



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر . بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع

إدارة العلامة التجارية في شبكات الفرانشيز
دراسة حالة مؤسسة بي بي جي للدهن والتلبيس - الجزائر

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص تسويق و تجارة دولية

تحت إشراف الأستاذة:

داسي وهيبية

إعداد الطالبة:

محنان إيمان

| | |
|---------------|------------|
| رقم التسجيل |/2013 |
| تاريخ الإيداع | |

شكر و عرفان

إلى كل أولئك الذين أهتمهم أمري، وأرادوا نجاحي ملء قلبي وبهم،
أنتم من اتسعت لي قلوبكم، فدعمتموني، وأزرتوني وكنتم لي
الرفقة حتى نهاية المشوار، كلمات الشكر و العرفان
لا تكفيكم ولا توفيكم حقكم، و الحبر والأوراق و أنا نعجز عن رد جميلكم
بكلمات.....

حفظكم الله وأدامكم لي ذخراً وأحبّة

إيمان

فهرس المحتويات

المقدمة

فهرس المحتويات

الفصل الأول: بناء وتسيير العلامات التجارية

مقدمة

المبحث الأول: ماهية العلامة التجارية.

المطلب الأول: نشأة وتطور العلامة التجارية

الفرع الأول: نشأة العلامة التجارية

الفرع الثاني: تطور العلامات التجارية الحديثة

المطلب الثاني: مفهوم العلامة التجارية

الفرع الأول: تعريف العلامة التجارية

الفرع الثاني: اسم العلامة التجارية

الفرع الثالث: هوية العلامة التجارية

المطلب الثالث: قيمة العلامة التجارية

الفرع الأول : مفهوم قيمة العلامة التجارية

الفرع الثاني : قياس قيمة العلامة التجارية

الفرع الثالث: العلامات التجارية الأعلى قيمة عالميا

المبحث الثاني: العلامة التجارية و سلوك المشتري

المطلب الأول: تحليل سلوك المشتري المستهلك

الفرع الأول : العوامل المتحكمة في قرار الشراء لدى المشتري المستهلك

الفرع الثاني : أنواع سلوكات الشراء لدى المشتري المستهلك

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ قرار الشراء لدى المشتري المستهلك

المطلب الثاني: تحليل سلوك المشتري الصناعي أو مشتري الأعمال (B2B)

الفرع الأول:الصفات المميزة للسوق الصناعي

الفرع الثاني: المؤثرات الرئيسية على سلوك المشتري الصناعي

الفرع الثالث: مركز الشراء و أدوار الشراء في سوق المستهلك الصناعي

الفرع الرابع: مراحل اتخاذ قرار الشراء الصناعي

المطلب الثالث: وظائف العلامة التجارية

الفرع الأول : وظائف العلامة التجارية بالنسبة للبائع أو المنتج

الفرع الثاني: وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمستهلك النهائي (B2C)

الفرع الثالث: وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمشتري الصناعي (B2B)

المبحث الثالث : إدارة العلامة التجارية

المطلب الأول: دورة حياة العلامة التجارية

الفرع الأول: دورة حياة العلامة التجارية من منظور الحصة السوقية

الفرع الثاني :دورة حياة العلامة التجارية من منظور إدراكي

المطلب الثاني :استراتيجيات تحديد العلامة التجارية

الفرع الأول : استراتيجيات بناء العلامة التجارية

الفرع الثاني: استراتيجيات تطوير العلامات التجارية

الفرع الثالث: تنفيذ ومتابعة استراتيجية العلامة التجارية

المطلب الثالث :الادارة الاستراتيجية للعلامة التجارية عن طريق بناء الهوية

الفرع الأول: نماذج بناء هوية العلامة التجارية

الفرع الثاني: أدوات بناء هوية العلامة التجارية

الفرع الثالث: العلاقة بين هوية العلامة و ثقافة المؤسسة

الفصل الثاني: نظام شبكات الفرانشيز

مقدمة

المبحث الأول: ماهية نظام الفرانشيز

المطلب الأول: مفهوم الفرانشيز

الفرع الأول: لمحة تاريخية

الفرع الثاني: تعريف عقد الفرانشيز

الفرع الثالث: تعريف نظام الفرانشيز

المطلب الثاني:التمييز بين عقد الفرانشيز و غيره من عقود التجارة الدولية التي تشبهه

الفرع الأول: عقد الفرانشيز وعقد الامتياز التجاري

الفرع الثاني: عقد الفرانشيز وعقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية

الفرع الثالث: عقد الفرانشيز وعقد الوكالة التجارية

المطلب الثالث: أنواع الفرانشيز والتزامات أطرافه

الفرع الأول : أنواع الفرانشيز

الفرع الثاني: التزامات المانح

الفرع الثالث: التزامات الممنوح له

المبحث الثاني: أهميته شبكات الفرانشيز كطريقة للتوسع الدولي

المطلب الأول: أهمية الفرانشيز (المزايا التي يحققها)

الفرع الأول: بالنسبة للمانح

الفرع الثاني : بالنسبة للممنوح له

الفرع الثالث: بالنسبة للاقتصاد الوطني

الفرع الرابع : بالنسبة للتجارة الدولية

المطلب الثاني : أهمية العلامة التجارية في شبكات الفرانشيز

الفرع الأول : العلامة التجارية ك رأس مال قابل للاستثمار

الفرع الثاني: العلامة التجارية كمفتاح لضمان استجابة المستهلك في السوق المستهدف

الفرع الثالث: العلامة التجارية كمحول لشبكة الفرانشيز والمؤسسة المانحة من مجرد صورة بصرية

إلى أسطورة عابرة للقارات

الفرع الرابع: العلامة التجارية كأداة للسيطرة على السوق من خلال شبكة الفرانشيز

الفصل الثالث: الفصل الثالث: إدارة العلامة التجارية في شبكة الفرانشيز لمؤسسة بي بي جي PPG

الجزائر - للدهن والتلبيس

المبحث الأول: تقديم شركة صناعات بي بي جي PPG INDUSTRIES

المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم و فرعها بالجزائر

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الأم " PPG INDUSTRIES "

الفرع الثاني: معطيات عن الشركة في الوقت الراهن

الفرع الثالث: التعريف بالشركة قيد الدراسة (بي بي جي فرع الجزائر PPG Algérie)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: المهام الموكلة لكل مصلحة

الفرع الثاني: مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: نظام الفرانشيز في مؤسسة بي بي جي الجزائر

المطلب الأول: تقديم العلامة التجارية سينيوري Seigneurie لشركة بي بي جي PPG

الفرع الأول: لمحة تاريخية حول العلامة التجارية سينيوري Seigneurie لشركة بي بي جي PPG¹

الفرع الثاني: أسباب اختيار مؤسسة بي بي جي الجزائر لعلامة Seigneurie كعلامة رئيسية

الفرع الثالث: تبني المؤسسة نظام الفرانشيز كأداة للتوسع في السوق الجزائرية

المطلب الثاني: إدارة المؤسسة للعلامة التجارية Seigneurie في شبكة الفرانشيز

الفرع الأول: عقد الفرانشيز

الفرع الثاني: اختيار و قبول شريك جديد في الشبكة

الفرع الثالث: إدارة ومتابعة الممنوح لهم قيد النشاط في إطار شبكة الفرانشيز

النتائج المتوصل إليها

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

¹ www.seigneurie.fr.tm consulté le 16/05/2013 à 23 :30

مقدمة

أصبحنا اليوم نعيش في عالم مترابط وأكثر شفافية من ذي قبل وهذا راجع لتأثير العولمة على جميع أصعدة الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الثقافية، فبفضل الانتشار الواسع لتقنيات الإعلام والاتصال الحديثة صار اليوم الأشخاص والمؤسسات والعلامات التجارية وحتى الدول أكثر وضوحا وإتاحة للجميع بشكل متزايد.

لقد أمست العولمة واقعا لا يمكن للمؤسسات تجاهله، فبتراجع تأثير العامل الجغرافي و تلاشي تأثير الزمان والمكان وإتاحة المعلومات وصل المستهلك عبر العالم إلى درجة وعي جعلته المبدأ الذي يقوم عليه كل قرار في عالم الأعمال، وأصبح الشغل الشاغل لأي مؤسسة هو رضا زبائننا.

إن القيمة الحقيقية لأية مؤسسة أعمال تتمركز أكثر في أصولها التسويقية غير الملموسة كالعلامة التجارية، الخبرة التسويقية، علاقتها مع الزبائن والموردين، التغطية التسويقية، الملكية الفكرية، علاقاتها مع شركائها، لكن في أيامنا هذه أصبحت العلامة التجارية أهم هذه الأصول، وبما أن "العلامة التجارية تشير إلى العناصر المعنوية المتعلقة بالمؤسسة ومخرجاتها والتي يشعر بها المستهلك"¹، فإن الجهود التسويقية المرتبطة بها تخلق الشعور بالخصائص اللاملموسة وبالانتماء والارتباط المكملين لاسم أو رمز العلامة التجارية، هذه الجهود ان كانت فعالة فانها حتما ستساعد على التفريق بين المؤسسة ومنافسيها في ذهن المستهلك، "فالعلامات التجارية القوية تتجاوز بكثير مجرد خلق الوعي بوجودها ولكنها تكشف أعماق عن روح المؤسسة ولديها للمستهلك"². فالتوجه التسويقي الحديث للمؤسسات يركز أكثر على المستهلك، فبحكم أن العلامة في التجارة الدولية هي بمثابة بائع متجول يتخطى الحدود الجغرافية، فإن ثقة المستهلكين في بعض العلامات التجارية تفوق ثقتهم بأصحاب الخبرة من البشر لذلك يحرص أصحاب العلامة على دراسة وتحليل سلوك المشتريين الحاليين و المحتملين لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وحتى

¹ Philip Kotler & Waldemar Pfoertsch , **B2B Brand Management** , V(2006);P7

² Jean-Noel Kapferer, **The New Brand Management:Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.** Kogan Page Editions,London 2008 ; p9.

استباق تطلعاتهم وتوقعاتهم من العلامة التجارية والمؤسسة ككل، ومن هنا تسعى المؤسسات إلى بناء علاقة قوية ومتينة بين علاماتها التجارية وزبائنها.

إن بناء علامة تجارية قوية وناجحة يتطلب رؤية إستراتيجية ، ففوة العلامة التجارية للمؤسسة تسهل عليها التوسع وولوج الأسواق الدولية بأقل تكاليف، وفي هذا الصدد تعتبر شبكات الفرانشيز "وسيلة ناجحة لدخول الأسواق الدولية دون ان يشكل ذلك عبئا على النفقات الرأسمالية للمؤسسة المانحة (الفرانشيزور) مع تحويل الممنوح له (الفرانشيزي) حق استعمال علامتها التجارية وتزويده بالسلع وتقديم المساعدة الفنية والتقنية له"³. ففوة العلامة التجارية للمؤسسة تسهل عليها الحصول على عدد كبير ممن يرغبون في استثمار أصولهم الرأسمالية في علامتها التجارية ودخولهم تحت الإطار التنظيمي لها، مما يتيح لها التغلغل جغرافيا في أسواق العالم ويجسد أحد مظاهر العولمة بانفتاح أسواق العالم أمام حرية انتقال الخبرات والمهارات.

وبناء على ذلك، ولكي نتمكن من السيطرة على موضوع البحث فقد قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول بناء و تسيير العلامات التجارية ، كمدخل الى العلامة التجارية، ادارتها، أهميتها والمفاهيم الأساسية والحديثة المتعلقة بإدارتها.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه الى عقود الفرانشيز وشبكاتها من الخلفية التاريخية لها الى تطبيقاتها، آثارها، مع الاشارة الى موقع العلامة التجارية ضمن شبكات وعقود الفرانشيز وأهميتها من الناحية النظرية.

وتناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي الذي حاولنا فيه اسقاط ما تمّ التطرق له في الفصلين السابقين على مؤسسة PPG Algérie (للدهن والتليبس) وشبكة الفرانشيز الخاصة بها في الجزائر والخاصة بعلامة Seigneurie .

إشكالية البحث:

مما سبق نستطيع أن نحدد إشكالية البحث في التساؤل التالي:
"كيف تحافظ المؤسسة على سمعة علامتها التجارية في حالة اختيارها التوسع عن طريق شبكة فرانشيز...؟"

³ Corine NARDOT, **La franchise : Un mode de développement international**, qui allie performances économique et managerial, www.creg.ac-versailles.fr, novembre 2004, vue le 25/01/2012..

ولكي نحلل الاستفسار السابق وإزالة الغموض الذي يكتنف العلامة التجارية و سلوك المستهلك وشبكات الفرانشيز، فقد حاولنا أن نضع مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- لماذا تعتبر العلامة التجارية مهمة بالنسبة للمؤسسة...؟
- هل يمكن للمؤسسة أن تؤثر في زبائنها عن طريق علامتها التجارية...؟
- هل تسمح عقود الفرانشيز للممنوح له بالقيام بإعلان أو إشهار يحتوي على العلامة التجارية للمانح لتنشيط مبيعاته دون الرجوع للمؤسسة المانحة...؟
- ما مدى أهمية وجود رقابة على أداء مؤسسات شبكة الفرانشيز من طرف المؤسسة المانحة، وخاصة فيما يتعلق باستعمال علامتها التجارية...؟

وكمحاولة أولية للإجابة عن تلك التساؤلات نضع الفرضيات التالية:

- تكمن أهمية العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسة في كونها أحد مكونات رأسمالها
- بالتأكيد يمكن للمؤسسة التأثير في زبائنها عن طريق علامتها التجارية ، كونها نقطة الالتقاء الأولى لها معهم.
- يعتبر العقد شريعة المتعاقدين، وامكانية قيام الممنوح له بأي إعلان تجاري مرهونة ببند عقد الفرانشيز الممضى بين الطرفين، لكن العلامة التجارية تبقى مملوكة من طرف المانح وله حرية التصرف فيها.
- تكمن أهمية وجود رقابة على أداء الممنوح لهم في الحرص على الاستعمال السليم لشهرة العلامة التجارية للمانح، فأى استعمال سلبي قد يلحق الضرر بقيمة العلامة التجارية للمانح.

أسباب اختيار الموضوع:

إن الدافع الرئيسي وراء اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة البحث عن المستجدات في مواضيع التجارة الدولية والتي هي لب اختصاصنا، كذلك ملاحظة انتشار اختيار بعض المؤسسات الأجنبية شبكات الفرانشيز كطريقة لدخول السوق الجزائرية واستغلال فرص وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة برساميل غير مستثمرة لنقص الخبرة الفنية من جهة، وتوفرها على خبرة عالية بالبيئة المحلية من جهة أخرى. وكوني عملت لدى مؤسستين تستعملان هذا النظام فإن نوعا من

الفضول تولد لديّ لمعرفة الخلفية التسويقية والنظرية لنظام الفرانشيز، ومنه إثراء الدراسات في الجزائر المتعلقة بهذا الموضوع نظرا لقلتها إن لم نقل انعدامها، وفتح المجال لدراسات مستقبلية أخرى في هذا المجال.

أهمية الموضوع:

يكتسي موضوع "إدارة العلامة التجارية في شبكات الفرانشيز" أهمية بالغة لاتصاله بواقع الاقتصاد الجزائري الحالي وارتباطه بالتجارة الدولية، كما وأنه أصبح يمثل فرصة للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون تدخل الدولة، فالمؤسسات المانحة للفرانشيز تتكفل بنفسها بنقل المعرفة الفنية ومتابعة أداء مؤسسات شبكة الفرانشيز الخاصة بها. بل أبعد من ذلك ما نقتحه من فرص شغل ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

صعوبات البحث:

هناك بعض الصعوبات التي واجهت الباحثة، نذكرها ليس لتبرير النقائص التي تشوبه ولكن من أجل أخذها بعين الاعتبار للباحثين في الموضوع في دراسات لاحقة:

- 1- حداثة الموضوع : فنظام الفرانشيز يعتبر من الطرق الحديثة لدخول الأسواق الدولية، وعليه فإن التعامل في نطاق هذا النظام مازال محدودا في الجزائر وعالمنا العربي خصوصا.
- 2- ندرة المراجع باللغة العربية: حيث يوجد القليل من المراجع العربية التي تتناول هذا العقد، فالمتوفر منها ذو طابع قانوني بحث، أما فيما يخص المراجع باللغات الأجنبية فهي متوفرة بشكل جيد.
- 3- انعدام التشريعات الخاصة بعقود الفرانشيز في الجزائر.

الدراسات السابقة :

هناك دراسات عديدة تناولت في محتواها العلامة التجارية وإدارتها، لكن في هذا الصدد نشير إلى أن الدراسات التي تطرقت في موضوعها لعقد الفرانشيز قليلة جدا-على حد علمي- نذكر منها:

1- دراسة سنة 2010 لأندريا روبيني (Andrea Rubini) : بحث حول دور العلامة التجارية في

سلوك المستهلك، دراسة حالة العلامة التجارية لـ SNEAKERS،،جامعة سافونيا للعلوم

التطبيقية(SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES)

UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO)

وقد خلصت إلى أن السلوك الشرائي للمستهلك يتأثر بعوامل كثيرة ومنه فإن حصر تأثير السلوك الشرائي للأفراد بالعلامة التجارية غير ممكن.

2- Son K. Lam دراسة سنة 2009: رسالة دكتوراه في الفلسفة بعنوان " معرفة المستهلك بالعلامة التجارية كميزة تنافسية" جامعة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية ، هذه الدراسة ركزت أكثر على تحبيذ التوجه نحو إطالة أمد ولاء الزبون من إرضائه في الأسواق شديدة المنافسة.

3- عبادة محمد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير: تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية "دراسة صنف منتجات التلفاز، جامعة قاصدي مرباح ورقلة"

4- بحث سنة 2012 لنجوى غربي و أوديل شانو (Odile CHANUT) حول :البيئة المؤسسية كعامل تفسيري لتوسع الفرانشيز: مقارنة بين المغرب، الجزائر وتونس. وتناولت موضوع شبكات الفرانشيز من الجانب التجاري كطريقة للتوسع الدولي، وخلصت إلى أن نظام الفرانشيز من المحتمل أن يكون الحل الأنجع من أجل دفع عجلة النمو الاقتصادي بالمغرب العربي.

5- دراسة سنة 2008 لدعاء طارق بكر البشتاوي، بعنوان "عقد الفرانشايز وآثاره"، أطروحة ماجستير في القانون الخاص من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين .حاولت من خلاله الباحثة تناول عقد الفرانشيز ضمن دراسة علمية فقهية قانونية مفصلة ،وصلت الدراسة إلى توصية مفادها، أنه على المشرع الفلسطيني أن يقوم بسن تشريع خاص بعقد الفرانشيز بما يلائم هذا العقد الحديث و يساعد على تطويره وتشجيع التعامل به، و قد قمت باقتراح بعض النصوص، وتوصية أخرى بتسمية عقد الفرانشيز بعقد استغلال الشهرة التجارية.

كما أن هناك الكثير من الأبحاث المنشورة على صفحة المعلومات (الانترنت) تناولت عقد الفرانشيز.

منهج البحث:

سنتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لتناسبه مع ما سنطرحه من مفاهيم حول العلامة التجارية وإدارتها وعقود الفرانشيز وشبكات، وكذلك في تحليل العلاقة بين ادارة العلامة التجارية للمؤسسة و نظام الفرانشيز.

كما استعانت الباحثة بمنهج دراسة الحالة، لدراسة كيفية إدارة العلامة التجارية Seigneurie في شبكة الفرانشييز الخاصة بمؤسسة PPG Algérie للدهن والتلبيس التي دخلت حديثا للسوق الجزائرية.

الفصل الأول:

بناء و إدارة العلامة التجارية

مقدمة الفصل الأول

أصبحت العلامات التجارية المؤثر الأهم في المجتمعات المعاصرة ، في الحقيقة إنها في كل مكان ، فهي تخترق جميع فضاءات حياتنا : الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية و حتى الدينية.

ولكن في عصرنا هذا أصبحت العلامة التجارية أكثر الأصول المعنوية أهمية بالنسبة للمؤسسة، و في هذا الفصل نهتم بعرض مفهوم العلامات التجارية كتوجه تسويقي حديث و كمفهوم مختلف عن المنتج ، ظهر بسبب التشابه الكبير بين منتجات المنافسين و العدد الهائل من العلامات التجارية.

و نحاول أن نوضح فيه أهمية العلامات التجارية و نماذج بنائها ، وماذا على المؤسسات أن تفعل لتتمكن من إدارة علاماتها التجارية بشكل استراتيجي باعتبارها احد أهم الأصول غير الملموسة و التي يجب على المؤسسات أن تستثمر فيها و تطورها على مدار الزمن من أجل كسب ولاء زبائنها، كون العلامة التجارية هي نقطة الاتصال الأولى و الحساسة للمؤسسة مع زبائنها .

حيث خصصنا قسمنا هذا الفصل من الدراسة إلى ثلاث مباحث، الأول كمدخل إلى ماهية العلامة التجارية نتعرف فيه على نشأة و تطور العلامة التجارية، مفهومها و قيمتها، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى العلاقة بين العلامة التجارية وسلوك المشتري، وهذا عن طريق تحليل لسلوك المشتري سواء المستهلك أو المشتري الصناعي، ودراسة وظائفها بالنسبة لكل من البائع و/أو المنتج من جهة و المشتري من جهة أخرى.

أما في المبحث الثالث فننتوجه إلى إدارة العلامة التجارية كإسما للمؤسسة، وهذا بالتعرف على دورة الحياة التي تمر بها العلامة التجارية، استراتيجيات تحديدها وكذلك إدارة هذه العلامة بطريقة استراتيجية لضمان بقائها على المدى الطويل وإطالة دورة حياتها.

المبحث الأول: ماهية العلامة التجارية.

إن استعمال العلامات التجارية في تسويق المنتجات ليس بالظاهرة الجديدة، فقد رافقنا هذا منذ أزمنة بعيدة و لكن في المائة سنة الأخيرة تطور بشكل ملحوظ وخاصة مع بداية التسعينات حيث أصبح المصطلح يشكل ظاهرة في حد ذاته تدعو الفاعلين في مجال الأعمال والاقتصاد إلى التعمق في دراستها وتحليل تأثيرها على محيط أعمالهم وخاصة على المشتريين.

المطلب الأول: نشأة وتطور العلامة التجارية

الفرع الأول: نشأة العلامة التجارية

ظهر مفهوم العلامة التجارية في مرحلة العصور الوسطى بشكل خاص، عند طوائف محددة من

المجتمعات هم الصناع و التجار حيث اعتادت هذه الفئة و خاصة في فرنسا و ايطاليا وضع أسمائها على منتجاتها و كانت العلامات التجارية في تلك الحقبة تشمل نوعين حسب الغرض من الاستخدام .

النوع الأول: هو ما يمكن تسميته بعلامات الدمغة، كان يدمغ على الممتلكات كالحیوانات مثلا و ذلك لإثبات الملكية و الدلالة عليها ، والنوع الثاني: هو ما يسمى بعلامات الإنتاج و كان الغرض من استخدامها يختلف عن النوع الأول ، فكانت تستخدم من قبل فئات الصناع و التجار لتحديد صانع المنتجات و المصدر و لضمان الجودة كما أن استعمال هذه العلامات آنذاك كان يعد إلزاميا و يحتل التزاما قانونيا على كل من الصناع و التجار يمكن من تتبعهم في حال قيامهم ببيع منتجات غير صالحة أو معيبة.

الفرع الثاني: تطور العلامات التجارية الحديثة:

مع الثورة الصناعية و ازدهار التجارة في العالم الجديد للتجارة الدولية نتيجة التغيرات العديدة في الأنظمة الاقتصادية ، لعبت العلامة التجارية دورا مهما حتى أصبحت عاملا أساسيا في عمليات التصنيع و الإنتاج و التوزيع عن طريق تقديم سلع متنوعة من نفس الصنف تختلف في النوعية و الخصائص و بأسعار متفاوتة للمستهلكين أي إتاحة بدائل للاختيار عن طريق اختيار تسمية للمنتجات في السوق و هو ما يقصد به تحديد العلامة التجارية.

و مع تطور التجارة تطور دور العلامة التجارية و اختلف شكلها لتصبح نظاما لبيع تشكيلة واسعة من المنتجات التي ينتجها الصناعيون المختلفون و بقيام هؤلاء بإرسال صناعتهم لبيعها في مدن و دول أخرى

تجاوز و تعدى دور العلامة التجارية من التعريف بالملكية إلى وظائف أخرى و من الاستخدام الإلزامي لتتحول إلى أصل هام من أصول المشروع الاقتصادي¹

المطلب الثاني: مفهوم العلامة التجارية

الفرع الأول: تعريف العلامة التجارية

تنوعت الأبحاث في موضوع العلامة التجارية و تنوعت بذلك في تعريفها، و لكن المعنى الأساسي يبقى متشابهاً ويمكن ذكر بعض التعريفات كالتالي:

* تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: " هي اسم، مصطلح، رمز، إشارة أو توليفة منهم موجهة للتعريف بالمنتجات أو الخدمات لبائع أو مجموعة باعة و تفريقها عن منتجات المنافسين. " ²

* العلامة التجارية هي مجموعة مكونات دلالية (كلمات و معاني) و أخرى سيميائية (رموز و إشارات) تسمح بإيصال هوية المنتجات و الخدمات بطريقة موجهة و مختلفة عن المنافسة.³

وتربط العلامة التجارية بين أربعة مكونات أساسية:

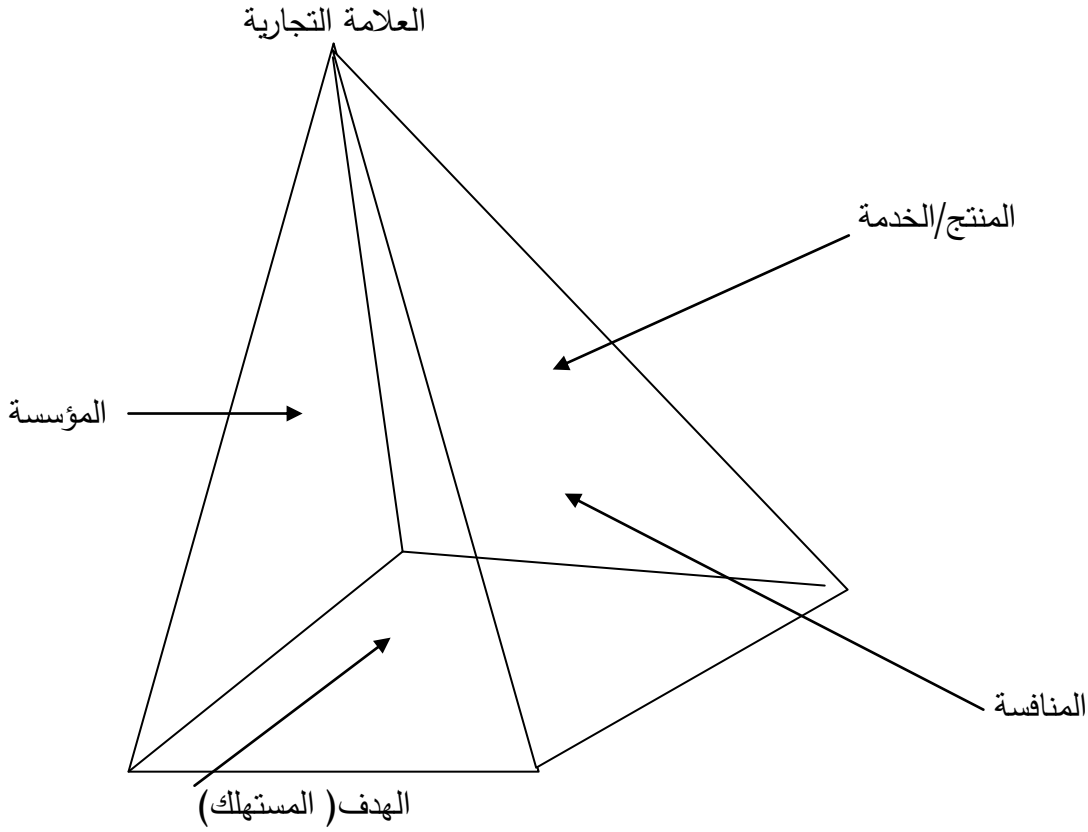
*المنتج / الخدمة (العرض): فالعلامة التجارية تجعل للمنتج معلماً و هوية كونها جزء لا يتجزأ من مجموع عروض المؤسسة .

*الهدف: (الشريحة المستهدفة) : فالعلامة التجارية هي وسيلة تعريفية تتيح للمستهلكين المستهدفين توجيهها أفضل لاختياراتهم ، و تسمح بتحديد مجتمع انتماء لثقافة معينة بإعطائها لمحة واضحة لهويتها و قيمتها ، إنها ببساطة رابطة بين المنتج و المستهلك .

¹Brand owner's protection group ;<http://www.gulfbpg.com> 13/01/2012 / 18:20

² Yu Yuang Zhong,2005, **A study on the Relationship between public relations and brand strategy**-Kristian Stard University .P2

³ Olivier MEIER,2009,**Dico du Manager**, 500clés pour comprendre et agir, Dunod Paris, P 125



الشكل رقم 1- هرم العلامة التجارية

المصدر: Nathalie van Leathen et autres; La boîte à outils du responsable marketing

أما عن المنافسة: فالعلامة التجارية هي وسيلة لتفريق و تقييم عرض مقارنة بعروض المنافسة عن طريق الكلمات و الإشارات المستعملة. إنها تمثل الثقة، الهوية، السعر، الثقافة البيئية.....

العلامة التجارية هي نتيجة التقاطع بين قيم المؤسسة و قيم المستهلك بحيث تسمح هذه الأخيرة بإعطاء الأفضلية لعرض المؤسسة مقارنة مع عروض المؤسسات الأخرى

العلامة التجارية هي هوية المؤسسة (الاسم العائلي) الذي تحملها منتجاتها (الاسم) و التي تسمح لها بأن تكون معروفة و مستخدمة من طرف المستهلك المستهدف (الصديق) مقارنة مع منافسيها.¹

¹Nathalie van Leathen -Yvlise Lebon -Béatrice durand-megret ; 2007,La boîte d'outils du responsable Marketing-Dunod editions-Paris. P156-157

*ووفقاً لتعريف المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو WIPO) فإن العلامة التجارية هي إشارة مميزة تحدد سلعاً أو خدمات معينة على أنها تلك التي ينتجها شخص أو مشروع محدد أو يوفرها¹

* و في تعريف آخر هناك من يرى أن العلامة التجارية "هي الهوية التي لها تركيبة مميزة من المكونات ذات القيمة و تعد بتجربة محببة و فريدة من نوعها لمستعملها ، في حين أن هناك الكثير من المكونات ذات القيمة في المنتجات المنافسة ، إلا أن العلامة التجارية هي التركيبة المثلى التي تمنح تلك القيمة²

الفرع الثاني: اسم العلامة التجارية

نقصد باسم العلامة التجارية ذلك الاسم الذي يمثل عناصر المنتج بطريقة مكتوبة أو ملفوظة، وهناك نميز بين عدة أنواع من أسس العلامة التجارية:

1. أسماء مأخوذة من الحروف الأولى مثل : UPS , FEDEX , PPG, IKEA
2. أسماء تشرح أو تصف المنتج أو وظيفة مثل Clean,Fair &Lovely, Clean&Clear, SunSilk
3. أسماء طنانة عند تلفظها أو تضيف تأثيراً فكهياً على مسمع المستهلك سهلة النطق و سهلة التذكر M&M's
CocoPops
4. أسماء جديدة كلياً NOKIA, KODAK
5. كلمات أجنبية مأخوذة من لغات أخرى مثل SAMSUNG
6. أسماء مؤسسي الشركات أو مخترعين PEUGEOT ,Hewlett
7. أسماء جغرافية أو أسماء بلدان أو مدن العلامة مثل Fuji film³

الفرع الثالث: هوية العلامة التجارية

لتحليل هوية العلامة التجارية تم استعمال مثال الإنسانّ البشري ككناية عن تعريف العلامة التجارية لأنه أكثر سهولة ، خصوصاً لغير الخبير ، كي يفهم ويناقش الى ماذا ترمز العلامة التجارية، مما يجعل المستهلكين يستقبلون العلامات التجارية بسهولة كما لو كانت جزءاً من سماتهم الشخصية¹

¹ <http://www.wipo.int>

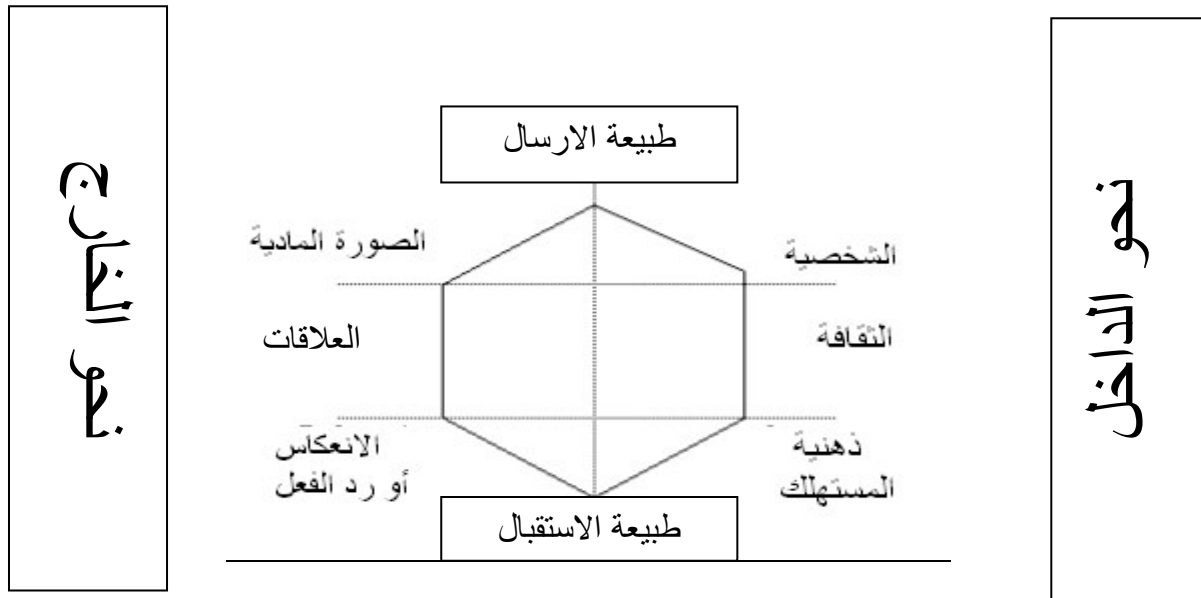
² The role of Branding in the turnaround of a company by Carter Pennington Cardinal strategy group LCC
www.CardinalStrategy.com ,05 Fevrier2012

³ Boite à outils du responsable marketing ,opcit, p169

وفقا لجين-نول كبفر ، العلامة التجارية الشخصية يجب ان تكون احدى المفاتيح الاساسية لهوية العلامة التجارية.

و مع تسارع نمو العلامات و زيادة المنافسة زادت أهمية العلامة التجارية في مجال التسويق مع زيادة

تعقيد المستهلك وتطلعه لجودة أعلى و وقت أقل في التسوق و كذا لصورة أجمل في المجتمع .فالمستهلك لا يقوم بشراء المنتجات دائما وفقاً لخصائصها الملموسة و بشكل عقلاني و إن أظهر عكس ذلك، حيث يقوم أحيانا بشراء منتج ما متأثراً بالصورة التي تعكسها علامته التجارية و شخصيتها و شكلها الاجتماعي و مدى توافق ذلك مع رؤيته لذاته أو بالأحرى كيف يجب أن يراه المجتمع، أي الصورة المرغوبة لديه و كنتيجة لهذا الاهتمام أصبحت فكرة شخصية العلامة التجارية مقبولة لدى رجال التسويق حيث اعتبرت موضوعاً مهماً لأنها تساعد المؤسسات على تمييز علاماتها التجارية من خلال تطوير الجوانب الشعورية لدى المستهلك بخصوصها².



موشور هوية العلامة التجارية لـ KAPFERER³

المصدر : Kapferer Jean-Noël, The New strategic brand management

¹ Laure AMBROISE, La personnalité de la marque :Contributions théoriques, méthodologiques et managériales, THESE POUR L.OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE PIERRE MENDES-France, 2005.Page 152-153v

² فاتح مجاهدي ،دراسة إدراك شخصية العلامة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE من منظوري المؤسسة و المستهلك- جامعة الشلف- الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا -العدد السابع ص 229- 230

³ Kapferer Jean-Noël, The New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term , 4th edition-KOGAN PAGES London and Philadelphia-2008 page 183

لصورة المادية أو **المظهر**: وتتمثل في مجموعة الخصائص المادية التي تطفو إلى ذهن المستهلك بمجرد تذكر العلامة.

-**الشخصية**: وهي مجموعة خصائص الشخصية البشرية التي يمكن للعلامة أن تتبناها.

-**المحيط الثقافي**: و يتمثل في مجموعة القيم والقوانين والمعارف والمعتقدات التي تشق منها العلامة التجارية

ثقافتها؛ ومن بين أهم المصادر التي يمكن للعلامة أن تشق منها ثقافتها، بلد منشأ العلامة فعلامة "Coca-cola"
" اكتسبت الثقافة الأمريكية، وعلامة «Mercedes» التجارية اكتسبت الثقافة الجرمانية
...الخ

-**العلاقة**: وتتمثل في الأسلوب الذي يمكن للعلامة أن تثير به المستهلك. فهناك من العلامات التي تثير عواطف المستهلكين، و أخرى تثير الفضول، وأخرى تثير النشاط و الحيوية...الخ.

-**الانعكاس**: و هو الصورة الحقيقية التي تقدمها العلامة للمستهلكين.

-**منطق التفكير والفلسفة**: أو ذهنية المستهلك وهي الصور الذاتية التي تثيرها العلامة لدى المستهلك.

وما يمكن الإشارة إليه هو أن هته الأبعاد المذكورة و المبينة في المعين تعمل بشكل متناسق، ولا يمكن للعلامة ذات الصورة الجيدة أن تستغني على أي من هته العناصر.

المطلب الثالث: قيمة العلامة التجارية

الفرع الأول : مفهوم قيمة العلامة التجارية

في إحدى اللقاءات الصحفية صرح المدير العام السابق لشركة كوكا كولا Goizueta Roberto " "

كل مصانعنا يمكنها غدا أن تحترق أو تسقط أرضا ، و لكن من الصعب أن يمس ذلك قيمة مؤسستنا ، و هذا راجع إلى المصادقية التي تتحلى بها علامتنا و المعرفة المشتركة في مؤسستنا¹

هذه العبارات إن دلت على شيء فإنها تدل على أن للعلامة التجارية قيمة هامة باعتبارها أحد مكونات رأس المال غير الملموس للمؤسسة.

و لا تتلخص العلامة التجارية في أسماء بسيطة أو رموز عادية، إنها تبلور قدرة المستهلك في الفهم و

الاستيعاب تجاه مزايا منتج أو خدمة ما، بل أكثر من ذلك، إنها تمثل ما يمكن أن يعنيه المنتج أم لخدمة المستهلك.

¹Philip Kotler .2003Marketing Insights from A to Z 80Concepts every manager needs to know
John Wiley & sons Inc USA. P8

إن القيمة الحقيقية للعلامة التجارية تكمن في قدرتها على ربح ولاء الزبون، و على هذا الأساس فإن أكبر العلامات التجارية قيمة مثل Coca Cola ,Fedex, SONY, Channel, Danone, Nestlé.....الخ أصبحت معالم حقيقية لها تأثيرها على مر الأجيال.

هذه العلامات تفرض نفسها ليس فقط لأنها تمنح زبائنها مزايا فريدة من نوعها و لكن لأنها عملت على بناء روابط عميقة مع زبائنها¹

الفرع الثاني : قياس قيمة العلامة التجارية

تتمتع العلامة التجارية القوية بقيمة رأس مالية عالية و يقيم رأس مال العلامة التجارية بالفرق بين السعر الذي يقبل الزبون دفعه لدى معرفته بالعلامة التجارية المرتبطة بالمنتج أو الخدمة مقارنة مع ما سيدفعه لنفس المنتج أو الخدمة دونها .

كثير من التجارب التسويقية بينت أن تقييم أو تسعير منتج معين تختلف تماما عند إدخال علامة التجارية عليه أو اسم.²

كما بينت الدراسات أن 72% من الزبائن كانوا على استعداد أن يدفعوا 20% أكثر من قيمة المنتج من أجل علامتهم التجارية المفضلة و أن 40% منهم قبلوا بأن يكلفهم الحصول عليها 50% أكثر من السعر الأساسي .

إن معيار قيمة العلامة التجارية يعنى بتقييم القيمة المالية الإجمالية للعلامة التجارية،

إنها عملية معقدة نوعا ما لأنه من الصعب جدا تقييم السعر الذي يكون عنده المستهلك على استعداد للدفع مقابل نفس المنتج دون العلامة التجارية³.

و تعتبر القيمة العالية للعلامة التجارية ميزة تنافسية بما أنها تؤدي الى ارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة، كما تصبح الجهود الإعلانية أكثر فعالية مما يرتفع المبيعات و بالتالي الأرباح، بعبارة أخرى ، القيمة العالية للعلامة التجارية تعني أثرا تفضيليا أكبر و اختلافا عن المنافسة ، معرفة أكبر بالعلامة التجارية و شهرة لها و

¹ Philip Kotler et Gary Armestong : 2008, Les principes de Marketing 8^{ème} Édition. DUNOD. p 201

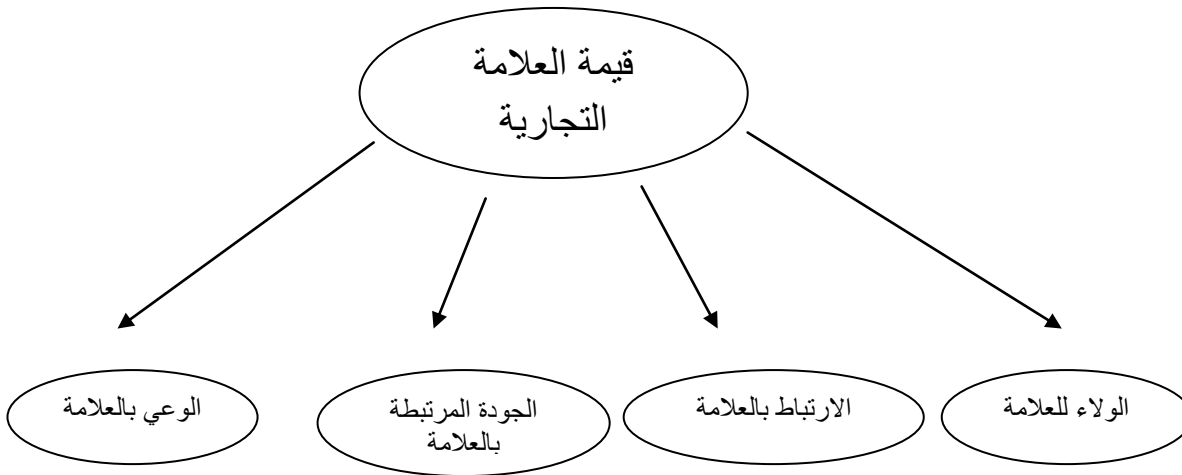
² Lisa WOOD ; 2000, Brands and brand equity : definition and management, MCB University Press. P662

³ Philip Kotler et Gary Armestong : Les principes de Marketing 8^{ème} Édition , opcit, p 201

أكثر من ذلك: استجابة المستهلك تجاهها بشكل جيد مما يؤدي بالطبيعة إلى أداء أفضل للعلامة التجارية من المنظورين المالي و وجهة نظر المستهلك.

من المنظور المالي أو المحاسبي: فان قيمة العلامة التجارية هي التدفقات المالية التي تأتي عن طريق المنتجات الحاملة للعلامة التجارية مقابل التدفقات المالية التي تنتج عن مبيعات المنتجات غير الحاملة للعلامة التجارية.

كما يمكن استخراج قيمة العلامة التجارية للمؤسسة من قيم الأصول غير الملموسة الأخرى و نجدها مدرجة ضمن جدول ميزانية المؤسسة¹ ومن منظور تسويقي أو منظور المستهلك فان قيمة العلامة التجارية تتلخص في أربعة أبعاد هي كما هو مبين في الشكل:



الشكل-2- الأبعاد الأربعة لقيمة العلامة التجارية²

المصدر: philip kotler & Gary Armstrong, les principes de marketing

الفرع الثالث: العلامات التجارية الأعلى قيمة عالميا³

تستثمر الشركات العالمية أموالا طائلة كل عام من أجل خلق الوعي بعلاماتها التجارية و التفضيل لدى المستهلك ، إذ أن أقوى العلامات التجارية تستحوذ على وفاء عملائها وتمتلك بذلك ميزة تنافسية بين منافسيها في السوق العالمي.

¹ A Brand building Litérature Review By/ Francisco Guzman (Esade) E_mail : francisco. guzman@esade.edu

² Philip kotler,opcit p204.

³ <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>

الجدول التالي يوضح العلامات التجارية العالمية الخمسين الأعلى قيمة لسنة 2012.

BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012

| # | Category | Brand | Brand Value 2012 (\$B) | Brand Contributor Index | Brand Momentum Index | % Brand Value Change 2012 vs 2011 | Rank Change |
|----|--------------|-------|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1 | Technology | | 182,951 | 4 | 10 | 19% | 0 |
| 2 | Technology | | 115,985 | 4 | 5 | 15% | 1 |
| 3 | Technology | | 102,857 | 4 | 5 | -2% | -4 |
| 4 | Fast Food | | 95,188 | 4 | 8 | 17% | 0 |
| 5 | Technology | | 76,651 | 4 | 8 | -2% | 0 |
| 6 | Soft Drinks | | 74,286 | 5 | 7 | 0% | 0 |
| 7 | Tobacco | | 73,612 | 3 | 7 | 9% | 1 |
| 8 | Telecoms | | 68,870 | 3 | 5 | -8% | -4 |
| 9 | Telecoms | | 64,151 | 3 | 7 | 15% | 4 |
| 10 | Telecoms | | 62,040 | 4 | 9 | -9% | -1 |
| 11 | Conglomerate | | 45,830 | 2 | 3 | -9% | -4 |
| 12 | Telecoms | | 43,033 | 3 | 6 | -8% | 0 |
| 13 | Financial | | 41,518 | 2 | 9 | -7% | -2 |
| 14 | Financial | | 37,754 | 3 | 3 | 8% | 2 |
| 15 | Financial | | 36,204 | 4 | 9 | 34% | 5 |
| 16 | Logistics | | 31,129 | 5 | 8 | -4% | 1 |
| 17 | Retail | | 34,436 | 2 | 3 | -8% | -2 |
| 18 | Retail | | 34,077 | 3 | 10 | -9% | -4 |
| 19 | Technology | | 31,233 | 3 | 10 | 24% | 16 |
| 20 | Telecoms | | 30,817 | 3 | 2 | -8% | -4 |
| 21 | Luxury | | 25,930 | 5 | 8 | 7% | 5 |
| 22 | Technology | | 25,715 | 3 | 5 | -8% | 1 |
| 23 | Cars | | 24,623 | 4 | 5 | 10% | 2 |
| 24 | Financial | | 24,517 | 2 | 4 | -8% | 0 |
| 25 | Technology | | 24,326 | 5 | 10 | 8% | 4 |

| # | Category | Brand | Brand Value 2012 (\$B) | Brand Contributor Index | Brand Momentum Index | % Brand Value Change 2012 vs 2011 | Rank Change |
|----|---------------|-------|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|
| 26 | Technology | | 22,898 | 3 | 3 | -35% | -4 |
| 27 | Technology | | 22,529 | 2 | 5 | -6% | -5 |
| 28 | Cars | | 21,779 | 3 | 5 | -8% | -4 |
| 29 | Financial | | 20,739 | 4 | 8 | 53% | 3 |
| 30 | Financial | | 20,708 | 4 | 3 | 18% | 0 |
| 31 | Financial | | 19,313 | 3 | 3 | -8% | -3 |
| 32 | Luxury | | 19,161 | 5 | 8 | 61% | -3 |
| 33 | Personal Care | | 19,053 | 5 | 7 | -8% | -1 |
| 34 | Oil & Gas | | 18,315 | 1 | 7 | 8% | 2 |
| 35 | Baby Care | | 18,279 | 5 | 7 | -5% | -4 |
| 36 | Retail | | 18,007 | 4 | 9 | -8% | -5 |
| 37 | Technology | | 17,992 | 4 | 8 | 19% | 15 |
| 38 | Financial | | 17,887 | 2 | 4 | 6% | 5 |
| 39 | Oil & Gas | | 17,791 | 1 | 3 | 17% | 12 |
| 40 | Financial | | 17,225 | 4 | 3 | 8% | -1 |
| 41 | Telecoms | | 17,113 | 2 | 4 | -37% | -20 |
| 42 | Fast Food | | 17,072 | 4 | 9 | 43% | -3 |
| 43 | Entertainment | | 17,056 | 3 | 8 | -1% | -3 |
| 44 | Apparel | | 16,255 | 4 | 9 | 17% | 0 |
| 45 | Technology | | 16,138 | 3 | 5 | 4% | -1 |
| 46 | Cars | | 16,111 | 4 | 4 | 5% | -1 |
| 47 | Telecoms | | 15,981 | 3 | 6 | -3% | -1 |
| 48 | Beer | | 15,882 | 4 | 6 | 8% | -3 |
| 49 | Technology | | 15,633 | 2 | 5 | 12% | 3 |
| 50 | Telecoms | | 15,331 | 2 | 3 | -13% | -8 |

الجدول-1- العلامات التجارية المصنفة أعلى قيمة عالميا

المصدر: www.millwardbrown.com

المبحث الثاني: العلامة التجارية و سلوك المشتري

المطلب الأول: تحليل سلوك المشتري المستهلك

يعرف سلوك المستهلك على أنه النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الإستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته¹.

الفرع الأول : العوامل المتحكمة في قرار الشراء لدى المشتري المستهلك

يتأثر المستهلك بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تنعكس على قرار الشراء ، ويمكن ذلك من خلال ثلاثة أنواع من المؤثرات ,وهي:

1-عوامل سيكولوجية: وتضم كلا من: الدافع، الإدراك، المواقف، التعلم وأخيراً شخصية المستهلك.

1-الدوافع: وهي عبارة عن قوة داخلية من شأنها توجه الفرد المستهلك نحو هدف معين، حيث وراء كل دافع حاجة يسعى إلى إشباعها. والدوافع أشهرها (حاجات فيسيولوجية، حاجات الأمان، حاجات إجتماعية، حاجات إعتبارية، حاجات إشباع الذات).

2-الإدراك: ونعني به تفسير للظواهر المحيطة بنا، فهي ليست متشابهة، ويتم من خلال الحواس الخمس، فالإنسان يمكنه إدراك ما يحيط به من أشياء وما يحس به من ظواهر، والحواس تتفاوت مع أن أقواها هي حاسة الشم. وتبين أهمية الإدراك من خلال تصميم العبوات وإستخدام الألوان المختلفة ، والإدراك ينتج من تفاعل نوعين من العوامل:

•عوامل محفزة:وتوصف بكونها شيئاً ملموساً أو هدفاً مرئياً، والإعلان التلفزيوني يحقق أعلى حالات الإدراك لتوافر معظم المقومات الأساسية: الحركة، الصورة، الصوت، المرونة في التغيير .

•عوامل شخصية:تظهر من خلال تجارب الفرد وقدرته على تقبل الرسائل الترويجية والإعلانية وتفسيرها.

3-المواقف والإتجاهات: وتشمل على (المعرفة والشعور الإيجابي أو السلبي نحو هدف معين)، وهذه المواقف قد تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة.

4-التعلم: وهو إشارة إلى التغيرات في سلوك الفرد والمعلومات والتجربة، كما أن التعلم يشير كذلك إلى تأثير الخبرة المباشرة وغير المباشرة في سلوك الفرد، فإستمرارية شراء سلعة معينة يدل على توفر القناة الكافية لديه.

5-الشخصية: هي مجموعة الخصائص، التجارب والسلوك التي تكون عند الفرد، فهناك علاقة قوية بين شخصية المستهلك وما يود شراؤه من سلع وخدمات، فإهتمام بلد معين بجوانب تتعلق بالتصميم الغريب والتجديد والتتويج قد يلزم الشركات إلى الأخذ بهذه الجوانب على نحو واسع.

2- العوامل الاجتماعية:

¹ Philip kotler, Pricipals of marketing ,opcit; p64

هي قوة مبذولة من أفراد آخرين والتي بدورها تؤثر على سلوك المستهلك، وهناك خمسة عوامل اجتماعية وهي مايلي:

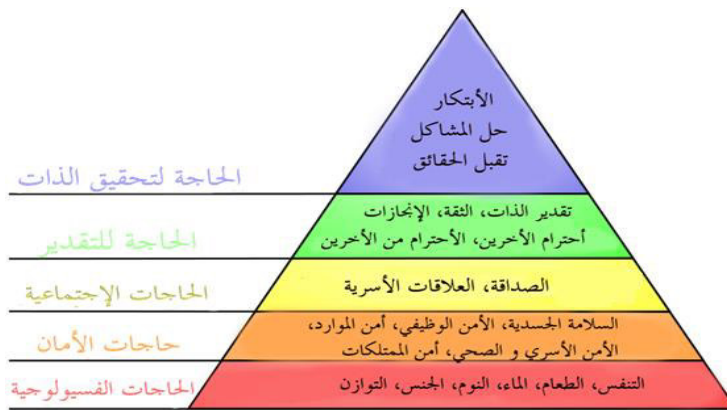
- الطبقات الاجتماعية: مجموعة من الأفراد لديهم تقاربا في طريقة العيش والقيم
- الجماعات المرجعية: وهي الجماعة التي يتخذها الفرد نموذجا تتمثل فيه القيم والإتجاهات والسلوك الذي يلائمه، مثل: الأسرة والصدقة والجمعيات التعاونية، وقد ينتمي الفرد إلى أكثر من جماعة في وقت واحد.
- دور الأسرة: للأسرة دور كبير على سلوك الشراء، فالأم يكون على عاتقها معظم مستلزمات الشراء، وهناك حالات يشترك فيها الزوجين كشراء السلع الإستهلاكية المعمرة، وكذلك حجم الأسرة ينعكس على شكل وطبيعة السلع المطروحة في السوق.

- التمدن والثقافة: إن درجة التمدن تكون متفاوتة من مجتمع لآخر، وهو إشارة إلى العديد من الأمور الملموسة كالأطعمة، الأثاث شكل الملابس، الفنون، التراث، وكذلك إلى أشياء غير ملموسة كالثقافة ودرجة الرخاء والتشريعات والقوانين.

3- العوامل الشخصية:

والمقصود بها تلك العوامل والمتغيرات التي ينفرد بها شخصية المستهلك وتؤثر على سلوك الشراء، وتضم نوعين من العوامل هما:

- العوامل الموقفية: وهي عبارة عن موقف طارئ يجبر الفرد على إتخاذ قرار الشراء، وهذا يلاحظ في السلع الضرورية، إذ سرعان ما يميل الناس لشرائها بمعدلات عالية إذا ما شعروا بإرتفاع أسعارها أو ندرتها من السوق.
- العوامل الديموغرافية: وهي خصائص شخصية كالعمر، الجنس، الدخل مستوى التعلم، حجم العائلة، ولكل عامل خصائصه المميزة التي تؤثر على قرار الشراء وينبغي على الشركات الوقوف على هذه الخصائص بما يتوافق مع متطلباتها حتى تعمل على إشباع حاجات فئات المستهلكين.



Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for Hospitality and Tourism, 3e Edition 2003 Pearson Education, Inc. الشكل -3- هرم ماسلو للحاجات ، المصدر

الفرع الثاني : أنواع سلوكيات الشراء لدى المشتري المستهلك¹

يمكننا أن نميز السلوكيات التالية:

سلوك الشراء المركب:

يسلك المستهلكون سلوك شراء مركب عندما يكونون مشمولين بقوة في الشراء، وادراك الاختلافات المعنوية بين العلامات التجارية، عندما يكون المنتج مرتفع الثمن والمخاطر ولا يتكرر شراؤه، مثال ذلك قد لا يعرف مشتري الحاسب الشخصي أي الخواص يأخذها في الحسبان فقد لا تحمل الكثير منها المعنى الحقيقي (رقيقة بنتيوم Ghz3.4) هنا على المسوقين مساعدة المشتري في معرفة خصائص المنتج و أهميتها النسبية ، كما يحتاجون الى تمييز سمات علاماتهم التجارية.

سلوك شراء التقليل من التنافر :

يسلكه المستهلك في المواقف التي تتسم بشمول مرتفع لكن مع قلة من الاختلافات المدركة بين العلامات التجارية مثال ذلك يواجه المستهلكون الذين يشترون الأثاث قرارا مرتفع الشمول بسبب ارتفاع تكلفته، إلا أنهم يأخذون في الاعتبار بان العلامات التجارية للأثاث في مدى سعر معين هي نفس الشيء.

سلوك الشراء طبقا للعادة :

ويكون عادة في مواقف تتسم بشمول منخفض للمستهلك وقلة من الاختلافات المعنوية المدركة للعلامات التجارية مثال ذلك شراء المستهلك للملح من المحل التجاري يكون بسبب اعتياده لعلامة تجارية معينة وليس لولائه لها.

سلوك الشراء الساعي للتنوع :

ويكون في المواقف التي تتسم بشمول منخفض للمستهلك مع اختلافات مدركة للعلامات التجارية مثال ذلك قيام المستهلك بشراء الشكولاته او الكعك.

الجدول -2-أنواع سلوك الشراء²

المصدر: René Lefébure - Gilles Venturi,2005 **gestion de la relation client**, EYROLLES,P358

| | | درجة مشاركة العميل | |
|-------------------------------------|--------|--|--|
| | | عالية | منخفضة |
| درجة الاختلاف بين العلامات التجارية | عالية | سلوك شرائي مركب (اتخاذ قرار شرائي شامل) | سلوك شرائي سعيا للتنوع (صناعة قرار محدود) |
| | منخفضة | سلوك شرائي للحد من التنافر (اشتر الان وفكر فيما بعد) | السلوك الشرائي المعتاد (استجابة روتينية/ سلوك مبرمج) |

¹ Philip Kotler et Gary Armestong : Les principes de Marketing 8^{ème} Édition p 201 مرجع سابق

² René Lefébure - Gilles Venturi,2005 **gestion de la relation client**, EYROLLES,P358

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ قرار الشراء لدى المشتري المستهلك

1- إدراك الحاجة:

عملية الشراء تبدأ مع الاعتراف بوجود حاجة لشيء ما. في هذه المرحلة ، فإن المشتري يشعر بمشكلة أو حاجة (مثل أنا جائع ،أو نحن بحاجة إلى أريكة جديدة ، أو لدي صداع) أو يستجيب لتحفيز التسويق (على سبيل المثال أن يمر بجوار مطحن للبن وتجذبه رائحة القهوة، وقد يكون ذلك من محفزات داخلية كالجوع، العطش، الخوف...أو من محفزات خارجية كملاحظة مشتريات الجيران، مشاهدة الإعلانات، نوافذ التسوق أو حتى المجلات والجرائد.

البحث عن المعلومات: إثارة حاجة لدى العميل تجعله يبدأ في التفكير في مدى حاجته للمعلومات (إن وجد إنها مطلوبة). إذا كانت هناك حاجة قوية وهناك منتج أو خدمة تلبي هذه الحاجة وفي متناول يده ، قرار الشراء يمكن أن يتخذ. إذا لم يكن هذا المنتج أو الخدمة متاحا، تبدأ عملية البحث عن المعلومات. فيمكن للعميل الحصول على معلومات من :

• مصادر شخصية : الأسرة ، الأصدقاء ، الجيران ، الخ

• مصادر تجارية : الإعلان ؛ المبيعات ؛ تجار التجزئة ، تجار الجملة وعرض نقاط البيع المميزة للسلعة.

• مصادر عامة : الصحف والراديو والتلفزيون منظمات المستهلكين ؛ المجلات المتخصصة

• مصادر تجريبية : التداول، الدراسة ، استخدام المنتج... الخ

إن فائدة وتأثير هذه المصادر للمعلومات تختلف حسب المنتج والعميل. و قد أشارت الأبحاث إلى أن العميل يقيم و يحترم المصادر الشخصية (تأثير "كلمة الفم") أكثر من المصادر التجارية. التحدي بالنسبة لفريق التسويق هو لتحديد ما هي مصادر المعلومات الأكثر تأثيرا في الأسواق المستهدفة.

2- تقييم البدائل:

في مرحلة التقييم ، يختار العملاء بين العلامات التجارية البديلة ، والمنتجات والخدمات.

كيف يمكن للمشتري استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها؟

عامل هام في مرحلة التقييم هو مدى شعور العميل بأنه "مشارك" في المنتج. و نعني بالمشاركة ، فإننا نعني درجة أهميتها بصفه شخصية للعميل والتي تؤثر على اختياره.

و كلما زادت مشاركته العميل ، فان من المرجح أن يقوم بعملية تقييم واسعه.

المشتريات التي يرتفع فيها مشاركته العميل تشمل تلك التي تنطوي على مخاطر عالية أو نفقات مرتفعة -- على سبيل المثال شراء الأدوات الكهربائيه ، سيارة أو القيام باستثمارات للمدخرات الشخصية. المشتريات ذات

المشاركه المنخفضة (مثل شراء المشروبات الغازية ، واختيار بعض حبوب الافطار من السوبر ماركت) تصبح عمليات التقييم في غاية البساطة.

3- اتخاذ القرار بالشراء:

وهو مرحلة التقييم التي يرتب فيها المستهلك العلامات التجارية الأكثر تفضيلا.

4- التقييم بعد الشراء أو ما يسمى التنافر المعرفي

المرحلة النهائية هي تقييم ما بعد الشراء وهي التي يتخذ فيها المستهلكون اجراءات بناء على رضائهم او عدم رضائهم، فكلما زادت الفجوة بين التوقعات والآداء كلما زاد عدم رضا المستهلك والعكس. من الشائع للعملاء أن تساورهم بعض المخاوف بعد اتخاذ قرار الشراء. وينشأ من هذا المفهوم الذي يعرف باسم "التنافر الإدراكي". فيمكن للعميل بعد أن اشترى المنتج ، أن يشعر بأن البديل كان هو الأفضل. في ظل هذه الظروف لن يكرر العميل الشراء فوراً ، و من المرجح أن يشتري بديل العلامة التجارية التي إشتراها في المرة السابقة. إدارة مرحلة ما بعد الشراء ، تعتبر من مهمة فريق التسويق لإقناع الزبائن المحتملين أن المنتج هو الأكثر فائدة في تلبية احتياجاتهم. ثم بعد أن تتم عملية الشراء ، ينبغي عليهم تعزيز إقتناع العملاء بانهم قد اتخذوا القرار الصحيح و الأهم ان يكون المسوق صادقا في ما يقول للمشتري المحتمل حتى يضمن إستمراره تعامله مع المنشاه.

وتكون ردة فعل بالرضا اي الاحتفاظ بالمنتج وعدم ارجاعه او اتلافه،الابقاء على المنتج لاستعمالات لاحقة. او ردة فعل بعدم الرضا : ارجاع المنتج او إتلافه

المطلب الثاني: تحليل سلوك المشتري الصناعي أو مشتري الأعمال (B2B)

نقصد بسلوك مشتري الأعمال ،سلوك شراء التنظيمات التي تشتري سلعا وخدمات لاستخدامها في انتاج منتجات وخدمات اخرى S التي بدورها تباع او تؤجر أو تورد الى آخرين، كما تشمل سلوك شركات التجزئة وتجارة الجملة أيضا والتي تحصل على السلع بغرض اعادة بيعها او تأجيرها لآخرين محققة بذلك ربحا.

عملية صنع القرار الشرائي الذي تقوم به المؤسسات، تتم من خلاله تحديد احتياجاتها من السلع و الخدمات، ثم تقوم بتنظيم الأنشطة التي يتم بناء عليها التقييم و الاختيار من بين البدائل المختلفة المطروحة من الموردين .

إن تحقيق الربحية للمشتري الصناعي يعتمد بشكل كبير على قدرتهم و مهارتهم في البحث عن المصنع أو المورد الأفضل، و هذه الميزة قد تختلف عن أسواق المستهلك النهائي حيث أنه أقل تركيزا على عامل الربحية في عملية الشراء. كذلك التفاوض يعتبر أحد العوامل المهمة جدا، و نجاح التعاون بين الشركات يعتمد على قدرتها في إدارة العلاقة فيما بينها عبر الوقت، و هذا الأمر قد يشمل التنسيق بين أشخاص متعددين يشغلون مستويات إدارية مختلفة بين الموردين و الشركات.

الفرع الأول: الصفات المميزة للسوق الصناعي (سوق الأعمال)

- 1- إن عدد المشتريين الصناعيين قليل جدا مقارنة مع المستهلكين
- 2- حجم الشراء كبير و معنى ذلك أن الطلب مستمر وبكميات كبيرة على المواد الصناعية طالما أن هنالك إنتاجا.
- 3- إحكام العلاقة ما بين المشتري و المورد: تتجه معظم الشركات إلى نوع من الشراكة في الإنتاج و يلعب توطيد العلاقة مع الموردين دورا حاسما للشركات أمام المنافسة و سرعة استجابة الطلب .
وقد تحكم هذه العلاقة الربحية المشتركة أو العلاقة التعاقدية القانونية.
- 4- طبيعة الطلب التابع: المقصود بالطلب التابع هو زيادة الطلب على سلعة معينة نتيجة زيادة الطلب على سلعة أخرى، فزيادة الطلب على السيارات يعني زيادة طلب الشركات المنتجة للسيارات على الإطارات، مساحات الزجاج، المحركات.....
- 5- الطلب غير مرن : تعرف مرونة الطلب بأنها زيادة أو نقص كمية الشراء نتيجة تأثرها بعوامل مختلفة مثل السعر، و ما يميز سوق المشتري الصناعي أنه طلب غير مرن بمعنى إن شراء المواد الخام لا يتأثر بزيادة أسعارها .
- 6- الطلب المتذبذب : يعني عدم ثبات الكميات المطلوبة من المواد الخام على مستوى معين بل إن زيادة طفيفة في طلب المستهلك على السلع قد تؤدي إلى زيادة كبيرة من قبل الشركات على المواد الخام.
- 7- إجراءات مختلفة في الشراء: هنالك إجراءات مختلفة للشراء تختلف من منظمة إلى أخرى ، فقد تكون من خلال الشراء المباشر من إحدى الموردين المعتمدين وبناء علاقة طويلة الأمد معه ،أو قد تتبع المنظمات سياسة الشراء من خلال المناقصات.
- 8- هناك أكثر من شخص يؤثر في قرار الشراء : فنجد أن هنالك أشخاصا يبدؤون بطرح الأفكار وآخرون يحددون المواصفات ،آخرون يقيمون الشراء بناء على أسس مالية و فنية .
- 9- يكون الشراء في معظم الأحيان من المصنع مباشرة بدون وسطاء

10- تلجأ كثير من الشركات لإلى استئجار المعدات بدلا من امتلاكها و هذا ينطبق على شركات التعهدات الكبيرة و التي تنجز مشاريعا في دول مختلفة أو مناطق متباعدة فتجد أن كلفة استئجار بعض المعدات في منطقة المشروع أقل من كلفة شرائها و شحنها من مكان لآخر.

11- احتراف البائع و مهنيته : يكون التعامل في السوق الصناعي مع مدراء ذوي خبرة كبيرة في مجال تقييم العروض و شراء المواد و أن أساس التقييم لديهم عقلاني في موازنة المنفعة التي يحصلون عليها مقابل السعر الذي يدفعونه و بالتالي فإن عملية الشراء من قبل المستهلك الصناعي يمكن النظر إليها على أساس أنها استثمار يحقق الربحية للمشتري¹.

الفرع الثاني: المؤثرات الرئيسية على سلوك المشتري الصناعي

- 1- العلاقات الشخصية: يتسم سلوك المشتري الصناعي بانه سلوك جماعي وليس فردي، حيث يتم عبر وحدة اتخاذ قرار الشراء ، والههم جميع الأفراد الذين يشاركون في عملية اتخاذ قرار الشراء و الذين لهم أهداف مشتركة ويتحملون المخاطر الناتجة عن هذه القرارات، حيث تلعب العلاقات الاجتماعية دورا في هذه العملية، وتعبير عن مدى قدرة المشتري على الوثوق بالبائع عند عملية الشراء ، بالإضافة إلى أنها صلة ترابط بين كل من المشتري والبائع، حيث يميل العميل عند إجراء عملية الشراء إلى التوجه الى المؤسسة أو المحل الذي يكون معه في علاقة شخصية قوية، حيث أن درجة قوة العلاقة تلعب دورا كبيرا في عملية التأثير في السلوك الشرائي ، والمؤثرون في عملية الشراء هم الأفراد الذين يساعدون في تحديد المواصفات ويقدمون المعلومات المتعلقة بتقييم البدائل المختلفة مثل الفنيين.
- 2- السعر: بما أن هدف المشتري الصناعي من خلال عملية الشراء هو الربح او اعادة البيع ، فإن السعر يلعب دورا كبيرا في القرار الشرائي لديه، خاصة عندما يكون قرار الشراء روتينيا ، ويجدر في هذا السياق عدم اهمال حجم المشتريات، حيث أنها بالنسبة للمشتري الصناعي تكون كبيرة وتتضمن فاتورة عالية نسبيا ، فان السعر سيكون المحدد الأهم في اتخاذ قارا الشراء.
- 3- العلامة التجارية :ان معظم المشتريين الصناعيين عندما يبحثون عن موردين فإنه غالبا ما ينظرون الى العلامة التجارية :أحد اهم عناصر اتخاذ القرار الشرائي، فهي وكما ذكرنا سابقا تتعلق بمنح الكثير من الأمان للمشتري الصناعي، لأن من ناحية أخرى، تعتبر العلامات التجارية لها تكلفة على المشتري الصناعي نظرا لثبات الأسعار وارتفاعها في بعض الأحيان.
- 4- خدمات ما بعد البيع: غالبا ما توصف قرارات التمشري الصناعي بأنها استراتيجية أي انها تقوم بدراسة ما قبل الشراء وفي مرحلة الشراء وحتى ما بعد الشراء ، وحيث ان غالبية السلع والخدمات التي يتم شراؤها تعد معمرة فان خدمة ما بعد البيع تلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرار الشرائي.

5- الكلمة المنقولة (word of mouth)

¹سلوك المشتريين ،المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.

وهي العبارات التي تؤثر على المشتري عند اتخاذ قرار الشراء ، وغالبا ما يكون مصدرها الأشخاص المقربون ولها تأثير سلبي أو ايجابي على قرار الشراء (الشراء أو عدم الشراء)

6- **طريقة عرض المنتج:** هي عبارة عن الطريقة التي يتم من خلالها عرض المنتج على المشتري، وتكون

بطرق وأشكال مختلفة هذه الأخيرة تلعب دورا كبيرا في القدرة على جلب لانتباه المشتري وحثه على

الشراء، كنعوية الإعلان أو الخطاب المرسل عن طريق البريد الالكتروني أو لباقة رجل المبيعات.¹

الفرع الثالث: مركز الشراء و أدوار الشراء في سوق المستهلك الصناعي

مركز الشراء هو مجموعة أشخاص من ذوي الخبرات و التخصصات المختلفة في الشركة و الذين يشكلون

بمجموعهم وحدة اتخاذ القرار الشرائي في الشركة و بالتالي فأن التحدي الذي يواجهه المسوق هو البحث عن

أولئك الأشخاص و من ثم توجيه جهوده التسويقية بما يتلاءم مع الاتجاهات و القدرات الفنية و العلمية لهؤلاء الأشخاص .

أدوار الشراء: لكل فرد من الأشخاص المؤثرين في السلوك الشرائي دور محدد في مراحل العملية الشرائية ويتمثل هؤلاء الأشخاص في :

1- البادئون في القرار: هم أول من يطرح فكرة الشراء أو يقترحون تحسين العمليات من خلال شراء بعض

المواد ، و يختلف الموقع الوظيفي لهم فقد يكونون عمالا أو فنيين أو مدراء تسويق أو لإنتاج...

2- أشخاص يضعون سياسة الشراء: تتبنى الشركات سياسات شرائية مختلفة فقد تكون عملية الشراء

مركزية، أو تكون سياسة الشركة التعامل فقط مع الموردين ذوي العلامات التجارية المعروفة، أو ضمن نظام المناقصات...

3- منفذو إجراءات الشراء: هم الأشخاص المخولون رسميا بتنفيذ عملية الشراء و دورهم في قرار الشراء

يعتمد على الصلاحية المخولة لهم من قبل ادارة الشركة.

4- المستخدمون: هم الأشخاص الذين يستعملون المنتج أو الخدمة المشتراة فهم الأكثر اهتماما

بالخصائص و المواصفات الفنية لذا يجب التعرف على احتياجاتهم التي من شأنها رفع الكفاءة الإنتاجية

.

¹ <http://www.uobabylon.edu> شبكة جامعة بابل

متخذو قرار الشراء: هم الأشخاص الذين يتخذون قرار بمتطلبات المنتج أو من أين يتم الشراء و عادة ما تكون على شكل لجنة من عدة تخصصات تظم ماليا و فنيا و إداريا في المشتريات .

ويمكن أن نميز ثلاث حالات من الشراء الصناعي: الشراء الجديد أو لأول مرة، إعادة الشراء المعدل و إعادة الشراء بدون تعديل. إن الحالات المعقدة مثل الشراء الجديد تتطلب أكبر عدد ممكن من المشاركين الذين يؤثرون على إجراءات الشراء وجمع المعلومات

الفرع الرابع: مراحل اتخاذ قرار الشراء الصناعي

اختلف الباحثون في عدد مراحل اجراءات الشراء وعلى العموم اغلبهم اتفقوا على المراحل الآتية:

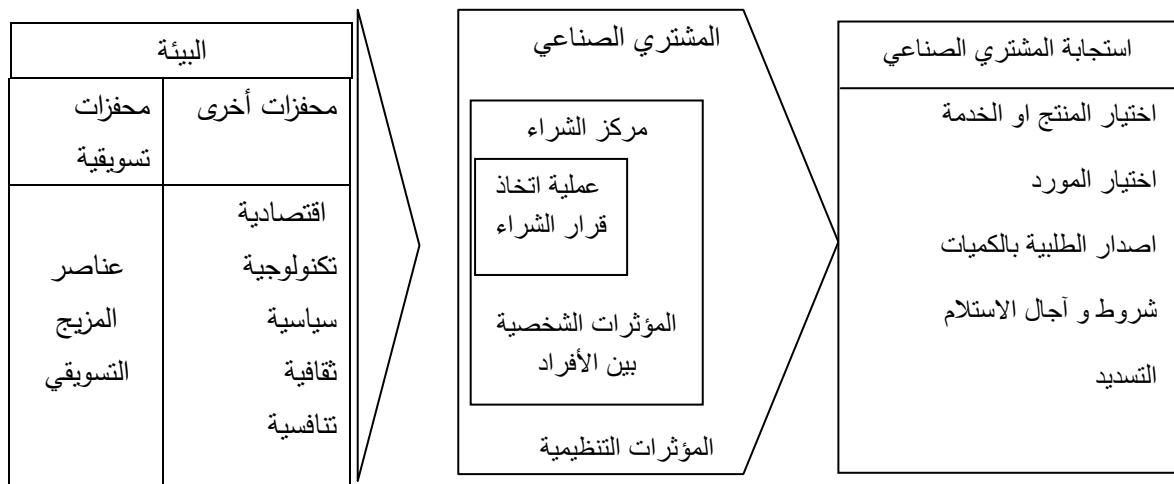
أولاً: نشأة الحاجة، وصفها ورفعها الى ادارة المشتريات

ثانياً: اختيار الموردين: ان اختيار مصادر الشراء الملائمة التي تتفق سياساتها البيعية وسياسة ادارة المشتريات بحيث تساعد على خلق التعاون وزيادة الثقة التجارية على اساس المصالح.

تقييم الاقتراحات المقدمة من الموردين:بعد تجميع المعلومات و الاقتراحات المقدمة من الموردين، تقوم المؤسسات المشتريّة بإجراء عمليات تقييم شاملة لمختلف مصادر التوريد لتحديد أفضلها

ثالثاً: اتخاذ قرار الشراء: بعد تقييم البدائل المتاحة للمشتري الصناعي، يتختم عليه اختيار مصدر أو مصادر التوريد القادرة على توفير الاحتياجات التي تم تقديرها كما و نوعا و وفق أفضل الشروط

رابعاً: متابعة التوريد



الشكل -4- نموذج لسلوك الشراء لدى المشتري الصناعي¹

المصدر: Philip Kotler et Gary Armestong ,Principles of marketing

¹ Philip Kotler et Gary Armestong- 350-344 مرجع سابق صفحة

المطلب الثالث: وظائف العلامة التجارية :¹

بصفتها مجموعة خصائص و مزايا يمكننا القول حسب Kapferer أن للعلامة التجارية ثلاث وظائف إستراتيجية بالنسبة للبائع أو المنتج، و خمس وظائف بالنسبة للمستهلك النهائي و وظيفتان أخريان بالنسبة للمشتري الصناعي B2B

الفرع الأول : وظائف العلامة التجارية بالنسبة للبائع أو المنتج

تمنح للعلامة التجارية للبائع قوة في السوق و تشق له طريقا نحو تغطية تسويقية شاملة تسمح له بتبني إستراتيجية على المدى الطويل فهي بالتالي تؤدي :

1. وظيفة الحماية : فالعلامة التجارية المقيدة محمية قانونا و تحمي المؤسسة من أية محاولات للغش أو التقليد عن طريق الإجراءات القانونية التي تسمح للمؤسسة بضمان الملكية الصناعية و الفكرية لها .
فمالك العلامة التجارية وحده له الحق في وضعها على نوع أو عدة أنواع من منتجاته و حتى على نطاق دولي، و اتفاقية مدريد خير دليل على تسهيل إيداع علامات تجارية على المستوى الدولي .
2. وظيفة التموضع: فالعلامة التجارية تعطي المؤسسة إمكانية التموضع في السوق بالنسبة للمنافسة و عرض خصائص منتجاتها و ميزاتها بصفة تفرقها عن منافسيها ، خاصة التموضع هذه - و بصفة استثنائية - مهمة جدا في الإعلانات الإشهارية و خاصة في الحالات التسويقية حث تستعمل المقارنة في الإشهار
3. وظيفة الرأسملة : تمثل العلامة التجارية ثروة حقيقية للمؤسسة، فهي رأس مال غير ملموس، فعلى صورة العلامة التجارية تتبلور النتائج ليس فقط نتائج النشاطات الإشهارية بل المنظمة من قبل المؤسسة بل أيضا <<مخزون>> إشباع حاجات زبائنهم و ولائهم عبر سنوات وجودها .

الفرع الثاني: وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمستهلك النهائي (B2C)

بالإضافة إلى الوظائف الثلاث التي تمنحها العلامة التجارية للبائع فإنها بالمقابل تضيف للمستهلك خمساً أخرى هي :

¹ Jean Jaque Lambin Channel de Moerloox ,Marketing stratégique et Opérationnel : du Marketing à l'orientation marché 7^{ème} Edition
Dunod 2008 Paris page 398

1: وظيفة الضمان (Garantie) : فالعلامة التجارية هي إمضاء يمثل مسؤولية المصنع / المنتج بصفة دائمة، بمعنى أن هذا الأخير يلتزم تجاه المستهلك بمستوى معين و محدد من الجودة في المنتج / الخدمة .

وكلما كانت العلامة التجارية معروفة و مشهورة أكثر كلما كان هذا الضمان إجباريا على صاحب العلامة التجارية، لأنه يغامر بشهرة العلامة التجارية و القيمة المجمع لها منذ سنوات.

2: وظيفة الاستدلال (Repérage): تدل العلامة التجارية على وجود تجانس معين من الخصائص الملموسة و في عرض المؤسسة و يستعمل هذه المعلومة في توجيه خياراته مع مراعاة حاجاته أو وضعياته الاستهلاكية ، في هذا المعنى ، فإن العلامة التجارية تمثل إشارة مرسله إلى الزبائن الذين لهم إمكانية التعرف - و بتكلفة ضئيلة- مجموعة الحلول المقترحة عليهم ضمن المنتجات/ الخدمات في السوق، و بذلك فإن العلامة التجارية تعتبر معلما للزبون يستدل به في بحثه عن الخيار الأمثل لتلبية حاجاته و رغباته .

3: وظيفة تشخيص (personnalisation) إنه تنوع أذواق و تفصيلات المستهلكين من أهم المعطيات في انتقاد السوق. و للاستجابة لهذا النوع فإن المؤسسات تطرح في الأسواق منتجات متنوعة، ليس فقط ذات خصائص ملموسة بل أيضا ذات أبعاد إجمالية، عاطفية و اجتماعية. فالعلامات التجارية إذن تسمح للمستهلكين بالتعبير عن اختلافاتهم و إظهار تفردهم في شخصيتهم عبر خياراتهم ، بهذا المنظار فإن العلامة التجارية وسيلة اتصال اجتماعية تسمح للمستهلك عن طريق الخصائص التي تمثلها بمعرفة و إظهار شخصياتهم و ميولاتهم، قيمهم و نظام حياتهم .

4: وظيفة عملية (Practicité): فالعلامة التجارية بالنسبة للزبون وسيلة عملية لتذكر خصائص منتج/ خدمة و ربطها باسم يكون من السهل التعرف عليه و تذكره، إنها تسمح للمستهلك بإتباع نظام شرائي (عملية الشراء) روتيني Processus و تقليص الوقت المكرس لعملية الشراء.

5: وظيفة ترفيهية: Fonction Ludique: في المجتمعات المخملية و المترفة، حيث الحاجات الأساسية للمستهلكين مشبعة جيدا، تصبح حاجات التجديد، المفاجأة، التعقيد و غيرها حاجات حيوية.

إن الحاجة إلى تجارب متنوعة و عيش أنماط حياة مختلفة و تجريب منتجات جديدة و التعرف على مصادر جديدة لإشباع الحاجات ، تمثل موضوعا مهما ، و علامات تجارية مثل Swatch, Coca Cola, Mc Donald تساهم في هذه العملية .

الفرع الثالث: وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمشتري الصناعي أو B2B

عموماً، وظائف العلامة التجارية بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال B2B تشبه وظائف العلامة التجارية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع باستثناء الوظيفة الترفيهية La fonction ludique .

فبالنسبة للمستهلك المباشر، وظيفتان للعلامة التجارية الصناعية La marque industrielle هما و بشكل استثنائي مهمتا:

- الأولى مرتبطة بوظيفة الأمان (La sécurité) و الضمان (La garantie) و هي وظيفة الأثر (La traçabilité)

- الثانية فهي متعلقة بدور علامة المورد أو المنتج مقابل زبائنها من المؤسسات وهي وظيفة تسهيل الأداء (La facilitation de la performance).

1- وظيفة الأثر : la fonction de traçabilité

رأينا أن العلامة التجارية هي إشارة للجودة، و إمضاء (Signature) ، ضمان يعطي للزبون أماناً مزدوجاً (double sécurité) . فمن جهة التأكد من مصداقية و صحة (شرعية) المنتج و من جهة أخرى التأكد - في حالة وجود عيب أو خلل- من إمكانية الاتصال بالمورد أو منتج السلعة.

و هنا تكمن أهمية وظيفة الأثر ، فهي تمنح إمكانية اقتفاء أثر السلعة و تحديد مكوناتها و مصدرها ، ففي حالة وقوع إشكال فيما بعد بخصوص جودة السلعة ، فوظيفة الأثر تمثل استجابة العلامة التجارية للمورد لحاجات المؤسسة العميلة (الزبون) للضمان و كذا لزبائنها النهائيين .

2- وظيفة تسهيل الأداء:

علاوة على الوظائف الكلاسيكية للعلامة التجارية حتى الآن، المؤسسات الصناعية لديها رغبات خاصة بالنسبة إلى مموئها (متعهديها) (Malaval(1998) قام بتحليل الرغبات الرئيسية و مخوف أعضاء مركز شراء نسبة إلى علامات مورديهم

الرغبات الإيجابية بالنسبة إلى علامات المموئين التي من الممكن أن تتمحور أو تتجمع حول أربعة مواضيع مقدمة بترتيب تنازلي من قبل الزبائن:

- تسهيل أداء الإنتاج و التي تشير إلى قدرة العلامة التجارية على تحسين العملية الإنتاجية للمؤسسة الزبونة سواء بتقديم خدمة صيانة جيدة أو بمدخلات (مواد أولية) ذات المستوى المطلوب و المتوقع من الجودة
 - تسهيل الابتكار و الإبداع و نعني بذلك قدرات العلامة التجارية للمورد على مرافقة تصميم المنتج النهائي للمؤسسة الزبونة
 - تسهيل الأداء التجاري: ويعني القدرة على تسهيل أو المساعدة في إقناع الزبائن النهائيين للمؤسسة الزبونة بفضل القوة التجارية الإجمالية التي تمثلها العلامات التجارية للموردين.
 - تسهيل عملية اتخاذ القرار في ما يقابله القدرة على تقبل أفضل التغييرات في طرق الإنتاج أو مواد وكذا القدرة على البناء رضا أكبر سرعة ضمن مجموع المؤسسات الزبونة .
- 3) مخاوف مواجهة علامات تجارية قوية لموردين آخرين :
- الدراسة السابقة الذكر ل(1998)Mlaval سمحت أيضا بالأخذ بعين الاعتبار المخاطر الرئيسية المدركة أو بالأحرى التوقعات السلبية للمؤسسات الزبونة لدى اختيارها لعلامات موردين قوية ، هذه المخاطر مرتبة ترتيبا تنازليا حسب أهميتها كالتالي :
- 1- خطر السعر الزائد أو المرتفع بشكل مفرط و المرتبط بالمخاوف من التكاليف الإضافية المتعلقة باستثمارات العلامة التجارية خاصة تلك المخصصة بالإشهار .
 - 2- خطر الوقوع في ارتباط دائم مع العلامة التجارية للمورد، أي صعوبة تغيير المورد بالنظر الى المزايا التقنية المحققة وأثر العلامة التجارية للمورد على المستهلك النهائي.
 - 3- خطر التأثير الكبير أو التدخل المباشر للعلامة التجارية للمورد على الوظائف الداخلية للمؤسسة (services internes)
 - 4- خطر حصول نوع من الغرور والابتزاز غير المباشر لدى الأشخاص موردي العلامة التجارية مما يمكن أن يترجم في النهاية الى نوع من الارغام او الضغط على المؤسسة الزبونة.

المبحث الثالث : إدارة العلامة التجارية

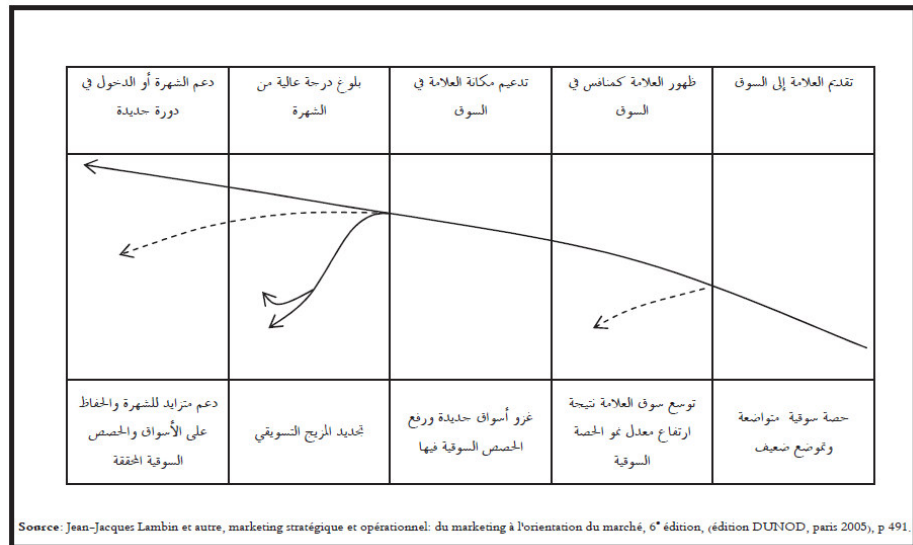
تصنع العلامة التجارية القوية الأساس لبناء علاقات قوية ومرحلة مع زبائننا، فالأصل من وراء وجود قيمة عالية للعلامة التجارية هو قيمة العلاقات القوية التي تنتجها وبالتالي فإن ما تمثله العلامة التجارية القوية فعلا هو مجموعة من العملاء الذين لديهم ولاء لها، ويكون التركيز الصحيح للتسويق على بناء علاقات قوية مع الزبون وذلك مع ادارة جيدة للعلامة التجارية التي تعمل كأداة تسويق رئيسية في ذلك.

المطلب الأول: دورة حياة العلامة التجارية¹

أجرى الباحث *HI_K 1966* دراسة على 275 علامة تجارية أثبت فيها أن لكل علامة تجارية دورة حياة خاصة تبدأ مباشرة عند أول إطلاق للعلامة في السوق المستهدف وتنتهي بانسحابها من سوق المنافسة. تمر العلامة التجارية خلال دورة حياتها بمجموعة من المراحل تتميز كل واحدة منها بمجموعة من الخصائص. إلا أن هذه الدورة يمكن النظر إليها من زاويتين؛ تتجسد الأولى في تحديد الدورة وفق تطور حجم الحصة السوقية للمؤسسة؛ أما الثانية فتحدد حسب مراحل تطور صورة العلامة التجارية.

الفرع الأول: دورة حياة العلامة التجارية من منظور الحصة السوقية

قدم الباحث "*Caron*" دراسة قام بها مكتب "*Carré_Noir*" على 1000 مؤسسة بينت أن دورة حياة العلامات التجارية تنقسم إلى خمسة أطوار؛ إلا أن 85% منها تنحصر دورتها بين الطورين والأربعة أطوار. يبين الشكل رقم - 5 - هذه الأطوار والخصائص المميزة لكل واحدة منها



¹ عيادة محمد، 2010 مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير: تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية "دراسة صنف منتجات التلفاز، جامعة قاصدي مرباح ورقلة" ص 62.

دورة حياة العلامة التجارية من منظور الحصاة السوقية

يمر بناء "صورة" العلامة التجارية عبر مجموعة من المراحل تتحدد كل مرحلة وفق درجة الارتباط بين العلامة والمنتج وقنوات الاتصال. يبين الجدول التالي مختلف هذه المراحل وخصائص كل منها.

جدول رقم- 3 - دورة حياة العلامة التجارية من منظور إدراكي.

| مرحلة اكتمال عناصر الهوية | مرحلة توسخ عناصر الصورة لدى المستهلكين | مرحلة الانفصال عن المنتج | مرحلة بناء الصورة |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - تتمتع العلامة بشهرة من الدرجة الأولى (الشهرة العفوية). - لها القدرة على تعليم أصناف أخرى من المنتجات. - تتحول إلى رأس مال لدى المؤسسة. | <ul style="list-style-type: none"> - استقرار صورة العلامة لدى المستهلكين. - إمكانية استخدام العلامة لتعليم منتجات من نفس صنف المنتج الأصلي. | <ul style="list-style-type: none"> - تتمتع العلامة بقيمة مضافة. - تتحول إلى أداة اتصال بالنسبة للمؤسسة. | <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع حجم مبيعات المنتج الجديد. - تغذية العلامة من خلال عناصر الجودة المميزة للمنتج - دعم إيجابي للعلامة من طرف مختلف قنوات الاتصال. |

المصدر : Christian Michon et autre, le marketeur, (Pearson Education, paris 2003),p 188

المطلب الثاني: الاستراتيجيات المتبعة في إدارة العلامة التجارية

الفرع الأول : استراتيجيات بناء العلامة التجارية

يعتبر بناء العلامة من أصعب التحديات التي يواجهها المسوق في اتخاذه القرارات، وتشمل عملية بناء العلامة أربعة قرارات رئيسية:

أولاً : تثبيت العلامة¹

يحتاج المسوقون الى تثبيت العلامات التجارية في أذهان عملاء القطاع المستهدف , ويتم ذلك من خلال ثلاث مستويات رئيسية

الاول يمكن تثبيت العلامة بناء على صفات المنتج ،مثال على ذلك يمكن لشركة أجهزة التليفون المحمول أن تتحدث عن المكونات الابداعية لمنتجها وحجمه الصغير ووزنه الخفيف. وهذا هو أدنى أنواع التثبيت والذي لا يستخدم غالباً لان المنافسين قادرين على نسخ هذه الصفات والملاح , والاهم من ذلك فأن المستهلكين لا يهتمون بصفات المنتج , ولكن ما يهمهم فعلاً ماذا ستقدم لهم هذه الصفات.

المستوى الثاني, يمكن تثبيت العلامة من خلال ربط العلامة بالمنافع، فمثلاً بدلاً من أن تتحدث شركة الجوال

¹ Laurent COMBALBERT,2008 ; Entreprises :halte aux prédateurs ;DUNOD ,p136.

عن مكونات المنتج وصفاته ، تتكلم عن فوائد استخدام الجوال وتحقيقه للاتصال الدائمشبكة الانترنت من أي مكان في أي زمان ، وهكذا فقد نظرت الى ماوراء صفات المنتج نفسه بالربط بالمنافع العائده منها .وعلى سبيل المثال أيضا قيام شركة Volvo بتثبيت العلامة بـ (الامان) وشركة فيديكس (التوصيل في الميعاد)..وهكذا

أما المستوى الثالث فهو يذهب الى أبعد من ذلك بكثير ،فالعلامات القوية في الغالب ما تثبت نفسها من خلال المعتقدات والقيم ، هذه العلامات تحمل في جوانبها مثيرات عاطفية ترتبط بالقيم لدى الفرد ، فمثلا تقول شركة الجوالات ، "انت في القرن الحادى والعشرين ومازلت لاتملك جوال حديث !!!" أو " كن دائما متصلا" أو تقول شركة معجون الاسنان "أبتسامه صحية بيضاء الى الابد" أو صبغة الشعر وداعا للشعر الأبيض فمثل هذه العلامات تلامس عواطف المستهلكين وتربط نفسها بالقيم لديهم ، يقول أحد الخبراء يجب على العلامة أن تقوم بأدخال العملاء الى مستوى عميق ، وتلامس عواطفهم .

وعند تثبيت العلامة يلزم المسوق أن يحدد رسالة العلامة ورؤيتها ، كيف يجب أن تكون وما يجب أن تفعل. تعتبرالعلامة أيضا كما ذكرنا سابقا بمثابة وعدا للعميل بتوصيل مجموعه محدد من المنافع والخصائص والخدمات والتجارب أيضا و فعندما يذهب العميل لشراء العلامة (س) يكون على تأكد تام من أنه سيحصل على الوفاء بوعد الشركة وانه سيحصل على مجموعه المنافع في كل مرة يشتري العلامة.

ويمكننا أيضا الإشارة الى أن هناك بعض الطرق الاضافية تستخدم بعض الاحيان لتثبيت العلامات منها¹:
التثبيت أعتمادا على الاستعمال :كأن تصف شركة Nike نوع معين من الاحذية أنه الافضل في السباقات أو كرة القدم

التثبيت أعتمادا على المستخدم :مثلا شركة أبل تصف أجهزتها بأنها الافضل بالنسبه لمصممي الرسومات ، صن ميكروسيستمز بأنها الافضل بالنسبة لمهندسي التصميم..

التثبيت أعتمادا على المنافس: حيث يوصف المنتج بأخلافه عن المنافسين ، مثلا شركة Up 7تصف نفسها بأنها ليست كولا Uncola

التثبيت أعتمادا على الفئة أو الصنف :حيث تصف الشركة بأنها الرائدة في فئة المنتجات مثل زيروكس في ماكينات الطباعة.

ولكن يجب على الشركة أن تراعى عدم حدوث أخطاء في عملية التثبيت مثلا التقليل من فائدة التثبيت والفشل في عرض فائدة أساسية وعدم تقديم سبب مبرر للشراء.

المبالغة في التثبيت :أي التثبيت بصورة ضيقة جدا أو استخدام معين بحيث يصرف بعض العملاء المحتملين النظر عن هذه العلامة.

التثبيت المربك :حيث تقدم الشركة أكثر من فائدة للعلامة تتعارض فيما بينها

التثبيت المشكوك فيه :أدعاء فوائد مشكوك في قدرة الشركة على توصيلها أو مستحيل توصيلها .

¹ Nicolas RIOU,2009 ;Marketing Anatomy ; Eyrolles; p122.

ثانيا : اسم العلامة

الاسم الجيد للعلامة سيساعد بلا شك في قدرة نجاحها ، واختيار ذلك الاسم تحدى صعب ، يبدأ بالاستعراض الدقيق للمنتج ومنافعه، والسوق المستهدف ، والاستراتيجيات التسويقية أيضا وهذه بعض الصفات المرغوبه لنجاح العلامة التجارية :

أن تصف شيئا عن مزايا المنتج أو منافعه

أن يكون سهل النطق به وسهل التعرف عليه وتذكره

قابلية التدويل :ألا يكون له مدلولات سيئة في بلاد أخرى أو لغات أخرى

أن يكون مميزا

أن يكون قابلا للتسجيل والحماية القانونية (لا يكون مملوكا لمنظمة أخرى مثلا أو مشابه)

الا تستخدم بعض الاسماء المتدنية او القليلة للمنتجات الراقية التي تحمل قيمة كبيرة بسعر كبير .

عدم الارتباط بمناسبة أو فترة زمنية مميزة

قابلية الحماية القانونية

ثالثا : رعاية العلامة

يكون أمام المُنتج الآن الاختيار بين أربعة طرق لبناء العلامة ورعايتها

إما أن تكون العلامة علامة المُنتج أو المصنع ،حيث يكون للمنتج العلامة الخاصة به ،أو أن يبيع لتاجر

التجزئة او تاجر الجملة والذي سيضيف العلامة الخاصة به (تسمى أيضا علامة المتجر أو الموزع) ،أو أن يتم

ترخيص العلامة ، وأخيرا تقوم شركتان بالاشتراك في علامة واحدة. Co-Branding

علامة المُنتج وعلامة الموزع¹:

كانت علامة المنتج هي المسيطرة دائما على السوق ،ولكن منذ وقت قريب ظهر العديد من تجار التجزئة

والجملة الذين بدأوا في بناء علامات خاصة بهم وبمتاجرهم ، وهذه العلامات الخاصة كانت في الغالب لصالح

التجار وليس المنتجين،حيث كان لهم التحكم في مخزون المنتجات ،ماذا يضعون على أرفف المتجر ،أي سعر

يفرضون، وبعض التجار أحيانا يفرضون رسوما على المنتجين لقبول منتجاتهم ووضعها بالارفف و شغلها

لمخازن المتجر وإيجاد المنافذ لها ،وهذا الأمر قد أثار قلق اللجان التجارية لأنه قد يمنع المنتجين الصغار من

إيجاد منافذ لمنتجاتهم لانهم لا يستطيعون دفع الرسوم العالية للتجار وبالتالي تنقضي المنافسة.

كذلك بناء العلامات الخاصة يعتبر مكلفا بسبب التخزين والترويج .. ولكنه بالعائد يعظم أرباح التاجر ويكون له

منتجات حصرية تحمل علامته فقط ولا يمكن أن تباع لدى المنافسين وهذا يعنى زيادة عدد المتسوقين وولائهم

للمتجر ، كذلك يقوم أصحاب العلامات الخاصة بتسعير علاماتهم بسعر أقل من علامات المنتج وهذا بلا شك

يؤدى الى اتجاه المتسوقين نحو العلامات الخاصة خاصة في الأحوال الاقتصادية السيئة.

¹ Philip kotler ;B2B brand management; opcit; p 59.

ولدرء مفاسد العلامات الخاصة كان على المنتجين وأصحاب العلامات الرائدة أن يقوموا بأبحاث تطويرية بعناية لإخراج علامات جديدة وخصائص جديدة وتحسينات مستمرة في الجودة ،يجب أيضا ان يصمموا برامج اعلانية قوية لتوعية المتسوقيين وجذب تفضيلاتهم ،كذلك عليهم بالتوصل الى الشراكة مع الموزعين والاتحاد معهم حتى لا يفسد أحدهم عمل الآخر.

الترخيص:

لا شك أن المنتج يحتاج لسنين طويلة وإنفاق الملايين لخلق العلامة الخاصة به ، ومن هنا اتجهت بعض الشركات الى الترخيص من المنتجين المعروفين ولديهم شهره وعلامات مميزة أو حتى الاشخاص السينمائيين المعروفين مقابل أجر لهم ، ومثل هذه الأشياء تقدم بناء علامات مميزة وقوية بوقت قصير.

العلامات المشتركة Co-Branding

وهذا النوع من التعليم ينشأ ببناء علامة بين شركتين مختلفتين بمنتج واحد مثلا جوال Sony-Ericsson وهناك ثلاثة أنواع من التعليم المشترك

1التعليم الجزئي :حيث يتم وضع علامة خاصة بجزء من المنتج مع علامة المنتج ذاته ، مثلا يتم وضع معالج Intel processor مع جهاز حاسب ل Copmaq

2التعليم التعاونى : حيث يتم استخدام علامتين لمنتجين مختلفين بحيث تستفيد كل منهما من الأخرى نتيجة الاندماج معها مثلا سیتی بنك، Arial & Downy .

3التعليم التكاملى :حيث يتم الاعلان وتسويق المنتجات مع بعضها البعض مثلا Sprite و UP7

و يقدم هذا النوع من التعليم عدة مزايا ، فلكل علامة سيطرة جيدة في مجالها أو صنفها و عندما يحدث هذا الاندماج بين العلامتين فإنه يمثل نداء أوسع للمستهلكين وبالتالي يمثل قيمة أعلى للعلامة كذلك يسمح هذا النوع لبعض الشركات بتوسيع علامتها للوصول إلى أسواق منتجات صعب الوصول إليها وحدها .
وتحمل أيضا العلامات المتحدة بعض القصور فالعلاقات بين الشركتين تتضمن العقود والتراخيص المعقدة ، والشركاء يجب أن يقوموا بتنسيق الإعلانات والترويج البيعية والتسويقية بعناية ، كذلك يجب على كل شريك أن يتوفر له الثقة الكاملة في الشريك الآخر بأنه سوف يرعى ويحافظ على علامته ولا يحقق النجاح على حسابها فقط أو تغطى إحدى العلامات على الأخرى.

الفرع الثاني: استراتيجيات تطوير العلامات التجارية

صنف المنتج

| | | |
|-------------|-------------------|------------------|
| | موجود سابقا | جديد |
| موجود سابقا | توسيع الخط | توسيع العلامة |
| صنف العلامة | | |
| جديد | العلامات المتعددة | العلامات الجديدة |

الشكل - 5 - استراتيجيات تطوير العلامة التجارية - المصدر Philip kotler, marketing principles
 الشكل السابق يوضح الاستراتيجيات الاربعة لتطوير العلامات وفق مصفوفة محورها الرأسى هو صنف المنتج ومحورها الافقى هو أسم العلامة :

وعليه يمكن أن نميز الاستراتيجيات التالية:

إستراتيجية توسيع الخط: Line Extension:

تستخدم الشركة هذه الاستراتيجية عندما تمتلك علامة ناجحة وتستخدمها في نوع من المنتجات موجود أساسا ولكن يضاف اليه بعض العناصر الجديدة مثلا نكهة جديدة، لون جديد، تصميم مختلف ،أو مكونات إضافية ،أو تغير في التغليف.

مثال : شامبو Head&Shoulders نفس المنتج (شامبو) وتحت نفس العلامة (Head&Shoulders) ولكن منه بالنعناع , الشاى الاخضر , الليمونوهكذا

تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة اذا ما أرادت الشركة تقديم تكلفة أقل أو خطورة أقل في تقديم منتج جديد أو لتلقى رغبات المستهلكين المختلفه أو لتستخدم قدراتها المرتفعة أو حتى لتحكم الارفف في المتاجر لكن التمدادى في توسيع الخط قد يتسبب في خروج المنتج عن معناه الاساسي، وقد يتسبب أيضا في إرباك وتشتيت المستهلك أو إحباطه ، كذلك فان العائد من التوسع ربما يكون على حساب عنصر أو منتج آخر في الخط الانتاجى ،لذلك فإن إستراتيجية التوسع تكون فعالة ومجدية اذا استطاعت جذب الأضواء من منتجات المنافسين وليس بأن تقضي على منتجات الشركة نفسها أو تتسبب في تفكيك الخط عن بعضه.

إستراتيجية توسيع العلامة

هنا تقوم الشركة بأستخدام علامتها الناجحة لتقديم منتجات جديدة في أصناف أخرى من المنتجات ،

مثال : عندما تقوم Intel بأستخدام علامتها التجارية الناجحة وتقوم بتقديم اللوحات الام Intel by Intel

Motherboards .

أو تقوم شركة Barbie بأستخدام علامتها لتتنقل الى تصنيع ملابس Barbie أو كتب Barbie أدوات Barbie ...

استخدام هذه الاستراتيجية يساعد على التعرف وقبول المنتجات الجديدة في السوق في وقت سريع ويقطع التكاليف الاعلانية لبناء علامة جديدة .

مخاطر الإستراتيجية:

توسيع العلامة لمنتجات جديدة ربما يشوش على صورة المنتج الاساسي للشركة , كما انه لو فشلت الشركة في توسيع العلامة فأن هذا سنعكس على موقف المستهلكين نحو أي منتج يحمل العلامة بشكل سلبي . ومن ناجية أخرى اسم العلامة وطبيعتها قد لا يتوافق بشكل سليم مع بعض المنتجات حتى ولو كان المنتج يرضى العميل بشكل كامل , فلا يمكن مثلا تصور عصائر Lipton أو أثاث . Sony

إستراتيجية العلامات المتعددة

هنا تقوم الشركة بأضافة علامات جديدة مختلفه في صنف واحد من المنتجات مثلا شركة Procter&Gamble تقدم علامات مختلفه في معاجين الاسنان وأيضا علامت مختلفه في المساحيق ...وهكذا

والعلامات المتعددة تقوم بتقديم خصائص مختلفه ومحفزات مختلفه للشراء, كذلك تسمح للشركة بفرض علامتها في رفوف المتجر وأستهلاك مساحة كبيرة منها.

مخاطر الاستراتيجية:

مع كثرة العلامات سيكون لكل علامة حصة سوقية ضيقة ومنخفضة ولا يوجد أي منها عظيم الربحية , فالشركة توزع وتبدد جميع مواردها على علامات متعدده بدلا من أن تركز هذه الموارد على علامة واحدة أو عدد قليل يمكن أن يكون عظيم الازياح.

إستراتيجية العلامات الجديدة

حيث تقوم الشركة بأستخدام علامات جديدة عندما تدخل في خطوط جديدة للمنتجات, مثلا Honda قدمت سيارة Acura عندما أقامت خط إنتاج منفصل لسيارة. Luxury

مخاطر الاستراتيجية:

مثل مخاطر تعدد العلامات فالشركة ستوزع مواردها على علامات مختلفة, بالإضافة إلى ذلك في بعض المنتجات سيعتقد المستهلك أن هناك العديد من المنتجات مع مجرد فروق قليلة فقط ,

لذلك بدأ الان المسوقون في تطوير استراتيجيات Mega Brands حيث يتم أسقاط العلامات الضعيفة ويتم التركيز فقط على العلامات التي ستحقق المرتبة الاولى او الثانية من حصة السوق ويتم أستثمار الاموال فيها .

الفرع الثالث: تنفيذ ومتابعة استراتيجية العلامة التجارية

يجب على الشركة أن تقوم بإدارة علامتها بعناية تامة , أولا تثبيت العلامة لابد أن يكون متصلا باستمرار مع المستهلكين , مسوقو العلامات الرائدة دائما ما ينفقون الملايين على الاعلان لخلق الوعي لدى المستهلكين وبناء

التفضيلات والولاء ، مثلا McDonalds تتفق 500 مليون دولار سنويا على الاعلان وغيرها تتفق بليون أو أكثر ، هذه الحملات الاعلانية تساعد في خلق الاسم المعروف والمعرفه بالعلامة وأيضا جذب التفضيل والولاء

ولكن تجدر الإشارة هنا الى أن العلامات لا تعيش فقط بالاعلان ، لكن في الحقيقة العلامة تعيش بالتجربة أيضا خبرات المستهلك الشخصية مع المنتج ، آراء الآخرين ، كلمه من أي مكان تؤثر على المستهلك ، الموقع الالكتروني للشركة ... الخ ،فعلى الشركة أن تعتنى بهذه النقاط جيدا بقدر ما تعتنى بالانفاق على الاعلان.

كذلك لن تتجح العلامة الا عندما يتعايش معها كل فرد يعمل بالشركة وأن يكون تركيز كل الموظفين موجها نحو المستهلك ولديهم التدريب والحماسة لتحقيق ما تعد به العلامة ، ولا تترك أصول العلامات فقط لادارة العلامات بل يجب أن يشارك الجميع في الحفاظ على العلامة ورعايتها.

كذلك يجب على الشركة أن تقوم من فترة لآخرى بالنظر الى مواطن القوة والضعف في علامتها ، وطرح عدة تساؤلات مثلا هل فعلا توصل علامتنا المنافع التي تمثل القيمة للعميل ؟ هل العلامة مثبتة جيدا في أذهان المستهلكين ؟ هل تجارب علامتنا وكل النقاط تدعم العلامة ؟ هي يدرك مديري العلامات ما تمثله العلامة من أصل هام ؟

وهذه النظريات ربما تبين احتياج العلامة لاعادة التثبيت بسبب تغير التفضيلات للمستهلكين أو بسبب التنافس ، بل وفي بعض الحالات تظهر الحاجة الى إعادة بناء العلامة من جديد.



الشكل-6- الاستراتيجيات الأساسية المرتبطة بإدارة العلامات التجارية.

المصدر: Philip kotler, Marketing principles:

المطلب الثالث: الادارة الاستراتيجية للعلامة التجارية عن طريق بناء الهوية

الفرع الأول: نماذج بناء هوية العلامة التجارية

1- بناء الهوية عن طريق التخطيط التسويقي: وصلت العديد من المؤسسات إلى مسلمة مفادها أن التركيز على نشاط معين من بين النشاطات التسويقية لها لا يعتبر خطوة إستراتيجية تخدم أهداف المؤسسة العامة والخاصة فزيادة كثافة التوزيع في المنطقة "أ" ، أو استهداف نسبة معينة من المستهلكين ذوي الولاء للمنافس "ب" عبارة عن مناورات لا تخدم الأهداف بعيدة المدى التي وضعتها المؤسسة؛ أي أن هذه السياسات تكون عقيمة ومحدودة الفائدة إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التكامل بين مختلف النشاطات التسويقية للمؤسسة.

ومن أجل أن تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية يجب أن تبحث عن نقطة التميز؛ لتصبح في مرحلة لاحقة فكرة أساسية تميز العلامة . إن الطريقة المثلى للبحث عن التميز هي البحوث التسويقية عن المجتمع المستهدف و التي تقوم بالتنقيب في ثناياه عن المعاني التي يقدمها المنافسون، و المعاني التي يمكن أن يتقبلها المستهلكون ّ ثم تبني معنى خاصبها، تستهدف به السوق وتتميز به عن المنافسين.

ولكن من الناحية النظرية تبدو هذه هي الطريقة المثلى لوضع هوية متميزة لعلامة منتجات المؤسسة، إلا أنه يمكن طرح التساؤل التالي: ما هي فرص تحول هذا المعنى إلى نشاطات ملموسة تستطيع المؤسسة القيام بها؟. وبذلك تكون الفكرة القابلة للتنفيذ هي التي يمكن أن تتحول إلى نشاطات؛ و بعبارة أخرى تحويل المعنى إلى شيء ملموس

2- بناء الهوية عن طريق مختلف وسائل الاتصال

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى وكالات الإعلان لتحديد هوية علامتها، و إذا ما سألت أحد مسيري هته المؤسسات عن هوية علامة منتجاته فسوف يخبرك بأنه لا يمكنه معرفة الهوية ما لم يرى العلامة عبر الإعلان .وبذلك فبناء الهوية عبر هذا الإعلان ينشأ من خلال الإعلان وبصورة ملموسة إلى أقصى الحدود.

وفشل الإعلان في بناء الهوية يعني فشل العلامة التجارية، أي أن لهذا النموذج مشكلة عكسية تماما للنموذج الأول، فهناك وكما ذكرنا يكون وصف معنى العلامة مجردا بجلاء و غير قابل للتنفيذ بصورة كافية؛ أما النموذج الثاني فغالبا ما يكون ملموسا إلى ابعده الحدود، فهو محصور في مجموعة من الإجراءات التنفيذية و من هنا جاءت مقارنة ثالثة لتجمع بين النموذجين ألا وهو نموذج تصميم العلامة التجارية

3- نموذج تصميم العلامة التجارية

يعتمد هذا النموذج على الجمع بين النموذجين السابقين، أي أنه يمكن الاعتماد على جمع المعلومات المرتدة من السوق ّ ثم تنظيمها في شكل بيانات تتحول بعد ذلك إلى قرارات .بذلك يمكن للمؤسسة أن تسيطر عن هوية علامتها التجارية بعد أن تقوم بتصميمها .أهم العناصر الواجب الاهتمام بها في هذا النموذج هي :

-**المستهلك**: أي يبدأ تصميم العلامة التجارية انطلاقا من المستهلك وليس بما تريده المؤسسة، و بذلك تبحث المؤسسة عما يرغب به المستهلك وما هي الصورة التي يمكن بناء عليها الإعلان، أي أن الإعلان يكون فعالا إذا ّ تم تحديد الإيحاءات بصورة دقيقة .إن المكان الأمثل للبحث عن المصادر المحتملة للمعنى هو حياة المستهلك اليومية.

-**التصميم**: وتتطلب هذه العملية أن لا يكون وصف معنى العلامة التجارية مجردا جدا ولا ملموسا جدا وأن يكون قابلا للتنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار عنصرين أساسيين عند التفكير بكيفية التعبير عن المعنى، وهما: التعبير الشفوي و التعبير البصري؛ وأن يولى لكليهما قدرا متساويا من الاهتمام.

-التنظيم من الخارج إلى الداخل إلى الخارج: أي أن يتضمن تصميم العلامة التجارية تنظيماً كاملاً لا يقتصر على التواصل مع الخارج فقط، بل يضاف إلى ذلك أسلوب الحوار الداخلي؛ وبعبارة أخرى هو أن عملية التصميم لهوية العلامة التجارية يعتمد على المعلومات المرتدة من السوق وتجسيد الهوية في الواقع يتم بعد إجراء حوار داخلي.

الفرع الثاني: أدوات بناء هوية العلامة التجارية

بعد أن تحدثنا عن أهم النماذج الخاصة بوضع هوية العلامة التجارية، ننتقل إلى مرحلة أكثر تقدماً، وهي الوسائل والأدوات والنشاطات التي يتم عبرها بناء هوية العلامة التجارية؛ وبعد عملية الدراسة والتحليل لأهم اقتراحات الباحثين في هذا الميدان يمكننا وعن طريق الاستقراء تجميع هذه الأدوات عبر أربعة مجموعات رئيسية:

-عناصر مرتبطة بالمنتج (المنتج، العبوة).

-عناصر مرتبطة بالعلامة التجارية (الاسم، الرمز، الخط، الألوان، الرائحة والصوت).

-عناصر مرتبطة بالترويج (الإعلان، الموقع الإلكتروني، العلاقات العامة).

1 عناصر مرتبطة بالمنتج

أ. منتجات في المستوى المرغوب: يمثل المنتج جوهر النقاء المستهلك مع المؤسسة، و لو أنه لم تكن لهذا المستهلك حاجة أو رغبة تدفعه للاستهلاك فلا يمكن أن يقتني أي من المنتجات؛ ورغم أن لجودة المنتج أهمية بالغة في قرار الشراء إلا أن الكثير من المؤسسات تجاهلتها واتجهت نحو الأساليب الترويجية وطرق الاتصال بصورة مبالغ فيها تصل في كثير من الأحيان إلى الغش والتضليل؛ وحقيقة الأمر هو لو أن المؤسسة استطاعت أن توفر منتجات في مستوى عال من الجودة و تقنع المستهلكين بشفافية وبدون مبالغة بجودة هته المنتجات من الناحية الوظيفية أوالتصميمية فإنها ستزيد من فرص نجاح المنتج و ترسيخ علامته في أذهان المستهلكين وتنتقل الهوية من أنها شيء تريده المؤسسة إلى صورة راسخة في ذهن المستهلك.

ب. عبوة تثير الانتباه و الرغبة في الاستهلاك: إن أول ما يقابل المستهلك عند تعرفه على المنتج هو الغلاف الخارجي، إضافة للدور الأساسي الذي يلعبه الغلاف في حماية المنتج من التلف والكسر والتحلل أثناء عمليتي النقل والتخزين فهو يلعب دورا بسيكولوجيا هاما في الترويج للسلعة، فهو بمثابة رجل البيع. ولكي يكون للعبوة أثر إيجابي في جذب المستهلكين يجب أن تعمل على دعم هوية علامة المنتج من خلال الألوان و التناسق بينها والتصميم المبدع والشكل المميز بحيث تكون ذات جاذبية تثير رغبة المستهلك.

2- عناصر مرتبطة بالعلامة التجارية.

أ. الاسم: و لقد تم إفراد مطالب خاص به لأهميته البالغة.

ب. الرمز "Le logo": من الأمور التي تجلب الانتباه في عالمنا الحديث هو أنه لا يكاد المرء أن يرى جماعة أو حزبا أو دولة تخلو من رمز مميز لها، فالرمز هو بمثابة الدليل الذي يمكن الرائي من إدراك والتعرف على صاحب الرمز. فالأعلام الخاصة بالدول تدل على بلدانها وثقافتها وتاريخها ولغتها ومعتقداتها، والرموز الخاصة بالتنظيمات تدل على طبيعة نشاطاتها وأهدافها وغير ذلك من الأدلة الذهنية.

ومن هنا يمكن تعريف الرمز على أنه " إشارة لعضوية في جماعة معينة أو للتعريف بحامل الرمز "

إن عملية تصميم رمز يتناسب مع نشاط المؤسسة وحجمها وطموحاتها ويتوافق مع ثقافة المجتمعات المستهدفة يتطلب مجموعة كبيرة من المهارات وبذلك تستعين المؤسسات بالبحوث الخاصة بعلم النفس من أجل فهم الكيفية التي يفسرها المستهلك الرموز (*Symologie*) وعلم دلالات الأشياء والكلمات؛ والهدف من ذلك هو بناء رموز لها معاني وثيقة ونابعة من ثقافة المجتمعات المستهدفة.

ج. الشعار المكتوب: تتضمن هويات الكثير من المؤسسات عبارات تتخذها شعارا لها، وتكون جزءًا لا يتجزأ من الهوية، و من الأسئلة على ذلك العبارات التي تستخدمها شركات الاتصال الثلاثة في الجزائر: موبيليس "والكل يتكلم"، "نجمة" "نحبها ونحب لي يحبها"، "جيزي" "عيش *la vie*".

ومن الخصائص الواجب توفرها في الشعارات لتؤدي الوظيفة الموكلة إليها:

-التوافق مع اسم العلامة.

-تضيف معنى أو معاني تدعم صورة المؤسسة.

-من الأفضل أن تكون سهلة الترجمة إلى اللغات اللاتينية وخاصة الإنجليزية الفرنسية بحيث تعطي وقعا جيدا على

الأذن، مثل موبيليس و الكل يتكلم "*mobilis et que chacun parle*".

د. نوع خط الكتابة: تتضمن بعض أشكال الحروف قد تنقل معاني دقيقة عن الشركة؛ فالحروف الرفيعة والطويلة التي تنتهي في أعلاها وأسفلها بزوايا صغيرة مثلا تكون أكثر رقة وأناقة، والحروف الخالية من الزوايا الدقيقة في أعلاها وأسفلها تحمل معاني الود، وكلما تسعى الشركة لتدويل نشاطاتها كلما تزايدت أهمية الخط الذي يكتب به اسمها. فقد يكون الاسم المكتوب بالحروف اللاتينية ناجحا في اليابان وغير ناجح في الصين، وذلك بسبب أهمية الخصائص المرئية للاسم عند الصينيين .

هـ. الألوان: يهتم المستهلكون في كثير من الأحيان بالألوان أكثر من اهتمامهم بالأشكال، ومع هذا فإن معظم التصاميم اللونية عند الشركات لا تترك أثرا قويا لدى المستهلكين.

تبين البحوث أن ألوانا معينة تسبب تأثيرات عاطفية و بسلوكية يمكن التنبؤ بها، غير أن الإطار الثقافي يعد عاملا أساسيا في انتقاء الألوان ومن الخطأ إهماله.

3- عناصر مرتبطة بالترويج .

أ. الإشهار التلفزيوني: تستخدم المؤسسات الإشهار عبر التلفاز من أجل إعطاء الهوية أكثر حيوية، فهو القناة التي تسمح للمستهلك بالالتقاء بأغلب عناصر الهوية المذكورة سابقا.

بالإضافة إلى ذلك فإن باقي عناصر المزيج الترويجي تلعب أدوارا متفاوتة في تسويق هوية العلامة؛ وأهم شيء تتخذه بعين الاعتبار عند قيامها بوضع سياستها هو العمل على التنسيق والتكامل بين جميع قنواتها الاتصالية؛ مما يجنب المؤسسة التضارب في رسائلها.

ب. موقع إلكتروني تفاعلي: لا تكاد في زمننا هذا تجد مؤسسة لا تملك موقعا إلكترونيا خاصا بها؛ و أقل ما يمكن تقديمه عبر موقعها، هو التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها.

ج. **الرائحة و الصوت:** بدأت الكثير من المؤسسات تهتم بعنصري الرائحة والصوت، غير أن الاهتمام بهما لا يزال في بداياته، بسبب صعوبة التحكم فيهما؛ إضافة إلى ذلك فإن القوانين الخاصة بحماية الرائحة والصوت لا تزال في بدايات تطبيقاتها.

ومن أمثلة الشركات التي يدخل الصوت ضمن مكونات هويتها شركة " هارلي دافيدسون " لصناعة الدراجات النارية، فبمجرد سماع هدير محرك الدراجة النارية يستحضر المستهلك الأمريكي في ذهنه علامة الشركة.

خلاصة الفصل الأول

تحتل العلامات التجارية حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات والمستهلكين على حد سواء. ويزداد هذا الاهتمام مع ازدياد معدلات الإنفاق وتعدد مظاهر الاستهلاك. وفي زمن العولمة وانفتاح التجارة والأسواق بشكل غير مسبوق، يصبح من الطبيعي أن يصل الاهتمام بالعلامة التجارية إلى ذروته، حتى أن البعض يراه هوساً..

وتعدّ العلامة التجارية أو الصورة البصرية واجهة المؤسسات على عدة مستويات. فهي تمكّنها من تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات المؤسسات المنافسة أو خدماتها، وتساعد على توظيف أساليب التسويق على نحو أفضل. ولا تستعمل العلامة التجارية كأداة للتسويق فحسب، بل تعتبر أيضاً ضماناً للجودة.

فسلوك المستهلك -من خلال شرائه لمنتج أو خدمة معينة بصفة متكررة- قد يكون محكوماً بتأثير عنصر الجودة التي يتوقعها من العلامة التجارية التي يُقبل عليها.

الفصل الثاني:

نظام شبكات الفرانشيز

مقدمة الفصل الثاني

يعد ظهور عقد الفرانشيز كغيره من العقود الحديثة، نتيجة للتطور الاقتصادي الذي رافق التطور التكنولوجي و ما رافقه من انفتاح العالم على بعضه، وحلول عصر العولمة فقد أصبح العالم قرية صغيرة، والفضل في ذلك ينسب إلى الاتفاقية العامة للتجارة والتعرفة الجمركية الأمر الذي مهد بشكل تدريجي إلى ظهور منظمة التجارة العالمية أدى إلى انحصار دور المشروعات الصغيرة، فأصبح اعتماد التجارة الدولية وتغلغلها إلى الأسواق العالمية يعتمد بدرجة كبيرة على مؤسسات تجارية عريقة تتشد التوسع المطلوب، في ظل وجود قوانين المنافسة، ونظام شبكات عقود الفرانشيز هو أحد هذه الأساليب التي تسعى إلى توسيع دائرة المشروع التجاري، ولقد بدأ هذا النظام بالانتشار في الكثير من دول العالم، معتمداً على ما يقدمه من معرفة تكنولوجية أو فنية تحت اسم أو علامة تجارية لشركة ناجحة، إذ يراعى في عملية نقل المعرفة الفنية للعلامة التجارية ما يتطلبه ذلك من عقد اتفاقيات محددة بين المانح والممنوح له لذا فإن الدخول في مثل هذا النوع من الأنشطة يتطلب المزيد من المعرفة القانونية والمالية والمعلوماتية التي يجب أن يتسلح بها الممنوح له قبل توقيع أي عقد للدخول في هذا النوع من أنشطة الاستثمار؛ تفادياً لأية مشاكل أو عقبات قد ينتج عنها التزامات مالية ومادية هو في غنى عنها، وتجدر الإشارة إلى أن الاستثمار عن طريق الفرانشيز يتم في صناعات كبيرة؛ كصناعة الأدوية وغيرها من الصناعات، وكذلك يتم في قطاعات إنتاجية وخدمية متوسطة وصغيرة كثيرة جداً تعمل بعقد الفرانشيز، مثل: المأكولات السريعة والمشروبات والأثاث والأجهزة الكهربائية والإلكترونية، وخدمات النقل، وخدمات الصيانة والنظافة والكمبيوتر والخدمات التعليمية والسفر والسياحة..... الخ

المبحث الأول: ماهية نظام الفرانشيز

يعد عقد الفرانشيز من العقود الحديثة التي ظهرت في بدايات هذا القرن، وتحديدًا في النصف الثاني منه. إلا أنه ظل غير واضح المعالم، وذهبت الأنظمة القانونية لمختلف الدول إلى تفسيره وتطبيقه، بما يتماشى مع الأحكام الوطنية التابعة لها. ولما كان ذلك، حاولت مؤسسات دولية إيجاد تعريف ونظام قانوني مضبوط لهذا العقد لأهميته البالغة، وبخاصة بعد ظهور منظمة التجارة العالمية

المطلب الأول: مفهوم عقد الفرانشيز

الفرع الأول: لمحة تاريخية

يشكل عقد الفرانشيز إحدى التقنيات الجديدة التي تحل محل بعض النشاطات التجارية بأشكالها التقليدية. فقد أعاد الأمريكيون استعمال المصطلح الفرنسي فرانشيز الذي شاع استعماله في العصور الوسطى ثم طواه النسيان، كان ذلك في القرن العشرين، ثم ما لبث هذا المصطلح أن تبلور على المستويين الاقتصادي والقانوني وبخاصة في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية. إن الفرانشيز لم يُطبق فعليًا إلا مع الأمريكيين، فكانت التجربة الأولى لهذا النظام في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق شركة سنجر لماكينات الحياكة والتي صممت نظامًا للامتياز التجاري باستخدام نظامها الخاص بالصيانة وتقديم الخدمات، مانحة في ذلك اسمها وعلامتها التجارية، وفي مطلع القرن العشرين قامت شركة جنرال موتورز الأمريكية بالعمل بهذا النظام عن طريق شبكة من الوكلاء ثم تلتها شركات المشروبات الغازية مثل كوكاكولا وغيرها وذلك بهدف التوسع في المبيعات والتوزيع.

الفرع الثاني: تعريف عقد الفرانشيز

وردت تعريفات كثيرة نذكر منها التعريفات التالية:

كلمة "فرانشيز" هي كلمة فرنسية الأصل مشتقة من فعل "affranchir" وتعني أن تكون حراً.

و تجارياً فإن الفرانشيز هو صيغة للتعامل التجاري بين طرفين:

الأول المانح و هو الطرف الذي يعير اسمه التجاري و علامته التجارية و نظام العمل الخاص به إلى الثاني الممنوح و هو الطرف المستفيد و الذي يدفع رسوم الفرانشيز إضافة إلى نسبة مئوية من إجمالي مبيعاته مقابل حصوله على حق استخدام اسم و شعار و نظام عمل مانح الامتياز في منطقة محددة و لفترة محددة هي فترة العقد بين الطرفين.

أما قانونيا ، فالفرانشيز هو العقد الذي يمنح بمقتضاه الطرف الأول حق استخدام حقوق الملكية الفكرية (الاسم التجاري ، العلامة التجارية ، براءة الاختراع) ، بالإضافة إلى المعرفة الفنية لإنتاج السلع و توزيع المنتجات و تقديم الخدمات إلى الطرف الثاني لتمكينه من بدء النشاط التجاري و أداء العمل خلال فترة محددة¹.

عقد الفرانشيز هو عقد تقوم بمقتضاه علاقة تجارية بين طرفين، أحدهما مانح الفرانشيز « Franchiseur » والآخر الممنوح له « Franchisé » بحيث تقوم العلاقة على إنتاج منتج أو خدمة أو توزيعها وتسويقها من قبل الممنوح له في منطقة محددة ولمدة معلومة وفق شروط مُتفق عليها I ، على أن يقوم المانح بتقديم الخبرة والأنظمة والتدريب والدعم الفني للحصول على الفرانشيز، كذلك السماح للممنوح له باستعمال جميع مستلزمات ومقومات هذا النشاط، من اسم وعلامة تجارية أو خدمة وخطط إدارية وتسويقية ومالية وإعلانية، مع تقديم المساعدة والتدريب والإشراف أثناء مدة العقد، نظير مقابل معين يتفق عليه.

يعرّف الإتحاد البريطاني للفرانشيز The British Franchising Association عقد الفرانشيز بأنه:

"عقد يتم بين شخص يُسمى المانح Franchisor وشخص آخر يُسمى الممنوح له Franchise وفقا للبنود التالية :

يسمح أو يطلب من الممنوح له أن يمارس خلال فترة معينة، عملا معينًا تحت اسم معين يخص أو مملوك للمانح.

يمارس المانح سيطرة ورقابة مستمرة خلال مدة الفرانشيز على الأعمال التي يقوم بها الممنوح له والتي تشكل موضوع الفرانشيز .

يلتزم المانح بتزويد الممنوح له بكل ما يلزم لتأدية الأعمال موضوع الفرانشيز ، ومُساعدته في ذلك و بالأخص تنظيم عمل الممنوح له، و تدريب موظفيه، والبضائع المستخدمة والإدارة... الخ يلتزم الممنوح له خلال فترة العقد أن يدفع للمانح أتعاب الفرانشيز ، والعمولات المستحقة نتيجة المبيعات التي يقوم بها الممنوح له.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الاتفاق، لا يمكن أن يتم بين شركة قابضة وشركة تابعة، أو بين الفرد وشركة يسيطر عليها.

أما القضاء الفرنسي، فقد عرف الفرانشيز بأنه "العقد الذي بموجبه يضع المانح تحت تصرف الممنوح له اسمه التجاري، بالإضافة إلى العلامة التجارية والمعرفة الفنية ومجموعة من السلع أو الخدمات يتم إنتاجها بطرق

¹ منصورى الزين، آليات دعم و مساعدة المشروعات الريادية و المبدعة لتحقيق التنمية- حالة الجزائر-، الملتقى العلمي الدولي حول الابداع و التغيير

التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب - الجزائر، ماي 2010

أصلية ومحددة، ويجري استغلال هذه العناصر بإتباع طرق فنية وتجارية موحدة سبق تجربتها، ويجري اختبارها وضبطها باستمرار، وذلك بمعرفة المانح وتحت إشرافه³ " أما الاتحاد الدولي للفرانشيز " International Franchising Association " فيُعرّف عقد الفرانشيز، على النحو الآتي:

عملية الفرانشيز: هي علاقة تعاقدية بين طرفين هما المانح والممنوح له يلتزم بمقتضاها المانح بنقل المعرفة الفنية والتدريب للممنوح له، الذي يقوم بالعمل تحت اسم معروف، أو شكل أو إجراءات مملوك أو مسيطر عليها من قبل المانح وفي هذا العقد يقوم الممنوح له باستثمار أمواله الخاصة في العمل محل الفرانشيز - بحيث تكون مخاطر نجاح هذه العملية عليه و يتحملها وحده دون غيره " 2

كما عرّفه الاتحاد الفرنسي للفرانشيز الذي أعاد النظر في سنة 1987 بقانون المناقبية في الفرانشيز، بما يأتي: طريق تعاون بين مشروع المانح من جهة، وبين مشروع أو عدة مشاريع للممنوح له من جهة أخرى. وهو يفترض فيما يخص المشروع المعروف بالفرانشيز: ملكية مركز رئيسي، اسم تجاري، شعار، نماذج وصور، ماركة صناعة، تجارة أو خدمة، كذلك المعرفة الفنية والمساعدة التقنية.

مجموعة منتجات و/أو خدمات: معروفة بصورة مبتكرة ونوعية موحدة / مجربة سابقا/ وموضوعة بشكل ثابت بالاستعمال والمراقب

هذا التعاون هدفه تطوير المشاريع المتعاقدة و تنشيطها، من خلال النشاط والحركة المشتركة الناتجة عن تعاضد الأشخاص و الأموال، مع المحافظة على استقلاليتها في إطار اتفاقيات متبادلة. وهي تقترض مقابلا يكتسبه المانح مالك العلامة والمعرفة الفنية

من خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف عقد الفرانشيز بأنه: "علاقة تعاقدية بين طرفين هما المانح والممنوح له يلتزم بمقتضاها المانح بنقل المعرفة الفنية والتدريب للممنوح له، الذي يقوم بالعمل تحت اسمه وعلامته التجارية، فيتكفل باستثمار المعرفة العملية واستعمال العلامة التجارية والتزود من الممون، بالإضافة إلى التزامه بدفع الثمن، والالتزام بعدم المنافسة و المحافظة على السرية."

وفي هذا السياق لا يُعد عمل الممنوح له فرعاً من عمل المانح، وإنما يُعد محلاً أو مشروعاً مستقلاً، وذلك تحت اسم صاحب حق الفرانشيز الأصلي " المانح "بالإضافة لذلك، فإن عمل المشروع يكون في جوهره متفقاً مع النشاط الرئيسي للمانح، فيقوم الممنوح له بإدارة عمله بدعم من المانح نفسه، مع تقديم المساعدة التجارية والفنية، ضمن مدة زمنية معينة وفقاً للشروط المنصوص عليها في عقد الفرانشيز الموقّع بين الطرفين لهذه الغاية يلاحظ على التعريفات السابقة، أنها تتفق على ما يلي:

1-إن علاقة الفرانشيز هي علاقة عقدية بين الأطراف، يقوم فيها المانح بمنح الامتياز للممنوح له

ليقوم بمباشرة العمل أو المشروع تحت الاسم أو العلامة والشهرة التجارية التي ترتبط بمنتج المانح²
2- سيطرة المانح في المشروع على الطريقة التي يعمل بها الممنوح له، والمقصود بالسيطرة هي حق المانح بالإشراف على كيفية إدارة الممنوح له المشروع.
يترتب على هذه العلاقة جملة التزامات ملقاة على الأطراف، متمثلة بضرورة تقديم المساعدة الفنية، والتدريب والإشراف والمحافظة على الأسرار الفنية... الخ.
4- يُعد المشروع الممنوح له الامتياز مستقلا عن المشروع الأصلي، أي أن الممنوح له يُقدم و يخاطر برأس ماله.

الفرع الثالث: تعريف نظام الفرانشيز

نظام الفرانشيز: هو طريقة للتوسع على النطاق الدولي مستعمل أكثر من قبل المؤسسات الراغبة في توزيع منتجاتها و/أو خدماتها في الخارج، شبكة البيع هذه تسمح ليس فقط بتوسع دولي سريع و و اقل تكلفة بل أكثر من ذلك يمنح فرصة الدخول و التموضع في بلدان عديدة بها فرص تسويقية عالية والتي يعتبر هذا النوع من الشبكات ابتكارا تنظيميا جديدا في عالم المؤسسات¹.
نظام الفرانشيز: هو نظام تجاري لتسويق المنتجات و/أو الخدمات و/أو التكنولوجيات يركز اساسا على شراكة بين مؤسسات مستقلة عن بعضها ماليا و قانونيا هي المانح "الفرانشيزور" والممنوح لهم "الفرانشيزي"²

المطلب الثاني: التمييز بين عقد الفرانشيز و غيره من العقود التي تشبهه

يقترّب عقد الفرانشيز في كثير من الوجوه مع بعض العقود الأخرى المشابهة، وفي هذا المطلب سيتم دراسة مجموعة من العقود وسيتم مقارنتها مع عقد الفرانشيز

الفرع الأول: عقد الفرانشيز وعقد الامتياز التجاري

ذهبت العديد من الدراسات إلى تعريب مصطلح "Franchise" وتسميته الامتياز التجاري ، حيث يذهب الفقه إلى أن الفرانشيز ليس في حقيقته سوى الشكل الأمريكي لعقد الامتياز التجاري لذا ولغرض تحديد أوجه الاختلاف بين العقدين، لابد من تناول تعريف عقد الامتياز لتجاري، ومقارنته مع عقد الفرانشيز.

يعرف عقد الامتياز التجاري بأنه "العقد الذي يتعهد بمقتضاه تاجر يطلق عليه الملتزم أو المتعهد، بان يقصر نشاطه على توزيع بضائع معينة ينتجها تاجر آخر يطلق عليه مانح الامتياز، في دائرة جغرافية معينة ولمدة معينة، على أن يكون للملتزم "المتعهد" وحده حق احتكار إعادة بيع هذه السلع في النطاق الجغرافي المنقح عليه "

2

يعد الممنوح له في عقد الامتياز التجاري تاجرًا يتحمل مخاطر شراء البضائع والمنتجات محل الامتياز، وله وحده حق بيعها في منطقة النشاط المحددة بالعقد، ويكف هذا العقد بأنه في جوهره عقد بيع، فهو يتضمن التزام

¹Corine NARDOT, La franchise : Un mode de développement international, qui allie performances économique et managerial, www.creg.ac-versailles.fr, novembre 2004, vue le 25/01/2012.

² Rachid LAAGUILI, **Stratégie Commerciale internationale** , Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail ,DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION, ROYAUME DU MAROC

المانح البيع للممنوح له والتزام الأخير بالشراء منه، وإيضاحاً لذلك فإن المانح لا يتحمل مخاطر مالا يتم بيعه من قبل الممنوح له³

يلاحظ أن هناك تقارباً كبيراً بين عقد الفرانشيز وعقد الامتياز التجاري؛ إذ يقع الالتباس بينهما إذا تعلق الأمر بفرانشيز التوزيع الذي سنفصله في المطالب اللاحقة.

بالمقارنة مع عقد الفرانشيز، يلاحظ ما يلي:

1- يعد عقد الامتياز التجاري من عقود التوزيع، فهو يتضمن التزامات متبادلة لتنظيم عمليات البيع والشراء،

بحيث لا يجوز للممنوح له إنتاج ذات السلع أو البضائع محل العقد بالمقابل يلتزم المانح في عقد الفرانشيز

بتقديم المعرفة الفنية إلى الممنوح له، ويقرر هذا العقد بصفة أساسية حق الممنوح له في استعمال اسم المانح

وعلامته التجارية، وكثيراً ما يتضمن استعمال حق من حقوق الملكية الصناعية الأخرى¹

"وقد أوضحت محكمة العدل التابعة للسوق الأوروبية المشتركة في حكمها الصادر في فبراير 1986، التفرقة

بين عقود فرانشيز التوزيع وعقود امتياز البيع التجاري، إذ قررت المحكمة: "إن عقود الفرانشيز لا تسري عليها

القواعد التي تنظم عقود الامتياز، إذ إن هذه العقود لا تتضمن سوى التزامات بالبيع والشراء، ولا تشمل العناصر

الأخرى المميزة، والتنازل عن المعرفة الفنية « le savoir faire » بالإضافة إلى التزام الممنوح له بدفع مبلغ

في التعاقد، كمقابل للدخول في شبكة الفرانشيز "

2- في عقد الامتياز التجاري يحظر على المانح وفقاً لطبيعة هذا العقد منح امتياز للغير في ذات المنطقة

الحصرية، بالمقابل فإن شرط الحصرية في عقد الفرانشيز له طابع اختياري .

3- يلاحظ أن علاقة التبعية بين المانح والممنوح له في عقود الفرانشيز، أشد و أكثر وضوحاً من تبعية الممنوح

له للمانح في عقد الامتياز التجاري .

"كذلك قد لا يتضمن عقد الامتياز التجاري على منح رخصة العلامة، ولا على التزام المساعدة التي هي التزام

أساسي وملزم لعقد الفرانشيز .

بالإضافة إلى ذلك تختلف التزامات الممنوح له في عقد الفرانشيز بالدفع للمانح، عن التزامات الممنوح له بالدفع

للمانح في عقد الامتياز التجاري. إذن يظهر الاختلاف بين الامتياز التجاري وعقد الفرانشيز في احتواء العقد

الأخير على مساعدة المانح للممنوح له وخصوصاً فيما يتعلق بالنقل المتواصل للمعرفة الفنية، أما عقد الامتياز

التجاري فيمكن تنفيذه دون مساعدة ودون نقل لمعلومات المانح وتقنياته للممنوح له "

الفرع الثاني: عقد الفرانشيز وعقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية

يعرف عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية بأنه: العقد الذي يجيز بموجبه مالك العلامة التجارية لشخص

أو أكثر استخدامها، على كل أو بعض المنتجات أو الخدمات المسجلة عنها العلامة هذا ولا يحول هذا

الترخيص دون استعمال المالك لعلامته على منتجاته وبالمقارنة مع عقد الفرانشيز يلاحظ أنه يعد نظاماً أكثر

تعقيداً من عقد ترخيص العلامة جميع مشتملاته ، فعقد الفرانشيز يتضمن - فضلاً عن الترخيص باستعمال الاسم والعلامة ،الحق في استغلال باقي حقوق الملكية الصناعية ونقل المعرفة والمساعدات الفنية، كذلك الحق في تقديم المساعدة التقنية والتي تشمل الأساليب التي تثبت تجارب المانح و نجاحها إلى الممنوح له، ليسترشد بها في اختيار أنسب الوسائل التي تحقق له النجاح تحت إشراف المانح ورقابته.

و يذهب الفقه الفرنسي إلى أن عقد الفرانشيز ، يجب أن يتضمن عنصرين أساسيين، هما: الترخيص باستعمال العلامة التجارية وتقديم المعرفة الفنية للممنوح له.

الفرع الثالث: عقد الفرانشيز وعقد الوكالة التجارية

تعرف الوكالة التجارية بأنها "العقد الذي يقيم الموكل بمقتضاه شخصاً آخر مقام نفسه، في تصرف جائز معلوم على أن يكون هذا التصرف من الأعمال التجارية فالوكيل التجاري هو الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي له الحق بموجب اتفاقية في بيع أو توزيع أو ترويج السلع والمنتجات، أو توفير الخدمات لحساب منتج أو مورد مقابل عمولة أو هامش ربح .

بالمقارنة مع عقد الفرانشيز ، يُمكن ملاحظة ما يلي:

- 1- محل الوكالة هو تصرف قانوني يقوم به الوكيل لمصلحة موكله وليس عملاً مادياً، ومحل الوكالة كعقد مختلف عن محل عقد الفرانشيز الذي يتعلق بترتيب حق انتفاع على منقولات غير مادية ولا يرد على تصرفات قانونية
- 2- غالباً ما يتعاقد الوكيل مع الغير باسم موكله ولحساب هذا الأخير، بخلاف الفرانشيز الذي يتعاقد الممنوح له باسمه ولمصلحته الشخصية بشكل عام
- 3- الممنوح له في عقد الفرانشيز يتصرف كتاجر يتمتع بصفة مستقلة، أما الوكيل فإنه يعلن صفته أثناء التعاقد مع الغير باستثناء حالة الوكالة بالعمولة.
- 4- يلتزم الوكيل بتأدية الحساب إلى من وكله، إذ يعدّ المال الذي قبضه الوكيل في حكم الوديعة، أما الممنوح له فيتصرف لحسابه، و يعدّ ما يدفعه الممنوح له للمانح قسطاً مالياً محدداً من قبل المانح، الذي يأخذ بعين الاعتبار قيمة علامته أو اسمه، وسمعة شبكته ونجاح معرفته العملية .
- 5- يلتزم الوكيل بتنفيذ العمل وفق تعليمات الموكل ، إذ يكون مسؤولاً عن عدم تنفيذ العمل، ويكون مسؤولاً عن أخطائه، أما في عقد الفرانشيز فيتم تنفيذ النشاط من قبل الممنوح له وعلى مسؤوليته، و يقتصر دور المانح على المراقبة دون حق التدخل.

| الامتياز في (التمويل , إعادة البيع , المنطقة الجغرافية) | الدعم والتدريب المتواصل | منح المعرفة الفنية والتقنية | منح العلامات والرموز والاسم التجاري |
|---|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| اختياري | اختياري | لا | نعم |
| نعم | اختياري | لا | نعم |
| اختياري | نعم | نعم | نعم |

الجدول -3- الفرق بين عقد الفرانشيز وغيره من العقود التي تشبهه 1

المطلب الثالث: أنواع الفرانشيز والتزامات أطرافه

الفرع الأول : أنواع الفرانشيز 2

يمكننا ان نميز بين ثلاث أنواع رئيسية من الفرانشيز حسب قطاعات النشاط: فرانشيز التصنيع، فرانشيز التوزيع، فرانشيز الخدمات.

أولا فرانشيز التصنيع:

يقوم الممنوح له بالتصنيع حسب تعليمات المانح لمنتجات يسوقها تحت العلامة التجارية لهذا الأخير (يمكن ان تكون هذه المنتجات صناعية، حرفية أو زراعية...)

مثال ذلك : Cocacola, Yoplait

هذا النوع من الفرانشيز يقرب أماكن الانتاج من أماكن البيع مما يختزل معاملات التجارة الخارجية الأكثر تعقيدا. كما ان عملية التصنيع تصحب حسب هذا النوع من الفرانشيز بعملية البيع والتسويق للمنتجات المصنعة. ثانيا فرانشيز التوزيع:

تسمح للمانح ببيع منتج أو مجموعة منتجات عن طريق شبكة من المؤسسات المتعاقدة معه والتي منح لها حق الفرانشيز. هذه الأخيرة تختلف فيما بينها جغرافيا.

¹ Jean-Baptiste ,Comment differencier un contrat de franchise,un contrat de licence de marque et un contrat de concession commerciale ?, cabinet GOUACHE AVOCATS
http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A4101-comment-differencier-un-contrat-de.html
vue le 15/01/2012à 17:52

² Caractéristiques de la franchise , ST Développement, Paris, article disponible sue www.stdevelopments.net, vu le 08/02/2012 à 23 :00

الممنوح له يعمل بشكل رئيسي على البحث عن منافذ لتصريف المنتجات التي يبيعها فهو بمثابة تاجر تجزئة. أما المانح والذي بدوره يكون المنتج، يجب أن يكون موزعا أيضا حتى يتمكن من فتح شبكات فرانشيز لتوزيع منتجاته، والطريقة الأكثر استخداما في ذلك هي فتح فروع للشركة (ploitique de succursale). وهنا الممنوح له لا يصنع المنتجات بحد ذاته و إنما يمكن له أن يعمل على تركيبية لهذه المنتجات من أجل إخراج منج نهائي آخر يقدمه لزبائنه ولكن حسب توجيهات المانح.

مثال ذلك في شبكة Seigneurie studio لدهانات المباني، فإن المانح يورد للممنوح له الدهانات على أساس قواعد أساسية (des bases) وكذلك الملونات التي تتناسب وطبيعتها الكيميائية وكذلك آلة مزج وتعبئة المقادير اللونية الخاصة بها، فالممنوح له يقدم لزبائنه عرضا بأكثر من 1500 لون و بما انه لا يمكنه تقدير أذواقهم بشكل دقيق فانه يترك لهم الاختيار و يقوم حسب ذلك بتقديم الدهن النهائي جاهزا للاستعمال حسب طلب الزبون.1

في هذا النوع من الفرانشيز الممنوح له لا يضمن الوظيفة الصناعية وإنما التجارية، فهو يشتري ليعيد البيع، أما المانح فهو المورد الحصري لشبكة الفرانشيز الخاصة به، وعلى هذا الأساس يضع تحت تصرفهم قائمة بالمنتجات التي يوفرها وأسعارها.

ثالثا فرانشيز الخدمات: موضوع هذا النوع من الفرانشيز هو تقديم خدمات للمهنيين او المستهلكين، ونجاح هذه العملية مرتبط مباشرة بالمعرفة (le savoir faire) موضوع هذا النوع من الفرانشيز هو تقديم خدمات للمهنيين او المستهلكين، ونجاح هذه العملية مرتبط مباشرة باختيار الممنوح له وبالمعرفة التي هي لب تسويق هذه الخدمات، ونقل هته المعرفة يتطلب مساعدة وتدريباً مستمرين.

رابعا: فرنشايز البنيان التجاري Business Format Franchise

عُرف هذا الشكل من أشكال الفرانشيز زمن الحرب العالمية الثانية، ويُعدّ اليوم الشكل الأكثر رواجاً وشعبية من أشكال الفرانشيز.

يهدف فرنشايز البنيان التجاري بصفة أساسية إلى العمل على شهرة العلامة التجارية، وتعريف العملاء بها، إذ يعتاد الجمهور على طلب الخدمات أو السلع التي تحمل العلامة، لذلك في الغالب، يلجأ المانح إلى إبرام عقود فرنشايز مع عدد كبير من المشروعات التي يختارها والتي قد يصل عددها في بعض الحالات إلى عدة مئات. و يبدو كل مشروع ممنوح له كحلقة في سلسلة من مشروعات، تستخدم جميعها اسم المانح وعلامته التجارية، و يقدم كل مشروع خدمات أو سلعاً متماثلة من حيث الأشكال والنوعيات والمواصفات؛ لأن تقديمها أو إنتاجها يخضع لرقابة واحدة من المانح، الذي يحدد لجميع المشروعات الممنوح لها نماذج قياسية ومواصفات موحدة ورغم استقلال كل مشروع ممنوح له استقلالاً كاملاً من الناحية القانونية¹، إلا أن جميع المشروعات تبدو كشبكة واحدة أمام الجمهور؛ لأنها تستخدم اسم المانح وعلامته التجارية. يُعدّ هذا النوع من الفرانشيز أقرب الأنواع لعقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية.

¹www.ppgalgerie.com/devenirfranchisé.htm/ vue le 21/01/2012

الفرع الثاني: التزامات أطراف عقد الفرانشيز

أولاً التزامات المانح: يقع على عاتق المانح في الفرانشيز جملة من الالتزامات حسب العقد الممضى بينه وبين الممنوح له ، هذه الالتزامات وإن كان تقع قبل إبرام العقد ، وأثناء تنفيذه، فإنها تمتد كذلك إلى الممنوح له بعد انتهاء العقد من خلال التزامه بعدم المنافسة نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر:

الالتزام بالإعلام في الفترة السابقة للتعاقد: يُلزم المانح بإعطاء الممنوح له في الفترة التي تسبق إبرام العقد، وثيقة تضم معلومات عن المشروع المنوي ترخيصه.

ففي فرنسا مثلاً يُلزم المانح بإعطاء الممنوح له وثيقة تضم معلومات عن القيمة التجارية للاسم والعلامة التجارية والشعار، وتضم أيضاً معلومات بعنوان المانح وقيمة رأسمال شركته وخبرته ومراحل تطوره الرئيسية ونشاطه التجاري، المصارف المتعامل معها، بالإضافة إلى عرض شبكة الفرانشيز.¹

الالتزام بنقل العلامات التجارية: يلتزم المانح بنقل العلامات الفارقة التي تميز السلعة أو الخدمة موضوع عقد الفرانشيز، وتتعلق تلك العلامات الفارقة بالاسم التجاري والشعار، والعلامة التجارية، الرسوم الصناعية ونماذجها. الالتزام بالمساعدة على بداية المشروع وتكوين الملف المالي.

الالتزام بنقل المعرفة (le savoir faire).

التكوين المبدئي والمستمر.

متابعة المساعدة الفنية والتقنية حتى بعد بداية النشاط.

الالتزام بتدريب العاملين حيث يلتزم المانح بتدريب العاملين لدى الممنوح له، وللتدريب نوعان: نظري وعملي. فالتدريب النظري يؤدي في صورة دروس تلقى على العاملين في مركز للتدريب، إما في منشأة المانح، الأمر الذي يقتضي إرسال العاملين في بعثات خارجية إلى هذه المنشأة، وإما في منشأة الممنوح له إذا وجد بها مركز للتدريب وهو أمر نادر في الدول النامية، و قد يقتضي الأمر إنشاء هذا المركز فيقدم المانح معونته في هذا الأمر.²

الالتزام بنقل التحسينات وتبرز أهمية الالتزام بنقل التحسينات على صعيدين اثنين هما:

أولاً: على صعيد التجارة الدولية ومسايرة التطورات السريعة التي تتعلق بميدان المعرفة الفنية ونقلها، إذ لا بد من أن يتفق كل من المانح والممنوح له على إعلام كل منهما الآخر بما تم إدخاله من تحسينات تساعده في استخدام التقنية محل العقد واستغلالها.

الإشهار بالمحل الجديد لدى انطلاق المشروع وبداية النشاط على المستوى الوطني.

الدعم التجاري واللوجستيكي .

التوريد وإعادة تنظيم الاحتياطات من المخزون حسب حاجات الممنوح له بعد بداية نشاطه.

¹ Fédération française de la franchise.

² جابر، عبد الرؤوف: الوجيز في عقود التنمية التقنية. ط. 1. منشورات الحلبي الحقوقية 2005. ص 126

تقديم المساعدة في الإدارة والتسيير (الموارد المالية، تسيير المخزونات، ...)1

ثانياً التزامات الممنوح له

التزام الممنوح له بدفع رسوم دخول الشبكة

يمثل هذا الالتزام تبعية الممنوح له اقتصادياً للمانح، حيث يلزم بدفع قسط مالي محدد، بحيث يراعى عند تقدير هذا الثمن قيمة و شهرة العلامة والمعرفة الفنية وسمعة شبكة المانح ونجاح معرفته العملية، ف الثمن يُعد بدلا لشهرة العلامة الخاصة بالمانح، وبالإضافة الى ذلك يعتبر أمر معرفة الرسوم المتوجب دفعها من أهم الأمور الواجب على المرخص له تفحصها وأخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار بإمضاء عقد الفرانشيز وهناك طرق كثيرة لتحصيل أو تأدية تلك الرسوم حيث يمكن أن تأخذ الشكل النقدي الفوري أو تأخذ شكل دفعات نقدية مستمرة ومتعددة أو تشمل كلا النوعين، وعموماً فإن هناك أنواع مختلفة من رسوم الفرانشيز:

الرسم الأولي أو ما يسمى رسم الدخول في الشبكة ، عوائد نسبية يؤديها الممنوح له للمانح وغالبا تكون نسبة مئوية من الدخل الإجمالي المتحصل للممنوح له من المشروع محل العقد ،رسوم مقابل خدمات محددة ،رسوم الدعاية والإعلان والترويج .

الالتزام بإدارة المؤسسة حسب الأنظمة والمعايير التي أسسها المانح وطورها: وذلك حتى يستطيع جني أفضل الفوائد من الفرص التجارية المتوافرة، فلا يتوقف الأمر عند زيادة دخل كل من الطرفين فحسب وإنما تتعدى ذلك ليساهم في تأسيس قاعدة عملاء جيدة وضمان حصة من السوق على المدى البعيد ويعتمد هذا على الالتزام والتقيّد بالأنظمة

التزام الممنوح له بالتمون الحصري من المانح: يلاحظ أن المانح يفضل اشتراط بنود التمون الحصري لعدة أسباب:

* خفض تكاليف الإنتاج أو مفاوضة الممونين بالأسعار .

* زيادة تقديماته للممونين ماداموا يرغبون بذلك

* حسن إدارة المخزون والسماح للممنوح لهم بتحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين من نقطة بيعهم .

في فرنسا، هذا الالتزام لا يصح إلا بشروط معينة، فيجب أن يتناول منتجات من نفس طبيعة المنتجات الموزعة من المانح المعدة لإعادة بيعها، بإنعدام هذا الشرط، يُعتبر هذا البند باطلاً لأنه يعيق مسار حرية التجارة .

الالتزام بالخضوع والامتثال لأوامر المانح

فضلا عن تبعية الممنوح له الاقتصادية للمانح، تتخذ العلاقة بينهما شكلا آخر، وهو الخضوع والامتثال لحاجات العمل وأوامر المانح، من هنا، سيتم نذكر مجموعة من الالتزامات التي تدخل ضمن هذا الالتزام:

الإعلان عن الاستقلالية: يلتزم المانح بإعلام الغي كالمستهلكين أو الممولين والمصارف وسواهم باستقلاليته عن الممنوح له، بالمقابل يلتزم الممنوح له الإعلان بأنه يعمل بصورة مُستقلة عن المانح، وأنه يعمل لمصلحته

¹ Philippe Caplet, **Entreprendre en franchise** , Les Clés de la banque professionnel ,Mini-guide téléchargé depuis le site www.lesclesdelabanque.com, Fédération Bancaire Française Paris 2009 ,Page 20.

الخاصة ولا تربطه أي علاقة بالمانح، وبالتالي يجب بوضوح و بشكل لافت، بأنه المسؤول الوحيد عن هذه المؤسسة.

المحافظة على السرية:تلقى على عاتق الممنوح له الالتزام بعدم إفشاء أية معلومات سرّية خاصة بالفرانشيز، سواء كانت تتعلق بالمستندات أو البراءة أو أية أساليب أو طرق، أو كيفية الاستعمال إلى ما شابه من معلومات تعتبر سرّية، بحيث إذا تم إفشاؤها يُمكن أن يُوقع الضرر بالمؤسسة، فهذه المعلومات يجب حفظها سرّية بعيدة عن الأنظار بمعنى أن الموظفين العاملين في المؤسسة وهدفهم يحق لهم الإطلاع عليها بحكم وظيفتهم أو عملهم، ومفهوم المعلومات السرية يتسع لا يشمل فقط سرّية المعرفة الفنية إنما كافة المعلومات ذات الطبيعة الماليّة أو التجارية المتبادلة في إطار تنفيذ عقد الفرانشيز. ومثل هذا الأمر يتّطلب إتخاذ بعض الإجراءات الكفيلة بعدم السّماح للمُتدخلين الوصول إلى المعلومات المهمة، كما يتّوجب على العاملين في إطار المعلوماتية توقيع كتب يتعهدون من خلالها، عدم إفشاء أية معلومات سرّية فيما يخص هذه البرامج¹.

ويستمر التكتّم ليس فقط قبل توقيع العقد أو خلال تنفيذه، إنما بعد انتهاء العقد، حيث ينص على منع إفشاء أية معلومات سرّية بعد التوقف عن التنفيذ، تحت طائلة المساءلة. عند صياغة هذا العقد، يفضل تحديد المعلومات التي تعد أو يرغب الأطراف في أن تكون سرّية. وعادة يطلب المانح أكبر قدر من الحماية لهذه المعلومات، بحيث يعمل على إيجاد تعريف واسع وعريض لما يجب أن يكون سرّياً بالنسبة للطرف الآخر ليلتزم بالمحافظة عليها وعدم إفشائها.

الالتزام بالسّماح بالتفتيش: إذ يُفرض على الممنوح له السّماح للمانح بتفتيش مؤسسته ساعة يشاء، وله أن يطّلع على جميع المعلومات، ويدقق في كل المستندات المتعلقة بهذا النشاط، وذلك بهدف المحافظة على المُستوى المطلوب أداه للمستهلكين، كما يحق للمانح التّكلم مع الزبائن والمُوظفين في مؤسسة الممنوح له. الالتزام بالإعلام عن التحسينات الطارئة: توجب على الممنوح له إعلام المانح عن كامل التحسينات التي قد تطرأ عند تنفيذ العقد، والتي يكون لها فائدة للاستثمار. وتجدد الملاحظة أن الممنوح له إن حاول تطوير الفرانشايز، فسيُلقى على عاتقه تمويل الاستثمارات الضرورية لوضعه حيز التنفيذ.

الالتزام بعدم تسويق مُنتجات مُنافسة: إن هذا الالتزام مُلقى على عاتق الممنوح له خلال حياة العقد. ففي بعض العقود، يَمنع المانح الممنوح له من بيع مُنتجات مُنافسة وهذا أمر مُعترف به بصورة معقولة، إذ لا بُد أن يَتمكن المانح من اتخاذ التدابير التي من شأنها الحفاظ على صورة ماركة وسُمة شبكته، لأن كل بيع للمُنتجات المُنافسة يُؤثر بطريقة مُباشرة أو غير مباشرة على عملية تسويق مُنتجاته.

المحافظة على جودة المنتج: جودة المنتج أو الخدمة هي مطلب يتطلع إليه المستهلك في كل مشروع يحمل العلامة التجارية أو شعار الشبكة، دون تمييز لهوية المشروع سواء أكان هذا المشروع مانحاً أم ممنوحاً له. وهذا الالتزام يرتب التزامات مشتركة بين كل من المانح والممنوح له. فالممنوح له ملتزم باحترام مستوى الجودة في مواجهة مستهلكيه، ومن ثم الحفاظ على السمعة التجارية العامة للشبكة، بينما يلتزم المانح بالقيام برقابة

¹ IFA Educational Foundation, 2001; An Introduction To Franchising, p46.

صارمة تكفل حماية علامته التجارية محل التعاقد، بحيث يكون له الحق بالإشراف على الإنتاج، أو اختبار العاملين الفنيين، أو عمل زيارات لمنشأة الممنوح له .

المبحث الثاني: إدارة شبكات الفرانشيز وأهميتها كطريقة للتوسع الدولي

أضحت شبكات الفرانشيز وسيلة مجدية لاختراق أسواق عالمية تحول دون تنقل المؤسسات أو الأفراد من أجل الحصول على منتجات وخدمات للعلامات التجارية التي يرغبون بها، الآن سيصبح شعار العلامات التجارية لزبائننا عبر العالم: " لا تزعج نفسك بالبحث عنا، نحن من سيأتي إليك".

المطلب الأول: أهمية الفرانشيز (المزايا التي يحققها)

الفرع الأول: بالنسبة للمانح

تحقيق التوسع والانتشار واختراق الأسواق دون تحمل أعباء رأسمالية إضافية مع تقليل المخاطر المحتملة عند الدخول في أسواق دولية، بل يتم تعزيز رأس المال القائم .

جني عوائد مادية مجزية عن طريق رسوم الدخول في الشبكة سواء كانت دفعة واحدة أو دفعات مستمرة أو متتالية.

تحقيق شهرة علامته التجارية في السوق المستهدف: إذ لم تولد العلامات التجارية ناضجة لمواجهة المنافسة أو مشهورة من تلقاء نفسها، أو مباشرة عند طرحها، فأحياناً بداية نشاط شبكة الفرانشيز يكون بإدراك ضعيف للعلامة التجارية في السوق المحلية، ولكنه ينمو ويكبر عن طريق الجهود التسويقية المبذولة من قبل المانحين ، من جهة لزيادة الوعي بالعلامة التجارية لها على مستوى الأسواق التي تنشط بها، أو تعتمد دخولها، ومن جهة أخرى لاستقطاب عروض أكبر من قبل المترشحين لدخول شبكتها ، فكلما كانت هذه الأخيرة واسعة وأكثر شمولاً من الناحية الجغرافية، زادت شهرة العلامة التجارية (Notoriété de la marque)، كذلك فإن نجاح شبكة الفرانشيز في إيصال رسالة العلامة التجارية وجعلها تعني شيئاً إيجابياً بالنسبة للمستهلك، فإن هذا النجاح يمثل فرصة تسويقية للداخلين الجدد للشبكة وارتفاعاً معتبراً في قيمة العلامة نفسها.¹

الفرع الثاني: بالنسبة للممنوح له

تعد احتمالات تعرض الممنوح له للفشل أقل من احتمالات الفشل المتوقعة تجاه الأعمال الأخرى التي يمكن البدء فيها من نقطة الصفر حيث أن الممنوح له يشتري النظام القائم والناجح بالفعل .

يحصل الممنوح له على الخدمة المتكاملة اللازمة لأي مشروع ناجح والتي تتضمن أشياء عديدة بما فيها العلامات التجارية بالإضافة إلى أساليب التسويق بجانب المعدات والمواد اللازمة والنظم المحاسبية وأساليب البحث والتطوير والمساعدة في التخطيط وإدارة المخزون والخبرة والإرشاد والتدريب .

¹ The power of brand, Franchising and you.

نجاح النظام: حيث أثبتت إحصائيات الجمعية الدولية للفرانشيز (IFA) نجاح هذا النظام، كما بينت دراسات عديدة نشرت على مواقع انترنت مختلفة أن المؤسسات الناشئة ضمن نظام الفرانشيز نجحت بنسبة 95%، بينما قدرت نسبة فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة خارج نظام الفرانشيز بنسبة 85%، وهذا خلال الخمس سنوات الأولى من إنشائها، وذلك راجع للتسيير السيئ واللاعقلاني، انعدام الخبرة وعدم متابعة المشروع.

الفرع الثالث: بالنسبة للاقتصاد الوطني

يعد عقد الفرانشيز من العقود التي تساعد على الإنماء الاقتصادي والتجاري بالنسبة للجهة الممنوح لها، إذ يسهم هذا النوع من الاستثمار بتشغيل الأيدي العاملة المحلية، فيعد وسيلة ناجحة لحل أزمة البطالة، مثلا: يوفر تطبيق هذا العقد في مصر من 10 إلى 20 ألف وظيفة سنويًا. كما يقلل هذا العقد من نسب السيولة المتسربة للخارج، وزيادة الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز الشركات المحلية لإعادة ترتيب أوراقها حتى تتمكن من المنافسة بما يرفع من جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلك، هذا التطوير في المنتجات المحلية يسهم في اللجوء لتداول المنتج المحلي عوضًا على البضائع المستوردة دون أن ننسى إسهام أنشطة شبكات الفرانشيز في تطوير الأيدي العاملة الوطنية، من خلال التدريب الذي تتلقاه في المشاريع المقامة، مما يساعد في رفع كفاءة القوى البشرية. وهنا نذكر بالمشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من نقص الموارد البشرية المؤهلة، إحجام البنوك عن التمويل، وكذا فشل هذه المشروعات الصغيرة في مراحل مبكرة نتيجة لضعف الخبرة في التسيير.

ولكن الآن تعتبر المشروعات المقامة بنظام الفرانشيز جاذبة للبنوك من حيث التمويل نظرا لما يلي: ارتفاع نسبة نجاح هذه المشروعات نظرا لاعتمادها على علامة تجارية عالمية و انشاء مشروع طبقا لمواصفات الشركة المانحة للفرانشيز من حيث نظم التسويق والإدارة ونقل التكنولوجيا وخلق فرض العمل، فالعلامة التجارية للشركة المانحة تعتبر مصدر ثقة للبنوك مصدر التمويل.

الفرع الرابع: بالنسبة للتجارة الدولية

أصبح نظام الفرانشيز أساسيا في جميع دول العالم كطريقة مثلى لدخول الأسواق العالمية بأقل تكاليف رأسمالية، مما يسهم في فتح الأسواق العالمية أمام حركة رؤوس الأموال وإسقاط الحواجز أمام السلع والبضائع و التكنولوجيا والخبرات وذلك في معظم القطاعات الصناعية والخدمية.1 إن نظام الفرانشيز أصبح يمثل أحد مظاهر العولمة، التي جعلت العالم قرية صغيرة، فقد أوجد الفرانشيز في السوق العالمية أنماطا استهلاكية وإنتاجية جديدة شبه موحدة. فمثلا ظهور سلاسل المطاعم الأمريكية في الأسواق العربية منذ ما يزيد على عشرين عاما مثل MC DONALD'S و Pizza Hut تأثر المستهلك

¹ زينب سليمان، مستقبل الامتياز التجاري للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. www.entrepreneur.com، 07:32، 02/01/2012

العربي وتغير نمطه الاستهلاكي، وأعيد ترتيب احتياجات الأسواق العربية من السلع والخدمات ورافق ذلك إنشاء عدد من المصانع لتغذية هذه المنافذ بالبضائع بمختلف أنواعها. كما أسهم نظام الفرانشيز في بروز مفهوم جديد للشركة الوطنية التي أصبحت تسعى إلى إقامة علاقات شراكة مع علامات أجنبية تجنباً لاندثارها وتراجعها نتيجة للمنافسة القوية التي تمارسها عليها العلامة الأجنبية. هذه الشراكة إنما أريد بها تقديم قيمة متميزة للمستهلك، تختلف عما هو مطروح في الأسواق¹.

المطلب الثاني : أهمية العلامة التجارية في شبكات الفرانشيز

الفرع الأول: العلامة التجارية ك رأس مال قابل للاستثمار

علامة تجارية ذائعة الصيت، تمثل أقصى ما يتمناه أي مترشح لدخول إحدى شبكات الفرانشيز قبل امضائه للعقد وارتباطه بأي التزام مع الشركة المانحة، فالعلامة التجارية القوية تكون مألوفة أكثر لجمهور المستهلكين، فولج شبكة فرانشيز لمؤسسة بعلامة تجارية مشهورة لا يتطلب من الممنوح له خلق أي وعي بها (العلامة التجارية) أو يستدعي منه التعريف بالمنتجات التي يطرحها في السوق، مما يختزل من جهوده التسويقية، فقد قام المانح بذلك سلفاً، وهذا أكثر امتياز يمكن للمستثمر الحصول عليه لدى إنشائه لمشروع مؤسسته ضمن نظام شبكة فرانشيز.

دون أن ننسى الإعلان والجهود التسويقية المبذولة من طرف المانح، والتي تساعد عن طريق تطبيق استراتيجيات إدارة العلامة التجارية التي تطرقنا لها في الفصل الأول في أن تصبح هذه الأخيرة أقوى مع مرور الوقت².

الفرع الثاني: العلامة التجارية كمفتاح لضمان استجابة المستهلك في السوق المستهدف

كما سبق الذكر في الفصل الأول فإن العلامة التجارية هي نقطة الاتصال الأولى بالمستهلك، وتبرز أهميتها بأنها تلعب دوراً كبيراً في جذب الزبائن الذين يبحثون قبل كل شيء عن الماركة قبل بحثهم عن المنتج³ كما أنها الوسيلة التي تحدد مصدر المنتجات أي "المشروع" الذي تميزه العلامة، كذلك كونها وسيلة يتم من خلالها معرفة جودة المنتجات التي تمثلها، فهي بمثابة ضمان لحماية جمهور المستهلكين، كذلك تعتبر وسيلة للإعلان عن المنتجات والبضائع والخدمات⁴

وكما ذكرنا أيضاً أن العلامة التجارية تشير إلى العناصر المعنوية المرتبطة بالمنتج والمؤسسة والتي يشعر بها المستهلك، فإن الجهود التسويقية المبذولة في إدارتها تتركز على خلق شعور بالانتماء للمؤسسة لدى المستهلك،

¹ <http://www.qafilah.com/q/ar//4/180/>

² The power of the brand, Franchising and you P14-15. 13/02/2012

³ رد شافي، نادر: عقد الفرانشايز. مجلة الجيش اللبناني. عدد 244. نشر بتاريخ 26\8\2006 على الموقع <http://www.lebarmy.gov>

⁴ د. زين الدين، صلاح: الملكية الصناعية والتجارية. ط 1. دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2000. ص 255.

والتفريق بشكل جيد بين منتجاتها ومنتجات المنافسين، من هنا تكتسي العلامة التجارية أهمية بالغة في شبكات الفرانشيز، فالممنوح له يستثمر بشكل أساسي في رأس ما العلامة التجارية للمانح بدخوله شبكة الفرانشيز.¹ تبعا لهذه الأهمية للعلامة التجارية، ظهرت فكرة حظر التصرف في العلامة التجارية مستقلة عن المشروع الذي تميزه، والسبب في هذا الحظر واضح، حيث يعمل على إزالة اللبس والغموض الذي يقع فيه المستهلك من أن المنتجات التي تحمل العلامة لا تزال تابعة للمشروع الذي تصرف فيه المالك للعلامة. وقد تبنت هذه الفكرة كثير من التشريعات استنادا للوظيفة التقليدية للعلامة التجارية كونها الوسيلة التي تحدد مصدر المنتجات كالتشريع السويسري والبلجيكي والألماني.

الفرع الثالث: العلامة التجارية كمحول لشبكة الفرانشيز والمؤسسة المانحة من مجرد صورة بصرية إلى أسطورة عابرة للقارات

تحاول بعض الشركات نقل سلعتها إلى المستوى الدولي ومنه إلى العالمية لتكون علامة تجارية معروفة في العالم، غير أن الوصول إلى هذا المستوى يستلزم وجود ميزة تنافسية محتملة، وضرورة وجود قطاع تسويقي ذي حجم مناسب في كل دولة مستهدفة. وقد اعتمدت بعض المؤسسات الاقتصادية نظام الفرانشيز لتكتسح العديد من دول العالم. وقد مكّن هذا النظام أو ما يسمى بنظام الامتياز التجاري العديد من العلامات التجارية الذائعة الصيت من حرية التنقل عبر العالم.

وتحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى في هذا المجال. فمن بين كل 12 مشروعاً جديداً، ينشأ مشروع فرانشيز، كما أن لديها 1500 علامة تجارية يتم تداولها بنظام الفرانشيز، قدر إجمالي مبيعاتها بتريليون دولار عام 2005م، وتمكنت من خلق 10 ملايين فرصة عمل في العالم. ويستحوذ نظام الفرانشيز على ثلث حجم السوق الأمريكي من السلع والخدمات، ويعمل به أكثر من نصف المليون من رجال الأعمال، ويغطي 75 صناعة وخدمة ما بين الوجبات السريعة، والمشروبات، والتعليم، والاتصالات، والصيانة، والترفيه...إلخ. وقد تحولت بعض العلامات التجارية إلى علامات أسطورية عابرة للقارات على غرار علامات بعض المشروبات الغازية المعروفة التي ظهرت خلال الأعوام 1885 و1890م بالولايات المتحدة الأمريكية (Cocacola)، أو الوجبات السريعة التي ظهرت مع الأخوين موريس وريتشارد ماكدونالد (MC DONALD'S)، والتي أسهم في انتشارها لاحقاً راي كروك بعدما اشترى كل ما يملكه الأخوان ماكدونالد عام 1961م مقابل 2.7 مليون دولار. وتشير إحصاءات 2006م إلى وجود أكثر من 40 ألف مطعم من هذه العلامة التجارية في العالم، بطاقة تشغيلية تصل إلى أكثر من مليون موظف.²

¹ <http://franchise-india.hubpages.com/hub/why-brand-management-is-important-in-franchising-business>; seen on january21st,2012 at 21:36

² <http://www.qafilah.com/q/ar//4/180/>

الفرع الرابع: العلامة التجارية كأداة للسيطرة على السوق من خلال شبكة الفرانشيز

العلامة التجارية هي أكثر الأصول قيمة بالنسبة لنظام الفرانشيز، فالقرار الذي يتخذه المستهلك حول ماذا ومن أين يشتري، متعلق أساسا بالعلامة التجارية للمحل أو المنتج إلا إذا كانت له علاقة معينة بصاحب المحل. ففي ذهن المشتري تساوي العلامة التجارية التجربة التي يتوقع خوضها بل تمتد إلى سمعة المؤسسة ككل. فالمؤسسات المانحة تتفق كثيرا من الوقت والجهد والأموال لتطوير علاماتها التجارية حتى تقربها أكثر من المستهلك أو المترشح لدخول الشبكة فكلاهما يبحث عما يمكن أن تقدمه هذه العلامة التجارية قبل أن يخوض تجربة الشراء أو الدخول في شبكة الفرانشيز.

خلاصة الفصل الثاني

يلبي نظام الفرانشيز رغبات المستهلك رغم تعقدها. إذ أصبح من السهل، على هذا الأخير، شراء المنتجات العالمية بأسعار وأذواق مناسبة للمجتمع الذي يعيش فيه. كما يعمل الفرانشيز على تحديث جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستهلكين، وتقليل التكلفة النهائية للمنتج، وحماية المستهلك من تقليد العلامات التجارية وذلك بتوفيرها في الأسواق وتقريبها.

إلا أنّ البعض يرى أن نظام الفرانشيز سلاح ذو حدين: فهو على الرغم من مساعدته للعلامات التجارية على اكتساح الأسواق وتألقها، إلا أنه يكرّس أيضاً صعود ما يسمى بالعلامات الاستحواذية مع تزايد الآثار الجانبية للعولمة.

فالتوازنات الجديدة التي تنشأ وتؤسس لها مرحلة العولمة، زادت من حدة التنافس والصراع الاقتصادي المعولم من أجل صعود العلامات التجارية الاستحواذية على غرار مايكروسوفت، ماكدونالدز، كوكاكولا... إلخ. ومع تعدد المنابر الدولية (المنتدى الاجتماعي العالمي، مؤتمر المانحين، مجلس الدول الصناعية الكبرى، المنتدى الاقتصادي العالمي، منظمة التجارة العالمية...) احتدم السجال بين العلامات التجارية من أجل ممارسة هيمنة تقوم بالأساس على بنية ورؤية معرفية ثقافية عقائدية سياسية اقتصادية منفعية¹

وقد فرضت هذه الرؤية معايير جديدة من أجل ازدهار السوق وزيادة حدة التدفقات الاستهلاكية، فالكثير من المؤسسات تسعى لتطفو علاماتها التجارية إلى حلبة المنافسة مع كبرى الشركات، ونيل حصص سوقية في انحاء مختلفة من العالم، وتبني نظام الفرانشيز يعتبر الحل الأمثل للانتشار العالمي بأقل تكاليف، ولنشر طرق تسيير ومنتجات وخدمات جديدة شبه موحدة عالمياً.

مقدمة الفصل الثالث

منذ سنة 2000م وبعد استتباب الأمن و السلام في الجزائر ، توفّر المناخ الاقتصادي الملائم لدخول الكثير من المؤسسات الأجنبية التي ترى في الجزائر سوقا خصبا لها، ولكن تعددت وسائل دخولها وتوسعا ، ومؤسسة بي بي جي إحدى هذه المؤسسات التي دخلت السوق الجزائري، واختارت طريقة نظام الفرانشيز من أجل التوسع فيه، وكوننا في هذه المذكرة نعالج موضوع إدارة العلامة التجارية في شبكات الفرانشيز ، اخترنا هذه المؤسسة للوقوف على واقع إدارة إحدى علاماتها التجارية ألا وهي Seigneurie في شبكة التوزيع التي توسعت عن طريقها بعقود الفرانشيز .

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تاريخ المؤسسة منذ بداية نشاطها و نعرف على محفظة العلامات التجارية التي تمتلكها، ونختص بالدراسة علامتها Seigneurie، حيث سندرس كيفية إدارتها لها في إطار شبكة الفرانشيز و كيفية حفاظها على قيمتها كأسمال غير ملموس.

المبحث الأول: تقديم شركة صناعات بي بي جي PPG INDUSTRIES

تعتبر مؤسسة صناعات بي بي جي PPG INDUSTRIES الناشطة في مجال الدهانات، إحدى المؤسسات التي اغتتمت فرصة المرحلة التي تمر بها الجزائر من مخططات تنموية تستدعي توسعا لأشغال البناء والتعمير، وقد دخلت السوق الجزائري سنة 2009، بغاية التوسع محددة كهدف لها أن تكون رائدة في مجال صناعة دهانات المباني في الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم و فرعها بالجزائر

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الأم " PPG INDUSTRIES "

PPG INDUSTRIES إحدى الشركات متعددة الجنسيات الرائدة في السوق العالمي للدهانات، أنشئت عام 1883، بمدينة Pittsburgh ولاية Pennsylvania الأمريكية، و PPG اختصار لعبارة Pittsburgh Plate Glass ، حيث كان أول نشاط للشركة هو صناعة الزجاج المسطح، أو ما يعرف بالصفائح الزجاجية، ولما كانت مبيعات صفائح الزجاج غالبا ما يتبعها حاجة الزبائن للدهانات ، مما دفع بمؤسسي الشركة إلى ولوج عالم الدهانات، هذه الأخيرة تنوعت حسب الحاجة، فالمؤسسة هي الآن رائدة عالميا في دهانات المباني، الدهانات الصناعية و دهانات السيارات.

الفرع الثاني: معطيات عن الشركة في الوقت الراهن

شركة PPG INDUSTRIES تنشط في أكثر من 60 دولة حول العالم، توظف عبرها أكثر من 40 ألف شخص، وتمتلك 140 مصنعا حول العالم. وقد بلغ رقم أعمالها لعام 2012 حوالي 15.2 مليار دولار. (أنظر الملحق رقم -1 -)

تمتلك مؤسسة PPG INDUSTRIES أكثر من عشرين علامة تجارية معروفة على الصعيد العالمي في مجال صناعة الدهانات، نذكر منها : , Seigneurie ,

Guittet, Gauthier, Eureka, Duco, Primalex, Sigma Coatings..... وهي موزعة عبر

العالم كالتالي:

| | | |
|----------------------------|-------------------|--|
| المملكة المتحدة و إيرلندا: | أوروبا الشرقية: | إفريقيا، الشرق الوسط، ما وراء البحار الفرنسية. |
| Johnstone's | Primalex | |
| Leyland | Trilak | 1- إفريقيا الجنوبية : |
| Fat Hog | Cieszynka | Prominent Paints |
| جنوب أوروبا: | Dekoral | Sigma Coatings |
| AVI | Domalux | |
| Absolu system | Drewnochron | 2- ما وراء البحار الفرنسية. |
| Freitag | Sigma Coatings | Seigneurie |
| Guittet | Trinat | Ripolin |
| Novemail | Hera | Peintures Gauthier |
| Peintures Gauthier | Lazuran | Sigma Coatings |
| Ripolin | أوروبا الشمالية : | Historex |
| Ripolin Bâtiment | Boonstoppel | Autocolor |
| Seigneurie | Brander | Duco |
| Sigma Coatings | Histor | Freitag |
| Le comptoir Seigneurie | Rambo | Autolux |
| Gauthier | Seigneurie | Eureka |
| Univer | Sigma Coatings | الشرق الأوسط: |
| | | Sigma Coatings |

المصدر - الموقع الإلكتروني للمؤسسة - ¹www.ppg.com

¹ www.ppg.com/coatings/acemea/Pages/default.aspx; consulté le 16/05/2013 à 23 :15

الفرع الثالث: التعريف بالشركة قيد الدراسة (بي بي جي فرع الجزائر PPG Algérie)

بي بي جي الجزائر (PPG ALGERIE) - للدهن والتلبيس، هي أحد فروع الشركة متعددة الجنسيات "صناعات بي بي جي" (PPG INDUSTRIES)، أنشئت عام 2009، برأس مال قدره 145.000.000 دج كمؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة، حيث بدأت بمقر ولاية الجزائر.

الشركة الآن تشغل أكثر من 77 عاملا وتمتلك ثلاث فروع عبر التراب الوطني بولايات الجزائر، وهران وسطيف، بالإضافة إلى مخزن مركزي بولاية سطيف من شأنه ضمان استمرارية تموين نقاط البيع الخاصة بالشركة. هذا دون أن ننسى شبكة توزيع عن طريق عقود الفرانشييز تتألف من 15 نقطة بيع (أنظر الخارطة في الملحق 2).

تتخصص بي بي جي الجزائر في مجال تسويق وبيع منتجات وأدوات دهان وتلبيس المباني، والمنشآت الصناعية.

بي بي جي الجزائر، في إطار البدء في مشروع إقامة مصنع بالجزائر، الأمر الذي يعد ذا بعد استراتيجي بالنسبة للاقتصاد الوطني ما سينجز عنه من استثمار لليد العاملة، إدخال تقنيات جديدة في مجال صناعة الدهان، و بالتالي زيادة التنافسية و رفع التحدي نحو التحسين المستمر في التكنولوجيات المستخدمة في الصناعة، فكما أسلفنا أنه من الأهداف الإستراتيجية التي سطرتها المؤسسة لدى ولوجها السوق الجزائرية هو أن تصبح رائدة في مجال الدهانات.

أما عن العلامات التي تسوقها الشركة في الجزائر فهي تتحصر في:

في دهانات المباني: *Seigneurie, Guittet, Gauthier*

في الدهانات الصناعية: *Freitag, Sigma Coatings*

أما في الأدوات و التلبيسات : *Tout pour le peintre, l'outil parfait*

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يقوم التنظيم الإداري للمؤسسة على مديرية عامة، مقرها بالجزائر العاصمة، تضم عدة مصالح أو إن صح التعبير وظائف هي كالتالي: وظيفة الاستيراد، التموين و التخزين، وظيفة التسويق و التوزيع، وظيفة

الدعم تقنية، وظيفة إدارة المشاريع الكبرى في مجال دهانات المباني، وظيفة إدارة مشاريع دهانات المنشآت الصناعية، وظيفة الشؤون الإدارية و المالية، وظيفة الموارد البشرية و إدارة نظام الجودة. هذه المصالح تعتبر وظائف دعم للمديريات الجهوية ونقاط البيع سواء تلك التابعة لها أو شبكات الفرانشييز.

الفرع الأول: المهام الموكلة لكل مصلحة

مصلحة الاستيراد، التموين و التخزين:

تسهر هذه المصلحة على ضمان التزويد المستمر للمؤسسة بالسلع التي تقوم بتوزيعها في الجزائر وهذا باستيراد الدهانات من مصانعها في أوروبا نظرا للقرب الجغرافي، وتركز على استمرارية العملية لضمان عدم الوقوع في مشاكل الانقطاعات التي من شأنها التأثير على النشاط التجاري للمؤسسة.

وتدير هذه المصلحة مخزنا رئيسا على المستوى الوطني يضمن تموين مخازن المديريات الجهوية بالمنتجات، لضمان استمرارية تزويد نقاط البيع التابعة لها بالمنتجات التي تحتاجها في نشاطها التجاري.

أما بالنسبة لمشروع المصنع ، فالرؤية المستقبلية للشركة تقضي بالاستثمار المباشر في الجزائر و ذلك بإقامة مصنع للمنتجات التي تحتاجها السوق الجزائرية من دهانات المباني، فهذه المصلحة هي التي تتكفل بالدراسات المسبقة لتثبيت سلسلة الإنتاج، وغيرها.

مصلحة التسويق و التوزيع:

تقوم هذه المصلحة في شقها التسويقي بوضع الاستراتيجيات التسويقية على الأمدين الطويل والقصير، وهذا بوضع مخطط تفصيلي لجميع النشاطات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة، من تنشيط للمبيعات ، إعلانات، المشاركة في الصالونات و المعارض و الملتقيات الخاصة بمجال البناء و التعمير، وتهتم كذلك بتقديم الدعم و المساعدة لنقاط البيع سواء تلك التابعة للمؤسسة أو شبكة الفرانشييز، فهي التي تهتم بدراسة مخططات و تصاميم محلات نقاط البيع وكل ما يتعلق بها من إشارات و تصاميم الواجهات،لوائح الأسعار، الكتالوجات...

أما عن شقها التوزيعي، فهذه الوظيفة تقوم بإدارة نقاط البيع الثلاث التابعة للمؤسسة، وكذلك تلك المنظمة في شكل شبكة فرانشيز، فهي تبحث عن شركاء جدد في إطار هذا التنظيم، وتقوم بمتابعتهم عند مباشرة النشاط.

إن وظيفة التسويق و التوزيع تترتب عليها مسؤولية تحقيق عوائد للمؤسسة، فهي مرتبطة بتحقيق رقم أعمال محدد في بداية السنة ، رقم العمال هذا نتيجة مبيعات نقاط البيع الثلاث (سطيف، الجزائر، وهران) بالإضافة إلى مبيعات شبكات الفرانشييز لمناطق الشرق،الوسط و الغرب.

المصلحة التقنية:

تتركز مهام هذه الوظيفة في تقديم الدعم التقني و الفني لقوة البيع الخاصة بالمؤسسة وكذا شركائها في إطار نظام الفرانشييز،و يتمثل الدعم الفني في صيانة و إصلاح آلات التلوين، القيام بنماذج طلاء موجهة للزبائن (échantillons)، تقديم النصح و الحلول في حالة وجود إشكالات في ورشات العمل التي يتابعها رجال البيع التابعين للمؤسسة، القيام بالتدريب فيما يخص الخصائص التقنية للمنتجات التي تسوقها المؤسسة و آلات التلوين التي تستعمل في ذلك، هذا التدريب موجه خصيصا لقوة البيع و الشركاء في إطار شبكة الفرانشييز، أما التدريب المخصص لجمهور الحرفيين أو الدهانين فيتركز فقط في تعليمهم كيفية استعمال منتجات المؤسسة و الحلول التي تقدمها وهذا بالتنسيق مع مصلحة التسويق ، فهذا التدريب موجه بالدرجة الأولى للتعريف بالمنتجات التي تسوقها المؤسسة ورفع المبيعات .

مصلحة إدارة المشاريع الكبرى في مجال دهانات المباني:

هذه الوظيفة هي بمثابة القلب النابض للمؤسسة، فهي تضم قوة البيع التي مهمتها الرئيسة تسويق المنتجات للمشاريع الكبرى في مجال البناء على مستوى التراب الوطني،و بالتالي فالمؤسسة هنا تتعامل مع مشتريين صناعيين و ليس مستهلكين نهائيين كالذين تتعامل معهم في نقاط البيع، حيث يقوم رجال البيع بالتنقل إلى ورشات البناء بأنفسهم و ليس انتظار الزبائن لكي يأتوا إليهم، كما أسلفنا في الفصل الأول، ومن بين أهم المشاريع التي نجحت المؤسسة في تسويق دهاناتها إليها نذكر: مشروع 2500مسكن اجتماعي بالمدينة الجديدة بقسنطينة، مشروع ترامواي قسنطينة أيضا، إعادة تأهيل حي حمو بلحوكي و حي الأبراج بسطيف، مشروع 53 مسكن ترقوي بسطيف، و مشروع 2000 مسكن اجتماعي تساهمي بسيدي بلعباس، إقامة الرياض بوهران، مستشفى الشلف... وغيرها في طريق الانجاز.

مصلحة إدارة مشاريع دهانات المنشآت الصناعية:

بالرغم من أن فرع الشركة بالجزائر يركز أكثر على تسويق دهانات المباني،كون السوق الجزائري يعتبر خصبا لاستقبال مثل هذا النشاط ، فالعديد من المشاريع التنموية في مجال البناء و الأشغال العمومية انطلقت في الآونة الأخيرة،إلا أن هذه الوظيفة هي الأخرى مهمة بدورها، فالأخذ بعين الاعتبار تلبية

حاجات المنشآت الصناعية وخاصة بالجنوب الجزائري ، ونذكر من بين هذه الدهانات، دهانات ارضيات المصانع المضادة للأحماض، الدهانات المضادة للحرائق، و الدهانات الخاصة بصهاريج البترول.

مصلحة الشؤون الإدارية و المالية:

وتتكفل بكل ما يتعلق بأمور الوثائق و التسجيلات و الأرشيف ، وتلبية حاجات المديريات الجهوية فيما يخص حاجاتها من تجهيزات مكتبية و مركبات النقل و غيرها. أما فيما يخص الوظيفة المالية فهي دون شك كغيرها من المؤسسات تهتم مراقبة الميزانيات المسطرة لكل وظيفة من الوظائف الأخرى وكذلك حساب رقم الأعمال المنجز من كل من وظائف التوزيع، ووظيفة المشاريع الكبرى لدهانات المباني، و دهانات المنشآت الصناعية، وكذا حساب صافي ربح المؤسسة الأسبوعي، الشهري و السنوي، ومقارنته مع ما سطر من أهداف مما يسمح بقياس الأداء لكل وظيفة على حدة .

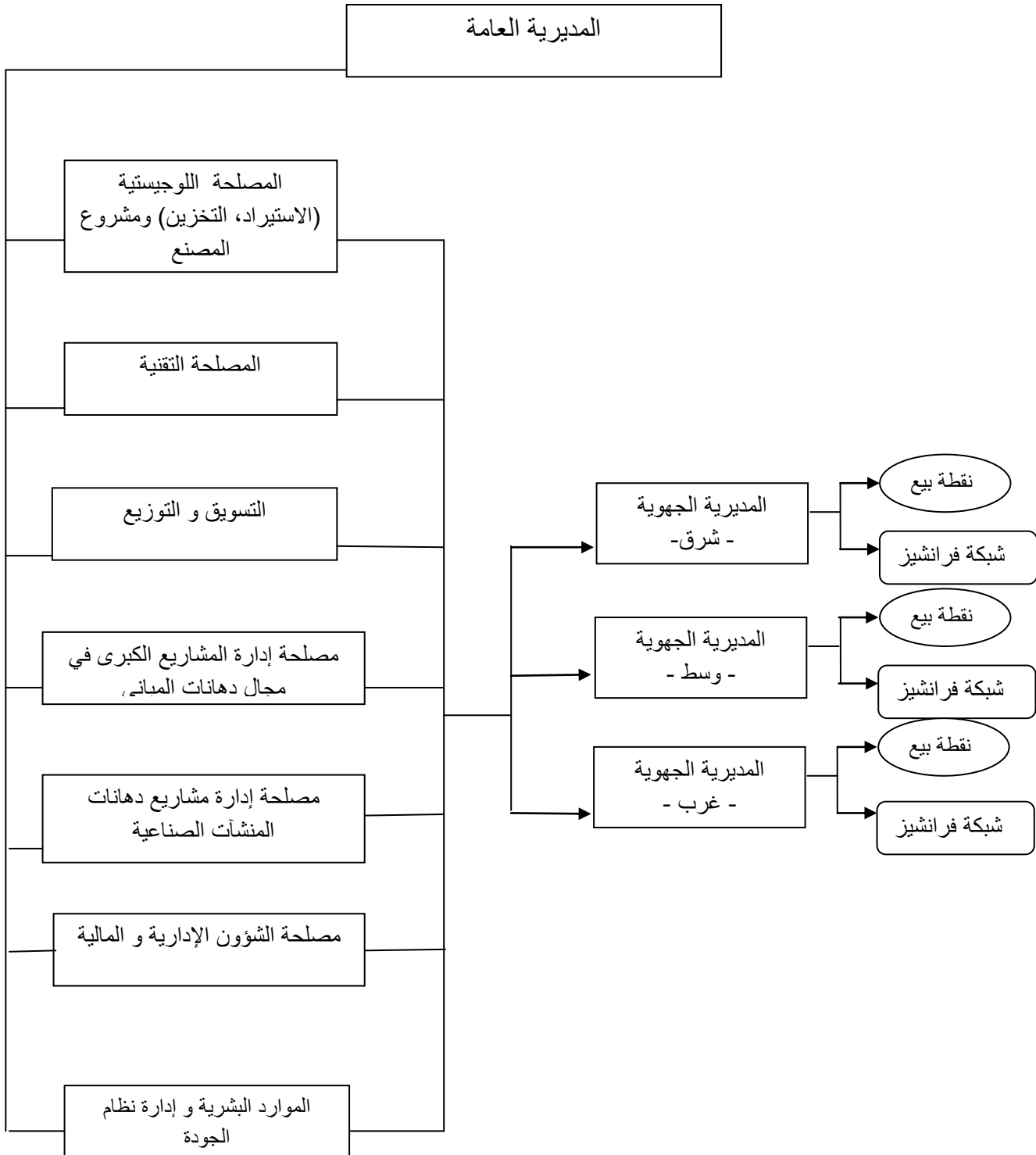
كما تتكفل بإدارة استثمارات المؤسسة وامتلاكاتها و التكفل بالأمور الضريبية وغيرها.

الموارد البشرية و إدارة نظام الجودة:

وظيفة إدارة الموارد البشرية كباقي المؤسسات مهماتها عديدة ومنها التوظيف و التكفل بانشغالات العمال من الأجور و المنح و المكافآت وغيرها، أما عن إدارة نظام الجودة، فنعني به وضع نظام للجودة من شأنه توثيق و تسجيل مهام كل وظيفة على حدة (كل منصب عمل) وتسجيل طرق أدائها و الوثائق المستعملة في ذلك أو المدعمة ، ومن ثم السهر على تنفيذه و العمل بهذا النظام من طرف جميع أطراف المؤسسة من عمال و شركاء، ليأتي دور الرقابة على تطبيق هذا النظام و تصحيح التجاوز أو ما يعرف بعدم المطابقة ، وتقوم المؤسسة عن طريق مراقبة إدارة نظام الجودة، بالسهر على تطبيق هذا النظام عبر دورات تدريبية وتحسيسية بأهميته للعمال وكذلك دورات رقابية للوقوف على مدى احترامه، ونلفت النظر في هذا الصدد إلى أن المؤسسة حاصلة على شهادة إيزو 9001 للجودة من طرف المكتب المستقل

.VERITAS

الفرع الثاني: مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر - من وثائق مصلحة الموارد البشرية و إدارة نظام الجودة

المبحث الثاني: نظام الفرانشيز في مؤسسة بي بي جي الجزائر

كما أسلفنا في الفصل السابق، فإن نظام الفرانشيز هو أحد أدوات دخول الأسواق الدولية والذي يوفر للمؤسسات عديد المزايا، وقد اختارته مؤسسة بي بي جي الجزائر للتوسع و زيادة شهرة علامتها التجارية في ظرف قصير، ومن دون نفقات رأسمالية قد تشكل عبئا ماليا من الصعب تحمله، و كما أشرنا فإن مؤسسة بي بي جي تمتلك ازيد من عشرين علامة تجارية رائدة في هذا المجال، لكن المؤسسة اختارت المؤسسة علامة Seigneurie لدهانات المباني، كالعلامة التجارية موضوع تعاقدات شبكة الفرانشيز في الجزائر، ليأخذ كل محل شريك في إطار هذه الشبكة اسم Seigneurie Studio.

المطلب الأول: تقديم العلامة التجارية سينيوري Seigneurie لشركة بي بي جي PPG

الفرع الأول: لمحة تاريخية حول العلامة التجارية سينيوري Seigneurie لشركة بي بي جي PPG²

تاجر فرنسي، وضع قواعد ما كان سيصبح مغامرة العلامة التجارية Seigneure، فأثناء إقامته بباريس كان يبيع المكونات الأساسية لدهان المباني من بنزين، ألوان وزيت وغيرها للدهانين و الحرفيين، وانتقلت هذه التجارة إلى الجيل اللاحق من أبنائه وامتدت إلى غاية مدينة Pantin عام 1911، لتتوقف الشركة بعد ذلك عن النشاط في عام 1919 بسبب الحرب العالمية الأولى، في ظل هذه الظروف اتخذ أصحاب الشركة قرارا جريئا يقضي بصناعة وتسويق دهانات جاهزة للاستعمال، ومن هنا تحولوا من تجار إلى منتجين، أين أثمرت التجربة بالنجاح، مما سمح بتطور الشركة حيث بنت مخابر وورشات لصنع و اختبار تركيبات جديدة. وفي خمسينيات القرن الماضي، أضحت المؤسسة تمتلك عدة مصانع تصنع من خلالها أنواعا عديدة من منتجات دهانات المباني.

في سنة 2007، تلتحق Seigneurie بمجموعة PPG INDUSTRIES، لتصبح أحد أبرز أصولها الرأسمالية.

علامة Seigneurie، في يومنا هذا توزع في أكثر من 200 نقطة بيع في فرنسا وحدها، كما تعتبر العلامة التجارية رقم واحد في دهانات المباني في إفريقيا من حيث الجودة، كما توزع في مناطق عديدة من العالم.

² www.seigneurie.fr.tm consulté le 16/05/2013 à 23 :30

الفرع الثاني: أسباب اختيار مؤسسة بي بي جي الجزائر لعلامة **Seigneurie** كعلامة رئيسية

تعتبر الجزائر إحدى المستعمرات الفرنسية السابقة، وبحكم القرب الجغرافي بين الجزائر و فرنسا فإن هناك نوعا من التقارب الثقافي بين البلدين، وبما أن جزءا كبيرا من الجالية الجزائرية بالخارج متواجد بفرنسا، فإن ما هو مشهور و معروف للعامة هناك فإنه كذلك بالجزائر، والعلامة التجارية **Seigneurie** مشهورة منذ القدم في مجال صناعة دهانات المباني بجودة دهاناتها العالية، فهي مختارة عادة لأكثر المباني فخامة. لذلك سيكون من السهل ترويج هذه العلامة في الجزائر دون غيرها . وبحكم عمل الباحثة في إحدى نقاط البيع التابعة للمؤسسة وتعاملها اليومي مع الزبائن فإنها لاحظت أنه من السهل تسويق كل منتج من أصل أوروبي و خاصة فرنسي، فبلد المنشأ يلعب دورا كبيرا في اختيار المستهلك للمنتج أثناء عملية الشراء.

كما و أن علامة **Seigneurie** معروفة لدى جمهور الحرفيين في مجال الدهانات ،الذين يمثلون نسبة 80% من زبائن المؤسسة³ ، فالمؤسسة ذهبت إلى أبعد من ذلك، لقد جعلت هذه العلامة علامة محلات نقاط البيع التابعة لها بالرغم من أنها لاتسوق فيها علامة **Seigneurie** فقط وإنما كما أسلفنا عدة علامات .

سبب آخر يدعو المؤسسة لاختيار **Seigneurie** دون غيرها من العلامات التجارية التي تمتلكها المؤسسة، هو القرب الجغرافي للمصانع من الجزائر(فرنسا)، مما سيخفض من تكاليف الاستيراد وكذلك آجال توفر الطلبات.

الفرع الثالث: تبني المؤسسة نظام الفرانشييز كأداة للتوسع في السوق الجزائرية

قد قامت المؤسسة بالإعلان عبر الجرائد و موقعها على الانترنت عن فتحها الأبواب أمام الخواص للاستثمار المشترك، في إطار منظم وهو فتح شبكة فرانشيز .

لاقى هذا العرض التجاري استحسانا ورواجا مقبولا لدى الخواص، فالمؤسسة تعرض إحدى علاماتها التجارية الأكثر شهرة على المستوى العالمي و الأوروبي خاصة (**Seigneurie**) في مجال دهانات المباني، كما وأنها تمتلك خبرة في هذه الصناعة تفوق المائة سنة، زيادة على ذلك فهي توفر لشركائها كل المساعدة التجارية و التقنية من أجل إنجاز مشاريعهم.

³استنادا إلى إحصائيات الزوار اليوميين لنقاط البيع الخاصة بالمؤسسة لسنة 2012.

المطلب الثاني: إدارة المؤسسة للعلامة التجارية Seigneurie في شبكة الفرانشيز

الفرع الأول: عقد الفرانشيز

بإعادة النظر في الجدول الموالي و الذي تطرقنا له في الفصل السابق:

| الامتياز في (التموين , إعادة البيع , المنطقة الجغرافية) | الدعم والتدريب المتواصل | منح المعرفة الفنية والتقنية | منح العلامات والرموز والاسم التجاري |
|---|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| اختياري | اختياري | لا | نعم |
| نعم | اختياري | لا | نعم |
| اختياري | نعم | نعم | نعم |

ترى الباحثة وبحكم عملها في إحدى نقاط البيع التابعة للمؤسسة، و التي تعتبر في تسييرها نموذجا للمحلات التابعة لشبكات الفرانشيز أن اختيار المؤسسة لهذا النظام ليس وليد الصدفة، أو فقط من أجل خفض التكاليف الرأسمالية للتوسع، بل و كما نلاحظ في الفرق بين نظام عقود الفرانشيز و غيره من العقود، فإن هذا العقد بالإضافة إلى منح العلامة والرموز و الاسم التجاريين، فإنه يفرض على المانح أو المورد منح المعرفة الفنية و التقنية للممنوح له، وحسب مستلزمات النشاط التجاري للمؤسسة، فإن تقديم المنتج النهائي حسب طلب الزبون يتطلب العمل على آلة التلوين، التي تحتوي برنامجا معلوماتيا خاصا يسمح بتوفير خيار أكثر من 2000 لون، لمجموعة تضم أكثر من 20 منتج (دهان)، ويلتزم الممنوح له كذلك بالعمل بهذه المعرفة المقدمة له وتسيير محله وفق النظام الذي يديره المانح عليه، سواء في الجوانب التقنية أو التجارية، و نلفت الانتباه في هذا الصدد إلى عبارة "التدريب المتواصل" فالمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المستجدة على بيئة النشاط من أذواق المستهلكين و المنافسة وكذلك ما تنتجه وحدات البحث و التطوير في مصانعها عبر أنحاء العالم، فأى منتج جديد أو استعمال جديد لمنتج قديم وغيرها من مستجدات يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار .

أما بالنسبة لمنح الامتياز في المنطقة الجغرافية، فإن المؤسسة تمنحه لشركائها لتفادي الوقوع في التضارب في المصالح الذي من شأنه إحداث حساسية بين الممنوح لهم إذا ما قام أحدهم بممارسة نشاطه التجاري في المنطقة الجغرافية للآخر.

والمقتضى عقد الفرانشيز الذي تمضيه المؤسسة مع شركائها، فإننا نقف على النقاط التالية: (انظر الملحق رقم -3-)

1- الممنوح له: شخص طبيعي أو معنوي، مختار من قبل المؤسسة ومتعاقد معه على اساس غير حصري بتوزيع منتجاتها و استعمال علامتها التجارية Seigneurie كعلامة لمحله التجاري الذي يسوق فيه منتجاتها.

حيث يقوم الممنوح له بنشاطه التجاري عن طريق بيع المنتجات التي يوفرها له المورد أو المانح (PPG Algérie)، مع احترام معايير الجودة المحددة من قبل هذا الأخير فيما يخص تقديم المنتج للمستهلك النهائي، ضمانا لاحترام صورة العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة و الحفاظ عليها وعدم المساس بسمعتها.

تقوم المؤسسة المانحة (PPG Algérie) ببيع منتجات محددة في لائحة مرفقة بالعقد للممنوح له وفق شروط و أسعار محددة كذلك مرفقة بالعقد -انظر الملحق رقم -4- إلا انه يمكن للمؤسسة المانحة تعديل الأسعار أو تغيير لائحة المنتجات من دون اي مبرر أو تقديم أي تعويض للممنوح له لكن مع تبليغ مسبق لهذا الأخير.

المجال الجغرافي لنشاط الممنوح له محدد بشكل حصري له كما أسلفنا ، وهذا لتفادي أي سوء تفاهم أو تصادم مصالح بين الممنوح لهم في إطار شبكة الفرانشيز، لأن هذا لا يخدم لا المؤسسة ولا الصورة التي تسعى للحفاظ عليها لعلامتها التجارية.

2- يلتزم المانح بمقتضى عقد الفرانشيز بتوفير المنتجات للممنوح له و بيعها إياه وفق شروط البيع العامة الملحقة بالعقد، ومن جهته يلتزم الممنوح له ببيع منتجات المورد فقط وليس غيرها، والتي يقتنيها من عنده حسب شروط البيع المحددة. (انظر الملحق -5-)

3- مدة العقد: عادة ما تكون مدة عقد الفرانشيز الذي تمضيه المؤسسة مع شركائها سنة واحدة على الأكثر قابلة للتجديد حسب رغبة الأطراف، ومدى كفاءة أداء الممنوح له خاصة .

فالغرض الرئيسي من العقد هو التوسع وزيادة شهرة العلامة التجارية Seignurie على المستوى الوطني، مما يسمح بالوصول إلى شريحة أوسع من المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين (مؤسسات) أو حتى مترشحين آخرين ليكونوا شركاء في إطار شبكة عقود الفرانشييز، والغرض الآخر و الذي لا يقل اهمية عن الأول وهو تحقيق رقم الأعمال الواجب على الممنوح له تحقيقه خلال سنة من النشاط التجاري، وأي خلل في هذه النقاط قد يمس باسم وسمعة العلامة التجارية وبالمؤسسة ككل، مما سينعكس سلبا على ربحية المؤسسة ورقم أعمالها و بالتالي المساس بالغرض الأساسي من منح حق الفرانشييز .

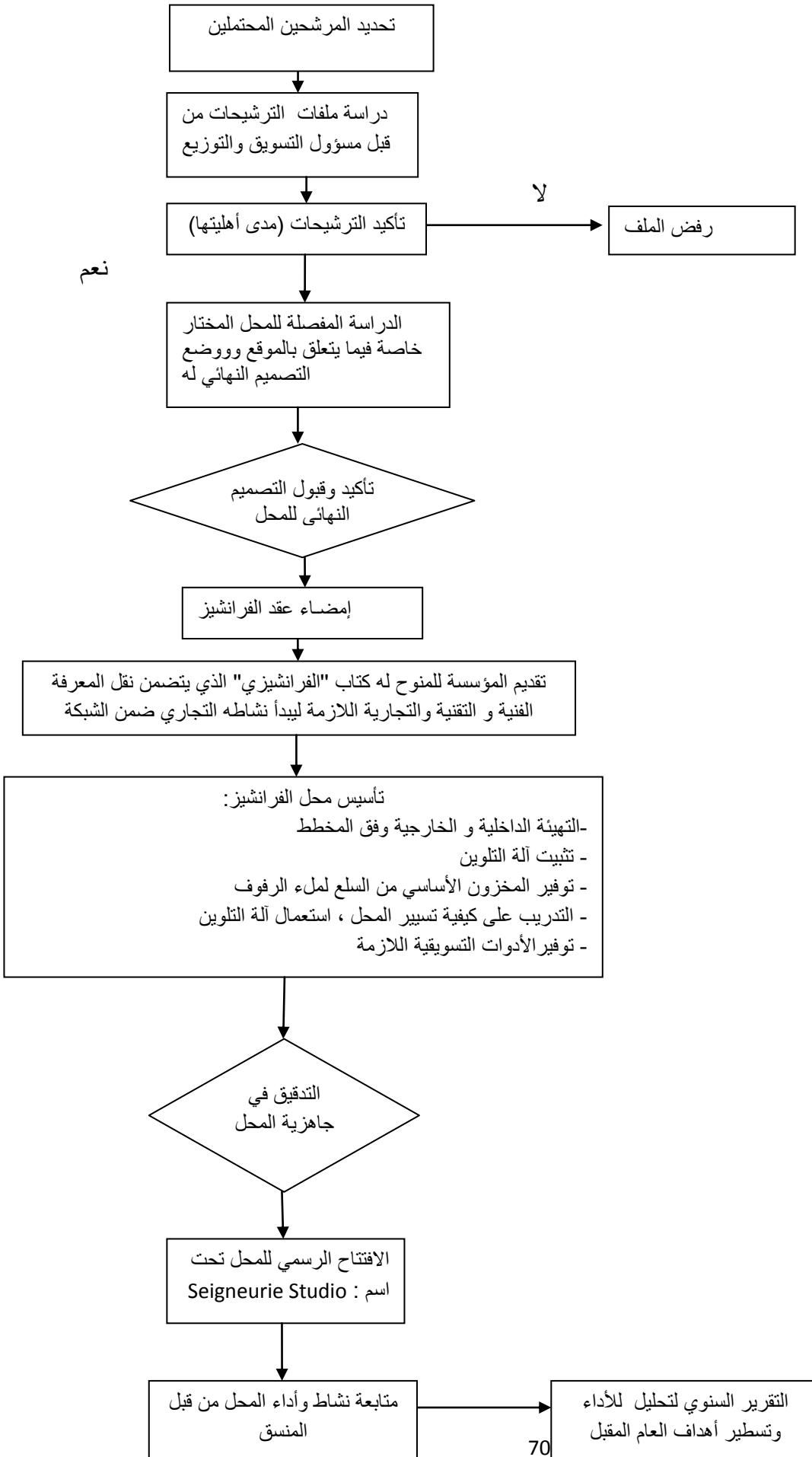
أما فيما يخص فسخ العقد خلال مدته من طرف المانح فإنه لا يلتزم بدفع أي تعويض للممنوح له. 4- يلتزم الممنوح له في حالة رغبته في القيام بأي إعلان أو إشهار من أجل نشاطه بالرجوع أولا إلى المانح (المؤسسة)، كما تحتسب نفقات هذه الأنشطة عليه . كما يلتزم بالرجوع إلى المانح كذلك من أجل كل الوثائق و المستندات واللافتات التي يستعمل فيها علامتها التجارية.

الفرع الثاني: اختيار و قبول شريك جديد في الشبكة

اختيار المؤسسة لشركائها الجدد عملية دقيقة وحساسة جدا، فالأمر يتعلق بوضع علامتها التجارية والتي تمثل أحد أهم أصولها بين أيدي طرف خارجي ليستثمر سمعتها.

ويتكفل منسق الشبكة بالبحث عن شركاء جدد و التحاور مع المترشحين ،حيث يتم ملء استمارة ترشح تخضع للتحليل فيما بعد، (أنظر الملحق رقم -6) ومن بين المعايير الأساسية والتي على ضوءها تقبل طلبات الترشح للدخول في الشبكة أن يكون المحل المستقبلي يتربع على مساحة تساوي أو تفوق 100م² ، كما و يجب أن تكون له على الأقل واجهتان، هذا دون أن ننسى الموقع الجيد للمحل، فهو سيحمل اللافتة Studio Seignurie أي العلامة التجارية للمؤسسة، والموقع الجيد يزيد من إمكانية تعرف جمهور المستهلكين على هذه العلامة، من المتطلبات الهامة أيضا في من سيكون الشريك المستقبلي للمؤسسة، هو القدرة المالية، فوجود غلاف مالي يغطي نفقات تهيئة المحل و توفير مخزون كاف لبدء النشاط أمر ضروري، فالمؤسسة اختارت نظام عقود الفرانشييز كونه طريقة للتوسع من دون أن تتحمل هي نفقات رأسمالية كبيرة، وتمت عملية اختيار الشركاء الجدد في الشبكة وفق المخطط التالي:

الفصل الثالث: إدارة العلامة التجارية في شبكة الفرانشيز لمؤسسة بي بي جي PPG الجزائر - للدهن والتلبيس



الفرع الثالث: إدارة ومتابعة الممنوح لهم قيد النشاط في إطار شبكة الفرانشيز

بعد استيفاء الشريك الجديد المراحل الأولية لبدء النشاط، يصبح عضوا قيد النشاط في شبكة الفرانشيز، ومن أجل ضمان الاستغلال الجيد لاسم العلامة التجارية للمؤسسة، وإعطاء صورة جيدة لمنتجاتها تقوم مؤسسة بي بي جي الجزائر بمتابعة نشاط شركائها و أداء محلاتهم كل على حدة، لمعرفة احتياجاتهم و تقديم المساعدة التقنية و الفنية و حتى التجارية لهم و التي من شأنها تحسين أدائهم ،و ضمان استمرارية نشاطهم وتقديم خدمات أكثر جوارية لهم.

في المرحلة الأولى: يتم تحديد احتياجات الممنوح له عبر العناصر التالية:

- الإلتزامات و الأمور التي يجب على الممنوح له احترامها و الواردة في نص عقد الفرانشيز (إحترام الحد الأدنى من المخزون لتفادي الفراغات على رفوف المحل مثلا)
- الحاجات الخاصة مثل أدوات تنشيط المبيعات و الكتالوجات وغيرها والتي يفصح الممنوح له عن حاجته إليها.

في المرحلة الثانية: في كل مرة يعلن الممنوح له عن رغبة أو حاجة ما، يقوم منسق الشبكة بدراستها، هذه الدراسة تبنى على الأسس التالية:

- تطابق الطلب مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة و الممنوح له على حد سواء.
- تطابق الطلب مع المهمة الرئيسية لمحل الفرانشيز
- قابلية تحقيق و تنفيذ هذا الطلب في الآجال المحددة بالتنسيق مع المصلحة المعنية (تقنية ، لوجيستية ، تجارية)

بعد انتهاء الدراسة يوجه الطلب رسميا إلى المسؤول الجهوي للموافقة.

المرحلة الثالثة: يستجاب لطلبات المساعدة والدعم حسب المصلحة المتخصصة في ذلك، فطلبات التموين بالمنتجات تتكفل بها المصلحة اللوجيستية، و طلبات الالفتات و الكتالوجات و أدوات تنشيط المبيعات تتكفل بها مصلحة التسويق وهكذا....

تفيد هذه الطلبات في جدول زمني للمتابعة خاص بها ، و يرسل تلقائيا كل بداية أسبوع لكل من المنسق والمدير الجهوي و كذا المصلحة المعنية بتلبية الطلب.

المرحلة الرابعة: وتتعلق بالرد على احتياجات وطلبات المساعدة بطريقة دقيقة ومحددة عبر مختلف نماذج العمل لكل مصلحة:

- مصلحة التسويق: مساعدات تسويقية
- المصلحة التقنية: مساعدات تقنية وتدريب.
-

المرحلة الخامسة:

التأكيد بالحصول على المساعدة اللازمة ووصولها إلى طالبها (الممنوح له) وهذا بإمضائه على وثيقة تحتوي تفاصيل طلبه و تفاصيل الرد عليه، وهنا نجد حالتين:

- 1- تأكيد بالرد الإيجابي و بالتالي تنتقل العملية إلى تحليل مدى نجاعة الحلول المقدمة في حل المشكلة أو إضفاء لمسة إيجابية على وتيرة نشاطه، ويلاحظ هذا من تحليل جدول متابعة الأداء الذي يرسله بصفة أسبوعية إلى منسق الشبكة.
- 2- الرد بالرفض من قبل الممنوح له: وهنا يحال طلبه إلى نظام التحسين المستمر من أجل التركيز على نقاط الخلل و تحسينها.

المرحلة السادسة: احترام التسجيلات حسب نماذج العمل، والتقارير التي ترفع إلى المصالح المختصة وخاصة مصلحة التسويق والتوزيع تسمح بالتحليل الدقيق لأداء كل ممنوح له على حدة، وهذا لتحديد مدى رضا كل شريك سواء الممنوح له أو المانح، فنجاح الممنوح له و التحسن المستمر لأدائه يخدم مصالح الطرفين.

المرحلة السابعة: في نهاية السنة، تقوم المؤسسة بعد التحليل النهائي للنتائج، بتحديد الأهداف التجارية للعام الموالي، فيما يتعلق برقم الأعمال المرجو من شبكة التوزيع، وتبليغه لكل شريك على حدة من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق هذه الأهداف التي تخدم مصالح الطرفين، فتعاد صياغة العقد، أي الامضاء على عقد إضافي يحتوي على اتفاق معين تحدد فيه الأهداف المنتظرة من كل شريك (ممنوح

الفصل الثالث: إدارة العلامة التجارية في شبكة الفرانشيز لمؤسسة بي بي جي PPG الجزائر - للدهن والتلبيس

له) ،وتعتبر هذه العملية إحدى محفزات زيادة النشاط و تحسين الأداء بحيث يسعى الممنوح له إلى الوصول إلى رقم الأعمال المنتظر منه كون هذا الأخير حدد بناء على تقارير الأداء الخاصة به للعام المنصرم مع احتساب المتغيرات البيئية و الاقتصادية و الفرص المتوفرة في السوق .

الجدول الموالي يشرح أكثر مراحل تقديم المساعدة و/أو متابعة احتياجات الممنوح له و تلبيتها: (أنظر الملحق رقم -7-)

| | إدارة العلامة التجارية في شبكة عقود الفرانشيز | من؟ | | | | | |
|---|---|------------|---------------|---------------|----------------|-------------|---|
| | | الممنوح له | مسؤول التسويق | مسؤول التوزيع | المسؤول الجهوي | منسق الشبكة | المديرية العامة |
| | | | | | | | ملاحظات |
| 1 | الممنوح له تحديد الحاجات و الرغبات | | | | | | تطلعات الشركاء |
| 2 | الدراسة والتحليل | | | | | | |
| 3 | المعالجة | | | | | | معالجة الطلب حسب المصلحة المختصة |
| 4 | تدخل و دعم تسويقي تجاري | | | | | | لوجستي تقني وفني |
| 5 | تأكيد من قبل الممنوح له نعم لا | | | | | | التأكيد بالامضاء نظام التحسين المستمر |
| 6 | متابعة وتحليل الأداء | | | | | | تقارير متابعة الأداء الشهري،تقارير المقارنة السنوية،التدقيق تحليل مخططات تحسين الأداء، قياس مدى رضا الشركاء. |
| 7 | إعادة صياغة وتوجيه العقد لأهداف مستقبلية - | | | | | | تحديد الاهداف التالية |

النتائج المتوصل إليها

في مقابلة أجرتها الباحثة مع منسق شبكة التوزيع لناحية الشرق الجزائري، أكد هذا الأخير صرامة المؤسسة في التعامل مع كل مايتعلق بعلامتها التجارية، ويتركز دوره هو خصيصا في القيام بهذا العمل.

- تعتبر العلامة التجارية **Seigneurie** مهمة بالنسبة لمؤسسة بي بي جي PPG الجزائر - للدهن والتلبيس

كما أسلفنا فإن المؤسسة الأم PPG INDUSTRIES اشترت علامة Seigneurie سنة 2007 ، كرسمال غير ملموس ، ووضعتها في المقام الأول في فرعها بالجزائر، الأمر الذي لم يكن وليد الصدفة، بل الهدف الرئيسي من وراء ذلك هو جني أرباح من وراء الشهرة والصيت الذائع لإحدى أعرق علامات الدهان الأوروبية، فهي معروفة بمدى جودة منتجاتها ، والحفاظ على هذا الإنطباع من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة عبر فروعها في العالم و التي تنتج و/أو تسوق الدهانات الحاملة لهذه العلامة، وما نلاحظه هو استعمالها كالعلامة الرئيسية التي تحملها لاقتات جميع محلاتها: Seigneurie Studio ، و Le Comptoir Seigneurie ، كما ان معظم المنتجات التي تسوقها المؤسسة هي تلك الحاملة للعلامة Seigneurie

- نجحت المؤسسة عبر نظام شبكة الفرانشيز في إيصال الصورة الجيدة للعلامة التجارية

Seigneurie

في غضون أقل من ثلاث سنوات من دخول المؤسسة للسوق الجزائري، تمكنت من تأسيس ثلاث نقاط بيع رئيسية تتحمل هي نفسها تكاليفها وتكون تحت الإدارة و المتابعة المباشرة لها ، تحت اسم Le Comptoir Seigneurie أي نفس الاسم الذي تحمله محلات المؤسسة في أوروبا، في هذه المدة أيضا قامت المؤسسة بتوسيع دائرة محلات عبر شبكة التوزيع عن طريق عقود الفرانشيز لتصل إلى حوالي 15 محلا قيد النشاط في بداية 2013.

تحت هذا الإطار، بي بي جي الجزائر تمتلك شبكة للتوزيع عبر التراب الوطني تضم حوالي 15 محلا تحت اسم Seigneurie Studio، وهي موزعة كالتالي:

الفصل الثالث: إدارة العلامة التجارية في شبكة الفرانشيز لمؤسسة بي بي جي PPG الجزائر - للدهن والتلبيس

الشرق: عنابة، تبسة، عين فكرون - أم البواقي -، قسنطينة، شلغوم العيد - ميله -، بسكرة، باتنة، وقربيا وحسب المعلومات الأخيرة للمؤسسة سيفتتح محل بجيجل.

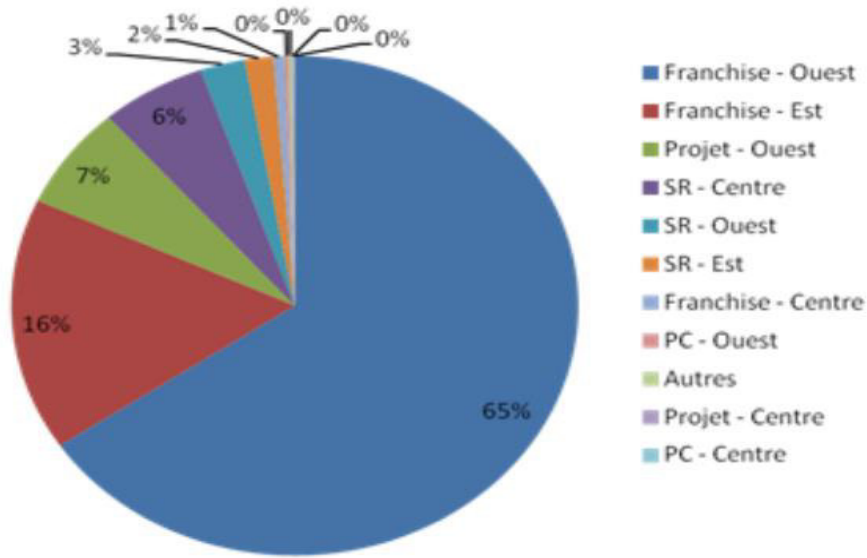
الوسط: روية، عين البنيان، تيكسران، و البلدية

الغرب: وهران، تلمسان، سيدي بلعباس، و الشلف.

ما تمكنا من استنتاجه من خلال المعطيات التي حصلنا عليها من المؤسسة هو تحقيقها لأهدافها التي سطرته باختيارها لنظام الفرانشيز كأداة للتوسع ، ففي غضون 3 سنوات أصبحت 15 نقطة بيع تحمل علامتها التجارية Seigneurie لم تتحمل فيها أية نفقات رأسمالية ، مما سمح بزيادة توسع نطاق شهرة العلامة.

الأمر الأهم من ذلك، هو العوائد المالية المحققة، فبأخذنا لسنة 2012 ، نلاحظ أن 82% من إجمالي رقم أعمال المؤسسة حقق عن طريق شبكات الفرانشيز عبر التراب الوطني (شرق، وسط وغرب)، كما

Repartition des articles vendus par canal de vente



يبينه الشكل التالي:

المصدر - المجلة السنوية للمؤسسة - عدد 2012

- تقوم المؤسسة بفرض رقابة مستمرة على نشاط الممنوح لهم للحفاظ على قيمة علامتها التجارية:

يجدر بنا الذكر وحسب المعلومات التي تمكنت الباحثة من جمعها فإن تجربة عقود الفرانشييز لم تكن ناجحة تماما، فقد اضطرت المؤسسة إلى فسخ العقد مع ثلاث من الممنوح لهم وهم اصحاب محلات تبسة، عنابة و المحمدية، فسخ العقود أتى كنتيجة للأداء غير المرضي إن لم نقل السيئ لنقاط البيع هذه، فكما أسلفنا في المبحث السابق بخصوص بعض بنود عقد الفرانشييز فإن تجاوزات مثل القيام بتسويق منتجات لعلامات أخرى قد يعرض الممنوح له للإلغاء الفوري للامتياز الممنوح له باستغلال العلامة التجارية Seigneurie، كما وأن وتيرة النشاط المتقاعس و عدم إبداء أي مبادرة من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة لكل نقطة بيع أمر قد ينذر بقرب اجل افلاس المحل، فمن لا يتقدم فإنه بالضرورة سيتأخر، فالمنافسة الشرسة لا تنتظر أحدا.

ومن الأسباب الرئيسية التي أدت بالمؤسسة إلى فسخ العقود مع الممنوح لهم في هذه المناطق مما يحرمهم حق استغلال العلامة التجارية Seigneurie، هو قيامهم بنشاطات مثل المتاجرة بدهانات لا تحمل العلامة التجارية للمؤسسة أي دهانات المنافسين لها، كما أن القيام بنشاط دهن المباني أمر مُنافٍ لتوجهات المؤسسة، فهي مورد للدهانات فقط وليس لديها أي مؤسسة تابعة لها أو تحت اسمها تقوم بعملية الدهن، فمثلا القيام بنشاط الدهن كخدمة للزبائن، قد ينجر عنه المساس بسمعة العلامة التجارية في حالة عدم رضا الزبون أو ورود عيب ما في الجدران سببه يعود إلى الحالة الأولية له:

مثال: جدار مدهون مسبقا بالجير، أو لم تحترم في بنائه المعايير المحددة للأسمنت و الرمل أو حتى تم انجازه باسمنت منتهي الصلاحية، قد يسبب مشاكل مثل عدم الالتصاق الجيد للدهان أو خفوت ألوانه بسبب تشربها من قبل الجدار.

سبب آخر دفع المؤسسة إلى اتخاذ قرار الاغلاق بشأن هذه المحلات، هو عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، و التقاعس وعدم بذل أي مجهود في تقديم الاستقبال المناسب للزبائن الأمر الذي يمس بشكل مباشر سمعة العلامة التجارية للمؤسسة، فعدم قيام الممنوح له بالتَّموُّن وعدم حصول الزبائن على ما يحتاجونه من دهانات بسبب عدم توفرها لدى محل الممنوح له، يشكل لديهم انطبعا سيئا عن هذه العلامة التجارية، وعن تذبذب في وفرة منتجاتها، مما قد يؤدي بهم إلى التحول للتمون من المنافسة .

أسباب نجاح نظام إدارة علامة Seigneurie من خلال شبكة الفرانشيز.

من خلال ملاحظة نشاط محلات الممنوح لهم في إطار شبكة الفرانشيز، لاحظنا وجود متابعة ومراقبة مستمرة لكل منهم على حدة من قبل منسقي الشبكة، فالمؤسسة وضعت منسقا في كل مديرية جهوية، مهمته الأساسية الرد على انشغالات الممنوح لهم في المنطقة الجغرافية للمديرية الجهوية، حيث ينتقل لزيارتهم في محلات نشاطهم وفق مخطط و برنامج يسطره مسبقا مع المديرية الجهوية له، حيث يقف شخصا على نشاط الممنوح له (أنظر الملحق 8- و 9- و 10-)، ليتأكد من عدة نقاط أهمها هيئة المحل الخارجية والداخلية، توفر المنتجات، الأعوان التجاريين الموظفين بالمحل، آلة التلوين، العملية التجارية والمشاريع المتابعة من قبل الممنوح لهم، حيث يقدم لهم النصائح و التوجيهات التي من شأنها الرفع من مردوديتهم، وطرق حل الإشكالات، و التكفل بطلباتهم ونقلها إلى المصالح المعنية (لوجستية، تسويقية، تقنية..). للرد عليها، كما ويقوم المنسق بالوقوف على مدى احترام العقد و إظهار العلامة التجارية للمؤسسة بالشكل المطلوب، فجميع محلات Seigneurie يجب أن تكون متشابهة في طريقة العمل في جميع أنحاء العالم.

كما ويقوم الممنوح لهم بإرسال تقارير الأداء(أنظر الملحق 11) الخاصة بهم بشكل شهري إلى منسق الشبكة من أجل تحليلها لمعرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل تحسينها، فمثلا إذا كان هنالك ضعف أو تراجع في المبيعات مرده إلى عدم معرفة موظفي البيع في المحل بالمنتجات بشكل جيد، يرفع المنسق طلبا إلى المصلحة التقنية من أجل تنظيم دورة تكوينية وتدريبية لهم. أما في حالة رغبة الممنوح له في القيام بإعلان أو دعاية من أجل تنشيط مبيعاته، فإنه إضافة إلى تحمل نفقاتها عليه أخذ الإذن بالموافقة من قبل المؤسسة، فهو بصدد استعمال العلامة التجارية لها، وأي خطأ يمكن أن يمس بقيمتها، أو يصنع فكرة مخالفة للطبيعة الحقيقية لنشاط المؤسسة، أو في حالة عدم نجاح الإعلان، فإنه لن يتحمل تبعاته لوحده وإنما سنتفع على كافة الممنوح لهم في الشبكة إضافة إلى المؤسسة ذاتها.

الـخاتمة

لم يكلّف الفاعلون في مجال التجارة الدولية عن تكرار تعبيرين: "الماركة" أي العلامة التجارية و"الماركيتينغ" أي التسويق. والكلمتان، من خلال ما تؤشّران اليه في النشاط الاقتصادي الحديث، تشكلان معاً مضمون كلمة- مفهوم ثالث هو "الفرانشايز" الذي تعرفنا عليه في بحثنا هذا.

لقد أن الأوان لكي نولي بعض الإهتمام إلى هذا المفهوم، فمن سبقونا إلى استغلال نظام الفرانشيز قدّموا عصارة خبراتهم في مجال تسويق العلامات التجارية، الذي بدا واضحاً ألا قيمة ولا آفاق له في المرحلة الراهنة بعيداً عن هذا النظام . فالمؤسسات الآن و العلامات التجارية أصبحت تحاكي العبارة "متجر يذهب إليك عوض أن تأتي إليه".

إن نظام "الفرانشايز" جديد على الاقتصاد الجزائري، لكنّه يشهد نمواً ملحوظاً في الفترة الاخيرة وتحولاً مشجّعاً، مع ما يجلبه من توسع في الخبرات و امتصاص لليد العاملة و التوجه نحو حرفية أكثر في المبادلات التجارية.

لكن الآفاق نحو نظام الفرانشيز تدعو إلى تصدير حقوق استغلال العلامات التجارية و ليس استيرادها فقط كما هو الحال الآن، حيث يتيح لرجال الأعمال وأصحاب الأفكار الرائدة تسويق أفكارهم وتوسيعها إلى خارج الحدود ، عدا عن نقل التجارب الناجحة.

ولا شكّ في أن غالبية المستهلكين الجزائريين، وكما هو الحال، يفضلون التوجّه الى العلامات التجارية، إذ تُعتبر بمثابة ضمانة للمستهلك. ومع إنخفاض القدرة الشرائية، بات لزاماً على المصنّعين أو المستوردين، السعي إلى تقديم الفكرة أو التصميم، بجودة عالية وكلفة أقل.

قائمة المراجع:

أولا الكتب:

باللغة العربية:

- جابر، عبد الرؤوف: الوجيز في عقود التنمية التقنية. ط. 1. منشورات الحلبي الحقوقية 2005 .
- سلوك المشترين، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية 2002.

- د. زين الدين، صلاح: الملكية الصناعية والتجارية. ط. 1. دار الثقافة للنشر والتوزيع 2000 . ص. 255 .

باللغات الأجنبية:

- Philip Kotler & Waldemar Pfoertsch , B2B Brand Management , V(2006)
- Jean-Noel Kapferer, The New Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. Kogan Page Editions, London 2008
- Olivier MEIER, 2009, *Dico du Manager*, 500 clés pour comprendre et agir, Dunod Paris.
- Nathalie van Leathen –Yvliise Lebon –Béatrice durand–megret ; 2007, La boîte d'outils du responsable Marketing– Dunod editions–Paris.
- Kapferer Jean–Noël, The New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term , 4th edition– KOGAN PAGES London and Philadelphia–2008
- Philip Kotler .2003 Marketing Insights from A to Z 80 Concepts every manager needs to know John Wiley & sons Inc USA.
- Philip Kotler et Gary Armestong : 2008, Les principes de Marketing 8^{ème} Édition. DUNOD
- Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for Hospitality and Tourism, 3e Edition 2003 Pearson Education, Inc
- René Lefébure – Gilles Venturi, 2005 gestion de la relation client, EYROLLES.

- Jean Jaque Lambin Channel de Moerloox ,Marketing stratégique et Opérationnel : du Marketing à l'orientation marché 7^{ème} Edition Dunod 2008 Paris .
- Laurent COMBALBERT,2008 ; Entreprises :halte aux prédateurs ;DUNOD .
- Nicolas RIOU,2009 ;Marketing Anatomy ; Eyrolles.
- Rachid LAAGUILI,Stratégie Commerciale internationale , Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail ,DIRECTION RECHERCHE ET INGENIERIE DE FORMATION, ROYAUME DU MAROC
- Caractéristiques de la franchise , ST Développement, Paris, article disponible sur www.stdevelopments.net, vu le 08/02/2012 à 23 :00
- Philippe Caplet, Entreprendre en franchise , Les Clés de la banque professionnel ,Mini-guide téléchargé depuis le site www.lesclesdelabanque.com, Fédération Bancaire Française Paris 2009 .
- The power of brand,Franchising and you
- IFA Educational Foundation,2001; An Introduction To Franchising.

الأطروحات و المذكرات

باللغة العربية:

- عبادة محمد،2010 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير: تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية "دراسة صنف منتجات التلفاز، جامعة قاصدي مرياح ورقلة" باللغات الأجنبية:
- Yu Yuang Zhong,2005, A study on the Relationship between public relations and brand strategy–Kristian Stard University .
- Laure AMBROISE, La personnalité de la marque :Contributions théoriques, méthodologiques et managériales, THESE POUR L.OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE PIERRE MENDES–France, 2005

- Corine NARDOT, La franchise : Un mode de développement international, qui allie performances économique et managerial, www.creg.ac-versailles.fr, novembre 2004, vue le 25/01/2012.

المقالات:

- منصورى الزين، آليات دعم و مساندة المشروعات الريادية و المبدعة لتحقيق التنمية- حالة الجزائر-، الملتقى العلمى الدولى حول الابداع و التغيير التنظيمى فى المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب - الجزائر، ماي 2010
- فاتح مجاهدي، دراسة إدراك شخصية العلامة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE من منظورى المؤسسة و المستهلك- جامعة الشلف- الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا -العدد السابع
- زينب سليمان، مستقبل الامتياز التجارى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. 02/01/2012, 07:32, www.entrepreneur.com
- شافى، نادر : عقد الفرنشايز .مجلة الجيش اللبنانى . عدد . 244 نشر بتاريخ 26\08\2006 على الموقع <http://www.lebarmy.gov>
- Corine NARDOT, La franchise : Un mode de développement international, qui allie performances économique et managerial, www.creg.ac-versailles.fr, novembre 2004.
- Lisa WOOD ; 2000, Brands and brand equity : definition and management, MCB University Press. P662
- A Brand building Litérature Review By/ Francisco Guzman (Esade) E_mail : francisco. guzman@esade.edu
- **Jean-Baptiste** , Comment differencier un contrat de franchise, un contrat de licence de marque et un contrat de concession commerciale ?, cabinet GOUACHE AVOCATS

مواقع الانترنت:

- Brand owner's protection group ; <http://www.gulfbpg.com>
- <http://www.wipo.int>
- The role of Branding in the turnaround of a company by Carter Pennington Cardinal strategy group LCC www.CardinalStrategy.com ,05 Fevrier 2012

- <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/default.aspx>

¹ <http://www.uobabylon.edu> شبكة جامعة بابل

- <http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A4101-comment-differencier-un-contrat-de.html> vue le 15/01/2012 à 17:52
- www.ppgalgerie.com/devenirfranchisé.htm/ vue le 21/01/2012
- Fédération française de la franchise.
- <http://www.qafilah.com/q/ar//4/180/>
- <http://franchise-india.hubpages.com/hub/why-brand-management-is-important-in-franchising-business> ;seen on january21st,2012 at 21:36
- <http://www.qafilah.com/q/ar//4/180/>