

المملكة المغربية

-----  
الوزير الأول  
-----



## مجلس المنافسة

---

دراسة حول حالة المنافسة في قطاع  
المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة

التقرير التركيبي

---

يوليو 2011

## تصميم مختصر

3	الخلاصة التنفيذية
8	1- واقع حال القطاع
9	أ- الإطار التنظيمي والمؤسسي
11	ب- خصائص العرض والطلب
11	1- المنتج/الخدمة
13	2- تطور العرض
15	3- الفاعلون في السوق
18	4- خصائص الطلب
19	2- تحليل حالة المنافسة في القطاع
19	أ- تركيز الفاعلين
19	1- السوق المرجعية
19	2- مؤشرات التركيز
19	2.1- مؤشرات التركيز حسب المغان
22	2.2- مؤشرات التركيز: الأوجه الجغرافية
24	2.3- مؤشرات التركيز: أنواع المساحات الكبرى والمتوسطة
24	2.4- مؤشرات التركيز: المجموعة
25	ب - الخصائص الأفقية للمنافسة : الحواجز أمام الدخول
26	1- الحواجز التنظيمية
27	2- الحواجز البنيوية
28	3- الحواجز الإستراتيجية
32	4- حواجز الخروج
33	5- القوة المالية
33	ج- الخصائص العمودية للمنافسة
33	1- التحكم في سلسلة القيمة
35	2- العلاقة مع الممونين
40	3- توصيات

## الخلاصة التنفيذية

### تنظيم في طور التحول

بعد مرور خمسة وعشرين سنة على فتح أولى المعجلات\* في المملكة، لا زال قطاع المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة غير خاضع لأي تقنين خاص و متميز. فالمساحات الكبرى والمتوسطة، التي توطنت في المشهد التجاري المغربي، تحكمها نصوص عامة وخاصة القوانين المتعلقة بتجارة تقسيط المواد الغذائية. ومن ثم ومن زوايا مختلفة، تطرح مسألة تنظيم المنافسة في هذا القطاع على أكثر من صعيد: كيف يمكن تيسير تطور هذا القطاع في مناخ منافسة عادلة بين مختلف المعجلات و ضمان حماية المستهلك من التعسفات المحتملة؟ كيف يمكن توازن تنافسي بين المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة والتجارة التقليدية؟ كيف يمكن إنعاش روابط سليمة بين هذه المساحات الكبرى والمتوسطة وموניהها؟

انطلاقاً من الوعي برهانات هذا القطاع، عبرت السلطات العمومية عن إرادتها الصريحة في العمل على تطويره وتحديثه، من خلال بلورة برنامج "رواج" في يونيو 2007. وهو برنامج يتضمن، أساساً، ترسانة من الإجراءات المؤسساتية والتنظيمية الرامية إلى تشجيع التجارة الداخلية عامة، و المساحات الكبرى والمتوسطة، بشكل أخص. وضمن هذه الإجراءات، يجدر التركيز على كون برنامج رواج يتوق اعتماد مخططات جهوية للتنمية التجارية وإعادة تأهيل وهيكله الفضاءات التجارية، وكذا حماية المستهلك. وفي هذا الإطار، وموازاة مع تعزيز الترسانة التنظيمية من جراء دخول قانون حماية المستهلك حيز التنفيذ وهو قانون يحدد الإجراءات الهادفة إلى إعلام المستهلكين وتقوية آليات حمايتهم من الممارسات التعسفية والمسيئة، لم يتناول المشرع عدداً من المواضيع الهامة والحساسة، كالتموضع والتعمير والعلاقات مع المومنين ونظامية تطور المساحات الكبرى والمتوسطة... وعلى المستوى الدولي، عمدت عدة دول إلى وضع إطارات قانونية تنظم بشكل مضبوط هذا القطاع. ولقد استهدف هذا النوع من الإجراءات السهر على التوازنات الاقتصادية بين المناطق الجغرافية والتحكم في تطور المساحات الكبرى، مع الحرص على حماية التجار الصغار وتقليص آثار المنافسة اللامتكافئة وكذلك الاحتماء من ممارسات البيع بالخسارة وفي بعض الحالات منع الهوامش والعمولات.

### العرض و الطلب: سبعة معجلات، أربعة م عتلين ونمو متواصل

خلال السنوات الأخيرة شهد قطاع المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة نمواً ملحوظاً. حيث انتقل المغرب من 15 متجر سنة 2000 إلى 106 سنة 2010 وهو يستهدف الوصول إلى 600 متجر في أفق 2020. ففي سنة 2009، تجاوز الرقم الإجمالي لمعاملات المساحات الكبرى والمتوسطة 15 مليار درهم و يتوزع هذا المبلغ بين سبعة معجلات. لكن وبفعل عدد من عمليات التركيز تمثل هذه ال معجلات أربعة معتملين. ويتبين من خلال تجميع أرقام معاملات هذه المعجلات المنتمية لنفس المجموعات سنة 2009 أن الريادة تعود إلى مجموعة الشركة الوطنية للاستثمار - المالكة لمرجان وأسيما- والتي تحوز 65% من حصص السوق من حيث رقم المعاملات. ويعود موقع المتحدي لمجموعة "لابيل في/ erèicnanif tseB" والتي تملك معجلات لابيل في، ميترو وكارفور بنسبة 28% من حصص السوق في حين تبقى مجموعة

\* المعجلات، جمع معلان enseigne. وهو رمز للتعريف بالعلامة التجارية وتمييزها في ذهن الزبناء والجمهور ككل. المعلان هو احد العناصر غير المادية للأصل التجاري، إنه امتداد للاسم التجاري لأنه التسمية التي يمارس النشاط التجاري بها لتمييز العلامة التجارية عن غيرها. Cf. IERA, Lexique des Termes Bancaires et Financiers. 2<sup>ème</sup> éd. 1993.

"إينا هولدنغ" المالكة لأسواق السلام في المرتبة الأخيرة بنسبة تقل عن 8% من حصص السوق. ويعد هذا التوازن مرشحا للتطور في السنوات القادمة مع اقتحام معارلات بيم وكارفور للسوق. ومن زاوية الطلب لا يمثل اليوم قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة سوى حصة ضئيلة من التجارة الداخلية تقدر بحوالي 13%. وهذه التجارة الداخلية مدعوة لمواصلة تقدمها خلال السنوات القادمة تبعاً للتطور الديمغرافي ولنمو معدل التمدين بالمغرب وكذلك اعتباراً لتطور سلوكيات الشراء لدى المستهلكين. هكذا فإن القطاع يتسم بوضعية احتكار قلة وبنمو السوق بما سيدفع نحو تقليص شدة المواجهات بين المعتملين في السوق وفي اتجاه تعزيز وقع استراتيجيات التموضع أو التموقع الجغرافي.

### التركيز: تقسيمات لامتكافئة

يظهر تحليل التركيز حسب ال معارلات وعلى أساس رقم المعاملات ارتخاء التركيز في القطاع خلال السنوات الأخيرة مع سيطرة مرجان الذي يمتلك أكثر من 53% من حصص السوق. ومن جانب آخر يبرز تحليل مؤشرات المنافسة حسب أنواع المساحات (سوق ممتاز / سوق كبير) توجهها نحو ارتفاع التركيز في قسم الأ سواق الكبرى أو الضخمة وارتخاء في نوع الأسواق الممتازة أو المتوسطة.

وعلى المستوى المحلي يلاحظ اختلال من زاوية التغطية الترايبية حيث تتمركز نسبة 43% من مجموع المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة في محور البيضاء /المحمدية/الرباط/القنيطرة. ففي نهاية 2010 وحدها أربعة مدن (البيضاء، الرباط، مراكش، أكادير) تشمل مجموع المعارلات المتواجدة بالمغرب في حين لا يعرف باقي التراب الوطني سوى وضعية احتكار أو احتكار مزدوج من حيث المتاجر الكبرى. وفي هذا الصدد تتجلى سيطرة مرجان /أسيما (مجموعة الشركة الوطنية للاستثمار) بشكل ناصع: فمن حيث رقم المعاملات وبنسبة 53% و65% على التوالي على مستوى المساحة، تتموقع هاتان المعارلتان من بعيد أمام غريمهما الأول ويتميزان بالتغطية الترايبية الأوسع والأوفر.

### حواجز الدخول إلى السوق: أهمية كبر الحجم

تتسم حواجز الدخول إلى هذا السوق وقبل كل شيء بطابع بنوي و استراتيجي. فالحواجز الهيكلية ترتبط بوفورات الحجم المترتبة من جهة، عن تكثيف المشتريات الذي يبسر للمعتم ل التوفر على قوة تفاوضية إزاء ممونيه ومزوديه، ومن جهة أخرى التمكن من الانتفاع من تآزر المكاسب في إطار تجميع وتعضيد عدد من وظائف الدعم ( التموين، التمويل، التسويق، التواصل...). لذلك فإن حجم المعتم ل و المساحة المتوفرة ودرجة كثافة التواجد الترابي لشبكة التوزيع تعتبر جميعه ا عوامل مهمة ومحددة في الحصول على وفورات الحجم وفي القدرة على التطور داخل السوق. من هذا المنطلق تبدو كل من مرجان /أسيما و"لابيل في" على أنها تتوفر على أحجام نسبية مهمة لتتعمق بهذه الوفورات. وعلى العكس لا يسمح ضعف تغطية "ميترو" وكارفور بالتوفر على قدرة محلية للتأثير من جهة وعلى مقدرة للدفع نحو تكثيف المشتريات، من جهة أخرى. ومن تم سيكون من الصعب عليهما أن يبقيا مستقلين وسيفرض عليهما هذا الوضع البحث عن صيغ مثمرة للشراكة.

من ناحية أخرى تتعلق الحواجز الإستراتيجية التي يعتمدها المعتملون للحد من نفاذ متدخلين جدد إلى السوق بالتموضع أو اختيار المواقع كما تتأسس على قدرة الجذب.

فعلى مستوى التموضع ينحو المعتم لون نحو اعتماد استراتيجيات التفادي أو المواجهة تحت ذرائع واعتبارات تتعلق بتعزيز التواجد المحلي و/أو التغطية الترايبية حسب المناطق الجغرافية.

وفي هذا الإطار وبلنسبة لنوع المساحات الكبرى، يتسم كل من "ميترو" و"أسواق السلام" بدينامية تحفزها الانشغالات المتعلقة بالتغطية الترايبية بينما تبدو مرجان وإضافة إلى هاجس تغطية كل مناطق البلاد، أكثر اكتراثاً بتعزيز تواجدها في المدن الكبرى. وعلى صعيد نوع المساحات المتوسطة، وفي كبريات المدن، تبدو كل من أسيما و "لابيل في" منشغلين باعتبارات تعزيز تواجدهما داخل المدن

الصغرى والمعلّان تتفاديان بعضهما البعض فهنا حيث تتواجد "لابيل في" تكون أسيميا غائبة (برشيد، سطات والخميسات) وهناك حيث تحضر "لابيل في" تغيب أسيميا (القنيطرة والمحمدية). وقد يكون هذا التوزيع للسوق «طبيعياً» بفعل الأفضلية المقارنة للمتدخل الأول الذي توطن في المدينة مقرونة باحتمال مخاطر ملموسة مرتبطة بانعدام الرؤية حول مدى إمكانات تطور السوق المحلي والذي لم يبلغ بعد مرحلة النضج. لكن إذا كان هذا التقاسم مديراً، متفاهماً ب شأنه ومنساقاً بين الأطراف، فهو قد يتيح إغلاق السوق بشكل محكم ويشكل من تم عائقاً أمام تطبيق قواعد المنافسة.

أما فيما يخص الجذب فهو يتمظهر عبر اختيار نوع التشكيل والتمايز وإعمال تقنيات التسويق بغرض إنشاء فرق يلحظه المستهلك. فالرهان في هذا المضمار رهان مزدوج: تحويل المستهلكين جدد نحو التجارة العصرية و ربط الزبناء بالمعلان.

### الاستراتيجيات: التقرب من الزبناء

إن السلوكيات التي أفرزتها هذه الدراسة تجيب كلها وتصب في البحث عن أكثر قرب ممكن من الزبون. ويتخذ هذا القرب سمات متنوعة فهو قد يهم التقرب المادي والمجسد كما هو الحال عند الأسواق المتوسطة التي تستثمر في وسط ومراكز المدن الكبرى؛ وهو قد ينتج عن تكيف أو تأقلم مع طلبات أقسام معينة من الزبناء وهو ما يأخذ عادة شكل مجموعات مترسقة مع حاجيات زبناء معلان معين أو متجر محدد؛ وأخيراً قد يرتبط بالانشغالات والهواجس المالية لزبناء غير ميسوري الحال.

وعلى كل حال يكون هذا النوع الأخير من التقرب مدعواً للتطور مع البحث عن زبناء منحدرين من الفئات الشعبية. فدخل معلان "بيم" إلى السوق وهي العلامة التي تتميز بنهج سياسة أسعار منخفضة وكذلك تطور بضائع تحمل علامات الموزعين أنفسهم كلها عوامل تنبأ بشكل راجح إلى انطلاق فترة ستشهد منافسة قوية في هذا الجزء الجديد من الزبناء.

### المونون: حروب صغرى بين الأصدقاء

يفضي التأمل في العلاقة بين المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة والمونون إلى ملاحظتين أساسيتين. فمن جهة أولى يظهر أن إنتاج بعض المواد الغذائية الأساسية (السكر، الزيت ومشتقات الحليب) - وهو إنتاج متركز بامتياز في المغرب اليوم- يتيح وضعيات حرجة من زاوية المنافسة. وبالفعل فبعض المعلّات، كما هو شأن مرجان وأسيما، يمكن أن تنقاد نحو استغلال الأفضلية التنافسية المترتبة عن انتماءها إلى المجموعات الاقتصادية التي تملك المونون الرئيسيين بهذه المواد الغذائية الأساسية. ويبدو أن هذا الوضع هو الآن في طور التطبيع.

أما المعاينة الثانية فتتعلق ب بروز علاقات قد تكون غير متوازنة بين الموزعين والمونون كما هو معروف ببلدان الخارج. وبالفعل فعادة ما يلام قطاع التوزيع الكبير بالاستغلال التعسفي لموقع القوة الذي يحظى به إزاء ممونيه ومزوديه. ومن ذلك أضحي اللجوء إلى استخدام شروط مجحفة بالمونون على مستوى العقود التجارية أمراً يندد به خاصة من حيث الأثمان المطبقة والهوامش والعمولات وخصومات نهاية السنة وكذا شروط التموين واللوجيستيك. ويمس هذا الاختلال بصفة خاصة المقاولات الوطنية التي يلزمها الاستناد على المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة قصد تطوير أنشطتها وضمان النهوض بها.

### توصيات: ضرورة أعمال التحكيم داخل القطاع

يبرز التحليل بجلاء ضرورة نظامة القطاع خاصة على مستويات طرق التموضع، لغاية تفادي مفاعيل وأثار نوايا التخلص المحتملة من قطاع التجارة التقليدية، ومواجهة الاختلال المتنامي في العلاقة بين الموزعين ومموينهم الوطنيين، وكذلك محاربة وضعيات الإخلال بالمنافسة والمس بها على المستوى المحلي.

وبالفعل سيكون على الإطار التنظيمي أن يسمح بتوقع المخاطر المحدقة بالمنافسة : التوازن بين التجارة التقليدية و المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة، تكوين اتفاقات ترابية أو حول الأ سعار المطبقة، الاستغلال التعسفي لوضع مهيمن إزاء المومنين،شروط خاصة ضمن العقود التي تعاقب دخول علامات التخفيض المرتفع للأسعار؛ التطور غير المضبوط لعلامات الموزع الذي يفاقم الاختلال في التفاوض بين المومنين و المساحات التجارية الكبرى والمتوسطة؛ المنافسة غير المشروعة لجزء من التجارة التقليدية اللانظامية.

إضافة إلى ذلك سيكون على التنظيم أن يضع تصنيفا للمساحات التجارية ( كبرى/ متوسطة ) بشكل يسمح بتحديد قواعد ملائمة لمختلف فئات المؤسسات. و من المستحسن أيضا العمل على دراسة حلول مجددة ( نسق مراقبة الهوامش، الوسيط بين المومنين والمساحات التجارية ) والبت في إمكانية العمل بها . وأخيرا يتعين بلورة خارطة طريق تركز على المخططات قيد التطبيق قصد ضمان تأقلم التجارة التقليدية مع تطورات الطلب وخاصة من منظار جودة الخدمات و إضفاء الصفة الرسمية على الأنشطة.

## 1. واقع حال القطاع

بصفة عامة، يشكل قطاع التجارة أحد دعائم وأعمدة الاقتصاد الوطني. فهو يساهم في خلق الثروات و تصل نسبته إلى 12.8% من الناتج الداخلي الإجمالي ويمثل 2.5% من مجموع الاستثمارات الأجنبية.

وله كذلك بعد اجتماعي مهم: فهو بالفعل يشكل مصدر دخل ما يقارب 1.2 مليون شخص أي 13% من السكان النشطين المغاربة . إنه قطاع يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة تتسم بتنوع أشكالها وتنظيمها حيث نعتز على 850.000 نقطة بيع ( تجارة تقليدية، امتيازات، مساحات كبرى، مراكز تجارية...الخ).

تمثل التجارة العصرية التي تبرز من خلال المساحات الكبرى والمتوسطة حوالي 13% من تجارة التقسيط سنة 2009. وتعرض هذه التجارة ثلاثة أنواع من المنتجات: المواد الغذائية التي تشكل القسط الأهم من رقم أعمال القطاع، المواد غير الغذائية التي تساهم في تنوع العرض والخدمات (الوسائط المتعددة، التأمينات، الأسفار، قروض الاستهلاك...الخ).

توجد عدة أحجام وأنساق من المتاجر . وفي سياق هذه الدراسة سنميز بين المساحات الكبرى ( التي تتوفر على مساحة للبيع لا تقل عن 2500متر مربع والتي يتكون القسم الأكبر من رقم أعمالها من المواد الغذائية) والمساحات المتوسطة( التي تستغل مساحة بيع من 400 إلى 2500متر مربع ويشكل نشاط بيع المواد الغذائية ثلثي رقم معاملاتها).

ويتميز التوزيع الكبير العصري كذلك بتنظيم لوجيستيكي متقدم يتمحور على مستويين. ففي المنبع وحيث مموون التوزيع الكبير متعددون ومتنوعون، تدبر عمليات التمويين من طرف مراكز للشراء مندمجة وخاضعة لمركز وحيد للقرار . أما في المصب فيتم البيع للمستهلكين النهائيين بواسطة انساق مختلفة من المتاجر.

## أ - الإطار التنظيمي والمؤسسي

على المستوى التنظيمي لا يتوفر المغرب على ترسانة قانونية خاصة بالمساحات الكبرى والمتوسطة. فالنصوص القانونية التي تحكم القطاع تتعلق بتنظيم قطاع تجارة التقسيط وخاصة الغذائي منه . وتخص أهم النصوص مراقبة الأسعار و شروط بيع المواد والبضائع وكذلك شروط الحماية الصحية للمنتجات الغذائية وشروط الحفاظ عليها و تخزينها ونقل البضائع والمواد الغذائية.

منذ 7 ابريل 2011، أدخل القانون 08-31 المتعلق بحماية المستهلك مقتضيات تروم تعزيز إعلام المستهلكين ومحاربة الشروط المجحفة والتعسفية.

وتظهر المقارنة مع البلدان الأوروبية والمغربية أن جل هاته البلدان عملت على وضع إطارات قانونية تنظم بشكل خاص قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة. ونلاحظ أن هذه الإجراءات قديمة إلى حد ما حسب البلدان وأنها تم تحيينها بشكل منتظم هنا وهناك بما جعلها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الوضع التنافسي للقطاع. وتستهدف هذه الإجراءات أساسا اعتبار التهيئة الحضرية في تطور المساحات التجارية الكبرى والحفاظ على التوازنات الاقتصادية بين المناطق الجغرافية والتحكم في نمط نمو هذه المساحات وحماية أنشطة التجارة الصغرى والحد من مفاعيل الإزاحة المترتبة عن تموضع المساحات الكبرى وتشجيع تركيز أنشطة التجارة الصغرى من خلال حثها على إعادة الهيكلة قصد تفادي التبذير الناجم عن التجهيزات التجارية.

أما على المستوى المؤسسي فقد عبرت السلطات العمومية المغربية عن إرادة حقيقية في النهوض بقطاع المساحات الكبرى وتحديثه. ويتضمن مخطط "رواج" على الخصوص سلسلة من الإجراءات المؤسسية والتنظيمية التي ترمي إلى تشجيع تطور التجارة الداخلية بشكل عام والمساحات الكبرى والمتوسطة على وجه التحديد. وضمن هذه الإجراءات يتوقع هذا المخطط إحداث مخططات جهوية للتنمية التجارية وإعادة تأهيل وهيكلية الفضاءات التجارية وحماية المستهلك أيضا.

يصل رصيد مخطط رواج إلى 900 مليون درهم وهو يستهدف الرفع من مساهمة قطاع التجارة في الناتج الداخلي الإجمالي من خلال انتقاله من 11% إلى 15% في أفق 2020. وهو يتوقع أيضا إحداث 540.000 منصب للشغل. ومن تم قد تصل حصة المساحات الكبرى والمتوسطة 30% من مجموع التجارة الداخلية أي ما يفوق حصتها حاليا.

## الأساسي:

الصف	التعريف المعتمد	المعلات	خصائص العرض
المساحات الكبرى (بما فيها اد فع و أحمل)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وحدات كبرى للبيع تقدم تشكيلة واسعة من الأغذية والبضائع العامة مع سيطرة مساحات التغذية والتي يكون الحد الأدنى لمساحتها 2500م<sup>2</sup></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• في ميدان التموين : تشكيلة عرضة من الأغذية وغير ها. اللجوء إلى مراكز الشراء.</li> <li>• في مجال التموضع : تركيز في ضواحي المراكز الحضرية الكبرى</li> <li>• تطور قريب العهد في المدن الصغيرة.</li> </ul>
المساحات المتوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متاجر التقسيط تبي ع بخدمة حرة و مساحتها تتراوح بين 400 و 2500 م<sup>2</sup>.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• في مجال التموين : تشكيلة واسعة من الأغذية حصري</li> <li>• اللجوء إلى مراكز الشراء.</li> <li>• في ميدان التموضع : تركيز داخل المراكز الحضرية 51% من المتاجر توجد في محور القنيطرة / الدار البيضاء.</li> </ul>
تنظيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواضيع التنظيم</li> <li>- انعدام وجود نص خاص</li> <li>- قوانين تتعلق بتنظيم تجارة التقسيط</li> <li>- إجراءات لحماية المستهلكين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقط أساسية للتنظيم</li> <li>- إعلام المستهلك</li> <li>- تعريف و تحديد الشروط ...</li> <li>- تأطير الممارسات التجارية و الولوج للقروض</li> <li>- تأطير اختصاصات جمعيات المستهلكين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>النواقص الكبرى</li> <li>- إجراءات تهم الحفاظ على التجارة الصغرى للقراب</li> <li>- ترتيبات تخص حماية صحة المستهلكين.</li> </ul>
مخطط رواج	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخصائص</li> <li>- 26 يونيو 2007</li> <li>- رصيد 900 مليون درهم</li> <li>- أفق 2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأهداف الرئيسية</li> <li>- الرفع من حصة مساهمة قطاع التوزيع الكبير في الناتج الداخلي الإجمالي إلى 15% في 2020.</li> <li>- إحداث حوالي 450000 منصب شغل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهم الإجراءات المنتظرة</li> <li>- بلورة مخططات جهوية للتنمية التجارية</li> <li>- إعادة تأهيل و هيكلة الفضاءات التجارية (تأهيل 1000 سوق قروي، هدف 600 نقطة بيع م.ك.م. تطوير مناطق الأنشطة التجارية (12 موقع في 11 جهة).</li> </ul>

تصنيف المساحات الكبرى و المتوسطة

الإطار التنظيمي و المؤسسي



## ب خصائص العرض والطلب

### 1- المنتج / الخدمة

يشمل نشاط المساحات الكبرى والمتوسطة ثلاث مستويات: نشاط رئيسي يدر هامشا قبليا أو أوليا وأنشطة كامنة تجزيها عمولات أو هوامش بعدية وكذلك أنشطة متصلة أو موازية.

أما النشاط الرئيسي والذي يشكل جوهر أعمال المساحات الكبرى والمتوسطة والذي يمثل قرابة 95% من رقع مع امالاتها فهو تسويق وتوزيع منتجات بالتقسيط للاستهلاك الجماهيري وخاصة الغذائي منه . فالمنتجات المسوقة والموزعة توجه أساسا إلى الاستهلاك النهائي للأسر.

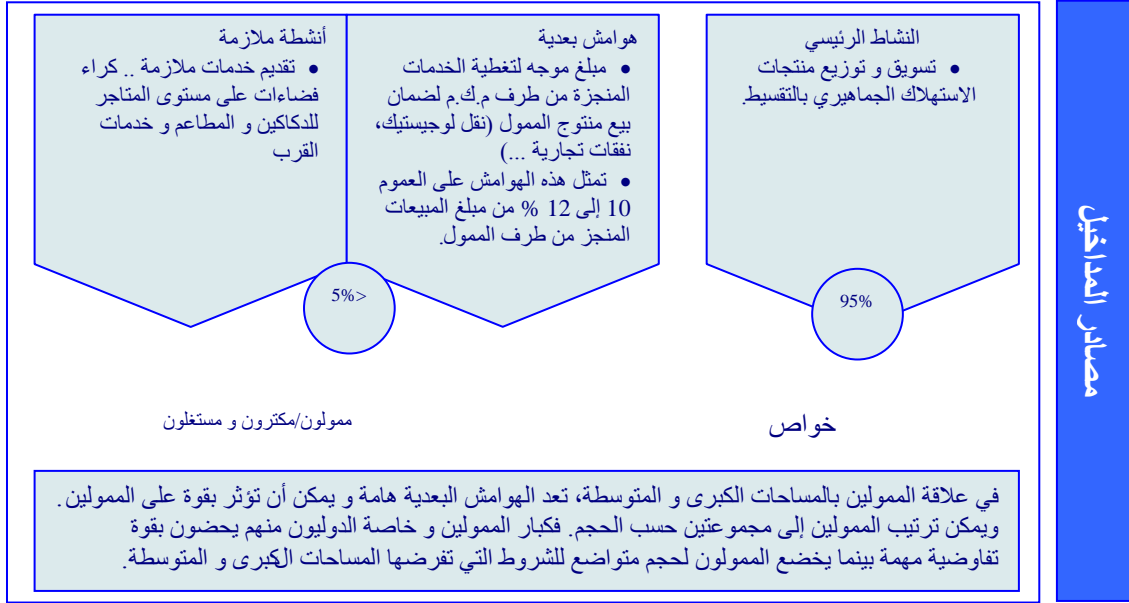
يتميز قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة بممارسة عمولات في إطار عقود التعاون التجاري والتي تشكل أنشطة كامنة . فالعمولات هي المبالغ التي يدفعها الممون للموزع بغرض تغطية الخدمات التي تنتجها المساحات الكبرى والمتوسطة لضمان تسويق منتجاته ( النقل واللوجيستيك، المصاريف التجارية، التسويق... ). وخلافا للهامش الأولي الذي يهم المنتج المسوق، تتعلق العمولة بالممون . فالعمولات تجزي أنشطة الترويج التي تنتهجها المساحات الكبرى والمتوسطة قصد الرفع من بيع منتجات المومنين داخل فضاء هذه المساحات . ويمكن أن تكون هذه الهوامش جزافية أو تناسبية مع رقم المعاملات المنجز . لذلك تعتبر هذه العمولات بمثابة تقديم خدمات من طرف المساحات الكبرى والمتوسطة لفائدة مموني المساحات الكبرى الذين يصبحون من تم زبناء . وهي تشمل حقوق الولوج والإسناد التجاري وفتح المتاجر وكذلك الحقوق المرتبطة بالتعاون التجاري والحقوق المتعلقة بعدد من عمليات التسويق التكميلية وأيضا الحقوق الناجمة عن تركيز اللوجيستيك.

أما الأنشطة الم لازمة فهي من جهة أخرى إنجاز خدمات أكثر أو أقل تطورا حسب كل معلان والتي تعرف بشكل خاص عند المساحات الكبرى . وهي تشكل في المغرب نسبة جد ضئيلة من رقم معاملاتها الموطد . ويتعلق الأمر أساسا باستغلال محطات البنزين وكراء الفضاءات المحادية للمتاجر على شكل دكاكين ومتاجر خارجية و مطاعم ومقاهي وكذلك محلات لخدمات القرب (بنك، بريد...).

ومن زاوية منتج/خدمة الإحلال، يشكل نشاط وحدات أو كيانات التجارة التقليدية البديل الرئيسي للخدمة التي تقترحها المساحات الكبرى والمتوسطة . وبالفعل فالتجارة التقليدية هي نسبيا متطورة في المغرب وكذلك جد متأقلمة مع متطلبات الأسر ذات القدرة الشرائية المحدودة . فباعة التقسيط في قطاع التجارة التقليدية يشغلون دكاكين من حجم صغير ومتواضع . ويمثلون عددا لا حصر له من نقط البيع بما يجعلهم موزعين على الأحياء التي يتركز بها السكان . ومجملا، يكون الاستثمار ضئيل والإدارة بسيطة والمصاريف محدودة. فالمقسطون يبيعون لمستهلكين يقبلون على عمليات شراء منفردة ومنكررة.

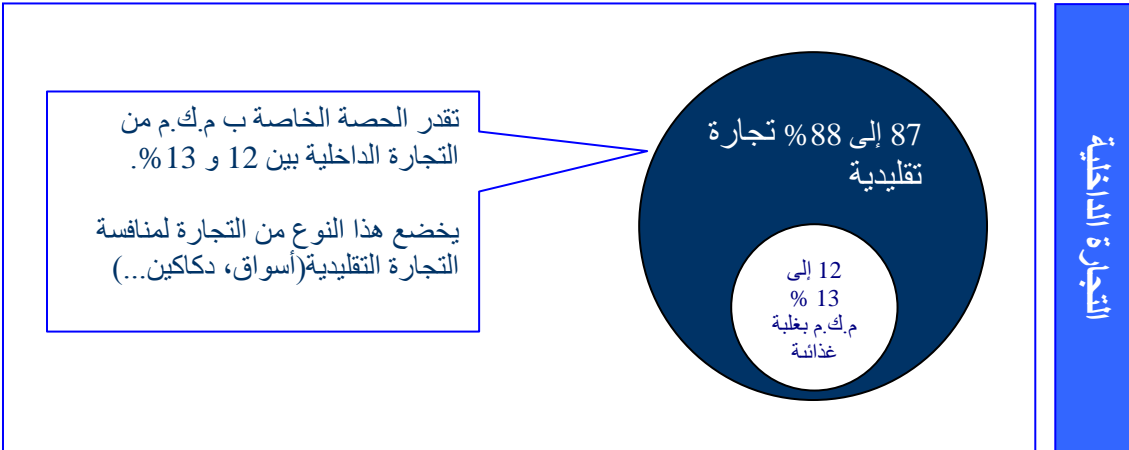
ولمواجهة منافسة التوزيع الكبير العصري، يحظي المقسطون التقليديون بمزايا لا يستهان بها ك امتياز القرب وإمكانية التسليم بالمنزل و مرونة ساعات ممارسة النشاط ا لتجاري والتي تجذب لهم زبناء آخر ساعة كما تجعلهم ينسجون روابط مشخصة. والتجار الصغار يقبلون أيضا تقسيط المنتجات لتلبية رغبات زبناءهم ذوي القدرة الشرائية المتدنية ويتعاملون على قاعدة السلف أو قرض المستهلك اللانظامي المجاني ( على شكل مواد وأحيانا نقود).

## الأساسي:



مصادر الداخيل

تطرح إشكالية عمودية من خلال الاختلالات المترتبة عن العلاقات بين المساحات الكبرى و المتوسطة و مولياها.



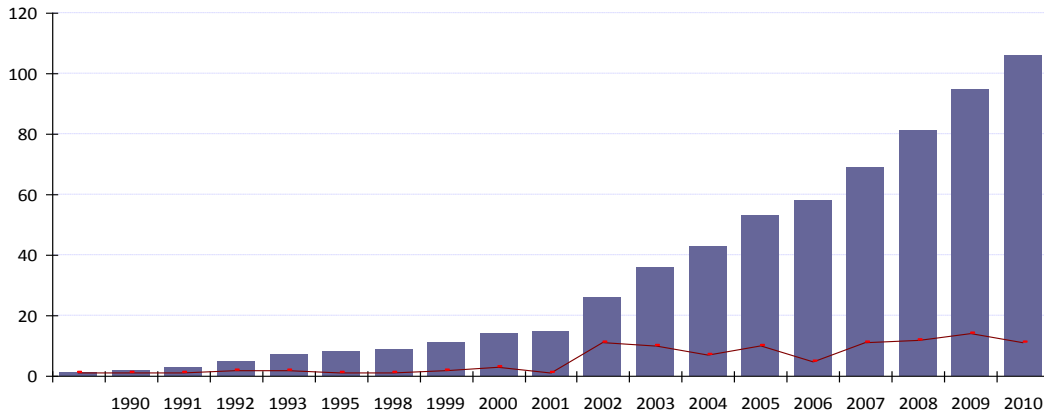
التجارة الداخلية

## 2- تطور العرض

منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات، عرف مشهد التوزيع وخاصة في مضمار المساحات الكبرى والمتوسطة تحولات مهمة . وبالفعل وتحت تأثير الطبقة الميسورة والفئات المتوسطة ، اتجه نموذج استهلاك المغاربة نحو أخذ طابع يشابه أو يقترب من النموذج "الأوروبي" .

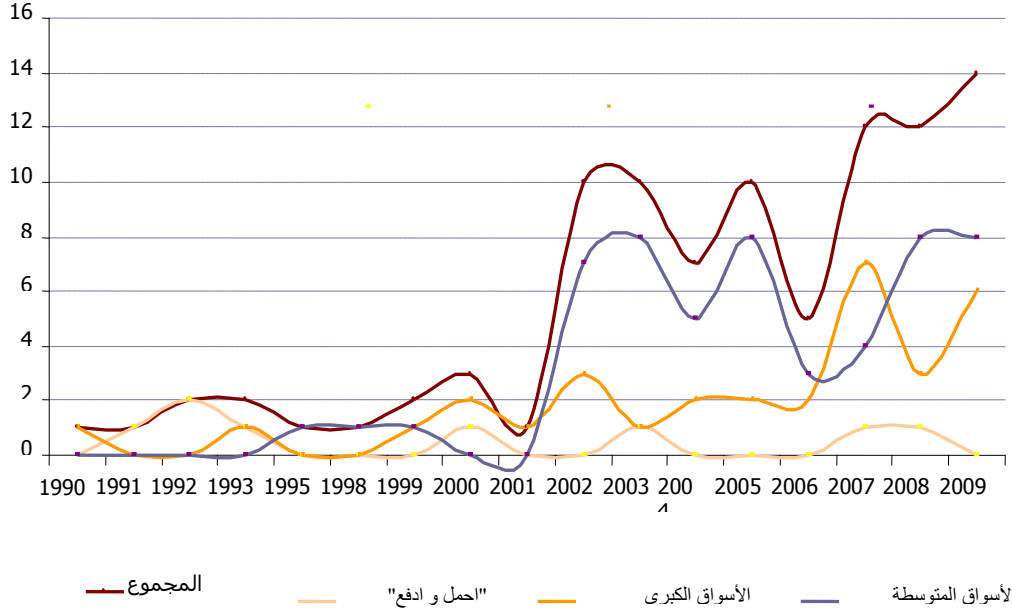
هكذا برزت أشكال جديدة للشراء مع بداية التسعينيات ميسرة بذلك انغراس المساحات الكبرى والمراكز التجارية في المشهد المغربي . ومع بداية الألفية أصبح نشاط التوزيع الضخم يتطور بسرعة فائقة لم تشهد من قبل في مختلف مناطق المغرب بواسطة مفاهيم جديدة للبيع والتبضع والتسويق والترويج.

### تطور عمليات فتح متاجر المساحات الكبرى والمتوسطة



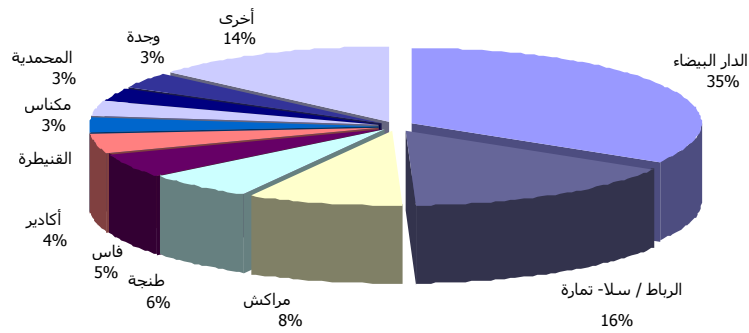
إن تحليل هذا التطور يظهر في حالة المغرب كون نمو المساحات الكبرى والمتوسطة مر بثلاثة مراحل :  
 مرحلة أولى (1990-2002) تتميز بنمو يقل عن ثلاثة متاجر في السنة ؛ مرحلة للنمو الأولي الملحوظ (2003-2006) حيث أصبح متوسط عدد عمليات فتح المتاجر يتراوح بين 7 و 10 متاجر جديدة في السنة؛  
 مرحلة التوسع (منذ 2007) بحوالي فتح عشرة متاجر سنوي  
 ومن زاوية صنف المتاجر يتطور العرض أساسا بواسطة نوع المساحات المتوسطة والتي عرفت، بدءا بسنة 2000، سرعة تطور متزايدة. أما وتيرة فتح المساحات الكبرى فقد بقيت قارة مع بعض القمم كما هو شأن سنة 2007.

### تطور إحداث متاجر المساحات الكبرى والمتوسطة .



من زاوية التوزيع الجغرافي تركزت المساحات الكبرى والمتوسطة في بداية تطورها في المغرب داخل منطقة الدار البيضاء-الرباط (60% من الوحدات و 65% من مساحات البيع سنة 2001) وهي المنطقة التي تحظى بتجهيزات عصرية وبمستوى قدرة شرائية أعلى من متوسط باقي البلاد . لكن منذ 2003، اتجهت المساحات الكبرى نحو التطور داخل مدن تعتبر ثانوية ( فاس، طنجة) ومدن ذات طاقة شرائية محدودة ( القنيطرة، خريبكة). وبتواجدها في 22 مدينة اليوم، تغطي المساحات الكبرى والمتوسطة معظم المناطق الحضرية للمملكة . وعلى صعيد كبريات المدن نجد المساحات الكبرى والمتوسطة سواء في الضواحي أو في وسط المدينة.

### التوزيع الجغرافي لأعداد المساحات الكبرى والمتوسطة سنة 2009



### 3- الفاعلون في السوق

يتم عرض المساحات الكبرى والمتوسطة اليوم من طرف سبعة معارضات ( مرجان، أسيميا، أسواق السلام، لأبيل في، ميترو، كارفور، بيم ) والتي تتدخل عبر نوعين رئيسيين من المتاجر يصل عددها إلى ما فوق المائة. ويتجاوز رقم الأعمال الإجمالي الذي أنجزه القطاع سنة 2009 ما يفوق 15.1 مليار درهم.

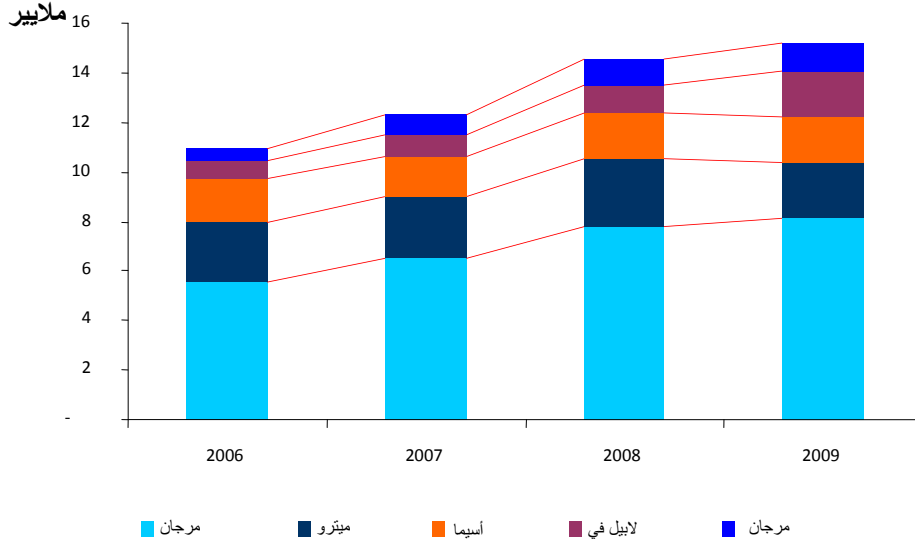
رقم المبيعات بملايين الدرهم 2009	عدد المتاجر 2009	أسواق متوسطة	أسواق كبرى و"أحمل وادفع"	معارضات
8 086 427	23		23	مرجان
1 118 347	11		11	أسواق السلام
2 248 944	8		8	ميترو
1 889 046	32	32		أسيميا
1 836 393	30	30		لابيل في
غير متوفر	2		2	كارفور
<b>15 179 156</b>	<b>106</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>المجموع</b>

يوضح تحليل بنيات رأسمال معارضات المساحات الكبرى والمتوسطة في المغرب إن مجموع هذه المعارضات تملكها شركات قابضة وطنية ودولية. فمعارضات المساحات التجارية تتوفر على سند ودعم مالي مهم وهو عنصر أساسي في تطور شبكات البيع ومن تم القدرة على خوض غمار المنافسة. لقد كان قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة مسرحا للعديد من عمليات التركيز خلال السنوات الأخيرة. ولعل عملية التركيز الأبرز هي تلك التي جمعت مرجان وأسيما اللتين ينتميان إلى مجموعة الشركة الوطنية للاستثمار. أما معارض "لابيل في" فهي بدورها لجأت إلى عدة عمليات اقتناء مقاولات للتوزيع وخاصة في مدن الرباط والدار البيضاء. ومن ناحية أخرى عمدت هذه المعارضة سنة 2009 إلى إبرام اتفاقية امتياز مع مجموعة كارفور. وفي نهاية 2010 اشترت ميترو المغرب، وهي شركة فرعية مغربية للشركة الألمانية ميترو المختصة في نشاط "ادفع واحمل". والهدف المعلن من هذه العملية هو تحويل هذه المتاجر إلى معارضات كارفور. تنتمي علامة "لابيل في" إلى شركة Hyper S.A وهي شركة مسجلة في بورصة الدار البيضاء، أما رأسماله فهو بيد Retail Holding في حدود 58% و20% هي رساميل عائمة بينما 22% من الرأسمال يملكها خواص. وتملك إينا القابضة Ynna Holding وتدير كذلك معارضة أسواق السلام. وختاماً فالمعارضة الأخيرة التي عرفها السوق المغربي "بيم" BIM هي ملكية المجموعة التركية التي تحمل نفس الاسم بنسبة 100%. حينما نجتمع أرقام مجموع مبيعات مرجان وأسيما وكذلك "لابيل في" و ميترو نلاحظ أن مجموع الشركة الوطنية للاستثمار، وهي المجموعة الأولى في قطاع المساحات التجارية الكبرى، تستحوذ

وهي تقنية للبيع بالخدمة الحرة في ميدان البيع بالجملة. وتهدف هذه التقنية إلى تقليص المصاريف العامة بواسطة تقديم الحد الأدنى من الخدمة حيث يتولى المشترون أنفسهم أخذ البضاعة من مخزن البائع ثم يدفعون نقداً و يكلفون بعمليات التغليف والحمل والنقل.

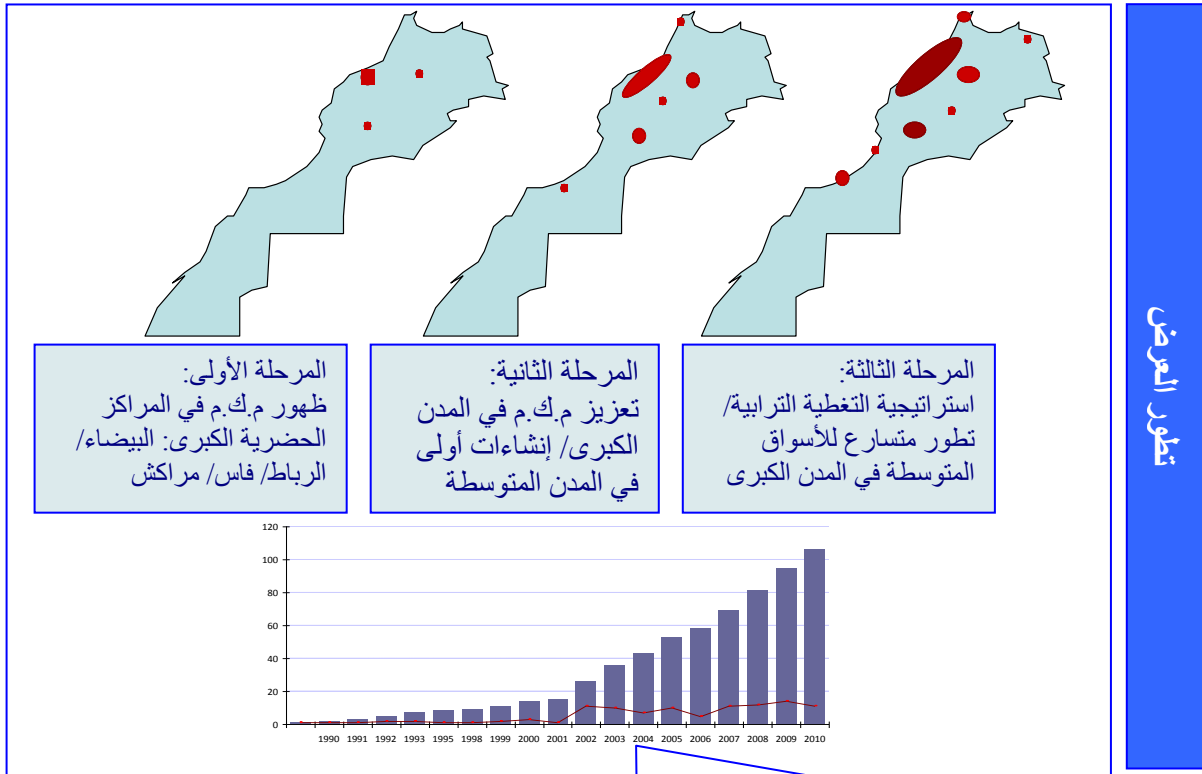
على 65% من السوق. أما الفاعل الثاني فتصل حصته على 22% في حين لا تتجاوز حصة أسواق السلام 8%. من هذا المنطلق فإن بنية حصص السوق التي يتعين الاحتفاظ بفكرة عنها هي كونها بنية لسوق يشمل ثلاثة معتم لين (ووافد جديد): مرجان/أسيما يسيطر على السوق. أسواق السلام فاعل في وضعية ضعيفة نسبياً

### تطور أرقام معاملات القطاع حسب المتدخل



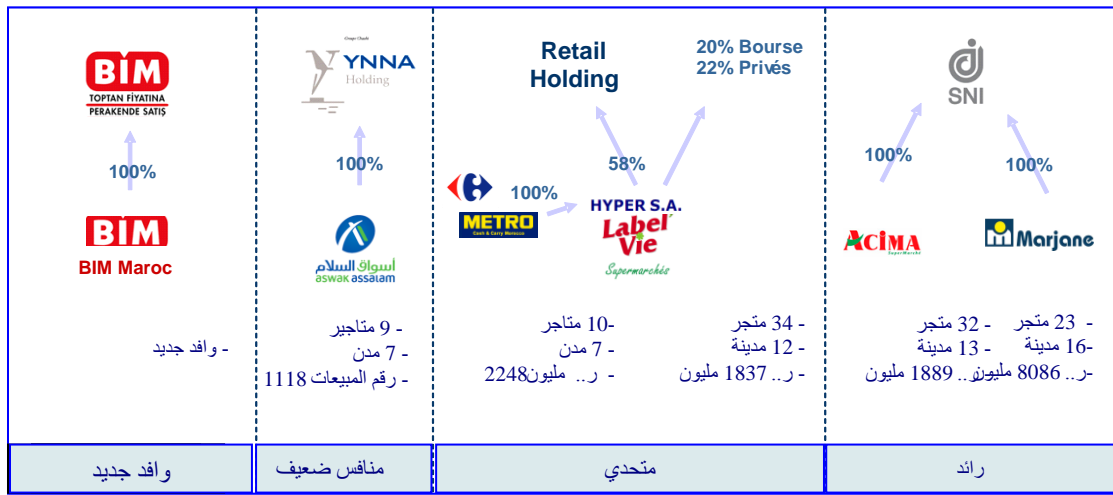
يبرز تطور رقم المعاملات حسب العلامة توسعا قويا بالنسبة لمرجان و "لايبيل في" و "أسيما" منذ 2000. وتبدو وتيرة هذا التوسع شبه متماثلة بالنسبة للمتدخلين الثلاث. وفي هذا الصدد تتعين الإشارة كذلك إلى كون علامات "لايبيل في" و "أسيما" ترفعان بشكل متزامن من نقط البيع ومن رقم المبيعات. وعلى العكس يبقى توسع أسواق السلام توسعا محتشما مقارنة مع منافسيه.

الأساسي:



تطور العرض

ثلاثة فترات لتطور م.ك.م :  
قبل 2002 العدد المتوسط للإنشاء أقل من 3 متاجر جديدة في السنة  
بين 2002 و 2006 فتح 7 إلى 10 متاجر جديدة في السنة  
بعد 2007 ؛ 12 متجر جديد تفتتح في السنة  
لوحظ تبدل في نمط الاستهلاك و ساهم في هذا التطور الذي تغذيه الطبقات الميسورة أولا و الطبقات المتوسطة ثانيا



بنوك الأسواق

مجموعتان كبيرتان تتقاسمان 92% من السوق (بأربع معالانات مترو، لابل في، مرجان، أسيم). تظهر أسواق السلام كغريب في القطاع حيث لا تتجاوز حصته 8% من السوق.

## 4 خصائص الطلب

ينحدر الطلب الموجه للمساحات الكبرى والمتوسطة من استهلاك الأسر . يقدر الاستهلاك الإجمالي الوطني الذي يشمل الاستهلاك النهائي للإدارات واستهلاك الأسر بأكثر من 551 مليار درهم سنة 2009 بالأثمان القارة، بزيادة 5.6% مقارنة مع السنة السابقة . والاستهلاك النهائي للأسر ارتفع بدوره ب 4% بالأثمان الجارية ليصل إلى 419 مليار درهم في 2009.

ومن ناحية أخرى يظهر البحث الوطني حول مستوى معيشة الأسر في 2007، المنجز من طرف المندوبية السامية للتخطيط، أن نفقات التغذية ( باستثناء شراء التبغ ) ما زالت تحتل المرتبة الأولى في ميزانية الأسر بنسبة 40.6% سنة 2007 مقابل 41.3% سنة 2001 و 43.1% في 1998 أي بتناقص 0.7 و 2.5 نقطة على التوالي.

وتبرز نتائج هذا البحث كذلك ارتباطا معكوسا بين وزن التغذية في الميزانية الكلية للأسر ومستوى معيشة الأسر: ففي 2007 كان هذا الوزن يصل إلى 52.6% بالنسبة لـ 20% من الأسر الأكثر فقرا مقابل 32.5% بالنسبة للأسر الأكثر يسرا، بما يجعل الفرق يصل إلى 20.1 نقطة.

وترتفع حصة الميزانية المخصصة للتغذية حسب حجم الأسرة . وينتقل هذا المعامل من 38.2% بالنسبة للأسر القليلة العدد ( 1 إلى 2 أفراد ) إلى 44.3% للأسر الموسعة ( 9 أفراد فما فوق ).

وعلى مستوى الطلب الموجه للمساحات الكبرى والمتوسطة، يعتبر وزن القطاع ضعيف نسبيا . وبالفعل، مازال هذا القطاع لا يمثل سوى جزء ضئيل من التجارة الداخلية يقدر بحوالي 13%. ومن ناحية أخرى فإن هذا القطاع مرشح لمواصلة توسعه خلال السنوات القادمة مدعما في ذلك بالمعطى الديمغرافي ونمو معدل التمدين وتطور سلوكيات شراء المستهلكين.

### الأساسي:

. يكون الطلب الموجه للقطاع مدعوا للارتفاع نتيجة تطور الطاقة الشرائية وعادات الاستهلاك وكذلك نمو معدل التمدين.



## 2- تحليل الوضع التنافسي للقطاع

### أ - تركيز الفاعلين

#### 1 - السوق المرجعية

تطرح دراسة بنيات السوق أولاً مسألة السوق المرجعية، أي المحيط الذي تمارس داخله المنافسة بين المقاولات. إن رسم حدود سوق المساحات الكبرى والمتوسطة بالمغرب تم من خلال تعريف أشك ال المتاجر التي يوجد بينها تجانس في عرض الخدمة. ومن تم فالسوق المرجعية في سياق هذه الدراسة تتشكل من ال معارلات على شكل مساحة كبرى و مساحة متوسطة، مغم لون في قطاع "التجارة العصرية" للتقسيم و وحدات أو كيانات للتجارة العامة والمتعددة الاختصاص مع سيطرة المواد الغذائية. وقد تم إدماج "مترو"، المصنفة في تجارة الجملة، ضمن محيط التحليل لأنه يتقاسم عددا من الخصائص مع المساحات الكبرى. يتعلق الأمر بنفس شكل ونوع التجارة التي تعرض تشكيلات متقاربة من البضائع والتي تعتبر متاجر قابلة للإحلال فيما بينها حينما تكون متموضعة وموجودة في نفس منطقة الاقتناء. وبطبيعة الحال يستثني تعريف السوق المرجعية بهذا المعنى معارلات التوزيع المختصة في الأثاث والديكور والتجهيزات الكهرمنزلية.

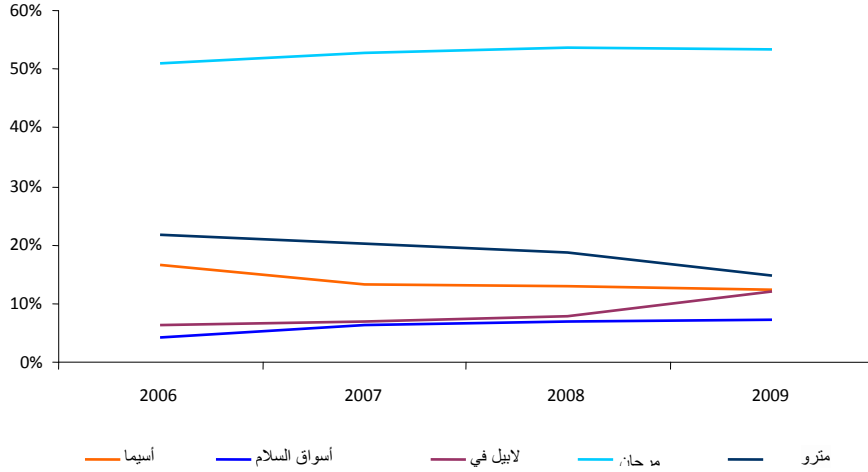
#### 2 - مؤشرات التركيز

اعتمد تحليل بنيات وتركيز سوق المساحات الكبرى والمتوسطة في هذه الدراسة على منظور سوق هه المساحات في شموليته حسب ال معارل وعلى مستوى سوق المساحات الكبرى والمتوسطة بكل بلدة وعلى صعيد كل قسم من سوق هه المساحات (كبرى-ضخمة/متوسطة-ممتازة) وكذلك على مجموعات المعتملين في السوق.

### أ - مؤشرات التركيز حسب العلامة التجارية

مكن تحليل السوق في شموليتها من الإفصاح عن المنافسة بين المتدخلين أو المعتملين من زاوية سلوك المعارلات العاملة في القطاع. وقد اعتمد تحليل كل موقع أو مكان مفهوم إحلال المنتج كما سمح بالتعرف على مستوى التركيز من الزاوية الجغرافية. ومن جانبه سمح التحليل المنصب على قسم أو نوع المساحة التجارية بإعطاء نظرة حول درجة منافسة مختلف ال معارلات حسب وضع العرض. وأخيرا يوضح التحليل حسب مجموعة المعتملين إستراتيجية المجموعات الاقتصادية. وفي هذا الإطار وبصفة عامة، يظهر تطور بعض "معدلات التركيز" بين 2006-2009 ارتقاء للتركز في القطاع مع غلبة متدخل رائد. هكذا فإن تحليل حصص السوق حسب رقم المعاملات يبرز وجود سيطرة ملحوظة لمعارلة مرجان والتي، بالرغم عن نقصان طفيف في رقم مبيعاتها، تستحوذ على أكثر من 53% من حصص سوق المساحات الكبرى والمتوسطة في 2009 بكل أنواع وأشكال المتاجر.

## تطور حصص الفاعلين من السوق



يؤكد حساب حصص السوق انطلاقا من المساحات المستعملة زيادة علامة مرجان في السوق لكن بدرجة أقل. فالمتدخل يملك 46% من حصص السوق من زاوية المساحة سنة 2010. ويسمح تحليل المؤشر<sup>1</sup> C2 والمقدر ب 68% ارتكازا على رقم المعاملات سنة 2009 (60% من زاوية المساحات في 2010) بالوصول إلى خلاصة مفادها أن سوق المساحات الكبرى والمتوسطة سوق احتكار قلة مع سيطرة ملموسة لهعلارتين هما مرجان وميترو، من منظار رقم المعاملات.

### مؤشرات التركيز الاقتصادي لقطاع م.ك.م انطلاقا من رقم المعاملات

مؤشرات	2006	2007	2008	2009
C1	0,51	0,53	0,54	0,53
C2	0,73	0,73	0,72	0,68
C4	0,96	0,94	0,93	0,93

عرف هذا المؤشر كذلك تموجات خلال السنوات الأخيرة مسجلا بذلك انخفاضا بخمسة نقط بين 2006 و2009 مظهرا بذلك تزايدا في المنافسة.

ومجملا إذا ما تم ضم المعطيات حول رقم المعاملات بعدد المتاجر والمساحة الكلية من الممكن إبراز كون رقم المعاملات المتجر رقم يغدو أهم وأكبر كلما كانت المساحة أكبر في حالة السواق الكبرى (مرجان، مترو وأسواق السلام).

<sup>1</sup> تقيس مؤشرات CC حصص السوق للمقاولات. إنها مؤشرات تقدر الوزن الاقتصادي لاثنتين، أربعة،... مقابلة رائدة في السوق. ويمكن حسابها وتقديرها انطلاقا من رقم المعاملات والقيمة المضافة وكذلك عدد المنتجات التي تم بيعها.

رقم المعاملات، عدد المتاجر والمساحة الكلية للمتدخلين في قطاع م.ك.م

المعاملات	عدد المتاجر 2010	عدد المتاجر 2009	رقم المعاملات 2009	مساحة البيع م <sup>2</sup>	مساحة/عدد	رقم معاملات/عدد متاجر	رقم معاملات/مساحة
مرجان	23	21	8 086 426 780	129 000	6 143	385 067 942	62 685
أسواق السلام	11	8	1 118 346 686	35 000	4 375	139 793 336	31 953
أسيما	32	30	1 889 045 957	30 000	1 000	62 968 199	62 968
ميتر	8	8	2 248 943 907	25 000	3 125	281 117 988	89 958
لأبيل في	30	26	1 836 393 000	31 350	1 206	70 630 500	58 577
المجموع	106	94	15 179 156 329	250 350	2 692	163 216 735	60 632

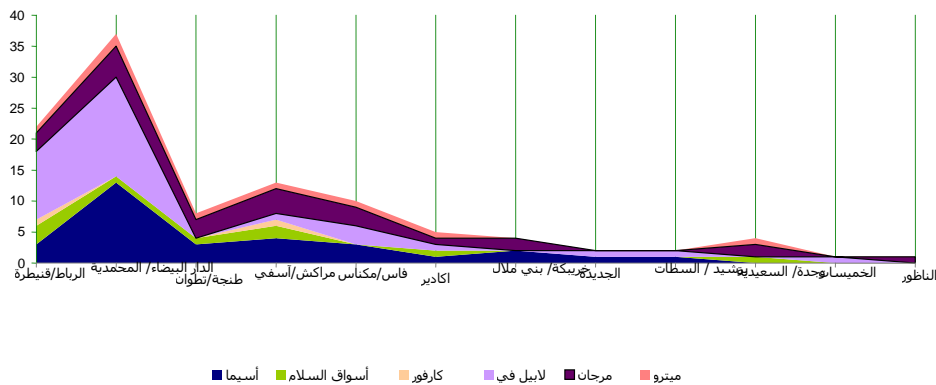
والظاهر أن هذه المسلمة لا تنسحب على أسيما و "لأبيل في" واللذان تتميزان بمساحات مشابهة لكن مؤشراتهما مختلفة. وتحظى أسيما بمستوى أكبر للمردودية في المتر المربع بينما تبقى أسواق السلام في مرتبة متدنية عن "لأبيل في" التي توجد بدورها بعد أسيما.

## ب – مؤشرات التركيز: الجوانب الجغرافية

ينجز أهم قسط من المنافسة داخل قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة في المنطقة الوسطى من البلاد. ذلك أن تموضع هذه المساحات في المدن الأخرى للملكة تموضع ضعيف نسبيا (الناضور، وجدة، تطوان...).

تضم المنطقة الجنوبية للمغرب أكثر فأكثر من المساحات الكبرى والمتوسطة وتحتوي اليوم ربع المساحات الكلية بما يظهر الأهمية التي أصبحت تكتسيها هذه الجهة (خاصة مدن مراكش وأكادير). ويوجد هذا النمو الملحوظ تعليقه في التطور الحضري و في ارتفاع الطاقة الشرائية للسكان. والتوسع الذي يشهده القطاع السياحي في المنطقة يشكل أيضا محركا لتطور معانات المساحات الكبرى والمتوسطة. ومن ناحية أخرى نلاحظ أن 30% فقط من المساحات الكبرى والمتوسطة تتموضع في الجهات الشمالية والشرقية للبلاد. ويرتبط هذا المعطى المرقم بالأساس بضعف التطور الحضري وبتدني القدرة الشرائية للسكان. لكن مدن فاس وطنجة ووجدة إلى حد ما تناقض هذه الملاحظة وتشكل اليوم أهم مرافئ تموضع معانات المساحات التجارية في الجهة ككل، نتيجة التطور الذي أصبحت تتميز به هذه المدن وفي قطاعات مختلفة (سكن، صناعة، سياحة، خدمات... إلخ).

### توزيع نقط البيع حسب الممثلين والمدن

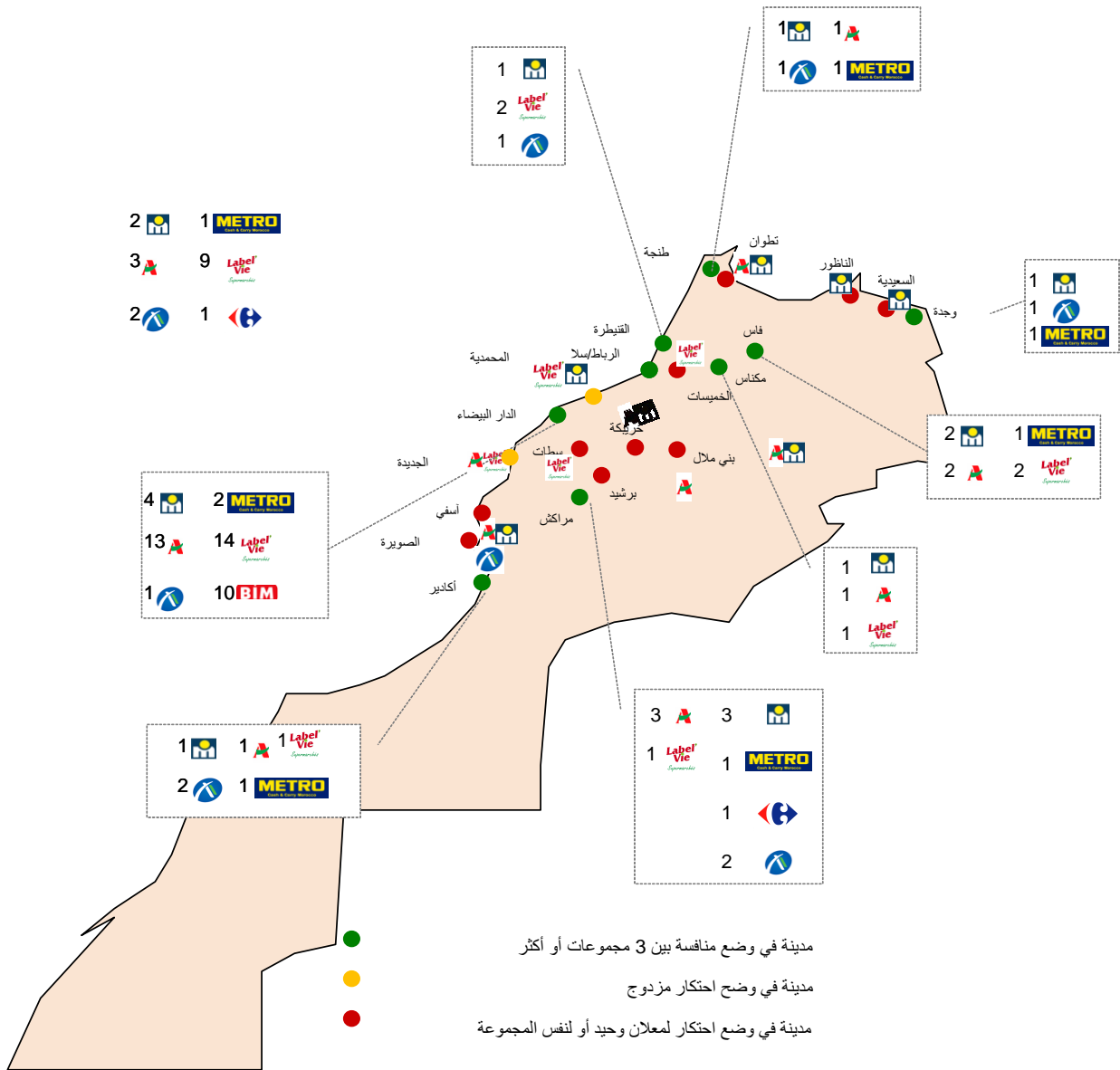


فيما يخص صنف المساحات المتوسطة، نلاحظ توزعاً للسوق على المدن الصغرى ( برشيد، سطات والخميسات): حينما تحضر أسيماء، تغيب عادة "لابيل في" والعكس بالعكس. وقد يكون هذا التقاسم طبيعياً إلى حد ما نتيجة الأفضلية الطبيعية التي سيكتسبها المعتمل الأول الذي تموقع بالمدينة مع اعتبار المخاطر المرتبطة بانعدام أو قلة وضبابية الرؤية حول إمكان واحتمالات تطور السوق المحلي الذي لم يدخل بعد مرحلة النضج.

وعلى صعيد صنف الأسواق أو المساحات الكبرى، تبرز وضعيات للاحتكار التراخي في الناظور والسعيدية لصالح مرجان. فهذا الإعلان يحوز حصة سوق قريبة أو تتجاوز 70% من زاوية مساحات البيع في خمسة مدن أخرى.

ومن جهة أخرى تبدو عدد من المدن ولأول وهلة وكأنها تعيش وضعيات احتكار مزدوج لكن الإعلانات المتواجدة تنتمي في الحقيقة لنفس المجموعة : الشركة الوطنية للاستثمار (بني ملال، خريبكة، أسفي، تطوان). وتوضح الخريطة أسفله هذا الوضع.

## توزيع مواقع المتاجر حسب المعلنين سنة 2010



## ج- مؤشرات التركيز: أصناف المساحات الكبرى و المتوسطة

يوضح تقسيم السوق إلى أصناف أن نوع المساحة الكبيرة عرف تعزيزا للتركيز حيث انتقل مؤشر هيرفيندال هيرشمان من 0.61 نقطة سنة 2006 إلى 0.71 سنة 2009 في الوقت الذي عرف فيه صنف المساحة المتوسطة تراخيا في التركيز خلال الأربع سنوات الأخيرة مسجلا بذلك مؤشر يصل إلى 0.29 سنة 2009 في الوقت الذي بلغ فيه 0.42 سنة 2006. وتشهد هذه التطورات على أن هذا القطاع عرف تغيرات ملحوظة.

والراجع أن مؤشر هيرفيندال هيرشمان المتعلق بنوع المساحات الكبرى مرشح للانخفاض مع دخول كارفور لهذا السوق.

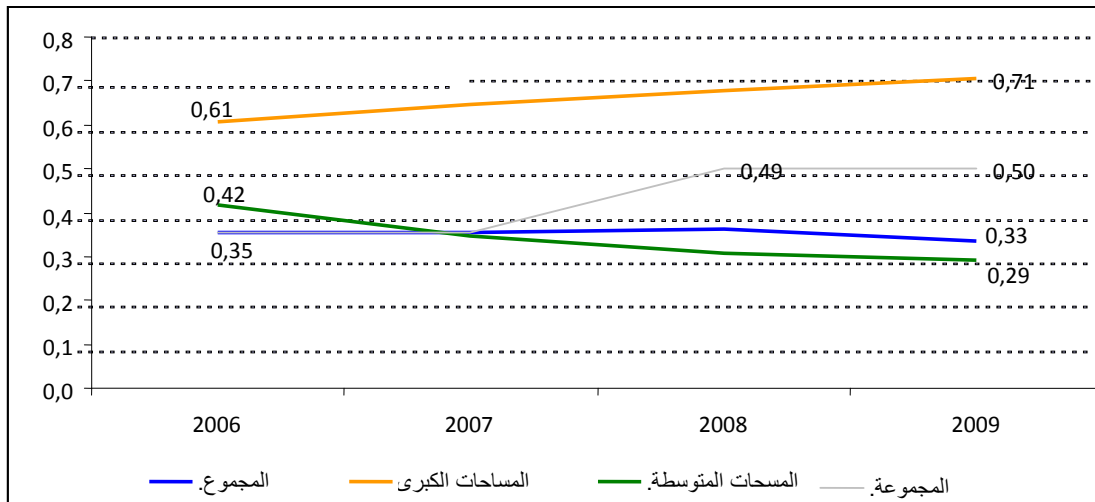
وقد شهد مرجان وهو رائد نوع المساحات الكبرى حصته في السوق تتقدم بخمسة نقط خلال الأربعة سنوات الأخيرة لتصل إلى 71% سنة 2009 (53% سنة 2009 بالنسبة لكل أنواع المساحات)

وعلاوة على ذلك، تقاسمت أسيميا وهي رائدة نوع المساحات المتوسطة سنة 2002 ب 72% من حصص السوق تدريجيا مركزها الريادي مع "لابيل في". وقد سجلت المعلنان حصص سوق تصل إلى 51% و 49% على التوالي في هذا النوع من المساحات التجارية.

## د- مؤشرات التركيز: المجموعة

من المهم أيضا الوقوف عند تطور مؤشرات التركيز حسب المجموعة . وبالنسبة لموضوع دراسة المساحات الكبرى و المتوسطة بالمغرب يوضح مؤشر التركيز حسب المجموعة حيازة معلان أسيميا من طرف مجموعة الشركة الوطنية للاستثمار في غشت 2007 حيث انتقل مؤشر التركيز من 0.35 إلى 0.49. و بالمقابل لم تؤثر حيازة مترو من طرف " لابيل في" إلا قليلا على المؤشر الذي ارتفع إلى 0.5 سنة 2009.

تطور مؤشرات هيرشمان حسب الأسواق الفرعية



## الأساسي:

- بشكل عام تشهد مؤشرات التنافسية على تراخي التركيز في القطاع.
- ومن جهة أخرى، يوضح تحليل التركيز حسب نوع المساحة (كبرى/متوسطة) توجهها نحو ارتفاع التركيز في صنف المساحات الكبرى و تراخيا في نوع المساحة المتوسطة.
- لذلك نلاحظ سيطرة مرجان في نوع المساحة الكبرى في حين تتواجه "لابيل في" و أسيفا في مسرح منافسة مشتدة في نوع المساحة المتوسطة. ففي هذا النوع من المساحات هناك إمكان ملموس للتطور في المستقبل.
- نلاحظ كذلك تمايزا في تطور المساحات الكبرى و المتوسطة حسب جهات المغرب : ففي الوقت الذي تتميز فيه جهة ال وسط بتزايد عدد المساحات في مدن الفتيطرة و الرباط و المحمدية و الدار البيضاء، يظهر باقي المغرب كفضاء لا يلمسه هذا النوع من التوزيع التجاري. وفي منطقة الجنوب تظهر مدينة مراكش كاستثناء بفضل تطورها الحضاري و ارتفاع القوة الشرائية بها.
- تعرف معظم المدن الصغرى م نافسة ضئيلة. إنها فضاءات لاحتكارات أو احتكارات مزدوجة. و الجدير بالذكر أن بعض المدن التي تظهر بها وضعية احتكار مزدوج هي في الواقع تسطون معانات تنتمي لنفس المجموعة الاقتصادية : الشركة الوطنية للاستثمار (بني ملال، خريبكة، آسفي و تطوان)

## ب- الخصائص الأفقية للمنافسة: الحواجز أمام الدخول

تعتبر حواجز الدخول عقبات يجب تجاوزها من طرف كل متدخل جديد يسعى نحو النفاذ إلى السوق . و بالنسبة للفاعلين المتواجدين في السوق فإنها تشكل حماية ووقاية من المتدخلين الجدد و المحتملين. يمكن أن تكون هذه الحواجز ذات طابع تنظيمي أي مرتبطة بنوعية القوانين التي تنظم القطاع كما يمكن أن تكون حواجز بنيوية و مستمدة من شروط سير القطاع كمبلغ النفقات الثابتة و مفاعيل الحجم و مفاعيل ... أو كذلك قد تكون هذه الحواجز حواجز إستراتيجية بمعنى أنها تترتب عن سلوكيات الفاعلين (سمعة الفاعلين المتواجدين، خطر نشوب حرب للأثمان، التسويق و التواصل)

### 1- الحواجز التنظيمية

في سوق التوزيع الكبير، تكون حواجز الدخول التنظيمية حواجز ضعيفة، فنشاط التوزيع لا يتطلب أي ترخيص خاص للتموضع و الاستغلال. فرخصة ممارسة النشاط التجاري تسلم من طرف السلطات المختصة كما هو الشأن كذلك بالنسبة لرخص بناء المتاجر. وهذا الترخيص هو العنصر الوحيد الذي يمكنه اعتراض تطور معالان في ميدان المساحات الكبرى و المتوسطة. وقد جاء القانون 08-31 ليملاً الفراغ القانوني في مضمار حماية المستهلكين من خلال إدخال إجراءات جوهرية تتعلق بالحق في إعلام المشتريين و مواعيد التراجع عن الشراء و اختصاصات جمعيات المستهلكين. ويتمحور هذا القانون ، المقتبس من المقننات القانونية الأوروبية، حول 7 محاور كبرى تتلخص في:

1. إعلام المستهلك
2. إعلان لائحة للشروط التعسفية
3. تنظيم الممارسات التجارية للممونين
4. تنظيم البيوعات بالتخفيض والبيع عن طريق السعي وراء الزبائن و التجارة الإلكترونية
5. تقوية الضمانات
6. تحديد شروط قرض الاستهلاك و القرض العقاري و الإيجار
7. تكريس مهام جمعيات المستهلكين

### الأساسي:

انعدام قوانين خاصة بالمساحات المتوسطة و الكبرى يجعل الحواجز التنظيمي شبه منعدمة.

## 2- الحواجز البنيوية

### ■ تضخيم المشتريات

تعد وفورات الحجم ذات أهمية بالغة في قطاعات المساحات الكبرى و المتوسطة وهي مصدر حواجز الدخول ذات البنيوي و يترتب عن وفورات الحجم البحث عن تضخيم المشتريات و المكاسب المتقاسمة في اتجاه تقليص آثار التكاليف الثابتة.

تمثل المشتريات 80% من تكاليف المساحات الكبرى و المتوسطة وضمن الأهداف الأساسية لكل معلان جديد هو التطور السريع و مضاعفة نقط البيع قصد التمكن من تعظيم المشتريات و الحصول على أحسن شروط البيع من طرف المومنين لذلك يتم إنشاء مراكز للشراء قصد تجميع مشتريات المتاجر و تجاوز الوسطاء.

ويسمح سلوك تعظيم المشتريات كذلك بالرفع من رقم المعاملات المنجز مع المومنين و من تم تحسين مستوى فورة الهوامش البعدية .  
و عليه كلما كان الم عمل يتوفر على متاجر عديدة و عليها إقبال متكاثر كلما تمكن من تخفيض تكلفة الشراء و الرفع من هوامشه البعدية.

ابتداء من سنة 2000 تضاعفت عمليات فتح نقط البيع و خاصة بالنسبة للمساحات المتوسطة التي تضاعف عددها 11 مرة بالنسبة ل"لابيل في" . وفي نفس الوقت تميز تطور متاجر المساحات الكبرى ببعض البطء لكن الأحجام الكبرى تمكن من قوة تفاوضية أكبر.

ومن زاوية أخرى، لا يسمح ضعف التغطية بمجموعات كمترو و كارفور بالتوفر على تأثير محلي واسع من جهة و على قدرة للدفع نحو تضخيم المشتريات و الانتفاع منه من جهة ثانية فالمجموعتان غير قادرتان



على البقاء مستقلتين و سيكون عليهما البحث عن شراكة قصد تكوين شبكة لها تغطية مهمة . وفي نوفمبر 2010 أعلنت "لابيل في" اقتناء متاجر مترو قصد تحويلهم إلى متاجر تحمل معلان كارفور.

## ■ اقتصاديات التجميع

ينتفع المعتملون في ميدان المساحات الكبرى و المتوسطة كذلك من الأهمية التي يكتسيها الاقتصاديات أو الوفورات المترتبة عن تجميع عدة أنشطة لخدمات التوزيع . و تهتم اقتصاديات التجميع هاته و قبل كل شيء موع المساحات الكبرى التي تتموضع في الضواحي و تتوفر على فضاءات يمكن استعمالها من طرف أنشطة أخرى وذلك في الوقت الذي لا يسمح فيه موقع المساحات المتوسطة بتجميع مماثل.

خلال فتح أولى متاجر المساحات الكبرى و المتوسطة على الصعيد الوطني لم يتم تطوير خدمات "دكاكين البيع" التي تأخذ شكل كراء محلات داخل فضاء المتاجر لصالح امتيازات البيع و قد ظلت هذه الظاهرة إلى حد ما نشاطا هامشيا . غير أن وضع عدة أنشطة تجارية بشكل متزامن داخل جنبات متجر التوزيع يمكن من استنفاد سريع للتكاليف الثابتة كما أنه يساعد على استقطاب المزيد من الزبناء . ولذلك عرف تطوير أنشطة " دكاكين البيع" نوعا من التسريع في السنوات القليلة الأخيرة.

### الأساسي:

- تشكل إمكانية إنجاز اقتصاديات الحجم حاجزا قويا أمام الدخول إلى سوق المساحات الكبرى والمتوسطة.
- يتم الحصول على اقتصاديات الحجم بواسطة تضخيم المشتريات من جهة أولى لجعل المعتمل يتوفر على قوة تفاوضية إزاء مموليه من زاوية الهوامش القبلية والبعدية، ومن جهة ثانية لغاية التوفر على مكاسب التآزر في سياق تقاسم عدد من وظائف الدعم ( التموين، التمويل، التسويق، التواصل...)
- يشكل حجم المعتمل والمساحة المتوفرة لديه و التغطية الترابية لشبكة متاجره عناصر محددة للانتفاع من اقتصاديات الحجم وللقدررة على التطور داخل السوق.

## 3. الحواجز الإستراتيجية.

تتركز الحواجز الإستراتيجية حول محورين أساسيين. الموضع والجذب.

### • استراتيجيات التموضع

يشكل هذا المحور مرحلة محددة لحددة المنافسة في المستقبل . فبالفعل تستخدم استراتيجيات التموضع والبحث عن الموقع الأمثل للمعلانات قبل مختلف الاستراتيجيات التنافسية المتاحة. يتجه الاهتمام بموقع أو موضع فتح المساحة الكبرى والمتوسطة نحو الأخذ بجانبين: التموضع في التراب الوطني ككل ( في أية مناطق أو جهات؟) والتموضع داخل منطقة أو جهة معينة ( مركز حضري، ضاحية منطقة حضرية، قروية؟).

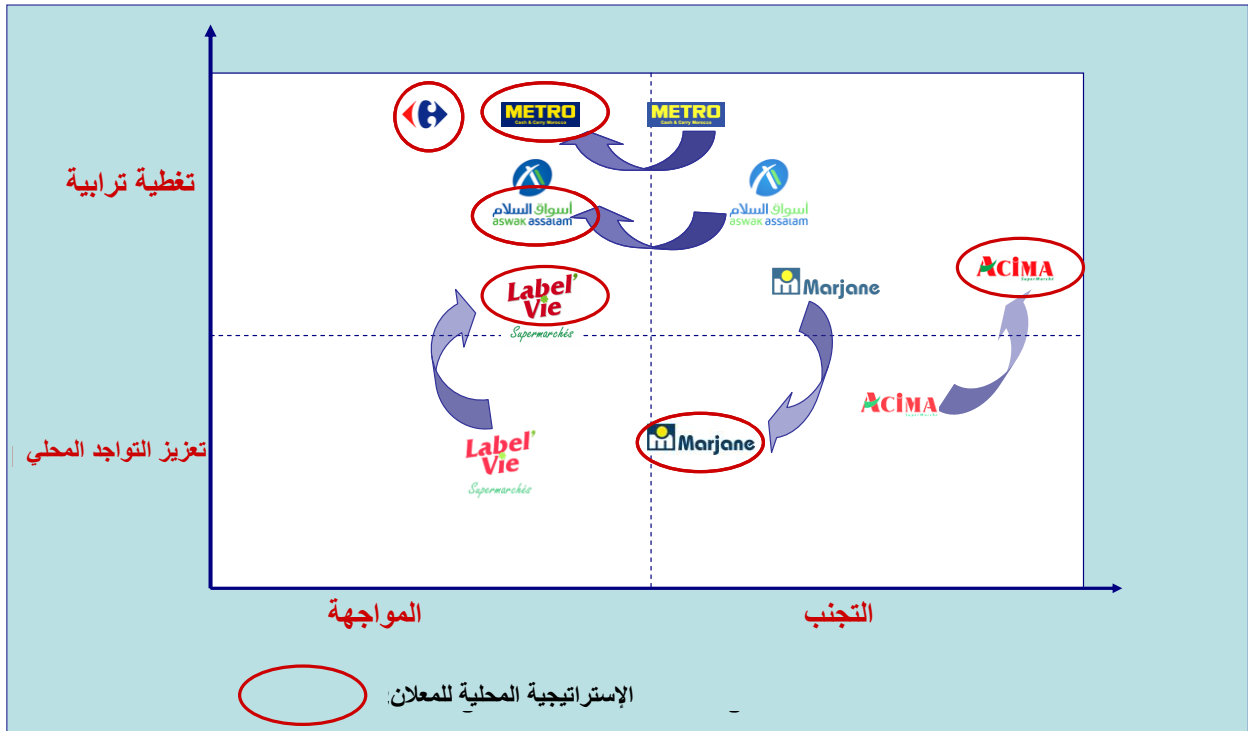
ومن ناحية أخرى سيكون من المهم الانتباه إلى أن اختيار موضع أو محل معين، على الصعيد الوطني والمحلي، اختيار يتحدد بقوة من خلال ما يلمس من تفضيلات للمزاحمين وكذلك من حدس للتوازن المتوقع. وعلية فإن المواقع " الملاحظة " والمنتبه إلى وجودها مواقع تحدد بشكل لا رجعة فيه طبيعة

المنافسة التي ستمارس في المستقبل . وإذا ما افترضنا أن اختيار الموقع ليس سوى مرحلة وسيطة في المسلسل التنافسي، سيتضح أن الاتجاه نحو اختيار التموضع في الحدود القصوى للبعث بالنسبة للبعث الآخر قد يشكل الاختيار الأمثل. لذلك قد تستبق الإعلانات، حين إقدامها على اختيار موقع متجر جديد، على توقع كيف سيشكل موقع قريب من المنافس المتواجد عاملاً للتقليص من المردودية المنشودة عبر تأجيج المنافسة بواسطة الأسعار. ومن تم نلاحظ مسافات جد مهمة بين المتاجر التي يتم فتحها من طرف هذا الإعلان أو ذلك . وعليه نخلص إلى كون الأثمان ليست المبرر المحدد لقرار المستهلكين ارتياد هذه المساحة والتعود على الاقتناء منها.

يوفر اعتبار مواقيت فك المتاجر حسب الإعلانات و المدن معلومة مهمة حول دينامية مواقع نقاط البيع. إن هذه الدينامية تنبعث و تستثمر من جهة أولى لاعتبارات تتعلق بالتغطية الترابية ومن جهة ثانية لاعتبارات إستراتيجية ترتبط بمختلف استراتيجيات تموضع المنافسين. إن مقارنة تواريخ فتح المتاجر تظهر كيف أن كل معلان يبرمج لتغطية التراب الوطني و لمواجهة المنافسة.

وبالفعل، فإن المساحات الكبرى و المتوسطة تتخذ في هذا الإطار إما إستراتيجية للتغطية الترابية و إما إستراتيجية لتعزيز تواجد المعلان على المستوى المحلي . ويمكن أن تقرر التموضع في مناطق جغرافية حيث المنافسة متواجدة لتواجه المعتملين الآخرين أو تفتح متاجر في مدن تكون فيها سبابة لذلك (إستراتيجية التفادي أو التجنب).

ويوضح الشكل التالي كيف تطورت إستراتيجية تموضع مختلف المتدخلين:



في نوع المساحات الكبرى كانت مرجان و مترو هي أولى المساحات التي أنشأت في المغرب في بداية التسعينيات في مدينتي الرباط و الدار البيضاء . وفي نهاية التسعينيات أنشأ مترو متجره في فاس و مرجان

في مراكش. ظهر أسواق السلام لأول مرة في الرباط. وبين 2000 و 2004 عزز مرجان وجوده في الدار البيضاء و في الرباط تم انتشار في أكادير و فاس و طنجة في الوقت الذي انتشر فيه مترو نحو أكادير و مراكش و فتح أسواق السلام مساحاته في مراكش و القنيطرة. وبين 2005 و 2010 استمر كل من مترو و أسواق السلام في اتخاذ المدن الكبرى فضاء لتقوية تواجدهما بينما اتجه مرجان نحو المدن الكبرى و المدن المتوسطة لتقوية تواجده.

يظهر إذن أن مترو و أسواق السلام يتميزان بديناميكية تحفزها بالأساس اعتبارات التغطية الترابية بينما مرجان، و إضافة إلى التغطية الترابية يبقى منشغلا و مهتما بالتواجد القوي في كبريات المدن.

وعلى صعيد المساحات المتوسطة، بقيت "لابيل في" المعلان الوحيد و إلى غاية سنة 2000. ولم تكن تتواجد إلا في الرباط وحدها.

وفي سنة 2002 فتحت أسيا 6 متاجر في الدار البيضاء. وسنة 2003 و في الوقت الذي عززت فيه "لابيل في" تواجدها في الرباط فتحت أسيا متجرين اثنين في الرباط و متجر واحد في كل من مراكش و فاس و خريبكة. وفي سنة 2004 عززت أسيا تواجدها في الدار البيضاء. و انطلاقا من 2005 وحتى سنة 2009 اتجهت "لابيل في" نحو احتلال سوق الدار البيضاء بشكل و متواصل (2 متاجر سنة 2005، 1 سنة 2007، 3 سنة 2008 و 6 سنة 2009) كذلك فعلت أسيا التي قوت تواجدها في الدار البيضاء (2 متاجر سنة 2006 و 2 سنة 2007).

### • استراتيجيات الجذب و التمايز

من منظار الجذب، طورت المساحات الكبرى و المتوسطة مقاربات التناسب و استراتيجيات التمايز التي تسمح بخلق فرق في القيمة المتمثلة من طرف الزبناء اعتمادا على طرق التسويق. وفي هذا الإطار تعتبر إستراتيجية التناسب التي تخص تحديد المنتجات المعروضة للبيع في المتجر و التي تحدد من تم عمق (عدد المنتجات حسب النوع) وسعة العرض (عدد الأنواع المختلفة من المنتجات في المتجر) إستراتيجية مرتبطة بشكل وثيق باختيار الموقع و المساحة.

إن تشكيلة المساحات الكبرى واسعة و عريضة لأنها موجهة لتلبية عدد كبير من حاجيات المستهلك فهي تشكل 50000 إلى 80000 نوع منها 8000 إلى 12000 منتجات الاستهلاك العريض أو الجماهيري إن مترو مثلا تضع رهن إشارة زبائها منتجات غذائية و غير غذائية تفوق 25000 نوع بالإضافة إلى عرض لمنتجات موجهة لمهنيي قطاع المطاعم.

أما تشكيلة منتجات المساحات المتوسطة فهي كذلك واسعة من حيث المواد الغذائية لكنها متقلصة في غير المواد الغذائية حيث لا تقترح إلا منتجات أساسية. فالعرض يتغير حسب حجم المساحة المتوسطة و موقعها. إن "لابيل في" تضع رهن إشارة زبائها أكثر 6300 منتج مع اختيار واسع للمنتجات الطازجة لكن بخلاف من دكاكين الأحياء يقترح المعلان منتجات غير معروفة كأنواع الحلويات و الأجبان المستوردة. أما العرض من منتجات غير غذائية فهو محدود في منتجات التعويض الأولي.

ونظرا لطبيعة موقعهم وهم يخضعون لضغط الأثمان و لمشاكل فضاءات البيع، يفضل الموزعون العامون انتقاء المراجع التي تسمح بأكثر حجم للأعمال إن التركيز على أنواع المنتجات الأكثر طلبا يبعد و يستثني جزءا من المستهلكين الذين يودون الحصول على عرض يلبي بشكل دقيق حاجياتهم.

وفيما يتعلق بإستراتيجية التمايز تجدر الإشارة إلى أنها تبتدئ مع اختيار الموقع و اختيار تشكيلة المنتجات المرتبطة بها و تضيف هذه الإستراتيجية من تم فرقا في القيمة كما ينظر إليها الزبناء و على أساس طريقة

معينة للتسويق. إن التموضع و المساحة وكذلك التشكيلة و التهيئة الداخلية للمتجر كلها عوامل تساهم في تقوية هوية المتجر و تمييزه عن منافسيه . لذلك يعتمد المتجر على شكل للبيع يسمح للسكان الذين يفدون عليه بإنجاز أكبر رقم أعمال يدعم مستوى مردوديته . وتنتج إستراتيجية التمايز نحو أعمال الفرق في القيمة المتمثلة من طرف الزبناء عبر تحويل المعلان خصائص موضوعية و/أو ذاتية تظهر و كأنها فريدة عند المستهلك. لذلك لا تبدو الإعلانات في وضعية إحلال تام فيما بينها.

نلاحظ اليوم أن معظم الإعلانات الوطنية للتوزيع الغذائي الكبير تجتهد في اعتماد مقاربات نوعية لزبنائهم من خلال استغلال عدة طرق للتمايز و الاختلاف (إعادة تهيئة المتاجر و الرفوف، تطوير الخدمات، وضع سياسات لاستجلاب و شد الزبناء، تحسين محيط الشراء، استيراد المنتجات غير المتوفرة في السوق المحلي، إلخ) هكذا انتقلت الفضاءات التجارية تدريجيا من فضاءات للبيع إلى فضاءات للحياة مشخصة و متميزة حسب المعلان وهذا هو حال معلاتن مرجان و أسواق السلام بشكل خاص و التي عملت على جعل متاجر ها إلى فضاءات حقيقية للاسترخاء العائلي من خلال توفير فضاءات للطعام و للعب الأطفال و للتبضع... إلخ.

ومن ناحية أخرى، تنتج مختلف الإعلانات كذلك نحو تطوير مقاربات للتسوق تسمح بالتوفر على أثمان و على هوامش مرتفعة . هكذا فإن طريقة التسويق طريقة خاصة بالمعلان تعبأ للارتقاء بالمعلاتن على نموذج علامات المنتجات .

هذا، ويمكن الإيحاء بصورة مميزة للمعلان، عبر تنظيم حملات للتواصل، من إضافة مكون لامادي للعرض في مختلف نقط البيع . و تقوم نقط البيع بعكس الصورة نفسها عبر إنجاز عمليات متناسقة على مستوى التهيئة و التزيين . كما يتعلق الترويج للمعلان باعتماد سياسات تهدف إلى تأمين وفاء ا لزبناء من قبيل توزيع بطاقات الوفاء أو بطاقات الامتياز.

وبهذا، يصبح المعلان علامة جودة قائمة بذاتها، يتوفر على مشروع و تموقع واضح في السوق، و على إستراتيجية للتواصل مع الزبناء. وتجدر الإشارة إلى أن الترويج للمعلان يقوم على نفس مبادئ الاستهداف و التموقع المعتمدة على مستوى علامة المنتج، مع فارق أن نطاق الاستهداف لدى هذا الأخير أضيق من نطاق استهداف معلاتن التوزيع . ذلك، أن معلاتن التوزيع الكبير تقترح عرضا و اسعا يستجيب لحاجيات فئات متنوعة من الزبناء الذين يتواجدون في مناطق استقطاب المتاجر . وإذا كان منطوق فاعلي التوزيع الكبير في أوربا يقوم على تأمين وفاء الزبناء، فالرهان في المغرب يتمثل أيضا في تحويلهم نحو التجارة العصرية.

وإلى هذا، فإن مقاربات المساحات التجارية الكبرى المبنية على أساس ترشيد التموقع و تحسين الجاذبية تصطبح باستراتيجيات أقل أو أكثر اقتحامية على مستوى الأثمان. وهكذا، حينما يتوافق التموقع بواسطة الأثمان مع رغبة المعلاتن في فرض نفسها في السوق من خلال عرض أثمان منخفضة نسبيا، تصبح إستراتيجية الهيمنة بواسطة الأثمان هي السائدة . وفي هذا الإطار، تعمل المعلاتن على مواجهة منافسة التجارة التقليدية (وكذلك بعض شركات التجارة غير المهيكلة التي لا تخضع بطبيعة الحال للضريبة على القيمة المضافة) من خلال إتباع سياسة الأثمان المنخفضة لاكتساب الفئات الشعبية من الزبناء و تكسير صورة التجارة الراقية اللصيقة لديهم بالتوزيع الكبير. وهذا التموقع يقتضي اعتماد ممارسة قوامها الاكتفاء بهوامش ربح ضعيفة.

وضمن هذا التوجه، أدخل معلان مرجان منتجات بعلامة الموزعين (MDD) بهدف تنويع قائمة المنتجات و التموقع في السوق بأثمان منخفضة . وهكذا أقدم هذا المعلان ما بين 2005 و 2010 على توسيع قائمة المنتجات الاقتصادية التي يعرضها، بحيث بلغت 200 منتج. يتعلق الأمر في غالب الأحيان

بمواد أساسية تنتجها الصناعات الغذائية الوطنية ( مواد الصيانة، العجائن والكسكس، المربي، الملح، الزيوت، الخ... ). ومن جهته، تبنى معلان ميترو ( METRO ) تميزا على مستويين : المنتجات بعلامة الموزعين والبيع بالجملة . وتتمثل هذه الإستراتيجية الجديدة القائمة على منتجات خاصة بعلامة ميترو والأداء الفوري (Cash & Carry) في تقليص العلامات المعروضة، بغية تأمين بنية شفافة للعرض ورؤية واضحة لفئات الزبناء المستهدفين . ذلك، أن العلامات الخاصة بالموزع قد تم تطويرها وفق حاجيات الزبناء من منظور الجودة والأداء وشكل التعبئة والتمن . وفي ما يخص مرجان، فإنه يطبق استراتيجية الأثمان المنخفضة على بعض المنتجات وإستراتيجية التمايز على أخرى، علما بأن الحدود بين الإستراتيجيتين نفيده.

### الأساسي

تعتمد المساحات التجارية الكبيرة والمتوسطة إستراتيجيات لاستجلاب أكبر عدد ممكن من الزبناء، قوامها اتساق العرض والتمايز وإعمال مناهج الترويج؛

لقد أصبحت الإعلانات في الوقت الراهن علامات جودة قائمة بذاتها، تتوفر على مشروع و تموقع واضح في السوق، وعلى إستراتيجية للتواصل مع الزبناء؛

إن رهان المساحات التجارية الكبرى مزدوج : يتعلق الأمر في نفس الوقت بتأمين وفاء الزبناء للمعلان وبتحويل المستهلكين نحو التجارة العصرية؛

إن الشروط التي تحكم التوزيع الكبير تتطور تدريجيا في اتجاه الضغط على أثمان المواد الأساسية، وهو إجراء ضروري لكسر صورة التجارة الراقية اللصيقة بالتوزيع الكبير في المغرب . وهذا ما دفع بمرجان وميترو إلى إدخال علامات الموزع لإغراء شرائح الزبناء ذوي الدخل المحدود؛

وبهذا، أصبحت الحواجز الإستراتيجية جد هامة خلال العقد الأخير . ذلك، أن الأمر لا يقتصر في الوقت الراهن على وظيفة التوزيع فقط، بل لا بد للموزع من أن يكون علامة معترفا بها، ومواقف متاجرها معروفة وقادرة على مواجهة المنافسة القوية حول شرائح محددة من الزبناء.

## 4-حواجز الخروج

إن حواجز الخروج التي تحول دون الدخول هي بالأساس نتيجة وجود استثمارات مهمة وصعبة القابلية للاسترداد وتبدو هذه الاستثمارات لأول وهلة استثمارات مرتفعة في قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة.

وعلى سبيل المثال، واصل الاستثمار المبرمج من طرف معلان "لابيل في" لفتح 30 متجر جديد بين 2008 و 2010 إلى ما يقارب 600 مليون درهم. وهو مبلغ تنضاف إليه 30 مليون درهم خصصت لإنجاز أرضية للتموين والتخزين والتوزيع على مساحات البيع والتي تم تفويض تدبيرها إلى اختصاص في اللوجيستيك، وتضاف إلى هذا وذلك 70 مليون درهم خصصت لأشغال تجديد و تجميل المتاجر الموجودة. وهو ما جعل المجموع يصل إلى 700 مليون درهم على سنتين.

أما الاستثمار المنجز من طرف مرجان سنة 2009 فقد وصل إلى 350 مليون درهم خصص ما يفوق النصف منه -190 مليون درهم- لإنشاء المساحة الكبرى لمرجان بمراكش.

## 5- القوة المالية

تعد القوة المالية ورقة رابحة ومعطى أساسيا يمكن من تأسيس أفضلية تنافسية كما أنه يبسر للمقولة التوفر على هامش مهم للمبادرة بالنسبة لعدد من معايير اللعبة التنافسية : الاستثمارات، الإثهار، القدرة علة خوض حرب الأسعار...إلخ.

فالقوة المالية الكبيرة توفر أفضلية تنافسية حينما تكون لها مفاعيل ثني و ردع المقاولات المنافسة إضافة إلى ذلك فهي تيسر مواجهة عدد من التحديات إستراتيجية و خاصة في ميدان التطور الداخلي كما تمكن من تطوير المردودية و يتميز معلان مرجان عن منافسيه بشكل خاص في ميدان إستراتيجية الاستثمار . فهو يتوفر على إمكان كبير في ميدان الاستثمار نتيجة سياسة حذرة في مضمار توزيع الربحيات . وعلى العكس يجد المعتملون الآخرون في ميدان المساحات الكبرى و المتوسطة أنفسهم مجبرين على الاستدانة لإنجاز مشاريع توسع شبكة نقط البيع.

### ج- الخصائص العمودية للمنافسة

#### 1 التحكم في سلسلة القيمة

تتنظم سلسلة القمة لقطاع التوزيع الكبير حول المومنين الوطنيين و الدوليين، ومعتلي التزويد بالمنتجات و الموزعين.

وتكون اللوجيستيك سواء في أعلاها أو وسطها و نهايتها عنصرا مهما لتحسين القيمة الكلية للسلسلة. فهي تتميز أساسا بشبكة من أرضيات و مراكز الموزعين (بواسطة مخازن متخصصة حسب نوع المنتجات و أرضيات جهوية و مساحات أكثر أو أقل اتساعا في متناول المستهلك النهائي). وتلعب مراكز الشراء و إدراج سلع جديدة على لائحة المبيعات المرتبطة بمعلانات التوزيع الكبير دورا مهما في الرفع من مستوى اللوجيستيك و سلسلة القيمة. فهي تمركز المشتريات من المومنين و تزود نقط البيع بشروط ميسرة.

ولكي يبقى الموزعون في وضعية تنافسية و هم متمكنون من معدلات ربح مهمة تختلف في القطاع بين 14% بالنسبة لمرجان و 6% عند مترو سنة 2009 فهم يجدون أنفسهم مضطرين للتحكم في تكلفتهم بصفة عامة و في مشترياتهم على وجه الخصوص لذلك فمركزة المشتريات تيسر التوفر على قوة اقتصادية مهمة و تسمح بالانتفاع من فدرة تفاوضية متزايدة إزاء المومنين.

ويتحدد موقع المخزن حسب مختلف نقط التزويد "المومنون" و التسليم "المتاجر" و خاصة القرب من ميناء الدار البيضاء كنقطة الوصول معظم المنتجات المستوردة . فالنقل يأتي في المرتبة الأولى لتكلفة لوجيستيك التوزيع و موقع مركز الشراء قد يمكن من تقليل كلفة اللوجيستيك في الكيلومتر.

تتوفر كل معلانات التوزيع الكبير على مراكز للشراء على المستوى الوطني تتكفل بالتفاوض حول الأثمان و الكميات و البحث عن المومنين و في بعض الحالات تهتم كذلك بأنشطة التقسيم و التنظيم و البحث عن المستندات.

وتتمتع بعض المعلانات أو قد تسنى لها الانتفاع من الخبرة و المعرفة اللتان تتوفران لمراكز الشراء الأوروبية (مثل مترو أوروبا بالنسبة لمترو، أو شان أوروبا بالنسبة لأسيما، كارفور أوروبا بالنسبة لمجموعة



"لابيل في "). وقد أدت الإستراتيجيات المختلفة التي وضعتها معانات التوزيع إلى إعادة تنظيم اللوجيستيك بشكل كلي هكذا فرض انسجام و تبسيط المسلسلات الرئيسية لشبكة العرض نفسها قصد القيام بمواجهة مربحة للأثمان المنخفضة للمنافسين . و تأتي البرمجة و جودة توزيع المنتجات على الزبناء و الاستغلال الأمثل لتدفقات المعلومات على رأس أهم الانشغالات اللوجيستكية لمعانات التوزيع.

ومن زاوية التحكم في التوريد من المهم اعتبار كون إنتاج عدد من المواد الغذائية الأساسية (سكر، زيت ومشتقات الحليب) إنتاج جد متركز في السوق الوطني . ومن تم قد تنشأ توترات في سوق التوريد حيث معانات مرجان و أسيميا قد تتجه كما فعلت في الماضي و تسعى إلى الانتفاع من الأفضلية التنافسية التي يخولها لها الانتماء إلى مجموعة "أونا/ الشركة الوطنية للاستثمار التي تعرف بحيازة منتجي هذه المواد.

## 2. العلاقة مع المومنين

دفع الدور النقدي الذي يحتله السعي نحو الرفع من مردودية شروط الشراء في النموذج الاقتصادي للتوزيع الكبير إلى إقامة علاقات أحيانا تصادمية مع المومنين في البلدان التي تتوفر على قطاع جد متطور للمساحات الكبرى و المتوسطة عادة ما تلام المعانات بالسعي نحو إخضاع المومنين إلى ضغوط قوية قريبة من استغلال الوضعية المهيمنة.

وفي المغرب قد تتضمن العقود التجارية السنوية بين المومنين و الموزعين مقتضيات ملزمة إزاء المومنين خاصة من زاوية شروط إنجاز (تطبيق رجعي على السنة الجارية، أداء بين 30 و 90 يوم) الأثمان المطبقة (ضمانات الأقل) و الهوامش البعدية (فترة المجهودات التجارية للمومنين) مسترجعات آخر السنة و كذلك اللوجيستيك و شروط التوريد (تحمل المخاطر من طرف المومنين).

وقد أشار المومنون الذين تم اللقاء بهم في إطار هذه الدراسة إلى قساوة بعض المقتضيات وإلى صعوبة المفاوضات. ويشد هذا الموقف بطبيعة الحال حينما يكون المومنين في وضعية تبعية بالنسبة لرقم معاملاته مع المساحات المتوسطة و الكبرى حتى و إن كان هذا الرقم لا يتجاوز 15% من إيراداته الكلية قصد ضمان نموه و تطوير علاماته التجارية.

### • القدرة التفاوضية

من المفيد التمييز بين المومنين الدوليين أو الذين ينتمون إلى قطاعات مركزة وبين المومنين الوطنيين العاملين في قطاعات مشتتة أو مومنين وطنيين من حجم متقلص.

وبما أن المساحات المتوسطة و الكبرى لازلت تمثل حصة ضعيفة نسبيا في مجموع التجارة الداخلية من الصعب الحديث عن قوة تفاوضية مهمة بالنسبة لمعانات التوزيع حينما تتعامل مع مومنين لا يمكن تجاوزهم أو منتمين لقطاع جد متركز (السكر، الزيت، الحليب، الصابون، ...) فبالفعل تسمح المسالك التقليدية بتوزيع معظم إنتاج هذا النوع من المومنين.

وعلى العكس، ينتفع المومنون ذو الحجم الكبير و المنتمون إلى قطاعات أكثر تنافسية من القوة التفاوضية الضعيفة و يقبلون عادة بعض المقتضيات القاسية في العقود التجارية . و أخيرا يمكن للمومنين من حجم صغير سلوك نوع من اللامبالاة إزاء المساحات الكبرى و المتوسطة مادام السوق التقليدي سوقا كافيا لنفاذ إنتاجهم وذلك، بالرغم عن كون تطورهم يبقى رهينا بدخولهم إلى حظيرة التجارة العصرية.

## وتعطي الأشكال الواردة في الصفحات المقبلة صورة عن تحليل القوة التفاوضية بالنظر إلى 5 عوامل<sup>2</sup> رئيسية تساعد على بلورة مستوى تبعية أحد الفاعلين إزاء الآخر.

<p>← ترتبط هذه السلطة بانتظار المستهلك العثور على علامة داخل مساحة كبرى أو متوسطة بالشكل الذي يجعل هذه الأخيرة لا تتخلى عنها</p> <p>← على سبيل المثال تتوفر كوكا كولا على سلطة في غاية الأهمية.</p>	سلطة العلامة
<p>← تمثل هذه السلطة البدائل التي يتوفر عليها الممون قصد الوصول إلى المستهلك النهائي</p> <p>← سيكون من تم لصالح الممونين لحصة سوق متقلصة للمساحات الكبرى والمتوسطة (كما الشأن في المغرب ب 12%) ولحصة سوق متقلصة لمعلان على الخصوص</p>	حصة السوق الحالية للمساحات
<p>← تتعلق هذه السلطة بالوعد بأرباح مستقبلية ناجمة عن نمو منتظر للمبيعات داخل قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة و/أو لمعلان على وجه الخصوص.</p> <p>← في حالة المغرب حيث نمو قطاع المساحات الكبرى والمتوسطة نمو منتظر بفضل تأثير مخطط رواج ومن تم فهو يذكي تطور المساحات الكبرى والمتوسطة</p>	تطور حصة السوق
<p>← ترتبط هذه السلطة بالوضوحية التي يمكّن أن يوفرها لمعلان لعلامة تجارية. وهي تتعلق بخمسة عناصر: سمعة المعلان عدد نقط البيع مساحة الرف الذي يمكن أن يوضع رهن إشارة العلامة، تدفق الزبناء، معالجة المنتجات من طرف المعلان وأهمية الحملات الإشهارية المرتبطة به</p> <p>رواج ومن تم فهو يذكي تطور المساحات الكبرى والمتوسطة</p>	وضوحية وإمكان العرض للمستهلك
<p>← تمثل هذه السلطة البدائل التي يتوفر عليها المعلان قصد إنجاز أحسن تشكيلة ممكنة من المنتجات. وإذا كان عدد الممونين مهما فإن المعلان يمكن أن لا يتعامل مع أحدهم إلا إذا كان السوق في وضعية احتكار قلة</p>	درجة المنافسة في القطاع

تسمح هذه العوامل الخمسة من إبراز القوة التفاوضية لكل فئة من الممونين

### الفئة 1: كبار الممونين الدوليين

ممون	معلان	
تحظى كبريات العلامات الدولية بشهرة مرموقة لدى المستهلكين وتتوفر من تم على سلطة مهمة		1. سلطة العلامة
تصل حصة سوق م.ك.م بالمغرب إلى 12% تنوزع على 7 معانات		2. حصة السوق الحالية
يتوقع مخطط رواج نمو قويا لقطاع م.ك.م وهو ما تؤكد دينامية السوق		3. للمساحات و للمعلان
يؤكد الممونون الذين تم اللقاء بهم الأثر المهم لحملات الإشهار التي تقوم بها المعانات.		4. تطور حصة السوق
تتميز المنافسة الوطنية بكونها أكثر ارتفاعا بالنسبة لزبوت المائدة ولمشروبات الحليب	سكر- فواكه مشروبات، بسكته و شكلاته، مصبرات (عجان و كسكس)	5. وضوحية وإمكان العرض للمستهلك

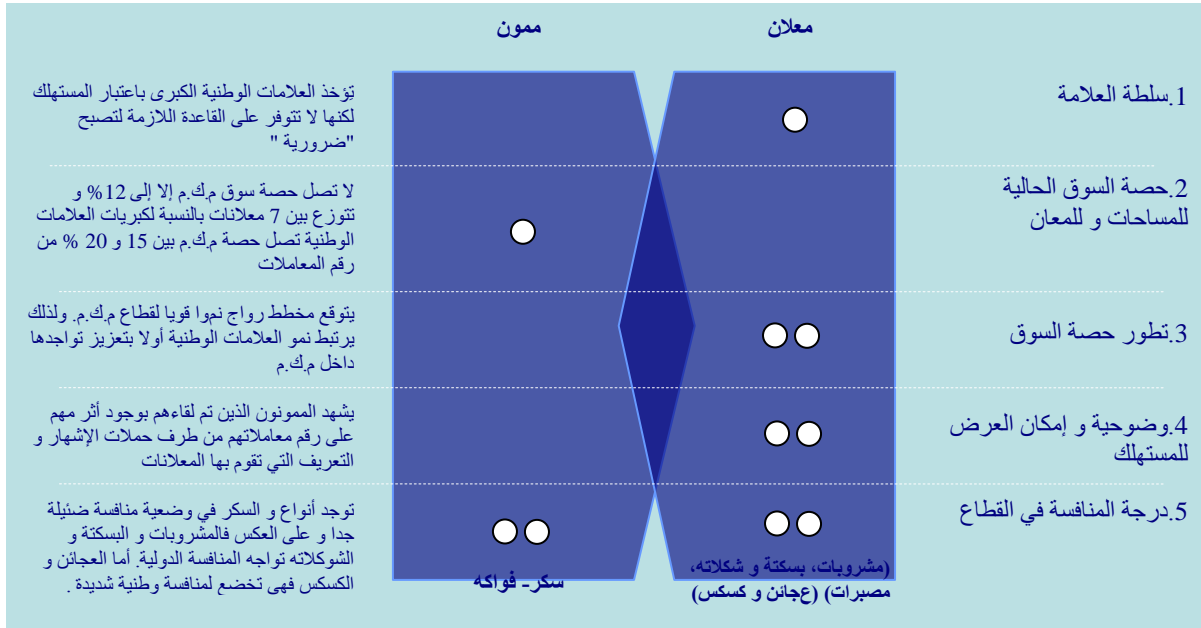
#### وضعية توازن

← إن الوضعية الحالية ليست في غير صالح كبار الممولين الدوليين . وإذا كان هؤلاء في حاجة للمساحات الكبرى والمتوسطة قصد الوصول إلى المستهلك فهذه المساحات بدورها في حاجة إلى العلامات التجارية المشهورة قصد إرساء مصداقيتها وتقوية القطاع . هكذا تكون علاقة القوة متوازنة و ارتكازا على هذه المعايير تصبح نسبيا لصالح هذه الفئة من الممونين

<sup>2</sup> قوة العلامة التجارية؛ حصة السوق الحالية للمساحات الكبرى والمتوسطة و للمعلان؛ تطور حصة السوق؛ الوضوحية وإمكان العرض للمستهلك؛ درجة المنافسة في القطاع.



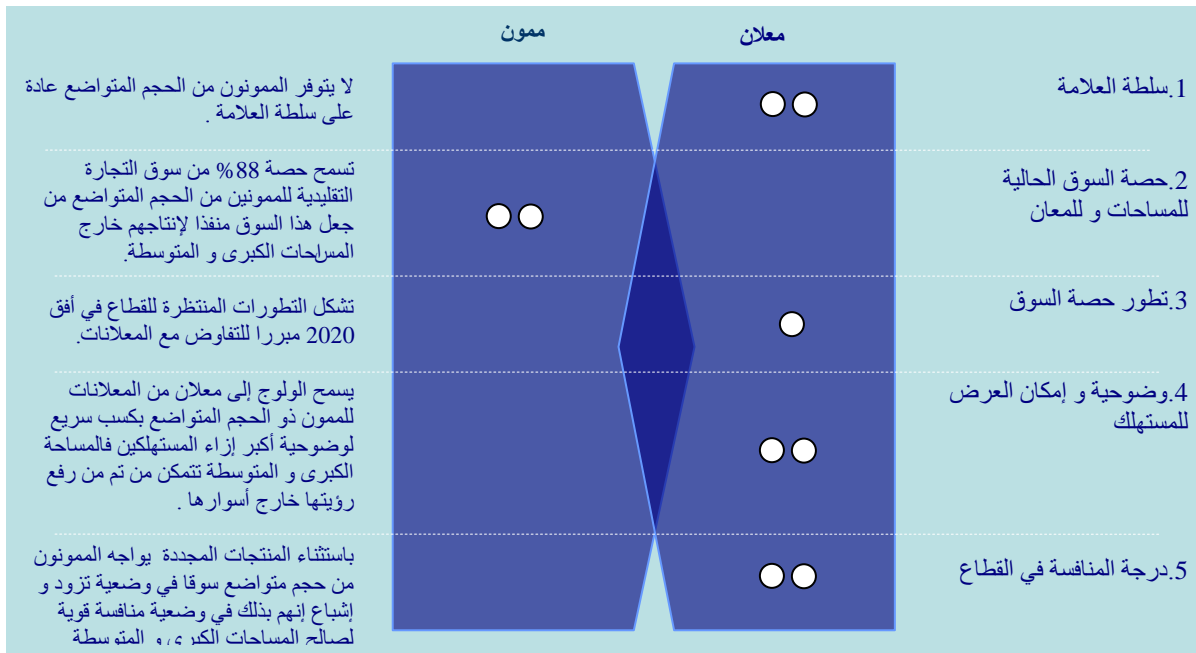
## الفئة 2: كبار الممولين الوطنيين



### وضعية اختلال قوي

← يرتبط تطور المقاولات الوطنية بشكل كبير بنجاحها داخل قطاع المساحات الكبرى و المتوسطة . ومن تم تكون علاقة القوة لغير صالحها ماعدا وضعية الاحتكار و شبه الاحتكار على غرار السكر .

## الفئة 3: الممولون الوطنيون من حجم متواضع



### "وضعية لامبالاة محتملة"

← تترك حصة السوق الضئيلة للمساحات الكبرى و المتوسطة للممولين الوطنيين من حجم متواضع إمكانية تحقيق رقم معاملات في إطار التجارة التقليدية لذلك فالممولون الذين يتفاوضون مع م.ك.م يمكنهم إبراز استقلاليتهم لكن نموهم يبقى و على غرار الممولين من درجة عليا نموا مرتبنا بالمساحات الكبرى و المتوسطة . و بالإضافة إلى ذلك فالممول الصغير الذي يتعامل مع م.ك.م يكون في وضعية التبعية الملحوظة لزبون قد يكون المصدر الأساسي لرقم أعماله .

## • عقود التعاون التجارية

إن مختلف البنود التي يتم عادة التنبؤ بها كبنود قاسية ومكلفة من طرف الممونين تهم بشكل خاص الهوامش البعدية والولوج إلى المساحات الكبرى والمتوسطة، والأثمان والشروط اللوجيستكية، ومواعيد الأداء وكذلك التعاون التجاري.

وهذا النوع من الممارسات يجري به العمل في كل البلدان حيث تتم تجارة التوزيع الكبير. فالمغرب لا يشكل استثناء وهذه الشروط تبدو نسبيا مكلفة للمومنين. وبالنسبة لممارسات عمولات على شكل هوامش بعدية بشكل خاص، فقد اتجهت بعض البلدان كفرنسا مثلا نحو نبيدها وتحريمها. ومن زاوية الولوج، يشكل أداء " حق الدخول " أول مرحلة لكي يسمح لممون بتوزيع منتجاته داخل المساحة الكبرى والمتوسطة. ويأخذ هذا "الحق شكل نسبة مأوية لرقم الأعمال أو المبيعات المنجز في السنة الأولى. وعلاوة على ذلك وفي كل حالة فتح نقطة بيع أو توسيع أو تجديد متجر لمعلان من معانات تجارة التوزيع العصرية، يلزم الممون بأداء حق الدخول. ومن جهة أخرى يخضع كل إدراج لسلعة جديدة لأحد المومنين لحق الإدراج. وتختلف مستويات هذه الحقوق حسب القدرة التفاوضية لمختلف الأطراف.

تضمن المساحات الكبرى و المتوسطة لنفسها أثمان الشراء الأكثر انخفاضا من خلال إدماج بنود تقيها من كل حيف أو تمييز من طرف المومنين في العقود السنوية و بالفعل، أنه في حالة إبراز الموزع لوجود تمييز في الأثمان من طرف الممون لا يسمح له بتطبيق نفس ثمن البيع الذي يمارسه منافسوه المباشرون، يتوجب فورا على الممون تخويل الموزع السعر الأقل الممارس وذلك بشكل رجعي انطلاقا من التاريخ الذي تمت ملاحظة تطبيق التمييز في الأثمان. وعلاوة على ذلك، وجب تبرير كل زيادة في الأثمان من طرف الممون ولا تدخل هذه الزيادة حيز التطبيق إلا بعد مرور شهر على التوصل بالإشعار بالثمن الجديد. وبالنسبة لانخفاضات الأسعار يتوجب على المومنين تخويل تعويض مالي على مجموع المخزونات المتوفرة لدى المساحات الكبرى و المتوسطة.

وعلى مستوى الشروط اللوجيستكية، تطبق المساحات الكبرى و المتوسطة عادة على الموزعين تحميلات باسم التركيز اللوجيستكي. ومن جهة أخرى و إضافة إلى معدل تسليم لم ينجز و الذي يختلف حسب الموزعين و حسب نوعية البضائع و الذي يتراوح إجمالا بين 8% و 15%، يدمج مجموع رقم الأعمال خارج الرسوم الذي تم فقده من طرف الموزع في حساب الاتفاقيات التجارية التي يلتزم بها الممون.

ويتوقع الشق المتعلق بالتعاون التجاري كذلك التزام الموزع بتحويل جزء جزئي أو كلي على كل الأعمال و المجهودات المنجزة من طرف الموزع قصد تسريع مبيعات المنتجات على مستوى مختلف المتاجر، و تأخذ هذه الأنشطة و الأعمال عادة شكل حملات داخلية بالمتجر على شكل أثمان تنافسية للزبناء و عمليات إشهار و تواصل عبر مطويات إشهارية و حملات إعلان بالملصقات و تقديم المنتجات و إبرازها خارج الرفوف على طاوولات خاصة و كذلك على شكل هدايا للزبناء.

وفي هذا الإطار يلتزم الممون بمنح الموزع و بالنسبة لكل المنتجات التي يقترحها للإشهار تخفيضا إضافيا صالحا طيلة مدة الإشهار. ومن المهم كذلك الإشارة إلى كون العقود لا توضح القبول المسبق من طرف الممون لطرق ومدد أعمال إشهار و إنعاش المبيعات لذلك وحينما تساعد على استكمال عمليات تسريع المبيعات الكلية المنجزة داخل مختلف متاجر الموزع، يم كن لعدد من المبادرات المحلية أن تنجز حسب هذا المتجر أو ذاك لكن على العكس لا تنص العقود على أي نوع من آليات مراقبة عمليات الدعاية و الإشهار.

ومن زاوية التخفيضات، توضح العقود التجارية السنوية رديد و تخفيض نهاية السنة الغير مشروط (ويحسب على أساس نسبة مئوية لرقم المعاملات بين الممون و الموزع ) وكذلك التخفيض الذي يخضع لشروط (ويحسب على قاعدة نسبة مئوية لرقم الأعمال وفق أقساط الإنجاز ) وتتغير مستويات هذه التخفيضات والاستردادات حسب المنتجات والقوة التفاوضية للمومنين.

### 3-توصيات

في سياق البحث عن أثمان مخفضة و توسيع التغطية الترايبية أكثر ما يمكن تبدو اللعبة التنافسية اليوم في صالح المستهلك. لكن و في غياب تنظيم خاص قد يغدو توسع فضاءات التوزيع الكبير توسعا مضرا بالمنافسة بين التجار و مضرا كذلك بالزبون.

في سياق وضع تنافسي "مثالي" بالنسبة للمستهلك، سيكون على هذا الأخير أن يختار بحرية التاجر الذي يتزود منه بمعنى أنه يجب ألا يواجه وضعية احتكار ترايبى . يجب كذلك أن يتمكن المستهلك من اختيار سلة حاجياته بناء على الدخل المتوفر لديه أي أن يتمكن من التوفر على منتجات لا تخضع لأثمان مغالى فيها و لا تقتنى من معلان مرتفع الأسعار كذلك يجب أن يتوفر المستهلك على خدمة جيدة و أن ينجز عمليات شرائه في شروط مريحة . وأخيرا قد يشترط بعض المواطنين المستهلكين ألا يحمل نمط استهلاكهم حيفا أو إخلالا بمحيطهم البيئي و بالمجتمع الذي يعيشون داخله.

ويتطلب هذا الوضع المثالي مواجهة تحدي ثلاثي الجوانب من زاوية المنافسة: الحفاظ على المنافسة بين المساحات الكبرى و المتوسطة؛ ضمان منافسة حقيقية مع التجارة التقليدية؛ و ضمان علاقة صحية و موضوعية بين المساحات الكبرى و المتوسطة و المومنين.

وكما تمت الإشارة إلى ذلك من قبل نستنتج من الوضعيات الموجودة فعلا وجود استراتيجيات يات للنفادي أو التجنب في تموضع المساحات التجارية . فحينما تتموضع أسما داخل مدينة صغرى لا تعمل "لابيل في" إلا فتح نقطة بيع خاصة بها والعكس بالعكس. وتبدو هذه الإستراتيجية مفهومة بحكم كون المدينة الصغيرة لا توفر إمكانات لتطور المعلانين الراغبين في التموضع بها لكن من الضروري ألا تصبح هذه الممارسة بمثابة تقاسم للحيزات الترايبية بل يجب أن تترتب موضوعيا عن رهانات تخص حجم السوق. إن التشبيث بضمن المنافسة بين المساحات الكبرى و المتوسطة يستهدف تفادي الاحتكارات المحلية : فالمنافسة يجب أن تشمل المدن الكبرى و كذلك المدن ال صغرى و المستهلك يجب أن يكون في وضع يسمح له بارتياح المعلان الذي يختاره لقضاء مشترياته في ضل شروط أثمان و جودة و خدمات مرضية.

يجب كذلك تفادي الاتفاقات حول الأسعار كما يجب العمل على زجرها حين الاقتضاء لكي يتمكن المستهلك من تلبية حاجياته في اقتناء مواد بأحسن الأثمان. وإذا ما عمدت المساحات الكبرى و المتوسطة إلى تحديد مشترك لثمن أدنى للمنتجات فسيخسر المستهلك ولن ينتفع من لعبة المنافسة و الأثمان المنخفضة.

ومن جهة ثانية تجدر الإشارة إلى أن الأشكال البديلة للتوزيع تدفع المتاجر الكبرى إلى بدل مجهودات هائلة في مضمرة الأثمان لجلب المستهلك المتعود على التجارات الصغرى التقليدية. ولكي تتمكن هذه التجارات الصغرى من مزاحمة المساحات الكبرى و تشكيل تهديد بالنسبة لها من الضروري أن تتطور و أن ترتقي من حيث جودة خدماتها. لكن انتظارات الزبناء تتجه أكثر فأكثر نحو ما يوفره التوزيع الكبير: تشكيلة واسعة و متنوعة من المنتجات، إعلان صريح للأثمان، شروط جيدة للتخزين و الحفاظ على المواد...

لذلك وبالرغم عن مزايا التجارة الصغرى (القرب، خدمات متخصصة، كناش القرض) تبقى شروط الشراء منها شروطا غير جذابة وأحيانا منفرة (منتجات غير واضحة، تواريخ الاستعمال قريبة من النهاية، أنواع محدودة... إلخ) سيكون من الضروري إذن إعادة تأهيل محلات التجارة الصغرى حتى تبقى محلات منافسة للمساحات الكبرى و المتوسطة ومن ناحية أخرى وقصد الحد من مفاعيل الإزاحة و الإبعاد بين محلات و دكاكين التجارة الصغرى و المساحات الكبرى و المتوسطة و جب وضع تنظيم جديد لمواقع و مواضع كل نوع من المتدخلين في قطاع التجارة.

وأخيرا وبحكم تطور القوة التفاوضية للمساحات الكبرى و المتوسطة وتزايدها، تتعمق اختلالات العلاقة التجارية بين المومنين و التوزيع الكبير لصالح هذا الأخير.  
تعتبر حقوق الدخول و اله و امش البعدية المفروضة وكذلك الأعداد الكبرى المطلوبة بمثابة إكراهات تفرض على المنتجين وفي إطار التعامل وفق منطق الاستهلاك المسؤول، من الضروري ضمان علاقة صحية و موضوعية بين المومنين و المساحات الكبرى و المتوسطة.  
وقصد تفادي تطور وضعيات غير تنافسية مضرّة بمصالح المستهلك نقتراح تطورا في الإطار القانوني و التنظيمي الذي يحكم هذا القطاع . وهو تطور في اتجاه ترقب و مواجهة مختلف المخاطر المحدقة بالمنافسة.

المنافسة مع تجارة القرب/ التقليدية	العلاقة مع المومنين	منافسة مباشرة بين م.ك.م
<p>*يقود انعدام إطار تنظيمي حول تموضعات م.ك.م إلى سلوكيات عدائية تضر بشدة بتجارة القرب التقليدية.</p> <p>*يشكل الطابع اللانظامي لتجارة القرب التقليدية منافسة غير شرعية إزاء المساحات الكبرى و المتوسطة.</p> <p>*يعتبر النقص النسبي في جودة تجارة القرب التقى ليدية عنصر تبخيس له مقارنة مع تطور م.ك.م في القرب (مساحات متوسطة، متاجر الأثمان المنخفضة</p>	<p>*تعتبر م.ك.م ضرورية لضمان تطور المومنين وهذا التوجه يتعاظم النمو الذي يعرفه القطاع وقد يقود هذا التوجه إلى استغلال الوضعية المهيمنة إزاء المومنين (شروط مجحفة للولوج، هوامش بعديّة مبالغ فيها... إلخ)</p>	<p>*يفضي تطور م.ك.م في المغرب و خاصة في المدن الثانوية إلى خطر الاتفاق حول المواقع</p> <p>* يسمح العدد المحدود من المتدخلين في سوق م.ك.م بمساعدة على حصول اتفاقيات حول الأسعار و شروط الشراء</p>
<p>تضر المقتضيات التي تحرم على المومنين تطبيق أثمان منخفضة لكل معتلن بنموذج الأعمال لمساحات الأثمان المنخفضة</p>		
<p>يقود التطور الغير مضبوط للعلامات التجارية للموزع إلى اختلال ملحوظ للقوة التفاوضية للمومنين و لصالح م.ك.م</p>		

## مخاطر

- بلورة إطار تنظيمي خاص ب م.ك.م يعتمد على تصنيف للمساحات التجارية (كبرى/متوسطة) بشكل يحدد قواعد ملائمة لمختلف أصناف المنشآت.
- تعريف القواعد المتعلقة بتموضع م.ك.م والتي تربط ترخيص تموضع بالقيام دراسات تقييم الحاجيات و الآثار السوسيو اقتصادية و البيئية و الوقع على التنمية الترابية.
- بلورة مقتضيات تنظيمية (أو تطوير فقه ) تحدد وضعيات الاستغلال التعسفي للموقع المهيمن و الاتفاقيات الضمنية حول الأسعار و تقاسم المواقع الترابية. تعريف صريح للعقوبات.
- دراسة الجدوى حول إحداث وسيط يسمح بحل النزاعات بين م.ك.م و المزودين، أو حين الاقتضاء إحداث وحدة (مرصد، مجلس...) يستهدف ضبط العلاقات بين الجانبين و تقاسم و إشاعة ثقافة الممارسات الجيدة.
- وضع نظام لمراقبة الهوامش البعدية و العمولات قصد إبراز وضعيات استغلال المواقع المهيمنة.
- بلورة خارطة طريق تركز على ماهو موجود (برنامج رواج... إلخ) وكذلك على ما سيتم التحضير له من مقتضيات تنظيمية قصد ملائمة أوضاع التجار الصغار مع تطورات الطلب : شروط التخزين و الحفاظ على المواد، تسريع وسائل الأداء النقدي قصد الارتقاء بالتجار الصغار إلى وضع نظامي قانوني، تحسين نقط البيع إلخ.

## توصيات

## خلاصات

يظهر قطاع المساحات الكبرى و المتوسطة نموا متواصلا منذ 2003 بما جعل إمكانات تطوره تتجه نحو التطور في الخمس سنوات المقبلة. وبالفعل مازال هذا القطاع لا يمثل إلا جزءا ضئيلا من التجارة الداخلية لكن الآثار المرتبة عن أعمال برنامج رواج ستقوي هذا التوجه و تعززه في أفق 2020.

لقد مكنت إعادة هيكلة المعتملين والتحاق متدخلين جدد بالسوق من تخفيف مستوى التركيز في القطاع وقد تزامن هذا التطور كذلك بعدد من عمليات التركيز ومجملا تظهر أرقام المعاملات الخاصة بالمعتملين المنتمين لنفس المجموعات وجود مواجهة بين ثلاثة متدخلين : مجموعة الشركة الوطنية للاستثمار كمجموعة رائدة تتوفر على معالنين يحوزان 65% من حصص السوق، و تتبعها مجموعة "لابيل في"/كارفور التي راكمت 28% من حصص السوق بعد اقتناء مترو و أخيرا أسواق السلام بحصة 8%.

وأمام غياب إطار تنظيمي خاص يحكم تطور القطاع ويساعد على هيكلته، لجأ المعتملون إلى إنشاء حواجز استراتيجية خاصة من خلال اعتماد استراتيجيات للاكتساح الترابي هدفها التوفر على أوسع تغطية جغرافية ممكنة و الانتفاع من مزايا المقبل الأول في بعض المناطق و كذلك توجه نحو تعظيم المشتريات . وتسمح هذه الاستراتيجيات كذلك بالانتفاع من اقتصاديات الحجم و التي يعرفها القطاع خاصة عبر تقليص تكاليف التموين . و علاوة على ذلك ا صطحبت هذه التوسعات الترابية باستراتيجيات للتمايز تمكن الإعلانات من تحسين جاذبيتها و قدرتها الاستقطابية في أعين المستهلكين.

وأخيرا ينبثق رهان بالغ الأهمية من تطور العلاقة بين الإعلانات و الممومنين . ففي قطاع متجه نحو التطور كقطاع المساحات الكبرى و المتوسطة بالمغرب، يجد الممونون أنفسهم خاضعين لشروط تعاقدية قاسية و أحيانا مضررة من طرف زبائنهم . ومن تم ينبثق خطر الاستغلال التعسفي للوضع المهيمن والذي يجب تفاديه و مواجهته من خلال وضع نظام لمراقبة الهوامش البعدية و العمولات و كذلك وضع إطار تنظيمي أكثر تلاؤما.

ومن زاوية آفاق تطور هذا القطاع بالمغرب هناك احتمال لتغير و تطور الوضع التنافسي لهذا القطاع من جراء الدخول الحديث للسوق لمعلان كارفور من جهة و لتطور نموذج الأثمان المنخفضة مع معالان "بيم".

---

لكل اتصال حول هذه الدراسة  
السيد نبيل بليحي- مدير

[nabil.bayahya@mazars.ma](mailto:nabil.bayahya@mazars.ma)

06 79 28 28 28

