مدرسة الدراسات العليا التجارية

EHEC

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد

الموضوع:

قياس فعالية قنوات توزيع المنتجات النفطية (زيوت التشحيم)

دراسة حالة:

نفطال NAFTAL

من إعداد الطالبة:

نصراوي عبير

تحت إشراف:

د. خري عبد الناصر

أستاذ محاضر

الدفعة السادسة

2019

مدرسة الدراسات العليا التجارية

EHEC

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد

الموضوع:

قياس فعالية قنوات توزيع المنتجات النفطية (زيوت التشحيم)

دراسة حالة:

نفطال NAFTAL

من إعداد الطالبة:

نصراوي عبير

تحت إشراف:

د. خري عبد الناصر

أستاذ محاضر

الدفعة السادسة

2019

ملخص

تعتبر إستراتيجية التوزيع من أهم إستراتيجيات المزيج التسويقي إلى جانب إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير و الترويج، و عنصر التوزيع في حد ذاته يمكن تقسيمه إلى عنصرين أساسيين هما القنوات التوزيعية و التوزيع المادي، كما تعتبر المنتجات النفطية من المنتجات التي يتزايد عليها الطلب من طرف المستهلكين لكونها منتجات إستراتيجية خاصة مع التغيرات الطارئة في البيئة التكنولوجية و التطور الميكانيكي الذي يقود المؤسسات الصناعية إلى إنتاج محركات حديثة و جد متطورة في عالم السيارات و التي تحتاج إلى زيوت تشحيم ذات جودة عالية و تتماشى مع نوعية كل محرك. و بالتالي على المؤسسات المهتمة بتسويق و توزيع هذه المنتجات أن تهتم بعنصر التوزيع و تعمل على إيجاد الإستراتيجية المناسبة لتوزيع زيوت التشحيم بالفعالية المطلوبة، و هذا لكونها تزاول نشاطها في بيئة تنافسية، خاصة بعد انفتاح السوق الوطني أمام مؤسسات ذات خبرة عالمية سواء كانت نفطية أو غير نفطية. لذلك ركزت هذه الدراسة على تحليل إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال و قياس فعالية قنوات توزيعها، و التي من خلالها تمكنا من الوصول إلى أن إستراتيجية التوزيع لها دور كبير في تحقيق التفوق و التميز و كسب ولاء العملاء.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التوزيع، التوزيع المادي، قنوات التوزيع، المزيج التسويقي.

Résumé

La stratégie de distribution est l'une des stratégies les plus importantes du mix marketing ainsi que la stratégie produit, stratégie prix, et la promotion. L'élément de distribution peut être divisé en deux principaux éléments sont : les canaux de distribution et la distribution physique. Aujourd'hui, les produits pétroliers sont également considérés comme des produits qui sont de plus en plus en demande par les consommateurs, car ils représentent des produits stratégiques, surtout avec les changements qui se sont produits dans l'environnement technologique et le développement mécanique qui conduit les entreprises industrielles à produire des moteurs automobiles plus moderne et très sophistiqués qui exigent des lubrifiants de bonne qualité adaptées avec touts les types de ces moteurs. Ainsi les entreprises qui sont intéressées par la vente et la distribution de ces produits doivent prendre en considération l'élément de distribution, et travailler à trouver la stratégie appropriée et la plus efficace et performante pour distribuer leurs produits avec l'efficacité demandée. Et cela, par ce qu'elles sont actives dans un environnement concurrentiel, surtout après l'ouverture du marché national avant des entreprises très expérimentées qu'elles soient pétrolières ou non pétrolière. Alors cette étude a porté sur l'analyse de la stratégie de distribution des lubrifiants au sein de l'entreprise NAFTAL et la mesure de l'efficacité de ces canaux de distribution et à travers laquelle nous avons pu à atteindre que la stratégie de distribution à un rôle important en la réalisation de l'excellence.

Mots clés : Stratégie de distribution, La distribution physique, Les canaux de distribution, Mix marketing.

Abstract

The distribution strategy is one of the most important marketing mix strategies as well as product strategy, pricing strategy, and promotion. The distribution element can be divided into two main elements are: distribution channels and physical distribution. Today, petroleum products are also seen as products that are increasingly in demand by consumers, as they represent strategic products, especially with the changes that have occurred in the technological environment and the mechanical development that has occurred leads industrial firms to produce more modern and sophisticated automotive engines that require good quality lubricants suitable for all types of these engines. Thus companies that are interested in the sale and distribution of these products must take into consideration the distribution element, and work to find the appropriate and most effective and efficient strategy to distribute their products with the required efficiency. And that, because they are active in a competitive environment especially after the opening of the national market before very experienced companies whether they are oil or non oil. So this study focused on the analysis of the distribution strategy of lubricants within the company NAFTAL and the measurement of the efficiency of these distribution channels and through which we managed to reach that the distribution strategy to an important role in achieving excellence.

Key words: Distribution strategy, Physical distribution, Distribution channels, Mix marketing.

إهداء

إلى من تحملني دوما في دعائها.... أمي

إلى عمودي الفقري.... أبي

حفظهما الله و أدامهما تاجا فوق رأسي

إلى من كن لي دفئا بعد أمي.. أخواتي الحبيبات

إلى من ينتظر عودتي حاملة لشهادتي.. أعمامي و عماتي

إلى صديقتي و رفيقة دربي هند

إلى كل من شجعني و أوقد فيا روح الأمل من جديد

أهدي لكم هذا العمل البسيط

عبير

الشكر

يقول الله عز وجل في كتابه الكريم: (لَئَن شَكَرْتم لَأزيدَنكم)

الآية 9 من سورة إبراهيم

أولا و قبل كل شيء الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه، أشكرك ربي على كل النعم التي أكرمتني بها و فضلتني على كثير من خلقك.. أشكرك ربي حين أخذت بيدي و أخرجتني من ظلمة الجهل إلى نور العلم.. أشكرك ربي حين سهلت لي الصعاب و فتحت لي الأبواب و كنت لي المعين على إنجاز على العمل المتواضع..

أتقدم بجميع عبارات الشكر التي لا تقال في كلمة واحدة كون الكلمة لا تكفي لشكره، و خالص الامتنان و التقدير و العرفان للأستاذ "خري عبد الناصر" إليه أهدي عقدا من الشكر الذي لا يستحقه سواه.. إليك أستاذي الكريم يا من بذلت و لم تنتظر العطاء كل الشكر على ما قدمته لي من مساعدة و نصائح فكنت لي عونا على إنجاز هذا العمل..

و أتوجه بجزيل الشكر إلى السيدة " كوشكار فائزة" مسؤولة فرع التسويق لمؤسسة نفطال.. و التي قدمت لي النصائح و التوجيهات و لم تبخل عليا بمعلومة..

كما أتقدم بشكري إلى مسؤولي إدارة نشاط زيوت التشحيم لقبولهم بإجراء مقابلة معي
و أقدم جزيل الشكر إلى السيد "برادعي عبد الحكيم" مسؤول قسم التدقيق لمؤسسة نفطال و الذي ساعدني في إجراء المقابلة و جمع المعلومات اللازمة

و في الأخير أقدم امتناني لكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد خاصة السيدة "دراجي أميرة".. إلى كل من شجعني و لو بالكلمة الطيبة

قائمة الجداول

الفصل	رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
الأول	(1/1)	المقارنة بين الوسائل المختلفة للنقل	25
	(2/1)	احتياجات كل مصنع و الكمية المتوفرة في كل مخزن	27
	(3/1)	تكلفة نقل الوحدة الواحدة من مخزن معين إلى مصنع معين	28
	(4/1)	مصفوفة توزيع	28
	(5/1)	مصفوفة توزيع حسب طريقة الركن الشمالي الغربي	29
	(6/1)	مصفوفة إعادة توزيع الوحدات انطلاقا من الخلية (ن2ص3)	31
الثاني	(1/2)	أنواع الخدمات المقدمة من طرف تاجر الجملة	67
	(2/2)	أوجه المقارنة بين إستراتيجيات التغطية السوقية	90
الثالث	(1/3)	المجاميع الاقتصادية التي تؤثر على استهلاك زيوت التشحيم	126
	(2/3)	التهديدات و الفرص المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة	128
	(3/3)	تحليل SWOT	130
	(4/3)	البنيات التحتية الخاصة بتخزين زيوت التشحيم في مختلف المناطق	138
	(5/3)	نسبة مشاركة المشغلين لنقل زيوت التشحيم	139
	(6/3)	شبكة توزيع مؤسسة نفطال	141
	(7/3)	جدول نتائج السؤال رقم (01)	153
	(8/3)	جدول نتائج السؤال رقم (02)	154

	(9/3)	جدول نتائج السؤال رقم (03)	155
	(10/3)	نتائج السؤال رقم (04)	156
	(11/3)	نتائج السؤال رقم (05)	157
	(12/3)	نتائج السؤال رقم (06)	158
	(13/3)	نتائج السؤال رقم (07)	159
	(14/3)	نتائج السؤال رقم (08)	160
	(15/3)	نتائج السؤال رقم (09)	161
	(16/3)	نتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب	162
	(17/3)	نتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب	163
	(18/3)	نتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي	164
	(19/3)	نتائج السؤال المتعلق بعدد مرات إعادة التشحيم	165
	(20/3)	نتائج تقييم أداء التوزيع المادي من خلال سعر زيوت التشحيم	167
	(21/3)	نتائج تقييم أداء التوزيع المادي من خلال توفر المنتج	168
	(22/3)	نتائج تقييم أداء قنوات التوزيع من خلال سرعة الخدمة	169
	(23/3)	تقييم أداء قنوات التوزيع من خلال رضا العملاء	170

قائمة الأشكال

الفصل	رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
الأول	(1/1)	عدد التعاملات دون وسيط	13
	(2/1)	عدد التعاملات بوجود وسيط	13
	(3/1)	أنواع التدفقات	17
	(4/1)	نموذج الكمية الاقتصادية	33
الثاني	(1/2)	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	54
	(2/2)	قنوات توزيع السلع الصناعية	56
	(3/2)	قنوات توزيع الخدمات	57
	(4/2)	طول منافذ التوزيع	78
	(5/2)	أبعاد قياس أداء منافذ التوزيع	98
	(6/2)	التمثيل البياني لمنحنى نقطة التعادل	101
الثالث	(1/3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	114
	(2/3)	الهيكل التنظيمي لفرع التسويق بمؤسسة نفطال	117
	(3/3)	الهيكل التنظيمي لفرع نشاط زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال	122
	(4/3)	مصادر إمداد زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال	136
	(5/3)	تزويد مراكز التخزين	137
	(6/3)	تدفقات التوزيع	140
	(7/3)	منفذ توزيعي لزيوت التشحيم بمؤسسة نفطال	149
	(8/3)	العرض البياني لنتائج السؤال رقم (01)	153
	(9/3)	العرض البياني لنتائج السؤال رقم (02)	154
	(10/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (03)	155
	(11/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (04)	156
	(12/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (05)	157

	(13/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (06)	158
	(14/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (07)	159
	(15/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (08)	160
	(16/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (09)	161
	(17/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالجنس	162
	(18/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالسن	163
	(19/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي	164
	(20/3)	التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بعدد مرات إعادة التشحيم	165

قائمة الاختصارات

الاختصار	دلالته
ERDP	المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات النفطية
GD	الإدارة المباشرة
GL	الإدارة الحرة
GNC	وقود الغاز الطبيعي
GPL	غاز البترول المميع
GRS	الشحوم
HIN	الزيوت الصناعية
HMD	زيت محرك الديزل
HME	زيت محرك البنزين
H.S.E	نظافة و أمن البيئة
HTR	زيت ناقل الحركة
L.P	زيوت التشحيم و العجلات
LUB	زيوت التشحيم
PDV	نقطة البيع
PIB	الناتج المحلي الإجمالي
PVA	نقطة البيع المصرح بها
RO	الموزع العادي
SLG	محطات الغسل و التشحيم
SNTF	المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
SNTR	المؤسسة الوطنية للنقل البري
SPA	الخاص بالسيارات
spa	مؤسسة ذات أسهم
STPE	مؤسسة نقل منتجات الطاقة

UNM	وحدة نفطال للصيانة

لفهرس

العنوان	الصفحة
مقدمة العامة	01
الفصل الأول: التوزيع المادي و أهميته	06
المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع	08
المبحث الثاني: التوزيع المادي و متطلباته	18
المبحث الثالث: عناصر نظام التوزيع المادي	22
الفصل الثاني: قنوات التوزيع و إستراتيجياته	41
المبحث الأول: ماهية قنوات التوزيع	43
المبحث الثاني: العلاقة مع الوسطاء	61
المبحث الثالث: تسيير قنوات التوزيع	79
الفصل الثالث: دراسة إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال	108
المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة نفطال و بيئتها	110
المبحث الثاني: توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال	132
المبحث الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال	142
خاتمة العامة	173


المقدمة
العامة

تشهد الجزائر في السنوات الأخيرة مجموعة من التحولات المستمرة, خاصة في الجانب الاقتصادي, و بالتالي بدأت المنافسة بالظهور و الاتساع بين المؤسسات الوطنية و الأجنبية و كذا الوطنية فيما بينها, و أدركت أن كافة أنشطتها يجب أن تكون موجهة للسوق و الاهتمام بالوظائف التسويقية قد أصبح أمرا مطلوبا والأخذ بالأساليب التسويقية الحديثة واجبا مفروضا ويعتبر التسويق كنشاط ضروري و أحد الأدوات الرئيسية والهامة في المؤسسة الاقتصادية, وبالتالي ضرورة تعزيز تكاملية الأداء فيما بين عناصر المزيج التسويقي, و بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

كما من بين المهام الرئيسية لوظيفة التسويق هي إيصال السلع و الخدمات إلى المستهلك النهائي بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الكفاية, أو بمعنى أخر تضييق الفجوة بين المنتج و عملائه ويقوم بهذه المهمة عنصر التوزيع الذي يعتبر من أهم استراتيجيات المزيج التسويقي وعنصر التوزيع في حد ذاته يمكن تقسيمه إلى عنصرين أساسيين هما القنوات التوزيعية و التوزيع المادي, كما تعتبر المنتجات النفطية من المنتجات التي يتزايد الطلب عليها من طرف المستهلكين لكونها منتجات إستراتجية وبالتالي على المؤسسات النفطية أن تهتم بعنصر التوزيع وتعمل على إيجاد الإستراتجية المناسبة لتوزيع منتجاتها النفطية بالفعالية المطلوبة, وهذا لكونها تزاول نشاطها في بيئة تتميز بالمنافسة, خاصة بعد انفتاح السوق الوطني أمام مؤسسات ذات خبرة عالمية سواء كانت نفطية أو غير نفطية .

و تعتبر القرارات الخاصة بقنوات التوزيع من أهم القرارات التي تواجه إدارة التسويق بالمؤسسة، فمن خلال تلك القنوات تستطيع المؤسسة توصيل منتجاتها إلى العملاء في الوقت و المكان المناسبين. و من ثم تبدو أهمية قنوات التوزيع كحلقة وصل بين مراكز الإنتاج و أماكن الاستهلاك.

الإشكالية:

و في ضوء ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يتم توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال على المستوى الوطني, و ما هي المتطلبات اللازمة لبناء توزيع مادي فعال لهذه المنتجات في المؤسسات النفطية ؟

و لكشف جوانب الدراسة و الإجابة عن التساؤل المحوري ارتأينا وضع تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما هي شروط بناء توزيع مادي فعال لزيوت التشحيم ؟
- ما هي أهم الاعتبارات الخاصة بقنوات التوزيع لدى مؤسسة نفطال ؟
- ما هي أهم المشاكل التي تواجهها مؤسسة نفطال في توزيع زيوت التشحيم ؟

فرضيات الدراسة:

- **1H:** شروط بناء نظام توزيع مادي فعال لزيوت التشحيم يحتاج إلى أسس دقيقة لتحديد النظام الملائم
- **2H:** قنوات توزيع زيوت التشحيم في السوق الوطنية تخضع لمراعاة الاعتبارات الخاصة بطبيعة المنتجات زيوت التشحيم، و يتم توزيعها حسب مخطط الطلبات
- **3H:** قد تواجه مؤسسة نفطال مشكلات و صعوبات تعيقها عن تحقيق كامل أهدافها التوزيعية المسطرة

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تشخيص وظيفة التوزيع في إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية نفطال و محاولة التعرف على كيفية قيام هذه المؤسسة بتوزيع منتجاتها و نظرا لتعدد المنتجات النفطية التي تقوم بتوزيعها مؤسسة نفطال فقد خصت دراستنا كيفية توزيع زيوت التشحيم على المستوى الوطني.
- و محاولة تسليط الضوء على العناصر الأساسية للتوزيع (التوزيع المادي و قنوات التوزيع) و دورها في نجاح النشاط التسويقي.
- تزويد الأبحاث العلمية بمرجع جديد.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في العمل على تبيين الوظيفة التوزيعية في المؤسسة الاقتصادية و دور هذه الأخيرة في تحقيق الإستراتيجية الملائمة، و كذا أهمية حسن التسيير لهذا النشاط التوزيعي الذي يترتب عنه تحقيق التفوق و التميز في السوق الوطنية.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا بهذا الموضوع في هذه الدراسة إلى العديد من الأسباب التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية الوظيفة التوزيعية في مؤسساتنا الاقتصادية.
- محاولة لفت الانتباه إلى أهمية الوظيفية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الحديثة و على ضرورة اهتمامنا بعناصر المزيج التسويقي بصفة عامة و التوزيع بصفة خاصة.
- ملاءمة الموضوع لتخصصي في الماستر (التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد).
- الأهمية البالغة التي تكمن في الموضوع و يقوم عليها خاصة في مؤسسة نفطال.

منهج الدراسة:

اقتضت منا طبيعة موضوع البحث إتباع منهجين أساسيين، بغرض تحقيق أهداف الدراسة، و يتمثل هذين المنهجين في:

- المنهج الوصفي: تم الاعتماد على هذا المنهج أساسا في الفصل الثالث، من خلال جمع البيانات الضرورية.
- المنهج التحليلي: تم استعمال هذا المنهج أساسا في الفصل الثالث و الذي يمثل الدراسة الميدانية للبحث و ذلك من خلال تحليل المعطيات المستمدة من عينة العملاء المدروسة، و كذا تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية، و تفسير تلك النتائج.

هيكلة البحث:

من أجل معالجة الموضوع و الإلمام بمختلف جوانبه و للإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول مسبوقة بمقدمة و منتهية بخاتمة.

من خلال المقدمة أشرنا إلى التغيرات التي يشهدها واقع الاقتصاد الجزائري و التي تؤثر على النشاط التوزيعي للمؤسسة، ما يلزمها باتخاذ الإجراءات اللازمة و الصارمة للتكيف مع هذه التغيرات، و أشرنا في هذا الجانب إلى النشاط التسويقي كأحد الوسائل الرئيسية و الهامة في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أشرنا إلى عنصر التوزيع الذي يعتبر من أهم استراتيجيات المزيج التسويقي و دوره في تحقيق التميز.

سنتطرق في الفصل الأول إلى التوزيع المادي و أهميته، حيث سنعرض في بادئ الأمر مفاهيم حول التوزيع، أهميته، أهدافه، و وظائفه و من ثم سنتناول التوزيع المادي الذي يعتبر وسيلة من وسائل التوزيع حيث سنقوم بعرض مفهومه، أهميته، و أهدافه هو الآخر، بعدها سنقوم بمناقشة عناصر التوزيع المادي، و لهذا سيستدعي بنا الأمر إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

فيما يخص الفصل الثاني سنتناول فيه الجانب النظري لقنوات التوزيع و إستراتيجياته، حيث سنتعرض أولا إلى ماهية قنوات التوزيع بعدها سنتطرق إلى توضيح الفرق بين القناة التوزيعية و المنفذ التوزيعي من خلال المرور بمفهوم المنفذ التوزيعي و عموميات حول هذا الأخير، كما سنبرز من خلال هذا الفصل أنواع الوسطاء و كيفية تسيير العلاقات معهم و أخيرا سنناقش مجموع الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع و سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هو الآخر.

أما بالنسبة للفصل الثالث فهو سيكون عرض لدراسة ميدانية نسعى من خلالها تدعيم لما سنتطرق إليه في الجانب النظري و بغرض تحقيق هذه الأهداف سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أيضا.

أما الخاتمة فستشمل ملخصا عاما لمضمون البحث بجانبيه النظري و الميداني، مع تحديد النتائج المتوصل إليها من هذا البحث. كما تشمل الخاتمة على مجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي تعبر عن وجهة نظرنا للنتائج المتحصل عليها من خلال معالجة إشكالية البحث و اختبار الفرضيات. و فيما يلي هيكلة الدراسة و تقسيمها:

- ✓ **الفصل الأول:** التوزيع المادي و أهميته.
- ✓ **الفصل الثاني:** قنوات التوزيع و استراتيجياته.
- ✓ **الفصل الثالث:** دراسة إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال.

الفصل الأول:

التوزيع المادي و أهميته

مقدمة الفصل:

يعتبر التوزيع المادي أحد أبرز عناصر إستراتجية التوزيع، و هو يشكل أهمية كبرى بالنسبة لكل من المنتج و العميل على حد سواء. فمن خلاله يستطيع المنتج جذب العملاء و الحفاظ عليهم و خدمتهم بصورة أفضل عند مستوى تكلفة معقول. و من ناحية أخرى يضمن التوزيع المادي الفعال توفر المنتجات في الوقت المناسب و المكان المناسب للعميل سواء كان مستخدما صناعيا أو مستهلكا نهائيا.

هذا و يتضمن نظام التوزيع المادي العديد من العناصر، و التي من أهمها وظيفة النقل و التخزين و مراقبة المخزون و المناولة و غيرها. و يجب على المنتج إدارة هذه الأنشطة بأعلى كفاءة ممكنة، بما يمكنه من تحقيق الهدف الأساسي لنظام التوزيع المادي، و الذي يتمثل في تخفيض تكاليف حركة المنتجات أثناء انتقالها من المنتج إلى العميل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات هذا العميل عند مستوى تكلفة مناسب.

ومن أجل دراسة نظام التوزيع المادي، سنتطرق في بادئ الأمر إلى مفهوم التوزيع من ناحية عامة كما سنبين أهميته، أهدافه و وظائفه بعدها سنعرض مفهوم نظام التوزيع المادي و أهميته، ثم نوضح أهداف نظام التوزيع المادي، و نحدد متطلبات نظام التوزيع المادي الفعال، و أخيرا نتناول أهم عناصر نظام التوزيع المادي. و بالتحديد سوف نتناول وظائف النقل و التخزين و مراقبة المخزون و المناولة و أخيرا التعبئة و التغليف.

المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع

سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع مع تحديد أهدافه و وظائفه مع التطرق إلى التدفقات الناتجة عن وظائف التوزيع.

- ✓ **المطلب الأول:** مفهوم التوزيع.
- ✓ **المطلب الثاني:** أهداف و وظائف التوزيع.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع

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

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

و يعرف أيضا على أنه: " نقل السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها"[3].

يعرف التوزيع على أنه: " مجموع النشاطات المبذولة منذ أن يصبح منتج قابلا للاستعمال إلى غاية دخوله المخزن التجاري أو نقطة البيع"[4].

يعرف التوزيع على أنه: "يضم جميع الأنشطة التي تسمح بأن تكون المنتجات في متناول العملاء"[5].

توزيع المنتجات هو توصيلها إلى العملاء المناسبين، مع التشكيلة المناسبة، في المكان المناسب، بالكمية الكافية، في الوقت المناسب و مع الخدمات اللازمة لبيعها و لاستهلاكها عند الاقتضاء و لصيانتها[6].

---

[1] ناجي معالا، رائف توفيق، **أصول التسويق "مدخل تحليلي"**، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص241.

[2] S.Martin, J.P.Verdine, ***Marketing : les concepts clés***, Edition Chihab, Alger, 1996, p 117.

[3] حسن حامد محمود، **نظام المالي و الاقتصادي في الإسلام**، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار النشر الدولي، 2000، ص147.

[4] B.Olivier et autres, ***Dictionnaire du marketing***, Hatier, Paris, 1998, p 325.

[5] PH.Kotler, K.L.Keller, ***Marketing management***, 15ème édition, Pearson France, 2015, p 35.

[6] Lendrevie et Lévy, ***Mercator :Tout le marketing à l'ère numérique***,11ème édition, Dunod, Paris, 2014, p 305.

يعرف التوزيع على أنه: " مجموعة النشطات التي لها علاقة بسلسلة الإنتاج حتى وصوله إلى الآخرين، هدفها جعل المنتج سهل الشراء لكل من يريد شراءه"[1].

ومن بين التعاريف التي تتسم بالشمولية نجد أن التوزيع هو تلك العملية التي تعني بصرف أو نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى أماكن استهلاكه و ذلك في المكان الذي يريده المستهلك، و في الوقت الذي يرغب فيه قصد تحقيق المنفعة و إشباع رغبات المستهلكين، فلا يكفي أن يكون ذو جودة عالية، و سعر مناسب، و مرفق بترويج لائق ما لم يكن متوافر بالكميات اللازمة في الوقت و المكان المناسبين.

و حسب "ميركل" و "ابوم" "Mircal and Abaum" بغض النظر عن درجة جودة المنتج أو طريقة أدائه فإنه لا يمكن إتمام عملية البيع ما لم يتوافر المنتج في السوق للمشتري المحتمل الذي يرغب في شرائه و هذا يعني ضرورة المنشأة للمنتج في الوقت و المكان المناسب[2].

من خلال هذا التعريف يظهر صنفين من الوسائل التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها و هي[3]:

- **التوزيع التجاري:** الذي يعمل على انتقال ملكية السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين و المستعملين، و الذي يتحقق بفضل أعوان التوزيع مثل رجال البيع، تجار الجملة، تجار التجزئة، و مختلف منشآت التوزيع المتوفرة.
- **التوزيع المادي:** يعمل على وضع ماديا المنتجات في متناول المستهلكين بفضل وسائل النقل، التخزين، المناولة.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف التوزيع

أولا: أهداف التوزيع

تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها، لذلك يكون تحديد هذه الأهداف مبني على التكامل و الترابط بين عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج و التوزيع) لذلك يجب أن تكون أهداف كل إستراتجية من استراتيجيات المزيج التسويقي متوافقة

[1] D.Mohamed Seghir, ***Comprendre le marketing***, Edition Berti, Alger, 1990, p 30.

[2] د. توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق و تدعيم القدرة التنافسية**، القاهرة، دار الفكر العربي، بدون سنة نشر، ص276.

[3] أوكيل رابح، **تسيير قنوات التوزيع**، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2015/2014، ص 07.

مع الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح و بما أن التوزيع عنصر من العناصر المهمة في المزيج التسويقي فلا يمكن للمؤسسة تحديد أهدافه بمعزل عن الأهداف العامة، و عموما فإن كل إستراتجية من المزيج التسويقي تسعى للوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة و هي:

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

ولهذا نجد أن التوزيع يساعد على اقتراب المنتج من الزبون ففي بعض الأحيان يصعب على المنتج أن يكون متواجدا في مختلف نقاط أو أماكن تواجد كافة الزبائن، و هذا يؤدي إلى التقليل أو الحد من إدراك هؤلاء الزبائن لحاجاتهم، لكن عن طريق مختلف الأنشطة التوزيعية يقترب المنتج أكثر فأكثر من الزبون رغم بعده الجغرافي و المكاني فأنشطة التوزيع تقرب المسافة و توحد الصلة بين المنتج و الزبون.

كما يضمن التوزيع تدفق و انسياب السلع، بعد التعرف، وبعد تحديد كافة حاجات الزبائن المستهدفين عن طريق إجراء دراسة السوق، يعمل على توفير هذه الحاجات بشكل دائم و مستمر و إيصالها إلى الزبائن، ولا يتم ذلك إلا عن طريق القيام بمختلف الأنشطة التوزيعية، و يكون ذلك في أحسن الظروف و في الأوقات المناسبة و الأماكن المحددة.

---

[1] J.P.Helfer, J.Orsoni, ***Marketing***, 6ème édition, Vuibert, Paris, 2000, p 317.

[2] ناجي معالا، رائف توفيق، **مرجع سابق**، ص 246.

[3] D.Lindon, F.Jallat, ***Le marketing :Etudes moyens d'action stratégie***, 5ème édition, Dunod, Paris, 2005, p 160.

و بما أن التوزيع يهدف إلى تخفيض التكاليف فالسياسة التوزيعية تعمل على تقليص عدد المبادلات، "إن معظم المنتجين لا يقومون بعملية بيع منتجاتهم مباشرة إلى المستعملين النهائيين، بل يستعينوا بمجموعة من الوسطاء يقومون بمهام متعددة"[1].

ثانيا: وظائف التوزيع

هي عبارة عن مجموعة النشاطات التي يقوم بها الموزع حتى يحقق أهدافه التي تؤول في مجملها إلى تحقيق القيمة المضافة للتوزيع، و المتمثلة في وضع المنتجات في المكان المطلوب و بالكميات الكافية في الوقت المناسب و مع الخدمات الضرورية، هذه العمليات يقوم بها أفراد أو مؤسسات يشكلون مختلف قنوات التوزيع أو مختلف الوسطاء[2].

إن أهم نقد يوجه للوسطاء هو التسبب في رفع تكاليف المنتوج و بالتالي الرفع من سعر بيعه، و لكن في الواقع يقوم الوسطاء نيابة عن المنتج بتسيير التدفقات التجارية و ذلك بأقل التكاليف الممكنة مما يجعل المؤسسات تبحث عن الطرق الأكثر فعالية للتوزيع و إلى ترشيد و عقلنة أنماط التسيير كما يتجلى ذلك من خلال الوظائف التي يقوم بها الوسطاء و التي سنتطرق لها كما يلي[3]:

أ- النقل:

وظيفة بديهية لأنه لا يمكن أن نتصور أن تكون المصانع بالقرب من المستهلكين أو أن نطلب منهم التنقل إليها لاقتناء المنتجات التي يرغبون بها. تعني هذه الوظيفة نقل المنتوج و عمليات المناولة و بشكل عام كل ما له علاقة بالامدادية و يسمح بتوجيه الإنتاج إلى أماكن التخزين و التوزيع. و هي وظيفة بالغة الأهمية نظرا للتزايد المفرط في مناطق الاستهلاك و تباعدها الجغرافي، تسعى المؤسسات إلى نقل سلعها بالطريقة الأكفأ حتى تتمكن من تخفيض تكاليف النقل، كأن يقوم تاجر الجملة بتجميع الطلبيات المتشابهة لعدد معين من المحلات الشيء الذي يسمح له بنقل السلع بكميات كبيرة، كما يقوم بنقل أنواع مختلفة من السلع التي ستوزع بنفس الاتجاه مما يقلص من تكاليف النقل.

[1] PH.Kotler, K.L.Keller, ***op.cit***, p 552.

[2] نعيمة غلاب، **قنوات التوزيع**، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى، 2013، ص 21.

[3] نعيمة غلاب، **نفس المرجع**، ص ص 21-22.

إذن فالموزع يحاول ضمان توفير العرض الذي يستجيب للطلب في السوق بالنسبة لمختلف المنتجات، كما يسعى الموزع لتحقيق الدوران السريع للمخزون و الذي يساهم في تخفيض تكاليف التخزين و تنشيط المبيعات لأن المنتجات المعروضة تكون دوما جديدة، إذن يتمكن البائع من بيع أكبر كمية، و للحصول على معدل دوران سريع يجب:

- ✓ توفير تشكيلة من السلع يكون الطلب عليها كبير.
- ✓ التنبؤ بالمبيعات على المدى القصير اعتمادا على حجم المبيعات السابقة.
- ✓ تحفيز و تشجيع الطلب باستعمال مختلف وسائل الإشهار.
- ✓ التموين بشكل متكرر و بكميات قليلة نسبيا أي أن تكون آجال التسليم قصيرة و لكن في هذه الحالة يمكن أن تتعرض المؤسسة لخطر الانقطاع و تتحمل تكاليف مرتفعة في النقل و الإدارة راجعة للعدد الكبير للطلبيات، و على العموم تفضل المؤسسات تحمل تكلفة انقطاع المخزون من وقت لآخر على أن تتحمل تكاليف التخزين المرتفعة.

ب- التخزين:

يحاول الموزع ضمان توفير العرض الذي يستجيب للطلب في السوق بالنسبة لمختلف المنتجات، كما تسمح هذه الوظيفة بلعب دور المعدل في سوق السلع بين المنتجين و المستهلكين و ذلك حسب وضعية السوق (الوفرة أو الندرة في المنتجات).

ت-**الإعلام و الاتصال:**

التوزيع هو وسيلة إعلام ذات أهمية كبيرة تتمثل في: عرض الأسعار، الإعلام حول مواصفات المنتجات، الإشهار عن نقطة (PDV)، نشاط ترويج المبيعات في المتاجر...الخ[1].

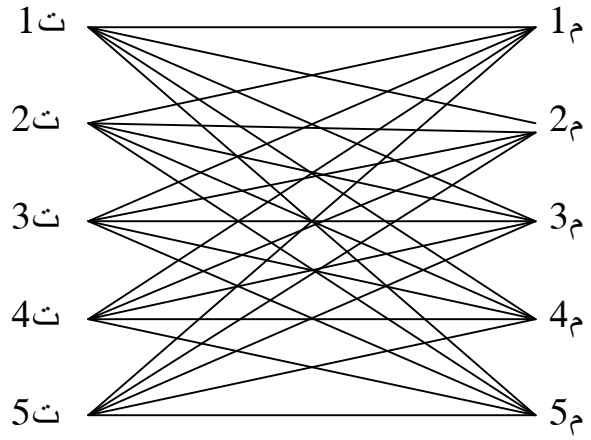
بفضل الاتصال مع السوق النهائية، يمتلك الموزعين قواعد بيانات تجارية فيما يخص طبيعة و عدد المبادلات حسب صنف المنتجات، العلامة، و المنتجات، و عادة ما تتعلق قاعدة البيانات بسلوكيات شراء العملاء الفردية بفضل بطاقات الولاء هذه المعلومات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنتجين[2].

[1] Lendrevie et Lévy, ***op.cit***, p 307.
[2] ***Ibid***, p 307.

ث- تقليص عدد الاتصالات أو المعاملات:

لنفرض مثلا أن هناك خمس منتجين في السوق (م) و حمس تجار تجزئة (ت) لهذا المنتوج، لكي يتم تدفق منتجات المؤسسة إلى المؤسسة الموزعة نتصور عدد المعاملات التالي:

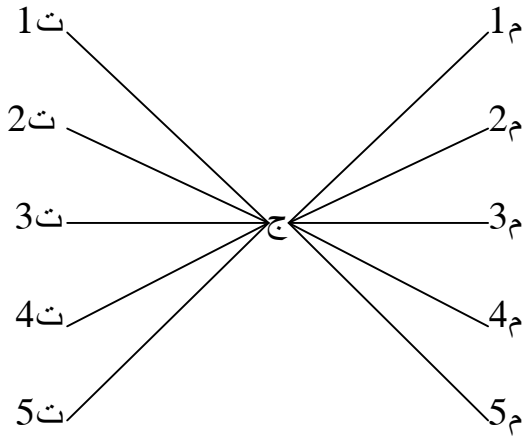
الشكل رقم (1/1): عدد التعاملات دون وسيط



المصدر: Y.Chirouze, ***Choix des canaux de distribution***, Dunod entreprise, 1982, p 8

إذن لابد من إجراء 25 معاملة و اتصال حتى يتم اتصال المنتجين الخمسة بتجار التجزئة الخمسة، فلنتصور الآن أن هناك تاجر للجملة (ج) يمكن أن يمر به المنتجين الخمسة، إذن سيتقلص عدد المعاملات كما سنرى في الشكل التالي:

الشكل رقم (2/1): عدد التعاملات بوجود وسيط



المصدر: Y.Chirouze, ***Choix des canaux de distribution***, Dunod entreprise, 1982, p 08.

إذن نلاحظ أن عدد المعاملات انخفض من 25 إلى 10 معاملات فقط و كل ما يرافق هذا الانخفاض من اقتصاد في الوقت و المال و المجهود و التفاوض الذي سيتم مع تاجر وحيد للجملة عوضا عن 5 تجار تجزئة.

ج- التعديل:

هنا سيتخصص المنتج في عملية الإنتاج و يركز كل جهوده و موارده المتاحة في هذا النشاط (عوضا عن تشتيتها على مجموعة من الوظائف) و سيترك للوسيط أو الوسطاء وظيفة التوزيع، كما أن الإنتاج المكثف و المتواصل لا يتناسب مع طبيعة الاستهلاك الموسمي أو المتذبذب لبعض السلع و هنا يأتي دور الوسطاء في تعديل الاستهلاك عبر الزمن من خلال استعمال وسائل تحفيز الطلب لدى المستهلك [1] كما أن المنتج يستفيد من العلامة التجارية للموزع عندما تكون معروفة أو شائعة الاستعمال.

ح- إعداد التشكيلة:

عادة ما يتطلب المستهلك كمية صغيرة من مجموعة كبيرة و مختلفة من السلع بينما ينتج الصانع عددا محدودا من السلع بكميات كبيرة، هنا يأتي دور الوسطاء و المتمثل في تشكيل توليفات متنوعة تسمح للمستهلك بشراء سلع مختلفة خلال نفس عملية الشراء و هذا ما يسمح باختصار الوقت و الجهد و الحصول على ما يحتاجه المستهلك.

و هذه العملية هي إحدى وظائف التوزيع المادي، تهدف إلى تشكيل عرض ملائم للعملاء يعني اختيار العروض: أي من منتجات و خدمات يجب اقتراحها على مستوى نقاط البيع المادية أو عبر الانترنت التي يرتادها المشتري النهائي؟ غالبا ما يختلف الموزعين من حيث سياسة التشكيلة الخاصة بهم: طبيعة المنتجات، عرض و عمق المجموعات، الترويج (تعزيز العرض على مستوى نقاط البيع)[2].

و تقوم المؤسسات بهذه الوظيفة باختيارها لعدد معين من السلع من بين تلك المعروضة من طرف المنتجين المحليين أو الأجانب.

[1] Y.Chirouze, ***Choix des canaux de distribution***, Dunod entreprise, 1982, p 08.
[2] Lendrevie et Lévy, ***op.cit***, p 307.

خ- تقريب المؤسسة من أسواقها و زبائنها:

عادة ما تكون المؤسسات المنتجة بعيدة عن المستهلكين و هذا بسبب تشتتهم الجغرافي، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تتواجد في كل الأسواق، لذلك تعتمد على الوسطاء لأنهم أقرب من المستهلك و هذه ما يجعلهم على علم باحتياجاته و ملاحظاته و انطباعاته، إذن فالموزع يعطي قيمة للمنتجات بوضعها تحت تصرف المستهلكين[1].

د- تحقيق اقتصاديات الوفرة:

و ذلك بتجميع عرض مجموعة من المنتجين بحيث تتوزع تكاليف البيع على هذا العدد من المنتجين، في حين يتحمل المنتج لوحده هذه التكاليف إذا قام بتوزيع منتوجه بنفسه[2].

ذ- تقديم خدمات أفضل:

و التي تزيد من وفاء الزبائن للعلامة التجارية فعادة ما يكون الوسيط أقرب من المستهلك أو المستعمل النهائي، و هذا ما يجعله على علم باحتياجاته فيقوم بتوزيع المنتجات التي تلبي هذه الاحتياجات، كما أنه يوفر آجالا قصيرة للتسليم و خدمات ما بعد البيع[3].

إن أهم ميزة يوفرها الموزع هي قدرته على تسليم طلبيات صغيرة لعدد كبير من الزبائن و توفير تشكيلة متنوعة من المنتجات و إضافة خدمات ملحقة بالمنتوج تميز الوسيط عن غيره أهم هذه الخدمات:

- ✓ خدمات مرتبطة بالمنتوج مثل: التسليم، الصيانة، خدمات ما بعد البيع[4].
- ✓ خدمات إضافية: أماكن لتجريب الألبسة، مرآب، مراحيض، عمال للإعلام و النصح، الفتح الليلي على الأقل مرة في الأسبوع، الدفع بالتقسيط، المقاهي، أماكن لترك الأطفال، الهاتف، عربات لحمل السلع...الخ[5].

---

[1] Y.Chirouze, ***op.cit***, pp 8-9.
[2] J.J.Lambin, ***Le marketing stratégique***, 3ème édition, Ediscience, Paris, 1996, p 394.
[3] J.J.Lambin, ***Ibid***, p 396.
[4] نعيمة غلاب، **مرجع سابق**، ص 26.
[5] J.P.Helfer, J.Orsoni, ***op.cit***, p 318.

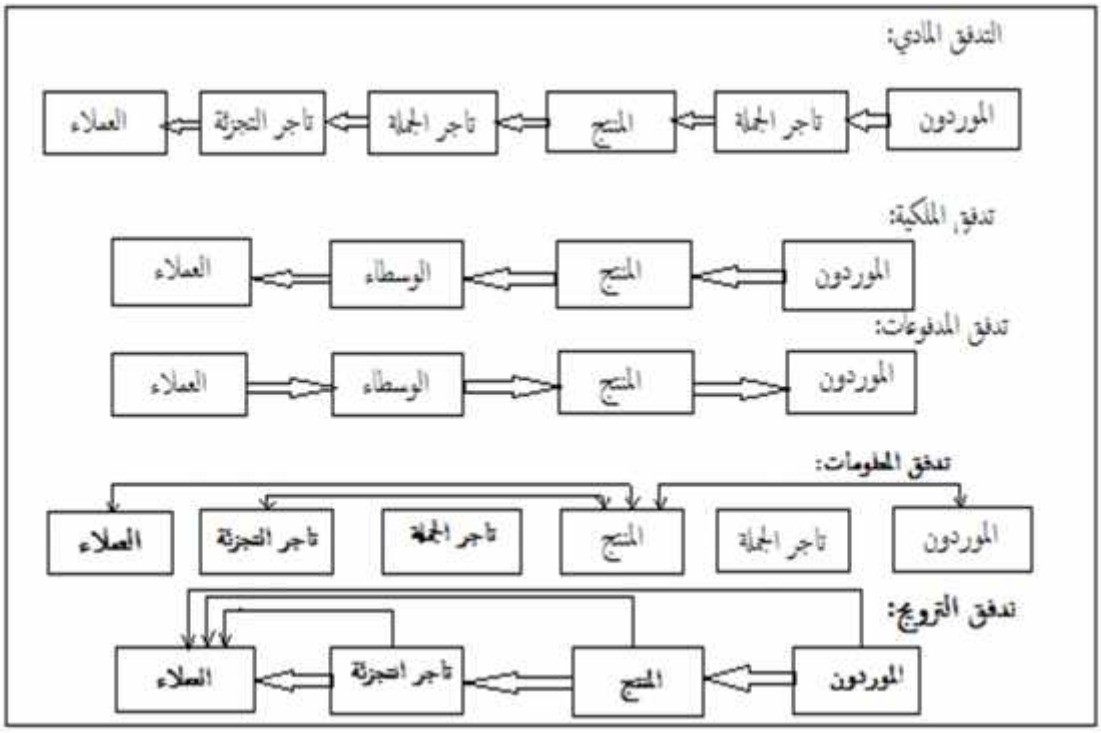
و من خلال مجموع هذه الوظائف نلاحظ انسياب مجموعة من التدفقات، و من أهم هذه التدفقات ما يلي[1]:

- ✓ **التدفق المادي Flux physique** : و يصف هذا التدفق التحرك الفعلي للمنتجات بدءا من المواد الأولية و حتى و صولها للعميل النهائي.
- ✓ **تدفق الملكية Flux de titre:** و يصف هذا التدفق الانتقال الفعلي للملكية من مؤسسة تسويقية لأخرى.
- ✓ **تدفق المدفوعات Flux de paiement**: و يشير إلى قيام العميل بدفع قيمة السلع المشترية للوسيط الذي يقوم بدفعها هو الآخر للمنتج و يقوم المنتج بالدفع إلى مورديه.
- ✓ **تدفق المعلومات Flux d'informations:** و يشير هذا التدفق إلى كيفية تبادل المعلومات فيما بين المنظمات التسويقية المختلفة في منفذ التوزيع.
- ✓ **تدفق الترويج Flux de promotion:** و يصف تدفق التأثيرات للإعلان و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات و النشر في أحد الأجزاء لبقية الأجزاء الأخرى في النظام.

و يمكن توضيح هذه التدفقات في الشكل رقم (3/1) التالي:

[1] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص 25، بتصرف.

الشكل رقم (3/1) : أنواع التدفقات



المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص ص 26-27.

المبحث الثاني: التوزيع المادي، و متطلباته

سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع المادي، أهميته و كذا أهدافه، مع تحديد متطلبات نظام التوزيع المادي التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهداف هذا النظام و بالتالي الأهداف العامة للمؤسسة و لقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كالتالي:

- ✓ **المطلب الأول:** مفهوم التوزيع المادي، أهميته و أهدافه.
- ✓ **المطلب الثاني:** متطلبات نظام التوزيع المادي.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع المادي، أهميته و أهدافه

أولا: مفهوم التوزيع المادي

تختص وظيفة التوزيع المادي بتحريك المنتجات من أماكن الإنتاج حتى تصل إلى مراكز الاستهلاك في الوقت المناسب لهذا الاستهلاك[1].

يقصد بالتوزيع المادي "مجموع النشاطات التي تسمح بتحريك المنتج من المورد نحو الزبون.التوزيع له تأثير مباشر على التكاليف و مستوى رضا المستهلك"[2].

ويقصد بالتوزيع المادي العلاقات التبادلية بين جميع العناصر المؤثرة في عمليات تدفق المعلومات و المنتجات من أجل تلبية حاجات العملاء و رغباتهم. و إلى جانب العمليات اللازمة لتلبية حاجات العميل، يتضمن التوزيع المادي كذلك كافة الأعمال التجهيزية اللازمة لتلبية تلك الحاجات[3].

و يوضح هذا المفهوم عدة حقائق أساسية عن التوزيع المادي و هي[4]:

- ✓ أنه يتضمن تدفق المعلومات إلى جانب تدفق المنتجات.
- ✓ أن الهدف الأساسي لنظام التوزيع المادي هو إشباع حاجات و رغبات العملاء بأقل تكلفة ممكنة.

---

[1] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص 147.

[2] A.B.Kasmi, ***Contribution à l'amélioration de la chaine logistique aval à l'aide de l'analyse multicritère à la décision***, Revue des sciences commerciales, Ecole des Hautes études commerciales (HEC),n°23, 2017, p 56.

[3] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص 148.

[4] **نفس المرجع**، ص 148، بتصرف.

- ✓ أنه يتضمن أعمال تجهيزية و تحضيرية تسبق تلقي طلبات العملاء، بما يمكن من تلبية تلك الطلبات.
- ✓ ويتضمن نظام التوزيع المادي العديد من العناصر، و أهمها وظائف النقل و التخزين و مراقبة المخزون و المناولة و غيرها. و يجب العمل على تحقيق التكامل و التآلف بين جميع عناصر نظام التوزيع المادي و بحيث لا تطغى وظيفة على أخرى، و بحيث يمكن لهذا النظام أن يحقق أهدافه المخططة بكفاءة عالية.

و يمكن تحقيق ذلك من خلال مفهوم التكلفة الكلية لنظام التوزيع المادي. حيث يتم التركيز على تحقيق أفضل علاقة بين التكاليف و الأرباح لنظام التوزيع المادي ككل. و ليس مجرد الاهتمام بتخفيض تكلفة كل عنصر من عناصر النظام بصورة منفردة[1].

ثانيا: أهمية نظام التوزيع المادي

تنبع أهمية التوزيع المادي من خلال عدة اعتبارات أهمها ما يلي[2]:

- ✓ يساهم التوزيع المادي بدرجة كبيرة في تهيئة المنافع الزمنية و المكانية.
- ✓ تحتل نسبة تكاليف التوزيع المادي نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التسويق. و قد تصل هذه النسبة أحيانا إلى ما يقارب 40% من التكاليف الكلية للتسويق.
- ✓ التغيرات البيئية المتسارعة و المنافسة الطاحنة في الأسواق، و التي تدعو المنتجين إلى إعادة النظر في كافة بنود التكلفة الخاصة بهم و العمل على تخفيضها و تحسين الخدمة بقدر المستطاع.
- ✓ تزايد معدل التطور التكنولوجي في أساليب التوزيع المادي هيئ الفرصة لتطوير أداء هذه الوظيفة بشكل أفضل.
- ✓ المزايا العديدة التي يوفرها التوزيع المادي الفعال كخدمة العملاء بشكل أفضل و توفير احتياجاتهم بالنوعية المطلوبة و الكمية المناسبة في الوقت و المكان المناسبين و بأقل تكلفة ممكنة.

التوزيع هو بلا شك الجزء الأكثر تطورا و الأكثر ديناميكية على الأقل في سلسلة الإمداد. في الواقع، المشكلات الرئيسية التي تواجه الموزعين هي متعددة و تستلزم أبعاد لوجستية قوية جدا. من الممكن تحديد

[1] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص 149.

[2] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **نفس المرجع**، ص ص 149-150.

نظام توزيع مادي صارم في شكل مجموع نشاطات مترابطة تهدف إلى التحويل المادي للمنتجات النهائية من المنتج إلى الزبون[1].

ثالثا: أهداف نظام التوزيع المادي

يهدف نظام التوزيع المادي بصفة عامة إلى دعم المركز السوقي للمنتج عبر خدمة العملاء بشكل أفضل و بتكلفة منخفضة نسبيا. هذا و تساهم الإدارة الفعالة لنظام التوزيع المادي في تحقيق العديد من الأهداف من بينها[2]:

- ✓ تحسين مستوى خدمة العملاء.
- ✓ تخفيض التكاليف الكلية للتوزيع.
- ✓ تنامي حجم المبيعات بصورة مطردة.
- ✓ تحقيق الاستقرار في الأسعار بسبب التدفق المتوازن للمنتجات إلى الأسواق.
- ✓ الاختيار الجيد للوسطاء (الموزعين).
- ✓ تحقيق المنفعة الزمنية و المنفعة المكانية .

إذن الهدف الرئيسي للتوزيع المادي هو جعل المنتج المرغوب من طرف الزبون في المكان المناسب، في الوقت المتفق عليه، بالكميات المطلوبة و بأحسن تكلفة[3].

المطلب الثاني: متطلبات التوزيع المادي الفعال

يتطلب نظام التوزيع المادي الفعال توفر بعض العوامل، التي من أهمها ما يلي[4]:

- ✓ اختيار أنسب المواقع للتسهيلات الإنتاجية، مما يضمن تخفيض تكاليف النقل و السرعة في التسليم.
- ✓ توفر وسائل و إمكانات النقل المناسبة، مما يؤدي إلى سهولة تدفق المواد و الخدمات و المنتجات بين مراكز التوريد و التوزيع بشكل سريع و منتظم و بأقل تكاليف ممكنة.

---

[1] A.B.Kasmi, ***op.cit***, p 56.

[2] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص ص 150-151.

[3] A.B.Kasmi, ***op.cit***, p 56.

[4] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص ص 151-152.

- ✓ توفر نظم فعالة للاتصالات بين مراكز الإنتاج و التخزين و النقل و العملاء، مما يهيئ دقة المعلومات و توفرها في الوقت المناسب.
- ✓ توفر المخزون بمستوى مناسب، لتهيئة الخدمة الجيدة للعملاء و تخفيض التكاليف الكلية و دعم المركز التنافسي للمنتج.

المبحث الثالث: عناصر نظام التوزيع المادي

يتضمن نظام التوزيع المادي كما أوردنا سابقا العديد من العناصر التي ينبغي تحقيق التكامل و التناسق فيما بينها.

و عناصر التوزيع المادي تتضمن: نقل المنتجات (انطلاقا من مراكز الإنتاج إلى غاية نقاط التخزين، البيع، أو الاستهلاك)، التخزين، المناولة، التعبئة و التغليف الوقائية، و ضوابط الامتثال، كما تتضمن أيضا جميع النشاطات المتعلقة بتدفق المعلومات التي توجه و تضبط هذه العمليات الفيزيائية كإعداد الطلبات، عمليات التخطيط أو المعالجة الإدارية للطلبات و حفظ الأوراق المالية[1]. و للتطرق لأهم عناصر التوزيع المادي قسمنا هذا المبحث إلى أربع مطالب كما يلي:

- ✓ **المطلب الأول:** وظيفة النقل.
- ✓ **المطلب الثاني:** وظيفة التخزين.
- ✓ **المطلب الثالث:** وظيفة المناولة.
- ✓ **المطلب الرابع:** التعبئة و التغليف.

المطلب الأول: وظيفة النقل[2]

تعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر تكاليف التوزيع. و لذا يسعى المنتج باستمرار إلى اختيار أنسب وسائل النقل، بما يهيئ تخفيض تكلفة النقل إلى أقل درجة ممكنة مع الأخذ في الحسبان العناصر الأخرى لنظام التوزيع المادي.

أولا: تعريف النقل

هو الوظيفة التي تتضمن جميع الأنشطة الخاصة بتوفير و توجيه و رقابة الوسائل التي تستخدم في نقل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى مراكز الاستخدام أو الاستهلاك. هذا و تمثل تكاليف النقل نسبة كبيرة من التكاليف التسويقية، و ذلك بسبب بعد مراكز إنتاج معظم المنتجات عن مراكز استخدامها أو استهلاكها.

---

[1] A.B.Kasmi, ***op.cit***, p 56.

[2] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص ص 152-160، بتصرف.

و لذا ينبغي على المنتج أن يتوافر لديه إمكانات جيدة لنقل المنتجات في أقل وقت و بأقل تكلفة ممكنة. و من جانب آخر يتعين عليه تحقيق التنسيق و التآلف التام بين الأنشطة النقلية و غيرها من عناصر التوزيع المادي. مما يضمن كفاءة و فعالية التوزيع، و تحسين الخدمة المقدمة للعميل، و ضمان الاستغلال الأمثل لوسائل و إمكانات النقل المتاحة له.

ثانيا: وسائل النقل الممكنة

تتعدد وسائل النقل التي يمكن للمنتج الاعتماد عليها، و يمكن تقسيم هذه الوسائل حسب الملكية و نطاق التشغيل و طبيعة الوسيلة و طبيعة البضاعة المنقولة و غيرها. و بصفة عامة يوجد أمام المنتج وسائل بديلة للنقل و هي:

أ- النقل بالسكك الحديدية:

وهو من أفضل وسائل نقل المنتجات و بصفة خاصة عند نقل المنتجات ثقيلة الوزن أو ذات الأحجام الكبيرة، كما تستخدم هذه الوسيلة أيضا في حالة نقل المنتجات لمسافات طويلة نسبيا. حيث تتميز هذه الوسيلة بتكلفتها المعقولة. و من أمثلة السلع التي يتم نقلها بهذه الوسيلة الفحم و المنتجات المعدنية و السلع الصناعية و غيرها.

ب- النقل البري بالسيارات:

تزايد النقل بهذه الوسيلة بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة و تتصف هذه الوسيلة من النقل بالسرعة مقارنة بمعظم الوسائل الأخرى، و كذلك الخدمة المستمرة و المنتظمة، و المرونة من حيث نقل الكميات الصغيرة و الكبيرة. و تركز هذه الوسيلة على نقل السلع المصنوعة، بينما يركز النقل بالسكك الحديدية على نقل المواد الخام. و رغم أن تكلفة النقل بالسيارات تكون عادة أكبر من تكلفة النقل بالسكك الحديدية، إلا أن هذه الوسيلة تتميز بإمكانية النقل من الباب للباب. و بذلك فهي أكثر مرونة من النقل بالسكك الحديدية، و التي ترتبط بخطوط محددة للسير.

ت- النقل المائي:

يتميز النقل المائي بأنه أقل أنواع النقل تكلفة و لكنه في نفس الوقت أبطأها. و يستخدم هذا النوع بصفة خاصة في نقل الكميات الكبيرة من السلع. هذا و يتضمن النقل المائي نوعين أساسيين هما: النقل

النهري، و يستخدم في التجارة الداخلية كاستخدام نهر النيل في نقل السلع المختلفة، خاصة بين المدن المختلفة التي تقع على ضفاف النيل. أما النوع الثاني فهو النقل البحري، أي نقل المنتجات عبر البحار و المحيطات، و الذي يستخدم بصورة كبيرة في عمليات التجارة الدولية.

ث- النقل بالأنابيب:

رغم أهمية هذا النوع من وسائل النقل و إمكانية استخدامه في نقل المنتجات بكميات كبيرة، إلا أن النقل بالأنابيب هو أقل أنواع النقل انتشارا و يستخدم في نقل أنواع معينة من المنتجات النفطية كالبترول و الغاز الطبيعي و الزيوت.

ج- النقل الجوي:

تزايد استخدام النقل الجوي للمنتجات بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة، حيث يتميز بسرعته الفائقة في نقل المنتجات و منه وصولها في الوقت المناسب لتلبية حاجات العملاء. و لكن من جانب آخر يتميز النقل الجوي بتكلفته المرتفعة، مما يجعل درجة استخدام هذا النوع أقل نسبيا مقارنة بالأنواع الأخرى لوسائل النقل. و نظرا لارتفاع تكلفته، فإنه غالبا ما يستخدم في نقل المنتجات غالية الثمن ذات طبيعة هشة قابلة للكسر.

ثالثا: المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة

تستهدف وظيفة النقل بصفة أساسية ضمان انتظام و استمرار خدمة النقل، و تخفيض تكلفتها إلى أقل قدر ممكن، و استغلال كافة الإمكانات النقلية المتاحة. مما يهيئ تلبية احتياجات العملاء من المنتجات بالكميات المناسبة و في الوقت المناسب. هذا و توجد بعض العوامل التي يمكن للمنتج استخدامها في المفاضلة بين وسائل النقل و اختيار أنسبها، و من أهمها ما يلي:

- ✓ تكلفة استخدام وسيلة نقل معينة مقارنة بغيرها من الوسائل.
- ✓ الوقت اللازم الذي تستغرقه وسيلة النقل لإيصال المنتجات بالنسبة لوسائل النقل الأخرى.
- ✓ درجة الأمان الخاصة بكل وسيلة من حيث وصول المنتجات المنقولة سليمة.
- ✓ قدرة كل وسيلة على توفير الالتزام بالتسليم في المواعيد المقررة.

- ✓ مرونة التشغيل من حيث مدى ثبات و اتجاه خط سير وسيلة النقل، و إمكانية استخدامها في أغراض بديلة، و كذلك إمكانية تجزئة الحمولة.
- ✓ الحدود العليا و الدنيا للكميات التي يمكن نقلها باستخدام كل وسيلة من وسائل النقل.
- ✓ مدى انتظام الخدمة و الاستمرارية في انسياب المنتجات و توصيلها إلى العملاء في الوقت المناسب.

و يوضح الجدول (1/1) التالي مقارنة بين وسائل النقل المختلفة كما يلي:

جدول رقم (1/1): المقارنة بين الوسائل المختلفة للنقل

وسيلة النقل / معيار المقارنة	السكك الحديدية	النقل المائي بالسفن	النقل البري بالسيارات	الأنابيب	النقل الجوي بالطائرات
1. السرعة	متوسطة	الأبطأ	سريع	بطيئة	الأسرع
2. تكلفة النقل	متوسطة	الأقل	عالية	منخفضة	الأعلى
3. الالتزام بالمواعيد	متوسطة	ضعيف	جيد	ممتاز	جيد
4. التوسع في المنتجات	الأوسع	الأوسع	متوسط	محدودة	محدود
5. عدد المواقع الجغرافية المخدومة	كثيرة جدا	محدودة	غير محدودة	محدودة جدا	كثيرة
6. المنتجات المناسبة	منتجات كبيرة الحجم	كبيرة الحجم و منخفضة القيمة	سلع لمسافات صغيرة	البترول و الغاز الطبيعي	عالية القيمة مع الحاجة للسرعة

المصدر: أماني عامر، **إدارة التسويق**، القاهرة، بدون ناشر، 2002، ص 242.

المطلب الثاني: وظيفة التخزين[1]

تسعى وظيفة التخزين إلى تحقيق نوع من التوازن بين معدلات تدفق الأصناف المختلفة من و إلى المنظمة، و ذلك بأقل تكلفة ممكنة. هذا و تمثل وظيفة التخزين أحد العناصر الهامة في نظام التوزيع

[1] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص ص 160-181.

المادي، حيث تؤثر القرارات الخاصة بالمخازن و مواقعها و تنظيمها و حجم المخزون بدرجة كبيرة على التكاليف الكلية للنظام.

أولا: مفهوم وظيفة التخزين و أهميتها

تشير وظيفة التخزين إلى عملية حفظ السلع من وقت الإنتاج حتى وقت التسليم للاستخدام أو الاستهلاك. و تباشر هذه الوظيفة كل المنظمات بغض النظر عن حجمها أو نشاطها. و تتبع أهمية وظيفة التخزين من العديد من الاعتبارات و أهمها ما يلي:

- ✓ ارتفاع قيمة المخزون السلعي، و التي قد تصل في بعض المنظمات خاصة المنظمات الصناعية إلى ما يقارب نصف قيمة استثمارها.
- ✓ تساعد وظيفة التخزين في تحقيق التوازن بين نظام الإنتاج المستمر و الطلب الموسمي. كما في حالة بعض المنتجات كأجهزة التكييف و التدفئة.
- ✓ يهيئ التخزين تحقيق التوازن بين الإنتاج الموسمي و الاستهلاك المستمر. كما في حالة بعض المنتجات كالفواكه و الخضراوات و المحاصيل الزراعية.
- ✓ يضمن التخزين الاستفادة من الشراء بكميات كبيرة تفوق احتياجات التشغيل الفعلية للمنظمة.
- ✓ يفيد التخزين في مواجهة أخطار التقلب في الأسعار و مواعيد التسليم.
- ✓ يعمل التخزين على تحسين جودة بعض المنتجات، و التي يتطلب اكتمال صلاحيتها و نضجها لذلك يتم تخزينها لفترة معينة كالعطور و غيرها.

ثانيا: موقع المخازن

وهو من أهم القرارات التي يجب على المنظمة اتخاذها. حيث يؤثر القرار الخاص باختيار موقع المخازن بدرجة كبيرة على كفاءة أداء العمل المخزني. و ليس هناك قاعدة عامة لتطبيقها من طرف جميع المنظمات في تحديد مواقع المخازن، و يكون اختيار هذه المواقع مبني على اعتبارات من أهمها:

- ✓ تكاليف الأرض و الإنشاءات.
- ✓ مدى القرب من الأسواق أو وجهات الاستخدام.
- ✓ مدى القرب من خطوط و وسائل المواصلات المناسبة.
- ✓ تكلفة تشغيل و إدارة المخازن.

- ✓ مدى توفر الخدمات و المرافق الأساسية.
- ✓ مدى توفر الحماية المطلوبة للأصناف المطلوب تخزينها مثل خدمات الإطفاء و الشرطة و غيرها.
- ✓ احتياجات التخزين الحالية و المتوقعة بالمنظمة.

و من أجل اتخاذ قرار أنسب لاختيار مواقع المخازن يجب مراعاة احتياجات و إمكانات المنظمة الحالية و المستقبلية و كذلك ظروف البيئة المحيطة، و الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف المناولة و النقل إلى أدنى حد ممكن.

كما توجد بعض الطرق و النماذج الرياضية التي تهيئ تخفيض تكاليف النقل من أو إلى المخازن إلى أقل قدر ممكن، و بصفة خاصة في حالة وجود عدة مخازن و التي تختلف المسافات بينها و بين مراكز الإنتاج، و بالتالي حل مشكلة النقل. و من أهم هذه الطرق طريقة الركن الشمالي الغربي، و التي يمكن توضيحها من خلال المثال التالي:

يقوم أحد المنتجين بإمداد مصانعه الثلاثة بأحد الأصناف التي يحتفظ بها في ثلاث مخازن تابعة له، و التي تقع في مواقع مختلفة، مما يترتب عليه اختلاف تكلفة نقل الوحدة من المخازن إلى المصانع طبقا لاختلاف موقع المخازن.

و توضح الجداول التالية احتياجات كل مصنع من المصانع الثلاثة و المتاح في المخازن، و كذلك تكلفة نقل الوحدة الواحدة من مخزن معين إلى مصنع معين.

جدول رقم (2/1): احتياجات كل مصنع و الكمية المتوفرة في كل مخزن

المصنع	الكمية المطلوب	المخزن	الكمية المتاحة
ص1	72	ن1	56
ص2	102	ن2	82
ص3	41	ن3	77

المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص 165.

جدول رقم (3/1): تكلفة نقل الوحدة الواحدة من مخزن معين إلى مصنع معين

العرض / الطلب	ص1	ص2	ص3
ن1	4	8	8
ن2	16	24	16
ن3	8	16	24

المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص 165.

المطلوب: تحديد الكميات التي يجب شحنها من كل مخزن من المخازن الثلاثة بحيث يمكن تخفيض التكاليف الكلية للنقل إلى أقل قدر ممكن.

الحل:

صياغة بيانات المشكلة في مصفوفة التوزيع التالية:

جدول رقم (4/1): مصفوفة توزيع

من / إلى	ص1	ص2	ص3	الإجمالي المتاح
ن1	(4)	(8)	(8)	56
ن2	(16)	(24)	(16)	82
ن3	(8)	(16)	(24)	77
الإجمالي المطلوب	72	102	41	215

المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص 166.

التوصل إلى حل مبدئي:

و ذلك بالبدء بالخلية التي تقع في **الركن الشمالي الغربي**. حيث نقوم بالمقارنة بين الكمية المطلوبة (الاحتياجات) و الكمية المعروفة (المتاحة)، و شغل الخلية بأقل الكميتين. و بعد ذلك ننتقل إلى الخلية التي على يمين الخلية التي تم شغلها، إذا كان هناك متبقي من المتاح في المخزن الأول. و في حالة عدم وجود متبقي من المتاح فإننا ننتقل إلى الخلية التي تقع أسفل الخلية التي تم شغلها و ذلك كما يلي:

جدول رقم (5/1): مصفوفة توزيع الوحدات حسب طريقة الركن الشمالي الغربي

من / إلى	ص1	ص2	ص3	الإجمالي المتاح
ن1	(4)	(8) 15 ⇩	(8) 41 ⟹	56
ن2	(16)	(24) 82 ⇩	(16)	82
ن3	(8) 72 ⇨	(16) 5	(24)	77
الإجمالي المطلوب	27	102	41	215

المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص 167.

حساب تكلفة الحل المبدئي:

تكاليف النقل من نi إلى صj : حيث i={1،2،3} و j={1،2،3}

(ن1،ص2) : $8 \times 15 = 120$

(ن1ص3) : $8 \times 41 = 328$

(ن2،ص2) : $24 \times 82 = 1968$

(ن3،ص1) : $8 \times 72 = 576$

(ن3،ص2) : $16 \times 5 = 80$

إجمالي تكاليف الحل المبدئي: $120 + 328 + 1968 + 576 + 80 = 3072$

اختيار الحل المبدئي:

من خلال معرفة تأثير شغل الخلايا الفارغة على التكاليف الكلية. و يتم ذلك بعمل مسار مغلق لكل خلية كما يلي:

تأثير شغل الخلية (ن2،ص3) : $+ن2ص3 - ن2ص2 + ن1ص2 - ن1ص3$

مؤشر المسار الأول: $16 - 24 + 8 - 8 = -8$

تأثير شغل الخلية (ن3،ص3) : $+ن3ص3 - ن3ص2 + ن1ص2 - ن1ص3$

مؤشر المسار الثاني: $24 - 16 + 8 - 8 = 8$

تأثير شغل الخلية (ن1،ص1) : $+ن1ص1 - ن1ص2 + ن3ص2 - ن3ص1$

مؤشر المسار الثالث: $4 - 8 + 16 - 8 = 4$

تأثير شغل الخلية (ن2،ص1) : $+ن2ص1 - ن2ص2 + ن3ص2 - ن3ص1$

مؤشر المسار الرابع: $16 - 24 + 16 - 8 = 0$

و توضح المؤشرات السابقة أن شغل الخلية ن2ص3 بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى انخفاض التكاليف الكلية بمقدار 8 وحدات، بينما شغل الخلايا المتبقية سوف يزيد من التكلفة الكلية للنقل. و لذا يجب شغل الخلية ن2ص3 كما جاء بالمسار الأول و ذلك كما يلي:

الجدول رقم (6/1): مصفوفة إعادة توزيع الوحدات انطلاقا من الخلية (ن2ص3)

من / إلى	ص1	ص2	ص3	إجمالي المتاح
ن1	(4)	56 (8)	(8)	56
ن2	(16)	41 (24)	41 (16)	82
ن3	72 (8)	5 (16)	(24)	77
إجمالي الاحتياجات	72	102	41	215

المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص 169.

يتم اختيار هذا الحل بعمل مسارات للخلايا الفارغة كما تم سابقا:

المسار الأول: +ن1ص3 – ن2ص3 + ن2ص2 – ن1ص2

مؤشر المسار الأول: 8 = 8 – 24 + 16 – 8

المسار الثاني: +ن3ص3 – ن3ص2 + ن2ص2 – ن2ص3

مؤشر المسار الثاني: 16 = 16 – 24 + 16 – 24

المسار الثالث: +ن1ص1 – ن1ص2 + ن3ص2 – ن3ص1

مؤشر المسار الثالث: 4 = 8 – 16 + 8 – 4

المسار الرابع: +ن2ص1 – ن2ص2 + ن3ص2 – ن3ص1

مؤشر المسار الرابع: 0 = 8 – 16 + 24 – 16

حيث أن جميع المؤشرات تأخذ قيمة موجبة، إذا يكون هذا الحل هو الحل الأمثل و الذي يحقق أقل تكلفة ممكنة للنقل.

حساب تكلفة الحل الأمثل:

(ن1ص2) : $56 \times 8 = 448$

(ن2ص2) : $41 \times 24 = 984$

(ن2ص3) : $41 \times 16 = 656$

(ن3ص1) : $72 \times 8 = 576$

(ن3ص2) : $5 \times 16 = 80$

إجمالي تكاليف النقل الحل الأمثل: $448 + 984 + 656 + 576 + 80 = 2744$

ثالثا: الكمية الاقتصادية للمخزون

يمكن تحديد الكمية الاقتصادية عبر تحليل نوعين من التكاليف و هما:

أ- تكاليف التخزين:

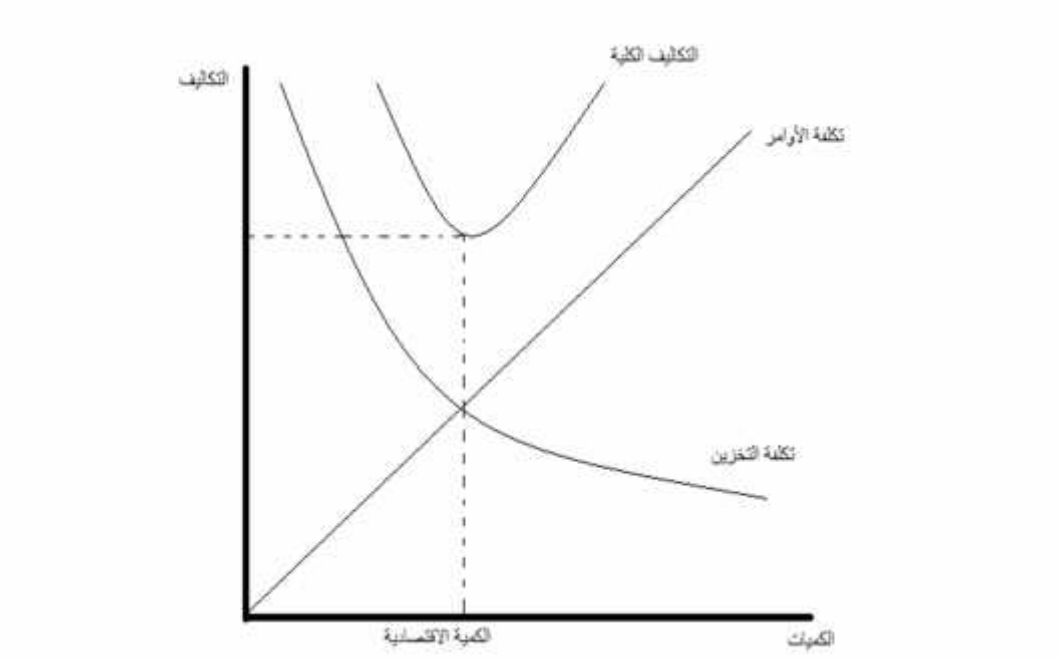
و تتمثل في الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون، و تكاليف التأمين على المخزون، و تكلفة أجهزة و معدات المناولة، و تكاليف التلف و الضياع و السرقة و التقادم، و غيرها من التكاليف التي تتحملها المنظمة لتخزين الأصناف المشترية. هذا و تزداد تكلفة التخزين بتناقص عدد الأوامر و الطلبات و زيادة الكميات المخزونة.

ب- تكاليف إعداد الأوامر:

و تتمثل في كافة بنود التكاليف المرتبطة بإعداد الأوامر و متابعتها. و تقل هذه التكاليف بزيادة الكميات المخزونة. أي بنقص عدد الأوامر و الطلبات خلال السنة.

و بصفة عامة عندما يبلغ مجموع تكاليف التخزين و تكاليف إعداد الأوامر أدنى قيمة ممكنة، يمكن عندئذ تحديد الكمية الاقتصادية للتخزين. و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (4/1) التالي:

الشكل رقم (4/1): نموذج الكمية الاقتصادية



المصدر: أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها(كلية التجارة)، بدون سنة جامعية، ص 172.

و يوضح الشكل السابق أن الكمية الاقتصادية للمخزون تتحدد عندما تتعادل كلفة التخزين مع تكلفة إعداد الأوامر. و حيث تكون التكلفة الكلية أقل ما يمكن. كما يمكننا حساب الكمية الاقتصادية من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times Cp \times D}{Csu}}$$

Q : الكمية الاقتصادية

Cp : تكلفة إعداد الأمر الواحد

D : الاحتياجات المطلوبة

Csu : تكلفة تخزين الوحدة الواحدة

و يمكن توضيح ذلك من المثال التالي:

إذا فرضنا أن الاحتياجات السنوية من أحد الأصناف 4000 وحدة و كانت تكلفة أمر التوريد الواحد 10 و تكاليف تخزين الوحدة 8% و كان سعر بيع الوحدة 4 دج. فما هي الكمية الاقتصادية؟

الحل:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times Cp \times D}{Csu}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 4000 \times 10}{4 \times 0{,}08}} = \sqrt{\frac{80000}{0{,}32}} = 500\,U$$

إذن الكمية الاقتصادية لهذه الحالة هي 500 وحدة.

رابعا: مراقبة المخزون

تهدف وظيفة مراقبة المخزون إلى ضمان تدفق المواد و المنتجات بالكميات المخططة طبقا لتواريخ التسليم المتفق عليها مسبقا لمقابلة احتياجات العمليات التشغيلية و عمليات البيع. و بذلك تهيئ الرقابة الفعالة على المخزون كفاءة عمليات التشغيل، و استمرار تغذية السوق باحتياجاته و تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن. و توجد عدة طرق لمراقبة المخزون و من أهمها ما يلي:

أ- تحديد مستويات المخزون:

حيث يتم تحديد مستويات المخزون الدنيا و القصوى و نقطة إعادة الطلب. و تفيد هذه الطريقة بدرجة كبيرة في حالة الأصناف التي تتميز باستقرار كبير من حيث الاستخدام و السعر.

- ✓ **الحد الأدنى للمخزون:** هو ذلك المستوى الذي لا يجب للمخزون من الصنف أن يقل عنه. و يطلق عليه أحيانا حد للخطر. و الوصول إلى هذا الحد يستلزم اتخاذ إجراءات سريعة لتجديد المخزون من الصنف.
- ✓ **نقطة إعادة الطلب:** هو مستوى المخزون الذي إذا وصلنا إليه يجب البدء في طلب المواد لكي تصل في الوقت المناسب، و لا يكون هناك مخاطر حدوث عجز في المخزون. و تحسب بإضافة الاحتياجات خلال فترة إعادة الطلب إلى مقدار الحد الأدنى للمخزون.

✓ **الحد الأقصى للمخزون:** هو مستوى المخزون الذي لا يجب أن يزيد عنه المخزون من الصنف، حتى لا تتعطل أموال المؤسسة في المخزون بلا مبرر. و يحسب بإضافة الكمية الاقتصادية للمخزون إلى الحد الأدنى للمخزون.

ب- المراقبة بمعدل دوران الأصناف:

و تقوم على تحليل معدلات دوران المخزون من الأصناف المختلفة عن طريق قسمة حجم الاستخدام في فترة معينة على متوسط المخزون. فإذا بلغ المنصرف من المخزون لأحد الأصناف خلال السنة 30000 دج و كان متوسط المخزن للصنف هو 6000 دج فإن معدل دوران المخزون هو:

$$\frac{\text{قيمة المنصرف من المخزون خلال فترة معينة}}{\text{قيمة متوسط المخزون خلال الفترة}} = 5 \text{ مرات}$$

و تتم الرقابة بطريقة معدلات الدوران عن طريق تحديد معدلات معيارية تقارن بالمعدلات الفعلية للدوران بغرض تحديد الانحرافات و أسبابها و العمل على اتخاذ القرارات التصحيحية.

و تفيد هذه الطريقة في التركيز على الأصناف سريعة الحركة، بما يضمن عدم نفاذها. و كذلك تحديد الأصناف بطيئة الحركة و التخلص منها، من أجل تخفيض تكاليف التقادم و التلف.

ت- جرد المخازن:

ويقصد به الحصر الفعلي لموجودات المخازن في تاريخ معين بغية المحافظة على الأموال المستثمرة في المخزون السلعي. و يهدف الجرد إلى التأكد من دقة السجلات، و اكتشاف أي محاولة للاختلاس أو السرقة، و كذلك اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة على المخزون. و يعتبر الجرد من أهم أساليب مراقبة المخزون، حيث يساعد في حصر الكميات المخزونة من الأصناف على الطبيعة، و مطابقتها بالأرصدة الدفترية. بما يساعد في تحديد الفروق بالعجز أو الزيادة تمهيدا لعلاجها.

وتوجد أنواع مختلفة من الجرد و أهمها الجرد المفاجئ، الذي يتم في أوقات غير متوقعة من قبل العاملين بالمخازن للتأكد من مطابقة الرصيد الفعلي للمخزون برصيده الدفتري. و الجرد الدوري، و الذي يتم في نهاية السنة المالية بغرض إعداد للميزانية.

المطلب الثالث: وظيفة المناولة[1]

تمثل المناولة أحد عناصر نظام التوزيع المادي، و تشمل اختيار المعدات المناسبة التي تساعد على مناولة السلع. و تهيئ المناولة كفاءة تخفيض التكاليف المناولة، و تخفيض الخسائر الناتجة عن التلف أو الكسر، بالإضافة إلى سرعة عمليات المناولة و تخفيض الوقت المستغرق فيها.

و من أجل اختيار وسائل المناولة المناسبة ينبغي أولا تقدير احتياجات المناولة بدقة. و هناك بعض العناصر التي يجب مراعاتها في هذا الشأن و هي:

- ✓ طبيعة الأصناف و الكميات المطلوب مناولتها.
- ✓ خصائص المبنى من حيث المساحات الأفقية و الرأسية و قوة التحمل و غيره.ا
- ✓ طبيعة الحركة المطلوبة في ضوء خصائص المبنى و طبيعة الأصناف و المواقع التي يتم النقل فيها و إليها.

و بعد تحديد احتياجات المناولة يمكن اختيار الوسائل التي تلائم تلك الاحتياجات من بين الوسائل العديدة للمناولة، و التي من أهمها المحولات و عربات النقل و الأوناش و الروافع و غيرها.

المطلب الرابع: التعبئة و التغليف

التعبئة و التغليف هي حماية المنتجات بل أنواعها بواسطة أوعية تم تصميمها لعزل المحتويات من المؤثرات الخارجية و هي نظام منسق لتحضير السلع للنقل و التوزيع و التخزين و تجارة التجزئة و الاستخدام النهائي، أي هي ضمان وصول السلع للمستهلك النهائي في حالة سليمة و بالتكلفة الأقل. للتعبئة و التغليف أهمية خاصة في حفظ المنتجات و تسهل عملية انسياب السلع من المنتج إلى المستهلك النهائي و خاصة في ما يخص المنتجات النفطية.

[1] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص ص 181-182.

أولا: تعريف التعبئة و أنواعها[1]

أ- تعريف التعبئة:

التعبئة هي حماية المنتجات بكل أنواعها بواسطة أوعية تم تصميمها لعزل المحتويات من المؤثرات الخارجية، و هي أيضا تجهيز المنتجات للتسويق النهائي عن طريق وضعها في العبوات.

ب- أنواع العبوات:

العبوة الأولية: هي العبوة التي تتصل مباشرة بالمنتج و الغرض منها هو الحفظ مثل العلب المعدنية.

العبوة الثانوية: هي العبوة التي لا تتصل اتصال مباشر بالمنتج، و يقصد بالأوعية الثانوية الصناديق أو العلب أو المغلفات التي تمسك عدة علب أو البرطمنات أو أكياس و تجعلها في شكل وحدة.

العبوة الثالثية: هي التي تحزم مجموعة من العبوات الثانوية في وحدة شحن واحدة لتساعد على التداول الميكانيكي.

ثانيا: تعريف التغليف و مستوياته

أ- تعريف التغليف:

- يقصد بالتغليف إنتاج عبوة السلعة و التصميم الخارجي لغلافها[2].
- أو هو جميع النشاطات المتعلقة بتصميم و إنتاج حافظات و أغلفة للسلع[3].

ب- مستويات التغليف:

التغليف الأولي: و هو الذي يحتوي على المنتج و نجده في اتصال مباشر به (عبوة مباشرة).

التغليف الثانوي: هو الذي يجمع عدة وحدات من المنتج لجعلها في وحدة مباعة، أي هو حاوية إضافية للمنتج.

---

[1] ياسر أحمد عبد الله التوم، أحمد عوض إبراهيم النور، سهير عثمان محمد باكر، **أثر التعبئة و التغليف على تسويق المنتجات الغذائية المصنعة بولاية الخرطوم السودان**، مجلة العلوم الزراعية العراقية، جامعة الزعيم الأزهري، قسم الاقتصاد و الإرشاد الزراعي "كلية الزراعة"، 2013، ص501، بتصرف.

[2] سامية لحول، **التسويق و المزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008، ص 196.

[3] زكريا عزام و آخرون، **مبادئ التسويق الحديث**، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2008، ص 201.

تغليف الشحن: هو الذي يسمح بنقل عدد كبير من المنتجات من المصنع إلى نقاط البيع الخاصة بالمنتج.

من المستويات الثلاث نلاحظ تزايد دور الغلاف بالانتقال من مستوى إلى آخر سواء من حيث الأهمية الترويجية أو الحمائية الوقائية للسلعة التي يتم تسويقها، حيث تتركز هذه الأدوار في ما يلي[1]:

- ✓ دور جذاب من خلال معرفة العلامة من طرف المستهلك أو المشتري من الشكل و اللون و النوع...الخ.
- ✓ دور إعلامي كونه يحمل عدد من المعلومات الخاصة بمكونات المنتج و المنشأ و كذا طريقة الاستعمال...الخ.
- ✓ دور وقائي و هو توفير الحماية للمنتج و كيفية استعماله.

ثالثا: أهمية التغليف بالنسبة للمؤسسة و المستهلك و الموزع

إن التغليف بشكل عام يمثل جزء من سياسة المنتج الذي يتم تسويقه من طرف المؤسسة إلى السوق المستهدف، فقد أصبح يعتمد عليه في تحقيق الأهداف الترويجية و دعما لباقي الأنشطة التسويقية الأخرى كالتوزيع، فهو رجل بيع صامت لا يحتاج لمهارات التحدث و لا الحركات و لا للأصوات المنسقة الجاذبة، كذلك هو موزع أقل التكلفة إضافة إلى إعلان مصاحب للسلعة، بل يحتاج للألوان المناسبة و الشكل المرغوب و كذا الحجم المطلوب من البيانات مع مادة تغليف بنوعية ملائمة، فالغلاف هو الجزء المادي الملموس ضمن المنتج السلعي الذي يتم تسويقه و هو الجزء من السلعة يتم ملاحظته أولا عند عرضها، فهو مرآة لتسويق المنتج السلعي[2].

إن التغليف ترجع إدارته للمؤسسة المنتجة للسلعة و لكن هذا لا يعكس اقتصار أهميته على المؤسسة المنتجة فقط، بل تتعدى أهميته إلى كل من الموزع في حالة لم يكن هو منتج الغلاف، إضافة إلى الأهمية للمستهلك المستخدم النهائي للسلعة.

---

[1] سامية لحول، **مرجع سابق**، ص 196، بتصرف.

[2] قدور بن نافلة، نبيلة دحمان زناتي، **دور الغلاف و التبيين في ترويج المنتجات و حماية المستهلك من وجهة نظر المستهلك**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 2017/04، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 10، بتصرف.

فبالنسبة للمؤسسة نجد أن التغليف له دور ترويجي نظرا لمكوناته، إضافة إلى الدور الحمائي للسلعة و الحفاظ على سلامتها و جودتها خلال مسار توزيعها و تخزينها، "فالغلاف يمكن أن يكون مجال من مجالات الميزة النسبية التي يمكن أن تكون سببا من أسباب تفضيل المستهلك لسلعة المؤسسة دون غيرها فهو يمثل أحد أنواع الجاذبات البيعية"[1].

أما بالنسبة للموزع فإنه يتم من خلال الغلاف الحفاظ على المنتج من جهة و من جهة أخرى إمكانية أفضل لتسيير المخزون بناءا على بيانات الصلاحية و الإنتاج، كما يمكن من ترتيب السلع حسب علاماتها و الذي يحدد مباشرة من الغلاف الخارجي و الألوان المصاحبة دون النظر إلى اسم العلامة في أغلب الأحيان[2].

أما بالنسبة للمستهلك فإن الغلاف هو أسرع محدد لسلعة عند المستهلك، فالمستهلك يعرف العلامة من الغلاف الخارجي و الشكل و الألوان التي تكون مرتبطة بالعلامة مباشرة في ذهن المستهلك[3].

[1] زكريا عزام و آخرون، **مرجع سابق**، ص ص 210-211، بتصرف.

[2] قدور بن نافلة، نبيلة دحمان زناتي، **مرجع سابق**، ص 10.

[3] **نفس المرجع**، ص 10.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التوزيع المادي كأحد أبرز عناصر إستراتيجية التوزيع. حيث أوضحنا مفهوم التوزيع المادي و الذي يشير إلى العلاقات التبادلية بين جميع العناصر المؤثرة في تدفق المعلومات و المنتجات من أجل تلبية رغبات العملاء.

و أشرنا إلى أهمية التوزيع المادي و التي تنبع من مساهمته في توفير المنافع الزمنية و المكانية و ارتفاع نسبة تكلفته من إجمالي تكاليف التسويق و مساهمته في خدمة العملاء بشكل أفضل و تكلفة أقل و غيرها.

كما بينا أهداف التوزيع المادي و التي تتضمن تحسين مستوى خدمة العملاء و تخفيض التكاليف الكلية للتوزيع، تنامي حجم المبيعات بصورة مطردة، تحقيق الاستقرار في الأسعار، و الاختيار الجيد للوسطاء، و تحقيق المنافع الزمنية و المكانية.

كما حددنا متطلبات نظام التوزيع المادي الفعال و التي تشمل اختيار أنسب المواقع للتسهيلات الإنتاجية و توفر وسائل و إمكانيات النقل المناسبة و توفر نظم فعالة للاتصالات و المعلومات و كذا توفر المخزون بمستوى مناسب و غيرها.

و أخيرا تناولنا عناصر نظام التوزيع المادي، حيث تناولنا وظيفة النقل من حيث تعريف وظيفة النقل و استعراض وسائل النقل الممكنة و كيفية المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة. كما تناولنا وظيفة التخزين، من حيث مفهوم وظيفة التخزين و أهميتها و اختيار مواقع المخازن و الكمية الاقتصادية للمخزون. و تطرقنا أيضا لوظيفة مراقبة المخزون من خلال تحديد مستويات المخزون و معدلات الدوران و جرد المخزون. بعدها تطرقنا إلى المناولة و التي تشمل اختيار المعدات المناسبة لنقل الأصناف داخل المؤسسة. و أخيرا أوضحنا أهمية التعبئة و التغليف و دورها بالنسبة للمؤسسة و الموزعين و كذا المستهلكين النهائيين.

الفصل الثاني:
قنوات التوزيع
وإستراتيجياته

مقدمة الفصل:

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

للتوزيع أهمية بالغة و أهداف عديدة كما ذكرنا سابقا في الفصل الأول، و له سياستين مباشرة و غير مباشرة، تقوم المؤسسة بإتباع إحداهما أو كلاهما معا. و تربط المنتج أو المؤسسة علاقات مع وسطاء تستعين بهم في توزيع منتجاتها و خدماتها بدافع مجموعة من الأسباب الضرورية، و يتم تسيير و تنمية العلاقات مع الوسطاء من خلال عدة خطوات. و على هذا النحو سنتطرق في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية قنوات التوزيع و التي سنتناول فيها سياسات التوزيع، كما سنتحدث عن البيع الشخصي و القوة البيعية، و سنقوم بمعالجة طبيعة قنوات التوزيع و أهميتها، و سنعالج في المبحث الثاني علاقة المؤسسة مع الوسطاء و كيفية تسيير هذه العلاقات و تنميتها مع ذكر أنواع الوسطاء الممكنة. و بالوصول إلى تقديم مجموعة من المفاهيم عن منافذ التوزيع و تبيين أشكالها على أساس طولها، و أنواعها على أساس نوع المنتوج الموزع سنكون قد أحطنا بجميع العناصر المكونة لماهية التوزيع و منافذه في هذا المبحث. أما بالنسبة للمبحث الثالث سنتطرق فيه إلى كيفية تسيير قنوات التوزيع لذلك دراستنا لهذا المبحث ستتركز على تخطيط منافذ التوزيع و الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع.

المبحث الأول: ماهية قنوات التوزيع

يتطلب نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها قدرتها على إتاحة و توفير تلك المنتجات في الوقت و المكان المناسبين للعملاء، و من هنا تبدو أهمية قنوات التوزيع فهي تعتبر سدا للفجوة الواقعة بين مراكز الإنتاج و مراكز الاستهلاك. و لقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كما يلي:

- ✓ **المطلب الأول:** سياسات التوزيع.
- ✓ **المطلب الثاني:** البيع الشخصي و القوة البيعية.
- ✓ **المطلب الثالث:** طبيعة قنوات التوزيع.

المطلب الأول: سياسات التوزيع

يمكن التفرقة بين سياستين للتوزيع تقوم المؤسسات من خلالها بتوفير و توزيع السلع و الخدمات في المكان و الزمان المناسبين، و تتمثل هاتين السياستين في السياسة المباشرة و الغير المباشرة.

أولا: سياسة التوزيع المباشر

التوزيع المباشر هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق، و هذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة و محاولة بيع السلع لهم[1].

[1] محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص 248.

و قد عرفها زكي خليل المساعد على أنها: قيام المنتج أو المورد بإيصال السلع و الخدمات دون الاعتماد على الوسطاء، و ذلك عن طريق فتح متاجر تجزئة تابعة للمنتج أو المورد، أو التوزيع عن طريق الباعة المتجولين بين المستهلكين، أو عن طريق التوزيع الآلي[1].

و يعرف التوزيع المباشر كذلك على أنه: قيام المنتج بالبيع المباشر إلى المستهلك دون وسطاء[2].

يمكن اعتبار هذا التعريف الأخير بأنه أقصر و أدق بحيث يرتكز على الوسطاء باعتبارهم المميز و الاختلاف الوحيد بين سياسة التوزيع المباشرة و غير المباشرة.

و من بين الأسباب التي تبرر استخدام سياسة التوزيع المباشر نذكر[3]:

- ✓ ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء، و بالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا، حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان سيحصل عليها الوسطاء.
- ✓ رغبة المنتج في الرقابة على السوق و رقابة الجهود البيعية لضمان فعاليتها.
- ✓ عدم تعاون الوسطاء في توزيع المنتجات مشتركة.
- ✓ محاولة التخلص من المخزون و البحث عن الأسواق الجديدة.
- ✓ الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق و التغيرات فيه و أنماط سلوك المستهلك و معرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة.

و لكن على الرغم من المزايا المرتبطة بهذه الطريقة إلا أنه من الشائع استخدامها مع سياسة التوزيع الغير مباشر حتى يمكن الاستفادة من مزايا كل من السياستين.

---

[1] زكي خليل، **التسويق في المفهوم الشامل**، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص 376.

[2] محمد عصام المصري، **التسويق الأسس العلمية و التطبيق**، مصر، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر، ص106.

[3] محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص 249.

و من بين الطرق التي تعتمد عليها سياسة التوزيع المباشر نجد:

أ-طواف رجال البيع[1]:

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

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

- ✓ يصعب تطبيق هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة أسواقها.
- ✓ ارتفاع تكاليف البيع حيث تقل قدرة رجال البيع في الحصول على طلبات كبيرة و خاصة في حالة السلع الاستهلاكية.
- ✓ عدم توفر رجال البيع الأكفاء لكي يغطوا المناطق المختلفة، و في حالة توافرهم فإن عمولتهم تكون كبيرة مما سترفع من سعر البيع.

ب- متاجر تجزئة يملكها المنتجين[2]:

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

[1] محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص 249-250.

[2] محمد فريد الصحن، **نفس المرجع**، ص 251 بتصرف.

- ✓ ينظر إلى هذه المتاجر كمركز لتواجد المؤسسات في السوق حيث تستطيع جمع الكثير من المعلومات عن السوق مثل: ردود فعل المستهلكين، استجابتهم، شكاويهم ... الخ.
- ✓ يمكن عن طريق هذه المتاجر الرقابة على الأسواق حيث تضمن عرض السلع المختلفة التي تنتجها مما يجبر الموزعين في بعض الأحيان على الاهتمام بالسلع و عرضها في السوق.
- ✓ يمكن استعمال هذه المتاجر لتجربة المنتجات الجديدة على نطاق محدود قبل تقديمها بشكل أوسع.
- ✓ يفضل تطبيق هذه الطريقة في بعض الأنواع من السلع السريعة التلف، أو تلك التي تحتاج إلى كفاءة خاصة في التوزيع و تقديم معلومات متعلقة بكيفية التشغيل و الصيانة.

ت-البيع بالبريد[1]:

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

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

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

[1] صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم و الإستراتيجية"**، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص 279.

ث-البيع الآلي[1]:

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

ثانيا: سياسة التوزيع غير المباشر[2]:

يتم استعمال سياسة التوزيع غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء من أجل تصريف منتجات المؤسسات، نتيجة لاتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال اتصالهم المباشر مع المستهلك. و لهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج و المستهلك.

المطلب الثاني: البيع الشخصي و القوة البيعية

أولا: مفهوم البيع الشخصي و القوة البيعية

يعرف البيع الشخصي على أنه عبارة عن اتصال شخصي بين البائع و المشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل، و تقوم المؤسسة بهذه الوظيفة من خلال القوة البيعية، و يلعب رجل البيع دورا هاما في الترويج عن منتجات أي مؤسسة. و قد اتصل رجل البيع مباشرة بالمستهلك و المشتري الصناعي كما هو

[1] صلاح الشنواني، **مرجع سابق**، ص ص 280-281.

[2] محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص 253.

الحال في بعض السلع الاستهلاكية المعمرة و السلع الصناعية أو تجار الجملة و التجزئة، و ذلك في معظم السلع الاستهلاكية، و بصفة خاصة الميسرة منها[1].

و يعرف "Chirouze" القوة البيعية على أنها: "مجموع أفراد النشاط التجاري في المؤسسة، والمكلفون ببيع و التعريف بمنتجاتها، و تحفيز الطلب عليها، من خلال الاتصال المباشر و الشخصي مع المشتري المحلي أو المرتقب"[2].

كما تعرف على أنها: "الطاقة الأساسية للمؤسسة، و التي تمثلها مجموعة العلاقات الشخصية التي تجمع الباعة بالعملاء"[3].

و ما تجدر الإشارة إليه، هو أن للقوة البيعية أهمية خاصة، تتجلى في ما يلي[4]:

- ✓ تكون قوة البيع مسؤولة بشكل كبير عن انجاز و تنفيذ إستراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة في السوق أو المجال المطلوب تنفيذه، لكونها الإدارة التنفيذية في السوق، و هي المسؤولة عن علاقة المؤسسة بالعملاء.
- ✓ هي بمثابة أداة الربط بين المؤسسة و العملاء بشكل عام، حيث بواسطتها تصل المنتجات إلى المستهلكين، و من خلال الباعة يتم نقل الأفكار و الاحتياجات و مختلف المعلومات إلى المؤسسة.
- ✓ إمكانية إقامة علاقة شخصية وطيدة مع العميل، و ذلك من خلال التعرف على احتياجاته و رغباته أولا بأول، و كذا إثارة اهتمامه و إقناعه بضرورة شراء المنتج.
- ✓ قدرة قوة البيع على معالجة اعتراضات و مشاكل العميل، و هذا يعتمد بشكل كبير على مهاراتها و اختيار الأساليب الملائمة في حلها.

---

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 13.

[2] Y.Chirouze, ***Le marketing : Etude et stratégie***, Elips édition, Paris, 2003, p 66.

[3] J.M.Pointet, J.P.Vergnaud, ***Vivre et comprendre le marketing***, Edition EMS-ISTM , Paris, 2005, p 224

[4] ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية و الترويج**، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص ص 254-255.

- ✓ يتطلب عمل قوة البيع أكثر من غيرها من الوظائف التسويقية إلى اتصاف أفرادها بذكاء اجتماعي و حس إنساني و أخلاقي حتى يتم التعامل مع الزبائن بشكل يعكس شفافية و أخلاقية المؤسسة.
- ✓ تعتبر القوة البيعية أحد العناصر الترويجية الفعالة، و هدفها الأساسي هو تحقيق المبيعات المطلوبة، فلا يمكن أن يتم البيع بدون جهود هذا العنصر، خاصة إذا تعلق الأمر بأولئك الذين يمثلون نقاط البيع بالنسبة لبعض المنتجات.
- ✓ تمثل قوة البيع أقل الأنشطة حاجة إلى مشرفين على نشاطاتهم، لكنها بحاجة أكثر من أي نشاط آخر إلى عملية التحفيز لتحقيق النجاحات المطلوبة في عملها مع الزبائن.
- ✓ القدرة على تنويع و تغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة في ضوء ما يتم داخلها. فإذا شعر رجل البيع بأن المستهلك يرى أن سعر السلعة مرتفع يمكنه التركيز على مزايا الاستخدام أو الجودة أو العلامة التجارية أو خصائص السلعة المميزة أو الخدمات. و لهذا فإن القدرة على الإقناع تزيد في البيع الشخصي بصورة أكبر عنها في الإعلان.

ثانيا: طبيعة وظيفة البيع الشخصي

إن وظيفة البيع الشخصي تختلف عن مثيلاتها في السنوات السابقة فقد أصبح رجل البيع الناجح هو الشخص الذي يتميز بالاستعداد للعمل بجدية و صبر لمعرفة احتياجات المستهلك الحقيقي و تفسيرها و محاولة إشباع رغباتهم من خلال مناقشتها مع إدارة المؤسسة من أجل تطوير المنتج المناسب، و الذي يفي باحتياجات ذلك المستهلك. و تختلف وظيفة رجال البيع عن الوظائف الأخرى من حيث[1]:

- ✓ إن رجل البيع يعتبر الممثل الخارجي للمؤسسة و من هذا نجد أن العملاء سوف لا يحكمون بالحكم على المؤسسة من خلال مصانعها، بل من خلال انطباعهم عن قوة البيع.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سابق**، ص 254.

- ✓ إن معظم العاملين في وظائف عادية يخضعون إلى رقابة مباشرة من جانب رؤسائهم، بينما في حالة البيع الشخصي نجد أن العاملين يتمتعون بنوع من الحرية في أداء عملهم إلى درجة كبيرة. و لذلك تتطلب هذه الوظيفة أفراد لديهم القدرة على الابتكار و تحمل المسؤولية.
- ✓ يجب أن تتوافر في رجل البيع القدرة على التكيف و العمل مع الآخرين، بالإضافة إلى إمكانية التأثير على متخذي قرار الشراء.
- ✓ إن القيام بوظيفة البيع الشخصي تتطلب أوجه إنفاق من القائم بها تختلف عن بقية الوظائف الأخرى في المشروع، مثل: نفقات النقل، العمولات ...الخ.
- ✓ استخدام كامل المهارات المتاحة في الاتصالات التسويقية، لإخبار المستهلك عن منتجات و خدمات المؤسسة، و أية معلومة أخرى يحتاجها لمساعدته في اتخاذ قرار الشراء.
- ✓ المعرفة الدقيقة لمهارات البيع، و المرتكزة على الطريقة المعتمدة في التقديم و الإجابة على التساؤلات و الاعتراضات، و كيفية غلق عملية البيع (أي عقد الصفقة).
- ✓ التعاون مع قسم بحوث التسويق و الاستخبارات التسويقية في جمع المعلومات، و تقديمها بما يتوافق مع متطلبات عملهم التسويقي، و تحقيقا لتكامل الاتصالات التسويقية.

المطلب الثالث: طبيعة قنوات التوزيع

أولا: مفهوم قنوات التوزيع (Canaux de distribution)

تعددت التعاريف التي تناولت قنوات التوزيع لأهمية هذا الموضوع الذي يمثل الجانب المهم و الأساس من إدارة التوزيع و بالتالي من إدارة التسويق بشكل عام.

قنوات التوزيع تمثل "مجموع أعوان و وسطاء التوزيع المنتمين لصفات قانونية و تجارية مشتركة"[1].

و نسمي أيضا قناة التوزيع "مجموعة المنظمات المترابطة المشاركة في العملية التي يتم بموجبها إتاحة المنتجات و الخدمات للمستهلكين و المستخدمين"[2].

و أيضا هي: "مسار إيصال السلع و خدمات من المنتجين إلى المستهلكين بواسطة أو بدون وسطاء"[3].

تفاعل القناة التوزيعية كجزء من النظام التوزيعي سوف يجعلها قادرة على تحقيق الاتصال بالمستهلكين و الصمود بوجه المنافسة و لكن إذا كانت هذه القناة منفردة فإنها سوف تعزل في السوق تسوده منافسة شديدة، و عليه فإن قناة التوزيع هي الوسيلة التي من خلالها يتم اتصال المنظمة بأسواق مختلفة[4].

مما تقدم يمكن أن نعرف قنوات التوزيع على أنها مجموعة من المنظمات و الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية انسياب السلع و الخدمات و المعلومات و ضمان حركتها من المؤسسة المنتجة حتى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في السوق المستهدفة[5].

---

[1] D.Lindon, F.Jallat, ***op.cit***, p 162.

[2] PH.Kotler, K.L.Keller, ***op.cit***, p 552.

[3] J.Dioux, M.Dupuis, ***La distribution***, Pearson éducation, Paris, 2005, p 19.

[4] W.Blumen, A.David, ***Channels of distribution as merger market***, Intrpreting at oples and cordinal, Washington, USA, 2007.

[5] بلال سمية، **دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة *SARL SAFILAIT*)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2018.

ثانيا: أهداف القناة التوزيعية

و تأتي أهداف القناة التوزيعية من الأهداف و الإستراتيجية العامة للتسويق، و التي يجب أن تكون متناسقة و مترابطة و متعلقة بالأهداف العامة للمؤسسة لتحقيق التكامل بين كل مستويات الأهداف. و بصفة عامة تتمثل أهم أهداف القناة التوزيعية فيما يلي[1]:

- ✓ تهيئة درجة واسعة من الانتشار للمنتج في الأسواق.
- ✓ زيادة الحصة السوقية للمنظمة في السوق الذي تتعامل معه.
- ✓ تطوير و توسيع السوق و النفاذ إلى أسواق جديدة من خلال قنوات التوزيع.
- ✓ المساعدة على اقتراب المنتجين من العملاء.
- ✓ ضمان توافر المستويات و المعدلات الملائمة للتخزين.
- ✓ توفير وسائل و إمكانيات النقل المناسبة.
- ✓ اختيار أنسب المواقع للمنافسة البيعية.
- ✓ رفع كفاءة التوزيع لتحقيق رضا المستهلك عبر توصيل المنتجات إليه في الوقت و المكان المناسبين و بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ تنمية و دعم العلاقات الطيبة مع الموزعين و زيادة درجة ولائهم للمؤسسة.
- ✓ السيطرة على توزيع المنتج في السوق.

[1] أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **مرجع سابق**، ص ص 37-38.

ثالثا: أنواع قنوات التوزيع

قد تعتمد المؤسسة في التوزيع على القنوات التوزيعية الموجودة أو قد تختار لنفسها تطوير قناة توزيع جديدة لتحقيق خدمة أفضل لعملائها الحاليين أو للوصول إلى عملاء جدد أو لتحقيق تفوق على المنافسين. و تتحد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقا للتصنيفات الرئيسية للسلع و الخدمات المتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية، و السلع الصناعية، و الخدمات.

أ- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

هناك خمس نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي:

- من المنتج إلى المستهلك: و هي المباشرة و الأقصر من بين نماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، أو عن طريق البريد، أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها، مثال ذلك دار نشر للكتب قد تبيع مباشرة إلى طلبة الجامعة[1]. وهذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء و تستعمل عادة في السلع غالية الثمن و السلع سريعة التلف[2].
- من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين و يبيعون إلى المستهلكين مثال ذلك الألبان، الخضر و الفواكه، الدواجن و اللحوم[3].
- من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: و تستعمل بحكم صغر حجم المنتجين و تعدد محلات التجزئة و انتشارها، بسبب عدم قدرة تجار التجزئة على الشراء بكميات كبيرة[4].

---

[1] هاني حامد الضمور، **طرق التوزيع**، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص ص 36-37.

[2] محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، **الأصول التسويقية "في إدارة المحلات و المؤسسات التجارية"**، عمان، الأردن، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، 1997، ص 191.

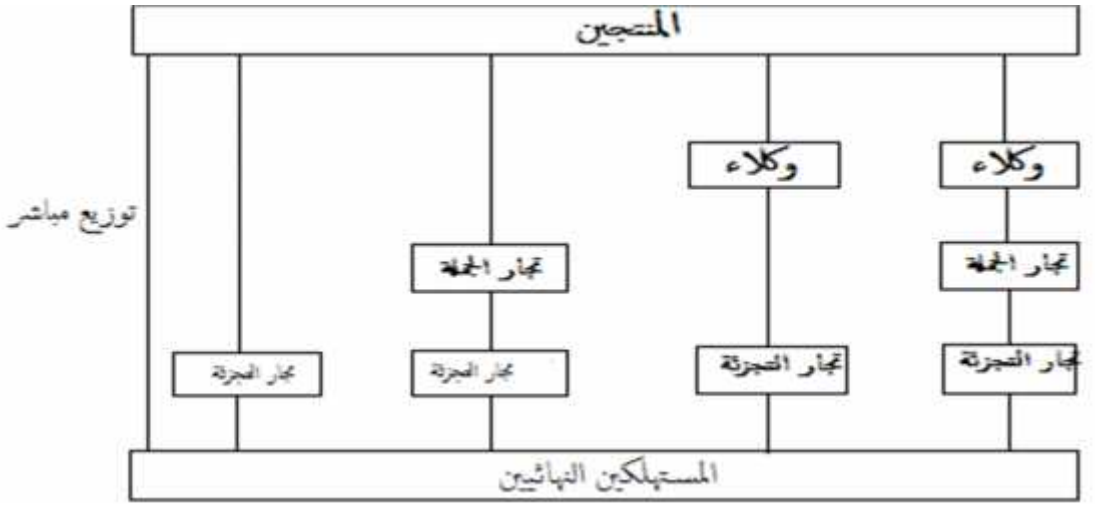
[3] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 42.

[4] **نفس المرجع**، ص 42.

- من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: بدلا من استخدام تجار الجملة، بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبيري الحجم[1].
- من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك: من أجل الوصول إلى تجار التجزئة صغيري الحجم، المنتج عادة يستخدم وسيط وكيل الذي بدوره يتصل بتاجر الجملة و الذي بدوره يبيع لمحلات صغيرة[2].

و الشكل أدناه يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

الشكل رقم (1/2): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر: محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 280.

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 43.

[2] **نفس المرجع**، ص 43.

ب- قنوات توزيع السلع الصناعية[1]:

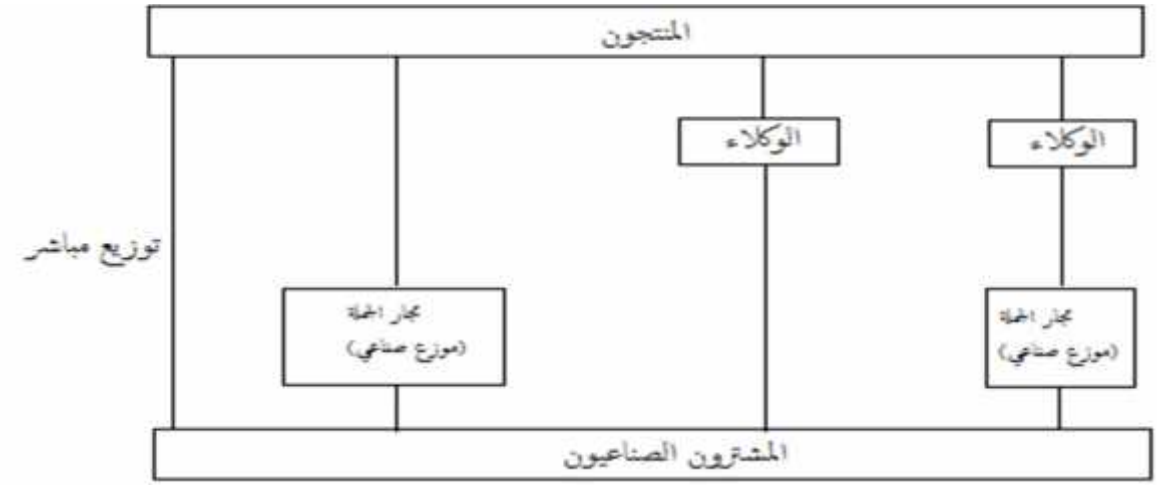
هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع الصناعية لاستكمال عملياته الإنتاجية أو تسهيلها، و قنوات التوزيع الأكثر شيوعا في الحياة العملية هي التالية:

- من المنتج إلى المشتري الصناعي: و هي قناة مباشرة و تستخدم في حالة الحجم الكبير من المشتريات سواء بالكمية أو القيمة، مثل الطائرات، المواد الأولية الخام.
- من المنتج إلى الوكيل إلى المشتري الصناعي: 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 استخدام رجال البيع لديهم.
- من المنتج إلى الوكيل إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي: هذه القناة تشبه سابقتها، و يمكن أن تستخدم في حالات مثل صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي، أو في حالة لا مركزية المخزن للسلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة، هنا تصبح الخدمات التجزئية للموزع الصناعي ضرورية.

و يمكن الاعتماد على الشكل التالي لفهم هذا النوع من القنوات:

[1] هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص ص 37-38.

الشكل رقم(2/2):قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996، ص 280.

ت-قنوات توزيع الخدمات:

تعرف الخدمة على أنها كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس و التي يتولد عنها منافع و إشباعات يمكن بيعها، كالخدمة النقدية و المصرفية[1]، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة، و يشيع في الواقع العملي نوعين من القنوات هما:

- من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع)[2]: لأن الخدمة غير ملموسة، فإن الأنشطة الإنتاجية و البيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذه تستخدم قناة التوزيع المباشرة، مثل خدمات رعاية الصحة، الخدمات الشخصية كالحلاقين، البنوك للتأمين... الخ.

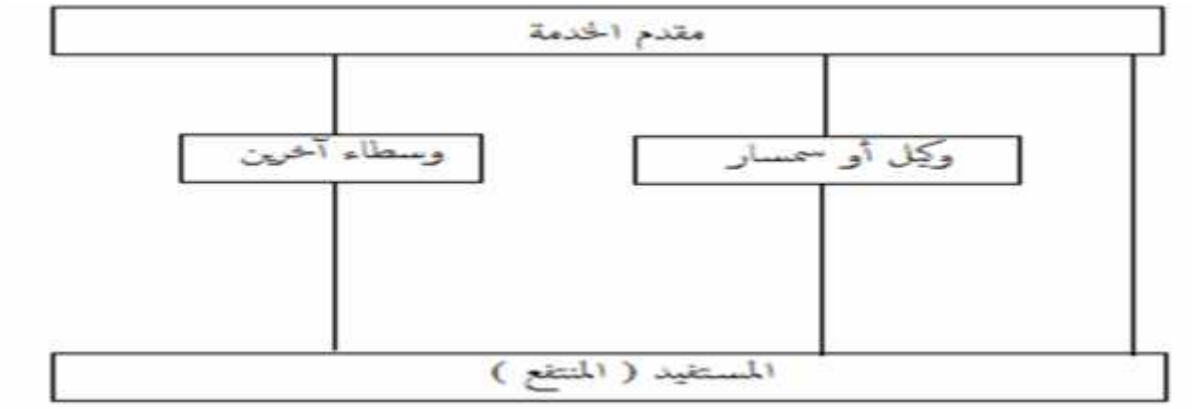
[1] ناجي معالا، رائف توفيق، **مرجع سابق**، ص 160.

[2] هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص 38.

- من المنتج (مقدم الخدمة) إلى الوكيل إلى 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 استخدام الوكلاء في توزيعها.

والشكل التالي يمثل قنوات توزيع الخدمات:

الشكل رقم (3/2): قنوات توزيع الخدمات



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

رابعا: بيئة قنوات التوزيع

تشير بيئة قنوات التوزيع إلى مجموعة القوى و المتغيرات التي تؤثر على أداء الأنشطة التوزيعية داخل قناة التوزيع و التي ينبغي تحليلها عند تصميم هذه القناة. و سنعرض فيما يلي بإيجاز لأهم هذه القوى و المتغيرات البيئية[1]:

أ- البيئة الاقتصادية:

يتيح تحليل المتغيرات البيئية الاقتصادية توقعات عن حجم الطلب المتوقع و مستويات الأسعار و معدلات التضخم و الانكماش و معدل البطالة و ظروف المنافسة السائدة و غيرها. و هذه التغيرات تؤثر بشدة على نشاط و قنوات التوزيع. فالتضخم على سبيل المثال يدل على انخفاض القوة الشرائية للعميل، ويشير إلى تراجع الطلب نتيجة ارتفاع الأسعار بصورة لا تتناسب مع زيادة الأجور. و في هذه الحالة يلجأ تجار الجملة و التجزئة (الوسطاء) إلى الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من الخصومات الممنوحة، مما يتيح البيع للعملاء بأسعار منخفضة. هذا فضلا عن استخدام أساليب الخدمة الذاتية و البيع الآلي لتخفيض تكاليف العمل، و من ثم البيع بسعر يناسب ظروف التضخم السائدة.

ب- البيئة السياسية:

تشمل البيئة السياسية متغيرات عديدة، و أهمها: توجهات و قرارات السلطة السياسية و صناع القرار، و اتجاهات و ضغوط الأحزاب و الجماعات السياسية و النقابات، و التوجهات و السياسات الحكومية المتعلقة بالجمارك و الضرائب و الأسعار و المواصفات، و العلاقات أو المؤثرات السياسية مع الدول الأخرى، و الاستقرار السياسي و الأمني، و غيرها. و تؤثر هذه المتغيرات بدرجة كبيرة على هيكل و سلوك التوزيع، لذا يجب على المنظمة تحليل تلك المتغيرات قبل تصميم قنوات التوزيعية.

[1] أحمد سيد مصطفى، **المدير و تحديات العولمة "إدارة جديدة لعالم جديد"**، القاهرة، المؤلف، 2001، ص ص 138-140.

ت- البيئة التشريعية:

تتمثل هذه البيئة في القوانين و التشريعات التي تصدر و تؤثر على قنوات و أنشطة التوزيع. و من أهمها قوانين الاستثمار، و الوكالات التجارية، السجل التجاري، العلامات التجارية، الجمارك، التصدير و الاستيراد، التغليف، الاحتكار، حماية المستهلك، مكافحة الإغراق، و غيرها.

ث- البيئة الاجتماعية و الثقافية:

تتضمن متغيرات البيئة الاجتماعية هيكل السكان و الدخل الحقيقي و التوزيع الجغرافي للسكان و معدلات التعليم و اتجاهات و معدلات الهجرة و نسب الزواج و غيره. هذا فضلا عن المتغيرات الثقافية كسلوكيات و قيم و ثقافة و أذواق و اتجاهات العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب. و تؤثر كل هذه المتغيرات بشكل واضح على الأنشطة و القنوات التوزيعية الموجهة لخدمة السوق المستهدف.

ج- البيئة التكنولوجية:

تشهد البيئة موجة عارمة من التطورات التكنولوجية و المعلوماتية و الاتصالية. فقد حدثت طفرات مذهلة في الحاسبات الالكترونية و البرمجيات و تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، مما أدى إلى تطورات مماثلة في نظم و تكنولوجيا المعلومات.

كما تطورت أيضا و بشدة تكنولوجيا و وسائل الاتصال عبر الفاكس و التلفون المحمول و البريد الالكتروني و الانترنت و غيرها، مما ساهم في إلغاء الحواجز المكانية و الزمنية. فضلا عن ظاهرة التجارة الالكترونية و التي أتاحت إمكانية عقد الصفقات و الاتفاقات التجارية عبر شبكة المعلومات الدولية.

و تؤثر هذه المتغيرات بدرجة كبيرة على أنشطة و قنوات التوزيع، كما أسهمت في إتباع أساليب بيعية مبتكرة كالبيع بالتلفون و البيع عبر الانترنت و البيع باستخدام بطاقات الدفع الالكترونية و غيرها[1].

ح- البيئة السوقية:

تتضمن متغيرات البيئة السوقية خصائص و هيكل و رغبات العملاء، و حجم الطلب و توزيعه الجغرافي، فضلا عن ظروف الطبيعة المنافسة التي تواجه المنتجين و الوسطاء، سواء من بعضهم البعض على نفس المستوى التوزيعي لنفس العلامة التجارية أو على صعيد مستويات توزيعية مختلفة لنفس المنتج و لكن بعلامات تجارية أخرى.

هذا و ينبغي على المنظمة دراسة و تحليل كافة المتغيرات و القوى البيئية، حتى يمكنها اكتشاف و اقتناص الفرص، و تحديد و تجنب التهديدات و الإفادة من كل ذلك في التصميم الفعال لقنوات و نشاطات التوزيع.

[1] أحمد عبد المنعم شفيق، **مدخل في إدارة البنوك**، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، 2008، ص 28.

المبحث الثاني: العلاقة مع الوسطاء

نتطرق في هذا المبحث إلى أسباب استخدام الوسطاء و كيفية تسيير العلاقة معهم و تنميتها بالشكل الذي يحقق هدف المؤسسة و الوسيط في نفس الوقت. لذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: أسباب استخدام الوسطاء و تسيير العلاقات معهم.

المطلب الثاني: أنواع الوسطاء.

المطلب الثالث: عموميات حول منافذ التوزيع.

المطلب الأول: أسباب استخدام الوسطاء و تسيير العلاقات معهم

أولا: أسباب استخدام الوسطاء

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

- ✓ انخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضيق السوق و انخفاض المبيعات مما يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المنتج لأعباء كبيرة.
- ✓ ارتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة بحيث تحتاج إلى خدمات محدودة و لكن تستلزم جهد بيعي و اتصال كبير و هذا ما يقوم به الوسيط فعلا.
- ✓ الدافع الأساسي لاستخدام الوسطاء يرجع إلى كفاءتهم العالية في أداء الأنشطة التسويقية، إذ يتميزون بالخبرة و التخصيص و الاتصال بالعملاء المنتشرين و إمكانية خدمتهم بدرجة عالية من الجودة[1].

[1] محمد عصام المصري، **مرجع سابق**، ص ص 211-212.

- ✓ البعد الجغرافي نتيجة لكبر حجم المؤسسات و ضخامة إنتاجها، و محاولة التوزيع في مناطق مختلفة و تزايد المسافة بين المستهلك و المنتج نتيجة لاتساع السوق، و بالتالي اضطر المنتجون إلى الاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين[1].
- ✓ تدفق المعلومات حيث بوجود الوسيط تكون هناك سهولة لانسياب المعلومات و الحصول عليها من قبل المستهلكين[2].
- ✓ كفاءة الاتصال لوجود وسيط يساعد بشكل لا يقبل الشك في سرعة الاتصال فيما لو أراد المنتج أن يتصل بجميع المستهلكين و هذا لا يمكن لا من الناحية العملية و خاصة في السلع الاستهلاكية الواسعة الطلب، و عليه فإن وجود وسيط يساهم في تقليل و تخفيض و كفاءة عملية الاتصال[3].

ثانيا: تسيير العلاقات مع الوسطاء

من أجل توزيع السلعة أو الخدمة يتطلب من المنتج التسيير بشكل أفضل العلاقات مع الوسطاء الخارجيين من خلال الحصول على التميز عن طريق الموزع و كذا متابعة المنتجات عند الموزع.

أ- الحصول على تميز[4]:

إضافة إلى المساعدات المختلفة التي تقدم للموزع من أجل تسهيل عملية بيع المنتوج نذكر النقاط التالية[5]:

[1] محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص ص 253-254.
[2] بلال سمية، **مرجع سابق**، ص 09.
[3] **نفس المرجع**، ص 09.
[4] D.Lindon, F.Jallat, ***op.cit***, pp 167-168.
[5] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص ص 26-27.

- **القيام بتوضيح فوائد المنتوج للموزع:**

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

- مستوى مبيعات عالية، و من ثم رقم أعمال مهم.
- حركة سريعة للمخزونات.
- هامش توزيع مرتفع.
- جدية و كفاءة المنتج فيما يتعلق بجودة المنتوج، انتظام و سرعة تسليمه، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع.
- النتائج الايجابية التي تنعكس على صورة الموزع للمنتج.
- تحقيق نتائج ايجابية لمبيعات منتجات أخرى من خلال الصورة الجديدة للمنتوج المباع من طرف الموزع.

- **المساعدة و المزايا المقدمة من المنتج للموزع:**

لكي يتحصل المنتج على ميزة خاصة بمنتجاته يقوم ممثليه بتقديم مزايا و مساعدات تجارية مختلفة للموزعين من أجل تسهيل عملية البيع و تحقيق عائد من خلال:

- مساعدات مالية من خلال تقديم تخفيضات سعرية للموزعين من أجل تحقيق هامش ربح مريح.
- خدمة ما بعد البيع من تصليح و صيانة مضمونة من قبل المنتج.
- مساعدات إشهارية و توزيعية للمبيعات و يعني به المخطط الترويجي و الاشهاري الذي يعمل به المنتج من أجل خلق طلب قوي على منتجه.
- مساعدات و نصائح للمبيعات حيث يقدم و يضع المنتج تحت تصرف الموزع رجال متخصصين في فن العرض، و كذا في تنشيط المبيعات.

- و في بعض الحالات نجد، المنتجين يقدمون وعود بالتوزيع الوحيد لموزع محدد أو من خلال قناة توزيعية معينة.

ب-متابعة المنتج عند الموزع[1]:

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

- **زيارات ممثلي المنتج للموزع:**

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

- الوصول إلى التحكم و السيطرة على المنتج الموزع.
- ضمان و تأمين كفاية مخزونات الموزعين من المنتجات.
- إعلام الموزعين عن المنتجات الجديدة المقدمة من طرف المنتج إضافة إلى العمليات الإشهارية و الترويجية المحضرة.
- التأكد من أن الموزعين يقومون بمجهودات كافية لبيع المنتجات و مساعدتهم على ذلك و دائما في إطار هذه المهمة يظهر دور فن عرض المنتج[2].

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص ص 27-29.
[2] D.Lindon, F.Jallat, ***op.cit***, p 169.

- **فن العرض من قبل المنتج:**

فن العرض هو: "مجموع الطرق و الوسائل التي تهدف لضمان تقديم جيد للمنتج في نقاط البيع، من أجل تسهيل عملية شراء الزبائن النهائيين"[1].

نسمي فن العرض "مجموع طرق و تقنيات عرض و إظهار قيمة المنتجات في أمكنة البيع من أجل تسهيل تدفق هذه المنتجات و ربحية أمكنة بيعها"[2].

و عرض السلع يمكن أن يخلق عناصر التشويق لدى المتعاملين للشراء و لتكرار الشراء. و يمكن المساعدة في عملية العرض من خلال[3]:

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

[1] D.Lindon, F.Jallat, ***op.cit***, p 169.
[2] Lendrevie et Lévy, ***op.cit***, p 350.
[3] طلعت أسعد عبد الحميد، **الجديد في فن البيع المتميز "كيف تجذب عميلا دائما"**، مصر، بدون ناشر، الطبعة الرابعة، 1999، ص ص 207-208.

المطلب الثاني: أنواع الوسطاء

لقد صنف المتخصصون في علم التسويق الوسطاء إلى عدة تصنيفات تختلف في الشكل و لكنها تتشابه في المضمون إلى تجار الجملة و تجار التجزئة و يندرج فيما بعد تحت هذين النوعين الأنواع الأخرى من الوسطاء.

أولا: تجارة الجملة

في تعريفها الواسع يمكن القول أن مؤسسات تجارة الجملة هي التي تلعب دور الوساطة بين المنتج و المشتري. يسعى تجار الجملة إلى البحث عن الموردين و المنتجات، ثم شراء المنتجات المختلفة و حيازة ملكيتها من المنتجين المحليين أو الأجانب (صفقة شراء أو استيراد)، ثم تخزين هذه المنتجات و إعادة بيعها بكميات صغيرة لتجار التجزئة مع إضافة خدمات. و بحكم قرب هذه المؤسسات من الزبائن، فإنها تستطيع أن تسلم الطلبيات في آجال قصيرة جدا كما أنها تقوم بإعداد التشكيلة و تقوم بوظائف مميزة في التوزيع[1]. و هذه الوظائف تتلخص فيما يلي:

- **التفاوض مع الموردين:** يسهل تاجر الجملة التعامل على المنتجين و على تجار التجزئة حيث يقوم بعملية البحث عن العرض التنافسي و يقلص من عدد التعاملات مع الوسطاء في السوق[2].
- **إعداد التشكيلة:** تجمع التشكيلة المتناسقة التي يقوم بإعدادها تاجر الجملة بين منتجات العديد من الموردين و التي توجه لتغطية كل أو جزء من احتياجات نوعية معينة من المحلات أو المستعملين، فيمكن لتاجر التجزئة الاقتصار على التعامل مع تاجر جملة وحيد، كما أنه يقوم بالنقل و التجميع و التجزيء[3].

[1] J.Vigny, ***La distribution : Organisation de gestion des entreprises***, Edition Sirey, Paris, 1986, p 17.
[2] نعيمة غلاب، **مرجع سابق**، ص29.
[3] **نفس المرجع**، ص29.

- **التخزين:** يقوم تاجر الجملة بتخزين السلع التي يشتريها و يعيد بيعها على حالتها أو يقوم بتعديلات طفيفة عليها (التجزيء، التهييء، إلصاق علامة الموزع، التقسيم،...الخ) يترتب عن هذه العمليات تكاليف يتحملها تاجر التجزئة و لكنها بالتأكيد ستكون أقل من التكاليف التي كانت ستتحملها تجارة التجزئة، لأن تاجر الجملة يحتفظ بمخزون أمان ضئيل نسبيا[1].

و أنواع الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة هي كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (1/2): أنواع الخدمات المقدمة من طرف تاجر الجملة

نوع الخدمة	أمثلة
إمدادية	تخزين السلع، نقل السلع، الوضع على الرفوف في المحلات
مالية	استرجاع السلع الغير مباعة، تقديم قروض للزبائن، تمويل المورد
تجارية	تحديد التشكيلة المتناسقة، البحث عن منافذ للمورد، التجزيء

المصدر: M.Filser, ***Canaux de distribution : description, analyse, gestion***, Vuilbert, Paris, 1989, p34.

[1] J.Vigny, ***op.cit***, p 17.

ثانيا: التجارة المندمجة

لتنسيق مجهوداتهم و لتشكيل قوة اقتصادية أكثر أهمية، يتجمع العديد من تجار الجملة في هيكلة مشتركة (علامة واحدة، مركز شراء للتفاوض مع المنتجين، و لتصور و تحقيق نشاطات تجارية)"[1].

يمكن لتاجر الجملة أو للعديد من تجار الجملة أن يبادروا بخلق سلسلة إرادية بهدف تحسين الإنتاجية و الربح لأعضاء هذه السلسلة "السلسلة الإرادية هي تجمع لتجار الجملة و لتجار التجزئة عادة ما تنتج عن مبادرة من طرف تجار الجملة، مع احترام الاستقلالية القانونية و المالية لكل عضو، تضم العديد من تجار الجملة، تجمع شراء مشترك مسير من طرف تجار الجملة الذين يتكلفون بالإدارة و التسويق و أيضا من طرف تجار التجزئة"[2].

إذن السلسلة الإرادية هي توليفة لتجارة الجملة و تجارة التجزئة و هي شكل من التغيرات الجذرية لهياكل الجهاز التجاري، تتميز هذه التجارة بتبني إستراتيجيتين للاندماج إما من الأمام أي مع المنتج أو من الخلف أي مع تاجر التجزئة: و يمكن أن يتم الاندماج في الاتجاهين، و هي أيضا اندماج وظائف الجملة و التجزئة بحيث تكون النشاطات التجارية مسيرة من طرف أفواج في شكل شركات رأسمال[3].

ثالثا: تجارة التجزئة

تاجر التجزئة هو وسيط له علاقة مباشرة مع المستهلك النهائي يتمون عند واحد أو عند العديد من تجار الجملة دوره ليس فقط التوزيع و لكنه يضمن أيضا وظيفة ترقية البيع، تقديم النصيحة و المعلومة و الخدمات الببيعية[4]، و يقوم تجار التجزئة بوظيفتين اثنتين هما:

---

[1] Y.Chirouze, ***La distribution : une analyse fonctionnelle des circuits de distribution en France marketing et stratégie***, Edition Paris, 1986, pp 27-28.

[2] G.Marion et All, ***Marketing : mode d'emploi***, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 1999, p 264.

[3] C.Ammi, ***Le marketing un outil de décision face à l'incertitude***, Ellipses, Paris, 1993, pp 146-147.

[4] نعيمة غلاب، **مرجع سابق**، ص 31.

- البحث عن الموردين و انتقاء المنتجات، يمكن أن يقوم تاجر التجزئة بهذه الوظيفة كليا أو جزئيا بأن يوكلها إلى تاجر الجملة[1].
- وضع المنتجات تحت تصرف المستهلكين في ظروف مادية محددة من المكان و الزمان، و بالتشكيلة المتناسقة و بالكميات المحددة و بخدمات معينة[2].

و تستعمل في تجارة التجزئة أنواع مختلفة من المحلات تختلف في مكان تواجدها و مساحتها و نوعية السلع التي تبيعها و نوعية العملاء الذين تتعامل معهم، و الخدمات التي تقدمها لهم و من أشكال البيع بالتجزئة نجد ما يلي:

أ- بوجود البائع[3]:

- **المحل المختص التقليدي:** هنا يتم البيع بشكل تقليدي بوجود البائع في المحل المختص في مواد معينة و هي محلات مستقلة ذات مساحة صغيرة بعدد محدود من الباعة، يقترح على المستهلك خدمات خاصة مثل القرب، مرونة في ساعات و أيام العمل، يقدم نصائح و يربط علاقات شخصية مع الزبائن.
- **المحلات الكبرى:** عادة ما نجدها في المراكز السكنية الكبرى و تتميز هذه المحلات بمساحات كبرى للبيع، ذات تشكيلة واسعة، هيمنة العلامات الراقية، أسعار منخفضة مقارنة بالمحلات التقليدية، زبائن راقون، طريقة بيع دمج بين الاختيار الحر إمكانية الاستفادة من نصائح البائع و تطوير صورة جديدة و متجددة للمحلات من خلال النوعية و الموضة لخلق جو ممتع للشراء يعطي قيمة لهذه المنتجات من خلال تقديم خدمات أكثر فأكثر للمشترين.

[1] نعيمة غلاب، **مرجع سابق**، ص 31.
[2] **نفس المرجع**، ص 31.
[3] نعيمة غلاب، **نفس المرجع**، ص ص 33-35 بتصرف.

- **المحلات الشعبية:** توفر هذه المحلات منتجات أقل جودة و أقل تكلفة و نجدها قريبة من المناطق السكنية تتميز بمساحات أقل للبيع، تشكيلة متناسقة أقل منها في المحلات الكبرى و خدمات محدودة.

ب- دون وجود البائع:

يتركز البيع هنا على مبدأ الخدمة الحرة التي تسمح للزبائن بالوصول بحرية إلى المنتجات دون تدخل البائع و يضم[1]:

- **La supérette:** تتميز بمساحة من 120 إلى 400 م مربع تتخصص في المنتجات الغذائية.
- **المساحات الكبرى:** مساحة من 400 إلى 2500 متر مربع أيضا مع سيطرة المنتجات الغذائية تتميز بما يلي[2]:

- يسمح تصميم المحل بتحقيق اقتصاديات الوفرة في كل مراحل التوزيع.
- تخفيض نفقات العاملين بفضل تبني مبدأ الخدمة الحرة أو خدمة الذات.
- تخفيض تكاليف الاستغلال (وخاصة للمخزون) بتحديد تشكيلة من المنتجات ذات الدوران السريع مخزنة في مساحة البيع.
- استبعاد كل الخدمات المكلفة المقترحة تقليديا للزبائن (القروض، التسليم في المنازل، التهييء الجيد و المكلف للمحل).

- **Les hyper marchés:** مساحة تفوق 2500 متر مربع مع تنوع في المنتجات، يكون موقعه في حدود المدن نظرا للمساحة الكبيرة التي يحوز عليها.

[1] C.Ammi, ***op cit***, p 149.
[2] M.Filser, ***Canaux de distribution : description, analyse, gestion***, Vuilbert, Paris, 1989, p 48.

- **المساحات الكبرى المتخصصة:** تعتمد هي أيضا على مساحات واسعة جدا للبيع و على الخدمة الحرة و على الأسعار المنخفضة.

ت- البيع دون محل:

يمكن أن يتم بوجود البائع و يسمى البيع الشخصي أو باستعمال وسائل أخرى كالبيع بالمراسلة أو البيع الالكتروني و البيع بالأجهزة الأوتوماتيكية و هذا ما يطلق عليه البيع غير الشخصي.

رابعا: التجارة الالكترونية و التوزيع[1]

و هي تجارة من خلال الانترنت من مؤسسات نحو خواص، أو من مؤسسات نحو مؤسسات أخرى أو من خواص نحو خواص و هي مجموع المبادلات التي تحدث على الانترنت و تضم جانبين:

- المعاملات التي تتم فقط على الانترنت أو التجارة الالكترونية بأتم معنى الكلمة.
- التجارة خارج الانترنت و التي تتم بواسطته، فمثلا يختار الزبون سيارة على الانترنت ثم يشتريها من الوكيل التقليدي، و هما عالمان متكاملان و لكن لكل منهما منطقه الخاص، اقتصاده و في بعض الأحيان متعامليه الخاصين به.

و لقد ظهر تيار من الأعمال في التجارة خارج الانترنت لا يبيع المنتجات و إنما يقدم الخدمات من المعلومات لمساعدة المستهلك على إيجاد عروض مهمة و لمساعدته أيضا في عملية الاختيار، و بالتالي ظهر نوع جديد من الوسطاء و هو ما يسمى بالمتعاملين الأذكياء و بوابات و محركات البحث.

[1] نعيمة غلاب، **مرجع سابق**، ص ص 37-39.

و المنتجات التي تتلاءم مع التجارة الالكترونية المنتجات الغير الملموسة: و هي المنتجات المعقدة أو ذات تشكيلة الواسعة كالأسفار و السياحة أو المنتجات التي يمكن أن تشخص على الكمبيوتر و المنتجات أو الخدمات التي تتطلب وفرة كبيرة من المعلومات و معرفة دقيقة بمعايير كل زبون.

المطلب الثالث: عموميات حول منافذ التوزيع

أولا: مفهوم منافذ التوزيع (Circuits de distribution):

من أجل تقديم تعريف واضح و دقيق لمصطلح منفذ التوزيع رأينا في المطلب الثالث من المبحث الأول في الفصل الأول تعريف قناة التوزيع التي تتشابه معه في الوظيفة و المنفعة و الأهداف من أجل إبراز الفرق بينها و بين منفذ التوزيع حيث تعتبر مكونا له. للمنفذ التوزيعي عدة تعاريف نذكر منها:

"الطريق الذي يقود المنتوج من المنتج إلى المستهلك، و هو مجموع القنوات المستعملة في توزيع هذا المنتج"[1].

و يعرف شيروز المنفذ بأنه: "مجموع القنوات التي يمر من خلالها المنتوج من المنتج أو المستورد إلى المستهلك النهائي و التي تشكل منفذا للتوزيع"[2].

و من بين التعاريف نذكر: "منفذ التوزيع يجمع عدد من القنوات التي تسمح بإيصال سلع أو خدمات من المنتج إلى المستهلك"[3].

[1] C.Demeur, ***Marketing***, 2ème édition, Dalloz, Paris, 1999, p 128.
[2] Y.Chirouze, ***Le marketing, op.cit***, p 576.
[3] J.Dioux, M.Dupuis, ***op.cit***, p 19.

كما يعرف كذلك بأنه: "فرع من أعوان التوزيع الذين يؤمنون التحويل المنتظم للمنتوج بين المنتج و الزبائن النهائيين"[1].

و التعريف الذي اقترحه الدكتور أوكيل رابح هو: "منفذ التوزيع يشمل جميع القنوات الموظفة لتوزيع السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي"[2] و من بين المصطلحات المستعملة في التوزيع نجد شبكة التوزيع التي تعرف على أنها: "هي مجموع المتدخلين في سلسلة إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي و هي أكثر اتساعا من القناة التوزيعية"[3].

و من بين المتدخلين نذكر رجال البيع، و يستعمل أيضا مصطلح فرع التوزيع و الذي يمكن تعريفه بأنه: "مجموع المتدخلين، المنتجين، الموزعين، المنافسين المشتركين في إشباع حاجات مستهلكين محددة مثل فرع توزيع الأدوية"[4].

و من خلال التعاريف المتعددة لمنفذ التوزيع كما تطرقنا سابقا إلى مجموعة من تعاريف قناة التوزيع يمكننا أن نستخلص الفرق بين المنفذ التوزيعي و القناة التوزيعية كالآتي:

منفذ التوزيع هو الطريق الذي يوصل المنتج من الصانع إلى المستهلك أما قناة التوزيع فهي جزء من منفذ التوزيع و الذي يفصل بين مرحلتين (منتج–تاجر جملة، تاجر جملة–تاجر تجزئة، منتج–تاجر تجزئة،...الخ)[5].

---

[1] D.Lindon, F.Jallat, ***op.cit***, p 162.

[2] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 35.

[3] M.C.Debourg et autres, ***Pratique du Marketing***, 2ème édition, Berti, Alger, 2004, p 253.

[4] M.C.Debourg et autres, ***Ibid***, p 253.

[5] J.Bon, P.Gregory, ***Techniques marketing***, édition Vuibert, Paris, 1986, p 218.

ثانيا: منافع منفذ التوزيع

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

أ- المنفعة الشكلية[1]:

و هي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معينا. و يخطئ البعض حين يعتقد بأن المنفعة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين، فمما لا شك فيه أن المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية الداخلية في الإنتاج إلى مادة أخرى هي السلعة التي تتكون من عدة أنواع من المواد الأولية. و كذلك فإن الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها و بيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء و عرضها في أماكن تساعد هؤلاء العملاء على رؤيتها. و المثال الدال على المنفعة الشكلية هو القيمة التي تتولد في البن بعد طحنه و تحويل شكله ليصبح سهل الاستعمال.

ب- المنفعة الزمنية[2]:

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

[1] هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص ص 27-28.

[2] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 36.

ت- المنفعة المكانية[1]:

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

ث- المنفعة الحيازية أو (منفعة التملك) :

و يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة أو حيازته لها و هذا النوع من المنافع يدل على انتهاء الصفقة و امتلاك السلعة، و حرية استخدامها أو استهلاكها قانونيا من قبل المالك الجديد. و مرة أخرى نجد أن الوسطاء يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو إلى آخر في القناة، أو من عضو إلى المستهلك أو المشتري، كما أن الوسطاء يقومون بتوفير السلع أو الخدمات للمستهلك لحيازتها مؤقتا دون تملكها[2].

ج- المنفعة المعلوماتية[3]:

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

---

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 36.

[2] **نفس المرجع**، ص 36.

[3] محمد جودة ناصر، قيس مرضي القطامين، **مرجع سابق**، ص 190.

ثالثا: أشكال منافذ التوزيع و مستوياتها

في هذا العنصر سنقوم بتعريف كل شكل من أشكال المنافذ التوزيعية و من ثم سنتطرق إلى التفصيل في مستوياتها.

أ- شكل منفذ التوزيع:

يتم تحديد شكل المنفذ التوزيعي عموما على أساس طول القناة التوزيعية و من هنا يوجد ثلاثة أشكال هي: منفذ مباشر، منفذ قصير، و منفذ طويل. إذن تعريف منافذ التوزيع على أساس طولها[1]:

- **المنفذ المباشر**: و يسمى أيضا المنفذ الجد قصير و هو منفذ يتصف و يتميز عن غيره بغياب الوسطاء بين المنتج و المستهلكين.
- **المنفذ القصير**: هو ذلك المنفذ الذي لا يفصل فيه بين المنتج و المستهلك إلا من خلال وسيط واحد.
- **المنفذ الطويل**: هو ذلك المنفذ الذي يحتوي على أربع مستويات على الأقل أو بشكل آخر يحتوي على وسيطين على الأقل بين المنتج و المستهلك.

ب- مستويات منافذ التوزيع[2]:

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

[1] Y. Chirouze, ***Le marketing, op.cit***, pp 576-577.

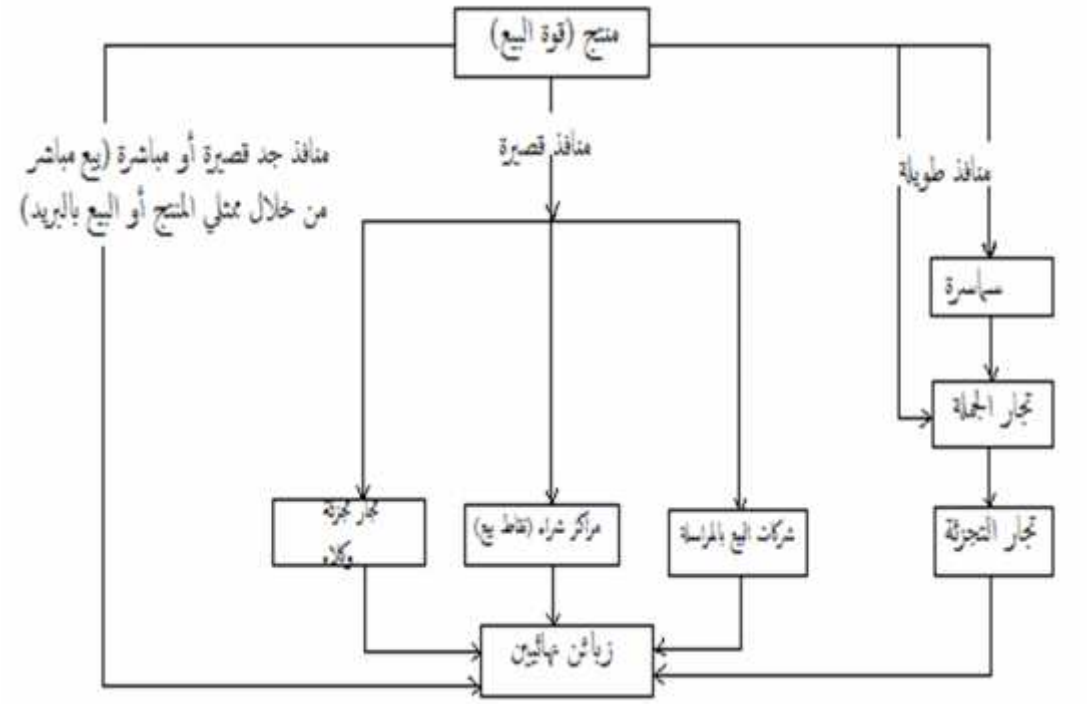
[2] هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص 40.

- منفذ التوزيع ذو المستويين (المباشر) : و هي أقصر منافذ التوزيع و بموجبه يقوم المنتج ببيع بضاعته إلى المستهلك مباشرة أي بدون تدخل وسطاء التوزيع في إتمام صفقة البيع. إن هذه الطريقة في التوزيع تعتبر من أقدم طرق التوزيع و قد شاع استعمالها في الوقت الحاضر نتيجة تلبيتها لحاجات الزبائن الذين لا يجدون متعة في التسوق أو أن ليس لديهم الوقت للتسوق، و من الأساليب المألوفة في التوزيع المباشر هي: طواف رجال البيع، متاجر التجزئة المملوكة من قبل المنتج، البيع بالبريد، و البيع الآلي.
- منافذ التوزيع ذات المستويات الثلاثة: بالإضافة إلى كل من المنتج و المستهلك كطرفين في قناة التوزيع، فإن وسيطا واحدا من وسطاء التوزيع يظهر بينهما في هذا النوع، ففي سوق السلع الاستهلاكية يتمثل هذا الوسيط عادة بتاجر التجزئة كمتاجر الأقسام، محلات السلسلة و الأسواق المركزية. و كما في سوق السلع الصناعية فإنه يتمثل بالموزع الصناعي " وهو ذلك الوسيط الذي يتعامل بتوزيع السلع الصناعية و الذي يقابل تاجر الجملة في سوق السلع الاستهلاكية، إلا أنه يبيع مباشرة إلى المشتري الصناعي و ليس إلى تجار التجزئة كما أنه يركز على خط معين من الإنتاج الذي يليه حاجة فئة معينة من المشترين"[1]، و يتمثل أيضا في وكيل العمولة كوكيل البيع، و وكيل المنتج الذي يطلق عليه أحيانا ممثل المنتج أو السمسار.
- منافذ التوزيع ذات المستويات الأربعة: إن رجال التسويق يطلقون على هذه القناة اسم قناة التوزيع التقليدية و ذلك لكثرة شيوع استخدامها في توزيع المنتجات، و بصفة عامة فإنها تحتوي على نوعين من الوسطاء يمثل كل منهما بحد ذاته مستوى واحدا إضافة إلى كل من المنتج و المستهلك، فتاجرا الجملة و التجزئة يبرزان عادة في هذه القناة لتوزيع السلع الاستهلاكية،و في حين أن الوكيل بالعمولة و الموزع الصناعي يظهران عادة بين المنتج و المشتري الصناعي في سوق السلع الصناعية.

[1] هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص 41.

- منافذ ذات المستويات الخمسة[1]: بالإضافة إلى المستويات الأربعة التي ذكرت سابقا، فإن مستوى آخر متمثلا بوكيل العمولة أو الوسيط التاجر يبرز في هذه المنافذ، فقد يكون موقع هذا الوسيط و المتمثل بتاجر الجملة الثانوي بين تاجري الجملة الأول و التجزئة، حيث يتولى تلبية طلبات تجار التجزئة الصغار و الذين لا يخدمون عادة من تجار الجملة الكبار و قد يكون موقع هذا الوسيط و المتمثل بوكيل البيع، وكيل المنتج أو السمسار بين المنتج و تاجر الجملة، حيث يتولى بيع جميع إنتاج أو جزء من إنتاج منتج معين إلى تجار الجملة.

الشكل رقم (4/2) : طول منافذ التوزيع



المصدر: D.Lindon, F.Jallat, ***Le marketing :Etudes moyens d'action stratégie***, 5ème édition, Dunod, Paris, 2005, p 163.

[1] هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص ص 31-32.

المبحث الثالث: تسيير قنوات التوزيع

العملية التوزيعية تبدأ من خلال مجموع القرارات المتعلقة بتخطيط منافذ التوزيع و تعود للمؤسسة من خلال التسيير و القدرة على تعديل هذه المنافذ. على هذا الأساس سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- ✓ **المطلب الأول:** تخطيط منافذ التوزيع.
- ✓ **المطلب الثاني:** الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع.

المطلب الأول: تخطيط منافذ التوزيع

يتم التخطيط لمنافذ التوزيع بعد تحديد و معرفة معايير معينة، و من ثم يتم اختيار المنفذ المناسب بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة و يحدد عدد الوسطاء داخل المنفذ المناسب، هذا ما سنقوم بالتطرق إليه في هذا العنصر.

أولا: معايير اختيار منافذ التوزيع

هناك مجموعة واسعة من المعايير و المواصفات التي يجب أن نراعيها عند تصميم منفذ توزيعي و نذكر منها ما يلي:

أ- التفكير الاستراتيجي[1]:

في كثير من الممارسات تعمل المؤسسات على استخدام بعض الحوافز و الحلول القصيرة الأجل لتحسين أداء منفذ التوزيع الخاصة بها. و مثل هذا التفكير قصير الأجل لا يعد هو أفضل الحلول، فالحل الأمثل لتحسين أداء منفذ التوزيع لأي مؤسسة هو تطبيق التفكير الاستراتيجي طويل الأجل. و مثل هذا

[1] إسماعيل السيد، **مبادئ التسويق**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 319.

التفكير يتطلب النظر إلى أي عضو من أعضاء المنفذ على أنه شريك و ليس مجرد عضو، فالمنتجين لا بد أن يسوقوا المؤسسة أولا إلى الموزعين العاملين معهم داخل المنفذ و العمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى في تسويق منتجاتهم.

ب- خصائص المؤسسة[1]:

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

ت- خصائص السوق[2]:

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

- **حجم السوق:** و ذلك حاليا و مستقبليا في صورة وحدات أو في صورة نقدية.
- **هيكل السوق:** و ذلك جغرافيا، و بأحجام حسابات العملاء المختلفين به.
- **حصة السوق:** مقارنة بحصص المنافسين المباشرين و غير المباشرين.
- **استقرار السوق:** و ذلك من حيث درجة الاستقرار أو التغيير في حاجات المستهلكين.
- **نمو السوق:** و ذلك في صورة وحدات أو في صورة نقدية.

[1] D.Lindon, F.Jallat, ***op.cit***, p 165.
[2] إسماعيل السيد، **مرجع سابق**، ص 325.

و بصفة عامة كلما كان حجم السوق كبيرا من حيث أعداد المستهلكين، أو من حيث حصة المؤسسة به كلما احتاجت المؤسسة إلى منفذ توزيع أطول حتى يمكنها من تغطية هذا السوق و التعامل مع حاجاته و رغباته.

ث-خصائص المنتج:

يعني مستوى معرفة العمل المطلوب من البائع للموزع، و مستوى الخدمات التي يقدمها للزبائن، فإذا كان المنتج يتطلب معرفة عالية يجب التوجه نحو قوة بيع مباشرة مع تكوين جيد لها، و كلما كان مستوى معرفة عمل المنتج منخفض، كان الترابط و التطور بين المورد و منفذه التوزيعي أقل[1].

كما أنه غالبا ما تؤثر قيمة الوحدة من المنتج على مقدار الأموال المتاحة للقيام بعملية التوزيع، فإذا كانت قيمة الوحدة المباعة منخفضة يؤدي ذلك إلى طول منفذ التوزيع و عندما تباع منتجات ذات قيمة منخفضة، و لكن بكمية كبيرة يؤدي ذلك إلى الاستعانة بمنافذ توزيع قصيرة نفس الشيء مع المنتجات القابلة للتلف[2].

ج-خصائص الزبون[3]:

منفذ التوزيع قبل كل شيء يجب أن يتماشى و يتكيف مع خصائص و سلوك شراء الزبائن الكبار النهائيين للمؤسسة، و لهذا يتم طرح الأسئلة الرئيسية الخاصة بهذا الجانب:

- ما هو عدد و مكان و الانتشار الجغرافي للزبائن الكبار؟
- من أين يقوم حاليا الزبائن باقتناء مشترياتهم من المنتج المعني؟
- متى و بأي طريقة يقوموا الزبائن بعملية الشراء (شراء يومي، أسبوعي، غير منتظم، موسمي،...الخ)؟

[1] R.Vandick, ***Marketing opérationnel***, Edition Chihab, Alger, 1994, p 76.
[2] توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سابق**، ص ص 283-284.
[3] D.Lindon, F.Jallat, ***op.cit***, p 165.

- ما هو حجم و مبلغ الشراء للوحدة؟
- ما هي الحاجات من المعلومات، و النصائح و الخدمات المعبر عنها أو المحتج للحصول عليها من الزبائن؟

ح-الأهداف و الغايات[1]:

لكل تنظيم بعض الغايات و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. و في سبيل تنمية منافذ التوزيع يكون من الضروري مراعاة كل من الغايات العامة مثل تحقيق معدل عائد مقبول على الأموال المستثمرة، أو تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و تقليل شكاوي المستهلك و المجتمع من ممارسات المؤسسة، و العمل على إشباع حاجات المستهلكين و رغباتهم. كذلك يجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مثل زيادة حصة السوق بنسبة 2 بالمائة مثلا خلال العام، فإستراتيجية التوزيع الخاصة بالمؤسسة لابد من القيام بتصميمها بشكل يساهم في تحقيق هذه الغايات و الأهداف. و لكي يتم تحقيق ذلك فلابد و أن تستخدم قناة التوزيع الموارد المتاحة من أفراد، و أموال، و عناصر فنية، و تأخذ في اعتبارها تلك القيود التي قد توجد في ممارستها مثل القيود القانونية، و التنافسية، و التقنية و الفنية.

ثانيا: طريقة اختيار منفذ التوزيع المناسب

لكي نختار منفذ توزيعي مناسب يجب علينا المفاضلة بين المنافذ المتوفرة من خلال مجموعة من الأسس و اتخاذ جملة من القرارات.

[1] إسماعيل السيد، **مرجع سابق**، ص ص 319-320.

أ- أسس المفاضلة بين منافذ التوزيع:

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

- **النواحي الاقتصادية**[1]:

فكل بديل من بدائل التوزيع المختلفة سوف يساعد على تحقيق مستوى معين من المبيعات، و هنا نجد أن القضية الأولى التي تواجه المؤسسة هي المفاضلة بين قوة البيع أو وكالات البيع، فبعض المؤسسات تعتقد أن رجال البيع لديهم القدرة على بيع أكبر كمية، حيث تتوفر لديهم الخبرة في أساليب البيع، كما أن لديهم الرغبة للعمل بجدية، حيث أن مستقبلهم يتوقف على مستقبل المؤسسة، كما أن المستهلك قد يفضل التعامل مباشرة مع المؤسسة من خلال قوة رجال البيع. و لا تعتبر وجهة النظر السابقة صحيحة في كل الأحوال، فمن المحتمل أن يقوم الوسطاء بدور فعال في تحقيق معدلات مرتفعة من المبيعات تفوق ما يحققه رجال البيع للأسباب الآتية:

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

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سابق**، ص ص 290-291.

- **إمكانية الرقابة:**

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

- **الموائمة:**

فالمنتج الذي يقرر الاستعانة بالوكالة يرتبط بها لمدة معينة قد تصل إلى خمس سنوات، و في هذه الحالة تصعب عملية الانفصال عنها قبل هذه الفترة و من هنا يلزم على المؤسسة التأكد من إمكانية إحكام الرقابة على الوكلاء و كذلك مدى إمكانية الوكلاء على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها[1].

ب- اختيار منفذ التوزيع المناسب:

هناك مجموعة من القرارات المتعلقة باختيار منفذ التوزيع المناسب لمنتجات مؤسسة ما، و هي على النحو التالي:

- **قرارات متعلقة باختيار أسلوب التوزيع المناسب**[2]:

و يقضي اتخاذ هذا النوع من القرارات ضرورة المفاضلة بين التوزيع المباشر و التوزيع غير المباشر من خلال الوسطاء. و إذا تم اتخاذ قرارا بالاعتماد على التوزيع المباشر، فإن بقية القرارات الأخرى

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سابق**، ص ص 291-292.

[2] أمينة محمود حسين محمود، **نظم المعلومات التسويقية**، مصر، جامعة القاهرة، 1995، ص 155.

المتعلقة باختيار منفذ التوزيع تصبح غير ذات موضوع، خاصة و أن هذه القرارات ترتبط باستخدام الوسائط في توزيع السلع.

- **قرارات متعلقة باختيار أنسب طرق التوزيع غير المباشرة**[1]:

في حالة استقرار المنتج على الاعتماد على التوزيع غير المباشر، في هذه الحالة عليه أن يحدد ما إذا كانت السلع سيتم توزيعها باستخدام منفذ واحد، أو عدد موحد من منافذ التوزيع، أو التوزيع عن طريق التوزيع المزدوج، أي الاعتماد على منفذين للتوزيع، أو التوزيع عن طريق أسلوب التوزيع المركب، أي استخدام أكثر من منفذين للتوزيع. و تعتمد المفاضلة بين هذه الطرق على أساس:

- طبيعة السلعة سواء من حيث الاختلاف في قيمتها، أو قابليتها للتلف، أو طبيعتها الفنية، أو معدل تكرار شرائها.
- طبيعة السوق من حيث الاختلاف في عدد و كثافة المستهلكين، وحدة المنافسة، و مدى توافر الوسطاء الممكن الاعتماد عليهم في عملية البيع.

- **قرارات متعلقة بتحديد نوعية الوسطاء**[2]:

هناك أنواع متعددة من متاجر الجملة و التجزئة. و تتوقف عملية الاختيار و المفاضلة فيما بين هؤلاء الوسطاء على عاملين أساسيين هما:

- درجة احتياج المنتج للخدمات التي يمكن أن يؤديها كل نوع من أنواع الوسطاء.
- تكاليف التوزيع باستخدام كل وسيط من هؤلاء الوسطاء.

[1] أمينة محمود حسين محمود، **مرجع سابق**، ص ص 156-157.

[2] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 71.

- **قرارات متعلقة بتحديد إستراتيجية التوزيع**[1]:

وهي القرارات التي تتعلق ما إذا كان التوزيع شاملا، أم انتقائيا، أم وحيدا.

- **قرارات متعلقة باختيار الوسطاء الفرديين**[2]:

بعد قيام المنتج بتحديد أنسب طرق التوزيع غير المباشر سواء منفذ واحد أو مزدوج، أو مركب، و بعد استقراره على نوعية متاجر الجملة و التجزئة التي سيعتمد عليها في توزيع السلعة، و تحديده كذلك لنطاق التوزيع تأتي المرحلة الخاصة باختبار المنتج للوسطاء الفرديين الذين سيتولون تنفيذ سياسته في توزيع السلعة، و هذا بالاعتماد في عملية الاختيار على عدة معايير من أهمها ما يلي:

- إمكانيات كل وسيط سواء الحالية أو المستقبلية في البيع في القطاعات المستهدفة من السوق.
- مدى كفاءة و كفاية جهاز البيع الخاص بكل وسيط في توليد المستوى البيعي المطلوب تحقيقه بالنسبة لكل منطقة.
- موقع كل وسيط و مدى تناسب ذلك مع المراكز التجارية أو مراكز التسوق أو المتاجر الأخرى المنافسة.
- مدى تناسب خدمات الوسيط و سياساته الترويجية مع احتياجات المنتج.
- نوعية الخدمات التي يقدمها الوسيط، و مدى اتفاق ذلك مع احتياجات المستهلكين في القطاعات السوقية المختلفة.
- مدى تناسب سياسات المنتجات الخاصة بالوسيط مع احتياجات المنتج، أي ما هو مدى قيام الوسيط ببيع منتجات منافسة. و هل تتناسب سياسته من حيث التشكيل و التوزيع مع ما يتطلبه المنتج.

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص ص 71-72.

[2] أمينة محمود حسين محمود، **مرجع سابق**، ص ص 158-159.

- المركز المالي للوسيط، و مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيدها.
- تكاليف التوزيع باستخدام كل نوع من أنواع الوسطاء.
- اتجاه الوسيط نحو التعاون مع المنتج، و تطبيق ما يراه مناسبا من أنشطة و سياسات لضمان الجهود التسويقية للمنتج.

ثالثا: إستراتيجيات التوزيع

بعد تحديد معايير اختيار المنفذ و المفاضلة بين البدائل و من ثم اختيار المنفذ المناسب ننتقل إلى الخطوة التالية و التي تتمثل في تحديد عدد الوسطاء الذين يتم استخدامهم، و تتم هذه الخطوة بالاعتماد على استراتيجيات التغطية السوقية المعروفة بالتوزيع المكثف، و الانتقائي، و الوحيد.

فحسب أريك شولتز حين تختار إستراتيجية التوزيع، قارن صورة العلامة التجارية، بنظرة المستهلك لنقطة التوزيع المحتملة، لتجد القناة الصالحة لتجميل هوية إنتاجك و التعاون معه[1].

أ- إستراتيجية التوزيع المكثف (Intensive) :

إن أقصى درجة من تغطية السوق تحدث مع استخدام إستراتيجية التوزيع المكثف و التي وفقا لها تحاول المؤسسة المنتجة القيام بإقناع أكبر عدد من تجار التجزئة الموجودين في كل منطقة للتعامل بمنتجاتها. و من مزايا إستراتيجية التوزيع المكثف القدرة على زيادة الشراء غير المخطط من قبل المستهلكين، و زيادة درجة تعرف المستهلك على المنتج، و كذلك توفير أكبر درجة من الراحة بالنسبة للمستهلك في عملية الشراء، أما عيوب هذه الإستراتيجية فهي تتمثل في انخفاض هامش الربح للوحدة، و

[1] أريك شولتز، **لعبة التسويق**، ترجمة خالد الكردي، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، بدون سنة النشر، ص 123.

وجود طلبيات ذات حجم صغير، و زيادة المشكلات التي تواجهها المؤسسات فيما يتعلق بالرقابة على المخزون، و درجة أقل من الرقابة الكلية على عملية التوزيع[1].

ب- إستراتيجية التوزيع الانتقائي (Sélective) :

و يعني التوزيع الانتقائي 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 و الإنتاجي للمؤسسة من حيث إمكانياتها و موقعها و ما تتمتع من سمعة طيبة في نفوس المتعاملين، و يمكن الاعتماد على هذه الإستراتيجية في حالة تطلب السلع الموزعة جهدا خاصا من جانب التجار في العمليات البيعية، و حيث يعمل كل تاجر مع عدد محدود من المنتجين المنافسين، و يستخدم بشكل خاص في سلع التسوق و السلع الخاصة و في بعض السلع الميسرة[2].

مشكلة التوزيع الانتقائي لديها جانبين من التفكير، حسب رجل القانون يتم الاهتمام بحماية المستهلك، أما مسؤول التسويق فيأمل في الاستعمال الحسن في جميع خدمات مختلف منافذ التوزيع لتجنب جميع أشكال رفض البيع، و حريته في تقديم منتجاته للتوزيع لمن يرغب[3].

ت- إستراتيجية التوزيع الوحيد (Exclusive) [4]:

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

---

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 73.

[2] طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال "الأساسيات و التطبيق"**، مصر، بدون ناشر، 1998 ص 437.

[3] A.Duverdier, F.Cabaret, ***Les clés de la réussite dans la distribution***, ESF édition, Paris, 1990, pp 59-60.

[4] توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سابق**، ص ص 297-298.

و تستخدم إستراتيجية التوزيع الوحيد في سوق المستهلك النهائي خاصة لبعض المنتجات غالية الثمن كالبدل الفاخرة. و يفضل المنتج أيضا إستراتيجية التوزيع الوحيد عندما يكون مرغوب فيها في حالة قيام الموزع بأداء خدمات التركيب و الإصلاح بعد إتمام عملية البيع.

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

و الجدول التالي يقدم لنا أوجه المقارنة الرئيسية بين استراتيجيات التغطية السوقية و من ثم يظهر الاختلاف في إتباع أسس من هذه الاستراتيجيات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من التوزيع.

جدول رقم (2/2) : أوجه المقارنة بين استراتيجيات التغطية السوقية

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

	الكبريت و السجائر		

المصدر: عبيد محمد عنان و آخرون، **التسويق**، بدون ناشر، 1998، ص 377.

المطلب الثاني: الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع

لكي تسير قنوات التوزيع بالشكل الذي يحقق الهدف من التخطيط لها، يجب العمل على خلق التكامل و التعاون و تفادي الصراع بين أعضائها، و تقييم أدائها و تعديلها إن تطلب الأمر ذلك.

أولا: تكامل قنوات التوزيع

لعل الوسيلة الأفضل لتسيير قنوات التوزيع تكون من خلال تكامل قنوات التوزيع و يقصد بالتكامل اندماج أو (ارتباط) المنشأة (عضو قناة التوزيع)، مع منشأة توزيع أخرى في نفس الوقت، و تحت إدارة واحدة، و قد يكون هذا التكامل أفقيا أو رأسيا[1].

أ- التكامل الأفقي Intégration horizontale:

يتم التكامل الأفقي بين منشآت التوزيع حين تقوم إحدى المنشآت بالاندماج أو الارتباط بمنشأة أخرى مشابهة لها في نوع النشاط و على نفس مستوى التوزيع الذي تقوم به. فإذا اندمج تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة آخر يقوم بنفس النشاط الاقتصادي، أو اندمج تاجر جملة بآخر مشابه له في النشاط الذي يقوم به فكلا العملين يعتبر تكاملا أفقيا. و الحقيقة أن التكامل الأفقي يحقق مزايا عديدة أهمها تحقيق الكفاءة في التوزيع، و تحقيق وفورات اقتصادية في الإعلان و البحوث التسويقية، و توظيف أشخاص متخصصين، و الاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم في المجال[2].

[1] هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص 79.

[2] هاني حامد الضمور، **نفس المرجع**، ص 78.

أهم ما يعيب هذا النوع من التكامل هو أنه يؤدي إلى صعوبات في التنسيق خاصة إذا كان عدد الوحدات الأفقية التي تم تجميع وظائفها كبيرا. كما أنه يخفض من درجة المرونة في التصرف التي كانت متاحة أمام مسؤولي تلك الوحدات قبل تكامل وظائفها، و كذلك فإنه يؤدي إلى رفع التكاليف المرتبطة بحل المشاكل الناتجة بين العاملين داخل القسم الواحد و الأقسام الأخرى في نفس المستوى[1].

ب- التكامل الرأسي Intégration verticale:

يتم التكامل الرأسي بين المنشآت التوزيعية حين تقوم إحدى هذه المؤسسات بالاندماج مع منشآت أخرى، في مستويات مختلفة في القناة، فلو اندمج تاجر التجزئة مع تاجر الجملة أو المنتج تحت إدارة واحدة، فالنتيجة هي تكامل رأسي. و يحصل تكامل كلي إذا اندمجت جميع المنشآت من المنتج إلى تاجر التجزئة. و هذا التكامل الرأسي الكلي يهدف إلى تعزيز الرقابة على جميع الوظائف و النشاطات، ابتداء من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة إيصال السلعة للمشتري. و خير مثال على هذا التكامل الرأسي الكامل ما تطبقه شركة موبيل أويل للبترول حيث تمتلك آبار للنفط، ووسائل للشحن و مصافي البترول، و محطات لتوزيع البترول للمشترين النهائيين[2].

و لقد أثبت التكامل الرأسي فعاليته، و ذلك لتظافر جهود المنشآت المختلفة في جميع المستويات في القناة. و يمكن التمييز بين ثلاثة نظم للتكامل الرأسي:

- **التكامل الرأسي الكامل (التملكي):**

و يتم هذا النوع من التكامل عن طريق امتلاك المنتج لمنشآت التوزيع (من جملة و تجزئة) ، ليضمن إيصال السلع إلى المستهلك بنفس المواصفات، و الخدمة التي يرغب فيها. و بالتالي تحقيق رقابة

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق "مدخل سلوكي"**، عمان، الأردن، دار المستقبل، الطبعة الثالثة، 1999، ص 78.
[2] محمد إبراهيم عبيدات، **نفس المرجع**، ص ص 78-79.

تامة على عمليات التوزيع و النشاطات التسويقية المختلفة الأخرى. و لكن من مساوئ هذا النظام ارتفاع تكلفته، فقد لا تستطيع المؤسسة تحمل القيام به، إلا تلك المؤسسات ذات الموارد الاقتصادية الكبيرة[1].

- **التكامل الرأسي التعاقدي:**

و ذلك عن طريق اتفاق عدد من المؤسسات المستقلة و التي تعمل في الإنتاج أو التوزيع على أساس تعاقدي لتحقيق التكامل في برامجها التسويقية بصفة عامة و برامج سياسات التوزيع بصفة خاصة لتحقيق مزايا الحجم الضخم و بكميات كبيرة مما لو قامت كل مؤسسة بأدائها بصورة منفصلة. و بالتالي تضمن هذه المؤسسات عدم الإضرار بمصالحها مع المؤسسات الكبيرة في حالة عدم اتحادها معها[2]. و يشمل هذا النوع من التكامل النماذج التالية :

- ✓ المجموعة التطوعية: هي سلسلة تطوعية و تجمع تجار الجملة و التجزئة بهدف زيادة إنتاجية و مردودية مؤسسات الجملة و التجزئة في شكل منظمة مشتركة، لشراء و تسيير المبيعات مع المحافظة على الاستقلالية القانونية و المالية لكل عضو في هذه المجموعة[3].
- ✓ المجموعة التعاونية: هي اتفاق لمجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية ذات وظائف تشبه وظائف تاجر الجملة. و يشرف تاجر التجزئة على نشاطات هذه المؤسسة بصفتهم مالكيها. و تقوم المؤسسة بشراء كميات كبيرة من السلع لتكون متيسرة لأعضائها، و لغير أعضائها أيضا. أما الأرباح التي تحققها فتوزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم منها.

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 79.

[2] محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص 283.

[3] Y. Chirouze, ***Le marketing, op.cit***, pp 596-597.

✓ حق الامتياز: هو طريقة للتعاون بحيث تقوم المؤسسة المانحة للامتياز و المالكة لاسم تجاري أو علامة تجارية معروفة، بتقديم تشكيلة من السلع و الخدمات حصريا للتسويق من طرف موزع (المستفيد من الامتياز) من خلال تقنيات مراقبة و محسنة من طرف المانح للامتياز[1].

- **التكامل الرأسي الإداري:**

يتم التكامل الرأسي الإداري بتحقيق المؤسسة التنسيق و التكامل بين المراحل المختلفة، من إنتاج السلعة حتى توزيعها عن طريق حجمها و قوتها النسبية في السوق على الأطراف الأخرى، و التي عن طريقها يمكن ممارسة بعض التأثير لدعم منتجاتها في السوق. ففي الولايات المتحدة هناك العديد من الشركات مثل جنرال موتورز، التي تمارس نوعا من الضغط و النفوذ على متاجر التجزئة فيما يتعلق بعرض السلع و التسعير و ترويج المبيعات[2].

ثانيا: التعاون، الصراع و قيادة المنافذ

تتضمن المنافذ التوزيعية على مجموعة من الأنماط السلوكية السائدة بين مختلف أعضاء المنافذ كل عضو في هذه المنافذ له حقوقه و عليه واجباته و من هنا يظهر ما يعرف بالتعاون و الصراع بين أعضاء المنفذ و يتبين قائد للمنفذ.

أ- التعاون في المنفذ:

تحدد نوعية توقعات أعضاء المنفذ التوزيعي من بعضهم البعض طبيعة العلاقة التي يمكن أن تسود داخل منفذ التوزيع. و يؤدي التعاون بين أعضاء المنافذ إلى تحقيق أهدافهم من جهة و أهداف

[1] Y. Chirouze, ***Le marketing, op.cit***, p 584.

[2] محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص 283.

المستهلكين من جهة أخرى. لذلك فلابد من أن يزود تجار الجملة أو التجزئة بعضهم البعض بكافة الخدمات و التسهيلات التي تساعدهم على انجاز ما هو مطلوب من كل منهم[1].

و لضمان التعاون و تفادي أو التقليل من الصراع يتم التكامل بين أعضاء المنفذ رأسيا، عن طريق التنظيمات التعاونية بين تجار الجملة و متاجر التجزئة، أو متاجر التجزئة و بعضها البعض من خلال التعاقدات طويلة الأجل لتشكيل منافذ موحدة للتوزيع[2].

ب- الصراع في المنفذ:

إن أي منفذ عرضة لنوعين من الصراع و هما الصراع الأفقي، و الصراع الرأسي:

- **الصراع الأفقي:** يحدث الصراع الأفقي بين الوسطاء الذين يتواجدون على نفس المستوى في المنفذ التوزيعي مثل الصراع بين تاجرين أو أكثر من تجار التجزئة و المسؤولين على توزيع نفس المنتجات أو العلامات[3].
- **الصراع الرأسي**[4]: يحدث الصراع بين عدد من أعضاء منفذ التوزيع و الذين يوجدون في مستويات مختلفة داخل المنفذ مثل الصراع بين المؤسسات المنتجة و تجار الجملة، أو الصراع بين تجار الجملة و تجار التجزئة داخل نفس القناة الخاصة بمنتج أو علامة معينة. و ينشأ مثل هذا الصراع نتيجة للاختلاف في الأهداف، أو نتيجة لسوء الفهم بين الأطراف المختلفة، و كذلك نتيجة لوجود اتصالات غير صحيحة أو غير جيدة داخل المنفذ.

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 81.
[2] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **التسويق**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2000، ص 355.
[3] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 83.
[4] إسماعيل السيد، **مرجع سابق**، ص ص 336-337.

ت- قيادة المنفذ[1]:

يشير مفهوم القوة من وجهة النظر التسويقية إلى قدرة عضو المنفذ على التحكم في قرارات الإستراتيجية التسويقية لعضو آخر في نفس المنفذ و عبر مستويات مختلفة منه.

و ينظر إلى مصادر القوة على أنها مجموعة من الأدوات و الأساليب التي يستخدمها من يمتلك القوة (و يعبر عنه بقائد المنفذ) لضمان التأثير في أعضائه و قبول طاعتهم و ولائهم. و هناك عدة أنواع من مصادر القوة و هي كالآتي:

- **القوة الاقتصادية:** و يقصد بها تلك الحوافز الاقتصادية الايجابية التي يمكنه باستخدامها التأثير في الأعضاء و ضمان طاعتهم، و من أمثلتها منح هامش ربح أعلى و تخصيص قدر أكبر من مسموحات الترويج، و المساهمة في تكاليف الإعلان... الخ.
- **القوة القهرية:** و تعكس توقعات عضو المنفذ بتعرضه للعقاب أو التهديد في حال فشله في تحقيق خطة من يمتلك القوة. و تشمل العقوبات عادة على تخفيض هوامش الربح، و تأثير في التسليم، و سحب حق الترخيص بالتوزيع في منطقة معينة... الخ.
- **قوة الخبرة:** و تشير إلى توافر نوعية خاصة من المعرفة تساعد عضو المنفذ من خلال إتاحتها على الأداء الناتج لمنشأته، فالمنتجون لديهم خبرات خاصة عن المنتجات الجديدة و المعرفة و الخبرة الفنية التي يمكن أن تساعد الموزعين في هذا الصدد و الوكلاء أو تجار الجملة لديهم أيضا خبرات معينة في أساليب الترويج و التوزيع... و هكذا.
- **القوة المرجعية:** و تقوم على رغبة عضو المنفذ في الانتماء إلى أو الاشتراك في تنظيم معين.

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **مرجع سابق**، ص ص 353-354.

- **القوة الشرعية:** و تنبثق من قناعة عضو المنفذ بأن يمتلك القوة (قائد المنفذ) له الحق في اتخاذ بعض القرارات و توقعه لطاعة الأعضاء لهذه القرارات.
- **القوة المعلوماتية:** و تشير إلى قدرة طرف ما على إتاحة أو حجب المعلومات الضرورية سواء عن السوق أو المنتجات أو المنافسين... الخ، عن طرف آخر في المنفذ.

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

ثالثا: تقييم أداء و تعديل منافذ التوزيع

عرضنا في النقاط السابقة من الدراسة كل من الجوانب التخطيطية و التنظيمية و التنسيقية و القيادية لمنافذ التوزيع، غير أن عملية الإدارة كما نعرف لا تكتمل بدون تقييم أداء المنشآت و الهياكل التي تعمل من خلالها و تعديلها إن دعت الضرورة لذلك.

أ- تقييم أداء منافذ التوزيع:

الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، بحيث يمكن تقييم أداء المنفذ و منشآته من أكثر من زاوية. و الشكل التوضيحي الآتي يبين أبعاد قياس الأداء.

الشكل رقم (5/2): أبعاد قياس أداء منافذ التوزيع



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، **إدارة قنوات التسويق**، القاهرة، مطبعة كلية الزراعة، 1993، ص 216.

- **فعالية منافذ التوزيع**[1]: تظهر فعالية منافذ التوزيع من خلال:

✓ الوظائف التسويقية تؤدى بواسطة مؤسسات تشكل منافذ توزيع تجارية.

✓ محصلة أداء هذه الوظائف هي توفير السلع و الخدمات: بالكميات المطلوبة (حجم الطلبية)، في الوقت الذي تطلب فيه (وقت التسليم)، في عدد من المواقع التي تعرض فيها (لا مركزية السوق)، و غالبا ما يصاحبها أصناف بديلة و ممكنة (اتساع التشكيلة).

✓ يشكل المستهلكون و المشترون الصناعيين عاملا أساسيا في منفذ التوزيع نتيجة مساهمتهم في الوظائف التسويقية و من الممكن رصد عدد من التغيرات.

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم، **إدارة قنوات التسويق**، القاهرة، مطبعة كلية الزراعة، 1993، ص ص 217-219 بتصرف.

- **المساواة في خدمة السوق**[1]:

نظرا للعدد الهائل من متاجر الجملة و التجزئة في الوقت الحاضر، قد يصعب على الشخص تصور وجود جيوب من السكان لا تخدمهم منافذ التوزيع بدرجة كافية، على الأقل من ناحية توفر السلع و الخدمات بأسعار معقولة. و يمكن إجمال أهم النقاط المتعلقة بذلك فيما يلي:

- ✓ هناك أدلة على وجود تفرقة في التسعير و منح الائتمان للأقليات.
- ✓ عدم توفر تشكيلات واسعة من السلع المسعرة تسعيرا مناسبا و كذلك الخدمات، و السبب في ذلك يرجع إلى هيكل التجارة.
- ✓ لا توجد في هذه المناطق متاجر أقسام أو متاجر سلسلة كبيرة مما يحرم سكانها من المزايا المتاحة لقرنائهم في المناطق الحضرية.
- ✓ إن قدرة الفقراء على الانتقال محدودة، و لهذا فإنهم يعتمدون على المتاجر الموجودة في مناطقهم. و من المعروف أن هذه المتاجر تبيع بأسعار مرتفعة و مع ذلك فإن ربحيتها منخفضة جدا، مما يدل على أن تكاليفها عالية جدا.

- **كفاءة منافذ التوزيع**: و سنغطي هذا الجانب من جوانب الأداء من الزوايا الإنتاجية و الربحية:

- ✓ الإنتاجية[2]: تعتبر الإنتاجية مقياسا للكفاءة لأنها تقيس استخدام المدخلات مثل الأرض، العمل، رأس المال للحصول على مخرجات مثل حجم المبيعات و الربح. أي أن قياس إنتاجية عضو القناة يتم من خلال نسبة مخرجاته إلى الموارد التي استخدمت لإنتاج هذه المخرجات:

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ص 221.

[2] عصام الدين أمين أبو علفة، **تسويق متقدم-التوزيع "المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات"**، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2002، ص 193.

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

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

- ✓ الربحية: يمكن معرفة و حساب ربحية القناة التوزيعية من خلال الطريقتين منحنى نقطة التعادل و معدل إيراد القناة.
- **منحنى نقطة التعادل**[1]: و هي النقطة التي تتساوى عندها النفقات التوزيعية مع الأرباح، و لتوضيح الطريقة نأخذ المثال التالي:

مثال: إذا كانت هناك مؤسسة تجارية ترغب في اختيار قناة التوزيع الملائمة و كان لديها عدة خيارات أولها قناة توزيع مباشرة تستخدم رجال البيع براتب شهري قدره 200 دينار إضافة إلى عمولة مقدارها 1% من حجم المبيعات. و ثانيها قناة توزيع غير مباشرة تستخدم وكلاء البيع بالعمولة بمعدل 10% من حجم المبيعات. سنقوم أولا بإيجاد نقطة التعادل و رسم منحنى رجال البيع و وكلاء البيع بالعمولة، ثم نحدد أي القناتين أفضل إذا كانت إرادات القناة الأولى هي 26000 دج، و نفقات التوزيع فيها هي 2000 دج، و كانت إرادات القناة الثانية هي 20000 دج، و نفقات التوزيع هي نفسها بالقناة الأولى.

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

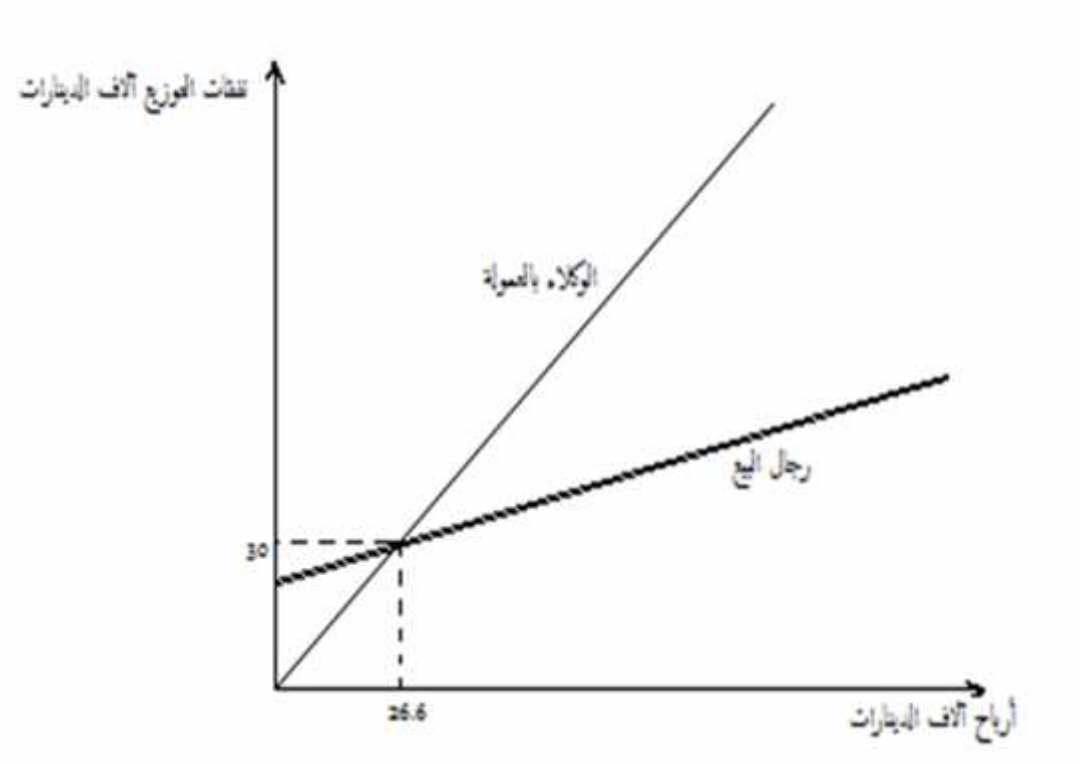
$$(0,01x)(12)(200) = 0,10x$$

$$0,10x - 0,01x = 2400$$

[1] محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، **مرجع سابق**، ص 197.

و بالتالي 2400/0,09 = 26.6 Mille DA

الشكل رقم (6/2): التمثيل البياني لمنحنى نقطة التعادل



المصدر: محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، **الأصول التسويقية "في إدارة المحلات و المؤسسات التجارية"**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1997، ص 197 .

عند نقطة التعادل تتساوى النفقات التوزيعية مع أرباح القناتين، على يسار نقطة التعادل تكون قناة الوكلاء بالعمولة أكثر مردودية لأنها تحقق أرباح أكبر بنفقات توزيعية أقل بينما على يمين نقطة التعادل تصبح قناة رجال البيع أكثر مردودية.

طريقة منحنى التعادل لا تسمح بالمقارنة بين أكثر من قناتين، لذلك يتم الاعتماد على معدل الإيراد للمقارنة بين العديد من القنوات.

- **معدل الإيراد**[1]: يحسب معدل الإيراد وفقا للعلاقة التالية:

معدل إيرادات القناة = (إيرادات القناة – نفقات توزيع القناة) / نفقات توزيع القناة

بتطبيق هذه العلاقة على المثال السابق نجد أن:

$$\%12 = 2000 / (2000 - 26000)$$

إذن معدل إيراد القناة الأولى هو 12%

$$\%9 = 2000 / (2000 - 20000)$$

إذن معدل إيراد القناة الثانية هو 9%

و بالتالي فالقناة الأولى هي الأعلى نسبة مردودية و من ثم هي الأفضل.

ب- تعديل منافذ التوزيع:

إن قيام المؤسسة باختيار منافذ توزيع معينة لتصريف منتجاتها لا يعني الاحتفاظ بهم لفترة طويلة، فالمؤسسات تعمل في ظل ظروف سوقية تتميز بالتغير من وقت لآخر فهناك العديد من التغيرات التي تحدث سواء في البيئة المحيطة أو طبيعة السوق الذي تخدمه مما يحتاج إلى تعديل المنافذ تتماشى مع التغيرات الطارئة و من بين هذه التغيرات: تغير ظروف السوق، تغير ظروف المنافسة، تغير في الإستراتيجيات التسويقية الأخرى، التطور التكنولوجي و استحداث منافذ توزيع جديدة.

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

[1] محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، **مرجع سابق**، ص 198.

و بصفة عامة فإن قرارات تعديل منافذ التوزيع يمكن أن تأخذ إحدى الصور التالية[1]:

- ✓ إضافة أو التخلي عن عضو معين في المنفذ.
- ✓ إضافة أو التخلي على بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة.
- ✓ إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

و تتدرج درجة الصعوبة في قرار تعديل المنافذ بترتيب الأشكال السابقة. فنجد أكثر القرارات صعوبة هي تغيير الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بتوزيع المنتج تغييرا جذريا و أقلها صعوبة هو إضافة و استبعاد موزع معين في المنفذ[2].

يجب على كل منتج إعادة فحص و تعديل هيكل التوزيع الخاص به، و اتفاقيات شراكته بانتظام. فعليه الأخذ في الاعتبار التي تم الحصول عليها، تطور السوق و سلوكيات الشراء، دخول المنافسين الجدد، ظهور قنوات توزيع جديدة، و دورة حياة المنتوج. إن قرار إضافة أو التخلي عن وسيط تقوم على تحليل هامشي كلاسيكي: و منه يتم تحديد الأرباح المحتملة مع أو بدون هذا الوسيط. القرار الأكثر تطرف الذي ينطوي عليه تغيير في مجموع النظام هو بالتأكيد من الصعب اتخاذه[3].

و تتضمن القرارات الخاصة بتعديل المنافذ إما إضافة أو التخلي عن بعض المنافذ نتيجة لشعور المنتج بعدم جدوى منافذ التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة. فقد يتم استبعاد بعض المنافذ لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات و الوظائف المطلوبة منها و قد يقوم المنتج بنقل أعباء هذه الوظائف الى طرف آخر أو قد يقوم بها بنفسه ففي بعض الحالات يتم استبعاد تجار الجملة من المنفذ مع قيام المؤسسة بتوفير قوى بيعية مدربة للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة. و في حالة إضافة بعض المنافذ

[1] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 92.

[2] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **مرجع سابق**، ص ص 357-358.

[3] PH.Kotler, K.L.Keller, ***op.cit***, p 574.

قد تقوم المؤسسة بفتح مجال لبيع منتجاتها بجانب المنافذ الموجودة حاليا، و في كلتا الحالتين قد يترتب على هذا الإجراء اتخاذ بعض الترتيبات التنظيمية كتعيين رجال بيع أكفاء أو إنشاء إدارة للإشراف على مبيعات التاجر التي ستفتحها. و يجب دراسة مدى تأثير إضافة أو التخلي عن بعض الحلقات في المنفذ على قدرة المنفذ على خدمة المستهلك النهائي و تحقيق أهداف المؤسسة و الوسطاء معا، و من أصعب القرارات التي تواجه مدير التسويق هو تغير الإستراتيجية الخاصة بإدارة المنافذ المستخدمة في جميع الأسواق حيث يجب دراسة هذا الإجراء و إعداد تحليل للتكلفة و المنفعة المرتبطة بهذا القرار. و قد يكون هذا القرار بسبب فشل الطرق الحالية للتوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة أو بسبب تعيير الاستراتيجيات التسويقية بما يتطلب تعديل هيكل التوزيع الحالي. و أخيرا قد يكون بسبب ظهور بعض المنافذ و الطرق الحديثة لتوزيع المنتجات و الناتجة عن تغيرات التكنولوجية[1].

ت- مشاكل تسيير قنوات التوزيع:

و من أهم المشاكل التي تواجه عملية تسيير قنوات التوزيع نجد:

- ✓ النفقات المالية تزداد في الاعتماد على القنوات المتعددة و كذلك المنافذ التوزيعية التي تربط بين مواقع التوزيع و الاستلام المتباعدة[2].
- ✓ زيادة الحاجة إلى المتطلبات البشرية من أجل التحكم في عملية الاستفادة من القنوات التوزيعية المتوفرة و كذلك الإشراف عليها و استغلالها بشكل أفضل[3].

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **مرجع سابق**، ص 359.

[2] أوكيل رابح، **مرجع سابق**، ص 94.

[3] **نفس المرجع**، ص 94.

- ✓ تعقيد صعوبة استغلال تسهيلات وسطاء التوزيع في شبكات التوزيع و النقل المعقدة، بالأخص عندما يتعلق الأمر بتسهيلات التخزين، و المناولة، و الترويج، و بحوث التسويق و التي لها دور مهم في حسم مشاكل توزيع السلع مثل تراكم و تكدس السلع و عدم إيصالها عبر المنافذ المتوفرة[1].

[1] مؤيد عبد الحسن الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، **الأساليب الكمية في التسويق**، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص ص 180-181.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل قنوات التوزيع و التي تمثل جانب أساسي و هام لتوزيع المنتجات و الخدمات بطريقة فعالة، حيث أوضحنا السياسات التوزيعية المباشرة و الغير المباشرة كما عرضنا مفهوم قنوات التوزيع باعتبارها تضم مجموعة من المنظمات و الأفراد التي تتعاون في إنتاج و توزيع و استهلاك سلعة أو خدمة معينة يقدمها منتج محدد.

و أشرنا إلى أن قناة التوزيع تتضمن تدفق مادي و تدفق للملكية و الموضوعات و المعلومات و الترويج. و حددنا أهم أهداف القناة التوزيعية في زيادة انتشار المنتج في السوق، زيادة الحصة السوقية للمنظمة، النفاذ لأسواق جديدة، توفير مستويات مناسبة للتخزين، تحقيق رضا العملاء، دعم العلاقات مع الموزعين و السيطرة على توزيع المنتج في السوق.

كما عرضنا أنواع قنوات التوزيع . و تناولنا أيضا أهم المتغيرات و القوى البيئية التي تؤثر على الأنشطة التوزيعية داخل قناة التوزيع، حيث تناولنا متغيرات البيئة الاقتصادية و السياسية و القانونية و الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية و السوقية.

كما عالجنا العلاقة مع الوسطاء و الأسباب التي نؤدي إلى استخدام الوسطاء و كيفية تسير هذه العلاقات من أدل خلق جو ملائم للتوزيع و من أجل توزيع فعال فقمنا بتوضيح كيفية تنمية هذه العلاقات مع الوسطاء من خلال تقديم المنتج للوسطاء مجموعة من الوظائف و من ثم تقييم أدائهم.

كما وضحنا مفهوم منافذ التوزيع و منه استطعنا استنتاج الفرق بين القناة التوزيعية و المنفذ التوزيعي كما قد عرضنا المنافع الناتجة عن منفذ التوزيع من منفعة شكلية و منفعة زمنية و مكانية و حيازية.

تناولنا أيضا أشكال منافذ التوزيع و مستوياتها حيث قمنا بتعريف كل شكل من أشكال منافذ التوزيع و من ثم قمنا بالتفصيل في مستوياتها.

و من ثم أوضحنا تسيير قنوات التوزيع حيث يتم تسييرها بشكل يزيد من فعاليتها و كفاءتها و المساواة في خدمة السوق المستهدف من خلال التسيير و القدرة على تعديل هذه المنافذ فقمنا بالتطرق إلى منشآت التوزيع و التي تتمثل في السماسرة و الوكلاء، تجار الجملة و تجار التجزئة.

كما قمنا بتوضيح و تحديد و معرفة معايير اختيار منافذ التوزيع و من ثم طريقة اختيار المنفذ المناسب بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة و بعدها تحديد عدد الوسطاء داخل المنفذ المناسب.

الفصل الثالث: دراسة إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال

مقدمة الفصل:

تدعيما إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم إعداد دراسة حالة لتشخيص إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال، و التي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات و ذلك لقياس فعالية قنوات توزيع زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال و بغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- ✓ **المبحث الأول:** عرض عام لمؤسسة نفطال و بيئتها.
- ✓ **المبحث الثاني:** توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال.
- ✓ **المبحث الثالث:** دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة نفطال و بيئتها

تعرف النظرية الاقتصادية المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد موجهة نحو الإنتاج الذي يعتبر ركيزة نشاط تسويق و بيع المنتجات الناتجة عن نشاط الإنتاج. إذن المؤسسة هي خلية اقتصادية تربط بين مجموعة من الموارد ووسائل العمل، و التصرف في هذه الوسائل و العلاقات القائمة فيما بينها تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. و هذا الأخير متعلق بالبيئة التي تتواجد بها المؤسسة، بطبيعة نشاطها، و بحجم و طول دورة التشغيل، و لقد قسمنا هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** عموميات حول مؤسسة نفطال.
- ✓ **المطلب الثاني:** عرض فرع التسويق.
- ✓ **المطلب الثالث:** عرض إدارة نشاط زيوت التشحيم.
- ✓ **المطلب الرابع:** تحليل بيئة المؤسسة.

المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة نفطال

أولا: نشأتها

نفطال NAFTAL هي مؤسسة وطنية تعمل في مجال تسويق و توزيع المنتجات النفطية، ذات أسهم (spa)، و ذات رأس مال يقدر ب 40 مليار دج، تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك SONATRAC بموجب المرسوم رقم 80/101 الصادر في 1980/04/06، دخلت في النشاط في 1982/01/01[1].

[1] www.naftal.dz (Le 19/04/2019 à 20 :10)

قبل تأميم المحروقات في الجزائر كان توزيع و تسويق المواد النفطية مرتبطا كليا بكبار المؤسسات المتعددة الجنسيات على غرار ESSO , BRITISH PETROLIUM, SHELL. أما بعد تأميم المحروقات و إنشاء المؤسسة التي تكفلت في المراحل الأولى من نشأتها بالصناعة التكريرية و توزيع المنتجات النفطية، تم بموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 06-04-1980 إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات النفطية (ERDP) التي سجلت أول دخول وطني لها في 01-01-1982 و قد تم إعادة هيكلتها بموجب المرسوم 87-189 في 27-08-1987 إلى مؤسستين[1]:

- ✓ نافتاك NAFTEC: مؤسسة مكلفة بتكرير النفط.
- ✓ نفطال NAFTAL: مؤسسة مكلفة بتسويق و توزيع المواد النفطية.

و يرجع أصل كلمة NAFTAL إلى: NAFT مصطلح عالمي يقصد به النفط و AL تمثل الحرفين الأولين لكلمة الجزائر بالفرنسية ALGERIE. و تقع مؤسسة نفطال بمدينة الشراقة، طريق الكثبان الجزائر العاصمة. الملحق رقم (03).

ثانيا: مهام مؤسسة نفطال[2]

مؤسسة نفطال مكلفة في إطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي و الاجتماعي بتسويق و التوزيع المواد النفطية، منها المواد أو المنتجات الموجهة للطيران و البحرية، غاز البروبان المميع، الوقود، الزفت، الزيوت... الخ. و تتجلى مهامها الأساسية في:

- ✓ تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المنتجات النفطية و مشتقاتها.
- ✓ تخزين و نقل جميع المنتجات النفطية على مستوى الإقليم الوطني.
- ✓ السهر على تنفيذ و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي،و الحفاظ على البيئة و حمايتها و ذلك عن طريق الهياكل المعنية.
- ✓ بحث و إجراء كل الدراسات السوقية على أساس استعمال و استهلاك المنتجات النفطية.
- ✓ تبيين و تطوير سياسة خاصة بالمراجعة و التدقيق، و خلق و تنفيذ أساليب أنظمة معلوماتية.
- ✓ تطوير و تنفيذ نشاطاتها الهادفة إلى الاستعمال الأمثل و المناسب للهياكل و الإمكانات.
- ✓ العمل على تنفيذ و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للمؤسسة.
- ✓ تطوير صورة المؤسسة لعلامة ذات نوعية (Image de marque).

[1] وثائق داخلية لمؤسسة نفطال.

[2] وثائق داخلية لمؤسسة نفطال.

ثالثا: قدرات و وسائل المؤسسة[1]:

من أجل إنجاز المهام السابق ذكرها، نفطال لديها إمكانات مادية و بشرية كبيرة و التي تتكون مما يلي:

أ- موارد بشرية:

تتكون القوة العاملة لمؤسسة نفطال من 27915 عامل، أغلبيتهم من الموظفين الدائمين مقسمين كالتالي:

- ✓ 20189 موظف دائم واللذين يمثلون 72.3 % من مجموع الموظفين مقسمين كالآتي:
  - 2615 إطار (13 % من الموظفين الدائمين).
  - 7394 موظف عادي (36.6% من الموظفين الدائمين).
  - 10180 موظف تنفيذي (50.4 %من الموظفين الدائمين).
- ✓ 7726 موظف مؤقت يمثلون27.7% من مجموع الموظفين وهم مقسمين كالآتي:
  - 437 إطار (5.6%من الموظفين المؤقتين).
  - 1149 موظف عادي (14.9%من الموظفين المؤقتين).
  - 6140 موظف تنفيذي (79.5%من الموظفين المؤقتين).

ب- الموارد المالية:

رقم أعمال المؤسسة الناتج عن مبيعات الشركة من المنتجات كما يلي:

- ✓ إعادة البيع في حالة المنتجات المستوردة.
- ✓ الإنتاج المباع المتكون أساسا من الوقود، زيوت التشحيم، غاز البترول المميع (GPL)، الزفت، العجلات، وقود الغاز الطبيعي (GNC).

ت- الإمكانات المادية:

تقوم مؤسسة نفطال بإنجاز مهامها بفضل البنيات التحتية و الوسائل التالية:

- ✓ 67 مركز لتخزين الوقود، زيوت التشحيم، العجلات، و منتجات خاصة.
- ✓ 44 معمل لملئ عاز البترول المميع (GPL).
- ✓ 16 وحدة لصناعة الزفت.
- ✓ 59 مستودع لتخزين غاز البترول المميع (GPL).
- ✓ 55 مستودع لتموين المراكز الساحلية و المراكز البحرية.
- ✓ 1576 محطة توزيع البنزين و منها 901 محطة خاصة.

[1] وثائق داخلية لمؤسسة نفطال.

- ✓ 3250 سيارة للتوزيع و 1750 آلة رفع السلع و الصيانة.
- ✓ 14450 نقطة بيع لغاز البترول المميع (GPL) مصفى للخواص.
- ✓ مستودعات تزويد الطائرات بالوقود.
- ✓ 380 كم من أنابيب متعددة المنتجات.
- ✓ 57 مركز تخزين زيوت التشحيم.

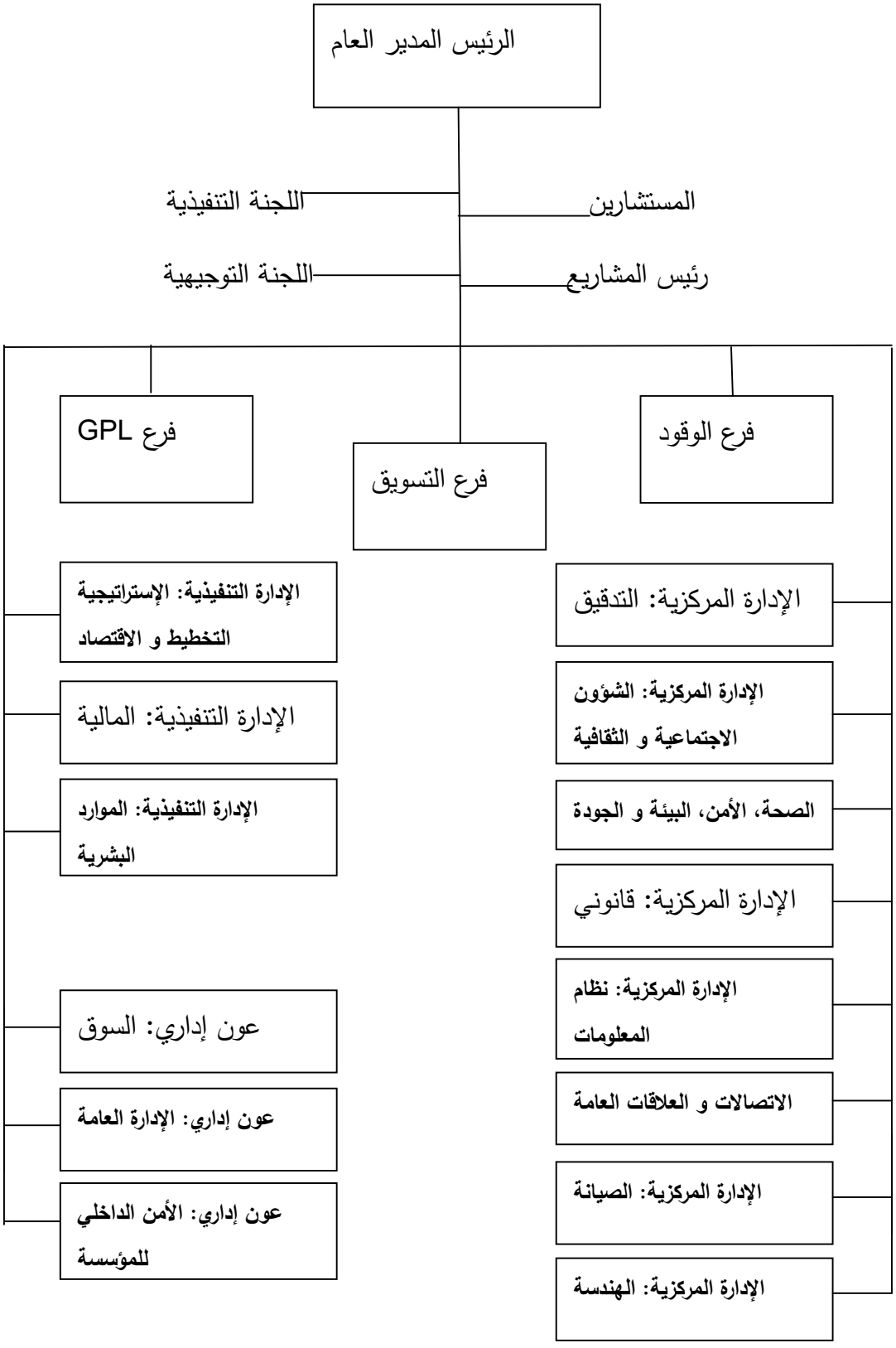
توفر نفطال حوالي 13,3 مليون طن من المنتجات النفطية سنويا، و هو رقم من المتوقع ارتفاعه مع تزايد الطلب باستمرار. كما وضعت مؤسسة نفطال إستراتيجية جديدة متوسطة الأجل موجهة نحو العملاء، مع خطة تنفيذ[1].

رابعا:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعمل مؤسسة نفطال على تنظيم الموارد المادية و توزيع الموارد البشرية حسب مهامهم، للوصول إلى الأهداف المرجوة بطريقة أكثر فعالية. و هذا النموذج يؤسس علاقات النفوذ بين الهيئات الإدارية، و ذلك بتصنيف الهدف الإجمالي للمؤسسة بمهام متعددة و فردية و تجعلهم في مراكز و فروع و مديريات تحت مسؤولية مدير تكون له سلطة التسيير.

[1] www.naftal.dz (Le 13/04/2019 à 20 :00)

الشكل رقم (1/3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة نفطال

المطلب الثاني: عرض عام لفرع التسويق

لدى قسم التسويق عدد من الهياكل الأساسية والوسائل البشرية لتحقيق أهدافها والتي تتمثل في جعل جميع المنتجات النفطية متاحة لعملائه من خلال شبكة محطات الخدمة ومن خلال البيع المباشر للمستهلكين الكبار وبالتالي تلبية احتياجات السوق الوطنية.

أولا: المهام الرئيسية لفرع التسويق

تتلخص مهام فرع التسويق في مؤسسة نفطال في النقاط التالية:

- ✓ تسويق الوقود، زيوت التشحيم، المنتجات الخاصة، و العجلات عبر كامل التراب الوطني.
- ✓ ضمان توزيع الوقود، زيوت التشحيم، المنتجات الخاصة، و العجلات على كامل النطاق الوطني.
- ✓ ضمان الاستغلال، إعادة التأهيل، تحديث، و تطور البنيات التحتية و وسائل التوزيع.
- ✓ بدء، دراسة و فرض كل إجراء يعزز وضعها التجاري في السوق.
- ✓ إجراء جميع الدراسات التي تسمح بتحسين تدفقات التوزيع و تقليل تكاليف التوزيع.
- ✓ وضع نظام إجراءات إدارة مركزية الذي يسمح بإتقان التدفقات المادية و المالية عند كل مرحلة من مراحل التوزيع.
- ✓ وضع نظام معلومات الإدارة المركزية بهدف متابعة و ضمان تنفيذ الأنشطة وفقا للقواعد و الإجراءات المتفق عليها.
- ✓ الحرص على المحافظة على الأرصدة المالية.
- ✓ وضع سياسة التمويل و إنشاء آليات التمويل المناسبة لها.
- ✓ تحديد سياسة تغطية المخاطر لشركات التأمين.
- ✓ ضمان الامتثال للوائح المعمول بها في كل مجالات الأنشطة التالية (التقنية، المالية، علاقات العمل...الخ).

و تتضمن أيضا ما يلي:

- ✓ 4 مناطق إدارية شرق البلاد في عنابة، سطيف، تبسة، و بسكرة.
- ✓ 4 منتطق إدارية في الوسط بالجزائر، المدية، تيزي وزو، و غرداية.

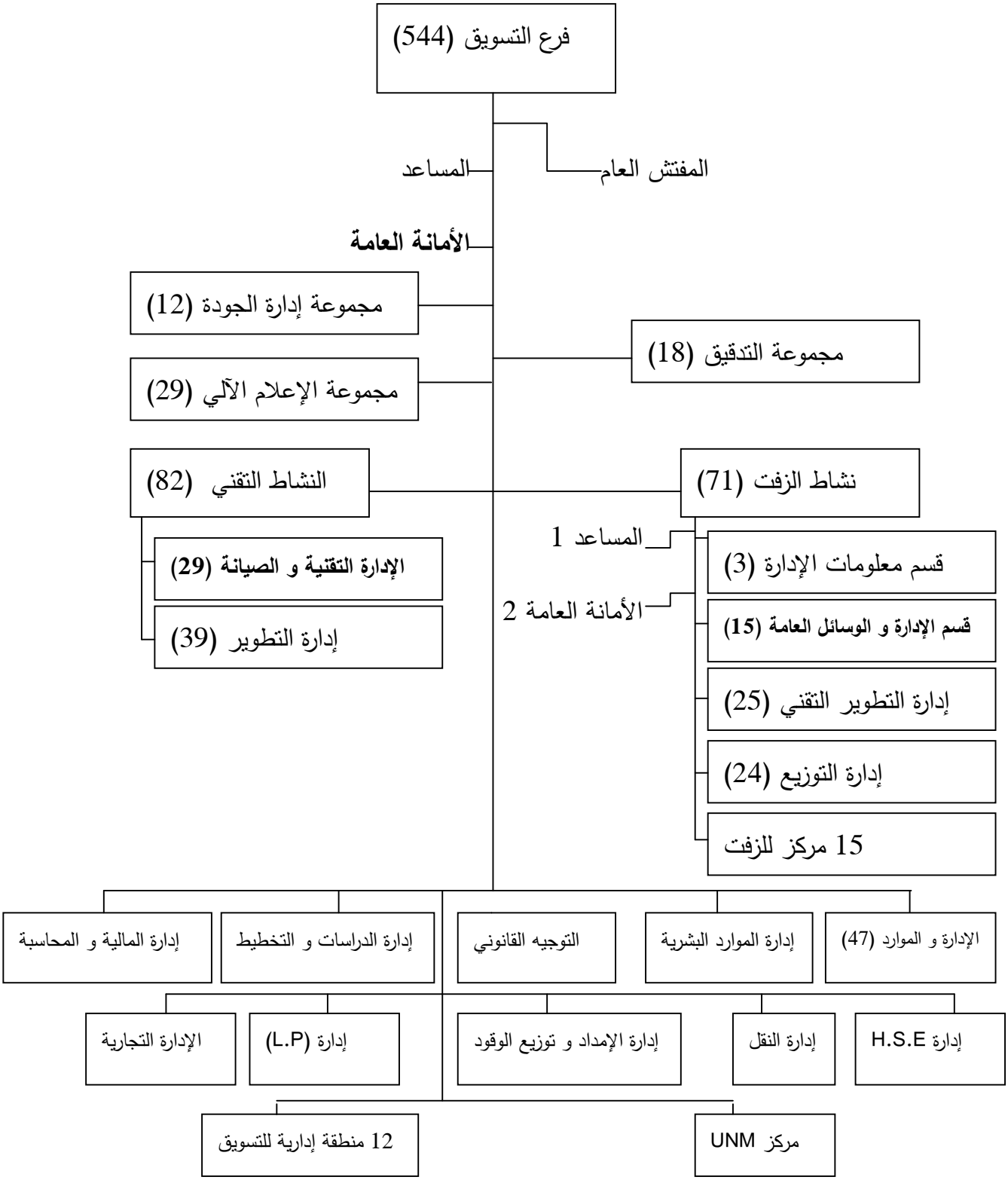
- ✓ 4 مناطق إدارية غرب البلاد في سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة و الشلف.

ثانيا: المهام الرئيسية للمناطق الإدارية

- ✓ ضمان تسويق المنتج على مستوى المنطقة.
- ✓ ضمان استغلال و صيانة المنشآت (المراكز، محطات الخدمة).
- ✓ المراقبة الصارمة لمحاسبة التدفقات المادية و المالية.
- ✓ ضمان الامتثال للوائح و القواعد و إجراءات الإدارة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لفرع التسويق

الشكل رقم (2/3): الهيكل التنظيمي لفرع التسويق بمؤسسة نفطال



المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة نفطال

المطلب الثالث: عرض عام لإدارة نشاط زيوت التشحيم

إدارة نشاط زيوت التشحيم تتكون من ثلاث أقسام هي كالآتي:

- ✓ قسم الإمداد.
- ✓ قسم تقني تجاري.
- ✓ قسم التوزيع.

أولا: قسم الإمداد

يتضمن ثلاث خدمات كالتالي:

أ- **خدمة الإمداد:** من المهام المؤداة في هذه الخدمة ما يلي:

- ✓ تصميم برامج الإمداد السنوية لصاح السوق الوطنية.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار المحاسبة المادية (مراقبة دخول و خروج المنتجات).
- ✓ تحديد نقاط الإمداد و بعث برنامج الطلبيات.
- ✓ تحليل الاحتياجات، و تحديد وسائل و معايير التخزين اللازمة و العمل على تطبيقها.
- ✓ اللجوء إلى المناقصات فيما يخص المنتجات المستوردة.
- ✓ المشاركة في تقييم العروض.
- ✓ تصميم التقارير الدورية.
- ✓ ضمان عملية التفريغ، التخليص، و العبور في حالة الاستيراد.
- ✓ متابعة انجازات المناطق، و تصحيح الفروقات اللازمة.
- ✓ التأكد من التطبيق الصحيح لاتفاقية التوريد التي تربط المؤسسة بمورديها.

ب-**خدمة الزيوت المستعملة:**

- ✓ اللجوء إلى تحليل عمليات الجمع و دراسة التكاليف.
- ✓ توقيف توقعات الجمع ليتم نقلها و تصديرها.
- ✓ تحديد تدابير تحفيزية و توعية لحاملي الزيوت المستعملة (محطات الإدارة المباشرة GD و الإدارة الحرة GL، المستهلكين الكبار، الهيئات العامة و الخاصة).
- ✓ متابعة تطور جمع الزيوت المستعملة.

- ✓ تحليل أداء الجمع و التحويل و اقتراح تدابير لتحسين الأداء.
- ✓ تفقد مستودعات التخزين و المحطات.
- ✓ ضمان التنفيذ الصارم للمعايير التي تحدد شروط و ترتيبات الاسترجاع و معالجة الزيوت المستعملة.
- ✓ ضمان التنفيذ الصارم من قبل وحدات المؤسسة للمعايير البيئية و القانونية المتعلقة بحماية البيئة و التنظيمية لتسرب الزيوت المستعملة في الوسط الطبيعي.
- ✓ اعتماد و تكييف لوائح جمع الزيوت المستعملة بالاشتراك مع الهيئات الوطنية.
- ✓ البحث عن فرص أخرى للكميات المجمعة.

ت- خدمة الاستيراد:

- ✓ تصميم البرامج السنوية و متعددة السنوات.
- ✓ تصميم المواصفات.
- ✓ إطلاق المناقصات الدولية.
- ✓ تحليل العروض التقنية و التجارية.
- ✓ تصميم مشاريع العقود و تنفيذها.
- ✓ متابعة تطور العمليات التتقية.
- ✓ تشكيل و تجيد سجلات بيانات المنتجات.
- ✓ تحديد نقاط التوريد و الطلبيات.
- ✓ ضمان عمليات التفريغ، التخليص و العبور.
- ✓ تصميم قاعدة البيانات لمختلف الموردين.

ثانيا: قسم التقني التجاري

يتضمن هذا القسم ثلاث خدمات و التي هي كالآتي:

أ- خدمة التحليل و المبيعات:

- ✓ تصميم إستراتيجية البيع على المدى القصير، المتوسط و الطويل.
- ✓ تصميم مخططات و ميزانيات البيع لمنتجات زيوت التشحيم.
- ✓ اللجوء إلى تحليل الفروقات (التوقعات/الانجازات).
- ✓ أداء و تفسير إحصائيات البيع المنجزة.

- ✓ المشاركة في المفاوضة و إبرام عقود البيع.
- ✓ متابعة عمليات تغطية الذمم المدينة.
- ✓ تصميم تقارير النشاطات الدورية لمبيعات زيوت التشحيم.
- ✓ تعزيز مبيعات زيوت التشحيم في المناطق العملية.
- ✓ تصميم الأنماط الإحصائية للمبيعات لتحليل رقم الأعمال حسب المنتج و حسب قطاع النشاط.

ب-**خدمة بعد البيع:**

- ✓ وضع إستراتيجية بعد البيع ناجحة و متابعة تنفيذها.
- ✓ إنشاء نظام للزيارات الدورية للعملاء.
- ✓ مساعدة و توجيه فنيي زيوت التشحيم.
- ✓ التكلف بالتوصيلات إلى منزل المستهلك النهائي.
- ✓ المعالجة التقنية لمناقصات العملاء.
- ✓ متابعة تطور جودة منتج المنافسة.
- ✓ تنظيم ندوات و اجتماعات فنية لإصلاح منتجات زيوت التشحيم.
- ✓ تولي مسؤولية العملاء من حيث التوصيات.
- ✓ كشف الحالات الشاذة و دراسة النتائج المتحصل عليها أثناء التطبيقات.
- ✓ معرفة تطبيقات المنتجات، و مستوى الأداء.
- ✓ مساعدة و التدخل في المناطق و المستعملين في حالة وجود أي مشكل.
- ✓ اقتراح أي إشعار لمنتجات زيوت التشحيم.
- ✓ مساعدة و توجيه العملاء في ما يخص المواصفات و الاستعمالات.

ت-خدمة التطوير و تطبيق المنتجات:

- ✓ العمل على تحسين جودة منتجات زيوت التشحيم.
- ✓ المشاركة في تصميم المواصفات و الدراسات التقنية.
- ✓ كشف الحالات الشاذة و دراسة النتائج المتحصل عليها خلال التطبيق.
- ✓ إجراء اختبارات الجودة اللازمة من أجل احترام معايير الاستعمال.
- ✓ تجديد و استغلال السجل التقني لمنتجات زيوت التشحيم.
- ✓ معرفة تطبيقات المنتجات و مستوى الأداء.

- ✓ مساعدة و التدخل في المناطق في حالة خلل تقني.
- ✓ اقتراح إشعارات منتجات زيوت التشحيم.
- ✓ نشر الوثيقة التقنية.

ثالثا: قسم التوزيع

يتضمن هذا القسم نوعين من الخدمات هما كالتالي:

أ- خدمة التوزيع:

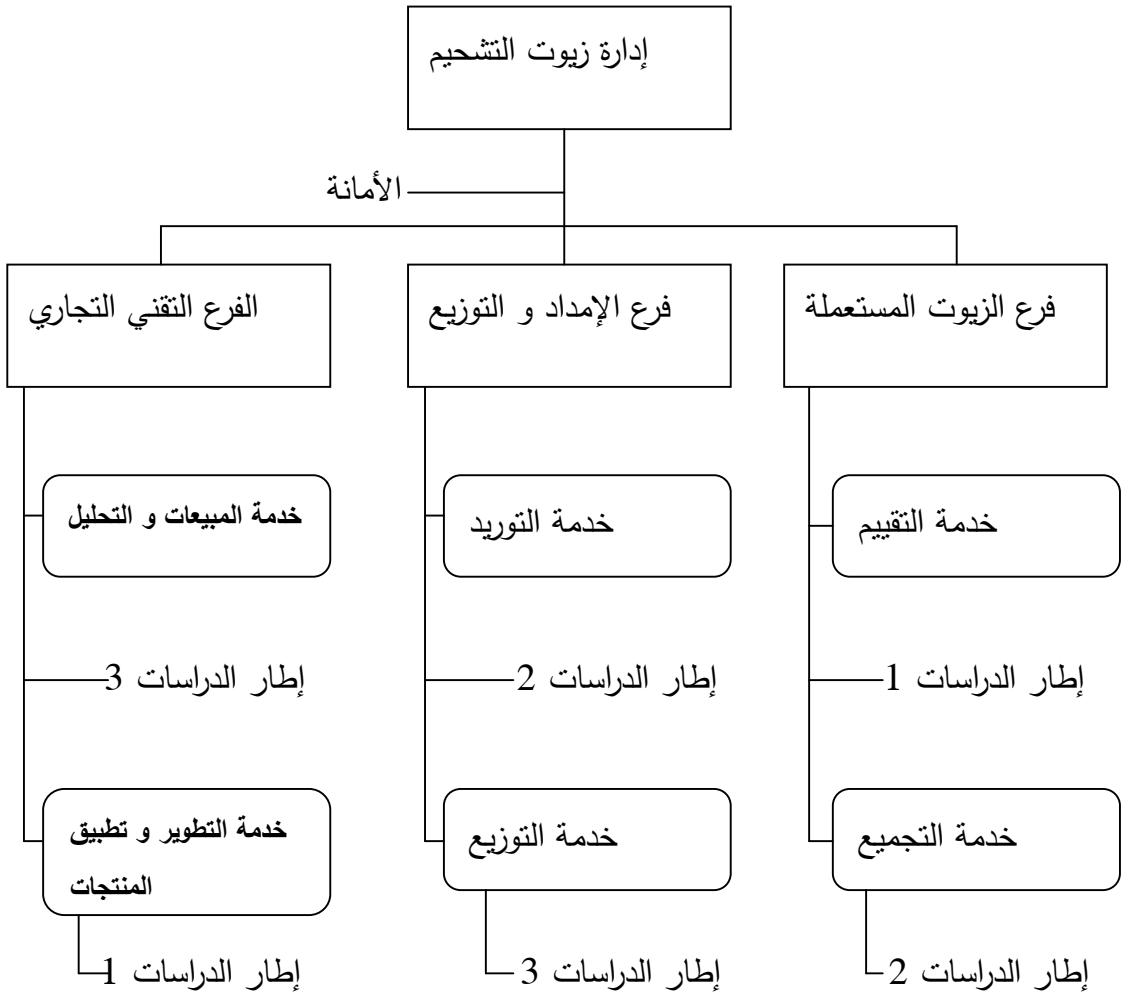
- ✓ تصميم برامج تزويد المستودعات و المخازن المرتبطة بالمراكز.
- ✓ البحث عن أشكال التوزيع و النقل التي تهدف إلى إشباع رغبات العملاء بأقل تكاليف ممكنة.
- ✓ ضمان الإيفاد إلى المناطق التشغيلية.
- ✓ المشاركة في دراسات تحسين التوزيع و النقل.
- ✓ دمج و تصميم تقارير الأنشطة.
- ✓ تحليل و متابعة أداء الانجاز فيما يتعلق بالنقل و التوزيع تكييف المعايير التصحيحية اللازمة.

ب- خدمة تسيير المراكز:

- ✓ تصميم برامج تزويد المستودعات و المخازن المتعلقة بالمراكز العملية.
- ✓ البحث عن أشكال التوزيع و النقل التي تهدف إلى إشباع رغبات العملاء بأقل تكاليف ممكنة.
- ✓ ضمان الإيفاد إلى المناطق العملية.
- ✓ المشاركة في دراسات تحسين التوزيع و النقل بالتعاون مع إدارة النقل.
- ✓ توحيد و تصميم تقارير الأنشطة.
- ✓ تحليل و متابعة أداء الانجازات المتعلقة بالنقل و التوزيع و تكييف المعايير التصحيحية اللازمة.

رابعا: الهيكل التنظيمي لفرع نشاط زيوت التشحيم

الشكل رقم (3/3): الهيكل التنظيمي لفرع نشاط زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال



المصدر: فرع نشاط زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال

المطلب الرابع: تحليل بيئة المؤسسة

إن تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الإستراتيجي، و ذلك من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة بعد تشخيص الوظيفة المالية، و التسويقية، و وظيفة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وظيفة البحث و التطوير. و كذلك فرص و تهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط و حياة المؤسسة، و ذلك بتقييم و دراسة عوامل البيئة الخاصة لمؤسسة نفطال التي نحن بصدد دراستها.

إن تقييم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة يتم من خلال تشخيص مزدوج، من وجهة نظر أو الرأي العام الداخلي للمؤسسة و الغرض منه تحديد نقاط قوتها و ضعفها و هذا فيما يخص موارد المؤسسة. و من جهة أخرى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة و التي من خلالها يمكننا التوصل إلى تحديد الفرص المتاحة التهديدات.

أولا: تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة نفطال

و هذا من خلال تحليل مختلف موارد المؤسسة و منها نستخلص ما يلي:

أ- نقاط القوة:

- الخبرة الكبيرة التي اكتسبتها مؤسسة نفطال في مجال تسويق و توزيع منتجاتها، فخلال عدة سنوات اكتسبت نفطال ثروة خبرية ذات أهمية كبيرة في مجال توزيع زيوت التشحيم و كذا المعرفة الميدانية تعتبر من بين الإيجابيات التي تؤخذ بعين الاعتبار باتجاه المنافسين.
- تمتلك مؤسسة نفطال بنيات تحتية للتخزين مقسمة عبر كامل التراب الوطني: 24 مركز تخزين مكيف خاص بزيوت التشحيم و هذا التقسيم يجعلها حاضرة عبر كامل الوطن و استهداف عدد مهم من العملاء.
- شبكات بيع عبر كامل التراب الوطني: فنفطال تمتلك شبكة بيع واسعة مقسمة هي الأخرى عبر كامل التراب الوطني، مما يجعلها تحظى بهامش ربح كبير يميزها عن منافسيها.
- جودة منتجات زيوت التشحيم التي توزعها مؤسسة نفطال سمحت لها بكسب ولاء عملائها وتعزيز ثقتهم بزيوت التشحيم الموزعة من طرف نفطال، و هذا ما يجعلها تمتاز بالمصداقية.
- اعتمادها على موظفين ذو خبرة في مجال زيوت التشحيم: فمؤسسة نفطال تعتمد على يد عاملة خبيرة و مؤهلة في هذا المجال متواجدين على مستوى مراكز الخدمات (مآرب غسيل السيارات و التشحيم على مستوى محطات الخدمة، و مراكز التخزين و التوزيع وهذا يلعب دورا كبير في كسب ولاء العملاء و تحسين جودة الخدمة.
- وضع مالي جيد و مريح: حققت مؤسسة نفطال رقم أعمال يقدر ب 326 مليار دج مما جعلها تدخل في استثمارات كبيرة بما فيها استثمارات في مجال زيوت التشحيم و التي تسمح لها بمواجهة الظروف الاقتصادية التي هي في تغير مستمر.

ب- نقاط الضعف:

- إجراءات تسويقية ثقيلة و غير متماشية مع تطور البيئة و التي تستلزم وقت طويل للوقوف ضد التهديدات و معالجتها.
- عدم الاكتفاء على مستوى وحدات الميناء (عنابة، وهران، الجزائر) بزيوت التشحيم المستوردة بسبب الأسطول المتهالك، و هذا يعتبر من السلبيات التي تهدد المؤسسة عند توريد زيوت التشحيم ابتداء من المصفاة.
- فرع التسويق يصب جميع اهتماماته على نشاط الوقود و يهمل نشاط زيوت التشحيم، مما يجعل نشاط التشحيم محدود على مستوى المناطق بالنسبة لنشاط الوقود و التي تمثل 90% من إجمالي رقم الأعمال.
- دعم عملية تسويق زيوت التشحيم على مستوى الملاحق التجارية (Les antennes commerciales) و شبكة محطات الخدمة غير كاف جدا و هذا لا يدعم نشاط زيوت التشحيم و قد يؤدي إلى نفور العملاء و لجوئهم إلى المنافسين في هذا المجال.
- غياب خطة التواصل: يعتبر التواصل داخل المؤسسة عنصر هام جدا، فهو المسؤول عن تبادل المعلومات الضرورية داخل المؤسسة و يساعد على السيرورة الحسنة لنشاط المؤسسة كما يدعم الساسة التوزيعية و يحسن من أدائها. و غياب هذا العنصر يعيق المؤسسة في توزيع منتجاتها في الظروف المناسبة و يجعل العملية التوزيعية عشوائية كما يعيق المؤسسة في صنع قرارها.
- إهمال وظيفة التسويق: هذه الوظيفة تشمل جميع المهام الرئيسية لإدارة التسويق بما فيها من عناصر المزيج التسويقي (السعر، المنتج، التواصل، التوزيع)، و نشاطات هذه الوظيفة تقع على مستوى الوحدات الإستراتيجية.
- هناك أيضا نقص ملحوظ في إنتاج زيوت التشحيم على مستوى المصفاة، في هذه الحالة تلجأ مؤسسة نفطال إلى استيراد كميات معتبرة من زيوت التشحيم لسد هذا النقص و هذا يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة. فعملية التخليص الجمركية لهذه الكميات المستوردة تتم ببطئ على مستوى الميناء و تكلف ضياع وقت و هذا ما قد يؤدي إلى التكاليف الكلية للتوزيع المادي.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة نفطال

منذ افتتاح السوق الجزائرية لزيوت التشحيم منذ أكثر من 15 سنة، تعرضت بيئة زيوت التشحيم لاضطرابات و ظهور مسوقين و موزعين جدد ناشطين في مجال زيوت التشحيم.

و سنعرض في هذه الدراسة مجموع عوامل البيئة الخارجية التي لها تأثير على نشاط زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال من أجل الوصول و استنتاج أهم الفرص و التهديدات المرتبطة بالبيئة.

أ- البيئة السياسية و القانونية:

- تحرير سوق تسويق و توزيع زيوت التشحيم عام 1998 سمح بظهور المنافسين المستوردين لزيوت التشحيم من دول الخليج نظرا للأسعار المغرية.
- استمر افتتاح السوق بفتح المجال أمام مؤسسة نفتاك NAFTEC و الذي يعتبر المنتج الوحيد لزيوت التشحيم في الجزائر ببيع منتجاتها إلى المسوقين و الموزعين الخواص إلى جانب نفطال. و تم هذا الافتتاح بمرسوم تحرير نشاط إنتاج زيوت التشحيم.
- إدراك السلطات العامة لخطورة النفايات السامة الناتجة عن تفريغ الزيوت مما أدى بهم إلى إجبار مؤسسة نفطال إلى إنشاء حلقة استرجاع الزيوت المستعملة من خلال المرسوم الوزاري رقم 436 في 1984/05/21. و هذا من أجل الحفاظ على جودة المنتج و سمعة المؤسسة.
- مرسوم تنفيذي رقم 162-93 في 1993/07/10: تحديد شروط و تنظيمات الاسترجاع و معالجة الزيوت المستعملة.
- مرسوم تنفيذي رقم 161-93 في 1993/07/10: نظم تسرب الزيوت في الوسط الطبيعي.
- مرسوم تنفيذي رقم 88-04 في 2004/03/22 يحمل قوانين نشاط المعالجة و التنظيم للزيوت المستعملة.
- مرسوم تنفيذي صدر في ماي 2013: تسهيل الوصول إلى نشاط الإنتاج و التوزيع و من هنا ظهر موزعين جزائريين جدد.
- انخفاض تدريجي لحواجز الاستيراد: انخفاض الرسوم الجمركية من 30% إلى 23% عام 2013 و هذا ما يعزز استيراد المنتجات بتكاليف منخفضة.
- في جانفي 2013 عقد تعهد ما بين مؤسسة سوناطراك و نفطال فيما يخص تحويل نشاط التسويق و توزيع زيوت التشحيم إلى المؤسسة الفرعية نفطال.

ب- البيئة الاقتصادية:

إن الاقتصاد الكلي للبلاد يعتبر المؤثر الرئيسي لاستهلاك زيوت التشحيم و لقد المجاميع الاقتصادية الرئيسية التي تتسبب الاضطرابات التي تمس بسوق زيوت التشحيم.

القدرة الشرائية للمواطنين تعتبر عامل مؤثر على قرار الشراء، و كذا ظهور خدمات جديدة كالشراء السيارات عن طريق الائتمان الذي فتح المجال لعدد كبير من المواطنين لاقتناء السيارات و هذا ما جعل مؤسسة نفطال تطابق أسعارها مع سوق الأوراق المالية للسيارات الجديدة. و الجدول التالي يضم العناصر الأساسية المؤثرة على استهلاك زيوت التشحيم.

الجدول رقم (1/3): يمثل المجاميع الاقتصادية التي تؤثر على استهلاك زيوت التشحيم

	2013	2014	2015	2016	2017
الناتج المحلي الإجمالي (PIB) [1]	2,77	3,79	3,76	3,3	1,7
معدل الضخم [2]	3,25	2,92	4,78	6,40	5,59
نمو القدرة الشرائية بالدولار [3]	13716	14204	14615	15013	15275

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول نلاحظ تطور العناصر الرئيسية التي تؤثر على الطلب خلال الفترة 2013-2017، حيث الناتج المحلي الإجمالي (PIB) شهد تزايدا ملحوظ بين الفترة 2013-2014 ثم أخذ في التناقص بين الفترة 2014-2017، كما عرفت القدرة الشرائية تزايد سنوي مستمر. أما بالنسبة للتضخم نلاحظ هناك اضطرابات في معدل التضخم حيث أنه قد انخفض في الفترة 2013-2014 ثم أخذ بالتزايد بين الفترة 2014-2016 أما في عام 2017 انخفض قليلا لكنه يبقى مرتفعا بالنسبة لعام 2013 و 2014. وهذه العوامل لها تأثر فعال على استهلاك زيوت التشحيم في الجزائر.

[1] www.mae.gov.dz (Le 19/04/2019 à 21 :15).
[2] www.ons.dz (Le 19/04/2019 à 21 :20).
[3] www.mae.gov.dz (Le 19/04/2019 à 21 :29).

ت- البيئة الاجتماعية و الثقافية:

إن معرفة الطلب يقوم على تقييم احتياجات الاستهلاك للمستعملين الرئيسيين من خلال معدل تزايد شراء السيارات، و المؤسسات من خلال الاستثمارات.

شهد المجتمع تغيرات إيجابية على مستوى معدل النمو السكاني المتعلق بعدد السكان و الأعمار، و الذي أدى إلى ارتفاع دخل الأسر و هذا يعني أن هناك تغير في أسلوب المعيشة.

هذا يؤدي بطبيعة الحال إلى تزايد نسبة شراء السيارات في الجزائر و هذا يستلزم في السنوات المقبلة إلى طلب ذو نسبة عالية على زيوت التشحيم.

من جهة أخرى النمو الاقتصادي المستمر يسمح بظهور العديد من الشركات التي من بين احتياجاتها زيوت التشحيم الصناعية.

ث- البيئة التكنولوجية:

التأثير الصحي و البيئي الضار لزيوت التشحيم و نضوب المصادر النفطية أدت إلى التطورات التالية:

- إنتاج سوائل التشحيم الحيوية الغير الملوث للبيئة، مصادر حيوية غير سامة و قابلة للتحلل. فاليوم استعمال سوائل التشحيم الحيوية أصبح مدعم من طرف تدابير سياسية و تنظيمية.
- من جهة أخرى التطورات التكنولوجية في المجال الميكانيكي أدت بصناعة السيارات إلى تطوير محركات جديدة تمتاز بفترات متباعدة لتفريغ الزيت. و هذا يؤدي إلى تباطؤ الطلب على زيوت المحركات بالرغم من ارتفاع استعمال السيارات.

ثالثا: معالجة البيئة الخارجية لمؤسسة نفطال

جدول رقم (2/3): يمثل التهديدات و الفرص المتعلقة بالبيئة الخارجية لمؤسسة نفطال

الاتجاهات		التأثير على نشاط المؤسسة	
		الفرص	التهديدات
البيئة السياسية و القانونية	افتتاح السوق		×
	انخفاض الرسوم الجمركية (التقليل من حواجز الاستيراد)		×
	استرجاع و معالجة الزيوت المستعملة	×	
	مراقبة الجودة	×	
البيئة الاقتصادية	انخفاض الناتج المحلي الإجمالي		×
	اضطرابات في معدل التضخم		×
	التزايد السنوي المستمر للقدرة الشرائية	×	
	التزايد في المجال الصناعي	×	
	زيادة في شراء السيارات	×	
البيئة الاجتماعية	نمو عدد السكان	×	
	تطور أسلوب المعيشة	×	

	الأمن	×	
البيئة التكنولوجية	تطوير منتجات جديدة سوائل التشحيم الحيوية و تشجيعها		×
	التطور الحاصل في مجال الميكانيك		×

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن الفرص المتاحة أمام مؤسسة نفطال هي أكثر من عدد التهديدات التي تمثل لها خطرا على نشاطها. إذا يجب على مؤسسة نفطال انتهاز هذه الفرص و اتخاذ إجراءات سريعة من للوقوف ضد التهديدات من أجل الحفاظ على مكانتها و تحسين جودة منتجاتها و خدماتها.

و من خلال هذا التحليل لبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية يمكننا تلخيص ما توصلنا إليه من نتائج في المصفوفة التالية:

الجدول رقم (3/3): يمثل تحليل SWOT

	الإيجابيات	السلبيات
التحليل البيئة الداخلية	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
	– الخبرة الكبيرة التي اكتسبتها مؤسسة نفطال في مجال تسويق و توزيع منتجاتها خلال عدة سنوات. – امتلاكها لبنيات تحتية مكيفة للتخزين مقسمة عبر كامل التراب الوطني. – امتلاكها لشبكات بيع عبر كامل التراب الوطني. – الجودة العالية التي تتميز بها منتجاتها من زيوت التشحيم. – اعتمادها على موظفين ذو خبرة في مجال زيوت التشحيم. – وضع مالي جيد و مريح	– إجراءات تسويقية ثقيلة و غير متماشية مع تطور البيئة. – عدم الاكتفاء على مستوى وحدات الميناء بزيوت التشحيم المستوردة بسبب الأسطول المتهالك. – الاهتمام بنشاط الوقود و إهمال نشاط زيوت التشحيم. – الدعم الغير كاف لعملية تسويق زيوت التشحيم. – غياب خطة التواصل. – إهمال وظيفة التسويق. – عملية استيراد زيوت التشحيم.
تحليل البيئة الخارجية	**الفرص**	**التهديدات**
	– استرجاع و معالجة الزيوت المستعملة. – مراقبة الجودة. – التزايد السنوي المستمر للقدرة الشرائية. – التزايد في المجال الصناعي. – زيادة في شراء السيارات. – النمو السكاني.	– افتتاح السوق. – انخفاض الرسوم الجمركية (التقليل من حواجز الاستيراد). – انخفاض الناتج المحلي الإجمالي. – اضطرابات في معدل التضخم. – تطوير منتجات جديدة

	– تطور أسلوب المعيشة. – الأمن.	سوائل التشحيم الحيوية و تشجيعها. – التطور الحاصل في مجال الميكانيك.

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال

طبقا لدراستنا المفصلة حول التوزيع في الجانب النظري، أصبح التوزيع في عصرنا وظيفة أساسية في الاقتصاد و التجارة. و عدم إتقان هذه الوظيفة يؤدي إلى تعطيل سوق المنتجات و الخدمات مما يسبب نقص في المنتجات في بعض الأحيان. في الواقع اختيار سياسة التوزيع المناسبة يبقى أمر مهم و استراتيجي من أجل أي مؤسسة. لأن إنتاج منتج ما لا يكفي لجعله منتج جيد دون وظيفة التوزيع المسؤولة عن توفيره و جعله في متناول المستهلك النهائي في الوقت المناسب و المكان المناسب بالكميات المطلوبة و بأقل تكاليف ممكنة.

و عليه يجب على مؤسسة نفطال أن تضع سياسة توزيعية فعالة من أجل ضمان إمداد و تسويق جيد لمنتجات زيوت التشحيم على مستوى التراب الوطني. و منه رأينا أن نقسم هذا المبحث كالتالي:

- ✓ **المطلب الأول:** منتجات زيوت التشحيم الخاصة بمؤسسة نفطال.
- ✓ **المطلب الثاني:** العملاء المستهدفين من طرف مؤسسة نفطال.
- ✓ **المطلب الثالث:** توزيع زيوت التشحيم.

المطلب الأول: منتجات زيوت التشحيم الخاصة بمؤسسة نفطال

تقوم مؤسسة نفطال بتسويق مجموعة كاملة من زيوت التشحيم عن طريق شبكتها التوزيعية. هذه المجموعة تغطي جميع التطبيقات و الاحتياجات في قطاع السيارات، النقل البحري و الجوي و كذا القطاع الصناعي و الزراعي.

أولا: عموميات حول زيوت التشحيم

عامة زيوت التشحيم لها دور مهم و أساسي في الحياة الاقتصادية، فتشغيل أي آلة و أي معدات لف في أي قطاع عمل يتطلب استعمال هذه المنتجات. و يمكننا تصنيف دور و وظائف زيوت التشحيم كما يلي:

- ✓ حماية الأجهزة المتحركة ضد أي ارتداء و تآكل.
- ✓ زيادة مكاسب الطاقة الميكانيكية عن طريق الحد من الاحتكاك.

- ✓ التخلص من الشوائب التي تعيق الحركة الميكانيكية.
- ✓ تعمل على تنظيم التوازن الحراري للتخلص من ارتفاع حرارتها ومن أجل ضمان تبريد الأجهزة المتحركة و القطع الميكانيكية المتصلة بها.

ثانيا: مجموعة زيوت التشحيم المسوقة من طرف مؤسسة نفطال

تقوم مؤسسة نفطال حاليا بتسويق مجموعة التالية من زيوت التشحيم:

- ✓ زيت محرك البنزين (HME).
- ✓ زيت محرك الديزل (HMD).
- ✓ الزيوت الصناعية (HIN).
- ✓ زيت ناقل الحركة (HTR).
- ✓ الشحوم (GRS).

و تتميز هذه المجموعة بتعدد الأنواع التي تناسب جميع أنواع السيارات خاصة السياحية منها و التي تعمل في ظروف جوية متغيرة من درجة الحرارة و البرودة فهناك زيوت صناعية و شبه صناعية، زيوت هيدروليكية و زيوت معدنية متعددة الدرجات. كما منها الزيوت التي تعبئ في قارورات بلاستيكية و أخرى تعبئ في براميل و هذا حسب نوعية الزيت..

المطلب الثاني: العملاء المستهدفين من طرف مؤسسة نفطال

بعد تحديد و وصف مختلف قطاعات السوق المستهدفة، يجب على مؤسسة نفطال اختيار قطاعات السوق التي ترغب في استهدافها على حسب سمات و ميزات زيوت التشحيم، و منها تحدد سياسة تسويق خاصة بكل قطاع. و لتوصيف و اختيار هذا الجزء المستهدف، يجب على مؤسسة نفطال التأكد من هذين العنصرين:

- **قابل للقياس:** أي أنه من الممكن لمؤسسة تحديد و قياس حجمه و قدرة شراء أفراده.
- **واسع بما فيه الكفاية:** لتكون مربحة و تسمح بتبرير ماليا إجراءات التسويق الخاصة التي سوف تكرس له. من أجل تحسين الموارد المالية و التنظيمية.

و تمتلك مؤسسة نفطال ثلاث أنواع من العملاء كما يلي:

أولا: محطات الخدمة

و هذا النوع ينقسم إلى أربعة أصناف كالتالي:

أ- الإدارة المباشرة La gérance directe (GD):

هي محطات تابعة لمؤسسة نفطال و تتم إدارتها من طرف موظفي مؤسسة نفطال. تتميز باستطاعة تخزين كبيرة و تغطي مجموع التراب الوطني بما فيه الجنوب الكبير. متوسط عمرها 20 سنة، و تمثل 21% من شبكة التوزيع الإجمالية.

ب- الإدارة الحرة La gérance libre (GL):

هي محطات تابعة إلى مؤسسة نفطال، من شركات النفط السابقة، و وكلت في الإدارة الحرة إلى أطراف ثالثة الذين هم مرتبطين بمؤسسة نفطال بواسطة عقد. نقاط بيع هذه الشبكة هي بنيات تحتية قديمة ذات استطاعة تخزين ضعيفة، و تقع عادة في المناطق الحضرية. و تمثل 20% من شبكة التوزيع الوطنية.

ت- الموزع العادي Le revendeur ordinaire (RO):

هي محطات مملوكة من قبل المشغل التابع لمؤسسة نفطال بموجب عقد ولاء، و تمثل 13% شبكة التوزيع الإجمالية.

ث- نقطة البيع المصرح بها Le point de vente agréé (PVA):

هي محطات مملوكة من قبل المشغل التابع لمؤسسة نفطال بموجب عقد تجاري، و هو قطاع حديث في أوج التطور و في التوسع عام بعد عام. و يمثل 46% من شبكة التوزيع الوطنية.

ثانيا: المستهلكين الكبار

هم مجموعة من العملاء الكبار التي تحصل على لوازمها مباشرة من مراكز التوزيع و التسويق بكميات إلى حد ما معتبرة و تتمثل في :

- ✓ مؤسسات النقل (SNTF , SNTR)، شركات الطيران و البحرية.

- ✓ مؤسسات صناعية و تعاونية، زراعية، و المستشفيات.
- ✓ الإدارات و المؤسسات العامة (وزارة الدفاع الوطني ، البناء، و الأشغال العمومية).

ثالثا: البائعين و الموزعين

و هم الموزعين من القطاع الخاص الذين يقومون بنقل المنتجات و إعادة بيعها لصالح حساباتهم الخاصة.

رابعا: مستخدمي الطريق

و هم المستهلكين النهائيين الدين يحصلون على ما يحتاجون من زيوت التشحيم من خلال محطات الخدمات.

المطلب الثالث: توزيع زيوت التشحيم

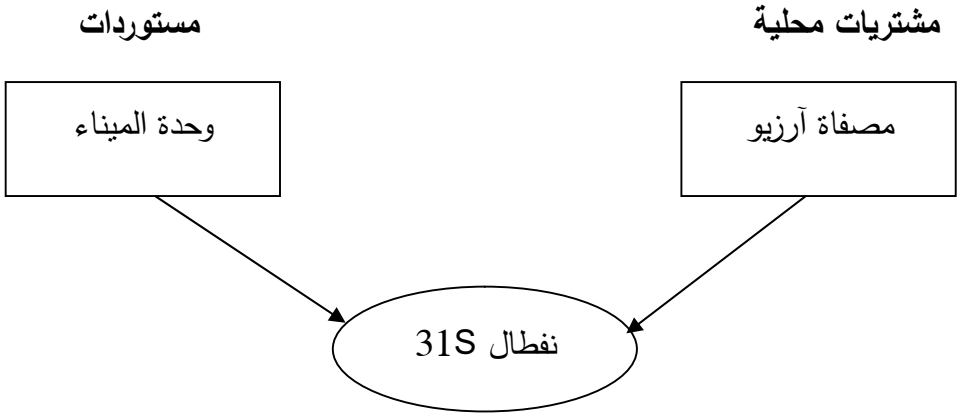
إن السياسة التوزيعية في الإستراتيجية التوزيعية لمؤسسة نفطال تلعب دور هام في كسب ولاء العملاء و جذب آخرين جدد، و هذا بفضل تغطية مؤسسة نفطال لكامل التراب الوطني من خلال عملية التوزيع التي تقوم بها المؤسسة.

يمكن وصف توزيع زيوت التشحيم في سلسلة حيث تعتبر مراكز التخزين الحلقة الأولى التي منها تتجه زيوت التشحيم نحو المستعملين.

أولا: الإمداد (Approvisionnement)

تعتمد مؤسسة نفطال على مصدرين للإمداد أولهما مؤسسة نافتاك NAFTEC و التي تمثل 80% من الإمداد الكلي للمؤسسة و المصدر الثاني هي عملية الاستيراد من الدول الأخرى لأن مؤسسة سوناطراك لا يمكنها إنتاج جميع أنواع الزيوت المطلوبة من طرف العملاء خاصة مع التطور التكنولوجي في مجال الميكانيك و انفتاح السوق الذي سمح للمستهلكين بامتلاك سيارات جديدة ذات محركات متطورة لذلك مما يدعي مؤسسة نفطال إلى استيراد الزيوت الخاصة بهذه السيارات من دول أخرى تقوم بإنتاج زيوت ذات جودة عالية.

الشكل رقم (4/3): مصادر إمداد زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال



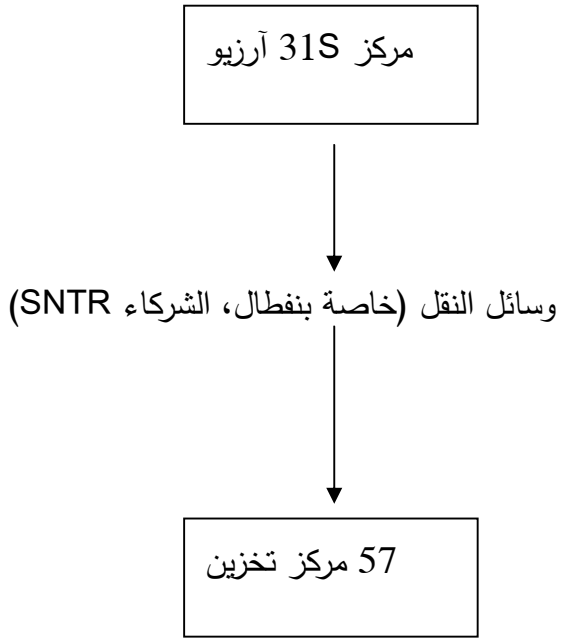
المصدر: من إعداد الطالبة

- **المشتريات المحلية:** تحصل مؤسسة نفطال على إمداداتها من مصفاة آرزيو SONATRACH، من الزيوت المعدنية و شبه صناعية التي تمثل 80% من الإمداد الضروري للمؤسسة.
- **المستوردات:** لتلبية الطلب المحلي على الزيوت الاصطناعية تلجأ مؤسسة نفطال إلى موردين أجانب، و هذا بسبب غياب إنتاج هذا النوع من الزيوت على مستوى مصفاة آرزيو. و هذه المستوردات تمثل 20% من الإمدادات الإجمالية للمؤسسة.

ثانيا: التزويد (Ravitaillement)

بعد إتمام عملية الإمداد التي تتم عن طريق المصدرين المذكورين أعلاه، يتم تخزين زيوت التشحيم في مركز التخزين 31S بآرزيو. هذا المركز يشتغل على عملية الإزالة من الإنتاج الوطني نحو 12 منطقة حسب برنامج الإزالة الشهري المنشأ من طرف قسم زيوت التشحيم الذي يوضح: الكمية، رمز المنتج، الجودة، توقعات المبيعات، المخزون الأولي، المخزون الأمن (و هو 04 أشهر)، و أخيرا احتياجات الثلاثي.

الشكل رقم (5/3): تزويد مراكز التخزين



المصدر: من إعداد الطالبة

استطاعة التخزين تمثل عامل مفتاحي لنجاح المؤسسة في مجال توزيع زيوت التشحيم، فالتخزين يلعب دورا هاما فيما يخص توريد زيوت التشحيم و كسب ولاء العملاء. فمن خلال اقتراب مؤسسة نفطال من عملائها استطاعة مؤسسة نفطال أن تعرف بأن عددا كبير من العملاء يعني أهمية خاصة إلى معيار توفر المنتجات بشكل دائم، إذ أن أغلبية العملاء لا يعيروا اهتماما للسعر بقدر اهتمامهم بتوفر المنتج بكميات مناسبة لتفادي الانقطاع المتكرر لنشاطاتهم

تمتلك مؤسسة نفطال بنيات تحتية كبيرة للتخزين و التوزيع، أين نجد في كل منطقة جغرافية مركز تخزين و أسطول المركبات التشغيلية التي تسمح لها بالضبط في الوقت المناسب العرض و الطلب، و نشاط زيوت التشحيم يتطلب بنيات تحتية للتخزين ذات مساحات تقدر ب 110189 متر مربع مغطاة و 130080 متر مربع على الهواء الطلق.

الجدول رقم (4/3): البنيات التحتية الخاصة بتخزين زيوت التشحيم في مختلف المناطق

المناطق	عدد المخازن	مساحات التخزين بالمتر مربع	
		المغلقة	المفتوحة
الوسط	7	11545	26100
الشرق	21	33217	40100
الغرب	19	50944	23762
الجنوب	10	14483	40118
المجموع	57	110189	130080

المصدر: قسم زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال

الجدول السابق يبين أن بنيات التخزين هي مقسمة في مختلف مناطق الوطن بصفة غير منتظمة و أحيانا بصفة غير عقلانية. هذا التقسيم صمم حسب معايير التأثير و الأخذ بعين الاعتبار أهمية السوق، توفر فضاء التخزين و المسافات بالنسبة إلى الطرق و شبكات السكك الحديدية.

المؤسسة في سياقها العام تتطور مع مورديها، عملائها، وسطائها، منافسيها و شركات أخرى. يتم توزيع زيوت التشحيم من خلال منفذ توزيع نصف مباشر و كذا الاستعانة بأطراف ثالثة SNTR و STPE. و يستلزم توريد زيوت التشحيم عمليات النقل من مصادر الإنتاج إلى شبكة توزيع محطات الخدمة.

يتم توفير خطة التسليم من قبل فرع نشاط زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال، و تبدأ عملية نقل هذه المنتجات من مركز إنتاجها بمصفاة آرزيو إلى مركز التخزين الرئيسي 31S و من ثم يتم نقلها بواسطة شاحنات صغيرة أو عربات إلى الودائع المقسمة عبر التراب الوطني و من ثم هي الأخرى توزعها إلى مراكز الخدمات المختلفة ليتم بيعها إلى المستهلك النهائي أو إلى مؤسسات أخرى مباشرة.

تتجه زيوت التشحيم من المستودع الأساسي 31S نحو المستودعات الأخرى من خلال مسؤولي توزيع زيوت التشحيم المعبئة في براميل أو في قارورات بلاستيكية:

- ✓ وسائل النقل الخاصة بمؤسسة نفطال.
- ✓ الشركاء SNTR.

الجدول رقم (5/3): نسبة مشاركة المشغلين لنقل زيوت التشحيم

المشغلين	النسبة %
نفطال NAFTAL	40
الشركاء SNTR	60

المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة نفطال.

الحظيرة الحالية لمؤسسة نفطال تتكون من الأسطول التالي:

- ✓ 37 شاحنة خاصة بالتزويد (20 طن).
- ✓ 88 شاحنة خاصة بالتسليم (من 3 إلى 10 طن).
- ✓ 70 شاحنة خزان (7 متر مكعب).
- ✓ 25 رافعة شوكية.

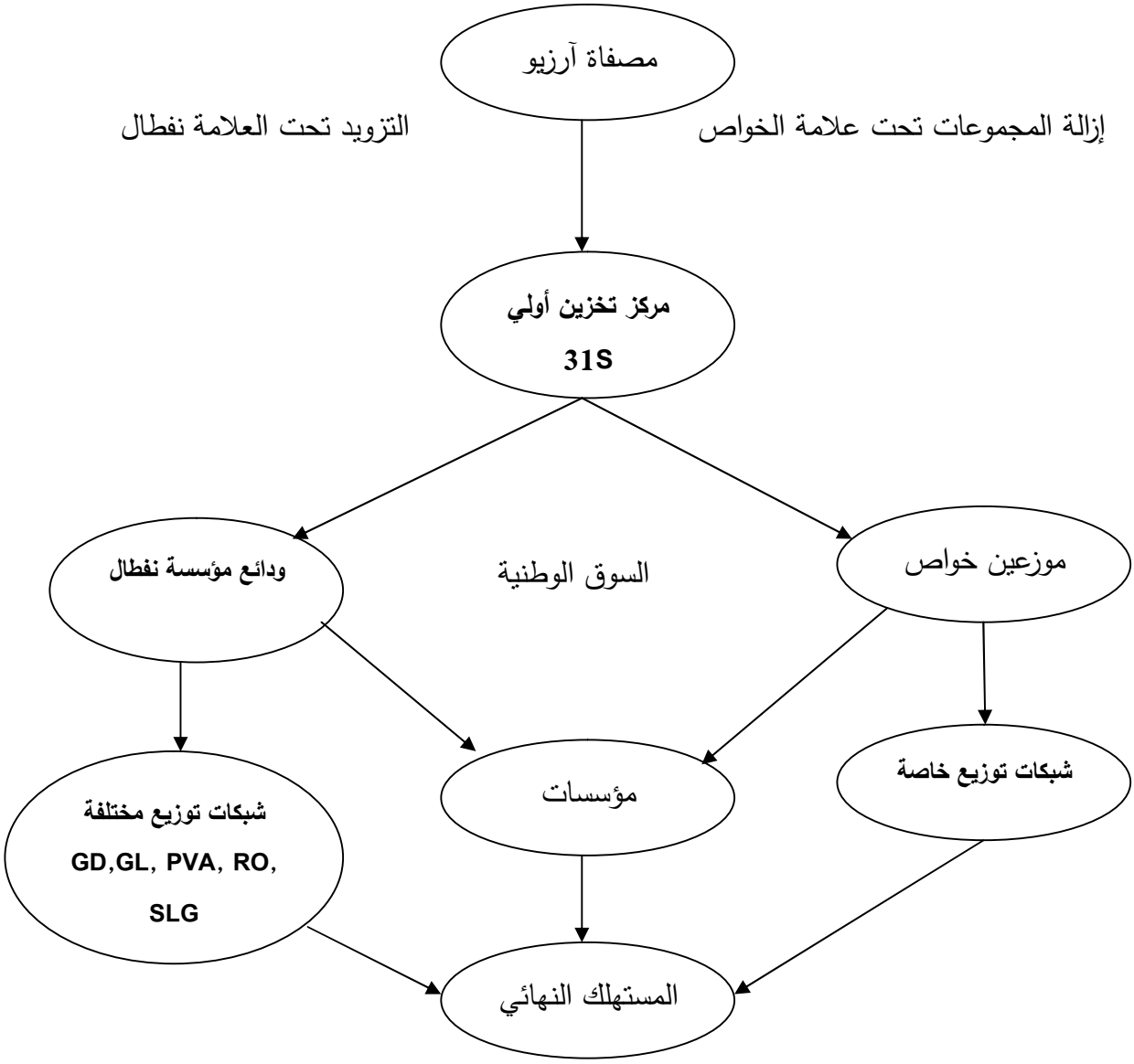
يتم توزيع هذا الأسطول في الحالة المتداعية عبر كل الوحدات حسب سياسة التزود الذاتي، تشتت الوسائل الضعيفة التي تجعل نشاط المؤسسة التقليدي غير فعال و هذا ما أدى بمؤسسة نفطال تحويل هذه العملية إلى شركائها SNTR.

ثالثا: التوزيع (La distribution)

المخطط التالي يلخص تدفقات توزيع زيوت التشحيم و مختلف القنوات المساهمة في الوصول إلى السوق الوطنية (المؤسسات و سائقي السيارات أي المستهلكين النهائيين).

تتم عملية التزويد انطلاقا من مصفاة آرزيو و الذي يخزن في المركز31S الذي يعتبر مركز توريد 57 مركز تخزين المقسمة عبر كامل التراب الوطني و التي بدورها تقوم بتوزيع زيوت التشحيم لشبكة بيع مؤسسة نفطال و إلى المستهلكين الكبار وفقا لبرنامج الإزالة الشهري.

الشكل رقم (6/3): تدفقات التوزيع



المصدر: فرع زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال

تطبيقيا، تقوم مؤسسة نفطال بتوزيع منتجاتها من زيوت التشحيم للزبائن المصنفة كالتالي:

- ✓ شبكة محطات الخدمة.
- ✓ الموزعين LUB و SLG.
- ✓ المستهلكين الكبار.

الجدول رقم (6/3): شبكة توزيع مؤسسة نفطال

شبكات التوزيع		العدد
محطات الخدمة	الإدارة المباشرة GD	338
	الإدارة الحرة GL	336
	نقاط البيع المصرح بها PVA	1135
الموزعين LUB و SLG	الموزعين LUB	1661
	SLG	1936
المستهلكين الكبار		30439

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة نفطال

في المجموعة الأولى من عملاء مؤسسة نفطال نجد محطات الخدمات المتمثلة في:

- ✓ الإدارة المباشرة GD: هذه المحطات مرؤوسة 100% من طرف مؤسسة نفطال.
- ✓ الإدارة الحرة GL: هذه المحطات مرؤوسة من طرف خواص لكن عملية التزويد تضمن من طرف مؤسسة نفطال.
- ✓ نقاط البيع المصرح بها PVA: هي محطات تابعة 100% للخواص و مصرح بها من طرف مؤسسة نفطال.

في المجموعة الثانية نجد الموزعين المتمثلين في :

- ✓ الموزع العادي RO: هي محلات بيع خاصة مصرح بها من طرف مؤسسة نفطال.
- ✓ محطات الغسل و التشحيم SLG.

المجموعة الثالثة المستهلكين الكبار المتمثلين في مختلف المؤسسات التي تتعامل معها مؤسسة نفطال.

و أخيرا توزيع زيوت التشحيم على محطات الخدمة GD يقوم على أساس حالة المخزون من زيوت التشحيم.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال NAFTAL

بما أن موضوع دراستنا يحتاج إلى دراسة مكملة و واضحة عن المؤسسة لابد أن نأخذ بعين الاعتبار المنهجية المناسبة للمؤسسة و الأداة التي تتماشى مع ظروف العمل لنسهل عملية بحثنا و جمع المعلومات المهمة حول موضوعنا، حيث كان اختيارنا محدود على طريقتين الأولى وصفية و الثانية تعتمد على الدراسة الإحصائية التي تهدف إلى تحليل و تفسير تلك المعلومات و البيانات و تعميم الظاهرة المدروسة و أخذ موقف في شأنها.

و بغية اختبار و تأكيد صحة فرضيات بحثنا سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج المقابلة و تحليل و مناقشة استبيان وجه لاستجواب مجموعة من عملاء مؤسسة نفطال. حيث ارتأينا لتقسيم هذا المبحث للمطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** الدراسة الكيفية لإستراتيجية توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال.
- ✓ **المطلب الثاني:** الدراسة الكمية لتحليل إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال.
- ✓ **المطلب الثالث:** حوصلة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الدراسة الكيفية لإستراتيجية توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال

أولا: الإطار المنهجي للدراسة الكيفية

أ- منهجية الدراسة:

خلال الزيارات الميدانية إلى المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء مقابلتين مع مسؤول قسم التوزيع و مسؤول قسم التسويق، و ذلك بهدف تحصيل أكبر كم من المعلومات التي تخدم موضوع البحث. و على الرغم من محاولاتنا لإجراء مقابلة ثالثة مع مسؤول قسم الإمداد إلا أنه لم يكن موجود بالمؤسسة.

هذا و تضمنت المقابلات الشخصية طرح مجموعة من الأسئلة التي، سنثبت تأكيدها أو تفنيدها من خلال الدراسة الكمية التي سنعرضها لاحقا.

ب- حدود الدراسة:

يكمن الهدف الأساسي للبحث في محاولة قياس فعالية قنوات توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال، و التي تعتبر من أهم العناصر التي يمكن للمؤسسة من خلالها تدعيم مركزها التنافسي في السوق و زيادة حصتها منه. لذلك تمت محاولة إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمنية و المكانية.

- الحدود المكانية للدراسة الكيفية: لم تتعدى دراستنا حدود مؤسسة نفطال و تمت داخل سياجها الخاص.
- الحدود الزمنية للدراسة الكيفية: استغرقت فترة الدراسة الميدانية الكيفية مدة أسبوعان خلال شهر أفريل 2019. حيث تم فيها إجراء مقابلتين مع مسؤول قسم التوزيع و مسؤول قسم التسويق و تمت المقابلة الأولى في 15 أفريل 2019 خلال ساعتين أما المقابلة الثانية تمت يوم 21 أفريل 2019 خلال حوالي ساعة و نصف.
- الإطار الموضوعي للدراسة الكيفية: قمنا بتحديد المواضيع المهمة على ثلاث محاور و هي كما يلي:
  - ✓ المحور الأول: توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال.
  - ✓ المحور الثاني: التوزيع المادي لزيوت التشحيم في مؤسسة نفطال.
  - ✓ المحور الثالث: قنوات توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال.

ثانيا: نتائج الدراسة الكيفية

أ- تقرير المقابلة الأولى:

إن السياسة التوزيعية في الإستراتيجية التوزيعية لمؤسسة نفطال تلعب دور هام في كسب ولاء العملاء و جذب آخرين جدد، و هذا بفضل تغطية مؤسسة نفطال لكامل التراب الوطني من خلال عملية التوزيع التي تقوم بها المؤسسة.

و ضمان توزيع جيد على النطاق الوطني لزيوت التشحيم يكون من خلال المراقبة المستمرة لأداء عناصر التوزيع المادي (النقل، التخزين، المناولة) من أجل تجنب كل ما يمكن حدوثه من عطل أو تأخر في وصول السلع إلى المستهلك النهائي أو الصناعي. كما هناك برنامج متبع حيث تقوم مؤسسة نفطال بتوزيع زيوت التشحيم حسب الكمية المطلوبة في الوقت المناسب و المكان المناسب، و تتم عملية المراقبة

لهذه العناصر في مؤسسة نفطال من خلال نظام الأقمار الصناعية. كما يجب أن تكون هناك دراسة للسوق مستمرة لمعرفة متطلبات السوق أو العملاء و التقدير المناسب للكميات المطلوبة من خلال الموزعين، أو الطلبات السابقة للزبائن.

و تقوم مؤسسة نفطال حاليا بتسويق مجموعة التالية من زيوت التشحيم:

- ✓ زيت محرك البنزين (HME)
- ✓ زيت محرك الديزل (HMD)
- ✓ الزيوت الصناعية (HIN)
- ✓ زيت ناقل الحركة (HTR)
- ✓ الشحوم (GRS)

و تتميز هذه المجموعة بتعدد الأنواع التي تناسب جميع أنواع السيارات خاصة السياحية منها و التي تعمل في ظروف جوية متغيرة من درجة الحرارة و البرودة فهناك زيوت صناعية و شبه صناعية، زيوت هيدروليكية و زيوت معدنية متعددة الدرجات. كما منها الزيوت التي تعبئ في قارورات بلاستيكية و أخرى تعبئ في براميل و هذا حسب نوعية الزيت. أنظر ملحق رقم (07).

التوزيع المادي الفعال لزيوت التشحيم في مؤسسة نفطال يتطلب الوسائل الخاصة و اللازمة لكل عنصر من عناصر التوزيع المادي (النقل، التخزين، المناولة) و التي تسمح بأداء هذه الوظائف بشكل جيد و تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التسيير الحسن لهذه الوظائف.

توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال يكون في شكل سلسلة حيث مصفاة آرزيو تعتبر الرابط الأول الذي انطلاقا منه تبدأ عملية توزيع هذه المنتجات إلى المستعملين النهائيين، كما تعتمد مؤسسة نفطال في توريد زيوت التشحيم التي تقوم بتوزيعها على موردين أولهما مؤسسة نافتاك NAFTEC و التي تمثل 80% من الإمداد الكلي للمؤسسة و المصدر الثاني هي عملية الاستيراد من الدول الأخرى لأن مؤسسة سوناطراك لا يمكنها إنتاج جميع أنواع الزيوت المطلوبة من طرف العملاء خاصة مع التطور التكنولوجي في مجال الميكانيك و انفتاح السوق الذي سمح للمستهلكين بامتلاك سيارات جديدة ذات محركات متطورة لذلك مما يدعي مؤسسة نفطال إلى استيراد الزيوت الخاصة بهذه السيارات من دول أخرى تقوم بإنتاج زيوت ذات جودة عالية أي أن عملية التوزيع تبدأ إما انطلاقا من مصفاة آرزيو أو

وحدات الميناء الخاصة بنفطال (عنابة، الجزائر، وهران) و من ثم يتم نقل هذه الزيوت إلى المخزن الرئيسي 31S بآرزيو و من ثم يتم نقلها إلى ودائع مؤسسة نفطال المقسمة عبر كامل مناطق الوطن وحسب طلبات كل منطقة من خلال برنامج طلبات شهري و الذي يتم إنشاءه من طرف فرع نشاط زيوت التشحيم بالمديرية العامة لمؤسسة نفطال بالشراقة حيث يذكر فيه الكميات المطلوبة حسب كل منطقة، رمز المنتج، الجودة، المخزون الأولي، المخزون الاحتياطي و هي مراكز ثانوية (57 مركز) و منها يتم التوزيع إلى جميع نقاط البيع و منها إلى المستهلك النهائي، و يتم نقل هذه المنتجات بواسطة وسائل نقل منها الخاص بنفطال و الشركاء (SNTR) المكلفين بتوزيع زيوت التشحيم.

و تستعمل وسائل لنقل هذه الزيوت نذكر منها: نصف مقطورة ذات استطاعة حمل 20 طن، الشاحنات الصغيرة، العربات، أما في حالة الزيوت المستوردة تستعمل المقطورات الحاويات لنقلها من البلد المنتج إلى وحدات الميناء. و من الإجباري أن تكون مدة عملية التفريغ 6 أيام لتفادي تأخر في توصيل الطلبات.

هناك شروط يقوم عليها تخزين زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال، ففي خالة الزيوت المعبئة داخل قارورات بلاستيكية من الضروري تخزينها على مستوى الأرضية أي تجنب وضع المنصات فوق بعضها البعض و ذلك لتجنب تكسر القارورات و انسكاب الزيت منها، كما يجب أن تترك هناك مسافة بين السقفية و الحائط لتجنب الاحتكاك، كما تترك مسافة معتبرة بين المنصات للسماح بمرور المنصات الناقلة و مرور العمال، و يمنع تخزين زيوت التشحيم مع العجلات. و هذه الشروط تقلل من الأخطار الممكن حدوثها و زيادة التكاليف.

بالنسبة للمناولة و أدواتها ففرع إدارة المراكز هو المكلف بمتابعة و تقدير الاحتياجات الداخلية للمؤسسة بما فيها المناولة، و يكون اختيار احتياجات المناولة مبني على عوامل كرقم الأعمال المسجل للمؤسسة و المنتجات التي تحتاج إلى مبادلات و تنقلات كثيرة و هذا يتطلب إلى عدد معتبر من المخازن و كذلك العديد من الوسائل و هذا ما يكون خاصة في حالات الاستيراد لزيوت التشحيم. و من بين وسائل المناولة التي تستعمل في مؤسسة نفطال نجد: الرافعة الشوكية، المنصات (Les palettes)، وسائل التعبئة و التفريغ، منصات ناقلة، كما قامت مؤسسة نفطال مؤخرا بشراء اثنين من الأرصفة المتحركة التي تساعد على تفريغ الحاويات من السلع.

إن مؤسسة نفطال تعتمد على سياسة توزيعية تجعلها حاضرة في كل منطقة من مناطق الوطن، و هذا من خلال منافذ التوزيع التي تعتمدها مؤسسة نفطال والتي هي ذات مستويات مختلفة و هذا ما مكنها من الاقتراب من زبائنها بشكل أفضل و يكون اختيار هذه المنافذ لا عشوائيا بل متعلقا بالمسافة و التكلفة و الوقت اللازم لإيصال السلع. و من بين الأنشطة التسييرية التي تقوم بها مؤسسة نفطال هي الرقابة المستمرة لقنوات توزيع زيوت التشحيم.

إن الذي ميز مؤسسة نفطال على مؤسسة توتال TOTAL و جعلها تحتل مكانة القائد في محال تسويق و توزيع زيوت التشحيم هي الدراسة المستمرة لسوق زيوت التشحيم، و السعي الدائم للحفاظ على مكانتها في السوق و الحفاظ على الحفاظ على صورة المؤسسة و سمعتها و هذا من خلال البحث و التطوير المستمر للتحسين من آدائها.

ب- تقرير المقابلة الثانية:

إن أهمية سياسة التوزيع في الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة نفطال تكمن في إشباع رغبات المستهلكين النهائيين و الصناعيين و في كسب ولائهم، لأن عملية الإنتاج وحدها لا تكفي لابد من سياسة توزيعية تعمل على جعل المنتج متاح و في متناول المستهلكين في المكان المناسب و الوقت المناسب بالكميات المطلوبة و بأقل تكاليف ممكنة. إذا فالسياسة التوزيعية لها أهمية بالغة في الإستراتيجية التسويقية لأنها هي الوظيفة المسؤولة على إيصال المنتجات إلى العملاء.

لضمان توزيع جيد على النطاق الوطني لابد أن يكون هناك تواصل ما بين أفراد المؤسسة و كذا شبكات التوزيع الأخرى من أجل تبادل المعلومات الضرورية من حيث طلبات العملاء و هذا ما يساعد فرع التوزيع على إعداد برامج تزويد الودائع و المستودعات التي هي في اتصال مع المراكز الأخرى و التي تساعد أيضا على وضع نماذج التوزيع و النقل التي يمكن من خلالها إشباع احتياجات السوق بأقل تكاليف ممكنة. أيضا لضمان توزيع جيد يجب على مسؤول فرع التوزيع المشاركة في دراسات لتحسين التوزيع و النقل و تطبيق المعايير التصحيحية اللازمة.

مجموعة زيوت التشحيم التي يتم تسويقها حاليا في السوق من طرق مؤسسة نفطال هي كالآتي:

- ✓ زيت محرك البنزين (HME).
- ✓ زيت محرك الديزل (HMD).

- ✓ الخاص بالسيارات (SPA)
- ✓ زيت صناعي (HIN)
- ✓ الشحوم (GRS)

و تتميز هذه المجموعة من الزيوت التالية زيت محلاك البنزين (HME)، و زيت محرك الديزل (HMD)، و الخاص بالسيارات (SPA)، الزيت الصناعي (HIN) على أنها زيوت خاصة بالحركة و زيوت هيدروليكية، زيوت شبه مصنعة تستعمل في حالة درجة حرارة عالية.

من أجل بناء توزيع مادي فعال لزيوت التشحيم يجب أن يتم تخزين هذه المنتجات في الظروف الملائمة لنوعية المنتج و ضمان عملية نقلها في أحسن الحالات و كذلك توفير وسائل المناولة المناسبة لهذه المنتجات و بهذا يمكن تجنب انكسار قارورات زيوت التشحيم لأن زيوت التشحيم يتم تغليفها إما في قارورات بلاستيكية أو في براميل و من الموجب أن يكون غلاف هذه المنتجات مناسب لها و ذو نوعية جيدة، أيضا يمكن بناء توزيع مادي فعال من خلال تحديد وسائل و معايير التخزين و تطبيقها.

المؤسسة في سياقها العام تتطور مع مورديها، عملائها، وسطائها، منافسيها و شركات أخرى. يتم توزيع زيوت التشحيم من خلال منفذ توزيع نصف مباشر و كذا الاستعانة بأطراف ثالثة الطريق SNTR و مسارات STPE. و يستلزم توريد زيوت التشحيم عمليات النقل من مصادر الإنتاج إلى شبكة توزيع محطات الخدمة.

يتم توفير خطة التسليم من قبل فرع نشاط زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال، و تبدأ عملية نقل هذه المنتجات من مركز إنتاجها بمصفاة آرزيو إلى مركز التخزين الرئيسي 31S و من ثم وحسب طلبات كل منطقة يتم نقلها بواسطة شاحنات صغيرة أو عربات إلى الودائع المقسمة عبر التراب الوطني و من ثم هي الأخرى توزعها إلى مراكز الخدمات المختلفة ليتم بيعها إلى المستهلك النهائي أو إلى مؤسسات أخرى مباشرة.

استطاعة التخزين تمثل عامل مفتاحي لنجاح المؤسسة في مجال توزيع زيوت التشحيم، فالتخزين يلعب دورا هاما فيما يخص توريد زيوت التشحيم و كسب ولاء العملاء. فمن خلال اقتراب مؤسسة نفطال من عملائها استطاعة مؤسسة نفطال أن تعرف بأن عددا كبير من العملاء يعني أهمية خاصة إلى معيار توفر المنتجات بشكل دائم، إذ أن أغلبية العملاء لا يعيروا اهتماما للسعر بقدر اهتمامهم بتوفر المنتج

بكميات مناسبة لتفادي الانقطاع المتكرر لنشاطاتهم. و نشاط زيوت التشحيم يتطلب بنيات تحتية للتخزين ذات مساحات تقدر ب 110189 متر مربع مغطاة و 130080 متر مربع على الهواء الطلق.

و فيما يخص مناولة زيوت التشحيم ففرع إدارة المراكز هو المسؤول على تقدير احتياجات المناولة و تحديد الوسائل الملائمة و من بين هذه الوسائل التي تعتمدها مؤسسة نفطال نجد: الرافعات الشوكية، المنصات، منصات ناقلة، أرصفة متحركة، وسائل التعبئة و التفريغ.

تعتمد مؤسسة نفطال على توزيع منتجاتها بشكل غير مباشر إلى المستهلك النهائي أو المستهلك الصناعي، من خلال شبكة توزيع واسعة من محطات الخدمة المتواجدة عبر كامل التراب الوطني. البيئة التنافسية لشبكات التوزيع (محطات الخدمة) هي معقدة بشكل خاص لأنها تخص مجال نشاط حساس جدا و هذا ما جعل يعيق مؤسسة نفطال على ممارسة احتكارها للسوق. في هذا السياق اختيار المستهلك لمورده للمنتجات المذكورة أمر هام جدا.

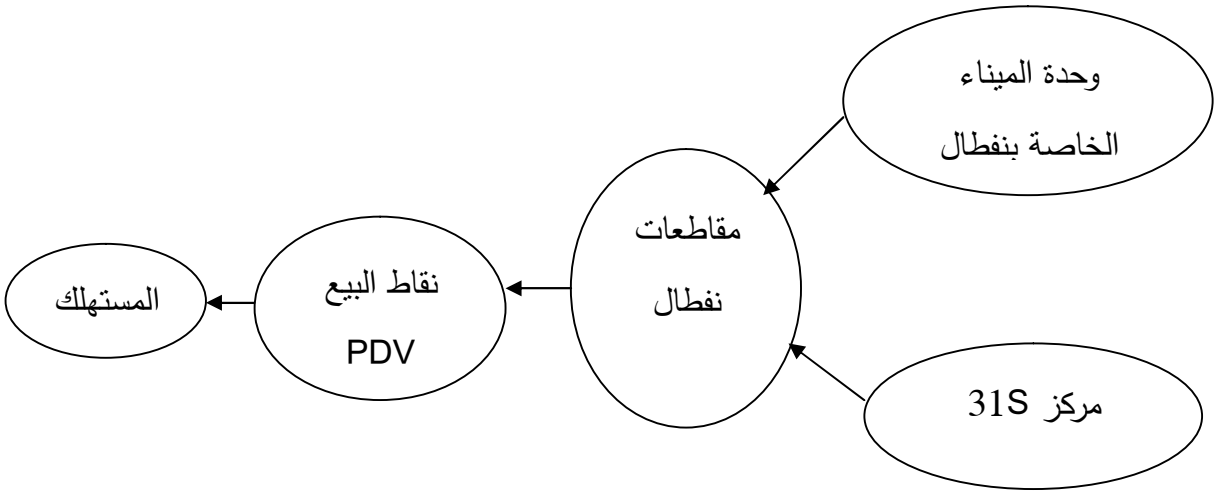
و يتم بيع هذه المنتجات من خلال ممثلين مكلفين ببيع المنتجات النفطية على مستوى محطات الخدمة، و هؤلاء الممثلين يتميزون بما يلي:

- **الإدارة المباشرة Gérance directe (GD):** هي محطات تنتمي إلى مؤسسة نفطال و تتم إدارتها من طرف موظفي مؤسسة نفطال.
- **الإدارة الحرة Gérance libre (GL):** هي محطات تنتمي إلى مؤسسة نفطال من خلال الشراء أو التأميم و إدارتها موكلة إلى أطراف ثالثة بواسطة عقد (INTUITU PERSONAE).
- **الموزع العادي Revendeur ordinaire (RO):** هي محطات لا تنتمي إلى مؤسسة نفطال ذات استطاعة صغيرة مرتبطة بعقد الولاء إلى المؤسسة.
- **نقطة البيع المصرح بها Le point de vente agréé (PVA):** هي محطات جديدة لا تنتمي إلى مؤسسة نفطال، توفر مجموعة واسعة من الخدمات مرتبطة لمؤسسة نفطال من خلال اتفاقية قرض مادي سواء مجاني أو للإيجار أو عن طريق عقد ولاء.

و يكون التخطيط لمنافذ التوزيع في مؤسسة نفطال بالأخذ في الاعتبار التكاليف الكلية لوظيفة التوزيع ككل، و رقم الأعمال المسجل للمؤسسة و أيضا المسافة حيث أن الجزائر تمتاز بمساحة كبيرة معتبرة قد تعيق أحيانا المؤسسة في إيصال السلع في الوقت المناسب.

إن الوظيفة التوزيعية في مؤسسة نفطال هي وظيفة إستراتيجية تعمل إلى تقريب نقاط البيع إلى حد أقصى من المستهلكين النهائيين. و منفذ توزيع زيوت التشحيم يتمثل في شكل سلسلة حيث تعتبر المصفاة هي نقطة الانطلاق أو البداية أو الحلقة الأولى من السلسلة التي توجه زيوت التشحيم إلى المستعملين مرورا بثلاث مستويات كما يبين الشكل التالي:

شكل رقم (7/3): يمثل منفذ توزيعي لزيوت التشحيم بمؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الطالبة

و هذه الإستراتيجية التوزيعية ساهمت بشكل كبير في أن تكون قائد (Leader) في مجال تسويق و توزيع زيوت التشحيم مع خبرة 30 سنة في هذا مجال التوزيع. و تملك 57 مخزن مغذي للشبكات أو الودائع الخاصة بالولايات المتعلقة به، و هذه الأخيرة هي المكلفة بتوصيل المنتج إلى المستهلك النهائي.

إن قنوات التوزيع لمؤسسة نفطال في تكامل رأسي و هي قنوات ليست من نفس النوع تندمج مع بعضها تحت مراقبة المؤسسة و هذا ما يجعلها تعزز الرقابة على جميع الوظائف و النشاطات التي تقوم بها هذه المنشآت.يكمن الفرق بين مؤسسة نفطال ومؤسسة توتال TOTAL في مجموعة الزيوت الموزعة لكل منهما، فمؤسسة نفطال تقوم بتسويق و توزيع مجموعة الزيوت التي تخص الأنواع القديمة من السيارات، و ذات الوزن الثقيل و الصناعية. أما مؤسسة توتال TOTAL فهي تسوق و توزع زيوت تخص جميع أنواع السيارات و خاصة السيارات الحديثة منها.

ت- حوصلة المقابلتين:

من خلال المقابلتين استطعنا التوصل إلى استنتاج النقاط التالية:

- ✓ اعتماد مؤسسة نفطال فيما يخص عملية التوريد على مصدرين و هما مصفاة آرزيو و تعتبر المصدر الرئيسي و الأساسي لها و المصدر الثاني هي عملية الاستيراد.
- ✓ تعتمد مؤسسة نفطال على موارد مالية و مادية صلبة تسمح لها بالتأقلم مع محيطها و مواجهة تهديدات المخاطر المحتملة.
- ✓ تعتمد مؤسسة نفطال على سياسة توزيعية تسعى من خلالها تقريب نقاط البيع إلى أقصى حد ممكن من العملاء.
- ✓ تعتبر سياسة التوزيع بمؤسسة نفطال الدافع الأساسي لاحتلالها مكانة القائد في مجال تسويق و توزيع زيوت التشحيم.
- ✓ تتميز مؤسسة نفطال بخبرة عالية في مجال التوزيع مما جعلها تتقن و تحسن تسيير قنوات توزيعها.
- ✓ إتقان عناصر التوزيع المادي و تطبيق المعايير و المقاييس المتفق عليها من طرف مؤسسة نفطال و المراقبة المستمرة لأداء كل عنصر من هذه العناصر (النقل، التخزين، المناولة) يسمح لها بضمان جودة المنتج و بالتالي جودة الخدمة و هذا يعني توفير المنتج بالكميات المناسبة في الوقت المناسب و المكان المناسب و بأقل تكاليف ممكنة.
- ✓ توزع مؤسسة نفطال مجموعة واسعة من الزيوت تلبي احتياجات و رغبات جميع العملاء.
- ✓ تعتمد مؤسسة نفطال في اختيار قنوات توزيع زيوت التشحيم على العوامل التالية: التكاليف الكلية، المسافة، طبيعة المنتج، المواعيد، رقم الأعمال المسجل).
- ✓ تقوم مؤسسة نفطال بتوزيع منتجاتها وفقا لمخطط الطلبات.

المطلب الثاني: الدراسة الكمية لتحليل إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال

أولا: الإطار المنهجي للدراسة الكمية

أ- منهجية الدراسة الكمية:

قمنا بإعداد الاستبيان (وجه لوجه) وفقا للطرق العلمية المتعارف عليها في مجال الدراسات الكمية، و حاولنا تبسيطه قدر المستطاع حتى يتسنى للعملاء المستجوبين الإجابة بكل سهولة، و قد صممنا الاستبيان في ثلاث صفحات و كتبت الأسئلة بخط واضح و مرقمة ترقيما تسلسليا، كما نشير أننا استعملنا مختلف أنواع الأسئلة و ذلك بما يتماشى و أهداف الاستبيان الذي يسعى أساسا لاختبار فرضيات البحث و لقد استعملنا أسئلة ذو خيار وحيد و أسئلة ذو خيارات متعددة

ب- حدود الدراسة الكمية:

الحدود المكانية للدراسة الكمية: لقد كانت حدود الدراسة خارجيا عن حدود المؤسسة فقد تمثلت في زيارة محطات التشحيم الموزعة لمنتجات مؤسسة نفطال من أجل استجواب عينة من الزبائن.

الحدود الزمنية للدراسة الكمية: و هي المدة التي تمت فيها توزيع و جمع الاستبيان على العينة و ذلك كان خلال 15 يوم انطلاقا من يوم 15 أفريل 2019 إلى غاية 30 أفريل 2019.

الإطار الموضوعي: تمت صياغة أسئلة الاستبيان بشكل بسيط يساعد على الفهم و الإجابة إلى جانب كون الأسئلة المطروحة معدة وفقا لخطة البحث و ما تم تناوله في الفصول النظرية بحيث جاءت متضمنة المحاور التالية:

- ✓ المحور الأول: تضمن أسئلة متعلقة بمنتجات المؤسسة.
- ✓ المحور الثاني: تضمن جودة منتجات المؤسسة و جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة نفطال.
- ✓ المحور الثالث: تتضمن سؤالين بخصوص رضا الزبائن عن منتجات و خدمة المؤسسة و صبر آرائهم.

ت- عينة الدراسة:

استعملنا في اختيار أفراد العينة الطريقة القصدية (Echantillonnage de convenance)، و هي طريقة غير عشوائية يتم من خلالها اختيار عناصر العينة من طرف الباحث وفق ما يراه مناسب. لذلك قمنا بإجراء هذه الدراسة على مستوى محطات التشحيم الخاصة بتوزيع منتجات مؤسسة نفطال من أجل استجواب الزبائن المستعملين لزيوت التشحيم لمؤسسة نفطال. و قد تم اختيار عينة تتكون من n=50 مستعمل نهائي.

ثانيا: مناقشة و تحليل بيانات الاستبيان

أ- التحليل الأحادي:

نقوم في هذا العنصر بتحليل بيانات الاستبيان كل متغير على حدا و هو ما يعرف بالتحليل الأحادي، و لقد استخدمنا في تحليل بيانات الاستبيان برنامج (SPSS) الإصدار 25، و لتوضيح النتائج المتحصل عليها ارتأينا الاستعانة بجدول التكرارات إضافة إلى الشكل البياني المناسب لتوضيح النتائج، فنستعمل أحيانا المدرج التكراري و أحيانا الدائرة النسبية، ثم نعلق على النتائج بالوصف و التحليل.

- **السؤال الأول: هل سبق لك زيارة محطات توزيع المنتجات النفطية لمؤسسة نفطال؟**

تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

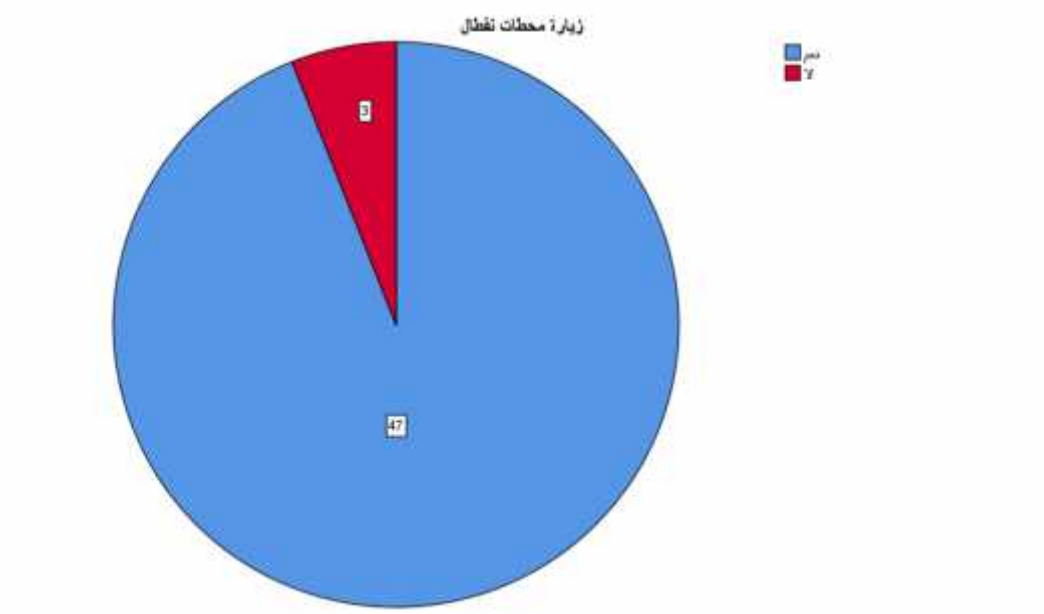
الجدول رقم (7/3): جدول نتائج السؤال رقم (01)

نفطال محطات زيارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	47	94,0	94,0	94,0
	لا	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (8/3): العرض البياني لنتائج السؤال رقم (01)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 94% من العملاء الذين يقومون بزيارة محطات توزيع المنتجات النفطية لمؤسسة نفطال، أما النسبة القليلة جدا من العملاء و هي 6% لا يقومون بزيارة هذه المحطات. و هذا حسب نتائج الدراسة إذ أجاب 47 شخص بنعم و 3 أشخاص بالإجابة لا.

- **السؤال الثاني: أي من هذه المنتجات أنت مهتم بها؟**

تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (8/3): نتائج السؤال رقم (02)

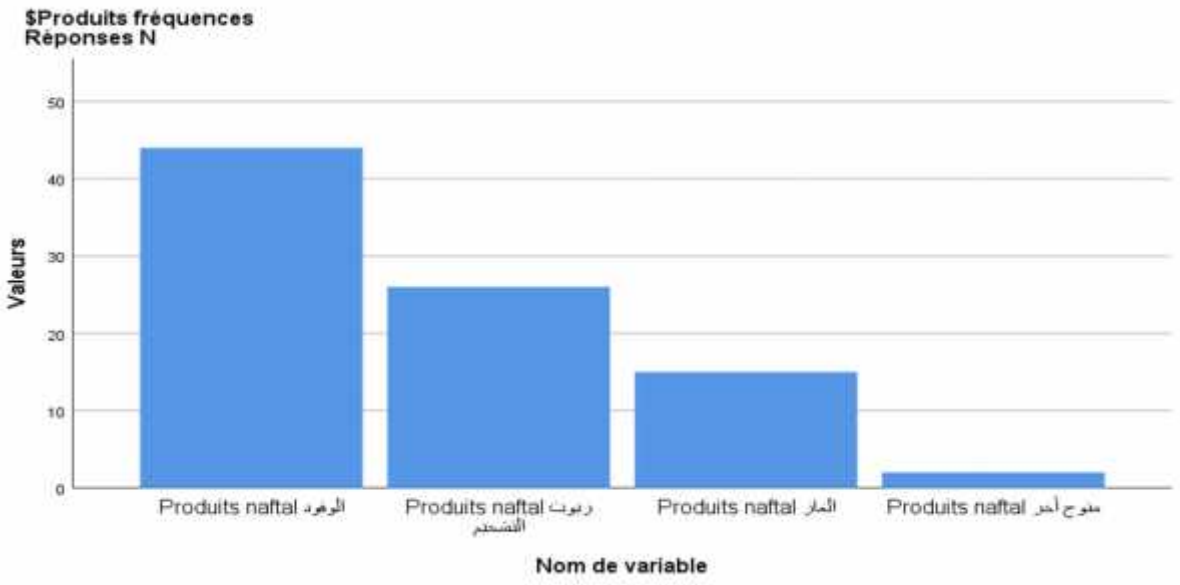
$Produits fréquences

		Réponses		
		N	Pourcentage	Pourcentage d'observations
Produits naftal[a]	الوقود	44	50,6%	88,0%
	التشحيم زيوت	26	29,9%	52,0%
	الغاز	15	17,2%	30,0%
	آخر منوج	2	2,3%	4,0%
Total		87	100,0%	174,0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (9/3): العرض البياني لنتائج السؤال رقم (02)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 50,6% من العملاء مهتمين بمنتج الوقود في حين أن نسبة العملاء المهتمين بمنتج زيوت التشحيم هي 29,9% أما نسبة العملاء المهتمين بمنتج الغاز هي 17,2% و أقلية العملاء التي تهتم بالمنتجات الأخرى التي تسوقها مؤسسة نفطال نسبتها تصل إلى 2,3%، و هذا حسب نتائج الدراسة إذ اختار 44 زبون منتج الوقود و كان عدد المختارين لمنتج

زيوت التشحيم هو 26 زبون و 15 زبون اختار منتج الغاز و كان عدد المختارين لمنتجات أخرى هو فقط مستهلكين اثنين.

- **السؤال الثالث: في ما يخص زيوت التشحيم أي نوع من هذه المنتجات تستعمل؟**

من خلال البرنامج المستعمل في تحليل بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (9/3): نتائج السؤال رقم (03)

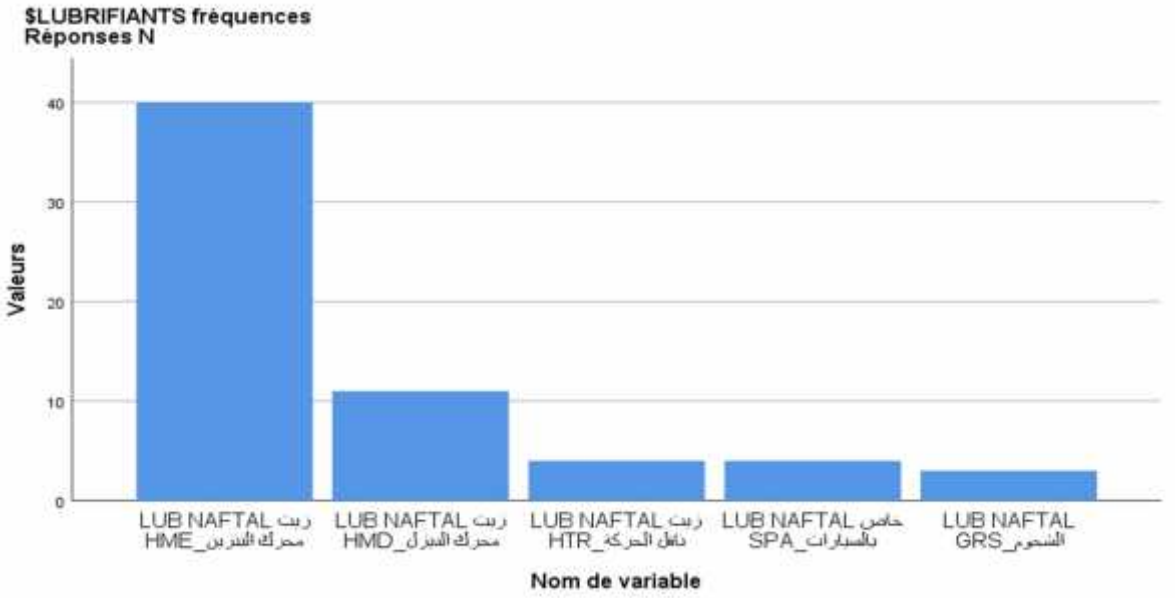
$LUBRIFIANTS fréquences

		Réponses		
		N	Pourcentage	Pourcentage d'observations
LUB NAFTAL[a]	البنزين محرك زيت_HME	40	64,5%	80,0%
	الديزل محرك زيت_HMD	11	17,7%	22,0%
	الحركة ناقل زيت_HTR	4	6,5%	8,0%
	بالسيارات خاص_SPA	4	6,5%	8,0%
	الشحوم_GRS	3	4,8%	6,0%
Total		62	100,0%	124,0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: برنامج SPSS.

الشكل رقم (10/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (03)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 64,5% من الزبائن تستعمل زيت محرك البنزين (HME)، أما نسبة 17,7% تمثل العملاء المستعملين لزيت محرك الديزل (HMD)، أما نسبة المستعملين

لباقي المنتجات فهي ضئيلة جدا فنسبة المستعملين لزيت ناقل الحركة (HTR) تتساوى مع نسبة المستعملين للخاص بالسيارات (SPA) و هي 6,5% أما الشحوم فنسبة مستعمليها هي 4,8%. و هذا حسب نتائج الدراسة إذ تم اختيار زيت محرك البنزين (HME) من قبل 40 عميل، و قام 11 عميل باختيار زيت محرك الديزل (HMD)، و اختار 4 عملاء زيت ناقل الحركة (HTR) و 4 من المستجوبين اختاروا الخاص بالسيارات (SPA) و 3 عملاء اختاروا الشحوم (GRS).

- **السؤال الرابع: كيف تقيم جودة زيوت التشحيم لنفطال؟**

من خلال البرنامج المستعمل في تحليل بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول و الشكل التاليين:

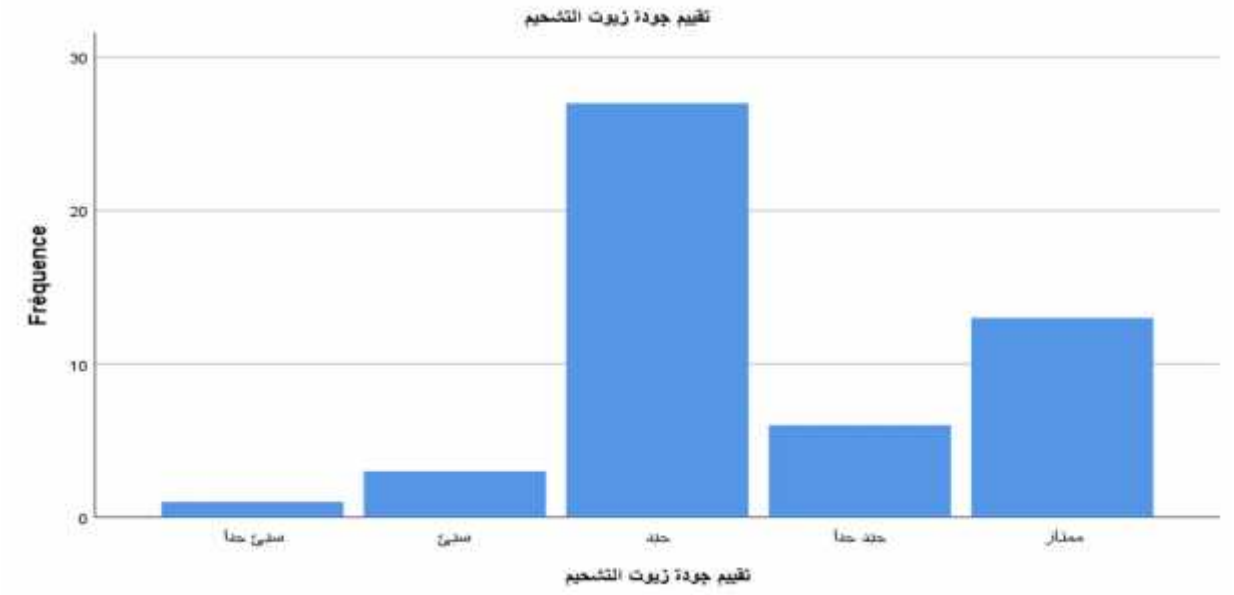
الجدول رقم (10/3): نتائج السؤال رقم (04)

التشحيم زيوت جودة تقييم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا سيئ	1	2,0	2,0	2,0
	سيئ	3	6,0	6,0	8,0
	جيد	27	54,0	54,0	62,0
	جدا جيد	6	12,0	12,0	74,0
	ممتاز	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (11/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (04)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 54% من العملاء يروا بأن زيوت التشحيم التي يتم توزيعها من طرف مؤسسة نفطال هي زيوت ذات جودة جيدة، و 26% من العملاء يروا بأنها ذات

جودة و 12% من المستعملين يروا بأنها ذات جودة جيدة جدا في حين الأقلية من العملاء تعتبرها ذات جودة سيئة و تمثل نسبة 6% ونسبة 2% تعتبرها سيئة جدا. و هذا حسب نتائج الدراسة إذ أن 27 شخص أجاب بأنها جيدة و 13 شخص أجاب أنها ممتازة و 6 أشخاص أجابوا بأنها جيدة جدا، 3 أشخاص أجابوا بأنها سيئة و شخص واحد أجاب بأنها سيئة جدا.

- **السؤال الخامس: حسب رأيك كيف تجد سعر زيوت التشحيم لنفطال؟**

من خلال البرنامج المستعمل في تحليل بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول و الشكل التاليين:

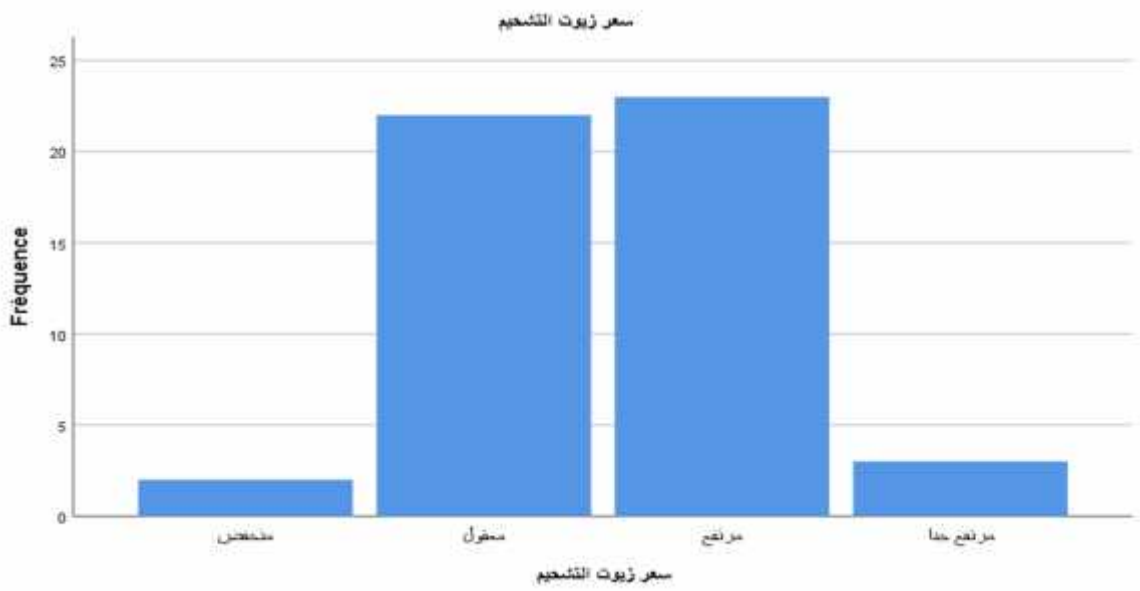
الجدول رقم (11/3): نتائج السؤال رقم (05)

التشحيم زيوت سعر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفض	2	4,0	4,0	4,0
	معقول	22	44,0	44,0	48,0
	مرتفع	23	46,0	46,0	94,0
	جدا مرتفع	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (12/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (05)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن 46% من المستهلكين يجدوا في سعر منتجات زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال مرتفع، أما نسبة 44% يروا بأنها ذات سعر معقول، و 6% من المستهلكين يجدوا بأن السعر مرتفع جدا، إلا أن الأقلية جدا من المستهلكين و التي تصل نسبتها إلى 4% يجدوا في سعر زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال منخفض. هذا حسب نتائج الدراسة إذ أن 23 شخص أجابوا بأن

سعرها مرتفع و 22 شخص أجابوا بأنه معقول، ثلاث أشخاص يروا بأنه مرتفع جدا و شخصين أجابوا بأن سعرها منخفض.

- **السؤال السادس: هل زيوت التشحيم التي تبحث عنها هي دائما متواجدة و متاحة؟**

من خلال البرنامج المستعمل في تحليل بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول و الشكل التاليين:

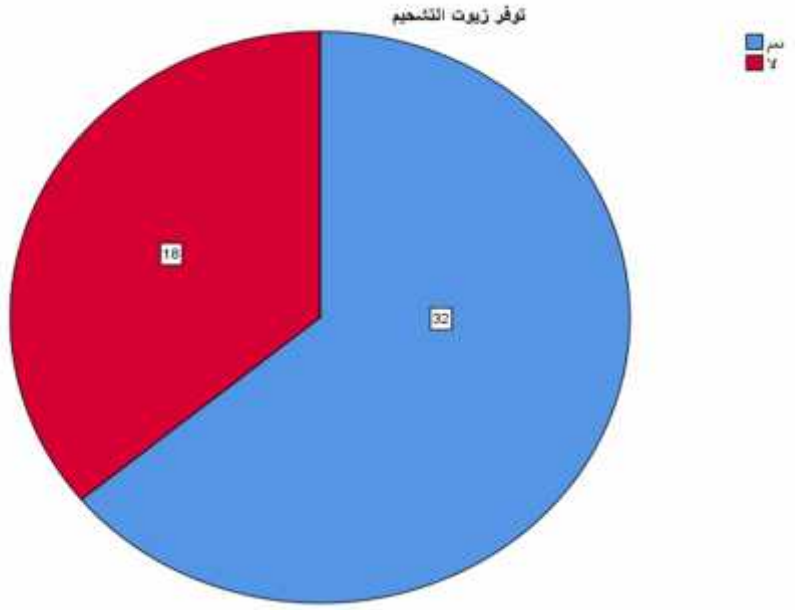
الجدول رقم (12/3): نتائج السؤال رقم (06)

التشحيم زيوت توفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	32	64,0	64,0	64,0
	لا	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (13/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (06)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة كبيرة من المستهلكين وصلت إلى 64% قد أيدوا توفر منتجات زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال بصفة دائمة في حين أن نسبة 36% من المستهلكين قد نفوا ذلك بأنها غير متاحة و متوفرة بشكل دائم. و هذا حسب نتائج الدراسة حيث 32 شخص قد أجابوا بأنها متوفرة و متاحة بشكل دائم بينما 18 شخص أجابوا بأنها غير متوفرة بشكل دائم.

- **السؤال السابع: ما هي الأسباب التي تؤدي بك إلى استخدام زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال؟**

من خلال البرنامج المستعمل في تحليل بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (13/3): نتائج السؤال رقم (07)

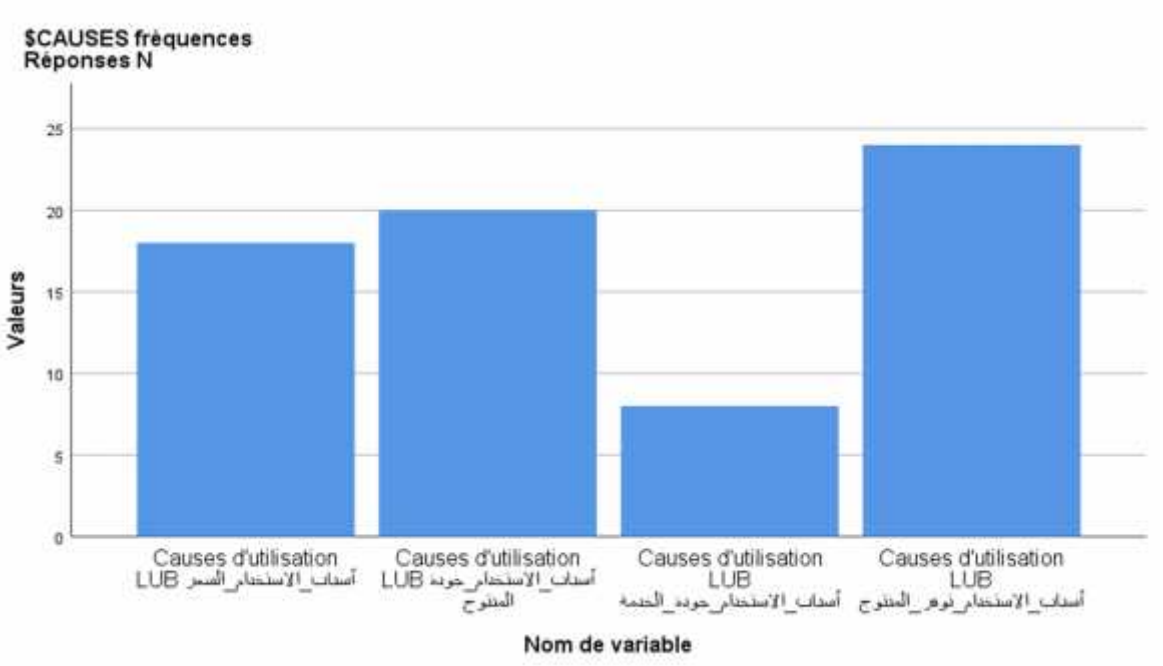
$CAUSES fréquences

		Réponses N	Pourcentage	Pourcentage d'observations
Causes d'utilisation LUB[a]	السعر_الاستخدام_أسباب	18	25,7%	36,0%
	المنتوج جودة_الاستخدام_أسباب	20	28,6%	40,0%
	الخدمة_جودة_الاستخدام_أسباب	8	11,4%	16,0%
	المنتوج_توفر_الاستخدام_أسباب	24	34,3%	48,0%
Total		70	100,0%	140,0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (14/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (07)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين بأن سبب استخدام منتجات زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال الذي حاز على نسبة كبيرة هو توفر المنتج بشكل دائم حيث وصلت نسبة اختياره إلى 34,3%، ثم تليه نسبة 28,6% حيث حاز عليها جودة المنتج كسبب لاستعمال زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال، و نسبة 25,7% من المستهلكين يستعملون منتجات مؤسسة نفطال من زيوت التشحيم بسبب السعر، أما أصغر نسبة من المستهلكين و هي 11,4% يستعملون منتجات المؤسسة بسبب جودة الخدمة. و هذا حسب نتائج الدراسة إذ 24 مستجوب اختاروا توفر المنتج بشكل دائم كسبب يدفعهم لاستعمال منتجات المؤسسة، و 20 شخص اختاروا جودة المنتج كسبب، أما 18 شخص اختاروا السعر في حين الأقلية جدا و هم 8 أشخاص قد اختاروا جودة الخدمة.

- **السؤال الثامن: هل تقدم لك الخدمة بشكل أسرع و في الوقت المناسب؟**

من خلال البرنامج المستعمل في تحليل بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (14/3): نتائج السؤال رقم (08)

الخدمة تقديم سرعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	37	74,0	74,0	74,0
	لا	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (15/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (08)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 74% تقدم لهم الخدمة من طرف مؤسسة نفطال بشكل أسرع و في الوقت المناسب، في حين أن نسبة 26% من العملاء لا تقدم لهم الخدمة بشكل أسرع و في الوقت المناسب. و هذا من نتائج الدراسة إذ 37 شخص قد أجابوا بنعم بينما 13 شخص قد أجاب بالإجابة لا.

- **السؤال التاسع: إلى أي مدى يصل رضاك عن الخدمة المقدمة من طرف نفطال؟**

من خلال البرنامج المستعمل في تحليل بيانات الاستبيان تحصلنا على الجدول و الشكل التاليين:

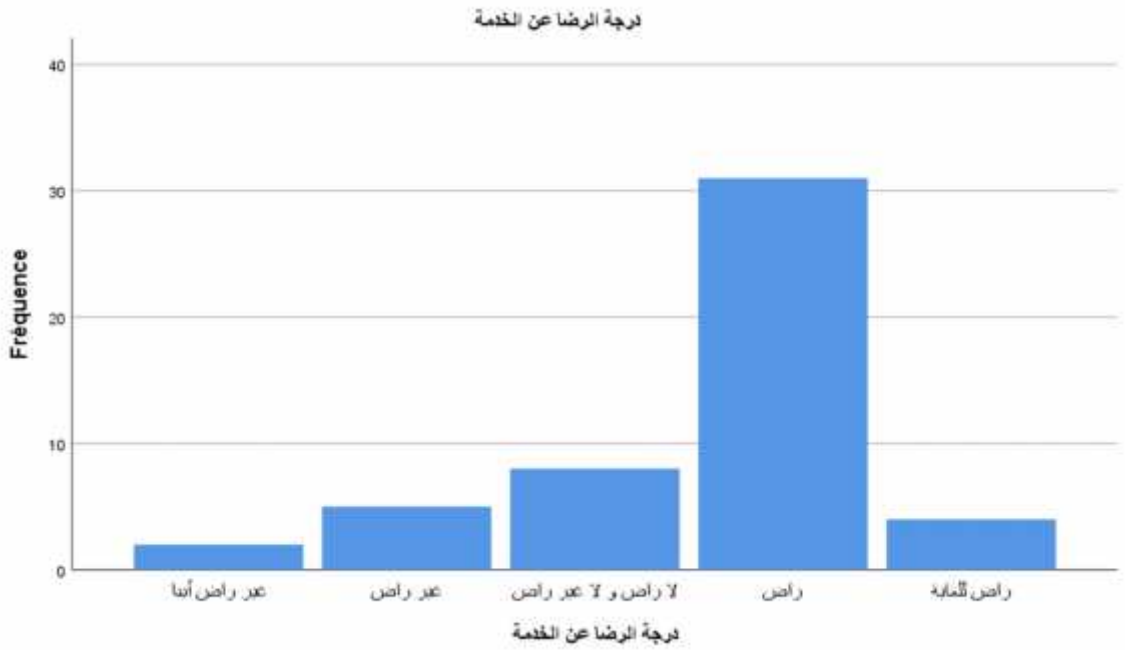
الجدول رقم (15/3): نتائج السؤال رقم (09)

الخدمة عن الرضا درجة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا راض غير	2	4,0	4,0	4,0
	راض غير	5	10,0	10,0	14,0
	راض غير لا و راض لا	8	16,0	16,0	30,0
	راض	31	62,0	62,0	92,0
	للغاية راض	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (16/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال رقم (09)



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 62% من العملاء راضين عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة نفطال و 16% تمثل نسبة العملاء الحياديين لا راضين و لا غير راضين في حين أن نسبة 10% تمثل العملاء الغير راضين عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة نفطال و 4% من العملاء غير راضين أبدا بينما 8% من العملاء تمثل نسبة الراضين للغاية. و هذا اعتمادا نتائج الدراسة حيث 31 شخص أجاب بأنه راض و 16 شخص اختاروا الإجابة لا راض و لا غير راض، 4 أشخاص اجابوا بأنهم راضين للغاية أما 5 أشخاص أجابوا بأنهم غير راضين و شخصين غير راضين أبدا.

- **السؤال العاشر: حسب رأيك، ماذا يجب على مؤسسة نفطال القيام به لتحسين خدمة عملائها؟**

من خلال صبر آراء المستهلكين النهائيين لمنتجات زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال نجد بأن أغلب المستهلكين طالبوا المؤسسة بتوفير المنتج بالكميات المناسبة و في الوقت المناسب و كذا تكثيف نقاط البيع على مستوى نطاق الوطن لتجنب الازدحام و توفير الوقت. كذلك محاولة تخفيض الأسعار و

تحسين الخدمة و المعاملة الحسنة للزبائن. كما طالب الكثير من العملاء من مؤسسة نفطال بتحسين مستوى اليد العاملة أي قوة البيع التابعة لمؤسسة نفطال و إجراء دورات تكوينية لهم في مجال توزيع زيوت التشحيم للتحسين من أدائهم.

- **تحليل البيانات الشخصية:**

السؤال المتعلق بجنس المستجوب:

الجدول رقم (16/3): نتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	47	94,0	94,0	94,0
	أنثى	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (17/3): التمثيل البياني للسؤال المتعلق بالجنس



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أن العينة المتكونة من 50 مستهلك نهائي مستجوب تتكون من 47 مستهلك ذكر و 3 مستهلكات أنثى، أي أن العينة المدروسة تتكون من 94% ذكور و 6% إناث.

السؤال المتعلق بسن المستجوب:

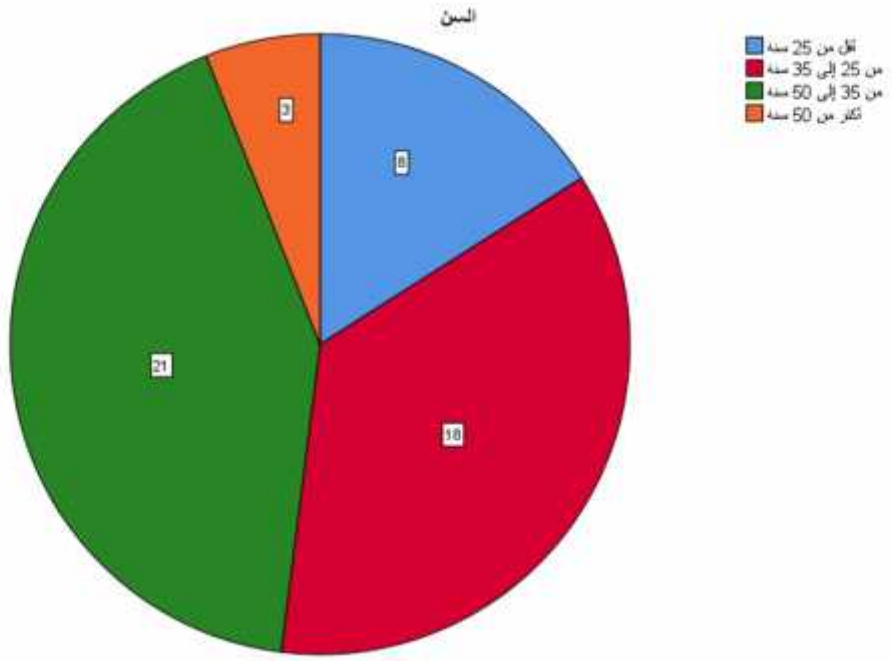
الجدول رقم (17/3): نتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	8	16,0	16,0	16,0
	سنة 35 إلى 25 من	18	36,0	36,0	52,0
	سنة 50 إلى 35 من	21	42,0	42,0	94,0
	سنة 50 من أكثر	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (18/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالسن



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن أكبر فئة في العينة يتراوح سنها من 35 إلى 50 حيث بلغ عددهم 21 من بين 50 مستهلك نهائي ممثلين بذلك نسبة 42% من العينة المدروسة، و في المرتبة الثانية فئة مابين 25 و 35 سنة أي فئة المستهلكين الشباب حيث بلغ عددهم 18 مستهلك ممثلين نسبة 36% من العينة المدروسة. أما في المرتبة الثالثة نجد فئة أقل من 25 سنة حيث بلغ عددهم 8 أشخاص من 50 مستهلك ممثلين نسبة 16%، و في المرتبة الأخيرة نجد فئة المستهلكين الأكثر من 50 سنة و هي فئة الشيوخ حيث بلغ عددهم 3 مستهلكين من 50 مستجوب ممثلين نسبة 6%.

السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي:

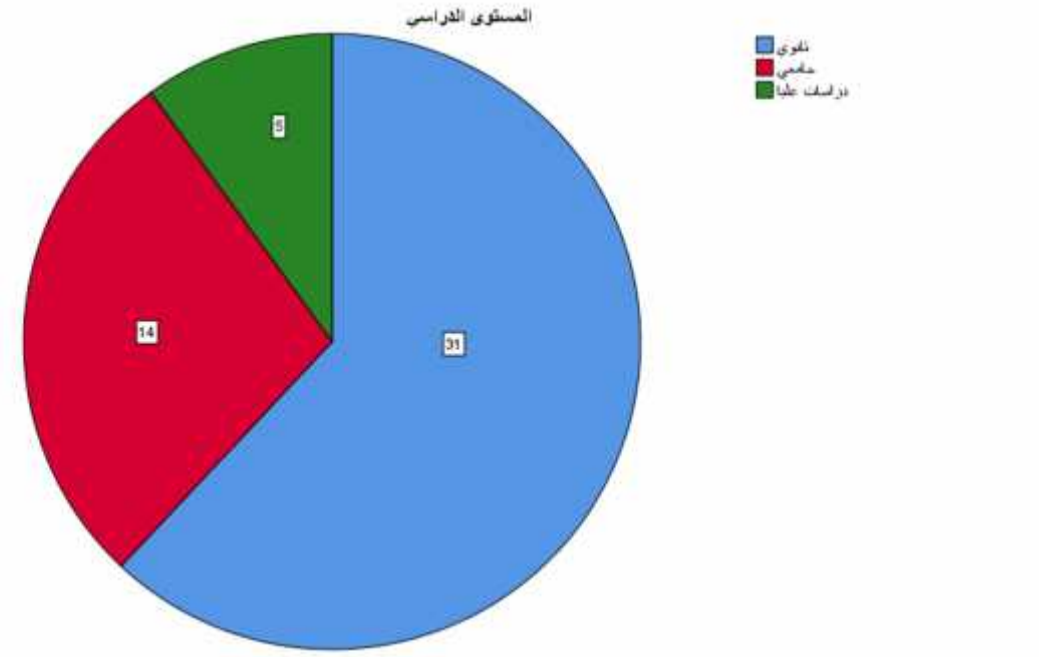
الجدول رقم (18/3): نتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي

الدراسي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	31	62,0	62,0	62,0
	جامعي	14	28,0	28,0	90,0
	عليا دراسات	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (19/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى ثانوي، و هي الفئة التي احتلت المرتبة الأولى وصل عددها إلى 31 أي ما يمثل 62% أما الصنف الذي احتل المرتبة الثانية فهو الصنف ذو مستوى جامعي إذ بلغ عددهم 14 شخص أي ما يمثل 28%. أما الفئة الثالثة فهي فئة المستهلكين ذو مستوى دراسات عليا إذ بلغ عددهم 5 مستهلكين و هو ما يمثل نسبة 10%.

السؤال المتعلق بعدد مرات إعادة التشحيم:

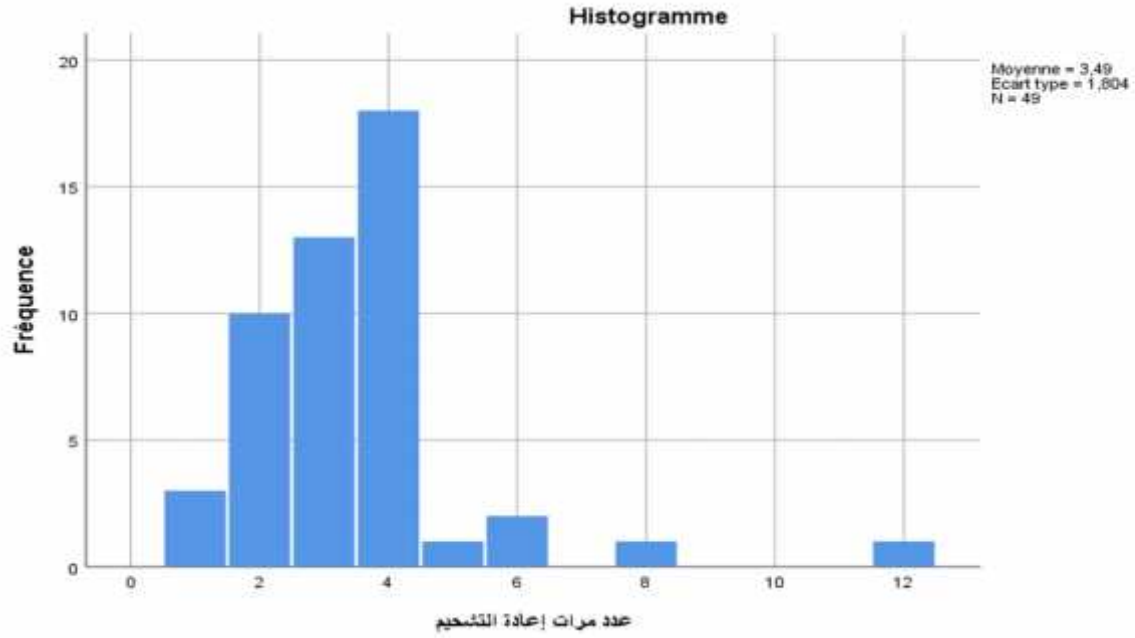
الجدول رقم (19/3): نتائج السؤال المتعلق بعدد مرات إعادة التشحيم

التشحيم إعادة مرات عدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	6,0	6,1	6,1
	2	10	20,0	20,4	26,5
	3	13	26,0	26,5	53,1
	4	18	36,0	36,7	89,8
	5	1	2,0	2,0	91,8
	6	2	4,0	4,1	95,9
	8	1	2,0	2,0	98,0
	12	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		50	100,0		

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (20/3): التمثيل البياني لنتائج السؤال المتعلق بعدد مرات إعادة التشحيم



المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية المستهلكين يقومون لإعادة التشحيم حوالي 4 مرات في السنة حيث أن 18 مستهلك من 50 مستجوب قد أجاب بأنه يقوم بإعادة التشحيم 4 مرات في السنة و هذا ما يمثل نسبة 36%، و 13 مستهلك يقوم بإعادة التشحيم 3 مرات في السنة و هو ما يمثل

نسبة 26% من العينة المدروسة و 10 أشخاص يقومون بإعادة التشحيم مرتين في السنة و هو ما يمثل نسبة 20% ، يتضح لنا أيضا بأن هناك شخصان من يقوم بإعادة التشحيم 6 مرات في السنة و هو ما يمثل نسبة 4%، و 3 مستهلكين يقومون بإعادة التشحيم مرة كل سنة و هو ما يمثل نسبة 6%، و مستهلك واحد يقوم بهذه العملية 5 مرات في السنة و هو يمثل نسبة 2% من العينة، أيضا مستهلك واحد يقوم بإعادة التشحيم 8 مرات في السنة و مستهلك آخر يقوم بهذه العملية 12 مرة في السنة و كل منهما يمثل نسبة 2%من العينة المدروسة. كما يجب الإشارة إلى أن هناك مستهلك نهائي واحد لم يجيب على هذا السؤال و هذا ما يوضحه الجدول المتحصل عليه بواسطة برنامج SPSS من خلال عبارة Système manquant و هو ما يمثل نسبة 2%.

ب- التحليل الثنائي:

نقوم في هذا العنصر بتحليل بيانات الاستبيان بربط و مقاطعة متغير بمتغير آخر (متغيرين اثنين) و هو ما يعرف بالتحليل الثنائي، و قد استخدمنا في تحليل بيانات الاستبيان برنامج SPSS الإصدار 25، و لتوضيح النتائج المتحصل عليها ارتأينا الاستعانة بجداول و أشكال بيانية مختلفة، ثم نعلق على النتائج بالوصف و التحليل.

- **تقييم أداء التوزيع المادي بالمؤسسة المدروسة:**

و لتقييم أداء التوزيع المادي بمؤسسة نفطال سنقوم في هذا الجانب بتحليل السؤالين الخامس و السادس أما الخامس فهو السؤال المتعلق بسعر زيوت التشحيم و كما رأينا سابقا بأن من الأهداف الأساسية للتوزيع المادي هو تخفيض التكاليف و التي تدخل في تحديد الأسعار أما السؤال السادس فيتعلق بتوفر المنتج بشكل دائم على مستوى نقاط البيع و هذا ما يقوم على التسيير الجيد و الفعال لعناصر التوزيع المادي (التخزين، النقل، المناولة).

الجدول رقم (20/3): نتائج تقييم أداء التوزيع المادي من خلال سعر زيوت التشحيم

Tableau croisé التشحيم زيوت سعر * السن

Effectif

		التشحيم زيوت سعر				
		منخفض	معقول	مرتفع	جدا مرتفع	Total
السن	سنة 25 من أقل	0	4	4	0	8
	سنة 35 إلى 25 من	2	8	7	1	18
	سنة 50 إلى 35 من	0	10	10	1	21
	سنة 50 من أكثر	0	0	2	1	3
Total		2	22	23	3	50

المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن هناك أربع أشخاص من الفئة الأقل من 25 سنة يجدوا في أن سعر زيوت التشحيم معقول و الأربعة الآخرين يروا في أنه مرتفع، و بالنسبة للفئة التي يتراوح سنها بين 25 و 35 سنة نجد بأن هناك مستهلكين يجدوا سعر زيوت التشحيم منخفض و 8 منهم يروا بأنه معقول، و 7 أشخاص يجدوه مرتفع و شخص واحد يرى بأنه مرتفع جدا. بالنسبة للفئة التي سنها يتراوح من 35 إلى 50 نجد أن 10 أشخاص منهم يروا بأنه سعر معقول و 10 يروا بأنه مرتفع بينما شخص واحد في هذه الفئة يجده مرتفع جدا، أما بالنسبة للفئة التي سنها أكثر من 50 سنة منهم شخصان يروا بأنه مرتفع و مرتفع جدا بالنسبة لشخص واحد. و أخيرا في المجموع نرى بأن أكبر عدد من العينة المدروسة يجدوا بأن سعر زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال مرتفع وعددهم 23 من 50 مستجوب بينما 22 مستهلك يرى بأنه سعر معقول أما البقية فشخصان يجدوه منخفض و الثلاث أشخاص المتبقيين يجدوه مرتفع جدا و منه يمكننا أن نستنتج بأن سعر زيوت التشحيم لمؤسسة هو مرتفع و لا يرضي أكثر من نصف أفراد العينة.

الجدول رقم (21/3): نتائج تقييم أداء التوزيع المادي من خلال توفر المنتج

التشحيم زيوت توفر * السن Tableau croisé

Effectif

		التشحيم زيوت توفر		
		نعم	لا	Total
السن	سنة 25 من أقل	5	3	8
	سنة 35 إلى 25 من	13	5	18
	سنة 50 إلى 35 من	13	8	21
	سنة 50 من أكثر	1	2	3
Total		32	18	50

المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول السابق أن بالنسبة للفئة الأقل من 25 سنة أغلبيتهم و هم 5 أفراد من 8 يروا في أن المنتج في توفر دائم على مستوى نقاط البيع أما 3 الآخرين ليس دائما يجدون المنتج متوفر على مستوى نقاط البيع. و بالنسبة لأفراد العينة الذين هم من 25 إلى 35 سنة أغلبيتهم كذلك دائما ما تجد المنتج متوفر على مستوى نقاط البيع و عددهم 13 أما خمسة أشخاص منهم ليس دائما ما يجدوه متوفرا. بالنسبة للفئة التي يتراوح سنها بين 35 و 50 سنة هي كذلك أغلبيتهم يجدون المنتج متوفر عند كل احتياج لزيوت التشحيم أما البقية منهم و هم 8 أفراد لا يجدون المنتج متوفر بصفة دائمة على مستوى نقاط البيع. أما بالنسبة للفئة الأخيرة التي تفوق الخمسون سنة منها مستهلك واحد دائما ما يجد المنتج متوفر و مستهلكان لا يجدان المنتج متوفر بشكل دائم. و أخيرا في المجموع نرى بأن أغلب أفراد الفئة المدروسة دائما ما يجدون المنتج متوفر وقت احتياجهم له و عددهم 32 من 50 مستجوب أما 18 فرد لا يجدوا المنتج متوفر بصفة دائمة فأحيانا ما يكون غير متوفر على مستوى نقاط البيع. و منه نستنتج بأنه أحيانا تكون هناك عوائق قد تعيق المؤسسة في توفير المنتج على مستوى نقاط البيع.

- **تقييم أداء قنوات التوزيع للمؤسسة المدروسة:**

و لتقييم أداء قنوات التوزيع لمؤسسة نفطال ارتأينا أن نقوم بتحليل السؤالين الثامن و التاسع فالسؤال الثامن متعلق بسرعة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة نفطال أما السؤال التاسع متعلق برضا العملاء عن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة لأن جودة الخدمة المقدمة تقوم على التسيير الحسن و الأداء الفعال لقنوات التوزيع.

الجدول رقم (22/3): نتائج تقييم أداء قنوات التوزيع من خلال سرعة الخدمة المقدمة

الخدمة تقديم سرعة * السن Tableau croisé

Effectif

		الخدمة تقديم سرعة		
		نعم	لا	Total
السن	سنة 25 من أقل	5	3	8
	سنة 35 إلى 25 من	13	5	18
	سنة 50 إلى 35 من	16	5	21
	سنة 50 من أكثر	3	0	3
Total		37	13	50

المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول السابق أن الفئة الأقل من 25 سنة منها 5 أشخاص يروا بأن تقديم الخدمة من طرف مؤسسة نفطال يكون بشكل أسرع أما 3 أخاص منهم يروا بأن تقديم الخدمة من طرف المؤسسة لا يكون بشكل سريع، بالنسبة للفئة التي يتراوح سنها بين 25 و 35 سنة منهم 13 مستهلك يجد في أن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة سريعة و في الوقت المناسب بينما 5 أشخاص من هذه الفئة يروا بأنها لا تقدم في الوقت المناسب و أنها غير سريعة في تقديم الخدمة لزبائن، و بالنسبة للفئة التي سنها بين 35 و 50 سنة 16 شخص منهم يجد في أن مؤسسة نفطال تقدم لهم الخدمة بشكل أسرع و في الوقت المناسب أما خمسة أشخاص منهم يروا بأنها لا تقدم الخدمة في الوقت المناسب، أما بالنسبة للفئة التي سنها يفوق 50 سنة يروا بأن مؤسسة نفطال تقدم لهم الخدمة بشكل سريع و في الوقت المناسب. و أخيرا في المجموع نرى بأن أغلبية أفراد العينة المدروسة تقدم لهم الخدمة بشكل أسرع و في الوقت المناسب و يصل عددهم إلى 37 مستهلك من 50 مستجوب أما 13 الباقين لا تقدم لهم الخدمة بشكل أسرع.

الجدول رقم (23/3): تقييم أداء قنوات التوزيع من خلال رضا العملاء

Tableau croisé الخدمة عن الرضا درجة * السن

Effectif

		الخدمة عن الرضا درجة					
		أبدا راض غير	راض غير	غير لا و راض لا	راض	للغاية راض	Total
السن	سنة 25 من أقل	0	2	1	5	0	8
	سنة 35 إلى 25 من	2	0	3	12	1	18
	سنة 50 إلى 35 من	0	3	3	12	3	21
	سنة 50 من أكثر	0	0	1	2	0	3
Total		2	5	8	31	4	50

المصدر: برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول السابق أن 5 أفراد من الفئة ذات سن أقل من 25 سنة راضين عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة نفطال و منها شخص ذو رأي حيادي لا راض و لا غير راض و شخصين منها غير راضيين عن الخدمة المقدمة، بالنسبة للفئة التي يتراوح سنها بين 25 و 35 نجد منها 12 شخص راضين و شخص واحد راض للغاية و ثلاث أشخاص حياديين لا راضين و لا غير راضين أما شخصين منها غير راضيين أبدا عن الخدمة المقدمة. بالنسبة للفئة التي يتراوح سنها بين 35 و 50 سنة نجد منها 12 شخص راضين عن الخدمة المقدم من طرف مؤسسة نفطال و 3 أشخاص راضين للغاية، 3 أشخاص غير راضين و 3 أشخاص حياديين لا راضين و لا غير راضين، أما بالنسبة الأكبر من 50 سنة منهم شخصين راضيين و شخص واحد لا راض و لا غير راض. و أخيرا في المجموع نرى بأن أغلبية العينة المدروسة راضين عن الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة نفطال و عددهم يصل إلى 31 من 50 مستجوب، 4 منهم راضين للغاية و 8 حياديين لا راضين و لا غير راضين أما 5 منهم غير راشين و 2 منهم غير راضين أبدا.

المطلب الثالث: حوصلة نتائج الدراسة

بعد إجراء الدراسة الميدانية، و بعد جمع المعلومات و تحليلها من خلال الدراسة الكيفية و الدراسة الكمية توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعمل مؤسسة نفطال على إتقان عناصر التوزيع المادي حيث تحرص على تطبيق المعايير و المقاييس المتفق عليها كما تركز على هذا الأداء مراقبة صارمة و مستمرة و هذا ما سمح لها في أغلب الأحيان رغم الظروف المحيطة بها بتوفير منتجات زيوت التشحيم بالكميات المناسبة و في الوقت المناسب.
- تعتمد مؤسسة نفطال في نقل منتجات زيوت التشحيم على النقل البري و هذا ما يعيقها في بعض الأحيان عن توفير منتجاتها في الوقت المناسب نظرا للمسافات الكبيرة التي تسلكها الشاحنات لتوصيل الطلبات و هذا ما يعود سببا في ضياع الوقت و منه ارتفاع تكاليف النقل و بالتالي ارتفاع تكاليف التوزيع مما أدى إلى ارتفاع أسعار زيوت التشحيم و لهذا بناء توزيع مادي فعال لزيوت التشحيم يشترط أسس دقيقة لتحديد النظام الملائم لتخفيض التكاليف إلى أُدنى حد ممكن و كسب رضا العملاء.
- تعتبر السياسة التوزيعية بمؤسسة نفطال الدافع الأساسي لاحتلالها مكانة القائد في مجال التسويق و توزيع زيوت التشحيم و هذا بفضل اعتمادها على سياسة توزيعية تسعى من خلالها تقريب نقاط البيع إلى أقصى حد ممكن من المستهلك.
- إن اختيار قنوات التوزيع لهذه المنتجات لا يتم بطريقة عشوائية بل إن مؤسسة نفطال تقوم بدراسة جميع الجوانب اللازمة من حيث التكاليف، المسافة، طبيعة المنتج، مواعيد التسليم، رقم أعمال المؤسسة المسجل...الخ.
- اكتسبت مؤسسة نفطال خبرة كبيرة في مجال تسويق و توزيع زيوت التشحيم سمحت لها بإتقان تسيير قنوات التوزيع الخاصة بها و هذا ما أدى بها غالبا إلى تقديم الخدمة لعملائها وفقا لمخطط الطلبات بشكل أسرع و في الوقت المناسب و كسب رضا أغلب عملائها.
- تقوم مؤسسة نفطال بتوزيع منتجاتها من زيوت التشحيم حسب مخطط الطلبات الشهري لكل منطقة.
- تعتمد مؤسسة نفطال في توزيع منتجاتها في أغلب الأحيان على منفذ توزيعي ذو ثلاث مستويات.
- تعتبر المساحة الواسعة للنطاق الوطني عامل جغرافي يعيق المؤسسة عن تحقيق كامل أهدافها ففي بعض الأحيان لا تستطيع مؤسسة نفطال توفير المنتج على مستوى جميع نقاط البيع في الوقت المناسب و هذا راجع إلى بعد المسافة حيث تتأخر الطلبات في الوصول إلى المستهلك النهائي.
- نقص في إنتاج زيوت التشحيم على المستوى المحلي مصفاة آرزيو مما يدفع مؤسسة نفطال إلى استيراد الأنواع التي تتماشى مع رغبات و متطلبات العملاء و هذا يعتبر أيضا من المشاكل التي قد تعيق المؤسسة عن تحقيق كامل الأهداف.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع و ذلك بمحاولة قياس فعالية قنوات توزيع زيوت التشحيم و تم إجراء الدراسة بالمؤسسة النفطية نفطال. ارتأينا في بداية هذه الدراسة أن نقوم بتقديم المؤسسة بشكل عام مع تحديد مهامها و التعرف على مختلف الإدارات و المصالح التابعة لها من خلال عرض الهيكل التنظيمي، كما قمنا بتحليل بيئة المؤسسة من أجل استخلاص نقاط الضعف و القوة للمؤسسة و كذا الفرص و التهديدات الكامنة في البيئة الخارجية لها، و تطرقنا بعد ذلك إلى واقع توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال استنادا على مقابلتين شخصيتين مع مسؤولي فرع التوزيع و فرع التسويق. ثم انتقلنا إلى عرض الدراسة الميدانية حيث قمنا بعرض الدراسة الكيفية أوضحنا فيها الإطار المنهجي للدراسة، تقرير المقابلة الأولى و تقرير المقابلة الثانية و أخيرا حوصلة المقابلتين. ثم عرضنا الدراسة الكمية أوضحنا فيها الإطار المنهجي للدراسة مع تحليل بيانات الاستبيان حيث في بادئ الأمر قمنا بعرض التحليل الأحادي و من ثم عرضنا التحليل الثنائي.بعدها قمنا باختبار الفرضيات و حوصلة نتائج الدراسة الميدانية.

و مما سبق توصلنا إلى قياس فعالية قنوات توزيع زيوت التشحيم في هذه المؤسسة و تحديد إستراتيجية التوزيع المعتمدة من طرفها و التي يعتبر تسييرها الفعال عامل مفتاحي لنجاح المؤسسة كونها تساهم بقوة في كسب حصص سوقية كبيرة و استقطاب عملاء جدد باستمرار.


الخاتمة
العامة

إن ما تسمح به كل دراسة هو توضيح غموض ما أو إعطاء نتيجة، أو تكملة موضوع آخر، أو استنتاج شيء جديد يثري البحث العلمي و هذا ما دفعنا لاختيارنا لموضوعنا قياس فعالية قنوات التوزيع كونها ركيزة نشاط التوزيع بالنسبة لكل مؤسسة اقتصادية.

و تتضح مكانة التوزيع بالاهتمام الذي أولته المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، و عموما في العالم ككل، و حقيقة لا يمكن تجاهلها نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في زيادة الحصة السوقية من جهة و تحسين من أداء سلسلة الامداد من جهة أخرى فالتوزيع يتمثل في العمليات الهادفة لإيصال السلع و الخدمات المطلوبة و المرغوبة من فئات المستهلكين و المستعملين بالكميات و في الأوقات المناسبة، و يمتد ليشمل التمثيل المباشر لصورة المؤسسة من خلال حضور أو غياب منتجاتها في السوق، لذبك فهو يعتبر المرآة العاكسة لنشاط و مكانة المؤسسة في السوق، كما يعتبر المتغير المؤثر على تطور الهياكل التجارية كونه يرتكز على نظرية تقليص تكاليف المبادلات و خلق المنافع و لهذا في الوقت الراهن نجد أن هذا المتغير من المزيج التسويقي قد أعير أهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية دون متغيرات المزيج التسويقي الأخرى. و لذلك تناولنا في هذا الموضوع ثلاث فصول، تطرقنا في الأول إلى التوزيع المادي و أهميته، و تناولنا في الفصل الثاني قنوات التوزيع و إستراتيجياته، بينما في الفصل الثالث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة النفطية نفطال و هذا بهدف دراسة الإستراتيجية المعتمدة من طرف هذه المؤسسة في توزيع زيوت التشحيم الخاصة بها، و فيما يلي ملخص لأهم ما ورد في البحث:

الفصل الأول، و قد تضمن مدخل إلى التوزيع و جاء فيه مفاهيم حول التوزيع، و تحديد أهميته و أهدافه كما شمل أيضا وظائف التوزيع. أما المبحث الثاني في هذا الفصل فقد شمل مفهوم التوزيع المادي و أهميته كذلك تطرقنا فيه إلى أهداف نظام التوزيع المادي بعدها تناولنا متطلبات نظام التوزيع المادي، و اختتمنا هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي يشمل عناصر نظام التوزيع المادي و التي من أهمها (النقل، التخزين، المناولة، التعبئة و التغليف).

فيما يخص الفصل الثاني كان موضوعه قنوات التوزيع و إستراتيجياته، حاولنا فيه التطرق إلى كل ما يخص و يتعلق بقنوات التوزيع و إستراتيجياته و قد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي: المبحث الأول و قد تضمن سياسات التوزيع إلى جانب البيع الشخصي و القوة البيعية ثم تعرضنا فيه إلى طبيعة قنوات التوزيع و أهميتها. أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أسباب استخدام الوسطاء و تسيير العلاقات معهم بعدها قمنا بتحديد أنواع الوسطاء و من ثم قمنا بعرض عموميات حول منافذ التوزيع و منها قد بينا الفرق بين قناة التوزيع و منفذ التوزيع. و لقد ضم المبحث الثالث تخطيط منافذ التوزيع و الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع.

بينما قمنا في الفصل الثالث بإسقاط الدراسة النظرية واقعيا من خلال القيام بدراسة و تحليل إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم و منها قياس فعالية قنوات التوزيع لهذه المنتجات لمؤسسة نفطال، و

ارتأينا أن نتناول في المبحث الأول المؤسسة بشكل عام كما قمنا بعرض فرع التسويق و إدارة نشاط زيوت التشحيم ثم قمنا بتحليل بيئة المؤسسة و استخلصنا نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات، أما المبحث الثالث فقد تضمن واقع التوزيع في مؤسسة نفطال حيث قمنا فيه بعرض منتجات زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال و العملاء المستهدفين من طرف المؤسسة ثم قمنا بشرح كيفية توزيع و إيصال هذه المنتجات من مكان الإنتاج إلى العملاء المستهدفين، و اختتمنا هذا الفصل بدراسة ميدانية حيث عرضنا فيه نتائج الدراسة الكمية و الكيفية و التي من خلالها تمكنا من اختبار الفرضيات و حوصلة نتائج الدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تحديدها في ما يلي:

- يعتبر التوزيع عنصر مهم في النشاط التسويقي و هو مكون أساسي من مكونات المزيج التسويقي.
- يعتبر التوزيع المادي وسيلة من وسائل التوزيع الأساسية و ذات أهمية بالغة في عملية توزيع المنتجات و الاستخدام الفعال له يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية، كما له مكانة ضمن المزيج التسويقي، و يتحقق الاستخدام الفعال له بالتكامل بين جميع عناصره خاصة الأساسية منها (النقل، التخزين، المناولة، التعبئة و التغليف، الاتصالات، و معالجة الطلبيات...الخ).
- للقنوات التوزيعية أهمية كبيرة للمؤسسة فهي أيضا تعتبر الركيزة الثانية أو الوسيلة الثانية لنشاط التوزيع، و هناك مجموعة من العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار هذه القنوات.
- يعتبر منفذ التوزيع المسار الذي تسلكه المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أما القناة التوزيعية فهي المنشأة المكونة للمنفذ التوزيعي.
- وسائل التوزيع يمكن تقسيمها إلى وسيلتين: التوزيع المادي و قنوات التوزيع.
- قنوات التوزيع تحتاج إلى تنظيم و تنسيق لإيصال المنتجات للمستهلك في الوقت و المكان المناسبين.

نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن ذكرها فيما يلي:

- تعتمد مؤسسة نفطال في توزيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي على منفذ توزيعي ذو ثلاث مستويات أما بالنسبة للمستهلكين الكبار كالمؤسسات الصناعية فهي تعتمد على سياسة التوزيع المباشرة.
- تعتمد مؤسسة نفطال على النقل البري لإيصال المنتجات إلى مختلف المناطق و المحطات لكن نظرا للمساحة الواسعة للجزائر و تباعد المناطق و المسافات فهذا يكلف أحيانا مؤسسة نفطال

وقت طويل في توصيل الطلبات إلى جميع نقاط البيع في الوقت المناسب و بالتالي يؤدي إلى لرفع التكاليف و منه ارتفاع أسعار زيوت التشحيم و هذا ما توصلنا له من خلال دراستنا.

- تعتمد مؤسسة نفطال في اختيارها لقنوات التوزيع على اعتبارات و معايير فهي تقوم بدراسة جميع الجوانب اللازمة من حيث التكاليف، المسافة، طبيعة المنتج، رقم أعمال المؤسسة المسجل...الخ.
- تمتلك مؤسسة نفطال خبرة عالية في مجال تسويق و توزيع زيوت التشحيم مما يساعدها على إتقان و حسن تسيير قنواتها التوزيعية.
- المراقبة الصارمة من طرف مؤسسة نفطال لأداء وظائف التوزيع المادي و أداء قنوات التوزيع تسمح لها رغم العائق الذي تشكله المسافة بتوفير المنتجات في أغلب الأحيان و كسب رضا أغلب عملائها.
- تعتمد مؤسسة نفطال على سياسة توزيعية تسمح لها بتحقيق التميز و التفوق في هذا المجال.
- تعتبر مصفاة آرزيو المصدر الرئيسي لتوريد زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال.
- تقوم مؤسسة نفطال باستيراد مجموعة من زيوت التشحيم التي لا يتم تصنيعها محليا على مستوى مصفاة آرزيو و هذا أيضا يعتبر من بين المشاكل التي قد تعيق المؤسسة عن تحقيق كامل أهدافها.
- تتميز منتجات زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال بجودة عالية و هذا أيضا بفضل التسيير الفعال لوظيفة التخزين.
- تقوم مؤسسة نفطال بتوزيع منتجاتها حسب مخطط الطلبات كل منطقة.

و من خلال النتائج المعروضة نستنتج أن إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال هي من أهم إستراتيجيات التسويق حيث تنقسم إلى جزئين مهمين: إستراتيجية قنوات التوزيع و إستراتيجية التوزيع المادي فلتحقيق كل منها يجب على المؤسسة المهتمة بالتوزيع أن تراعي جميع جوانب أو عناصر كل من الجزئين خاصة التوزيع المادي الذي يلعب دورا كبير في التوزيع و هو الذي يساعد المؤسسة في تحقيق غاياتها و كسب رضا عملائها.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: "شروط بناء نظام توزيع مادي لزيوت التشحيم يحتاج إلى أسس دقيقة لتحديد النظام الملائم" من خلال دراستنا توصلنا إلى **صحة الفرضية** في ضرورة وضع نظام توزيع مادي قبل الشروع في عملية التوزيع لضمان الحصول على الأهداف المرغوبة.

الفرضية الثانية: "تخضع قنوات توزيع زيوت التشحيم في السوق الوطنية لمراعاة الاعتبارات الخاصة بطبيعة منتجات زيوت التشحيم و يتم توزيعها حسب مخطط الطلبات" من خلال دراستنا توصلنا فعلا إلى **صحة الفرضية** فكل قناة توزيع تختلف حسب اختلاف المنتج.

الفرضية الثالثة: "قد تواجه مؤسسة نفطال مشكلات و صعوبات، تعيقها عن تحقيق كامل أهدافها التوزيعية المسطرة"، من خلال دراستنا توصلنا **لصحة الفرضية** حيث عند إجراء لدراسة الميدانية تطرقنا إلى المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

توصيات و اقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إعطاء التوصيات و الاقتراحات التالية:

- تنظيم و تنسيق مختلف القنوات التوزيعية التي تسلكها منتجاتها، خاصة محاولة التعاون و التنسيق بين مختلف أنواع محطات الخدمة سواء كانت تابعة للخواص أو للمؤسسة.
- محاولة إيجاد مواقع إستراتيجية لمراكز التخزين خاصة من ناحية القرب من محطات التوزيع.
- الاهتمام بالنقل و تخصيص له جزء من الميزانية و محاولة اعتماد وسائل نقل أخرى سريعة و للتمكن من خدمة السوق بفعالية.
- الاحتكاك بالمؤسسات العالمية التي حققت نتائج جيدة في ميدان تسويق زيوت التشحيم و الاستفادة من خبرتها.
- إجراء دورات تكوينية للعمال الموزعين للتحسين من أدائهم و كسب ولاء العملاء.

عراقيل البحث:

لا يخلو أي عمل من صعوبات و عوائق، و من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة البحث ما يلي:

- صعوبة استجواب العملاء وجه لوجه.
- صعوبة في إجراء المقابلات الشخصية بحيث تمكنا فقط من إجراء مقابلتين مع مسؤولي مؤسسة نفطال.
- عدم التمكن من إجراء مقابلات مع مسؤولي محطات الخدمة لعدم فهمهم لموضوع الدراسة.

آفاق البحث:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع وجدنا بعض المواضيع الجديرة بالبحث و التحليل إلا أننا لو نتوسع فيها كونها تخرج عن حدود دراستنا و لذلك فهي تعتبر آفاق لدراستنا هذه و مجالات مفتوحة للبحوث المستقبلية.

- دور القوة البيعية في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة.
- أثر وظيفة التعبئة و التغليف على الأداء الفعال لسلسلة إمداد المؤسسة.
- دور التوزيع المادي في دعم تنافسية المؤسسة.

في الأخير لا ندعي كمالا في عملنا و لا ننفي قصورا في جهدنا غير أننا نسأل الله عز و جل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع و في محاولة دراسته ميدانيا.


قائمة
المراجع

❖ قائمة المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، **المدير و تحديات العولمة " إدارة جديدة لعالم جديد"**، القاهرة، المؤلف، 2001.
2. أريك شولتز، **لعبة التسويق**، ترجمة خالد الكردي، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الشقري، بدون سنة نشر.
3. إسماعيل السيد، **مبادئ التسويق**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
4. أماني عامر، **إدارة التسويق**، القاهرة، بدون ناشر، 2002.
5. توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق و تدعيم القدرة التنافسية**، القاهرة، دار الفكر العربي، بدون سنة نشر.
6. ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية و الترويج**، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006.
7. حسن حامد محمود، **نظام المالي و الاقتصادي في الإسلام**، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار النشر الدولي، 2000.
8. زكريا عزام و آخرون، **مبادئ التسويق الحديث**، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2008.
9. زكي خليل، **التسويق في المفهوم الشامل**، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
10. صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم و الإستراتيجية"**، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1996.
11. طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال "الأساسيات و التطبيق"**، مصر، بدون ناشر، 1998.
12. طلعت أسعد عبد الحميد، **الجديد في فن البيع المتميز "كيف تجذب عميلا دائما"**، مصر، بدون ناشر، الطبعة الرابعة، 1999.
13. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، الجزء الأول، بدون سنة نشر.
14. عبيد محمد عنان و آخرون، **التسويق**، بجون ناشر، 1998.
15. عصام الدين أمين أبو علفة، **تسويق متقدم-التوزيع "المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات"**، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، 2002.
16. مؤيد عبد المحسن الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، **الأساليب الكمية في التسويق**، عمان، دار وائل للنشر، 2004.

17. محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق "مدخل سلوكي"**، عمان، الأردن، دار المستقبل، الطبعة الثالثة، 1999.
18. محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، **الأصول التسويقية "في إدارة المحلات و المؤسسات التجارية"**، عمان، الأردن، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، 1997.
19. محمد عبد الله عبد الرحيم، **إدارة قنوات التسويق**، القاهرة، مطبعة كلية الزراعة، 1993.
20. محمد عصام المصري، **التسويق الأسس العلمية و التطبيق**، مصر، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر.
21. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **التسويق**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2000.
22. محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1996.
23. ناجي معالا، رائف توفيق، **أصول التسويق "مدخل تحليلي"**، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
24. نعيمة غلاب، **قنوات التوزيع**، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى، 2013.
25. هاني حامد الضمور، **طرق التوزيع**، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.

❖ **الأطروحات:**

1. بلال سمية، **دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة SARL SAFILAIT)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2018.
2. سامية لحول، **التسويق و المزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008.

❖ **المجلات:**

1. قدور بن نافلة، نبيلة دحمان زناتي، **دور الغلاف و التبيين في ترويج المنتجات و حماية المستهلك من وجهة نظر المستهلك**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 04، 2017.
2. ياسر أحمد عبد الله التوم، أحمد عوض إبراهيم النور، سهير عثمان محمد باكر، **أثر التعبئة و التغليف، على تسويق المنتجات الغذائية المصنعة بولاية الخرطوم السودان**، مجلة العلوم الزراعية العراقية، جامعة الزعيم الأزهري، قسم الاقتصاد و الإرشاد الزراعي(كلية الزراعة)، 2013.

❖ **مطبوعات جامعية:**

1. أحمد عبد المنعم شفيق، **مدخل في إدارة البنوك**، جامعة بنها، مصر، مركز التعليم المفتوح، 2008.
2. أحمد عبد المنعم محمد شفيق، **برنامج مهارات التسويق و البيع "التوزيع بالقنوات البديلة"**، جامعة بنها (كلية التجارة)،مصر، لم تذكر السنة الجامعية.
3. أمينة محمود حسين محمود، **نظم المعلومات التسويقية**، جامعة القاهرة، مصر، 1995.
4. أوكيل رابح، **تسيير قنوات التوزيع**، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2015/2014.

❖ **مراجع أخرى:**

1. وثائق داخلية لمؤسسة نفطال.

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

❖ **الكتب:**

1. A.Duverdier, F.Cabaret, ***Les clés de la réussite dans la distribution***, ESF édition, Paris, 1990.
2. B.Olivier et autres, ***Dictionnaire du marketing***, Hatier, Paris, 1998.
3. C.Ammi, ***Le marketing un outil de décision face à l'incertitude***, Ellipes, Paris, 1993.
4. C.Demeur, ***Marketing***, 2ème édition, Dalloz, Paris, 1999.
5. D.Lindon, F.Jallat, ***Le marketing : Etudes moyens d'action stratégie***, 5ème édition, Dunod, Paris, 2005.
6. D.Mohamed Seghir, ***Comprendre le marketing***, Edition Berti, Alger, 1990.
7. G.Marion et All, ***Marketing : mode d'emploi***, 2ème édition, Edition d'organisation, Paris, 1999.
8. J.Bon, P.Gregory, ***Techniques marketing***, Edition Vuibert, Paris, 1986.
9. J.Dioux, M.Dupuis, ***La distribution***, Pearson éducation, Paris, 2005.
10. J.J.Lambin, ***Le marketing stratégique***, 3ème édition, Ediscience, Paris, 1996.
11. J.M.Pointet, J.P.Vergnaud, ***Vivre et comprendre le marketing***, Edition EMS-ISTM, Paris, 2005.
12. J.P.Helfer, J.Orsoni, ***Marketing***, 6ème édition, Vuibert, Paris, 2000.
13. J.Vigny, ***La distribution : organisation de gestion des entreprises***, Edition Sirey, Paris, 1986.
14. Lendrevie et Lévy, ***Mercator : Tout le marketing à l'ère numérique***, 11ème édition, Dunod, Paris, 2014.
15. M.C.Debourg et autres, ***Pratique du marketing***, 2ème édition, Berti, Alger, 2004.
16. M.Filser, ***Canaux de distribution : description, analyse, gestion***, Vuibert, Paris, 1989.
17. PH.Kotler, K.L.Keller, ***Marketing management***, 15ème édition, Pearson France, 2015.
18. R.Vandick, ***Marketing opérationnel***, Edition Chihab, Alger, 1994.
19. S.Martin, J.P.Verdin, ***Marketing : Les concepts clés***, Edition Chihab, Alger, 1996.
20. W.Blumen, A.David, ***Channels of distribution as merger market***, Interpreting at oples and cordinal, Washington, USA, 2007.
21. Y.Chirouze, ***Choix des canaux de distribution***, Dunod enterprise, 1982.

22. Y.Chirouze, ***La distribution : une analyse fonctionnelle des circuits de distribution en France marketing et stratégie***, Edition Paris, 1986.
23. Y.Chirouze, ***Le marketing : Etude et stratégie***, Elips édition, Paris, 2003.

❖ **المجلات:**

1. A.B.Kasmi, ***Contribution à l'amélioration de la chaine logistique aval à l'aide de l'analyse multicritère à la décision***, Revue des sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales (HEC), n°23, 2017.

❖ **المواقع الالكترونية:**

1. www.naftal.dz
2. www.mae.gov.dz
3. www.ons.dz

الملاحق

الملحق رقم 01: دليل المقابلة

دليل المقابلة

سيدي المحترم تحية طيبة، أما بعد: أنا طالبة بمدرسة الدراسات العليا التجارية (EHEC)، و نحن بصدد إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد، أتشرف بتقديم هذا الدليل الذي يضم عددا من الأسئلة تهدف إلى جمع معلومات حول موضوعنا: قياس فعالية قنوات التوزيع لزيوت التشحيم بمؤسسة نفطال.

التاريخ: . / . / . . . .

المكان: .....

المحور الأول: توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال:

- ما مدى أهمية سياسة التوزيع في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ؟

.....

.....

.....

.....

- كيف يمكن ضمان توزيع جيد على النطاق الوطني لزيوت التشحيم ؟

.....

.....

.....

.....

- ما هي مجموعة زيوت التشحيم التي يتم تسويقها حاليا في السوق من طرف مؤسسة نفطال ؟

.....
.....
.....
.....

- ما هي الميزات الأساسية لهاته المجموعة من زيوت التشحيم ؟

.....
.....
.....
.....

المحور الثاني: التوزيع المادي لزيوت التشحيم:

- ما هي المتطلبات اللازمة لبناء توزيع مادي فعال لزيوت التشحيم في مؤسسة نفطال؟

.....
.....
.....
.....

- كيف تتم عملية نقل زيوت التشحيم من مكان إنتاجها إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي ؟

.....
.....
.....
.....

- كيف يتم تخزين و إدارة المخزون من زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال؟

.....
.....
.....
.....

- كيف يكون تقدير احتياجات مناولة هذه المنتجات و ما هي الوسائل التي تلائم هذه الاحتياجات ؟

.....
.....
.....
.....

المحور الثالث: قنوات توزيع زيوت التشحيم:

- هناك عدة إستراتيجيات في التوزيع، فما هي الإستراتيجية التوزيعية التي تتبناها مؤسسة نفطال؟

.....
.....
.....
.....

- هل يمكنكم تحديد شكل و أنواع قنوات التوزيع المعتمدة بمؤسسة نفطال؟

.....
.....
.....
.....

- كيف يكون التخطيط لمنافذ التوزيع في مؤسسة نفطال ؟

.....
.....
.....
.....

- ما هي الأنشطة التسييرية لقنوات توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال ؟

.....
.....
.....
.....

- هل هناك مجال للمقارنة بين إستراتيجية التوزيع لمؤسسة نفطال و إستراتيجية التوزيع للمنافس توتال (TOTAL) ؟

.....
.....
.....
.....

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): الاستبيان

الاستبيان

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الاستقصائية في متناولكم. أما بعد أنا طالبة بمدرسة الدراسات العليا التجارية (EHEC)، نحن نقوم بدراسة ميدانية تخص مذكرتنا التي نناقش فيها قياس فعالية قنوات التوزيع لزيوت التشحيم، من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة سلسلة الإمدادات و التوزيع.
و نرجو من حضرتكم التعاون معنا من خلال ملئ هذا الاستبيان و هذا يعتبر مساهمة منكم في انجاز هذه الدراسة التي تعتبر مشاركة في ترقية البحث العلمي. ونعلم حضرتكم أن هذه البيانات ستستغل فقط لأغراض البحث العلمي

لكم جزيل الشكر على مساعدتكم

1- هل سبق لك زيارة محطات توزيع المنتجات النفطية لمؤسسة نفطال؟

◯ نعم ◯ لا

2- أي من المنتجات التالية أنت مهتم بها؟

☐ الوقود
☐ زيوت التشحيم
☐ الغاز
☐ منتج آخر (أذكره) .....

3- في ما يخص زيوت التشحيم، أي نوع من هذه المنتجات تستعمل؟

☐ زيت محرك البنزين (HME)
☐ زيت محرك الديزل (HMD)
☐ زيت ناقل الحركة (HTR)
☐ خاص بالسيارات (SPA)
☐ الشحوم (GRS)

4- كيف تقيم جودة زيوت التشحيم لنفطال؟

◯ سيئ جدا ◯ سيئ ◯ جيد ◯ جيد جدا ◯ ممتاز

5- حسب رأيك كيف تجد سعر زيوت التشحيم لنفطال؟

◯ منخفض ◯ معقول ◯مرتفع ◯ مرتفع جدا

6- هل زيوت التشحيم التي تبحث عنها هي دائما متواجدة و متاحة؟

◯ نعم ◯ لا

7- ما هي الأسباب التي تؤدي بك إلى استخدام زيوت التشحيم لمؤسسة نفطال؟

☐ السعر

☐ جودة المنتوج

☐ جودة الخدمة

☐ توفر المنتوج بشكل دائم

☐ سبب آخر (أذكره) .....

8- هل تقدم لك الخدمة بشكل أسرع و في الوقت المناسب؟

◯ نعم ◯لا

9- إلى أي مدى يصل رضاك عن الخدمة المقدمة من طرف نفطال؟

◯	◯	◯	◯	◯
راض للغاية	راض	لا راض و لا غير راض	غير راض	غير راض أبدا

10-حسب رأيك، ماذا يجب على نفطال القيام به لتحسين خدمة عملائها؟

.....

.....

.....

المعلومات الشخصية

الجنس: ◯ ذكر ◯ أنثى

السن: ◯ أقل من 25 سنة

◯ من 25 إلى 35 سنة

◯ من 35 إلى 50 سنة

◯ أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: ◯ ثانوي

◯ جامعي

◯ دراسات عليا

كم من مرة تقوم بإعادة التشحيم لسيارتك في السنة: .....

<u>الملحق رقم (03): عرض مؤسسة نفطال</u>

Société | Activité Exercée | Associés | Modifications

Numéro d'inscription : 99B0009691
Date Réimmatriculation : 27/10/1999 Ancien N° RC : 88B0000012

Informations Société :

Date de modification : 03/01/2018
Raison Sociale / Nom commercial : NAFTAL
NIS : 098042280008828
NIF : 099916000969164000000
Nationalité : ALGERIENNE(001)
Forme Juridique : SOCIETE PAR ACTIONS
Régime Juridique : SECTEUR PRIVE
Capital : 40 000 000 000,00 DA

Siège social

Adresse : ROUTE DES DUNES BP N: 73
Commune / Wilaya d'inscription : CHERAGA/ALGER
Code Postal : CHERAGA (16053)
E-Mail : naftal.dz@gmail.com
Téléphone :
Fax :

Local commercial

Nom commercial : NAFTAL **Date début exploitation :** 14/03/1982

Adresse : ROUTE DES DUNES BP N: 73 CHERAGA

Commune / Wilaya d'inscription : CHERAGA/ALGER **Code Postal :** (16053) CHERAGA

Appartenance du Local:

Nature Acquisition : LOCATION .ETAT/COLLECTIVITE

Propriétaire : BIEN DE L'""ETAT

Adresse : ROUTE DES DUNES BP N: 73

Nature Location : FERME

Durée du Bail : 232 mois

Appartenance du Fonds:

Nature Acquisition : CREATION

المصدر : CNRC

الملحق رقم (04): الأنشطة المنفذة من قبل مؤسسة نفطال

Société | Activité Exercée | Associés | Modifications

Code Activité	Libelle Activité	N° d'Agrément
309005	COMMERCE DE GROS DES HUILES ET DES GRAISSES NON COMBUSTIBLES	
306004	COMMERCE DE GROS DE PNEUMATIQUES	
310001	COMMERCE DE GROS DES COMBUSTIBLES SOLIDES, LIQUIDES ET GAZEUX	
310002	STOCKAGE ET DISTRIBUTION EN GROS DES LUBRIFIANTS	481
310003	DISTRIBUTION EN GROS DU GAZ BUTANE, PROPANE ET LEUR MELANGE	481

المصدر : CNRC

الملحق رقم (05): شركاء مؤسسة نفطال

Société | Activité Exercée | **Associés** | Modifications

Nom Prénom	Date Naiss	Lieu Naiss	Qualité	Téléphone	Fax
MEZIGHI AHMED HACHEMI	11/04/1967	ALGER CENTRE	MEMBRE DU CA	-	-
GHAZALI FARID	21/08/1966	BLIDA	MEMBRE DU CA	-	-
AOUFI FOUZIA NÉE DJILALI	12/12/1965	ALGER CENTRE	MEMBRE DU CA	-	-
ADJROUD LAZHAR	1956	KHENCHELA	MEMBRE DU CA	-	-
BOUABSA MOULOUD	30/01/1976	BATNA	MEMBRE DU CA	-	-
BOUTELDJA NOUREDDINE	20/01/1962	ALGER CENTRE	MEMBRE DU CA	-	-
NADIL RACHID	10/04/1958	ALGER CENTRE	PDG	-	-
MASOUT SAMIA	25/01/1966	ALGER CENTRE	MEMBRE DU CA	-	-

المصدر: CNRC

الملحق رقم (06): تعديلات مؤسسة نفطال

Société | Activité Exercée | Associés | **Modifications**

Date Modif	Motif de Modification
03/01/2018	AUGMENTATION DE CAPITAL
	SUSPENSION DE CODES ACTIVITES
	ADJONCTION DE CODES ACTIVITE
	REMANIMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

المصدر: CNRC

الملحق رقم (07): مجموعة زيوت التشحيم المسوقة من طرف نفطال





المصدر: إدارة نشاط زيوت التشحيم

المحتوى العام

العنوان	الصفحة
الملخص بالعربية	I
الملخص بالفرنسية	II
الملخص بالانجليزية	III
الإهداء	IV
الشكر	V
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	1
قائمة الاختصارات	1
المقدمة العامة	01
الفصل الأول: التوزيع المادي و أهميته	06
مقدمة الفصل	07
المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع	08
المطلب الأول: مفهوم التوزيع	08
المطلب الثاني: أهداف و وظائف التوزيع	09
أولا: أهداف التوزيع	09
ثانيا: وظائف التوزيع	11
المبحث الثاني: التوزيع المادي و متطلباته	18
المطلب الأول: مفهوم التوزيع المادي، أهميته و أهدافه	18
أولا: مفهوم التوزيع المادي	18
ثانيا: أهمية نظام التوزيع المادي	19
ثالثا: أهداف نظام التوزيع المادي	20
المطلب الثاني: متطلبات التوزيع المادي الفعال	20
المبحث الثالث: عناصر نظام التوزيع المادي	22
المطلب الأول: وظيفة النقل	22

أولا: تعريف النقل	22
ثانيا: وسائل النقل الممكنة	23
ثالثا: المفاضلة بين وسائل النقل المختلفة	24
المطلب الثاني: وظيفة التخزين	25
أولا: مفهوم وظيفة التخزين و أهميتها	26
ثانيا: موقع المخازن	26
ثالثا: الكمية الاقتصادية للمخزون	32
رابعا: مراقبة المخزون	34
المطلب الثالث: وظيفة المناولة	36
المطلب الرابع: التعبئة و التغليف	36
أولا: تعريف التعبئة و أنواعها	37
ثانيا: تعريف التغليف و مستوياته	37
ثالثا: أهمية التغليف بالنسبة للمؤسسة و المستهلك و الموزع	38
خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني: قنوات التوزيع و إستراتيجياته	41
مقدمة الفصل	42
المبحث الأول: ماهية قنوات التوزيع	43
المطلب الأول: سياسات التوزيع	43
أولا: سياسة التوزيع المباشر	43
ثانيا: سياسة التوزيع غير المباشر	47
المطلب الثاني: البيع الشخصي و القوة البيعية	47
أولا: مفهوم البيع الشخصي و القوة البيعية	47
ثانيا: طبيعة وظيفة البيع الشخصي	49
المطلب الثالث: طبيعة قنوات التوزيع	50
أولا: مفهوم قنوات التوزيع (Canaux de distribution)	50
ثانيا: أهداف القناة التوزيعية	52
ثالثا: أنواع قنوات التوزيع	53
رابعا: بيئة قنوات التوزيع	58
المبحث الثاني: العلاقة مع الوسطاء	61

المطلب الأول: أسباب استخدام الوسطاء و تسيير العلاقات معهم	61
أولا: أسباب استخدام الوسطاء	61
ثانيا: تسيير العلاقات مع الوسطاء	62
المطلب الثاني: أنواع الوسطاء	66
أولا: تجارة الجملة	66
ثانيا: التجارة المندمجة	68
ثالثا: تجارة التجزئة	68
رابعا التجارة الالكترونية و التوزيع	71
المطلب الثالث: عموميات حول منافذ التوزيع	72
أولا: مفهوم منافذ التوزيع (Circuits de distribution)	72
ثانيا: منافع منافذ التوزيع	74
ثالثا: أشكال منافذ التوزيع و مستوياتها	76
المبحث الثالث: تسيير قنوات التوزيع	79
المطلب الأول: تخطيط منافذ التوزيع	79
أولا: معايير اختيار منافذ التوزيع	79
ثانيا: طريقة اختيار منفذ التوزيع المناسب	82
ثالثا: إستراتيجيات التوزيع	87
المطلب الثاني: الأنشطة التسييرية لقنوات التوزيع	91
أولا: تكامل قنوات التوزيع	91
ثانيا: التعاون، الصراع، و قيادة المنفذ	94
ثالثا: تقييم أداء و تعديل منافذ التوزيع	97
خلاصة الفصل	106
الفصل الثالث: دراسة إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم في مؤسسة نفطال	108
مقدمة الفصل	109
المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة نفطال و بيئتها	110
المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة نفطال	110
أولا: نشأتها	110
ثانيا: مهام مؤسسة نفطال	111
ثالثا: قدرات و وسائل المؤسسة	112

رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	113
المطلب الثاني: عرض عام لفرع التسويق	115
أولا: المهام الرئيسية لفرع التسويق	115
ثانيا: المهام الرئيسية للمناطق الإدارية	116
ثالثا: الهيكل التنظيمي لفرع التسويق	117
المطلب الثالث: عرض عام لإدارة نشاط زيوت التشحيم	118
أولا: قسم الإمداد	118
ثانيا: القسم التقني التجاري	119
ثالثا: قسم التوزيع	121
رابعا: الهيكل التنظيمي لفرع نشاط زيوت التشحيم	122
المطلب الرابع: تحليل بيئة المؤسسة	122
أولا: تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة نفطال	123
ثانيا: تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة نفطال	125
ثالثا: معالجة البيئة الخارجية لمؤسسة نفطال	128
المبحث الثاني: توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال	132
المطلب الأول: منتجات زيوت التشحيم الخاصة بمؤسسة نفطال	132
أولا: عموميات حول زيوت التشحيم	132
ثانيا: مجموعة زيوت التشحيم المسوقة من طرف نفطال	133
المطلب الثاني: العملاء المستهدفين من طرف مؤسسة نفطال	133
أولا: محطات الخدمة	134
ثانيا: المستهلكين الكبار	134
ثالثا: البائعين و الموزعين	135
رابعا: مستخدمي الطريق	135
المطلب الثالث: توزيع زيوت التشحيم	135
أولا: الإمداد (Approvisionnement)	135
ثانيا: التزويد (Ravitaillement)	136
ثالثا: التوزيع (La distribution)	139
المبحث الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال NAFTAL	142
المطلب الأول: الدراسة الكيفية لإستراتيجية توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال	142

أولا: الإطار المنهجي للدراسة	142
ثانيا: نتائج الدراسة الكيفية	143
المطلب الثاني: الدراسة الكمية لتحليل إستراتيجية توزيع زيوت التشحيم بمؤسسة نفطال	150
أولا: الإطار المنهجي للدراسة الكمية	150
ثانيا: مناقشة و تحليل بيانات الاستبيان	151
المطلب الثالث: حوصلة نتائج الدراسة	171
خلاصة الفصل	172
الخاتمة العامة	173
قائمة المراجع	178
الملاحق	183