

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques
Et des Sciences de Gestion et des
Sciences Commerciales



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية و علوم
التسيير و العلوم التجارية

إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية
تخصص الإدارة التسويقية

إشراف الأستاذ:

د/عبد الله بلوناس

إعداد الطالب:

أوكيل راجح

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر	د/ عبدالرحمان بن عنتر
مقررا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر	د/ عبد الله بلوناس
ممتحنا	المركز الجامعي خميس مليانة	أستاذ محاضر	د/ منور أوسرير
مدعوا	جامعة بومرداس	أ. م . م . بالدروس	د/ ندير عليان

السنة الجامعية: 2007/2006

الإهداء

إلى أمي منبع العنان والتسامح ، التضحية والصبر والثبات ،
إلى من بعطفها وحنانها غمرت قلبي ، ... و إحتقرت كالشمعة
لتضيء طريقي ، أمي الغالية كانها الله ورعها .

إلى الذي وفر لي وسائل وأسباب الفلاح والنجاح طيلة
مشواري الدراسي ، أيي الكريم حفظه الله وزاد من فضله
وأطال في عمره .

إلى إخوتي : سفيان ، محمد أمين .

إلى أخواتي : دليلة ، فريدة ، سامية ، أمال .

إلى إبنة أختي : ريم ، وأبناء أختي : سامي ، محمد وليد ،
والصغير ياسين .

إلى جميع الزملاء في قطاع التربية ، خاصة الطاقم الإداري
وأساتذة ، وعمال متوسطة الشهيد ميخازني لونيس .

إلى جميع أصدقائي الأعماء وأخص بالذكر : علي ، سعيد ،
أيمن .

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا البحث .

كلمة شكر

أتقدم بجزيل شكري وإمتناني إلى الأستاذ المشرف
د/ بلوناس عبد الله على ما قدمه لي من نصائح وإرشادات
سأعدتني على إنجاز هذا البحث .
ولا يفوتني شكر جميع إدارات وعمال شركة الأطلس
للمشروبات – بببسي
على إستقبالهم الطيب لي ومساعدتهم وصبرهم عني في
جمع المعلومات وتحليلها .

الباحث

الملاحق

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
03	التوزيع في قلب نظام المزيج التسويقي	01
12	الإتصالات بين المنتجين والمستهلكين بدون وسطاء	02
13	الإتصالات بين المنتجين والمستهلكين باستخدام الوسطاء	03
30	طول منافذ التوزيع	04
32	قنوات توزيع السلع الإستهلاكية	05
34	قنوات توزيع السلع الصناعية	06
35	قنوات توزيع الخدمات	07
49	التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة	08
71	أبعاد قياس أداء منافذ التوزيع	09
74	التمثيل البياني لمنحنى نقطة التعادل	10
110	مصفوفة النمو – الحصة	11
114	مصفوفة الجذب والتنافسية لجنرال إلكتريك	12
118	قوى المنافسة	13
132	الهيكل التنظيمي لشركة الأطلس للمشروبات – بيبسي	14
133	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية	15
135	الهيكل التنظيمي المقترح للمديرية التجارية	16
139	مزيج منتجات شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي	17
146	منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي	18
155	مبيعات الشركة حسب منافذ توزيعها	19
158	تقسيم سوق المشروبات الغازية على الشركات المتنافسة	20

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	أسس تقسيم تجار الجملة	01
62	أوجه المقارنة بين إستراتيجيات التغطية السوقية	02
82	خصائص المنافسة حسب هيكل السوق	03
103	مزايا ومآخذ إستراتيجية القيادة في التكلفة	04
106	مزايا ومآخذ إستراتيجية التمييز أو التفرد	05
109	مزايا ومآخذ إستراتيجية التركيز السوقي	06
113	عوامل جاذبية السوق والمركز التنافسي في نموذج جنرال إلكتريك	07
124	عدد العمال حسب الفئات المهنية	08
126	الكميات المنتجة حسب خطوط الإنتاج من 2003 إلى 2006	09
141	حمولة النضادة حسب حجم القارورة	10
149	فصالية مبيعات شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي لسنة 2006	11
151	هوامش الربح المحققة من طرف منافذ توزيع الشركة	12
152	تطور المبيعات لتجار التجزئة	13
154	تطور المبيعات لتجار الجملة	14
154	تطور المبيعات للمودعين	15
156	تطور الحصص السوقية حسب المناطق و الشركات المتنافسة	16

GLOSSAIRE

A.B.C – PEPSI : Atlas Bottling Corporation .

P.C.I : PEPSI Cola International .

C.C.I : Coca Cola International .

R . B : Bouteille Recuperable .

P .E .T : Bouteille Plastique .

V . D : Vente Directe .

V . I : Vente Indirecte .

C . D .O : Centre Distribution Oran .

S.B.C : Setif Bottling Corporation .

Formule de caisse 8OZ : (Nombre de Pack) × (Nombre de Bouteille par Pack) × (Contenance de la Bouteille) / 5.68 .

الفهرس

مقدمة عامة

01.....	الفصل الأول : ماهية التوزيع ومنافذه.....
01.....	تمهيد.....
02	المبحث الأول : مدخل إلى التوزيع
02	المطلب الأول : مفهوم التوزيع وأهميته.....
04	المطلب الثاني : أهداف ووظائف التوزيع.....
06	المطلب الثالث : سياسات التوزيع.....
11.....	المبحث الثاني : العلاقة مع الوسطاء.....
11	المطلب الأول : أسباب إستخدام الوسطاء.....
15.....	المطلب الثاني : تسيير العلاقات مع الوسطاء.....
20	المطلب الثالث : تنمية العلاقات مع الوسطاء.....
23.....	المبحث الثالث : مفاهيم عامة لمنافذ التوزيع.....
23.....	المطلب الأول : مفهوم منافذ التوزيع.....
27.....	المطلب الثاني : شكل منفذ التوزيع.....
31.....	المطلب الثالث : أنواع قنوات التوزيع.....
36.....	خلاصة.....
37.....	الفصل الثاني : إدارة منافذ التوزيع.....
37.....	تمهيد.....
38.....	المبحث الأول : منشآت التوزيع.....
38	المطلب الأول : السماسرة والوكلاء.....
41.....	المطلب الثاني : تجارة الجملة
47.....	المطلب الثالث : تجارة التجزئة.....

52	المبحث الثاني : تخطيط منافذ التوزيع.....
52	المطلب الأول : معايير إختيار منافذ التوزيع.....
55	المطلب الثاني : طريقة إختيار منفذ التوزيع المناسب.....
59	المطلب الثالث : نطاق التوزيع.....
63	المبحث الثالث : تسيير منافذ التوزيع.....
63	المطلب الأول : تكامل قنوات التوزيع
67	المطلب الثاني :التعاون الصراع وقيادة المنفذ
71	المطلب الثالث : تقييم أداء وتعديل منافذ التوزيع
78	خلاصة
79	الفصل الثالث : دعائم القدرة التنافسية.....
79	تمهيد
80	المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية
80	المطلب الأول : مفاهيم عامة عن المنافسة
88	المطلب الثاني : أدوات تحليل المنافسة
96	المطلب الثالث : مفهوم القدرة التنافسية
101	المبحث الثاني : الإستراتيجيات التنافسية وفق بورتر
101	المطلب الأول : إستراتيجية القيادة في التكلفة
104	المطلب الثاني : إستراتيجية التميز أو التفرد.....
107	المطلب الثالث : إستراتيجية التركيز السوقي
110	المبحث الثالث : نماذج وإستراتيجيات تحليل الأنظمة التنافسية.....
110	المطلب الأول : نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية
112	المطلب الثاني : نموذج جنرال إلكتروك – ماك كينزي.....
115	المطلب الثالث :الإستراتيجيات التسويقية والموقع التنافسي للموزع
120	خلاصة.....

121.....	الفصل الرابع :أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات في دعم قدرتها التنافسية.....
121.....	تمهيد
122	المبحث الأول : تقديم شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي.....
122	المطلب الأول : التطور التاريخي لشركة بيبسي الدولية
123	المطلب الثاني : نشأة وأهمية شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي
128	المطلب الثالث : التنظيم الإداري لشركة الأطلس للمشروبات – بيبسي
138.....	المبحث الثاني : مكانة التوزيع في شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي
138.....	المطلب الأول : تشكيلة وتعبئة منتجات الشركة الموزعة
142.....	المطلب الثاني :طرق توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي
145	المطلب الثالث : شكل ونوع منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي
147	المبحث الثالث : تحليل المبيعات والحصة السوقية للشركة
147.....	المطلب الأول : فصلية المبيعات والحوافز المقدمة لمنافذ التوزيع
152	المطلب الثاني : تحليل مبيعات منافذ توزيع الشركة
156.....	المطلب الثالث : الحصة السوقية لشركة مقارنة بمنافسيها
159.....	خلاصة
160	خاتمة عامة

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة عامّة:

تستند فلسفة التسويق على إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية ، والمحملة التي تتسم بالتعدد والتجدد في نفس الوقت وما دامت حاجات المستهلكين ليست ساكنة في طبيعتها ، بل إنها تتطور باستمرار بتطور الإنسان وتطور ظروف البيئة الإجتماعية والإقتصادية، لهذا سعى التسويق إلى الكشف عن حاجات المستهلكين غير المشبعة ، ومن ثم محاولة البحث عن الطرق الكفيلة بإشباعها من خلال عناصر المزيج التسويقي الأربعة: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، ويعتبر التوزيع حلقة الوصل المباشرة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي (موزعين، موردين، مستهلكين) .

تهدف كل المؤسسات أيا كان نوعها إلى تحقيق الإتصال الفعال والمستمر مع المؤسسات والأفراد الآخرين وعلى كافة المستويات يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، ويرى خبراء التسويق أن التوزيع يمثل نصف التسويق، لأنّ السلع والخدمات المنتجة بشكل جيد والمسعرة بسعر منخفض لا تتدفق من المنتجين إلى المستهلكين بطريقة تلقائية بل لابد أن تتحرك من خلال منافذ للتوزيع التي يتحقق من خلالها وبها ذلك الإتصال المطلوب في تزويد المؤسسات ومجموع المستهلكين بما يرغبونه ، أو يحتاجونه من سلع وخدمات في الوقت والمكان المناسب وبالتشكيلة المناسبة، وتختلف منافذ التوزيع حسب نوع المنتج المطلوب توزيعه.

وبهذا فالنوزيع ليس نشاطا فقط محصورا بإدارات التسويق أو المخازن وإنما يمتد ليشمل عملية إيصال وتوزيع المواد التي تدخل في عمليات التصنيع لسلع أخرى؛ عليه فإنّ التوزيع من وجهة نظر التسويق الحديث يتمثل في عمليات إيصال السلع إلى الموزعين من مختلف مناطق تواجدهم الجغرافية ، بالإضافة إلى تأمين وصول تلك السلع بالكميات والأوضاع المناسبة للمستهلكين النهائيين لها في الأسواق المستهدفة، وينظر إلى منافذ التوزيع اليوم قبل من أي وقت مضى على أنها لا تقوم بدور التوزيع فقط ، بل تتعداه إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجد وحضور المنتجات في جميع القطاعات السوقية مقارنة بالمنافسين.

الإشكالية:

في ضوء ما تقدم وبناء على ما سبق ذكره، تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي:

كيف يتم إدارة منافذ التوزيع بالشكل المؤثر في دعم القدرة التنافسية؟ وما موقع ذلك في شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الآتية:

- ما مفهوم منافذ التوزيع وما هي أشكالها وأنواعها؟
- كيف يخطط لمنافذ التوزيع وما هي طرق تسييرها؟
- ما هي دعائم ومحددات القدرة التنافسية؟
- ما هي أشكال منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي؟
- ما مدى أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي في مواجهة المنافسين لها في سوق المشروبات الغازية؟

فرضيات الدراسة:

- منافذ التوزيع هي تلك المؤسسات أو الأفراد التي تقوم بعملية جعل السلعة أو الخدمة متاحة للإستهلاك أو الإستعمال.
- لإختيار المنافذ التوزيعية يجب معرفة نظرة المستهلك لنقطة التوزيع المحتملة، لتجد المنفذ الصالح.
- جمع المعلومات والترويج والإتصال بالمستهلكين أهم وظائف منافذ التوزيع.
- يستغل التوزيع كميزة تنافسية أساسية في الأسواق الشديدة المنافسة .
- تعتمد المؤسسات المتنافسة في تغطيتها لأكبر قدر من السوق، على موزعين ووسطاء توكل إليهم مهمة التوزيع في شكل منافذ توزيع تعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

أسباب ومبررات إختيار الموضوع:مبررات علمية:

منافذ التوزيع تقوم على توزيع السلع والخدمات من أماكن إنتاجها أو تقديمها إلى أماكن إستهلاكها أو إستعمالها بالأوضاع والأوقات المناسبين أي تحقيق المنفعة المكانية والزمانية، لهذا إستوجب دراسة هذه المنافذ لمعرفة معايير إختيارها والمفاضلة فيما بينها.

ميررات موضوعية:

من خلال ملاحظتنا لإنتتاح السوق الجزائرية بدءا بخاصة المؤسسات العمومية ودخول المؤسسات الأجنبية وبروز منافسة شديدة، إرتأينا دراسة أثر منافذ التوزيع في دعم وزيادة القدرة التنافسية لمؤسسة إنتاجية تنشط في قطاع سوقي تسوده المنافسة ، وما مدى تحكّمها في إدارة منافذ التوزيع من أجل الوصول إلى فاعلية المنافذ.

ميررات ذاتية:

بالنظر إلى البحوث السابقة في مجال التسويق بدءا بمذكرة تخرج حول دراسة المزيج التسويقي على مستوى الدراسة في المدى القصير، ثم دراسة كيفية تقديم منتج جديد للسوق على مستوى الليسانس، اليوم يعتبر هذا البحث تكملة لدراساتي السابقة وأفق ينيّر الأبحاث القادمة .

حدود البحث:البعد الموضوعي:

دراسة منافذ التوزيع بالتركيز على كيفية إختيارها وتصميمها وتسييرها ومن ثم إدارتها للوصول إلى الهدف من وجودها، وبإعتبارها إحدى الميزات التنافسية لبعض المؤسسات الرائدة.

البعد الزمني:

دراسة وتحليل الفترة الزمنية المتمثلة في السنوات الثلاث الأخيرة لشركة تنشط في قطاع إنتاجي تسوده المنافسة، وتعتمد بشكل كبير على منافذ التوزيع لتحقيق أهدافها والمحافظة أو الزيادة في قدرتها التنافسية.

منهج الدراسة:

نعتمد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي في جانبه النظري من الدراسة وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

أسلوب جمع البيانات:

— المقابلة الشخصية: بإجراء مقابلات شخصية مباشرة مع رؤساء الأقسام والمصالح في الشركة قيد الدراسة التطبيقية ومع أحد الموزعين لشركة منافسة، ومن خلال توجيه الأسئلة المرغوب فيها إليهم وتسجيل الإجابات التي يتم الحصول عليها بإعتبارها معلومات تثري البحث.

— الملاحظة المباشرة: وهي طريقة رئيسية لجمع المعلومات ويتم إعتماؤها في ملاحظة تصرفات وسلوكيات عمال وموزعين الشركة، وكذا ملاحظة تواجد أو غياب منتجات الشركة في السوق.

تقسيمات البحث وتبويبها:

يقسم البحث إلى أربعة فصول ثلاثة منها تخص الجانب النظري أما الفصل الرابع فيخص الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: ماهية التوزيع و منافذه

كمدخل تمهيدي نتطرق فيه لمفاهيم عامة عن التوزيع وكيفية تسيير العلاقات وتنميتها مع الوسطاء وكذا تقديم مفهوم لمانفذ التوزيع وتبين أشكالها وأنواعها.

الفصل الثاني: إدارة منافذ التوزيع

نتطرق في هذا الفصل إلى أهم منشآت التوزيع، وكيفية تخطيط منافذ التوزيع المناسبة، وتسيير هذه المنافذ بشكل من التكامل والتعاون فيما بينها وتقييم أدائها وتعديلها إن تطلب ذلك.

الفصل الثالث: دعائم القدرة التنافسية

قبل التعرض إلى مفهوم القدرة التنافسية قمنا بتقديم مفاهيم عامة عن المنافسة وأدوات تحليلها، إضافة إلى الإستراتيجيات التنافسية الرئيسية لبورتر ونماذج وإستراتيجيات تحليل الأنظمة التنافسية.

الفصل الرابع: أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي في دعم قدرتها التنافسية

يتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي التي تنشط في قطاع تسوده المنافسة، ويعتمد بصفة كبيرة على التوزيع لدعم القدرة التنافسية، رغم إنتاجها لسلع مطابقة للمواصفات الدولية وبأسعار معقولة وإمكانية الترويج بشكل واسع، وفي هذا الفصل يتم تحليل تنافسية الشركة بالتركيز على مبيعاتها من خلال منافذها التوزيعية وحصتها السوقية مقارنة بمنافسيها.

تمهيد :

لا يتم توزيع السلع و الخدمات بشكل تلقائي ، بل لابد من الإعتداد على مجموعة من المتدخلين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات . من أجل تحقيق إشباع حاجات و رغبات المستهلكين بتوفير السلع و الخدمات في الأوقات المناسبة و الأمكنة الملائمة ، و في نفس الوقت تحقيق هدف المؤسسة في البيع و تقليل التكاليف .

لتوزيع أهمية بالغة وأهداف عديدة ويقوم بوظيفتين أساسيتين مادية وتجارية ، و لتوزيع أيضا سياستين مباشرة وغير مباشرة تقوم المؤسسات بإتباع إحداهما أو كلاهما معا، وترتبط المنتج (المؤسسة) علاقات مع وسطاء يتم الإستعانة بهم في توزيع المنتجات بدافع مجموعة من الأسباب الضرورية ، ويتم تسيير وتنمية العلاقات مع الوسطاء من خلال عدة خطوات . و بالوصول إلى تقديم مجموعة من المفاهيم عن مناوذ التوزيع وتبين أشكالها على أساس طولها ، وأنواعها على أساس نوع المنتج الموزع نكون قد أحطنا بجميع العناصر والنقاط المكونة لماهية التوزيع ومناذفه في هذا الفصل .

المبحث الأول : مدخل إلى التوزيع

سنعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع مع تبين أهميته إضافة إلى أهدافه و وظائفه الرئيسية ، ويمكن إعتبار هذه النقاط كتمهيد ضروري من أجل التفرقة بين سياسات التوزيع المتبعة من طرف المؤسسات .

المطلب الأول : مفهوم التوزيع و أهميته

I- مفهوم التوزيع :

يعرف التوزيع بأنه : " عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي ، و ذلك عن طريق مجموعات الأفراد و المؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمانية و المكانية و الحيازية للسلع . " (1)

و يعرف أيضا على أنه : " يشمل جميع العمليات التي تسمح بالمنتج للخروج من مكان الإنتاج و وضعه تحت تصرف المستهلك أو المستعمل . " (2)

و التوزيع حسب خبراء التسويق هو : " مجموع العمليات التي تقوم بإيصال المنتج من مكان إنتاجه إلى وضعه في متناول المستهلك أو المستعمل " (3)

و من بين التعاريف التي تتسم بالشمولية نجد : " التوزيع هو مجموع الوسائل و العمليات التي تسمح بوضع السلع و الخدمات المنتجة من طرف المؤسسات في متناول المستعملين و المستهلكين النهائيين . " (4)

من خلال هذا التعريف يظهر صنفين من الوسائل التي يجب أن تعتمد عليهم المؤسسة في توزيع منتجاتها و هي :

(أ) التوزيع التجاري : الذي يعمل على إنتقال ملكية السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين و المستعملين . و الذي يتحقق بفضل أعوان التوزيع مثل : رجال البيع ، تجار الجملة ، تجار الجزئة ، ومختلف منشآت التوزيع المتوفرة .

(ب) التوزيع المادي : يعمل على وضع مادي المنتجات في متناول المستهلكين و المستعملين ، بفضل وسائل : النقل ، التخزين ، المناولة.

(1) ناجي معالا ، رائف توفيق ، أصول التسويق " مدخل تحليلي " ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 241.

(2) S. Martin, J.P.Vedrine , Marketing :Les concepts-clés, Alger, Edition Chihab , 1996 , p 117.

(3) C . Demeur, Marketing , paris, Dalloz , 2^{eme} édition , 1999, p 125.

(4)D. Lindon, F. Jallat , Le Marketing : Etudes Moyens d'action stratégie ,paris, Dunod, 5^{eme} édition , 2005 , p 157.

II- أهمية التوزيع :

على الرغم من أن التوزيع لم يحظى بالعناية الكافية من جانب خبراء التسويق إلا أنه على جانب كبير من الأهمية لإدارة التسويق للأسباب الآتية :⁽¹⁾

أ - التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمنية و المنفعة المكانية .

ب- إن نسبة تكاليف التوزيع أصبحت تشكل نسبة مرتفعة من إجمال تكاليف التسويق .

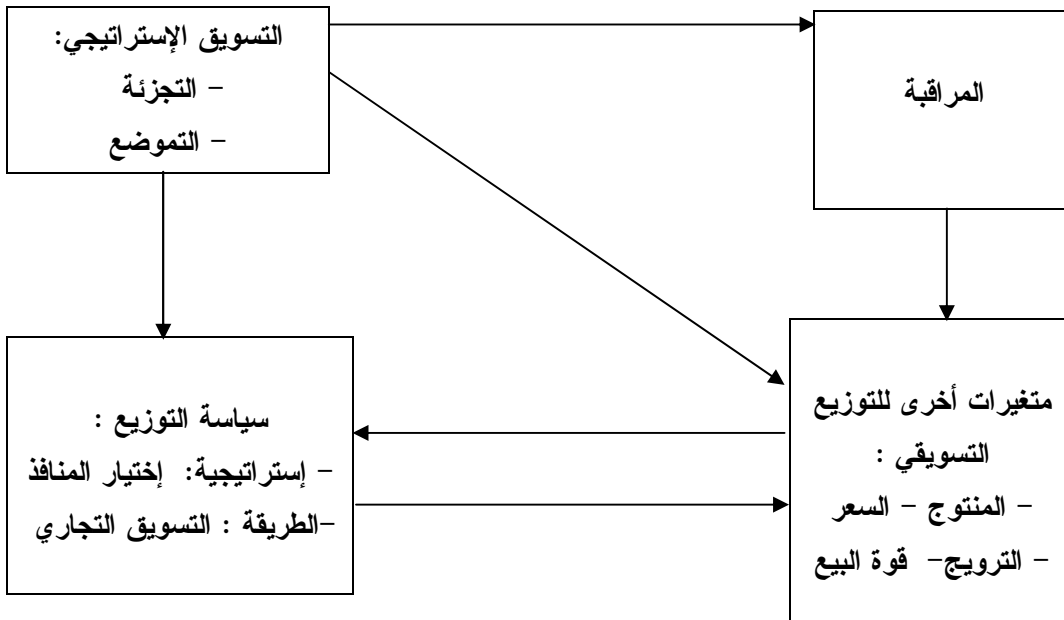
ج - زيادة حدة المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان و العمل على تحسين الخدمة .

د- إن زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل و أساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين و تطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل .

هـ- إن التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية و خدمة العملاء و الأسواق .

و يعتبر التوزيع أحد أهم عناصر المزيج التسويقي و القلب النابض فيه كما يبينه الشكل التالي :

شكل رقم (01) : التوزيع في قلب نظام المزيج التسويقي .



المصدر: J. P. Helfer, J. Orsoni, Marketing , Paris ,Vuibert, 6^{eme} edition , 2000, p 316

(1) عبيد محمد عنان و آخرون ، التسويق ، دار النشر غير موجودة ، 1998 ، ص 377 .

المطلب الثاني : أهداف ووظائف التوزيع

لتوزيع مجموعة من الأهداف و الوظائف المتعددة التي سنعمل لتطرق إليها و التفصيل فيها في هذا المطلب ، بحسب ما جاء به الباحثين و المفكرين في ميدان التسويق .

I-أهداف التوزيع :

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح . فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافا توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى . و مع ذلك فقد تكون هذه الأهداف واضحة و محددة في بعض المؤسسات الجديدة التي لا تزال في بداية عملها و نشاطها ، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعها، وعموما فإن أهم أهداف النشاط التسويقي تتمثل فيما يلي :

- 1- ترتيب و تحديد العرض و الطلب من خلال الوضعيات التي تسمح لكل من المستهلك بالحصول على السلع التي يحتاجها و كذا المنتج الذي يصرف منتوجاته (1) .
- 2- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع ، كقيامها بزيادة عدد الموزعين ، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع و الخدمات إلى السوق و تحقيق درجة أكبر من الإنتشار للمؤسسة (2) .
- 3- تخفيض التكاليف ، كل نظام التوزيع عبارة عن تكاليف، إضافة إلى جميع تكاليف التسويق الأخرى و لهذا يعمل التوزيع على تخفيضها مع المحافظة على توصيل السلع بالكميات الكافية و بالنوعية المناسبة (3) .

(1) J . P.Helfer , J . Orsoni, Marketing , op . cit , P 317.

(2) ناجي معالا ، رائف توفيق ، مرجع سابق ، ص 246

(3) D .Lindon , F . Jallat , Le Marketing , op . cit . , p 160 .

II-وظائف التوزيع :

حسب الباحثين في التسويق تقسم وظائف التوزيع إلى نوعين أساسيين و هما الوظائف المادية و الوظائف التجارية (1) .

II-1-الوظائف المادية : و تتمثل في

- التوزيع يسمح بوضع السلع حسب المواصفات المادية المرغوبة من طرف المستهلك في متناوله من خلال نقلها و شحنها و مناولتها بالطريقة المناسبة .

- التوزيع يقوم بوظيفة زمنية تتمثل في الوقت الموجود بين عملية الإنتاج و الإستهلاك من خلال التخزين .

II-2-الوظائف التجارية :

وهي تشمل جميع الأنشطة المالية و المعلوماتية المقدمة للزبائن من خلال وسائل الإتصال المتاحة إضافة إلى خدمات الضمان ، و التصليح ، و الصيانة ، تغيير أو تعويض المنتوجات و حسب خبراء و باحثين آخرين في التسويق يرون أن للتوزيع ثلاثة وظائف هي (2) :

***وظائف النقل أو التحريك :** من خلال نقل السلع و الخدمات إلى الأماكن المناسبة بواسطة وسطاء و وسائل مختلفة، من نقل و تخزين بالكميات و الأشكال المقبولة من طرف المستهلك و كذا بأقل تكاليف .

***وظائف العلاقات :** من خلال تنمية و تطوير علاقات الثقة بين المنتجين و الموزعين من جهة . و بين الموزعين و المستهلكين من جهة أخرى ، من أجل كسب الولاء(*) و وفاء المستهلك.

***الوظائف التجريبية :** من خلال قيام التوزيع بخلق خبرات و تجارب جديدة للمستهلكين، بواسطة توفيره سلع و خدمات جديدة في نقاط بيعه . و من ثم إعطاء الفرصة للمستهلك بتجربة سلعة أو خدمة فريدة .

(1) Yves . Chirouze , Le Marketing , Paris, Ellips édition , 2003,p p 574- 575 .

(2) J . Dioux , M. Dupuis « La DISTRIBUTION» , Paris, Pearson éducation, 2005, p 09.

(*) الولاء : هو الإلتفاء أو الميول لعلامة منتج معين أو إلى سمعة مؤسسة ما .

المطلب الثالث : سياسات التوزيع

يمكن التفرقة بين سياستين للتوزيع تقوم المؤسسات من خلالها بتوفير و توزيع السلع و الخدمات في المكان و الزمان المناسبين ، و يتم ذلك من خلال إعتقاد سياسة التوزيع المباشر أو بإستخدام مجموعة من الوسطاء لإيصال السلع و الخدمات إلى المستهلكين أو المشترين الصناعيين .

I- سياسة التوزيع المباشر :

التوزيع المباشر هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الإعتقاد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق ، و هذا يعني قيام المنتج بالإتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة و محاولة بيع السلعة لهم (1) .

و من خلال تدقيقنا لهذا التعريف نجد أن الكاتب قد أهمل الجانب الغير الملموس من المنتجات و هي الخدمات بحيث أقصاها من سياسة التوزيع المباشر .

و قد عرفها زكي خليل المساعد على أنها : " قيام المنتج أوالمورد بإيصال السلع و الخدمات دون الإعتقاد على الوسطاء ، و ذلك عن طريق فتح متاجر تجزئة تابعة للمنتج أو المورد ، أو التوزيع عن طريق الباعة المتجولين بين المستهلكين ، أو عن طريق التوزيع الآلي . " (2)

و نلاحظ أنه من بين الإضافات التي جاء بها زكي خليل المساعد هو إدخال المورد و الخدمات إلى تعريف التوزيع المباشر .

و يعرف التوزيع المباشر كذلك على أنه: " قيام المنتج بالبيع المباشر إلى المستهلك دون الوسطاء . " (3) .

كما يمكن إعتبار هذا التعريف أقصر و أدق بحيث يرتكز على الوسطاء باعتبارهم المميز و الإختلاف الوحيد بين سياسة التوزيع المباشر و غير المباشر .

(1) محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، مصر ، الدار الجامعية رمل إسكندرية، 1996، ص 248 .

(2) زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، الأردن ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 1997 ، ص 376 .

(3) محمد عصام المصري ، التسويق الأسس العلمية و التطبيق ، مصر ، مكتبة عين شمس ، بدون سنة النشر، ص 106 .

و من بين الأسباب التي تبرر إستخدام سياسة التوزيع المباشر نذكر (1) :

- 1- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء ، و بالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا ، حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان سيحصل عليها الوسطاء .
 - 2- رغبة المنتج في الرقابة على السوق و رقابة الجهود البيعية لضمان فعاليتها .
 - 3- عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات مشتركة .
 - 4- محاولة التخلص من المخزون و البحث عن الأسواق الجديدة .
 - 5- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق و التغيرات فيه و أنماط سلوك المستهلك و معرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة .
- و لكن على الرغم من المزايا المرتبطة بهذه الطريقة إلا أنه من الشائع إستخدامها مع طريقة التوزيع غير المباشر حتى يمكن الإستفادة من مزايا كل من الطريقتين .
- و من بين الطرق التي تعتمد عليها سياسة التوزيع المباشر نجد :

I-1-طواف رجال البيع(2) :

و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة حيث يعتمد المنتج على رجال البيع التابعين له الذين يطوفون بالسلع أو عينات منها على مواضع المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين .

و تعتمد هذه الطريقة على جهود رجال البيع حيث يقومون بإقناع المستهلك بالسلعة و تقديم عينات لها و أخذ الطلبات في حالة نجاح الجهود البيعية ثم يقوم بإرسال البضاعة بعد ذلك أو بيع البضاعة مباشرة للمستهلك . و من عيوب هذه الطريقة ما يأتي :

(أ)- يصعب تطبيق هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة أسواقها .

(ب)- إرتفاع تكاليف البيع حيث تقل قدرة رجل البيع في الحصول على طلبات كبيرة و خاصة في حالة السلع الإستهلاكية .

(ج) - عدم توفر رجال البيع الأكفاء لكي يغطوا المناطق المختلفة ، و في حالة توافرهم فإن عمولتهم تكون كبيرة مما سترفع من سعر البيع .

(1) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 249 .

(2) نفس المرجع السابق ، ص ص 249-250 بتصريف .

I-2- متاجر تجزئة يملكها المنتجون (1) :

يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر تقوم ببيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك ، و نادرا ما يعتمد المنتج على هذه الطريقة بمفردها ، ولكن تستخدم بجانب الإستعانة بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الإستثمارات التي تحتاجها المؤسسة لإمتلاك هذه المتاجر ، و تحقق هذه الطريقة بعض المزايا المستخدمة و منها :

(أ)- ينظر إلى هذه المتاجر كمركز لتواجد المؤسسات في السوق حيث تستطيع جمع الكثير من المعلومات عن السوق مثل: ردود فعل المستهلكين ، إستجابتهم ، شكاويهم ... الخ .

(ب)- يمكن عن طريق هذه المتاجر الرقابة على الأسواق حيث تضمن عرض السلع المختلفة التي تنتجها مما يجبر الموزعين في بعض الأحيان على الإهتمام بالسلع وعرضها في السوق .

(ج)- يمكن إستعمال هذه المتاجر لتجربة المنتجات الجديدة(*) على نطاق محدود قبل تقديمها بشكل أوسع .

(د)- يفضل تطبيق هذه الطريقة في بعض الأنواع من السلع السريعة التلف، أو تلك التي تحتاج إلى كفاءة خاصة في التوزيع و تقديم معلومات متعلقة بكيفية التشغيل و الصيانة .

I-3- البيع بالبريد (2) :

تتلقى فيه محلات البيع بالبريد يوميا طلبات العملاء، إما بالبريد أو بالهاتف إذا كان لها مكاتب مخصصة لتلقي الطلبات في بعض المدن، كما يتم التسليم إما بالبريد أو بأي وسيلة أخرى من وسائل الشحن و ذلك حسب رغبة العميل أو طبيعة السلعة نفسها .

فقد يرغب أحد العملاء في إستلام البضاعة بسرعة و يكون مستعدا لدفع مصاريف الشحن بالبريد ، أو تكون كبيرة الحجم فلا يمكن شحنها إلا بالسكك الحديدية أو سيارات النقل. ويختار العميل ما يريده من سلع .

(1) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 251، بتصرف .

(2) صلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة " المفهوم و الإستراتيجية " ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص 279.

(*) المنتجات الجديدة : يعتبر منتج جديد كل سلعة أو خدمة طرحت في السوق لأول مرة ، أو التي تم إدخال عليها تعديلات وتحسينات إضافية .

و تقوم فكرة البيع بالبريد على رغبة أغلبية المستهلكين في الشراء بأسعار منخفضة .
و يتمكن محل البيع بالبريد من تحقيق وفورات كثيرة تجعل في إستطاعته تقديم السلع بأسعار أقل من تلك التي تباع بها محلات التجزئة ، و السياسة العامة لمحلات البيع بالبريد هي الضمان غير المشروط للبضاعة المباعة و حق المستهلك في ردها و إسترداد ثمنها في حالة عدم رضاه عنها.

و تؤدي محلات البيع بالبريد خدمات هامة بصفة خاصة لهؤلاء الذين لا يكون في متناولهم الوصول إلى محلات البيع بالتجزئة ، كما هو الحال بالنسبة لمن يعيشون في الريف، كما أنها أيضا تجنب عددا كبيرا من سكان المدن الذين يجدون في الشراء بالبريد توفيراً في الوقت و المجهود بالإضافة إلى مزايا الحصول على ما يريدون بأسعار منخفضة.

I-4- البيع الآلي⁽¹⁾ :

و يقصد به البيع إلى المستهلك النهائي بواسطة ماكينات و آلات مصممة بحيث تعطي المستهلك ما يطلب إذا دفع قيمة معينة في ثقب خاصة في الماكنة، و ذلك بطريقة آلية و دون حاجة إلى عمال البيع ، و قد أستعملت ماكينات البيع الآلية في بادئ ظهورها لبيع السجائر و الحلوى ، ثم أدخلت تحسينات في تصميمها بحيث أصبح في الإستطاعة مناولة أصناف متعددة عن طريق هذه الماكينات ، مثل أصناف الطعام البارد و الساخن .

و يرى الدارسون في ميدان التسويق أن إستعمال هذه الماكينات سيظل بإستمرار محدوداً للأسباب التالية :

أ- وجوب إستعمال نقود معدنية لتشغيلها مما يضع حداً على الأصناف التي يمكن بيعها عن طريقها .

ب- يراعى أن تكون هناك علاقة في السلع التي تباعها الآلة بين سعرها و كميتها ، أي كمية السلعة تعادل قيمة القطعة النقدية .

(1) صلاح الشنواني ، مرجع سابق ، ص ص 280 - 281.

- ج - يجب أن يكون للسلع المباعة بهذا النوع من الآلات طلب مستمر و متكرر ، و السلع التي لها هذه الخصائص هي السلع سهلة المنال .
- د - يجب أن يكون حجم السلع مناسباً لوضعها في الآلة ، و من الواضح أن السلع الصغيرة الحجم فقط هي التي يمكن إستخدامها في البيع الآلي .
- هـ- يسبب أي خلل أو عطل مؤقت في الآلة إلى نفور الكثير من المستهلكين عن إستعمالها.
- II- سياسة التوزيع غير المباشر⁽¹⁾ :**

يتم إستعمال سياسة التوزيع غير المباشر بالإعتماد على الوسطاء من أجل تصريف منتجات المؤسسات، نتيجة لإتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال إتصالهم المباشر مع المستهلك . ولهذا فإنّ التوزيع غير المباشر يعني الإستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج و المستهلك ، و سيتمّ التطرق إلى العلاقة مع الوسطاء بشيء من التفصيل في المبحث اللاحق .

(1) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 253 .

المبحث الثاني : العلاقة مع الوسطاء

قمنا في هذا المبحث بالتعرض الى أسباب إستخدام الوسطاء و كيفية تسيير العلاقة معهم و تنميتها بالشكل الذي يحقق هدف المؤسسة والوسيط في نفس الوقت .

المطلب الأول : أسباب إستخدام الوسطاء

هناك عدة عوامل و أسباب تؤدي بالمنتج إلى الإستعانة بالوسيط كحلقة وصل بينه و بين المستهلك ، من بين أهم هذه العوامل نذكر :

- إنخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضيق السوق و إنخفاض المبيعات مما يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المنتج لأعباء كبيرة .
- إرتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة بحيث تحتاج إلى خدمات محدودة و لكن تستلزم جهدا بيعي و إتصال كبير وهذا ما يقوم به الوسيط فعلا .

- الدافع الأساسي لإستخدام الوسطاء يرجع إلى كفاءتهم العالية في أداء الأنشطة التسويقية ، إذ يتميزون بالخبرة و التخصص و الإتصال بالعملاء المنتشرين و إمكانية خدمتهم بدرجة عالية من الجودة . (1)

- البعد الجغرافي نتيجة لكبر حجم المؤسسات و ضخامة إنتاجها، ومحاولة التوزيع في مناطق مختلفة و تزايد المسافة بين المستهلك و المنتج نتيجة لإتساع السوق ، و بالتالي إضطر المنتجون إلى الإستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين . (2)

- إعتبار الموزعين مورد خارج الميزانية في الوقت الذي ينظر إلى التكلفة المتزايدة بإستمرار للتمثيل المباشر على أنها السبب الرئيسي لإعتماد بعض المنتجين على وسطاء ، فهناك فوائد أخرى هامة و لكنها تتوارى بجانب خفض التكلفة . و لكن أظهرت العديد من الدراسات أن شبكة التوزيع قد تكون أكثر فعالية ، و لكنها في أحيان كثيرة لا تقل تكلفة عن البيع المباشر فمن الصعب تقييم و تحديد النسبة بين تكلفة التوزيع و تكلفة البيع المباشر بشكل دقيق ، لأن المؤسسات التي تقوم بالتوزيع المباشر لزبائنها في حاجة لأن تعيد النظر

(1) محمد عصام المصري ، مرجع سابق ، ص ص 211-212 .

(2) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص ص 253-254 .

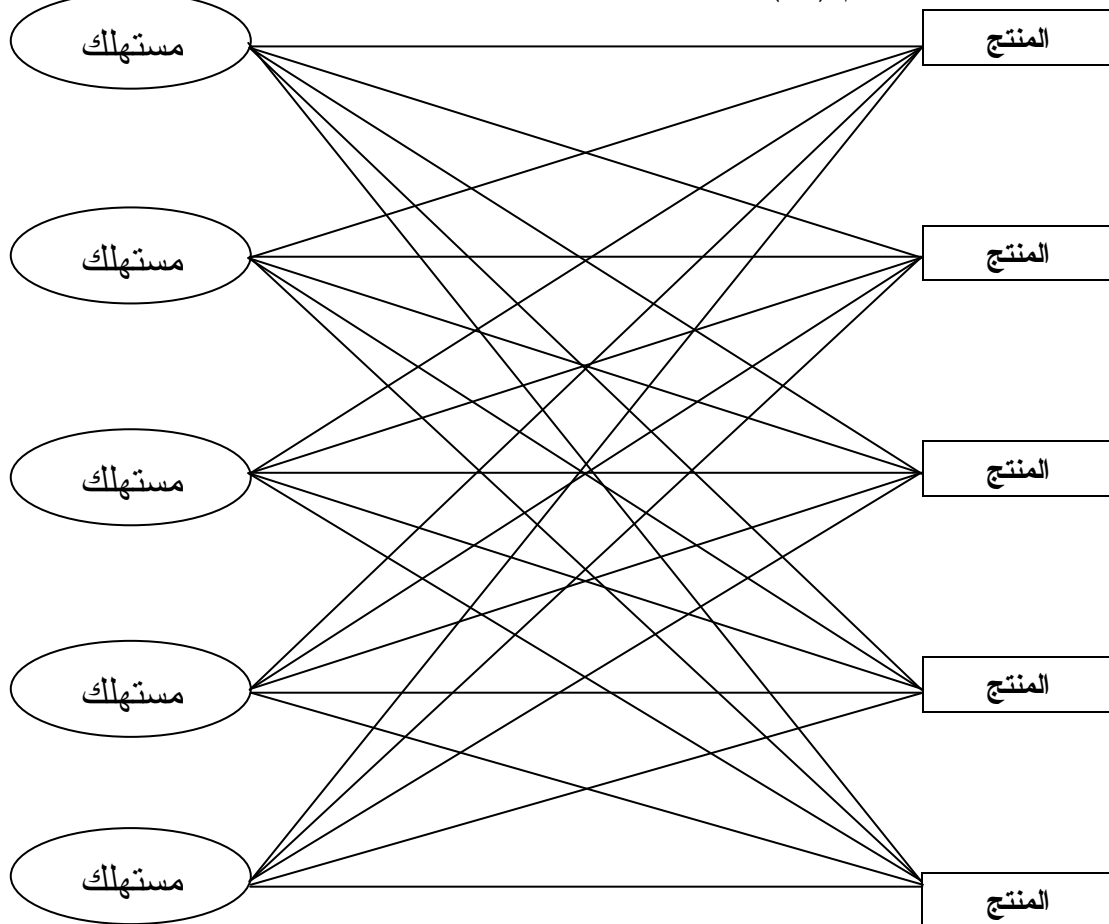
في الموضوع لترى إذا ما كان هذا هو أفضل و أنجع أسلوب . و لتفحص المقاييس التي تم على أساسها إتخاذ هذا القرار ، فربما لم تعد هذه المقاييس واقعية في ظل الظروف المتغيرة⁽¹⁾ .

كما يمكن تلخيص الفوائد التي تتحقق نتيجة لقيام الوطاء بتجميع و عرض التشكيلات المختلفة من السلع في النقاط الآتية :

1- التقليل من عدد الإتصالات و التبادلات :

يقوم الوطاء من تجار جملة و تجار تجزئة و سماسرة و وكلاء بالمساعدة على تبسيط عمليات الإتصالات بين المنتجين و المستهلكين و تقليل عدد التبادلات ، في حين عدم إستعمالهم ستتضاعف هذه العمليات و الإتصالات كما يبينه الشكل الآتي :

شكل رقم (02) : الإتصالات بين المنتجين و المستهلكين بدون وطاء .



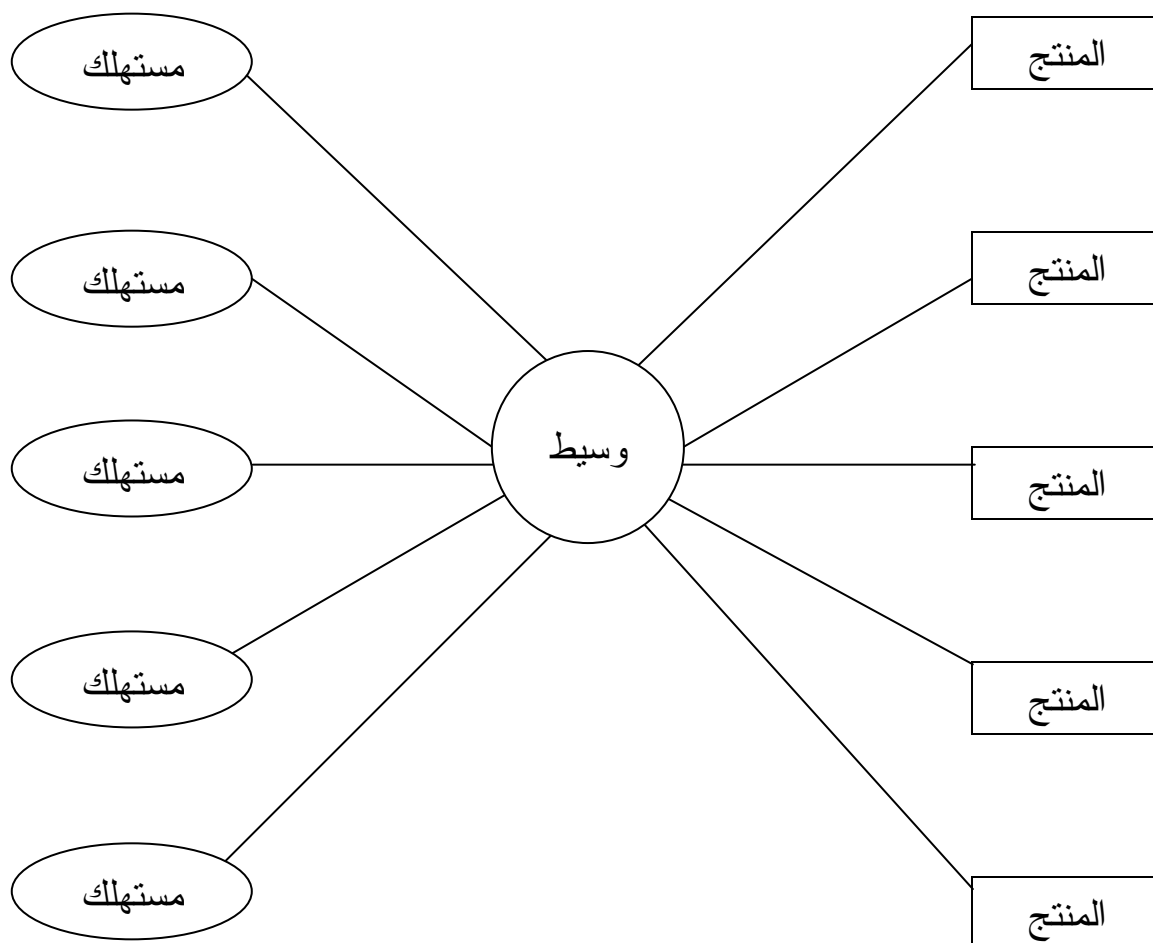
المصدر : شريف أحمد شريف العاصي ، التسويق : النظرية و التطبيق ، مصر، دار النشر غير موجودة، 2004 ص 307.

(1) أوبري ويلسون ، إتجاهات جديدة في التسويق ، ترجمة نيفين غراب، مصر ،الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، الطبعة الثانية، 2000 ، ص ص 97- 98 .

و يتضح من خلال هذا الشكل في حالة وجود في السوق خمسة منتجين و خمسة مستهلكين و لا يوجد وسطاء ، فإن كل منتج سيضطر إلى عمل زيارة بيعية لكل مستهلك ، و عليه فسوف يترتب على ذلك 25 إتصال أو زيارة بيعية (5×5) بما يصحبه ذلك من عمليات الشحن التي قد تصل أيضا إلى 25 عملية ، و كذلك العمليات الكتابية التي تصحب كل ذلك بالإضافة إلى التكلفة .

و يمكن التغلب على كل هذه الصعوبات بإستخدام الوسطاء فإذا افترضنا وجود وسيط واحد فستتخفف عمليات الإتصالات إلى عشرة (5+5) كما يبينه الشكل الآتي :

شكل رقم (03): الإتصالات بين المنتجين و المستهلكين بإستخدام الوسطاء .



المصدر : شريف أحمد شريف العاصي ، مرجع سابق ، ص 308 .

من خلال هذا الشكل يتضح أنه بإتصال الخمسة منتجين بالوسيط للبيع ، و كذلك يقوم المستهلكين الخمسة بالإتصال به للشراء فيترتب على ذلك أيضا خمسة إتصالات و تكون مجموع الإتصالات عشرة بدلا من خمسة وعشرين ، مما يترتب عليه وفورات إقتصادية كبيرة بتقليل التكاليف .

2- القرب من الأسواق :

إن تمركز الوسطاء جغرافيا بالقرب من المستهلكين يقدم العديد من المزايا و بصفة خاصة للمنتجين ، و يمكن حصر هذه المزايا في ميزتين أساسيتين .
أولهما: أن الوسطاء يمكن إعتبارهم مركزا للمعلومات عن طريق مد المؤسسة بالمعلومات عن أنواق المستهلكين ، إتجاهات الطلب ، ردود فعلهم عن السلع المعروضة ، و لهذا تعتبر مصدرا هاما للمنتج في التنبؤ بالطلب و تخطيط المنتجات الجديدة .

ثانيهما: يمكن للوسطاء تحقيق محاكاة أفضل بين إحتياجات المستهلك و بين السلع المعروضة ، فعن طريق الوسطاء يمكن للمنتج معرفة الأنواع التي لا يقبل عليها المستهلك و أسباب عدم إقباله ، فيقوم بدوره بتحسين هذه المنتجات و إقصائها من المزيج السلعي و بالتالي تحقق التشكيلة المعروضة أفضل إشباع للمستهلكين .

3 - تقليل المخزون :

فوجود الوسطاء كحلقة إتصال بين المنتج و المستهلك يمكن المؤسسات من نقل بعض عبئ التخزين إلى الوسطاء حتى تكون السلعة متاحة حين يطلبها المستهلك⁽¹⁾.

4 - تقليل المخاطرة المالية :

الوسطاء يقومون بتقليل المخاطرة المالية للمنتجين بمجرد إنتقال ملكية السلع المباعة إلى الوسطاء حيث تنقل المخاطرة المتعلقة بعدم بيع السلعة إلى الوسطاء الذين قد يتحملون الخسائر في حالة عدم بيع السلعة .⁽²⁾

(1) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 256

(2) شريف أحمد شريف العاصي ، مرجع سابق ، ص 308 .

المطلب الثاني : تسيير العلاقات مع الوسطاء

بمعرفة الوظائف التي يؤديها الوسطاء الموزعين لكل من المنتجين و العملاء يمكن الوصول إلى كيفية تسيير العلاقات معهم .

I- وظائف الوسطاء⁽¹⁾ :

يمكن إيراد الوظائف التي يؤديها الوسطاء الموزعين كما يلي :

- 1- البحوث فجمع المعلومات ضروري لتخطيط و تسهيل عملية التبادل و تفيد المنتج في تخطيط و تنفيذ للوظائف التسويقية .
- 2 - الترويج بحيث يقوم الوسطاء بالتأثير على المستهلكين لشراء السلعة و ترويج منتجات المؤسسات و عرض السلعة بطريقة جذابة بالإضافة إلى إشتراكهم في بعض الأحيان في برامج الترويج التي يقوم بها المنتجون .
- 3 - الإتصال فهم أقرب الحلقات إتصالا بالمستهلك و الحصول على ردود أفعالهم و القيام بإقناعهم بالشراء .
- 4 - المفاوضة فالوسيط يقوم نيابة عن المنتج بالإتفاق النهائي مع المشتري الصناعي و المستهلك النهائي في بعض السلع على السعر و بعض الشروط الأخرى حتى يتم نقل ملكية السلعة للمستهلك .
- 5 - التوزيع المادي فالوسطاء لهم دور كبير في تخزين و نقل السلع و تحمل العديد من الأعباء نتيجة لقيامهم بهذا الدور .
- 6 - التمويل من خلال قيام بعض الوسطاء بتقديم الإئتمان التجاري و النقدي إلى العملاء المختلفين و بالتالي يساعدون في تصريف السلعة ، بالإضافة إلى قيام بعض تجار الجملة بالشراء مقدما من المنتجين إنتاج المؤسسة لفترة معينة ، وبالتالي يعتبر نوعا من أنواع التمويل .
- 7 - تحمل المخاطر، بحيث يتحمل الوسطاء الكثير من المخاطر نتيجة لشرايهم السلع و تخزينها لحين ورود الطلب عليها مع التعرض للعديد من المخاطر مثل إنخفاض الأسعار ، تغير أذواق المستهلكين تغير الزبي والموضة (في بعض السلع) أو خطر التلف ، و هذه المخاطر جميعها تنشأ بسبب الإحتفاظ بالسلع لفترة طويلة.

(1) محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص ص 256 - 257

8- الملائمة عن طريق عرض السلع التي يرغبها المستهلك في مجموعات و تشكيلات تتفق مع إحتياجات المستهلك و ذلك بالإعتماد على :

أ - **التنسيق** : وتتمثل في وضع السلع ذات الفوائد النسبية المتشابهة أو المتقاربة في أماكن متقاربة ، مثل وضع أصناف من الصابون على رف أو رفوف متجاورة .

ب - **التصنيف** : و تتمثل في ترتيب و تصنيف السلع المتشابهة و عزلها عن السلع غير المتشابهة لها ، و يتطلب هذا وضع درجات تشير إلى الجودة مثل تصنيف البيض حسب أحجامه و أصنافه .

ج - **التجميع** : و تتمثل في تجميع السلع المتشابهة التي يتم تطويرها و التي تتشابه من ناحية متطلبات إنتاجها أو توزيعها .

د - **التخصيص** : و تتمثل في تقسيم المخزون من السلع المتشابهة إلى مجموعات فرعية صغيرة يتولى تجار الجملة بيعها على شكل صفقات صغيرة إلى تجار التجزئة أو إلى محلات تجارية أصغر .

هـ - **التصنيف الترتيبي** : وضع سلع معينة من مجموعات مرغوبة من قبل المشتري و خاصة في محلات التجزئة ، كأن يضع صاحب بقالة صغيرة مجموعة من السلع الطازجة للحليب و الزبدة في مكان محدد من ثلاجة البقالة⁽¹⁾ .

II- تسيير العلاقات مع الوسطاء :

من أجل توزيع السلعة أو الخدمة يتطلب من المنتج التسيير بشكل حسن و ممكن العلاقات مع الوسطاء الخارجين من خلال الحصول على تميز عن طريق الموزع و كذا متابعة المنتوجات عند الموزع .

أ - **الحصول على تميز⁽²⁾** :

لا يكفي المنتج بإختيار منافذ التوزيع الملائمة التي يتمنى من خلالها توزيع منتوجاته ، بل عليه إقناع هذه المنافذ ببيع منتوجاته من خلال قوته في التفاوض مع الموزعين و توضيح الفائدة المجنية من توزيع الموزع لمنتوجه .

(1) محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق " مدخل سلوكي " ، عمان ، الأردن ، دار المستقبل ، الطبعة الثالثة، 1999 ، ص 268 - 269 .

(2) D . Lindon, F. Jallat , op.cit , PP 167-168.

إضافة إلى المساعدات المختلفة التي تقدم للموزع من أجل تسهيل عملية بيع المنتج نذكر النقاط التالية :

❖ القيام بتوضيح فوائد المنتج للموزع :

من بين أهم الأدلة التي يستعملها المنتج من أجل توضيح الفوائد التي يقدمها منتوجه للموزع نجد :

- مستوى مبيعات عالية ، و من ثم رقم أعمال مهم .
- حركة سريعة للمخزونات .
- هامش توزيع مرتفع .
- جدية وكفاءة المنتج فيما يتعلق بجودة المنتج ، إنتظام و سرعة تسليمه ، إضافة إلى خدمات مابعد البيع .
- النتائج الإيجابية التي تنعكس على صورة الموزع للمنتج .
- تحقيق نتائج إيجابية لمبيعات منتوجات أخرى من خلال الصورة الجديدة للمنتج المباع من طرف الموزع .

❖ المساعدة و المزايا المقدمة من المنتج للموزع :

- لكي يتحصل المنتج على ميزة خاصة بمنتوجاته يقوم ممثليه بتقديم مزايا و مساعدات تجارية مختلفة للموزعين من أجل تسهيل عملية البيع و تحقيق عائد من خلال :
- مساعدات مالية من خلال تقديم تخفيضات سعرية للموزعين من أجل تحقيق هامش ربح مريح .
 - خدمة ما بعد البيع من تصليح و صيانة مضمونة من قبل المنتج .
 - مساعدات إشهارية و توزيعية للمبيعات و يعني به المخطط الترويجي و الإشهارية الذي يعمل به المنتج من أجل خلق طلب قوي على منتوجه .
 - مساعدات و نصائح للمبيعات حيث يقدم و يضع المنتج تحت تصرف الموزع رجال متخصصين في فن العرض ، و كذا في تنشيط المبيعات .
 - و في بعض الحالات نجد ، المنتجين يقدمون وعود بالتوزيع الوحيد لموزع محدد أو من خلال قناة توزيعية معينة .

ب - متابعة المنتج عند الموزع : (1)

المستوى الثاني من تسيير العلاقات بين المنتج و الموزع بعد الحصول على تميز المنتج هو متابعة المنتج، فلا يكفي فقط الحصول على تميز المنتج من قبل الموزعين لكي يباع بطريقة جيدة ، فالحصول على تميز يدفعه للبيع، أما المتابعة فتعتبر قوة البيع الخاصة بالمنتج و تتم من خلال زيارات ممثلين المنتج و كذا فن العرض .

❖ زيارات ممثلي المنتج للموزع :

يقوم ممثلي المنتج بزيارات على فترات إلى مسؤولي التوزيع مثل (مشتري المتاجر الكبيرة مراكز الشراء ، تجار جملة ، تجار تجزئة ... إلخ) و عموما يقوم ممثلي المنتج من خلال هذه الزيارات بالمهام التالية :

- الوصول إلى التحكم و السيطرة على المنتج الموزع .
- ضمان و تأمين كفاية مخزونات الموزعين من المنتجات .
- إعلام الموزعين عن المنتجات الجديدة المقدمة من طرف المنتج إضافة إلى العمليات الإشهارية و الترويجية المحضرة .
- التأكد من أن الموزعين يقومون بمجهودات كافية لبيع المنتوجات و مساعدتهم على ذلك و دائما في إطار هذه المهمة يظهر دور فن عرض المنتج .

❖ فن العرض من قبل المنتج :

فن العرض هو : " مجموع الطرق و الوسائل التي تهدف لضمان تقديم جيد للمنتوج في نقاط البيع ، من أجل تسهيل عملية شراء الزبائن النهائيين . " (2)

و يعرف أيضا على أنه : " مجموع الطرق والتقنيات و القرارات التي تعالج عرض و وضع المنتوجات في أماكن و نقاط البيع ، و التي تهدف إلى زيادة المبيعات من خلال الإستجابة و تلبية طلبات الزبائن . " (3)

(1) D. Lindon , F . Jallat , op .cit, p 169.

(2) D. Lindon , F . Jallat , Ibid , p 169 .

(3) Jaques Lendrevie et autres, Mercator , Paris , Dalloz , 7^{eme} édition, 2003 , p 477

و فن العرض شبيه بأي طريقة من طرق تسيير المخزونات و المتاجر، وللموزع أو التاجر القرار و السلطة النهائية أما المنتج تكمن وظيفته في تقديم الإستشارات و النصائح عن طريق ممثله الذي يبدي رأيه في طريقة ترتيب و تصنيف المنتوجات في أجنحة البيع .⁽¹⁾

و من هنا لا يقف دور المنتج و ممثله رجل البيع على إنهاء العملية البيعية و تسليم ما قام ببيعه للموزع ، بل عليه أن يتأكد من أن السلعة موجودة في الأماكن و المستوى الذي يمكن أن يراها العميل و يتعرف عليها دون جهد أو تعب ، بل عليه أن يشارك في إعداد المكان و الترتيب الخاص بتلك السلع بما يساعد على التصريف النهائي للمنتوجات خاصة أن المهارات الفنية لعرض المنتجات لا تتوفر لدى الكثير من الموزعين و التجار .

و عرض السلع يمكن أن يخلق عناصر التشويق لدى المتعاملين للشراء أو لتكرار الشراء. و يمكن المساعدة في عملية العرض من خلال :⁽²⁾

- التأكد من أن المنتوجات مصفوفة و معروضة بشكل منظم بحيث يترك أثاره في نفوس المتعاملين .
- التأكد من أن العرض يتم في أماكن ذات إضاءة تسمح برؤية المنتجات و إمكانية تعرف المتعاملين عليها .
- أن تكون الأسعار (عند الضرورة) موضحة بطريقة تتناسب مع نوعية المنتجات .
- ملاحظة ممثلي المنتج عند زيارتهم لأماكن البيع سلوك بعض العملاء عن الشراء أو عدم الشراء و سلوكهم في الإختيار و مناقشتهم في الأمور المتعلقة بمنافعهم .
- تعليم الموزعين و الباعة الذين يتعاملون مع المنتج كيف يلتقطون العميل العابر الذي يأتي مندفعاً لشراء السلعة متأثراً بطريقة عرضها .

⁽¹⁾ Jaques Lendrevie et autres, op. cit, p 478 .

⁽²⁾ طلعت أسعد عبد الحميد ، الجديد في فن البيع المتميز " كيف تجذب عميلاً دائماً "، مصر، دار النشر غير موجودة ، الطبعة الرابعة، 1999، ص ص 207 - 208 .

المطلب الثالث : تنمية العلاقات مع الوسطاء

من أجل تنمية و ربط علاقات جيدة مع الوسطاء يجب تقديم لهم مجموعة من الوظائف و من ثم تقييم أدائهم .

I- الوظائف التي يقدمها المنتج للموزع :⁽¹⁾

بعد إتخاذ القرارات الخاصة بجدوى إستخدام الوسطاء و إختيارهم فإن من المنطقي أن تسعى المؤسسة من جانبها إلى إقامة ومن ثم الإحتفاظ بعلاقات طيبة مع هؤلاء الموزعين ، فالمؤسسة التي تنظر إلى الموزعين على أنهم يكونون معها فريقا واحد يعملان نحو تحقيق مصالح مشتركة، ستتمكن من الحصول على تعاون الوسطاء و تحقق في نفس الوقت أهدافها التسويقية .

يعتمد ذلك المدخل بصفة أساسية على مدى تفهم المؤسسة لحاجات و دوافع الموزع، فبدلا من النظر إليه على أنه وسيلة لتصريف السلعة نظير هامش ربح معين ، يجب عليها أن تعمل على إستمالة الموزعين للعمل معها على تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت، فبنفس القدر الذي يتوقع المنتج من الموزع قيامه ببعض المهام ، فإنّ الموزع يتوقع أيضا من المنتج أن يقوم ببعض الوظائف مثل :

- 1 - تقديم منتجات مقبولة في السوق .
- 2 - العمل على تقديم منتجات جديدة من وقت إلى آخر .
- 3 - تقديم مساعدات فنية و ترويجية و مالية للموزعين .
- 4 - العمل على تثبيت الإسم التجاري و خلق تفضيلات المستهلكين للسلع عن طريق الجهود الترويجية .
- 5 - مكافأة الموزع الذي يعمل بإخلاص و معاملته معاملة خاصة تختلف عن الموزعين غير المتعاونين .

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص ص 291 - 292 .

من بين أهم النقاط التي يعتمد عليها المنتج لتنمية العلاقات الطيبة مع الموزعين و

ضمان تعاونهم نذكر :⁽¹⁾

- 1 - قيام مندوبي المؤسسة بالزيارات الدورية للموزعين لحل مشاكلهم و الوقوف على وضع المنتجات في السوق مع تلبية طلبات الموزعين من المنتجات ، خاصة تلك التي تتعرض في وقت معين لإنخفاض المعروض منها .
 - 2 - مساعدة الموزع في تحديد الحجم المناسب للمخزون الواجب الإحتفاظ به من السلع المختلفة و توضيح طرق التخزين المناسبة التي لا يترتب عليها أي تلف للسلعة.
 - 3 - عدم إتباع سياسة التحميل بمعنى فرض كميات معينة من سلعة غير رائجة مقابل الحصول على كميات سلعة رائجة ، و بدلا من هذا يمكن إتباع أساليب الترغيب مثل : رفع هامش الربح عليها أو إعطاء تسهيلات في الدفع أو خصومات معينة...إلخ .
 - 4 - تقديم بعض المساعدات الترويجية للموزعين مثل الملصقات الورقية ، أدوات لعرض السلعة عليها ، بعض الهدايا في المناسبات...إلخ .
 - 5 - تدريب عمال البيع لدى تجار الجملة و التجزئة على فن البيع و كيفية معالجة المشاكل التي تواجههم في السوق .
 - 6 - عقد مؤتمرات سنوية للموزعين لمناقشة مشاكل التوزيع و الموضوعات الخاصة بالسلع الجديدة و يناسب هذا الأسلوب بصفة خاصة الوكلاء الوحيدين للسلع المعمرة و الخاصة .
- و تقوم بعض المؤسسات بربط الحوافز المقدمة للموزعين بما يقدموه من خدمات متعلقة بالتغطية الجغرافية ، توافر السلعة في الأماكن المناسبة ، الخدمات الفنية المقدمة ، و المعلومات السوقية ، فيتم الإتفاق مع الموزعين على وضع مكافآت مبنية على أسس و شروط معينة .

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق ، ص ص 292 - 293 .

II- تقييم أداء الوسيط : (1)

يجب أن ينظر المنتج إلى إختيار الوسيط على أنها عملية مستمرة ، بمعنى أنه يجب أن يقوم بمراجعة دورية لأداء كل وسيط و تقييمه على أساس معايير يضعها لهذا الغرض ، و الهدف من هذا التقييم هو التأكد من إستمرار صلاحية الوسيط للعمل في سلسلة توزيع سلعة المنتج .

و من العوامل التي يأخذها المنتج كمعايير لتقييم أداء الوسيط نجد حجم المبيعات الذي يحققه الوسيط مقارنة بحصة المبيعات التي يكون المنتج قد وضعها له. و من العوامل أيضا كمية المبيعات المردودة من الوسيط إلى المنتج ، كما يأخذ المنتج في الإعتبار الجهود الترويجية التي يبذلها الوسيط لسلعة المنتج ، و مدى إنتظامه في دفع إلتزاماته ، و الشكاوي التي قد ترد إلى المنتج من العملاء ضد الوسيط . و هناك أيضا الظروف الإقتصادية العامة و التي يجب أن تأخذ في الحسبان عند تقييم أداء كل وسيط .

(1) صلاح الشنواني ، مرجع سابق ، ص 306 .

المبحث الثالث : مفاهيم عامة لمنافذ التوزيع

يتعرض هذا المبحث في البداية إلى مفهوم منافذ التوزيع و بإعتبار عدم وجود تعريف واحد إرتائنا منهجيا أن نسوق جملة من التعاريف ، ثم إقتراح تعريف نراه أكثر ملائمة و شمولية سواءا بالنسبة لقناة التوزيع أو منفذ التوزيع ، مشيرين في نفس الوقت إلى منافع و فوائد منفذ التوزيع و الشكل الذي يمكن أن يتخذه ، و أنواع قنوات التوزيع التي تمثله .

المطلب الأول : مفهوم منافذ التوزيع

سنتعرض أولا إلى تعريف منافذ التوزيع وصولا إلى المنافع التي تقدمها .

I-تعريف منافذ التوزيع :

من أجل تقديم تعريف واضح و دقيق لمصطلح منفذ التوزيع إرتائنا في البداية تعريف قناة التوزيع التي تتشابه معه في الوظيفة و المنفعة و تعتبر مكونا له .
تعرف قناة التوزيع على أنها : " مجموعة المؤسسات و الأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية و المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة . " (1)
و تعرف قناة التوزيع أيضا : " على أنها الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي في السوق . " (2)
و حسب بعض الكتاب تعرف حسب صفات الوسطاء الداخليين في القناة بأنها : " مجموع أعوان و وسطاء التوزيع المنتمين لصفات قانونية و تجارية مشتركة . " (3)

(1) هاني حامد الضمور ، طرق التوزيع ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 20 .

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، التسويق المعاصر ، مصر ، الدار الجامعية رمل إسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 318 .

(3) D. Lindon, F. Jallat , op . cit ,p 162.

و من بين أقصر التعاريف نجد : " قناة التوزيع هي طريق تسمح بضمان إيصال السلع من نقطة إلى أخرى . " (1)

و يعرفها بعض المختصين على أنها : " مسار إيصال سلع و خدمات من المنتجين إلى المستهلكين بواسطة أو بدون وسطاء . " (2)

كما يعرفها بعض كتاب التسويق بأنها : " الطريق المتبع من طرف المنتج للانتقال من المنتج إلى المستهلك و الذي يمكن أن يتصف بالطول أو القصر . " (3)

و من كل هذا يمكن تقديم تعريف مقترح لقناة التوزيع على أنها : " تلك الطريق التي تسمح بإيصال السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة أو بإستخدام وسطاء مشتركين في نفس الصفات . "

للمنفذ التوزيعي عدة تعاريف نذكر منها : " الطريق الذي يقود المنتج من المنتج إلى المستهلك ، و هو مجموع القنوات المستعملة في توزيع هذا المنتج . " (4)

و يعرف شيروز المنفذ بأنه : " مجموع القنوات التي يمر من خلالها المنتج من المنتج (أو المستورد) إلى المستهلك النهائي و التي تشكل منفذا للتوزيع . " (5)

و حسب هذا الأخير في كثير من الأحيان من خلال الممارسة يستعمل مصطلحي القناة و المنفذ كمرادفين لبعضهما البعض .

و من بين التعاريف نذكر : " منفذ التوزيع يجمع عدد من القنوات التي تسمح بإيصال سلع أو خدمات من المنتج إلى المستهلك . " (6)

كما يعرف كذلك بأنه : " فرع من أعوان التوزيع الذين يؤمنون التحويل المنتظم للمنتج بين المنتج و الزبائن النهائيين . " (7)

(1)(4) C. Demeure , op . cit , p 128 .

(2)(6) J. Dioux, M. Dupuis , op . cit , p 19.

(3) S.Martin , J . vedrine , op cit , p 119.

(5) Yves Chirouze, op . cit , p 576 .

(7) D. Lindon , F . Jallat , op . cit , p 162 .

التعريف الذي يمكن إقتراحه هو : " منفذ التوزيع يشمل جميع القنوات الموظفة لتوزيع السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي . " و من بين المصطلحات المستعملة في التوزيع نجد شبكة التوزيع التي تعرف على أنها : " هي مجموع المتدخلين في سلسلة إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي و هي أكثر إتساعا من القناة التوزيعية . " (1)

و من بين المتدخلين نذكر رجال البيع ، و يستعمل أيضا مصطلح فرع التوزيع والذي يمكن تعريفه بأنه : " مجموع المتدخلين ، المنتجين ، الموزعين ، المنافسين المشتركين في إشباع حاجات مستهلكين محددة مثل فرع توزيع الأدوية . " (2)

II-منافع منفذ التوزيع :

يمكن تعداد و ذكر المنافع التي يقدمها منفذ التوزيع أو قنوات التوزيع في النقاط التالية :

II-1-المنفعة الشكلية : (3)

و هي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معيناً . و يخطئ البعض حين يعتقد بأن المنفعة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين ، فمما لا شك فيه أن المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج إلى مادة أخرى هي السلعة التي تتكون من عدة أنواع من المواد الأولية . و كذلك فإن الوسطاء يظيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء و عرضها في أماكن تساعد هؤلاء العملاء على رؤيتها .

و المثال الدال على المنفعة الشكلية هو القيمة التي تتولد في البن بعد طحنه و تحويل شكله .

(1) (2) M.C. DEBOURG et autres, Pratique du Marketing , Alger , Berti , 2^{eme} edition , 2004, p253 .

(3) هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص ص 27 - 28 .

II-2- المنفعة الزمنية :

و نعني بالمنفعة الزمنية القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة و الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه . فالوسطاء مثل تجار التجزئة يساهمون بإضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة إلى حين يحتاجها المشتري ، و بالرغم من أن التخزين مكلف نقديا كما قد تتلف السلعة أو تتعرض للسرقة أثناء فترة التخزين ، إلا أن الوسطاء مضطرون للقيام بذلك لإضافة هذه المنفعة .

II-3- المنفعة المكانية :

و يقصد بالمنفعة المكانية القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفيرها في المكان الملائم الذي يريده ، و لا شك أن الوسطاء يحرصون على توفير السلع في أماكن قريبة و مريحة للمشتري؛ لأن ما يعني المشتري هو الحصول على السلعة بأحسن الوسائل وبأقل الجهود ، و أن لا يكلفه ذلك الشراء أيضا نفقات تنقل و سفر .

II-4- منفعة التملك و الحيازة :

و يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة أو حيازته لها و هذا النوع من المنافع يدل على إنتهاء الصفقة و إمتلاك السلعة ، و حرية إستخدامها أو إستهلاكها قانونيا من قبل المالك الجديد . و مرة أخرى نجد أن الوسطاء يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو إلى آخر في القناة ، أو من عضو إلى المستهلك أو المشتري ، كما أن الوسطاء يقومون بتوفير السلع أو الخدمات للمستهلك لحيازتها مؤقتا دون تملكها .

II-5- المنفعة المعلوماتية : (1)

التي تنشأ عن عدم توفر كامل المعلومات اللازمة للمنتج من أجل جعل إنتاجه متناسبا مع رغبات و أذواق المستهلكين، و بالتالي فوجود منفذ التوزيع هو وحده الذي يوفر مثل هذه المعلومات و يجعل المنتج يعرف كل شيء عن كافة متطلبات المستهلك .

(1) محمد جودت ناصر ، قيس مرضي القطامين ، الأصول التسويقية " في إدارة المحلات و المؤسسات التجارية " ، عمان،

الأردن، دار مجدلاوي ، الطبعة الأولى ، 1997، ص 190 .

المطلب الثاني : شكل منفض التوزيع

يتم تحديد شكل المنفض التوزيعي عموما على أساس طول القناة التوزيعية و من هنا نميز ثلاثة أشكال هي : منفض مباشر ، منفض قصير ، منفض طويل ، و سنقوم بتعريفها أولا ثم نفضل في مستوياتها .

I- تعريف منافذ التوزيع على أساس طولها :⁽¹⁾

*المنفض المباشر :

و يسمى أيضا المنفض الجد قصير و هو منفض يتصف و يتميز عن غيره بغياب الوضاء بين المنتج و المستهلكين .

*المنفض القصير :

هو ذلك المنفض الذي لا يفصل فيه بين المنتج و المستهلك إلا من خلال وسيط واحد .

*المنفض الطويل :

هو ذلك المنفض الذي يحتوي على أربع مستويات على الأقل أو بشكل آخر يحتوي على وسطين على الأقل بين المنتج و المستهلك .

II- مستويات منافذ التوزيع :⁽²⁾

إنّ التمييز بين منافذ التوزيع من حيث الطول يستند أساسا على عدد المستويات التي يتألف منها كل منفض ، و المقصود بالمستوى بأنه " أية هيئة سواء كانت شخصا أو مؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية بيع السلعة و إكتساب ملكيتها خلال مرورها بقناة التوزيع " و إستنادا إلى ذلك ، فإن كلا من المنتج و المستهلك للسلعة يؤلف بحد ذاته طرفا من أطراف قناة التوزيع و بصفة عامة هناك أربعة مستويات لمنافذ التوزيع هي :

⁽¹⁾ Yves Chirouze, op . cit ., p p 576.577.

⁽²⁾ هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 40 .

أ - منفذ التوزيع ذو المستويين (المباشر) :

وهي أقصر منافذ التوزيع و بموجبه يقوم المنتج ببيع بضاعته إلى المستهلك مباشرة أي بدون تدخل وسطاء التوزيع في إتمام صفقة البيع. إنّ هذه الطريقة في التوزيع تعتبر من أقدم طرق التوزيع و قد شاع إستعمالها في الوقت الحاضر نتيجة تلبية حاجات الزبائن الذين لا يجدون متعة في التسوق أو أن ليس لديهم الوقت للتسوق، ومن الأساليب المألوفة في التوزيع المباشر هي : (*)

- طواف رجال البيع .
- متاجر التجزئة المملوكة من قبل المنتج .
- البيع بالبريد .
- البيع الآلي .

ب - منافذ التوزيع ذات المستويات الثلاثة :

بالإضافة إلى كل من المنتج و المستهلك كطرفين في قناة التوزيع ، فإن وسيطا واحدا من وسطاء التوزيع يظهر بينهما في هذا النوع ، ففي سوق السلع الإستهلاكية يتمثل هذا الوسيط عادة بتاجر التجزئة كمتاجر الأقسام ، محلات السلسلة و الأسواق المركزية . و كما في سوق السلع الصناعية فإنه يتمثل بالموزع الصناعي (**) أو بوكيل العمولة كوكيل البيع ، و وكيل المنتج الذي يطلق عليه أحيانا ممثل المنتج أو السمسار .

ج - منافذ التوزيع ذات المستويات الأربعة :

إن رجال التسويق يطلقون على هذه القناة إسم قناة التوزيع التقليدية و ذلك لكثرة شيوع إستخدامها في توزيع المنتجات، و بصفة عامة فإنها تحتوي على نوعين من الوسطاء يمثل كل منهما بحد ذاته مستوى واحدا إضافة الى كل من المنتج و المستهلك ، فتاجر الجملة و التجزئة يبرزان عادة في هذه القناة لتوزيع السلع الإستهلاكية ، و في حين أن الوكيل بالعمولة و الموزع الصناعي يظهران عادة بين المنتج و المشتري الصناعي في سوق السلع الصناعية .

(*) قد تم التعرض لهذه الأساليب سابقا في المطلب الثالث من المبحث الأول بقدر من التفصيل .

(**) الموزع الصناعي : هو ذلك الوسيط الذ يتعامل بتوزيع السلع الصناعية و الذي يقابل تاجر الجملة في سوق السلع الإستهلاكية ، إلا أنه يبيع مباشرة إلى المشتري الصناعي و ليس إلى تاجر التجزئة كما أنه يركز على خط معين من الإنتاج الذي يليه حاجة فئة معينة من المشتريين ، نقلا عن هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 41 .

د - منافذ ذات المستويات الخمسة : (1)

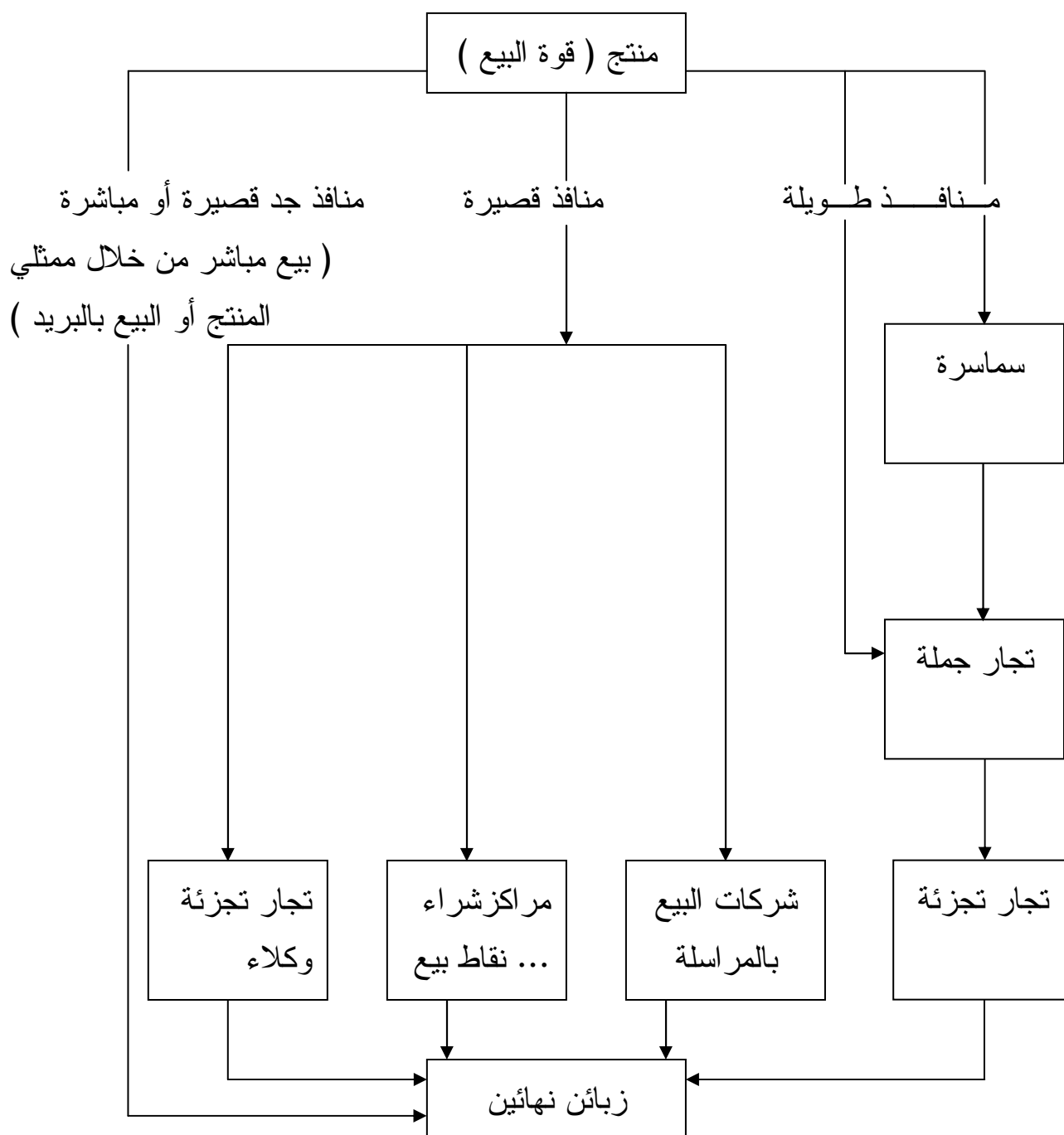
بالإضافة إلى المستويات الأربعة التي ذكرت سابقا ، فإن مستوى آخر متمثلا بوكيل العمولة أو الوسيط التاجر يبرز في هذه المنافذ ، فقد يكون موقع هذا الوسيط و المتمثل بتاجر الجملة الثانوي بين تاجري الجملة الأول و التجزئة ، حيث يتولى تلبية طلبات تجار التجزئة الصغار و الذين لا يخدمون عادة من تجار الجملة الكبار و قد يكون موقع هذا الوسيط و المتمثل بوكيل البيع ، وكيل المنتج أو السمسار بين المنتج و تاجر الجملة ، حيث يتولى بيع جميع إنتاج أو جزء من إنتاج منتج معين إلى تجار الجملة .

إن هذا النوع من طرق التوزيع يعتبر من المنافذ الطويلة و التي تستخدم عادة في سوق السلع الإستهلاكية ، قد يلجأ المنتجون و خاصة في سوق السلع الإستهلاكية إلى استخدام منافذ أكثر طولاً في بعض الحالات ، إلا أن صعوبة السيطرة على عمليات التوزيع تقف عائقاً أمام استخدام المنتجين لمثل هذا النوع من المنافذ .

و الشكل القادم يوضح هذه المستويات الخمسة للمنافذ حسب طولها .

(1) هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص ص 31 – 32 .

الشكل رقم (04) : طول منافذ التوزيع



المصدر: D. Lindon , F . Jallat , op . cit , p 163

المطلب الثالث : أنواع قنوات التوزيع

قد تعتمد المؤسسات في التوزيع على القنوات التوزيعية الموجودة أو قد تختار لنفسها تطوير قناة توزيع جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول إلى عملاء جدد أولتحقيق تفوق على المنافسين .

و تتحدد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقا للتصنيفات الرئيسية للسلع و الخدمات المتعارف عليها مثل السلع الإستهلاكية ، و السلع الصناعية ، و الخدمات .

1 - قنوات توزيع السلع الإستهلاكية :

هناك خمسة نماذج لتوزيع السلع الإستهلاكية^(*)الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي :

أ - من المنتج إلى المستهلك : و هي المباشرة و الأقصر من بين نماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي ، أو عن طريق البريد ، أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها ، مثال ذلك دار نشر للكتب قد تباع مباشرة إلى طلبة الجامعة⁽¹⁾

و هذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء و تستعمل عادة في السلع غالية الثمن والسلع سريعة التلف .⁽²⁾

ب - المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك :

هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين و يبيعون للمستهلكين ، مثال ذلك الألبان ، الخضر و الفواكه ، الدواجن ، و اللحوم .

ج - المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك :

و تستعمل بحكم صغر حجم المنتجين و تعدد محلات التجزئة و إنتشارها ، و بسبب عدم مقدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة .

د - المنتج ← وكيل ← تاجر التجزئة ← المستهلك :

بدلا من إستخدام تجار الجملة ، بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبيرى الحجم.

(1) هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص ص 36 - 37 .

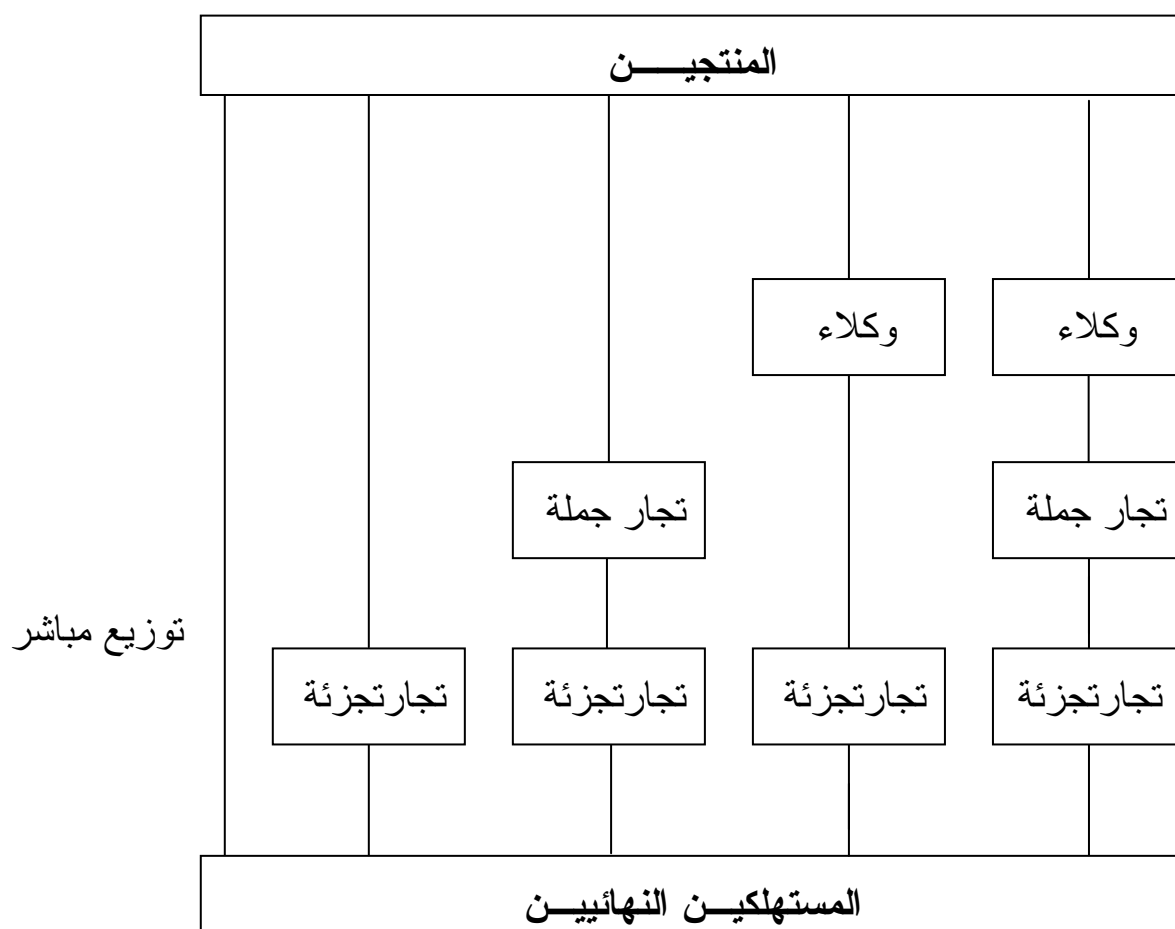
(2) محمد جودت ناصر ، قيس مرضى القطامين ، مرجع سابق ، ص ص 191 .

(*) السلع الإستهلاكية : هي السلع التي يشتريها المستهلك النهائي لإشباع حاجاته و رغباته الشخصية نقلا عن : ناجي معلا، رائف توفيق ، مرجع سابق ، ص 161.

هـ - المنتج ← وكيل ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك :

من أجل الوصول إلى تاجر التجزئة صغيري الحجم ، المنتج عادة يستخدم وسيط و وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة و الذي بدوره يبيع لمحلات صغيرة . و الشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الإستهلاكية .

الشكل رقم (05) : قنوات توزيع السلع الإستهلاكية .



المصدر : محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 280.

2 - قنوات توزيع السلع الصناعية : (1)

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع الصناعية (*) لإستكمال عملياته الإنتاجية أو تسهيل عملياته الإنتاجية ، و قنوات التوزيع الأكثر شيوعا في الحياة العملية هي التالية :

أ - المنتج ← المشتري الصناعي :

و هي قناة مباشرة و تستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة ، مثل الطائرات ، المواد الأولية الخام .

ب - المنتج ← وكيل ← مشتري صناعي :

بعض المنتجين ليس لديهم أداة مبيعات خاصة بهم . يجدون هذه القناة هي القريبة بالنسبة لهم ، بعض المنتجين يرغبون في طرح منتج جديد أو دخول أسواق جديدة قد يستخدمون الوكيل بدلا من إستخدام رجال البيع لديهم .

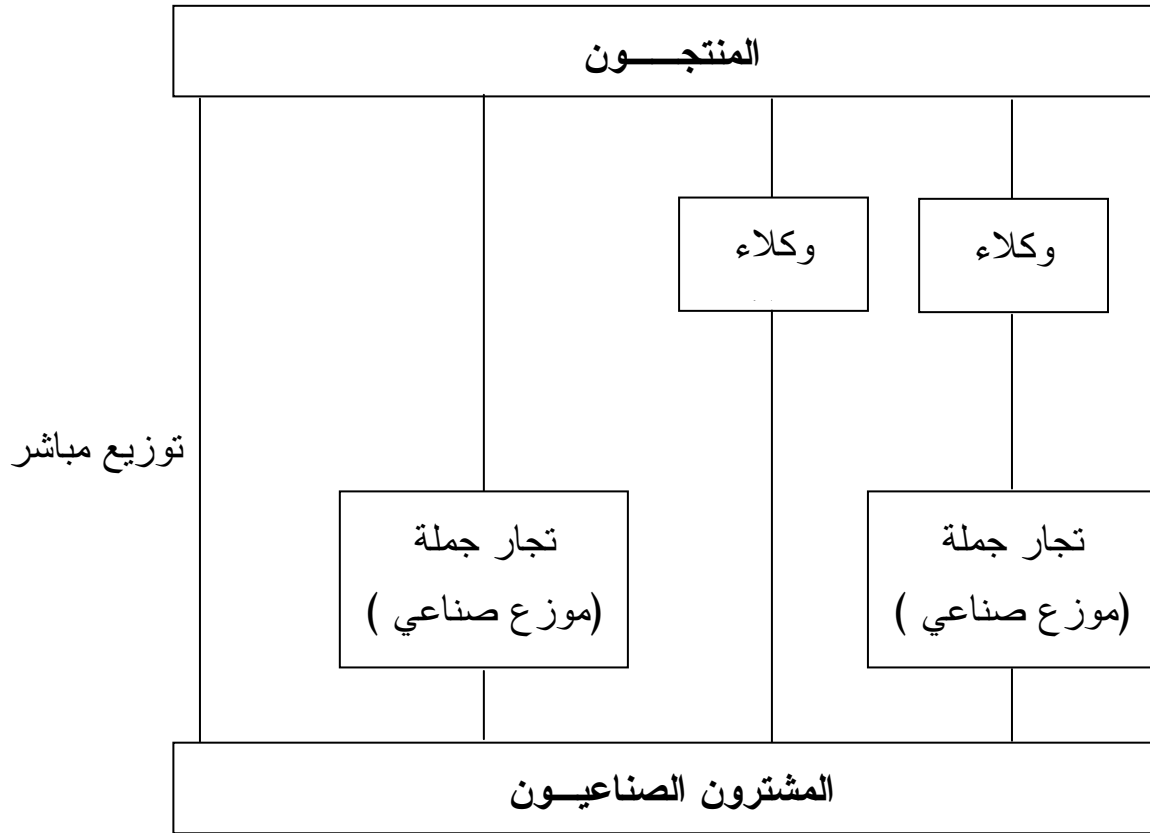
ج - المنتج ← وكيل ← موزع صناعي ← مشتري صناعي :

هذه القناة تشبه سابقتها ، و يمكن أن تستخدم في حالات مثل صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي ، أو في حالة لا مركزية المخزن للسلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة ، هنا تصبح الخدمات التجزئية للموزع الصناعي ضرورية.

(1) هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص ص:37-38 .

(*) السلع الصناعية : هي السلع التي يشتريها الأفراد ، أو المؤسسات بغرض إستخدامها في عمليات إنتاجية لاحقة لإنتاج سلع إستهلاكية أو انتاجية ، أو لإستخدامها في تسيير الأعمال أو لإعادة بيعها - ناجي معلا ، رائف توفيق ، مرجع سابق ، ص 165 .

و يمكن الإعتماد على الشكل التالي لفهم هذا النوع من القنوات .
شكل رقم (06) : قنوات توزيع السلع الصناعية .



المصدر : محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 280 .

3 - قنوات توزيع الخدمات :

الخدمة (*) شيء ذو طبيعة غير ملموسة ، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة ، و يشيع في الواقع العملي نوعين من القنوات هما :

(*) الخدمة : تعرف الخدمة على أنها كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع و إشباعات يمكن بيعها ، كالخدمة النقدية و المصرفية نقلا عن ناجي معلا ، رائف توفيق - مرجع سابق ، ص 160 .

أ - المنتج (مقدم الخدمة) ← المستهلك (المنتفع) : (1)

لأن الخدمة غير ملموسة ، فإن الأنشطة الإنتاجية و البيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج بإستخدام الإتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك ، لهذه تستخدم قناة التوزيع المباشرة ، مثل خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقين ، البنوك التأمين .. الخ

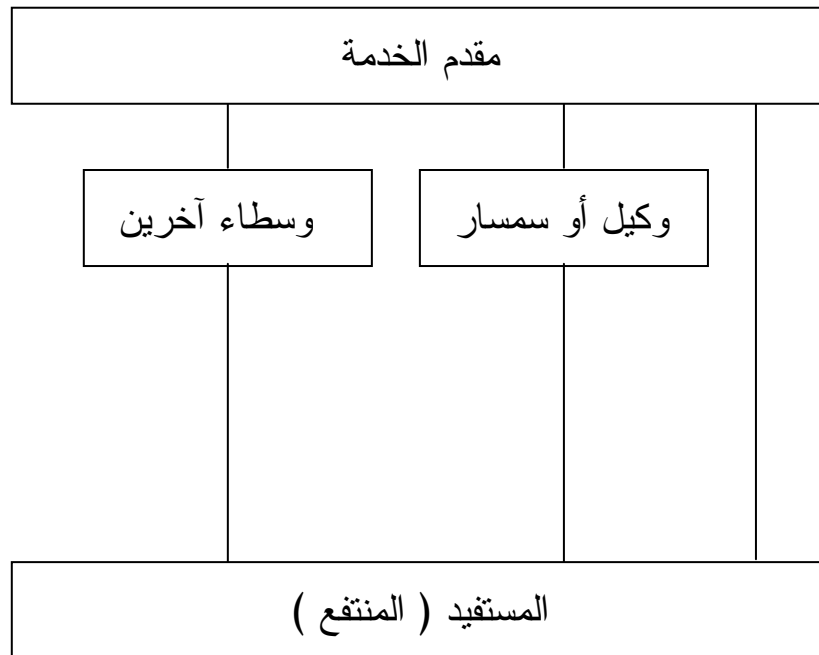
ب - المنتج (مقدم الخدمة) ← وكيل ← المستهلك (المنتفع) :

بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة ، نجد أن لبعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهام المرتبطة بالبيع و نقل الملكية من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع بها) مثل : وسائل الإعلان التأمين ، العقارات ، مثل هذه الخدمات يمكن إستخدام الوكلاء في توزيعها .

و بما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الإستهلاكية و الصناعية ، أي السلع

الملموسة بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل الآتي :

الشكل رقم (07): قنوات توزيع الخدمات .



المصدر : عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ، مصر، مؤسسة شباب الجامعة ، الجزء الأول، بدون سنة النشر ، ص 631 .

(1) هاني محمد الضمور، مرجع سابق ، ص 38 .

خلاصة

بما أن التوزيع مجموع الوسائل و العمليات التي تسمح بوضع السلع و الخدمات في متناول المستعملين و المستهلكين النهائيين في الأوقات و الأماكن المناسبة ، من خلال مجموعة الوسطاء التي تختارهم المؤسسة في شكل طريق يجمع عدد من القنوات يصطلح على هذا الأخير منفذ التوزيع ، الذي يحقق مجموعة من المنافع (الشكلية ، الزمنية ، المكانية ، التملك و الحيازة ، المعلوماتية) .

منافذ التوزيع تتخذ ثلاثة أشكال على أساس طولها فنجد: المباشرة و القصيرة ، و الطويلة ، و التي يظهر الإختلاف فيها من خلال المستويات المتكونة منها .

و لقنوات أو منافذ التوزيع ثلاثة أنواع حسب نوع المنتج المراد توزيعه فنجد : قنوات توزيع السلع الإستهلاكية و الصناعية و الخدمات ، و من أجل التفصيل في مكونات القنوات السابقة دعت منهجية التدرج والترابط في البحث لتطرق إلى منشآت التوزيع ، و إلى كيفية تخطيط و تسيير منافذ التوزيع في الفصل الثاني من الدراسة .

تمهيد:

إنّ إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ، أو المشتري الصناعي يتم حسب غير الدارسين للتسويق من خلال مجموعة من الوسطاء ، وهم السماسرة والوكلاء، وتجار الجملة والتجزئة ، ومن ثم يتم حصر وإختزال العملية التوزيعية في عمل وسطاء من خارج المؤسسة.

في حين أن التوزيع يبدأ من المؤسسة ويعود إليها من خلال معرفة منشآت التوزيع الموجودة في السوق ؛ من أجل المفاضلة بينها عند تخطيط المؤسسة لمنافذ توزيعها وإختيار المنفذ المناسب ، وتسييره بالشكل الذي يزيد من فعاليته وكفاءته والمساواة في خدمة السوق المستهدف ، فالعملية التوزيعية تبدأ من خلال مجموع القرارات المتعلقة بتخطيط منافذ التوزيع وتعود للمؤسسة من خلال التسيير والقدرة على تعديل هذه المنافذ.

على هذا الأساس فإن دراستنا لهذا الفصل وقعت على النقاط الثلاثة الآتية:

- منشآت التوزيع.
- تخطيط منافذ التوزيع.
- تسيير منافذ التوزيع.

المبحث الأول: منشآت التوزيع

بسبب الأهمية الكبيرة لمنشآت* التوزيع قمنا في هذا المبحث بالتطرق إلى أهم أنواعها، وتمّ تقديمها حسب وجودها في منافذ التوزيع دون الخوض في تقسيماتها المختلفة من الجانب الوظيفي أو التجاري.

المطلب الأول: السماسرة والوكلاء

يساهم كل من السمسار والوكيل في تصريف المنتجات ، لكن يختلفان في حيازة السلع وحدود السلطات التي يمنحها لهم المنتجون ، هذا ما سيتم التعرض إليه في هذا المطلب.

I- السماسرة:

يعتبر السماسرة هم الوسطاء الذين يعملون على تقريب وجهات النظر بين البائعين والمشتريين لإتمام عملية البيع، ولا يمتلك السماسرة المنتجات المباعة بل إنهم يمثلون البائع أو المشتري في العملية البيعية. ولا يتحمل السمسار أي مسؤولية إتجاه هذه العملية، ويتلقى السمسار عمولة يتحملها الشخص الذي يسعى للحصول على خدمات ، سواء البائع أو المشتري وتحدد تلك العمولة بالإتفاق الشفهي أو التحريري.⁽¹⁾

ولا يملك السمسار حرية تحديد الأسعار أو شروط البيع، حيث يتولى ذلك البائع ، رغم أنه في بعض الأحيان قد يفوض البائع أو المشتري السمسار في ذلك، وقد تنتهي علاقة السمسار بالعملاء بإنهاء الصفقة أو قد تستمر لفترة زمنية معينة.

وترجع أهمية السماسرة إلى أنهم يملكون المعلومات عن الظروف السوقية في صناعة معينة سواء في جانب العرض منها أو جانب الطلب عليها ، ولذلك يستطيعون إمداد العملاء بالمعلومات اللازمة وأفضل طريقة للتعامل⁽²⁾ .

(* يمكننا تعريف أي منشأة من المنشآت بأنها: " مجموعة من الأفراد يشتركون معا في القيام بأعمال معينة لتحقيق أهداف محددة. وينطبق هذا التعريف على أي منشأة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو خاصة، صناعية كانت أم تجارية، خدمية أم زراعية، أو غيرها" - نقلا عن: محي الدين الأزهرى، بحوث التسويق- علم وفن، مدينة نصر، القاهرة، دار الفكر العربي، 1993 ، ص 18 .

(1) زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 382.

(2) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص215.

II- الوكلاء:

الوكيل هو شخص أو منشأة لديه خبرة كبيرة في مجال تخصصه ويمثل جهة معينة وله الحق في التفاوض لتحقيق المعاملات مع طرف ثالث ، نيابة عن الجهة التي يمثلها في حدود السلطات التي يمنحها له المنتجون، وعادة ما يقوم الوكيل بتمثيل منتجين آخرين غير متنافسين. (1)

ويمكن تقسيم الوكلاء إلى الأنواع التالية:

II-1- الوكيل بالعمولة:

وبعكس السماسرة تكون لهم الحيازة المادية للمنتجات التي يبيعونها، ويمثل الوكيل بالعمولة البائعين الذين يدفعون لهم عمولة على أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة. ويلعب الوكيل بالعمولة دورا هاما في توزيع المنتجات الزراعية مثل القطن، الحبوب، الثروة الحيوانية. كما أن لهم دورا أيضا في مبادلة منتجات مصنعة مثل المنتجات النسيجية، والأخشاب. (2)

II-2- وكيل الشراء:

يعتبر وكيل الشراء رجل أعمال مستقل يقوم بإتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه تحت إشرافهم ورقابتهم، فهو يقوم بمداهم بكافة المعلومات الخاصة بالبضائع المطلوبة من حيث مدى توفرها في الأسواق، ومصادر إنتاجها (مورديها)، وأسعارها، ومعلومات أخرى. حيث يعد أحيانا بمثابة إدارة مشتريات لبعض المنشآت وخاصة صغيرة الحجم ويختلف وكيل الشراء عن بقية الوسطاء في أنه يمثل المشتري فقط. كما أنه يختلف عن السمسار من حيث إستمرار علاقته مع موكله والقائمة على أساس عقد طويل الأجل؛ هذا ويقتصر عمله على التفاوض في عقود الشراء، أو قد يقوم بوظائف تسويقية أخرى إلى وظيفة الشراء، كتخزين السلع التي يتعامل بها، وإستلامها، وفحصها، وشحنها، ويتقاضى وكيل الشراء مكافآته على شكل عمولة أو على أساس راتب شهري. (3)

(1) محمد عصام المصري، مرجع سابق، ص 130.

(2) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 216.

(3) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 108.

II-3-وكيل البيع:

يكون لوكيل البيع السلطة الكاملة كما يحددها العقد في بيع جميع إنتاج الأصيل نظير الحصول على عمولة.

ولا تقيد حرية وكيل البيع بأية قيود للتعامل في مناطق معينة، وله تأثير واضح على الأسعار وشروط البيع. وفي حقيقة الأمر يقوم الوكيل بوظيفة البيع كاملة بدلا عن المنتج في حين يركز المنتج كل أعماله على العمليات الإنتاجية.

و يقوم وكيل البيع بدور هام في صناعة النسيج، كما أنه يقوم بتوزيع الآلات والأجهزة، والفحم والمعادن، والمواد الكيماوية، والمواد الغذائية المحفوظة.⁽¹⁾

II-4-وكيل المنتج:

إن وكيل المنتج يحتل مكانا وسطا بين السمسار ووكيل البيع، فهو يختلف عن وكيل البيع من ناحية قيامه ببيع جزء من إنتاج الموكل كما يختص بالتوزيع في منطقة محددة، ولكنه يختلف عن السمسار في أن عدد موكله محدود، وأنه يمثله بانتظام، وإن منطقتة محدودة، كما أنه يبيع طبقا لشروط يضعها موكله، بينما يرفع السمسار الأسعار لموكله لغرض البت فيها. هذا ويتقاضى وكيل المنتج عمولة تقل عن تلك التي يتقاضاها وكيل البيع وذلك لقيامه بتقديم خدمات محدودة، كما أن وكيل المنتج نادرا ما يقوم بتمويل موكله ومد عملائه بالإئتمانات ووظيفة تحصيل الديون بينما يقوم وكيل البيع بتأدية مثل هذه الخدمات.⁽²⁾

II-5-وكيل البيع بالمزاد:

وكلاء البيع بالمزاد هم وسطاء يقومون بخدمات قيمة في مجالات البيع والشراء وخاصة في المواد الخام، والأعمال الفنية، والسلع الأثرية، وقد يستحوذ هؤلاء على السلع المطلوب بيعها ووضعها في مكان محدد. حيث يتم الإعلان عن المزاد وتلقي مجموعة كبيرة من المشترين، بما يعطي للبائع فرصة الحصول على أعلى سعر ممكن.⁽³⁾

وبالتالي فمهمتهم الأساسية هي التوفيق بين البائع والمشتري في إتمام عملية التبادل نظير عمولة معينة⁽⁴⁾ تتراوح بين 1% و 2% .

(1) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 216.

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 107.

(3) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال " الأساسيات والتطبيق"، مصر، دار النشر غير موجودة، 1998، ص 472.

(4) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 217.

II-6- وكيل الإستيراد والتصدير:

يتعامل مع طرفين (المصدر والمستورد) على أن يكون تعاملهم في التجارة الخارجية وليس التجارة الداخلية. وبذلك فهم يقدمون خدماتهم في منشأة الإستيراد والتصدير على إختلاف أنواعه. ويرتبط وكلاء الإستيراد والتصدير بعقود تجارية ورضائية مع موكلهم بخصوص المنطقة الجغرافية التي سيستخدمها، والصلاحيات والسلطات المخولة بخصوص الأسعار وشروط البيع الأخرى. ويستخدم المنتج وكلاء التصدير في حالة تقديمه منتج جديد أو في حالة عدم خبرته السوقية في الأسواق الخارجية التي يتعامل بها، ويلجأ إليه لإعتبارات أخرى تسويقية خاصة بالسلعة والأسواق الخارجية وظروف المنتج نفسه.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تجارة الجملة

تعتبر تجارة الجملة إحدى المكونات الرئيسة لأي منفذ توزيعي لهذا إستوجب علينا بداية معرفة طبيعتها ثم إظهار أهميتها و إلى أنواع تجار الجملة.

I- طبيعة وأهمية تجارة الجملة:**I-1- طبيعة تجارة الجملة:⁽²⁾**

يعتبر تجار الجملة أكثر جوانب قناة التوزيع إثارة للخلط، ويرجع ذلك إلى الأنواع العديدة من منشآت تجارة الجملة، والتي يصعب معها تعريفها بشكل محدد. ويعرف مكتب الإحصاءات الأمريكي تجارة الجملة على النحو التالي: « تجارة الجملة هي المعنية بأنشطة الأشخاص أو المؤسسات الذين يبيعون إلى تجار التجزئة والتجار الآخرين. وأو المستعملين الصناعيين، والمؤسسات، ولكنهم لا يبيعون بكميات كبيرة إلى المستهلكين النهائيين. »

ويعني قبول هذا التعريف أن كل بيع تقوم به أي منشأة إلى أي طرف آخر (فيما عدا المستهلك الأخير) يعتبر بيعا بالجملة.

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 110.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، إدارة قنوات التسويق، القاهرة، مطبعة كلية الزراعة، 1993، ص 52.

I-2- أهمية تجارة الجملة: (1)

تعتبر غالبية المنشآت الصناعية (المنتجون) منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم يغلب عليها طابع التخصص، كما أنها لا تمتلك الموارد المالية اللازمة لإستقطاب وتحفيز أعداد كبيرة من رجال البيع المطلوبين للقيام بعمليات الإتصال مع الأعداد الهائلة من تجار التجزئة.

ومن ناحية أخرى، فإن غالبية تجار التجزئة يقومون بالشراء بكميات صغيرة ويتوفر لديهم معرفة محدودة بالسوق وبمصادر التوريد، منتشرين جغرافيا على مساحات واسعة تبعا لإمتداد المستهلكين النهائيين، لا يمتلكون مقومات الإتصال المباشر بالمنتجين، لا يمتلكون رأس المال الكافي للإنفاق على الوظائف التوزيعية المادية (النقل والتخزين...إلخ) المرتبطة بالسلعة.

ومن ثم فإنه توجد فجوة بين تاجر التجزئة (المشتري) وبين المنتج (البائع) ويمكن لمنشأة الجملة سد هذه الفجوة من خلال تجميع أوامر العديد من تجار التجزئة، وبالتالي تكوين سوق للمنتج الصغير، في نفس الوقت فإن منشأة الجملة تؤدي خدمة شرائية لصغار منشآت التجزئة.

II- أنواع تجار الجملة:

يمكن تقسيم تجار الجملة وفق الأسس التالية::

- على أساس نطاق السلع المتعامل فيها.
- على أساس السوق المخدوم.
- على أساس الوظائف المؤداة.
- على أساس ملكية المنشأة.

والجدول اللاحق يوضح أسس تقسيم وأنواع تجار الجملة.

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 131.

جدول رقم (01): أسس تقسيم تجار الجملة

الأنواع	الأساس
<ul style="list-style-type: none"> - تجار جملة للسلع العامة. - تجار جملة لخطوط إنتاجية محدودة - تجار جملة لسلع متخصصة. 	1- نطاق السلع المتعامل فيها
<ul style="list-style-type: none"> - تجار جملة عاديين للسوق الإستهلاكي - تجار جملة للمنتجات الزراعية. - تجار جملة للسلع الصناعية (الموزع الصناعي) 	2- السوق المخدوم
<ul style="list-style-type: none"> - تجار جملة يقومون بجميع الوظائف التسويقية. - تجار جملة يقومون بوظائف محدودة. 	3- الوظائف المؤداة
<ul style="list-style-type: none"> - تجار جملة مستقلين. - تجار جملة غير مستقلين (مكاتب بيع للمنتج) 	4- ملكية المنشأة

المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 214.

والأساس الشائع إستخدامه لتقسيم أنواع تجار الجملة هو أساس الوظيفة أو الخدمة المؤداة لشمولية وإتساع مجاله في السوق.

II-1- تجار جملة ذوي الخدمات الشاملة: (1)

ويقوم هذا النوع من تجار الجملة بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة لتجار التجزئة مثل: إيصال البضاعة، وتخزينها، والإئتمان، والمساعدات الترويجية...إلخ.

وينقسم هذا النوع من حيث مدى التخصص في نوع وعدد السلع المتعامل بها إلى

ثلاثة أقسام هي:

(1) ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 280.

II-1-1-1- متاجر جملة للسلع العامة:

يقوم هذا النوع من المتاجر بتوزيع تشكيلة واسعة ومختلفة من السلع غير المتجانسة كسلع البقالة، والأدوات الكهربائية، والأدوات المنزلية، والسلع الكمالية المختلفة... إلخ، وتتعامل هذه المتاجر كذلك مع عدد كبير من تجار التجزئة الذين يتعاملون عادة في نفس أنواع البضاعة والسلع. كما تفضل متاجر التجزئة العامة التعامل مع هذا النوع من متاجر الجملة لسهولة الحصول على ما تريد وبأسعار مناسبة وخدمات جيدة.

II-1-1-2- متاجر المجموعة السلعية المحدودة:

وتقوم هذه المتاجر ببيع مجموعة سلعية متجانسة كالأدوات الكهربائية، أو الأدوات المنزلية، أو مواد البقالة والملابس الجاهزة... إلخ وتتصف هذه المتاجر بنوع من التخصص.

II-1-1-3- متاجر جملة للسلع المتخصصة:

وتقتصر التشكيلة في هذا النوع على سلعة واحدة، أو مشتقاتها كالسجائر والشاي والقهوة... إلخ وتتصف هذه المتاجر بمستوى عال من التخصص.

II-2- تجار جملة ذوي الخدمات المحدودة:

هذا النوع من تجار الجملة لا يقدم جميع الخدمات السابق ذكرها، بل بعضها كإملاك السلع أو حوزتها. ويمكن تقسيم هذا النوع إلى عدة أقسام هي:

II-1-2-1- تجار النقدية Cash-and-Carry⁽¹⁾:

يعتبر هذا النوع من تجار الجملة من منشآت تجارة الجملة الحديثة ويصطلح عليه إرفع وأرفع « Payer et Emporier », بحيث يحتوي على مخازن كبيرة ذات خدمة ذاتية محجوزة للتجار والمتخصصين فقط. ويتم فيه تغطية جميع حاجات الزبائن من مختلف المنتجات، والتجهيزات التشغيلية، والمنتجات الإستهلاكية الجافة، ومختلف السوائل. يختلف هذا النوع من تجار الجملة عن تجار الجملة التقليديين الذين يقدمون تسهيلات الدفع لزبائنهم بالدفع فورا وينقل بضائعهم.

⁽¹⁾C.CHABOT , R.STEPHAN , Commerce – Distribution - Force de Vente , Paris , La Documentation Française , 1997, P 73.

II-2-2- تجار الشاحنات: (1)

يمتلك هذا النوع من التجار شاحنات مزودة بالسلع المختلفة، والتي غالبا ما توصف بأنها سريعة العطب، ومن ثم يقومون بزيارات إلى متاجر التجزئة لعرض السلع عليهم... ويقدم هذا النوع خدمات كبيرة كنقل السلع إلى المتجر. فمثلا بالنسبة لمواد البقالة المختلفة، تقوم الشاحنات بزيارة تجار التجزئة لبيع هذه المواد وتسليمها إليهم. ويستفيد من هذا السلوب تجار التجزئة في المدن الصغيرة البعيدة، والمناطق النائية. ومن العيوب الأساسية لهذه المتاجر ارتفاع التكلفة.

II-2-3- تجار الأرفف: (2)

تعتبر تجارة الأرفف طريقة للبيع المباشر بحيث تعتمد على تسليم مجموعات من المواد مباشرة إلى متاجر التجزئة. وممثل تاجر الجملة في هذا النوع يحدد الطلبية في عين المكان ويضعها في الرفوف. من خلال المخزون الموضوع في الشاحنة.

II-2-4- متعهدوا الطلبيات: (3)

يقوم هذا النوع من تجار الجملة بشراء السلع من المنتج ونقل ملكيتها إليهم. إلا أنهم لا يمتلكون المخازن الخاصة لتخزينها، وتبقى هذه السلع في مخازن المنتج حتى يحين الطلب عليها. وتتصف هذه السلع بكبر الحجم، وثقل الوزن، ويصعب تداولها، مثل الحديد والصلب، الخشب، الفحم، الإسمنت، ومواد البناء. ويقوم متعهدوا الطلبيات بتجميع طلبات تجار التجزئة من خلال مكاتبهم، ثم يطلبون من المنتج إعداد هذه الطلبات، ومن ثم شحنها إلى متاجر التجزئة صاحبة الطلبات.

(1) ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص ص 281-282.

(2) C. CHABOT, R. STEFHAN, op. cit ,P 73.

(3) ناجي معلا، رائف توفيق، نفس المرجع، ص ص 282-283 .

وكثيرا ما يخلط البعض بين هؤلاء التجار والسماسرة والوكلاء، وذلك نظرا للتشابه بينهم، فهم يقومون بالتوزيع من مكاتب خاصة دون الحيازة المادية للسلع، لأن السلعة ترسل مباشرة من المنتج إلى تاجر التجزئة بناء على طلب المتعهد، غير أنه تجب الملاحظة بأن هناك فرقا جوهريا بين النوعين، ذلك أن متعهدي الطلبات هم تجار يمتلكون السلع التي يتعاملون بها ويتحملون المخاطر الناتجة عن ملكية السلع، بينما السماسرة والوكلاء لا يمتلكون السلع وبالتالي لا يتحملون المخاطر.

II-2-5- متاجر الجملة بالبريد: (1)

يستخدم هذا النوع من تجار الجملة الكتالوجات التي يوزعها على تجار التجزئة. وتتضمن هذه الكتالوجات وصفا للأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة. ويقوم تاجر التجزئة باختيار ما يريد من أصناف، ثم يرسل طلبا بهذه الأصناف إلى تاجر الجملة الذي يرسلها بدوره إلى تاجر التجزئة عن طريق البريد. وهذا الأسلوب يوفر على تاجر التجزئة الكثير من التكاليف لرخص الخدمات البريدية إذا ما قورنت بغيرها من الوسائل المستخدمة لنقل البضاعة.

(1) ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 283.

المطلب الثالث: تجارة التجزئة

باعتبار متاجر التجزئة هي القناة الأخيرة حسب الشكل التقليدي لمنافذ التوزيع، والمتصل المباشر فيها مع المستهلك النهائي، إرتأينا التفصيل والتطرق لتجارة التجزئة بنفس التتابع المنهجي السابق في دراسة تجارة الجملة.

I- طبيعة وأهمية تجارة التجزئة

I-1- طبيعة تجارة التجزئة: (1)

تعرف تجارة التجزئة بأنها « تتضمن العمليات والأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء السلع والخدمات لغرض إشباع حاجات المستهلك الشخصية أو لإشباع حاجات عائلته أو أصدقائه »، ويمكن النظر إلى منشآت التجزئة على أنها منظمات أعمال أو أحد منافذ التوزيع التي تتولى عرض وبيع السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين الذين يقومون بشراء هذه المنتجات، لأغراض الإستهلاك الشخصي لهم ولعائلاتهم وليس لغرض إعادة بيعها مرة أخرى؛ أي بعبارة أخرى إن صفقة التجزئة هي صفقة البيع للمستهلك النهائي، وذلك بغض النظر عن كيفية بيعها سواء قام بها المنتج نفسه أو تاجر الجملة أو التجزئة. ويعتبر التاجر من تجار التجزئة إذا كانت مبيعاته للمستهلك النهائي تشكل الجزء الأكبر من جملة مبيعاته.

I-2- أهمية تجارة التجزئة:

تتركز أنشطة تجارة التجزئة على تسهيل تبادل ونقل السلع التي تمّ تصنيعها إلى المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وقد يتم إنجاز مختلف أنشطة محلات التجزئة نفسها من خلال مراكز بيع تابعة لها، أو من خلال زيارات منزلية للمستهلكين لبيع بعض السلع الخاصة، أو من خلال البيع بواسطة البريد وحسب الطلب. وغالبا ما يكون لتجار التجزئة إتصالات مباشرة مع المستهلكين في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يمكنهم من تعديل المزيج التسويقي والسلعي تبعاً لأية تغيرات قد تحدث في إمكانيات، أذواق، وتوقعات المستهلكين المحتملين. (2)

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 153-154.

(2) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 302.

وتتبين أهمية تجارة التجزئة في حالة إرتفاع الأسعار. بحيث البداية تكون صعبة والخدمة أصعب من خلال المحل، تجار التجزئة الأكثر نشاط عليهم القيام بخلق جو التسوق من خلال تجربة ممتعة وملئية بالمفاجآت الرائعة للزبائن. مثل قيام بعض المحلات بوضع طاولات وكراسي لشرب القهوة وتناول الحلويات.⁽¹⁾

ويساعد الجو العام للمتجر على إبراز مركز التاجر مما يساعد على جذب المستهلكين وتشجيعهم على الشراء، وتتضمن عناصر الجو العام للمتجر في مظهر المتجر، نوافذ المعروضات ومدخل المتجر ويفيد مظهر المتجر العملاء الجدد الذين يميلون إلى الحكم على المتجر من مظهره الخارجي، وهناك عناصر داخلية للمتجر تتضمن الإضاءة، والحائط، والأرضية، وتساهم هذه العناصر في جذب المستهلك مثل استخدام الألوان، فهناك عديد من المطاعم التي تقدم وجبات سريعة تستخدم ألوان زاهية مثل الأحمر، والأصفر لأنّ هذه الألوان تجعل الأفراد يشعرون بالجوع. كما أن الصوت يمثل عنصر آخر عن طريق استخدام الموسيقى الهادئة، وأيضاً هيكل المتجر وترتيب الأقسام ووضع السلع في مجموعات متجانسة، فالعرض المتناسق يزيد من قيمة الجو العام للمتجر ومن جذب المستهلكين وزيادة المبيعات.⁽²⁾

II- أنواع متاجر التجزئة:

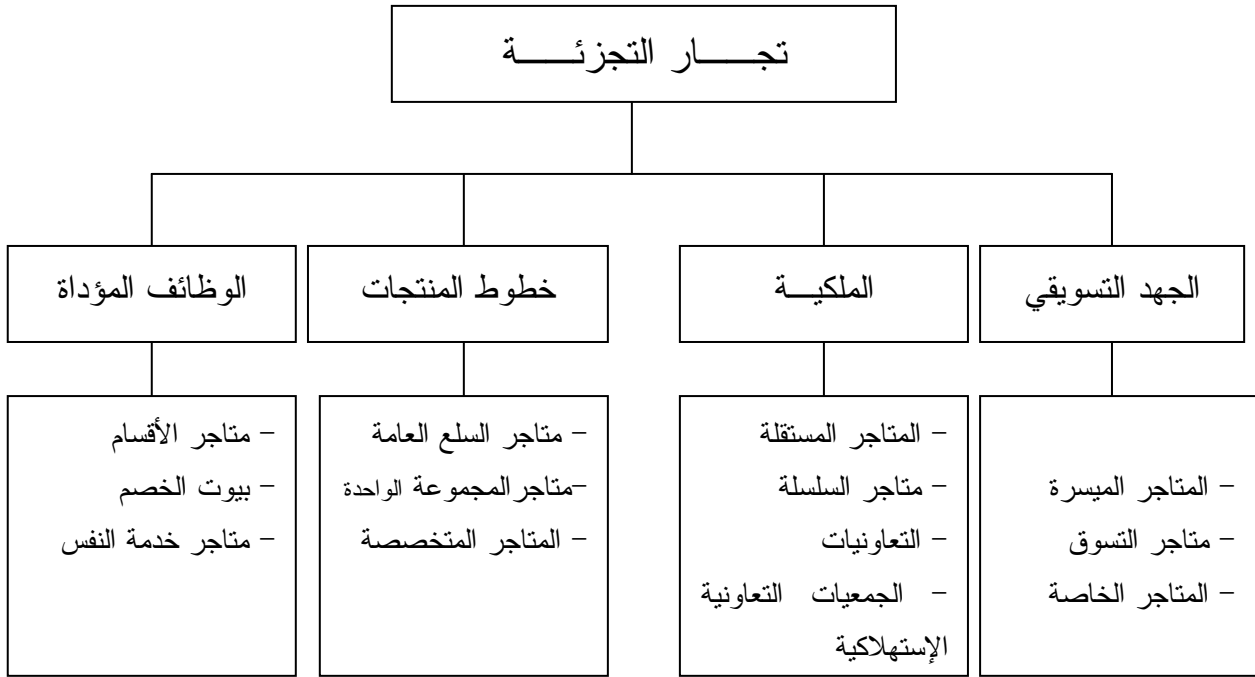
نظراً لإتساع مجالات تجار التجزئة وتنوع أعمالهم هناك العديد من التقسيمات التي يمكن ذكرها لتجارة التجزئة. ويوضح الشكل رقم (08) التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة حسب الأسس الآتية:

- 1- كمية الجهد السوقي المطلوب من المستهلك.
- 2- الملكية.
- 3- مدى وأنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها.
- 4- الوظائف المختلفة المؤداة بواسطة المتجر.

⁽¹⁾ P. KOTLER, LE MARKETING SELON KOTLER, Paris, Pearson Education, 2005, P 118.

⁽²⁾ عائشة مصطفى المنيوي، سلوك المستهلك - المفاهيم والإستراتيجيات، مصر، مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية 1998، ص 209.

شكل رقم (08): التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 199.

ويركز أغلب كتاب وباحثي التسويق في تصنيف الأشكال الرئيسية لتجارة التجزئة على أساس معيار الملكية والوظائف المؤداة ويظهر ذلك في أنواع المتاجر التالية:

II-1- المتاجر المستقلة (الصغيرة):(1)

هذا النوع من المتاجر واسع الإنتشار في مدن وقرى دول العالم المختلفة. وغالبا ما تقدم هذه المتاجر خدمات كبيرة للمستهلك الذي لا يسمح له الوقت بالتجوال على منشآت التجزئة الكبيرة. ومن أبرز صفات هذا النوع من المتاجر تولي صاحب المتجر نفسه أو أبناءه أو أقاربائه مهمة البيع و/أو الإشراف داخل المتجر. وفي الغالب يرتبط مالك المتجر بعلاقات شخصية وإجتماعية مع زبائنه، خصوصا وأن هذا النوع من المتاجر ينتشر في القرى و الأرياف والمناطق السكنية ويكون معروفا للسكان.

إن العلاقة الشخصية بين مالك المتجر والزبائن تجعله على دراية كبيرة بإحتياجاتهم، ويساهم في عملية إيصال الطلبات إلى المساكن وبهذا يوفر للزبون المشغول وقتا وجهدا لا يستهان بهما.

(1) بشير عباس العلق، التسويق الحديث: مبادئه وإدارته وبحوثه، سرت، ليبيا، دار الجماهيرية، الطبعة الأولى، 1996.

II-2- متاجر السلسلة: (1)

وهي مجموعة من المتاجر التي تبيع نفس السلع، وتعمل تحت إدارة واحدة، وملكية واحدة من خلال مركز رئيسي واحد. ويقوم المركز الرئيسي ببعض الوظائف والأنشطة مثل الشراء المركزي، والإعلان، والإشراف، والرقابة على أعمال البيع، والتنسيق بين نشاط المتاجر المختلفة (حلقات السلطة)، وتقوم متاجر السلسلة بأعمالها ونشاطاتها دون اللجوء إلى تجار الجملة، وهي بذلك تحقق وفورات إقتصادية كبيرة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والسعر.

II-3- الجمعيات التعاونية الإستهلاكية: (2)

الجمعية التعاونية الإستهلاكية هي جمعية إختيارية تضم مجموعة من المستهلكين النهائيين الذين ينظمون أنفسهم بغرض إشباع حاجاتهم وطلباتهم من المنتجات والخدمات. والجمعيات التعاونية الإستهلاكية هي متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين والتي تعرض المنتجات والخدمات. يتجه المستهلكون إلى التعامل مع الجمعيات الإستهلاكية بدلا من المتاجر اليومية لأنهم يتمتعون بميزة السعر المنخفض والخدمة الممتازة.

II-4- متاجر الخدمة الذاتية:

هو متجر للمواد الغذائية تفوق مساحته 400 متر مربع ولا تتعدى 2500 متر مربع، خدمة البيع فيه ذاتية بأسعار منخفضة. ويقترح تشكيلة محدودة من المنتجات لا تتجاوز 1000 نوع كحد أقصى.⁽³⁾

وتنظم متاجر الخدمة الذاتية على أساس تخصيص أقسام مستقلة لكل نوع من الأنواع المختلفة من المواد الغذائية، وتعتمد هذه المتاجر على طريقة العرض الجذاب. ونتيجة لنجاح هذه المتاجر وتعرضها للمنافسة في نفس الوقت إتجهت هذه المتاجر إلى التوسع في عرض تشكيلات المنتجات المختلفة لتشمل مستحضرات التجميل، والعطور، والأدوات المنزلية، والزهور ، والمجلات بالإضافة إلى تقديم العديد من الوجبات سريعة الإعداد.⁽⁴⁾

(1) ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 295.

(2) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 203.

(3) C. CHABOT, R. STEFHAN, OP ,cit ,P 36.

(4) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 207-208.

II-5- متاجر الأقسام:

متاجر الأقسام هي متاجر تجزئة متعددة الأقسام بمساحة بيع لا تقل عن 2500 متر مربع بخدمة بيع ذاتية، وتقوم بتوفير تشكيلة واسعة من المنتجات الغذائية وغير الغذائية تتراوح ما بين 25000 و 80000 نوع.⁽¹⁾

وعليه متاجر الأقسام هي متاجر كبيرة الحجم التي تقوم بعرض تشكيلة كبيرة من من خطوط المنتجات ويختلف العمق الموجود داخل كل خط من متجر إلى آخر، ويلاحظ أن كثرة الأنواع والتشكيلات التي تعرضها متاجر الأقسام لا تعتبر خاصية مميزة لها⁽²⁾، بل تتميز بأنها عبارة عن عدة محلات تحت سقف واحد وإدارة واحدة وتوجد في أماكن مزدحمة بالسكان وتقدم خدمات إضافية لزبائن مثل المطاعم، وساحات التسلية، وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية.⁽³⁾

II-6- بيوت الخصم:⁽⁴⁾

ظهر هذا النوع من متاجر التجزئة بعد الحرب العالمية الثانية. وتقوم هذه المتاجر ببيع مجموعة ضخمة من السلع التي تتمتع بمعدل دوران عال وأسعار منخفضة. وتعد سياسة الأسعار المنخفضة من أهم خصائص هذه المتاجر، وهناك العديد من الإجراءات والوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل: تقديم أقل خدمات ممكنة، وتقليل الجهود البيعية، وإستئجار أماكن رخيصة نسبيا (حيث توجد مثل هذه المتاجر بعيدا عن وسط البلاد)، وإستخدام عدد قليل من رجال البيع، والإعتماد إلى حد ما على الخدمة الذاتية وقللة الإهتمام بالديكور الداخلي أو الجو المريح الموجود في متاجر الأقسام... إلخ.

⁽¹⁾ C. CHABOT, R. STEFHAN, op, cit ,P 35.

⁽²⁾ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 205.

⁽³⁾ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 117.

⁽⁴⁾ ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 291.

المبحث الثاني: تخطيط منافذ التوزيع

يتم التخطيط لمنافذ التوزيع بعد تحديد ومعرفة معايير معينة ، ثم يختار المنفذ المناسب بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة ويحدد عدد الوسطاء داخل المنفذ المناسب، هذا ما سنقوم بالإجابة عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: معايير إختيار منافذ التوزيع

هناك مجموعة واسعة من المعايير والمواصفات التي يجب مراعاتها عند تصميم منفذ توزيعي ونذكر منها ما يلي:

1- التفكير الإستراتيجي:⁽¹⁾

في كثير من الممارسات تعمل المؤسسات على إستخدام بعض الحوافز والحلول القصيرة الأجل لتحسين أداء منفذ التوزيع الخاصة بها. ومثل هذا التفكير قصير الأجل لا يعد هو أفضل الحلول، فالحل الأمثل لتحسين أداء منفذ التوزيع لأي مؤسسة هو تطبيق التفكير الإستراتيجي طويل الأجل. ومثل هذا التفكير يتطلب النظر إلى أي عضو من أعضاء المنفذ على أنه شريك وليس مجرد عضو، فالمنتجين لا بد أن يسوقوا المؤسسة أولاً إلى الموزعين العاملين معهم داخل المنفذ والعمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى في تسويق منتجاتهم.

والواقع أن مفهوم التفكير الإستراتيجي يعد مفهوما هاما للغاية عندما تحاول المؤسسات المنتجة الدخول إلى الأسواق الدولية أو العالمية.

2- خصائص المؤسسة:⁽²⁾

من خلال الموارد المالية المتوفرة، المؤسسة أولاً تستطيع الأخذ على عاتقها جزء من وظائف التوزيع؛ هذا يعني تأمين هذه الوظائف من طرف الموظفين الخاصين بها، أيضا من خلال قوة المؤسسة تستطيع تقديم منتجاتها بأسعار جذابة في مراكز الشراء المهمة. في حين مؤسسة إنتاجية صغيرة تتميز بمراد ضعيفة، تختار من طرف موزعيها الذين يتعاملون معها.

(1) إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص319.

(2) D.LINDON , F.JALLAT ,op. cit ,p165

3- خصائص السوق: (1)

إن معرفة خصائص السوق يمكن أن تساعد المنتج على إختيار منافذ توزيعه. وفي هذا الصدد فإن المؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات عليها أن تهتم بدراسة الخصائص التالية في السوق:

* **حجم السوق:** وذلك حاليا ومستقبليا في صورة وحدات أو في صورة نقدية.

* **هيكل السوق:** وذلك جغرافيا، وبأحجام حسابات العملاء المختلفين به.

* **حصة السوق:** مقارنة بحصص المنافسين المباشرين وغير المباشرين.

* **إستقرار السوق:** وذلك من حيث درجة الإستقرار أو التغيير في حاجات المستهلكين.

* **نمو السوق:** وذلك في صورة وحدات أو في صورة نقدية.

وبصفة عامة كلما كان حجم السوق كبيرا من حيث أعداد المستهلكين، أو من حيث حصة المؤسسة به كلما إحتاجت المؤسسة إلى منفذ توزيع أطول حتى يمكنها تغطية هذا السوق والتعامل مع حاجاته ورغباته.

4- خصائص المنتج:

يعني مستوى معرفة العمل المطلوب من البائع للموزع، ومستوى الخدمات التي يقدمها للزبائن، فإذا كان المنتج يتطلب معرفة عالية يجب التوجه نحو قوة بيع مباشرة مع تكوين جيد لها، وكلما كان مستوى معرفة عمل المنتج منخفض. كان الترابط والتطور بين المورد ومنفذه التوزيعي أقل. (2)

كما أنه غالبا ما تؤثر قيمة الوحدة من المنتج على مقدار الأموال المتاحة للقيام بعملية التوزيع، فإذا كانت قيمة الوحدة المباعة منخفضة يؤدي ذلك إلى طول منفذ التوزيع وعندما تباع منتجات ذات قيمة منخفضة ، ولكن بكمية كبيرة يؤدي ذلك إلى الإستعانة بمنافذ توزيع قصيرة نفس الشيء مع المنتجات القابلة للتلف. (3)

(1) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 325 .

(2) R.VANDICK, MARKETING OPERATIONNEL, Alger, édition CHIHAB, 1994, P76.

(3) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق - وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مصر، جامعة الزقازيق، 2001، ص ص284.

5- خصائص الزبون: (1)

- منفذ التوزيع قبل كل شيء يجب أن يتماشى ويتكيف مع خصائص وسلوك شراء الزبائن الكبار النهائيين للمؤسسة، ولهذا يتم طرح الأسئلة الرئيسية الخاصة بهذا الجانب:
- ما هو عدد ومكان والإنتشار الجغرافي للزبائن الكبار؟.
 - من أين يقوم حالياً الزبائن بإقتناء مشترياتهم من المنتج المعني؟.
 - متى وبأي طريقة يقوموا الزبائن بعملية الشراء (شراء يومي، أسبوعي، غير منتظم، موسمي،... إلخ)؟.
 - ما هو حجم ومبلغ الشراء للوحدة؟.
 - ماهي الحاجات من المعلومات، والنصائح والخدمات المعبر عنها أو المحتج للحصول عليها من الزبائن؟.

6- الأهداف والغايات: (2)

لكل تنظيم بعض الغايات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وفي سبيل تنمية منافذ التوزيع يكون من الضروري مراعاة كل من الغايات العامة مثل تحقيق معدل عائد مقبول على الأموال المستثمرة، أو تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، وتقليل شكاوي المستهلك والمجتمع من ممارسات المؤسسة، والعمل على إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم. كذلك يجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مثل زيادة حصة السوق بنسبة 2% مثلا خلال العام، فإستراتيجية التوزيع الخاصة بالمؤسسة لابد من القيام بتصميمها بشكل يسهم في تحقيق هذه الغايات والأهداف. ولكي يتم تحقيق ذلك فلا بد وأن تستخدم قناة التوزيع الموارد المتاحة من أفراد، وأموال، وعناصر فنية، وتأخذ في إعتبارها تلك القيود التي قد توجد في ممارستها مثل القيود القانونية، والتنافسية، والتقنية والفنية.

(1) D.LINDON , F.JALLAT , op. cit, P165.

(2) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص ص 320-319 .

المطلب الثاني: طريقة إختيار منفذ التوزيع المناسب

لكي يختار منفذ التوزيع المناسب يجب المفاضلة بين المنافذ المتوفرة من خلال مجموعة من الأسس وإتخاذ جملة من القرارات.

I- أسس المفاضلة بين منافذ التوزيع:

غالبا ما تتم المفاضلة بين البدائل المختلفة لمنافذ التوزيع بناء على ثلاثة معايير رئيسية هي:

I-I- النواحي الإقتصادية:⁽¹⁾

فكل بديل من بدائل التوزيع المختلفة سوف يساعد على تحقيق مستوى معين من المبيعات ، وهنا نجد أن القضية الأولى التي تواجه المؤسسة هي المفاضلة بين قوة البيع أو وكالات البيع، فبعض المؤسسات تعتقد أن رجال البيع لديهم القدرة على بيع أكبر كمية، حيث تتوفر لديهم الخبرة في أساليب البيع، كما أن لديهم الرغبة للعمل بجدية، حيث أن مستقبلهم يتوقف على مستقبل المؤسسة، كما أن المستهلك قد يفضل التعامل مباشرة مع المؤسسة خلال قوة رجال البيع.

ولا تعتبر وجهة النظر السابقة صحيحة في كل الأحوال، فمن المحتمل أن يقوم الوسطاء بدور فعال في تحقيق معدلات مرتفعة من المبيعات تفوق ما يحققه رجال البيع للأسباب الآتية:

- أ- القائمين على عملية البيع في وكالات البيع قد تكون لديهم الرغبة في العمل بجدية على زيادة المبيعات خاصة في حالة إرتفاع العمولة التي يحصلون عليها.
- ب- بعض المستهلكين يفضلون التعامل مع الوكالة التي تتعامل مع مجموعة كبيرة من المنتجين دون التعامل مع رجال البيع الذين يمثلون مؤسسة واحدة.
- ج- أحد العوامل المشجعة على إستخدام الوسطاء هي الشهرة التي تمّ تكوينها بمرور الأيام في السوق والتي يجد رجل البيع صعوبة في الوصول إليها.
- د- إنّ تكلفة إستخدام وكالات البيع غالبا ما تكون أقل من التكلفة التي تتحملها المؤسسة نتيجة توظيف رجال البيع.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص 290-291.

I-2- إمكانية الرقابة:

إنّ استخدام وكالات البيع يؤدي إلى وجود مشكلات متعددة تتعلق بالعملية الرقابية، فالوكالة تعمل في حرية كاملة عن المنتج وهي تسعى إلى تحقيق أقصى ربح . وبالتالي قد تفضل التعامل والتركيز على المنتجات المنافسة التي تحقق لها ذلك الهدف بأقل جهد ممكن، أضف إلى ذلك إستقلالية الوكالة عن المنتج قد يؤدي إلى عدم بذل الجهد الكافي للترويج للمنتج عند المستهلك الأخير .

I-3- الموائمة:

فالمنتج الذي يقرر الإستعانة بالوكالة يرتبط بها لمدة معينة قد تصل إلى خمس سنوات، وفي هذه الحالة تصعب عملية الإنفصال عنها قبل هذه الفترة ومن هنا يلزم على المؤسسة التأكد من إمكانية إحكام الرقابة على الوكلاء وكذلك مدى إمكانية الوكلاء على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.⁽¹⁾

II- إختيار منفذ التوزيع المناسب:

هناك مجموعة من القرارات المتعلقة بإختيار منفذ التوزيع المناسب لمنتجات مؤسسة ما، وهي على النحو التالي:

II-1- قرارات متعلقة بإختيار أسلوب التوزيع المناسب: (2)

ويقتضي إتخاذ هذا النوع من القرارات ضرورة المفاضلة بين التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر من خلال الوسطاء. وإذا تمّ إتخاذ قرار بالإعتماد على التوزيع المباشر، فإن بقية القرارات الأخرى المتعلقة بإختيار منفذ التوزيع تصبح غير ذات موضوع، خاصة وأن هذه القرارات ترتبط بإستخدام الوسائط في توزيع السلع.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص 291-292.

(2) أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، مصر ، جامعة القاهرة، 1995-1995، ص155.

II-2- قرارات متعلقة باختيار أنسب طرق التوزيع غير المباشرة: (1)

في حالة إستقرار المنتج على الإعتماد على التوزيع غير المباشر، في هذه الحالة عليه أن يحدد ما إذا كانت السلع سيتم توزيعها بإستخدام منفذ واحد، أو عدد موحد من منافذ التوزيع، أو التوزيع عن طريق التوزيع المزدوج، أي الإعتماد على منفذين للتوزيع، أو التوزيع عن طريق أسلوب التوزيع المركب، أي إستخدام أكثر من منفذين للتوزيع. وتعتمد المفاضلة بين هذه الطرق على أساس:

أ- طبيعة السلعة سواء من حيث الإختلاف في قيمتها، أو قابليتها للتلف، أو طبيعتها الفنية، أو معدل تكرار شرائها.

ب- طبيعة السوق من حيث الإختلاف في عدد وكثافة المستهلكين، وحدة المنافسة، ومدى توافر الوسطاء الممكن الإعتماد عليهم في عملية البيع.

II-3- قرارات متعلقة بتحديد نوعية الوسطاء:

هناك أنواع متعددة من متاجر الجملة والتجزئة. وقد تم التطرق إلى هذه الأنواع بقدر من التفصيل في المبحث الأول من هذا الفصل.

وتتوقف عملية الإختيار والمفاضلة فيما بين هؤلاء الوسطاء على عاملين أساسيين هما:

أ- درجة إحتياج المنتج للخدمات التي يمكن أن يؤديها كل نوع من أنواع الوسطاء.

ب- تكاليف التوزيع بإستخدام كل وسيط من هؤلاء الوسطاء.

II-4- قرارات متعلقة بتحديد نطاق التوزيع:

وهي القرارات التي تتعلق ما إذا كان التوزيع شاملاً، أم إنتقائياً، أم وحيداً.

ويقصد بالتوزيع الشامل الإعتماد في توزيع السلعة على أكبر عدد ممكن من

الموزعين، وذلك ضماناً لتوافرها في الأماكن المختلفة التي يتواجد بها المستهلكين.

أما التوزيع الإنتقائي فيقصد به الإعتماد على عدد محدود من الوسطاء في توزيع

السلعة.

أما بالنسبة للتوزيع الوحيد فيقوم على أساس الإعتماد على موزع واحد في تسويق

السلعة.

(1) أمينة محمود حسين محمود، مرجع سابق، ص ص 156-157.

ويصلح تطبيق التوزيع الشامل في حالة بيع السلع الإستهلاكية الميسرة في حين يستعمل التوزيع الإنتقائي في حالة سلع التسوق، والتوزيع الوحيد يصلح في حالة بيع السلع الخاصة.

II-5- قرارات متعلقة بإختيار الوسطاء الفرديين:⁽¹⁾

بعد قيام المنتج بتحديد أنسب طرق التوزيع غير المباشر سواء منفذ واحد، أو مزدوج. أو مركب، وبعد إستقراره على نوعية متاجر الجملة والتجزئة التي سيعتمد عليها في توزيع السلعة، وتحديد ذلك لنطاق التوزيع تأتي المرحلة الخاصة بإختيار المنتج للوسطاء الفرديين الذين سيتولون تنفيذ سياسته في توزيع السلعة، وهذا بالإعتماد في عملية الإختيار على عدة معايير من أهمها ما يلي:

أ- إمكانيات كل وسيط سواء الحالية أو المستقبلية في البيع في القطاعات المستهدفة من السوق.

ب- مدى كفاءة وكفاية جهاز البيع الخاص بكل وسيط في توليد المستوى البيعي المطلوب تحقيقه بالنسبة لكل منطقة.

ج- موقع كل وسيط ومدى تناسب ذلك مع المراكز التجارية أو مراكز التسوق أو المتاجر الأخرى المنافسة.

د- مدى تناسب خدمات الوسيط وسياساته الترويجية مع إحتياجات المنتج.

هـ- نوعية الخدمات التي يقدمها الوسيط، ومدى إتفاق ذلك مع إحتياجات المستهلكين في القطاعات السوقية المختلفة.

و- مدى تناسب سياسات المنتجات الخاصة بالوسيط مع إحتياجات المنتج، أي ما هو مدى قيام الوسيط ببيع منتجات منافسة. وهل تتناسب سياساته من حيث التشكيل والتوزيع مع ما يتطلبه المنتج.

ز- المركز المالي للوسيط، ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيدها.

ح- تكاليف التوزيع بإستخدام كل نوع من أنواع الوسطاء.

ط- إتجاه الوسيط نحو التعاون مع المنتج، وتطبيق ما يراه مناسبا من أنشطة وسياسات لضمان الجهود التسويقية للمنتج.

(1) أمينة محمود حسين محمود، مرجع سابق، ص ص 158-159.

المطلب الثالث: نطاق التوزيع

بعد أن يتم تحديد معايير إختيار المنفذ والمفاضلة بين البدائل ثم إختيار المنفذ المناسب تكون الخطوة التالية هي تحديد عدد الوسطاء الذين يتم إستخدامهم، وتتم هذه الخطوة بالإعتماد على إستراتيجيات التغطية السوقية المعروفة بالتوزيع المكثف، والإنتقائي، والوحيد. فحسب أريك شولتر حين تختار إستراتيجية (*) التوزيع، قارن صورة العلامة التجارية، بنظرة المستهلك لنقطة التوزيع المحتملة، لتجد القناة الصالحة لتجميل هوية إنتاجك والتعاون معه.⁽¹⁾

I- إستراتيجية التوزيع المكثف (Intensive)

إن أقصى درجة من تغطية السوق تحدث مع إستخدام إستراتيجية التوزيع المكثف والتي وفقا لها تحاول المؤسسة المنتجة القيام بإقناع أكبر عدد من تجار التجزئة الموجودين في كل منطقة للتعامل بمنتجاتها. ومن مزايا إستراتيجية التوزيع المكثف القدرة على زيادة الشراء غير المخطط من قبل المستهلكين، وزيادة درجة تعرف المستهلك على المنتج، وكذلك توفير أكبر درجة من الراحة بالنسبة للمستهلك في عملية الشراء، أما عيوب هذه الإستراتيجية فهي تتمثل في إنخفاض هامش الربح للوحدة، ووجود طلبيات ذات حجم صغير، وزيادة المشكلات التي تواجهها المؤسسات فيما يتعلق بالرقابة على المخزن، ودرجة أقل من الرقابة الكلية على عملية التوزيع.

(*) الإستراتيجية: هي تحديد إختيار مواصفات قرار رئيسي إستراتيجي لأنه يعمل على التوجيه بطريقة محددة ولمدة طويلة أعمال وهيكل المنظمة، نقلا عن:

M. MARCHESNAY, Management Stratégique ,Alger, Edition CHIHAB,1997, P :183.

ويرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس وتعني فنون الحرب ويعرفها قاموس ويبستر الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، نقلا عن:
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مدينة نصر، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، ص17.

⁽¹⁾أريك شولتر، لعبة التسويق، ترجمة خالد الكردي، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، بدون سنة النشر، ص123 .

وبصفة عامة فإنه في سوق المستهلك النهائي نجد أن معظم المنتجات ذات العلامات المعروفة، والتي تصنف على أنها منتجات سهلة المنال يتم توزيعها في السوق باستخدام إستراتيجية التوزيع المكثف؛ لأن المستهلك عند شرائه لمثل هذه المنتجات لا تكون لديه رغبة في بذل جهد ووقت كبير في سبيل الحصول عليها.⁽¹⁾

إستراتيجية التوزيع المكثف التي طورها الرئيس التنفيذي السابق للتسويق في شركة كوكاكولا روبرتو غوزينا، للعلامة التجارية الرائعة الصيت كانت: « أن تكون منتجات كوكاكولا متوفرة على بعد ذراع من الراغب » بهذا التصريح، كان يعني أنه يريد لمنتجات شركته أن تكون متوفرة في كل مكان وأي مكان يمكن للبشر أن يكونوا فيه: وهذا هو الإنتشار.⁽²⁾

II- إستراتيجية التوزيع الإنتقائي (Sélective)

ويعني التوزيع الإنتقائي قيام المؤسسة بتحديد عدد من المتاجر في المنطقة الواحدة تقوم بالتعامل في منتجات المؤسسة دون المتاجر الأخرى، حيث يتم البحث عن المتاجر التي يمكن أن تعكس الجهد التسويقي والإنتاجي للمؤسسة من حيث إمكانياتها وموقعها وما تتمتع من سمعة طيبة في نفوس المتعاملين، ويمكن الإعتماد على هذه الإستراتيجية في حالة تطلب السلع الموزعة جهدا خاصا من جانب التجار في العمليات البيعية، وحيث يعمل كل تاجر مع عدد محدود من المنتجين المنافسين، ويستخدم بشكل خاص في سلع التسوق والسلع الخاصة وفي بعض السلع الميسرة.⁽³⁾

مشكلة التوزيع الإنتقائي لديها جانبين من التفكير، حسب رجل القانون يتم الإهتمام بحماية المستهلك، أما مسؤول التسويق فيأمل في الإستعمال الحسن لجميع خدمات مختلف منافذ التوزيع لتجنب جميع أشكال رفض البيع، وحرسته في تقديم منتوجاته للتوزيع لمن يرغب.⁽⁴⁾

(1) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 329.

(2) أريك شولتز ، مرجع سابق، ص 122.

(3) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق، ص 437.

(4) A. DUVERDIER, F. CABARET, Les Clés de la Réussite dans la Distribution, Paris , ESF Edition, 1990, P P 59-60.

III- إستراتيجية التوزيع الوحيد (Exclusive)⁽¹⁾

طبقا لهذه الإستراتيجية يقوم المورد ببيع منتجاته إلى تاجر الجملة أو التجزئة في سوق معينة. وطبقا لهذه الإستراتيجية أيضا قد يمنع تاجر الجملة أو تاجر التجزئة التعامل مع منتجات منافسة.

وتستخدم إستراتيجية التوزيع الوحيد في سوق المستهلك النهائي خاصة لبعض المنتجات عالية الثمن كالبديل الفاخرة. وقد يفضل المنتج أيضا إستراتيجية التوزيع الوحيد عندما يكون مرغوب فيها في حالة قيام الموزع بأداء خدمات التركيب والإصلاح بعد إتمام عملية البيع.

ويساعد التوزيع الوحيد المنتج في تحقيق نوع من الرقابة على تاجر التجزئة في قطاع السوق الذي تتم فيه عملية التوزيع. حيث يكون المنتج في وضع يسمح له بتحديد السعر الذي يجب أن يتقاضاه تاجر التجزئة بالإضافة إلى المشاركة في تحديد ميزانية الإعلان اللازمة لتنفيذ الأنشطة الترويجية المتعلقة بالمنتج.

وعلى الجانب الآخر فإن إتباع هذا الأسلوب في التوزيع يساعد في تحديد منافذ التوزيع التي تتعامل معها المؤسسة، كما أن المنتج قد يواجه مصاعب متعددة إن لم يتم الموزع بالترويج لمنتجاته بطريقة جيدة. وهنا نجد أن المنتج يضع كل البيض في سلة واحدة نتيجة اعتماد بصفة رئيسية على الموزع في توزيع منتجاته.

ومن وجهة نظر تاجر التجزئة نجد أن التوزيع الوحيد يتيح له إمكانية الاستفادة من إمكانات المنتج فيما يتعلق بأنشطة التسويق المختلفة.

والجدول رقم (02) يقدم لنا أوجه المقارنة الرئيسية بين إستراتيجيات التغطية السوقية ومن ثم يظهر الاختلاف في إتباع أي من هذه الإستراتيجيات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من التوزيع.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص 297-298.

جدول رقم (02): أوجه المقارنة بين إستراتيجيات التغطية السوقية

نواحي المقارنة	التوزيع المكثف	التوزيع الإنتقائي	التوزيع الوحيد
التغطية السوقية	التغطية الشاملة للسوق	تغطية متوسطة للسوق	صورة ذهنية مميزة للمنتج وتغطية محدودة
عدد أعضاء قناة التوزيع	كبير جدا	عدد محدود من الموزعين	موزع واحد في منطقة محددة
السيطرة	ضعيفة	محدودة	قليلة
تكلفة البيع الشخصي للمنتج	عالية	محدودة	قليلة
العملاء	عدد كبير منتشر جغرافيا	عدد متوسط لديه وعي بالمنتج	عدد محدود نسبيا لديه رغبة عالية في المنتج
عادات الشراء	المستهلك لا يبذل مجهود كبير في الشراء ويشترى من أقرب مكان ممكن	يقوم المستهلك بالمقارنة والإختيار بين المنتجات المعروضة	المستهلك على إستعداد لبذل مجهود شراء خاص لكي يحصل على المنتج
التركيز التسويقي	الإعلان على نطاق واسع	على حسن الخدمة والعرض الجيد	على البيع الشخصي
السلع	المنتجات الغذائية، الجرائد والمجلات، الكبريت والسجائر	الملابس والمفروشات	السيارات والأجهزة الكهربائية

المصدر: عبيد محمد عنان وآخرون، مرجع سابق، ص 37 .

المبحث الثالث: تسيير منافذ التوزيع

لكي تسيير منافذ التوزيع بالشكل الذي يحقق الهدف من التخطيط لها ، يجب العمل على خلق التكامل والتعاون وتفاذي الصراع بين أعضائها، وتقييم أدائها وتعديلها إن تطلب الأمر ذلك.

المطلب الأول: تكامل قنوات التوزيع

لعل الوسيلة الأفضل لتسيير منافذ التوزيع تكون من خلال تكامل قنوات التوزيع ويقصد بالتكامل إندماج (أو إرتباط) المنشأة (عضو قناة التوزيع)، مع منشأة توزيع أخرى في نفس الوقت، وتحت إدارة واحدة، وقد يكون هذا التكامل أفقيا أو رأسيا.⁽¹⁾ ويعني مفهوم نظم التوزيع المتكاملة أن التوزيع يتضمن أكثر من علاقات معقدة تنشأ بين العديد من المشاركين في هذا النظام، ويعتمد هذا المفهوم على ضرورة معرفة كل قناة من قنوات التوزيع أن نجاحها يتوقف على نجاح قنوات التوزيع الأخرى.⁽²⁾

I- التكامل الأفقي Horizontal Integration :

يتم التكامل الأفقي بين منشآت التوزيع حين تقوم إحدى المنشآت بالإندماج (أو الإرتباط) بمنشأة أخرى مشابهة لها في نوع النشاط وعلى نفس مستوى التوزيع الذي تقوم به. فإذا إندمج تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة آخر يقوم بنفس النشاط الإقتصادي، أو إندمج تاجر جملة آخر مشابه له في النشاط الذي يقوم به فكلا العاملين يعتبر تكاملا أفقيا. والحقيقة أن التكامل الأفقي يحقق مزايا عديدة أهمها تحقيق الكفاءة في التوزيع، وتحقيق وفورات إقتصادية في الإعلان والبحوث التسويقية، وتوظيف أشخاص متخصصين، والإستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في المجال.⁽³⁾

أهم ما يعيب هذا النوع من التكامل هو أنه يؤدي إلى صعوبات في التنسيق خاصة إذا كان عدد الوحدات الأفقية التي تم تجميع وظائفها كبيرا. كما أنه يخفض من درجة المرونة في التصرف التي كانت متاحة أمام مسؤولي تلك الوحدات قبل تكامل وظائفها، وكذلك فإنه يؤدي إلى رفع التكاليف المرتبطة بحل المشاكل الناتجة بين العاملين داخل القسم الواحد والأقسام الأخرى في نفس المستوى.⁽⁴⁾

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 79.

(2) طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق، ص 445.

(3) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 78.

(4) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص ص 78-79.

II- التكامل الرأسي Vertical Integration :

يتم التكامل الرأسي بين المنشآت التوزيعية حين تقوم إحدى هذه المؤسسات بالاندماج مع منشآت أخرى، في مستويات مختلفة في القناة، فلو إندمج تاجر التجزئة مع تاجر الجملة أو المنتج تحت إدارة واحدة، فالنتيجة هي تكامل رأسي. ويحصل تكامل كلي إذا إندمجت جميع المنشآت من المنتج إلى تاجر التجزئة. وهذا التكامل الرأسي الكلي يهدف إلى تعزيز الرقابة على جميع الوظائف والنشاطات، ابتداء من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة إيصال السلعة للمشتري. وخير مثال على هذا التكامل الرأسي الكامل ما تطبقه شركة موبيل أويل للبتترول- حيث تمتلك آبارا للنفط، ووسائل للشحن ومصافي البترول، ومحطات لتوزيع البترول للمستهلكين النهائيين.⁽¹⁾

ولقد أثبت التكامل الرأسي فعاليته، وذلك لتظافر جهود المنشآت المختلفة في جميع المستويات في القناة. ويمكن التمييز بين ثلاثة نظم لتكامل الرأسي.

1- التكامل الرأسي الكامل (التملكي).

2- التكامل الرأسي التعاقدية.

3- التكامل الرأسي الإداري.

وسنلقي فيما يلي الضوء على كل نوع من هذه الأنواع:

II-1- التكامل الرأسي الكامل (التملكي):

ويتم هذا النوع من التكامل عن طريق إمتلاك المنتج لمنشآت التوزيع (من جملة وتجزئة)، ليضمن إيصال السلع إلى المستهلك بنفس المواصفات، والخدمة التي يرغب فيها. وبالتالي تحقيق رقابة تامة على عمليات التوزيع والنشاطات التسويقية المختلفة الأخرى. ولكن من مساوئ هذا النظام إرتفاع تكلفته، فقد لا تستطيع المؤسسة تحمل القيام به ، إلا تلك المؤسسات ذات الموارد الإقتصادية الكبيرة.

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 78-79.

II-2- التكامّل الرأسي التعاقدّي:

وذلك عن طريق إتفاق عدد من المؤسسات المستقلة والتي تعمل في الإنتاج أو التوزيع على أساس تعاقدّي لتحقيق التكامّل في برامجها التسويقية بصفة عامة وبرامج سياسات التوزيع بصفة خاصة لتحقيق مزايا الحجم الضخم وبكميات كبيرة مما لو قامت كل مؤسسة بأدائها بصورة منفصلة. وبالتالي تضمن هذه المؤسسات عدم الإضرار بمصالحها مع المؤسسات الكبيرة في حالة عدم إتحادها معها.⁽¹⁾

ويشمل هذا النوع من التكامّل النماذج التالية:

II-2-1- المجموعة التطوعية:

هي سلسلة تطوعية وتجمع لتجار الجملة والتجزئة بهدف زيادة إنتاجية ومردودية مؤسسات الجملة والتجزئة في شكل منظمة مشتركة ، لشراء وتسيير المبيعات مع المحافظة على الإستقلالية القانونية والمالية لكل عضو في هذه المجموعة.⁽²⁾

بحيث يقوم تاجر الجملة في هذه الحالة بالإتفاق مع مجموعة من تجار التجزئة لتزويدهم بما يحتاجونه من السلع بأسعار مناسبة، وذلك مقابل إلّزام تجار التجزئة بشراء كمية معينة من هذه السلع.

ويحقق كلا الطرفين في هذا الإتفاق فوائد معينة. فتاجر الجملة يستطيع أن يضمن بيع كمية من مخزونه، بينما يستفيد تاجر التجزئة من ذلك بحصوله على الكمية التي يرغب فيها بسعر معقول. كما يضمن توفر السلعة في الوقت المناسب دون تحمل تكاليف التخزين. هذا ويمكن لتاجر التجزئة في حالات خاصة الإستفادة من خبرة تاجر الجملة في الإدارة ومعرفة السوق.

II-2-2- المجموعة التعاونية:

هي إتفاق لمجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية ذات وظائف تشبه وظائف تاجر الجملة. ويشرف تاجر التجزئة على نشاطات هذه المؤسسة بصفته مالكيها. وتقوم المؤسسة بشراء كميات كبيرة من السلع لتكون متيسرة لأعضائها، ولغير أعضائها أيضا. أما الأرباح التي تحقّقها فتوزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم منها.

⁽¹⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 283.

⁽²⁾ YVES CHIROUZE , op.cit, PP 596-597.

ومرة أخرى نقول أن غير الأعضاء يستطيعون التعامل مع هذه المؤسسة مع عدم تمتعهم بأية حقوق في الحصول على الأرباح.⁽¹⁾

II-2-3- حق الإمتياز:

هو طريقة للتعاون بحيث تقوم المؤسسة المانحة للإمتياز والمالكة لإسم تجاري وأو علامة تجارية معروفة. بتقديم تشكيلة من السلع والخدمات حصريا للتسويق من طرف موزع (المستفيد من الإمتياز) من خلال تقنيات مراقبة ومحسنة من طرف المانح للإمتياز.⁽²⁾ وقد يحصل الموزع على الحق بتوزيع السلعة جاهزة كما تأتيه من المنتج، أو قد يقوم هو بنفسه بإنتاجها حسب مواصفات يحصل عليها من المنتج الرئيسي.⁽³⁾

III- التكامل الرأسي الإداري:

يتم التكامل الرأسي الإداري بتحقيق المؤسسة التنسيق والتكامل بين المراحل المختلفة، من إنتاج السلعة حتى توزيعها عن طريق حجمها وقوتها النسبية في السوق على الأطراف الأخرى ، والتي عن طريقها يمكن ممارسة بعض التأثير لدعم منتجاتها في السوق. ففي الولايات المتحدة هناك العديد من الشركات مثل جنرال موتورز، التي تمارس نوعا من الضغط والنفوذ على متاجر التجزئة فيما يتعلق بعرض السلع والتسعير وترويج المبيعات.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 80.

⁽²⁾ YVES CHIROUZE ,op.cit, P 584.

⁽³⁾ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 81.

⁽⁴⁾ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 283.

المطلب الثاني: التعاون، الصراع وقيادة المنافذ

تتضمن المنافذ التوزيعية على مجموعة من الأنماط السلوكية السائدة بين مختلف أعضاء المنافذ كل عضو في هذه المنافذ له حقوقه وعليه واجباته ومن هنا يظهر ما يعرف بالتعاون والصراع بين أعضاء المنفذ ويبرز قائد للمنفذ.

I- التعاون في المنفذ:

تحدد نوعية توقعات أعضاء المنفذ التوزيعي من بعضهم البعض طبيعة العلاقة التي يمكن أن تسود داخل منفذ التوزيع. ويؤدي التعاون بين أعضاء المنافذ إلى تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المستهلكين من جهة أخرى. لذلك فلا بد من أن يزود تجار الجملة أو التجزئة بعضهم البعض بكافة الخدمات والتسهيلات التي تساعدهم على إنجاز ما هو مطلوب من كل منهم.

وعموماً فإنه يجب أن يتم توجيه أنشطة مختلف أعضاء منافذ التوزيع نحو فهم حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها.⁽¹⁾

ولضمان التعاون وتفاذي أو التقليل من الصراع يتم التكامل بين أعضاء المنفذ رأسياً، عن طريق التنظيمات التعاونية بين تجار الجملة ومتاجر التجزئة، أو متاجر التجزئة وبعضها البعض من خلال التعاقدات طويلة الأجل لتشكيل منافذ موحدة للتوزيع.⁽²⁾

II- الصراع في المنفذ:

إن أي منفذ عرضة لنوعين من الصراع وهما: الصراع الأفقي، والصراع الرأسى.

II-1- الصراع الأفقي:

يحدث الصراع الأفقي بين الوسطاء الذين يوجدون على نفس المستوى في المنفذ التوزيعي مثل الصراع بين تاجرين أو أكثر من تجار التجزئة والذين يحملون نفس المنتجات أو العلامات.

(1) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 276.

(2) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 355.

II-2- الصراع الرأسي: (1)

يحدث الصراع بين عدد من أعضاء منفذ التوزيع والذين يوجدون في مستويات مختلفة داخل المنفذ مثل الصراع بين المؤسسات المنتجة وتجار الجملة، أو الصراع بين تجار الجملة وتجار التجزئة داخل نفس القناة الخاصة بمنتج أو علامة معينة. وينشأ مثل هذا الصراع نتيجة للاختلاف في الأهداف، أو نتيجة لسوء الفهم بين الأطراف المختلفة، وكذلك نتيجة لوجود إتصالات غير صحيحة أو غير جيدة داخل المنفذ.

وحيث أن منفذ التوزيع يتكون من بعض المنشآت الفردية فإن هناك دائما احتمالات لوجود كل من الصراع الأفقي أو الرأسي بين أعضاء المنفذ. وتشرح نظرية الأسوار لماذا توجد احتمالات الصراع بصورة مستمرة داخل المنفذ. فوفقا لهذه النظرية فإن كل عضو يتوقع أن يقوم العضو الآخر ببعض الأدوار أو الوظائف. ولكن المشكلة هي عدم تطابق مثل هذه التوقعات بين أعضاء المنفذ. فعندما يتصرف عضو المنفذ بشكل يخالف التوقعات أو بصورة غير عادية فإن حالة من عدم الرضا، والإحباط، وعدم الكفاءة تظهر داخل المنفذ. وأحد الطرق التي يمكن إستخدامها للتعامل مع الصراع وتفاديه هو وجود قائد للمنفذ والذي يتبعه الجميع.

(1) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص ص 336-337.

III- قيادة المنفذ: (1)

يشير مفهوم القوة من وجهة النظر التسويقية إلى قدرة عضو المنفذ على التحكم في قرارات الإستراتيجية التسويقية لعضو آخر في نفس المنفذ وعبر مستويات مختلفة منه. وتتميز العديد من منافذ التوزيع بوجود عضو يمارس تأثير كبير على أعضاء المنفذ الآخرين وهذا ما يعرف بقائد المنفذ. ونجد في بعض الحالات أن متاجر التجزئة قد تكون القوى الأكبر في المنفذ وتستطيع أن تفرض شروطا في تصميم أو سعر أو شروط بيع السلعة. وقد يكون ذلك التأثير من جانب تجار الجملة، وهذا ما يعرف بالقوة النسبية وتتكون هذه القوة نتيجة لبعض المزايا التنافسية التي تكون لدى طرف معين على طرف (أو أطراف) أخرى ومن أمثلتها شهرة الإسم التجاري والتي تضمن الطلب على السلعة أو المتجر أو الإمكانيات المالية التي تتحكم في الأعضاء الآخرين للمنفذ أو تميز المنتجات بخصائص وجودة عالية وتشكيلات مختلفة.

وينظر إلى مصادر القوة على أنها مجموعة من الأدوات والأساليب التي يستخدمها من يمتلك القوة (ويعبر عنه بقائد المنفذ) لضمان التأثير في أعضائه وقبول طاعتهم وولائهم. وهناك عدة أنواع من مصادر القوة وهي كالاتي:

* **القوة الإقتصادية:** ويقصد بها تلك الحوافز الإقتصادية الإيجابية التي يمكنه بإستخدامها التأثير في الأعضاء وضمان طاعتهم، ومن أمثلتها منح هامش ربح أعلى وتخصيص قدر أكبر من مسموحات الترويج، والمساهمة في تكاليف الإعلان...إلخ.

* **القوة القهرية:** وتعكس توقعات عضو المنفذ بتعرضه للعقاب أو التهديد في حال فشله في تحقيق خطة من يمتلك القوة. وتشتمل العقوبات عادة على تخفيض هوامش الربح، وتأثير في التسليم، وسحب حق الترخيص بالتوزيع في منطقة معينة...إلخ.

* **قوة الخبرة:** وتشير إلى توافر نوعية خاصة من المعرفة تساعد عضو المنفذ من خلال إتاحتها على الأداء الناتج لمنشأته، فالمنتجون لديهم خبرات خاصة عن المنتجات الجديدة والمعرفة والخبرة الفنية التي يمكن أن تساعد الموزعين في هذا الصدد والوكلاء أو تجار الجملة لديهم أيضا خبرات معينة في أساليب الترويج والتوزيع... وهكذا.

(1) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص ص 353-354.

* القوة المرجعية: وتقوم على رغبة عضو المنفذ في الإنتماء إلى أو الإشتراك في تنظيم معين.

* القوة الشرعية: وتتبع من قناعة عضو المنفذ بأن يمتلك القوة (قائد المنفذ) له الحق في إتخاذ بعض القرارات وتوقعه لطاعة الأعضاء لهذه القرارات.

* القوة المعلوماتية: وتشير إلى قدرة طرف ما على إتاحة أو حجب المعلومات الضرورية سواء عن السوق أو المنتجات أو المنافسين... إلخ عن طرف آخر في المنفذ.

وبإختصار فإن إمتلاك قائد المنفذ لبعض مظاهر القوة النسبية تمكنه من ضمان تعاون المنفذ ، عن طريق إظهاره بطريق مباشر أو غير مباشر لهذه القوى وبالتالي تمكنه من تخفيض حدة الصراع حيث أن الأطراف الأخرى لن تستطيع تحقيق أهدافها في ظل هذه الظروف.

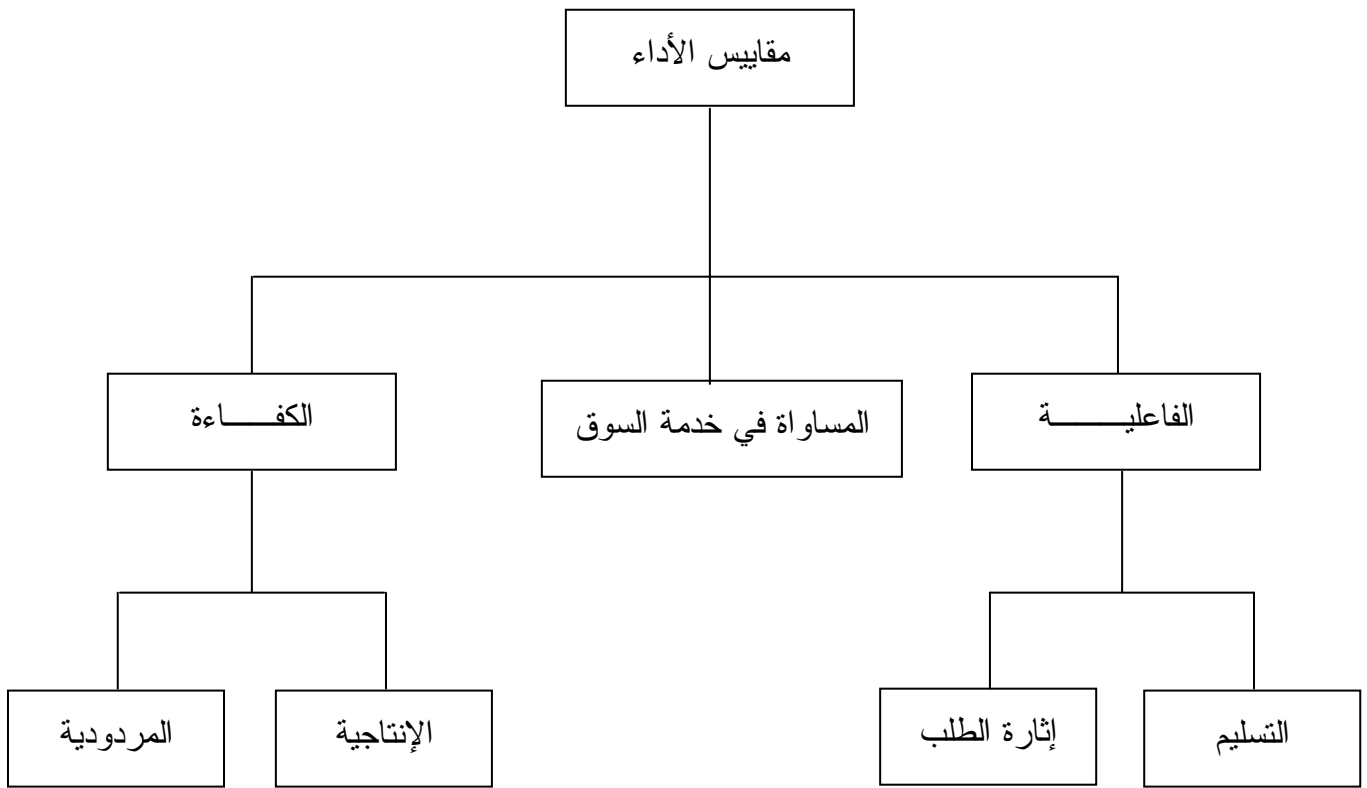
المطلب الثالث: تقييم أداء وتعديل منافذ التوزيع

عرضنا في النقاط السابقة من الدراسة كل من الجوانب التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية والقيادية لمنافذ التوزيع؛ غير أن عملية الإدارة كما نعلم لا تكتمل بدون تقييم أداء المنشآت والهيكل التي تعمل من خلالها وتعديلها إن دعت الضرورة لذلك.

I- تقييم أداء منافذ التوزيع:

الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، بحيث يمكن تقييم أداء المنفذ ومنشآته من أكثر من زاوية. والشكل التوضيحي التالي يبين أبعاد قياس الأداء.

شكل رقم (09): أبعاد قياس أداء منافذ التوزيع



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 216 .

I-1- فاعلية منافذ التوزيع: (1)

تظهر فاعلية منافذ التوزيع من خلال:

1- الوظائف التسويقية تؤدي بواسطة مؤسسات تشكل منافذ توزيع تجارية.

2- محصلة أداء هذه الوظائف هي توفير السلع والخدمات:

أ- بالكميات المطلوبة (حجم الطلبية) .

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص 217-219 بتصرف.

- ب- في الوقت الذي تطلب فيه (وقت التسليم).
- ج- في عدد من المواقع التي تعرض فيها (لا مركزية السوق).
- د- وغالبا ما يصاحبها أصناف بديلة أو ممكنة (إتساع التشكيلة).
- 3- يشكل المستهلكون والمشترون الصناعيون عاملا أساسيا في منفذ التوزيع نتيجة مساهمتهم في الوظائف التسويقية.

ومن الممكن رصد عدد من التغيرات والتي من الممكن التعبير عنها وصفا فيما يلي:

أولاً: هناك زيادة ملحوظة في متوسط الكميات التي يشتريها المستهلك أدت إلى:

- تمكين تجار التجزئة من شراء كميات أكبر، مما يخفض حاجتهم إلى تجار الجملة.
 - يؤدي تخفيض مخرجات منافذ التوزيع إلى تخفيض تكاليف التوزيع.
 - ينتج عن انخفاض تكلفة التوزيع إمكانية تخفيض سعر البيع إلى المستهلك النهائي.
- ثانياً:** ليس هناك انخفاض في استعداد المستهلك أو المشتري لقبول تواريخ تسليم أو انتظار أطول للمنتجات التي يشترونها أدى إلى:

- طلب تشكيلات واسعة وزيادة المخزون في القناة.

- زيادة حجم المتاجر بسبب زيادة عدد الأصناف.

I-2- المساواة في خدمة السوق: (1)

نظرا للعدد الهائل من متاجر الجملة والتجزئة في الوقت الحاضر، قد يصعب على الشخص تصور وجود جيوب من السكان لا تخدمهم منافذ التوزيع بدرجة كافية، على الأقل من ناحية توفر السلع والخدمات بأسعار معقولة.

ومع ذلك فقد أثبتت أكثر من دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن الفقراء، وخاصة من يسكنون في مناطق الأقليات في المدن الكبيرة والمجتمعات الريفية محرومون من خدمات التوزيع.

ويمكن إجمال أهم النقاط المتعلقة بذلك فيما يلي:

- هناك أدلة على وجود تفرقة في التسعير ومنح الإئتمان للأقليات.
- عدم توفر تشكيلات واسعة من السلع المسعرة تسعيرا مناسباً وكذلك الخدمات، والسبب في ذلك يرجع إلى هيكل التجارة.

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 221.

- لا توجد في هذه المناطق متاجر أقسام أو متاجر سلسلة كبيرة مما يحرم سكانها من المزايا المتاحة لقرنائهم في المناطق الحضرية.
- إن قدرة الفقراء على الإنتقال محدودة، ولهذا فإنهم يعتمدون على المتاجر الموجودة في مناطقهم. ومن المعروف أن هذه المتاجر تبيع بأسعار مرتفعة ومع ذلك فإن ربحيتها منخفضة جدا، مما يدل على أن تكاليفها عالية جدا.

I-3- كفاءة منافذ التوزيع:

وسنغطي هذا الجانب من جوانب الأداء من زاويتي الإنتاجية والربحية.

I-3-1- الإنتاجية:⁽¹⁾

تعتبر الإنتاجية مقياسا للكفاءة لأنها تقيس استخدام المدخلات مثل الأرض، العمل، رأس المال للحصول على مخرجات مثل حجم المبيعات والربح. أي أن قياس إنتاجية عضو القناة يتم من خلال نسبة مخرجاته إلى الموارد التي استخدمت لإنتاج هذه المخرجات:

$$\frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وعند حساب هذه النسبة في المؤسسات التسويقية غالبا ما يستخدم حجم المبيعات للتعبير عن المخرجات، وحجم العمل للتعبير عن المدخلات.

فعلى سبيل المثال: إذا توفرت البيانات التالية عن منشأة تعمل في تجارة الجملة:

- متوسط عدد العاملين 20 فردا في السنة.

- عدد أسابيع العمل الفعلي 47 أسبوعا في السنة.

- عدد ساعات العمل في الأسبوع 45 ساعة.

- بلغت المبيعات 10 مليون دينار.

فإن إنتاجية العمل في هذه المنشأة = $10.000.000,00 / 20 \times 47 \times 45 = 236,40$ دينار لكل ساعة عمل.

⁽¹⁾ عصام الدين أمين أبو علفة، تسويق متقدم - التوزيع (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات)، الإسكندرية، مؤسسة حورس

I-3-2- الربحية: يمكن معرفة وحساب ربحية القناة التوزيعية من خلال طريقتي منحني نقطة التعادل ومعدل إيراد القناة.

أ- **منحني نقطة التعامل:** (1)

وهي النقطة التي تتساوى عندها النفقات التوزيعية مع الأرباح. ولتوضيح الطريقة نأخذ المثال التالي:

مثال: إذا كانت هناك مؤسسة تجارية ترغب في إختيار قناة التوزيع الملائمة وكان لديها عدة خيارات أولها قناة توزيع مباشرة تستخدم رجال البيع براتب شهري قدره: 200 دينار إضافة إلى عمولة مقدارها 1 % من حجم المبيعات.

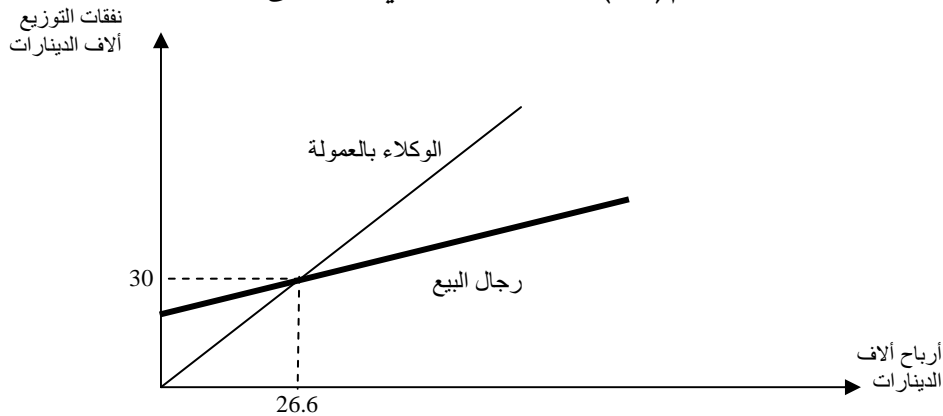
وثانيها قناة توزيع غير مباشرة تستخدم وكلاء البيع بالعمولة بمعدل 10 % من حجم المبيعات. سنقوم أولاً بإيجاد نقطة التعادل ورسم منحني رجال البيع ووكلاء البيع بالعمولة، ثم نحدد أي القناتين أفضل إذا كانت إيرادات القناة الأولى = 26000 دج، ونفقات التوزيع فيها = 2000 دج، وكانت إيرادات القناة الثانية = 20000 دج ونفقات التوزيع هي نفسها بالقناة الأولى.

نفرض أن قيمة المبيعات = س عند نقطة التعادل تتحقق المساواة التالية:

$$0.10 \text{ س} = 0.01 \times 12 \times 200 \text{ س}$$

$$0.10 \text{ س} - 0.01 \text{ س} = 2400 \text{ وبالتالي } 0.09 / 2400 = 26.6 \text{ ألف دينار.}$$

شكل رقم (10): التمثيل البياني لمنحني نقطة التعادل



المصدر: محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، مرجع سابق ص 197.

(1) محمود جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، مرجع سابق، ص 197.

عند نقطة التعادل تتساوى النفقات التوزيعية مع أرباح القنوات، على يسار نقطة التعادل تكون قناة الوكلاء بالعمولة أكثر مردودية لأنها تحقق أرباح أكبر بنفقات توزيعية أقل بينما على يمين نقطة التعادل تصبح قناة رجال البيع أكثر مردودية. طريقة منحني التعادل لا تسمح بالمقارنة بين أكثر من قناتين، لذلك يتم الإعتماد على معدل الإيراد للمقارنة بين العديد من القنوات.

ب- معدل الإيراد: (1)

يحسب معدل الإيراد وفقا للعلاقة التالية:

إيرادات القناة - نفقات توزيع القناة

معدل إيراد القناة =

نفقات توزيع القناة

بتطبيق هذه العلاقة على المثال السابق نجد أن:

26000 دينار - 2000 دينار

معدل إيراد القناة الأولى = $\frac{26000 - 2000}{2000} = 12\%$

2000 دينار

20000 دينار - 2000 دينار

معدل إيراد القناة الثانية = $\frac{20000 - 2000}{2000} = 9\%$

2000 دينار

وبالتالي فالقناة الأولى هي الأعلى نسبة مردودية ومن ثم هي الأفضل.

(1) محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، مرجع سابق، ص 198.

II- تعديل منافذ التوزيع:

إن قيام المؤسسة بإختيار منافذ توزيع معينة لتصريف منتجاتها لا يعني الإحتفاظ بهم لفترة طويلة، فالمؤسسات تعمل في ظل ظروف سوقية تتسم بالتغير من وقت لآخر فهناك العديد من التغيرات التي تحدث سواء في البيئة المحيطة أو طبيعة السوق الذي تخدمه يتطلب معها ضرورة تعديل المنافذ. ومن أمثلة هذه التغيرات:

* تغير ظروف السوق.

* تغير ظروف المنافسة.

* تغير في الإستراتيجيات التسويقية الأخرى.

* التطور التكنولوجي وإستحداث منافذ توزيع جديدة.

وبالإضافة إلى التغيرات السابقة في البيئة، قد يترتب على عملية تقييم فاعلية المنافذ ضرورة إتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية المتعلقة بتعديل المنافذ المستخدمة.

وبصفة عامة فإن قرارات تعديل منافذ التوزيع يمكن أن تأخذ إحدى الصور التالية:

1- إضافة أو التخلي على عضو معين في المنفذ.

2- إضافة أو التخلي على بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة.

3- إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

وتتدرج درجة الصعوبة في قرار تعديل المنافذ بترتيب الأشكال السابقة. فنجد أكثر القرارات صعوبة هي تغيير الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بتوزيع المنتج تغييرا جذريا وأقلها صعوبة هو إضافة أو إستبعاد موزع معين في المنفذ.⁽¹⁾

وبداية إن قرار إضافة أو التخلي عن وسيط يعتمد على تحليل كلاسيكي يجيب على سؤال حول معرفة الفوائد التي تجنيها المؤسسة مع أو بدون هذا الوسيط، يمكن أن يتعدى التحليل في بعض الأحيان عندما يتعلق قرار إضافة أو التخلي عن وسيط بمجموع النظام مثل قيام منتج سيارات بمنح توكيل جديد في مدينة ما؛ بحيث يجب عليه ليس فقط الأخذ في الحسبان المبيعات المنتظرة من الوكيل الجديد، بل أيضا نمو أو إنخفاض مبيعات الوكلاء الموزعين في المنطقة.⁽²⁾

(1) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص ص 357-358.

(2) P.KOTLER ,B.DUBOIS,Marketing Management ,Paris ,Pearson Education, 11^{eme} Edition, 2003.

وتتضمن القرارات الخاصة بتعديل المنافذ إما إضافة أو التخلي عن بعض المنافذ نتيجة لشعور المنتج بعدم جدوى منافذ التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة. فقد يتم إستبعاد بعض المنافذ لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها وقد يقوم المنتج بنقل أعباء هذه الوظائف إلى طرف آخر أو قد يقوم بها بنفسه ففي بعض الحالات يتم إستبعاد تجار الجملة من المنفذ مع قيام المؤسسة بتوفير قوى بيعية مدربة للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة. وفي حالة إضافة بعض المنافذ قد تقوم المؤسسة بفتح مجال لبيع منتجاتها بجانب المنافذ الموجودة حالياً، وفي كلتا الحالتين قد يترتب على هذا الإجراء إتخاذ بعض الترتيبات التنظيمية كتعيين رجال بيع أكفاء أو إنشاء إدارة للإشراف على مبيعات المتاجر التي ستفتحها. ويجب دراسة مدى تأثير إضافة أو التخلي عن بعض الحلقات في المنفذ على قدرة المنفذ على خدمة المستهلك النهائي وتحقيق أهداف المؤسسة والوسطاء معا ، ومن أصعب القرارات التي تواجه مدير التسويق هو تغيير الإستراتيجية الخاصة بإدارة المنافذ المستخدمة في جميع الأسواق حيث يجب دراسة هذا الإجراء وإعداد تحليل للتكلفة والمنفعة المرتبطة بهذا القرار. وقد يكون هذا القرار بسبب فشل الطرق الحالية للتوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة أو بسبب تغيير الإستراتيجيات التسويقية بما يتطلب تعديل هيكل التوزيع الحالي. وأخيراً قد يكون بسبب ظهور بعض المنافذ والطرق الحديثة لتوزيع المنتجات والناجحة عن تغييرات التكنولوجية.⁽¹⁾

ومن المشاكل التي تواجه منافذ التوزيع نجد :

- النفقات المالية تزداد في الإعتماد على المنافذ المتعددة وكذلك المنافذ التوزيعية التي تربط بين مواقع التوزيع والإستلام المتباعدة .
- زيادة الحاجة إلى المتطلبات البشرية من أجل التحكم في عملية الإستفادة من المنافذ التوزيعية المتوفرة وكذلك الإشراف عليها وإستغلالها بشكل أفضل .
- تعقيد صعوبة إستغلال تسهيلات وسطاء التوزيع في شبكات التوزيع والنقل المعقدة ، بالأخص عندما يتعلق الأمر بتسهيلات التخزين، والمناولة، والترويج، وبحوث التسويق والتي لها دور مهم في حسم مشاكل توزيع السلع مثل تراكم وتكدس السلع وعدم إيصالها عبر المنافذ المتوفرة⁽²⁾ .

(1) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 359.

(2) مؤيد عبد الحسن الفضل، على عبد الرضا الجياشي، الأساليب الكمية في التسويق ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص 181-180.

خلاصة:

تقوم المؤسسات بتوزيع سلعها وخدماتها عبر مشآت توزيع تكون في بعض الأحيان ملكا لها أو مستقلة بذاتها، ومنشآت التوزيع متعددة بسبب إمكانية إستحداث أنواع عديدة منها مع تغير الأسواق والبيئة التنافسية. مما يعطي المؤسسة فرصة المفاضلة بين البدائل المتوفرة في السوق من منشآت عند التخطيط لمنافذ التوزيع التي تناسبها؛ هذه المنافذ التي تتوفر بدورها على مجموعة من الخصائص والمعايير.

وعند توفر للمؤسسة مجموعة من البدائل (المنافذ) تعمل على المفاضلة بين أحسنها، تدرسها من الناحية الإقتصادية، وإمكانية الرقابة والسيطرة عليها وكذا موائمتها لتحقيق أهدافها. وقرار إختيار المنفذ المناسب يترتب عليه إتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بأسلوب التوزيع المناسب وكذا أنسب طرق التوزيع غير المباشر ونوعية وعدد الوسطاء؛ أي من خلال إحدى إستراتيجيات التغطية السوقية.

من أفضل طرق تسيير منافذ التوزيع نجد العمل على التكامل والإندماج فيما بينها سواءا كان أفقيا أو رأسيا، ويتم تحفيز وتشجيع التعاون لضمان إستمراره داخل المنفذ وتفاذي الصراعات بحيث نجد أن قيادة المنفذ هي إحدى وسائل ضمان التعاون والتخفيض من حدة الصراع.

وكل مؤسسة تتبنى المفهوم التسويقي الصحيح عليها تقييم أداء منافذها التوزيعية من خلال دراسة فعاليته وكفائته الإنتاجية والمردودية من خلال معدلات محددة، من أجل الوصول إلى الإستمرار في إستعمال هذا المنفذ أو تعديله بالتخلي أو إضافة عضو فيه أو على بعض المنافذ في أسواق معينة. أو إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق، جراء فشل الإستراتيجية السابقة وعدم جدواها في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما سنتعرض إليه في الفصل اللاحق.

تمهيد:

شهدت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين تغيرات وتطورات عديدة بتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنقل وإرتفاع حدة المنافسة. وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات ومن ثم الدول، هو كيفية زيادة قدرتها التنافسية والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

ولهذا إستوجب علينا البحث في ماهية القدرة التنافسية بتقديم مفاهيم عامة عن المنافسة من خلال مفهومها وتقسيماتها و أدوات تحليلها، وصولاً إلى مفهوم القدرة التنافسية بمختلف مستوياته ، ولا يمكن أن تتم دراسة موضوع التنافسية دون الإشارة والتطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية الثلاث وفق منهج بورتر (القيادة في التكلفة، التميز أو التفرد، التركيز السوقي).

وانبثق من حاجة المؤسسات بعد تنوع الأعمال والمنتجات والأسواق والذباثن والمنافسة القيام بالتحليل الإستراتيجي، وتسخير نتائجه من أجل إختيار وتنفيذ ورقابة إستراتيجيات الحاضر الملموس والمستقبل المتوقع، ويتم هذا التحليل بتنوع مجالاته بأدوات عديدة كنماذج مجموعة بوسطن الإستشارية وجرنال إلكتروك لبناء محافظ أعمال أو تحليلها، وتسويقيا هناك إستراتيجيات تنافسية جديدة يمكن التعرف عليها من أجل الوصول إلى موقع تنافسي.

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية

للإحاطة بماهية القدرة التنافسية تمّ التطرق إلى تقديم مفاهيم عامة عن المنافسة وذكر أهم أدوات تحليلها، ثم مفهوم القدرة التنافسية بمختلف مستوياته.

المطلب الأول: مفاهيم عامة عن المنافسة

في هذا المطلب يتمّ التعرض إلى مفهوم المنافسة ومعناها إضافة إلى أهم تقسيمات المنافسة وكذا الإستراتيجيات التي تستعمل في التعامل مع المنافسين.

I- مفهوم المنافسة: (1)

المنافسة من سنن الفطرة الكونية للبشر، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيّا كانت طبيعتها، ولازمت المنافسة النشاط الإقتصادي خاصة، حتى إتصفت بكونها أحد الشروط اللّازمة لإحترافه.

المنافسة لغة معناها: نزعة فطرية تدعوا إلى بذل الجهد في سبيل التفوق والمنافسة تقابل التنافس. وفي القرآن الكريم يعدّ التصوّر القرآني للنعم التي يلقاها المؤمنون، بحثهم الله سبحانه وتعالى على التنافس في عمل الخير حتى ينالوها، وفي ذلك تقول الآية الكريمة: "ختمه مسك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" الآية رقم 26 من سورة المطففين.

وأصل إصطلاح Concurrance مشتق من الإصطلاح اللاتيني Cum-ludere والتي تعني Jouer ensemble بمعنى يلعب في جماعة، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة، وتنافس وصراع ونزاع وحالة عداء مستمر. وللمنافسة عدة معان فتعني: مزاحمة بين عدد من الأشخاص، أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف.

وتعني أيضا العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، إتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيّا كان عددهم ومجال نشاطهم، حتى يكتب البقاء للأصلح فأصبح مفهوم المنافسة، أنها عملية تأصيل وإنتقاء وتصنيف.

وعلى الرغم من ذلك فليس هناك تصورا أكثر إيهاما وإثارة، وإصطلاح أكثر غموضا، كإصطلاح المنافسة الذي يحمل بين طياته أهدافا أدبية ورموزا معنوية وغايات سياسية.

(1) أحمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة، مصر، دار الكتب القانونية، 2004، ص ص 7-9.

وتعتبر المنافسة اليوم أمراً طبيعياً ومبدأً أساسياً في عالم الاقتصاد، بعد أن تأكد أن حرية التجارة وحرية المنافسة وجهان لعملة واحدة، لذلك قيل بحق أن الضرر الناشئ عن المنافسة يعتبر ضرراً مشروعاً، وأن حالة المنافسة التجارية من الحالات التي يجيز فيها القانون إلحاق الضرر بالغير، طالما كانت التجارة مشروعة، والمنافسة الشريفة تقوم على العمل والذكاء والنجاح والإلتزام بأصول التعامل التجاري.

II – التقسيمات المختلفة للمنافسة:

المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في إختيار (السوق المستهدفة، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج)⁽¹⁾. أما التقسيمات المختلفة للمنافسة فهي: حسب هيكل السوق، حسب ما يتم التنافس عليه، حسب السعر.

II-1- حسب هيكل السوق:

تعمل المؤسسات في حالات مختلفة للسوق: المنافسة، الإحتكار، المنافسة المقيدة أو الإحتكارية.

أ- المنافسة الكاملة:⁽²⁾

وتتميز بوجود عدد هام من العارضين ومنتجات متماثلة، فعلى المؤسسة أن تبحث عن التميز و الإختلاف عن منافسيها من خلال التموقع الرائد في السوق بحصة كبيرة وكذا التحكم بالتكاليف والإعتماد على إقتصاديات الحجم الكبير عن طريق بيع كميات هامة وعالية عن مبيعات المنافسين.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، مصر، دار النهضة العربية، 2000-2001، ص

(2) P. AMERIEN et autres , Marketing Stratégies et Pratiques, Paris, Edition NATHAN, 2000, P :144.

ب- المنافسة الإحتكارية:

ويقصد بالمنافسة الإحتكارية أو المقيدة المنافسة غير صافية وهي الصورة الواقعية للسوق حيث لا توجد حالات من المنافسة الحرة المطلقة. وتتميز المنافسة الإحتكارية بوجود عدد كبير نسبيا من المشترين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة⁽¹⁾.

ج- إحتكار القلة:

ويعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع التي تنشط فيه.

د- الإحتكار الكامل:

ويعني وجود منتج أو موزع وحيد في الصناعة أو التوزيع. والجدول أدناه يوضح بقدر من التفصيل خصائص كل نوع من المنافسة حسب هيكل السوق.

جدول رقم(03): خصائص المنافسة حسب هيكل السوق

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الإحتكارية	إحتكار القلة	الإحتكار الكامل
عدد المتنافسين	عدد كبير من البائعين والمشترين	عدة بائعين ومشترين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المتنافسين	صغير	تعتمد من حالة لأخرى وحسب الصناعة وظروفها	كبير	لا يوجد لوجود موزع واحد
طبيعة السلعة بعلاماتها المختلفة	متشابهة	بعض التمايز	قد تكون متشابهة أو متميزة	فريدة من حيث عدم توفر بدائل
سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز لدى كل علامة	بعض السيطرة ولكن بحرص شديد	كاملة من خلال ما تسمح به القوانين والأنظمة الحكومية
درجة الدخول للصناعة	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 43.

(1) فريد راغب النجار، التسويق التجريبي، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 28.

II-2- حسب ما يتم التنافس عليه:

- أ- منافسة ما بين السلع أو الخدمات.
 ب- منافسة فيما بين المؤسسات: وهنا تكون المنافسة بين مؤسسة وأخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.
 ج- منافسة شاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين سلع وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

II-3- حسب السعر: المنافسة حسب السعر قسمان

أ- المنافسة السعرية:

وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها إتباع أسلوب LOSS LEADER في قطاع التجزئة، والبيع بالخصم كما تقوم به بعض المؤسسات، وتعتبر حرب الأسعار شكلا متطرفا من هذا النوع من المنافسة⁽¹⁾.

ب- المنافسة غير السعرية:

وتعني التركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي بخلاف عنصر السعر (المنتج أو الخدمة، الترويج، التوزيع).
 ومن بين بدائل إستراتيجيات المنافسة غير السعرية نجد كل من إستراتيجيتي التكامل الرأسي الأمامي والتكامل الرأسي الخلفي المرتبطة بعنصر التوزيع، وإستراتيجية التنويع.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة، مرجع سابق، ص 153.

1- إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي:

وتعني دخول المؤسسة في قطاع عمل زبائنها وتتحول إلى منافس لهم فمثلا مؤسسة تصنيع وتسوية الأوراق قد تضيف إلى نشاطها عملية الطباعة ومن ثم تستفيد من تميز منتجاتها ويمكنها أن تطلب أسعار أعلى من أسعار المنافسين وتحقق أرباح مرتفعة.⁽¹⁾

* مضمون وتحفظات الإستراتيجية⁽²⁾:

- الرغبة في السيطرة على منافذ التوزيع.
- الحاجة إلى تأمين عملية تصريف المنتجات.
- الرغبة في فتح أنشطة جديدة في مجالات البيع والتوزيع.
- يمكن أن تخلف عداء بيئي إتجاه المؤسسة.

2- إستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي.⁽³⁾:

وهي عكس الإستراتيجية السابقة حيث تدخل المؤسسة هنا قطاع عمل مورديها وليس زبائنها ، ففي حالة مؤسسة الورق السابقة يمكن أن تقوم بإستثمار الغابات بدلا من شراء الأخشاب من مورديها ، وهذا التكامل يعني للمؤسسة الحصول على مستلزماتها حسب الجودة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب

* مضمون ومتطلبات الإستراتيجية⁽⁴⁾:

- الرغبة في السيطرة على مصادر الإمداد.
- الحاجة إلى توفير التأمين والأمان في توفير الإحتياجات.
- تتطلب معارف و خبرات وتكنولوجيا متنوعة.
- ينتج عنها تعدد وتنوع مجالات المنافسة والمزاومة.
- تؤدي إلى تضخم البناء التنظيمي والجهاز الإداري.

(1) (3) محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الإسكندرية، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005،

ص 120 .

(2) (4) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية رمل الإسكندرية 2004، ص 390 بتصريف.

3- إستراتيجية التنوع⁽¹⁾ :

- وتلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية عند الرغبة في توزيع المخاطر وتحقيق توازن مرضي في الموارد والأرباح وهناك ثلاثة أنواع من هذه الإستراتيجيات هي:
- أ- إستراتيجية تنوع المنتجات: وذلك من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تعديل مواصفات المنتجات الحالية.
- ب- إستراتيجية تنوع الأسواق: وذلك ببيع نفس المنتجات في أسواق محلية أو دولية جديدة.
- ج- إستراتيجية التنوع الكلي: وذلك من خلال تطوير المنتجات جديدة في أسواق جديدة .

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 121.

III- إستراتيجيات التعامل مع المنافسين:⁽¹⁾

يتوفر أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها للتعامل مع المنافسة، ويمكن تحديد هذه الإستراتيجيات البديلة فيما يلي:

III-1- إستراتيجية التنافس:

تتجه هذه الإستراتيجية إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمؤسسة ومزاياها التنافسية وإستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي في مواجهة إتجاهات وإستراتيجيات المنافسين.

III-2- إستراتيجية الإستيعاب (التعاون):

من خلال هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة إلى إحتواء وإستقطاب إتجاهات المنافسين وتجنب الصدام معها أو العمل ضدها، بإفترض أن تحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم موقفها يتطلب إستيعاب تلك المتغيرات، مثل الإتجاه إلى إحتواء بعض تصرفات المنافسين في بيئة عمل المؤسسة ليس للتخلص منها ولكن لضمان بقاء وحماية المؤسسة. ومن ثم تتجه المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية إلى التركيز على حماية نقاط الضعف بالمؤسسة في مواجهة نقاط القوة لدى المنافسين.

III-3- إستراتيجية التحالف:

تقوم هذه الإستراتيجية على إتجاه المؤسسة إلى إيجاد نوع من الإرتباط وتكوين تحالف مع بعض الأطراف لمواجهة الأطراف الأخرى أو أطراف معينة، كأن تتحالف المؤسسة مع مؤسسة محلية أو وطنية منافسة لمواجهة توجهات أو إستراتيجيات منافس آخر أجنبي ، يتجه إلى السيطرة على السوق أو إحتكار المنتج. وتعتبر الإعانات أو الدعم الحكومي للمؤسسات تطبيقاً لتلك الإستراتيجيات كنوع من أشكال التحالف بين مؤسسة الأعمال والحكومة أو متخذ القرار لتدعيم الموقف التنافسي لهذه المؤسسات المحلية أو الوطنية في مواجهة المنظمات الدولية المنافسة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 386-387.

III-4- الإستراتيجية المهادنة:

تتمثل هذه الإستراتيجية في إتخاذ المؤسسة موقف يتوسط إستراتيجيات التنافس أو الصراع والتحالف أو الإستيعاب ، حيث تتجه المؤسسة إلى تجنب أو ترحيل أي صراع من المنافسين وخاصة عندما يتضح للمؤسسة إستحالة مواجهة المنافسة أو التحالف أو الإستيعاب لتلك المتغيرات.

III-5- إستراتيجية الإنسحاب:

قد تضطر الإدارة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يتضح لها إستحالة المنافسة أو الإستيعاب أو التحالف أو حتى إيجاد نوع من الهدنة مع الضغوط والتهديدات. ويتوقف إستخدام المؤسسة لهذه الإستراتيجية كخط إستراتيجي عام أو كخطوة تكتيكية مرحلية على مدى إستعداد المؤسسة للخضوع والإذعان ، لتلك الضغوط والتهديدات في بيئة المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات تحليل المنافسة

قبل التعرض لأهم أدوات تحليل المنافسة دعت الضرورة إلى معرفة من هو المنافس والهدف من تحليل المنافسة ثم ذكر أهم أدوات التحليل.

I- تعريف المنافس والهدف من تحليله:

I-1- تعريف المنافس:

من وجهة نظر المؤسسة، فالمنافس هو أي مؤسسة تشاركنا في الحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس نوع المنتجات. وبالتالي فإن نجاحنا فيما نقوم أو نعرض يمكن من الحصول على ثقة العملاء وإقبالهم على إنفاق أموالهم على سلعنا وخدماتنا. والمنافس نوعين:

* أولهما المنافس المباشر: هو الذي يقدم سلعا وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع المنتجات في السوق.

* ثانيهما المنافس غير المباشر: هو الذي يقدم سلعا وخدمات تؤثر في الإقبال على منتجات المؤسسة وتمكن من التحول لقطاع من السوق إليها.

I-2- أهداف تحليل المنافسة:

1- الرغبة في مواجهة الداخلين الجدد والذين يرغبون في تقديم نفس المنتجات بمواصفات أفضل وأسعار أقل للحصول على حصة سوقية.

2- الرغبة في مواجهة التغيير في تطلعات العملاء ورغباتهم المتزايدة في تكلفة أقل .. جودة أعلى .. مع الرغبة في تحليل الربحية وتزايدها.

3- مقاومة ما يقوم به المنافسون مع أعضاء السوق سواء إستراتيجيات دفاعية أو هجومية .. لتحقيق الأهداف السوقية.

4- مواجهة تحديات التطور في السوق بإيجاد مجموعة من الأفكار الجديدة.

5- التعامل بشكل أفضل مع التطور التكنولوجي ، والذي يمكن أن يسفر عنه التحول من منتجات المؤسسة إلى منتجات أخرى منافسة.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق، ص ص 195-196.

II- تحليل عناصر القوة والضعف S.W.O.T⁽¹⁾:

يعتبر هذا التحليل من أهم الطرق المستخدمة في تحليل المنافسة، ويمتاز هذا التحليل بشموليته، وإبرازه لنواحي القوة والضعف المؤثرة على الفرص والمخاطر التسويقية، ويتضمن هذا التحليل ما يلي:

* ما هي مظاهر القوة Strengths التي تتميز بها، وما هي أوجه القوة التي يمكن أن يدركها المستهلك ويحددها في سلعك وخدماتك .. ولكن تجنب ما يقال عن سلعك أنها جيدة، ممتازة، وأنظر إلى معايير غير مستهلكة. حدد عدد مظاهر قوتك (الكامنة والظاهرة) وقارن بينها وبين حاجات المتعاملين .. وحدد ما يمكن أن يقال لهم.

* ما هي أهم مظاهر الضعف Weaknesses التي توجد لدينا، إذ عليك أن تعلم أن مظاهر الضعف هي مخاطر تسويقية مستقبلية علينا أن نحدد (من وجهة نظر وإدراك المستهلك) مظاهر الضعف في منتجاتنا .. ولا تقارنها بمظاهر القوة .. بل حدد إمكانية تلافيها.

* حدد الفرص المستقبلية Opportunities إن الأهمية الخاصة التي تعطيها مؤسستك لمظاهر القوة هي فرص تسويقية مؤجلة، ولكن أعلم أن كل منافس يفعل ذلك ويحلله.

* حدد التهديدات Threats التي يمكن أن تواجهك من جراء نقاط الضعف لديك أو نقاط القوة لدى المنافسين، حدد حجم التهديد المتوقع ومصدره وآثاره.

ويمكن التحليل السابق من :

1- موازنة المغريات البيعية ومراكز القوة التي تختص بها المؤسسة مع الفرص التسويقية المتاحة في السوق.

2- العمل على تحديد تأثير مراكز الضعف لدى المؤسسة والعمل على تحويلها إلى مراكز قوة.

3- العمل على تجنب المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تصيب المؤسسة، أو تخفيض تكلفتها.

4- الخروج بنقاط القوة في شكل منتظم.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق، ص ص 198-199.

III- بيئة المنافسة: (1)

هناك ثلاثة أبعاد في بيئة المنافسة بين المؤسسات وهي: التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتحول إلى موقع جديد، وظهور ميزة جديدة للقيادة في السوق.

III-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

حدوث تغير في هيكل المؤسسة يعود إلى تبني فكرة الإندماج أو السيطرة من قبل مؤسسة أخرى، والسبب الرئيسي وراء إتباع هذه الإستراتيجية إمتلاك نطاق أكبر من السوق الكلي وذلك عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع أو طاقة إنتاجية كبيرة أو إمتلاك الخبرة والمعرفة الرائدة في حقل معين وكل ذلك يزيد من القوة التنافسية للمؤسسة. هذه الإستراتيجية لها عواقب وهي التخلي عن بعض الموظفين لتجنب الإزدواجية في العمل.

وبالإستغناء عن بعض الموظفين من الإدارة الوسطى يعني إستغناء المؤسسة عن المخزون الفكري البشري الذي يقوم بالخلق والإبداع ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. الكثير من المؤسسات تتغلب على هذه العيوب من خلال إتباع إستراتيجيات أخرى مثل:

- الإتجاه نحو الحصول على الخدمة أو السلعة من مورد خارجي (من خارج المؤسسة) لأنه يتمتع بميزة نسبية إما بالسعر أو الجودة.
- التحالف وهو شكل من أشكال الإتفاقيات التجارية بين مؤسستين لتبادل نقاط القوة بينهما لتحقيق مصالح مشتركة (وقد لا تتضمن تبادل سيولة مالية).

(1) محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص ص 54-56.

III-2- موقع المؤسسة:

البيئة التنافسية الجديدة تعني بدائل لإختيار مواقع جديدة ونشاطات إنتاجية عديدة للمؤسسة، إذ أصبح بالإمكان إنتاج قطع وأجزاء السيارات في دول حول العالم وتجميعها في دولة ما. ومن ثم تسويقها عالميا وهذه المرونة في الإنتاج كذلك تنطبق على الخدمات و المؤسسات تنقل أعمالها حيث العمالة المنخفضة الأجر والماهرة في ذات الوقت.

وكنتيجة لتوفر بدائل عديدة لمواقع الإنتاج فإن ذلك يشكل صعوبات بالنسبة للعمالة غير الماهرة في الدول الصناعية للحصول على الوظيفة. وعلى صعيد محلي وإقليمي وعالمي فإن هذه الفرص أيضا تقل أو تتكمش وتبعاً لذلك فإن المستوى المعيشي لهؤلاء ينخفض، بالنسبة للفرد لابد أن يركز التعليم على تقليل حدة التعقيد في العمليات وتبسيطها لتتماشى مع قدرات الجزء الأكبر من العاملين.

III-3- الميزة لقائد السوق:

تغير رئيسي آخر في البيئة التنافسية هو تنامي مفهوم أن القائد في السوق يفوز بكل شيء، وأثر ذلك على أسلوب العمل في المؤسسات القائدة وحصل على ميزة من السوق مما يعزز مركزها ، على سبيل المثال السلعة الأفضل في الفئة السلعية تباع بسعر مرتفع عن مثيلاتها . وبالتالي القيادة في السوق تكون مجزية ومبيعات هذا المصنع هائلة أو تستدعي ذلك الإستثمار بإستمرار للمحافظة على تلك المنزلة في السوق.

IV- تحليل بحوث التسويق:

بحوث التسويق هي إحدى أدوات التحليل التي تعتمد عليها المؤسسة لإتخاذ قرارات وإتباع إستراتيجيات صائبة لهذا تعمدنا إظهار أهمية بحوث التسويق و تعريفها وتحديد أنواعها لمعرفة مجال تطبيقها.

IV-1- أهمية بحوث التسويق: ⁽¹⁾

تعتبر بحوث التسويق أحد أبرز الوظائف أو الأنشطة التسويقية داخل المؤسسات الحديثة. تعنى هذه الوظائف بتحديد وتعريف حاجات، ورغبات المستهلكين، وأذواقهم (وحسب إمكانياتهم) من السلع والخدمات المراد إنتاجها أو تقديمها في الأسواق المستهدفة. وهذا يعني أن بحوث التسويق تعتبر إحدى الأدوات التنفيذية للمفهوم التسويقي الحديث من جهة، والهادفة للتوفيق بين أذواق المستهلكين، وإمكانياتهم وأهداف المؤسسات الربحية وغيرها من جهة أخرى.

كما أن بحوث التسويق تقوم بأداء مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى توفير المعلومات (كما ونوعاً) الضرورية، وتقديمها إلى متخذي القرارات في المؤسسات المعنية. ذلك أن المعلومات والبيانات التي يتم تجميعها يجب أن تلخص وبشكل واقعي خصائص المستهلكين الديمغرافية (كالدخل المتاح، السن، المهنة، والمستوى العلمي وغيرها) والنفسية (كدرجة التجديد والإبتكار لدى الأفراد، ودرجة المخاطرة، والتقبل الإجتماعي وغيرها) ومما يساعد متخذي القرارات على تحديد ما يجب إنتاجه كما ونوعاً أو تقديمه من السلع أو الخدمات. وتزداد أهمية بحوث التسويق للمؤسسات المعاصرة مع إشتداد المنافسة سواء على صعيد السوق الداخلي، أو على صعيد الأسواق الخارجية، وذلك على خلفية توجه إقتصاديات معظم الدول النامية إلى إقتصاد السوق والإبتعاد عن إقتصاد الحماية.

⁽¹⁾ محمد إبراهيم عبيدات، بحوث التسويق، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003، ص ص 10-11.

IV-2- تعريف بحوث التسويق:

حتى نتضح لنا ماهية بحوث التسويق، وبعد أن قمنا بتحديد أهميتها توجب علينا الوصول إلى الدور الذي تمارسه بحوث التسويق، والذي يشمل أنشطة ووظائف مثل تحديد المشكلة وتعريفها بدقة من خلال التعرف على مختلف أبعادها. مما تقدم يمكن تعريف بحوث التسويق على النحو الآتي:

حسب محي الدين الأزهري: « بحوث التسويق تقوم على جمع وتبويب وتحليل البيانات والمعلومات والحقائق المعقدة الشاملة حول المشاكل أو الظواهر التسويقية المختلفة، وذلك بأسلوب علمي منظم، بما يساعد على إتخاذ القرار السليم إتجاه تلك المشاكل»⁽¹⁾. ويعرف محمد إبراهيم عبيدات بحوث التسويق على أنها: « كافة الأنشطة الهادفة إلى جمع البيانات، والمعلومات المطلوبة، ومن مصادرها الأساسية، وتحليلها بإستخدام أنسب الأساليب، وتقديم التقرير النهائي»⁽²⁾.

ويتضح من هذا التعريف أن بحوث التسويق معنية بكافة خطوات البحث من تعريف هدف الدراسة موضوع الإهتمام ، إلى كتابة التقرير النهائي الذي يحدد مختلف الخطوات التي يتم إتباعها، بإختصار يتضمن هذا البحث خطوات البحث وهي تعريف المشكلة والأسباب التي أدت إلى حدوثها، ثم تحديد أسلوب أو طريقة جمع المعلومات(أساسية أو ثانوية)، وتحليل البيانات، وإستخلاص النتائج التي تمّ التوصل إليها، وعرضها بشكل نهائي من خلال كتابة تقرير نهائي عنها يوضح وبشكل متسلسل وعلمي كافة الخطوات والمراحل التي تمّ إتباعها.

(1) محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص 29.

(2) محمد إبراهيم عبيدات، بحوث التسويق، مرجع سابق، ص 13.

IV-3- أنواع بحوث التسويق:

تتحدد أنواع بحوث التسويق بحسب مجالات تطبيقها وإستخدامها وعليه يمكن ذكر الأنواع الآتية:

أ- بحوث المنافسة:

تعتبر بحوث المنافسة ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها، خاصة وأن المنافسة على المستقبل ستركز على خلق فرص جديدة والتحكم فيها، أي سبق الآخرين وليس إتباعهم، الفعل وليس رد الفعل، إتخاذ القرار وليس الإنتظار. مما يتطلب تكوين وجهة نظر خاصة وشاملة وريادية عن فرص الغد وفهمها فهم عميقاً.⁽¹⁾

ب- بحوث تحليل المبيعات:

تهدف إلى قياس إمكانات ومدى كفاءة وفعالية أرقام المبيعات المحققة، ومعظمها يمكن الوصول إليه من تحليل سجلات المبيعات التي يجب تنظيمها وتجميعها وتصنيفها وتبويبها، لكي تكون صالحة لهذا التحليل للإستفادة منها في معرفة وتحليل الموقف السابق والحالي، ثم في التخطيط للمستقبل القريب والبعيد، ثم في وضع نظام للرقابة على نشاط البيع.

ج- بحوث تنظيم وتخطيط المبيعات ورجال البيع:

إنّ تنظيم وتخطيط أعمال المبيعات يقوم بدور هام في تثبيت دعائم المشروع، كلما زادت كفاءة جهاز البيع مثلاً في القيام بأعبائه ساعد ذلك على نجاح المشروع وعلى تحقيق رضا المستهلك. ويمكن تطبيق البحث العلمي في زيادة فاعلية تنظيم المبيعات، فمثلاً تفيد تلك البحوث في تحديد مناطق البيع وحجم المتجر أو الفرع في كل منطقة والقوة البيعية ومواصفاتها التي يجب توفيرها في كل منطقة.⁽²⁾

(1) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق، مرجع سابق، ص 148.

(2) محي الدين الأزهرى، مرجع سابق، ص ص 44-45.

د- بحوث إختيار الوسطاء ومنافذ التوزيع المناسبة:

إنّ كل منتج يجد نفسه في حاجة إلى القيام بالعديد من الدراسات، التي تمكنه من إختيار الطريق المناسب الذي تسلكه سلعته حتى تصل إلى مشتريها، سواء كان هؤلاء المشترون عبارة عن مشتريين صناعيين أو مستهلكين نهائيين، فهناك الطريق المباشر من المنتج إلى المشتري مباشرة، وهناك الطريق غير المباشر عن طريق البيع إلى تجار التجزئة ثم إلى المشتري أو عن طريق البيع إلى تاجر جملة أولاً.

وتقوم المؤسسات الذكية بتكوين فرق مهام التوزيع، من خبراء متخصصين في أعمال النقل السريع جداً، والتخزين المرن، ولتحقيق عوامل السرعة والدقة والفعالية في الإستجابة لإحتياجات العملاء والموزعين وبصفة خاصة لتغطية العقود والصفقات، ومن ثم فإن فرق مهام التوزيع من الفرق الشديدة الأهمية وهي فرق متكاملة تقوم بأعمال التوزيع للوكلاء، وهي أحد أهم الوسائل لتحقيق الإنتظام، والإنسيابية والتدفق، وضمان طلب منتظم على السلع التي ترغب في تسويقها.⁽¹⁾

(1) محسن الخضيرى، التسويق في ظل الركود، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1996، ص124.

المطلب الثالث: مفهوم القدرة التنافسية

مصطلح التنافسية (Compétitivité) ظهر في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي وتعرف التنافسية بأنها القدرة على الدعم الدائم والمستمر للمنافسة، ومن هذا التعريف نجد صفتين أساسيتين للتنافسية هما:

- يجب وجود شروط لتطوير النشاط التنافسي أي القدرة.
 - خاصية الوقت التي يجب أن تميز الدعم بالإستمرارية أي أن حالة التنافسية لا تكون هنا والآن فقط بل غدا وفي مكان آخر. ⁽¹⁾
- ولا يمكن الخوض في مفهوم القدرة التنافسية دون العودة إلى مفهوم الميزة النسبية، لأن بعض الكتابات تؤكد أن مفهوم الميزة التنافسية إنما هو التطور الحديث لمفهوم الميزة النسبية الذي قدمه Ricardo ، والإختلاف بين المفهومين يكمن في إعتقاد الميزة النسبية على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة، التي تنعكس على تكلفتها النسبية، في حين جاء مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على خلق عوامل الإنتاج بما يضمن تحقيق الثروة، لذلك فإنه في حين تعتبر الميزة النسبية مفهوما ساكنا، يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوما ديناميكيا.
- وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بتعريف القدرة التنافسية يمكن ملاحظة إختلاف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل، وهو إما مستوى المؤسسة أو الصناعة أو الدولة. ⁽²⁾

⁽¹⁾ Roland PEREZ et autres , Management de La Compétitivité et Emploi, Paris, L'HARMATTAN Edition, 2004, P 13 .

⁽²⁾ منى طعيمة الجرف، أوراق إقتصادية "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها"، مركز البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، العدد 19، أكتوبر 2002، ص ص 48-49.

I- مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة:

تتفق أغلب الكتابات على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، فالمؤسسات وليس الصناعات أو الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية. وتحفل الدراسات بالعديد من المفاهيم للمؤسسة التنافسية جاءت لتعكس أربعة معايير أساسية هي الربحية، والتميز، والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، والمساهمة في النمو المتواصل:⁽¹⁾

***الربحية:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح مرتفع قابل للإستمرار.

***التميز:** وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الإختلاف عن المؤسسات الأخرى (من خلال منتج مميز أو تكلفة منخفضة نسبيا أو وكلاهما).

***التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية :** و يقصد به زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي.

***المساهمة في النمو المرتفع :** والمقصود به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة.

وجاءت التعريفات المختلفة لتشمل واحدا أو إثنين فقط من هذه المعايير، بينما مما لاشك فيه أن المؤسسة ذات القدرة التنافسية هي المؤسسة التي تحقق المعايير الأربعة، المترابطة بطبيعتها مع إستمرار إحتفاظها بهذه العناصر في بيئة تنافسية دولية.

تعريف يستخدم معيار واحد: جاء هذا التعريف ليركز على معيار الربحية حسب Mc Fetridge et Moori : « إن المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا ».

تعريف يستخدم معياري الربحية والتميز: فيأتي تعريف علي السلمي ليجمع ما بين الربحية وتميز منتجات المؤسسة عن منافسيها، فهو يرى أن المؤسسة ذات القدرة التنافسية هي التي تمتلك من المهارات والتكنولوجيا التي تستطيع الإدارة التنسيق فيما بينها وإستثمارها بغرض تقديم إنتاج يفوق ما يقدمه المنافسون، على أن ينعكس هذا التميز على ربحية المؤسسة.

(1) منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص 8-11.

تعريف يستخدم معياري الربحية والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية:

فوفقا لدراسة Fawzy يتمثل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية. على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديد ربحيتها، وكذلك أنصبة المؤسسات من السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين.

تعريف يستخدم معيار التفوق والمساهمة في النمو المرتفع: وفقا لهذا التعريف يقصد

بتنافسية المؤسسة قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق، مع إحفاظ المؤسسة بحصتها في السوق العالمية وزيادتها. وفي ذات الوقت المساهمة في إرتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الإرتفاع.

تعريف الميزة التنافسية:⁽¹⁾ تعرف على أنها ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما

يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق. حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.

ومن أهم الصور للمزايا التنافسية ما يحدث عالميا بين شركتي بيبسي وكوكاكولا. حيث تقدم كل منهما مجموعة ضخمة من المنتجات ذات الأشكال المتعددة (علب ، زجاجات) أحجام متعددة (من 25 سل إلى 3.25 لتر) ؛ أذواق مختلفة (طعم الكولا، والليمون، البرتقال، الحمضيات، وفواكه أخرى) وبنوعين من السكر (مشروبات بسكر، مشروبات بدون سكر أي محلاة صناعيا) هذا فضلا عن التحرك تجاه المستهلك بصورة مختلفة مثل آلات البيع الأوتوماتيكية ، وآلات البيع للمنتجات الطازجة ، وغزو قطاع الأطفال بصورة مختلفة، وشراء شركة بيبسي العالمية لشركة سفن أب. كل هذه مجرد نماذج بسيطة لما يجري في هذا السوق. إمتدت من داخل الولايات المتحدة الأمريكية لتتحرك للإستحواذ على الأسواق العالمية من خلال حركة دائمة شملت 200 دولة حول العالم بما فيها الصين وروسيا.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق، ص ص 190-191.

II- مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الصناعة:⁽¹⁾

وإذا إنتقلنا إلى تحديد مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الصناعة، أو القطاع كما ورد في عديد من الكتابات. نجد أنه جاء متشابها إلى حد كبير مع مفهوم المؤسسة التنافسية. وهذا ما دفع البعض إلى القول أن الصناعة التي تتمتع بالقدرة التنافسية، هي تلك الصناعة التي تتضمن مؤسسات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية وتحقق أرباحا على أساس مرتفع. إلا أنه جاءت عدد من الدراسات الأخرى لتضفي ببعض الأبعاد والمعايير الجديدة في تعريف الصناعة التنافسية. وأكدت الدراسات على أهمية تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة؛ فالصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال إرتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية.

هذا وجاء تعريف بورتر للصناعة التنافسية ليركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الإحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي، ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الإستثمار. فضلا عن إستناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي، وهذا ما يعكس إهتمام بورتر بالسوق المحلي كنطاق أولي لبناء القدرة التنافسية، وضرورة إنتهاج إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجالي التجارة والإستثمار. في الوقت الذي إقتصر فيه تعريفات أخرى للصناعة التنافسية بأنها تلك الصناعة التي تتمكن من زيادة نصيبها من التجارة العالمية (Jones et Mauric)، أو هي تلك الصناعة التي تنجح في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر إليها (Jenkins, Dunard) .

وأخيرا قدمت دراسة (نوير سنة 2000) تعريفا إتسم بالشمول وتضمن العديد من العناصر السابق الإشارة إليها على مستوى المؤسسة أو الصناعة، فوفقا لهذه الدراسة الميزة التنافسية للصناعة هي قدرتها على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية، سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة، إستنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وأنشطة فعالة للإبتكار والتجديد، بما يساهم في زيادة مستوى المعيشة.

(1) منى طعمية الجرف، مرجع سابق، ص ص 11-12.

III- مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدول:⁽¹⁾

هناك بعض دول العالم التي تتمتع بموارد طبيعية وفيرة كالبرازيل، بينما البعض الآخر لا يوجد لديه سوى قوى عاملة رخيصة مثل مصر والمكسيك ، وبعض الدول كاليابان تركز على التعليم بينما دول أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية تركز على تقديم الجديد. وتتفاوت الدول فيما بينها في ما تقدمه لمنشآت الأعمال ولذا نجد مؤسسات كثيرة تغير أماكنها بغرض الاستفادة من مختلف المزايا التي تقدمها الدول.

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن هناك دول معينة تتميز بإرتفاع حصتها من المؤسسات الناجحة في صناعات معينة، مثل السيراميك في إيطاليا، والشاحنات في السويد، والسيارات في ألمانيا، والحلويات في سويسرا، والملاهي والمنتزهات في الولايات المتحدة الأمريكية. ويرجع ذلك إلى أربعة عناصر أساسية:

1- توافر نقاط القوة في مجالات تقنية محددة.

2- طلب مرتفع في الدولة الأم.

3- وجود صناعات مرتبطة ومساندة في الدولة الأم.

4- وجود منافسين أقوى في السوق المحلي.

وكثيرا ما يترتب على المنافسة المحلية نمو الموزعين والموردين المحليين ، وينبغي أن تحاول المؤسسات إتباع الإستراتيجيات التي تمكنها من الاستفادة لأقصى درجة من عناصر القوة النسبية للدول المختلفة. ويرى « بورتر » أنه يترتب على الإختلافات بين الدول ظهور التعميمات التالية في مجال الإدارة الإستراتيجية:

- يؤثر تخفيض سعر العملة بصورة سلبية على المنافسة.

- التساهل في مكافحة الإحتكار ضار.

- التساهل في القواعد الخاصة بأمان المنتج وتنظيم البيئة ضار.

- عدم التقييد (Deregulation) مفيد.

- ترويج التعاون بين المؤسسات غير مفيد.

- إتفاقيات التسويق التقليدية غير مفيدة.

- زيادة عقود التسليح غير مفيدة.

⁽¹⁾ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية رمل الإسكندرية، 2005 ، ص ص 117-118.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية وفق بورتر

يعد مايكل بورتر من أشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية خلال الثمانينات، ويرى بورتر أن الإستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة: القيادة في التكلفة، التميز والتركيز التي يطلق عليها بورتر الإستراتيجيات العامة.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة (المنافسة السعرية)

تقوم الفكرة الرئيسية لإستراتيجية القيادة في التكلفة على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين وبالتالي تكسب المؤسسة حصة سوق ومبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماما.⁽¹⁾

وتتجه المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها للمحافظة على المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها.

يتطلب إتباع إستراتيجية القيادة في التكلفة القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مجموعات مقومات أساسية منها ما يلي:⁽²⁾

1- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وأن تضع الأنظمة الفعالة، وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد لتحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والتالف والفاقد في استخدام الإمكانيات ، بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبئ على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة.

2- ليس بالضرورة أن تبحث المؤسسة على العميل المتميز ، وممن لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة وإستعداد قوي لدفع سعر مرتفع، مقابل أن يتوفر أمامهم منتجات أو خدمات بمواصفات غير عادية.

(1) نادية العارف، مرجع سابق، ص 110.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 411.

ويعني هذا أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير، وفي نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الإنفاق في أعمال البحوث، والتطوير، والتصميم وغير ذلك من مجالات إضافية للإنفاق ينتج عنها الإضطرار للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.

ومع توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي لعميل عادي، فإنها تتجه إلى خدمة عدد محدود (غير كبير) من فئات أو شرائح معينة من العملاء وخاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية جد كبيرة لعنصر السعر في إتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.

3- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ومن أمثلة ذلك:⁽¹⁾

أ- يقدم مسؤول وظيفة خدمات الإمداد أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد التكلفة في أعمال الشراء وخدمات النقل والصيانة وأعمال التخزين وغيرها من أنشطة الإمداد.

ب- يقدم مسؤول وظيفة الترويج أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد تكلفة أعمال الترويج من إعلانات ومعارض ودعاية وخدمات العملاء وغيرها من أساليب وأدوات الترويج.

ج- يتمكن أفراد جهاز البيع من إبرام صفقات بيعية كبيرة الحجم والقيمة تبرر الإسراع في عملية التنفيذ أو تحقق مقومات الإنتاج الكبير والإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير ومن ثم توفير التكلفة.

د- يقدم مسؤول أعمال التنفيذ أو الإنتاج أو التصنيع أفكارا بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخامات والمستلزمات أو طرقا فنية لأعمال التشغيل والصيانة أو إستراتيجيات جديدة للتعامل مع المقاولين والموردين والإستشاريين ينتج عنها توفيراً في التكلفة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 412.

4- ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا أو منفردا أو ذو مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين. ويرجع ذلك إلى التفرد والتميز في الموصفات والإتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق، ويعني هذا أن الإتجاه إلى التفرد والتميز في الموصفات له تكلفته، وقد تكون تكلفة مرتفعة، ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.⁽¹⁾

وتواجه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر منها قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى إنخفاض أرباح الصناعة ككل، أو قد يحدث تطور تكنولوجي في الصناعة يترتب عليه تقليل فعالية هذه الإستراتيجية، أو قد يتحول إهتمام المشتري إلى عناصر تميز أخرى بخلاف السعر. ومن ضمن الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية شركتي ماكдонаلدز وبيك (BIC).⁽²⁾

والجدول أدناه يوضح أهم مزايا ومآخذ إستراتيجية القيادة في التكلفة.

جدول رقم (04): مزايا ومآخذ إستراتيجية القيادة في التكلفة

المآخذ	المزايا
- إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوية للمنافسة.	- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- إمكانية تعويض مزايا منحى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة.	- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.
- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والإنشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.	- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
	- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 413.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 413.

(2) نادية العارف، مرجع سابق، ص 110.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز أو التفرد

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة لتجد التقدير من العملاء، وعلى خلاف إستراتيجية قيادة التكلفة فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق، إعتامادا على عدد الخصائص ذات الصلة. وتحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق. وكما هو واضح فإن إستراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المؤسسة مع الأخذ في الإعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.⁽¹⁾

ولإتباع إستراتيجية التميز أو الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة يجب توفر مجموعة من المتطلبات نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

1- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.

2- يميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية، وخصائص سلوكية ، وقدرات مالية، ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية ،وتقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار والإرتفاعات المتواصلة فيها.

3- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بإرتفاع جودة المنتج من غيره ولا بإنخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات ببعضها)، وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمييز منتج عن غيره. وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة، أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التميز رغم إنخفاض الجودة.

4- تتطلب إستراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة إحتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر إستجابة لتوقعات العميل.

⁽¹⁾ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر، 2002، ص 05.

⁽²⁾ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 407-408.

- 5- تناسب إستراتيجية التميز أو التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة، التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق إستعداد العميل لدفع مبالغ مالية مرتفعة نسبيا مقابل الإطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، ساعات، أجهزة كمبيوتر، أجهزة منزلية كهربائية... إلخ) .
- 6- توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التميز أو التفرد، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الإجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدرا لتحقيق التميز أو التفرد، ويكون الشكل أو المظهر الخارجي مصدرا للتميز أو التفرد، وقد تكون الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمن والأمان والإختلاف عن الآخرين هو مصدر تميز أو تفرد المنتج، وقد يكون إعلام الآخرين المحيطين بالعميل ومعرفتهم بإرتفاع سعر المنتج بصورة لا يستطيع أي فرد الحصول عليه من مصادر التميز، وقد يكون شيوع أن هذا المنتج الخاص بالشباب والفئة المثقفة أحد مصادر تميز المنتج، وقد يكون مجرد الإعلان أنه يتم الشراء من مؤسسة معينة لها إسم مشهور هو مصدر التميز.
- 7- ترتبط إستراتيجية التميز أو التفرد بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح وإستبدال وتدريب وغيرها.
- 8- تتطلب إستراتيجية التميز أو التفرد أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز بإختلاف هذه الأسواق.
- 9- وتتطلب إستراتيجية التميز أو التفرد أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الإستجابة المهنية السريعة لإحتياجات العملاء، بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة قد تفوق توقعات العمل.
- 10- إتباع إستراتيجية التميز أو التفرد وإستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتميز لايعني الإستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التميز⁽¹⁾.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 409.

ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج فريد بدرجة تبرر إرتفاع سعره، وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التميز، وأخذ المخاطر الأخرى المرتبطة بإتباع هذه الإستراتيجية، هي أن المنافسين قد يجدوا طرف لمحاكاة السمات المميزة بسرعة، ولذا فيجب على المؤسسات إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

ولكي تتجح المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التميز لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخلاقين، ومن أمثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التميز شركة "BMW" و"كروس" Cross " (1).
والجدول التالي يوضح ويظهر مقارنة مختصرة بين مزايا (فرص ونقاط قوة) والمآخذ (قيود ونقاط ضعف) لإستراتيجية التميز.

جدول رقم (05): مزايا ومآخذ إستراتيجية التميز أو التفرد

المآخذ	المزايا
- تتطلب جهدا متواصل وتحمل عبئ التكلفة الإضافية للإحتفاظ بالتميز والتفرد في أعين وذهن العملاء.	- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وإنتمائه للمؤسسة.
- يتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج وإتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل إستحواذهم على حصة من سوق المنتج الأصلي.	- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- تتطلب مزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة العملاء والإطمئنان إلى قناعة العميل بتميز المنتج وتفرده وصعوبة محاكاته من بدائل أخرى.	- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والإتجاهات النفسية لدى العملاء.
	- توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة إعتقادا على تميز المنتج وولاء العميل وإنتمائه للمؤسسة.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 410.

(1) نادبة العارف، مرجع سابق، ص 111.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز السوقي

تركز هذه الإستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط منتجات أو خدمات معينة أو قطاع جغرافي محدد ، وتقوم هذه الإستراتيجية على الإعتقاد بأن تركيز جهود المؤسسة على سلعة أو خدمة محددة تكون أكثر قدرة على تحقيق هدف إستراتيجي محدد بكفاءة أكثر من المنافسين.

وهكذا يمكن التمييز بين نوعان من إستراتيجية التركيز على التكاليف والتركيز على التنويع، وفي حالة التركيز على التكاليف تسعى المؤسسة إلى الحصول على مميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة، أما في حالة التنويع فتسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها من خلال التنويع مما يقلق المنافسون في السوق المستهدفة، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب أن يتوفر في شرائح وقطاعات السوق المستهدفة عملاء لهم إحتياجات غير عادية أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة⁽¹⁾.

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي⁽²⁾:

- 1- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين إعتبرات زيادة الربحية من جانب وإعتبرات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- 2- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
- 3- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في المستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- 4- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لاتستطيع المؤسسات الحالية تطبيقها.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، مرجع سابق، ص ص 155-156.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 404-405.

5- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.

6- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

وتزداد فعالية إستراتيجيات التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة ، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف.

ومن ضمن مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز إحتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية، أو تحول تفضيلات المستهلكين اتجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل، ومن الشركات التي تتبع إستراتيجية التركيز شركة فيدرال إكسبريس " Federal Express " وشركة سبرينت " Sprint " وأم سي أي " MCI " .

والجدول القادم يشرح بقدر من التفصيل مزايا ومآخذ إتباع إستراتيجية التركيز السوقي.

جدول رقم (06): مزايا ومآخذ إستراتيجية التركيز السوقي

المآخذ	المزايا
<p>– الحرص على توسيع الحصة السوقية قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية نتيجة منح مزايا متنوعة مرتبطة بتكلفة لهذه المزايا ولا يقابلها إرتفاع في الأسعار.</p> <p>– تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.</p> <p>– من المحتمل تواجد ردود فعل عنيفة من المؤسسات القديمة و العملاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار.</p> <p>– يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام مصادر الإمداد نتيجة طلب الإحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة.</p> <p>الإضطرار لخدمة فئات متنوعة من العملاء ذات الرغبات وإحتياجات متباينة من التركيز لخدمة سوق معين.</p> <p>– قد يؤدي الإنفاق على البحوث والتحديث لتحسين الجودة إلى إرتفاع التكلفة ، ومن ثم الإضطرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح.</p> <p>– التعرض إلى إحتمال إختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى.</p> <p>– التعرض لإحتمال تفكير المؤسسات الأخرى في إتباع نفس الإستراتيجية ، والإتجاه لخدمة نفس الشريحة.</p>	<p>– تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار .</p> <p>– تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء .</p> <p>– الإستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين، أو سوق معين ولخدمة فئة معينة.</p> <p>– توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها وإتساع خبرتها في مجال التركيز.</p> <p>– تعميق مكانة المؤسسة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم وتلبية إحتياجاتهم بمستوى كفاءة المؤسسة.</p> <p>– فرص تحقيق تنمية في إيرادات وربحية المؤسسة سواء على المدى القريب من خلال الجودة أو المدى البعيد من خلال التكلفة.</p> <p>– الإقتراب من العملاء أو السوق أو المؤسسة المستهدفة ومن ثم سرعة الإستجابة لها.</p>

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص: 405-406.

المبحث الثالث: نماذج وإستراتيجيات تحليل الأنظمة التنافسية:

إنّ تحليل الأنظمة التنافسية وتقييمها لمعرفة ربحيتها ووضعها الحالي، من أجل تحديد أي الأنشطة أو وحدات الأعمال المهمة للمؤسسة والتي يجب الإحتفاظ بها، وأيها يجب التخلص منها، يعتمد على العديد من الوسائل والنماذج وإكتفينا بذكر النموذجين الرئيسيين للتحليل والوصول إلى إستراتيجية تنافسية جديدة لإختيار الموقع التنافسي.

المطلب الأول: نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية (B.C.G).

نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية هو مقارنة وتفكير إستراتيجي ظهر في نهاية سنوات الستينات من القرن الماضي، وقد تمّ تنمية هذا النموذج وتطبيقه على العديد من المؤسسات إعتقادا على مصفوفة تسمى مصفوفة حصة السوق والنمو، بحيث عرفت هذه المصفوفة شهرة كبيرة من خلال تطبيقها العالمي في سنوات السبعينات⁽¹⁾.

والشكل التالي يبين هذه المصفوفة:

الشكل رقم(11) مصفوفة النمو - الحصة.

علامات الإستفهام	النجوم	مرتفع	معدل نمو السوق 10 0
الكلب السعران	البقرة الحلوب	منخفض	
منخفضة	مرتفعة		

حصة السوق

المصدر: Michel MARCHESNAY,OP.cit,P56:

وللقيام بهذا التحليل فإنّ على المؤسسة إتباع الخطوات الأتية⁽²⁾:

1- تحديد حصة السوق التنافسية: وهي حصة سوق المؤسسة مقارنة بالحصة السوقية للمتنافسين الرئيسيين.

الحصة السوقية للمؤسسة

حصة السوق التنافسية=

الحصة السوقية للمتنافسين الرئيسيين

حصة السوق مبينة على المحور الأفقي

(1) Michel MARCHESNAY,OP.cit,PP: 55-57.

(2) Mohamed SEGHIR DJITLI, MARKETING STRATEGIQUE, Alger, Edition DJITLI, 2001 , P:45.

2- معدل نمو السوق هذا المعدل يعتبر مرتفع عندما يكون أعلى من 10% ومنخفض في حالة العكس، وهذا المعدل مبيّن على المحور العمودي.

3- بدمج الخطوتين السابقتين يمكن تحديد وضع النشاط أو وحدة الأعمال.

تقسم مصفوفة النمو - الحصة إلى أربعة خلايا تؤثر كل منها لأنواع مختلفة من

الأعمال وهي:

أ- علامات الإستفهام: علامات الإستفهام التي تؤدي في أعلى نمو للأسواق لكن بأدنى الحصة السوقية نسبياً، وتحاول المؤسسة هنا الدخول إلى مركز قائد السوق مستفيدة من إرتفاع معدل النمو، تتطلب مقدار محدود من الأموال لأنّ المؤسسة تتفق أموالها على المصنع، والمعدات والموارد البشرية للمحافظة على معدل نمو سريع، ورغبتها في التطلع لأن تكون مؤسسة قائدة في السوق وتكون هذه الخلية ملائمة للمؤسسة التي تفكر في توظيف أموالها في هذه الأعمال، وتناسب مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج⁽¹⁾.

ب- النجوم: وتعني أن حصة النشاط من المبيعات عالية، وفي نفس الوقت فإن معدل النمو في السوق عالي أيضاً، ويلاحظ أن هذا هو الوضع المثالي لنشاط، والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في النشاط (أو وحدة الأعمال)، وتناسب مرحلة النمو من دورة حياة المنتج⁽²⁾.

ج- البقرة الحلوب: عندما يكون المعدل السنوي يقع أقل من 10 % فخلية النجوم تصبح بقرة حلوب إذا بقيت الأكبر حصة سوقية نسبياً، المؤسسة لا تملك طاقة مالية لتوسيع بسبب بطئ معدل النمو السوقي، ونظراً لأن وحدة الأعمال هي قائدة السوق فإنها تتمتع بمقياس إقتصادي وأعلى هوامش ربح، وتناسب هذه الخلية مرحلة النضج من دورة حياة المنتج.

د- الكلب السعران: ويعني أن حصة المؤسسة من السوق منخفضة وأنّ معدل نمو السوق منخفض أيضاً، وهو وضع غير سار ولا فائدة ترجى منه وبطبيعة الحال فإن بقاء النشاط في هذا الوضع يشبه الكلب الذي ينيح دون جدوى، والإستراتيجية في هذا الوضع هو الإنسحاب أو التصفية للنشاط، وتتماشى هذه الخلية مع مرحلة التدهور من دورة حياة المنتج.

(1) عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004

ص 184.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 105.

تستخدم هذه الأعداد (المصفوفة) لتحديد مراكز وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة الحالية والمستقبلية، وتستدل بها لمتابعة حركة الأعمال من خلية لأخرى .

المطلب الثاني: نموذج جنرال إكترينك – ماك كينزي

مصفوفة B.C.G تعتمد فقط على عاملين أساسيين هما حصة السوق ومعدل نمو السوق، في حين أن جاذبية السوق يمكن قياسها ليس فقط بمعدل النمو لكن بحجم السوق، وبوجود شبكة توزيع نشطة، وفاعلية قوى البيع... إلى غير ذلك.

المقاربة المتعددة العوامل التي يعتمد عليها جنرال إكترينك تنطلق من عاملين هما⁽¹⁾:

- جاذبية السوق أو القطاع المفيد للمؤسسة.

- التنافسية أو الموقع التنافسي للمؤسسة.

وبتفاعل هذين العاملين تأخذ كل منها ثلاثة مستويات وتؤدي إلى إنتاج تسعة خلايا (مواقف إستراتيجية)، ويتضمن كل عامل مجموعة من العوامل المؤثرة، إذ تتمثل عوامل جاذبية السوق في (حجم السوق الكلي، ومعدل نمو السوق السنوي، وهامش الربح التاريخي، وكثافة التنافس، والمتطلبات التكنولوجية، ومتطلبات الطاقة، والتأثير البيئي، ودرجة القبول الاجتماعي- السياسي- القانوني) ، في حين إشتملت جوانب التنافسية على (الحصة السوقية، ونمو الحصة، ونوعية المنتج، وسمعة العلامة، وشبكة التوزيع، وفعالية الترويج، والطاقة الإنتاجية، والكفاءة الإنتاجية، وكلفة الوحدة، ومجهزي المواد، وأداء البحث والتطوير، وأفراد الإدارة) . وتأخذ كل مجموعة من العوامل وزنا يساوي بمجموعه (01) واحد، ويعطي تقدير أو علامة لكل فرعي فيهما يتراوح مداه ما بين 01 و 05. أما قيمة كل عامل فتستخرج وفق المعادلة الآتية: قيمة العامل = وزن العامل ضمن المجموعة × درجة تقديره .⁽²⁾

ويمكن الإستدلال على ذلك من خلال الجدول اللاحق.

⁽¹⁾ Mohamed SEGHIR DJITLI, OP.cit,P50.

⁽²⁾ عباس خفير الخفاجي، مرجع سابق، ص 185.

جدول رقم (07): عوامل جاذبية السوق والمركز التنافسي في نموذج جنرال إلكترونيك

الأبعاد	العوامل	الوزن	التقدير (1-5)	القيمة
جاذبية السوق	حجم السوق الكلي	0.20	4	0.80
	معدل نمو السوق السنوي	0.20	5	1.00
	هامش الربح التاريخي	0.15	4	0.60
	كثافة التنافس	0.15	2	0.30
	المتطلبات التكنولوجية	0.15	4	0.60
	متطلبات الطاقة	0.05	2	0.10
	تأثير البيئة	0.05	3	0.15
	الإجتماعي-السياسي-القانوني	0.05	3	0.15
	تقدير جاذبية السوق	01.00	/	3.70
	المركز التنافسي	الحصة السوقية	0.10	4
نمو الحصة		0.15	2	0.30
نوع المنتج		0.10	4	0.40
سمعة العلامة		0.10	5	0.50
شبكة التوزيع		0.05	4	0.20
فاعلية الترويج		0.05	3	0.15
سعة طاقة الإنتاج		0.05	3	0.15
كفاءة الإنتاج		0.05	2	0.10
تكلفة الوحدة		0.15	3	0.45
مجهزي المواد		0.05	5	0.25
أداء البحث والتطوير		0.10	3	0.30
أفراد الإدارة		0.05	4	0.20
تقدير المركز التنافسي		01.00	/	3.40

المصدر: عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 187.

فالمؤسسات تكون ناجحة عندما تستطيع دخول أسواق جاذبة وتمتلك جوانب تنافسية مطلوبة للنجاح في هذه الأسواق، ويكون مدى البعدين كما يأتي:

1- المحور الأفقي: جوانب القوى والمركز التنافسي بمدى يتراوح بين الأقوى، والمتوسط، والضعيف.

2- المحور العمودي: جاذبية السوق بمدى يتراوح بين المرتفع، والمتوسط، والمنخفض. والشكل التالي يشرح هذين المحورين من خلال مصفوفة مكونة من تسع خانات وثلاثة مناطق.

شكل رقم (12): مصفوفة الجذب والتنافسية لجنرال إلكتريك

ميدان الأعمال الاستراتيجي مهم	أ	ب	أ	أ	قوي	
ميدان الأعمال الاستراتيجي متوسط الأهمية	ب	ج	ب	أ	متوسط	جذب السوق
ميدان الأعمال الاستراتيجي ضعيف الأهمية	ج	ج	ج	ب	ضعيف	
		ضعيفة	متوسطة	قوية		
		<u>القوة التنافسية</u>				

المصدر: Jean pierre HELLER et autres, Management stratégie et Organisation, Paris, Edition Vuibert, 1997,p 133.

- حسب هذه المصفوفة نجد ثلاثة مناطق لتوجيه ميدان الأعمال الإستراتيجي (DAS):⁽¹⁾
- المنطقة أ: تتماشى مع عوامل الجذب وهي منطقة مهمة إستراتيجيا وتوافق الإستثمار.
 - المنطقة ب: هي تجمع لعوامل مؤهلة متوسطة الأهمية أين الإستراتيجيات ستعمل على جني العوائد فقط وعدم الإستثمار.
 - المنطقة ج: هي تجمع لعوامل جذب وقوة تنافسية متوسطة وضعيفة، إذ تعني أعمال ونشاطات قليلة الأهمية أين إستراتيجيات الإستثمار يجب أن تطرح.

⁽¹⁾ Jean pierre HELLER et autres, OP. cit , P : 133.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية والموقع التنافسي للموزع

في هذا المطلب نقدم الإستراتيجيات التسويقية التنافسية الجديدة التي تعتمد على الريادة السعرية، التميز، التقليد، التميز مع خفض التكاليف والتي تمهد لإختيار موقع تنافسي للمؤسسة ومن ثمّ للموزع.

I-1- إستراتيجية الريادة السعرية:⁽¹⁾

تمزج هذه الإستراتيجية بين التفوق في التكلفة والمنافسة السعرية، و اعتمادا على شهرة المنتج والإستهلاك أو الإستهلاك المستمر للمنتج فإن النشاط التسويقي ليس ذا قيمة كبيرة هنا، وذلك لأنّ المشتري قادر هنا على تقييم خصائص ومزايا المنتج (سلعة/خدمة) قبل الشروع في الشراء. وهذا يعني أنّ هناك حساسية سعرية من قبل المستهلكين هذا من جانب الطلب. أما جانب العرض فيتميز هنا بالإستقرار الذي يحول دون المنافسة الإبداعية على أساس الموارد والمواهب المتميزة التي تجمع هذه الإستراتيجية. وتتركز الأنشطة التسويقية هناك على تلك المنتجات التي تجد صعوبة أو تكلفة في تقييم خصائصها ومزاياها قبل الشراء، حيث أنّ الجهد التسويقي يفترض هنا تباين الكميات المنتجة وإنخفاض درجة الحساسية السعرية لدى المستهلكين وإرتفاع أهمية شهرة المنتج.

ومن الضروري لفعالية هذه الإستراتيجية أن توجد إستقلالية في خصائص كل من العرض والطلب، بحيث أنه لا يتم المقارنة بين التكلفة والتميز لدى المستهلك. وفي مثل هذه الحالة فإنّ التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التميز.

I-2- إستراتيجية التميز:

تتطابق هنا خصائص جانب الطلب مع إستراتيجية التميز مع خفض التكاليف السابقة بينما تتباين أوضاع جانب العرض. ويتم الإستثمار في هذه الإستراتيجية في جانب العرض بهدف تأسيس وخلق مزايا للمنتجات بإستخدام أساليب وتقنيات مبتكرة بحيث يكون الأداء متفوقا على مستوى المنافسين في القطاع بناء على التسعير المرتفع.

ومن الأمثلة المعبرة هنا Rolls Royce و BMW في قطاع صناعة السيارات و Marks و spencer و Burton في قطاع الملابس الجاهزة حيث يبرر وجود التكاليف المرتفعة للتميز بوجود حواجز عالية للتقليد أو المجاراة لدى مثل هذه الشركات.

⁽¹⁾ محمد بن عبد الله العوض مرجع سابق، ص ص 11-12.

ويمكن لنا أن نتعرف على نوعين من هذه الإستراتيجية، وهي التميز المطلق والتميز المبني على دورة حياة المنتج. أما الأول فيتضمن عدم إمكانية التقليد أو المجارة بصورة مطلقة ويشمل وجود شبكات عالية الكفاءة في التنظيم والعرض والتوزيع مثل: Marks و Burton و Spencer أو خصائص وتقنيات في المنتج كما هو الحال في: BMW و Rous . أما التميز في دورة حياة المنتج وهي ما أسماها "Freeman" بالإستراتيجية الهجومية فلا تعتمد على الابتكارات التي لا يمكن تقليدها، وإنما يعتمد بشكل أساسي على الإستمرار في القدرات الإبتكارية للمؤسسة.

I-3- إستراتيجية التقليد:⁽¹⁾

تتشابه في هذه الإستراتيجية خصائص جوانب الطلب مع إستراتيجية الزيادة السعرية ولكن خصائص جانب العرض تتشأ من التميز الإبتكاري للمؤسسة. وهذا الربط يظل ملائماً عندما يستخدم النشاط في جانب العرض لخفض التكاليف كما هو الحال مع ما يسميه "Freeman" بالمبتكر المقلد، وعند ربط جانب الطلب فإنّ المقلد سوف يركز على المنافسة السعرية، لأن تكلفة الإبتكار في هذا النوع من الإستراتيجية أقل من مثله في إستراتيجية التميز التي تملكها المؤسسة، ولذا فإنه وفي مثل هذه الأوضاع سيعتمد التفوق في الأداء على وجود تمايز في هياكل التكلفة بين جميع المؤسسات المنافسة، لأنه إذا تشابهت هياكل التكلفة بين جميع المؤسسات ، فإنه يصبح من الصعب تبني إستراتيجية من هذا النوع.

⁽¹⁾ محمد بن عبد الله العوض، مرجع سابق، ص ص 12-13.

I -4- إستراتيجية التميز مع خفض التكاليف:

في هذه الإستراتيجية ستكون الأسعار أقل من المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز، وخاصة أن المنافسين يستطيعون الحصول على نسبة عالية من المعلومات الخاصة بمنتج المؤسسة الجديد خلال عام واحد من ظهوره.

ودور المؤسسات المنافسة لا يقتصر على التقليد فقط ، بل يتعلمون من المؤسسات المتميزة بالقدر الذي يسمح لهم بتحسين المنتج أو التقنية المستخدمة في إنتاجه، وهذا النوع من الإستراتيجيات يناسب المبتكرين المدافعين والذين يمكننا تسميتهم بمتبعي المتميزين من خلال دورة حياة المنتج، الذي سبق الحديث عنهم إلا أن الإختلاف هنا هو إنخفاض التكاليف مع إستغلال القدرات التنافسية في جانب الطلب⁽¹⁾.

وتاريخيا قدمت الشركات اليابانية أفضل مثال بإعتمادها على "إدارة الجودة الشاملة"^(*) كعامل رئيسي وراء قدرة هذه الشركات على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ، وبفضل إستراتيجيتها التسويقية التي تبدأ بتحديد الطلب الكلي على منتجات المشروع ، ثم تطوير السلع والخدمات التي تفي بذلك الطلب، فالشركات اليابانية تتميز بقدرة ملموسة في دراسة وتحليل الأسواق الجديدة ومعرفة الإتجاهات المتغيرة في هذا السوق ومن أجل الوصول إلى أهداف النمو والبقاء، لهذا تجرى تخفيضات متعددة في سياسة الأسعار لمواجهة المنافسة الحادة التي تفرضها الطبيعة المتغيرة للسوق.

ويلخص كوتلر وفاهي (Fahey et Kotler) إستراتيجية اليابان التسويقية عند دخول

سوق جديدة في النقاط الرئيسية التالية:⁽²⁾

- دراسة إحتياجات المستهلك ورغباته من خلال وظيفة بحوث التسويق.
- تقسيم السوق الكلي إلى شرائح وقطاعات.
- تحديد قطاع معين من السوق يتميز بعدم وجود أي نوع من المنافسة.

(*) إدارة الجودة الشاملة تعرف على أنها: "هي التطبيق القوي والدائم للإدارة عالية المستوى، والتكوين العام والدائم لكل أعضاء المنظمة الداخليين والمؤثرين في أهداف الإدارة " نقلا عن:

Michel weill , Le Mangement de La qualité , paris , Edition la Découverte,2001,11p

(1) محمد بن عبد الله العوض، مرجع سابق، ص 14 .

(2) جاسم الصميدي ، مدخل التسويق المتقدم، عمان ، دار زهران، الطبعة الأولى ،2000، ص ص 372-373.

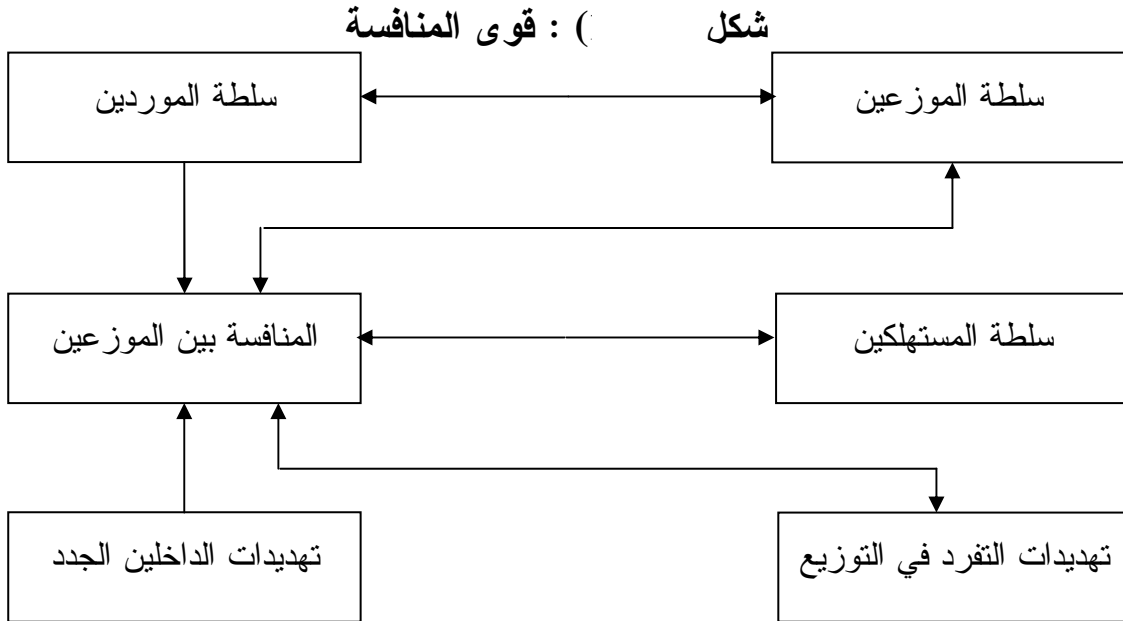
- تصميم المنتج الذي يفي بإحتياجات المستهلك في ذلك القطاع.
- دخول السوق بمنتوج متميز، ذو جودة عالية ومدعم بالخدمات المختلفة التي يرغبها المستهلك بالإضافة إلى تخفيض السعر في الوقت المناسب.
- تقديم المنتج للسوق مدعما بالمزيج الترويجي الفعال والمؤثر.
- إختيار منافذ التوزيع المناسبة والتي تتوافر لديها القدرة على خدمة أسواقها بأعلى كفاءة ممكنة.

II- إختيار موقع تنافسي للموزع:

منشآت التوزيع التي تنشط في نظام تنافسي ؛ أي وجود منافسة بين المنتجين والموزعين أو بين الموزعين أنفسهم. يستوجب عليها إعتقاد إحدى إختيارات الإستراتيجيات التنافسية؛ أي إستراتيجية --ي-- ي -- أو التميز في المنتج، وهناك بعض الموزعين يعتمدون على الدمج بين هاتين الإستراتيجيات.

- قوى المنافسة: (1)

بتحليل البيئة التنافسية من العوامل وتقارير القوى المرتبطة فيما بينها كما يبينه الشكل التالي.



المصدر : J.DIOUX , M.DUPUIS. OP cit. P150

(1)J.DIOUX , M.DUPUIS. OP cit. P149.

* سلطة الموزعين: تظهر هذه السلطة في الموزعين العشرة الأوائل في أي بلد بحيث يصبح الموزعين شركاء أقوىاء يتمتعون بهامش مهم من التفاوض مع مورديهم.

* سلطة الموردين: هي سلطة متغيرة مرتبطة بحجم المورد وكذا علامته التجارية.

* سلطة المستهلكين: تتمثل في قدرتهم على إختيار رمز موزع دون آخر، ينتظم المستهلكين في مجموعات ضغط ويستطيعون في بعض الحالات رفع دعاوى قضائية، مثل ما يجري في الولايات المتحدة الأمريكية، من محاربة لتأثيرات النيكوتين في السجائر.

* تهديدات الداخلين الجدد: تعني الموزعين الناشطين في نفس القناة، كدخول موزعين منافسين دوليين إلى السوق المحلية.

* تهديدات التفرد في التوزيع: هي التي تسمح بتوزيع سلع أو خدمات متشابهة من خلال قنوات توزيع جديدة مثل متاجر الخدمة الذاتية عن طريق عقود خاصة.

- التوزيع بالإعتماد على التكاليف:⁽¹⁾

الإعتماد على التكاليف يعتبر أحد طرق التموّج الرئيسية المتبناة من طرف بعض منشآت التوزيع، والهدف الأول هنا هو التسيير ويعني تقليل التكاليف بأكبر قدر ممكن في سلسلة العرض، والهدف التسويقي هو تقديم أسعار تنافسية لكسب المستهلك.

- التوزيع بالإعتماد على التمييز:

يهدف إلى الحصول على صورة فريدة ومتميزة في ذهن المستهلك، بحيث الموزع يبحث على المنتجات الأصلية ، وكذا ذات العلامة التجارية الجيدة وهذا من خلال الشكل الداخلي للمحل ، وفن العرض المرفق به ، وسياسات الخدمة المعتمدة.

⁽¹⁾ J.DIOUX , M.DUPUIS. OP cit. P151.

خلاصة:

المنافسة هي نزعة فطرية في الإنسان تدعو إلى التنافس ، والتفوق ويمكن تقسيمها حسب هيكل السوق، أو حسب ما يتم التنافس عليه، أو على أساس السعر كما نجد من أدوات تحليلها: تحليل عناصر القوة والضعف S.W.O.T وبحوث التسويق في مجال المنافسة ، و القدرة التنافسية كمصطلح جديد يعود إلى منتصف الثمانينات ويظهر مفهومه على مستويات عدة: كالمؤسسة ، الصناعة ، والدولة .

وتتطوي الإستراتيجيات التنافسية وفق مايكل بورتر على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، فعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة في التكلفة و/أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة قليلة الموارد على أساس التركيز السوقي.

تستعين الإدارة العليا للمؤسسة بنموذجين أكثر شيوعا في الإستخدام لتقييم محافظ الأعمال حاضرا ومستقبلا ، وهما نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية الذي يعتمد على مصفوفة النمو/ الحصة في تحليله من خلال بعدين هما، معدل نمو السوق والحصة السوقية فنتج عن هذا التحليل أربعة (خلايا) مواقف إستراتيجية، في حين أن النموذج الثاني لجنرال إلكتريك يعتمد في تحليله على بعدين آخرين هما جاذبية السوق و تنافسية المؤسسة ونتج عن ذلك عدة عوامل من خلال ثلاثة مستويات ووجود تسعة (خلايا) مواقف إستراتيجية . ونجد أن الإستراتيجيات التسويقية التنافسية إضافة إلى الإستراتيجيات السابقة (القيادة في التكلفة، التميز) تعتمد على إستراتيجية التقليد ، وكذا التميز مع خفض التكاليف في حين أن إختيار الموقع التنافسي يعتمد على تحليل قوى المنافسة ، وكذا الإعتماد على القيادة في التكلفة أو التميز من أجل حصول الموزع على موقع تنافسي في السوق .

تمهيد

بعد التعرض في الجانب النظري من الدراسة بقدر من التفصيل إلى أهم المفاهيم والجوانب المحيطة بماهية التوزيع ومنافذه ، وكيفية إدارة منافذ التوزيع ، وكذا دعائم القدرة التنافسية للمؤسسات ، أصبح من الضروري البحث والتأكد من تطبيق وإستعمال النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع ؛ أي من طرف شركات تنشط في السوق الجزائرية ، وتحديدًا في ميدان نشاط يكون التوزيع فيه أحد أهم عوامل التنافس .

وبحكم المنافسة الشديدة بين الشركات في سوق المشروبات الجزائرية ، وقع الإختيار على شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي لإجراء الدراسة التطبيقية ، ومن ثم التعرف على هذه الشركة الحاملة لعلامة تجارية دولية ، وكذا البحث والدراسة والتحليل في منافذ توزيعها من أجل الوصول إلى نتائج ميدانية يمكن الإستفادة منها .

المبحث الأول : تقديم شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي (A B C PEPSI)

كتقديم لشركة الأطلس للمشروبات – بيبسي ، تمّ التطرق إلى التطور التاريخي للشركة الأم أي شركة بيبسي الدولية ، ثم نشأة شركة الأطلس للمشروبات وأهميتها الإجتماعية والإقتصادية ، وصولاً إلى التنظيم الإداري المعتمد في هذه الشركة .

المطلب الأول : التطور التاريخي لشركة بيبسي الدولية (P C I)⁽¹⁾

مشروب بيبسي كولا أو بيبسي إختصاراً هو مشروب غازي ظهر لأول مرة سنة 1898 في الولايات المتحدة الأمريكية ، من طرف صيدلي اسمه كاليب برادهام بمقاطعة كارولينا الجنوبية عند تحضيره لدواء يعالج الإضطرابات الهضمية .

في سنة 1903 تم تسجيل علامة بيبسي رسمياً وظهرت في الصحافة المكتوبة الأمريكية ، بعد أن قامت شركة بيبسي بتطوير هذا المشروب بإضافة بعض المواد والعطر والنكهة إحتفقت بسرية هذا المستخلص بمخابرها .

وأقدمت شركة بيبسي بالإشهار عن مشروبها من خلال المذيع في سنة 1939 وبذلك كان لها السبق في كونها أول شركة إستعملت الإشهار الإذاعي للمشروبات الغازية ، ولم تكتفي شركة بيبسي في السبق في مجال الإشهار فقط بل تعدته بتخطي الحواجز السياسية وإختراق الأسواق ، ففي سنة 1959 أظهرت الكامرات العالمية صورة الرئيس السوفياتي خورتنشوف ونائب الرئيس الأمريكي نيكسون وهما يشربان بيبسي كولا في المعرض التجاري المقام بموسكو ، بذلك تخطى مشروب بيبسي حاجز الحرب الباردة بين الإتحاد السوفياتي والولايات المتحدة الأمريكية ، وإخترق السوق السوفياتية بإبرام عقد تصدير لمشروب بيبسي بقيمة ثلاثة ملايين دولار على هامش المعرض التجاري .

ودائماً بيبسي هي السبّاقة ففي سنة 1970 استعملت القارورات البلاستيكية (P E T) الخفيفة الوزن ، وتحدث العملاق شركة كوكا كولا في سنة 1975 من خلال إختبارات التذوق التي أجريت على عينة واسعة من المستهلكين الأمريكيين بحيث إفتكت الريادة بنسبة 60% من المستهلكين الذين يفضلون نوق بيبسي كولا عن كوكا كولا.

(1) وثائق خاصة بالشركة متحصل عليها من المديرية التجارية .

ومن خلال إتباع شركة بيبسي العالمية لإستراتيجية التوسع قامت في سنة 1986 بشراء شركة سفن آب التي كانت تابعة لشركة فليب موريس ، وفي سنة 1996 تم تغيير الهيئة الخارجية للغلاف والعلامة ، بإدخال اللون الأزرق للونين الأحمر والأبيض الذي يوحي بالإنعاش .

وفي سنة 2003 تم تقديم في فرنسا مشروب بيبسي تويست، الذي يعتبر تصميم جديد بإضافة الليمون لمشروب بيبسي الأصلي .

المطلب الثاني : نشأة وأهمية شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي

في هذا المطلب تمّ التعرض إلى نشأة الشركة كمشروع ، وإلى أهميتها الإجتماعية من خلال الموارد البشرية الموظفة في الشركة وميدان نشاطها ، وأهميتها الإقتصادية من خلال الطاقة الإنتاجية الكبيرة ورقم الأعمال المهم .

I – نشأة شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي⁽¹⁾ :

أمضى المستثمر الجزائري السيد مهري على عقد شراكة مع شركة بيبسي كولا الدولية والذي يتضمن فتح مصنع جديد بالجزائر تحت إسم شركة الأطلس للمشروبات . في سنة 1995 أنشأت شركة الأطلس على أساس تعاقد حصري يتمثل في حق الإمتياز (Franchise) مع شركة بيبسي كولا الدولية (P C I) بإنتاج وتسويق جميع المنتجات الحاملة لعلامة بيبسي ، وبعد سنة من ذلك إنطلق مشروع الإنجاز ، وفي سنة 1997 تمّ تحقيق والإنتهاء من الهندسة المدنية للمشروع .

وفي سنة 1998 إنطلقت عملية الإنتاج ، وفي الفاتح من جوان 1998 تم تقديم منتجات الشركة في السوق وفي متناول المستهلك الجزائري .

مصنع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي مقام في المنطقة الصناعية لروبية الجزائر ، بإستثمار يقدر بأكثر من 50 مليون دولار ، وعلى مساحة تقدر ب60.000م² منها 17.000م² مغطاة .

وشركة الأطلس للمشروبات – بيبسي شكلها القانوني هو شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأسمال يقدر بـ : 3.240.000.000.00 دج .

(1) معلومات متحصل عليها من المديرية المالية .

II – أهمية شركة الأطلس للمشروبات – بيبيسي :

لشركة الأطلس للمشروبات أهمية بالغة في الجانب الإجتماعي من حيث عدد العمال و ميدان نشاطها ، وفي الجانب الإقتصادي متمثلا في الطاقة الإنتاجية ورقم الأعمال المحقق.

II-1- الأهمية الإجتماعية للشركة :

أولا – الموارد البشرية :

توظف شركة الأطلس للمشروبات أكثر من 517 عامل حسب إحصائيات شهر مارس 2007 وينقسمون إلى ثلاث فئات مهنية هي :

الفئة الأولى : الإطار و هم رؤساء المديريات و الأقسام و المصالح في الشركة .

الفئة الثانية : أعوان التحكم و هم المساعدين الإداريين المرفقين بالمديريات والأقسام والمصالح .

الفئة الثالثة : أعوان التنفيذ و هم جميع العمال المنفذين للأوامر والتعليمات .

والجدول التالي يبين عدد العمال حسب الفئات المهنية

الجدول رقم(08) : عدد العمال حسب الفئات المهنية

النسبة المئوية	العدد	الفئة المهنية
25%	131	إطارات
37%	191	أعوان التحكم
38%	195	أعوان التنفيذ
100%	517	المجموع

المصدر : معطيات متحصل عليها من قسم تسيير الموارد البشرية بالشركة

الفصل الرابع أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – ببسي في دعم قدرتها التنافسية

- خط إنتاج القارورات البلاستيكية 1 ل (PET1L) .
- خط إنتاج القارورات البلاستيكية 0.5 ل (PET0.5L) .
- خط إنتاج القارورات البلاستيكية 2 ل (PET2L) ، ويتم إستغلال هذا الخط الإنتاجي في بعض الأشهر حسب الطلب لإنتاج القارورات البلاستيكية 2.25 ل والتي تباع بنفس سعر قارورة 2ل ، والتي تدخل ضمن السياسة الترويجية للشركة .
- والملاحظ أن الشركة تستعين وتعمل بالتنسيق مع شركة سطيف للمشروبات (SBC) لإنتاج العبوات المرمية 30سل (CANETTE) ، ومصنع سطيف هو من ضمن مجموع شركات رجل الأعمال مهري .

والجدول التالي يبين تطور الكميات المنتجة للأربع السنوات الماضية.

الجدول رقم (09): الكميات المنتجة حسب خطوط الإنتاج من 2003 إلى 2006

سنة 2006		سنة 2005		سنة 2004		سنة 2003		خطوط الإنتاج
صناديق 8OZ	الصناديق	صناديق 8OZ	الصناديق	صناديق 8OZ	الصناديق	صناديق 8OZ	الصناديق	
1995779	1574448	2255160	1779071	2867413	2262070	3359137	2649986	قارورة (RB30)
7336441	3472582	8351774	3953173	8354913	3954659	8081981	3825471	قارورة (RB100)
461860	874455	568876	1077071	716593	1356750	930674	1762077	قارورة (PET0.5L)
4009843	3795985	3734240	3535081	3035236	2873357	2655757	2514117	قارورة (PET1L)
5112380	2419860	4941934	2339182	4642656	2197524	3300976	1562462	قارورة (PET2L)
87185	68779	228524	180280	34690	24879	141713	111796	العبوة المرمية
19003488	12206109	20080508	12863858	19651501	12669239	18470238	12425909	المجموع

المصدر : معطيات متحصل عليها من مديرية الإمداد للبيع

8oz- هي وحدة قياس تستعملها شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي ، وتعتمد عليها شركة

بيبسي الدولية في تحديد برامج وأهداف الإنتاج، التموين ، التوزيع و البيع .

وتحسب هذه الوحدة بالكيفية التالية :

صناديق 8oz = عدد الصناديق البلاستيكية أو الأغلفة×عدد القارورات ×سعة القارورة /5.68

فعلى سبيل المثال بأخذ معطيات الجدول السابق نجد أن عدد الصناديق المنتجة من

قارورات (RB30) = 2649986 صندوق في سنة 2003 ، وعدد القارورات في الصندوق يساوي

24 قارورة ، وسعة القارورة الواحدة يساوي 0.3 ل .

وعليه كمية صناديق 8oz = $2649986 \times 24 \times 0.3 / 5.68 = 3359137$

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن الكميات المنتجة من القارورات الزجاجية

(RB30) وكذا القارورات البلاستيكية (PET 0.5L) والعبوات المرمية ، قد إنخفضت وتراجعت

في السنوات الأربع الأخيرة ، بمقابل إرتفاع الكميات المنتجة من باقي الأحجام ، ويرجع هذا

الإرتفاع والانخفاض في الإنتاج لإرتباطه بالتغيرات الحاصلة في الطلب .

ثانيا – رقم أعمال الشركة (1):

تحقق شركة الأطلس للمشروبات رقم أعمال كبير يظهر الأهمية الإقتصادية التي

تتمتع بها الشركة ، بحيث يتعدى ملايين الدينارات وهو في إرتفاع مقارنة بما حقق في

السنوات الماضية .

في السداسي الأول من سنة 2006 حققت الشركة رقم أعمال قدره:

1.108.414.000 دج ، ومقارنة بالسداسي الأول من سنة 2005 الذي حققت الشركة فيه

رقم أعمال قدره : 821.550.000 دج.

وبعملية حسابية بسيطة نجد أنه بقسمة رقم أعمال السداسي الأول من سنة 2005 على

رقم أعمال السداسي الأول من سنة 2006 أنه إرتفع +35 % ، وما يمكن ملاحظته أن رقم

أعمال الشركة لا يعادل كمية المبيعات ، لأنّ الشركة تقدم كميات مجانية من المشروبات في

إطار تنشيط المبيعات والأعمال الخيرية ، وبنهاية سنة 2006 بلغت الشركة رقم أعمال فاق

2.4 مليار دينار جزائري .

(1) وثائق خاصة بالتقرير المالي السنوي للشركة .

المطلب الثالث : التنظيم الإداري لشركة الأطلس للمشروبات – بيبيسي

في هذا المطلب سنقوم بدراسة جانب التنظيم الإداري في شركة الأطلس من خلال التنظيم العام للشركة ، والتنظيم الخاص بالمديرية التجارية .

I- التنظيم العام لشركة الأطلس للمشروبات – بيبيسي⁽¹⁾

I-1- تقديم الهيكل التنظيمي لشركة :

يظهر الهيكل التنظيمي لشركة التنظيم العام المتبع ، بحيث يوجد في قمة الهيكل المديرية العامة وتتكون من قسمين وهما الإدارة العامة وقسم التموين ومن 06 مديريات هي:

- مديرية الأنظمة .
- المديرية المالية .
- مديرية الإمداد للبيع .
- مديرية الموارد البشرية .
- المديرية الصناعية (المصنع) .
- المديرية التجارية .

I-2- مهام وتنظيم كل مديرية :

* المديرية العامة :

تهتم هذه المديرية بتحديد إستراتيجية الشركة العامة وبمراقبة جميع الأنشطة وتحديد السياسات والأهداف لكل مجال نشاط .

– قسم الإدارة العامة :

يعمل هذا القسم على توفير مجموع الوسائل المادية الضرورية لسير جميع وظائف الشركة .

– قسم التموين :

هذا القسم كان في السابق مديرية مستقلة عن المديرية العامة ، وبدافع الضرورة لتسهيل الإجراءات وإتخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب تم ربط هذا القسم مباشرة بالمديرية العامة ، والمهمة الرئيسية لهذا القسم هو الشراء لتلبية إحتياجات الإنتاج من مواد

(1) وثائق ومعلومات متحصل عليها من مديرية الموارد البشرية .

الفصل الرابع أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبيسي في دعم قدرتها التنافسية

أولية (المستخلص ، السكر ، القارورات ، السدادات ، الحامض... إلخ) ، قطع غيار آلات الإنتاج وكذا مجموع لوازم الإدارة من المواد المكتبية ، ويتفرع هذا القسم إلى مصلحتين :
– **مصلحة المشتريات من الخارج :**

تقوم بإبرام عقود مع المومنين من الخارج ، وتعمل على متابعة العمليات بداية بتحديد حجم الطلبية إلى غاية وصولها إلى مخازن الشركة .
– **مصلحة المشتريات المحلية :**

تقوم هي أيضا بإبرام عقود مع مومنين محليين من أجل التموين بالوسائل والمواد المتوفرة محليا .
* **مديرية الأنظمة :**

تعمل مديرية الأنظمة بتحضير مشاريع عمل من خلال شبكة إتصال بين أجهزة الإعلام الآلى ، وتعمل هذه المديرية من خلال خلية للإعلام الآلى بتحضير (قاعدة للمعطيات ، برمجيات التسيير ، صيانة أجهزة الإعلام الآلى) .
* **المديرية المالية :**

لديها وظيفة دعم ومهمتها هي تدوين كل أعمال الشركة من نفقات وإيرادات وتحليل الحسابات ، وتعمل أيضا على إنجاز ميزانية الإستثمار ، وطلبات الدفع المتعلقة بميزانية التسيير وتتكون هذه المديرية من الأقسام التالية :
– **قسم المحاسبة العامة :**

مسؤولية هذا القسم تتمثل في مسك المحاسبة العامة للشركة ، وإدارة جميع الوثائق المحاسبية .

– **قسم مراقبة تسيير الميزانية :**

يسهر على الإلتزام والتطبيق الجيد لإجراءات تسيير ميزانية الشركة .

– **قسم المالية (الصندوق) :**

هذا القسم يهتم بالتحصيلات المتعلقة بمختلف عمليات البيع والدفع الشهري لمرتبات العمال ، ومسؤولية هذا القسم تتمثل في متابعة جميع النفقات المالية لشركة وكذا الفوترة ، والتسيقات المقدمة للأجراء .

– قسم التسويق :

كان هذا القسم في السابق عبارة عن مديرية قائمة بذاتها، ثم حول إلى قسم تابع للمديرية التجارية ، وفي مطلع سنة 2007 ألحق بالمديرية المالية ، ويعكس هذا التحول نظرة الإدارة العامة في الشركة لوظيفة التسويق ومن مهام هذا القسم نجد :

– تحديد إستراتيجية ترويج منتجات الشركة .

– تحديد إستراتيجية لبحوث التسويق .

– جمع وتنسيق جميع المعلومات الإقتصادية والتجارية والإحصائية المستخدمة في تطوير المبيعات .

*مديرية الإمداد للبيع :

تقوم بدور مهم لباقي هياكل الشركة بوضعها تحت التصرف الوسائل البشرية والمادية لصالح أنشطة البيع والتخزين ، من منتوجات نهائية وتغليف من أجل تحقيق أهداف البيع والتوزيع .

– قسم تسيير المخزونات :

يعمل هذا القسم بتسيير مخزونات الشركة من المنتج النهائي المتوفر ، والمواد التي تدخل في عملية التغليف من خلال مصلحتين :

– مصلحة التغليف :

تقوم هذه المصلحة بالسهر على توفير القارورات بمختلف أحجامها وأنواعها ، السدادات بمختلف أنواعها وألوانها ، اللاصقات والصناديق البلاستيكية والأغلفة .

– مصلحة المنتج :

وظيفة هذه المصلحة هو تخزين المنتج النهائي المتوفر ، وتسييره بالشكل الجيد من أجل تلبية جميع طلبات الزبائن والسوق .

– مصلحة الفوترة :

تقوم هذه المصلحة بتحرير الفواتير لجميع عمليات وحركات البيع .

*مديرية الموارد البشرية :

مهمة هذه المديرية هي تسيير شؤون الموارد البشرية من أجل وضعها تحت تصرف جميع مديريات الشركة وبوضع سياسة للموارد البشرية وتتكون من الأقسام الآتية :

– قسم تسيير الموارد البشرية :

مسؤول على إدارة ومتابعة المستخدمين ، التوظيف ، الدراسات المرتبطة بالمنصب .

– قسم الوسائل العامة :

ألق هذا القسم حديثا بمديرية الموارد البشرية حيث كان تابعا للإدارة العامة ، ويعمل على تسيير وإدارة جميع الوسائل العامة الملحقة بالإدارة كحاضرة السيارات .

– قسم إدارة المستخدمين :

يعمل هذا القسم على إدارة الرواتب من خلال (ساعات الحضور ، الساعات الإضافية ، العطل المرضية والسنوية) .

– مصلحة التنظيم :

تسهر على مراقبة إحترام المستخدمين لفرق العمل ، وتوجيههم حسب الحاجة إليهم في عملية الإنتاج من خلال إطار تنظيمي محكم .

* المديرية الصناعية (المصنع):

تقوم هذه المديرية على وظيفة رئيسية ، من خلال إنتاج منتج يتمشى ويستجيب لمقاييس الجودة من جهة ولزمن المحدد وفق برامج مبيعات الشركة من جهة أخرى .

– قسم الإنتاج :

يهتم بتسيير الإنتاج من خلال حاجيات ومستلزمات العلامة بيبيسي ، وبتسيير مخزونات المواد الأولية .

– قسم الصيانة :

هذا القسم مسؤول على تشغيل جميع آلات وتجهيزات الإنتاج الإلكترونيكية وصيانتها.

– قسم الجودة :

مسؤول على ضمان إنتاج منتج ذو جودة ويطابق المعايير الشروطة من طرف شركة بيبيسي الدولية .

* المديرية التجارية :

بحكم إرتباط موضوع البحث بالجانب التجاري وإجراء التربص التطبيقي بهذه المديرية دعت الضرورة إلى التفصيل في مهام وتنظيم هذه المديرية في عنصر مستقل لاحقا.

ومن أجل بناء رؤية واضحة وكاملة لمختلف المديرات والأقسام السابقة الذكر يظهر

الشكل رقم (14) الهيكل التنظيمي للشركة .

II – مهام وتنظيم المديرية التجارية:

II-1- مهام المديرية التجارية :

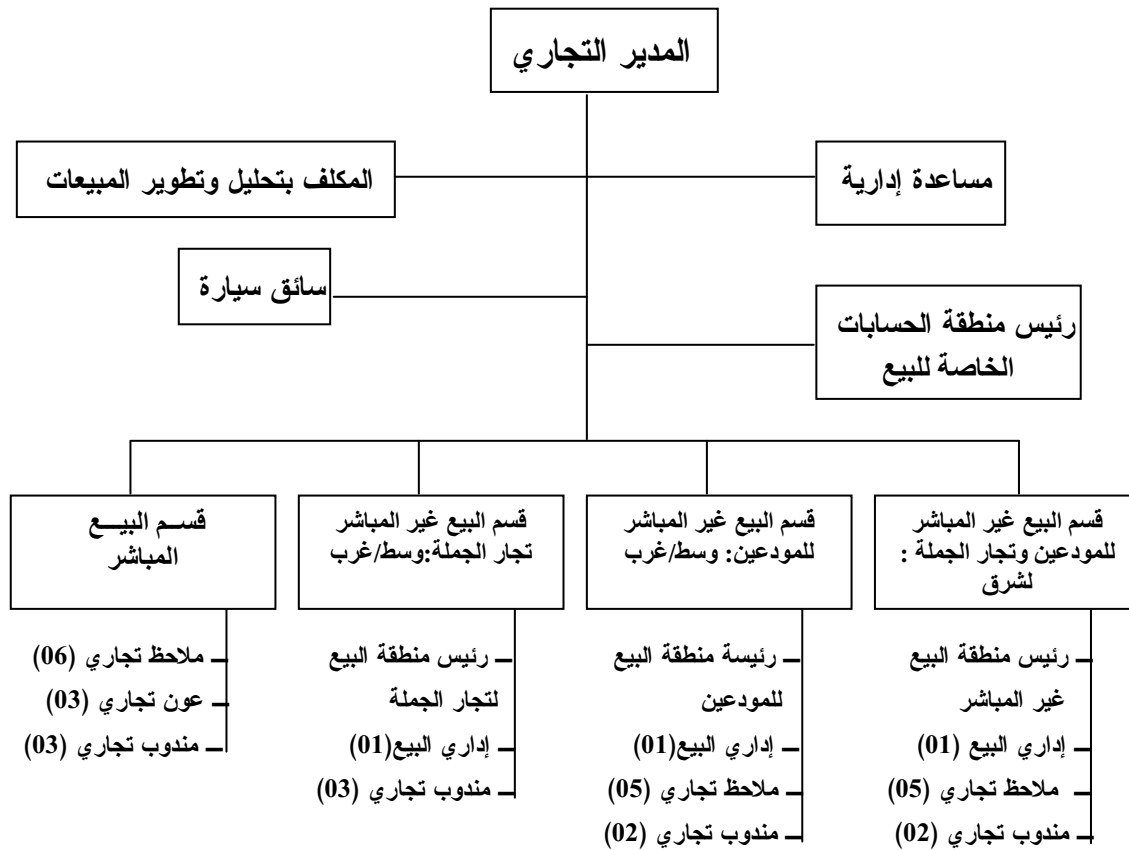
تقوم المديرية التجارية بمهام عديدة وعلى رأسها نجد تمثيل صورة الشركة في السوق ، من خلال فرق البيع المتنقلة بواسطة الشاحنات يوميا ، وكذا صورة العلامة التجارية لدى المستهلك من خلال حضور وتوفر المنتج في نقاط البيع .

وهي أيضا مسؤولة على توزيع جميع المنتوجات الحاملة لعلامة بيبيسي، من خلال الطريق المباشر الذي تظمنه شاحنات الشركة ، والطريق غير المباشر الذي يستجيب لطلبات المودعين وتجار الجملة وبعض التنظيمات كالإدارات ، الثكنات ، الفنادق ... إلخ .

II-2- تنظيم المديرية التجارية :

يمكن توضيح تنظيم المديرية التجارية من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بها .

شكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية



المصدر : من إعداد الباحث

يتبين لنا من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية أن مكتب المدير التجاري مرتبط مباشرة بالأعوان الآتيين⁽¹⁾ :

مساعدة إدارية : تتولى عمليات تسجيل البريد الصادر والوارد من وإلى المديرية التجارية ، التنسيق بين مختلف الأقسام ، إستقبال وترتيب المواعيد .

المكلف بتحليل وتطوير المبيعات : يقوم بجمع وتبويب البيانات والمعلومات من مختلف أقسام المديرية ، ويعمل على تحليلها بإستعمال طرق إحصائية من أجل تطوير المبيعات .

رئيس منطقة الحسابات الخاصة بالبيع : مرتبط مباشرة مع المدير التجاري وتتمثل هذه المبيعات لحسابات خاصة كالثكنات العسكرية ، المطاعم الجامعية ، الإدارات ، الفنادق الكبرى...إلخ ، ويتم التوزيع والبيع من خلال 06 شاحنات تابعة وموضوعة تحت تصرف رئيس المنطقة .

سائق سيارة : موضوع تحت تصرف إدارات المديرية التجارية لإجراء التنقلات اللازمة لمصالح الشركة .

و تتكون المديرية التجارية من أربعة أقسام تسهر على تحقيق مهام المديرية .

قسم البيع المباشر :

يقوم ببيع منتجات الشركة إلى تجار التجزئة (نقاط البيع) وتتمثل في متاجر المواد الغذائية العامة ، المقاهي ، المطاعم ، الفنادق الصغيرة ، متاجر الحلويات...إلخ .

والتي تتواجد في المنطقة الأولى وهي منطقة الجزائر العاصمة الكبرى ، التي تضم أكثر من 1500 نقطة بيع مقسمة من طرف القسم إلى 06 قطاعات جغرافية ، يقف على مراقبة كل قطاع ملاحظ تجاري يعمل على تسيير وتطوير هذا القطاع وزيادة محفظة الزبائن.

قسم البيع غير المباشر لتجار الجملة (وسط – غرب):

يقوم بتسيير شؤون زبائن الشركة من تجار الجملة لمنطقتي الوسط والغرب من الوطن ، بتلقي الطلبات والعمل على تلبيتها في أقصر وقت ممكن بالتنسيق مع باقي المديريات ، وتقديم تحفيزات لزيادة الطلب حسب البرامج المحددة وملحقة بهذا القسم عملية

(1) معلومات متحصل عليها بعد التنقل بين مختلف مكاتب المديرية التجارية .

الفصل الرابع أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – ببسي في دعم قدرتها التنافسية

التصدير التي تعتبر ثانوية من خلال الحجم المتواضع للكميات المصدرة من قارورات 2ل البلاستيكية .

قسم البيع غير المباشر للمودعين (وسط – غرب):

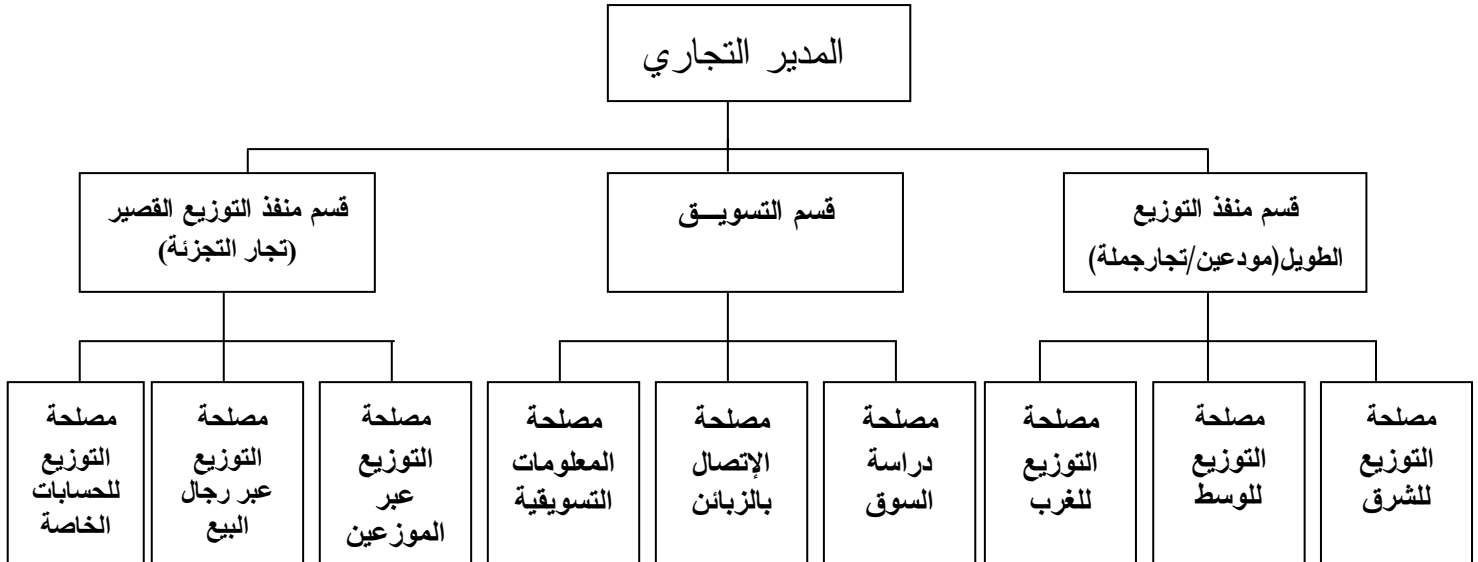
يتعامل هذا القسم مع المودعين المتواجدين في ولايات الوسط والغرب ، وكذا من خلال مركز توزيع الشركة بوهراڤ (C.D.O) ، ويراقب هذا القسم المودعين من خلال ملاحظين ومندوبين تجاريين، يلاحظون السوق ويجمعون المعلومات ويقدمون تقاريرهم بشكل منتظم .

قسم البيع غير المباشر في الشرق :

يتواجد مقر هذا القسم بشركة سطيف للمشروبات (S.B.C) ، وهو تابع تنظيميا وإداريا لشركة الأطلس للمشروبات – ببسي ، يعمل هذا القسم على إدارة وتسيير شؤون المودعين وتجار الجملة مع المتواجدين في الولايات الشرقية من الوطن ، وبإنشاء هذا القسم في الشرق أصبحت عملية تلبية طلبات المودعين وتجار الجملة أكثر سهولة وقرب ، بإستغلال مخازن شركة سطيف للمشروبات (S.B.C) .

ومن أجل تنظيم عملية التوزيع في الشركة وتبسيطها، وتأدية الأقسام والمصالح للمهام المنوطة بهم قمنا بإقتراح الهيكل التنظيمي الآتي للمديرية التجارية .

شكل رقم (16): الهيكل التنظيمي المقترح للمديرية التجارية



المصدر : من إقتراح الباحث

ولتوضيح الهدف والغاية من إقتراح هذا الهيكل قمنا بتحديد مهام كل قسم ومصحة مكونة له .

قسم منافذ التوزيع الطويلة :

يعمل هذا القسم على تنظيم عملية توزيع وبيع منتجات الشركة للمودعين وتجار الجملة على كافة التراب الوطني ، وبهذا تمّ تجميع وتنظيم وظائف الثلاث أقسام الخاصة بالبيع غير المباشر حسب الهيكل التنظيمي الحالي ، وهذا القسم يتكون من ثلاث مصالح لكل من الشرق والوسط والغرب ، وفي كل مصحة يكلف عون بمراقبة ومتابعة برامج المودعين وآخر لتجار الجملة .

قسم التسويق :

بإرجاع قسم التسويق إلى مكانه الطبيعي في المديرية التجارية ونقله من المديرية المالية ، إستوجب تفعيل وظائفه من خلال تجسيدها في ثلاث مصالح وهي :
مصحة دراسة السوق : وهي تعمل على جمع معلومات حول عرض منتجات الشركة والطلب عليها والمؤسسات المنافسة في السوق .

مصحة الإتصال بالزبائن : وتعمل هذه المصحة على إعداد السياسات الترويجية للمنتجات التي تتماشى مع الأهداف العامة للشركة وقدراتها المالية .

مصحة المعلومات التسويقية : وهي تلخص عمل نظام المعلومات التسويقية في جمع وتسجيل المعلومات من مصادر داخلية وخارجية وتحليلها ، من أجل الوصول إلى نتائج لحل المشاكل التسويقية ، وتفادي التهديدات وإستغلال الفرص بإتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .

قسم منافذ التوزيع القصيرة :

يقوم بمهام قسم البيع المباشر بتلبية طلبيات الزبائن والحضور الدائم لتحسين صورة المؤسسة والعلامة التجارية في منطقة الجزائر الوسطى ، ويتكون من المصالح التالية :
مصحة التوزيع عبر الموزعين : في هذه المصحة يتم التوزيع من خلال الموزعين التابعين للشركة وهم بائعين سابقين بالشركة.

مصلحة التوزيع عبر رجال البيع : تعتمد هنا الشركة على شاحناتها الخاصة ورجال بيعها .
مصلحة التوزيع للحسابات الخاصة : كانت هذه الوظيفة تابعة مباشرة للمدير التجاري والتي توزع منتجات الشركة للإدارات والثكنات العسكرية...إلخ ، والتي تعتبر منفذ قصير لتكونه من ثلاث مستويات أو حلقات .

والهدف الرئيسي من وراء هذا الإقتراح هو التجسيد الهيكلي في بناء الأقسام والوظائف في هذه المديرية من خلال معايير ثلاث هي :

- طول المنفذ التوزيعي من خلال عدد المستويات والحلقات(قصير/طويل) .
- الإعتماد على التخصص الجغرافي لتوزيع المنتجات (الشرق/الغرب/الوسط) .
- تفعيل الوظائف التسويقية في الشركة(دراسة السوق/الإتصال/ نظام المعلومات التسويقية).

المبحث الثاني : مكانة التوزيع في شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي

لتحديد مكانة التوزيع في شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي ، يستوجب علينا معرفة تشكيلة وكذا تعبئة منتجات الشركة الموزعة ، وطرق التوزيع التي تعتمد عليها للوصول إلى شكل ونوع منافذ توزيعها الحالية .

المطلب الأول : تشكيلة وتعبئة منتجات الشركة الموزعة

تسعى شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي من خلال تقديمها لتشكيلة واسعة من المنتجات المختلفة العلامات ، والأذواق ، والأحجام ، لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المتعددة والمتجددة ، وتعتمد الشركة في إستراتيجية منتجاتها على التميز والتفرد في المنتجات من أجل الزيادة في التنافسية، ومن الضروري معرفة تشكيلة ومزيج منتجات الشركة ، إضافة إلى عملية التعبئة والتوزيع قبل البدء في دراسة طرق ومنافذ توزيع الشركة ؛ لأنه في حالة التعبئة والتوزيع المحكم تسهل عملية التوزيع والبيع وتزيد سرعة دوران المخازن .

I- تشكيلة منتجات الشركة :

تعتمد الشركة في تشكيلة منتجاتها على ثلاثة علامات تجارية هي :

* بيبسي كولا : وهو المنتج الرائد في تشكيلة منتجات الشركة بحيث يعود تاريخ إنتاجه لأول مرة في مخابر الشركة الأم لسنة 1898 ، وبقي يخضع هذا المنتج لمجموعة من التعديلات والإضافات ، بحيث قدمت شركة بيبسي الدولية منتج بيبسي تويست الذي يضاف إليه طعم الليمون، وفي سنة 1964 قدم مشروب بيبسي لايت والتي كان السبق لشركة بيبسي الدولية في إنتاجه وتسويقه لشريحة المصابين بمرض السكري .

* ميرندا : ونجد أنها تحتوي على أذواق مختلفة ، إنطلقت شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي في بداية إنتاجها سنة 1998 بمنتج ميرندا طعم برنقال وليمون وبعد ذلك أدخلت في تشكيلة منتجاتها ميرندا بطعم تفاح وفرولة ، وفي سنة 2005 تم تقديم للسوق ميرندا بطعم توت لتصل بذلك أصناف وأذواق مشروب ميرندا إلى خمسة .

* سفن آب : يعود تاريخ دخول مشروب سفن آب لتشكيلة منتجات شركة بيبسي الأم إلى سنة 1986 عندما قامت بشرائه أي الحق في إنتاجه الحصري من شركة فليب موريس الأمريكية ، وتقوم شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي بإنتاجه وتسويقه ضمن تشكيلة منتجاتها ، من كل هذا يمكن معرفة مزيج منتجات الشركة من خلال الشكل القادم .

الشكل رقم (17) : مزيج منتجات شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي

خط المنتجات – الإتساع

العبوة المرمية	قارورة PET2L	قارورة PET1L	قارورة PET0.5L	قارورة RB100	قارورة RB30
بيبسي	بيبسي	بيبسي	بيبسي	بيبسي	بيبسي
ميرندا برتقال	ميرندا برتقال	بيبسي تويست	بيبسي تويست	ميرندا برتقال	بيبسي تويست
ميرندا فrole	ميرندا ليمون	بيبسي لايت	ميرندا برتقال	ميرندا ليمون	ميرندا برتقال
سفن آب	ميرندا تفاح	ميرندا برتقال	ميرندا ليمون	ميرندا تفاح	ميرندا ليمون
	ميرندا فrole	ميرندا ليمون	ميرندا تفاح	ميرندا فrole	ميرندا تفاح
	ميرندا توت	ميرندا تفاح	ميرندا فrole	ميرندا توت	ميرندا فrole
		ميرندا فrole	ميرندا توت		ميرندا توت
		ميرندا توت			سفن آب
		سفن آب			

المصدر : من إعداد الباحث

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي تعتمد على تشكيلة واسعة من المشروبات الغازية لإستهداف أكبر قدر ممكن من المستهلكين ، وهذا بالإعتماد على أساس حجم وسعة التعبئة أولا ثم الأصناف والأذواق المكونة لها ، ويتصف مزيج منتجات الشركة بالخصوصيات التالية :

– الإتساع : بحيث يضم 06 خطوط إنتاج وهي :

- خط القارورات الزجاجية ذات سعة 30سل (RB30) .
- خط القارورات الزجاجية ذات سعة 1ل (RB100) .
- خط القارورات البلاستيكية ذات سعة 0.5ل (PET0.5) .
- خط القارورات البلاستيكية ذات سعة 1ل (PET1L) .
- خط القارورات البلاستيكية ذات سعة 2ل (PET2L) .
- خط العبوات المرمية CANETTE ذات سعة 30سل ، ويتم إنتاجه في شركة سطيف للمشروبات (S.B.C) لصالح شركة الأطلس للمشروبات.

– العمق :

لكل خط منتجات مجموعة من الأصناف والأذواق المختلفة التي تصل في بعض خطوط الإنتاج إلى 09 أصناف ، والتي تدل على عمق مزيج منتجات الشركة .

– الارتباط :

مزيج منتجات الشركة يتسم بالانسجام والارتباط بين مختلف خطوط إنتاجه ، لكونها تقدم منتج إستهلاكي واحد وهو مشروب غازي، يلبي ويشبع نفس الحاجات والرغبات للمستهلك النهائي ، ويكمن الإختلاف البسيط في التركيبة الكيميائية و الأذواق المرتبطة بالنكهات والعطور فقط .

II- تعبئة وتوزيع منتجات الشركة⁽¹⁾ :

تعتبر عملية التعبئة والتوزيع في جميع الشركات الهادفة للريادة من أهم العمليات التي تلي عملية الإنتاج بالجودة والمواصفات العالمية ، وشركة الأطلس للمشروبات – ببسي بحكم نشاطها في مجال المشروبات تعمل على تقديم منتجاتها في قارورات وعبوات مختلفة الحجم من خلال قارورات زجاجية مسترجعة ذات ساعات 30سل و 1ل ، وقارورات بلاستيكية ذات ساعات 0.5ل ، 1ل ، 2ل وعبوات مرمية ذات سعة 30سل .

بإختلاف حجم القارورات و نوعها من بلاستيكية وزجاجية يظهر لنا أن الشركة تستهدف مختلف شرائح المستهلكين و السوق ككل دون التركيز على شريحة وإهمال أخرى، فالقارورات الزجاجية المسترجعة تدفع نقطة البيع التي تتعامل بهذا النوع من المنتجات بتأمين كميات من القارورات لدوران مخزوناتهما ، ويتم ذلك بدفع مبلغ ضمان لشركة على عكس القارورات البلاستيكية والعبوات ذات الإستعمال النهائي التي لا يتم إسترجاعها .

وتتم التعبئة في شركة الأطلس على مرحلتين أساسيتين :

مرحلة التعبئة الأولية : في هذه المرحلة يتم وضع المشروبات في القارورات الزجاجية والبلاستيكية حسب خطوط الإنتاج ، ووضع اللاصقات وإقفال السدادات بحيث تصبح قابلة للإستهلاك .

(1) معلومات تمّ تجميعها بعد التنقل بين مصنع ومخازن الشركة .

- مرحلة التعبئة الثانوية أو التوظيف : يتم وضع القارورات الزجاجية والبلاستيكية والعبوات في صناديق بلاستيكية وأغلفة حافظة على النحو التالي :
- صناديق بلاستيكية لحمل 12 قارورة زجاجية سعة 1ل .
 - صناديق بلاستيكية لحمل 24 قارورة زجاجية سعة 30سـل .
 - أغلفة حافظة لحمل 6 قارورات بلاستيكية سعة 0.5ل ، 1ل ، 2ل .
 - أغلفة حافظة لحمل 24 عبوة مرمية سعة 30سـل .

وتعتبر عملية التوظيف على أهمية كبيرة في شركة الأطلس ، لأنها تمثل وحدة التوزيع أو البيع المتعامل بها في إنجاز البرامج البيعية ، فالمبيعات تحدد بالوحدات المباعة المتمثلة في الصناديق البلاستيكية والأغلفة الحافظة ، والهدف منها هو تسهيل عملية التوزيع بحيث أن المادة المستعملة من صناديق بلاستيكية خفيفة الوزن وذات طبيعة صلبة (لا تتعرض للكسر بسهولة)، تناسب حفظ القارورات الزجاجية من التلف عند القيام بعمليات الشحن والنقل والتخزين وإعادة النقل من نقطة توزيعية لأخرى ، في حين أن الأغلفة الحافظة تستعمل للقارورات البلاستيكية والعبوات لتسهيل عمليات التوزيع المادي لها عبر التراب الوطني ، وتستعمل الشركة النضادات الخشبية (PALETTE) لترتيب وتصنيف الصناديق البلاستيكية والأغلفة في مخازنها ، بحيث تسهل على الرافعات عمليتي الشحن والإنزال ، وكذا تزيد من الإستغلال الأمثل والعقلاني للفضاء المخزني ، والجدول أدناه يبين حمولة النضادة من الصناديق والأغلفة وعدد القارورات .

جدول رقم (10): حمولة النضادة حسب حجم القارورة

حجم القارورة	حمولة النضادة من الصناديق /الأغلفة	حمولة النضادة من القارورات
قارورة زجاجية 1ل	40	480
قارورة زجاجية 30سـل	50	1200
قارورة بلاستيكية 2ل	80	480
قارورة بلاستيكية 1ل	150	900
قارورة بلاستيكية 0.5ل	270	1620
عبوة مرمية 30سـل	120	2880

المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الثاني : طرق توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي

تعتمد الشركة على ثلاث طرق في توزيع منتجاتها ، بدء بالتوزيع لتجار التجزئة (نقاط البيع) ثم المودعين المتعاقدين مع الشركة ، وكذا تجار الجملة في سوق المشروبات .

I- التوزيع لتجار التجزئة (1) :

يتولى قسم البيع المباشر من المديرية التجارية مهمة توزيع وبيع المنتجات لتجار التجزئة ، من خلال رجال بيع الشركة وبواسطة شاحنات متوسطة الحجم لا تتعدى حمولتها 1.8 طن ، ونجد لدى الشركة 12 بائع برفقة 12 مساعد يتميزون بكفاءة بيع عالية ، بدء من شروط توظيفهم والمتمثلة في :

- مستوى السنة الثالثة ثانوي على الأقل للبائع .
- رخصة سياقة للوزن الثقيل للبائع .
- رخصة سياقة للوزن الخفيف لمساعد البائع .
- الإعتناء بالهندام وحسن التعامل مع الزبائن .
- معرفة تحرير ومراقبة الفواتير .

كما تقوم الشركة بتوزيع وبيع منتجاتها من خلال باعة خارجين وهم سائقين سابقين لشركة وعددهم 35 بائع خارجي ، تربطهم عقود مع الشركة لمدة 36 شهرا بداية من شهر أفريل 2004 إلى غاية شهر أفريل 2007 ، بموجب هذه العقود يتم دفع سعر الشاحنة من خلال أقساط ويتم توزيع وبيع منتجات الشركة فقط ، وهنا يمكن إدراج هذه العملية من جانب التحفيز ؛ لأن السائق الأجير إنتقل إلى تاجر يضاعف جهده من أجل تحقيق الربح لحسابه الخاص .

ينشط كل من رجال بيع الشركة والبائعين الخارجيين في المنطقة الأولى وهي منطقة الجزائر الكبرى ، التي تمتد جغرافيا من بلدية سي مصطفى بولاية بومرداس ومرورا بجميع بلديات الجزائر العاصمة إلى غاية بلدية بوهارون بولاية تيبازة ، وقسمت هذه المنطقة الجغرافية إلى 06 قطاعات من أجل مراقبتها وتطويرها من طرف رجال متخصصين بذلك .

(1) المصدر مقابلة شخصية مع القائم بأعمال رئيس قسم البيع المباشر ومنسق القسم يوم 20/03/2007 .

II- التوزيع للمودعين (1) :

يتولى قسم البيع غير المباشر للمودعين وسط غرب وكذا قسم البيع غير المباشر لشرق هذه المهمة بالتوزيع للمودعين المتعاقدين مع الشركة من أجل توزيع منتجات الشركة بالشكل الدائم والمنتظم في المنطقة الجغرافية التي يغطونها ، وتعامل الشركة مع 40 مودع يتوزعون على أغلب ولايات الوطن مقسمين على مناطق الشرق والغرب والوسط ، وتبقى بعض ولايات أقصى الجنوب والشرق بدون مودعين مثل تندوف ، إليزي ، أدرار ، قالمة .

ومن مميزات وشروط التعاقد مع المودعين نذكر :

- إمتلاك أو تأجير مستودع كبير لتخزين و حفظ منتجات الشركة .
- إمتلاكه لوسائل نقل كافية لتوزيع منتجات الشركة وتغطية المنطقة الجغرافية التي ينشط فيها .
- مرتبط بأهداف بيعية محددة مسبقا في العقد مع الشركة ، عليه تحقيقها وفق برامج عمل معينة وفي مدة زمنية محددة.
- على المودع توزيع منتجات الشركة بالشكل الدائم والمنتظم في المنطقة الجغرافية التي يمتلك فيها حصرية التوزيع والبيع .
- العقد المبرم بين المودع والشركة قابل للفسخ أو التجديد من طرف الشركة حسب الأهداف المحققة .
- يقوم المودع بتوزيع منتجات الشركة ذات التعبئة البلاستيكية (PET) والتعبئة الزجاجية (RB) على حد سواء.
- ولمراقبة وتطوير المناطق التي يغطيها المودعين أوجدت الشركة في كل ولاية ملاحظ تجاري، يعمل على إكتشاف الأخطاء والهفوات التوزيعية للمودعين ويقوم بتقديم تقارير عن ذلك والإتصال مباشرة بمسؤوليه في الشركة .

(1) المصدر مقابلة شخصية مع رئيسة منطقة البيع للمودعين يوم 2007/03/25 .

III- التوزيع لتجار الجملة (1) :

يقوم تجار الجملة بالشراء من الشركة المشروبات الغازية وإعادة بيعها إلى تجار التجزئة والمطاعم والمقاهي والفنادق ، بشكل أوسع من المودعين لأنهم غير مرتبطين بمناطق جغرافية محددة ، فيتولون في كثير من الأحيان دور تغطية الفجوة التوزيعية التي تحدث عند المودعين، بسبب نقص الإمداد بالمنتجات من الشركة أوخلل في أنظمة نقل المودع، وتتم هذه التغطية بفضل مخزوناتهم ووسائل نقلهم الخاصة ومن خلال إحترافيتهم العالية في مجال البيع ، بحيث يتم إستغلالهم كمنافذ توزيع معدة سلفا .

ويتخصص تجار الجملة في توزيع منتجات الشركة ذات التعبئة البلاستيكية (PET) فقط؛ لأنها تحقق هوامش ربح أكبر من التعامل في منتجات التعبئة الزجاجية (RB) ، ولعل من بين أهم أوجه التفرقة والإختلاف بين تجار الجملة والمودعين المتعاملين مع الشركة نجد النقاط التالية :

- إرتباط المودعين بعقود مع الشركة على خلاف تجار الجملة .
- قيام تجار الجملة بشراء وبيع مختلف المشروبات الغازية بما فيها الخاصة بالمنافسين ، في حين أن المودعين لا يسمح لهم بتوزيع وبيع سوى مشروبات الشركة .
- لتجار الجملة إحترافية وقدرات مالية أكبر من المودعين لذلك يتحول بعض تجار الجملة لمودعين في بعض الولايات .
- يتعامل المودعين في جميع منتجات الشركة ، أما تجار الجملة يفضلون التعامل في المنتجات المعبئة في قارورات بلاستيكية فقط لأن بيعها لاينتج عنه تبعات عكس القارورات الزجاجية المسترجعة .
- تتعامل الشركة مع عدد كبير من تجار الجملة الذين يمتلكون سجلات تجارية وأرقام التعريفية الجبائية ، وحسب مسؤولي المديرية التجارية بقيت الشركة تتعامل بصفة دائمة مع 15 تاجر جملة منذ 1998 تاريخ بداية الإنتاج إلى يومنا هذا .

(1)المصدر مقابلة شخصية مع رئيس قسم البيع غير المباشر لتجار الجملة (وسط/غرب) يوم 2007/03/26 .

المطلب الثالث : شكل ونوع منافذ التوزيع في شركة الأطلس للمشروبات – بيبيسي

في هذا المطلب قمنا بدراسة ومعرفة شكل منافذ التوزيع ،التي تتبعها الشركة في توزيع منتجاتها و تحديد نوعها .

I- شكل منافذ توزيع الشركة:

من خلال معرفتنا لأهم المنافذ التوزيعية المتبعة من طرف شركة الأطلس للمشروبات، يمكن إستنتاج شكل منافذ التوزيع على أساس طولها و المتمثلة في منافذ قصيرة و منافذ طويلة ، في حين لا تستعمل الشركة المنافذ المباشرة أو المسماة أيضا بالمنافذ الجد القصيرة والتي تتصف بغياب الوطاء .

I-1- المنافذ القصيرة :

هي المنافذ التي لا يفصل فيها بين شركة الأطلس للمشروبات ومستهلكها سوى من خلال وسيط واحد عن طريق البيع لتجار التجزئة ونقاط البيع المختلفة ، وهنا نجد أن هذا المنفذ متكون من ثلاث مستويات هي :

— الشركة —> تجار التجزئة —> المستهلك النهائي .

I-2- المنافذ الطويلة :

هي منافذ توزيع الشركة التي تحتوي على وسيطين على الأقل بينها وبين المستهلك؛ أي تتكون من أربعة مستويات على الأقل وهي كالاتي :

— الشركة —> تجار الجملة —> تجار التجزئة —> المستهلك النهائي (أربع مستويات).

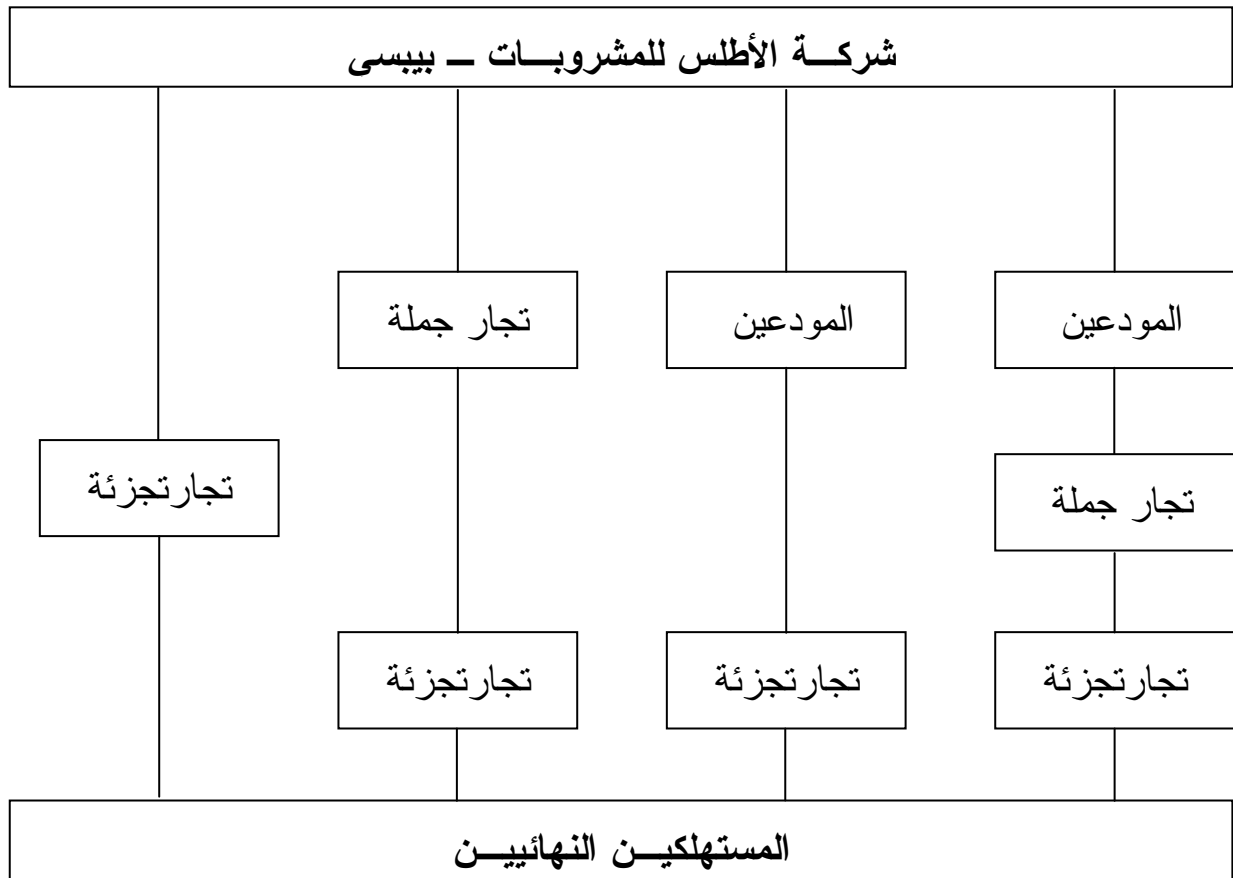
— الشركة —> المودعين —> تجار التجزئة —> المستهلك النهائي (أربع مستويات) .

— الشركة —> المودعين —> تجار الجملة —> تجار التجزئة —> المستهلك النهائي (خمس مستويات) .

II- نوع منافذ توزيع الشركة :

بما أن المشروبات الغازية هي سلع إستهلاكية قابلة للفناء النهائي بمجرد إستهلاكها ؛ ومنه يتوافق نوع منافذ توزيع الشركة مع منافذ السلع الإستهلاكية ،التي تعتمد على عدد من الوسطاء من أجل الوصول إلى فئة أوسع من المستهلكين وتغطية حيز أكبر من السوق هذا ما يوضحه الشكل التالي .

شكل رقم (18) : منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي



المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثالث : تحليل المبيعات والحصة السوقية للشركة

لكي يتم تحليل مبيعات الشركة وحصتها السوقية بالشكل الذي يوضح النتائج المتحصل عليها ، دعت منهجية التحليل إلى تبيين خصوصية مبيعات الشركة بدء بفصلية المبيعات والحوافز التي تمنحها للرفع من المبيعات ، ثم دراسة وتحليل مبيعات كل منفذ توزيعي على حدى، هذا من أجل الوصول إلى تحليل حصة الشركة من السوق الجزائرية للمشروبات مقارنة بأهم منافسيها .

المطلب الأول : فصلية المبيعات والحوافز المقدمة لمنافذ التوزيع

نتعرض في هذا المطلب إلى تفسير فصلية مبيعات الشركة بالإضافة إلى الحوافز التي تمنحها الشركة لمنافذ توزيعها من أجل زيادة وتشجيعهم على الشراء .

I- فصلية المبيعات (La Saisonnalité Des Ventes)⁽¹⁾:

بحكم مجال نشاط الشركة في ميدان يتأثر فيه الطلب على منتجاتها بإنخفاض وإرتفاع درجة الحرارة الفصلية، وبالمناسبات والأعياد الدينية ، وبالأفراح والمناسبات العائلية، قمنا بشرح هذه المؤثرات .

I-1-إنخفاض وإرتفاع درجة الحرارة الفصلية :

بدخول فصل الخريف وإنخفاض درجة الحرارة في شهر أكتوبر إلى غاية حلول فصل الشتاء ونهايته ، ينقص الطلب على المشروبات الغازية بمختلف أنواعها ؛ لأنّ إستهلاك هذا النوع من السلع من طرف الفرد مقرون بدرجة الحرارة وبإستهلاكه وحاجة جسمه للمياه ، بحيث يتوجه إستهلاكه للفواكه الفصلية من برتقال و يوسفى الغنية بالمياه وبالفيتامينات المفيدة لجسم وصحة الإنسان .

وبحلول فصل الربيع وبداية إرتفاع درجة الحرارة يرتفع الطلب على المشروبات الغازية وترتفع بذلك المبيعات إلى غاية نهاية فصل الصيف ؛ لأن الكميات التي يستهلكها الفرد من المياه في هذه الفترة تزداد بسبب التعرق ، وإنتقال معظم الأفراد القريبيين من المناطق الساحلية إلى الشواطئ وبذلك يستهلكون كميات إضافية من المشروبات الغازية من نقاط البيع القريبة منهم .

(1) المصدر من تحليل وإستنتاج الباحث .

I-2- المناسبات والأعياد الدينية :

من بين أهم المناسبات الدينية التي ينتظر كل جزائري قدومها نجد شهر رمضان الكريم ، الذي تتميز فيه مواعيد إفطار أغلب الأسر الجزائرية بالحضور الدائم للمشروبات الغازية ، ويتضاعف الإستهلاك في هذا الشهر خاصة مع تزامن حلوله في أجواء مرتفعة الحرارة وإقترابه من فصل الصيف وبهذا ترتفع مبيعات الشركة في هذه المناسبة .

ومن بين الأعياد الدينية نجد عيدي الفطر الكريم والأضحى المبارك اللذان يكثر فيهما الطلب على المشروبات الغازية بمختلف أصنافها بحكم طابع الضيافة وتبادل الزيارات العائلية بين الأسر ، وكذا الإحتفال بأيام أول محرم وعاشوراء والمولد النبوي الشريف .

I-3- الأفراح والمناسبات العائلية :

يمكن إدراج الأفراح من حفلات خطوبة وزواج والمناسبات العائلية من نجاح الأبناء في الإمتحانات والمسابقات الوطنية ، وتخرجهم من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين ضمن العوامل المؤثرة في زيادة الطلب ورفع المبيعات من المشروبات الغازية ، وتزامن هذه المناسبات في كثير من الأحيان بفصل الصيف .

والجدول القادم يوضح فصلية مبيعات شركة الأطلس للمشروبات – ببسي من خلال نسب مئوية للمبيعات لكل منتج في مدة 12 شهرا لسنة 2006 المنصرمة ، وقد تمّ تعمد تحويل أرقام الكميات المباعة إلى نسب مئوية ، وهذا بطلب من القائمين على المديرية التجارية لسريتها وتخوفا من المنافسة .

II- الحوافز المقدمة لمنافذ التوزيع⁽¹⁾ :

تقدم شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي مجموعة من الحوافز لمنافذ توزيع منتجاتها، من أجل زيادة المبيعات وكذا التحكم وكسب نوع من الولاء للمنفذ التوزيعي ، لهذا تقدم الشركة ثلاثة أشكال من الحوافز وهي :

II-1- الكميات المجانية :

هي خصومات على الكمية المشتراة لتحفيز الزبائن وتشجيعهم على زيادة الشراء ، وتدخل هذه العملية ضمن وسائل تنشيط المبيعات التي تحددها السياسة الترويجية للشركة ، وقد بدأ العمل بها في سنة 2003 ، ويستفيد منها كل من الموزعين (الباعة الخارجيين) والمودعين وتجار الجملة .

ففي الفترة الممتدة ما بين سنة 2003 و 2006 كانت تطبق هذه الخصومات على النحو التالي :

بشراء 19 نضادة من المنتجات يتحصل الزبون على 03 نضادات مجانية ، وبحلول سنة 2007 أصبحت تقدم الشركة لزبون نضادتين مجانية فقط بعد شرائه 20 نضادة ، علما أن حمولة الشاحنة الكبيرة للنقل الكاملة هي 22 نضادة ، وقد بلغت قيمة الكميات المجانية المقدمة لمنافذ التوزيع نسبة 5 % من قيمة رقم أعمال الشركة لسنة 2006 .

II-2- الحسومات المردودة (Ristourne) :

من بين طرق التحفيز التي تنتهجها الشركة نجد تقديم حسومات مردودة لزبائنها، من المودعين وتجار الجملة حسب الأهداف البيعية المحددة مسبقا معهم ، فمثلا إذا حقق الزبون ما نسبته 100% من هدفه يتحصل على 2% كحسم مردود من رقم أعماله، وتبقى نسبة الحسم المردود متزايدة بحسب الزيادة في رقم الأعمال المحقق .

II-3- هوامش ربح منافذ توزيع الشركة :

تقوم الشركة ببيع منتجاتها من خلال منافذ توزيعها ، من موزعين (الباعة الخارجيين) و المودعين وتجار الجملة ، بأسعار تنافسية مقارنة بشركتي كوكاكولا وحمود بوعلام ، وبهذا تضمن هوامش ربح معقولة لصالح المتعاملين معها .

⁽¹⁾معلومات متحصل من طرف المكلف بتحليل وتطوير مبيعات الشركة .

الفصل الرابع أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبيسي في دعم قدرتها التنافسية

فالشركة تقدم أسعار جد متميزة للمودعين وتختلف حسب المنطقة الجغرافية التي ينشط فيها ، فمن غير المعقول أن تباع المنتوجات لمودع ببشار بنفس السعر لمودع بيومرداس ، لهذا تعمل الشركة على خصم تكاليف النقل للمودع البعيد من سعر البيع لكي يباع منتج الشركة بنفس السعر لجميع المستهلكين النهائيين .

وتعتمد الشركة على حضيرتها لشاحنات التي تتوفر على 11 شاحنة تستغلها في نقل منتجات الشركة لنقاط التواجد البعيدة للمودعين وتجار الجملة ، وقد حققت عمليات النقل ماقيمته 24.033.520.00 دج كرقم أعمال لسداسي الأول من سنة 2006 ، مما يدل على فاعلية إستعمال هذه الشاحنات في تحقيق عائدات معتبرة ، وتقدم كذلك الشركة للمودعين وتجار الجملة تسبيقات على البيع أي شراء كميات لا تتجاوز قيمتها: 1.200.000.00 دج يتم دفع سعرها لاحقا ، وهذا بحكم الثقة وبنود العقد التي تربطهم بالشركة .

والجدول أدناه يبين أسعار منتجات الشركة وهوامش الربح التي تحققها منافذ التوزيع.

جدول رقم (12) : هوامش الربح المحققة من طرف منافذ توزيع الشركة

العبوة CAN	قارورة PET2L	قارورة PET1L	قارورة PET0.5L	قارورة RB30	قارورة RB100	المنتجات أسعار البيع (دج)
24.00	59.50	37.00	24.00	12.50	21.7	سعر البيع للموزعين وتجار الجملة (TTC)
03.00	03.00	02.00	03.00	02.50	03.30	هامش ربح الموزعين وتجار الجملة
24.00	59.50	37.00	24.00	11.53	19.33	سعر البيع للمودعين (TTC)
03.00	03.00	02.00	03.00	03.47	05.67	هامش ربح المودعين
27.00	62.50	39.00	27.00	15.00	25.00	سعر البيع لتجار التجزئة (TTC)
08.00	07.50	06.00	08.00	10.00	05.00	هامش ربح تجار التجزئة
35.00	70.00	45.00	35.00	25.00	30.00	سعر البيع للمستهلك

المصدر : كشف بأسعار منتجات الشركة

المطلب الثاني : تحليل مبيعات منافذ توزيع الشركة

سنعمل في هذا المطلب على تحليل مبيعات كل منفذ توزيعي على حدى ، بدلالة تطور المبيعات لفترة ثلاث سنوات .

I- مبيعات منافذ التوزيع لتجار التجزئة :

بجمع بعض المعطيات التي تم الحصول عليها عن مبيعات الشركة الخاصة بالسنوات الثلاث المنصرمة ، يلاحظ أنّ المبيعات من خلال منافذ تجار التجزئة في تراجع مستمر حسب مايبينه الجدول التالي :

جدول رقم (13): تطور المبيعات لتجار التجزئة

المجموع	العبوة CAN	قارورة PET2L	قارورة PET1L	قارورة PET0.5L	قارورة RB100	قارورة RB30	البيع المباشر لتجار التجزئة
4798066	6108	402893	1040590	802040	1530128	1016307	المحقق في سنة 2004 بالصناديق
4165614	18130	319141	823242	543691	1643461	817949	المحقق في سنة 2005 بالصناديق
3549040	16827	266674	714913	482198	1403014	655414	المحقق في سنة 2006 بالصناديق

المصدر : معطيات متحصل عليها من المديرية التجارية

يظهر هذا الجدول أن المبيعات المحققة في إنخفاض وتراجع واضح ، ففي سنة 2005 تراجعت المبيعات مقارنة بسنة 2004 بنسبة 14% - ، أما في سنة 2006 فقد تراجعت المبيعات مقارنة بسنة 2005 بنسبة 15% - .

ويرجع هذا الإنخفاض في الكميات المباعة من خلال هذا المنفذ إلى شدة المنافسة ، فلدى شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي 12 بائع داخلي و35 بائع خارجي (الموزعين)؛ أي بمجموع 47 بائع ينتقلون في منطقة العاصمة الكبرى بواسطة شاحنات لا تتعدى حمولتها 1.8 طن ، ويعمل هذا العدد البسيط من الباعة في منطقة واسعة (أكثر من 1500 نقطة بيع) بالتنسيق مع 06 ملاحظين تجاريين يراقبون المنطقة الجغرافية المقسمة إلى 06 قطاعات ، في حين أن شركة كوكاكولا المنافس الأول للشركة في نفس المنطقة تستعين بأكثر من 200 شخص موظف في مجال البيع الشخصي والإتصال الدائم بنقاط البيع لتلبية الطلبات .

وعليه لا عدد الباعة ولا حجم الحمولات ولا عدد الملاحظين كافيين لتغطية هذه المنطقة بالشكل الفعال مقارنة بالمنافسين .

ومن أسباب إنخفاض مبيعات الشركة من خلال هذا المنفذ، نجد أيضا الحرية والمرونة التي يتمتع بها الباعة والمندوبين التجاريين لشركة كوكاكولا في إتخاذ قرارات ترتبط بالبيع المباشر ، كتنقديم الصناديق والقارورات الزجاجية لنقاط البيع إستجابة لزيادة في الطلبات وتلبيتها فورا ، على النقيض من ذلك فلا يمكن للبائع في شركة الأطلس للمشروبات – بببسي أن يقدم كميات إضافية من الصناديق لنقاط البيع دون الرجوع لإدارة الشركة ، ويؤدي ذلك إلى مرور أسبوع على الأقل لتلبية الطلبية من الصناديق والقارورات الزجاجية⁽¹⁾.

II- مبيعات منافذ التوزيع لتجار الجملة :

المبيعات من خلال منافذ التوزيع لتجار الجملة إرتفعت في الثلاث السنوات الأخيرة بفضل الحوافز التي تمنح لهم من كميات مجانية والحسومات المردودة ، وهوامش الربح العالية التي يتحصلون عليها مقارنة بشركة كوكا كولا ، علما أن تجار الجملة يتعاملون في القارورات البلاستيكية فقط وبشرائهم وإعادة بيعهم لها من شركة الأطلس للمشروبات – بببسي يحققون هوامش ربح أكبر، وخير مثال على ذلك سعر القارورة البلاستيكية ل2 تباع بـ 59.5 دج لتاجر الجملة من طرف شركة الأطلس وهامش ربحه يساوي 3 دج عند إعادة بيعه لتاجر التجزئة ، في حين أن تاجر الجملة والمودع الخاص بشركة كوكاكولا يشتري القارورة البلاستيكية بـ 62.5 دج (سعر بيع تاجر الجملة لتاجر التجزئة منتج شركة الأطلس) ويعيد بيعها لتاجر التجزئة بسعر 65 دج ، فيحقق بذلك هامش ربح يساوي 2.5 دج . ولهذا يفضل الكثير من تجار الجملة التعامل بمنتجات شركة الأطلس للمشروبات⁽²⁾.

وعليه تتبع شركة الأطلس للمشروبات إستراتيجية القيادة في التكلفة من خلال أسعار منتجاتها المنخفضة مقارنة بالمنافسين .

والجدول اللاحق يظهر إرتفاع الكميات المباعة للشركة من خلال تجار الجملة .

(1) معلومات متحصل عليها من رجال بيع الشركة .

(2) معلومات متحصل عليها من مودع لمنتجات شركة كوكاكولا بولاية البويرة .

جدول رقم (14): تطور المبيعات لتجار الجملة

المجموع	العبوة CAN	قارورة PET2L	قارورة PET1L	قارورة PET0.5L	البيع لتجار الجملة
2218780	23370	1080335	926973	188102	المحقق في سنة 2004 بالصناديق
3546161	81199	1584191	1651036	229735	المحقق في سنة 2005 بالصناديق
3837612	30966	1972275	1727358	107013	المحقق في سنة 2006 بالصناديق

المصدر : معطيات متحصل عليها من المديرية التجارية

وتدرج شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي الكميات المتواضعة المصدرة إلى فرنسا ضمن مبيعات تجار الجملة ، لكونها عملية ثانوية تقتصر على المنتوجات المعبئة في قارورات بلاستيكية ل2 فقط.

III- مبيعات منافذ التوزيع للمودعين :

حافظت المبيعات المحققة من خلال منافذ التوزيع للمودعين على نفس الحجم ، وهذا راجع إلى الأهداف التي تحددها الشركة مع المودعين مسبقا كل سنة ، وتحفزهم لتحقيقها من خلال كميات مجانية وحسومات مالية .

والجدول التالي يبين الكميات المباعة على أنها متقاربة وفي إرتفاع طفيف في السنوات الماضية .

جدول رقم (15): تطور المبيعات للمودعين

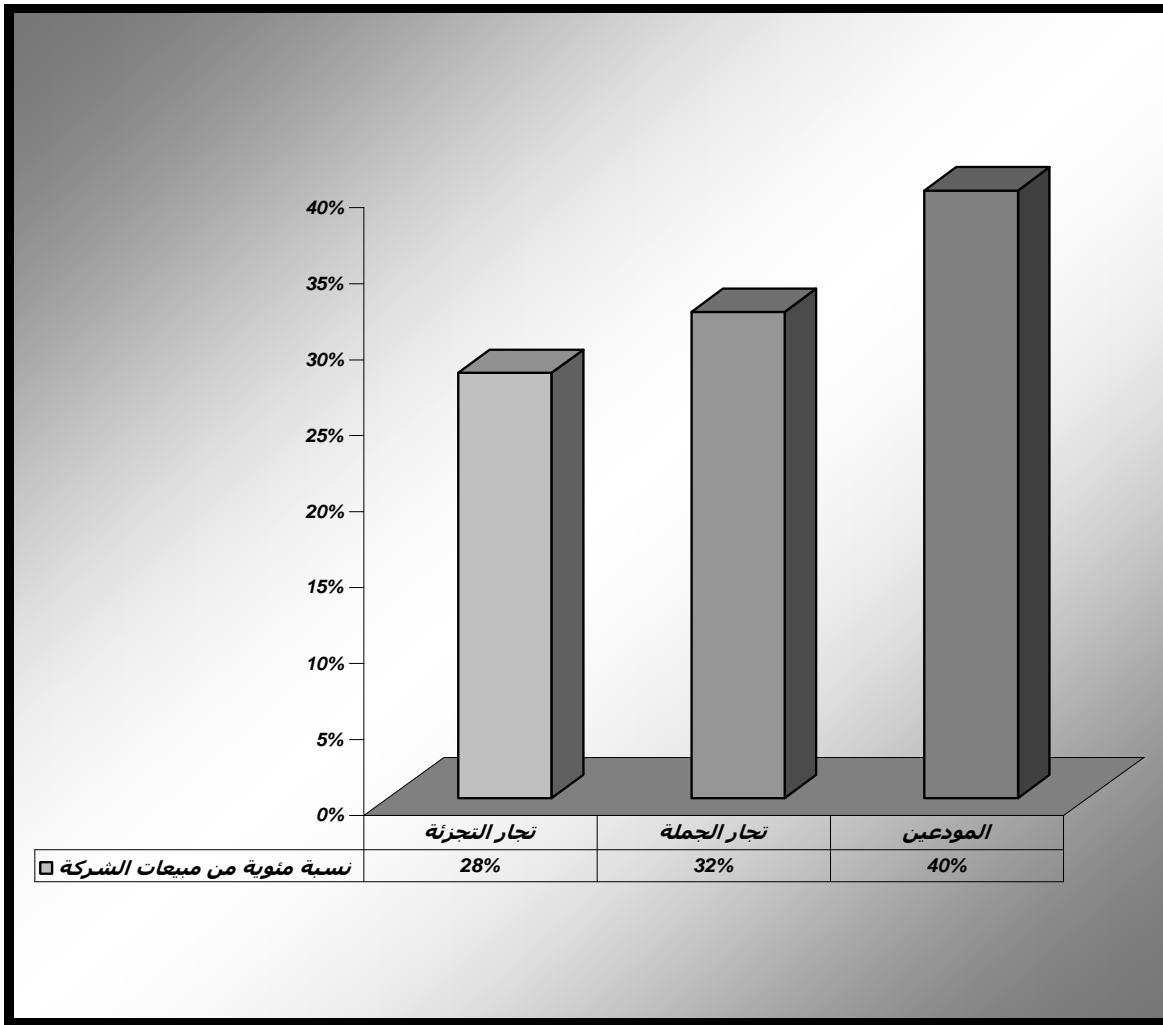
المجموع	العبوة CAN	قارورة PET2L	قارورة PET1L	قارورة PET0.5L	قارورة RB100	قارورة RB30	البيع للمودعين
4330429	14548	530530	825483	153020	1884010	922838	المحقق في سنة 2004 بالصناديق
4419007	33460	759624	904056	128831	1788513	804523	المحقق في سنة 2005 بالصناديق
4672739	22357	1074625	1143142	136693	1621397	674525	المحقق في سنة 2006 بالصناديق

المصدر: نفس المعطيات السابقة

الفصل الرابع أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبيسي في دعم قدرتها التنافسية

ولقد حققت الشركة في سنة 2006 ما نسبته 88% من الأهداف البيعية ، ويرجع ذلك حسب بعض المسؤولين إلى المنافسة الموجودة في سوق المشروبات الغازية، وإنخفاض مبيعات الشركة من خلال البيع المباشر ، وفقدان الشركة لعدة نقاط بيعية في منطقة الوسط مقابل التوزيع الكثيف لشركتي كوكاكولا وحمود بوعلام .
والشكل التالي يظهر تقسيم النسب المئوية لمبيعات الشركة لسنة 2006 حسب منافذ توزيعها .

شكل رقم (19): مبيعات الشركة حسب منافذ توزيعها



المصدر : من إعداد الباحث

من خلال هذا الشكل يمكن إستنتاج أن الشركة تعتمد في توزيع منتجاتها على 72% من منافذ التوزيع الطويلة (المودعين / تجار التجزئة) والباقي أي 28% يتم توزيعه عبر المنفذ القصير (تجار التجزئة) .

المطلب الثالث : الحصة السوقية لشركة مقارنة بمنافسيها

سوق المشروبات الغازية في الجزائر يتميز بتعدد المنتجين وتنوع المنتجات المتنافسة، وبمتغيرات ديمغرافية تتمثل في زيادة عدد السكان الذي يؤدي إلى الإرتفاع في الإستهلاك، ونسبة الشباب العالية في المجتمع التي تمنح فرصة لشركات بتتويج مشروباتها ، وعليه تشد المنافسة من أجل كسب الفرص وتحقيق أرقام أعمال مرتفعة وأرباح عالية .

ومن أهم الشركات الناشطة والمتنافسة في هذه السوق نجد شركة الأطلس للمشروبات – ببسي، التي تتقاسم السوق مع شركات منافسة لها في كامل التراب الوطني كشركتي كوكاكولا وحمود بوعلام ، وشركات منافسة جهويا كشركتي إفري وبونة ، وشركات لديها حصص سوقية صغيرة كشركتي أورنجينا وسرموك ، والجدول التالي يظهر تطور الحصص السوقية لأهم الشركات المتنافسة في السوق الوطنية حسب المناطق .

جدول رقم(16): تطور الحصص السوقية حسب المناطق و الشركات المتنافسة

منطقة الشرق			منطقة الغرب			منطقة الوسط			المناطق والسنوات الشركات
2006	2005	2004	2006	2005	2004	2006	2005	2004	
%16.2	%16.9	%17	%26.2	%27.2	%27.7	%12	%13.3	%14.1	شركة الأطلس ببسي
%17.7	%12.9	%14.1	%27.8	%27.7	%35.2	%31.7	%25.7	%23.4	كوكاكولا
%2.6	%2.5	%02	%5.5	%05	%6.1	%45.5	%48.5	%47.6	حمود بوعلام
%1.3	%01	%1.4	%1.2	%1.1	%1.6	%1.8	%1.3	%2.4	أورنجينا
%7.5	%7.6	%6.7	%03	%03	%2.9	%02	%2.5	%3.3	إفري
%14.9	%14.6	%10.6	/	/	/	%0.1	0.3%	%0.3	بونة
%4.9	%6.8	%5.5	/	/	/	%0.1	/	/	سرموك

المصدر: معطيات متحصل عليها من المكلف بتحليل وتطوير المبيعات

من خلال هذا الجدول يمكن معرفة أن هناك سبعة شركات كبرى متنافسة تتقاسم السوق الوطنية للمشروبات ، فهناك شركات تتصف بالطابع الوطني وتحتل المراتب الأولى كشركة الأطلس – ببسي و كوكاكولا وحمود بوعلام ، وشركات مثل أورنجينا وإفري تأتي في المراتب الثانية رغم توزيعها لمنتجاتها على كافة التراب الوطني ، وشركات مثل بونة وسرموك التي تتصف بالطابع الجهوي والمحلي في توزيع منتجاتها .

ففي منطقة الوسط من الوطن نجد أن شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي قد تراجعت حصتها السوقية ، مقابل إرتفاع الحصة السوقية لشركة كوكاكولا وإنخفاض حصة شركة حمود بوعلام أيضا ، بهذا تحتل الشركة المرتبة الثالثة من حيث الحصة السوقية . ويرجع إنخفاض الحصة السوقية للشركة المدروسة إلى إنخفاض مبيعاتها عن طريق البيع المباشر لتجار التجزئة ، والذي يتم في منطقة الجزائر العاصمة الكبرى ؛ أي الوسط وهذا التراجع والفارق يرجع تفسيره إلى قوة البيع التي تتمتع بها شركة كوكاكولا ، من حيث العدد الكافي للباعة والمندوبين التجاريين . وعملت شركة كوكاكولا على كسب نقاط البيع التي تفقدها شركة الأطلس للمشروبات بيبسي في هذه المنطقة ، والسبب الأساسي لهذا التراجع يكمن في إستراتيجية الشركة المتبعة ، التي تتوجه نحو دعم وتحفيز البيع غير المباشر وعدم الإستثمار في البيع المباشر .

أما شركة حمود بوعلام فتحلت المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية في منطقة الوسط ، رغم أنها لا تقوم بالتوزيع فتكلفة التوزيع عندها تساوي الصفر ويتولى تجار الجملة والمودعين عملية التوزيع بطريقة تلقائية ، وتتمتع شركة حمود بوعلام بنقاط قوة في السوق الجزائرية والتي تتمثل في الخبرة والمهارة التي تعود إلى تاريخ إنشائها سنة 1889 ، وبال جودة التي ترافق منجاتها ، والصورة الذهنية المكتسبة عبر التاريخ لدى المستهلك الجزائري .

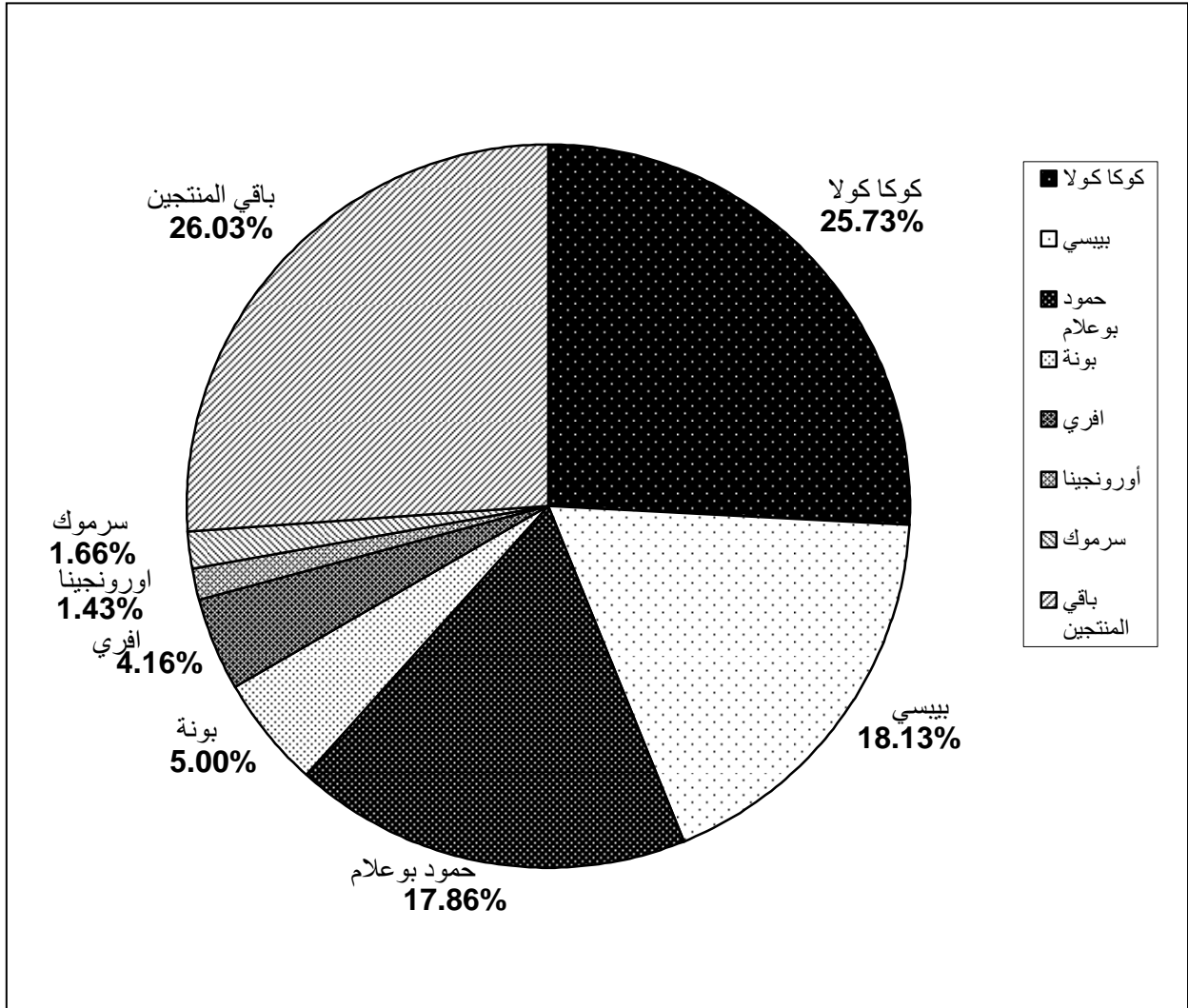
وفي منطقة الغرب من الوطن تحتل شركة الأطلس المرتبة الثانية من حيث الحصة السوقية بعد شركة كوكاكولا، لكن هذه المرة الفارق بين الشركتين قد تقلص، ويعود إلى مركز وهران للتوزيع الخاص بالشركة الذي يعتبر مودع كبير في المنطقة الغربية يلبي بالشكل اللازم طلبات تجار الجملة والتجزئة . في حين نلاحظ أن شركة حمود بوعلام تحتل مرتبة متأخرة بفارق كبير عن شركتي الأطلس بيبسي وكوكاكولا، بسبب عدم إقدام تجار الجملة على التوزيع وتحمل بذلك تكلفة النقل على حسابهم، مما يخفض من هوامش ربحهم مقارنة بتعاملهم بمنتجات منافسة ، ونجد أن منتجات شركتي بونة وسرموك لا تصل إلى المنطقة الغربية بسبب بعد المسافة من شرق الوطن وإرتفاع تكلفة النقل التي تفقد المنتج تنافسيته .

الفصل الرابع أثر منافذ توزيع شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي في دعم قدرتها التنافسية

أما في المنطقة الشرقية من الوطن نجد أن حصة شركة الأطلس بيبسي وحتى المنافس الأول لها شركة كوكاكولا منخفضة مقارنة بالمنطقة الغربية ، لكون المنطقة الشرقية تتوفر على منتجين محليين أقوى من خلال إستحواذهم على حصص سوقية معتبرة كأفري وبونة وسرموك .

والشكل التالي يبين الحصة السوقية لأهم الشركات المتنافسة في سوق المشروبات الغازية الوطنية حسب معطيات سنة 2006 .

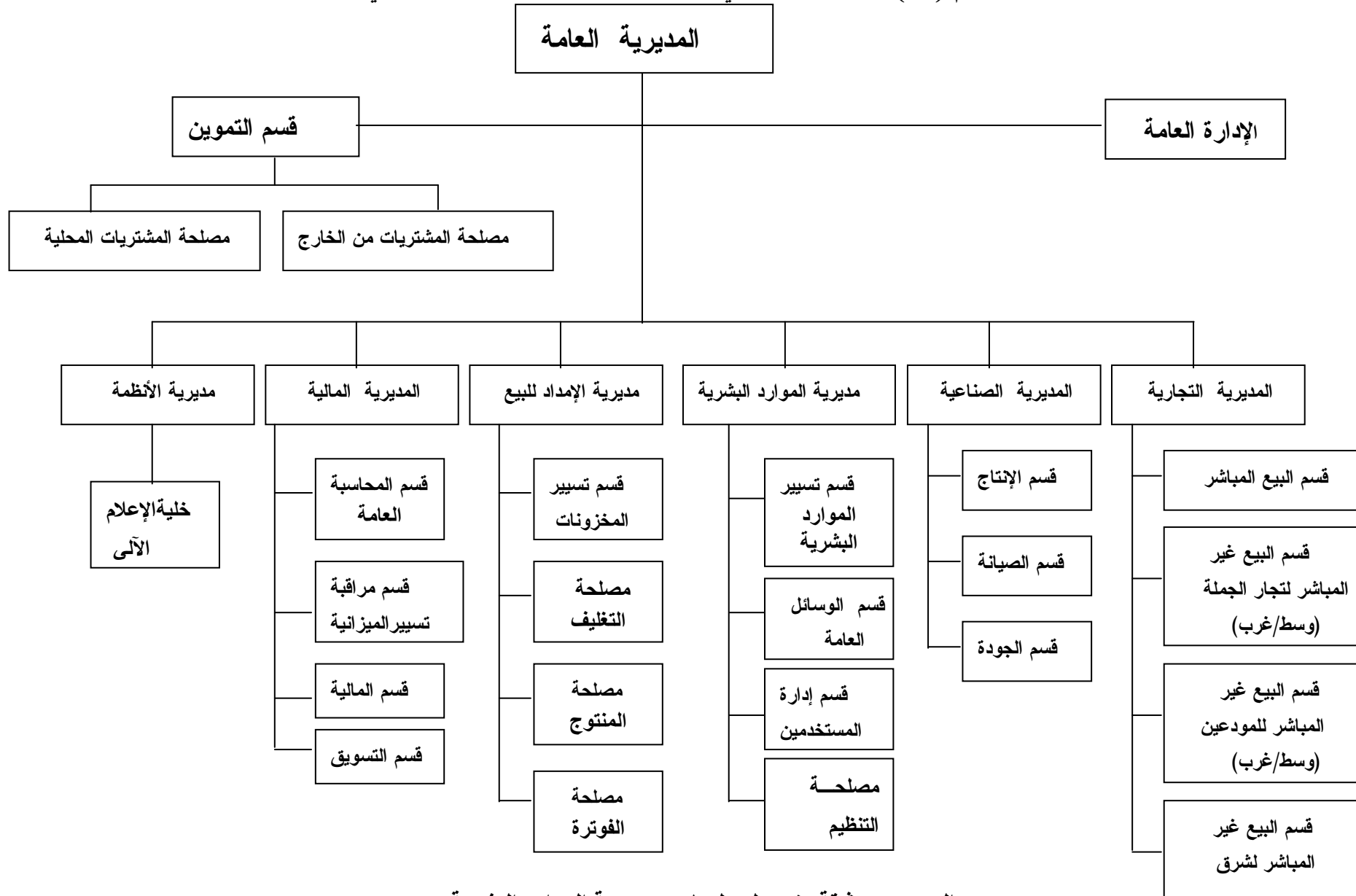
شكل رقم (20) :تقسيم سوق المشروبات الغازية على الشركات المتنافسة



المصدر: من إعداد الباحث

سوق المشروبات الغازية في الجزائر لها أهمية بالغة تعود إلى العدد الكبير من المستهلكين ، إضافة إلى حجم رقم أعمال السوق الذي يتعدى 14 مليار دينار جزائري ، لهذا يتميز هذا السوق بمنافسة شديدة من قبل عدد كبير من الشركات الكبرى والمنتجين المحليين الصغار .

شكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لشركة الأطلس للمشروبات - بيبسي



المصدر : وثيقة متحصل عليها من مديرية الموارد البشرية

خاتمة عامّة :

التوزيع يتمثل في العمليات الهادفة لإيصال السلع والخدمات المطلوبة والمرغوبة من فئات المستهلكين والمستعملين بالكميات والأوقات المناسبة ، ويمتد ليشمل التمثيل المباشرة لصورة المؤسسة من خلال حضور أو غياب منتجاتها في السوق .

ومن ضمن النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية نجد مايلي :

— منفذ التوزيع هو ذلك الطريق الذي يجمع عدد من القنوات ، والذي يحقق مجموعة من المنافع الشكلية ، الزمنية ، المكانية ، التملك والحياسة ، المعلوماتية .

— تتخذ منافذ التوزيع ثلاثة أشكال رئيسية على أساس طولها وهي : المباشرة ، القصيرة ، الطويلة ، والتي يمكن التفرقة فيما بينها من خلال عدد المستويات المتكونة منها .

— عند التخطيط لمنافذ التوزيع المناسبة يتم مراعاة خصائص ومعايير معينة، وتقوم المؤسسات بالمفاضلة بين أحسنها بعد دراستها من الناحية الاقتصادية ، وإمكانية الرقابة والسيطرة عليها وموائمتها لتحقيق أهدافها .

— التسيير الناجح لمنافذ التوزيع يعمل على خلق التكامل والاندماج وتشجيع التعاون وتفاذي الصراع بين منافذها التوزيعية ، ويقوم بتقييم أدائها من خلال دراسة فاعليتها وكفائتها .

— القدرة التنافسية يظهر مفهومها على ثلاث مستويات هي : المؤسسة ، الصناعة ، الدولة ، وتعتمد المؤسسات على عدة إستراتيجيات تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي ، فالمؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة تستعمل إستراتيجياتي القيادة في التكلفة و/ أو التميز ، بينما المؤسسات الصغيرة قليلة الموارد فتعتمد على إستراتيجية التركيز السوقي .

— رغم صعوبة إختيار المؤسسات لإستراتيجيات تنافسية خاصة بها ، تبقى إمكانية محاكاة وتقليد هذه الإستراتيجيات عملية سهلة من طرف المنافسين، لهذا تعتمد المؤسسات الرائدة في تحليلها للأنظمة التنافسية على نموذجين أكثر شيوعا هما : نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية الذي يعتمد على مصفوفة النمو/ الحصة ، ونموذج جنرال إلكتريك الذي يعتمد في تحليله على جاذبية السوق وتنافسية المؤسسة من أجل مواجهة والتحكم بالمنافسة حاضرا ومستقبلا.

- والجانب التطبيقي من الدراسة وقع على شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي التي تشط في سوق المشروبات الجزائرية ، وكانت الدراسة التطبيقية بها محوصلة في النتائج التالية :
- وجود بعض المناصب الشاغرة لرؤساء الأقسام والمصالح وتكليف بعض الأعوان بتسيير شؤونها ، ويمكن لمس هذه النتيجة بالمديرية التجارية للشركة على سبيل المثال .
 - التنظيم الإداري للمديرية التجارية للشركة يعد أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة سلبا في توزيع وتواجد منتجات الشركة في السوق .
 - أقسام البيع غير المباشر في المديرية التجارية تظهر صورة اللاتوازن في معيار إنشائها والتي لا تركز على التخصص الجغرافي .
 - عدد رجال البيع وكذا المكلفين بتطوير وملاحظة المناطق والقطاعات السوقية غير كاف لمواجهة المنافسة القوية خاصة من شركة كوكاكولا .
 - لا تقوم الشركة بالمفاضلة في التعامل مع منافذ توزيعها بحجة أن عددهم غير كاف(المودعين) ، ولا تعمل على تقييم أداء منافذ توزيعها بطرق كمية .
 - لا تعمل الشركة على ضمان التعاون وتفاذي الصراع بين منافذ توزيعها (إختراق بعض المودعين للمناطق السوقية) ، يرجعه بعض إطارت المديرية التجارية للشركة إلى هدف المنافذ في تحقيق الربح كونهم تجار.
 - ومن خلال إطلاعنا على مختلف الأنشطة التي تقوم بها شركة الأطلس للمشروبات – بيبسي ، وبناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة التطبيقية نحاول تقديم بعض التوصيات التي تساعد الشركة في تحقيق أهدافها المسطرة وتزيد من قدراتها التنافسية :
 - العمل على تلبية حاجات الأمن والحماية الإجتماعية للعمال (الخوف من الفصل) من أجل التدرج في صعود هرم ماسلوا للحاجات ، والوصول إلى روح المجموعة في العمل والإنتماء للشركة .
 - الأخذ بعين الإعتبار المقترح المقدم في الدراسة التطبيقية والخاص بتنظيم المديرية التجارية على أساس معايير علمية .

- توظيف عدد كاف من الملاحظين التجاريين والمراقبين والبائعين في المناطق والقطاعات السوقية الشديدة المنافسة ، وتفعيل دورهم بتحديد مهامهم ومتابعة نشاطاتهم .
- استخدام الموزعين كمصدر لجمع المعلومات المباشرة من السوق ومعرفة ردود فعل شراء المستهلكين لبناء الإستراتيجيات التسويقية الناجحة .
- تقييم أداء المنافذ التوزيعية للشركة بطرق كمية ، وتسيير العلاقة معهم من خلال متابعة توزيع المنتج عبر جميع مستوياته حتى وصوله في متناول المستهلك النهائي .
- مشاركة الشركة لمودعيها في بناء البرامج الترويجية (تنشيط المبيعات) ، والإهتمام بالعرض الجيد لمنتجاتها في نقاط البيع ، من خلال تقديم المساعدة والإرشادات في فن العرض لتجار التجزئة .
- الإجتماع على الأقل مرة في كل نهاية سنة مع المودعين وتجار الجملة الدائمي التعامل مع الشركة لضمان التعاون بينهم وتفاذي الصراعات بالتعرض لطبيعة مشاكلهم والعمل على حلها وتجنبها مستقبلا .
- وفي الأخير بفضل الدراسة التي قمنا بها بجانبها النظري والتطبيقي مكنتنا من تحصيل جملة من المعلومات والنتائج القيمة ، بالرغم من الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة التطبيقية والتي يمكن حصرها في النقطتين الآتيتين :
- تحفظ إدارة الشركة في كثير من الأحيان من تقديم معلومات دقيقة ولفترات زمنية طويلة تخوفا من المنافسة ، مما دفع بالباحث إلى تحويل في بعض المرات هذه المعلومات إلى نسب مئوية .
- إكتفاء الباحث على مصدرين لجمع المعلومات والبيانات هما: المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة ، ولم يتم إستعمال الإستبيان وإعتماده كوسيلة لجمع المعلومات وتقديمه للموزعين لسببين أساسيين هما :
- *وقوع فترة الدراسة التطبيقية في مرحلة المبيعات المنخفضة للشركة ، مما يجعل تردد المودعين وتجار الجملة على الشركة شبه نادر ومتذبذب ؛ وعليه تطول فترة توزيع الإستبيان وجمع الإجابات وتحليلها من أجل الوصول إلى النتائج .

*والسبب الثاني هو عدم حضور المودعين وتجار الجملة بأنفسهم للشركة ، في حين يكتفون بإرسال سائقين أو مندوبين يمثلونهم ، فهؤلاء الممثلين يتخوفون أو لا يعرفون الإجابة على هذه الإستبيانات .

وبدراستنا لهذا الموضوع الواسع وأملا منا أن نستوفيه حقه ، نقترح على الباحثين والطلبة القادمين بالبحث في المواضيع التالية :

— أشكال منشآت التوزيع في السوق الجزائرية .

— دراسة مقارنة بين منافذ توزيع السلع والخدمات .

— واقع وآفاق سوق المشروبات الغازية في الجزائر .

لهذا نرجو أن نكون قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكملة جهود من سبقنا بالبحث في هذا المجال ، ونسأل الله أن نعمل بقول رسوله الكريم (ص): "اللهم علمني ما ينفعني وإنفعني بما علمتني وزدني علما والحمد لله على كل حال ."

صدق رسول الله

قائمة المراجع

باللغة العربية :

أ - الكتب:

- 1 - أحمد محرز ، الحق في المنافسة المشروعة ، مصر، دار الكتب القانونية ، 2004 .
- 2 - أريك شولتز ، لعبة التسويق ، ترجمة خالد الكردي ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة الشقري ، بدون سنة النشر .
- 3 - إسماعيل السيد ، مبادئ التسويق ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 .
- 4 - أمينة محمود حسين محمود ، نظم المعلومات التسويقية ، مصر ، جامعة القاهرة ، 1994 - 1995 .
- 5 - أوبري ويلسون ، إتجاهات جديدة في التسويق ، ترجمة نيفين غراب ، مصر، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، الطبعة الثانية ، 2000 .
- 6 - بشير عباس العلق ، التسويق الحديث ، سرت ، ليبيا ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى ، 1996 .
- 7 - توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير ، دار النشر غير موجودة ، 2001 .
- 8 - توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، مصر ، دار النهضة العربية ، 2000 - 2001 .
- 9 - ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين مرسي ، التسويق المعاصر ، مصر، الدار الجامعية رمل إسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2005 .
- 10 - زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، عمان، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 .
- 11 - شريف أحمد شريف العاصي ، التسويق " النظرية والتطبيق "، مصر ، دار النشر غير موجودة ، 2004 .
- 12 - صلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم والإستراتيجية" ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1996 .

- 13 – طلعت أسعد عبد الحميد ، الجديد في فن البيع المتميز "كيف تجتذب عميلا دائما" ، مصر ، دار النشر غير موجودة ، الطبعة الرابعة ، 1999 .
- 14 – طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال "الأساسيات والتطبيق" ، مصر ، دار النشر غير موجودة ، 1998 .
- 15 – عائشة مصطفى المنياوي ، سلوك المستهلك "المفاهيم والإستراتيجيات" ، مصر ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ، 1998 .
- 16 – عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية "المدخل والمفاهيم والعمليات" ، عمان ، الأردن ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2004 .
- 17 – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، مدينة نصر ، مصر ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، 1999 .
- 18 – عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الجزء الأول ، بدون سنة النشر .
- 19 – عصام الدين أمين أبو علفة ، تسويق متقدم – التوزيع "المفاهيم – الإستراتيجيات – العمليات" ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2002 .
- 20 – عبيد محمد عنان وآخرون ، التسويق ، دار النشر غير موجودة ، 1998 .
- 21 – فريد راغب النجار ، التسويق التجريبي ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1999 .
- 22 – مؤيد عبد الحسن الفضل ، علي عبد الرضا الجياشي ، الأساليب الكمية في التسويق ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2004 .
- 23 – محسن الخضري ، التسويق في ظل الركود ، القاهرة ، مصر ، إيتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1996 .
- 24 – محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق "مدخل سلوكي" ، عمان ، الأردن ، دار المستقبل ، الطبعة الثالثة ، 1999 .
- 25 – محمد إبراهيم عبيدات ، بحوث التسويق ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2003 .

- 26 – محمد الصيرفي ، إدارة التسويق ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 .
- 27 – محمد جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ، عمان ، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 28 – محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين ، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية ، عمان ، الأردن ، دار مجدلاوي ، الطبعة الأولى، 1997.
- 29 – محمد عبد الله عبد الرحيم ، إدارة قنوات التسويق ، مصر ، مطبعة كلية الزراعة ، 1993 .
- 30 – محمد عصام المصري ، التسويق الأسس العلمية والتطبيق ، مصر ، مكتبة عين شمس ، بدون سنة النشر .
- 31 – محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، مصر ، الدار الجامعية رمل إسكندرية ، 1996 .
- 32 – محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، التسويق ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع ، 2000 .
- 33 – محي الدين الأزهرري ، بحوث التسويق علم وفن ، مدينة نصر ، مصر ، دار الفكر العربي ، 1993 .
- 34 – مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصر ، الدار الجامعية رمل إسكندرية ، 2004 .
- 35 – ناجي معلا ، رائف توفيق ، أصول التسويق "مدخل تحليلي" ، عمان ، الأردن، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، 2005 .
- 36 – نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، مصر ، الدار الجامعية رمل إسكندرية ، 2005 .
- 37 – هاني حامد الضمور ، طرق التوزيع ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2000 .

ب – الملتقيات والمجلات :

38 – محمد بن عبد الله العوض ، إستراتيجيات التسويق التنافسية ، الملتقى الأول
التسويق في الوطن العربي ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 15-16 أكتوبر 2002.

39 – منى طعيمة الجرف ، أوراق إقتصادية "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها" ، مركز
البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية ، جامعة القاهرة ، أكتوبر 2002 ، العدد 19 .

باللغة الفرنسية :

أ – الكتب :

40- Alain .DUVERDIER ,François CABARET,Les Clés De La Réussite
Dans La Distribution , Paris , E S F Editeur , 1990 .

41- Claude . CHABOT, Robert . STEPHAN , Commerce- Distribution
Forces De Vente, Paris, La Documentation Française, 1997 .

42- Claude . DEMEUR , Marketing , Paris, Dalloz, 2^{eme} Edition,1999 .

43-D. LINDON , F. JALLAT , Le Marketing : Etudes Moyens
D'action Stratégie , Paris, Dunod, 5^{eme} Edition ,2005 .

44- J. DIOUX , M. DUPUIS , La Distribution , Paris , Pearson
Education ,2005 .

45- J. LENDREVIE et autres, Mercator, Paris , Dalloz,7^{eme}
Edition,2003 .

46- J.P.HELFER, J.ORSONI , Marketing , Paris ,Vuibert ,6^{eme} Edition,
2000 .

47- J.P.HELFER et autres, Management Stratégie et Organisation,
Paris, Vuibert , 1997 .

48- Michel .MARCHESNAY , Management Stratégique, Alger ,
Edition CHIHAB ,1997 .

49- Michel .WEILL , Le Management De La Qualité , Paris, Edition La
Découverte , 2001 .

50- Mohamed Seghir DJITLI , Marketing Stratégique, Alger ,Edition
DJITLI ,2001 .

51- M.C.DEBOURG et autres, Pratique Du Marketing , Alger
,BERTI , 2^{eme} Edition ,2004 .

52- P. KOTLER, B.DUBOIS , Marketing Management , Paris, Pearson
Education ,11^{eme} Edition,2003 .

- 53- P. KOTLER ,Le Marketing Selon KOTLER , Paris, Pearson Education, 2005 .
- 54- P.AMERIEN et autres, Marketing - Stratégies et Pratiques , Paris, Edition Nathan ,2000 .
- 55- Roland .PEREZ et autres, Management De La Compétitivité et Emploi, Paris, Edition L'HARMATTAN,2004 .
- 56- Remi . VANDICK , Marketing Opérationnel , Alger , Edition CHIHAB ,1994 .
- 57- S. MARTIN , J.P.VEDRINE , Marketing – Les Concepts Clés, Alger , Edition CHIHAB ,1996 .
- 58- YVES . CHIROUZE , Le Marketing Etudes et Stratégies, Paris, Ellipses Edition ,2003 .