مؤسسة التجزئة تلك الخطة العامة أو الشاملة التي توجه وترشد المؤسسة. والتخطيط الإستراتيجي في مؤسسة التجزئة هو الذي يحدد فلسفة المؤسسة ورسالتها وأهدافها والفرص التسويقية المتاحة لها، وكذلك خطة التجزئة ووسائل تقييمها. وبعبارة أخرى، فإن إستراتيجية مؤسسة التجزئة تصف البرنامج الإجمالي اللازم لتمييز نفسها عن المنافسين ولتنمية القيمة لزيائتها. وتحدد الإستراتيجية أيضا السوق المستهدفة للمؤسسة والمزيج التسويقي الملائم لإشباع هذه السوق.<sup>(1)</sup>

(1) - المرسي وإدريس، مرجع سابق، ص. 187.

و يتطلب التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات تجارة التجزئة أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار:<sup>(1)</sup>

▪ **اختيار مجال أو مجالات النشاط:** فقد يكون مجال المنتجات الغذائية فقط، مثل: (*Promodès*) أو مجال المنتجات غير الغذائية، مثل: (*André*) أو مجال المنتجات الغذائية ومجال المنتجات غير الغذائية معا، مثل: مجموعة (*Pinoult*) في "فرنسا" أو مجموعة (*El corte Inglés*) في "إسبانيا".

▪ **اختيار نموذج أو نماذج التوزيع:** التي ترغب المؤسسة في استغلالها داخل كل مجال تختاره. على سبيل المثال، متاجر "الهايبرماركت الكبيرة" ومتاجر الخصم القوي بالنسبة للمجموعة الفرنسية (*Carrefour*) ومتاجر الخصم الجوارية بالنسبة لمجموعة (*Aldi*) الألمانية.

ويتطلب إعداد الإستراتيجية بصفة خاصة تحديد النموذج الذي يجب الاستثمار فيه والنموذج الذي يجب التخلي عنه وتفكيكه.

▪ **تحديد الأهداف:** سواء الأهداف المالية: (ربحية رأس المال المستثمر، النتيجة الصافية، رقم الأعمال) أو الأهداف التسويقية: (المبيعات، عدد نقاط البيع) أو أهداف الإنتاجية: (معدل دوران المخزون، المبيعات لكل متر مربع).

▪ **اختيار نمط الميزة التنافسية:** فقد تكون السيطرة بالتكاليف، أو التمايز أو التخصص. فالسيطرة بالتكاليف تمثل نمط الميزة التنافسية لمؤسسة (*Aldi*) الذي ترغب في المحافظة عليه مقارنة مع مؤسسات الخصم الغذائية الأخرى.

---

<sup>(1)</sup>-Marc Benoun & Marie-Louise Hélie-Hassid, **Distribution : Acteurs et Stratégies**, Paris: Economica, 1995, p.85



▪ اختيار الحقل الجغرافي للنمو: وذلك بالنسبة لكل نموذج، فقد يكون جهويًا

أو متعدد الجهات أو وطنيا أو دوليا.

▪ تخصيص الموارد بين مختلف نماذج التوزيع المستغلة: وتوزيعها داخل كل حقل

جغرافي إذا كانت المؤسسة تتشط في حقول جغرافية متعددة، مثل مجموعة

(Carrefour) التي توزع مواردها بين "فرنسا" وخارجها (إسبانيا، البرازيل، الأرجنتين،

تايون، إيطاليا، تركيا).

## II – نماذج التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة

نظرا لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق النمو والاستقرار والاستمرار لمؤسسات

التجزئة، فقد قام بعض الباحثين بتقديم نماذج تحاول تفسير خطواته عمليا. ومن بين

هذه النماذج نموذج (A.Ghosh) ونموذج (B.Berman) و (J.Evans)

### 1- نموذج (A.Ghosh)

ويتكون هذا النموذج من عدة مراحل يوضحها الشكل (8)، وهي:

#### ▪ المرحلة الأولى: تحليل المستهلكين

وتتضمن تحديد خصائص المستهلكين والعوامل المؤثرة على قراراتهم الشرائية وتحليل

توقعاتهم اتجاه متاجر التجزئة ومنتجاتها وخدماتها وتحديد قطاعات السوق الممكنة.

#### ▪ المرحلة الثانية: تحليل المنافسين

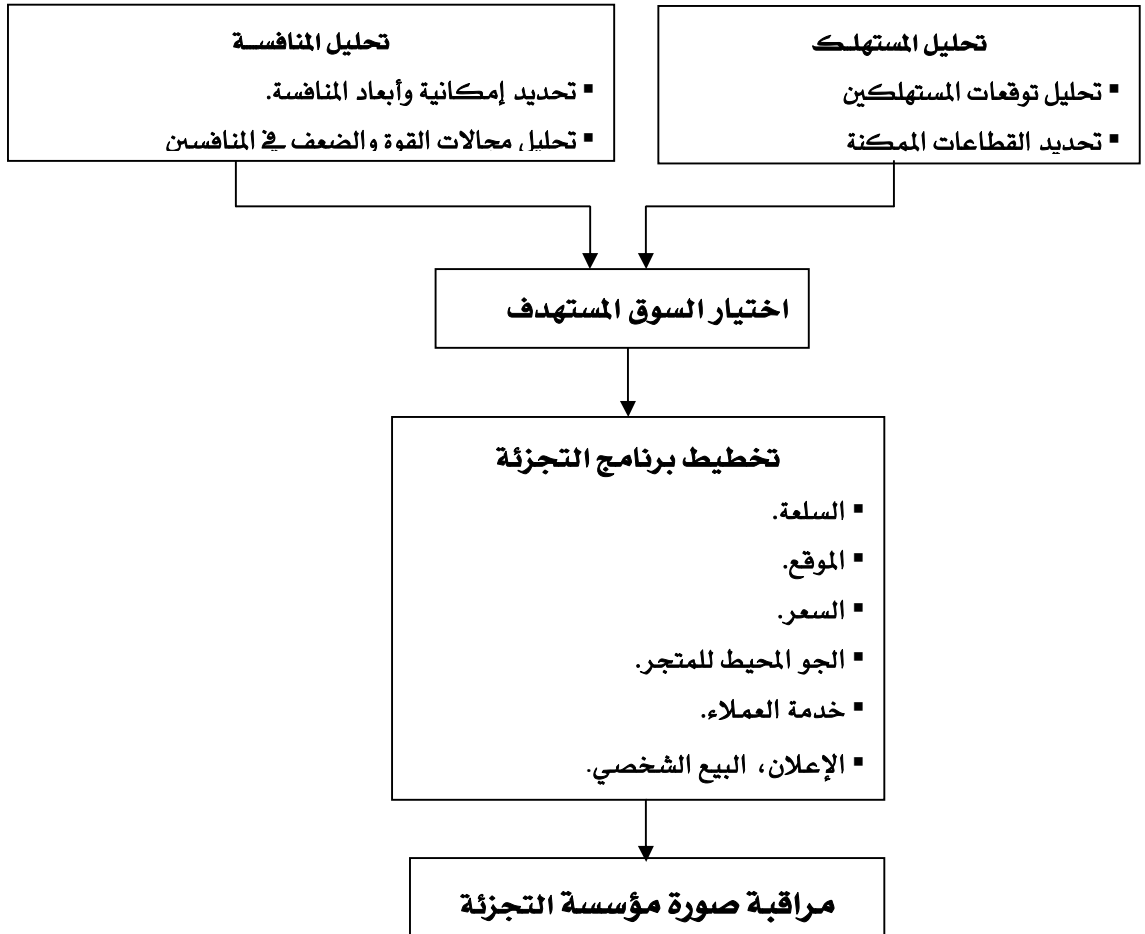
وتتضمن دراسة وتحليل المنافسة المحتملة في سوق التجزئة وتحديد عدد ونوع المنافسين

و مجالات الضعف والقوة بالنسبة لكل منافس في السوق.

## ▪ المرحلة الثالثة: اختيار السوق المستهدفة

على ضوء المعلومات التي يوفرها التحليل في المرحلتين السابقتين تقوم مؤسسة التجزئة باختيار القطاع المستهدف من سوق التجزئة أو مجموعة من القطاعات التي سيتم توجيه الجهود التسويقية إليها بما يتفق مع حاجات المستهلكين المستهدفين في هذه القطاعات. ويشترط في السوق المستهدفة أن يكون بحجم كاف من المبيعات المحتملة، ويحقق الأرباح الملائمة التي تبرر ممارسة نشاط التجزئة اقتصاديا.

الشكل رقم (8) نموذج (A.Ghosh) للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التجزئة.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.189

## ▪ المرحلة الرابعة: تخطيط برنامج مزيج التجزئة

بناء على ما سبق تقوم مؤسسات التجزئة بالتخطيط لمزيج التجزئة بعناصره المختلفة، و التي تتضمن المنتجات والموقع والسعر والجو المحيط بالمتجر وخدمة الزبائن والإعلان والبيع الشخصي وتحضير رجال البيع، ويفترض في هذا البرنامج أن يسمح بتحقيق تميز مؤسسة التجزئة عن باقي المنافسين في سوق التجزئة.

## ▪ المرحلة الخامسة: متابعة صورة منشأة التجزئة

نظرا لأن صورة مؤسسة التجزئة تتحدد في ضوء مختلف عناصر مزيج التجزئة، فإن دراستها و تحليلها يعتبر نوعا من المعلومات المرتدة الهامة المتعلقة بفعالية إستراتيجية التجزئة في التطبيق العلمي.

## 2- نموذج (B.Berman) و (J.Evans)

وفقا لهذا النموذج فإن التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة يتضمن ست مراحل يوضحها الشكل رقم (9):

## ▪ المرحلة الأولى: تحليل الموقف

ويتمثل في التقييم الموضوعي للفرص و المشاكل التي سوف تواجه مؤسسة التجزئة. وتسعى هذه المرحلة إلى الإجابة على الأسئلة المهمة التالية:

• ما هو وضع أو مكانة مؤسسة التجزئة الآن؟

• في أي اتجاه وإلى أين تذهب المؤسسة؟

ويعني تحليل الموقف لمؤسسات التجزئة التحديد الدقيق لفلسفة ورسالة المؤسسة، وتقييم الملكية، والاختيار بين أنماط الإدارة، ووضع الخطوط العريضة الخاصة بأنواع وأصناف السلع والخدمات التي ستعرضها المؤسسة.

#### ■ المرحلة الثانية: الأهداف

بعد تحليل الموقف يكون من المنطقي تحديد الأهداف الخاصة بمؤسسة التجزئة، والتي تمثل الغايات التي تسعى إلى تحقيقها في الأجلين القصير والطويل، والتي يجب أن تترجم فلسفة ورسالة المؤسسة.

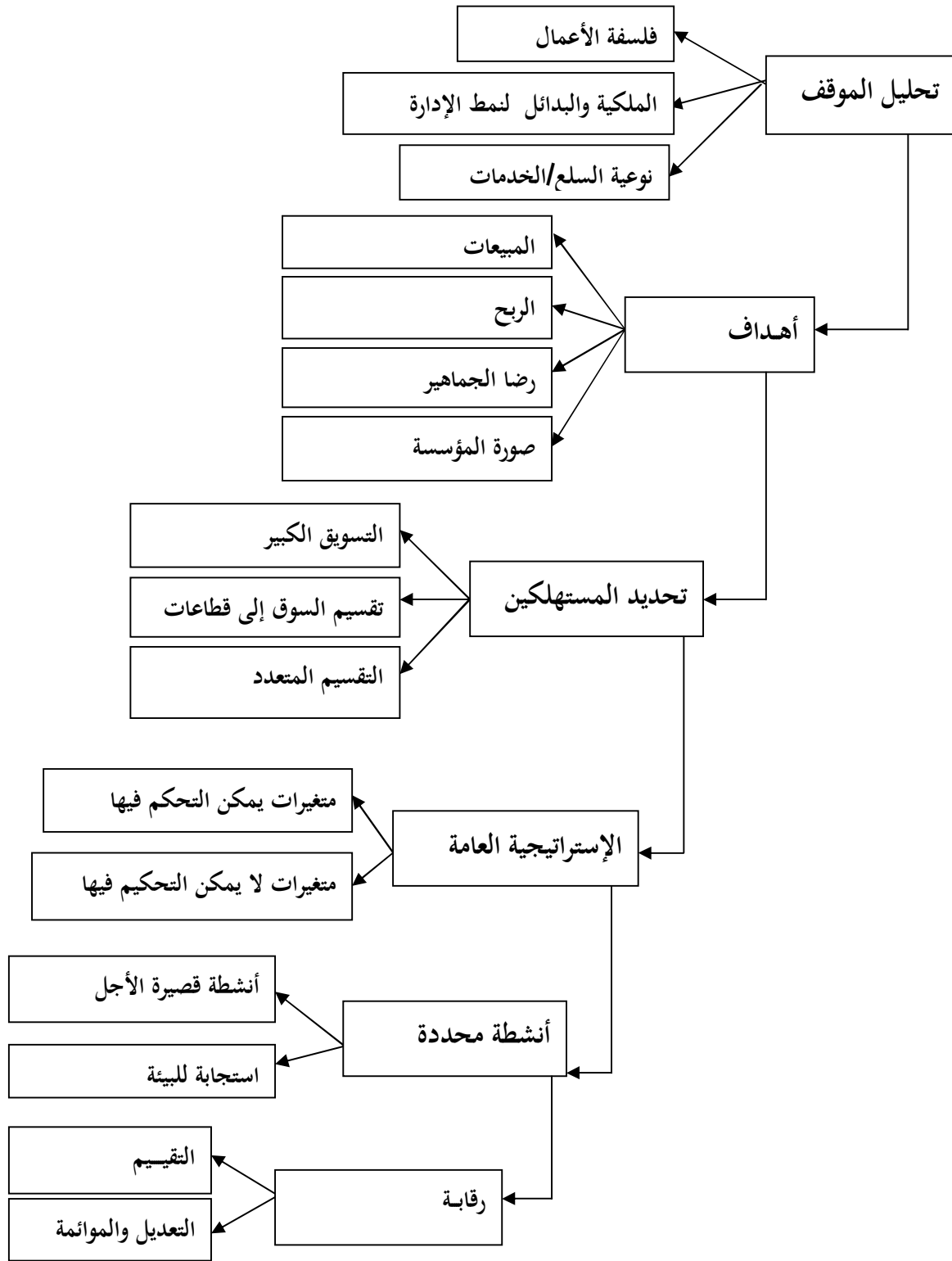
وفي هذه المرحلة قد تمنح مؤسسة التجزئة الأولوية لهدف أو أكثر من بين الأهداف التالية: المبيعات (وتنظم النمو والاستقرار والحصة السوقية)، الأرباح (وتنظم مستوى الأرباح والعائد على الاستثمار والكفاءة)، ورضا الجماهير (الذي يضم حملة الأسهم والمستهلكين)، وصورة المؤسسة (وتتعلق بإدراكات المستهلكين والصناعة).

#### ■ المرحلة الثالثة: تحديد خصائص المستهلكين وحاجاتهم

وتتطلب هذه المرحلة من مؤسسة التجزئة أن تقوم بالدراسات والبحوث اللازمة لتحديد خصائص واحتياجات المستهلكين المستهدفين، وهذا يتطلب معرفة الخصائص الديمغرافية والسيكوجرافية للمستهلكين وتحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات من حيث النوعية والمواصفات والمكان والسعر، وتحديد قطاع السوق المستهدف.

الشكل (9) نموذج (B.Berman) و (J.Evans) للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات

### التجزئة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المنشآت التسويقية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.191

#### ■ المرحلة الرابعة: الإستراتيجية العامة

بعد تحديد الموقف وتحديد الأهداف واختيار السوق المستهدفة، فإن مؤسسة التجزئة تصبح جاهزة لتنمية استراتيجياتها العامة التي تستند على نقاط قوة المؤسسة، و تسمح بمواجهة التهديدات المحتملة.

#### ■ المرحلة الخامسة: الأنشطة المحددة

تتضمن هذه المرحلة تحديد عمليات التشغيل اليومية وقصيرة الأجل، واتخاذ القرارات المناسبة لممارسة هذه الأعمال والأنشطة، وتتمثل في قرارات تحديد مواقع المتاجر، وقرارات خاصة بتشكيلة السلع والاتصال بالعملاء.

#### ■ المرحلة السادسة: الرقابة

بعد تنفيذ تكتيكات وإستراتيجية مؤسسة التجزئة يجب تقييمها للوقوف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي سبق وضعها، وبناء عليه يتم تعديلها أو تطويرها. ويسمح تقييم أداء مؤسسة التجزئة بالكشف عن مواطن القوة والضعف من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذه المرحلة.

### III - الأبعاد الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تجارة التجزئة

تلجأ مؤسسات تجارة التجزئة إلى التخطيط الإستراتيجي الذي يسمح لها بالتكيف مع البيئة المحيطة بها بما تحمله من فرص وتهديدات واختيار المزايا التنافسية التي تتيح لها التمايز عن بقية المنافسين وتسمح لها بتحقيق البقاء والنمو والتوسع في أسواق التجزئة.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التجزئة بعض الأبعاد الأساسية التي تتطلب

التوضيح وهي:

## 1- فلسفة الأعمال

وتتكون من مجموعة المبادئ والقيم التي يحددها المؤسس على العموم، والتي تثرى بممارسات المؤسسة مع مرور الوقت ، ومثال ذلك: (*Sam Walton*) الذي أسس فلسفة (*Wal-Mart*) على قيمة أساسية وهي المراقبة الصارمة للتكاليف التي جعلت مؤسسة التجزئة موجهة أو منقادة بالتكاليف، وتضاف إلى هذا المبدأ الأساسي ثلاثة مبادئ تسويقية يجب على جميع الأقسام الالتزام بها وهي: السعر المنخفض، وغياب الانقطاع في المخزون، والخدمة الأحسن للمستهلك. وهذه القناعات الأساسية لـ (*Sam Walton*) ترجمت إلى مجموعة من القيم التي انتقلت إلى الأجيال اللاحقة، وتجلت في الخطاب الذي يثني على تقاسم الأرباح مع المساعدين، وتحفيز الشركات والموردين، والاتصال السهل داخل المؤسسة من غير عوائق، والاستماع إلى الموظفين الذين يوصفون بالشركاء والاحتفال بنجاحاتهم.

## 2- رسالة مؤسسة التجزئة

يتطلب إعداد إستراتيجية مؤسسة التجزئة تحديد الرسالة كغيرها من منظمات الأعمال. وتوضح الرسالة سبب وجود المنظمة و الغرض منها.<sup>(1)</sup> وتعرف الرسالة بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، التي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة

(1) - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار البيازوري، 2005، ص.51

وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها".<sup>(1)</sup> على سبيل المثال، رسالة المجموعة العالمية الأولى في توزيع المنتجات الفاخرة (LVMH) مفادها: "نحن سفير فن الحياة الغربية ولهذا، فإن المجموعة تحدد خمسة أهداف دائمة يجب الالتزام بها في جميع الأقسام وهي: الإبداع والابتكار، البحث عن الامتياز في المنتجات الحفاظ على صورة علاماتها بشغف، امتلاك روح المبادرة، الرغبة في أن تكون الأحسن في جميع مجالات نشاطها."

ويجمع أغلب الباحثين بأن رسالة المنظمة الجيدة يجب أن تتضمن المكونات التالية:<sup>(2)</sup>

■ **مجال نشاط المنظمة:** تتضمن رسالة المنظمة تحديد المجال الذي تنوي المنظمة النشاط فيه بطريقة مرنة وواضحة، وتسمح بتطويرها في المستقبل.

■ **عملاء المنظمة:** توضح رسالة المنظمة بدقة زبائنهم المستهدفين الحاليين والمستقبليين الذين ستخدمهم.

■ **المنتجات والخدمات:** تركز رسالة المنظمة على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها في الأسواق، والتي تلبى حاجات الزبائن المستهدفين.

■ **أسواق المنظمة:** تحدد رسالة المنظمة الأسواق أو القطاعات السوقية التي سوف تنافس فيها بقية المنظمات تحديدا دقيقا بما يسمح للمنظمة بخدمتها بشكل أفضل من المنافسين.

(1) - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر و طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص.86

(2) - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص.191



▪ **أهداف المنظمة:** تحدد رسالة المنظمة الأهداف التي تتوخاها من ممارسة نشاطها

وتتمثل في أهداف البقاء والنمو والربحية. ويجب تحديد هذه الأهداف في شكل

مؤشرات دقيقة تسمح بتقييم أداء المنظمة.

▪ **الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة:** تتضمن رسالة المنظمة تحديدا للقيم والمبادئ

والمعتقدات الراسخة التي تحكم أنشطة المنظمة.

▪ **سمعة وشهرة المنظمة:** وتعكس انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجابتها

واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في عملها.

▪ **الموارد البشرية:** قد يمثل المورد البشري ميزة تنافسية تتفرد بها المنظمة ولا يمكن

تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقاها من

الأهمية.

▪ **الموردون:** يشكل التوريد أهمية خاصة للمنظمات، وبخاصة في مجال تجارة التجزئة

لذلك من الأهمية بمكان أن يحتل الموردون الأهمية والعناية الكافيتين في إطار رسالة

المنظمة.

### 3- أهداف مؤسسات تجارة التجزئة

تمثل أهداف مؤسسة تجارة التجزئة تلك النتائج التي تقترح المؤسسة الوصول إليها في

تاريخ معين أو حالات مرغوبة للمؤسسة في لحظة محددة في المستقبل. ويجب أن تكون

هذه الأهداف ترجمة لفلسفة المنظمة ورسالتها في شكل مؤشرات أداء محددة للموظفين

في المؤسسة.

ولكي تكون هذه الأهداف جيدة يجب أن تتوافر فيها الخصائص الآتية:<sup>(1)</sup>

- أن تكون قابلة للقياس وليست في عبارة عامة. ومثال ذلك، تحقيق قدر مناسب من الأرباح، إذ يجب أن تكون محددة قدر الإمكان في صورة كمية حتى يمكن قياسها. ومثالها، تحقيق عائد على الاستثمار بنسبة 10% أو زيادة الإنتاجية بنسبة 15%.
- أن تكون محددة بفترة زمنية وليست مفتوحة، كأن يصبح الهدف تحقيق 10% عائد على الاستثمار في السنة القادمة أو زيادة الإنتاجية بنسبة 15% الشهر القادم.
- أن تكون مرتبطة بنشاط محدد، كأن يكون الهدف هو زيادة دوران المخزون من الصنف (أ) 30 مرة في الشهر القادم أو زيادة إنتاجية مبيعات المنتج (ب) إلى 20% الشهر القادم.

- أن تكون واقعية: أي أنها تأخذ في عين الاعتبار نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، ولا تكون طموحة أكثر من إمكانياتها وقدراتها الحالية والمحتملة.
- أن تتسم بالتناسق الداخلي، فمدير التجزئة الذي يسعى إلى زيادة المبيعات من السلعة المتاحة بنسبة 25%، لا يمكنه أن يسعى لتخفيض نفقات الإعلان والترويج بنسبة 25% في نفس الفترة.

وعادة ما تقوم مؤسسات تجارة التجزئة بتحديد أهدافها في شكل مؤشرات مالية أو سوقية أو إنتاجية.

#### أ - أهداف مالية:

يمكن لمؤسسة التجزئة أن تشكل أهدافها في شكل مؤشرات مالية من بينها:

(1) - المرسي و إدريس، مرجع سابق، ص.197

▪ **الربح:** ويمثل أكثر المقاييس أهمية للأداء المالي لمؤسسات تجارة التجزئة، حيث يمثل مقدار الأموال التي تمكنت من تحقيقها كفاً بعد طرح التكاليف المختلفة من إيرادات مبيعات التجزئة في فترة زمنية معينة.

▪ **العائد على الاستثمار:** ويعكس العائد على الأموال المستثمرة في تجارة التجزئة، وذلك بحساب نسبة صافي الربح المحقق في فترة زمنية معينة إلى إجمالي الأموال المستثمرة في نفس الفترة.

▪ **ربحية كل دينار (وحدة نقدية) مبيعات،** وذلك من خلال حساب نسبة الربح الصافي المحقق في فترة زمنية معينة إلى صافي المبيعات في نفس الفترة، مما يعكس ربحية كل دينار (وحدة نقدية) مبيعات في هذه الفترة.

#### ب- أهداف سوقية:

وتتعلق هذه الأهداف بتحسين وضعية المؤسسة في السوق ومن بينها:

▪ **إيرادات المبيعات:** ويعكس إجمالي الإيرادات المحققة من مبيعات السلعة في فترة زمنية معينة. وتحاول مؤسسات التجزئة دائماً زيادة حجم مبيعاتها ولكن دون التضحية بالربحية.

▪ **الحصة السوقية:** وتعكس ما تمثله مبيعات مؤسسة التجزئة كنسبة من إجمالي مبيعات مؤسسات التجزئة في السوق والتي تشغل نفس النموذج وتبيع نفس السلعة في فترة زمنية معينة.

▪ **هامش الربح:** ويمثل نسبة الفائض المحقق من المبيعات والذي يفوق التكاليف الخاصة بهذه المبيعات وهو يقيس قدرة المؤسسة على الرقابة على النفقات الخاصة بالمبيعات.

## ج- أهداف الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية درجة كفاءة مؤسسة التجزئة في استخدام مواردها. وتتطابق المقاييس المستخدمة في تجارة التجزئة مع الموارد المستخدمة في مؤسسات التجزئة (المخزون، المساحة البيعية، الموظفين) وهي:

▪ **معدل دوران المخزون:** ويقاس إنتاجية رأس المال المستثمر في المخزون في مؤسسة التجزئة في فترة زمنية معينة. ويتم عادة حساب هذا المعدل في صورة عدد مرات (المبيعات السنوية ÷ متوسط المخزون = عدد المرات). وبصفة عامة، فإن معدل دوران المخزون يعكس درجة سرعة دوران المخزون. وكلما زادت سرعة دوران المخزون زادت الربحية وهذا يدفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بهذا النوع من المخزون.

▪ **المبيعات لكل متر مربع:** حيث تعتبر المساحة المخصصة لعرض وبيع السلعة أحد الموارد الهامة لتجارة التجزئة. وأكثر الطرق المعروفة لقياس إنتاجية المساحة المتاحة في المتجر هي المبيعات لكل متر مربع.

▪ **المبيعات لكل موظف:** مؤسسات التجزئة مثل باقي منظمات الأعمال تسعى للحفاظ على إنتاجية الموظفين فيها. ومن أكثر الأساليب انتشارا لقياس إنتاجية الموظفين هو حساب مبيعات كل موظف في المؤسسة. ولكن على الرغم من سهولة هذا المقياس في الحساب إلا أنه قد يكون أحيانا مضللا بسبب تجاهله للتفاوت الكبير في المهارات والأجور بين الموظفين. وكحل لهذه المشكلة يمكن التعبير عن الأجور الإجمالية كنسبة من المبيعات. وعلى العموم تتسم مقاييس إنتاجية العمالة بالصعوبة في التفسير؛ لأنها لا توضح

عوامل مهمة مثل جودة خدمة العملاء ومستوى رضا الموظفين، أي أن زيادة إنتاجية الموظفين قد تكون على حساب العملاء والموظفين أنفسهم.

#### 4- الطرق الأساسية للتحليل الإستراتيجي لمؤسسات التجزئة

تستند القرارات الإستراتيجية لمؤسسات تجارة التجزئة كغيرها من مؤسسات الأعمال على عملية التحليل الإستراتيجي. وفي الفقرات التالية سيتم عرض أهم الطرق المستعملة في التحليل الإستراتيجي لمؤسسات التجزئة.

#### 4-1 - مصفوفة المنتجات والأسواق لـ (Igor Ansoff):

تعتبر مصفوفة (Igor Ansoff) من بين الطرق المستخدمة في التحليل الإستراتيجي للموزعين، حيث يرى بأن إستراتيجيات نمو المؤسسات يمكن تحليلها في مصفوفة تتضمن وضعيتين على مستوى محور الفواصل وهما: المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة، ووضعيتان على مستوى محور التراتيب وهما: الأسواق الحالية والأسواق الجديدة. وينتج عن تقاطع الوضعيتين على مستوى محوري الفواصل والتراتيب أربع إستراتيجيات هي: تنمية المنتج، والتوغل في السوق، والتنويع، وتنمية السوق. وذلك ما يوضحه الشكل رقم (10).

#### أ- إستراتيجية التوغل في السوق:

وتتضمن استغلال المنتج الحالي على مستوى السوق الحالي. وفي حالة مؤسسات تجارة التجزئة يستبدل مصطلح منتج بمصطلح نموذج. وهذا يعني أن إستراتيجية سياسة التوغل لمؤسسات تجارة التجزئة تتمثل في البحث عن حصة سوقية أكبر للنموذج الحالي على

مستوى السوق الحالي. وهذا يتطلب وسائل قد يكون منها النمو الداخلي أو النمو الخارجي عندما تتوفر فرصة لذلك أو عندما يكون أقل تكلفة من النمو الداخلي.

**الشكل رقم (10) مصفوفة (Igor Ansoff)**

	النموذج العادي	النموذج الجديد
السوق الحالي	<p><b>التوغل في السوق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة حصتها السوقية</li> <li>▪ في سوق المتاجر</li> <li>المفرطة</li> </ul>	<p><b>تنمية المنتج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الخصم الجوّاري</li> <li>▪ متاجر الترفيع</li> </ul>
السوق الجديد	<p><b>تنمية السوق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اسبانيا</li> <li>▪ البرازيل</li> <li>▪ الأرجنتين</li> <li>▪ إيطاليا</li> <li>▪ تايوان</li> <li>▪ الصين</li> </ul>	<p><b>التنوع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التأمين</li> <li>▪ البنوك</li> <li>▪ الرحلات</li> <li>▪ الاستشارة</li> <li>▪ الاطعام</li> </ul>

Source: Marc Benoun & Marie-Louise Hélie-Hassid, **Distribution : Acteurs et Stratégies**, Paris: Economica, 1995, p.91.

**ب- إستراتيجية تنمية المنتج:**

وتتضمن البحث عن نموذج أو عدة نماذج جديدة تطبق في السوق الحالية، كالانتقال

من متاجر "السوبر ماركت" إلى "الهايبرماركت".

#### ج- إستراتيجية تنمية السوق:

وتتضمن تطبيق النموذج الحالي في سوق جديد. ومثال ذلك، *(Carrefour)* التي صدرت نموذج "الهايبرماركت" إلى: "إسبانيا"، "إيطاليا"، "البرازيل"، "الأرجنتين"، "تايوان" و "الصين".

#### د - إستراتيجية التنوع:

وتتضمن تغييرا في النموذج و السوق في آن واحد. وتسمح مصفوفة *(Igor Ansoff)* بتحديد موقع أنشطة مؤسسة التجزئة وتحديد اتجاه نموها، فقد تنتقل مؤسسة تجزئة تستغل نموذجا معيناً إلى التوغل في السوق الجهوي والوطني، ثم استغلال نموذج أو نماذج جديدة في السوق المحلي، ثم الانتقال إلى مرحلة التدويل، أي إلى أسواق جديدة، ثم الانتقال إلى مرحلة التنوع، وذلك باستغلال نماذج ومنتجات جديدة في أسواق جديدة.

#### 4 -2 - مصفوفة *(Marc Filser)*:

يقدم *(Marc Filser)* تحليلاً للخيارات الإستراتيجية الخلفية والأمامية المتاحة لمؤسسات التوزيع، وفقاً للمصفوفة الموضحة في الشكل (11). وتتكون هذه المصفوفة من بعدين:

▪ الخيارات الإستراتيجية الخلفية: وتحددها درجة تكامل وظائف الشراء والتمويل. وتنقسم إلى قسمين: مركزية وغير مركزية.

▪ الخيارات الإستراتيجية الأمامية: وتنقسم إلى قسمين أيضاً: التركيز، والتنوع. وتتضمن إستراتيجية التركيز استغلال نموذج واحد مثل "الهايبرماركت" أو على الأقل

عدد قليل جدا من النماذج، في حين أن إستراتيجية التوزيع تتضمن استغلال نماذج

عديدة لتلبية طلب المستهلكين في المجال نفسه أو في مجالات عديدة.

وينتج عن تقاطع البعدين السابقين أربع إستراتيجيات:

الشكل رقم (11) مصفوفة (Marc Filser)

		الإستراتيجية الأمامية	
		التركيز	التوزيع
الإستراتيجية الخلفية	المركزية	التركيز والتكامل	التوزيع والتكامل
	اللامركزية	التركيز المرن	التوزيع المرن

Source: Marc Filser, **Canaux de distribution**, Paris: Vuibert, 1989, p.226

أ - إستراتيجية التركيز مع التكامل:

وتشمل استغلال نموج أو نمودجين للبيع، وتقديم مزيج متجانس من تشكيلة المنتجات

مع تمرکز المشتريات وعمليات التوزيع المادي ( النقل والتخزين). والميزة التنافسية



المتوخاة من هذه الإستراتيجية هي تحقيق اقتصاديات الحجم، وممارسة السيطرة بالتكاليف.

#### ب - إستراتيجية التركيز المرن:

وتتميز باستغلال نموذج أو نموذجين أيضا، والسعي لتقديم تشكيلة منتجات ملائمة مع عدم تركيز المشتريات، أي أن المشتريات تتم على مستوى كل متجر، وعدم تركيز التوزيع المادي، حيث أن عمليات الإمداد يتكفل بها الموردون، أي أنهم يقومون بتسليم السلع للمتاجر مباشرة، أو يعهدون بها إلى مقدمي الخدمات. والميزة التنافسية المتوخاة من هذه الإستراتيجية هي تعزيز الصورة بفضل السعي المستمر للملاءمة مؤسسة تجارة التجزئة مع توقعات العملاء.

#### ج - إستراتيجية التنوع المرن:

وتتضمن استغلال محفظة من نماذج البيع الموجهة لقطاعات مختلفة من السوق. وكل نموج يندرج تحت علامة معينة مع عدم تركيز المشتريات، بحيث تتم على مستوى كل علامة متاجر، وعدم تركيز الإمداد، بحيث يتكفل به الموردون، أو يعهد به إلى مقدمي الخدمات. والميزة التنافسية المتوخاة من تبني هذه الإستراتيجية هي الحضور في قطاعات عديدة، وتقليص التبعية لقطاع معين، و القدرة القوية للتكيف مع تطورات الطلب والمنافسة.

#### د - إستراتيجية التنوع مع التكامل:

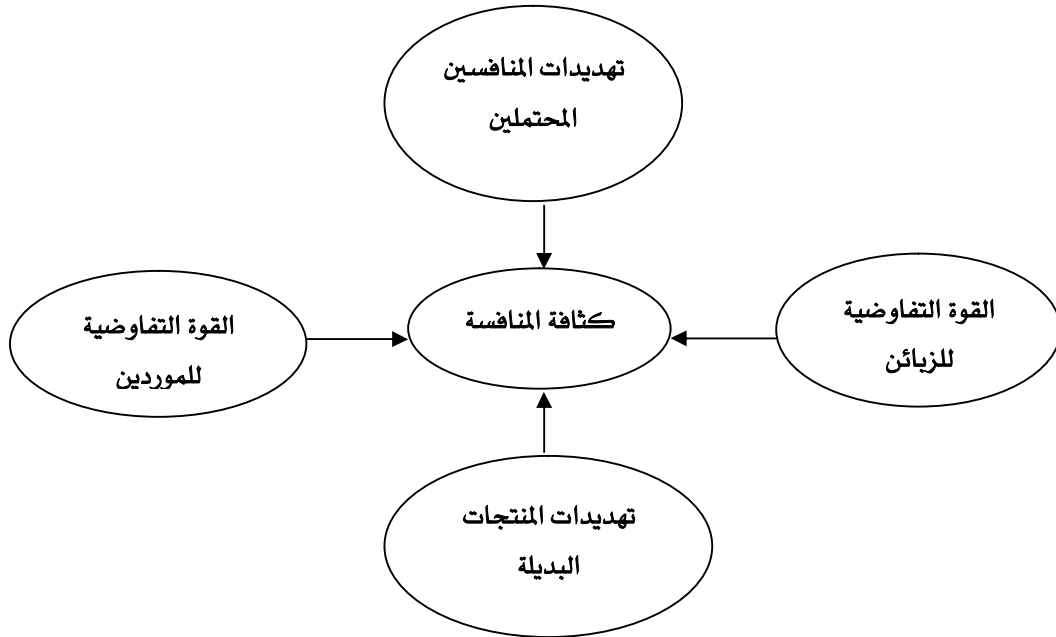
وتتضمن أيضا، استغلال محفظة من نماذج البيع الموجهة لقطاعات مختلفة من السوق مع تركيز المشتريات التي تتم على مستوى مركز المشتريات الغذائية ومركز المشتريات

غير الغذائية، والتكامل الأمامي المتقدم على مستوى الإنتاج والتوزيع المادي والسعي لتحقيق اقتصاديات الحجم في التخزين والنقل. والميزة التنافسية المتوخاة من تبني هذه الإستراتيجية هي الحضور في قطاعات عديدة، وتقليص التبعية، وتحقيق اقتصاديات الحجم.

#### 4-3 - نموذج (Michael Porter):

يرى بأن تحديد جاذبية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يتطلب تحليلا هيكليا للقوى الخمس التي تتحكم في العملية التنافسية، والتي يوضحها الشكل (12).

الشكل رقم (12) نموذج (Michael Porter)



Source: Alain Desreumaux , Xavier Lecocq & Vanessa Warnier , **Stratégie** , Paris: Pearson Education , 2006 , p.63

يبين الشكل (12) خمس قوى تتحكم في اللعبة التنافسية وهي: القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للزبائن، وكثافة المنافسة الحالية، وتهديدات المنتجات البديلة، وتهديدات المنافسين المحتملين.

و تؤثر هذه القوى بشكل بالغ على ربحية القطاع وجاذبيته. ويقترح ( *Michael Porter* ) ثلاث إستراتيجيات أساسية لمواجهة المنافسة وهي: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز.

في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تكمن الميزة التنافسية لمؤسسات التجارة بالتجزئة في الحصول على تكاليف أقل بكثير من تكاليف المنافسين. وفي إستراتيجية التمايز تكمن الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسات تجارة التجزئة في الخصوصيات التي تميز النموذج بالمقارنة مع نماذج المنافسين، مما يجعله مرغوبا من قبل الزبائن وهذا التمايز قد يكون مصدره خصائص حقيقية أو مدركة من قبل الزبائن. وتسمح هذه الخصائص لمؤسسات التجزئة ببيع منتجاتها بأسعار أعلى من أسعار المنافسين. وفي إستراتيجية التركيز تسعى مؤسسة التجزئة للتركيز على قطاع جزئي ضيق بهدف الحصول على ميزة تنافسية فيه لم تكن لتحصل عليها في مجمل القطاع. وفي مجال تجارة التجزئة يمكن اعتماد إستراتيجية التركيز من خلال:

- التخصص في فئة من الزبائن (النساء الحوامل).
- التخصص حصريا في صنف من المنتجات الموجهة لفئة خاصة من الزبائن ( كتب الطبخ، أثاث المطبخ).

- إنشاء نموذج موجه لفئة خاصة من الزبائن (بيع برمجيات للمهن الحرة).

#### 4-4 - مصفوفة (BCG1):

تستخدم المصفوفة الأولى "لمجموعة بوسطن الاستشارية" ( *Boston Consulting Group* ) في تحليل محفظة أنشطة المؤسسة بهدف تقييم توازن أنشطتها وتحديد الأنشطة التي يجب الاستثمار فيها وتلك الأنشطة التي يجب الانسحاب منها. و الشكل (13) يوضح هذه المصفوفة.

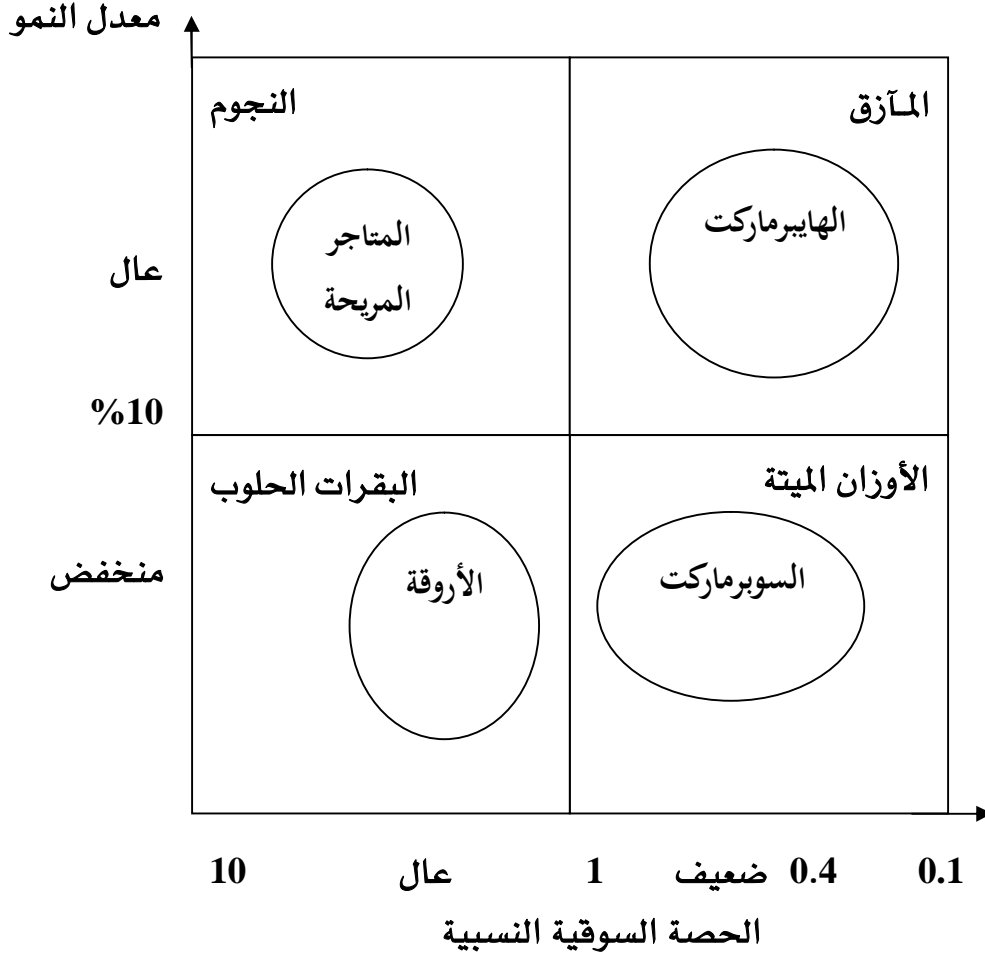
■ يمثل محور الفواصل الحصة السوقية النسبية التي تعرف على أنها نسبة الحصة السوقية للمؤسسة إلى الحصة السوقية للمؤسسة الرائدة أو المؤسسة المنافسة المباشرة إذا كانت المؤسسة موضوع التحليل تحتل وضعية الرائد. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين حالتين: حالة عالية عندما تكون الحصة السوقية للمؤسسة المعنية تفوق الحصة السوقية للمؤسسة المنافسة وحالة منخفضة إذا كانت حصتها السوقية أقل من الحصة السوقية لمنافسها الأساسي.

■ يمثل محور الترتيب معدل نمو القطاع، ويمكن التمييز بين معدل النمو القوي الذي يفوق 10٪، ومعدل النمو الضعيف الذي ينخفض عن هذه النسبة.

وعند تقاطع حالتي محور الفواصل مع حالتي محور الترتيب يمكن التمييز بين أربع

حالات:

الشكل رقم (13) مصفوفة (BCG1)



Source: Marc Benoun & Marie-Louise Hélie-Hassid, **Distribution : Acteurs et Stratégies**, Paris: Economica, p.93

- أ- **النجوم**: وتمثل نماذج حصتها السوقية النسبية قوية ومعدل نمو قطاعها منخفض.
- ب- **البقرات الحلوب**: وتمثل نماذج حصتها السوقية النسبية قوية ومعدل نمو قطاعها منخفض.
- ج- **المآزق**: وهي نماذج حصتها السوقية النسبية ضعيفة ومعدل نمو قطاعها مرتفع.

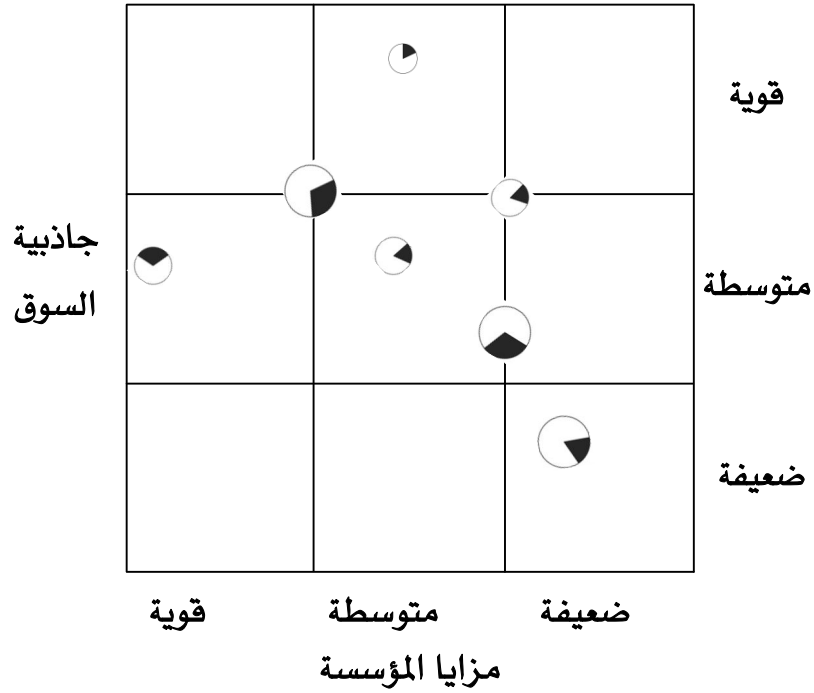
د- **الأوزان الميئة**: وهي نماذج حصتها السوقية النسبية ضعيفة ومعدل نمو قطاعها ضعيف.

وتتطلب الحالات الأربع السابقة اتخاذ إجراءات إستراتيجية تتوافق مع كل حالة، فالمازق تتطلب مجهودات كبيرة، وبالتالي تمويلا مهما بهدف تحويل هذه النماذج إلى نجوم وإذا كانت المؤسسة لا يمكنها أو لا ترغب في ذلك فسوف تتسحب من هذا النشاط أو النموذج. وعندما تكون الأنشطة أو النماذج في وضعية النجوم يجب الاستمرار في الاستثمار فيها لاستغلال النمو القوي للقطاع ولمواجهة المنافسة القوية بصفة خاصة نظرا لجاذبية القطاع. والنماذج التي تقع في خانة البقرة الحلوب تنتج فوائد مالية مصدرها اقتصاديات الحجم المحققة. وتستخدم أنشطة ونماذج البقرة الحلوب لتموين نماذج المازق والنجوم. والأنشطة أو النماذج الواقعة في خانة الأوزان الميئة قد تحتفظ بها المؤسسة في حالة ما إذا كانت لا تتطلب إلا قليلا من الموارد أو لا تتطلب أصلا وعلى المدى الطويل يجب الانسحاب منها. ومع مرور الوقت قد يكون النشاط أو النموذج في خانة أو وضعية المازق، ثم يتحول إلى نجم، ثم إلى بقرة حلوب، ثم ينتهي به المطاف إلى أن يكون في خانة الأوزان الميئة.

#### 4-5 - مصفوفة (Mc Kinsey):

قدمت شركة (Mc Kinsey) للاستشارة في الإستراتيجية وهي شركة منافسة "لشركة بوسطن الاستشارية" (BCG) نموذجا آخر لتحليل محفظة الأنشطة للمؤسسة الموضح في الشكل (14):

الشكل رقم (14) مصفوفة (Mc Kinsey)



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois & Delphine Manceau, **Marketing management**, 11<sup>th</sup> Edition, Paris: Pearson Education, 2003, p.106

يوضح الشكل (14) مصفوفة (Mc Kinsey)، والتي تسمى أيضا مصفوفة الجاذبية- المزايا في حالة شركة تتكون من سبع وحدات أعمال إستراتيجية، حيث أن حجم الدوائر في هذه المصفوفة يتناسب مع حجم السوق، في حين أن المثلثات الملونة داخل هذه الدوائر تمثل الحصة السوقية.

وكل وحدة أعمال إستراتيجية يتم تحليلها انطلاقا من بعدين هما: جاذبية السوق والمزايا التي تمتلكها المؤسسة، وهذان البعدان يتكونان من مجموعة من المؤشرات أو المتغيرات التي تختلف من قطاع إلى آخر. فقد تكون جاذبية السوق مرتبطة بحجمه،

ومعدل نموه السنوي، وهوامش الربح في السنوات السابقة، وكثافة المنافسة، ومستوى التكنولوجيا المطلوب فيه، والحساسية للتضخم، والحاجة للطاقة فيه، وتأثيره على البيئة، وبيئته الاجتماعية، والسياسية والقانونية. وقد تتمثل مزايا المؤسسة في الحصة السوقية، ونمو الحصة السوقية، وجودة المنتج، وسمعة العلامة التجارية، وشهرتها، وشبكة التوزيع، والفعالية الترويجية، والطاقة الإنتاجية، والتكلفة الوحودية، والقدرة على البحث والتطوير ومستوى الإدارة. ويمكن أن نلاحظ أن بعدي مصفوفة (BCG1) وهما: معدل نمو السوق والحصة السوقية للمؤسسة موجودان في مصفوفة (Mc Kinsey) وهذا يجعلها أشمل من مصفوفة (BCG1).

ويمثل محور الفواصل في مصفوفة (Mc Kinsey) مزايا المؤسسة التي تتضمن ثلاثة مستويات وهي: المستوى الضعيف، والمستوى المتوسط، والمستوى القوي. ويمثل محور التراتيب في المصفوفة جاذبية السوق، والتي تتضمن ثلاثة مستويات أيضا، وهي: المستوى الضعيف، والمستوى المتوسط، والمستوى القوي. والتقاطع بين هذين البعدين يسمح بالحصول على تسع وضعيات أو تسع مربعات تمثل وضعيات مختلفة الأهمية قد تقع فيها وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تشكل المؤسسة. وبناء على الوضعية أو المربع الذي تقع فيه وحدة الأعمال الإستراتيجية يمكن تقديم توصية استثمارية، وذلك ما يوضحه الشكل (15):



الشكل (15) توصيات مصفوفة (Mc Kinsey)

قوية	الاستثمار والنمو	نمو انتقائي	الاستثمار الانتقائي	جاذبية السوق
متوسطة	نمو انتقائي	الاستثمار الانتقائي	الحصاد/ تفكيك الاستثمارات	
ضعيفة	الاستثمار الانتقائي	الحصاد/ تفكيك الاستثمارات	الحصاد/ تفكيك الاستثمارات	
	قوية	متوسطة	ضعيفة	

مزايا المؤسسة

Source: Alain Desreumaux , Xavier Lecocq & Vanessa Warnier , **Stratégie** , Paris: Pearson Education , 2006 , Op.cit. p.94

عندما تكون للمؤسسة وحدة أعمال إستراتيجية تتمتع بمزايا قوية و تعمل في قطاع أو سوق قوية أو عالية الجاذبية ، فإنه يتعين عليها الاستمرار في الاستثمار في هذه الوحدة للمحافظة على وضعيتها. وفي حالة ما إذا كانت المزايا متوسطة أو معتدلة ولكن القطاع أو السوق قوية أو عالية الجاذبية ، أو عندما تكون السوق متوسطة الجاذبية ولكن مزايا وحدة الأعمال الإستراتيجية قوية ، فإن المؤسسة يجب أن تستثمر بانتظام ولكن بعقلانية. و وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تقع في قطر

المصفوفة يجب أن تتبنى الانتقائية، بحيث تركز استثماراتها على المنتجات والقطاعات السوقية الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة.

و في حالة ما إذا كان كلا بعدي المصفوفة غير ملائمين بالنسبة لوحدة أعمال الإستراتيجية موضوع التحليل، فإن المؤسسة تتصح بجني ثمارها من أجل إعادة استثماره في وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تحتل موقعا جيدا في المصفوفة. ويسمح تفكيك الاستثمارات بإعادة تخصيص الموارد لاستغلالها بطريقة أمثل.

ولكن الوضعية التي تحتلها ووحدات الأعمال الإستراتيجية في الخانات التسع في مصفوفة (*Mc Kinsey*) ليست ثابتة كما هو الحال في مصفوفة (*BCG1*)، حيث أنها تتطور حسب الاختيارات الإستراتيجية المعتمدة، و تطور الأسواق، والمزايا التنافسية للمؤسسة. فعلى سبيل المثال، قد تساهم الاستثمارات الكثيفة في البحث والتطوير وفي التوزيع إلى تحسين المزايا التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وقد يتحول القطاع من جذاب يحقق أرباحا للمستثمرين إلى قطاع قليل الجاذبية.

ولكن على الرغم من مزايا مصفوفة (*Mc Kinsey*) إلا أن بعض المحللين يعيبون على هذه المصفوفة عدم استعمال معايير موحدة لمقارنة مختلف القطاعات، بحيث أن معايير الجاذبية والمزايا تختلف بشكل ملحوظ من قطاع إلى آخر، بالإضافة إلى أنها تزعم أنها مختلفة عن مصفوفة (*BCG1*)، في حين أن جاذبية السوق قريبة من نمو السوق، والمزايا التنافسية للمؤسسة قريبة من الحصة السوقية النسبية، وتوصياتها مشابهة جدا لتلك التوصيات التي تقدمها مصفوفة (*BCG1*).

#### 4-6 - مصفوفة (BCG2):

إن إدراك مستشاري (BCG) لمحدودية منهجية التحليل الإستراتيجي المطور سابقا والذي يضع جميع الصناعات في سلة واحدة، أي كصناعات مرتبطة بحجم الأسواق دفعهم إلى تطوير نموذج جديد مبني على أنواع الصناعات. وتتجلى المقاربة الجديدة في شكل مصفوفة تضع على محور الفواصل أهمية الميزة التنافسية التي يمكن أن تأخذ وضعيتين: ضعيفة أو قوية. وعلى محور الترتيب قدرة المؤسسة على إيجاد ميزة تنافسية، يمكنها أن تأخذ أيضا وضعيتين: وضعية محدودة أو متعددة. ويسمح تقاطع هذه الوضعيات بالحصول على أربعة أنواع من الصناعات موضحة في الشكل (16):

الشكل رقم (16) مصفوفة (BCG2)

متعددة	تجزئة	تخصص
مصادر الميزة التنافسية	مأزق	حجم
محدودة		
	ضعيفة	قوية
	أهمية الميزة التنافسية	

Source: Marc Benoun & Marie-Louise Hélie-Hassid, **Distribution : Acteurs et Stratégies**, Paris: Economica, p.98

أ- **صناعات الحجم**: وهي صناعات مصادر الميزة فيها محدودة جدا و لكنها تترجم بميزة تنافسية عالية.

ب- **صناعات المأزق**: وهي صناعات مصادر الميزة فيها ضعيفة و ميزتها التنافسية ضعيفة جدا أو معدومة.

ج- **الصناعات المجزأة**: وهي صناعات تتميز بمصادر عديدة للميزة التنافسية و لكنها تترجم بتمايز محدود أو ميزة تنافسية ضعيفة.

د- **الصناعات المتخصصة**: وهي صناعات تتميز بمصادر عديدة للتمايز أو المزايا التنافسية وكل واحدة منها مرتبطة بميزة تنافسية عالية.

## 5- إستراتيجيات مؤسسات تجارة التجزئة

إن نمو مؤسسات التوزيع أو مؤسسات التجزئة هو ثمرة لإرادة المالكين أو المسيرين الراغبين في زيادة دخلهم وتعزيز صورة المؤسسة وقوتها ولكنه ضروري أيضا للمؤسسة التي يجب أن تتكيف مع بيئتها باستمرار إذا أرادت البقاء على المدى الطويل. وسوف نرى أن مؤسسات التجزئة يمكنها أن تطبق إستراتيجيات نمو على نطاق ضيق أو واسع و يرتبط ذلك بالوسائل البشرية أو المالية للمؤسسات و بإرادة المسيرين. ولكي تنجح عمليات النمو لمؤسسات التجزئة سواء على نطاق ضيق أو واسع، فإنها تمتلك بعض الإستراتيجيات وهي:

- السيطرة بالتكاليف التي تتجلى عادة في سياسة سعر الخصم للمستهلكين.
- التمايز الذي يسمح بإيجاد استعداد لدى المستهلكين لدفع زيادة في السعر للحصول على سلع خاصة تباع في نقاط بيع محددة وعن طريق أساليب بيع خاصة.

▪ التتويج القريب أو البعيد الذي يسمح للمؤسسة بالخروج من حقل مهنتها الأصلية والذهاب للبحث عن فرص نمو أخرى.

▪ وتستطيع مؤسسات تجارة التجزئة أن تلجأ إلى إستراتيجية التكامل الأمامي - الخلفي أو إستراتيجية التكامل الخلفي - الأمامي التي يمكن أن تساهم وتدعم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أو إستراتيجية التمايز.

## 5- 1 - إستراتيجية النمو الوطني:

إن الهدف الذي تتوخاه مؤسسة تجارة التجزئة من خلال تبنيها لإستراتيجية النمو الوطني هو اكتساح أكبر حصة سوقية ممكنة في منطقة جغرافية معينة من خلال اللجوء إلى نموذج معين أو عدة نماذج تغطي صنفاً معيناً من الحاجات.

ومن الملاحظة التاريخية لنمو مؤسسات التجزئة يتضح أن أول إستراتيجية نمو اعتمدها هي إستراتيجية التوسع الوطني. فمن الناحية المنطقية تبدأ مؤسسات تجارة التجزئة بالنمو من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة في سوقها الجغرافي إلى حد مستوى معين من الحصة السوقية الذي تبدأ المؤسسة بعده بالخضوع لقانون الغلة المتناقصة؛ وهو ما يدفع المؤسسة إلى التفكير في عبور حدودها الوطنية للعمل في الأسواق الخارجية. ولكنه ليس منطقياً حتماً تخضع له جميع مؤسسات تجارة التجزئة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك نموذجاً مبتكراً، فإنها تشرع في عملية التدويل قبل إتمام نموها الداخلي، ومثال ذلك مؤسسة التوزيع الفرنسية (*Carrefour*) التي

نشأت سنة 1963م، بدأت عمليات تدويل أوروبية منذ سنة 1969م، قبل أن تحصل على

حصّة سوقية معنوية في تجارة التجزئة الفرنسية.<sup>(1)</sup>

ويختلف السوق الجغرافية المستهدفة من قبل مؤسسة التجزئة، فقد تكون محلية أو  
جهوية أو متعددة الجهات أو وطنية. ومهما يكن حجم السوق المستهدفة، فإن هدف  
مؤسسة تجارة التجزئة هو السعي لزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة أداء المتاجر  
الحالية أولاً، ثم إنشاء متاجر جديدة من خلال شراء منافسين ضعفاء أو بالتحالف مع  
موزعين آخرين. و لكن البعد الجغرافي ليس معياراً كافياً لتحديد السوق المرجعية التي  
على أساسها تحسب الحصة السوقية، إذ يمكن حسابها على أساس صنف الحاجات  
الذي تسعى مؤسسة التجزئة للحصول عليه، و مثال ذلك هدف مؤسسة التجزئة في  
المستقبل هو الحصول على 5% من الحصة السوقية للمنتجات واسعة الاستهلاك المباعة في  
متاجر "السوبر ماركت" التي تفوق مساحتها 80 م<sup>2</sup>.

وبعد تحديد المؤسسة للسوق الجغرافية المستهدفة وصنف الحاجات الذي تسعى  
لإشباعه، فإنه يتعين عليها الإجابة على سؤال آخر هو: هل يجب اكتساح أكبر قدر  
ممكّن من السوق المستهدفة بنموذج توزيع واحد أو بعدة نماذج ؟

ويرى الباحثان (*Marie-Louise Helies -Hassid*) و (*Marc Benoun*) بأن الاختيار  
بين إستراتيجية التوغل الوطني بنموذج واحد وإستراتيجية التوغل بعدة نماذج مرتبطة  
بحجم السوق المستهدفة من قبل مؤسسة التجزئة<sup>(2)</sup>. فعندما تكون السوق المستهدفة  
محلية، فإن المؤسسة تختار نموذجا واحدا عندما تكون الإمكانيات محدودة أو عندما

(1)- Benoun & Heliés-Hassid, Op.cit., p.129

(2) - Ibid., p.131

يكون النموذج جديدا وفي مرحلة التجريب و التطبيق من قبل المؤسسة. و تختار المؤسسة نماذج عديدة في السوق المحلية عندما تمتلك وسائل مالية أكبر من تلك الضرورية لاستغلال نموذج واحد وعندما يكون السوق المستهدفة مقسمة أو يمكن تقسيمها أو في حالة التشبع الوشيك أو المتوقع للنموذج الحالي؛ مما يدفع المؤسسة لاستغلال نماذج جديدة، أو في حالة ما إذا كانت المؤسسة مترددة في الاختيار بين نماذج عديدة فتقوم بتجريبها وتختار فيما بعد أحسنها.

وفي حالة ما إذا كانت السوق المستهدفة جهوية، فتختار المؤسسة نموذجا أحاديا عندما يكون النموذج في حالة نمو، أو عندما تكون طموحات المؤسسة محدودة على مستوى جهوي من خلال نموذج أثبت نجاحه، أو عندما ترى المؤسسة أن الربحية المتوقعة من تطوير نموذج جديد ستكون ضعيفة، أو عندما تكون الوسائل المالية غير كافية. وتقوم مؤسسة التجزئة باختيار نماذج عديدة على مستوى السوق الجهوية إذا كانت تريد تعظيم حصتها السوقية الجهوية، أو عندما يكون للمؤسسة وسائل مالية كافية لاستغلال نماذج عديدة على مستوى سوق جهوي مقسم جدا كمرحلة انتقالية للسوق الوطنية.

أما في حالة السوق الوطنية، فقد تختار المؤسسة نموذجا واحدا عندما يكون هذا النموذج مبنيا على مفهوم تسويقي قوي، وهناك احتمالات قوية لنموه على المستوى الوطني، والوضعية الحالية للمنافسين تسمح للنموذج بالتوسع جغرافيا. وفي المقابل قد تختار المؤسسة نماذج عديدة عندما تستنفد إمكانات النموذج الأول، وعندما تمتلك

المؤسسة الإمكانيات المالية الضرورية للانتقال من نموذج وطني واحد إلى عدة نماذج  
جهوية أو وطنية عن طريق النمو الخارجي.

وقد يقود الاختيار بين النمو بنموذج واحد أو بنماذج مختلفة إلى الاختيار بين التخصص  
الذي يتضمن تركيز الوسائل على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني والتوزيع الذي  
يتضمن توزيع الوسائل على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني.

ومن مزايا التخصص: المعرفة الجيدة للمهنة الأصلية، كما أنه يوفر حظوظا أكثر  
لنجاح الطاقم الإداري؛ لأنه يتدخل في حقل محدود بنموذج واحد وليس هناك تشتت في  
الخيارات الإستراتيجية، وبناء صورة قوية لمؤسسة التجزئة؛ لأنها مركزة في نموذج واحد  
ويوفر اقتصاديات الحجم في المشتريات والإمداد.

ومن مزايا التوزيع في النماذج أنه يسمح بتغطية أحسن لحاجات المستهلكين من حيث  
الخيارات والراحة والخدمة والخصم والجوارية وتحقيق التوازن بين المخاطر المالية المترتبة  
عن النمو غير المتوازن للنماذج المختلفة والحصول على إدارة متعددة التخصصات؛ لأنها  
تتعامل مع نماذج مختلفة ولا تحصر كفاءتها في نموذج واحد.

## 5- 2 – إستراتيجيات النمو الدولية:

إن عمليات تدويل مؤسسات التجزئة برزت بوضوح في منتصف السبعينات من القرن  
الماضي وزادت كثافة في الثمانينات وهي ظاهرة آخذة في النمو نحو "أوربا" الشرقية  
(المجر ، بولونيا، جمهورية التشيك) و"روسيا" وشمال "إفريقيا" ( المغرب، تونس) والشرق  
الأقصى (تايوان، كوريا الجنوبية، الصين).



ويمكن تقسيم عمليات تدويل مؤسسات التجزئة إلى أربع فترات هي: (1)

■ **سنوات السبعينات:** كانت مؤسسات التجزئة تتساءل حول ضرورة التدويل، والإجابة التي كان مديرو المؤسسات يقدمونها هي أن هناك فرصا خارجية يجب استغلالها دون إعداد دراسة معمقة للمناطق والبلدان حسب الأولوية، فاختيار **(Carrefour)** للبرازيل بعد "إسبانيا" لم يكن يستند على تحليل شامل للأسواق المحتملة بقدر ما كان يتعلق بالصدفة.

■ **سنوات الثمانينات:** بدأت مؤسسات التجزئة بإعداد إستراتيجيات فعلية لاحتلال الأسواق مثلا، المؤسسة الأمريكية **(Toys R Us)** للألعاب والسويدية **(Ikea)** للأثاث باشرت عمليات نمو دولية على أساس الأسواق التي تتمتع بالأولوية، حيث أن كل مؤسسة تقوم بحساب العتبة الدنيا للسكان الضرورية لتوطين نموذجها في بلد معين وتقوم بترتيب البلدان المدروسة حسب الأولوية النسبية.

■ **سنوات التسعينات:** خلال هذه الفترة أصبحت مؤسسات التجزئة تعاني من ميل الأسواق المحلية للتشبع في نماذج التجزئة والتشريعات المتنوعة والمتعددة التي جعلت فتح مساحات بيع جديدة أكثر صعوبة وزيادة العتبات الحرجة بمفهوم رقم الأعمال. وهذه العوامل دفعت مؤسسات التجزئة إلى طرح سؤال رئيس وهو: كيف ننجح في عمليات التدويل؟

■ **سنوات الألفين:** مع بداية هذه المرحلة ظهرت إشكالية أخرى لمؤسسات التجزئة وهي: ما هي الهندسة التي يجب اختيارها لشبكة توزيع أصبح لها حضور في قارات

---

(1)- Marc Depuis, " **Enseigne De Distribution: Réussir Sa Globalisation** ", L'art De L'entreprise Globale, Paris: Financial Times Limited Et Editions Village Mondial, 1999, p .221

عديدة وهياكل إمداد وموارد بشرية في بيئات مختلفة على أساس القيم المشتركة لمجموعة التجزئة؟

## 5 - 2 - 1. أصناف مؤسسات التجزئة الدولية:

يمكن تصنيف مؤسسات التجزئة إلى أربعة أصناف ممثلة في الشكل (17).

### ▪ مؤسسات التوزيع الواقعة في الإطار ( أ ) :

هي مؤسسات رائدة في تجارة التجزئة الدولية مثل: (*Ikea ,C And A ,Benetton* ) وهذه المؤسسات التي توزع علاماتها الخاصة تتصرف غالبا كمنتج أكثر منه كموزع مثلا، (*Zara*) تمون متاجرها التي تفوق 60 متجرا بنسبة 60% بمنتجات مصدرها وحدات إنتاج للمؤسسة موطنه في إسبانيا والباقي مصدره مصانع آسيوية و (*Ikea*) تمتلك عدة وحدات إنتاج في "أوربا" الشرقية. ويمكن لهذه المؤسسات أن تنجح في دعم علاماتها التجارية بحملات إعلانية مكثفة ومنتجات مبتكرة باستمرار وأغلفة جذابة، وهي وسائل تسمح للمؤسسة بفرض صورة متميزة لعلاماتها التجارية والحصول على ولاء المستهلكين.

الشكل رقم (17) أصناف مؤسسات التجزئة الدولية

أصناف قليلة

التركيز على العلامات التجارية للموزعين	<p>أ</p> <p><i>Benetton , Ikea</i> <i>Habitat, Gap , H&amp;M,</i> <i>C&amp;A</i></p>	<p>ج</p> <p><i>Toys « R »Us , Virgin</i> <i>Duglas, Spar, Vobis</i></p>	بيع العلامات التجارية للمنتجين
	<p>ب</p> <p><i>Mark's And Spencer</i> <i>MIGRO</i></p>	<p>د</p> <p><i>Carrefour, Makro ,Promodès,</i> <i>Auchan, IGA, Yaohan</i></p>	

أصناف عديدة

Source : Jacques Horovitz & Nirmalya Kumar, " **Distribution : Les défis de la mondialisation.**" L'art de l'entreprise globale, Paris: Financial Times Limited Et Editions Village Mondial, 1999, p.177

▪ مؤسسات التوزيع الواقعة في الإطار (ب):

وتجد هذه المؤسسات صعوبة كبيرة في فرض نفسها على المستوى الدولي، فالمهمة

تكون متعبة وشاقة بالنسبة للمؤسسات التي تتوجه إلى قطاع معين من المستهلكين في

الأسواق الأجنبية، فمثلا (*Marks And Spencer*) تبيع منتجات تحت العلامة التجارية الفرعية (*St Michael*) تتضمن بيع (ملابس، مواد غذائية، أثاث) في "بريطانيا" وفي دول أخرى ومتاجر "السوبرماركات" (*Sainsbury*) التي تبيع منتجات واسعة الاستهلاك في بريطانيا أو في سويسرا تجد صعوبة كبيرة عندما تحاول التوطن في الخارج، إذ يجب عليها تحضير المستهلكين في الدول المستهدفة على التعديل الجذري لعاداتهم الاستهلاكية اليومية.

#### ■ مؤسسات التوزيع الواقعة في الإطار (ج):

وتتمثل أساسا في مؤسسات توزيع تسمى بقتلة الصنف (*Category Killers*)، مثل: (*Virgin ، Toys R Us ، Blockbuster Video*)، والتي تقوم بسحق المنافسين في قطاعها. ولكي يفرض قتلة الصنف أنفسهم على المنافسين المحليين فإنهم يستعملون تقنيات تقديم المنتجات (*Merchandising*). ويمنحون الزبائن تشكيلة واسعة جدا من المنتجات ويقترحون أسعارا تنافسية.

#### ■ مؤسسات التوزيع الواقعة في الإطار (د):

وتمثل تلك المؤسسات التي تقوم بعمليات التدويل الأكثر إثارة للدهشة، حيث نجد من بينها مؤسسات، مثل: (*Carrefour*) "فرنسا" و (*Dairy Farm*) "هونغ كونغ" و (*7 - 11*) "اليابان" (*Makro*) "هولندا" و (*Wal-Mart*) "الولايات المتحدة الأمريكية". وهي مؤسسات تسعى دائما للحصول على أسواق جديدة في الخارج. ويتوجب على هذه المؤسسات أن تفتح متاجر عديدة في البلد نفسه (من 6 إلى 8 متاجر) حتى تكون فعالة، وما يميزها أنها تعرض منتجات محلية الأصل.

## 5- 2- 2- أنواع إستراتيجيات التدويل لمؤسسات تجارة التجزئة:

يمكن تحديد ثلاث إستراتيجيات تدويل متاحة لمؤسسات التجزئة وهي: (1)

▪ إستراتيجية الاستثمار.

▪ الإستراتيجية العالمية.

▪ الإستراتيجية المتعددة الجنسيات.

### أ- إستراتيجية الاستثمار:

إن إتباع مؤسسة التوزيع لهذه الإستراتيجية يعني قيامها بشراء جزئي أو كلي لمؤسسة

توزيع أجنبية والتي قد تأخذ حالتين:

▪ **الحالة الأولى:** أن المؤسسة الأجنبية في صحة مالية جيدة. ويعني الاستثمار في هذه

الحالة توظيفاً لرؤوس الأموال ولكن من المحتمل أن تقوم المؤسسة المشتركة بتعديل

السياسة التسويقية أو تغيير الفريق الإداري للمؤسسة الأجنبية.

▪ **الحالة الثانية:** أن تكون المؤسسة الأجنبية في وضعية صعبة وتتطلب إجراء تعديلات

جذرية في مزيجها التسويقي وتغيير فريقها الإداري.

والأسباب الرئيسة التي تدفع مؤسسة التجزئة إلى اختيار هذه الإستراتيجية هي:

• الفرق في النمو بين البلد الأصلي لمؤسسة التجزئة والبلد المضيف وعليه من المستحسن

البحث عن إمكان شراء المؤسسات الموزعة.

---

(1) - Benoun & Heliés-Hassid, Op.cit., p.159

• تنوع المخاطر المالية، وأحيانا السياسية من خلال مضاعفة المساهمات في مؤسسات التنويع الأجنبية.

• اكتساب الخبرة والمهارة من خلال شراء مؤسسات تجزئة تتميز بالأداء الجيد في البلد الأجنبي.

• الاكتساب السريع للحصة السوقية في البلد المضيف.

ومن الأمثلة الرئيسة عن مؤسسات التجزئة التي اتبعت هذا النوع من الإستراتيجيات

- حصريا أو جزئيا - هي: المجموعة الفرنسية التي اشترت متاجر السوبر ماركت (**Red**)

**Food Stores**) في "الولايات المتحدة الأمريكية" ومتاجر "الهايبرماركت" (**Plaza**) في

"ألمانيا". والمجموعة الألمانية (**Tengelmann**) التي اشترت متاجر "السوبرماركت"

الأمريكية (**A And T**) التي كانت في وضعية صعبة.

#### ب- الإستراتيجية العالمية:

وتتضمن هذه الإستراتيجية إعادة إنتاج النموذج الذي نجحت به مؤسسة التجزئة في

سوقها الأصلي، حيث يكون مفهوم نموذج التوزيع في البلد المضيف مطابقا لمفهوم نموذج

التوزيع في البلد الأصلي باستثناء بعض التعديلات الصغيرة، مثلا ( **Marks And**

**Spencer**) توفر غرفة التجريب بالنسبة للملابس الجاهزة في متاجرها في "فرنسا"، بينما

لا توفرها في "بريطانيا"؛ لأن المنتجات التي تشتري تعاد إلى المتجر إذا لم تكن مناسبة.

و تتضمن هذه الإستراتيجية تطبيق المتاجر الجديدة للسياسات التسويقية المحددة من

قبل مؤسسة التجزئة الأصلية، ويكون حجمها وديكورها وموقعها ومزيج منتجاتها

مشابها وقريبا جدا من ذلك المعروض في البلد الأصلي، وتكون هوامش الربح موحدة

و سياسة الخدمة متجانسة ، والترويج عابر للقوميات؛ والإدارة المطبقة على المتاجر هي

الإدارة المركزية ، ويساهم نظام المعلومات الدولي في التقريب بين المسافات.

ومن بين المحفزات التي تدفع مؤسسة التجزئة لتطبيق هذه الإستراتيجية هي :

▪ قوة النموذج الأصلي.

▪ اقتناع المديرين بأن النموذج قابل للنقل على حالته وأنه إذا عدل سيفقد روحه.

▪ الثقافة المركزية لبعض مؤسسات التجزئة .

▪ إمكان تطبيق نفس النموذج في دول عديدة؛ نظرا لوجود قطاعات من المستهلكين

العابرة للقوميات.

▪ والميزة الأساسية لهذه الإستراتيجية أنها توفر اقتصاديات الحجم والخبرة وتسمح بنمو

سريع لنموذج قابل لإعادة الإنتاج.

ولكن الإستراتيجية العالمية تحمل الكثير من المخاطر إذا طبقت بجمود مبالغ فيه في

حالة غياب التلاؤم التام بين البلد المرسل والبلد المستقبل. ومؤسسات التجزئة التي تقدم

مثالا في ذلك هي: (*Benetton, Toys R Us, Marks And Spencer, Escada*).

وتعتبر الإستراتيجية العالمية حاضرة بشكل أكبر في المجال غير الغذائي الذي يخضع

بشكل أكبر من المجال الغذائي لاتجاهات عولمة الموضة.

ج- الإستراتيجية المتعددة الجنسيات:

إن تطبيق مؤسسة التجزئة للإستراتيجية المتعددة الجنسيات يتضمن تكييف نموذجها

الأصلي مع الظروف المحلية للبلد المستقبل . وهذه الإستراتيجية تطبق بشكل خاص من

قبل متاجر "الهايبرماركت" والمتاجر الكبرى والمتاجر الشعبية. ومضمون الإستراتيجية

المتعددة الجنسيات كالآتي:

▪ أسلوب المتجر وديكورته يشبهان على الأقل النموذج الأصلي.

▪ مزيج المنتجات وكيف حسب كل بلد.

▪ هوامش الربح والعلامات التجارية تحدد انطلاقاً من تحليل المنافسة المحلية.

▪ مستوى الخدمة مرتبط بالمتطلبات والحاجات المحلية.

▪ الترويج والاتصال يختلف من دولة إلى أخرى.

وفي إطار الإستراتيجية المتعددة الجنسيات تكون الإدارة لامركزية. وتطبيق التفويض

في إطار اللامركزية قد يكون مفيداً لأنه يسمح بالمرونة والتكيف مع البيئة المحلية.

ومن الأمثلة على المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية نجد: (*Carrefour , Auchan*)

في مجال "الهايبرماركت".

### 5- 2- 3 إستراتيجيات توطين مؤسسات التجزئة:

إن مؤسسات تجارة التجزئة التي ترغب في التوطين في الخارج يجب عليها أولاً أن

تتساءل عن الفروق الموجودة بين البلد المضيف والبلد الأصلي وعن مستوى حواجز

الدخول.

ويوضح الشكل (18) الإستراتيجيات المتاحة لهذه المؤسسات بناء على بعدي الفروق

الثقافية وحواجز الدخول.



الشكل رقم (18) إستراتيجيات توطن مؤسسات التجزئة في الأسواق الأجنبية

القرب الثقافي

	الدخول السهل	<p>د</p> <p>النمو العادي</p>	<p>أ</p> <p>الاستحواذ</p>	
		<p>ج</p> <p>عقد الامتياز</p>	<p>ب</p> <p>المغامرة المشتركة</p>	الدخول الصعب

البعد الثقافي

Source: Jacques Horovitz & Nirmalya Kumar, " **Distribution : Les défis de la mondialisation.**" L'art de l'entreprise globale, Paris: Financial Times Limited Et Editions Village Mondial, 1999, p.179

يتضح من الشكل أعلاه، أن البلدان الواقعة في الإطارين (أ) و(د) متقاربة ثقافيا مع البلد الأصلي لمؤسسة التجزئة الراغبة في التوطن بهما، وهذا يعني أن هناك تقاربا سواء على صعيد العادات الاستهلاكية أو على صعيد البنية التجارية للبلدين، مثلا قد يرغب المستهلكون في البلد المستهدف بتجميع مشترياتهم في متجر واحد أو أنهم يدركون المواضع بالشكل نفسه الذي يدركه المستهلكون في البلد الأصلي لمؤسسة التجزئة أو أنهم يقدرون الخدمة النوعية المعروضة في المتجر بالدرجة نفسها.

وفي الإطارين (ب) و(ج) تختلف ثقافة البلد الأجنبي بشكل محسوس عن البلد الأصلي  
لمؤسسة التجزئة على صعيد السلوكيات الشرائية للمستهلكين أو البنية التجارية  
للبلدين، وقد يعزى الاختلاف في البنية التجارية إلى مستوى كثافة المتاجر أو اختلاف  
وظيفة نماذج البيع أو إلى حالة السوق العقاري أو إلى أوقات عمل المتاجر التي تكون  
أكثر أو أقل مرونة.

ولكن الشكل السابق يوضح أيضا، أنه من الصعوبة بمكان على مؤسسة التجزئة  
أن تتوطن في الإطارين (أ) و (ب)؛ لأنها سوف تصطدم بحواجز دخول مختلفة قد تتمثل  
في: المنافسة الكثيفة أو نقص الموارد البشرية المؤهلة في هذا البلد أو الشروط الصعبة  
لمنح التراخيص أو تشريعات مقيدة تتعلق بالإعلان أو قيود تتعلق بمواقع المتاجر والإيجار  
المرتفع ونظام تأمين غير ملائم.

وفي الدول الواقعة في الإطارين (ج) و (د)، فإن الحواجز غير موجودة أو من السهولة  
بمكان تجاوزها.

وعند أخذ المحورين مجتمعين، فإن ذلك يسمح بتمييز أربعة أنواع من إستراتيجيات  
التوطن وهي: النمو العضوي، وعقد الامتياز، والاستحواذ، والمغامرة المشتركة.

#### أ - النمو العضوي:

يتجلى النمو العضوي في استعمال مؤسسة التجزئة لمواردها الخاصة لإنشاء متاجر  
جديدة في الخارج. وهذا النمط من التوسع محدود بقدرته المؤسسة على تمويل خسائرها  
الأولية وبالضغوطات التي يمارسها المساهمون عليها، فالأنشطة المحلية يجب أن تمول  
عمليات التوطن الجديدة حتى يتم بلوغ رقم الأعمال المرغوب أو انقضاء الفترة المطلوبة.

ومن الأمثلة على مؤسسات التجزئة التي اتبعت هذا النوع من التوطن في الخارج هي المؤسسة السويدية (**Hennes And Mauritz**). ويتطلب هذا النوع من التوطن تكييف النموذج الأصلي مع السوق المستهدفة.

#### ب- عقد الامتياز:

المؤسسة التي ترغب في التوطن في الخارج من خلال نظام عقد الامتياز تمتلك خيارين: يمكن أن تختار بين عقد الامتياز العام أو عقد الامتياز المباشر. في حالة الامتياز العام فإن مانح عقد الامتياز يختار مستفيدا من عقد الامتياز في كل دولة أو جهة والتي يتكفل فيها المستفيد من عقد الامتياز فيما بعد بإنشاء شبكة من المستفيدين من عقد الامتياز. وفي حالة عقد الامتياز المباشر فإن مانح العقد يقوم بعقد اتفاقات مع مختلف المستفيدين من الامتياز داخل نفس البلد.

ويتطلب عقد الامتياز استثمارات أقل من استثمارات إنشاء المغامرة المشتركة أو النمو العضوي، غير أن مؤسسة التجزئة يجب عليها تحويل خبرتها إلى سلسلة من القواعد المفصلة بشكل كاف.

وطريقة عقد الامتياز الأكثر ملاءمة لتجارة التجزئة هي التي يكون فيها مانح الامتياز هو الوحيد القادر على توفير سلع غير متوفرة في السوق المحلي و هي حالة (**Benetton**).

ويسمح عقد الامتياز لمؤسسات التجزئة بالسيطرة على نموذجها و منتجاتها وقد تستطيع - إضافة إلى ذلك - تحقيق اقتصاديات حجم من خلال تصريف سلع إضافية للخارج، مع الحد من مخاطر الاستثمارات.

## ج- الاستحواذ:

يتضمن الاستحواذ شراء مؤسسات توزيع محلية في السوق المستهدفة. وتقدم إستراتيجية الاستحواذ مزايا كبيرة لمؤسسة التجزئة الأصلية؛ لأنها تمنحها شبكة من الموزعين المحليين وقطاعا من الزبائن. وهي إستراتيجية فعالة وبخاصة في الأسواق الناضجة، حيث يكون من الأسهل على مؤسسة التجزئة أن تشتري حصة سوقية جاهزة بدل السعي لاكتساب حصة سوقية جديدة.

ولكن عملية الاستحواذ قد تواجه بعض الصعوبات نظرا لاختلاف ثقافة المؤسسة المستحوذ عليها عن ثقافة المؤسسة المستحوذة، ولذلك نجد في بعض الحالات من الأحسن أن لا تسعى المؤسسة المستحوذة لفرض ثقافتها وأن تترك المؤسسة المستحوذ عليها محتفظة بهويتها.

ويشكل استحواذ مؤسسة **(King Fisher)** البريطانية على **(Darty)** الفرنسية أبرز مثال في هذا الاتجاه، ففي حين تقدم **(Comet)** كعلامة فرعية لمؤسسة **(King Fisher)** نفسها كبائع للأجهزة الكهرومنزلية بسعر منخفض مصدرها الشرق الأقصى، فإن **(Darty)** في المقابل تقدم نفسها كبائع للأجهزة الكهرومنزلية النوعية. وتركت **(King Fisher)** هامشا كبيرا من الاستقلالية للإدارة العليا لمؤسسة **(Darty)** ولم تحاول أبدا تحويلها إلى سلسلة متاجر خصم من نوع **(Comet)** وهو عنصر مهم جدا في نجاح عملية الاستحواذ.

## د- المغامرات المشتركة:

المغامرات المشتركة (*Joint Ventures*) هي الإستراتيجية الملائمة في حالة ما إذا كانت ثقافة البلد المستهدف مختلفة بشكل كبير عن ثقافة البلد الأصلي. إضافة إلى وجود حواجز دخول عالية في البلد المستهدف، لذلك فإن أغلبية مؤسسات التجزئة الأوروبية تلجأ إلى هذه الإستراتيجية للتوطن في "آسيا"، فمثلا المجموعة الهولندية (*Ahold*) أنشأت مغامرة مشتركة بنسبة ( 50% - 50%) مع مؤسسة (*Ventertech Investment*) في الصين.

ويعتبر اختيار الشريك وبنود العقد من العوامل الحاسمة لنجاح المغامرة المشتركة ويجب على الشريك في البلد المستهدف أن يضع شبكته وخبرته تحت تصرف الشريك الأجنبي الذي يدخل السوق الجديدة ويحتاج فيها للمساعدة. كما يجب أن تقدم الشراكة منفعة على المدى الطويل للطرفين.

## 5-3 - إستراتيجيات تخفيض التكاليف:

لقد أدى تطور المنافسة والتغيير في المستهلكين في السنوات الأخيرة إلى الانخراط المتزايد لمؤسسات التجزئة في إستراتيجيات تخفيض التكاليف. فمع ظهور الأزمات الاقتصادية أصبح الزبائن حساسين بشكل متزايد لأسعار المنتجات وأسعار مختلف نماذج التوزيع وهذا ما أدى إلى ميلاد العديد من نماذج الخصم التي اتخذت من السعر وهو عنصر حاسم في القرار الشرائي للمستهلكين سلاحا تنافسيا لمواجهة النماذج التجارية الأخرى.<sup>(1)</sup>

(1) - Benoun & Heliés-Hassid, Op.cit., p.193

وأصبح انخفاض السعر يؤدي دورا مهما في المنافسة ما بين نماذج التوزيع؛ لأن المستهلك يمكنه أن يفضل نموذج توزيع على آخر إذا كان الفرق في السعر معنويا ، بحيث يغطي عناصر أخرى للعرض مثل الجودة و الخدمة.

وفي مجال تجارة التجزئة الغذائية خاصة ، فإن الفرق في السعر الذي يكون المستهلك مستعدا لدفعه مقابل التمايز في العرض داخل نفس النموذج يكون محدودا جدا وعوامل التمايز تكون سهلة التقليد ولذلك فإن الغلبة في النهاية تكون للسعر.

وفي مجال تجارة التجزئة غير غذائية فإن إجراءات تخفيض التكاليف أصبحت مرافقة أيضا لإستراتيجيات التمايز.

وعلى العموم ، فإن الوظائف التي ساهمت في السنوات الأخيرة في تقليص التكاليف

هي المشتريات والتوزيع المادي وإدارة المخزونات والإدارة.<sup>(1)</sup>

### 5- 3- 1- تخفيض تكاليف المشتريات:

تشكل المشتريات بالنسبة لأغلبية مؤسسات التجزئة العنصر الأكثر تكلفة ، ففي المجال الغذائي قد يمثل هذا العنصر 80% أحيانا من رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة وتنخفض هذه التكاليف إذا زاد حجم المشتريات وإذا زادت القوة التفاوضية للمؤسسة التجزئة أمام الموردين ، ولذلك تلجأ بعض شركات التجزئة إلى توسيع شبكة متاجرها ، لأن اكتساح حصة سوقية جديدة يتضمن زيادة في حجم المشتريات ، وبالتالي الحصول على شروط شراء جديدة لدى الموردين ، وبالتالي فإن المؤسسات التي لا تملك قدرة كبيرة للنمو تعود إلى حجمها المتواضع ، فهي تسعى لتقليص تكاليف مشترياتها

---

(1) - Colla, Op.cit. , p.13

بالاشتراك مع مؤسسات أخرى في مجموعات الشراء أو السلاسل التطوعية أو التعاونيات، بحيث تستطيع هذه المؤسسات الصغيرة أن تتمتع بمزايا مؤسسات التجزئة الكبيرة دون أن تتنازل عن استقلاليتها.

## 5- 3- 2- تخفيض تكاليف الإمداد:

إن توسع مؤسسات التجزئة يسمح لها بتحقيق اقتصاديات مهمة على مستوى الإمداد بفضل تركيز عمليات التوزيع المادي للسلع و تجميع عمليات التسليم. ويضمن تركيز عمليات التوزيع المادي لمؤسسات التجزئة مزايا مختلفة في إطار علاقتها مع الموردين، بحيث يعزز وضعيتها التفاوضية ويسمح للموردين بالقيام بعمليات تسليم أقل عددا ولكنها أكبر حجما وبالتالي التقليل من التكاليف.

وتنخفض تكاليف التوزيع المادي بتركيز المستودعات، كما أن المستودعات المركزية تسمح بتقليل الازدحام في مكان استقبال السلع لدى المتجر.

ويمكن لمؤسسات التجزئة أن تلجأ إلى طريقة الربح المباشر للمنتج التي تسمح بتقليل التكاليف الإدارية لمخزونات المتاجر. وتتضمن هذه الطريقة الحساب الدقيق لمساهمة كل منتج في الربح. وبناء عليه، يمكن تخصيص مساحة البيع تخصيصا أمثل وتحقيق اقتصاديات على مستوى إدارة مخزونات المتاجر.

وتسمح طريقة الربح المباشر للمنتج أيضا بتحسين نوعية القرارات المتعلقة بالمشتريات والتسويق وبالتالي التقليل من تكاليف هذه الوظائف.

### 5- 3- 3- تقليل التكاليف الإدارية:

إن انتشار الرموز المشفرة (*Code- barres*) على المنتجات والمساحات الضوئية في صناديق الدفع سمح بالحصول على تخفيضات هامة في تكاليف العاملين في مؤسسات التجزئة، ولذلك فإن مؤسسات التجزئة الرئيسية تستعمل حاليا المساحات الضوئية. كما لجأت مؤسسات التجزئة مؤخرا إلى تخفيض تكاليفها الإدارية المرتبطة بالمشتريات والتخزين من خلال تبني تكنولوجيات جديدة تسمى تكنولوجيات تبادل المعطيات الرقمية (*Electronic Data Interchange*) والتي تسمح بالارتباط المباشر ما بين حاسوبين أحدهما لدى الموزع والآخر لدى الصانع. وتكمن المزايا الأساسية لهذا النظام في أنه يؤدي إلى تحقيق اقتصاديات بفضل إلغاء الوثائق الورقية. ويسمح هذا النظام أيضا بتقليص الوقت المخصص لدورة الطلبية - التسليم - الفاتورة. ومن جهة أخرى، تتمكن المؤسسة من توفير الأموال في الإمداد والتوزيع المادي للسلع بوساطة نظام أكثر كفاءة و تخفيض تكاليف الاتصال.

### 5- 4- إستراتيجيات تمييز العرض:

عندما يبلغ النموذج مرحلة النضج فإنه يمكن لمؤسسة التجزئة أن تميز نفسها عن المنافسين وذلك من خلال توسيع مزيج أو تشكيلة المنتجات أو بتطوير علامات تجارية خاصة أو بالصورة أو الابتكار.<sup>(1)</sup>

(1) - Colla, Op.cit. , p.18



## 5- 4- 1- التمييز بتوسيع مزيج المنتجات:

يمكن تمييز العرض الذي يقدمه النموذج التجاري من خلال توسيع التشكيلة الحالية بإضافة منتجات وخدمات جديدة ومكملة للتشكيلة الحالية والتي تتوجه إلى نفس النوع من الزبائن.

والنموذج المثالي لتمييز المزيج هو إدراج مؤسسات "السوبرماركت" و "الهايبرماركت" للبيع بالمساعدة في بعض أجنحة، مثل: المسمكات، المقصبات، المرطبات. وقامت فيما بعد أيضا بإضافة منتجات غير غذائية عديدة، مثل: الأجهزة الالكترومنزلية الصغيرة والأواني المنزلية ومنتجات نسيجية وملابس والأزهار والنباتات المنزلية؛ وذلك لزيادة جاذبية المتاجر وتشجيع المستهلكين على تجميع مشترياتهم في المتجر. و يشترى البريطانيون أيضا سجاائرهم وجرائدهم ومجلاتهم من "السوبرماركت". والظاهرة نفسها يمكن ملاحظتها أيضا في المتاجر غير الغذائية حتى المتخصصة، مثل متاجر (*Benetton*) التي تعرض أيضا الأحذية والعطور ولوازم الموضة.

ويمكن لمؤسسات التجزئة أن توسع مزيجها أيضا من خلال إضافة خدمات جديدة لمزيج منتجاتها، مثل: تصوير المستندات و تصليح الأحذية والمنتجات المالية والتأمينات والخدمات السياحية والثقافية والرياضية.

### 5- 4- 3- التمييز بتطوير علامات خاصة:

في البداية قامت مؤسسات التجزئة أو التوزيع بإطلاق علاماتها الخاصة لزيادة هوامش الربح؛ لأن العلامات الخاصة للموزعين تخضع لمنافسة سعرية أقل من تلك التي تخضع لها العلامات الصناعية أو علامات المنتجين، ويعود ذلك إلى كون علامات التوزيع الخاصة متوفرة في متاجر الموزع فقط، ولا توجد لدى موزعين آخرين، وبالتالي ليست لدى المستهلك مرجعية تسمح له بمقارنة أسعارها. في حين أن العلامات الصناعية منتشرة لدى جميع الموزعين، وبالتالي من السهل على المستهلك أن يقارن أسعارها، وهذا ما يعني أن هامش الحرية أمام الموزع ضيق لكي يرفع من أسعارها ويزيد من هوامش الربح على هذه العلامات، وبالإضافة إلى ذلك فإن الموزع يتحصل على هذه العلامات بأسعار مرتفعة من الصانعين وهم يبررون ذلك من خلال ارتفاع تكاليف البحث والتطوير والترويج.

وتقليديا، كانت العلامات الخاصة للموزعين مرتبطة بمنتجات منخفضة الثمن ومتواضعة الجودة ولكن مؤسسات التجزئة أصبحت تميل إلى ربط علاماتها الخاصة بمنتجات عالية الجودة و السعر وتدعمها بأنشطة تسويقية معقدة.

وبفضل علامات التوزيع الخاصة استطاعت مؤسسات التجزئة أن تقيم علاقات مباشرة مع الزبائن، وأن تقترح عليهم عرضا يتميز عن عروض المنافسين، فقد أصبحت مؤسسات التجزئة تحدد تلك المنتجات التي تتناسب مع تموقعها في السوق، أي تناسب حاجات قطاع معين من المستهلكين، ثم تقوم بوصف هذه المنتجات إلى موردين تختارهم بعناية لتوفير سلع في متاجرهم تتمتع بالجودة وهذا ما يؤدي إلى زيادة زبائنهم.

وقد انتشرت علامات الموزعين أكثر في المجال الغذائي وبخاصة في بلدان "أوربا" الشمالية، وبصفة خاصة في "بريطانيا".

وقد قامت مؤسسات التجزئة غير الغذائية أيضا بإطلاق علامات تجارية خاصة شبيهة بتلك التي ظهرت في المجال الغذائي وحقت نتائج باهرة كمؤسسة التجزئة ( *Mark's and Spencer* ) تضع علامة ( *St Michael* ) على مجمل عرضها التجاري.

### 5- 4- 3- التمييز بالصورة والاتصال:

إن إستراتيجيات التمييز في التوزيع الغذائي تكون أكثر سهولة للتقليد إذا كانت تتضمن ببساطة تقديم منتجات جديدة لعلامات صناعية، وحتى العلامات الخاصة يمكن تقليدها - رغم أن العلامة الخاصة تختلف عن العلامات الأخرى باسمها - .  
و يمكن تقليد محاولات تمييز نوعية الخدمات أيضا - رغم أنها تتطلب من المقلد بعض الوقت والموارد المالية - . و لكن عملية الاتصال تؤدي إلى تمييز أكثر وضوحا ويصعب إعادة إنتاجه على الأقل فيما يتعلق بنوع الرسالة، حيث يمكنها أن تساهم في تغيير إدراك المستهلكين وزيادة القيمة الثقافية والعلاقاتية لهوية علامة التوزيع. ولكن فعاليتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بتناسقها مع الخصائص الفعلية للعرض التجاري للموزع؛ لأن المستهلك يقوم في الغالب بالمقارنة بين ما أعلن عنه وما تحصل عليه فعلا . ومن الأمثلة على المؤسسات التي نجحت في تحقيق هذه الإستراتيجية هي ( *Leclerc* ) التي استطاعت ترسيخ صورة المؤسسة الرائدة في الأسعار وعلامة المواطنة والمتضامنة والعلامة التي تسهل حياة المستهلكين.

و(*Carrefour*) الرائدة في مجال العرض ورفاهية الشراء، بينما (*Auchan*) الأحسن فيما يتعلق بالعلاقات مع الزبائن والمتحدي رقم واحد لمؤسسة (*Carrefour*).

#### 5- 4- 4- التمييز بالابتكار:

يمكن لمؤسسة التجزئة أن تتميز عن المنافسين من خلال الانخراط في نهج الابتكار، حيث يمكنها أن تكتشف بأن جزءاً من توقعات المستهلكين غير مشبعة لحد الآن من قبل النماذج التجارية الحالية. ولكي تملأ هذا الفراغ يمكنها إعداد مزيج جديد من الخصائص الأساسية لنموذج يختلف عن النماذج السابقة والذي يتطلب تنظيمًا جديدًا وكفاءات جديدة. ويعتبر الابتكار التجاري أقل سهولة للتقليد من أنواع التمييز الأخرى، لذلك انتشرت في السنوات الأخيرة في مؤسسات التجزئة الغذائية وبخاصة غير الغذائية، فإذا كان مزيج الخصائص الجديدة يتوافق - فعلا - مع متطلبات قطاع أو عدة قطاعات معنوية في السوق ويضمن للمؤسسة نتائج اقتصادية مرضية، فإنه يعتبر بحق ميلادا لنموذج جديد في الساحة التجارية. وفي هذه الحالة فإن مؤسسة التجزئة سوف تحصل على إمكانات للنمو أعلى بكثير من تلك التي تتحصل عليها من خلال إجراء تمييز بسيط. وعندما تقوم مؤسسة التجزئة بتطوير نموذج جديد فإنها تستفيد من النمو السريع الذي يسمح لها باستغلال إمكانات النموذج قبل أن يتم تقليده من المنافسين.

ويمكن تقليد النموذج الجديد بسهولة لاسيما إذا تعلق الأمر بالسلع الجارية وواسعة الاستهلاك؛ لأن درجة الحصرية فيه على المنتجات والخدمات ضعيفة. بينما في المقابل في

المجال غير الغذائي والمتخصص فإن المنتجات والخدمات صعبة التقليد ، وذلك نظرا للتكامل العمودي القوي للأنشطة.

## 5-5 - استراتيجيات التنوع:

يمكن لمؤسسات التجزئة أن تنمو وذلك بتطوير نماذج جديدة تختلف عن تلك التي تقوم باستغلالها لحد الآن. ويمكن التمييز بين عدة أنواع من التنوع.<sup>(1)</sup>

### 5-5-1 - التنوع بنماذج متعددة:

في هذه الحالة ، فإن مؤسسة التجزئة تبحث عن نموذج أو عدة نماذج جديدة للتوزيع تسمح لها بخدمة أفضل للسوق، ولكن دون الخروج من المجال الأصلي (الغذائي أو غير الغذائي)، فمثلا (*Promodés*) تقدم نماذج عديدة للمستهلكين هي: "الهايبرماركت" بعلامة (*Continent*)، و"السوبرماركت" بعلامة (*Champion*) والخصم القوي بعلامة (*Dia*)، وأنواعا مختلفة من المتاجر الجوارية منها: (*Shopi* ، *8 / 8* ، *Codec*).

### 5-5-2 - التنوع القريب:

يتضمن التنوع القريب بالنسبة لمؤسسة التجزئة الدخول في مجال توزيع يختلف عن مجال نشاطها الأصلي كالانتقال من المجال الغذائي إلى المجال غير غذائي أو العكس، فالمؤسسة تغير نشاطها ولكنها تبقى دائما في حقل التوزيع ، أي أن المؤسسة تبقى في مهنة التوزيع ولكنها تستغل نماذج مختلفة غذائية وغير غذائية، فمثلا (*Auchan*) تستغل متاجر "هايبرماركت" ومساحات كبيرة مخصصة للمنتجات الرياضية ومساحات كبيرة مخصصة لتجهيز الأشخاص ومساحات كبيرة مخصصة لتجهيز المنازل.

<sup>(1)</sup> - Benoun & Héliés-Hassid, Op.cit., p. 215.

### 5- 5- 3- التنوع البعيد:

يتضمن التنوع البعيد استغلال أنشطة مختلفة جدا عن النشاط الأصلي ويتطلب خبرات ومهارات تختلف عن تلك المكتسبة في نشاط التوزيع، فقد تستغل المجموعة مثلا متاجر "هايرماركت"، مطاعم سريعة، أنشطة خدماتية، مثل: التأمين والرحلات وبيع منتجات مالية. وفي هذه الحالة فإن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة تقع في قطاعات مختلفة.

### 5- 5- 4- أسباب التنوع:

توجد أسباب متعددة تدفع مؤسسة التجزئة إلى التنوع أهمها: (1)

- قد تختار مؤسسات التوزيع لأنه سهل و يسرع استغلال الفرص المتاحة للنمو وبخاصة على مستوى الأسواق الدولية، فمثلا توغل (*Ahold* و *Tesco*) في دول "أوربا" الشرقية كان من خلال التوزيع نحو "الهايرماركت".
- وبفضل التنوع يمكن للمؤسسة أن تحقق اقتصاديات الحجم في بعض الأنشطة، مثل: المشتريات؛ وهو ما يسمح لها بتقليص التكاليف والاستغلال المشترك لبعض الموارد والأنشطة كالإمداد الذي تتمخض عنه مزايا أخرى، مثل: اكتساب الخبرات والمعارف. وهذا النوع من المعارف تحصلت عليه مجموعات مثل *Promodés* و *Leclerc* من خلال التنوع في المجال الغذائي.

▪ ولكن التنوع قد يسمح لمؤسسات التوزيع أيضا باستغلال أحسن للكفاءات التي طورتها في نشاطها الأصلي والتي قد تؤدي إلى ظهور كفاءات أخرى، فقد تمتلك

---

(1) - Colla, Op.cit. p.31

المؤسسة كفاءات متخصصة جدا ولكنها غير مستغلة كليا وخاصة على مستوى المشتريات والبحث عن مواقع جديدة للمتاجر والتسويق وعرض المنتجات والإدارة المالية.

■ ومن خلال الدخول في مهن جديدة تتمكن المؤسسة من تقليص المخاطر بفضل حضورها المتزامن في محفظة من النماذج التي بلغت مراحل متعددة من دورة حياتها. كما يسمح التنوع أيضا بإيجاد توازن مالي بين الأنشطة التي تمتص السيولة والأنشطة التي تولد السيولة، وهي حالة: (*Auchan ,Tengelmann ,Metro*) التي تدير نماذج غذائية وغير غذائية.

■ ويمكن للمؤسسة أن تقرر التنوع لمواجهة المنافسة أو استباق محاولات المنافسين التي يمكن أن تضر بأنشطتها، وهو ما حصل في الثمانينات والتسعينات عند دخول نماذج الخصم القوي الألمانية إلى "بريطانيا" و"فرنسا" و"إيطاليا"، حيث قررت العديد من مؤسسات التجزئة الغذائية في هذه الدول التنوع لمواجهة دخول النموذج الألماني إلى أسواقها، مثل: (*Argyll*) في "المملكة المتحدة"، (*Intermarché*) في "فرنسا" و (*coop*) في "إيطاليا".

■ وقد يكون التنوع بدافع تطوير كفاءات جديدة أو تحسين الأنشطة الحالية وكمثال على ذلك الأشكال المختلفة للاندماج الخلفي لبعض مؤسسات التجزئة، مثل: (*Intermarché*) التي قامت بشراء مؤسسات واستثمارات جديدة؛ حتى تمتلك مواردها الإنتاجية في بعض القطاعات الغذائية.

■ وقد يكون الدافع وراء التنوع هو رغبة المؤسسة في اكتساب معارف ببعض التكنولوجيات والأسواق التي يمكن أن تكون إستراتيجية في المستقبل.

## 5-6 - إستراتيجيات التكامل الخلفي - الأمامي:

تلجأ مؤسسة التجزئة إلى إستراتيجيات التكامل الخلفي - الأمامي للحصول على بعض المزايا التي قد تأخذ شكلين:<sup>(1)</sup> فبعض مؤسسات التجزئة الكبيرة تلجأ إلى إستراتيجية التكامل الخلفي - الأمامي، حيث تصبح كمنتج لجزء من مزيج المنتجات الذي تعرضه على زبائنها في مجال التجزئة.

والأسباب التي تبرر التكامل الخلفي - الأمامي هي الأمان، وبخاصة عند الحصول على تمويل نوعي أو استغلال فرصة شراء مؤسسة منتجة تكون في وضعية مالية صعبة. و لكن عمليات التكامل التي حققتها بعض مجموعات التجزئة الغذائية بقيت محدودة في بعض القطاعات، مثل: اللحوم، تعبئة الخمور، إنتاج الشكولاتة والنسيج. وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من رقم الأعمال المحقق في متاجرها .

ولكن عمليات التكامل - حتى ولو كانت محدودة - فقد تكون مغرية بالنسبة لبعض مؤسسات التجزئة، بحيث تشكل منتجاتها وأجنحتها نقطة جاذبية في المزيج الذي تعرضه مؤسسة التجزئة للمستهلكين، وتصبح عندئذ عنصرا للتمييز.

وإذا كانت المنافذ التي تمثلها متاجر التجزئة ضعيفة، فإن وحدات الإنتاج التي تتحكم فيها مؤسسات التجزئة يمكن أن تقوم بتمويل زبائن آخرين في السوق أو يوجه الفائض نحو التصدير.

والشكل الثاني للتكامل الخلفي - الأمامي يتضمن تصرف مؤسسات التجزئة كمانح أوامر للمنتجين بمواصفات مطلوبة لتصنيع منتجات تحمل العلامات الخاصة

---

(1) - Benoun & Héliés-Hassid, Op.cit., p.186



بمؤسسات التجزئة، وعندما يكون رقم أعمال المنتجين مرتبطا بقوة بعلامات الموزعين يمكن تسمية هذا التكامل بالتكامل المزيّف؛ لأنه ليست هناك روابط مالية أو قانونية تربط الموزعين بالمنتجين ولكنه تكامل ناتج عن ارتباط أو تبعية قوية لهؤلاء المنتجين اتجاه الموزعين.

وفي إطار هذا التكامل الخفي - الأمامي، فإن الموزعين هم الذين يتحكمون في قواعد النشاط؛ لأنهم لا يقومون بأي استثمار ويحتفظون بمرونة كبيرة في الاختيار، بمعنى إمكان تغيير المورد إذا لم تكن الأسعار والنوعيات التي يعرضها مرضية.

وبالنسبة لبعض مؤسسات التجزئة الغذائية، قد تساهم علامات التوزيع الخاصة بـ 10 إلى 15% من رقم الأعمال الذي تحققه وأحيانا أكثر، مثل حالة: **Casino ، Monoprix**، **Migro ، Aldi ، Tesco ، Asda ، Sainsbury**، **Marks And Spencer**، فإن إجمالي رقم الأعمال تحققه من المنتجات المباعة تحت علامات التوزيع الخاصة (**St Michael**).

## 6- صورة مؤسسات تجارة التجزئة

تعتبر صورة مؤسسة التجزئة عنصرا مهما في قرار اختيارها من قبل الزبون من بين مختلف مؤسسات تجارة التجزئة المنافسة. وقد تناول العديد من الباحثين صورة مؤسسات تجارة التجزئة أو المتاجر بمقاربات أو مداخل مختلفة، فأنصار المقاربة المعرفية يعتبرون أن صورة المتجر هي محصلة اكتساب وتراكم المعارف والتجارب لدى المستهلك عن المتجر. بينما أنصار المقاربة العاطفية يربطون صورة المتجر بموقف المستهلكين اتجاهه بناء على تقييم خصائصه العاطفية. وما بين المقاربتين السابقتين هناك مقاربة

وسطية ترى بأن صورة المتجر هي: "مجموعة من التصورات أو الانطباعات الذهنية العفوية ذات طبيعة معرفية وعاطفية تتكون لدى المستهلك اتجاه المتجر".<sup>(1)</sup> وفي السياق نفسه يعرف (*P. Martineau*) صورة المتجر كالآتي: "هي الطريقة التي يحدد بها المتجر في ذهن المستهلك من خلال صفاته الوظيفية وصفاته النفسية".<sup>(2)</sup>

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن تكوين صورة المتجر في ذهن المستهلك يستند إلى اعتماده على مؤشرات ذات طبيعة معرفية مثل، تنوع المنتجات المعروضة والعرض سعري ومواصفات الجودة وخدمات ما بعد البيع أو مؤشرات ذات طبيعة عاطفية، مثل: التصميم الداخلي، وموسيقى الجو، والروائح، والألوان.

وقد حاول بعض الباحثين تحديد الأبعاد أو المكونات أو الصفات التي تساهم في تكوين صورة مؤسسة التجزئة أو المتجر لدى المستهلك، حيث يرى (*J. Jacoby*) و (*D. Mazursky*) بأن العوامل التي تساهم في تكوين صورة المتجر لدى المستهلكين هي: جودة المنتجات، و السعر، وطول المزيج، والموقع، والخدمات، والجو العام للمتجر.<sup>(3)</sup> ويرى (*M. Benoun*) و (*M.L. Hassid - Helies*) بأن الصفات التي تساهم في تكوين صورة مؤسسات التجزئة الغذائية هي: تشكيلة المنتجات، ولطف وود العاملين، والأسعار المنخفضة، وعمليات ترويج المبيعات، ونظافة المتجر،

---

(1) - Abdelmajid Amine, **Le comportement de consommateur face au variable d'action marketing**, Paris: Editions Management et Société, 1999, p.159

(2) - Joël Jallais, Jaques Orsoni & Andre Fady, **Le marketing de la distribution : application au point de point de vente**, Paris: Vuibert, 1987, p.153

(3) - Amine, Op.cit., p.159

ووجود موقف للسيارات، وأوقات العمل، والخدمات، مثل: التسليم للبيت، أو تسهيلات الدفع، وعدم الانتظار عند صندوق الدفع، ونوعية المنتجات.<sup>(1)</sup>

ويرى (*J. Jallais* و *J. Orsoni* و *A. Fady*) بأن الصفات التي تساهم في تشكيل صورة متاجر التجزئة الغذائية لدى المستهلكين هي: لطف وود العاملين، والقرب من البيت، وتعدد عمليات ترويج المبيعات، وتنوع تشكيلة المنتجات، ونزاهة وود البائعين، والخدمات المقدمة للزبائن، وسهولة الوصول للمتجر، ووجود موقف للسيارات، والترتيب الممتع والعمل للمتجر، والنظافة، والأسعار المنخفضة، وعمليات التنشيط في المتجر، مثل: الألعاب، والمسابقات، وأوقات عمل المتجر، وسرعة الشراء من المتجر بالنسبة للمستهلكين، وإمكان تجميع الزبون لمشترياته من المتجر، ونوعية المنتجات المقترحة على المستهلكين.<sup>(2)</sup>

وبالنسبة لجمال الدين محمد المرسى "و" ثابت عبد الرحمان إدريس"، فإن صورة مؤسسة التجزئة تتكون من العوامل الرئيسية التالية:<sup>(3)</sup>

- الجودة، والأسعار، والتتويج في السلع.
- الموضة، وطريقة وأسلوب البيع، والجاذبية الخارجية، والإعلان.
- نوع العملاء، والنصح، وعروض السلع، وملاءمة الموقع، وتوفير الراحة والثقة في الشراء، والسرعة في إنجاز المعاملات، ومجالات الترويج.

(1) – Benoun & Helies-Hassid, Op.cit., p.259

(2) –Jallais, Orsoni & Fady, Op.cit., p.155

(3) – المرسى و إدريس، مرجع سابق، ص. 223

▪ الترتيب الداخلي، والنظافة، وأماكن الراحة، والإثارة في الشراء، والتسهيلات والخدمات المقدمة، والمشاعر اتجاه البائعين.

# الفصل الرابع

المزيج التسويقي لمؤسسات

تجارة التجزئة

## التمهيد

تواجه مؤسسات تجارة التجزئة اليوم بيئة متغيرة تفرض عليها أن تقوم باختيار مزيج تسويقي مناسب يحقق أهدافها ، وذلك على غرار المزيج التسويقي للمؤسسات الصناعية. ولكن المزيج التسويقي لمؤسسات تجارة التجزئة له خصوصياته ، فهو يتضمن تقديم السلع والخدمات المناسبة للمستهلكين في الموقع الملائم وبالسعر والترويج والجو الملائمين؛ وذلك لاستقطاب المشتريين المحتملين وتحويلهم إلى مشتريين فعليين ، ثم تحويلهم إلى زبائن دائمين وأوفياء للمتجر.

وسيتناول هذا الفصل مكونات المزيج التسويقي لمؤسسات تجارة التجزئة.

### I - الموقع

يقال أن نجاح المتجر يعود لثلاثة عوامل هي: "الموقع، والموقع، والموقع"<sup>(1)</sup>. وهذا يعني أن تحديد الموقع هو من أهم القرارات التي تحدد مستقبل المتجر، ويتطلب تحديده دراسة المنطقة التجارية وخصائص الموقع. والمنطقة التجارية بالنسبة لبعض الباحثين هي الفضاء الجغرافي الذي يحقق فيه المتجر رقم أعماله. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين منطقتين في هذا الفضاء الجغرافي، وهما: المنطقة الأولية التي يحقق فيها المتجر 70% من رقم أعماله، والمنطقة الثانوية التي يحقق فيها المتجر 95% من رقم أعماله.<sup>(2)</sup> بينما يرى

---

(1) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.256.

(2) - Armand Dayan, **Manuel de gestion**, volume 1, Paris: Ellipses, 1999, p.474

باحثون آخرون أن المنطقة التجارية تقاس بمتوسط الوقت المستغرق من قبل المستهلكين الذين يحققون 80% من رقم أعمال المتجر.<sup>(1)</sup>

ويرتبط حجم أو اتساع المنطقة التجارية بعوامل مختلفة من بينها:

▪ **تشكيلات المتجر:** تتسع المنطقة التجارية للمتجر كلما كانت التشكيلات المعروضة على المستهلكين كبيرة ومتنوعة أو فريدة. فعلى سبيل المثال، نجد المنطقة التجارية لمتاجر الموضة تكون واسعة؛ نظرا للتشكيلات الفريدة والمميزة التي تعرضها على المستهلكين.

▪ **إمكان الوصول للمتجر:** يرتبط اتساع المنطقة التجارية أيضا، بنوعية شبكات الطرق المؤدية إلى المتجر أو نوعية ووفرة النقل الجماعي المؤدي إليه.

▪ **تصميم المنطقة التجارية:** يؤثر أيضا على مدى اتساعها، وهو مرتبط بوجود أو عدم وجود حواجز نفسية أو حقيقية، مثل: وجود الجسور أو طرق السكك الحديدية في المنطقة التجارية.

▪ **موقع المنافسين:** يرتبط حجم المنطقة التجارية أيضا بموقع المنافسين، فكلما كانوا أبعد، كانت المنطقة التجارية أوسع. غير أنه في بعض الأحيان من المفيد وجود منافسين قرب المتجر، بحيث أن تجمع عدة متاجر في حيز جغرافي معين يجلب العديد من الزبائن، وبالتالي يوسع من المنطقة التجارية؛ لأن بعض المتاجر تستفيد من مجموعة من الزبائن التي تغذي في الأصل المتاجر المجاورة. فعلى سبيل المثال، قد تستغل بعض المتاجر الصغيرة فرصة التوطن بالقرب من بعض المتاجر التي تستقطب العديد من الزبائن الذين

---

(1) - Dioux & Depuis, Op.cit., p.256

يشتركون بشكل متكرر منها، مثل المخابز، وتجار الجرائد والتبغ.<sup>(1)</sup> كما يمكن لبعض المتاجر أيضا أن تتوطن بالقرب من متاجر أخرى وتكون كمتاجر مكملة لها. فعلى سبيل المثال، نجد المتاجر المتخصصة - وهي المتاجر التي لا تجيب إلا على عدد محدود من الحاجات - يمكنها التوطن بالقرب من المتاجر التي تغطي الحاجات المكملة، فمتجر للأحذية سيكون مكملا لمتجر للنسيج، و متجر متخصص في المنتجات الطازجة سيكون مكملا جيدا لمتجر الخضم القوي. والمبدأ الضمني الذي يحكم هذه القاعدة في التوطن هو رغبة الزبون في بذل أدنى مجهود في رحلة التسوق، بحيث يرغب في التحكم في وقته وعدم تضييعه في تنقلات طويلة أو قضائه في طوابير انتظار لا تنتهي تحول رحلة تسوقه إلى رحلة من المعاناة. ولتحديد الموقع يجب دراسة خصائصه بعناية، فقد يقع المتجر في وسط المدينة أو حواشيها. وإذا كانت بعض المتاجر في الماضي يمكنها التوفيق بين الهوامش الضعيفة ووسط المدينة، فإنها لم تعد كذلك؛ فالتكلفة العالية للعقارات وزيادة المنافسة تجبر كل نموذج تجاري يرغب في تقليص هوامشه على التوطن في حواشي المدن، وفي وسط المدينة تستثمر النماذج التي تحصل على هوامش وأسعار عالية كالمتاجر الكبرى والمتاجر المتخصصة والفاخرة. بينما المساحات التجارية الكبيرة ذات النزعة الغذائية مثل متاجر "السوبرماكت" و"الهايبرماركت" لا يمكنها ذلك؛ لأن هوامشها ضعيفة جدا لتمتص مثل هذه المصاريف العالية.<sup>(2)</sup>

---

(1) - Benoun & Heliés-Hassid, Op.cit., p. 268

(2) - Ibid., p.267



ولكن الهامش ليس العنصر الوحيد الذي يؤخذ في الحسبان عند تحديد موقع المتجر، وإنما مستوى دوران المخزونات الذي يمكنه تعويض الهوامش الضعيفة، ويسمح لبعض النماذج التجارية المفترض فيها أن تتوطن في حواشي المدينة بأن تتوطن في وسط المدينة. فعلى سبيل المثال، (FNAC) (الكتب والأقراص المضغوطة) و (Darty) (الأجهزة الكهربائية المنزلية) استطاعتا التوطن في وسط المدينة؛ لأن الكثافة الديموغرافية المرفقة بجاذبية المنتجات المباعة يتمخض عنها دوران عال للمخزونات يسمح بتعويض هوامش الربح المنخفضة. ويمكن أيضا الإشارة إلى نماذج الخصم القوي التي تعمل في مساحات بيع ضيقة بالمقارنة مع النماذج التجارية الغذائية الأخرى، ولكنها تستفيد من الطلب القوي على تشكيلة منتجاتها القاعدية؛ وهذا يؤدي إلى دوران قوي للمخزونات يسمح لها بالبقاء بقوة في السوق.

ولتحديد موقع المتجر يجب على تاجر التجزئة أن يأخذ في الحسبان أيضا نوعية المتاجر المجاورة ونوعية المنطقة لأسباب صورية أو رمزية، فوسط المدينة فيه أحياء راقية أو أحياء نموذجية وأحياء متخصصة (الأثاث، المجوهرات) وأحياء أخرى متواضعة.

ويجب على تاجر التجزئة أيضا أن يأخذ خصائص أخرى في عين الاعتبار عند تحديد موقع المتجر، مثل وسائل النقل وسهولة الوصول للمتجر وتوفير موقف للسيارات واستعداد الزبائن المحتملين للإنفاق على التشكيلة المعروضة من المنتجات (المنتجات الغذائية، الألعاب، المجوهرات).

## II - تشكيلة المنتجات

يعتبر تحديد تشكيلة المنتجات من القرارات الحاسمة التي تتخذها مؤسسات التجزئة. وتعرف التشكيلة على أنها: "مجموعة المنتجات التي يعرضها متجر التجزئة على زبائنه، وهي التي تصنع المتجر، وتساهم في تشكيل شخصيته، وتضمن نجاحه إلى حد كبير". وتعرف أيضا على أنها: "طريقة لتجميع المنتجات حسب العائلة نفسها، أو الصنف نفسه، أو حسب السلوك الشرائي للزبائن."<sup>(1)</sup>

ويتضح من خلال التعريفين السابقين أن مصطلح التشكيلة يتضمن فكرة تجميع المنتجات ويتضمن أيضا فكرة الانسجام داخل هذه المجموعة من المنتجات. وتتميز التشكيلة بالأبعاد الآتية:<sup>(2)</sup>

▪ **العرض:** يحدد عدد حاجات الزبائن التي يلبئها المتجر، أي عدد أصناف المنتجات المباعة في المتجر.

▪ **العمق:** ويدل على عدد المنتجات التي تشكل الخيار الذي يسمح بتلبية حاجة معينة.

▪ **التناسق:** ويعني العلاقات ما بين الحاجات المختلفة التي تستهدفها تشكيلة المنتجات.

وتتنوع متاجر التجزئة تنوعا كبيرا وفقا لأبعاد التشكيلة، فمنها ما يقدم تشكيلة

واسعة وعريضة وعميقة في آن واحد وهي حالة المتاجر الكبرى الفرنسية (*Galeries la*)

التي تعرض أكثر من 300.000 نوع من المنتجات غير

الغذائية (ألبسة، مواد تجميل، حلي ومجوهرات) وأخرى تقدم تشكيلة واسعة وعريضة

<sup>(1)</sup> – Jallais, Orsoni & Fady, Op.cit., p.215

<sup>(2)</sup> – Andry Fady, Valérie Renaudin & Dany Vyt, **Le Merchandising**, 6<sup>eme</sup> Edition, Paris: Vuibert, 2007, p.79

وهي حالة متاجر "الهايبرماركت الفرنسية" (*Auchan* و *Carrefour*) التي تقدم في الغالب 70000 نوع من المنتجات في مجالات متنوعة جدا (التغذية، الرياضة، الألبسة، الأجهزة الكهرومنزلية). وبعض المتاجر الكبيرة تركز على عالم واحد من المنتجات فقط، وتقدم فيه تشكيلة عريضة وعميقة. على سبيل المثال، (*Toys R Us*) في الألعاب و(*Decathlon*) في الرياضة و (*Castorama*) في التزيين والترقيع. وهناك أيضا نوع من المتاجر يركز على عائلة واحدة من المنتجات ويقدم تشكيلة عريضة جدا من هذه العائلة، وهي حالة (*Tie Rack*) لربطات العنق.<sup>(1)</sup>

وتختلف طبيعة تشكيلة المنتجات بحسب نموذج البيع وحجمه وخصائص الزبائن وبخاصة مستوى دخلهم والمنافسين الذين يتقاسمون مع المتجر نفس المنطقة التجارية. وقد تتجلى طبيعة التشكيلة في الأنواع الآتية:<sup>(2)</sup>

▪ **منتجات العلامات الكبيرة:** وهي منتجات تعرضها كبرى المؤسسات وهي منتجات رائدة في السوق وتحمل علامة معروفة ومشهورة بقوة لدى المستهلكين. وهي علامات مدعومة باستثمارات إعلانية وترويجية معتبرة وهو ما يعني عدم قدرة متاجر التجزئة عن الاستغناء عن هذه المنتجات. وتتميز هذه المنتجات بأنها منتجات مبتكرة وحديثة وعالية الجودة وحصتها عالية في السوق. وتستخدم متاجر التجزئة هذه العلامات والمنتجات وسيلة لجذب الزبائن.

---

(1) - Dayan, Op.cit, p. 475

(2) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.154

▪ **منتجات العلامات الجهوية:** وهي منتجات تصنع من قبل مؤسسات متوسطة وصغيرة

محلية وهي منتجات بنوعية حسنة. وتتمتع بشهرة جهوية قوية تسمح لمؤسسة التجزئة بأن

تثبت وتبرهن للمستهلكين عن جذورها المحلية.

▪ **منتجات الأسعار الأولى:** وهي منتجات تعرض من قبل متاجر "السوبرماركت"

و"الهايبرماركت" كبديل للمنتجات المعروضة من قبل متاجر الخصم القوي بأسعار

منخفضة جدا ونوعية ضعيفة وبخيارات محدودة جدا. وتحتل عادة الرفوف السفلية،

لذلك يشير إليها تجار التجزئة بوضوح لجذب اهتمام الزبائن إليها.

▪ **منتجات علامات الموزعين:** وقد ظهر هذا النوع من المنتجات في "بريطانيا" في القرن

التاسع عشر، ولكنه انتشر في منتصف السبعينات أساسا للرد على متاجر الخصم

القوي الألمانية، مثل (*Lidl* و *Aldi*)، ولكن أيضا بهدف تعويض الهوامش المنخفضة

لمنتجات العلامات الكبرى أو علامات المنتجين.<sup>(1)</sup>

وتستخدم مؤسسات التجزئة هذا النوع من المنتجات كذلك لتمييز نفسها عن بقية

المنافسين، وهي منتجات تحمل علامة من علامات المتجر الخاصة، وهي على العموم

تتصف بنوعية مماثلة أو أقل بقليل من نوعية العلامات الكبرى الدولية أو الوطنية،

ولكنها بأسعار أقل انخفاضا قد تصل إلى 20%، وهي منتجات مريحة لمؤسسات

التجزئة، لذلك تحظى بأكبر وأحسن مكان في مساحة البيع المخصصة لصنف المنتج.

وفي بعض الدول تحتل هذه العلامات قسما كبيرا من المبيعات الإجمالية للمنتج في

السوق. فعلى سبيل المثال، مبيعات علامات الموزعين الخاصة لعصير الفواكه في

---

(1) - Lambin, Chumpitaz & Moerloose, Op.cit., p.542

"فرنسا" و"بلجيكا" تبلغ على التوالي 37,1% و 40,3%. وتمثل علامات الموزعين الخاصة 23% من مبيعات المنتجات الغذائية في كندا.<sup>(1)</sup>

ومن بين الأدوات المساعدة على تحديد التشكيلة الأحسن لإشباع حاجات الزبائن هي قاعدة (ABC)، والتي تركز على ملاحظة مفادها أنه يمكن تصنيف منتجات المتجر إلى ثلاثة أصناف:<sup>(2)</sup>

- **المنتجات A**: وهي المنتجات التي تلقى إقبالا كبيرا لدى الزبائن، وتمثل 10% من التشكيلة، و65% من رقم الأعمال.

- **المنتجات B**: وتمثل 25% من التشكيلة، و 25% من رقم الأعمال.

- **المنتجات C**: وتمثل 65% من التشكيلة، و10% فقط من رقم الأعمال.

وهذه النسب لا تعني أنه يجب على المتجر أن يرفض توزيع المنتجات **C**، بل العكس من ذلك؛ لأن هذا النوع من المنتجات يكون معدل دوران مخزونه بطيئا، ولكنه يتميز بهامش ربح كبير يعوض الضعف في معدل دوران المخزون. في حين أن المنتجات **A** معدل دوران مخزونها سريع جدا ولكن هوامش الربح فيها ضعيفة.

وتهدف مؤسسات التجزئة من خلال تشكيلية المنتجات إلى تحقيق صنفين من

الأهداف:<sup>(3)</sup>

- **أهداف تسويقية**: وتتضمن إشباع حاجات الزبائن والتميز عن المنافسين.

- **أهداف اقتصادية ومالية**: وتتضمن أهدافا إدارية داخلية.

(1) – Dayan, Op.cit., p.476

(2) – Ibid., p.477

(3) – Benoun & Helies-Hassid, Op.cit., p.280

وفيما يتعلق بالأهداف التسويقية ، فإن مؤسسة التجزئة ترغب في الإجابة عن توقعات المستهلكين ولكن الصعوبة الأولى تكمن في تعدد هذه التوقعات وتناقضها أحيانا ، فالمستهلك يرغب في منتجات بنوعية عالية جدا و بأسعار منخفضة جدا ، ونظرا لعدم قدرة مؤسسات التجزئة على إشباع توقعات المستهلكين بنسبة 100% ، فإنها يجب أن تكتفي بمحاولة تغطية نسبة 80% من حاجات المستهلكين على سبيل المثال ، وبلوغ هذا الهدف يفترض اتباع مقارنة تسويقية تكون مبنية على معرفة جيدة بالسوق من خلال استعمال بعض الوسائل ، مثل: العينات الدائمة ، والدراسات النوعية والكمية للمنطقة التجارية ، واستغلال المعلومات الداخلية الناجمة عن استبيانات قدمت للمستهلكين، وقواعد البيانات المتحصل عليها من خلال صناديق الدفع المزودة بالماسح الضوئي.

وتبعا لدرجة استقلالية المتجر، سيكون بإمكانه تحديد التشكيلة المثلى التي تأخذ في الحسبان خصائص السوق المحلية ، ففي تجارة النسيج يجب أخذ المتغيرات المناخية والاجتماعية والديموغرافية للمنطقة التجارية في الحسبان لتكوين التشكيلة. وفي التجارة الغذائية يتم اختيار أشكال المنتجات المباعة تبعا للزيائن المحليين ، فالعائلات الكبيرة هي أكثر شراء للمنتجات المغلفة في أحجام كبيرة. في حين أن العائلات الصغيرة أكثر ميلا لشراء المنتجات المغلفة في أحجام صغيرة. ويعتبر إشباع حاجات السوق وسيلة لمؤسسات التجزئة لتحقيق نوع ثان من الأهداف ، وهي الأهداف الاقتصادية والمالية ، فتكوين التشكيلة يجب أن يتضمن هذا البعد الذي يتطلب الاهتمام بالهوامش التي تقدمها مختلف أنواع المنتجات ومعدل دورانها؛ لأن الهامش المرتفع ليس معادلا بالضرورة للربحية العالية في تجارة التجزئة ، والتشكيلة الناجمة والمتوازنة هي التي

تأخذ في الحسبان مصالح المستهلكين ومصالح مؤسسات التجزئة. وللجمع بين الأهداف التسويقية والأهداف الاقتصادية والمالية فإن مؤسسات التجزئة أصبحت تتبنى مقاربة جديدة في التموين تستند على دراسة طلبات المستهلكين، ثم تمريرها إلى الصناعيين، ومن أمثلة ذلك مؤسسات تجارة التجزئة في النسيج بعدما كانت تظن بأن ربحيتها مضمونة من خلال التعامل مع مؤسسات متوطنة في الخارج، فقد أدركت بأن الشراء بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة من الدول التي تتسم بالأيدي العاملة الرخيصة ليس الحل الأمثل لها، فالنقل والمخزون يؤدي إلى زيارة التكاليف، وبخاصة إذا لم تكن المنتجات تستجيب لتوقعات السوق من ناحية الأسلوب أو النوعية، إضافة إلى الصورة المتدنية لهذه التموينات الناتجة عن استغلال أيد عاملة مقابل أجور غير عادلة، بل استغلال الأطفال في العمالة. ولذلك فإن مؤسسات تجارة تجزئة النسيج الفعالة اليوم تستند على مقاربة جديدة مفادها أن السوق هي التي تحدد ما يجب شراؤه وتصنيعه.

### III - السعر

تهدف سياسة التسعير لمؤسسات تجارة التجزئة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

هي: هدف الربحية، هدف الصورة، وأهداف التشكيلة.<sup>(1)</sup>

والربحية هي محصلة الهوامش الوحديّة للمنتجات ودورانها. وللحصول على هامش مرتفع، فإن القاعدة الأولى هي الشراء الجيد أي بأقل أسعار ممكنة والتحكم الجيد في الأعباء الإجمالية. ومن أثقل الأعباء على مؤسسات التجزئة هي مصاريف العاملين،

---

(1) - Jallais, Orsori & Fady, Op.cit., p.339

بحيث أن هذا المركز يمثل على العموم نصف إجمالي الأعباء في تجارة التجزئة الغذائية الكبيرة. ومن بين الأعباء الأخرى التي يجب العمل على تقليصها هي أعباء الإمداد والعقارات.

والشرط الثاني للحصول على الربحية العالية هو الدوران السريع للمخزون. ويتحقق هذا الأخير بالاختيار الجيد للتشكيلة، فالمنتجات التي تتوافق مع توقعات المستهلكين تباع بسرعة والتشكيلة المحدودة تؤدي إلى دوران قوي وسريع للمخزون، ولكنها يجب أن لا تؤدي إلى خسارة جاذبية المتجر لعدم كفاية التشكيلة وفقرها في نظر المستهلكين. ويمكن تسريع دوران المخزون أيضا بتخفيض الأسعار والأنشطة الترويجية الأخرى، ولكن الهامش يكون منخفضا في هذه الحالة.<sup>(1)</sup>

والهدف الآخر الذي تتوخاه مؤسسات التجزئة عند تحديد السعر هو ترسيخ صورة معينة عن المتجر في أذهان المستهلكين، فقد أظهرت العديد من الدراسات بأن إدراك المستهلكين للمتجر يرتبط جزئيا بمستويات أسعاره، أي أن للسعر أثارا نفسية على المستهلكين. فعلى سبيل المثال، يرى المستهلكون متاجر (*Leclerc*) الفرنسية على أنها تباع بأسعار منخفضة فعلا. في حين يرون منافستها (*Géant Casino*) على أنها تباع بأسعار أكثر ارتفاعا.

ومن بين الأهداف التي تسعى مؤسسات تجارة التجزئة لتحقيقها أيضا هي أهداف التشكيلة، فالقرارات التسعيرية المتعلقة بمنتج معين قد تكون لها آثار على حجم الطلب على منتجات أخرى في التشكيلة. وعليه، يمكن لمؤسسة التجزئة أن تدفع مبيعات

---

(1) – Benoun & Helies-Hassid, Op.cit., p.288



صنف معين من المنتجات، وذلك ببيع المنتجات المكملة له بأسعار منخفضة. وبعبارة أخرى، يستخدم المنتج المعروض بسعر منخفض لزيادة مبيعات منتج آخر معروض بسعر كامل.

وفي الأخير، يمكن أن نلاحظ بأن القرارات التسعيرية تسمح ببلوغ عدة أهداف، وأهداف الربحية وأهداف مرتبطة بمختلف متغيرات المزيج التسويقي.

ولتحقيق هذه الأهداف يمكن لمؤسسة التجزئة أن تختار طريقة من بين ثلاث طرق لتحديد السعر وهي: (1)

#### أ - تحديد السعر انطلاقاً من التكاليف:

من أكثر الطرق شيوعاً في تحديد السعر هي طريقة التكلفة الكاملة. وتتضمن هذه الطريقة تحديد سعر البيع بإضافة هامش نسبي إلى التكلفة المتغيرة بهدف تغطية التكلفة الإجمالية والحصول على الربح الكافي. وهو بالضبط ما يتم في تجارة التجزئة، بحيث أن تكلفة شراء البضائع تشكل التكلفة المتغيرة الأهم لمؤسسة التجزئة (ما بين 65% إلى 90% من رقم الأعمال). والتكاليف الأخرى مثل مصاريف العاملين والمصاريف الإدارية الأخرى و الاهتلاكات تعتبر كمصاريف ثابتة على المدى القصير؛ لأن مؤسسة التجزئة لا يمكنها إعادة النظر ببساطة في توقعاتها بشأن العاملين والبرنامج الإعلاني وتكاليف تنظيم مساحة البيع والإيجار أو تكاليف الصيانة وفوائد القروض وأعباء الاهتلاكات.

وقد يأخذ تطبيق تقنية التكلفة الكاملة أشكالاً مختلفة تكون كالآتي:

---

(1) - Jallais, Orsori & Fady, Op.cit., p.342

▪ تحديد سعر البيع بإضافة معدل هامش موحد إلى سعر الشراء لكل منتجات التشكيلة. وهذه الطريقة البسيطة ما تزال تطبق حتى في المؤسسات التجارية الكبيرة، وعلى العموم تتم انطلاقا من الدراسة التاريخية لأرقام الأعمال والهوامش الماضية للتشكيلات.

▪ غير أن مؤسسة التجزئة قد تطبق سياسته الهوامش المتميزة بحسب المنتجات. وتأخذ هذه الطريقة شكلين:

- منتجاتان لهما سعر الشراء نفسه ولكنها لا يباعان بنفس السعر.
  - منتجاتان يباعان بالسعر نفسه رغم أن سعري شرائهما مختلفان.
- ويتضمن تمايز الهوامش تعويض الهوامش المنخفضة على بعض المنتجات بهوامش أكثر ارتفاعا تطبق على منتجات أخرى.

#### ب- تحديد السعر انطلاقا من الطلب والتكاليف:

سبقت الإشارة إلى أن الأسعار تحدد صورة المتجر ومنتجاته في نظر المستهلكين. وبعبارة أخرى، فإن المستهلك يستعمل السعر كمؤشر لتقدير جودة المنتج، فمن الأفضل لمؤسسة التجزئة أن تبحث عن الأسعار النفسية، أي الأسعار القابلة للبيع بمعزل عن التكاليف، ثم مقارنة الأسعار التي يتمناها الزبائن بالتكاليف لتقرير سعر البيع النهائي. ويتحدد السعر النفسي في البداية بمنطقة أو مجال وليس بقيمة ثابتة، بحيث تتشكل النقطة (أ) السقف الذي يحكم بعده على المنتج بأنه باهض الثمن من قبل المستهلكين والنقطة (ب) تمثل العتبة أو الحد الأدنى الذي يحكم تحته على المنتج بأن قيمته منخفضة.

ويتم تحديد النقطتين (أ) و(ب) بطرح سؤالين على عينة مختارة من زبائن المتجر، وهما:

- فوق أي سعر لا تشتري المنتج؛ لأنه باهض الثمن (السعر الأقصى)؟

- تحت أي سعر لا تشتري المنتج؛ لأنك تظن بأن نوعيته سيئة (السعر الأدنى)؟

وبعد جمع بيانات العينة، يتم اختيار السعر النفسي الذي يحظى بقبول واسع لدى أغلب المستجوبين في العينة، أي السعر الذي سيضمن الحصول على أكبر عدد من الزبائن. ولكن عند تحديد السعر النفسي يجب مقارنته بالسعر الناجم عن إضافة التكلفة إلى الهامش للتحقق من أن الفارق بين القيمتين ليس كبيرا جدا وبناء على ذلك قد يتم تصحيح الفارق.

### ج- تحديد السعر انطلاقا من المنافسة:

في سوق يسود فيها احتكار القلة وتسيطر فيها مؤسسة تجزئة كبيرة، فإن باقي المؤسسات تحدد سعرا في مستوى السعر الذي حددته هذه الأخيرة؛ لأنها تشكل خطرا على بقائهم إن خرجوا عنها.

وفي ظروف أخرى، يمكن لمؤسسة التجزئة أن تتبع سياسة الاختراق التي تتضمن تحديد سعر أقل من سعر المنافسين، وهي حالة مؤسسات التجزئة التي تبيع بالخصم والتي تعرض منتجاتها بأقل الأسعار في السوق.

وتستخدم بعض المؤسسات المتجزئة تقنية أسعار النداء التي تتضمن بيع بعض المنتجات الضرورية جدا بهوامش منخفضة جدا وأحيانا بسعر التكلفة. وتستقطب هذه المؤسسات العديد من الزبائن وتحفزهم على إجراء أغلبية مشترياتهم منها وتدفعهم أحيانا لشراء بعض المنتجات بشكل غير متوقع تحت تأثير التحفيز بأسعار النداء.

وفي الأخير، لا يمكن لمؤسسات تجارة التجزئة أن تكتفي فقط بالتكاليف التي تحملتها لتحديد السعر وإنما يجب أن تأخذ أيضا في الحسبان حاجات المستهلكين وأسعار المنافسين.

#### IV - عرض المنتجات (Merchandising)

إن ظهور متاجر الخدمة الذاتية، أي تلك المتاجر التي تعتمد على خدمة الزبون لنفسه نظرا لغياب البائع وحاجة الزبون - في هذه الحالة - لإيجاد صنف المنتج الذي يبحث عنه في أقصر وقت ممكن، وحاجته للحصول على معلومات عن هذا المنتج، ورغبته في مقارنة الأنواع المختلفة منه، وحاجة المتجر لزيادة مبيعاته وربحيته من جميع المنتجات التي يعرضها على الزبائن، أدى إلى ظهور مفهوم جديد يلبي حاجات الزبائن، وأهداف المتجر في آن واحد، وهو عرض المنتجات (Marchandising).

وقد قدمت العديد من التعاريف لهذا المفهوم ومن بينها أنه: "جميع التقنيات التي تهدف إلى تحسين تقديم المنتجات في مساحة البيع".<sup>(1)</sup>

وعرف على أنه: "يجمع كل التصرفات المنفذة من قبل تجار التجزئة لتنظيم تقديم المنتجات في متاجر التجزئة".<sup>(2)</sup>

و عرف من قبل المعهد الفرنسي لعرض المنتجات على أنه: "جميع الدراسات والتقنيات المطبقة من قبل الموزع والمورد بشكل منفصل أو مشترك بهدف زيادة ربحية المتجر

---

(1) – François Xavier Simon & Manuel de Sousa, **Management et gestion d'un point de vente**, Paris: Dunod, 2008, p.54

(2) – Marc Filser, **MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Paris: Eyrolles, 2008, p.281

وتصريف المنتجات من خلال التكييف المستمر لتشكيلات المنتجات مع حاجات السوق والتقديم الملائم لها".<sup>(1)</sup>

وقد عرف أيضا أنه: "مجموع التقنيات الهادفة إلى تحفيز الزبون على إنفاق أكبر مبلغ من خلال تعريضه إلى أكبر عدد ممكن من الإغراءات، ووضع المنتجات التي تحقق للمتجر أكبر هامش بين يديه، وجعل المنتجات الجارية الاستعمال وقليلة الريحية صعبة الوصول له، وتقليص إمكاناته على التحكم والتفكير، ودفعه إلى شراء المنتجات بالتحفيز".<sup>(2)</sup>

ومن التعاريف السابقة يتضح أن عرض المنتجات يتضمن العناصر الآتية:

▪ مجموعة من تقنيات البيع محاورها الأساسية هي: التشكيلة، العرض، التشييط والإدارة.

▪ مجموعة من التقنيات تهدف إلى منح أكبر قيمة ممكنة للمنتج لدى الزبائن.

▪ مساعدة المنتجات التي تقدم نفسها للزبائن في إطار الخدمة الذاتية.

ويساهم عرض المنتجات في مساحة البيع في تحقيق الأهداف المنوطة به من خلال

الإجابة على الأسئلة الآتية:

- كيف يمكن تنظيم الأجنحة بالنسبة لبعضها البعض؟

- وما هي المساحة التي يجب تخصيصها لكل جناح؟

- وما هو المنطق الذي ينظم حسبه كل جناح؟

- وما هي المساحة التي يجب منحها لكل منتج؟

(1) - Alain Wellhoff & Jean-Emaile Hasson, **Le Merchandising**, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris: Dunod, 2005, p.21

(2) - Debourg, Clavelin & Perrier, Op.cit., p.237

## أ- تنظيم الأجنحة:

يجب على مدير المتجر أن يحدد تصورا واحدا لتقديم المنتجات إلى الزبائن. فعلى سبيل المثال، يجب عليه أن يحدد إذا ما كانت المنتجات الباردة أو الطازجة توضع عند الدخول أو الخروج من المتجر. وهل يجب وضع منتجين بجانب بعضهما أو منفصلين؟. ويجب عليه تحديد منفذ الدخول هل على اليمين أو على اليسار؟

وهناك العديد من الاعتبارات التي تدخل في تحديد أحسن تنظيم لأجنحة المنتجات.<sup>(1)</sup> فتقديم الفواكه والخضر الجديدة عند مدخل المتجر يقدم إشارة إلى الزبون بأن تشكيلة المتجر جديدة، وبالتالي تحسين إدراك الزبائن لهذا المتجر.

ويجب على المتجر أن يعرض المنتجات بالشكل الذي يبسط حياة الزبائن ويؤثر في سلوكياتهم الشرائية، أي أن عرض المنتجات يجب أن يكون منطقيا وعمليا بالنسبة للزبون. كما يجب أن يدفعه للسير في مجمل المتجر وشراء أكبر عدد ممكن من المنتجات، أي إنفاق مبالغ أكبر في هذا المتجر. ولذلك ظهرت مع نهاية التسعينات فكرة جديدة في تنظيم أجنحة المتجر وهي تقديم مجموعة المنتجات التي تستهلك في نفس الوقت أو تستعمل من قبل نفس الشخص في المنزل في الجناح نفسه، عوض أن تكون مشتتة في المتجر وفقا لمنطق العلامات ويسمى هذا الجناح بعالم المنتجات. فعالم الأطفال يتضمن حفاظات الأطفال ولعبهم و ألبستهم و أغذيتهم و كتبهم. وبعض المتاجر ترغب في رسم خط سير للزبون الذي يدخل إليها يسمى بالخط الدائري أو الممر الدائري. وذلك

---

<sup>(1)</sup> - Dayan, Op.cit., p.478

من خلال زرع أجنحة جذابة جدا في هذا الخط وتنظيم العمليات الترويجية والتشيطية فيه، مثل الألعاب في أوقات عيد الميلاد وأدوات العودة المدرسية في شهر سبتمبر.

وتوجد عدة منتجات تشتري بشكل متكرر وتشكل مشتريات إجبارية بالنسبة للأغلبية الساحقة من الزبائن، مثل: المنتجات اللبنية والسوائل والخضر والفواكه واللحوم وهي منتجات يمكن توزيعها بعقلانية على امتداد الخط أو الممر الدائري لحمل الزبون على اجتياز دائرة كاملة في المتجر. ويسمى هذا المبدأ مبدأ توزيع "النقاط الساخنة"<sup>(1)</sup>. فجنح السوائل الجارية الاستعمال يوضع في الغالب في نهاية الدائرة، ولكنه قد يوضع مباشرة على يمين المدخل. وتلجأ المتاجر أيضا لإثراء المنطقة المركزية للمتجر من خلال استعمال القوة الكامنة وقوة جاذبية بعض المنتجات، مثل: السكر، العجائن، القهوة. فهذه المنتجات تؤدي إلى زيادة مبيعات المنتجات التي تكون موضوعة إلى جانبها، ولكنها لا تتمتع بنفس قوة جاذبيتها، أي أن المتجر يعتمد في هذه الحالة على التناوب بين المنتجات الضرورية أو العلامات المشهورة جدا والمنتجات غير الجارية أو العلامات غير المعروفة كثيرا.

وعلى العموم، لكي تحسن متاجر التجزئة من توطن أجنحتها، يجب عليها أن تعتمد على ملاحظة السلوك الشرائي لعينة من زبائنها.

---

(1) - Jallais, Orsoni & Fady, Op.cit., p.342

## ب- المساحة المخصصة لكل جناح:

يرتبط قرر تخصيص مساحة معينة للجناح بعدة عوامل من بينها: (1) عدد الوحدات التي يرغب الزبون في شرائها من المنتج، فكلما كان عدد الوحدات المرغوبة كبيراً، يتم تخصيص مساحة كبيرة للجناح الذي يضم هذا المنتج. ويرتبط أيضاً بحجم المنتج، أي كلما كان المنتج كبيراً لحجم كان جناحه كبيراً. ويتعلق قرار المساحة المخصصة للجناح أيضاً بربحية المنتج، فكلما كانت ربحيته أكبر خصص له جناح أكبر، فمن مصلحة المتجر تشجيع المنتجات التي تمنحه هوامش كبيرة. ويهدف تنظيم المنتجات في الأساس إلى زيادة ربحية مساحة المتجر. ويرتبط قرار المساحة الممنوحة للجناح أيضاً بمرونة الطلب على المنتج بالمقارنة مع المساحة التي يشغلها، ففي بعض الحالات تؤدي زيادة المساحة المخصصة للمنتج إلى زيادة مبيعاته ولكنها في حالات أخرى لا تؤدي إلى ذلك. وفي بعض الأحيان تلجأ بعض المتاجر إلى زيادة مساحة الجناح لتمييز نفسها عن المنافسين.

## ج- تنظيم الجناح:

يجب على مدير الجناح أن يقرر المنطق الذي بموجبه يتم تنظيم المنتجات في الجناح. وعلى العموم يمتلك مدير الجناح خيارين أساسيين في هذا الإطار وهما: (2) التنظيم الأفقي و التنظيم العمودي.

### ▪ التنظيم الأفقي: ويتضمن وضع المنتجات الواحد بعد الآخر في صف واحد على طول

الرف مرتبة بحسب العائلات. والجانب السلبي الأساسي لهذا النظام هو سوء رؤية

(1) - Dayan, Op.cit., p.479

(2) - Jallais, Orsoni & fady, Op.cit., p.316



العائلات الفرعية للمنتجات. كما يكون الزبون مجبرا على قطع مساحة الرف كاملة لكي يرى جميع المنتجات في كل عائلة ويجبر الزبون على الرجوع إلى الخلف للحصول على المنتجات المرغوبة، في حين أن الزبون لا يحب ذلك.

▪ **التنظيم العمودي:** ويتضمن جمع المنتجات تحت بعضها البعض على جميع الرفوف، بحيث تكون جميع عائلات المنتج متاحة أما الزبون، ولا يتطلب منه الاختيار الرجوع إلى الوراء أبدا؛ لأنه يرى العائلات والعائلات الفرعية للمنتج المعروضة أمامه واحدة بواحدة.

#### د- المساحة المخصصة للمنتج:

يجب على مدير الجناح أن يقرر أيضا حجم المكان أو المساحة المخصصة لكل نوع من المنتجات وفي أي مكان يوضع هذا المنتج في الأعلى أو في الوسط أو في الأسفل. وعدد المنتجات التي تعرض في الواجهة ومساحة البيع الكلية التي يحتلها المنتج أو الطول الكلي للمكان المخصص للمنتج بالسنتيمترات.<sup>(1)</sup> والقاعدة المعتادة أن المنتج يجب أن يعرض على الأقل على طول 30 سنتيمترا في "الهايبرماركت" حتى يرى، وبالتالي يشتري من قبل الزبائن. وتطرح فيما بعد مسألة وضع المنتجات على الرفوف في الأسفل أو في الوسط أو في الأعلى، وهو قرار بالغ الأهمية لأن المبيعات تكون في أقصاها عندما يكون المنتج معروضا في مستوى العيون، ثم في مستوى اليد وتكون المبيعات في أدناها عندما يكون المنتج معروضا في الأسفل أو في الأعلى؛ لأن رؤيته تكون ضعيفة، لذلك تلجأ المتاجر إلى وضع المنتجات الجارية والتي تشكل جزءا من العادات الشرائية للزبائن أو المنتجات عالية الشهرة في الأسفل أو في المستوى الأرضي، مثل: زيت المائدة، السكر،

(1) - Dayan, Op.cit., p.480

مساحيق وسوائل الغسيل. من جهة أخرى، تخصص بعض المتاجر المستويات الأكثر فعالية (العيون، اليد) للمنتجات التي تباع بمعدلات هوامش عالية، بينما المستويات الأقل فعالية (الأسفل، الأعلى) تكون مخصصة للمنتجات التي تباع بمعدلات هوامش ضعيفة.<sup>(1)</sup> كأن يقدم معجون الفاكهة الفاخر في مستوى العيون، بينما يقدم معجون الفاكهة العادي في المستوى السفلي.

## V - الجو العام

يؤدي الجو العام السائد في المتجر دورا متزايد الأهمية في متاجر التجزئة؛ لأنه يسمح لها بالتميز عن المنافسين ويتوافق مع توقعات الزبائن الذين يرغبون في تحويل رحلة التسوق إلى نشاط ممتع. ويسمح الجو السائد في المتجر بإثارة انتباه الزبائن وإثارة أحاسيس عاطفية كالشعور بالمتعة خلال عملية الشراء. وتهدف متاجر التجزئة من خلال متغير الجو العام إلى إيجاد الرغبة لدى الزبون في البقاء في المتجر، واكتشاف المنتجات المعروضة فيه، والتواصل مع الآخرين وبخاصة البائعين، ودفع الزبون للعودة مرة أخرى إلى المتجر.<sup>(2)</sup>

ويتكون الجو العام من العناصر المرتبطة بالبيئة المادية (الموسيقى، الروائح، الألوان، الأضواء)؛ والاجتماعية (أسلوب لباس البائعين والزبائن، إدارة الحشود).

(1) - Jallais, Orsoni & fady, Op.cit., p.342

(2) - Dayan, Op.cit., p.478

ويحظى الجو العام باهتمام متزايد من قبل متاجر التجزئة الحريضة على رفاهية الزبائن عند الشراء من المتجر، وإطالة فترة زيارتهم، وبالتالي التأثير على حجم مشترياتهم.

وتختلف الأهداف التي يتوخى المتجر تحقيقها باختلاف المتغيرات الجزئية للجو التي يستعملها، فالأهداف المنشودة من خلال استعمال الموسيقى يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:<sup>(1)</sup> أهداف عاطفية، وأهداف معرفية، وأهداف سلوكية.

#### ■ الأهداف العاطفية:

- يجب أن تتوافق الموسيقى مع الأذواق الموسيقية للزبائن؛ حتى تمنحهم المتعة.
- يجب أن تكون الموسيقى مرحة؛ حتى تثير بعض المرح لدى الزبائن.

#### ■ الأهداف المعرفية:

- يجب أن تقدم الموسيقى للزبون مؤشرا على هدف المتجر من منظور السن (الشباب أو المسنين) والجنس (النساء أو رجال) والأصناف الاجتماعية والمهنية للزبائن المستهدفين (شعبية أو انتقائية).
- يجب أن تدل الموسيقى على عالم أو بيئة المتجر (طبيعية، عالية التكنولوجيا، بحرية، حميمية) أو التموقع الجغرافي للمتجر (إيطالي، هندي، صيني، ياباني).
- يجب أن تجذب الموسيقى الانتباه إلى نوع أو صنف معين من المنتجات (الألعاب).
- يجب أن تعطي الموسيقى جوا احتفاليا للمتجر (جو عيد الميلاد).

---

(1) - Sophie Rieunier, **Le Marketing sensoriel du point de vente**, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris: Dunod, 2006, p.58

## ■ الأهداف السلوكية:

- يجب أن تؤدي الموسيقى إلى تمديد زيارة الزبون للمتجر وتؤدي إلى استرخائه أو على العكس، تؤدي إلى منح ديناميكية وطاقة للزبون الذي يكيف وقته المستغرق بحسب الموسيقى.

- يجب على الموسيقى أن تحفز الزبائن على شراء المنتجات التي تتطلب التحفيز. ولتحقيق هذه الأهداف يمتلك المتجر مجموعة من البدائل هي محصلة توليفات بين

ثلاثة عناصر أساسية هي: أسلوب الموسيقى، وإيقاعها، ودرجة شهرتها.<sup>(1)</sup>

وقد يتجلى أسلوب الموسيقى في أنواع مختلفة (كلاسيكية، بوب، روك، جاز). ولكن يجب على المتجر أن يختار النوع الذي يتناسب مع الصورة التي يرغب في ترسيخها عنه لدى المستهلكين. وقد أظهرت بعض الدراسات بأن موسيقى الجو تساهم في تشكيل الموقع التسويقي للمتجر وصورته لدى المستهلكين، فالموسيقى الكلاسيكية تدل على المنتجات الراقية للمتجر، بينما موسيقى المنوعات أو الموسيقى الشعبية تدل على السعر المنخفض للمنتجات، وكذلك بعض أنواع الموسيقى تعكس تموقع الشباب، بينما أخرى تعكس تموقع المسنين.

ويرتبط أيضا إيقاع الموسيقى بالصورة المرغوبة للمتجر، حيث يعكس الإيقاع السريع للموسيقى صورة المتجر الحركي والحيوي، بينما يعكس الإيقاع البطيء صورة المتجر المريح. ويرتبط إيقاع الموسيقى أيضا برغبة الزبون، فإذا كان هذا الأخير يرغب في القيام بالتسوق في وقت سريع، فمن الأفضل أن يسمعه المتجر موسيقى سريعة لتعزيز

---

<sup>(1)</sup> - Cliquet, fady & Basset, Op.cit., p.73

حيويته. وبالمقابل، إذا كان يرغب في الاسترخاء والتجول في المتجر فمن الأحسن أن يسمع الموسيقى بإيقاع بطيء.

ويجب على المتجر أيضا أن ينتبه إلى درجة شهرة الموسيقى، فالموسيقى المشهورة تجلب المتعة على العموم لعدد كبير من الزبائن.

وبما أن اختيار الموسيقى المناسبة للمتجر ليس قرارا سهلا، فإنه يمكن للمتجر أن يلجأ إلى شركات متخصصة في هذا المجال بعضها رائدة دوليا، مثل: (*Hood Média*) الفرنسية و (*AEI Music*) الانجليزية و (*Muzak*) الأمريكية.<sup>(1)</sup>

ومن بين الوسائل التي تحظى باهتمام متزايد أيضا من قبل متاجر التجزئة هي الروائح نظرا لآثارها العاطفية والمعرفية والسلوكية على الزبائن. فمن الناحية العاطفية، بينت بعض الدراسات بأن الروائح الممتعة في المتجر لها آثار إيجابية على مزاج الأشخاص المستجوبين، وتجعلهم يشعرون بالمتعة في الجو المحيط بهم.<sup>(2)</sup> ومن الناحية المعرفية، أظهرت الدراسات بأن تعطير المنتج يسمح بالحصول على تقييم أحسن عنه من قبل المستهلكين، ومن بين هذه الدراسات هي دراسة (*D.A.Laird*) سنة 1932م، حيث طلب فيها من مجموعتين من المستهلكين تقييم قطع مختلفة من الملابس الداخلية بعضها معطر وبعضها الآخر غير معطر. وقد بينت الدراسة بأن المنتجات المعطرة تحصلت على نتائج أحسن من المنتجات غير المعطرة. وقد أجريت دراسة مماثلة لها سنة 1940م. على

---

(1) - Rieunier, Op.cit., p.56

(2) - Cliquet, Fady & Basset, Op.cit., p.75

جوارب النايلون بجامعة (Colgate) في "هاملتون". وتوصلت إلى النتائج نفسها التي تحصلت عليها الدراسة السابقة.<sup>(1)</sup>

وهناك دراسة أخرى أجراها (J.C.Chebat و R.Michon) سنة 2003 م. عن تأثير نشر رائحة الليمون على إدراك الزبائن للمتجر ومنتجاته، وتوصلت الدراسة إلى نتائج إيجابية. ويرى الباحثان بأن روائح المتجر يجب أن تشكل جزءاً من علبه الوسائل التسويقية للمتاجر؛ لأنها من أقل التقنيات تكلفة لتحسين إدراك الزبائن للمتجر.

ومن الناحية السلوكية، أظهرت العديد من الدراسات أيضاً، بأن نشر الروائح الممتعة في جو المتجر له تأثير على الوقت المستغرق من قبل الزبون في المتجر وكذلك على تقييمه لهذا الوقت. وقد يؤدي ذلك إلى قيامه بمشتريات إضافية.

ومن بين المتغيرات المهمة المكونة لجو المتجر أيضاً هي الإضاءة التي قد تكون طبيعة أو صناعية. ويفضل استعمال الإضاءة الطبيعية في المتجر إلى أقصى حد ممكن؛ لأنها تعكس الألوان الحقيقية فيه، غير أن التعرض للإضاءة الطبيعية لفترة طويلة قد يؤدي إلى تشويه الألوان. وفي حالة الإضاءة الصناعية يفضل استخدام المصابيح التي تصدر طيفاً ضوئياً مشابهاً للطيف الضوئي الطبيعي؛ لأن الإضاءة غير الملائمة قد تؤدي إلى تشكل إدراك سلبي لدى الزبائن عن المنتجات المعروضة في المتجر، وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون الإضاءة كثيفة بالشكل الذي يسمح بإدراك جميع الألوان والأشكال؛ لأن الإضاءة غير الكافية تضعف فعالية الألوان وتجعل المنتجات متشابهة. وتقاس الكثافة الضوئية على العموم بوحدة قياس هي اللوكس (Lux) ومن بين وحداتها

---

(1) - Rieunier, Op.cit., p.106

الفرعية هي اللومن (*Lumen*) ، حيث أن التدفق الضوئي بقيمة (1) لومن يبلغ مساحة قدرها (1م<sup>2</sup>) . وإذا كانت مساحة المتجر تبلغ (100م<sup>2</sup>) ، يجب أن تكون الكثافة الضوئية على الأقل 600 لوكس ، حتى تكون كافية.<sup>(1)</sup>

وعلى الرغم من أهمية الإضاءة في المتجر ، فإن الدراسات التسويقية المتعلقة بالتأثير الدقيق للضوء على سلوك الزبائن في المتجر قليلة ، وبحسب دراسة أجراها (*C.Areni* و *D.Kim*) سنة 1994م. والدراسة اللاحقة التي أجراها (*T.A.Summers* و *P.R.Herbert*) سنة 2001 م. ، فإن الكثافة الضوئية تعزز سلوكيات الاقتراب لدى المستهلكين ، بحيث أن المستهلكين يتفحصون عددا أكبرا من المنتجات عندما تكون إضاءة المتجر قوية. وتبين الدراسة الأخيرة بأن مستوى الإضاءة يؤثر على الوقت المستغرق في الجناح وعدد المنتجات التي يتم تفحصها.

وللحصول على الإضاءة الداخلية المثلى للمتجر ، يجب أن يؤخذ في الحسبان مستوى انعكاس الضوء على جدران المتجر والذي يرتبط بطبيعة هذه الجدران ، حيث يعكس الجبس 85% ، من الضوء الذي يتلقاه ، مقابل 55% للأسمنت. وتعكس ألوان الجدران الضوء أيضا بنسب متفاوتة ، حيث أن الجدار الملون بلون السحاب الأبيض يعكس 76% من الضوء الذي يتلقاه والأصفر الذهبي بنسبة 62% والأزرق الفاتح بنسبة 48% والأحمر الفاتح بنسبة 21% والبنفسجي بنسبة 7%.<sup>(2)</sup> وعليه يجب تعديل قوة الإضاءة بحسب لون الجدران للحصول على مستوى كاف من الإضاءة في المتجر.

ولاختيار الإضاءة المناسبة للمتجر يجب أخذ قيود أخرى في الحسبان هي:

(1) - Rieunier, Op.cit., p.143

(2) - Ibid., p.144

▪ إضاءة المتجر تسمح للمستهلكين بتصنيفه، حيث أن بعض الأنواع من الإضاءة تعطي الانطباع لدى المستهلكين بالرفاهية والجودة. في حين أن أنواعا أخرى تعطي الانطباع لدى المستهلكين بأن المتجر يقدم تشكيلات منخفضة الجودة، وهي حالة المتاجر المضاءة بمصابيح النيون والتي قد تعني أيضا وجود أسعار مغرية جدا في المتجر للمستهلكين.

▪ يجب على المتاجر التي تستهدف كبار السن أن تأخذ في الحسبان بأن تقدم السن يقلص من إدراكهم للكثافة الضوئية. وعليه، يجب مضاعفة هذه الأخيرة لتكون الإضاءة فعالة.

▪ بعض المصابيح تولد الحرارة في المتجر، وهو ما يتحول إلى مشكلة حقيقية في فصل الصيف، ولذلك يجب على المتاجر التي تتأثر منتجاتها بالحرارة أن تأخذ هذه المشكلة على محمل الجد، مثل المسمكات والمقصبات.

ومن أهم المتغيرات التي تساهم في تكوين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمتجر هي الألوان التي تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هي: الصبغة، والإضاءة، والتشبع. فالأصفر الفاقع يمكن تحليله إلى أبعاده الثلاثة وهي: الصبغة الصفراء، والإضاءة الفاتحة، والتشبع العالي. ويختلف تأثير الألوان على المستهلكين باختلاف الأبعاد الثلاثة المكونة لها.

ويمكن للألوان أن تعبر عن التموقع التسويقي للمتاجر، فمتاجر التشكيلات العالية (عالية الجودة والسعر) تختار تقليديا ألوانا باهتة أو صبغيات معينة هي: الأبيض،



والرمادي، والأسود. فالرمادي بالنسبة للعلامة (*Dior*) والأسود بالنسبة للعلامة (*Sephora*).<sup>(1)</sup>

وتتيح الألوان أيضا تحديد المتجر عن بعد بسهولة، سواء للمارة في وسط المدينة أو للسائقين في حواشيتها. ففي الحالة الأولى، تمثل الصبغة أحسن وسيلة للتمييز بين المتاجر. وفي الحالة الثانية، تؤدي درجة الإضاءة ودرجة التشبع (الصبغيات الفاقعة) دورا مهما في لفت انتباه السائقين إلى المتجر.

وبعد التحديد البصري الأولي للمتجر، فإن الألوان يمكنها أن تساهم في حركة الزبائن، بحيث تملك القدرة على تحفيزهم للوقوف أمام واجهة المتجر، بل والدخول إليه وقد توصلت دراسة (*Cowly*) إلى أن المنتجات التي تحمل ألوانا حارة تعتبر أحسن جودة من المنتجات التي تحمل ألوانا باردة من وجهة نظر المستهلكين.<sup>(2)</sup> ولكن الدراسة التي أجراها (*J.A.Bellizi*) توصلت إلى أن الألوان الحارة بجميع أنواعها تعزز من قوة جاذبية المتجر للمستهلكين ولكنها تخلف شعورا أقل من الرضا لديهم. بينما الألوان الباردة أقل جاذبية للمستهلكين ولكنها تؤدي للحصول على درجة أكبر من الرضا والأحكام الإيجابية للمستهلكين. وبناء عليه ينصح الباحثون باستخدام الألوان الحارة في المساحات الخارجية للمتجر. وفي مساحاته الداخلية تستخدم الألوان بحسب عملية اتخاذ القرار الشرائي للمستهلك، بحيث تستعمل الألوان الباردة في حالة المشتريات التي تتطلب التفكير وتتطلب عملية شرائها وقتا طويلا. بينما تستعمل الألوان الحارة في حالة

---

(1) - Dayan, Op.cit., p.478

(2) - Amine, Op.cit., p.173

المشتريات قليلة الأهمية بالنسبة للمستهلك وتكون عملية شرائها قصيرة وتتطلب التحفيز لشرائها.<sup>(1)</sup>

ويمكن تقسيم تأثير الألوان على المستهلكين إلى ثلاثة أنواع:<sup>(2)</sup> إدراكي، وعاطفي، ومعرفي.

### ■ تأثير الألوان على إدراك المستهلكين:

فيما يتعلق بالإدراك البصري، فإن تقييم المساحة الملونة يختلف بحسب صبغتها ودرجة إضاءتها، فالمساحة الزرقاء تبدو أقل من المساحة الصفراء المماثلة لها. ويرى (*N.Kwallek*) و (*P.Devismes*) أن حجم الغرفة يمكن أن يبدو أقل أو أكبر حسب لونها إذا كان قائما أو فاتحا. ويرى (*M.Dérivé*) أيضا، أن تقييم حجم بعض الأشكال أو الأشياء يختلف حسب الألوان التي تحملها، فالألوان الباردة (زرقاء، خضراء) تميل إلى تقليص الأشياء. في حين أن الألوان الحارة (الصفراء، الحمراء) تميل إلى تكبير الأشياء. وعليه، لتكبير الأبعاد الذاتية للغرفة، فمن الأفضل اختيار لون حار وفاتح. ويختلف تقييم ثقل الأشياء أيضا، باختلاف لونها، فالعربة الملونة بلون قائم تبدو أكثر ثقلا من العربة الملونة بلون فاتح. وأبرز مثال على ذلك هو لون الأجهزة الكهرومنزلية التي يغلب عليها اللون الأبيض وحسب (*M.Kunishima*) و (*T.Yanase*)، فإن ألوان الجدران تؤثر على الإدراك الذاتي للحرارة السائدة في الغرفة، فالجدران الملونة بلون حار تجعل الغرفة تبدو أكثر حرارة من الغرفة الملونة جدرانها بلون بارد.

(1) - Rieunier, Op.cit., p. 138

(2) - Ibid., p.154

## ■ تأثير الألوان على الحالة العاطفية للمستهلكين

أثبتت بعض الدراسات بأن الألوان الحارة (الحمراء، الصفراء) لها قدرة على الإثارة أكثر من الألوان الباردة (الزرقاء، الخضراء). ولكن الألوان الباردة أو الباهتة تتميز بكونها مهدئة ومسكنة. ويرى (*L.Eiseman*) بأن العديد من التجارب أظهرت بأن المراهنين يخاطرون أكثر في قاعات القمار الحمراء. لذلك في نقاط بيع الألعاب واليانصيب تفضل الألوان الحارة أو المشبعة، بينما في مكتب خدمات ما بعد البيع أو مكتب الاحتجاجات والشكاوى تفضل الألوان الباردة أو الباهتة. ومطاعم الوجبات السريعة في أغلبها تكون مزينة بالألوان الحارة والفاقعة التي تؤثر على معدل دوران الزبائن وبالتالي ربحية المطاعم. بينما المتاجر التي تعرض سلعا وخدمات مهمة التي تتطلب تفكيراً قبل الشراء، مثل: المنتجات المالية، والتأمينات، ومنتجات الإعلام الآلي، تتطلب بيئة ملونة بالألوان الباردة أو الباهتة.

وحسب (*A.Bjerstedt*)، فإن السن يؤثر على تفضيلات المستهلكين للألوان، بحيث أن الأطفال يفضلون الألوان الحارة. في حين أن كبار السن يفضلون الألوان الباردة. وبعض القيم العاطفية مرتبطة بشكل وثيق ببعض الألوان في أذهان المستهلكين كاللون الأحمر واللون الأزرق.

## ■ تأثير الألوان على معارف المستهلكين:

تؤثر الألوان على العملية المعرفية لدى المستهلك فحكمه الذاتي على الوقت يختلف باختلاف لون البيئة المحيطة به، بحيث أن الفترة المستغرقة تبدو له قصيرة في بيئة ملونة

بالألوان الحارة، فالوقت الذي يستغرقه المستهلك في حجرة هاتفية صفراء يبدو له أقل من الوقت الذي يستغرقه في حجرة هاتفية زرقاء.

ويرى (*J.A.Bellizzi*) و (*R.E.Hite*) أيضا أن الألوان المحيطة يمكن أن تؤدي إلى اختلافات في تقييم سعر المنتج نفسه، بحيث أن نفس جهاز التلفزيون عرض في بيئة زرقاء و بيئة حمراء فكان تقييم المستهلكين لسعره في البيئة الزرقاء أعلى منه في البيئة الحمراء.

وتعتبر حشود الزبائن المتدفقة على المتجر أحد عوامل الجو الأكثر صعوبة في إدارتها، فالمتجر يسعى من جهة إلى استقطاب أكبر عدد من الزبائن. ومن جهة أخرى، يسعى لتجنب الآثار السلبية المترتبة عن الازدحام الشديد للزبائن. والمتجر الذي يستقطب أشخاصا كثيرا ينظر إليه على أنه مكان نشيط وحركي ومواكب للموضة وأسعاره منخفضة. ويتسلى الأشخاص أكثر في ملاعب أو ملاهي يكثر فيها الجمهور. ويدخل الشخص إلى مطعم فيه الناس ويعزف عن المطعم الذي لا يوجد فيه أحد. ولكن الحشود أيضا تؤدي إلى إزعاج الزبائن وزيادة قلقهم وحتى إلى هروبهم من المتجر، ففي اليوم الحاشد يصعب على الزبون أن يتحرك داخل المتجر أو يحدد مكان سلعة أو علامة معينة ويصعب عليه التركيز. كما أن طوابير الانتظار تكون طويلة أمام صناديق الدفع ويزداد قلق الزبائن، ويحدث انقطاع في المخزونات، ويصعب الوصول إلى البائعين والحديث معهم.<sup>(1)</sup>

(1) - Rieunier, Op.cit., p.205

وتتملك إدارة المتجر مجموعة من التقنيات التي تسمح بتقليص الكثافة في المتجر و تسمح للزبائن بالتمتع والشعور بالراحة أثناء رحلة التسوق ومن بينها تلك التقنيات التي تسعى لتقريب الطلب من العرض، وتتمثل في: تطبيق سياسات التسعير المختلفة على امتداد اليوم، ومنح مزايا وخدمات إضافية في أوقات الفراغ، والعمل بنظام الحجوزات. ولتقريب العرض من الطلب، بمعنى توفير طاقات استقبال أكثر مرونة بهدف مواكبة الطلب يمكن استعمال مجموعة من التقنيات، تتمثل في: توسيع أوقات العمل، وتعديل العرض وفقا لتدفق الزبائن، كفتح قاعات ملحقة أو استئجار محلات إضافية في أوقات الازدحام وتقليص الوقت الذي يستغرقه الزبون من خلال تصميم عملية إنتاج الخدمة بما يضمن تقديمها في أسرع وقت ممكن، ونشر الخدمات على طول مساحة البيع عوض تركيزها في نقطة محددة، وتحسين أساليب إدارة تدفق الزبائن إلى المتجر. ففي *(Disneyland)* يوجد قطار سريع عند المدخل يسمح بنقل الزائرين إلى مناطق الألعاب البعيدة بما يسمح بتفادي الازدحام عند المدخل. وفي متحف اللوفر يوزع دليل على الزائرين أثناء دخولهم يوضح مختلف الممرات، وكيفية الوصول لمختلف الآثار والأعمال الفنية.

ولا ينبغي أن تقتصر هذه التقنيات فقط على البيئة الداخلية للمتجر، وإنما يجب أن تشمل بيئته الخارجية أيضا، فالزبون الذي يلف لمرات عديدة حول المتجر لإيجاد مكان ليوقف فيه سيارته دون جدوى سوف يغادر للبحث عن المتجر الملائم الذي يوفر له هذه الخدمة.

## VI - الخدمات

يجب على مؤسسات التجزئة أن تحدد أيضا الخدمات التي ترغب في عرضها على الزبائن. ويمكن لمؤسسات التجزئة أن تختار بين ثلاث استراتيجيات للخدمة هي: (1) إستراتيجية الخدمة الكاملة وإستراتيجية الخدمة المحدودة وإستراتيجية الخدمة الاختيارية.

### ■ إستراتيجية الخدمة الكاملة:

وترتكز هذه الإستراتيجية على مجموعة كاملة من الخدمات التي تحسب في فاتورة الزبون. ومزايا هذه الإستراتيجية هي: تعزيز صورة المتجر وتجنب المنافسة بالأسعار وإشباع توقعات الزبائن. ولكن بالمقابل، فإن من مساوئ هذه الإستراتيجية أنها تحمل غير المستعملين تكلفة الخدمة المفروضة عليهم.

### ■ إستراتيجية الخدمات المحدودة:

وتتضمن هذه الإستراتيجية تقديم الحد الأدنى من الخدمات، بحيث تقدم خيارات قليلة من السلع للزبون وعدم تقديم نصائح له وتزوين قليل للمتجر. وتسمح هذه الإستراتيجية بتقليص التكاليف وبالتالي تخفيض الأسعار. ولكنها بالمقابل لا تسمح ببناء صورة جيدة للمتجر إلا على مستوى الأسعار وهي الإستراتيجية المتبعة من قبل متاجر الخصم القوي (*Hard Discount*).

---

(1) - Kotler, Keller, Dubois & Manceau, Op.cit., p.590

## ▪ إستراتيجية الخدمات الاختيارية:

هذه الإستراتيجية تعتبر إستراتيجية وسطا بين الإستراتيجيتين السابقتين، بحيث أنها تعرض أسعارا عديدة بحسب الخدمات المقدمة. فعلى سبيل المثال، تقدم متاجر الأثاث "سعر المحمول" الذي يتضمن تكلفة التسليم. ونجد الشيء نفسه بالنسبة لوكلاء السيارات الذين يقدمون أسعارا للسيارات بحسب مدة الضمان.

وتوجد بعض العوامل التي تساهم في تحديد إستراتيجية الخدمات التي تتبناها مؤسسة التجزئة وهي: (1)

▪ **السلعة المرغوبة:** في حالة المنتجات غالية الثمن التي تشتري بدوافع التعبير عن المكانة الاجتماعية والتي تحمل مخاطر مالية ونفسية عالية في نظر الزبون، فإنه يفضل المتاجر المتخصصة التي تتوافر على موظفين يتمتعون بالكفاءة العالية لتقديم النصائح ومساعدة الزبون على مقارنة أداء مختلف السلع والعلامات ومساعدته على اتخاذ قرار الشراء ومنحه فترات الضمان الأطول. وفي حالة المنتجات المبتدلة وقليلة الأهمية والمعروفة والتي تشتري بشكل متكرر غالبا، فهي تتطلب خدمات قليلة، مثل ساعات العمل المريحة والسرعة في الشراء والدفع عند الصندوق.

▪ **كثافة المنافسة بالأسعار:** رغم أن السعر لا يشكل المعيار الوحيد في قرار المستهلك، إلا أن التجار غالبا ما يتورطون في حرب الأسعار ضد بعضهم البعض. ولكن هذا السلوك يشكل خطرا على الهوامش التجارية، ولذلك تفضل بعض المتاجر تعويضه بالمنافسة على أساس الخدمات التي يصعب تقليدها على المدى القصير.

---

(1) - Jalais, Orsoni & Fady, Op.cit., p.360

▪ **الموقع:** إن الموقع الذي يحتله المتجر قد يدفعه لتوفير خدمات معينة، فالمتاجر الواقعة في حواشي المدن يجب أن توفر موقف سيارات للزبائن نظرا لموقعها البعيد عنهم، وبخاصة في حالة نقص أو انعدام النقل الجماعي. و موقع المتجر في بعض الشوارع أو الأحياء يفرض عليه مستوى معيناً من الخدمات المماثلة لخدمات المتاجر المجاورة، مثل المتاجر الواقعة في الأحياء الراقية.

## VII - الاتصال

تلجأ المؤسسات المتجزئة كغيرها من المؤسسات إلى جميع تقنيات الاتصال بما في ذلك الإعلان و قوة البيع و تنشيط المبيعات والعلاقات العامة، فسلاسل "الهايبرماركت" في "فرنسا" تعتبر من أكبر المؤسسات المعلنة. وتلجأ مؤسسات التجزئة أيضا إلى إصدار مجلات المستهلكين وهي مجلات تعرف رواجاً كبيراً في السنوات الأخيرة، وأصبحت تعتبر من الوسائل الفعالة في اتصال مؤسسات التجزئة بالمستهلكين.

وتسعى مؤسسات التجزئة على العموم من خلال الاتصال إلى تحقيق هدفين<sup>(1)</sup>. على المدى القصير يهدف الاتصال إلى زيادة حركة المستهلكين في المتجر وعلى المدى الطويل يهدف إلى تكوين صورة جيدة للمتجر وعلامة المتجر.

في الحالة الأولى، تستعمل مؤسسات التجزئة الإعلان في الصحف والمجلات والإعلانات في المتجر والبائعين والأنشطة الترويجية (عيد ميلاد المتجر مثلاً). وفي الحالة

---

(1) - Kotler, Keller, Dubois & Manceau, Op.cit., p.593



الثانية ، تستعمل مؤسسات التجزئة الإعلانات المخصصة لعلامة المتجر والعلاقات العامة.

ولكنها تستعمل أيضا أسلوب تنظيم وتأثير وتزيين المتجر وأسطول شاحنات التوزيع.

# الفصل الخامس

دراسة ميدانية لقياس قدرة

المنافسة بين متاجر التجزئة

الغذائية بمدينة باتنة.

## I - منهجية الدراسة

### 1- منهج الدراسة

هذه الدراسة هي دراسة وصفية تهدف إلى تحديد العناصر المكونة لصورة متاجر التجزئة الغذائية من وجهة نظر الزبائن، ومعرفة صورة متاجر التجزئة الغذائية لدى الزبائن، ومن ثم تحديد مدى قدرة هذه المتاجر على المنافسة، كما أن طبيعة هذه الدراسة هي طبيعة ميدانية وتعتمد على أسلوب المعاينة.

### 2- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع متاجر التجزئة الغذائية "باتنة"، كما أن مجتمع الدراسة يشمل أيضا جميع زبائن متاجر التجزئة الغذائية.

### 3- عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة عينة ملائمة من متاجر التجزئة الغذائية، وتتكون من خمسة متاجر تجزئة غذائية متوسطة الحجم وهي متاجر "فينيس"، "السعر الذهبي"، "النخيل"، "أمين"، "زناتي". وتشكلت عينة الزبائن من 267 زبونا من زبائن متاجر التجزئة الخمسة التي سبق ذكرها، حيث وزع عليهم استبيان الدراسة أثناء دخولهم أو خروجهم من المتجر. والملحق رقم (2) يبين توزيع مفردات العينات حسب بعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: السن، الجنس، المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.

#### 4- مصادر جمع البيانات

- اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية، والبيانات الأولية.
- **البيانات الثانوية:** التي تم جمعها من خلال مجموعة من المراجع والمصادر المتخصصة باللغة العربية والأجنبية، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع الدراسة.
  - **البيانات الأولية:** والتي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على زبائن متاجر التجزئة الغذائية.

#### 5- تطوير أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها، فقد تم تطوير أداة جمع البيانات الأولية وهي استبيان الدراسة الموجه إلى زبائن متاجر التجزئة الغذائية بمدينة "باتنة"، وذلك بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد كانت الصورة الأولية للاستبيان تتكون من 13 بندا من النوع المغلق، والتي تتعلق بالمتغيرات التي يعتمد عليها الزبائن لتكوين صورة في أذهانهم عن المتاجر الغذائية بمدينة "باتنة". ولكن بعد خضوع هذا الاستبيان للتحليل من خلال أسلوب معامل "ألفا كرونباخ"، ومن خلال خضوعه أيضا لأسلوب التحليل العاملي انخفض عدد البنود المعتمدة في استبيان الدراسة إلى ثمانية بنود تتعلق بصورة متاجر التجزئة الغذائية لدى الزبائن. وللإجابة على بنود الاستبيان تم استخدام مقياس "ليكرت" المكون من خمس درجات مرتبة من الأصغر إلى الأكبر على النحو الآتي: غير موافق تماما (درجة)، غير موافق (درجتين)، محايد (ثلاث درجات)، موافق (أربع درجات)، موافق تماما (خمس درجات).

أما الجزء الثاني من الاستبيان ، فقد تضمن أربعة بنود تتعلق ببيانات وصفية للزيائن المستجوبين وهي متغيرات ديمغرافية تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية.

## 6- أدوات وأساليب تحليل البيانات

تمت معالجة بيانات الدراسة بالاعتماد على النسخة السابعة عشرة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بحسب ما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة. وتمثلت هذه الأدوات والأساليب فيما يلي:

▪ **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف مفردات العينة.

▪ **الوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد درجة قبول أو رفض مفردات العينة لبنود الاستبيان.

▪ **معامل "ألفا كرونباخ":** للتحقق من درجة الثبات والثقة في بنود مقياس الدراسة.

▪ **التحليل العاملي:** بهدف تخفيض عدد البنود التي يشتمل عليها مقياس الدراسة، وإستخراج العوامل الرئيسية في بنود مقياس الدراسة.

▪ **اختبار "ت" للعينة الواحدة:** لاختبار الفرضيات، أي اختبار مساواة أو اختلاف الوسط الحسابي للمتغير الإجمالي في الدراسة وهو صورة متاجر التجزئة الغذائية عن القيمة الثابتة (3) التي تمثل وسط مقياس "ليكرت"، والتي تحسب على أساس جمع الحد الأدنى للمقياس وهي الدرجة (1) والحد الأقصى وهي الدرجة (5) والقسمة على (2)، أي  $3=2/(5+1)$ .

## I- تحليل البيانات و نتائج الدراسة

### 1- قياس مستوى الثقة و الثبات في أداة الدراسة

تم تطبيق أسلوب الارتباط "ألفا كرونباخ" لتحليل مستوى الثبات والثقة في الاستبيان، والذي يعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية المستخدمة في مجال تقييم الثقة أو الاعتمادية في المقاييس متعددة البنود أو الفقرات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة. ويركز هذا الأسلوب على اختبار درجة الاتساق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للتحليل. كما يعتبر معامل ألفا أحد المؤشرات الهامة ذات الدلالة حول درجة تمثيل البنود أو الفقرات التي يتكون منها المقياس تحت الاختبار للمفهوم أو الخاصية المطلوب قياسها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط فيما بين هذه البنود من ناحية، وحساب مساهمة كل بند في درجة الارتباط الإجمالية لجميع بنود المقياس من ناحية أخرى. (1) ويعبر عن معامل "ألفا كرونباخ" بالشكل الآتي: (2)

$$\alpha = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_i SD_i^2}{SD_i^2} \right], i = 1, 2, \dots, n$$

$\alpha$  : يمثل معامل الارتباط "ألفا كرونباخ"  $n$  : تمثل عدد بنود المقياس.

$\sum_i SD_i^2$  : مجموع تباينات بنود المقياس.  $SD_i^2$  : يمثل التباين الكلي للمقياس.

(1) - ثابت عبد الرحمان إدريس، **بحوث التسويق**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص.423

(2) - علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار و حسام حسين شيع، **المزيج التسويقي المصري وأثره في الصورة المدركة للزيائن**، عمان: دار صفاء، 2010، ص.30

يبين الجدول (3) نتائج تحليل مستوى الثبات والثقة وفقا لأسلوب "ألفا كرونباخ" بعد تطبيق المقياس على عينة حجمها 60 مفردة. ويمكن قراءة الجدول من اليسار إلى اليمين كالآتي:

▪ **العمود الأول:** يمثل متغيرات أو فقرات الاستبيان والبالغ عددها 13 متغيراً، هي: (لطف البائعين، جوارية المتجر، تنوع التشكيلة، نزاهة البائعين، الخدمات المقدمة للزبائن، سهولة الوصول للمتجر، ترتيب المتجر، نظافة المتجر، أسعار المتجر، ساعات عمل المتجر، سرعة إجراء المشتريات، إمكان تجميع المشتريات، نوعية المنتجات).

▪ **العمود الثاني:** يبين متوسط المقياس في حالة حذف المتغير، وهي تتراوح ما بين: 41.25 - 42.70

▪ **العمود الثالث:** يمثل تباين المقياس في حالة حذف المتغير والذي يتراوح ما بين: 37.71 - 45.05

▪ **العمود الرابع:** يبين معامل الارتباط الكلي لكل متغير، أي معامل ارتباط كل متغير بالمقياس ككل والذي يتراوح ما بين: 0.085 - 0.635

▪ **العمود الخامس:** يوضح معامل ألفا للمقياس في حالة حذف المتغير والذي يتراوح ما بين: 0.729 - 0.780 .

الجدول (3) قياس مستوى الثبات والثقة في المقياس في المحاولة الأولى

المتغير	متوسط المقياس	تباين المقياس في حالة حذف المتغير	الارتباط الإجمالي لبنود المقياس	ألفا كرونباخ في حالة حذف المتغير
لطف البائعين	41,33	40,463	0,316	0,764
الجوارية	41,28	41,800	0,311	0,762
تنوع التشكيلة	41,68	37,712	0,619	0,730
نزاهة البائعين	41,25	41,377	0,429	0,752
الخدمات	42,18	40,525	0,310	0,765
سهولة الوصول	41,48	41,068	0,321	0,762
الترتيب	41,37	37,762	0,635	0,729
النظافة	41,25	39,852	0,548	0,741
الأسعار	42,70	42,485	0,260	0,767
ساعات العمل	42,28	45,054	0,085	0,780
سرعة المشتريات	41,73	40,979	0,359	0,758
تجميع المشتريات	41,77	37,775	0,629	0,729
نوعية المنتجات	41,68	41,373	0,352	0,758

ألفا كرونباخ: 0.769

عدد المتغيرات: 13

عدد الحالات: 60



وقد بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" للمقياس في هذه المحاولة: 0.769. وفي ضوء المبادئ العامة لتنمية المقاييس والتحقق من ثباتها ومصداقيتها في البحوث الاجتماعية وبحوث التسويق، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في المقياس نفسه يكون أقل من: 0.30. وبعد تطبيق أسلوب معامل ألفا على 13 متغيراً في هذه المحاولة، وبعد فحص معامل الارتباط الإجمالي لكل متغير على حدة، فقد تقرر استبعاد متغيرين وهما: متغيري الأسعار وساعات العمل، وذلك لكون معامل الارتباط الإجمالي لكل منهما بالمقياس أقل من المعيار المحدد سابقاً وهو: 0.30. وعليه، أصبح مقياس صورة متاجر التجزئة الغذائية يتكون من: 11 متغيراً.

والتحقق من إمكان زيادة درجة التماسق الداخلي بين محتويات المقياس، وذلك بعد استبعاد متغيري الأسعار وساعات العمل، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل ألفا ثانية على 11 متغيراً فقط.

الجدول (4) قياس مستوى الثبات والثقة في المقياس في المحاولة الثانية

المتغير	متوسط المقياس	تباين المقياس في حالة حذف المتغير	الارتباط الإجمالي لبنود المقياس	ألفا كرونباخ في حالة حذف المتغير
لطف البائعين	35,98	35,169	0,304	0,782
الجوارية	35,93	35,962	0,340	0,775
تنوع التشكيلة	36,33	32,633	0,606	0,744
نزاهة البائعين	35,90	36,024	0,417	0,767
الخدمات	92,53	17135,	0,303	0,378
سهولة الوصول	36,13	35,202	0,353	0,774
الترتيب	36,02	32,695	0,621	0,743
النظافة	35,90	34,532	0,544	0,755
سرعة المشتريات	36,38	35,190	0,388	0,770
تجميع المشتريات	36,42	32,484	0,636	0,741
نوعية المنتجات	36,33	35,480	0,389	0,770

ألفا كرونباخ: 0.782

عدد المتغيرات: 11

عدد الحالات: 60

يبين الجدول (4) أنه بعد استبعاد متغيري الأسعار وساعات العمل، وتطبيق

أسلوب معامل ألفا للمرة الثانية على 11 متغيراً فقط، ارتفعت قيمة معامل ألفا

إلى 0.78، وهي تمثل درجة عالية من الثبات والثقة في المقاييس المستخدمة في

البحوث الإنسانية.

## 2- الإجابة عن السؤال الأول: ما هو هيكل العناصر المشكلة لصورة متاجر التجزئة الغذائية؟

من المفترض أن يستخدم الزبون المتغيرات المعتمدة في الدراسة لمقارنة صورة متجر تجزئة غذائي بصورة المتاجر الغذائية المنافسة على مستوى كل متغير، وبناء على هذه المقارنة يقوم باختيار أحدها. ولكن بعض الصفات أو المتغيرات قد تكون متكررة؛ مما يؤدي إلى منحها وزنا أكبر في التحليل لا تحتله في الواقع في عملية قرار اختيار المتجر لدى الزبون.

والوسيلة التي تسمح بمعالجة هذه المشكلة هي أسلوب التحليل العاملي، بحيث أن كل عامل سيكون عبارة عن تركيب خطي من الصفات أو المتغيرات، أي أن الصفات أو المتغيرات التي تحتل مكانة متقاربة في عملية تقييم المتاجر الغذائية من قبل الزبون ستكون مشتركة في العامل نفسه.<sup>(1)</sup>

و تؤدي المعالجة الإحصائية لفقرات استبيان الدراسة من خلال التحليل العاملي إلى ما يلي:

▪ تخفيض عدد المتغيرات التي يشتمل عليها المقياس من خلال التخلص من المتغيرات الزائدة.

▪ استخراج العوامل الرئيسية في فقرات المقياس التي تعبر فعليا عن المجموعات المختلفة المشكلة لصورة متاجر التجزئة الغذائية.

---

(1)-Eric Vernet, Marc Filser & Jean Luc Giannelloni, **Etudes marketing appliquées** , Paris: Dunod, 2008, p.389

▪ تحديد هيكل فقرات مقياس صورة متاجر التجزئة الغذائية، الذي يتمتع بصورة عالية من الثبات والمصدقية، والذي يمكن الاعتماد عليه في تحليل صورة متاجر التجزئة الغذائية.

## 2- 1- افتراضات التحليل العاملي:

إن تطبيق أسلوب التحليل العاملي على البيانات يتطلب التأكد من مجموعة الافتراضات التالية:<sup>(1)</sup>

### ▪ حجم العينة:

إذا كان في العينة 50 مشاهدة أو أقل، فإنه لا يمكن القيام بالتحليل العاملي لهذه البيانات.

### ▪ استقلال المفردات:

يتطلب هذا الافتراض الإجابة الفردية على فقرات الاستبيان، وليس الإجابة الجماعية أو التشاورية.

### ▪ مستوى القياس المطلوب:

يجب أن تكون المتغيرات التابعة في التحليل العاملي مقاسه على المستوى الفئوي على الأقل.

(1) - حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، عمان: دار المسيرة، 2010، ص.189

## ▪ مقياس ملاءمة العينة (Kaiser-Mayer-Olkin):

يشير هذا المقياس إلى مدى كفاية العينة للتحليل العاملي، وكلما كانت قيمته أكبر كان ذلك أفضل. وتعتبر قيم مقياس (Kaiser-Mayer-Olkin) التي تفوق 0.50 دليلاً على ملاءمة العينة .

## ▪ مصفوفة الارتباطات:

يعتمد التحليل العاملي على وجود ارتباطات قوية بين المتغيرات، فإذا لم تكن المتغيرات مترابطة بما يكفي فإنه لا معنى لإجراء التحليل العاملي لها. ويحبذ أن لا تقل قيم الارتباطات عن القيمة 0.30 وبالطبع كلما كانت الارتباطات بين المتغيرات أقوى كان التحليل العاملي أفضل وأكثر دقة وتمثيلاً لمتغيرات الظاهرة. ويستخدم اختبار (*Bartlett Sphericity*) لفحص قوة هذه الارتباطات والفرضية الصفرية لهذا الاختبار هي أنه لا توجد ارتباطات بين هذه المتغيرات، لذلك يتمنى الباحث أن ترفض هذه الفرضية لكي تكون بياناته ملائمة لإجراء التحليل العاملي لها.

## 2- 2- إجراء التحليل العاملي للبيانات:

سوف نقوم فيما يلي بإجراء التحليل العاملي للبيانات المتعلقة بالمتغيرات الإحدى عشر وهي: (لطف البائعين، جوارية المتجر، تنوع التشكيلة، نزاهة البائعين، الخدمات المقدمة للزبائن، سهولة الوصول للمتجر، ترتيب المتجر، نظافة المتجر، سرعة إجراء المشتريات، إمكان تجميع المشتريات، نوعية المنتجات).

الجدول (5) مقياس ملائمة العينة (*Kaiser-Mayer-Olkin*)

0.624	مقياس ملائمة العينة ( <i>Kaiser-Mayer-Olkin</i> )
278.717	اختبار <i>Bartlett</i>
55	درجات الحرية
0.000	مستوى المعنوية

من خلال الجدول (5) يتبين أن بيانات العينة صالحة للاستعمال، حيث أن مقياس (*Kaiser-Mayer-Olkin*) بلغت قيمته: 0.642، وهي أكبر من القيمة المرجعية وهي: 0.50 وكذلك قيمة اختبار (*Bartlett Sphericity*) للعلاقة بين المتغيرات البالغة: 278.717، وهي دالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة هي: 0.00 وهي أقل من 0.05، وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية التي يقوم عليها الاختبار، والتي تنص على عدم وجود ارتباطات بين المتغيرات وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود ارتباطات بين المتغيرات.

الجدول (6) الاشتراكيات (Communalities)

	الاشترائية الأولية	الاشترائية المستخرجة
اللطف	1,000	0,822
الجوارية	1,000	0,812
تنوع التشكيلة	1,000	0,861
النزاهة	1,000	0,742
الخدمات	1,000	0,527
سهولة الوصول	1,000	0,867
الترتيب	1,000	0,630
النظافة	1,000	0,642
سرعة المشتريات	1,000	0,701
تجميع المشتريات	1,000	0,856
نوعية المنتجات	1,000	0,454

طريقة الاستخراج: تحليل المكونات الأساسية

يتضمن الجدول (6) قيم اشتراكيات المتغيرات، والاشترائية هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجة. ويبين عمود الاشتراكية الأولية المفترضة لكل متغير، وقيمتها (1) لكل متغير. أما عمود الاشتراكية المستخرجة فيحتوي على اشتراكية كل متغير بعد استخراج العوامل من التحليل. وتتراوح قيمة الاشتراكية من 0 إلى 1 وهي تعبر عن مربع معامل

الارتباط المتعدد للمتغير مع المكونات أو العوامل المستخرجة.<sup>(1)</sup> فمثلا:  
اشتراكية متغير لطف البائعين قيمتها: 0.822 وهذا يعني أن العوامل  
المستخرجة من التحليل تفسر ما مقداره 82.20 % من تباين هذا المتغير. وكما  
كانت قيمة اشتراكية المتغير المستخرج أكبر كان ذلك أفضل. وفي أسفل  
الجدول هناك إشارة إلى أن الأسلوب المستخدم لاستخراج العوامل في هذه  
الدراسة هو: تحليل المكونات الأساسية (*Principal Component Analysis*).  
وتتطلب هذه الطريقة من تحليل مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات، أو بين جميع  
الفقرات المكونة للمقياس، للكشف عن المجموعات التي ترتبط عناصرها أو  
فقراتها ارتباطا عاليا. فيشرع أسلوب المكونات الأساسية في استخراج  
المجموعة ذات الارتباط المرتفع بين فقراتها، بحيث يكون من هذه الفقرات  
(المتغيرات) تشكيلة أو تركيبية خطية لتحقيق أقصى مجموع ممكن لمربعات  
الارتباطات بين هذه التشكيلة أو التركيبية الخطية وبين الفقرات الأصلية. أو  
بتعبير آخر، للتوصل إلى تحديد أوزان للمتغيرات الأصلية لتحقيق تركيبية  
خطية من المتغيرات بأوزانها تفسر أقصى نسبة من تباين متغيرات المقياس أو  
فقراته (تشتق أقصى قدر من المعلومات الموجودة في البيانات الأصلية). وتدعى  
هذه التركيبية الخطية الكامنة التي تمثل أقصى تباين بين فقرات المقياس

---

(1) - حسين علي نجيب و غالب عوض صالح الرفاعي، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب، عمان: دار الأهلية، 2006، ص.415



بالعامل الأساسي، ومعاملات الارتباط بين هذه البنية الخطية وبين الفقرات

الأصلية تدعى بالتشبعات (*Loadings*). (1)

ويعبر عن العامل الأساسي أو المكون الأساسي الأول كالآتي: (2)

$$Z_1 = a_{11}X_1 + a_{21}X_2 + \dots + a_{p1}X_p$$

$Z_1$  : يمثل العامل الأساسي الأول.

$a_{ij}$  : تمثل تشبعات المتغيرات على العامل.

$p$  : عدد المتغيرات.

والمكون الأساسي الثاني يعبر عنه كالآتي:

$$Z_2 = a_{12}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{p2}X_p$$

وما يميز العامل الأساسي الأول هو حصوله على قيمة التباين العظمى، أي

أنه يفسر أكبر نسبة من هيكل التباين للمتغيرات المستقلة، ثم يليه العامل

الأساسي الثاني وهكذا إلى غاية آخر مكون أساسي يتم استخراجها.

(1) - محمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي، عمان: دار المسيرة، 2012، ص.36

(2) - نجيب و الرفاعي، مرجع سابق، ص.404

## الجدول (7) التباين الإجمالي المفسر

المكون	الجذور الكامنة الأولية			استخراج مجموع مربع التشعبات			تدوير مجموع مربع التشعبات		
	المجموع	النسبة المئوية المتراكمة للتباين المفسر	النسبة المئوية المتراكمة للتباين المفسر	المجموع	النسبة المئوية المتراكمة للتباين المفسر	النسبة المئوية المتراكمة للتباين المفسر	المجموع	النسبة المئوية المتراكمة للتباين المفسر	النسبة المئوية المتراكمة للتباين المفسر
1	3,717	33,793	33,793	3,717	33,793	33,793	2,468	22,436	22,436
2	1,876	17,057	50,851	1,876	17,057	50,851	2,138	19,433	41,869
3	1,278	11,621	62,472	1,278	11,621	62,472	1,830	16,639	58,508
4	1,041	9,462	71,934	1,041	9,462	71,934	1,477	13,426	71,934
5	0,932	8,469	80,403						
6	0,616	5,602	86,005						
7	0,535	4,867	90,872						
8	0,372	3,384	94,257						
9	0,359	3,263	97,520						
10	0,190	1,724	99,244						
11	0,083	0,756	100,000						

طريقة الاستخراج: تحليل المكونات الأساسية

ويبين الجدول (7) التباين المفسر، ومن خلال تفحص هذا الجدول نلاحظ أن العوامل المستخرجة عددها أربعة، والمعيار المستخدم لاستخراج هذه العوامل هو الجذور الكامنة (*Eigenvalues*) والجذر الكامن للعامل هو مقدار التباين الكلي الذي يفسره العامل، والمعيار المحدد لقيمة الجذر الكامن للعامل في هذه الدراسة هو القيمة (1)، أي أن العامل المستخرج يجب أن تكون قيمة جذره الكامن القيمة (1) وما فوق، وأما أقل من ذلك فإن العامل لا يختلف فعلياً عن متغير مستقل وحيد من متغيرات الدراسة وبالتالي لا يمكن اعتباره

عاملا . والشائع في أغلب الدراسات هو استخدام الجذر الكامن بقيمة (1) لاستخراج العوامل في إطار طريقة تحليل العوامل الأساسية.

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول هي: 3,717 واستطاع أن يفسر 22,436 % من التباين الكلي للبيانات، وقيمة الجذر الكامنة للعامل الثاني هي: 1,876 و استطاع أن يفسر 19,433 % من التباين الكلي للبيانات. في حين كانت قيمة الجذر الكامن للعامل الثالث هي: 1,278 واستطاع أن يفسر 16.639 % من التباين الكلي للبيانات. أما قيمة الجذور الكامنة للعامل الرابع فقد كانت 1,041 وقد استطاع تفسير ما نسبته 13,426 % من التباين الكلي للبيانات. وبجمع التباينات السابقة تكون العوامل الأربعة استطاعت تفسير ما مقداره 71,934 % من التباين الكلي لبيانات الدراسة وهي قيمة عالية. وهذا يعني الاستفادة من التحليل العملي في تفسير معظم التباين في صورة المتاجر الغذائية لدى الزبائن بعدد أقل من المتغيرات.

ويبين الجدول (8) مصفوفة العوامل المستخرجة قبل التدوير وعددها أربعة، ويتضمن كذلك قيم تشبعات (*Loadings*) المتغيرات على كل عامل من هذه العوامل الأربعة. فتشبع المتغير الأول ( لطف البائعين) على العامل الأول 0.775 ، في حين تشبعه على العامل الثاني -0.324 وتشبعه على العامل الثالث -0.329 ، وتشبعه على العامل الرابع -0.0204 . وعليه، فإن المتغير الأول مرتبط مبدئيا بالعامل الأول، نظرا لقيمة تشبعه العالية بالعامل الأول. و التحليل نفسه ينطبق على بقية المتغيرات.

والوضع المثالي هو أن يكون للمتغير تشبعا عاليا على أحد العوامل وتشبعات منخفضة على بقية العوامل. والوضع غير المثالي أو المعقد هو أن يرتبط المتغير بعدة عوامل وبتشبعات متقاربة مما يجعل من الصعب تحديد موقع له . وما يمكن ملاحظته من مصفوفة العوامل المستخرجة قبل عملية التدوير أن بعض المتغيرات تشبعاتها متقاربة وغير واضحة بمختلف العوامل المستخرجة ، ولذلك سوف يتم اللجوء إلى عملية التدوير.

الجدول (8) مصفوفة العوامل الرئيسية المستخرجة قبل التدوير

	المكونات			
	1	2	3	4
تجميع المشتريات	0,775	-0,324	-0,329	-0,204
تنوع التشكيلة	0,767	-0,314	-0,312	-0,277
الترتيب	0,764	-0,001	-0,024	-0,213
النظافة	0,668	0,260	0,320	-0,160
نوعية المنتجات	0,539	-0,067	0,327	-0,227
النزاهة	0,536	-0,382	0,453	0,320
سرعة المشتريات	0,506	0,470	0,474	0,000
سهولة الوصول	0,433	0,784	-0,188	0,171
الجوارية	0,397	0,627	-0,394	0,325
الخدمات	0,392	-0,291	-0,468	0,265
اللطف	0,405	-0,377	0,151	0,702

والتدوير هو عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات بهدف تحسين وضع المتغيرات على العوامل المستخرجة، أي تكبير التشعبات الكبيرة وتقليل التشعبات الصغيرة.<sup>(1)</sup>

ومن بين أنواع التدوير هو تدوير (*Varimax*)، وفيه تميل المتغيرات إلى التشعب بقوة مع عدد قليل من العوامل وفي الوقت نفسه التشعب بشكل أضعف مع بقية العوامل.

ومن خلال مقارنة مصفوفة العوامل الرئيسية المستخرجة بعد التدوير (الجدول 09) بمصفوفة العوامل الرئيسية المستخرجة قبل التدوير (الجدول 08)، نلاحظ أنه بعد التدوير أن قيم التشعبات القوية قد تم تحسينها وقيم التشعبات الضعيفة قد جرى تخفيضها، أي أنه تم تحسين وضعية المتغيرات في العوامل المستخرجة من خلال عملية التدوير، وهو ما يسمح بقراءة أحسن لتوزيع المتغيرات على العوامل الأربعة المستخرجة .

---

(1) - دودين، مرجع سابق، ص.200

الجدول (9) مصفوفة العوامل الرئيسية المستخرجة بعد التدوير

	المكونات			
	1	2	3	4
تشكيلة المنتجات	0,896	0,231	0,008	0,071
تجميع المشتريات	0,893	0,199	0,039	0,133
الترتيب	0,594	0,497	0,161	0,068
الخدمات	0,556	-0,259	0,184	0,340
سرعة المشتريات	-0,102	0,756	0,332	0,092
النظافة	0,222	0,736	0,218	0,062
نوعية المنتجات	0,281	0,595	-0,104	0,102
الجوارية	0,138	0,032	0,889	0,033
سهولة الوصول	0,034	0,289	0,880	-0,091
لطف البائعين	0,133	0,017	0,050	0,895
نزاهة البائعين	0,173	0,422	-0,183	0,707

وللوصول إلى درجة عالية من المصادقية في استخراج العوامل الرئيسية المعبرة عن هيكل صورة متاجر التجزئة الغذائية، فقد تقرر استبعاد أي متغير في المقياس الخاضع للتحليل يحصل على تشبعات أقل من 0.60 على جميع العوامل الرئيسية المستخرجة أو يحصل على تشبع مقداره 0.60 على أكثر من عامل من العوامل الأربعة المستخرجة.

وعلى ضوء المعايير المحددة سابقا، تم التوصل إلى استبعاد ثلاثة متغيرات هي:  
(ترتيب المتجر، والخدمات المقدمة للزبائن، و نوعية المنتجات المعروضة على  
الزبائن)؛ وذلك لأن جميع قيم تشبعاتها على العوامل الأربعة المستخرجة أقل من  
0.60 وباقي المتغيرات كانت موزعة على العوامل الأربعة كالآتي:

▪ **العامل الأول:** ويشمل متغيرين (تنوع التشكيلة، إمكان تجميع المشتريات)

▪ **العامل الثاني:** ويشمل متغيرين (سرعة المشتريات، نظافة المتجر)

▪ **العامل الثالث:** ويشمل متغيرين (جوارية المتجر، وإمكان الوصول إليه

بسهولة )

▪ **العامل الرابع:** ويشمل متغيرين ( لطف البائعين، نزاهة البائعين).

### 3- اختبار الفرضية

تم الاعتماد على أسلوب اختبار "ت" للعينة الواحدة؛ وذلك لاختبار الفرضية المتعلقة بكل متجر من المتاجر المدروسة.

#### 3- 1 - اختبار الفرضية بالنسبة لمتجر التجزئة الغذائي "السعر الذهبي"

لاختبار الفرضية بالنسبة لمتجر "السعر الذهبي"، يجب معاينة المؤشرات الإحصائية للاختبار (ت) للعينة الواحدة ونتأجه التي كانت كالآتي:

#### الجدول (10) إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "السعر الذهبي"

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لطف البائعين	50	4,44	0,733	0,104
الجوارية	50	3,70	1,111	0,157
تنوع التشكيلة	50	4,02	0,820	0,116
نزاهة البائعين	50	4,30	0,580	0,082
سهولة الوصول	50	3,80	1,229	0,174
النظافة	50	3,74	1,192	0,169
سرعة المشتريات	50	3,88	0,594	0,084
تجميع المشتريات	50	4,38	0,780	0,110
الصورة	50	4,032	0,461	0,065



يقدم الجدول (10) بيانات عن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لصورة متجر "السعر الذهبي"، ويقدم كذلك بالتفصيل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأخطاء المعيارية للمتغيرات أو العناصر المشكلة لصورة متجر التجزئة الغذائي والتي تراوحت أوساطها الحسابية ما بين 3.70-4.44 وهو ما انعكس إيجابيا على صورة متجر التجزئة الغذائي "السعر الذهبي" لدى المستهلكين، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الإجمالي 4.0325 وهي قيمة أعلى من القيمة 3 التي تتوسط مدى الإجابة التي تتراوح ما بين (1- 5) وبانحراف معياري قدره 0.4614 وهي قيمة صغيرة وخطأ معياري قدره 0.06525 وهي قيمة صغيرة كذلك . ولكن السؤال المطروح هل هذه المتوسطات معنوية من الناحية الإحصائية أم تعود للصدفة، أي لوجود خطأ في المعاينة. وللإجابة على هذا السؤال يجب الانتقال إلى الجدول (11)، والذي يقدم بيانات عن اختبار "ت" للعينة الواحدة.

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن جميع قيم الاختبار "ت" هي قيم كبيرة مما يدل على أن الفروق معنوية مبدئيا من الناحية الإحصائية، ويبين الجدول الفروق الإيجابية بين الأوساط الحسابية للمتغيرات والقيمة المفترضة (Mean Difference) وهي فروق تقع كلها ضمن مجال الثقة 95 %، أي أن هذه الفروق حقيقية بنسبة 95 % وهناك احتمال 5 % فقط لأن تكون هذه الفروق عائدة للصدفة. ولتأكيد معنوية الفروق ننتقل لمعاينة العمود الذي يتضمن مستوى المعنوية المحسوب (Sig.(2-tailed)، والذي تظهر من خلاله جميع القيم تساوي الصفر وهي أقل من 0.025، أي نصف مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهو 5 %.

الجدول (11) اختبار "ت" لعينة متجر "السعر الذهبي"

المتغير	قيمة الاختبار = 3					
						مجال الثقة في الفروق (95%)
	t	درجات الحرية	مستوى المعنوية Sig.(2-tailed)	المتوسط الحسابي للفروق	الحد الأدنى	الحد الأعلى
لطف البائعين	13,893	49	0,000	1,44	1,23	1,65
الجوارية	4,455	49	0,000	0,70	0,38	1,02
تنوع التشكيلة	8,791	49	0,000	1,02	0,79	1,25
نزاهة البائعين	15,841	49	0,000	1,30	1,14	1,46
سهولة الوصول	4,603	49	0,000	0,80	0,45	1,15
النظافة	4,390	49	0,000	0,74	0,40	1,08
سرعة المشتريات	10,478	49	0,000	0,88	0,71	1,05
تجميع المشتريات	12,517	49	0,000	1,38	1,16	1,60
الصورة	15,823	49	0,000	1,03	0,90	1,16

وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي لا يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن.

### 3- 2- اختبار الفرضية بالنسبة لمتجر التجزئة الغذائي " النخيل"

لاختبار الفرضية بالنسبة لمتجر "النخيل" ، يجب معاينة المؤشرات الإحصائية للاختبار

"ت" للعينة الواحدة ونتأجه التي كانت كالآتي:

الجدول (12) إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "النخيل"

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لطف البائعين	52	3,60	1,257	0,174
الجوارية	52	3,85	1,144	0,159
تنوع التشكيلة	52	4,19	0,930	0,129
نزاهة البائعين	52	4,10	0,995	0,138
سهولة الوصول	52	3,90	1,192	0,165
النظافة	52	4,06	1,018	0,141
سرعة المشتريات	52	3,60	1,192	0,165
تجميع المشتريات	52	3,71	1,177	0,163
الصورة	52	3,87	0,651	0,090

يقدم الجدول (12) بيانات عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأخطاء

المعيارية للمتغيرات الفرعية والمتغير الإجمالي وهو صورة متجر "النخيل" ، حيث أن

الأوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية أو الجزئية تراوحت ما بين 3.60 - 4.19. وهو ما

انعكس إيجاباً على الوسط الحسابي للمتغير الإجمالي وهو صورة المتجر الذي بلغ

3.8750 وبانحراف معياري صغير قدره 0.65164 وخطأ معياري صغير قدره 0.09037.

وهذا يعني مبدئياً بأن صورة المتجر قوية لدى الزبائن. ولكن يجب أن نفحص الجدول

الموالي، والمتعلق باختبار "ت" للوسط الحسابي.

الجدول (13) اختبار "ت" لعينة متجر "النخيل"

المتغير	قيمة الاختبار = 3					
					مجال الثقة في الفروق (95 %)	
	t	درجات الحرية	مستوى المعنوية Sig.(2-tailed)	المتوسط الحسابي للفروق	الحد الأدنى	الحد الأعلى
لطف البائعين	3,421	51	0,001	0,596	0,25	0,95
الجوارية	5,333	51	0,000	0,846	0,53	1,16
تنوع التشكيلة	9,248	51	0,000	1,192	0,93	1,45
نزاهة البائعين	7,942	51	0,000	1,096	0,82	1,37
سهولة الوصول	5,466	51	0,000	0,904	0,57	1,24
النظافة	7,494	51	0,000	1,058	0,77	1,34
سرعة المشتريات	3,605	51	0,001	0,596	0,26	0,93
تجميع المشتريات	4,359	51	0,000	0,712	0,38	1,04
الصورة	9,683	51	0,000	0,875	0,69	1,05

يوضح هذا الجدول الفروق ما بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الجزئية والمتغير

الإجمالي والقيمة المفترضة للاختبار وهي القيمة (3) وهي كلها فروق إيجابية وتقع

ضمن مجال الثقة 95 %، أي أن هذه الفروق معنوية إحصائياً بنسبة 95 %. ولتأكيد ذلك يجب تفحص مستوى المعنوية المحسوب (Sig.(2-tailed) ، حيث أن جميع القيم المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد وهو 0.025 لأن الاختبار ذو طرفين، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي لا يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن.

### 3-3 - اختبار الفرضية بالنسبة لمتجر التجزئة الغذائي "أمين"

لاختبار الفرضية بالنسبة لمتجر "أمين" يجب معاينة المؤشرات الإحصائية للاختبار "ت" للعينة الواحدة ونتأجه التي كانت كالآتي:

الجدول (14) إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "أمين"

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لطف البائعين	50	4,08	0,853	0,121
الجوارية	50	4,10	0,863	0,122
تنوع التشكيلة	50	3,48	0,995	0,141
نزاهة البائعين	50	4,08	0,601	0,085
سهولة الوصول	50	3,94	0,652	0,092
النظافة	50	4,02	0,915	0,129
سرعة المشتريات	50	3,52	0,953	0,135
تجميع المشتريات	50	3,40	0,990	0,140
الصورة	50	3,82	0,480	0,067

يعرض الجدول (14) مؤشرات إحصائية عن المتغيرات الجزئية، والمتغير الإجمالي المتمثل في صورة متجر التجزئة الغذائي "أمين"، وهي: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري، حيث أن الأوساط الحسابية للمتغيرات الجزئية تراوحت ما بين 3.40 – 4.10 وهي أوساط تتجاوز وسط مقياس الإجابات وهي القيمة (3)، وهو ما انعكس إيجاباً على المتغير الإجمالي للدراسة، وهو صورة متجر التجزئة الغذائي "أمين"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للصورة 3.8275 ، وبانحراف معياري قدره 0.48041 ، وخطأ معياري قدره 0.06794 . وتدل قيمة الوسط الحسابي الإجمالي مبدئياً على أن صورة متجر التجزئة الغذائي "أمين" إيجابية لدى الزبائن. ولاختبار هذا الإدعاء يجب الانتقال إلى الجدول (15).

يبين الجدول (15) أن الفروق ما بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة والقيمة المفترضة للاختبار إيجابية في مجملها، وهي تقع ضمن مجال الثقة 95 %، أي أن الفروق معنوي من الناحية الإحصائية بنسبة 95 %، ولتأكيد ذلك ننتقل إلى معاينة قيم الاختبار "ت" وهي قيم كبيرة في مجملها، وبمعاينة مستوى دلالتها (Sig.(2-tailed)، الذي كان في مجمله أقل من 0.025، أي نصف قيمة مستوى الدلالة المعتمد وهو 5%.

الجدول (15) اختبار "ت" لعينة متجر "أمين"

المتغير	قيمة الاختبار = 3					
					مجال الثقة في الفروق (95%)	
	t	درجات الحرية	مستوى المعنوية Sig.(2-tailed)	المتوسط الحسابي للفروق	الحد الأدنى	الحد الأعلى
لطف البائعين	8,949	49	0,000	1,080	0,84	1,32
الجوارية	9,012	49	0,000	1,100	0,85	1,35
تنوع التشكيلة	3,412	49	0,001	0,480	0,20	0,76
نزاهة البائعين	12,714	49	0,000	1,080	0,91	1,25
سهولة الوصول	10,197	49	0,000	0,940	0,75	1,13
النظافة	7,887	49	0,000	1,020	0,76	1,28
سرعة المشتريات	3,859	49	0,000	0,520	0,25	0,79
تجميع المشتريات	2,858	49	0,006	0,400	0,12	0,68
الصورة	12,180	49	0,000	0,827	0,69	0,96

وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي لا يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن.

### 3- 4- اختبار الفرضية بالنسبة لمتجر التجزئة الغذائي "زناتي"

لاختبار الفرضية بالنسبة لمتجر "زناتي"، يجب معاينة المؤشرات الإحصائية للاختبار "ت" للعينة الواحدة ونتائج التي كانت كالآتي:

الجدول (16) إحصائيات اختبار "ت" لعينة متجر "زناتي"

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لطف البائعين	55	4,1636	0,46203	0,06230
الجوارية	55	4,0182	0,78152	0,10538
تنوع التشكيلة	55	4,3636	0,48548	0,06546
نزاهة البائعين	55	4,2364	0,42876	0,05781
سهولة الوصول	55	4,0727	0,63405	0,08550
النظافة	55	4,3636	0,64875	0,08748
سرعة المشتريات	55	4,0182	0,84964	0,11457
تجميع المشتريات	55	4,5091	0,76673	0,10339
الصورة	55	4,2182	0,28688	0,03868

يقدم الجدول (16) بيانات تتمثل في الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأخطاء المعيارية للمتغيرات الجزئية، والمتغير الإجمالي للدراسة. إذ تراوحت الأوساط الحسابية بين 4.0182 – 4.5091 وانعكس ذلك على قيمة المتغير الإجمالي للدراسة، وهو الوسط الحسابي لصورة متجر التجزئة الغذائي "زناتي" الذي بلغ 4.2182 بانحراف



معياري صغير قيمته: 0.28688 وخطأ معياري صغير أيضا قيمته: 0.03868 ، وهذا يعني مبدئياً بأن صورة المتجر إيجابية لدى الزبائن، ولاختبار صحة هذا الادعاء ننتقل إلى الجدول (17).

الجدول (17) اختبار "ت" لعينة متجر "زناتي"

المتغير	قيمة الاختبار = 3					
						مجال الثقة في الفروق (95 %)
	t	درجات الحرية	مستوى المعنوية Sig.(2-tailed)	المتوسط الحسابي للفروق	الحد الأدنى	الحد الأعلى
لطف البائعين	18,678	54	0,000	1,16364	1,0387	1,2885
الجوارية	9,662	54	0,000	1,01818	0,8069	1,2295
تنوع التشكيلة	20,831	54	0,000	1,36364	1,2324	1,4949
نزاهة البائعين	21,385	54	0,000	1,23636	1,1205	1,3523
سهولة الوصول	12,547	54	0,000	1,07273	0,9013	1,2441
النظافة	15,588	54	0,000	1,36364	1,1883	1,5390
سرعة المشتريات	8,887	54	0,000	1,01818	0,7885	1,2479
تجميع المشتريات	14,597	54	0,000	1,50909	1,3018	1,7164
الصورة	31,491	54	0,000	1,21818	1,1406	1,2957

من خلال الجدول (17) يتبين أن جميع الفروق ما بين الأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة والقيمة المفترضة إيجابية وتقع ضمن مجال الثقة 95 %، أي أن هذه الفروق

معنوية إحصائياً بنسبة 95 %، أي أنها حقيقية ولا تعود للصدفة. ولتأكيد ذلك يجب فحص قيم الاختبار "ت" وهي قيم كبيرة في مجملها ، ومستوى دلالتها (Sig.(2-tailed) تساوى الصفر، أي أقل من مستوى المعنوية 0.025، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي لا يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متجر التجزئة الغذائي يتمتع بصورة إيجابية لدى الزبائن.

ونلاحظ مما سبق، أن فرضية الدراسة تم تضيدها في الحالات الأربع، أي أن جميع المتاجر محل الدراسة كانت صورتها إيجابية لدى الزبائن.

#### 4- الإجابة عن السؤال الثاني:

رغم أن جميع متاجر التجزئة الغذائية المدروسة كانت أوساطها الحسابية الجزئية والإجمالية تتجاوز متوسط مقياس "ليكرت" المستخدم في الدراسة، إلا أنها تختلف فيما بينها على مستوى المتغيرات الجزئية والمتغير الإجمالي. وذلك ما يوضحه الجدول الآتي والذي يقدم ملخصاً لنتائج الأوساط الحسابية الجزئية والإجمالية لجميع متاجر التجزئة الغذائية.

من خلال ملاحظة الجدول (18) يتضح للعيان أن متجر التجزئة الغذائي "زناتي" سجل أعلى قيمة على مستوى المتغير الإجمالي وهي صورة المتجر لدى المستهلكين. كما أنه يتفوق على باقي المتاجر في أغلب المتغيرات الجزئية المكونة لصورة المتاجر الغذائية من النوع المتوسط. وفي المرتبة الثانية من حيث الصورة يأتي متجر "السعر الذهبي" بقيمة

قدرها 4.0325، وفي المرتبة الثالثة يأتي متجر "النخيل" بقيمة قدرها 3.8750، وفي المرتبة الأخيرة يأتي متجر "أمين" بقيمة قدرها 3.8275.

الجدول (18) الصورة النسبية لمتاجر التجزئة الغذائية المدروسة

المتغير	زناتي	أمين	النخيل	السعر الذهبي
لطف البائعين	4,1636	4,08	3,60	4,44
الجوارية	4,0182	4,10	3,85	3,70
تنوع التشكيلة	4,3636	3,48	4,19	4,02
نزاهة البائعين	4,2364	4,08	4,10	4,30
سهولة الوصول	4,0727	3,94	3,90	3,80
النظافة	4,3636	4,02	4,06	3,74
سرعة المشتريات	4,0182	3,52	3,60	3,88
تجميع المشتريات	4,5091	3,40	3,71	4,38
الصورة	4,2182	3,8275	3,8750	4,0325

وعلى مستوى المتغيرات الجزئية تختلف صورة المتاجر أيضا، فمن ناحية متغير لطف العاملين في المتجر، فإن أعلى قيمة كانت لمتجر "السعر الذهبي" وهي: 4.44 وأدنى قيمة تحصل عليها متجر "النخيل" وهي: 3.60. ومن حيث جوارية المتجر لمساكن الزبائن، فإن أعلى قيمة كانت لمتجر "أمين" وأدنى قيمة تحصل عليها متجر "السعر الذهبي". ومن ناحية متغير تنوع تشكيلة المنتجات المقدمة من قبل المتجر للزبائن، فإن أعلى قيمة

تحصل عليها متجر "زناتي" وهي: 4.3636 وهي تعكس التشكيلة الواسعة من المنتجات المقدمة من المتجر للزبائن وأدنى قيمة تحصل عليها متجر "أمين" وهي: 3.48 . ومن ناحية متغير نزاهة البائعين، فإن أعلى قيمة لمتجر "زناتي" وهي: 4.23 وأدنى قيمة لمتجر "أمين" وهي: 4.08 ، ولكنها مقاربة لسابقتها وهما قيمتان عاليتان على مستوى سلم "ليكرت". ومن حيث متغير سهولة الوصول للمتجر خاصة عندما يكون الزبائن مصحوبين بسياراتهم، فإن أعلى قيمة لمتجر "زناتي" وهي: 4.07 وأدنى قيمة لمتجر "السعر الذهبي" وهي: 3.80 . ومن حيث متغير النظافة فإن أعلى قيمة لمتجر "زناتي" وهي 4.36 وأدنى قيمة لمتجر "السعر الذهبي" وهي: 3.74 . ومن ناحية متغير سرعة إجراء المشتريات داخل المتجر وبخاصة عند تسوية المشتريات عند صندوق الدفع، فإن القيمة الأعلى كانت لمتجر "زناتي" وهي: 4.01 وأدنى قيمة لمتجر "أمين"، وهي: 3.52 . ومن ناحية متغير إمكان تجميع المشتريات في المتجر، أي أن جميع احتياجات الزبون من المنتجات الغذائية تكون متوفرة في المتجر، أي أن الزبون لا يضطر إلى الذهاب لمتجر آخر للبحث عن المنتجات غير المتوفرة، فإن أعلى قيمة كانت لمتجر "زناتي" وهي: 4.50 وأدنى قيمة لمتجر "أمين" وهي: 3.40 . وعلى العموم، فإن الصورة الإجمالية لمتجر "زناتي" هي الأحسن .

## الغاية

تؤدي مؤسسات التجزئة أدوارا مهمة بالنسبة للموردين والمستهلكين النهائيين؛ وتساهم بذلك في تحريك العجلة الاقتصادية، وهي مؤسسات تتأثر كغيرها من مؤسسات الأعمال بمجموعة من المتغيرات البيئية، والتي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والديمغرافية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية. إذ يجب على مؤسسات التجزئة متابعة هذه المتغيرات لما يمكن أن توفره من فرص يمكن استغلالها لتحسين وضعيتها أو اكتشاف تهديدات يمكن للمؤسسة أن تتجنبها أو تتكيف معها.

وتختلف مؤسسات تجارة التجزئة بحسب المعايير المعتمدة لتقسيمها، إذ يمكن تقسيمها بحسب نوع التشكيلة المقدمة للزبائن وهيكلها أو حسب المجهودات المبذولة في شراء السلعة أو بحسب الخدمات المقدمة للزبائن أو بحسب درجة اتساع وعمق خط المنتجات الذي تقدمه هذه المؤسسات أو بحسب مكان إتمام صفقة البيع أو بحسب الشكل القانوني لهذه المؤسسات. وقد حاولت بعض النظريات تفسير التطور في نماذج وأشكال تجارة التجزئة ومن أهمها نظرية عجلة تجارة التجزئة ونظرية دورة حياة مؤسسة التجزئة.

وكما أن للمؤسسات المنتجة مزيجا تسويقيا خاصا، فإن لمؤسسات تجارة التجزئة مزيج تسويقي خاصا أيضا يسمح لها بتحقيق أهدافها المنشودة، والذي يتمثل في: الموقع، تشكيلة المنتجات، السعر، ترتيب وتنظيم المنتجات، والجو السائد، والخدمات المقدمة للزبائن، والاتصال أو الترويج.

وتختلف نماذج تجارة التجزئة غير الغذائية أو الغذائية، فبالنسبة لنماذج التجزئة الغذائية قد تتجلى في أشكال أو نماذج مختلفة من أهمها : "الهايبرماركت"، و"السوبرماركت"، ومتاجر الخصم، والمتاجر الممتازة، والمتاجر الشعبية، والأروقة، والمتاجر الغذائية المتخصصة، والمتاجر المريحة، والمتاجر الغذائية العامة الجوارية أو البقالات.

و يمكن التمييز ما بين أنواع مختلفة من مؤسسات التجزئة من الناحية التنظيمية، حيث تتجلى في أشكال ثلاثة هي : التجارة المنعزلة أو المستقلة، والتجارة المستقلة المنظمة، والتجارة المتكاملة.

ولكي تتمكن مؤسسات تجارة التجزئة من تحقيق أهدافها في ظل البيئة التنافسية، فإنه يتعين عليها تحليل أنشطتها الحالية والتخطيط لأنشطتها المستقبلية من خلال مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي وهي :

مصفوفة (*Igor Ansoff*)، مصفوفة (*Marc Filser*)، نموذج (*Michael Porter*)، مصفوفة (*BCG*)، مصفوفة (*MacKinsey*).

ومن خلال عملية التحليل الاستراتيجي يمكن للمؤسسة الاستراتيجية التالية: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، أو إستراتيجية التمايز، أو التنوع القريب، أو التنوع البعيد، أو إستراتيجية التكامل الأمامي، أو التكامل الخلفي.

وفي الجانب الميداني هدفت الدراسة في المرحلة الأولى إلى تحديد العناصر المستخدمة من قبل الزبائن لتكوين صورة عن متاجر التجزئة الغذائية وهيكل هذه العناصر. وفي المرحلة الثانية، إلى قياس صورة متاجر التجزئة الغذائية من وجهة نظر الزبائن المتعاملين

معها؛ مما يسمح بمعرفة القدرة على المنافسة لهذه المتاجر. ومن أجل ذلك تم توزيع استبيان على 60 زبونا خلال المرحلة الأولى للدراسة، ثم وزع على 207 زبونا خلال المرحلة الثانية.

وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل "ألفا كرونباخ"، والتحليل العاملي، واختبار "ت"، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يستخدم الزبائن ثمانية عناصر حاسمة لتكوين صورة عن متاجر التجزئة الغذائية المتوسطة، موزعة على أربعة أبعاد أو عوامل، وهي كالتالي:

- العامل الأول: ويتضمن متغيرين (تنوع التشكيلة، إمكان تجميع المشتريات)
- العامل الثاني: ويتضمن متغيرين (سرعة المشتريات، نظافة المتجر)
- العامل الثالث: ويشمل متغيرين (جوارية المتجر لمساكن الزبائن، وإمكان الوصول إليه بسهولة )

العامل الرابع: ويشمل متغيرين ( لطف البائعين، نزاهة البائعين)

كما توصلت الدراسة إلى نفي الفرضية المطروحة في الدراسة، أي أن متاجر التجزئة الغذائية المحلية بمدينة "باتنة" تتمتع بصورة إيجابية لدى المستهلكين، ولكن صورها متباينة لدى الزبائن، وهذا ما يعني تباينا في قدراتها التنافسية. ولذلك تقترح الدراسة التوصيات الآتية:

- تقديم تشكيلات أكثر تنوعا تسمح بالإجابة على جميع احتياجات الزبائن، ولا تدفعهم لتوزيع مشترياتهم على أكثر من متجر.

▪ الزيادة في صناديق الدفع؛ وذلك لتسريع تسوية مشتريات الزبائن وبخاصة في الأوقات

الحرجة- منتصف اليوم ونهايته- التي تتسم بتدفق عدد كبير من الزبائن على المتجر.

▪ التقرب أكثر من الزبائن من خلال التمركز في المواقع الملائمة لهم من حيث القرب

ومن حيث إمكان إنشاء مواقف للسيارات التي تسمح للزبائن المصحوبين بسياراتهم من

التسوق براحة تامة.

▪ الاهتمام أكثر بنظافة المتاجر، وبخاصة أن هذا العنصر شديد الأهمية لما يتعلق الأمر

بتغذية الزبائن.

▪ ممارسة التسويق بالحواس، أي من خلال إيجاد جو ممتع للزبائن داخل المتجر

وتحسيسهم بمتعة تجربة التسوق، ودفعهم للبقاء أطول فترة داخل المتجر من أجل

التعرف على جميع المنتجات وإنفاق مبالغ أكثر، كما أن الجو السائد في المتجر

ومظهره الخارجي يسمحان باستقطاب الزبائن وإغرائهم لزيارة المتجر، و التأثير عليهم

من خلال الهندسة المعمارية الجميلة والديكور الممتع داخل المتجر والأثاث الجذاب

والألوان المؤثرة والروائح والعطور الجميلة .



## قائمة المراجع

### I- المراجع باللغة العربية:

- إدريس ثابت عبد الرحمان، بحوث التسويق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- تيفزة محمد بوزيان ، التحليل العاملي، عمان: دار المسيرة، 2012.
- دودين حمزة محمد ، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss ، عمان: دار المسيرة، 2010.
- الدوري زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري، 2005.
- الديوه جي أبي سعيد ، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، عمان: دار الحامد، 2000 .
- الصميدعي محمود جاسم ، إدارة التوزيع، عمان: دار اليازوري، 2008.
- الضمور هاني حامد ، إدارة قنوات التوزيع، عمان: دار وائل للنشر، 1999.
- طالب علاء فرحان ، العطار فؤادي حمودي و شياع حسام حسين ، المزيج التسويقي المصري وأثره في الصورة المدركة للزبائن ، عمان: دار صفاء، 2010.
- العاصي شريف أحمد شريف، التسويق النظرية والتطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- العوامرة محمد عبد الله ، إدارة التجزئة، عمان: دار الحامد، 2010.

- غالبى طاهر محسن منصور و إدرىس وأئل محمد صبحى، الإدارة الإستراتىجىة، عمان: دار وائل للنشر، 2007.
- المرسى جمال الءىن محمد ، أبوبكر مصطفى محمود و جبة طارق رشءى ، التفركىر الإستراتىجى و الإدارة الإستراتىجىة، الإسكندرىة: الءار الجامعىة، 2007.
- المرسى جمال الءىن محمد و إدرىس ءابء عبء الرءمان ، المنشآت التسوىقىة، الإسكندرىة: الءار الجامعىة، 2007.
- نجىب حسىن على و الرفاعى غالب عوض صالح ، ءءلىل و نمءجة البىانات باسءءءام الءاسوب، عمان: دار الأهلىة، 2006.

## II - المراءع باللغة الأءنبىة:

- Amine Abdelmajid, **Le comportement de consommateur face au variable d'action marketing**, Paris: Editions Management et Société, 1999.
- Barczyk D. & Evrard R., **La Distribution**, Paris: Nathan, 1997.
- Benoun Marc & Hélie-Hassid Marie-Louise, **Distribution: Acteurs et Stratégies**, Paris: Economica, 1995.
- Chirouze Yves, **Le Marketing**, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris: Ellipses, 2007.
- Cliquet Gérard, Fady André & Basset Guy, **Management de la distribution**, Paris : Dunod, 2002.
- Colla Enrico, **La grande distribution européenne**, Paris: Vuibert, 2001
- Dayan Armand, **Manuel de gestion**, volume 1, Paris: Ellipses, 1999.
- Debourg Marie Camille, Clavelin Joël & Perrier Olivier, **Pratique du marketing**, 2<sup>ème</sup> Edition, Alger : Berti Edition, 2004.

- Depuis Marc, " **Enseigne De Distribution: Réussir Sa Globalisation** ", L'art De L'entreprise Globale, Paris: Financial Times Limited Et Editions Village Mondial, 1999.
- Desreumaux Alain, Lecocq Xavier & Warnier Vanessa, **Stratégie**, Paris : Pearson Education, 2006.
- Dioux Jaques & Dupuis Marc, **La distribution**, Paris : Pearson Education, 2005.
- Ducrocq Cédric, **La distribution**, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2005.
- Ducrocq Cédric, **La Nouvelle Distribution**, Dunod, Paris, 2002.
- Fady Andry, Renaudin Valérie & Vyt Dany, **Le Merchandising**, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris: Vuibert, 2007.
- Filser Marc, **Canaux de distribution**, Paris: Vuibert, 1989.
- Filser Marc, **MBA: L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Paris: Eyrolles, 2008.
- Horovitz Jacques & Kumar Nirmalya, " **Distribution : Les défis de la mondialisation.**" L'art de l'entreprise globale, Paris: Financial Times Limited Et Editions Village Mondial, 1999.
- Jallais Joël, Orsoni Jaques Orsoni & Fady Andre Fady, **Le marketing de la distribution: application au point de point de vente**, Paris: Vuibert, 1987.
- Kotler Philip, Dubois Bernard & Manceau Delphine, **Marketing management**, 11<sup>ème</sup> Edition, Paris: Pearson Education, 2003.
- Kotler Philip, Keller Kevin, Dubois Bernard & Manceau Delphine, **Marketing management**, 12<sup>ème</sup> édition, Paris : Pearson Education, 2006.
- Lambin Jean –Jacques, Chumpitez Ruben & De Moerloose Chentel, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6<sup>ème</sup> édition, Paris: Dunod, 2005.
- Lendrevie Jacques, Levy Julien & Lindon Denis, **Mercator**, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris : Dalloz, 2003.
- Lendrevie Jacques, Levy Julien & Lindon Denis, **Marcator**, 8<sup>ème</sup> édition, Paris: Dunod, 2006.

- Rieunier Sophie, **Le Marketing sensoriel du point de vente**, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris: Dunod, 2006.
- Simon François Xavier & De Sousa Manuel, **Management et gestion d'un point de vente**, Paris: Dunod, 2008.
- Vandercammen Marc & Jospen- Pernet Nelly, **La distribution**, 2<sup>ème</sup> Edition, Alger: Berti Editions, 2005.
- Veret Eric, Filser Marc & Giannelloni Jean Luc, **Etudes marketing appliquées**, Paris: Dunod, 2008.
- Viot Catherine, **l'essentiel sur le marketing**, Alger: Berti Editions, 2006.
- Wellhoff Alain & Hasson Jean-Emaile, **Le Merchandising**, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris: Dunod, 2005.

الملاحق

## الملحق رقم (1) استبيان الدراسة

جامعة الحاج لخضر- باتنة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي الكريم / سيدتي الكريمة:

يقوم الباحث بإعداد دراسة موسومة بعنوان: "قياس قدرة المنافسة بين متاجر التجزئة الغذائية المحلية- دراسة ميدانية لمتاجر تجزئة غذائية بمدينة "باتنة"-  
لذلك يرجى منكم التكرم بالإجابة على البنود الواردة في هذا الاستبيان بكل صدق وأمانة. علما أن كل المعلومات التي ستدلي بها ستحاط بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم على التعاون مسبقا.

الباحث

فؤاد بوفطيمة

أولاً - من فضلك ضع علامة (X) في الخانة الموافقة التي تعبر عن رأيك

بخصوص المتجر:

غير موافق تماماً    غير موافق    محايد    موافق    موافق تماماً

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• لطف العاملين

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• جوارية المتجر

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• تشكيلة منتجات متنوعة

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• نزاهة البائعين

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• سهولة الوصول للمتجر

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• نظافة المتجر

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• سرعة إجراء المشتريات

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• وجود جميع المنتجات

ثانيا - من فضلك ضع علامة (X) في الخانة الموافقة:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:

أقل من 20 سنة  من 20 - 30 سنة

من 31 - 40 سنة  من 41 - 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

ابتدائي  ثانوي

أساسي  جامعي

الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل



## الملحق رقم (2) وصف عينات الدراسة

### 1- وصف عينة متجر التجزئة الغذائي " فينيس "

وصف عينة متجر التجزئة الغذائي " فينيس " حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	51,7
أنثى	29	48,3
المجموع	60	100,0

وصف عينة متجر التجزئة الغذائي " فينيس " حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	11	18,3
20 - 30	9	15,0
31 - 40	13	21,7
41 - 50	15	25,0
أكثر من 50 سنة	12	20,0
المجموع	60	100,0

وصف عينة متجر التجزئة الغذائي "فينيس" حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	5	8,3
أساسي	7	11,7
ثانوي	23	38,3
جامعي	25	41,7
المجموع	60	100,0

وصف عينة متجر التجزئة الغذائي "فينيس" حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	21	35,0
متزوج	39	65,0
المجموع	60	100,0

## 2- وصف عينة متجر التجزئة الغذائي "السعر الذهبي"

وصف عينة متجر "السعر الذهبي" حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	52,0
أنثى	24	48,0
المجموع	50	100,0

وصف عينة متجر "السعر الذهبي" حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	8	16,0
20 - 30	17	34,0
31 - 40	11	22,0
41 - 50	7	14,0
أكثر من 50 سنة	7	14,0
المجموع	50	100,0

وصف عينة متجر "السعر الذهبي" حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	4	8,0
أساسي	6	12,0
ثانوي	26	52,0
جامعي	14	28,0
المجموع	50	100,0

وصف عينة متجر "السعر الذهبي" حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	22	44,0
متزوج	28	56,0
المجموع	50	100,0

### 3- وصف عينة متجر التجزئة الغذائي "النخيل"

#### وصف عينة متجر "النخيل" حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	57,7
أنثى	22	42,3
المجموع	52	100,0

#### وصف عينة متجر "النخيل" حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	5	9,6
20 - 30	14	26,9
31 - 40	16	30,8
41 - 50	9	17,3
أكثر من 50 سنة	8	15,4
المجموع	52	100,0

وصف عينة متجر "النخيل" حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	12	23,1
أساسي	18	34,6
ثانوي	17	32,7
جامعي	5	9,6
المجموع	52	100,0

وصف عينة متجر "النخيل" حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	18	34,6
متزوج	33	63,5
مطلق	1	1,9
المجموع	52	100,0

#### 4- وصف عينة متجر التجزئة الغذائي "أمين"

وصف عينة متجر "أمين" حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	60,0
أنثى	20	40,0
المجموع	50	100,0

وصف عينة متجر "أمين" حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	8	16,0
20 - 30	14	28,0
31 - 40	12	24,0
41 - 50	9	18,0
أكثر من 50 سنة	7	14,0
المجموع	50	100,0

وصف عينة متجر "أمين" حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	8	16,0
أساسي	7	14,0
ثانوي	21	42,0
جامعي	14	28,0
المجموع	50	100,0

وصف عينة متجر "أمين" حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	20	40,0
متزوج	30	60,0
المجموع	50	100,0



## 5- وصف عينة متجر التجزئة الغذائي "زناتي"

### وصف عينة متجر "زناتي" حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	65,5
أنثى	19	34,5
المجموع	55	100,0

### وصف عينة متجر "زناتي" حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	8	14,5
20 - 30	17	30,9
31 - 40	19	34,5
41 - 50	8	14,5
أكثر من 50 سنة	3	5,5
المجموع	55	100,0

وصف عينة متجر "زناتي" حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	3	5,5
أساسي	11	20,0
ثانوي	26	47,3
جامعي	15	27,3
المجموع	55	100,0

وصف عينة متجر "زناتي" حسب الحالة الاجتماعية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	23	41,8
متزوج	32	58,2
المجموع	55	100,0