

مدرسة الدراسات العليا التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد

الموضوع:

سياسة التوزيع وأثرها على الميزة التنافسية

في المؤسسة الإنتاجية

حالة: شركة يوكوس Youkous لإنتاج المياه المعدنية تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

شنوفي نور الدين

أستاذ التعليم العالي

من إعداد الطلبة:

- كامل نوفل

- قواسمية ماهر

الدفعة الثالثة

السنة الجامعية: 2016-2017

مدرسة الدراسات العليا التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد

الموضوع:

سياسة التوزيع وأثرها على الميزة التنافسية

في المؤسسة الإنتاجية

حالة: شركة يوكوس Youkous لإنتاج المياه المعدنية تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

شنوفي نور الدين

أستاذ التعليم العالي

من إعداد الطلبة:

- كامل نوفل

- قواسمية ماهر

الدفعة الثالثة

السنة الجامعية: 2016-2017

المخلص

ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغيير الدائم والمستمر ولعل السبب في ذلك يعود لعدة عوامل، أهمها سرعة التغيير في أذواق المستهلكين ورغباتهم وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، هذا ما جعل من التوزيع إحدى الوسائل الهامة التي تحقق للمؤسسات الميزة التنافسية، ومن خلال هذه الدراسة يعد التوزيع أحد الوظائف الهامة في مجال التسويق، إذ يتضمن في داخله عدد من الأساليب واختيار قنوات التوزيع ومتابعتها وتقييم أدائها وفقا للنظم الحديثة والتقنية المتقدمة والإستفادة منها، والميزة التنافسية التي أصبحت ضرورة ملحة تسعى كل المؤسسات لبلوغها خاصة الاقتصادية منها، كي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في السوق، لذلك ركزت هذه الدراسة عن البحث في جوانب العلاقة بين التوزيع والميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة الحالة لشركة يوكوس -تبسة- والتي من خلالها تم التوصل إلى أن التوزيع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة.

Résumé

Ce que fait distinguer l'environnement d'affaires actuel de la plupart des organisations est le changement permanent et continu, la raison de cela peut être dû à plusieurs facteurs, le plus important est la vitesse du changement des goûts et des désirs de consommateurs, ainsi la croissante d'acuité de l'concurrence entre les organisations, c'est ce qui a fait la distribution l'un des moyens importants qui réalise à l'organisation un avantage concurrentiel.

A travers la présente étude la distribution est considéré comme une importante fonction du marketing, car elle englobe certain nombre de méthodes qui aide à la sélection des canaux de distribution et assure leur suivie et évaluer leur performance en fonction des nouveaux systèmes et des techniques modernes.

L'avantage concurrentiel qui est devenu un besoin absolu cherché par toute les organisations en particulier les organisations économiques, pour assurer sa survie et sa continuité sur le marché.

Et notre étude est a porté sur la recherche dans les aspects de la relation entre la distribution et l'avantage concurrentiel à travers une étude de cas porté sur la société YOKOUS située dans la wilaya de TEBESSA. Par laquelle nous avons conclu que la distribution contribue à la réalisation de l'avantage concurrentiel dans la société étudié.

شكر و تقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على النبي المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الحمد لله الذي أنار طريقي بنور العلم والمعرفة ووفقني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل وكامل الإمتنان إلى الأستاذ المحترم والفاضل " شنوفي نور الدين"، الذي كان لي خير عون وسند وخير مرشد، ولم يبخل عليا بتوجيهاته وإرشاداته وسخر لي إهتماماته طول مدة إنجازي لهذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر وأسمى معاني التقدير إلى جميع أساتذة مدرسة الدراسات العليا التجارية الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم.

ولا أنسى شكر كل من ساعدني من عمال شركة بوكوس وأخص بالذكر بعروج موسى.

وفي الأخير إمتناني لكل من ساعد على إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد وإلى كل من شجعني ولو بالكلمة الطيبة.

إهداء

إلى التي كان دعائها لي نوراً ساطعاً في ظلمات الحياة إنصافاً

لشغفها لأجلي، الوالدة الكريمة حفظها الله

إلى من شق الصعاب وحمل على عاتقه تربيته، وشغفه الكبير إلى

أن أصل إلى أعلى المراتب، الوالد العزيز حفظه الله

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل الأصدقاء و الأحباب: يوسف، ياسر، وليد، توفيق

إلى كل من ذكرهم قلبي و نساهم قلبي

نوفل

إهداء

أهدي هذا العمل إلى

أمي و أبي حفظهما الله و أطال في عمرهما

أساتذتي

كل أفراد عائلتي

إلى جميع أصدقائي و أحبتي

ماهر

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
III-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ-ث	المقدمة العامة
الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع
03	المطلب الأول: تعريف التوزيع وتحديد منافعه وأهدافه
06	المطلب الثاني: وظائف التوزيع والأشكال المختلفة للوسطاء
10	المبحث الثاني: قنوات التوزيع
10	المطلب الأول: تعريف قنوات التوزيع وأهميتها
11	المطلب الثاني: أهداف قنوات التوزيع ووظائفها
12	المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع وشكل تنظيمها
18	المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجيات التوزيع
18	المطلب الأول: طرق وسياسة التوزيع
22	المطلب الثاني: إستراتيجية التوزيع
25	المطلب الثالث: تحديد إستراتيجية التوزيع
30	المبحث الرابع: التوزيع المادي
30	المطلب الأول: ماهية التوزيع المادي وأهميته

33	المطلب الثاني: مكونات نظام التوزيع المادي
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع	
40	مقدمة الفصل
41	المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة
41	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
42	المطلب الثاني: أنواع وأهداف المنافسة
44	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
44	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
51	المطلب الرابع: بناء الميزة التنافسية
53	المبحث الثالث: تحليل الميزة التنافسية وتقييمها
53	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية
55	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
56	المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
59	المطلب الرابع: تقييم الميزة التنافسية
61	المبحث الثالث: قدرة التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية
61	المطلب الأول: التوزيع وإنشاء القيمة للزبون
63	المطلب الثاني: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة يوكوس - تيسة-	
68	مقدمة الفصل
69	المبحث الأول: عرض عام لشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية
69	المطلب الأول: تقديم شركة "يوكوس"

74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة " بوكوس "
81	المبحث الثاني: مقابلة
81	المطلب الأول: ماهية المقابلة
82	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة
88	المبحث الثالث: الاستبيان
88	المطلب الأول: ماهية الإستبيان
90	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
90	خلاصة الفصل
102	الخاتمة العامة
106	قائمة المراجع
112	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	تطور حجم العمالة الدائمة بشركة يوكوس	01
71	التوزيع النسبي للعمال حسب الفئات المهنية	02
72	طاقة الإنتاج النظرية حسب خطوط الإنتاج	03
72	تطور رقم الأعمال من 2013 إلى 2016 في شركة يوكوس	04
90	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية	05
91	الإجابة على السؤال (01)	06
92	الإجابة على السؤال (02)	07
93	الإجابة على السؤال (03)	08
93	الإجابة على السؤال (04)	09
94	الإجابة على السؤال (05)	10
94	الإجابة على السؤال (06)	11
95	الإجابة على السؤال (06)	12
95	الإجابة على السؤال (07)	13
96	الإجابة على السؤال (08)	14
96	الإجابة على السؤال (08)	15
97	الإجابة على السؤال (09)	16
97	الإجابة على السؤال (10)	17
98	الإجابة على السؤال (11)	18
98	الإجابة على السؤال (12)	19

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	مكونات نظام التوزيع	01
13	قنوات التوزيع المباشرة	02
13	قنوات التوزيع غير المباشرة	03
15	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	04
16	قنوات توزيع السلع الصناعية	05
17	قنوات توزيع الخدمات	06
21	مخطط كفاءة الاتصال	07
45	مراحل تطور الميزة التنافسية	08
50	دورة حياة الميزة التنافسية	09
55	نموذج سلسلة القيمة	10
57	نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر	11
70	تطور حجم العمالة الدائمة بشركة يوكوس	12
71	التوزيع النسبي للعمال حسب الفئات المهني	13
73	تطور رقم الأعمال من 2013 إلى 2016 في شركة يوكوس	14
75	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة يوكوس لإنتاج المياه المعدنية	15
91	الإجابة على السؤال (01)	16
92	الإجابة على السؤال (02)	17
93	الإجابة على السؤال (03)	18
93	الإجابة على السؤال (04)	19

فهرس الجداول

94	الإجابة على السؤال (05)	20
94	الإجابة على السؤال (06)	21
95	الإجابة على السؤال (06)	22
95	الإجابة على السؤال (07)	23
96	الإجابة على السؤال (08)	24
96	الإجابة على السؤال (08)	25
97	الإجابة على السؤال (09)	26
97	الإجابة على السؤال (10)	27
98	الإجابة على السؤال (11)	28
98	الإجابة على السؤال (12)	29

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في زيادة حدة المنافسة بين الشركات الاقتصادية التي تستند فلسفتها على الإستمرارية والربح من خلال التسابق نحو تلبية رغبات المستهلكين المتعددة والمتجددة طوال الوقت، خاصة في بيئة الثابت فيها هو التغير، حيث الأسواق تتحول؛ التكنولوجيا تتطور؛ المنتجات تتقدم؛ والعمليات تتغير بسرعة، كل هذه العوامل أدت بالشركات المعاصرة إلى البحث عن سبل لتعزيز مكانتها في السوق، من خلال خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.

لقد زاد إهتمام الشركات في الآونة الأخيرة بتعزيز الدراسات حول مفهوم التوزيع الحديث نتيجة وجود فائض في العرض (الإنتاج) قابله انخفاض في الطلب (الإستهلاك)، بالإضافة إلى مكانته المهمة في إدارة التسويق باعتباره عنصرا فعالا في المزيج التسويقي ومكملا للعناصر الأخرى (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الأشخاص، آلية الخدمة، البيئة الطبيعية)، حيث يرى خبراء التسويق بأن التوزيع يمثل نصف التسويق، لأن السلع المنتجة والخدمات المقدمة بجودة عالية وبسعر منخفض قد لا تعني شيء بالنسبة للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له في الوقت والمكان المناسبين.

وفي إطار سعي الشركات الجزائرية نحو تحقيق مركز تنافسي متميز في الأسواق التي تعمل فيها وجب عليها أن تتحرك وفقا لرؤيا إستراتيجية متكاملة، ومن أهم القرارات التي يتعين على الشركة اتخاذها في هذا الإطار هو ما يتعلق بكيفية التعريف بمنتجاتها وفتح أسواق جديدة داخلية وخارجية، وتعميم شبكة توزيع محكمة، تمكنها من إيصال منتجاتها إلى المستهلكين المستهدفين بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية لكسب ولائهم وتحسين صورة العلامة التجارية.

1. الإشكالية الرئيسية:

من خلال كل ما سبق قمنا بدراسة ميدانية في شركة يوكوس لمعرفة مكانة التوزيع بها، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير سياسة التوزيع على الميزة التنافسية في شركة يوكوس لإنتاج المياه المعدنية؟

2. التساؤلات الفرعية

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

المقدمة العامة

• ما مكانة التوزيع بالشركة؟

• كيف يؤثر التوزيع في تنمية مبيعات الشركة؟

• كيف يؤثر التوزيع في زيادة عملاء الشركة؟

3. الفرضية الرئيسية:

يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية للإجابة على التساؤل الرئيسي:

يساهم التوزيع في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة.

4. الفرضيات الجزئية:

للإجابة عن الأسئلة السابقة ارتأينا صياغة بعض الفرضيات كما يلي:

• يحتل التوزيع مكانة ذات أهمية بالغة في سياسة المؤسسة.

• يؤثر التوزيع إيجابيا في تنمية مبيعات الشركة.

• يؤثر التوزيع يؤثر إيجابيا في زيادة عملاء الشركة.

5. دوافع إختيار الموضوع:

هناك مجموعة من المبررات التي دفعت لاختيار الموضوع، تتمثل في:

• حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للشركات الإنتاجية بالجزائر.

• الارتباط الوثيق بين مثل هذه المواضيع وتخصص: التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد.

• محاولة ربط الدراسة النظرية بما هو موجود على أرض الواقع.

• توفر المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.

6. أهداف البحث:

ويهدف بحثنا هذا إلى:

• إعطاء نظرة شاملة ودقيقة لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتوزيع.

• توضيح كيف يساهم التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

المقدمة العامة

7. منهجية البحث:

لقد تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات الضرورية، أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال قيامنا بتحليلات واستنتاجات لبعض العناصر الأساسية في البحث.

8. الأدوات المستعملة في البحث:

تم الاعتماد في جمع البيانات في الجانب النظري على:

- مجموعة من الكتب والمراجع باللغتين العربية والفرنسية.
- المذكرات والرسائل الجامعية.
- الملتقيات العلمية.

أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد بشكل أساسي في جمع المعلومات على:

- وثائق وتقارير رسمية من داخل الشركة.
- المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس مصلحة التوزيع.
- إستمارة إستبيان موجهة لعملاء الشركة.

9. خطة البحث:

لمعالجة موضوع دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية ارتأينا إلى تقسيم

موضوعنا إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع، تناولنا فيه أربعة مباحث: مدخل إلى التوزيع، قنوات التوزيع، سياسات وإستراتيجيات التوزيع، التوزيع المادي.
- الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالتوزيع، تناولنا فيه أربعة مباحث: مدخل إلى المنافسة، ماهية الميزة التنافسية، تحليل وتقييم الميزة التنافسية، أثر التوزيع على الميزة التنافسية.
- الفصل الثالث: قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة Youkous لإنتاج المياه المعدنية، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث: عرض عام لشركة يوكوس، المقابلة، الإستبيان.

الفصل الأول:

أساسيات حول التوزيع

مقدمة الفصل:

لا يتم توزيع السلع والخدمات بشكل تلقائي، بل لابد من الإعتماد على مجموعة من الوسطاء وإعداد السياسات التوزيعية بما يكفل تحقيق رغبات المستهلكين بتوفير السلع والخدمات في الأوقات المناسبة والأمكنة الملائمة وفي نفس الوقت تحقيق هدف الشركة.

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

- ✓ المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع.
- ✓ المبحث الثاني: قنوات التوزيع.
- ✓ المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجيات التوزيع.
- ✓ المبحث الرابع: التوزيع المادي.

المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع

سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع مع تحديد منافعه بالإضافة إلى ذكر أهدافه ووظائفه الرئيسية، ويمكن اعتبار هذه النقاط كتمهيد ضروري من أجل التفرقة بين سياسات التوزيع المتبعة من طرف الشركات.

المطلب الأول: تعريف التوزيع وتحديد منافعه وأهدافه

أولاً: تعريف التوزيع

لقد تطرق العديد من الكتاب والمفكرين إلى مفهوم التوزيع، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بذلك:

يعرف التوزيع بأنه: عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وذلك عن طريق وسطاء يضمنون المنافع الزمانية والمكانية والإستعمالية للمنتجات.¹

التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المنتجين وحدهم أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت المناسبين وبالشكل والكميات الموافقة لرغبات المستهلكين.²

كما يعرف التوزيع على أنه عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تعمل على إنسياب السلع والخدمات بعد الإنتهاء من عمليات الإنتاج وإلى غاية وصولها إلى المستهلك بطريقة مباشرة أو مروراً بعدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة والكافية للزبائن.³

ويعرف التوزيع على أنه مجموعة الوسائل والعمليات التي تسمح بانتقال السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلكين النهائيين وتنقسم هذه العمليات إلى:⁴

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

² Marc Vendercammen, **Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider et agir**, Deboeck, France, 2006, P384.

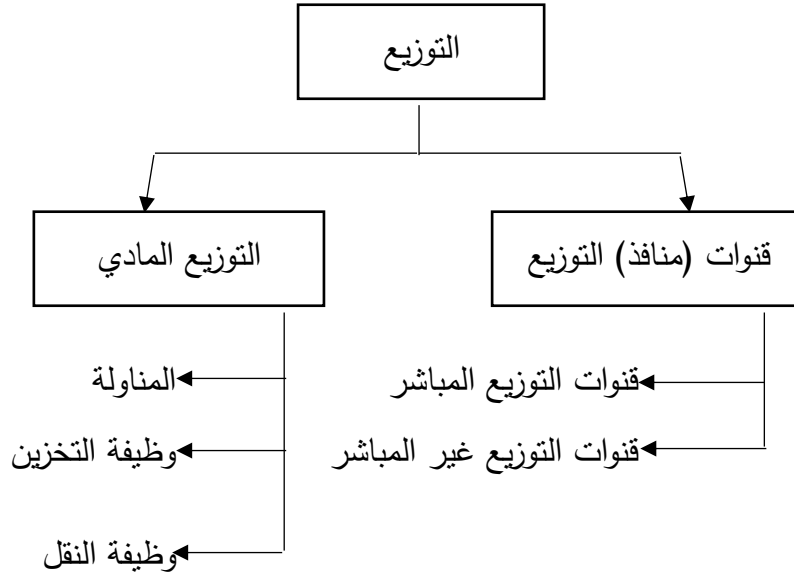
³ بلحيمر إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، رسالة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع. علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 171.

⁴ Denis Lindon et F. Jallat, **marketing : études, moyens d'actions et stratégies**, DONOD, France, 5ème édition, 2007, p157.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

- **قنوات التوزيع:** يغطي مجموع النشاطات التجارية الضرورية لوضع المنتج في وضعية مناسبة تجاه المستهلك، ويتضمن بذلك عملية تحويل ملكية من المنتج إلى المستهلك النهائي من خلال الإستعانة بالعديد من المؤسسات التسويقية المتخصصة.
 - **التوزيع المادي:** تتضمن الأنشطة التي تنطوي على عملية التحريك المادي للمنتجات من أماكن إنتاجها إلى الأسواق المستهدفة، ووضعها تحت تصرف المستهلكين النهائيين في المكان والزمن المناسبين، وذلك من خلال الإستعانة بوظيفة التخزين والنقل والمناولة.
- والشكل الموالي يوضح مكونات نظام التوزيع:

الشكل رقم: (01) مكونات نظام التوزيع



المصدر: ناجي معالا، رائف توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، عمان، الأردن، دار وائل

للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 23.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

ومن التعاريف سابقة الذكر نرى أنها تشترك في النقاط التالية:

- التوزيع مرحلة إجبارية في التسويق وتشكل حلقة ربط بين المنتجين والمستهلكين؛
- يمكن للشركة القيام بهذه الوظيفة أو اللجوء إلى مؤسسات أخرى للقيام بها؛
- يخلق التوزيع قيمة المنتج من خلال الموازنة بين العرض والطلب؛
- يحقق التوزيع المنافع الشكلية والزمنية والمكانية للمستهلك؛

ثانياً: منافع التوزيع

يقصد بالمنفعة تلك القيمة التي تضاف للسلعة أو الخدمة وتجعل المستهلك يشعر بالرضا من تحقيقها، وأهم تلك المنافع¹:

1. **المنفعة الشكلية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلاً معيناً، مثلاً: تجزئة المنتجات ووضعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات المستهلكين.
2. **المنفعة الإستعمالية:** يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة حيازته وملكيته للسلعة أو الخدمة، هذا النوع من المنافع يدل على إنتهاء صفقة البيع وامتلاك السلعة وحرية إستخدامها قانونياً من قبل المالك الجديد.
3. **المنفعة الزمانية:** يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه.
4. **المنفعة المكانية:** يقصد بالمنفعة المكانية القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب الذي يتوقع أن يجدها فيه.

ثالثاً: أهداف التوزيع

- عموماً تتمثل أهم أهداف النشاط التوزيعي فيما يلي²:
5. تحقيق درجة أكبر من الإنتشار لمنتجات الشركة عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق تقديمها فيها.
6. تنمية حصة الشركة من السوق التي تنشط فيها.

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 247.

² بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، الاردن، 1999، ص 178.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

7. تحقيق رضا المستهلك عن طريق توفير السلعة في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

8. سد الفجوة بين الشركة والمستهلك من خلال تبادل المعلومات.

المطلب الثاني: وظائف التوزيع والأشكال المختلفة للوسطاء

سنتطرق في هذا المطلب إلى وظائف التوزيع (المادية، التجارية)، ثم إلى مختلف أشكال الوسطاء الذين يجعلون الشركة تعتمد عليهم في القيام بالنشاط التوزيعي.

أولاً: وظائف التوزيع¹

1. **الوظائف المادية:** تتضمن جميع المجهودات التسويقية التي تحقق المنافع المكانية والزمانية، وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة، متفاعلة فيما بينها تكون ما يسمى بنظام التوزيع المادي، وتتمثل هذه العمليات في: المناولة، التخزين، النقل.

2. **الوظائف التجارية:** تتضمن الوظائف التجارية النشاطات التالية:

- **التفاوض التجاري:** التفاوض يعني النقاش بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة تهدف هذه المناقشة إلى الوصول إلى إتفاق مرضي يساهم في تحقيق أهداف كل الأطراف.
- **قوة حجم الطلب:** تعتمد هذه العملية على إستخدام مختلف الطرق التسويقية من بينها عرض المنتجات، تقديم خدمات أثناء وبعد عملية البيع للمراقبة الدائمة للتغيرات التي قد تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين بغية التأكد من فاعلية وكفاية قنوات التوزيع وملائمتها ومدى إستجابتها لتلك التغيرات.
- **الإشهار والإعلام:** يقوم التوزيع بوظائف ترويجية هامة للمنتجين من خلال تداول الإسم والعلامة التجارية للمنتجات التي يقدمونها، كما يسمح بتبادل مختلف المعلومات بين المؤسسة والمستهلك.
- **الخدمات:** إن الخدمة من الإعتبارات الهامة أثناء عملية التوزيع، فالمستهلك يبحث دائماً على الموزع الذي يقدم له أفضل الخدمات كخدمات ما بعد البيع، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار أو تقديم مزايا تتعلق بإرجاع وإستبدال السلع، تقوم هذه الخدمات بعرض ضمان ولاء الزبائن والمحافظة عليهم خاصة إذا كان تقديمها يتم من طرف منتج دون غيره، كما يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب زبائن جدد.

¹ نادية التهمي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003-2004، ص 9.

ثانياً: الأشكال المختلفة للوسطاء

يعد الوسيط عنصر أساسي في وظيفة التوزيع وبالرغم من تعدد الأشكال المختلفة للوسطاء، واستحداث أشكال أخرى مع تغير الأسواق والبيئة التنافسية، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الوسطاء وهم: تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء.

1. **تجار الجملة:** تجارة الجملة تشمل جميع الوظائف المتعلقة بتسويق السلع التي تشتري بهدف إعادة بيعها لوسطاء آخرين، كما يعد تاجر الجملة أحد الوسطاء الذين لا يستخدمون ولا ينتجون السلع والخدمات ولكنهم يقومون ببيع تلك المنتجات إلى متاجر التجزئة وكذلك إلى المؤسسات التي تستخدم المنتجات بغرض الإستهلاك النهائي.¹

- **تقسيم تجار الجملة:**² يمكن تقسيم تجار الجملة إلى عدة أقسام هي:

• **تجار جملة يتعاملون مع أصناف مختلفة:** حيث يتعامل هؤلاء التجار مع تشكيلة واسعة من المنتجات ومناطق مختلفة، وبهذا فإن هذا النوع من تجار الجملة يستهدف إستقطاب أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة.

• **تجار جملة يتعاملون في صنف واحد:** هؤلاء يتعاملون في تشكيلة كبيرة من صنف واحد أو أصناف متقاربة (مثلاً: تاجر جملة يتعامل بشتى أنواع العلامات التجارية للمعدات والأجهزة الكهربائية).
• **تجار جملة يتعاملون بسلع خاصة:** هؤلاء التجار لا يتعاملون في جزء من صنف ولكن في تشكيلة كاملة ففي مجال البقالة مثلاً: قد يتخصص تاجر الجملة في الأغذية المعلبة فقط.

2. **تاجر التجزئة:** يتضمن نشاط تجار التجزئة كافة الأنشطة المرتبطة ببيع السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي مباشرة، ولهذا تمثل تجارة التجزئة حلقة هامة بين المنتج والمستهلك نظراً لأنهم يمثلون الخط الأمامي (المواجهة) مع المستهلك ونظراً لإنتشارهم في أماكن جغرافية متفرقة بالقرب من المستهلكين.³

- **تقسيم تجار التجزئة:** يمكن تقسيم تجار التجزئة إلى:⁴

• **تجار التجزئة العامة:** وهي تعمل في عدد كبير وأنواع مختلفة من المنتجات.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، المتحدة للإعلان، مصر، القاهرة، 1999، ص 459.

² بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، مرجع سيق ذكره، ص 191-192.

³ محمد الباشا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 131.

⁴ محمد الباشا، وآخرون، مرجع سيق ذكره، ص 132.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

- **تجار التجزئة التي تعمل في مجموعة سلعية واحدة:** حيث تتخصص في منتجات محدودة مثل الأدوية، الملابس...إلخ.
 - **تجار التجزئة التي تعمل في مجموعة سلع محددة:** وهي تعمل في نطاق معين وخط محدود ولسلع محدودة في السوق ولعدد قليل من المستهلكين.
 - **تجار التجزئة المستقلة:** وتكون صغيرة الحجم مستقلة عن بعضها وعادة ما تكون ملكا لفرد، ونجد إنتشارها واسع ومتعامل بها في أغلب الأحيان.
 - **إتحاديات تجارة التجزئة:** إن هذه الهيمنة التي تبديها تجارة الجملة على حساب تجارة التجزئة، هذا ما يدفع تجار التجزئة للعمل تحت اسم المتجر الكبير مقابل الالتزام بحجم معين من المبيعات.
 - **متاجر البيع بالخصم:** ونجد من أهم أعمالها البيع بكميات ضخمة من السلع التي تتميز بسرعة الدوران، كذلك نجد ما يميزها تقديم أقل الخدمات بأقل تكلفة والتعامل فيها يكون نقدا.
 - **متاجر السوبر ماركت:** ويتميز هذا النوع من المتاجر بميزة الخدمة بالنفس، وتختلف فيه السلع المباعة من مواد استهلاكية وأدوات تجميل وجرائد...إلخ.
 - **الطواف:** وهي طريقة البيع بواسطة الطواف على المنازل وعلى سبيل المثال بيع الصحف، ومن خصائص هذه الطريقة أنها مكلفة للغاية، تشغيل عدد كبير من العمال، مع ضمان راحة المستهلك.
 - **آلات البيع:** وهي عبارة عن آلات تعمل بالعملات الورقية والمعدنية، وهي أقدم الوسائل المستعملة دون الإرتباط بمتجر ومن خصائصها سهولة عمليات البيع، إنتشارها الواسع وقربها للمستهلك.
3. **الوكلاء:** الوكيل هو الذي يختلف عن تاجر الجملة وتاجر التجزئة، ويتمثل هذا الإختلاف في عدم إنتقال ملكية المنتجات وتكون عملية البيع بالنيابة عن المنتج مقابل عمولة متفق عليها، وينقسم الوكلاء إلى عدة أنواع نذكر أهمها:¹

¹ عمرو خير الدين، **التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص ص361-363.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

- **السماسرة:** يقوم السمسار بالجمع بين البائع والمشتري والمساعدة في عملية التفاوض، ولا تنتقل ملكية البضاعة إلى السمسار وبالتالي لا يتحمل أي مخاطرة ويتقاضى السمسار عمولة مقابل خدماته عند إتمام العملية، ومن أمثلة هؤلاء السماسرة سماسرة العقارات وسماسرة البورصة.
- **وكلاء المنتج:** وهم وسطاء يمثلون منتج واحد أو عدة منتجين غير متنافسين في منطقة جغرافية واحدة، مثل وكيل "باناسونيك" أو "توشيبا" أو "سوني"، ويتقاضى وكيل المنتج عمولة على المبيعات مقابل خدمته، ونظرا لمعرفتهم الوثيقة بالسوق المحلي وإمكانية الإتصال بتجار الجملة والتجزئة في مناطقهم، فإنه يتم الإستعانة بهم من طرف المنتجين.
- **وكلاء البيع:** يتولى وكيل البيع مهمة تسويق جميع منتجات شركة معينة ووضع البرنامج التسويقي الكامل لها، ويشمل ذلك حرية تحديد الأسعار وحجم الإنفاق على الإعلان وتحديد شروط البيع، ويشاع إستخدام وكلاء البيع في صناعات الفحم والخشب والنسيج.
- **الوكلاء بالعمولة:** وهم الوكلاء الذين تكون السلع موضوع التعامل في حياتهم كاملة، ويحتفظون بها كأمانة على ذمة الموكل لحين إبرام عقد الصفقة.

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

تزايدت أهمية الدراسات الخاصة بوظيفة التوزيع في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات في محيط برزت فيه معالم جديدة واشتدت فيه حدة المنافسة، مما استوجب ضرورة البحث الدائم عن كيفية وضع نظام توزيع فعال يسمح للمنتج بالوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة عالية، ومهما يكن نوع المنتج سواء سلعة أو خدمة فإن إنتقاله من المنتجين إلى المستخدم النهائي يتطلب وجود شبكات خاصة بنقل المنتجات تسمى قنوات التوزيع.

المطلب الأول: تعريف قنوات التوزيع وأهميتها

أولاً: تعريف قنوات التوزيع

لقد تطرق العديد من الكتاب والمفكرين إلى مفهوم قناة التوزيع، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بذلك:

قناة التوزيع هي مجموعة المنظمات المستقلة المتدخلة في سيرورة وضع السلع والخدمات في متناول المستهلكين والمستعملين.¹

كما يمكن تعريف قناة التوزيع على أنها مجموعة المنظمات التي تضمن إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين.²

ويمكن كذلك تعريفها على أنها الطريق الذي ينساب من خلالها المنتج إلى المستهلك النهائي.³

كما عرفها كوتلر على أنها مجموعة المؤسسات المستقلة المتدخلة في عملية إتاحة السلع والخدمات للمستهلكين أو المستعملين.⁴

¹ J-P Kotler & autres, « **Marketing Management** », 13ème Edition, Pearson éducation, Paris, 2009, p 530.

² رضوان المحمود العمر، " **مبادئ التسويق** "، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان-الأردن-، 2005، ص 304.

³ Sophie BRULIN, Claudio GODART, « **Marketing** », Berti Edition, Alger, 2010, p. 158.

⁴ Philip Kotler et d'autres, **Marketing management**, op cit, p 530.

ثانياً: أهمية قنوات التوزيع

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال:¹

- تحقيق الإتصال المباشر مع المستهلكين، المستفيدين والمشتريين الصناعيين.
- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات.
- تمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات وتقدم فيه الخدمات.
- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دوراً مهماً في التفاوض حول الأسعار، السلع والخدمات المعروضة لديهم.
- للعاملين في قنوات التوزيع دور فعال في الإقناع والحث على شراء ما لديه من منتجات.

المطلب الثاني: أهداف قنوات التوزيع ووظائفها

أولاً: أهداف قنوات التوزيع

تعمل قناة التوزيع على تحقيق الأهداف التالية:²

- تكريس تواجد منتجات المؤسسة في السوق من خلال مختلف أنواع المتاجر الموجودة في مناطق معينة، وكذا التواجد على الأفق وفقاً لأهمية كل متجر.
- جمع وتوفير المعلومات التسويقية حول إتجاه المبيعات للأصناف المختلفة ومتابعة النشاط الخاص بالمنافسين.
- تحقيق التكلفة المناسبة المرتبطة بحجم المبيعات التي يمكن لقناة التوزيع تصريفها.
- جذب عملاء جدد لتجريب منتجات المؤسسة.

¹ محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 61، 63.

² طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 435، 436.

ثانياً: وظائف قنوات التوزيع

تتمثل أهم وظائف قناة التوزيع فيما يلي:¹

- البحوث: يتم ضمن وظيفة البحوث جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها لاستخدامها في إتخاذ القرارات ورسم السياسات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل داخل قناة التوزيع.
- الترويج: تقوم قناة التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لدعم المنتجات.
- الإتصال: ويقصد الإتصال بالزبون المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
- الربط والجمع: ويتم ذلك من خلال الملائمة بين المنتج المقدم من طرف المؤسسة وتطلعات المستهلك ورغباته.
- التفاوض: يتم التفاوض بين الأطراف المتعاملة حول عدة أمور تتعلق بنقل الملكية.
- الخدمة: وتعني الخدمات التي تقدم للعملاء كالتركيب والصناعة، خدمات ما بعد البيع
- التوزيع المادي: يتضمن النقل، المناولة، التخزين... الخ.

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع وشكل تنظيمها

أولاً: أنواع قنوات التوزيع

هناك تقسيمان أساسيان للقنوات التوزيعية هما:²

1. التقسيم حسب المسار التسويقي: وينقسم إلى:

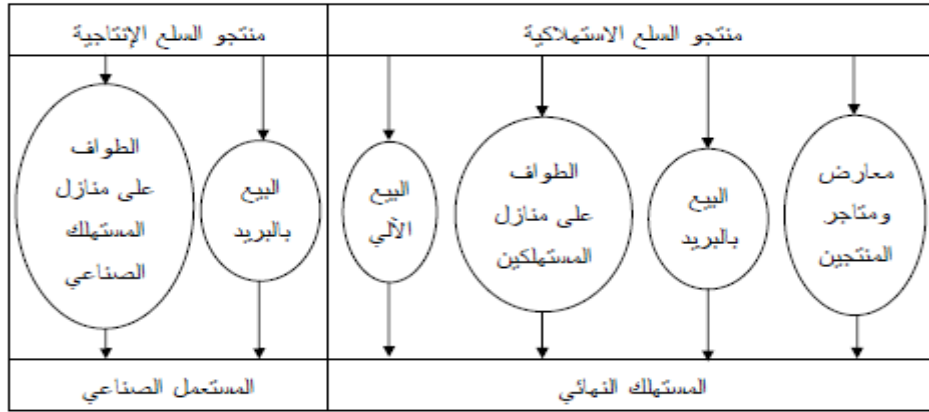
- 1.1. التوزيع المباشر: والذي يعني قيام المنتج بتوزيع سلعة أو خدمات مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي وذلك دون الحاجة إلى الاستعانة بالوسطاء وإنما تقوم المنظمة بتوزيع منتجاتها من خلال النقاط التوزيعية التابعة لها والتي تمتلكها، ولذلك سمي هذا الأسلوب بسياسة منفذ التوزيع الصفري والشكل الموالي يوضح هذا النمط من التوزيع.

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص 24، 25.

² نفس المرجع، ص 24

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

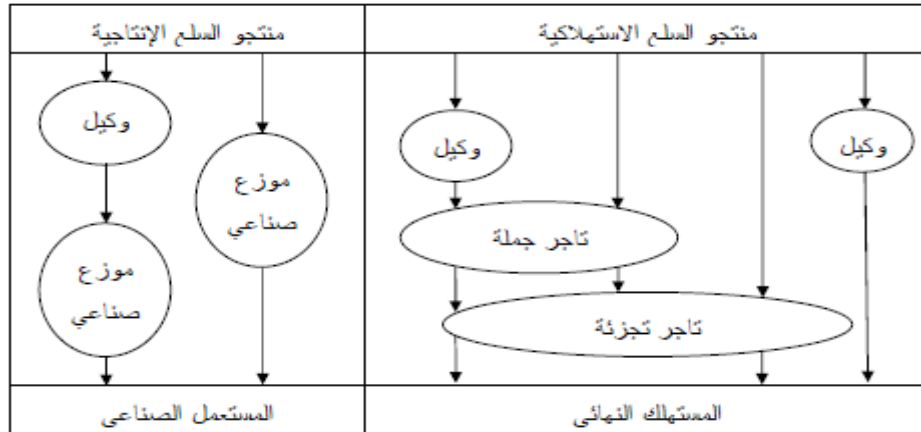
الشكل رقم (02): قنوات التوزيع المباشرة



المصدر: محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 180.

2.1. التوزيع غير المباشر: والذي يعني إستعانة المنتجين بالوسطاء لتوزيع منتجاتهم وإيصالها لمن يطلبها من المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين، ويوضح الشكل التالي هذا النمط من التوزيع.

الشكل رقم (03): قنوات التوزيع غير المباشرة



المصدر: محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 181.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

2. التقسيم حسب نوع السلع: وينقسم إلى:

1.2. قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:¹ هناك خمسة نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة

إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي:

• من المنتج إلى المستهلك: وهي المباشرة والأقصر 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 تبيع مباشرة إلى طلبة الجامعة.

• المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك: هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين ويبيعون للمستهلكين، مثال ذلك الألبان، الخضر والفاكهة، الدواجن، واللحوم.

• المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك: وتستهلك بحكم صغر حجم المنتجين وتعدد محلات التجزئة وانتشارها، وبسبب عدم مقدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة.

• المنتج ← وكيل ← تاجر التجزئة ← المستهلك: بدلا من استخدام تجار الجملة بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبير الحجم.

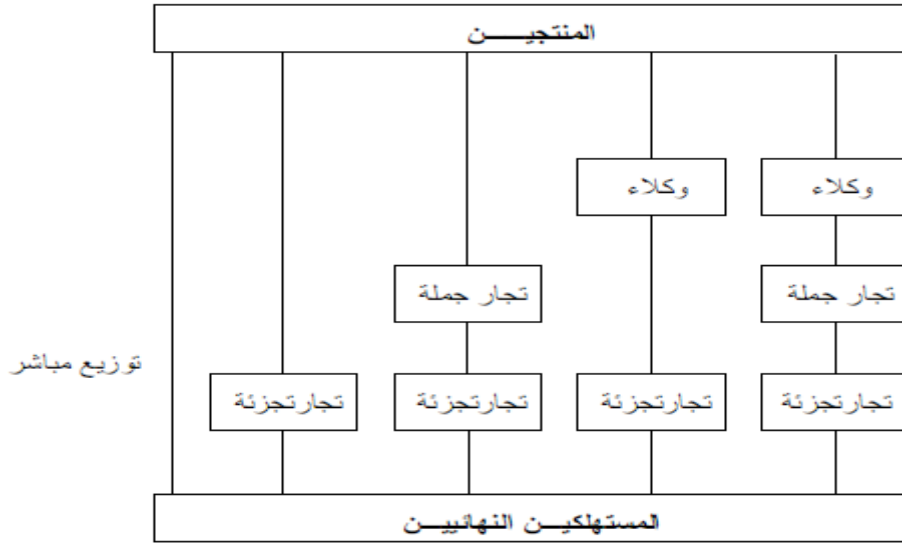
• المنتج ← وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك: من أجل الوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط ووكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة والذي بدوره يبيع لمحلات صغيرة.

والشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

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

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

الشكل رقم (04): قنوات توزيع السلع الإستهلاكية



المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 280.

2.2. قنوات توزيع السلع الصناعية:¹ هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري

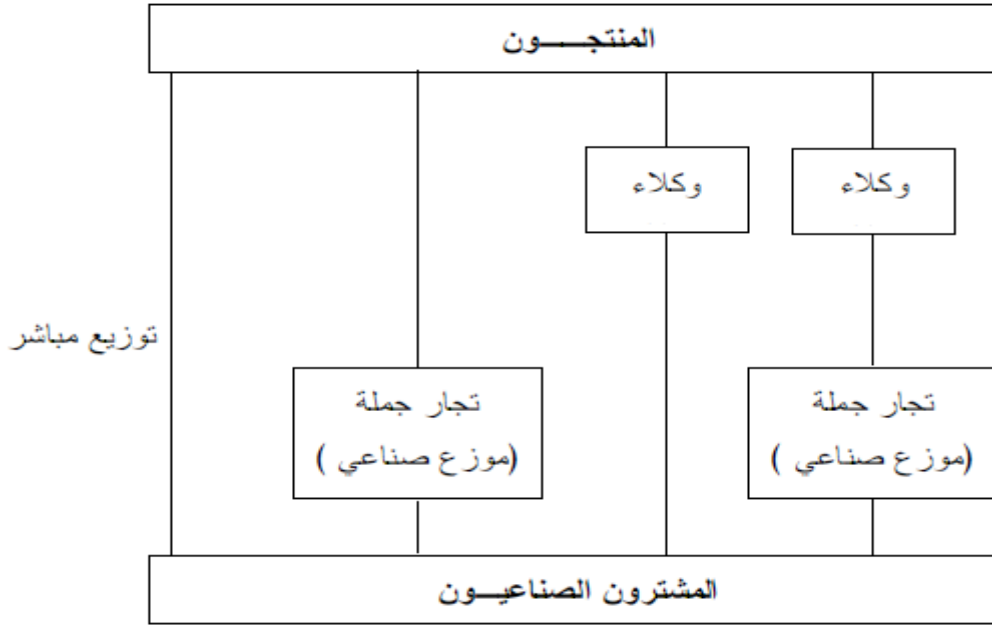
الصناعي الذي يستخدم هذه السلع الصناعية لإستكمال عملياته الإنتاجية أو تسهيلها، وقنوات التوزيع الأكثر شيوعا في الحياة العملية هي التالية:

- المنتج ← مشتري صناعي: وهي قناة مباشرة وتستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة، مثل الطائرات، المواد الأولية الخام.
- 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.
- المنتج ← وكيل ← موزع صناعي ← مستهلك صناعي: هذه القناة تشبه سابقتها، ويمكن 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.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

الشكل رقم (05): قنوات توزيع السلع الصناعية.



المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 280.

1.2. قنوات توزيع الخدمات:¹ الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج

توزيعية خاصة، ويشاع في الواقع العملي نوعين من القنوات هما:

• المنتج (مقدم الخدمة) ← المستهلك (المنتفع): 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.

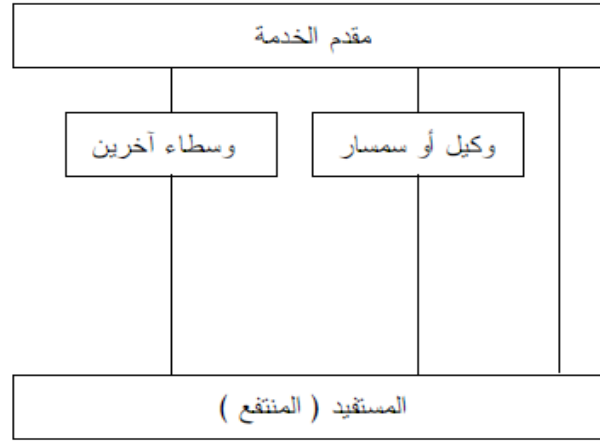
• المنتج (مقدم الخدمة) ← وكيل ← المستهلك (المنتفع): بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة نجد أن لبعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع و نقل الملكية من المنتج مقدم الخدمة إلى المستهلك المنتفع بها مثل: وسائل الإعلان، التأمين، العقارات،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

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 38.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

وبما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الإستهلاكية والصناعية، أي السلع الملموسة بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): قنوات توزيع الخدمات



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الجزء الأول،

1992، ص 631.

المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجيات التوزيع

سنتطرق في هذا المبحث إلى طرق وسياسة التوزيع التي تقوم بها المؤسسات من خلال توفير السلعة في المكان المناسب، وسننتقل إلى إستراتيجيات التوزيع المختلفة: إستراتيجية التوزيع الشامل، إستراتيجية التوزيع الحصري، وإستراتيجية التوزيع الانتقائي، ثم سنقوم بتحديد إستراتيجية التوزيع عن طريق عوامل مؤثرة في إختيار قنوات التوزيع، ومن أهم هذه العوامل السوق، المنتج، الوسطاء، ظروف المؤسسة والبيئة.

المطلب الأول: طرق وسياسة التوزيع

إن القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي تعتبر من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في إدارات التسويق، وتتضمن هذه القرارات قرار اختيار طريقة التوزيع المناسبة لتوصيل منتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة، وفي هذا الإطار يمكن التفرقة بين طريقتين أو سياستين للتوزيع هما التوزيع المباشر والتوزيع الغير مباشرو لقد قمنا بتعريفهما سابقا والآن سنتطرق إلى طرق توزيعهما.

أولاً: طرق سياسة التوزيع المباشر

تستخدم سياسة التوزيع المباشر عدة طرق أهمها:

1. **طواف رجال البيع**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التوزيع وبتابعها لن يحتاج المنتجين إلى فتح محلات في أماكن ثابتة بل يعتمدون على جهود رجال البيع التابعين لهم، الذين يقومون بالطواف على منازل المستهلكين وتقديم لهم عينات من السلع المنتجة ويحاولون إقناعهم بالشراء¹.

تناسب هذه الطريقة السلع الجديدة التي تحتاج إلى تقديم شروح وافية أو السلع التي تحتاج إلى إيضاح لخصائصها وطرق إستخدامها، غير أنها تتميز بارتفاع التكاليف نتيجة لزيارة المستهلكين في مساكنهم وما تستغرقه كل زيارة من وقت وجهد وفي المقابل تنخفض التكاليف الثابتة بسبب عدم الحاجة إلى وجود محل تجاري ثابت².

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص ص 149، 150.

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص 387.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

2. **متاجر التجزئة يمتلكها المنتجين¹**: يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر أو معارض تقوم بالبيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين بهدف تجريب السلعة الجديدة التي ينتجونها على نطاق محدود قبل تقديمها إلى الأسواق، ومعرفة ردود فعل المستهلكين وملاحظاتهم حول هذه السلعة، يعتبر المنتجين هذه المتاجر كمحطات تجارب يجمع من خلالها الكثير من المعلومات القيمة وفقا لمبدأ الاتصال الذي يؤكد أن جودة المعلومات وكفاءتها تتناسب تناسبا عكسيا مع طول خطوط الإتصال، فانتقال المعلومة من المستهلك إلى الموزع ثم إلى المنتجين يمكن أن يعرضها إلى الكثير من التشويه، الحذف أو الإضافة.

تناسب هذه المتاجر الحالات التالية:

- السلع سريعة التلف أو التي تتصف بالتغير المستمر أو تخضع للموضة (التقادم) كالملابس؛
- السلع التي تتطلب خدمات خاصة قد يعجز الموزعين عن تقديمها بالكفاءة المطلوبة؛
- السلع التي تتطلب جهود بيعية خاصة كالمجوهرات؛
- السلع التي تحتاج إلى تقديم المعلومات المتعلقة بكيفية التشغيل والصيانة.

3. **البيع بالهاتف**: تتم هذه الطريقة من خلال الإستعانة بأرقام هواتف بعض الأشخاص التي يتم الحصول عليها من دليل الهاتف أو تتم عن طريق نشر إعلان عن السلع المنتجة وفتح المجال إلى الأشخاص المهتمين بالاتصال بالمؤسسة (مجانا) والاتفاق حول الأنواع والكميات المطلوبة وإجراءات الشراء وشروط الدفع والتسليم.²

4. **البيع بالبريد**: أساس هذه الطريقة هو قيام المنتجين بتوزيع نماذج تضم صور لتشكيلة السلع التي يتعاملون بها، مع وصف لكل منها وإعطاء فكرة واضحة حولها وبيان عن أسعارها، يمكن أن يختار المستهلك السلعة بعد الاطلاع على النموذج، ويرسل طلبه عن طريق البريد محددًا رقمها كما هو مدون والكمية التي يريدتها وخلال فترة زمنية معينة يستلم طلبه.³

5. **البيع الآلي**: يتم البيع وفقا لهذه الطريقة باستخدام آلات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، يتم نشرها في أماكن كثيرة خاصة مواقع تواجد المستهلكين كالجامعات، مواقف المواصلات، المدارس، الشركات،

¹ حايف سي حايف شيراز، إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004، ص10.

² ناجي معلا، رائق توفيق، مرجع سبق ذكره، ص287.

³ حايف سي حايف شيراز، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

المصانع، المراكز التجارية، المستشفيات، تتاسب هذه الطريقة بعض أنواع السلع مثل المشروبات الغازية، الحلويات، المشروبات الساخنة والمأكولات الخفيفة.¹

6. **البيع الإلكتروني:** يعتبر البيع الإلكتروني من أحدث طرق التوزيع المباشر وأحد أهم التغيرات التي طرأت في مجال البيع؛ يعرف البيع الإلكتروني بأنه مجموعة التبادلات الرقمية المرتبطة بنشاطات تجارية بين المؤسسات أو بين المؤسسات والأفراد، يقوم على أساس تقديم مختلف المعلومات عن السلع والخدمات للعملاء الذين يتجولون عبر شبكة الإتصالات، مما يمكنهم من إختيار كل ما يريدون وكثيرا ما يقومون بأنفسهم بتصميم مشترياتهم طبقا لاحتياجاتهم.²

ثانيا: طرق سياسة التوزيع الغير مباشر

يعتمد المنتجين في التوزيع الغير المباشر على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاتهم وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، ورغم أنه بإمكان المنتجين البيع مباشرة للمستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتجين والمستهلك.³

يلجأ المنتجين إلى الاعتماد على الوسطاء لتصريف منتجاتهم لعدة أسباب أهمها:⁴

- الإفتقار إلى الموارد المالية وعدم القدرة على تحمل أعباء القيام بالوظائف التسويقية؛
- الإستفادة من خدمات الوسطاء وخبراتهم في توزيع المنتجات؛
- كبر حجم الشركات وضخامة إنتاجها وتباعد المسافة بينها وبين المستهلكين، مما يضطرها للإستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين؛
- البيع المباشر يجعل المنتج وسيط لبيع منتجات أخرى لمنتجين آخرين، من أجل تحقيق وفورات إقتصادية يتعذر عليه إتاحتها بالاعتماد على ما ينتجه فقط؛
- الإستفادة من مزايا التخصص بالتركيز على مجال معين مما يؤدي إلى تحقيق عائد أكبر، لذلك من الأفضل أن يركز المنتجين على وظيفتهم الإنتاجية ويستخدمون الوسطاء لتوزيع منتجاتهم، لأنه

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص250.

² أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص366.

³ زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص164.

⁴ نفس المرجع، ص 166.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

مجال تخصصهم ويمكنهم أداء وظيفتهم بكفاءة أعلى وتكلفة أقل نتيجة لكبر حجم تعاملاتهم التجارية وإتساع نطاق أعمالهم؛

- الحصول على مختلف المعلومات حول المستهلكين، المنافسين، الطلب، الأسعار، نتيجة لانتشار الوسيط في الأسواق؛

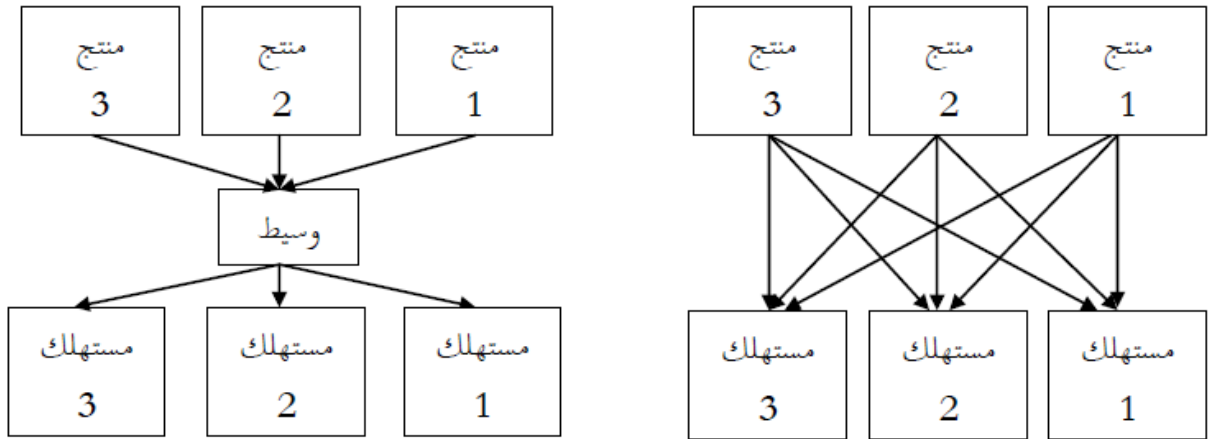
- تقليص الوقت الضائع والجهد فيتنقى تنفيذ طلبات المستهلكين صغيرة الحجم التي تناسب إستعمالهم اليومية؛

- تحقيق رغبة المنتجين في إستثمار رأس المال المتاح في مجالات أخرى أكثر مردودية؛

- تسهيل عملية الإتصال بين المنتجين الذين يبحثون عن المستهلك وبين المستهلك الذي يبحث عن منتج لسلعة يطلبها لإشباع حاجاته ورغباته.

والشكل التالي يوضح كفاءة الاتصال بين المنتجين والمستهلكين:

الشكل رقم (07): مخطط كفاءة الاتصال



سنة إتصالات بوجود وسيط

تسعة إتصالات عدم وجود وسيط

المصدر: العكروف حفيظة، استراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة

الجزائر، الجزائر 2011-2012، ص 36.

وجود وسيط بين المنتجين والمستهلكين يساعد بشكل كبير في سرعة الاتصال كما يقلل عدد

الإتصالات مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وكفاءة أكبر في عملية الاتصال.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

وهذا ما يقودنا للاعتقاد بأنه من الأفضل للمنتجين التركيز على الإنتاج وترك عملية التوزيع للوسطاء المتخصصين باختلاف أنواعهم.

المطلب الثاني: استراتيجية التوزيع

يتم تحديد عدد الوسطاء الذين يتم إستخدامهم 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 صالحة لتجميل هوية إنتاجك والتعاون معه.¹

1. إستراتيجية التوزيع المكثف:²

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.

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 بإستخدام إستراتيجية التوزيع المكثف، لأن المستهلك عند شرائه لمثل هذه المنتجات لا تكون لديه رغبة في بذل جهد ووقت كبير في سبيل الحصول عليها.

• المزايا:

- تزيد من فرص نمو المبيعات وتزيد من تعريف المستهلكين بالسلعة و من فرص الشراء الفوري غير المخطط لدى رؤية السلعة عند التاجر.³

¹ أريك شولتر، لعبة التسويق، ترجمة خالد الكردي، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، 2000، ص 123.

² إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 319.

³ صديق محمد غفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2003، ص 380.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

- توفير درجة أكبر من الراحة بالنسبة للمستهلك في عملية الشراء، قد يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة الشركة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق.¹

• العيوب:

- الإعلان عن المنتجات لتغطية السوق ككل، والحاجة إلى وجود رجال بيع بأعداد كبيرة للتعامل مع الأعداد الكبيرة من الوسطاء سيؤدي إلى إرتفاع نفقات التوزيع في هذه الإستراتيجية.²
- يعاب على هذا الأسلوب في التوزيع بأنه يحتاج إلى جهد كبير للتوزيع على متاجر التجزئة المنتشرة، كذلك إنخفاض حجم الطلبيات في بعض الأحيان مما يجعلها عملية مكلفة وذلك بسبب إنخفاض هامش ربح الوحدة وصعوبة الرقابة على المخزون.³
- مشكلة الرقابة على الوسطاء وذلك لعددهم الكبير.⁴

2. 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.⁵

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، وحرثته في تقديم منتجاته للتوزيع لمن يرغب.⁶

¹ Jean Jaque Lambin et d'autres, Marketing strategique et operationnel, Dunod, France, 6eme édition, 2005, p525.

² إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 327.

³ عبد السلام أبو القحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 391.

⁴ Florence Fernandez et d'autres, Management des entités commerciales, Dunod, France, 2005, p 104.

⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 347.

⁶ A. DUVERDIER, F. CABARET, Les Clés de la Réussite dans la Distribution, Paris, ESF Edition, 1990, P P 59-60.

• المزايا:

- يعطي التوزيع الاختياري المنتجين تغطية جيدة للسوق مع تحكم أكبر وتكلفة أقل مما يفعل التوزيع المكثف.¹
- تحاول المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية أن تستفيد من معرفة هؤلاء الوسطاء في حقل المبيعات، هناك رقابة جزئية في مجالات مثل التسعير والترويج والقروض والخدمات الأخرى.²
- لا تبذل الشركات مجهودا كبيرا في الوصول إلى موزعيها في الميادين الرئيسية مقارنة بالتوزيع المكثف الذي يحتاج مجهودا أكبر، ويمكن تخفيض تكاليفهما التسويقية بسبب تركيزها على عدد محدود من الموزعين يحققون للشركة حجم مبيعات كبير ودوران أعلى للمخزون.³
- تستطيع الشركات المنتجة أن تقوم بتنمية علاقات عمل جيدة وقوية مع أعضاء قناة التوزيع الذين يتم إختيارهم وضمان تعاونهم.⁴

• العيوب:⁵

- قلة المعلومات المتوفرة عن الوسطاء وكذلك مشكلة كيفية إختيارهم والمعايير المعتمدة في ذلك.
- لا يجب إعتداد التوزيع الانتقائي إلا بعد الدراسة الكافية والتخطيط الدقيق لأنه قد يؤدي إلى عدم التعامل مع بعض الموزعين مع أن فرصهم المستقبلية كبيرة بمعنى أنه من الواجب قبل وقف التعامل مع أي موزع تقصي إحتتمالات نموه مستقبلا.

3. إستراتيجية التوزيع الحصري (Exclusive):⁶

طبقا لهذه الإستراتيجية يقوم المورد ببيع منتجاته إلى تاجر الجملة أو التجزئة في سوق معينة، أيضا قد يمنع تاجر الجملة أو تاجر التجزئة التعامل مع منتجات منافسة كما تستخدم إستراتيجية التوزيع الوحيد في سوق المستهلك النهائي خاصة لبعض المنتجات غالية الثمن وقد يفضل المنتج أيضا

¹ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني، 2007، ص 104.

² حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، عمان دار اليازوري، 2007، ص 280.

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 352.

⁴ Jean Jaque Lambin et d'autres, Op-cit, p526.

⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 348.

⁶ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق - وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مصر، جامعة الزقازيق، 1996، ص ص 297-298.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

إستراتيجية التوزيع الوحيد عندما يكون مرغوب فيها في حالة قيام الموزع بأداء خدمات التركيب والإصلاح بعد إتمام عملية البيع.

• مزايا:

- يتمتع التوزيع المطلق بدعم قوى الموزع وتحكم أكبر في أسعار التجار وترويجهم وتقديم خدماتهم.¹
- تساعد هذه الإستراتيجية على تعزيز صورة العلامة.²
- التنبؤ بالمبيعات سيكون أسهل وأدق وفرص تكيف سياسات التخزين مع الإحتياجات السوقية أكبر.³
- تمنح سيطرة أكبر للشركة على السوق والموزعين.⁴
- تحقق للمنتج درجة عالية من الرقابة على منتجه بحكم عدم تعدد أطراف التوزيع سواء على نفس المستوى التوزيعي أو على مستويات توزيعية مختلفة، وتستخدم في حالة سعي المنتج لبناء ولاء لمنتجاته من قبل العملاء.⁵

• العيوب:⁶

- تحمل المنتج لمخاطر الاعتماد على الموزع الوحيد حيث ترتبط فرص نجاح أو فشل المنتج في السوق بمدى كفاءة وفعالية هذا الموزع الوحيد في تنمية المبيعات.
- التضحية عادة بحجم المبيعات الكبير الذي يمكن تحقيقه من خلال إستراتيجية التوزيع المكثف على نطاق أوسع.
- ضرورة التحفيز الدائم لقوى البيع الموزع.

المطلب الثالث: تحديد استراتيجية التوزيع

إذا كان الزبون هو المحور المركزي للمؤسسة فإن قنواتها التوزيعية ينبغي أن تحدد على ضوء النماذج السلوكية له، لذا فإن طبيعة السوق ينبغي أن تكون المفتاح الذي يؤثر في إختيار المؤسسة

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

² Florence Fernandez et d'autres, Op-cit, p104.

³ محمد صادق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 332.

⁴ عيد السلام أبو القحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 391.

⁵ أحمد شاكر العسكري، التوزيع - مدخل لوجستيكي دولي، دار النائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 54.

⁶ Florence Fernandez et d'autres, Op-cit, p104.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

لقناتها التوزيعية، ولكن السوق وحده ليس هو المؤثر في هذا السياق، بل هناك العديد من المتغيرات مثل طبيعة المنتج، والوسطاء والمؤسسة نفسها، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المتغيرات والإعتبارات.

أولاً: العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع

1. الاعتبارات الخاصة بالسوق:¹

- **نوع السوق:** بما أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف عنه في حالة المشتري الصناعي، فإنه من الطبيعي استخدام قنوات توزيع مختلفة لخدمة كلا الطرفين.
- **عدد العملاء المحتملين:** إن المنتجين الذين يتعاملون مع عدد قليل من العملاء المحتملين (المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي) يميلون لاستخدام رجال البيع لديهم للبيع مباشرة إلى العملاء (التوزيع المباشر)، لكن مع العدد الكبير من العملاء يمكن استخدام الوسطاء.
- **التركيز الجغرافي للسوق:** إذا كان تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن الإتصال بهم مباشرة عن طريق رجال البيع خاصة في حالة السلع الصناعية، والعكس كلما كان العملاء منتشرين جغرافياً فإن بالإمكان الإعتماد على الوسطاء.
- **حجم الطلبية:** منتج المواد الغذائية يميلون للإتصال مباشرة مع محلات التجزئة كبيرة الحجم، والتي تشتري بكميات كبيرة، بينما في محلات التجزئة صغيرة الحجم والتي تشتري بكميات قليلة يمكن استخدام تجار الجملة أو أي وسيط آخر.
- **عادات الشراء:** تتأثر قنوات التوزيع برغبات وعادات المستهلك الشرائية ومدى إستعدادهم لبذل الجهود في الشراء، فمثلاً بعض المستهلكين يفضلون الإتصال مباشرة برجال البيع التابعين للمؤسسة، والبعض الآخر لا يكلف نفسه ذلك ويتصل بأقرب وسيط منه.
- **حجم السوق:** إذا كان حجم السوق صغيراً فإن ذلك لا يتطلب وسطاء أو قناة توزيع طويلة، لأن المؤسسة بإمكانها استخدام رجال البيع التابعين لها مباشرة، أما إذا كان السوق كبيراً فإن ذلك يتطلب استخدام وسطاء.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2. الاعتبارات الخاصة بالمنتج:¹

هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بالمنتج تؤثر في اختيار قناة التوزيع نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- **قيمة الوحدة:** كلما كانت قيمة المنتج كبيرة ومربحة كلما قصرت قناة التوزيع والعكس صحيح فالمنتج المكلف والمريح تخدمه العلاقة المباشرة بين المنتج والمستهلك، إن صفقات كبيرة كهذه يحكمها عقد أو اتفاق، وهو إجراء تسويقي شائع في العقود الحكومية.
- **القابلية للتلف:** هناك سلع تحتاج إلى وسائط نقل سريعة وتقنيات حفظ، أو قناة توزيع قصيرة وهناك سلع أخرى توزع في الغالب مباشرة من المنتج إلى المنتفع، خصوصاً إذا ما تطلب هذا المنتج خدمات صيانة لا يقدر على توفيرها إلا صاحب المشروع.
- **مدى التوسع في خط المنتجات:** يتأثر المنتج لطرق التوزيع بمدى التوسع الذي تلبه منتجاته، حيث إن من ينتج عددا كبيرا من المنتجات ذات الخواص المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض يلجأ في الغالب إلى أقصر القنوات التوزيعية.

3. الاعتبارات الخاصة بالوسطاء:²

- **نوع وطبيعة الخدمات التي يقدمها الوسطاء:** إن المنتجين يختارون الوسطاء لمساعدتهم في إيصال المنتج إلى المنتفع بصورته الجيدة، وقد يستعين المنتجون بالوسطاء لتقديم خدمات لا يستطيعون هم تقديمها لإعتبارات فنية أو تسويقية أو إدارية.
- **مدى توافر الوسطاء المطلوبين:** إن بعض الوسطاء يضعون شروطا قاسية للتعامل مع المنتجين بحكم مكانتهم الراقية في السوق أو إلتزاماتهم الكثيرة وفي الغالب فالوسطاء البارعون في مضمار التوزيع قلة .

4. الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة:³

قبل إختيار قناة التوزيع الملائمة للمنتج على المسؤولين بالمؤسسة تحليل ودراسة تلك المتغيرات المرتبطة بوضع المؤسسة نفسها، حيث تقوم المؤسسة نفسها في الرقابة والسيطرة على توزيع منتجاتها حتى في حالة إرتفاع تكاليف التوزيع فإن التوزيع المباشر يحقق درجة من الرقابة والسيطرة على القناة

¹ حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 268.

² محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 173.

³ نفس المرجع، ص 175.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

التوزيعية فإن المنتجين يحققون فوائد متعددة منها ما هو مرتبط بالترويج لبناء سمعة للمنتجات أو المحافظة عليها، أو الرقابة على أسعار التجزئة... الخ.

• **الموارد المالية:** إذا كانت القدرة المالية للمؤسسة ضخمة كما هو الحال في المؤسسات العملاقة فإن حاجاتها للوسطاء تكون محدودة باستثناء بعض المنتجات، ذلك أن مثل هذه المؤسسات تملك قنوات توزيع خاصة بها في إطار هيكلها التنظيمي، فالمؤسسة هنا يهملها أن تشرف مباشرة على توزيع منتجاتها وتشعر أن ذلك قد يكون مجدياً من الناحيتين الاقتصادية والتسويقية، وترى أن علاقتها المباشرة تضمن لها إتصالات مباشرة ومجدية مع المنتفعين.

• **القدرة الإدارية:** قرار إختيار قناة التوزيع يتأثر بالخبرة التسويقية والبراعة والقدرات الإدارية للمؤسسة وليست جميع المشروعات قادرة على إدارة النشاطات التوزيعية، ولهذا فهي تلجأ لإعتبرات الكفاءة التسويقية إلى وسطاء أكفاء.

5. الإعتبرات الخاصة بالبيئة¹:

• **خصائص المنافسين:** فاختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين، إذا كان المنتج نمطياً أو غير مميز، فإن من مصلحة المؤسسة أن تجعله متاحاً في نفس منافذ توزيع المنتجات المنافسة الأخرى فالمنتج القوي يمكن أن ينافس منافذ توزيع أخرى تقوم ببيع نفس السلعة أو تحاول إستخدام قنوات توزيعية مخالفة لمنافسيها وتحقق لها أهدافاً أفضل.

• **عوامل إقتصادية:** عندما تكون ظروف الإقتصاد تتسم بالكساد فإن المنتجين ستكون لديهم الرغبة في توصيل منتجاتهم إلى السوق بصورة إقتصادية وهذا يعني إستخدام قنوات صغيرة.

• **التشريعات والسياسات الحكومية:** بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفاً من الاحتكار أو منعا له في السوق المحلي، كما قد تمنعها من إختيار قنواتها التوزيعية كالأشترط مثلا أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية فقط... وهكذا، ومن ناحية أخرى فإن التطورات التكنولوجية مثلا في مجال البنوك مكنت من إستخدام الآلات الآلية في توزيع الخدمات المصرفية وخدمات التأمين.... إلخ.

¹ زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 317.

ثانياً: اختيار الوسيط:

- يتم إختيار منافذ التوزيع في ضوء عدة إعتبرات ومعايير والتي تضمن في النهاية تحقيق الوسيط لأهداف المؤسسة المتعلقة بالتوزيع ومن أبرز هذه المعايير ما يلي¹:
- **الموقع:** من الضروري أن يكون الوسيط خصوصاً تاجر التجزئة بالقرب من المستهلكين أو في المواقع التي يفضل المستهلكون التسوق منها وطبيعية المنافسة أن يوجد الوسيط في أماكن معينة كل منهم يسعى لجذب المستهلكين، حيث نلاحظ مثلاً معظم الصيدليات المستقلة تكون بالقرب من المراكز الصحية وعيادات الأطباء.
 - **الكفاءة الإدارية والبيعية:** في عالم المنافسة الشديدة يحتاج المشروع إلى إناطة مهام تصريف منتجاته بوساطة أكفاء قادرين على خلق الطلب على المنتجات من خلال جهود بيعية شخصية وغير شخصية، وفي الغالب نجد أن الوسيط الذين يتمتعون بكفاءات إدارية وبيعية عالية هم أكثر شهرة ومكانة في السوق.
 - **الخدمات:** هذه ضرورية لبعض المنتجات وضروري أن تتوفر لدى الوسيط خصوصاً إمكانية تقديم الخدمة، سواء قبل الشراء أو بعده.
 - **تشكيلة المنتجات:** والمقصود بها ما يقوم الوسيط بتوزيعه من منتجات وهل هي مكملة أو منافسة.
 - **المقدرة المالية:** وهي تعتبر مؤشراً لحجم التعامل الذي سيقوم به الوسيط ومن الأمثلة على ذلك، كمية المخزون التي يستطيع الوسيط الاحتفاظ بها، وقدرته على الوفاء بالتزاماته نحو المشروع، وقدرته على تقديم الخدمات الائتمانية للمنتفعين.

¹ قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق الصيدلاني، عمان، دار اليازوري، 2007، ص 141

المبحث الرابع: التوزيع المادي

في الآونة الأخيرة طرأت على البيئة التسويقية العديد من التغيرات التي كان لها تأثير كبير على مستقبل التوزيع المادي وعلى إدارته وهيكله، من أبرز هذه التغيرات نجد حدة المنافسة بين الشركات المختلفة حول جذب أكبر عدد من المستهلكين، الاهتمام بحاجات الزبون و رغباته، التركيز على مستوى الخدمات المقدمة كمصدر لتحقيق التميز، هذه التطورات أجبرت المؤسسات على إعادة النظر في أنظمة التوزيع المادي التي تتبناها و البحث عن كفاءات زيادة الكفاءة في خدمة عملائها لمواجهة أو مسايرة المنافسة الشديدة و الحصول على مكانة مميزة في السوق.

المطلب الأول: ماهية التوزيع المادي وأهميته

أولاً: ماهيته

هي العملية التي تهتم بحركة وتدفق المنتجات التامة من المؤسسة إلى المستهلكين، حيث يتم خلال هذه العملية نقل وتوفير المنتجات المطلوبة بالكميات المناسبة لحظة ظهور الحاجة إليها، مما يساهم مباشرة في تحقيق جميع أهداف المشروع التسويقي¹.

ويرى Lasry في أن التوزيع المادي يشمل جميع النشاطات التي تعمل على تسير تدفق المنتجات بكيفية ذات مردودية من مصادر إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها، ويمثل في نفس الوقت مصدر لتحقيق الوفرة، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحقيق الميزة التنافسية².

وتعرفه الجمعية الوطنية لإدارة التوزيع المادي على أنه " مفهوم يصف مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتعلق بالأسباب الفعالة للسلع المنتجة من مراكز الإنتاج إلى المستهلك النهائي، كما أنه في بعض الأحيان قد يشمل الأنشطة التي تساعد على حركة المواد الخام من مصادر التوريد إلى مراكز الإنتاج³."

ويقصد بمفهوم التوزيع المادي: " بأن المنتجات ينبغي أن تتحرك لتصل إلى مناطق معينة في وقت محدد، على أن تسلم بأقصى كفاءة ممكنة للمستهلكين⁴."

¹ نهال فريد مصطفى، إدارة الامداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 1997، ص37.

² Lasry, **Le Marketing c'est pas facil**. Imprimerie Es- Salem, Alger, 2001, P. 177.

³ أحمد شاكر العسكري، وخليل ابراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره، ص105 .

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

أي أن التوزيع المادي هو الحلقة الرئيسية التي يتحقق من خلالها وبها الاتصال الفعال والمستمر مع المؤسسات والأفراد لتزويدهم بما يرغبونه أو يحتاجونه من سلع وخدمات في الوقت والمكان المناسبين. نتقنا التعاريف السابقة من المفهوم الضيق للتوزيع المادي إلى المفهوم الموسع طبقاً للاتجاهات التسويقية الحديثة، فحسب المفهوم الضيق فإن نقطة البداية لنشاط التوزيع المادي هي محاولة إيجاد طريقة فعالة لتوصيل المنتج النهائي للمستهلك، أما حسب المفهوم الحديث يبدأ التوزيع المادي معتمداً على الاعتبارات السوقية من المستهلكين المستهدفين، البحث عن مواقعهم، احتياجاتهم الخاصة، ومستوى الخدمات المقدمة لهم من طرف المنافسين، وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ مجموعة من القرارات الهامة المتعلقة بتحقيق أفضل خدمة للمستهلك عند مستوى مرضي من التكاليف ومن ثم الأرباح¹.

أما أكثر التعريفات قبولا فيشير إلى التوزيع المادي من حيث كونه أحد الأنظمة الفرعية للتسويق، يتضمن كافة الأنشطة بما فيها التخطيط والرقابة على التدفق المادي للسلع المصنعة من المنتج إلى المستهلك.

يجب الإشارة إلى أنه غالبا ما يحدث خلط بين نظام الإمداد ونظام التوزيع المادي، ينطوي نظام الإمداد على جميع الأنشطة التي تسمح بتدفق المنتج تبدأ من مرحلة شراء المادة الخام وتدفعها من مراكز الاستغلال إلى مراكز الإنتاج، وتنتهي عند مرحلة الاستهلاك النهائي حيث يتم توفرها بمستوى مقبول من الخدمة وبسعر معقول، أما نظام التوزيع المادي فهو يشمل جميع الأنشطة التي تعمل على تسهيل عملية الانتقال المادي للكمية المناسبة من المنتجات من مراكز الإنتاج إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة.

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا مجموعة من الحقائق حول التوزيع المادي هي:²

- يعتبر التوزيع المادي الحلقة المركزية للأنشطة المتعلقة بانتقال الكميات المطلوبة من المنتجات إلى الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب.
- التوزيع المادي يعتبر أحد الأنظمة الفرعية وليس نشاطاً مستقلاً بذاته وهو جزء أساسي من البرنامج التسويقي، له انعكاسات من الناحية الإستراتيجية على أداء النشاط التسويقي بوجه عام.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 305، 306.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 292.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

• إن كفاءة نظام التوزيع المادي لا تتحقق من مجرد الممارسة الصحيحة للأنشطة في حد ذاته، ولكن تتطلب كذلك الكفاءة في أنشطة التخطيط والرقابة حتى تضمن تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء¹.

ثانياً: أهميته

يمكن أن تتجسد أهمية التوزيع المادي من خلال تحقيق العناصر التالية:²

• **خلق القيمة الزمنية والمكانية للمنتج:** يتم خلق القيمة الزمانية للمنتج من خلال تخزينه والاحتفاظ به إلى حين ظهور الطلب عليه، كما في حالة بعض المحاصيل الزراعية التي يكون إنتاجها موسمياً لكن الطلب عليها مستمر، أو بعض الأنواع من السلع التي يتم إنتاجها على مدار السنة لكن الطلب عليها يكون موسمي مثل العصائر والمشروبات الغازية، وتسمح وظيفة النقل بخلق القيمة المكانية للمنتج بإتاحته في أماكن غير أماكن إنتاجه أين يكون الطلب عليه مرتفع.

• **تحقيق الملائمة بين جانبي الإنتاج والإستهلاك:** يتم تحقيق التوفيق والملائمة بين الإنتاج والإستهلاك من خلال عملية التخزين، فعندما يكون الإنتاج مستمر والإستهلاك موسمي يتم تخزين المنتجات التي تنتج على مدار السنة والاحتفاظ بها إلى حين ظهور الطلب عليها، وإذا كان الإنتاج موسمي والإستهلاك مستمر يتم تخزين الفائض من المنتج من أجل تلبية الطلب المستمر على مدار السنة.

• **تحقيق إستقرار الأسعار:** إن الإدارة الجيدة لنشاط النقل والتخزين تساعد على تحقيق إستقرار الأسعار سواء على المستوى الفردي للمنظمة أو على مستوى الصناعة، فإذا زاد المعروض من منتج ما يقوم المنتجين بتخزين الفائض منه لتحقيق التوازن بين العرض والطلب وتحقيق إستقرار الأسعار أو يقومون بتحريك المنتجات من سوق لآخر لتفادي التعامل في أسواق يكون سعر السلعة فيها منخفضاً أو إستغلال ميزة وجود نقص في المعروض من المنتج.

• **إختيار الوسطاء ومواقعهم:** تأثر القرارات المتعلقة بإدارة المخزون، المناولة، النقل تأثيراً كبيراً على إختيار نوعية الوسطاء وكذلك مواقعهم، فإذا قررت الشركة مثلاً أن تتبع اللامركزية في التخزين

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق الذكر، ص 305، 306.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 333-334.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

فعلية أن تقرر ما إذا كانت ستستخدم المخازن العامة أو مخازن الشركة أو ستستعين بتجار الجملة المتواجدين في مناطق معينة لتحمل أعباء التخزين.

• **زيادة حجم المبيعات:** إن نظام التوزيع المادي الجيد يمكن أن يساهم في زيادة حجم المبيعات، من خلال تقليص وقت دورة الطلبية ومتطلبات التخزين، الذي يؤدي بدوره إلى إنخفاض التكاليف، وهذا يعني قدرة أكبر للمنتج على منح خصومات أو تخفيض في السعر مما ينعكس على زيادة حجم المبيعات¹.

المطلب الثاني: مكونات نظام التوزيع المادي

من الضروري أن ننقل الضوء على المكونات الأساسية لنظام التوزيع المادي للتمكن من التعرف على الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها في هذا المجال واتخاذ القرارات المناسبة ويجدر بالذكر أن القرارات الخاصة بهذه المكونات هي متداخلة فيما بينها، بمعنى أن اتخاذ القرار بشأن إدارة عنصر معين يؤثر حتماً على باقي العناصر²

وإدارة السليمة للتوزيع المادي تقتضي إعتبار هذه العناصر نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من الأجزاء، وإن كان لكل عنصر دور متميز عن الآخرين إلا أن الفعالية النهائية للنظام ودرجة كفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والتفاعل بين عناصره المختلفة وتتمثل المكونات الأساسية لنظام التوزيع المادي فيما يلي:

- التخزين.
- النقل.
- المناولة.

أولاً: التخزين

1. طبيعة تخطيط المخزون:³

يقصد بتخطيط المخزون عملية الإعداد المنظم لأنشطة المخازن، تعتمد على برامج زمنية موضوعية لتحقيق أهداف المخزن المتمثلة في توفير المستلزمات الضرورية حسب إحتياجات المشروع

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 308-309.

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 310 .

³ محمود جاسم الصميدعي، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 247 248.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

في الوقت المناسب، ويرتبط تخطيط المخزون بالتخطيط للفعاليات الأخرى كالمشتريات، المبيعات، التمويل، لذلك لا بد وأن تتسجم أهداف خطة المخزون مع أهداف هذه النشاطات للتوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع، ويتطلب التخطيط السليم للمخزون ما يلي:

- تحديد النطاق الزمني اللازم للتخطيط وتوفير الإحصاءات والبيانات الدقيقة.
- استخدام الخبرات والكفاءات القادرة على التحليل والإستنتاج والتنبؤ.
- وضوح أهداف المشروع.
- خلق علاقة قوية بين إدارة المخازن والإدارات الأخرى وتحقيق التعاون المثمر.

2. أهمية تخطيط المخزون:

تتضح أهمية تخطيط المخزون من خلال المزايا التي يحققها أو يسعى لبلوغها والمتمثلة في¹:

- تحقيق الوفورات في الجهد والوقت والتكاليف.
- منع الظواهر السلبية كسواء كمية أكثر من اللازم من المواد مما يؤدي إلى تجميد جزء من رأس المال وما ينجر عنه من تعرض المواد المخزنة للتلف أو التقادم أو شراء كمية أقل من اللازم الأمر الذي يؤدي إلى تعطل الإنتاج.
- منع التصرفات العشوائية بخصوص عمليات التخزين وتحديد ما يجب تخزينه من المواد بكيفية إقتصادية ووفقاً لأصول عملية.
- إرشاد المخطط إلى السبيل الأفضل الذي يمكن أن يحقق الأهداف.

3. مهام تخطيط المخزون: ينطوي تخطيط المخزون على المهام التالية:²

1.3. **تخطيط مكان المخزون:** يتطلب كل نوع من أنواع المواد أن يخزن في أماكن محددة وتحت ظروف مخزنية محددة وهذا يستوجب ضرورة تخطيط مكان التخزين ووضع نظام خاص يعتمد على الترميز، التبسيط والتوصيف.

2.3. **تخطيط أعمال ومستلزمات التخزين:** تنطوي هذه الإعلانات على تحديد برنامج العمل المخزني ومتطلباته وإسناد المسؤوليات لأشخاص أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية كما يتضمن الإستلام والفحص والصرف والإرجاع.

¹ نفس المرجع، ص ص 148 149.

² نفس المرجع، ص 149.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

3.3. تحديد الأهداف: وتتمثل أبرز هذه الأهداف في¹:

• الإحتفاظ بمستويات مناسبة من المخزون تخفيض حجم إستثمار رأس المال في المخزون إلى أدنى حد ممكن دون التأثير على سياسة الإنتاج وفي نفس الوقت تقادي إحتتمالات النفاذ التي قد تكلف المشروع خسائر كبيرة.

• تقليل تكلفة الإحتفاظ بالمخزون من خلال توفير المساحات المخزنية المناسبة للشراء وتوفير وسائل النقل المناسبة وتقليل نسبة التلف.

• التعاون من إدارة المشتريات وإدارة التسويق في بقية الأوقات المناسبة للشراء للحصول على

أفضل الأسعار

• وضع خطة المخزون: تطلب تحديد خطة المخزون ضرورة دراسة الخطط المتعلقة بالمبيعات والإنتاج والمشتريات لغرض الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على وضع خطة المخزون.

ثانياً: النقل

1. مفهوم النقل:²

هي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط بين مرافق المشروع ومختلف الأسواق التي تنشط فيها وتتطوي هذه الوظيفة على النقل المادي للسلعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها، وبذلك فهي تساهم في خلق المنفعة المكانية للسلعة، حيث تتطلب وظيفة النقل ضرورة توفير وسائل النقل المختلفة وإستخدامها بطريقة عقلانية لضمان فعاليتها وتحقيق أقصى مردودية ممكنة.

تتجسد أهمية النقل من خلال مساهمتها في تحقيق ما يلي:

• **تحقيق المنافع الزمانية للسلعة:** تتحقق هذه المنفعة من خلال سرعة وكفاءة وسائل النقل، لأنه إذا لم يتوفر المنتج في الزمان الذي تظهر فيه الحاجة إليه فإن المشروع قد يتعرض إلى العديد من المشاكل منها إلغاء بعض الطلبات، انخفاض درجة ولاء العملاء.

• **توفير السلع:** يساعد النقل على خلق المنفعة المكانية لبعض السلع بتوفيرها في أماكن غير التي تنتج فيها كبعض أنواع الخضر والفواكه التي يتم توفيرها عن طريق جلبها من مناطق إنتاجها البعيدة.

¹ بشير عباس العملاق، الأسس العلمية في التخطيط والسيطرة المخزنية، المؤسسة العربية العامة للتأليف والنشر، 1983، ص 157.

² نهال فريد مصطفى، مرجع سبق الذكر، ص 155.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

• **تحقيق الوفرة:** إن توفر وسائل النقل منخفضة التكلفة يساعد المؤسسة على الاستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير، من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية بكثافة، حيث تخصص الوحدات الإنتاجية بأقل تكلفة ثم تنقلها إلى مناطق أخرى أي تبيعها بتكلفة مرتفعة.

• **تحقيق ظروف المنافسة:** عندما لا تتوافر وسائل النقل فإن حجم السوق يقتصر على المناطق القريبة من مراكز الإنتاج في مثل هذه الظروف يختفي عنصر المنافسة، وبالتالي فإن نظام النقل المتطور يساعد على خلق المنافسة.

2. **طرق النقل:** هناك العديد من الأساليب المتاحة لنقل المنتجات أهمها¹:

– Trucks النقل بالشاحنات

– Rail ways النقل بالسكك الحديدية

– Air planes النقل الجوي

– Water ways النقل المائي

– Pipio النقل بواسطة الأنابيب

ثالثا: المناولة

1. **تعريف المناولة:**

هي الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية نقلها أو تخزينها، وكثيرا ما تعتبر جزء مكمّل للعملية الإنتاجية، تبدأ منذ لحظة تفريغ الشاحنات في المخازن عند وصولها حتى خروجها للجهات الطالبة لها، تشكل أنشطة المناولة أهمية متميزة ولها دور كبير في كفاءة العملية المخزنية².

2. **أنواع المناولة:** تنطوي أنظمة المناولة على نوعين هما³:

• **المناولة اليدوية:** استخدام الوسائل التي تعتمد على قوة العضلات في تحريك السلع مثل:

الرافعات والعربات اليدوية.

• **المناولة الآلية:** هي الوسائل التي تعتمد على قوة قوة المحرك في تحريك السلع واستخدام حجم

أقل من العمالة المباشرة مما يعني توفير درجة أكبر من السرعة والدقة، ويلعب الحاسوب الآلي دورا

¹ نفس المرجع، ص 156.

² مهدي حسين زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للنشر والطباعة والوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 209.

³ نهال فريد مصطفى، مرجع سابق الذكر، ص 226، 227.

الفصل الأول: أساسيات حول التوزيع

أساسيا في تصميم هذا النظام حيث يستخدم للربط والتسيق بين نشاط المناولة وبين أنظمة التوزيع المادي الأخرى.

3. أهداف المناولة

للمناولة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- التحكم في تدفق المواد خاصة بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب متابعة، فتعطل أو تباطؤ تدفق المواد بإحدى العمليات ينجر عنها تعطيل أو تباطؤ جميع العمليات التالية وذلك لارتباط كل عملية بالأخرى.
- تحقيق أقل نسبة من الفقدان والكسر للمواد المنقولة مما يؤدي إلى تحسين درجة جودة المنتجات وإنخفاض معدل مردود المبيعات بسبب العيوب.
- المناولة الجيدة تحقق إرتفاع الكفاءة الإنتاجية وإرتفاع إنتاجية الأفراد والاستفادة الكاملة من الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- الإستغلال الأفضل لمساحات التخزين بصورة عملية، فتحسين مناولة المواد وطرق تخزينها يساعد على الإستفادة من تلك المساحات.
- تحقق المناولة للأفراد الأمان أثناء عملية الحصول على المواد وذلك بتخفيض معدل الحوادث، وتتم المناولة عن طريق إستخدام وسائل معينة تقوم بتسهيل عملياتها.

خلاصة الفصل:

تعددت المفاهيم حول التوزيع الذي يحظى بأهمية كبيرة لدى إدارة التسويق، فهو يسمح بوضع السلع والخدمات في متناول المستهلكين النهائيين في الأوقات والأماكن المناسبة، من خلال مجموعة من الوسطاء تختارهم المؤسسة على أساس عدة معايير لتضمن بذلك توزيع كفاء لمنتجاتها وتحقق مجموعة من المنافع الشكلية، الزمنية وكذا الإستعمالية.

كما يتبين لنا من خلال هذا الفصل أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مرتبط بمدى قدرتها على إتباع سياسة توزيعية فعالة، فلا تمكن أهمية التوزيع من خلال ناحية التكاليف فقط وإنما من ناحية تأثيرها على برامج التسويق المختلفة.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

مقدمة الفصل

تسعى المؤسسات بشكل فاعل للبقاء في السوق والإستمرار في مجال عملها، ولكن ذلك لن يتحقق بسهولة بسبب التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم، مما يتطلب وجوب أن تفرض هذه المؤسسات المزيد من التحديات لمواجهة هذه التغيرات، وتضمن لنفسها النجاح الذي يرتبط بامتلاكها لميزة تنافسية عن بقية المنافسين في السوق، وحتى تضمن هذه المؤسسات إستمرارية هذا التميز وجب عليها كذلك أن تعتمد على إستراتيجيات تنافسية واضحة المعالم، محددة الأهداف، تنطلق أولاً من تامين مواردها وكفاءاتها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي لكل ما يمكن أن يدعم إكتسابها لميزة التنافسية، والبحث عن كل السبل التي تعزز وتدعم إستمرار هذه الميزة بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المتغيرة، ومن بين أهم المداخل التي تساعد المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف هو إنتهاج سياسة توزيع ملائمة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، وذلك من خلال المباحث

التالية:

- ✓ المبحث الاول: مدخل إلى المنافسة.
- ✓ المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.
- ✓ المبحث الثالث: تحليل وتقييم الميزة التنافسية.
- ✓ المبحث الرابعة: قدرة التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة

من أجل إعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار منافسيها في السوق بنفس الحجم والاهتمام الذي تعطيه لزيائنها الحاليين والمرقبين، وبما أن المنافسة تتمثل في إشباع حاجات الزبائن من نفس الحاجة ومن خلال نفس المنتجات لنفس السوق، الشيء الذي يستوجب على المؤسسة مراقبة ومقارنة منتجاتها، أسعارها، وطريقة توزيعها وترويجها لمنتجاتها مع أقرب منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

قبل التطرق لمفهوم المنافسة فإنه من الضروري التمييز بين مصطلح التنافسية والمنافسة من خلال التعريف التالي: يعتبر مصطلح التنافسية (Compétitivité) وكذا المنافسة (Concurrence) من أكثر المصطلحات رواجاً في هذا العصر على المستويين الإقتصادي والسياسي، وهما و إن اختلفا إلى حد ما في مدلولهما بحيث يستعمل الأول في الإطار الإقتصادي على المستوى الدولي والثاني على مستوى المؤسسة، فإنهما يتداخلان إلى حد بعيد فيما يعرف بالميزة أو القدرة التنافسية (L'Avantage Concurrentiel) المبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة، والتي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول، والقائم على إختلاف ميزاتها التنافسية¹.

وقد وجدت عدة تعاريف مختلفة للمنافسة ومعبرة من وجهات نظر مختلفة نذكر جملة منها:

التعريف الأول: فقد عرفت المنافسة على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها².

التعريف الثاني: كما تكتسي المنافسة عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الإبتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن³.

¹ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص 460.

² فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 20.

³ حمد محمد حمرز، الحق في منافسة المشروعات، كلية الحقوق، جامعة القاهرة مصر، 1994، ص 7.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

التعريف الثالث: المنافسة نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب¹.

وتشترك أغلب التعاريف المستعرضة آنفاً في نقاط مشتركة تتمثل في:

- أن الزبون هو محور التنافس.
- أن المنافسة مرتبطة بظروف السوق.
- المنافسة تحمل في معناها التفوق والتميز.
- المنافسة مفهوم ديناميكي وليس ساكناً.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف المنافسة

أولاً: أنواع المنافسة

وتنقسم إلى ثلاث أنواع:²

1. **المنافسة الشاملة:** تعني المنافسة بين منتجات مختلفة تشبع نفس الحاجات كالتنافس بين وسائل النقل البري والبحري والجوي.
2. **المنافسة بين المنتجات:** تتعلق بالمنافسة بين المنتجات المتشابهة من أسماء وعلامات تجارية لنفس النوع كالمنافسة الناشئة بين علامتي Ford و General Motors.
3. **المنافسة بين المؤسسات:** تتعلق بالمنافسة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة كالتنافس القائم بين الهاتف النقال في الجزائر.

ثانياً: أهداف المنافسة

إن الهدف الرئيسي الذي أنشئت من أجله المؤسسة هو تحقيق الربح على المدى القصير أو المدى الطويل، مما يستوجب على المؤسسة أن تحدد أهداف المنافسة لتحليلها وتقييم التهديد الذي يمكن أن تمثله المنافسة سواء في التأثير على الربح أو بقاء المؤسسة في السوق.

¹ حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص457.

² أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 60.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

وحسب كوتلر¹ Kotler فإن كل مؤسسة منافسة في السوق لها مزيج من الأهداف تتمثل في الريادة في التكنولوجيا، نمو حصة السوق، التدفقات النقدية، الريادة في تقديم الخدمات أو الريادة في السوق ككل، وبالتدقيق في هذا المزيج من الأهداف تستطيع المؤسسة أن تتوصل إلى كيفية الإستجابة لتهديدات المنافسة، فالمؤسسة التي تضع نمو حصة السوق كهدف من المحتمل أن يكون رد فعلها سريعاً وعدوانياً بتخفيض الأسعار أو الزيادة في ميزانية الإعلان إذا كان الإعلان له إرتباط قوي بالمبيعات.

كما يوجد عاملان رئيسيان يشكلان أهداف المنافسة وهما الصحة المالية للمؤسسة وتشكيلة حافظة النشاطات، فالصحة المالية تتوقف على ربحية المؤسسة وتدفقاتها النقدية وفي حالة ضعف هذه الأخيرة فإن المؤسسة تتوقف عن التوسع ولا تهتم بنمو السوق كهدف بل تكون مجبرة أحياناً على إتباع هدف معين نتيجة للحالة المالية لها، لأنه من غير المعقول أن تسطر المؤسسة هدف النمو عن طريق تقديم منتجات جديدة تتطلب ميزانية كبيرة للبحث والتطوير وهي في حالة مالية سيئة وعلى العكس من ذلك كلما كانت الإمكانيات المالية للمؤسسة جيدة كلما كان لها إختيار أكثر في تسطير أهدافها.

أما بالنسبة لحافظة النشاطات وإذا كان منتج المؤسسة يتمتع بمعدل نمو مرتفع في السوق، فإنها قد تسلك سلوكاً عدوانياً إذا تعرضت إلى منافسة من طرف المؤسسات الأخرى.

¹ لعلاوي عمر، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، 2004/2003، ص 90.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر موضوع الميزة التنافسية من بين المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيرا، ففي ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات الزبائن، وجب على هذه الأخيرة التنسيق مع الجهات البحثية من الجامعات ومراكز البحث والتطوير من أجل التوصل إلى الأسرار التي تستطيع من خلالها الحصول على ميزة تنافسية وتحقق لها قدرة على مواجهة المنافسين والتميز عنهم والبقاء في السوق.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال، فهذا المفهوم يمر بعدة مراحل ويتأثر بمجموعة من العوامل.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للميزة التنافسية، لهذا سيتم عرض بعض هذه التعاريف فيما يلي:

- تعرف الميزة التنافسية بأنها: "الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية".¹
 - وعرفت كذلك على أنها: "أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها، ويؤدي إلى زيادة الأسواق التجارية وزيادة أرباحها ونفوذها".²
 - وأيضاً عرفت بأنها: "العوامل المستعملة من قبل المؤسسة للوصول إلى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات".³
 - كما تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين، أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر".⁴
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي إستغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أدائها لأنشطتها، وهذا ما يكسبها صفة تميزها عن غيرها من المنافسين، والتي تحقق لها منتجات تفوق منتجات المنافسين ولا يستطيعون تقليدها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 13.

² خضر مصباح إسماعيل الطنطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، الأردن، 2013، ص 192.

³ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات "منظور إستراتيجي"، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص 200.

⁴ هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق، الأردن، 2009، ص 342.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

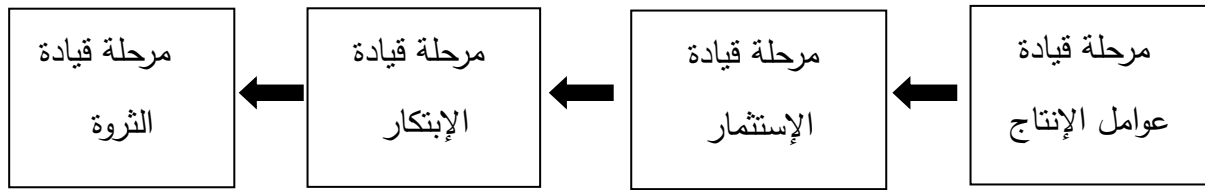
بناء على ما تقدم ذكره من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمتاز بمجموعة من الخصائص، والتي هي كالاتي:¹

- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تعكس كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
- تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانيا: مراحل تطور الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بأربعة مراحل تختلف من حيث خصائصها، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: محمد حباينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص36.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي بالميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة فتمثل تراجعها وتدهورها نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث الأولى، وفيما يلي شرح بشيء من التفصيل لهذه المراحل:²

1. **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا أن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسة تنتهج إستراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة مما يجعل الميزة التنافسية غير مستقرة.

¹ حسين عجلان حسن، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثناء، الأردن، 2008، ص ص 63-64.

² صورية معموري، هجير الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010، ص5.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

2. مرحلة قيادة الإستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الإستثمار بشكل متواصل، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى طبيعة التنافس في السوق المحلي.
3. مرحلة قيادة الإبتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا لإنشاء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر ويزداد دور المنافسة على التكنولوجيا.
4. مرحلة قيادة الثروة: في هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والإبتكارات دون الإهتمام بالتطوير.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

- من أبرز الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية؛ ما يلي:¹
- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية؛
 - تجعل المؤسسة قادرة على إرضاء زبائنها وكسب ولائهم؛
 - تساعد على جعل المؤسسة متابعة للتطور والتقدم على المدى البعيد؛
 - نظرا لكونها تعتمد على موارد المؤسسة وقدراتها فإنها تعطي ديناميكية لعملياتها الداخلية.

رابعا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

من بين أهم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية، ما سيتم ذكره فيما يلي:²

1. القدرات الإبداعية: طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في مواصفات المنتج لمواكبة تغييرات أذواق ورغبات المستهلكين، وتعتمد هذه العملية أساسا على دراسة السوق والخبرة التكنولوجية للمؤسسة.
2. القدرة الإنتاجية: تضم القدرة الإنتاجية عنصر الجودة الذي يرتكز على جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن، وتقديم منتجات تتوافق والمواصفات المطلوبة، وعنصر الإنتاجية الذي يعتبر معيار لقياس مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها مقارنة بالمنافسين.

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم والعمليات"، دار وائل، الأردن، 2011، ص 113.

² هدى بوحنيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 63-64.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأدنى وميزة التفرد.

أولاً: ميزة التكلفة الأدنى

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تزيد من قدرة المؤسسة على تقليلها للتكلفة.¹

وللحيازة على ميزة التكلفة الأدنى يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، وتكون المراقبة كما يلي:²

1. **مراقبة الحجم:** يمكن كلا من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر، فمثلا الرفع في حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع والتوزيع المادي للمنتج.

2. **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

3. **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة من موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة الناتجة عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات تامة الصنع.

4. **مراقبة الإلحاق:** تتم هذه المراقبة إما بتجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5. **مراقبة الرزنامة:** يمكن للمؤسسة تحقيق التميز في التكلفة من خلال كونها تتموقع في أحسن المواقع وتوظف أفضل المستخدمين وتتعامل مع موردين ذوي خبرة.

6. **مراقبة الإجراءات:** يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع السبب إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء وتغيير بعض الإجراءات التي تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأدنى.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطنطي، مرجع سابق، ص 193.

² محمد حباينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص ص 53-54.

ثانيا: ميزة التفرد

تتميز المؤسسات بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ماله قيمة لدى الزبائن بحيث تتفرد به عن المنافسين.¹

وحتى يتم الحيازة على ميزة التفرد، وجب الإستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، والتي تتمثل في الآتي:²

1. **الإجراءات التقديرية:** تعتبر عاملا مهيما على تفرد المؤسسة، تتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة وكثافة الأنشطة التسويقية كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
2. **الروابط:** يمكن أن تأتي خطة التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
3. **الريزنامة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فالمؤسسة السباقة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التفرد.
4. **الموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت إختيار الوضع الملائم لأنشطتها.
5. **الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج معين، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6. **التميز في تصاميم المنتج:** يتم من خلال وضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق، بحيث يؤدي إلى جذب الزبائن.

المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

لكي تحقق المؤسسة الميزة التنافسية لابد من الإعتماد على مصادر ومحددات معينة.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

1. **مدخل الموارد:** يتطلب تجسيد الإستراتيجية موارد تكون مناسبة لذلك يمكن التمييز بين الموارد التالية:
أ. **الموارد المادية:** هي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها الملموسة؛ وتتمثل هذه الموارد في:³

¹ خضر مصباح إسماعيل الطنطي، مرجع سابق، ص 194.

² محمد حباينة، مرجع سابق، ص ص 57-59.

³ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البيازوري، الأردن، 2008، ص 105.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

- **الموارد المالية:** هي تلك الأموال والممتلكات التي في حيازة المؤسسة، التي تسمح لها بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، وفتح قنوات جديدة لتوزيعها؛
- **الموارد التنظيمية:** تشمل عمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وتطوير العاملين وأنظمة المكافآت والتقييم؛
- **معدات الإنتاج:** هي التي تحقق القيمة المضافة للمؤسسة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذا يجب ضمان سلامتها وصيانتها.
- ب. **الموارد المعنوية:** نميز فيها ما يلي:¹
 - **الجودة:** الجودة العالية تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق وبيع منتجات بسعر أعلى من المنافسين؛
 - **الكفاءة:** تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج؛
 - **المعرفة:** تتمثل في مجموعة الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات، هذه المعرفة تتمثل في براءة الاختراع وطرق التسيير.
- 2. **العمليات:** تتمثل في كافة الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت سلع أو خدمات، فالميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بتكلفة أقل وذلك من خلال الإرتقاء بمستوى الأداء.²
- 3. **الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة تنافسية، حيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، والمتمثلة في الموارد البشرية والمعرفية والمالية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في كسب الميزة التنافسية.³

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين، هما:

1. **حجم الميزة التنافسية:** تستطيع المؤسسة المحافظة على مركزها التنافسي إذا أمكنها الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى أو ميزة التفرد، وكلما كانت المنافسة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ولذلك ينبغي على المؤسسة معرفة حجم الميزة التنافسية من خلال إستعمال دورة حياتها.⁴

¹ زغدار أحمد، المنافسة "التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار جرير، الأردن، 2011، ص ص 32-33.

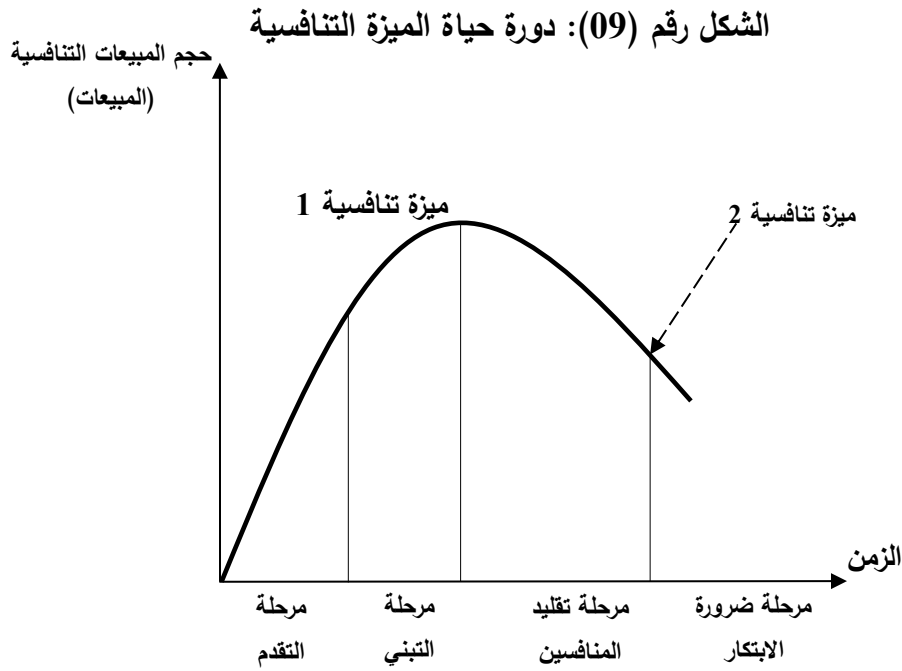
² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 199.

³ محمد حباينة، مرجع سابق، ص 38.

⁴ هدى بوحنيك، مرجع سابق، ص 66.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

والتي يمكن توضيحها من الشكل الآتي:



المصدر: هدى بوحنيك، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 67.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، وتليها مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة التي تستدعي خلق ميزة جديدة تحقق أكبر قيمة للمستهلك.

2. النطاق التنافسي أو السوق المستهدف: هناك أربعة أنواع لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية، تتمثل في:¹

أ. نطاق القطاع السوقي: أمام المؤسسة هنا خيارين إما التركيز على قطاع معين من السوق وخدمته أو خدمة كل السوق؛

ب. النطاق الرأسي: التكامل الرأسي بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأدنى أو التفرد، ويتيح أيضا درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد؛

¹ محمد حباينة، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

ج. النطاق الجغرافي: يسمح للمؤسسة بتحقيق تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة؛

د. نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة.

المطلب الرابع: بناء الميزة التنافسية

لتقوم المؤسسة ببناء الميزة التنافسية لابد من أن تراعي الأسس العامة لبنائها وتتبع مراحل محددة.

أولاً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تعتبر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية كأسبقيات لتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتمثل في:¹

1. الكفاءة: تقاس الكفاءة بكمية المدخلات المستخدمة لإخراج مخرجات محددة، وذلك يعني أن:

الكفاءة = المخرجات/المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية.

2. الجودة: تمثل مجموعة خصائص المنتج الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وهذا ما يمنح المؤسسة أسبقية تنافسية من خلال تقديم منتجات أفضل من المنافسين.²

3. التجديد: يعرف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، وهذا التجديد يسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين فضلاً عن فرض أسعار عالية.

4. الإستجابة لحاجات الزبون: لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، لابد أن تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع إحتياجات عملائها، فتحقيق الجودة المتفوقة والإبتكار يكون وفقاً لحاجات الزبائن.

ثانياً: مراحل بناء الميزة التنافسية

توجد ثلاث مراحل لإعداد وبناء الميزة التنافسية، وهي كالاتي:³

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة (تهديد الداخلين الجدد، الزبائن، الموردين، تهديد المنتجات البديلة، المنافسون)، فمن

¹ شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2006، ص ص 198-199.

² غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات الصناعة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة السعودية، السعودية، العدد التاسع، جوان 2011، ص 11.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2005، ص 163.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع، وأيضا تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة.

2. إقرار الإستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز وفقا لقدراتها وإمكانياتها.

3. تطبيق الإستراتيجية التنافسية: يجب أن ينظر لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل إنها مرحلة مستمرة عن طريق إعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه، ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة.

المبحث الثالث: تحليل الميزة التنافسية وتقييمها

أصبح الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها أمر يصعب تحقيقه، وطالما أن المؤسسة تتعامل مع بيئة متغيرة، فإنه يتوجب عليها تكيف إستراتيجياتها بما يتوافق مع هذه المتغيرات من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية ومكانتها في السوق، تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتقييم الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية

لكي تظل المؤسسة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتحقق ميزة تنافسية، لا بد لها من اعتماد إستراتيجيات معينة للتنافس.

أولاً: تعريف الإستراتيجيات التنافسية

يمكن تعريف الإستراتيجيات التنافسية بأنها: "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"¹.

ثانياً: أشكال الإستراتيجيات التنافسية

من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً هي الإستراتيجيات التنافسية العامة ويمكن توضيحها فيما يلي:²

1. **إستراتيجية القيادة في التكلفة:** يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية إذا إستطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها البيع بأسعار أقل من المنافسين في السوق بأكمله، وهذا ما يجعلها في موقف قيادي، يمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية بعدة طرق منها:³

- الإستثمار الأمثل للموارد؛
- إستخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية والنصف المصنعة، وإيجاد الطرق التي تسمح باستخدام البدائل؛
- التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع؛
- إختيار مواقع التسهيلات بالصورة التي تخفض من كلفة الإمدادات الداخلية والخارجية؛
- منح أجور منخفضة مقارنة بالمنافسين؛
- التركيز على تحقيق الوفرة بكل أشكالها.

¹ محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، الأردن، 2012، ص ص 100-101.

² حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم، النماذج"، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2009، ص ص 197-198.

³ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 104.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

2. إستراتيجية التميز: يمكن للمؤسسة أن تحقق لنفسها مركزا تنافسيا مميز (الميزة التنافسية) من خلال خلق درجة عالية من تميز منتجاتها عما يقدمه المنافسون في السوق ككل، وهي إستراتيجية موجهة للسوق الكبير.

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية بوسائل عديدة منها:¹

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر؛
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث والتطوير والإبداع؛
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية بصورة سريعة فضلا عن الإهتمام بنظام التسليم؛
- تصميم المنتج اعتمادا على بحوث مبدعة، والتركيز على جودته عند تصميمه؛
- الإهتمام بالموصفات والإضافات للمنتج.

3. إستراتيجية التركيز: تتمثل الفكرة الأساسية في هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم إستخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى الكلفة أو تلك التي تستهدف التميز.²

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على:³

- شريحة معينة من الزبائن في ظل سوق معين؛
- خط معين من خطوط الإنتاج؛
- منتج معين من مزيج المنتجات؛
- نمط معين من التكنولوجيا.

¹ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 105.

² المرجع نفسه، ص 106.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 328.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة يعني مكامن القوة التي تمتلكها؛ ومكامن الضعف التي تعتربها، وخير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة.

أولاً: تعريف سلسلة القيمة

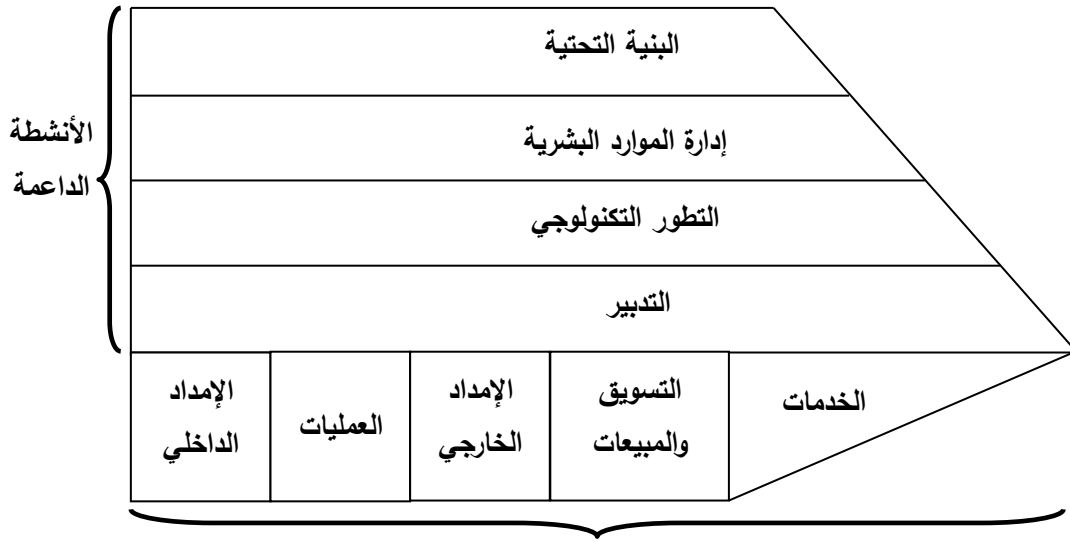
يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: " نموذج يقوم على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات القيمة، وهي عبارة عن تلك الأنشطة الجلية ذات الملامح المميزة التي ينبغي أدائها لتنفيذ العمل أو القيام به في المقام الأول".¹

ثانياً: تحليل سلسلة القيمة

تم طرح نموذج سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له.

ويمكن توضيح الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: محمد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 96.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نموذج سلسلة القيمة يتكون من مجموعة الأنشطة الرئيسية ومجموعة الأنشطة الداعمة التي سيتم تناولها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1. **الأنشطة الرئيسية:** هي تلك الأنشطة التي تنصب نحو جلب وإستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام المتخصصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة السائدة لمجمل تلك العمليات، وتتضمن:²

¹ محمد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 96.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 100-102.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

- أ. الإمداد الداخلي: هو ذلك النشاط الرئيسي المتعلق باستلام وخرن وتوزيع المدخلات إلى عملية الإنتاج، وتتضمن نقل المواد والرقابة على المخزون؛
- ب. العمليات: تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي والمتمثلة بأنشطة التعبئة والتغليف وتسهيلات عمليات الإنتاج؛
- ج. الإمداد الخارجي: تلك الأنشطة المتعلقة بتجميع وخرن وتوزيع السلع والخدمات إلى المشتريين وتشمل عمليات التسليم للمنتج النهائي؛
- د. التسويق والمبيعات: تتمثل في كافة الأنشطة ذات الصلة بقيام المشتري سواء كان نهائي أو وسيط بشراء السلع والخدمات وتتضمن أنشطة الترويج، العلاقة مع الزبون وسياسة التسعير؛
- هـ. الخدمات: تعني الأنشطة الأساسية التي ترتبط بتقديم خدمات الصيانة والتدريب، وهذه الخدمات من شأنها أن تستكمل متطلبات العمليات سواء كانت الإنتاجية أو التسويقية التي تضيف قوة ومكانة للمؤسسة.
2. الأنشطة الداعمة: هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل:¹

- أ. البنية التحتية: تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية والمحاسبة... الخ؛
- ب. إدارة الموارد البشرية: تتكون من الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتحفيز... الخ؛
- ج. التطوير التكنولوجي: تضم الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة؛
- د. التدبير: هو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

لفهم بيئة الأعمال وتطبيقات المؤسسة لأعمالها، فإنها تكون الحاجة واضحة إلى تحليل البيئة الخارجية وما تتضمنه أساساً من البيئة العامة والبيئة التنافسية.

أولاً: البيئة العامة

يمكن تسميتها أيضاً بالبيئة الكلية، وتتضمن كافة العناصر والمتغيرات التي لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة، وتتمثل أهم هذه العناصر في:²

¹ روبرت أبنتس، ديفيد لى، الإدارة الإستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص 219.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 92-93.

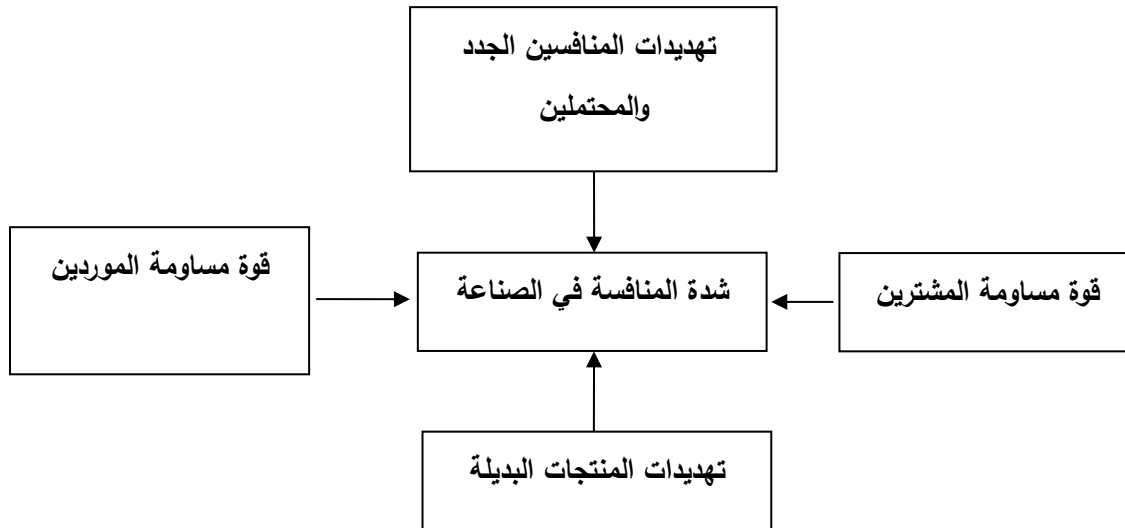
الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

1. **العوامل الديمغرافية:** أي دراسة التغيرات التي تحدث في السكان من حيث العدد الكلي؛ التوزيع الجغرافي؛ معدل النمو السنوي؛ السن؛ مستوى التعليم وما لذلك من أثر على نوعية السلع والخدمات.¹
2. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتكون من جملة من المتغيرات الاجتماعية والحضارية منها: (العادات والتقاليد؛ نمط ومستوى معيشة الأفراد...إلخ).
3. **العوامل الاقتصادية:** هي مجمل التغيرات المتعلقة بمعدلات الفائدة؛ معدلات البطالة؛ أسعار السلع للمستهلك وإجمالي الناتج الوطني.
4. **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في الأساليب والطرق التي تستخدمها المؤسسة في تحويل مواردها إلى منتجات، حيث يؤدي التطور التكنولوجي إلى تغير وتعديل مزيج المنتجات ليتناسب مع توجهات المستهلك الجديدة.
5. **العوامل الطبيعية:** تشمل جميع الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة والتي تتطلب منها تحقيق التوازن والتكيف معها، وتشمل هذه البيئة التلوث البيئي وندرة الموارد الأولية...إلخ.

ثانياً: البيئة التنافسية (بيئة الصناعة)

تضم البيئة التنافسية أو البيئة الجزئية العوامل الخارجة عن المؤسسة والتي تؤثر على سير عملها، حيث تؤثر البيئة الخارجية الجزئية على المؤسسات بدرجات متفاوتة، ولعل خير تحليل للبيئة الجزئية هو القوى الخمس لتحليل بيئة الصناعة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: محمد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 93.

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 37-38.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر تتكون من شدة المنافسة في الصناعة وقوة مساومة المشترين والموردين وتهديد المنافسين الجدد والمحتملين بالإضافة إلى تهديدات المنتجات البديلة، وفيما يلي شرح بشيء من التفصيل لهذه العناصر:¹

1. **تهديد المنافسين الجدد والمحتملين في الصناعة:** الداخليين الجدد للصناعة يجلبون قدرات جيدة مثل الرغبة في الحصول على حصة سوقية وموارد بكميات كبيرة، لذلك فهم يشكلون مخاطر وتهديدات للمؤسسة القائمة، وحجم التهديدات يعتمد على وجود عوائق الدخول للصناعة كالتشريعات الحكومية والولاء للعلامة.
2. **قوة مساومة الموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من خلال أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي ونقاط تميزهم، وكلما كان المورد ضعيفا قوى مركز المؤسسة.
3. **قوة مساومة المشترين:** يمكن للمشترين التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتري قويا إذا كثر عدد الموردين مع وجود فروقات قليلة في تكلفتهم.
4. **تهديد المنتجات البديلة:** السلع البديلة هي التي تبدوا مختلفة ظاهريا لكنها تستطيع أن تشبع الحاجة نفسها، فوجود السلع البديلة يحد من العائدات المحتملة للمؤسسة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق أرباحا لها.
5. **شدة المنافسة في الصناعة:** يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج القوى الخمس، لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المؤسسات القائمة حاليا في الصناعة هي معدل النمو في الصناعة، موانع الخروج المرتفعة ودرجة التمرکز والتوازن بين المنافسين.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص ص 167- 169.

المطلب الرابع: تقييم الميزة التنافسية

في الواقع أن أغلب المؤسسات التي تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة، يدفع كل منها إلى إستعمال ميزات للحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسيتها يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها بمؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسها المباشرين.

أولاً: قياس الميزة التنافسية

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم ميزتها التنافسية، حيث يتم قياسها وفق مقياسين هما:

1. **مقاييس نوعية:** تعتمد هذه المقاييس على مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية، والتي تتمثل في:¹

أ. **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والإختلاف بين حاجات ورغبات الزبائن؛

ب. **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند إنتقائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛

ج. **النوعية القياسية:** هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

2. **مقاييس كمية:** هذه المقاييس ترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها:²

أ. **مقاييس جودة المنتج النسبي:** يمكن إعتاده في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق، وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس الأرباح المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين وتحسب كما يلي:

• نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج = إجمالي مردودات المبيعات / إجمالي المبيعات

أو

• إجمالي نسبة التعويضات = إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن / إجمالي قيمة المبيعات

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 200-201.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق ص ص 201-203.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

ب. المنتجات الجديدة النسبية: تعبر عن مقدار إسهام تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة، وما تحققة من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة؛

ج. تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين؛

د. الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، ويتضح تأثيره فيما يلي:

• الحصة السوقية = إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

هـ. نسبة الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، ومن أبرزها نذكر:

• هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي المبيعات × 100

• العائد على الإستثمار = صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات × 100

• العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية × 100

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، هي:¹

1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية حيث يسهل نسبيا تقليدها من قبل المنافسين؛

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج والإبتكار المتواصل، السمعة الطيبة للعلامة التجارية والعلاقات الجيدة مع الموردين، ولتحقيق هذه المزايا لا بد من توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمار المستمر في البحث والتطوير.

2. تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة إعتداد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو شراء مواد أولية رخيصة السعر، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها والتغلب عليها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

¹ كمال زموري، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة تبسة، الجزائر، 2009، ص 120.

3. درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنافسين بتقليدها، وهذا ما يتطلب من المؤسسة تغيير المزايا القديمة وخلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المبحث الرابع: قدرة التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية

في عالم تعددت فيه أشكال المنافسة وتغيرت قواعد لعبة النمو والإستمرارية، أصبح تنافس المؤسسات ليس فقط من خلال عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة بل وأيضا تقديم هذه المنتجات وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع إحتياجات المستهلك، لقد فرضت متطلبات التنافسية على المؤسسة ضرورة إعادة النظر في بناء أنظمتها والتمركز حول العمليات الموجهة إلى الزبون التي تضمن لها مكانة متميزة في السوق وأبرزها بناء نظام توزيع فعال، باعتبار أن التوزيع هو السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها و تحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها و تلبية حاجاتهم، لأن تقديم منتج بجودة عالية و بسعر مناسب قد لا يعني شيء بالنسبة للمستهلك إذ لم يقدم له في الوقت والمكان المناسب.

المطلب الأول: التوزيع وإنشاء القيمة للزبون

يتوقف تحقيق مركز تنافسي متميز على تكوين صورة ذهنية إيجابية عميقة لدى الأطراف ذات العلاقة بمنتجات المؤسسة وتعاملاتها وذلك بشكل يختلف عن تلك الصورة الذهنية لدى هذه الأطراف لمنتجات المؤسسة عن منافسيها، وتعد هذه الصورة من محور كافة الجهود والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في الاتصال بزبائنها ولتأثير عليهم وإقناعهم وكسب ثقتهم وإنشاء مجموعة من القيم لديهم¹.

يساهم التوزيع في إنشاء القيمة للزبون من خلال المنافع التي يضيفها للمنتج المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، التي تجعل المنتج أو الخدمة المتوفرة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة وبذلك فإن قناة التوزيع هي أكثر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته بل هي وسيلة أساسية لإضافة قيم جديدة للمنتج المسوق عبرها، وهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط إنتاج آخر منخرط لكن ليس في إنتاج المنتج نفسه بل هي إنتاج الخدمات الإضافية التي

¹ مصطفى محمد أبو بكر، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 279.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

يحصل عليها الزبون مما يسمح بإنشاء مجموعة من القيم لديه، والتي يطلق عليها إسم نواتج الخدمات والتي تتضمن ملائمة المكان، زمن الإنتظار، النقل، والتسليم، التجميع والتجزئة، التخزين¹.

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة الزبون والعناية به ما يلي:²

- **التلبية الفورية:** إستعداد المؤسسة لتلقي مطالب الزبون والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- **القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية):** ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- **الدقة في التعامل:** تزويد الزبون بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- **إبداء المودة (كياسة):** توفير جو الألفة والمودة مع الزبون، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور الزبون بأن له قرين في المؤسسة يتفهمه ويعمل لصالحه، من الضروري أن يعرف موظف المؤسسة نفسه أمام الزبون وأن يكن له الإحترام وأن ينصت لقضاياه باهتمام.
- **اللياقة في التعامل:** غضب الزبون يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها، والزبون يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا.
- **دقة وشمول المعلومات:** يتوقع الزبون أن يكون مصدر للمعلومات عن المنظمة موثوقا به ويود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة.
- **الإستماع للزبون:** الإهتمام بالزبون والإستماع إليه حتى لو كان غير موضوعي في الحديث.
- **حق الزبون في الاعتراض:** فمن حق الزبون أن يعترض وعلى موظف المؤسسة حسن الإستجابة.

¹ نفس المرجع، ص 281.

² بن شلوية كاميليا، شرفي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر، 2013، ص 47.

المطلب الثاني: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية

إن توفير عوامل أو متطلبات التنافسية يؤدي إلى تحقيق التمييز والتفوق على المنافسين ويمكن حصر هذه المتطلبات في الكفاءة الديناميكية، الليونة، سبق المحيط والتي من خلالها سيتم توضيح قدرة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية.

أولاً: التوزيع والكفاءة¹

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة

نجد أن دور التوزيع في مجال تحقيق الكفاءة لا يقل أهمية عن باقي وظائف المؤسسة، فإذا تم أداء وظائفها بكفاءة عالية فسيؤدي حتماً إلى إنخفاض التكاليف، الأمر الذي يترتب عليه قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف، فإذا أخذنا في الاعتبار مثلاً تكاليف النقل والتخزين اللذان يمثلان نسبة هامة من إجمالي التكاليف فإن تخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف يؤثر على ربحية المؤسسة يمكن تحقيق الكفاءة في النقل باستخدام أنسب الوسائل التي تحقق أفضل خدمة وفي نفس الوقت تكلف مبالغ منخفضة نسبياً وفي الإطار يمكن أن تقوم المؤسسة بالموازنة بين مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى التكاليف المترتبة عن وسيلة النقل المختارة للحصول على أفضل توليفة التي تحقق أهدافها و أهداف عملائها أما بالنسبة لتحقيق الكفاءة في التخزين يمكن أن يتم مثلاً من خلال تطبيق نظام JAT الذي يقوم بمبادئه من التكاليف تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد من خلال التخلص من جزء كبير من التكاليف الثابتة الخاصة باستئجار المخازن و صيانة المخزون.

ثانياً: التوزيع والديناميكية²

ترجع أهمية مفهوم دورة حياة المنتج إلى أن هيكل المزيج التسويقي يتغير في كل مرحلة من مراحل هذه الدورة وبالتالي فإن عملية التوزيع تتغير بالتعبئة لذلك كما يلي:

1. في المراحل الأولى لتقديم السلعة الجديدة للسوق لابد أن يكون مستوى الأول في مجال التوزيع مرتفعاً و يوافق نمودج التوزيع الانتقائي، تتطلب هذه المرحلة توفر الحجم الكافي من المخزون الذي يسمح

¹ شارلز جاريت جونز، ترجمة: محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2006، ص 197.

² نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1999، ص ص 85، 87.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

بتقديم خدمة سريعة وتنفيذ الطلبات بدقة، لأن عدم توفر المنتج يمكن أن يهدم كل الجهود التسويقية المبذولة لتعريف المستهلكين به وإقناعهم بشرائه تتميز هذه المرحلة بارتفاع التكاليف المرتبطة بوظيفة التوزيع بسبب صغر حجم الشحنات وعدم إنتظام الطلبات والحاجة إلى تقديم مستوى مرتفع من الأداء، وتعتبر من أخطر المراحل بسبب ضعف حجم المبيعات بالإضافة إلى أن المنتج يكون مهدد بالزوال.

2. في مرحلة النمو يكون المنتج قد لقي قدر معين من القبول وبذلك يكون من الربحية نحو تغطية أكبر جزء ممكن من السوق مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربحية وخلال هذه المرحلة من الضروري إحكام الرقابة على إدارة التوزيع المادي بهدف تقليص التكاليف الكلية ومن ثم تقديم منتجات بأسعار منخفضة نسبياً للتمييز عن المنافسين.

3. في مرحلة النضج تزداد حدة المنافسة حين يواجه المنتج خطر ظهور عدد كبير من المنتجات البديلة وتدور المنافسة عادة حول السعر كما يتم التركيز على خدمات التوزيع المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التمييز عن المنافسين.

4. في مرحلة التقادم يتراجع حجم المبيعات بدرجة كبيرة ويكون على إدارة المشروع القيام باتخاذ قرار التوقف عن الإنتاج ويتجه إهتمام إدارة التوزيع في هذه المرحلة نحو تجنب مخاطر عدم تصريف المنتج أكثر من إهتمامها بمعدلات التكلفة، من العرض السابق تظهر لنا مدى أهمية ديناميكية الأداء في مجال توزيع المنتجات حيث تتغير وتتعدد إستراتيجيات التوزيع وفقاً لظروف السوق وطبيعة المنافسة، تبعاً لذلك يتغير الأساس الذي تعتمده المؤسسة للتمييز عن منافسيها.

ثالثاً: التوزيع والليونة¹

أصبح من الصعب على المؤسسة التوقع لتغيرات المحيط، وهذا فرض عليها ضرورة العمل على رفع قدرتها على التكيف السريع كضرورة حتمية وعملية لتحقيق البقاء والإستمرارية، إن تغيرات المحيط جعلت المؤسسة تدرك بأن الأحداث المفاجئة ستزيد من حاجاته إلى تحقيق الليونة من أجل تسهيل إيجاد التسويات السريعة للوضعيات غير المتوقعة وضمان مركز تنافسي يسمح لها بالبقاء والتطور في محيط يتميز بمنافسة شديدة، وكذلك الليونة نوع من العقلنة ظهرت نتيجة لعدم قدرة المؤسسات على التحكم والتوقع بتغيرات محيطها بسبب مواجهتها لوضعيات عدم اليقين.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الإستراتيجية، منهج الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

إن الإستجابة السريعة لتطورات وتغيرات المحيط تعتبر من العوامل الأساسية المحددة لقدرة المشروع التنافسية وتتأثر إلى حد كبير بمستوى أداء إدارة التوزيع الذي يساهم بدون شك في رفع درجة ليونة المنظمة المستهدفة وذلك من خلال أداء مهام التوزيع بكفاءة عالية كالإعداد السريع للطلبات وتجهيز الأوامر كفاءة النظم المتعلقة بأوامر الشراء، تخفيض زمن دورة طلب العميل، كفاءة وسائل النقل والشحن المستخدمة، توفير تشكيلات متنوعة من المنتجات تحقيق أفضل التناسب، مما تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة و التكيف السريع ويضمن بقاؤها واستمراريتها وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجهها.

رابعاً: التوزيع وسبق التغيرات¹

في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وتسارع التطورات التي يتميز بها، أصبح بقاء المؤسسة وإستمرارها تطورها مرهونا بالسرعة في التنبؤ للتغيرات قبل حدوثها قصد التأقلم والتكيف مع المستجدات، ويمكن للمؤسسة زيادة قدرتها على التنبؤ لتغيرات المحيط من خلال تبني أنظمة توزيع متطورة تستجيب للمنظمات الحالية وتساير تطور المحيط من أكثر أنظمة التوزيع تقدماً تلك التي تستخدم التقنيات الحديثة التي تربط الإتصالات بالأقمار الصناعية والحاسبات التي تستقبل الرسائل الصوتية المرئية فضلاً عن البرمجيات التي تركز على الذكاء الاصطناعي ومن بين الشركات التي عرفت في هذا المجال شركة "أوتي آر إكسبريس" الموجودة في "كنساس" وهي شركة تعمل في مجال الشحن وقد قامت بتشغيل عملياتها كما لو كانت شبكة كمبيوتر عملاقة لتنسيق وتوجيه عمل الشاحنات لإنجاز مهامها بكفاءة عالية واستخدمت إلى جانب ذلك برمجيات تقليدية مختلفة إنطلاقاً من مواقع الشاحنات وبهذا حققت هذه الشركة هامش ربح مرتفع وفي نفس الوقت حافظت على أسعارها التنافسية.

¹ محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل يمكن القول أن الميزة التنافسية هي أن يكون للمؤسسة صفة تميزها عن غيرها من المنافسين وهذا ما يمكنها من تقديم منتجات تفوق منتجاتهم، وتحقق لها أرباح تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة في السوق، وهذه الأخيرة تمر عبر مراحل وتتأثر بالقدرات الإبداعية والإنتاجية ولكي تكتسب المؤسسة الميزة التنافسية تعتمد على إمكانياتها المادية والمعنوية وأيضا المالية.

ولكي تظل المؤسسة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتحقق التميز، لابد لها من اعتماد إستراتيجيات معينة للتنافس، وأكثرها شيوعا هي إستراتيجيات القيادة في التكلفة والتميز بالإضافة إلى التركيز، ولكي تستطيع المؤسسة التغلب على المنافسين لابد لها من تحليل بيئتها الداخلية من خلال سلسلة القيمة، وأيضا الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمس، وتقاس الميزة التنافسية بمقاييس كمية وأخرى نوعية، كما تحدد جودتها بمجموعة من المعايير.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى قدرتها على إنشاء القيمة لزيائنها من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم ويساهم التوزيع في إنشاء هذه القيمة من خلال الخدمات التي يقدمها والمنافع التي يحققها للزبون المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة متوافرة في المكان والزمان المناسب وبالكميات المطلوبة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس"
لإنتاج المياه المعدنية

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

مقدمة الفصل:

تبين لنا من خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري أن التوزيع وظيفة أساسية للشركة جاءت نتيجة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم في عصرنا هذا، وكذا إشتداد المنافسة وتنوع سلوكيات المستهلكين حسب المنتجات التي يرغبون فيها.

ولمعرفة واقع التوزيع بين الشركات المتنافسة في سوق المياه المعدنية بالجزائر، وقع إختيارنا على شركة "يوكوس" لإجراء الدراسة التطبيقية.

وبناء على ما سبق، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: عرض عام لشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية
- ✓ المبحث الثاني: المقابلة.
- ✓ المبحث الثالث: الإستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

المبحث الأول: عرض عام لشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

تعد شركة "يوكوس" بتبسة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق إنتاج المياه المعدنية بالجزائر، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالشركة من خلال:

المطلب الأول: تقديم شركة "يوكوس".

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة "يوكوس"

المطلب الأول: تقديم شركة "يوكوس"

تم تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التعريف بالشركة وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية وثالثا أهدافها.

أولاً: التعريف بالشركة:

هي شركة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 462 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 19/10/1994، تحت اسم شركة بعروج وأبنائه "يوكوس" لإنتاج وتعبئة المياه المعدنية مقرها بلدية الحمامات ولاية تبسة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع، تضم حاليا 203 عاملا، بلغ رقم أعمالها سنة 2016 ما يفوق 713 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر شركة "يوكوس" متوسطة الحجم.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للشركة

لشركة يوكوس أهمية بالغة في الجانب الاجتماعي من حيث عدد العمال، وفي الجانب الاقتصادي من ناحية الطاقة الإنتاجية ورقم الأعمال المحقق.

1. الأهمية الاجتماعية للشركة:

- الموارد البشرية: عرض تطور حجم العمالة بالشركة في الجدول التالي:

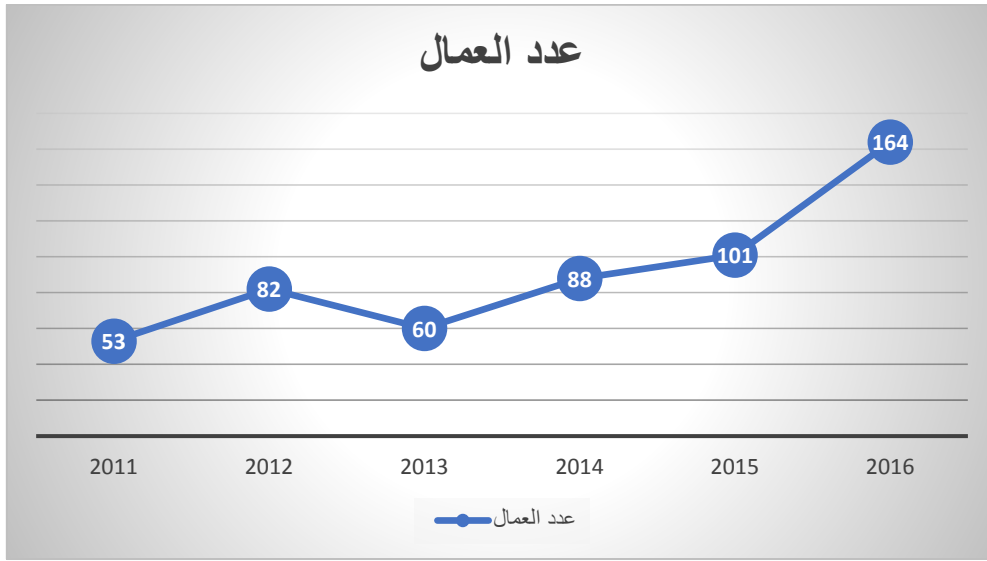
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

الجدول رقم (01): تطور حجم العمالة الدائمة بشركة يوكوس

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	53	82	60	88	101	164	203

المصدر: معطيات متحصل عليها من مصلحة تسيير الموارد البشرية.

الشكل رقم (12): تطور حجم العمالة الدائمة بشركة يوكوس



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

نلاحظ أن حجم العمال ارتفع بشكل ملحوظ خلال من 2011-2017، وهذا يعود إلى محاولة الشركة زيادة إنتاجيتها والتوسيع في خطوطها الإنتاجية، وإجراء بعض التعديلات بمختلف الإدارات والمصالح التابعة لها مما سمح بخلق مناصب شغل جديدة، كما تقوم بتوظيف عمال مؤقتين في فصل الصيف حسب الحاجة لتضاعف الإنتاج به.

توظف شركة يوكوس 203 عامل حسب إحصائيات شهر أبريل 2017 وينقسمون إلى ثلاث

فئات مهنية هي:

- ✓ الفئة الأولى: الإطارات وهم رؤساء المديرية والأقسام والمصالح في الشركة.
- ✓ الفئة الثانية: أعوان التحكم وهم المساعدين الإداريين المرفقين بالمديريات والأقسام والمصالح.
- ✓ الفئة الثالثة: أعوان التنفيذ وهم جميع العمال المنفذين للأوامر والتعليمات.

والجدول التالي يبين عدد العمال حسب الفئات المهنية:

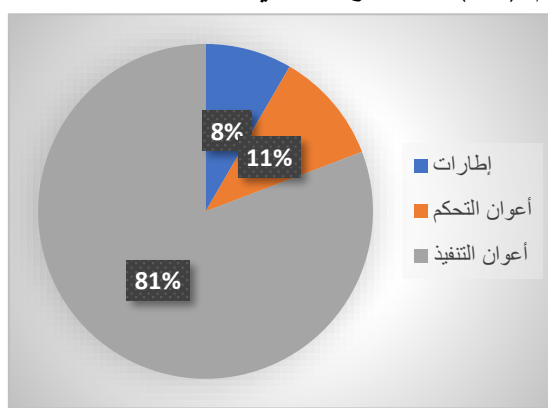
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

الجدول رقم (02): التوزيع النسبي للعمال حسب الفئات المهنية

النسبة %	العدد	الفئة المهنية
8,37	17	إطارات
10,84	22	أعوان التحكم
80,79	164	أعوان التنفيذ
100	203	المجموع

المصدر: معطيات متحصل عليها من قسم تسيير الموارد البشرية.

الشكل رقم (13): التوزيع النسبي للعمال حسب الفئات المهنية



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

من خلال الجدول نلاحظ أن تقسيم العمال حسب الفئات المهنية فيه نوع من التوازن مما يدل على مستوى التأهيل الذي يتمتع به عمال الشركة.

2. الأهمية الاقتصادية للشركة:

• الطاقة الإنتاجية: يتم الإنتاج في الشركة وفق ثلاثة خطوط:

- خطي إنتاج (عبوة 1,5L).

- خط إنتاج (عبوة 0,5L).

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

والجدول التالي يبين طاقة الإنتاج النظرية حسب كل خط إنتاج:

الجدول رقم (03): طاقة الإنتاج النظرية حسب خطوط الإنتاج

خطوط الانتاج	طاقة الإنتاج النظرية / سنويا
عبوة 1,5L	54080000 عبوة
عبوة 0,5L	20800000 عبوة

المصدر: معطيات متحصل عليها من مصلحة الإنتاج.

• رقم أعمال الشركة:

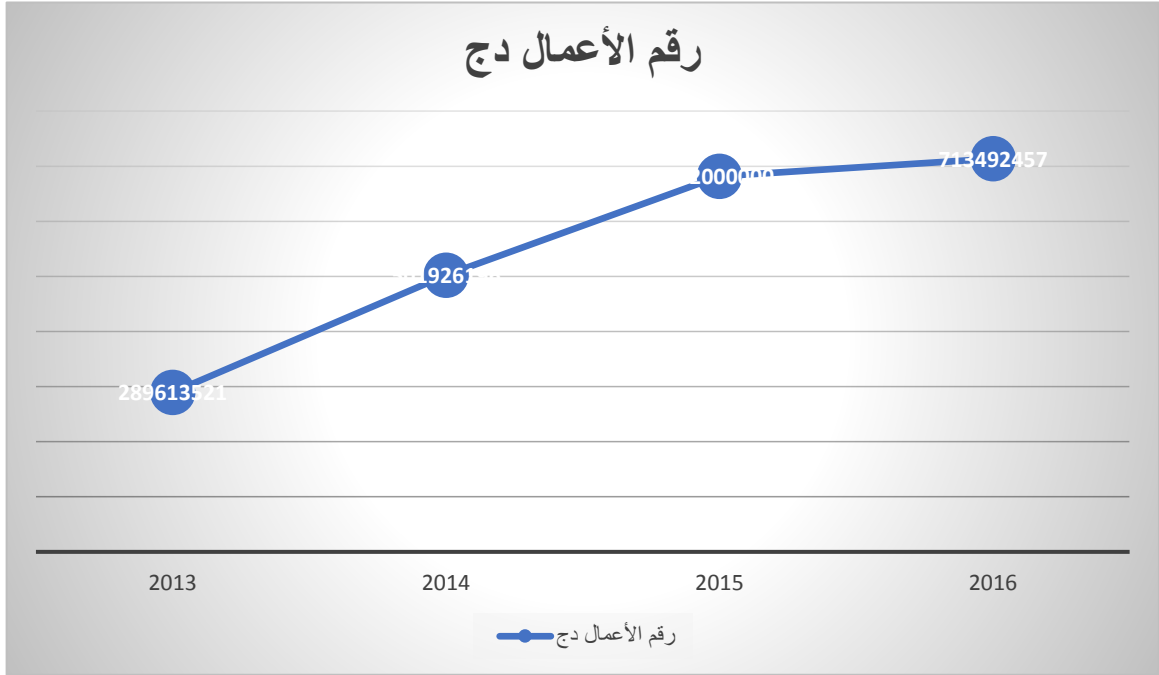
الجدول رقم (04): تطور رقم الأعمال من 2013 إلى 2016 في شركة يوكوس.

السنة	رقم الأعمال (DA)	نسبة النمو %
2013	289.613.521,00	----
2014	501.926.196,00	73,31
2015	682.000.000,00	35,88
2016	713.492.457,00	4,62

المصدر: وثائق خاصة بالتقرير المالي السنوي للشركة

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

الشكل رقم (14): تطور رقم الأعمال من 2013 إلى 2016 في شركة يوكوس



المصدر: بالإعتماد على معطيات الجدول

في سنة 2013: حدثت أزمة داخل الشركة تمثلت في أن التحاليل المخبرية أثبتت وجود بكتريا "السيتريكبوك" المسببة للتسممات الغذائية الخطيرة المؤدية للإصابة بالأمراض المعوية على الحصة 164 المنتجة بتاريخ 13 جوان 2013 والتي تنتهي مدة صلاحيتها في 13 جوان من السنة القادمة، الأمر الذي استدعى مصالح وزارة التجارة إلى توقيف نشاط وحدة إنتاج المياه المعدنية يوكوس وقررت إتلاف وسحب مخزون كميات المياه المعدنية لهذه العلامة المرقمة بحصة 164 من السوق وتنفيذ الإجراء التحفظي والسحب المؤقت للحصص الأخرى المسوقة، قصد إخضاعها للتحاليل في وقت تم فيه إخضاع هياكل الإنتاج التابعة للشركة المذكورة للمراقبة التقنية للوقوف على سبب عدم المطابقة.

السبب الذي جعل رقم الأعمال ينخفض الى هذا المستوى خاصة أن الأزمة حدثت خلال فصل الصيف حيث تكون كمية المبيعات مرتفعة.¹

ثم نلاحظ بالإضافة إلى مسبق أن رقم أعمال المؤسسة إرتفع بشكل مستمر من السنة 2014 إلى 2016، وهذا راجع إلى خضوع إنتاجها للمقاييس الدولية إلى جانب تحسين صورتها وسمعتها لدى المستهلكين والعملاء، مما عزز مكانتها من جديد في السوق.

¹ معلومات متحصل عليها من مصلحة المخبر.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

ثالثاً: أهداف شركة "يوكوس"

من بين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربح، والإستمرارية في إنتاج وتعبئة المياه المعدنية؛
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب)؛
- زيادة حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة؛
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل في الظروف الاقتصادية

السائدة؛

- أن تكون نموذجاً متميز وموثوقاً في مجال المياه المعدنية؛
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب

المالية؛

- تحسين صورة الشركة بصفة مستمرة، من خلال تقديم المنتج بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات

جديدة؛

- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي؛
- الدخول إلى أسواق جديدة؛
- تنمية الشركة لحصة السوق.

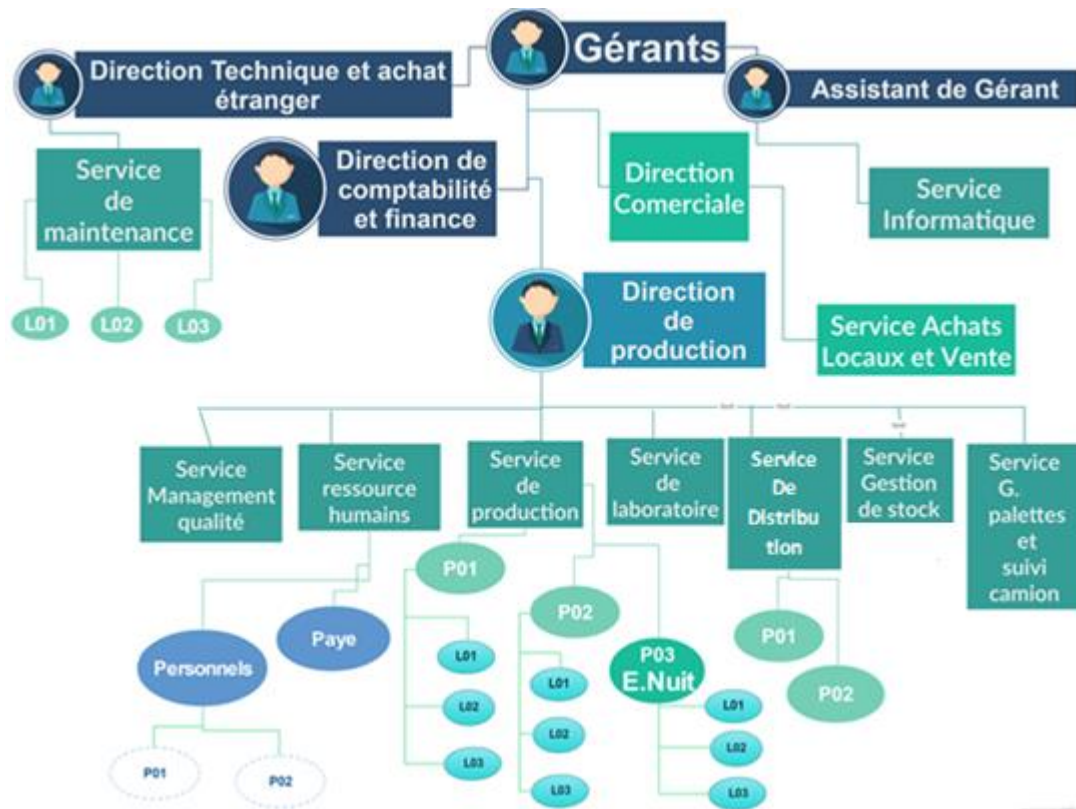
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة "يوكوس"

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية

والمصالح داخل المؤسسة، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لشركة "يوكوس" في الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

الشكل رقم (15): مخطط الهيكل التنظيمي لشركة يوكوس لإنتاج المياه المعدنية



المصدر: وثائق من مصلحة الإعلام الآلي

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

أولاً: الإدارة العامة

يشرف عليها أشخاص يقومون بمختلف وظائف التسيير، تتمثل نشاطاتهم فيما يلي:

- الإشراف على الشركة، والسير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه.
 - متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات العملاء والموردين.
 - الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للشركة ومختلف المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
 - تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.
- وللإدارة العامة فرع تابع مباشرة وهو:

- **الأمانة العامة:** مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى الشركة مع كتابتها وتسجيلها بالإضافة إلى تنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع مختلف المسؤولين والعملاء، ويضم:

مصلحة الإعلام الآلي: التي تتمثل مهامها فيما يلي:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها، وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها.
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات.

ثانياً: الإدارة التقنية ومشتريات الاجانب

وتقوم بالتالي:

- إدارة كافة الأنشطة التقنية للشركة.
- البحث عن أساليب الجودة وسلامة البيئة.
- وضع برامج البحث والتطوير.
- المشاركة في تصميم المنتجات والعمليات الجديدة، ودراسة الجدوى التقنية الخاصة بها.
- القيام بعمليات الشراء لقطع الغيار من الخارج.

وتضم كذلك:

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

- مصلحة الصيانة: تضم ثلاث ورشات يتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالشركة من خلال:

• صيانة وسائل الإنتاج لضمان إستمرارية العمل.

• ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.

• القيام بالدراسات التقنية.

• متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.

ثالثا: الإدارة التجارية

وتتضمن:

- قسم المشتريات المحلية: من مهامها:

• التفاوض وإبرام شراء أي منتج أو خدمة، ضرورة لإنتاج الشركة وعملياتها، بأفضل جودة وسعر وفي الوقت المناسب.

• ضمان كفاءة أفضل للإنتاج من خلال التفاني في حسن إقتناء المواد الأولية.

• اختيار الموردين بأقل التكاليف.

- قسم المبيعات: ويقوم بالتالي:

• تصميم الخطط السنوية الخاصة في قسم المبيعات من خلال الإعتماد على دراسة متطلبات السوق، ومتابعة طلبات العملاء من أجل العمل على توفيرها.

• تحديد وضبط الأسعار الخاصة بالمبيعات، من خلال متابعة المنافسة مع الشركات الأخرى التي تقدم أنواعا مشابهة للمبيعات التي تطرحها الشركة في السوق التجاري.

• تحديد الأهداف الإستراتيجية للمبيعات عن طريق وضع مجموعة من التوقعات حول حجم المبيعات التي سيتم تحقيقها، مقارنة بكمية الأرباح التي تشمل الإيرادات التي تم تحصيلها.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

رابعاً: إدارة المحاسبة والمالية

تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.
- تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.

خامساً: إدارة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثمانية مصالح هي:

- **مصحة الإنتاج:** إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، تقوم بما يلي:
 - الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج البشرية والمادية.
 - متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.
 - الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
 - تحسين الإنتاج والإنتاجية.
 - دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.

- **مصحة تسيير المخازن:** تتولى عملية تسيير مخزون المواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية والمنتجات الموجهة للبيع، ومن مهامها:

- استلام المواد الأولية وفحصها.
- ترتيب المواد الأولية في أماكنها وكذلك مناولتها في ورشات الإنتاج.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

- الرقابة على المخزون بما يحقق التوازن بين الموجود بالمستودعات والمطلوب منها.
 - القيام بمختلف أعمال الجرد.
 - المحافظة على المنتج من التلف.
 - تنظيم المستودعات بطريقة تمكن من التعرف على الأصناف بسرعة وبأقل تكلفة.
- **مصلحة المخبر:** إن نشاط الشركة يدخل ضمن الصناعات الموجهة للإستهلاك، وبالتالي فإن الدولة تفرض عليها مجموعة من المعايير التي لا بد من أن تعمل على إحترامها، ومن ثمة قد عمدت الشركة على وضع مخبر تحاليل يهدف إلى تحقيق جودة مثالية للمنتجات من خلال مراقبتها والبحث في تطويرها.
- سنقوم بعرض الوثائق التي يستخدمها المخبر (أنظر الملحق رقم:01).
- **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:
- إعداد كشوف أجور العمال.
 - تحديد عدد العمال وحركتهم في الشركة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
 - التصريح بالعطل العادية والإضطرابية للعمال.
 - مراجعة ملفات طلب العمل.
- **مصلحة التوزيع:** من مهامها:
- ضمان إستلام وتوزيع المنتجات النهائية للمستهلك في المكان والظروف الملائمة والوقت المناسب.
 - تنظيم التدفقات من الشركة في اتجاه العملاء.
 - تنظيم إدارة المخزون، وسرعة دورانها.
 - الإعتناء بطلبات العملاء والسعي لتطويرها وحل مشاكلهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

- مصلحة النقل ومراقبة ألواح التحميل: من مهامها:
 - مراقبة دخول وخروج المقطورات واعداد الجدول الزمني لها.
 - مراقبة شحن المنتج داخل المقطورات.
 - متابعة إستعمال ألواح التحميل وإصلاحها.
 - ضمان التزويد اليومي من ألواح التحميل لإستمرارية عمليتي الشحن والتوزيع.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

المبحث الثاني: المقابلة

لتحديد مكانة التوزيع في شركة يوكوس تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: ماهية المقابلة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة.

المطلب الأول: ماهية المقابلة¹

1. **تعريفها:** هي أداة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

2. **أهدافها:** تتمثل أهداف المقابلة في:

- تقدم معلومات غزيرة ومميزة لكل جوانب الموضوع.
- معلومات المقابلة أكثر دقة من معلومات الإستبيان لإمكانية شرح الأسئلة وتوضيح الأمور المطلوبة بالتفصيل.
- وسيلة هامة لجمع المعلومات في المجتمعات التي تكثر فيها الأمية.
- المقابلة مصدر كبير للبيانات والمعلومات فضلا عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميكي.

3. **خطوات إجراء المقابلة:**

1.3. **التخطيط للمقابلة:** وفيه يتم:

- تحديد أهداف المقابلة.
- تحديد الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم.
- تحديد أسئلة المقابلة.
- تحديد المكان المناسب لإجراء المقابلة.

¹ د. سامي عريفج وخالد حسين مصلح ومفيد نجيب حواشين، مناهج البحث العلمي وأساليبه، الطبعة الثانية، الاردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998، ص 67 - 72.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

2.3. تنفيذ المقابلة: وهو يرتبط بعاملين:

- تسجيل المقابلة: يرتبط أسلوب تسجيل المقابلة بنوع الأسئلة المطروحة فهل هي مقيدة أم مفتوحة ويلاحظ أن تسجيل المقابلة يعتبر من العمليات البالغة الأهمية وذلك لارتباطها بموضوع البحث وأهدافه ومستوى المفحوصين، وتتخذ عملية التسجيل عدة أشكال منها التسجيل الكتابي للمعلومات أثناء المقابلة أو استخدام المسجلات الصوتية.

- توجيه المقابلة: تتوقف البيانات التي تسفر عنها المقابلة على الأسلوب الذي يوجه به الباحث المقابلة، وتلعب شخصية الباحث ومهاراته دورا هاما في هذا الصدد ومن المهارات التي ينبغي توفرها في الباحث قدرته على إستهلال الحديث وتوجيهه وكذلك مهاراته في إثارة عوامل التشويق التي تجعل التفاعل بينه وبين المبحوث أمرا سهلا يؤدي إلى سهولة الحصول على الإستجابات المطلوبة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

بعد التعرض إلى مفهوم المقابلة سوف نتطرق إلى مناقشة وطرح بعض الأسئلة على رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس مصلحة التوزيع التي ستسمح لنا بتأكيد أو نفي صحة الفرضية المتعلقة بمكانة التوزيع في الشركة.

أولاً: عرض أجوبة المقابلة:

السؤال الأول: كيف تتم عملية تعبئة وتغليف منتج الشركة (مراحل الإنتاج)؟

الإجابة عن السؤال كانت كالتالي¹: تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة الضخ (le forage): إن هذه الخطوة تتحصر في عملية إخراج الماء المعدني من باطن الأرض ووضعه بداخل خزانات (cuve de décantation) ، لهدف ترسيب مختلف الجزيئات غير المرغوب فيها والبحث عن تحقيق استقرار وتوازن الماء المعدني (stabilité). (أنظر الملحق رقم: 02)
- مرحلة التصفية (la filtration): حيث يستخدم ما يسمى " filtre cuno " لتنقية الماء من مختلف الشوائب التي يتجاوز سمكها 5×10^{-6} micron). (أنظر الملحق رقم: 03)
- مرحلة الغسالة (la laveuse): يتم غسل وتطهير العبوات الفارغة باعتماد ثلاث أحواض غسل بدرجة حرارة مختلفة في كل حوض، أين يتم التأكد من نظافتها وسلامتها قبل تعبئتها.

¹ مقابلة مع الوافي جمال، رئيس مصلحة الإنتاج، 2017/03/12.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

- مرحلة التعبئة: يتم تعبئة المياه المعدنية في العبوات البلاستيكية حسب خطوط الإنتاج، ووضع اللصقات وإقفال السدادات بحيث تصبح قابلة للاستهلاك. (أنظر الملحق رقم: 04)
- مرحلة التغليف: يتم وضع العبوات البلاستيكية في أغلفة حافظة على النحو التالي:
- أغلفة حافظة لحمل 6 عبوات بلاستيكية سعة 1,5L.
- أغلفة حافظة لحمل 12 عبوة بلاستيكية سعة 0,5L. (أنظر الملحق رقم: 05)

السؤال الثاني: ماهي وجهة نظر شركة يوكوس لوظيفة التوزيع بصفة عامة؟

الإجابة عن السؤال كانت كالتالي¹: يعتبر التوزيع عاملاً أساسياً لتوزيع المياه المعدنية، فهو يضمن توفير هذا المنتج في الوقت والمكان المناسبين، لهذا الغرض تعمل "يوكوس" منذ نشأتها على تطوير وترقية شبكة توزيع فعالة على غرار المؤسسات الأخرى التي تنشط على الصعيد الوطني.

السؤال الثالث: ماهي طرق التوزيع في شركة يوكوس (نرجو منكم الإجابة بالتفصيل)؟

الإجابة عن السؤال كانت كالتالي²: تعتمد الشركة على طريقتين في توزيع منتجاتها:

1. **التوزيع الغير مباشر:** تعتمد الشركة على وسطاء من أجل إيصال منتجاتها إلى الزبائن، حيث يتولى قسم المبيعات ببيع منتجات الشركة إلى الوسطاء لبيعها في الأسواق، تتعامل الشركة مع نوعين من الوسطاء وهم:

- **تجار الجملة:** تتعامل الشركة مباشرة مع تجار جملة موزعين عبر مختلف ولايات الجزائر مثل: الجزائر، بسكرة، وادي سوف، برج بو عريريج، ورقلة، سكيكدة، عنابة، قسنطينة، باتنة، تبسة، خنشلة، معسكر، وهران، تيزي وزو.

كل تاجر جملة يتعامل مع الشركة لديه أهداف بيع محددة واجب تحقيقها في مدة زمنية محددة (غالبا ما تكون سنوية أو شهرية) وفي حالة تحقيق تاجر الجملة لهذه الأهداف يتحصل على خصم من سعر البيع، فمثلا إذا قام تاجر الجملة بتحقيق نسبة 100 % من هدف البيع فإنه يتحصل على خصم 2% من سعر البيع من أجل زيادة الطلب.

¹ مقابلة مع بلوج هشام، رئيس مصلحة التوزيع، 2017/03/20.

² مقابلة مع نفس الشخص.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

- **المودعين:** يتولى قسم المبيعات بتوزيع المنتج للمودعين المتعاقدين مع الشركة من أجل توزيعه بالشكل الدائم والمنظم في المنطقة الجغرافية التي يغطونها، وتتعامل الشركة مع 20 مودع ومن شروط التعاقد مع المودعين:
 - امتلاك أو استئجار مستودع كبير لتخزين وحفظ منتجات الشركة.
 - امتلاكه لوسائل نقل كافية لتوزيع منتجات الشركة وتغطية المنطقة الجغرافية التي ينشط فيها.
 - مرتبط بأهداف بيع محددة مسبقا في العقد مع الشركة، عليه تحقيقها وفق برامج عمل معينة وفي مدة زمنية محددة.
 - على المودع توزيع منتجات الشركة بالشكل الدائم والمنظم في المنطقة الجغرافية التي يمتلك فيها حصرية التوزيع والبيع.
 - العقد المبرم بين المودع والشركة قابل للفسخ أو التجديد من طرف الشركة حسب الأهداف المحققة.
- ولمراقبة وتطوير المناطق التي يغطيها المودعين أوجدت الشركة ملاحظ تجاري (superviseur)، يعمل على اكتشاف الأخطاء والهفوات التوزيعية للمودعين ويقوم بتقديم تقارير عن ذلك والإتصال مباشرة بمسؤوليه في الشركة.
- 2. **التوزيع المباشر:** تقوم الشركة باتصال مباشر مع تاجر التجزئة دون الاعتماد على أي وسيط.
- **تجار التجزئة:** إن المؤسسة لا تقوم بتوزيع منتوجها عند تاجر التجزئة بل هذا الأخير هو الذي ينتقل بوسائله الخاصة إليها ويقوم بشراء ما يرغب به من سلعة.
- **التوزيع للحسابات الخاصة:** يتولى قسم المبيعات مهام البيع والتوزيع لهذه الفئة من الزبائن وهم يمثلون نسبة قليلة من مجموع زبائن الشركة.
 - يتمثل هؤلاء الزبائن في الفنادق الفخمة والمطاعم الكبيرة، الثكنات العسكرية المستشفيات ومختلف قطاعات الدولة يشرف على هؤلاء الزبائن وعلى طلباتهم "المدير التجاري" يقوم بتوزيع السلع المطلوبة وقبض المقابل المادي الذي يكون نقدا.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

السؤال الرابع: هناك عدة إستراتيجيات في التوزيع، فما هي من بينها التي تتبناها شركة يوكوس؟

الإجابة عن السؤال كانت كالتالي¹: تعتمد شركة يوكوس على استراتيجية التوزيع الشامل (المكثف) من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المحتملين (تغطية السوق).

كما تعتمد على مزيج من استراتيجيتي الدفع والجذب فهي تقوم بدفع منتجاتها عبر موزعيها من تجار جملة وتجار تجزئة عن طريق تحفيزهم لبيع منتجاتها، كما تقوم كذلك بترويج المنتج عن طريق المعارض الوطنية محاولين بذلك خلق الطلب عليه، إن هذه الاستراتيجية مرتبطة بقدرة ومهارة قوة البيع للشركة.

كما تعتمد على استراتيجية التوزيع الانتقائية في حالة وحيدة، وهي عند تعاملها مع المودعين الذين يربطها معهم عقد، حيث يوزعون المياه المعدنية على مختلف أنحاء التراب الوطني.

السؤال الخامس: ماهو واقع التوزيع المادي داخل شركة يوكوس؟

الإجابة عن السؤال كانت كالتالي²: تهتم الشركة من خلال التوزيع المادي بالوظائف التالية:

1. النقل: تستعمل يوكوس لتموين زبائنها وسائلها الخاصة في مجال نقل المنتج و شراء المواد الأولية، إلى جانب بعض الحاجيات والمستلزمات الأخرى التي تخص الشركة، و يكون النقل بوسائل مؤهلة و متعددة مستعملة في ذلك مقطورات يبلغ عددها 30 مقطورة من نوع (Volvo, Renault) تشكل سلسلة التوريد للشركة تصل حمولتها إلى 38 طن تستعمل في القطاعات البعيدة، ولها شاحنتين من نوع (Chakman) حمولة 18 طن، بالإضافة إلى سيارة نفعية (boxer) لنقل العمال.

2. المناولة (manipulation): تعتمد الشركة على المناولة الآلية، حيث تستخدم وسائل تعتمد على قوة المحرك كالسلاسل الآلية (Convoyeurs) التي بواسطتها يتم نقل قارورات المياه المعدنية مرورا بمرحلة التعبئة و التغليف إلى غاية تصفيفها و توضيبها فوق ألواح التحميل (Palettes) بآلة المناولة (Palettiseur) ثم تحمل هاته الألواح بواسطة الرافعات الشوكية (Clarks) الى المخزن قصد توزيعها، تعتمد الشركة أيضا على المناولة اليدوية مستخدمة في ذلك الرافعات اليدوية (Transpalettes) من أجل الوصول إلى الأماكن الضيقة لتسهيل الحركة في المخزن أو في عملية الشحن، والعربات اليدوية (Chariots) من أجل نقل المستلزمات والتنظيف على مستوى ورشات الإنتاج والمخزن، كما تستعمل الشركة هذا النوع من المناولة أثناء التعطل المتكرر للآلات الآلية. (أنظر الملحق رقم: 06)

¹ مقابلة مع بلوج هشام، رئيس مصلحة التوزيع، 2017/03/20.

² مقابلة مع نفس الشخص.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

3. التخزين: يتم تخزين منتج يوكوس في مخازن مناسبة وتحتوي على جميع الشروط الضرورية للحفاظ على جودة المنتج، كما تلجأ إلى مراقبة حالة المنتج لتأكد من احترام هذه الشروط، ومساحات التخزين مقسمة بالطريقة التالية:

- مخزن المواد الأولية: تقوم شركة يوكوس بشراء 11 نوع من المواد الأولية أين يتم تخزينها إلى حين الطلب عليها من طرف ورشة الإنتاج. (أنظر الملحق رقم:07)
- مخزن قارورات المياه المعدنية حجم 1,5 لتر: وهو أكبر مخزن من حيث المساحة في الشركة إذ تقدر حمولته ب: Palettes 1000 أي ما يعادل 672000 عبوة.
- مخزن قارورات المياه المعدنية حجم 0,5 لتر: وهو مخزن صغير المساحة بالنسبة للسابق نظرا لقلّة الطلب على هذا النوع من الحجم، يقع بجانب ورشة الإنتاج أين يتم نقل المنتج بوسائل المناولة اليدوية إلى الشحن، وتقدر حمولته ب: Palettes 150 أي ما يعادل 129600 قارورة.

ثانيا: تحليل نتائج المقابلة

تعتبر العلامة والغلاف مهمين جدا في تمييز منتج الشركة عن بقية المؤسسات التي تنشط في صناعة المياه المعدنية، فيما يخص العلامة فإن الشركة تسوق منتجها بعلامة "يوكوس" نسبة للمنطقة التي يتواجد بها منبع أوكس، للغلاف مستويين يتمثل الأول في العبوة والذي يكون على اتصال مباشر بالمنتج، وتتمثل مادة صنعه في البلاستيك تختلف في شكلها كل الاختلاف عن باقي عبوات المؤسسات المنافسة لها، إلا أنه على الشركة إجراء تعديلات على حجم العبوة إضافة إلى الأحجام المعمول بها حاليا لتلبية مختلف رغبات شرائح المستهلكين، أما الغلاف الثانوي يتشكل من ملصق يحتوي على مجموعة من البيانات، العلامة التجارية، المكونات، عنوان وحدة الإنتاج، درجة ومدة الاحتفاظ...، فهي تحتوي على جميع المعلومات الأساسية التي يحتاجها المستهلك وكذلك الغلاف الحافظ الذي يجمع داخله العبوات والذي يسهل من سرعة مناولتها في المخزن وشحنها داخل المقطورة.

يشكل اعتماد الشركة على الوسطاء في توزيع منتجها عاملا مهما في تقليل عدد المبادلات والاتصالات البيعية إلى جانب أنهم يشكلون حلقة الوصل بينها وبين الأسواق نظرا لفعاليتهم المتزايدة في تسويق المنتج إلى الأسواق المستهدفة من خلال إتصالاتهم، خبراتهم، تخصصهم ونطاق عملهم وهو مايقدم للشركة أكثر مايمكن أن تحققه بنفسها، كما أن الإستراتيجيات التوزيعية المتبعة من قبل الشركة محكمة إلى

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

حد ما، الأمر الذي يضمن لها زيادة حصة السوق من جهة وكسب عملاء جدد من خلال السياسة الترويجية التي تدعم بها طرق التوزيع.

إن جانب التوزيع المادي يساهم بالقدر المطلوب في دعم تنافسية الشركة وذلك من خلال التسيير الأمثل لوسائل المناولة في العملية الإنتاجية مما يعني عدم حدوث إنقطاع فيها ولا في عملية التخزين بالإضافة إلى حداثة وجاهزية وسائل النقل التي تعمل على جعل المنتج متوفر في الوقت والمكان المناسب.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

المبحث الثالث: الإستبيان

يعتبر أمرًا مهمًا أن يكون لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي يساعد الباحث على حصر جوانب بحثه، وسيتضمن الإطار المنهجي لهذه الدراسة تحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة.

المطلب الأول: ماهية الإستبيان

1. تعريف الإستبيان:

وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.¹

2. أنواع الاستبيان:

- **الاستبيانات المغلقة:** تكون الإجابة فيها على الأسئلة في العادة محددة بعدد من الخيارات مثل: (نعم) (لا) أو (موافق) (غير موافق) ...إلخ، وقد يتضمن عددا من الإجابات وعلى المستجيب أن يختار من بينها الإجابة المناسبة، ويمتاز هذا النوع من الاستبيانات بما يلي:
 - سهولة تفرغ المعلومات منه.
 - لا يأخذ وقت طويل للإجابة على الأسئلة.
 - لا يحتاج المستجيب للإجتهاد لأن الأسئلة موجودة وعليه اختيار الجواب المناسب فقط.أما عيوب هذا النوع من الاستبيان تتلخص فيما يلي:
 - قد يجد المستجيب صعوب في إدراك معاني الأسئلة.
 - لا يستطيع المجيب إبداء رأيه في المشكلة المطروحة.
- **الاستبيانات المفتوحة:** ويتميز هذا النوع من الاستبيانات بأنه يتيح الفرصة للمجيب على الأسئلة الواردة في الاستبيان أن يعبر عن رأيه بدلا من التقيد وحصر إجابته في عدد محدود من الخيارات. ويتميز هذا النوع بأنه يعطي معلومات دقيقة وسهل التحضير، أما عيوبه تتمثل في أنه مكلف وصعب في تحليل الإجابات وتصنيفها.

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص ص 29.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

- **الاستبيانات المفتوحة - المغلقة:** وهي نوع من الاستبيانات تكون مجموعة من الأسئلة منها مغلقة تتطلب من المفحوصين إختيار الإجابة المناسبة لها، ومجموعة أخرى من الأسئلة مفتوحة وللمفحوصين الحرية في الإجابة، ويستعمل هذا النوع عندما يكون موضوع البحث صعبا وعلى درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا لأسئلة واسعة وعميقة، ويمتاز هذا النوع بأنه:
 - أكثر كفاءة في الحصول على المعلومات.
 - يعطي للمستجيب فرصة لإبداء رأيه .
- 3. مجتمع الدراسة:**

وقع اختيارنا على شركة يوكوس كنموذج لهذه الدراسة، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة وهم عملاء الشركة وذلك على أساس طبيعة الموضوع والبيانات التي نهدف للحصول عليها، هؤلاء العملاء هم عبارة عن تجار الجملة والتجزئة والمودعين هذا لما يمثلونه من نسبة معتبرة في تصريف المنتج، حيث قمنا باختيار عينة منهم والمقدرة ب 35 زبون ووزعنا عليهم إستمارات الإستبيان.

4. إجراءات تطبيق الإستبيان:

يتطلب تطبيق الاستبيان عدد من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالي:

- الحصول على وثيقة إدارية (إنفاقية التريص) من مدرسة الدراسات العليا التجارية والتي تكون مختومة من طرف مدير الدراسات؛
- الحصول على الموافقة من الجهات المختصة في شركة يوكوس (رئيس قسم إدارة الموارد البشرية) لتطبيق الدراسة ميدانيا على أفراد مجتمع الدراسة؛
- القيام بإعداد الاستبيان وعرضه على المؤطر لتقديم الملاحظات والتعديلات من ناحية نوعية الأسئلة؛
- القيام بلقاءات وزيارات ميدانية متكررة للشركة قصد الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مجتمع الدراسة (عدد العملاء) لتوزيع الاستبيان؛
- القيام بتوزيع الإستبيان على عملاء الشركة، حيث تم التوزيع بطريقة غير مباشرة؛
- استرجاع الاستبيانات التي تم توزيعها وفرزها، حيث تم توزيع (35 إستبيان) وكانت الإستبيانات المسترجعة (29 إستبيان)، والإستبيانات الصالحة للتحليل هي (29 إستبيان)؛
- المباشرة في تحليل البيانات.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل الإستبيان الموزع على عينة الدراسة ومن ثم إختبار الفرضيات المتعلقة به.

أولاً: تحليل خصائص المعلومات الشخصية

سيتم عرض خصائص أفراد مجتمع الدراسة بناءً على إجاباتهم على المعلومات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة).

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	المعلومات الشخصية	التكرارات	النسبة %
السن	25 – أقل من 30 سنة	15	51,72
	30 – أقل من 40 سنة	10	34,48
	40 سنة فما فوق	04	13,80
	المجموع	29	100
المستوى التعليمي	- ابتدائي	03	10,34
	- متوسط	08	27,59
	- ثانوي	18	62,07
	- جامعي	0	0
المجموع	29	100	
طبيعة العمل	- المودعين	06	20,69
	- تاجر جملة	15	51,72
	- تاجر تجزئة	08	27,59
	المجموع	29	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	17,24
	5 – 10 سنوات	10	34,48
	أكثر من 10 سنوات	14	48,28
	المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على معطيات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

1. السن:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الفئة التي تتعامل أكثر مع الشركة يمثلون أكبر نسبة % 86,20 (من 25 إلى 40 سنة)، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة محل الدراسة تعتمد على عنصر الشباب بشكل كبير بسبب قدرتهم على إكتساب المهارات والقدرات وخلق نشاط يتماشى مع المتغيرات الحاصلة على مستوى بيئة الشركة.

2. المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متغير المستوى التعليمي الثانوي يمثل نسبة % 62,07 وهي أكبر نسبة.

3. طبيعة العمل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة % 51,72 من عملاء الشركة هم تجار الجملة، لذلك وجب عليها الإهتمام بجلب عملاء جدد من القطاعات الأخرى لتعزيز النشاط التوزيعي بشكل أوسع.

4. الخبرة:

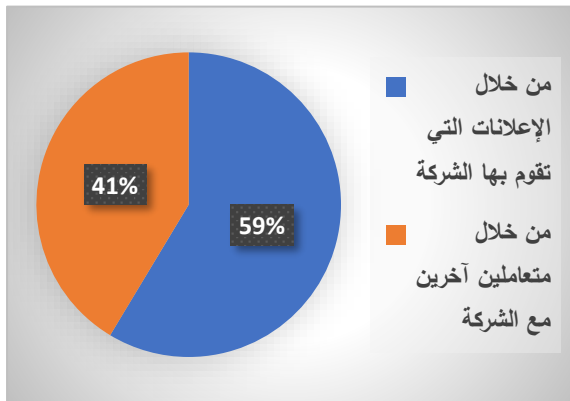
من خلال الجدول أعلاه نستنتج في العموم أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة كافية تمنحهم القدرة الكافية على تحديد الإستراتيجيات وتنفيذها.

ثانياً: تحليل نتائج البيانات الأساسية

1. كيف تعرفت على منتج شركة يوكوس أول مرة؟

الشكل رقم (16): الإجابة على السؤال (01)

الجدول رقم: (06) الإجابة على السؤال (01)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالإعتماد على الإستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

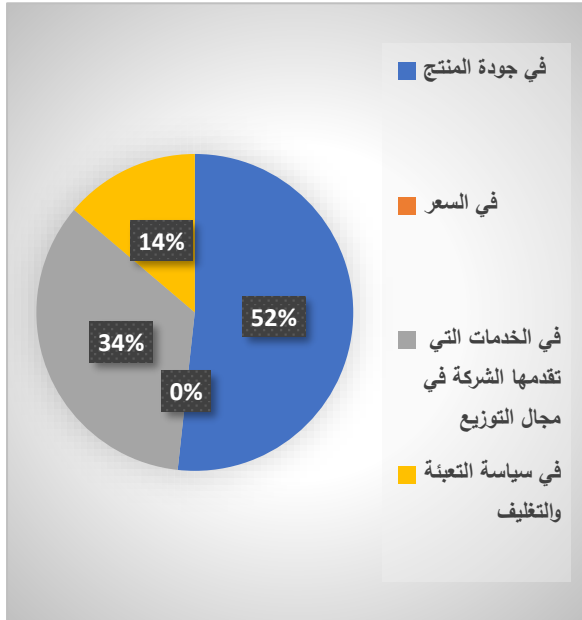
نلاحظ أن نسبة 58,62% من أفراد عينة البحث حددوا بأن معرفتهم لمنتج الشركة قد تم من خلال الإعلانات التي تقوم بها الشركة أما 41,38% من أفراد العينة تم تعريفهم على منتج الشركة من طرف متعاملين آخرين.

مما سبق تبين أن الشركة تعطي الإعلانات (مواقع التواصل الاجتماعي، المعارض) أهمية بالغة في التعريف بعلامة يوكوس، وهذا لسهولة إطلاع المستهلك على كل التفاصيل والآراء المتعلقة بالمنتج (الشفافية)، كما تلجأ الشركة إلى تخصيص نسبة من رقم الأعمال للمعتمدين على مبيعاتهم المحقق بغية تحفيزهم على كشف أسواق جديدة لعلامة يوكوس.

2. حسب تجربتك في مجال البيع ما هو الفرق بين منتج شركة يوكوس والمنتجات الأخرى المنافسة؟

الشكل رقم (17): الإجابة على السؤال (02)

الجدول رقم: (07) الإجابة على السؤال (02)



الإجابة	العدد	النسبة %
في جودة المنتج	15	51,72
في السعر	0	0
في الخدمات التي تقدمها الشركة في مجال التوزيع	10	34,48
في سياسة التعبئة والتغليف	04	13,80
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان.

المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

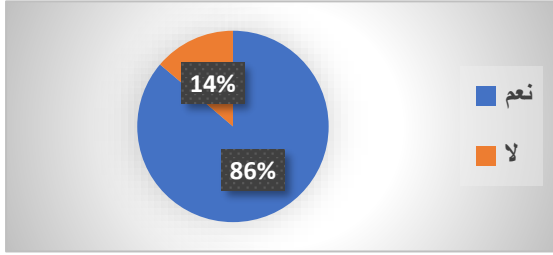
نلاحظ من الجدول أن 51,72% من أفراد عينة البحث معيار الفرق لديهم هو جودة المنتج و 34,48% في خدمات التوزيع و 13,80% في سياسة التعبئة والتغليف.

من خلال العلاقة بين جودة المنتج وصحة المستهلك، تبين أنها من أهم المعايير المعتمدة عليها من طرف الوسطاء في إختيارهم لمنتجات المؤسسات التي يقتنون منها، إضافة إلى ذلك يمكن أن نلمس شيئاً من أهمية التوزيع وهذا يدل على إتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل الشركة لجعل المنتج متوافراً في الوقت والمكان المناسب للمستهلك.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

3. هل تقومون بنقل المعلومات إلى الشركة عن إحتياجات المستهلكين وردود أفعالهم تجاه منتجها؟

الجدول رقم: (08) الإجابة على السؤال (03) الشكل رقم (18): الإجابة على السؤال (03)



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	25	86,21
لا	04	13,79
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

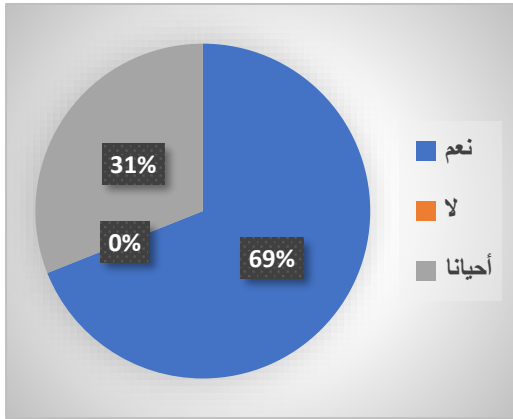
المصدر: بالإعتماد على الإستبيان.

نلاحظ من الجدول أن 86,21 % من أفراد عينة البحث يقومون بنقل المعلومات إلى الشركة عن حاجيات المستهلكين وردود أفعالهم تجاه منتجها وأن 13,79 % لا يهتمون بفعل ذلك.

مما سبق يتبين أن الشركة تبذل مجهودات معتبرة لكسب ولاء المستهلكين من خلال سرعة الإستجابة للشكاوى التي يقدمونها وردود أفعالهم تجاه المنتج، الأمر الذي يمكن من تحسين صورة العلامة التجارية يوكوس في الأسواق.

4. هل تساهمون في الترويج (Promotion) لمنتج الشركة؟

الجدول رقم: (09) الإجابة على السؤال (04) الشكل رقم (19): الإجابة على السؤال (04)



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	20	68,97
لا	0	0
أحيانا	09	31,03
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالإعتماد على الإستبيان.

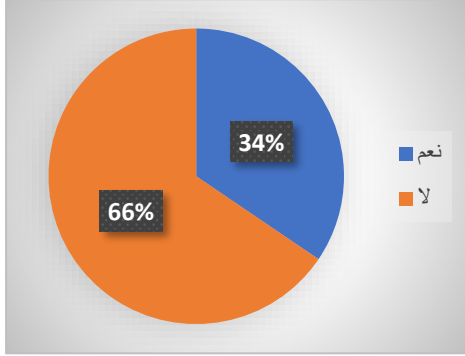
نلاحظ من الجدول أن 68,97 % من أفراد العينة البحث يساهمون في الترويج لمنتج الشركة، بالإضافة إلى 31,03 % يقومون بالترويج لكن في بعض الأحيان.

مما سبق تبين أن الكثير من عملاء الشركة لديهم قوة بيع معتبرة لتنفيذ البرنامج الترويجي الخاص بهم وهذا راجع إلى تحفيزهم من قبل الشركة لتوطيد علاقة قوية معهم تسمح بتدفق المبيعات بشكل كبير.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

5. هل سبق لك طلب السلعة ولم تأخذها نتيجة نفاذ المخزون؟

الجدول رقم: (10) الإجابة على السؤال (05) الشكل رقم (20): الإجابة على السؤال (05)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

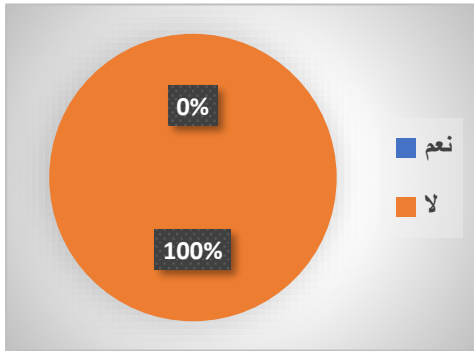
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	10	34,48
لا	19	65,52
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن 34,48 % من أفراد عينة البحث لم يتحصلوا على طلبياتهم نتيجة نفاذ المخزون وهذا راجع إلى أنه في فصل الصيف يزداد الطلب على المنتج بشكل كبير، فنجد أن كل ما تم طلبه تم بيعه، وأن 65,52 % تحصلوا على طلبياتهم نتيجة لأن طلبهم للمنتج غالبا ما يكون في باقي فصول السنة وهذا ما نفسره بتراكم المخزون.

6. هل طلب المنتج يقتصر على حضورك الشخصي؟

الجدول رقم: (11) الإجابة على السؤال (06) الشكل رقم (21): الإجابة على السؤال (06)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

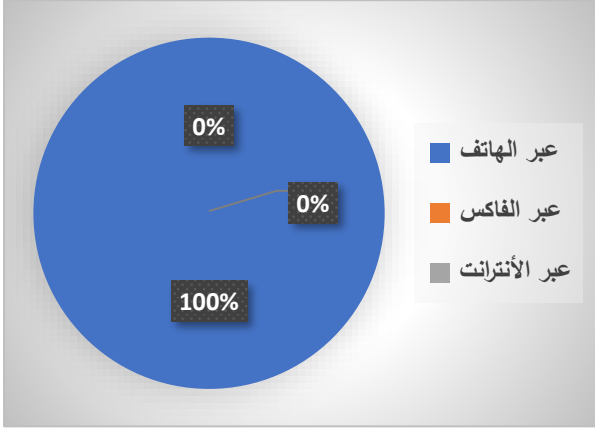
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	0	0
لا	29	100
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الإستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

- إذا كان الجواب بلا ما هي الوسيلة التي تطلب بها المنتج؟

الشكل رقم (22): الإجابة على السؤال (06)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم: (12) الإجابة على السؤال (06)

الإجابة	التكرار	النسبة %
عبر الهاتف	29	100
عبر الفاكس	0	0
عبر الأنترنت	0	0
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين أن 100 % من عينة أفراد البحث غير مجبرين على

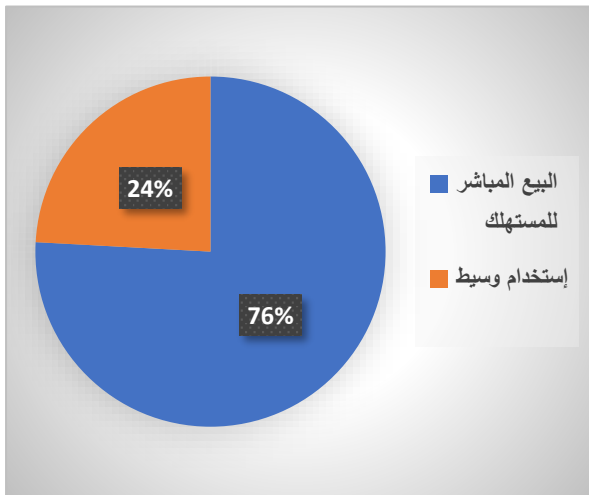
الحضور الشخصي وإنما يكتفون بإجراء إتصال هاتفي من أجل تسوية الطلبيات.

مما سبق يتبين أن الشركة تقدم تسهيلات خدماتية تجنب عملائها عناء التنقل والتذمر وتضمن بها

راحتهم، مما يضمن كسب ولائهم وتشجيع النشاط التوزيعي في آن واحد.

7. ما هي طريقة التوزيع التي تتبعها في تصريف منتج يوكوس؟

الشكل رقم (23): الإجابة على السؤال (07)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم: (13) الإجابة على السؤال (07)

الإجابة	التكرار	النسبة %
البيع المباشر للمستهلك	22	75,86
إستخدام وسيط	7	24,14
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان.

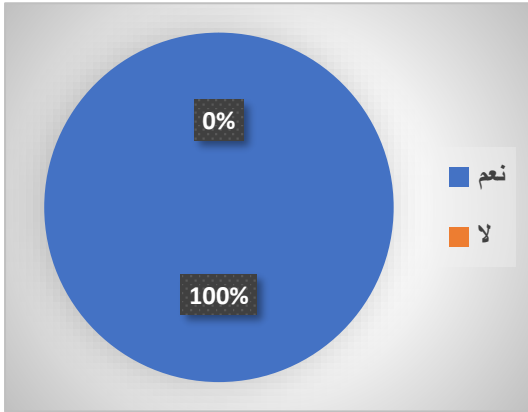
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

يتضح من خلال الجدول أن 75,86% من عينة البحث يبيعون مباشرة إلى المستهلك النهائي، أما 24,14% من العينة فأنهم يفضلون البيع باستخدام وسيط.

مما سبق تبين أن أغلبية أفراد العينة تستخدم طريقة التوزيع المباشر لأنها تتميز بخفض تكاليف التوزيع وسرعة إنتشار المنتج بين مختلف شرائح المستهلكين، مما يضمن إستمرارية تجديد الطلب عليه.

8. هل تقدم لك الشركة خدمات ما بعد البيع مجاناً؟

الشكل رقم (24): الإجابة على السؤال (08)



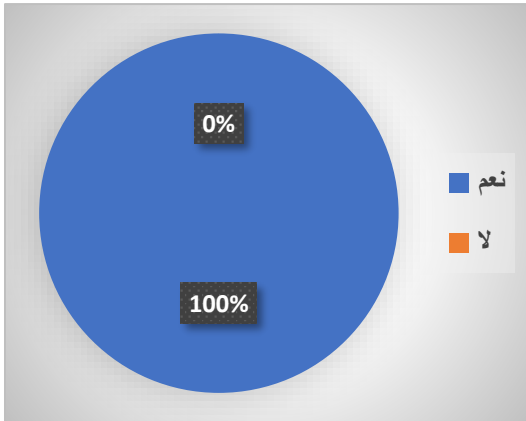
المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم: (14) الإجابة على السؤال (08)

الشحن		
النسبة %	التكرار	الإجابة
100	29	نعم
0	0	لا
100	29	المجموع

المصدر: بالإعتماد على الإستبيان.

الشكل رقم (25): الإجابة على السؤال (08)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم: (15) الإجابة على السؤال (08)

النقل وتسليم المنتج		
النسبة %	التكرار	الإجابة
100	29	نعم
100	0	لا
100	29	المجموع

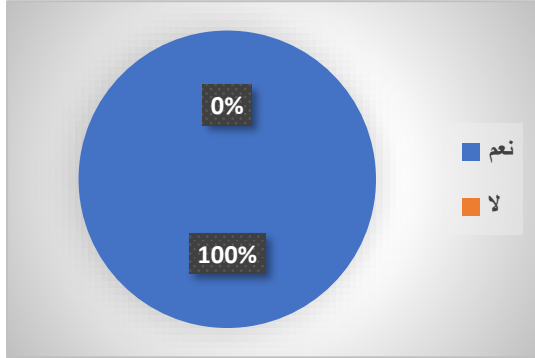
المصدر: بالإعتماد على الاستبيان.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن 100 % من أفراد العينة تقدم لهم خدمة الشحن ونقل المنتج مجاناً وهذا راجع إلى مهارة الشركة في تعزيز التواصل مع العملاء من أجل معرفة رغباتهم والعمل على تحقيقها، الشيء الذي يضمن لها إنطباع جيد حول صورة العلامة التجارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

9. هل تلتزم الشركة بمواعيد تسليم المنتج؟

الشكل رقم (26): الإجابة على السؤال (09)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم: (16) الإجابة على السؤال (09)

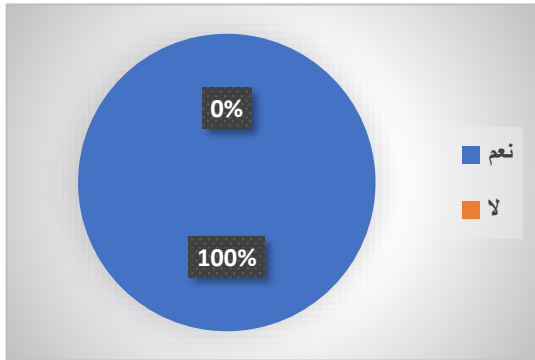
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	100
لا	0	100
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الإستبيان.

نلاحظ من الجدول أن 100 % من أفراد عينة البحث أكدوا إلتزام الشركة بمواعيد التسليم، هذا يدل على الكفاءة الجيدة لوسائل النقل المستعملة في التوزيع التي يشرف عليها سائقين يتصفون بخبرة مهنية وروح مسؤولية إلى جانب حسن المعاملة، مما يضمن راحة العملاء وحصولهم على المنتج في الوقت والمكان المناسبين.

10. هل تقوم الشركة بالرقابة والمتابعة لسير مبيعات المنتج بعد تسليمه لكم؟ إذا كان الجواب بنعم كيف يتم ذلك؟

الشكل رقم (27): الإجابة على السؤال (10)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم: (17) الإجابة على السؤال (10)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	100
لا	0	0
المجموع	29	100

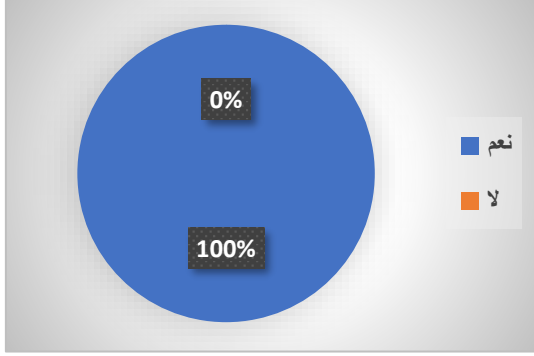
المصدر: بالإعتماد على الإستبيان.

نلاحظ من الجدول أن 100 % من أفراد عينة البحث أجابوا بأن الشركة لديها نظام رقابة يشرف عليه مندوبي بيع يقومون بإعداد تقارير تضم معلومات إحصائية عن حركة المبيعات والسوق والمنافسين وإرسالها إلى الشركة لتتقف على تحليلها وإحداث تغيير على النقائص الواردة فيها، وهذا يدل على أن الشركة تتبع نظام رقابي يحقق النفوذ في الأسواق بأفضل أداء.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

11. هل تحفزكم الشركة على العمل لزيادة حجم المبيعات من منتجاتها؟ إذا كانت الإجابة بنعم فما طبيعة هذه التحفيزات؟

الجدول رقم: (18) الإجابة على السؤال (11) الشكل رقم (28): الإجابة على السؤال (11)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

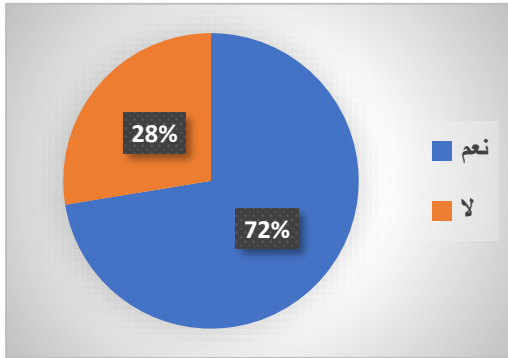
الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	100
لا	0	0
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن 100 % من أفراد عينة البحث يتلقون من الشركة عروض مشروطة (هدايا، تنظيم رحلات، تخفيضات)، لذلك يمكن القول بأن الأداء المتميز في سياسة الترويج المتبعة من طرف الشركة تخلق منفعة متبادلة، فمن جهة تضمن زيادة حصة السوق للشركة ومن جهة أخرى تضمن زيادة أرباح الوسطاء. (أنظر الملحق رقم: 08)

12. هل تقترح تعديلات على عبوة منتج يوكوس؟ إذا كان الجواب بنعم فماذا تقترح؟

الجدول رقم: (19) الإجابة على السؤال (12) الشكل رقم (29): الإجابة على السؤال (12)



المصدر: بالإعتماد على الجدول المقابل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	21	72,41
لا	08	27,59
المجموع	29	100

المصدر: بالإعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن 72,41 % من عينة أفراد البحث قد أجابوا بضرورة إجراء الشركة تعديلات جديدة على مستوى حجم وشكل العبوة وفق مقاييس تجذب الأنظار، وتلبي رغبات وأذواق مختلف شرائح المستهلكين، لاسيما أن التصميم له تأثير مباشر على القرار الشرائي للمستهلك.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة "يوكوس" لإنتاج المياه المعدنية

خلاصة الفصل

خلال هذه الدراسة الميدانية قمنا بتقديم الشركة بشكل عام و التعرف على مختلف الإدارات والمصالح التابعة لها من خلال عرض الهيكل التنظيمي، وتطرقنا إلى طريقة وسياسات التوزيع التي تنتهجها هذه الشركة بالإعتماد على جمع وتحليل المعلومات المتحصل عليها من عملاء الشركة ورؤساء المصالح باستخدام أدوات البحث العلمي (المقابلة، الإستبيان)، حيث تبيننا لنا المكانة التي يحتلها التوزيع في هذه الشركة لأنه يعتبر المحرك الرئيسي لمبيعاتها وفي نفس الوقت ضرورة ممارسة وظيفة التوزيع بإتباع منهج تسييري حديث يتماشى مع أهميته كنشاط هادف والبحث الدائم والمستمر عن كيفية تصميم نظام توزيع فعال ساهم بقوة في كسب حصص سوقية أكبر وإستقطاب عملاء جدد باستمرار .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تتضح مكانة التوزيع بالاهتمام الذي أولته المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وعموما في العالم ككل وحقيقة لا يمكن تجاهلها نظرا للدور الفعال الذي يلعبه على مستوى نجاح المؤسسة والمنافسة على المكانة في السوق والتنمية الاقتصادي.

يعتبر التوزيع المرآة العاكسة للنشاط ومكانة المؤسسة في السوق، ولقد برزت مجهودات المؤسسات في هذا العدد من خلال بعض الإجراءات التي تبنتها منها محاولة وضع سياسة منسقة مع الواقع الاقتصادي والمعاش الذي تسير إليه وكذا تحديد مسؤوليات الإشراف كل في عمله انطلاقا من تخصيص مجموعة من الإطارات في المجال الخاص وهدفها في ذلك تحديد مهام كل فرد للوصول إلى تحقيق الوعي العملي وصولا إلى وضع سياسة توزيع ناجعة، الارتقاء لمكانة المؤسسة في السوق والحفاظ عليها.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، الذي تم من خلاله التعرض لأساسيات حول التوزيع، ثم الانتقال لتحديد مفهوم التنافسية، وكيفية قياسها، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التوزيعية للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق الذي تنشط فيه والذي يتميز بشدة المنافسة.

ومن خلال دراستنا لموضوع سياسة التوزيع وأثرها على الميزة التنافسية في الشركة الإنتاجية، يمكننا إختبار الفرضيات على النحو التالي:

- من خلال المقابلة التي أجريناها خلال البحث تبين أن الشركة تتبع سياسة توزيعية فعالة تسمح لها بالوصول إلى أكبر درجة من التغطية والانتشار للمنتج وضمان الإستمرارية، الأمر الذي يحقق لها مركز تنافسي، وهذا ماأكد صحة الفرضية الأولى التي جاء فيها: يحتل التوزيع مكانة ذات أهمية بالغة في سياسة الشركة.
- من خلال تحليل نتائج الإستبيان: العبارات (1، 2، 4، 5، 7، 10) تؤكد صحة الفرضية الثانية التي جاء فيها: يؤثر التوزيع إيجابيا في تنمية المبيعات.
- من خلال تحليل نتائج الإستبيان: العبارات (3، 6، 8، 9، 11، 12) تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي جاء فيها: يؤثر التوزيع إيجابيا في زيادة عدد العملاء.

ومن خلال تعرضنا لهذا البحث تم استخلاص جملة من النتائج المتمثلة في:

الخاتمة العامة

- يعمل البوزيع على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية والشكلية.
- تضيف أنشطة التوزيع قيمة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء.
- يشكل اعتماد المؤسسة على الوسطاء في توزيع منتجاتها عاملا مهما في تقليل عدد المبادلات والاتصالات البيعية، الى جانب أنهم يشكلون حلقة الوصل بينها وبين أسواقها وذلك نظرا لفعاليتهم المتزايدة في تسويق المنتجات الى الأسواق المستهدفة من خلال اتصالاتهم، خبراتهم، تخصصهم ونطاق عملهم وهو ما يقدم للمؤسسات أكثر مما يمكن تحقيقه بنفسها.
- يتأثر قرار اختيار قنوات التوزيع بمجموعة من العوامل أهمها العوامل الداخلية للمؤسسة، العوامل المتعلقة بالسوق والمتغيرات البيئية والوسطاء، فأى تقصير في تحليل هذه المتغيرات قد يكون له أثر سلبي على فعالية هذه القنوات التوزيعية.
- يعد بناء استراتيجيية التوزيع أمر مهم يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها زيادة حجم المبيعات.
- بعد التوزيع أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا تم تخطيطه بشكل سليم واستراتيجي باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل.
- يسمح التوزيع المادي باستخدام أفضل للوسائل المتاحة في عملية التوزيع ويعمل على تخفيض التكاليف والوقت مما يزيد من فعالية نظام التوزيع.
- تعطي الشركة أهمية كبيرة لوظيفة التوزيع حيث تعمل بشكل دائم على تطويرها.
- تعتمد الشركة في تصريفها لمنتجات على التوزيع المباشر وغير المباشر وإستراتيجي التوزيع المكثف والإنتقائي.
- تقدم الشركة بعض التحفيزات المالية للوسطاء سواء كانوا تجار جملة أو مودعين.
- للتوزيع دور مهم في الإستراتيجية التنافسية للشركة وتدعيم مركزها التنافسي في السوق.

التوصيات والإقتراحات

على أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

الخاتمة العامة

- تكثيف الحملات الترويجية لتغطية أسواق أكثر وجلب عملاء جدد.
- القيام بالبحوث في مجال سلوك المستهلك وتطور رغباته وتوجه السوق من أجل تصميم الإستراتيجيات المناسبة كون الرغبات متجددة.
- إضافة أنشطة جديدة ترتبط بالنشاط الرئيسي للشركة كتأجير وسائل النقل التابعة لها.
- إضافة تعديلات على حجم العبوة لتلبية رغبات مختلف شرائح المستهلكين خصوصا أن الشركة تزاوّل نشاطها باستخدام حجم 1,5 لتر و0,5 لتر فقط.
- توظيف رجال بيع يقومون بتوزيع المنتج لتجار التجزئة.
- فتح نقاط بيع خاصة تابعة للشركة لخلق مناصب شغل من جهة وتنشيط المبيعات من جهة أخرى.
- وضع أجهزة تتبع داخل المقطورات تنظم من حركتها وسرعتها لضمان سلامتها وحسن أدائها في النقل.

صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل من صعوبات وعوائق، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة البحث:

- ضيق وقت التعامل مع المؤطرين في الشركة بسبب إنشغالاتهم.
- صعوبة في توزيع وجمع الاستبيان مع عملاء الشركة.
- صعوبة تجاوب الشركة في إعطاء المعلومات الكافية.

أفاق الدراسة

من خلال إنجاز هذا البحث برزت لنا مواضيع يمكن للطلاب البحث عنها والتعمق في دراستها مستقبلا ومن بينها:

- أثر سلسلة الإمداد على أداء المؤسسة.
- تأثير المزيج التسويقي في قوة بيع المؤسسة.
- تقييم أداء خدمات الوكالات التوزيعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I . الكتب

1. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
2. أحمد شاكر العسكري، التوزيع - مدخل لوجستيكي دولي، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
3. أريك شولتر، لعبة التسويق، ترجمة خالد الكردي، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، 2000.
4. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
5. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
6. بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار زهران، الاردن، 1999.
7. بشير عباس العلاق، الأسس العلمية في التخطيط والسيطرة المخزنية، المؤسسة العربية العامة للتأليف والنشر، 1983.
8. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مصر، جامعة الزقازيق، 1996.
9. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008.
10. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الإستراتيجية، منهج الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
11. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2005.
12. حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم، النماذج"، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2009.
13. حسين عجلان حسن، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008.
14. حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
15. حمد محمد محرز، الحق في منافسة المشروعات، كلية الحقوق، جامعة القاهرة مصر، 1994.
16. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، عمان دار اليازوري، 2007.

قائمة المراجع

17. خضر مصباح إسماعيل الطنطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، الأردن، 2013.
18. د. سامي عريفج وخالد حسين مصلح ومفيد نجيب حواشين، مناهج البحث العلمي وأساليبه، الطبعة الثانية، الاردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998.
19. د. سامي عريفج وخالد حسين مصلح ومفيد نجيب حواشين، مناهج البحث العلمي وأساليبه، الطبعة الثانية، الاردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998.
20. رضوان المحمود العمر، " مبادئ التسويق "، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان- الأردن-، 2005.
21. روبرت أبتس، ديفيد لى، الإدارة الإستراتيجية " بناء الميزة التنافسية "، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008.
22. زغدار أحمد، المنافسة "التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار جرير، الأردن، 2011.
23. زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
24. شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2006.
25. صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2003.
26. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم، الجزائر، 2003.
27. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، المتحدة للإعلان، مصر، القاهرة، 1999.
28. عبد السلام أبو القحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
29. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الجزء الأول، 1992.
30. عبيد محمد عنان و آخرون، التسويق، دار النشر غير موجودة، 1998.
31. عزام، زكرياء وآخرون: مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2008.
32. عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
33. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1999.

قائمة المراجع

34. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني، 2007.
35. قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق الصيدلاني، عمان، دار اليازوري، 2007.
36. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، دار المسيرة، الأردن، 2013.
37. محمد الباشا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
38. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
39. محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
40. محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41. محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
42. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
43. محمد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
44. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
45. محمود جاسم الصميدعي، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
46. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، الأردن، 2012.
47. مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
48. مصطفى محمد أبو بكر، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
49. مهدي حسين زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
50. ناجي معالا، رائف توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.

قائمة المراجع

51. نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1999.
52. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات "منظور إستراتيجي"، دار الصفاء، الأردن، 2012.
53. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم سلطان الطائي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق، الأردن، 2009.
54. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
55. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم والعمليات"، دار وائل، الأردن، 2011.
- II . المذكرات والرسائل الجامعية
1. بلحيمر إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع. علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
2. بوحنيك هدى: إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009 .
3. حايف سي حايف شيراز، إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.
4. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ال جزائر 3، الجزائر، 2012.
5. زموري كمال، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة تبسة، الجزائر، 2009 .
6. سناء جبيرات، التكوين وأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

قائمة المراجع

7. العكروف حفيظة، استراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم النجارة، جامعة الجزائر، الجزائر 2011-2012.
8. لعلوي عمر، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، 2004/2003.
9. نادية التهمي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2004-2003.

III . الملتقيات العلمية

1. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005
2. خليفة، منية، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9- 10 نوفمبر، 2010.
3. غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة السعودية، السعودية، العدد التاسع، جوان 2011
4. معموري صورية؛ الشيخ هجير، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9- 10 نوفمبر، 2010.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. A. DUVERDIER, F. CABARET, Les Clés de la Réussite dans la Distribution, Paris, ESF Edition, 1990.
2. Denis Lindon et F. Jallat, marketing : études, moyens d'actions et stratégies, DONOD, France, 5ème édition, 2007.
3. Florence Fernandez et d'autres, Management des entités commerciales, Dunod, France, 2005.
4. J. P. Helfer, J. Orsoni, Marketing, Paris, Vuibert, 6eme Edition, 2000.

قائمة المراجع

5. Jaque lindane et Denis l'endon, **théorie et pratique du marketing**, d'undo, 5ème édition, Paris, France, 1997.
6. Jean Jaque Lambin et d'autres, **Marketing srategie et operationnel**, Dunod, France, 6eme édition, 2005.
7. Joel Sohier, **La logistique**, Vuibert, France, 5 eme édition, 2007.
8. J-P Kotler & autres, **« Marketing Management »**, 13ème Edition, Pearson éducation, Paris, 2009.
9. Lasry, **Le Marketing c'est pas facil**. Imprimerie Es- Salem, Alger, 2001
10. Marc Vendercammen, **Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider et agir**, Deboeck, France, 2006.
11. Sophie BRULIN, Claudio GODART, **« Marketing »**, Berti Edition, Alger, 2010

قائمة الملاحق

YOUKOUS
BULLETIN D'ANALYSE PHYSICO

Date :/...../.....

heures	PRODUIT	PH 6,5 à 9						CONDUCTIVITE au max 2800 µs/cm						TURBIDITE au max 2 NTU					
		1.5 L1		1.5 L2		0.5		1.5 L1		1.5 L2		0.5		1.5 L1		1.5 L2		0.5	
08 h	Eau brute																		
	Eau avant UF																		
	Eau après UF																		
09 h	Produit fini	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5
	Eau brute																		
	Eau avant UF																		
11 h	Eau après UF																		
	Produit fini	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5
	Eau brute																		
13 h	Eau avant UF																		
	Eau après UF																		
	Produit fini	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5
15 h	Eau brute																		
	Eau avant UF																		
	Eau après UF																		
15 h	Produit fini	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5	1.5 L1	1.5 L2	0.5

Analyse effectuée par

le gérant

الملحق رقم (01):

الملحق رقم (02):



الملحق رقم (03):



الملحق رقم (04):



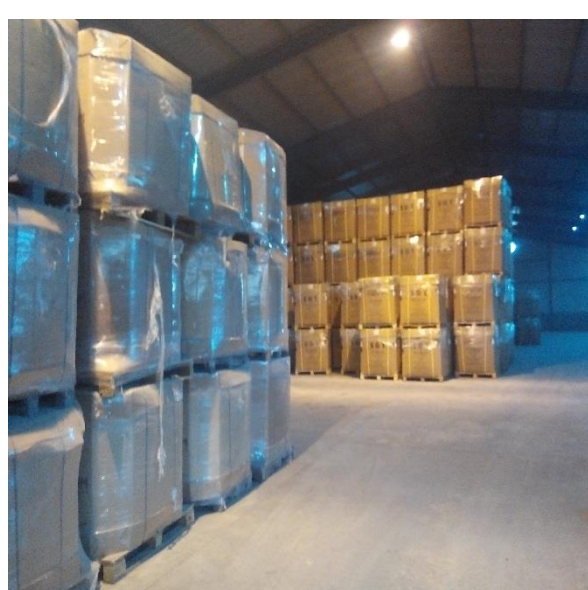
الملحق رقم (05):



الملحق رقم (06):



الملحق رقم (07):



SARL BAALOU DJ & FILS

PRODUCTION D'EAU MINERALE
CAPITAL SOCIAL 480.000.000,00 DA
UNITE DE PRODUCTION HAMMAMET
WILAYA DE TEBESSA
TEL/FAX : 00 (213) 37. 52. 10. 30 - TEL : 00 (213) 37. 52. 12. 73
Email youkous@gmail.com

YOUKOUS

ش.ذ.م.م بعلوج وأبنائه

إنتاج المياه المعدنية
الرأس المال الاجتماعي 480.000.000 دج
وحدة الإنتاج الحممامات ولاية تيبسة
الهاتف: 00.213 37.52.12.73
الفاكس: 00 213 37 52 10 30

HAMMAMET LE:...../...../.....

BON DE RECEPTION (MATERIE PREMIERE)

BON DE RECEPTION (MATERIE PREMIERE)		N°:.....			
		FOURNISSEUR:.....			
N° ORDER	DESIGNATION	BL/FACT N°.....		QTT RECUE	OBSERVATION
		DATE	QTT		

DATE DE RECEPTION :.....

NOM DE CHAUFFEUR :.....

IMMATRICULATION:.....

SERVICE COCERNE

SARL BAALOUJ & FILS

PRODUCTION D'EAU MINERALE
CAPITAL SOCIAL 480.000.000,00 DA
UNITE DE PRODUCTION HAMMAMET
WILAYA DE TEBESSA
TEL/FAX : 00 (213) 37. 52. 10. 30 - TEL : 00 (213) 37. 52. 12. 73
Email youkous@gmail.com

YOUKOUS

ش.ذ.م.م بعلوج وأبنائه

إنتاج المياه المعدنية

الرأس المال الاجتماعي 480.000.000,00 دج
وحدة الإنتاج الممامات ولاية تبسة
الهاتف: 00.213 37.52.12.73
الفاكس: 00 213 37 52 10 30

CARTE D'INVENTAIRE ANNUEL (MATIERE PREMIERE) 2016

SARL BAALOUJ ET FILS LE CONTROL DES STOCKS			Carte d'inventaire N°:01/2016		DEBUT INV:31/12/2016 FIN INV: 02/01/2017	
N°	DESIGNATION	UNITE	L'INVENTAIRE THEORIQUE	L'INVENTAIRE REEL	LA DIFFERENCE	
					+	-
1	PREFORME 1,5 L 28 GR (PPA)	U				
2	PRO-FORME 17 GR 0,5 L	U				
3	PREFORME 19GR (SGT)					
4	ETIQ OPP 1,5 (MERI PLAST)	U				
5	ETIQ OPP 1,5 (AURES EMB)	U				
6	ETIQ 0,5 L (COGITELA)	KG				
7	BOUCHON 30-25 (CROWN)	U				
8	BOUCHON 30-25 (FABRI PL)	U				
9	BOUCHON PCO (SGT)	U				
10	BOUCHON PCO (SAREP)	U				
11	COLLE (ICAT)	KG				
12	RUBANS ADHESIF (IPAC)	ML				
13	POIGNEE (GRAFICA)	U				
14	FILM RETRACTABLE 740/65	KG				
15	FILM RETRACTABLE 370/65	KG				
16	FILM RETRACT 370/65 0,5 L	KG				
17	FILM ETIRABLE	KG				
18	PLAQUE SIMPLE CATOON	U				
19	INTERCALAIRE	U				
20	PRODUITS DE LEBRIFICATION	L				
21	PRID COLLE (DULIANT)	L				

Comité des membres Inventaire

NOM ET PRENOM		
SIGNATURE		
DATE		

الملحق (08):



عمره مقبوله و ذنبا مغفورا إن شاء الله

الملحق رقم (09): دليل المقابلة

مدرسة الدراسات العليا التجارية الجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

شنوفي نور الدين

الطالبة:

قواسمية ماهر

كامل نوفل

سيدي المحترم تحية طيبة، وبعد:

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص التوزيع وادارة سلسلة الامداد، أتشرف بتقديم هذا الدليل الذي يضم عددا من الأسئلة تهدف الى جمع معلومات حول موضوع سياسة التوزيع وأثرها على الميزة التنافسية.

- السؤال الأول: كيف تتم عملية تعبئة وتغليف منتج الشركة (مراحل الإنتاج)؟

- السؤال الثاني: ماهي وجهة نظر شركة يوكوس لوظيفة التوزيع بصفة عامة؟

- السؤال الثالث: ماهي طرق التوزيع في شركة يوكوس (نرجو منكم الإجابة بالتفصيل)؟

- السؤال الرابع: هناك عدة إستراتيجيات في التوزيع، فماهي من بينها التي تتبناها شركة يوكوس؟

- السؤال الخامس: ماهو واقع التوزيع المادي داخل شركة يوكوس؟

الملحق (10): إستمارة الإستبيان

مدرسة الدراسات العليا التجارية الجزائر

إستبيان موجه للعملاء

تحت إشراف الأستاذ:

شنوفي نور الدين

الطلبة:

قواسمية ماهر

كامل نوفل

سيدي المحترم تحية طيبة، وبعد

في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص توزيع وإدارة سلسلة الإمداد، حول موضوع سياسة التوزيع وأثرها على الميزة التنافسية، تم إعداد هذا الإستبيان بهدف التعرف على آراء وتوجهات العملاء تجاه الشركة وأنشطتها التوزيعية، ولمعرفة مدى فعالية سياسة التوزيع على مبيعات الشركة، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة التعاون معنا في إنجاز هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع الشكر المسبق وفائق التقدير.

أولاً: المعلومات الشخصية

1. السن:

25 - أقل من 30 سنة

30 - أقل من 40 سنة

40 سنة فما فوق

2. المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

3. طبيعة العمل:

- وسيط دائم بعقد (المودعين)
- تاجر جملة
- تاجر تجزئة

4. الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- 5 - 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

ثانياً: البيانات الأساسية

1. كيف تعرفت على منتج شركة يوكوس أول مرة؟

- من خلال الإعلانات التي تقوم بها الشركة
- من خلال متعاملين آخرين مع الشركة
- إجابات أخرى:

2. حسب تجربتك في مجال البيع ما هو الفرق بين منتج شركة يوكوس والمنتجات الأخرى المنافسة؟

- في جودة المنتج
- في السعر
- في الخدمات التي تقدمها الشركة في مجال التوزيع
- في سياسة التعبئة والتغليف
- أم هناك فروقات أخرى:

3. هل تقومون بنقل المعلومات إلى الشركة عن احتياجات المستهلكين وردود أفعالهم تجاه منتجها؟

نعم لا

4. هل تساهمون في الترويج (Promotion) لمنتج الشركة؟

نعم لا أحيانا

5. هل سبق لك طلب السلعة ولم تأخذها نتيجة نفاذ المخزون؟

نعم لا

6. هل طلب المنتج يقتصر على حضورك الشخصي؟

نعم لا

إذا كان الجواب بلا ما هو الأسلوب الآخر الذي تطلب به المنتج:

عبر الهاتف عبر الأنترنت عبر الفاكس

7. ما هي طريقة التوزيع التي تتبعها في تصريف منتج يوكوس؟

البيع المباشر للمستهلك استخدام وسيط

8. هل تقدم لك الشركة خدمات ما بعد البيع؟

نعم لا الشحن

نعم لا النقل وتسليم المنتج

9. هل تلتزم الشركة بمواعيد تسليم المنتج؟

نعم

10. هل تقوم الشركة بالرقابة والمتابعة لسير مبيعات المنتج بعد تسليمه لكم؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

.....

11. هل تحفزكم الشركة لزيادة حجم المبيعات من منتجها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما طبيعة هذه التحفيزات:

تخفيضات رحلات هدايا

أشياء أخرى:

12. هل تقترح تعديلات على عبوة منتج يوكوس؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ماذا تقترح؟