

## دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

### دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

أ. حياة بولعونات أ.د. محمد فرحي  
جامعة الأغواط

الملخص:

عرفت المنتجات التي تحمل علامات موزعين في مطلع سبعينيات القرن الماضي رواجاً في الأسواق الأوروبية وإقبالاً من المستهلكين، وهي علامات تعود ملكيتها للموزع، أين قام العديد من تجار الجملة والتجزئة ببناء علامات خاصة بهم، حيث أصبح لهم الإشراف على إنتاج المنتجات التي تحمل علامتهم وتسعيرها والتحكم في المخزون وطريقة العرض بالتجزئة، ومع تزايد نفوذ الموزعين وظهور المؤسسات التوزيعية الكبيرة استغلت خبرتها اللوجستية لتقديم هذه المنتجات بأقل سعر ممكن وبمستويات مختلفة من الجودة، بهدف استقطاب أكبر شريحة من المستهلكين، والتمكن من منافسة علامات المنتجين، مما مكّنها من تغطية مثالية للأسواق المحلية والاتجاه إلى الأسواق الدولية.

Résumé :

Au début des années soixante-dix du dernier siècle, les produits portant les marques de distributeur connus de la demande sur les marchés Européennes, ce sont des marques appartiennent distributeur, où Ils sont devenus superviseurs sur la production et les prix des produits portant leur marques et sa présentation au magasin.

Et avec l'influence croissante des distributeurs et l'apparition de grandes entreprises de distribution ont profité de leur expérience logistique pour offrir ces produits au plus bas prix possible et différents niveaux de qualité, afin d'attirer le plus grand segment de consommateurs, et de concurrencer les marques des producteurs, ce qui leur permet une couverture idéale pour les marchés locaux et internationaux.

المقدمة:

يعكس تطور النظام التوزيعي وهيكله مدى تطور وأهمية المعاملات التجارية المحلية والدولية للبلد، لما يتطلبه من إمكانات لوجستية وتسويقية قادرة على الاستجابة لتطورات البيئة بمختلف مكوناتها، وللتغيرات في الاتجاهات الاستهلاكية في ظل تحديات العولمة، مما يساهم في نمو الاقتصاد وانتعاش التجارة، ويعتبر أسلوب التوزيع كبير الحجم المتجسد في عمل المؤسسات التوزيعية من مظاهر التطور التي عرفها النشاط التوزيعي، فهو يتركز في البلدان المتطورة التي تعرف ديناميكية كبيرة في مجال التجارة الداخلية والخارجية، كما أنه يستجيب للعادات والأنماط الاستهلاكية المتطلّبة في هذه البلدان، وحتى في البلدان الأقل تطوراً التي تسعى إلى مجاراة التطورات العالمية، حيث تمثل عالمية التدفقات أبرز اهتمامات اللوجستيين في المؤسسات الكبيرة، نظراً للتعقيدات التي تواجهها في إدارتها نتيجة تعقيد النظام المعلوماتي، وصعوبات التنبؤ والتوصيل، فتولدت الحاجة إلى ترشيد هذه التنظيمات، والبحث عن مرونة في العمليات التجارية الدولية.

فإذا كان بإمكان المؤسسات الإنتاجية إسناد الأعمال اللوجستية إلى مقدمي خدمات خارجيين من أجل التفرغ للإنتاج حسب الطلب، فإن الأعمال اللوجستية تمثل جوهر عمل المؤسسات التوزيعية، فمجال التوزيع يولّد احتياجات متزايدة تتعلق بالخدمات اللوجستية من أجل خدمة أفضل للمستهلكين، وظهور احتياجات توزيعية وتجارية جديدة يؤدي بدوره إلى تطورات تنظيمية وتقنية على مستوى العمليات اللوجستية.

وتعتبر علامة الموزع من أهم أشكال استجابة المؤسسات التوزيعية للتطورات في العادات والأنماط الاستهلاكية المتعددة فهي لا تعتبر ظاهرة حديثة، إذ ظهرت في أوائل القرن 19م في بريطانيا، ولكنها لم تعرف انتشارها الواسع إلا في سنوات السبعينات، أين احتلت هذه العلامات وفي أصناف مختلفة من المنتجات مكانة مميزة، تضاهي مكانة العلامات الرائدة

**دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية**

للمنتجين، بفضل تطور الاستراتيجيات المتبعة من طرف الموزعين، أين عملوا على تطوير المنتجات التي تحمل علاماتهم مستعنيين بالجانب اللوجستي باعتباره وسيلة إستراتيجية فعالة لكسب الحصة السوقية ومواجهة المنافسة من علامات المنتجين والموزعين الآخرين، عن طريق الاستجابة للمتطلبات الجديدة للمستهلكين الدوليين من حيث وفرة هذه العلامات في المؤسسات التوزيعية التي تمتلكها وجودتها وأسعارها التنافسية.

انطلاقاً مما سبق نحاول في هذه الورقة البحثية تحليل دور الجانب اللوجستي للمؤسسات التوزيعية في نجاح إستراتيجية توزيع علامة الموزع في الأسواق الدولية التي تعمل بها هذه المؤسسات وذلك من خلال التطرق بالتحليل للمحاور التالية:

المحور الأول: إدارة سلسلة اللوجستيك والوظائف اللوجستية المختلفة للمؤسسة التوزيعية الدولية

المحور الثاني: علامة الموزع كأداة تسويقية فعالة للمؤسسات التوزيعية

المحور الثالث: تأثير العمليات اللوجستية على فعالية توزيع علامة الموزع في الأسواق الدولية

المحور الأول: إدارة سلسلة اللوجستيك والوظائف اللوجستية المختلفة للمؤسسة التوزيعية الدولية:

أولاً: تعريف إدارة سلسلة اللوجستيك الدولية:

إن أصل كلمة لوجستيك يعود للغة الإغريقية "logistieuo"، وهي تعني "أدار"، وكلمة أدار في حد ذاتها تتضمن معنى التنظيم والهيكلية<sup>1</sup>.

ويرجع الاستعمال الأول لهذا المعنى إلى المجال العسكري، فمنذ آلاف السنين حيث برزت الوحدات الاقتصادية من خلال الأنشطة الحرفية، كانت المؤسسات الكبيرة الوحيدة هي المؤسسات العسكرية، التي تعتمد في فعاليتها على تنظيم تحركاتها وقوة جنودها، فعُرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش، خاصة لحل مشاكل المؤونة ونقل الجنود.

وبعد توالي استعمال المصطلح في المجال العسكري، عرف التفكير اللوجستي طريقه إلى المؤسسات الاقتصادية في ستينات القرن العشرين، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات من نفس الفترة، في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوائل الثمانينات في أوروبا، علما بأن اللوجستيين العسكريين المنتهية خدمتهم، هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة، بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الولايات المتحدة الأمريكية، و Mathe، Colin و Tixier في فرنسا.

فالفكر اللوجستي المدني وُضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري، وذلك باختلاف الغايات والأهداف، مع بقاء نفس المشاكل الأساسية.

كما برزت مجلات متخصصة وجمعيات عديدة قدمت تعريفات للوجستيك خلال مختلف تطوراتها، أهمها الجمعية الأمريكية التي ظهرت سنة 1963 تحت اسم المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM التي اعتبرت في تلك الفترة مصطلح التوزيع المادي المعنى الأصلح لمختلف العمليات اللوجستية، فقدمت في نفس السنة تعريفا للتوزيع المادي كما يلي: "هو مصطلح يستعمل في الصناعة والتجارة، يشمل مختلف الأنشطة الضرورية لانسياب الفعال للمنتجات النهائية، منذ خروجها من سلسلة الإنتاج إلى غاية المستهلك، والتي تتضمن في بعض الحالات انسياب المواد الأولية من مورديها إلى بداية سلسلة الإنتاج، هذه الأنشطة تتمثل في نقل السلع، التخزين، المناولة، التغليف، مراقبة المخزون، اختيار مواقع المخازن والمصانع، معالجة الطلبات، توقعات السوق والخدمة المقدمة للمستهلك"<sup>2</sup>.

### دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

ويُبرز هذا التعريف اتساع نطاق الأنشطة التي يتضمنها التوزيع المادي، مع اشتماله لأول مرة في تعريفه على وظيفتي اختيار موقع المصانع والمخازن، والتنبؤ بالطلب، إضافة إلى إدماج الجزء المتعلق بانتقال المواد الأولية، أي الجانب الأعلى في عملية التوزيع المادي والمرتبط بموردي المواد الأولية.

الفترة التالية عرفت تطورا كبيرا في مجال الأعمال اللوجستية، بحيث تضمن تعريفها وممارستها التدفقات المعلوماتية، فأثرت الجمعية أن تجاري هذه التغيرات وتغير اسمها في سنة 1986 إلى مجلس إدارة اللوجستيك CLM، وقدمت بدورها تعريفا لعملية اللوجستيك: " هي تخطيط وتنفيذ ومراقبة عملية التدفق والتخزين الفعال للمواد الأولية والمواد نصف التامة والتامة، والتدفقات المعلوماتية، من أماكنها الأصلية إلى أماكن الاستهلاك، وفق ما يرضي تطلعات المستهلك"<sup>3</sup>.

من هنا أصبح يُنظر إلى اللوجستيك كعملية إدارية، ذات أبعاد نظامية، فمن اعتبارها عمليات منفصلة تولد تكاليف، إلى كونها عمليات متكاملة تولد أرباح.

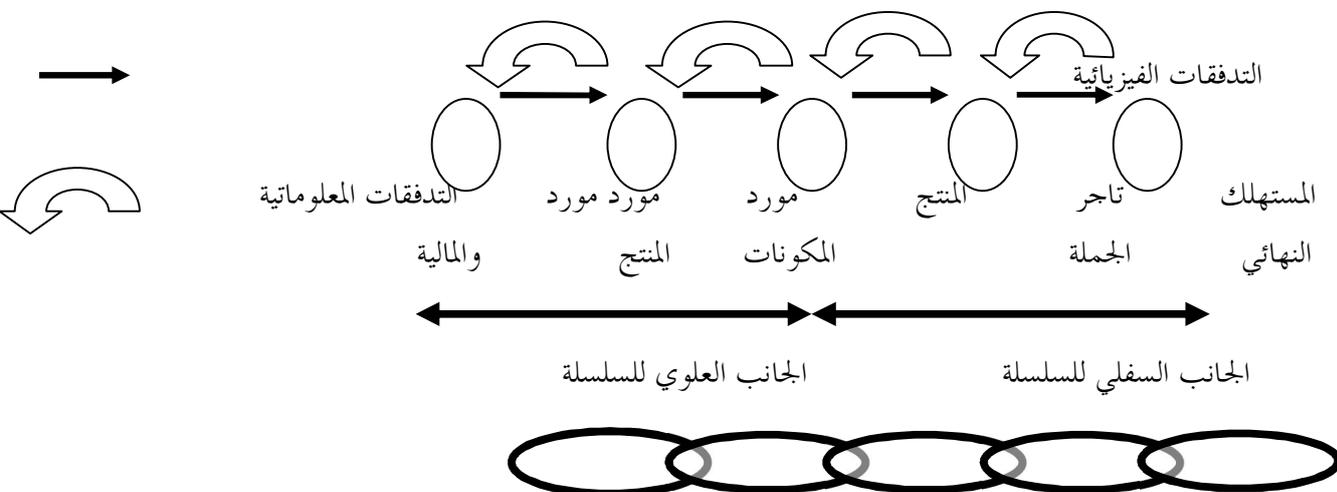
ومن أهم الإسهامات في تقديم التعريف الأقرب لواقع اللوجستيك في تلك الفترة ما تقدم به كل من H. Mathé و D. Tixier سنة 1998 في التعريف التالي: " وظيفة اللوجستيك في المؤسسة، هي ضمان التنسيق، وبأقل التكاليف، بين العرض والطلب الذي يراعي المخطط الاستراتيجي والتكتيكي، فضلا عن الاهتمام بنوعية العلاقات بين الموردين والعملاء"<sup>4</sup>.

وبين المفهوم الإداري والنظرة التكاملية بين المعنيين بأداء الوظائف اللوجستية، برزت عدة مصطلحات، كسلسلة اللوجستيك وإدارة سلسلة اللوجستيك، التي اعتمدها مجلس إدارة اللوجستيك CLM في تغيير اسمه سنة 2005 إلى مجلس خبراء إدارة سلسلة اللوجستيك CSCMP وفي طرح التعريف التالي:

" إدارة سلسلة اللوجستيك تجمع عمليات تخطيط وتسيير كل الأنشطة المتعلقة بالبحث عن الموردين، التمويل، التحويل، فضلا عن كل الأنشطة اللوجستية، وهذا ما يتطلب تنسيقا وتعاونا بين شركاء السلسلة، الممكن أن يكونوا موردين، وسطاء، مقدمي خدمات ومستهلكين، إذا بالأساس إدارة سلسلة اللوجستيك تُدمج إدارة العرض وإدارة الطلب داخل المؤسسة نفسها، وبين المؤسسات"<sup>5</sup>.

يمكن توضيح الأطراف الفاعلة في سلسلة اللوجستيك والعلاقات بينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 01 تمثيل تخطيطي لسلسلة اللوجستيك



Source : Yves Pimor et Michel Fender, Logistique - production, distribution-, soutien, Dunod, France, 2008, 5<sup>éd</sup>, P.06.

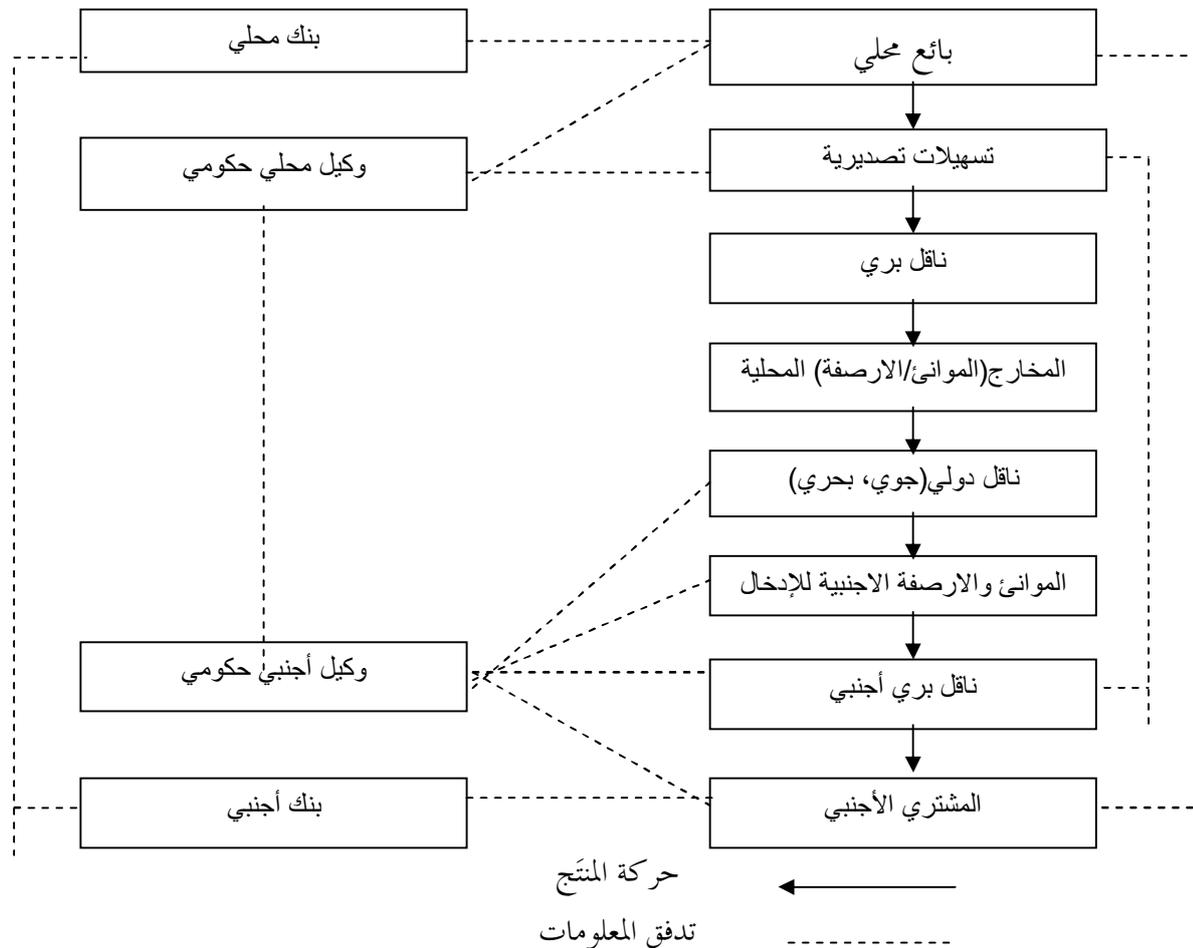
## دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

فلسلة اللوجستيك بهذا المفهوم، لا تسعى لتعظيم فعالية كل وظيفة أو مرحلة بمعزل عن الوظائف والمراحل الأخرى، ولكن بالعكس هي تبحث عن تعظيم الأداء الكلي لتحقيق فائدة المستهلك النهائي، عن طريق توجيه وإدارة نظام متكامل ومتناسق، فمقاربة إدارة سلسلة اللوجستيك هي مقاربة كلية، ترمي إلى تحقيق المنفعة العامة لكل أعضاء السلسلة، من أول مورد إلى آخر مستهلك، في إطار تعاوني داخل كل مؤسسة، وبين كل مؤسسة وأخرى في السلسلة. وفي الوقت الحالي، ووفق هذه الرؤية، فإن إدارة سلسلة اللوجستيك، أضحت وسيلة إستراتيجية فعالة لكسب الحصة السوقية ومواجهة المنافسة، عن طريق الاستجابة للمتطلبات الجديدة للمستهلكين الدوليين، ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى عاملين أساسيين<sup>6</sup>:

1- عامل العولمة الذي أدى إلى توسع التدفقات، حيث نجد كل من الموردين، مواقع الإنتاج والمستهلكين موزعة عبر العالم.

2- دورة حياة المنتجات التي أصبحت قصيرة، بحيث تتطلب إدارة تفاعلية أكثر من السابق لإنتاجها وتوزيعها.

الشكل رقم: 02 نماذج للشراكة في إدارة سلسلة اللوجستيك عالميا



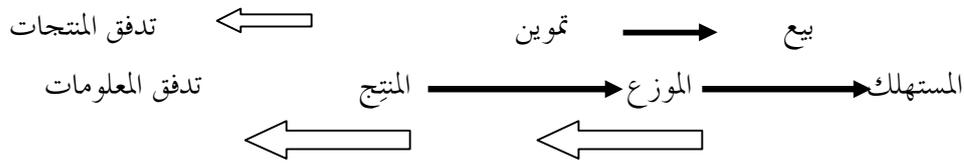
المصدر: عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، الأردن، 2014، ط02، ص.238.

فمهمة التوزيع الدولي تتمحور في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي، في الآجال والأماكن المناسبة، وبالجودة والأسعار المناسبة كذلك، وتوكل هذه المهمة إلى أعضاء قنوات التوزيع على اختلافهم (منشآت توزيعية مستقلة أو منشآت تابعة

## دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

للمؤسسات المنتجة)، إذ أن الأعمال اللوجستية تمثل جوهر عمل المؤسسات التوزيعية والتجارية كما تقوم على وظيفتين أساسيتين هما: الحصول على المنتجات وبيعها في المحل.

الشكل رقم: 03 سلسلة اللوجستيك في التوزيع ( la logistique aval )



المصدر: إعداد الباحثين.

وبين الحصول على المنتجات وبيعها، تقوم المؤسسات التوزيعية بوظائف لوجستية عديدة، بداية من المنتج وصولاً إلى المستهلك النهائي، تشمل النقل، التخزين، التغليف وتسيير التدفقات المعلوماتية، بهدف تحقيق التسيير الجيد للتدفقات المادية والمعلوماتية، وبالتالي توفير المنتجات بالمحلات في الوقت المناسب، أين تعتبر نسبة انقطاع المنتجات في الرفوف مؤشراً على الأداء الأساسي المستعمل من طرف المؤسسات التوزيعية.

ثانياً: الوظائف اللوجستية في المؤسسات التوزيعية الدولية:

تتعلق العمليات اللوجستية في التوزيع بالجانب السفلي لسلسلة اللوجستيك الدولية، والذي يحضى بأهمية كبيرة في السلسلة، نظراً لأهميته وتكاليفه العالية التي تمثل ما يقرب من ثلثي التكاليف الإجمالية للسلسلة، إذ ينطوي توزيع المنتجات دولياً على مجموعة من الوظائف اللوجستية التي تضمن وصول المنتجات من البلد المنشأ أو الفروع إلى المستهلك النهائي.

1- النقل ووسائله: تأتي أهمية النقل من كونه الوسيلة الأساسية التي يمكن بها تحريك المنتجات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها، ويتم ذلك بطرق متعددة، ولكل منها وسائلها كما يلي:<sup>7</sup>

- النقل البري: ويشتمل النقل بالسكك الحديدية والشاحنات؛

- النقل المائي: ويشتمل على النقل النهري والنقل البحري؛

- النقل الجوي: تتميز وسيلة النقل الجوي بالسرعة وقلة حجم المنتجات المنقولة وارتفاع تكاليف عملياتها، كما أنها لا تحتاج إلى الطرق المعبدة أو الإضاءة أو وسائل تكميلية أخرى، وتستعمل الطائرات العملاقة المخصصة للشحن الجوي.

وتحاول المؤسسات التوزيعية عند اختيارها لوسيلة النقل التي تستخدمها، الحصول على أفضل خدمة وأقل تكلفة، ولأجل ذلك تعتمد على مجموعة من المعايير تتمثل في:<sup>8</sup>

- معيار التكلفة للخدمة؛

- معيار الزمن المستغرق في النقل من المصدر إلى الهدف؛

- معيار مقدار التلف أو الفقد المتوقعين في المنتجات خلال النقل؛

- معيار مدى التغير في الزمن المستغرق في النقل من المصدر إلى الهدف.

ومن أجل تحقيق أكبر قدر من المعايير السابقة، تلجأ المؤسسات أحياناً إلى استخدام أكثر من وسيلة نقل، كاستخدام الشاحنات ثم سكة الحديد لإتمام توصيل المنتجات إلى الوجهة المعنية، أو تحميل المنتجات في عربات نقل برية، خاصة بالشاحنات ثم تحميل هذه العربات على ظهر سفينة الشحن لنقلها بحرياً، وهذا ما يعرف بنظام النقل المختلط le

transport combiné، وكذلك نظام النقل المتداخل (المتعدد الوسائط) transport multimodal.

**دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية**

وفي كل حالات النقل أمام المؤسسة خيار الاعتماد على وسائل النقل التي تمتلكها أو التفاوض والتعاقد مع مؤسسات نقل خاصة أو عامة (وكلاء الشحن).

2- تخزين المنتجات: عرّفت وظيفة التخزين بأنها "ذلك الجزء في نظام الإمداد والتوزيع، الذي يقوم بعملية حزن المنتجات، إما عند نقطة الشراء أو نقطة الاستهلاك والاستخدام، مع تزويد إدارة المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بظروف وحالة كل صنف من المنتجات المخزنة"<sup>9</sup>.

يقتضي الوضع الأمثل عدم الحاجة للاحتفاظ بكميات من المخزون، ونظام لتداول هذا المخزون، وهذا بناء على دراية بمستوى الطلب في الأسواق الدولية، وكذا مواعيد التوريد والأسعار وغيرها، لكن الواقع يشير إلى عدم اليقين، خاصة بالنسبة للطلب ومواعيد النقل والتوصيل، فهناك حركة تذبذب تُميز العمل في الأسواق الدولية، مما يُبرر الحاجة إلى استخدام المخزون للتنسيق بين العرض والطلب، وخفض التكلفة الكلية للتوزيع الدولي.

- إدارة المخزون: وتتضمن هذه الوظيفة عملية إدارة المخزونات التي "تقوم بجميع المهام والأعمال اللازمة لتخطيط المخزون وتوفيره بالصورة المثلى"<sup>10</sup>، فعلى الإدارة القائمة على التخزين أن تحقق التوازن بين توفير المخزون الذي يلي احتياجات المستهلكين، من حيث الجودة والسعر والوقت، وبين تكلفة هذه التلبية.

تقوم فكرة إدارة المخزون على فلسفتين أساسيتين هما إدارة المخزون بالجذب وإدارة المخزون بالدفع<sup>11</sup>.

- مراكز التوزيع والتخزين الافتراضي: على المؤسسات التوزيعية الدولية أن تقرر عدد ونوع المخازن والمستودعات التي تحتاجها لتوفير المنتجات لعملائها، وتعتبر الأرضيات اللوجستية ذات أهمية كبيرة في إيصال المنتجات إلى الأسواق الدولية، باعتبارها مراكز ضخمة للتوزيع، تستخدم الآلات الأوتوماتيكية وتقنيات الإعلام الآلي والبرمجيات، فهي مخصصة لاستقبال المنتجات من مختلف المؤسسات، وللاستقبال أوامر التوريد من العملاء، والوفاء بها بطريقة اقتصادية، وإرسالها بسرعة.

وإن إيجاد مثل هذا النوع من مراكز التوزيع في مواقع جيدة وعلى مستوى عالمي، أدى إلى ظهور مفهوم التخزين الافتراضي، الذي يستند على فكرة اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة، ومنه ليس مهما مكان تخزينها.

وينبغي هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات، تدور بسرعة حول العالم لتحسين دقة قواعد البيانات، في ظل ظروف الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى دقة عالية، وسرعة تدفق في البيانات، ووضوح الرؤية بالنسبة للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولاً بأول، وتحكم كامل في النقل، والقدرة على تحليل البيانات لكل مؤسسة لديها إمكانية النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية.<sup>12</sup> فمثل هذا الأسلوب لإدارة المخزون يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات الكبرى في الأسواق العالمية، حيث يؤدي إلى تخفيض المخزون وتخفيض وقت العملية اللوجستية، وبالتالي تحسين خدمة العملاء، كما يخفض تكلفة النقل نتيجة تجميع الشحنات.

3- مناولة المنتجات والتغليف: لا تستغني وظيفة النقل والتخزين عن وظيفة المناولة، لأنها المسؤولة عن إتمام عملية الشحن والتفريغ، وكذا الترتيب وحسن استغلال المساحات في المستودعات، ويرتبط التغليف هو الآخر بالمناولة، حيث يساعد في تقليل عدد مرات المناولة، ويحافظ على المنتجات التي يتم مناولتها، إذ أن نقل المنتجات إلى الأسواق الخارجية يتطلب نوعية تغليف قادرة على الحفاظ على سلامة المنتجات خلال فترة وظروف نقلها.

## دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

المحور الثاني: علامة الموزع كأداة تسويقية فعالة للمؤسسات التوزيعية:

مكّنت القدرات التسويقية واللوجستية التي تتمتع بها المؤسسات التوزيعية الكبيرة من تحقيق تغطية مثالية للأسواق المحلية، والاتجاه إلى الأسواق الدولية، كما عززت استقلاليتهم عن المنتجين في تموين متاجرهم الكبيرة، وأصبحوا يؤمنون مشترياتهم من مراكز الشراء التابعة لهم، خاصة مع طرحهم لمنتجات تحمل علاماتهم الخاصة والتي تعرف بعلامات الموزعين مما زاد من قدراتهم التفاوضية مع المنتجين، وسنحاول في هذا المحور تسليط الضوء على هذه العلامات وأهميتها بالنسبة للمؤسسات التوزيعية.

أولاً: مفهوم علامة الموزع ومراحل إنشائها:

### 1- مفهوم علامة الموزع:

1-1 تعريف علامة الموزع: عُرِّفَتْ علامة الموزع في القانون الفرنسي: " يعتبر منتجاً يباع بعلامة الموزع، كل منتج تُعرَّف خصائصه من طرف المؤسسة أو مجموعة المؤسسات التي تتولى بيعه في متاجر التجزئة، والتي تكون مالكة للعلامة التي يباع بها"<sup>13</sup>.

وحسب مؤسسة Nielsen<sup>14</sup> فإن: "علامة الموزع هي علامات تعود لمؤسسات تجارية للبيع بالتجزئة أو الجملة لصالح خط منتجات يوزع حصرياً من طرف هذه المؤسسات أو تحت مراقبتها"<sup>15</sup>.

كما قدمت تعاونية منتجي علامات الموزعين PLMA<sup>16</sup> تعريفاً مشابهاً "المنتجات ذات علامات الموزعين تتضمن مختلف المنتجات المباعة تحت علامة الموزع، وتكون هذه العلامات حاملة لاسم هذا الموزع (المؤسسة التوزيعية) أو اسم مختلف وُجد خصيصاً لاستعمال الموزع"<sup>17</sup>.

من هذه التعاريف يمكن استخلاص نقطتين أساسيتين:

- تتعلق الأولى بمسؤولية مراقبة ومتابعة أداء العلامة التي تعود للملكها الموزع، مما يشير إلى الدور التسويقي الجديد الذي أعطته هذه العلامات للموزعين، والذي كان مقتصرًا على المنتجين.
- أما النقطة الثانية فتتعلق بمفهوم حصرية التوزيع، الذي يعني أن لا يعرض الموزع المنتجات التي يطرحها بعلامته الخاصة إلا في المتاجر والمحلات التابعة له فقط.

1-2 مميزات علامة الموزع: تتميز علامات الموزعين عن علامات المنتجين بعدة خصائص، أهمها انخفاض أسعارها وجودتها المقاربة لجودة علامات المنتجين، فهذه الموزعين الأول من اعتماد علاماتهم الخاصة هو تحقيق العلاقة جودة/سعر، إذ أن سعر علامات الموزعين يقل بصفة عامة عن سعر علامات المنتجين بنسبة تتراوح من 15 إلى 25%<sup>18</sup>، لكن في دراسة لمؤسسة Nielsen أظهرت أن الفرق بين أسعار علامات المنتجين والموزعين في الفترة بين 2003-2008 انخفض إلى 12.8%، حيث عرفت أسعار علامات الموزعين ارتفاعاً بينما انخفضت أسعار علامات المنتجين، وعُزِي ذلك لعوامل المنافسة والجوانب القانونية<sup>19</sup>.

ويمكن حصر مميزات الاختلافات بين علامات المنتجين والموزعين في الجدول التالي:

الجدول رقم: 01 الاختلافات بين علامات المنتجين MN وعلامات الموزعين MDD

الخصائص	علامات المنتجين MN	علامات الموزعين MDD
الإشهار	قوي (تلفاز، جرائد، دعاية)	ضعيف (المتجر، الدعاية الموضوعية)
الجودة	اعتُبرت مرتفعة	اعتُبرت متوسطة

## دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

السعر	اعتُبر مرتفع	اعتُبر متوسط
الأخطار المرتبطة بالجودة	اعتُبرت منخفضة	اعتُبرت متوسطة أو مرتفعة (لبعض المنتجات)
التوضيب	جيد	متوسط أو تقليدي
هامش الموزع	متوسط	مرتفع
الابتكار	مرتفع	منخفض

Source: F.Bergès Sennou, « L'analyse économique des pratiques commerciales dans l'industrie agroalimentaire », Thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales (Toulouse1), France, 2002.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الاختلافات تخص الوجه العام لعلامات الموزعين، لأن خصائص هذه الأخيرة عرفت تطورات عديدة على مستوى الجودة والابتكار والإشهار.

1-3 أنواع علامة الموزع: ويمكننا من خلال التعريف السابق لتعاونية منتجي علامات الموزعين PLMA التمييز بين نوعين: علامة اسم المؤسسة التوزيعية والعلامة الخاصة، إلا أن جميع العروض تتمحور بالأساس حول ثلاثة تصاميم لعلامة الموزع كما يلي:<sup>20</sup>

- العلامات الاقتصادية marques premiers prix ou économiques: هي علامات قام الموزعون بطرحها من أجل مواجهة علامات محلات الخصم، فهي تتميز بانخفاض أسعارها وجودتها مقارنة بعلامات المنتجين (قد يصل الفرق إلى 70%)، من أمثلتها نجد Eco+ التابعة للموزع Leclerc وكذلك Bien vu! التابعة للموزع Système U.

- علامة اسم المؤسسة التوزيعية marque d'enseigne: تعتبر الأسهل تمييزا في الرفوف لأنها تحمل اسم المؤسسة التوزيعية مثل Monoprix، Auchan، Casino، تقوم أساسا على تقليد العلامات الكبيرة للمنتجين بجودة متقاربة أو مساوية وأسعار منخفضة بنسبة تتراوح من 15 إلى 30%، فقد قامت المؤسسة التوزيعية Leclerc بالترويج لهذا النوع من علاماتها وفق هذا المفهوم من خلال شعارها "الجودة المطابقة بسعر أقل بـ 30%"، تُعرف هذه العلامات بملكيتها من طرف موزعيها من خلال حملها لاسم الموزع (المؤسسة التوزيعية)، أو من خلال الإشهار والاتصالات المستعملة من طرف الموزع، مثل العلامة Repère التابعة لـ Leclerc.

- العلامة الخاصة marque propre: تحمل هذه العلامة اسم خاص يختلف عن اسم المؤسسة التوزيعية، مثل العلامة Tex التابعة للمؤسسة التوزيعية Carrefour، أو Flora لـ Monoprix، أو Saveurs d'ailleurs لـ Casino، كما أن هذا النوع يتطلب استثمارا كبيرا على مستوى الإشهار والعرض بالمتجر (merchandising) فهي تحمل كل صفات العلامة المستقلة.

ويمثل طرح هذا النوع تجاوزا لقضية العلاقة (جودة/سعر)، من أجل التمتع حول الابتكار والتركيز على الجانب البيولوجي والثقافي في المنتجات بالاستفادة من ميزات تتعلق بخبرات ورموز هامة.

1-4 مراحل إنشاء علامة الموزع: تنفيد المؤسسة التوزيعية الراغبة بطرح علامات خاصة بها بخمسة مراحل كما يلي:<sup>21</sup>

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف: أول خطوة لإنشاء علامة الموزع هي البدء بتحديد السبب الذي يدفع بالموزع إلى طرح علامات خاصة به، وتعتبر الحاجة لإيجاد ميزة تنافسية من أهم الأسباب، بالإضافة إلى الرغبة في تقديم تشكيلة منتجات عريضة وفريدة، وتحقيق الهوامش وإيجاد ولاء المستهلكين.

المرحلة الثانية: تحديد الفجوات في السوق: بعد تحديد الهدف الأساسي لإنشاء علامة الموزع، تحتاج المؤسسات التوزيعية إلى فهم شريحة العملاء التي سيتم استغلالها، فهذا يساعد على معالجة قضايا متاجر التجزئة فيما يتعلق بحساسية الشريحة

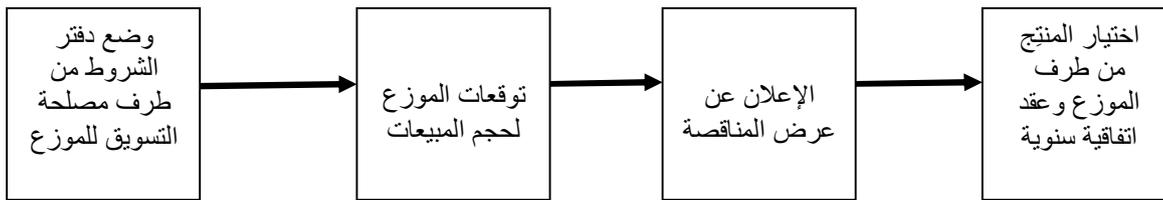
**دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية**

المستهدفة للسعر، ومستوى التجريب داخل القطاع ومستوى الولاء للعلامة التجارية، والجانب الآخر الذي يحتاج إلى الاهتمام في هذه المرحلة هو التأثيرات المالية لإنشاء علامة الموزع، وينطوي هذا على معرفة الممولين المشاركين في عملية إنشاء علامة الموزع وكفاءات سلسلة اللوجستيك.

فبعد تحديد هدف إنشاء علامة الموزع، تحتاج المؤسسة التوزيعية لتحديد إستراتيجيتها المناسبة لتبني علامة الموزع، وكذا الفجوات في طرح العلامات التجارية والمنتجات التي ينبغي أن يطرحها المنافسون، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بمزيج المنتجات وإستراتيجية التسعير التي يتعين اعتمادها، فمن الضروري تحديد المنتج المطلوب، المواصفات، المعايير، الجودة والكميات المقدرة.

المرحلة الثالثة: القرار بشأن الجهة المنتجة للعلامة: على المؤسسة التوزيعية تحديد طريقة الحصول على مصادر المنتج، فإما أن تقوم المؤسسة نفسها بعملية إنتاج العلامة، أو الاتفاق مع مؤسسات إنتاجية لغرض تقديم المنتج الذي سيحمل علامة الموزع، وفي هذه الحالة على المؤسسة التوزيعية أن تتأكد من قدرة المنتج على توفير المنتجات ضمن إطار زمني معين وبالجودة والسعر المطلوبين، وذلك للتمكن من كسب كمية مناسبة كهامش، فأغلبية المؤسسات التوزيعية تلجأ إلى المؤسسات الإنتاجية العادية أو الصغيرة والمتوسطة لتوفير المنتجات الحاملة لعلامتها، وتتم عملية اختيار المنتج المناسب وفق مراحل متتالية يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم: 04 مراحل عملية اختيار المنتج المناسب لعلامة الموزع



Source : P.Malaval et C.Bénaraya, « Les marques de distributeurs dans le contexte industriel », ( Décision marketing), N°15, Septembre-Décembre1998, France, P.60.

يلتزم المنتج بدفتر شروط يضعه الموزع، ويتضمن طبيعة التعاون وخصائص المنتجات التي يريد الحصول عليها.

المرحلة الرابعة: تحديد إستراتيجية التسويق والمبيعات: حسب تعريف علامة الموزع فهي تعرض حصريا في متاجر المؤسسات التوزيعية التي تمتلكها، مما يعني اهتمام المؤسسة التوزيعية بعملية عرض منتجاتها والترويج لها، وسينطوي هذا على الاتصالات داخل المتاجر وفي بعض الأحيان في وسائل الإعلام.

المرحلة الخامسة: تحديد مقاييس الأداء: كما هو الحال مع إنشاء العلامة التجارية فحين إنشاء علامة الموزع، فمن الضروري تحديد مقاييس الأداء، ووضع نظام لتتبع ورصد أداء برنامج علامة الموزع وتحديد توصيات لصقل البرنامج وتحسينه.

ثانيا: أهمية طرح علامة الموزع بالنسبة للمؤسسات التوزيعية: إن طرح الموزع لعلامته الخاصة يحقق له عدة فوائد يتمثل أهمها في<sup>22</sup>:

1- تحقيق هامش ربح يتراوح عادة بين 20% و30% أكثر مما يحققه من علامات المنتجين، بفضل انخفاض أسعار علامات الموزعين الناتج عن عدم وجود الوسطاء في شبكة التوزيع، وقلة النفقات الإعلانية والتجارية؛

**دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية**

2- منح قوة تفاوضية مع المنتجين، والصمود أمام ضغوطات العلامات الكبيرة للمنتجين، فبإمكان الموزعين التفاوض حول تخفيض أسعار الجملة لعلامات المنتجين مقابل شراء كميات إضافية منها عرضها في متاجرهم، في ظل ضغط المنافسة من قبل علاماتهم الخاصة؛

3- تساهم علامة الموزع في توسيع وتنوع تشكيلة المنتجات المعروضة، وبالتالي استفادة الموزع من اختلاف أذواق المستهلكين في تجزئته للطلب؛

4- تحسين الصورة لدى المستهلكين وكسب ولائهم، إذ أن تقديم علامات تلي رغبات المستهلكين وتستجيب لقدراتهم الشرائية يزيد من ثقتهم في العلامة وولائهم لها وللمؤسسة التوزيعية.

عند تمحيص النقاط السابقة يمكن استنتاج أن علامة الموزع تستجيب لخمسة أهداف للموزع:

- التميّز مقارنة بالمنتجين؛
- تحقيق ولاء المستهلكين؛
- تحقيق هوامش ربحية هامة؛
- تنافسية متزايدة أمام منتجي العلامات الكبيرة؛
- تطوير مبادئ وقيم المؤسسة التوزيعية.

المحور الثالث: تأثير العمليات اللوجستية على فعالية توزيع علامة الموزع في الأسواق الدولية:

يعتمد الموزع على قدراته اللوجستية في توصيل المنتجات وعرضها بأفضل الطرق في الأسواق الدولية، فهي تمثل محور عمله، وترداد هذه الأهمية في حالة التعامل مع علاماته الخاصة التي تعتبر ضمانه المقدم للمستهلك حول صورته وسمعته.

أولاً: تأثير العمليات اللوجستية على المزيج التسويقي لعلامة الموزع:

ترتبط اختيارات المزيج التسويقي لعلامات الموزع مباشرة باختيارات اللوجستيك، حيث لهذه الأخير تأثيراً مباشراً<sup>23</sup>:

1- على مستوى المنتج: يتقاطع اللوجستيك بالمنتج من خلال ثلاثة عوامل: عُرض التشكيلة وعمقها، التغليف ودورة حياة المنتج.

أ- تشكيلة المنتجات: عرض التشكيلة يقيس تنوع عائلات علامات الموزع المعروضة، وعمقها يقيس تنوع العرض لكل عائلة، كما أن اتساع التشكيلة يعتبر عاملاً هاماً للهيمنة على السوق، ففي حالة اتساع التشكيلة والذي يتوافق مع التنوع المتزايد لاحتياجات المستهلكين لن يكون بإمكان المؤسسة التوزيعية معالجة مختلف البيانات، ولا القدرة الكافية لتنظيم إمداداته من الفروع المتعددة.

ب- التعبئة والتغليف: التعبئة والتغليف تتكون من جزأين: المكون التسويقي (الغلاف المرتبط مباشرة بالمنتج)، والمكون اللوجستي (الحاويات، الكرتون، الحاملات...)، فنوعية التغليف وطريقة التعبئة تؤثر على سعر تكلفة المنتجات التي تحمل علامات الموزعين، وعلى الإنتاجية اللوجستية وعلى الأداء التجاري للمؤسسات التوزيعية.

ج- دورة حياة المنتج الحامل لعلامة الموزع: من الواضح أن كل مرحلة يمر بها المنتج خلال حياته، تؤثر على مستوى المخزون من المنتج، الشيء الذي يتطلب هيكلة لوجستية معينة (النقل المطلوب، المخازن...)، حسب كل مرحلة، إذ أن أهمية الدور اللوجستي أكثر ما تكون في مرحلة النضج من حياة المنتج، لانتشار المنتج وزيادة الطلب عليه.

2- على مستوى السعر: إن مستويات الأسعار هي التي تحدد حجم الطلبات، فعند انخفاضها يزيد الشراء والعكس عند ارتفاعها، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات من النقل ومستويات المخزون، وبالتالي احتياجات المناولة وغيرها.

**دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية**

3- على مستوى الترويج: مثل الأسعار، فإن الترويج يعتبر وسيلة لزيادة المبيعات، أو لتصريف منتجات وصلت إلى مرحلة الزوال، وهناك تحفيزات ترويجية متعددة<sup>24</sup>:

- التخفيضات البسيطة للأسعار؛ الزيادة في كمية المنتج في التعبئة والتغليف؛

- تجميع المنتجات؛

- إضافات المكافآت، تذاكر المشاركة، الخ؛

- بعض الإجراءات المرافقة:

• وضع ألواح الإعلانات؛

• تحقيق الإعلانات على نقطة البيع: الملصقات، الخ؛

• الإعلانات؛

• تنشيط المبيعات في أماكن البيع: العروض، التذوق، الخ.

مثل هذه التحفيزات الترويجية تفرض وبحسب طبيعتها مهامها لوجستية تتمثل في:

- التوقعات؛

- تخزين المنتجات المروجة؛

- استرجاع المنتجات المروجة غير المباعة (اللوجستيك العكسي).

4- على مستوى التوزيع والعرض بالمتجر: بلغة الرياضة يمكن القول بأن علامات الموزعين تلعب في ديارها (على أرضها)، فهي لا تشتري مكانها في الرفوف، عكس علامات المنتجين التي تقدم من أجل ذلك أحيانا مبالغ باهظة، فالعمليات اللوجستية تقدم الخدمة المطلوبة وفق تكلفة مقبولة، فهي تشمل تسيير تدفقات الإنتاج، التخزين وتحضير الطلبات، ولن يتم ضمان الجدوى التقنية والاقتصادية لهذا العرض إلا بالعمل اللوجستي.

ثانيا: تأثير العمليات اللوجستية على الاستراتيجية التوزيعية والتسويقية للمؤسسات التوزيعية:

هناك عدة مبررات لاعتماد الموزعين على الجانب اللوجستي في عملهم، واعتباره داعما لاستراتيجياتهم الشرائية والتجارية خاصة في ظل طرحهم لعلامتهم الخاصة، ومن أهم هذه المبررات نجد<sup>25</sup>:

1- مواجهة المنافسة: في ظل امتلاك علامة الموزع، فإن المنافسة المركزة على الأسعار تقود الموزعين إلى سياسة الحصول على أكبر كمية من المنتجات بأقل هامش للربح من جهة، والاهتمام بشروط الشراء من المنتج عن طريق إنشاء مراكز للشراء، وكذا بتكلفة اللوجستيك بإنشاء كيانات لوجستية، من جهة أخرى.

2- تحفيز المنافسة بين العلامات: تحكم الموزعين في تسيير الإمدادات السلعية، يسمح لهم بتقديم خدمات لوجستية للمنتجين الصغار المحليين (في البلدان المستقبلية)، الذين لا يملكون الطاقة الإنتاجية الكبيرة التي تمكنهم من وضع هيكل لوجستية فعالة، وعليه فالموزع يساهم في إيجاد المنافسة بين علامات المنتجين الوطنية والمحلية وكذا علامات الموزعين.

3- تعظيم الأداء التجاري: من أجل تعظيم مداخيل استثماراتهم، يلجأ الموزعون إلى تحويل المساحات المخصصة للتخزين في المستودعات إلى مساحات مخصصة للبيع، وهذا ما يفرض أهمية وضع وسائل لوجستية لإعادة التموين السريع لنقاط البيع من علاماتهم.

**دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية**

4- شفافية التكاليف اللوجستية: الالتزام بتسيير إمدادات سلع المنتجين من طرف الموزعين يساهم في توضيح جوانب من تكلفة الأعمال اللوجستية التي يقوم بها الموزعون، ويعزز تفاوضهم حول تدنية التكاليف اللوجستية مع الموردين (المنتجين).

5- التحكم في التدفقات المادية والمعلوماتية: من نتائج الاستعانة والاعتماد على الوسائل اللوجستية المتوفرة لدى الموزع ابتعاد المنتج عن نقاط البيع، فهو بذلك يفقد المعرفة بالطلبات الصادرة من المحلات، والتي تتركز في مستودعات الموزعين، وبالتالي يفقد المعرفة بالسوق، والقدرة على التنبؤ بالطلب المستقبلي، ويصبح التحكم بهذه التدفقات المادية والمعلوماتية، لصالح الموزع، هذا في حالة تعامله مع علامات المنتجين، أما بالنسبة لعلاماته الخاصة فهذه الميزة اللوجستية لا تتوفر إلا له.

6- تحسين مستويات الخدمة: يعد تزايد دوران المنتجات في الرفوف، وانخفاض الانقطاع في المخزون، أهم المؤشرات الدالة على تحسن الأداء التجاري لنقاط البيع، حيث أن تطوير الكفاءات اللوجستية لدى الموزعين شرطاً أساسياً لتحقيق هذا الهدف.

7- التحكم الكبير في تسيير المتاجر وترشيد التدفقات التموينية: الكثير من المؤسسات التوزيعية تستعمل اللوجستيك كداعم لتركيز بعض قراراتها، كتسيير التشكيلات، إدخال منتجات جديدة وتسيير التشكيلات المدججة.

الخاتمة:

تختلف تحديات إدارة سلسلة اللوجستيك من قطاع إلى آخر، لكنها عامة تتفق حول تطوير أداء المؤسسة، فعلى المستوى التشغيلي تترجم في تحقيق أكثر فعالية على صعيد جودة المنتجات، وتوفرها في الأماكن والأوقات المناسبة، أما على المستوى المالي، فعليها تحقيق الأرباح من خلال تخفيض المخزون، وترشيد الوسائل المستعملة، التنظيمية والمعلوماتية. وباعتبار علامة الموزع منتجات تملكها المؤسسات التوزيعية ولها حصريتها توزيعها، فهي تسعى إلى الاستفادة من الميزات اللوجستية التي تعتبر جوهر عمل هذه المؤسسات حتى تتمكن من منافسة العلامات الأخرى، وقد أظهرنا في هذا البحث بأنه لا يمكن حصر الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية في رأس الزاوية، بإيصال المنتجات الحاملة لعلامات الموزع إلى المستهلك الدولي النهائي بأفضل الطرق وأقصر الأوقات فقط، ولكنه يمتد إلى أطراف الزاوية، فيؤثر في إستراتيجيته التوزيعية والتنافسية لعلاماته الخاصة، من خلال التأثير على مختلف مكونات المزيج التسويقي لعلامة الموزع حتى تكون متوفرة في متاجر المؤسسات التوزيعية التي تملكها في الأسواق الدولية بأفضل الصفات والحالات، وكذا إكساب الموزع صاحب العلامة قوة تفاوضية مع المنتجين الموردين بالإضافة إلى تعظيم أدائه المالي والاقتصادي والتسويقي. ويمكن إجمال مختلف النتائج والتوصيات المتوصل إليها كما يلي:

النتائج:

- 1- تعتبر علامة الموزع أداة تسويقية تنافسية للمؤسسات التوزيعية أمام علامات المنتجين وعلامات الموزعين الآخرين؛
- 2- تساعد العمليات اللوجستية للمؤسسات التوزيعية المالكة لعلامات الموزع على تحسين صورة هذه الأخيرة لدى المستهلك الأجنبي بفضل التحكم الكبير في تسيير المتاجر وترشيد التدفقات التموينية لعلامات الموزع؛
- 3- تساهم العمليات اللوجستية للمؤسسات التوزيعية المالكة لعلامات الموزع في تخفيض أسعار هذه الأخيرة؛
- 4- تقوم العمليات اللوجستية للمؤسسات التوزيعية المالكة لعلامات الموزع بدور أساسي في الحفاظ على جودة هذه العلامات؛

**دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية**

5- تمكن العمليات اللوجستية للمؤسسات التوزيعية المالكة لعلامات الموزع من التحكم في التدفقات المادية والمعلوماتية الخاصة بهذه العلامات، مما يمكنها من المعرفة بالسوق، والقدرة على التنبؤ بالطلب المستقبلي.

التوصيات: حتى تتوصل المؤسسات التوزيعية الدولية إلى تحقيق أقصى استفادة من دورها اللوجستي في توزيع علاماتها الخاصة بأسواقها الدولية يمكننا إدراج مجموعة التوصيات التالية:

1- تطبيق واستعمال التكنولوجيا ( برمجيات التنبؤ والتخطيط، وبرمجيات تسيير الموارد البشرية...)، التي تسهّل وصول المعلومة في الوقت المناسب من المستهلك الأجنبي، وتُطوّر مرونة واستجابة سلسلة اللوجستيك، من أجل تحقيق الموازنة المرجوة بين العرض من علاماتها والطلب عليها؛

2- اندماج العمليات اللوجستية وتكاملها داخل المؤسسة التوزيعية وبين الأطراف الأخرى في السلسلة؛

3- معرفة درجة المنافسة من علامات الموزعين والمنتجين في السوق المستهدف؛

4- معرفة الأنظمة القانونية والسياسية والاقتصادية للأسواق الأجنبية ومستوى تكنولوجيا التوزيع المتوفرة والتي يمكن توفيرها؛

5- التركيب الجغرافي للسوق الأجنبي والمعايير والقواعد الثقافية والاجتماعية المتعددة للأسواق المستهدفة.

فعلى المؤسسة التوزيعية أن تعي جيدا التحديات الموجودة في الأسواق الدولية، قبل ولوجها وتوزيع علاماتها الخاصة هناك، وذلك بدراسة مدى قدرتها وأطراف سلسلة اللوجستيك على تكيف وتنسيق أعمالهم في ظل خصائص السوق المتعامل فيه.

**المراجع:**

<sup>1</sup> Gabriel Wackermann, La logistique mondiale -Transport et communication-, Ellipses, France, 2005, P.15.

<sup>2</sup> Pierre Médan et Anne Gratacap, Logistique et supply chain management, Dunod, France , 2008, P.10.

<sup>3</sup> Ibid, P.12.

<sup>4</sup> Gabriel Wackermann, Op.Cit, P.43.

<sup>5</sup> Pierre Médan et Anne Gratacap, Op.Cit, P.31.

<sup>6</sup> Gabriel Wackermann, Op.Cit, P.246.

<sup>7</sup> أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل، الأردن، 2008، ط02، ص 188-229.

<sup>8</sup> عبد القادر فتحى لاشين وآخرون، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص.61.

<sup>9</sup> علي فلاح الزغبي، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل التوزيع والإمداد، دار المسيرة، الأردن، 2012، ط 01، ص.272.

<sup>10</sup> عبد القادر فتحى لاشين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.258.

<sup>11</sup> رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، السعودية، ص ص.362-363.

<sup>12</sup> خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، مصر، 2006، ص.160.

<sup>13</sup> Loi n°2001-420 du 15/5/2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF 16/5/2001, p. 7776.

## دعم الإستراتيجية التوزيعية لعلامة الموزع من خلال الدور اللوجستي للمؤسسات التوزيعية الدولية

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid>

<sup>14</sup> هي مجموعة هولندية متخصصة في إنجاز أبحاث السوق ونشرها. Nielsen مؤسسة

<sup>15</sup>F.Bergés-Sennou et autres, « L'impact économique du développement des marques de distributeurs », (Économie et Prévision), Vol. 189(3), [La Doc. française](#), France, 2009, P.43.

<sup>16</sup> PLMA هي منظمة غير ربحية تأسست في 1979 لتعزيز علامات الموزعين، وهي المنظمة الوحيدة عالميا من هذا النوع إذ تضم 3500 أكثر من مؤسسة عبر العالم منتجة لعلامات الموزعين.

<sup>17</sup> La MDD aujourd'hui, [www.plmainternational.com/fr/industry-news/private-label-today](http://www.plmainternational.com/fr/industry-news/private-label-today).

<sup>18</sup>C.Cristau et J.Lacoeulhe, « Attachement et fidélité aux marques de distributeurs :première proposition de cadre conceptuel », (7ème Congrès International des tendances de Marketing), Université Ca' Foscari di Venezia, Venice, 17-19 Janvier 2008, Italie, P.08.

<sup>19</sup> T.Geffroy et D.Chabaud, « Les marques de distributeurs aux service du pouvoir d'achat : une nouvelle donne ? », Cahier de recherche, N°65, Ecole Management Normandie, France, 2009, P.03.

<sup>20</sup>P.Kotler et autres, Marketing management, Pearson, France, 2012, 14<sup>e</sup> éd, P.527.

<sup>21</sup> Pradhan Swapna, Private Labels - Retail Management, Tata McGraw Hill, New Delhi, 3<sup>e</sup> ed, 2009, pp. 295 – 296.

<sup>22</sup> Mahmoud Aouinti, «La gestion de la marque par les entreprises pme productrices des mdd : cas des fromageries québécoises », Mémoire de maîtrise en administration des affaires (MBA), Université de Trois-Rivières, Québec, 2009, PP.26.27.

<sup>23</sup> Pierre Philippe Dornier, «Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de la grande diffusion : intégration fonctionnelle, intégration sectorielle, intégration géographique», thèse de doctorat, école des mines de Paris, 1997, P P. 221-225.(بتصرف)

<sup>24</sup> Yves Pimor et Michel Fender, Op.Cit, P.417.

<sup>25</sup> Strategie et marketing de la grande distribution, <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia /index.html> (بتصرف)