

مدرسة الدراسات العليا التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد

الموضوع :

دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة:

مؤسسة طيبة فود كمباني

تحت إشراف الأستاذة:

سليمة سعودي

من إعداد الطالبة:

رتيبة غازي

الدفعة السادسة

جوان 2019

مدرسة الدراسات العليا التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد

الموضوع :

دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة:

مؤسسة طيبة فود كمباني

تحت إشراف الأستاذة:

سليمة سعودي

من إعداد الطالبة:

رتيبة غازي

الدفعة السادسة

جوان 2019

المخلص

ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم المستمر و لعل السبب في ذلك يعود لعدة عوامل، أهمها سرعة التغير في أذواق المستهلكين ورغباتهم وزيادة حدة منافسة بين المؤسسات، هذا ما جعل من التوزيع إحدى الوسائل الهامة التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات، و من خلال هذه الدراسة يعد التوزيع أحد الوظائف الهامة في مجال التسويق، إذ يتضمن في داخله عدد من الأساليب وإختيار قنوات التوزيع ومتابعتها وتقييم أدائها وفقا للنظم الحديثة والتقنية المتقدمة والإستفادة منها، والقدرة التنافسية التي أصبحت ملحة تسعى كل المؤسسات لبلوغها خاصة الإقتصادية منها، كما تضمن لنفسها البقاء والإستمرارية في السوق، لذلك ركزت هذه الدراسة عن البحث في الجوانب العلاقة بين النشاط التوزيعي والقدرة التنافسية، وذلك من خلال دراسة الحالة لمؤسسة طيبة فود كمباني – روية- والتي من خلالها تم توصيل إلى أن النشاط التوزيعي يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة محل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : التوزيع ، قنوات التوزيع ، إستراتيجية التوزيع ، المنافسة ، التنافسية .

Abstract

What distinguishes the current business environment of most companies is the fast and the continuous change. The reason for this is perhaps due to several factors, the most important is the quick assessment of consumer tastes and desires, and the increasing sharpness of competition between organizations, and this has made distribution one of the important ways to improve the competitiveness of companies.

Thanks to this study, the distribution function is one of the most important functions in marketing, it encompasses a number of methods that help select distribution channels and monitor and evaluate their performance according to new systems and modern techniques.

The competitive advantage which has become an absolute need sought by all companies, especially economic ones, to ensure their survival and continuity in the market.

Therefore, this work has focused on the study of the relationship between distribution and the competitiveness of the company, through a case study on the company Taiba food company located in the wilaya of alger, by which we concluded that the distribution contributes to improve the competitiveness of the company studied.

Keywords : Distribution , Channels of distribution , distribution strategy , Competition , competitiveness.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى
أمي وأبي حفظهما الله ووأطال في عمرهما
أساتذتي
كل أفراد عائلتي
إلى جميع أصدقائي ورفاق الدرب
نصيرة، عبير، راضية، إيمان، وردية

شكر و تقدير

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

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة " سعودي سليمة " على نصائحها وملاحظاتها القيمة
كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل ما ساعدني خلال فترة التريص بمؤسسة طيبة فود كمباني وأخص
بالذكر موهوب نفيسة ، قايش عبد القادر.

ولا أنسى شكر وتقدير إلى جميع أساتذة مدرسة الدراسات العليا التجارية و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور
خيري عبد الناصر.

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

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مكونات نظام التوزيع	01
6	التوزيع في قلب نظام المزيج التسويقي	02
15	وظائف القنوات التوزيع	03
16	قناة التوزيع المباشر	04
16	قناة التوزيع غير المباشر	05
17	قنوات التوزيع السلع الإستهلاكية	06
18	قنوات التوزيع الصناعية	07
25	استراتيجية الجذب (السحب) التوزيعية	08
26	استراتيجية الضغط	09
43	حجم الميزة التنافسي	10
46	القوى التنافسية	11
72	قنوات التوزيع مؤسسة طيبة فود كمباني	12
76	دائرة نسبية لنتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب	13
77	دائرة نسبية لنتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب	14
78	دائرة نسبية السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي للمست	15

79	دائرة نسبية السؤال المتعلق بسنوات المهنية للمستجوب	16
80	دائرة نسبية السؤال المتعلق بنوع المؤسسة للمستجوب	17
82	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (01)	18
83	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (02)	19
84	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (03)	20
85	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (04)	21
86	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (05) / الجزء الأول	22
87	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (05) / الجزء الثاني	23
88	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (06) / الجزء الأول	24
89	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (06) / الجزء الثاني	25
90	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (07)	26
91	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (08)	27
92	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (09)	28
93	دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (10)	29
95	التمثيل البياني الذي يوضح تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدرسة حسب سنوات خبرة للمستجوب	30
97	التمثيل البياني الذي يوضح تقييم مستوى تنافسية المؤسسة المدرسة حسب سنوات خبرة للمستجوب	31

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	نتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب	76
02	نتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب	77
03	نتائج السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي للمستجوب	78
04	نتائج السؤال المتعلق بالسنوات المهنية للمستجوب	79
05	نتائج السؤال المتعلق بنوع المؤسسة للمستجوب	80
06	نتائج السؤال رقم (01)	81
07	نتائج السؤال رقم (02)	82
08	نتائج السؤال رقم (03)	84
09	نتائج السؤال رقم (04)	85
10	نتائج السؤال رقم (05)/الجزء الاول	86
11	نتائج السؤال رقم (05)/الجزء الثاني	87
12	نتائج السؤال رقم (06)/الجزء الأول	88
13	نتائج السؤال رقم (06)/الجزء الثاني	89
14	نتائج السؤال رقم (07)	90
15	نتائج السؤال رقم (08)	91
16	نتائج السؤال رقم (09)	92
17	نتائج السؤال رقم (10)	93
18	نتائج التحليل الثنائي / تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة	94

	المدرسة	
95	نتائج التحليل الثنائي/ تقييم مستوى التنافسية المؤسسة المدرسة	19
98	نتائج التحليل الثنائي/علاقة النشاط التوزيعي بالتنافسية المؤسسة	20

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الفهرس
أ-ب-ت-ث	المقدمة العامة
	الفصل الأول : أساسيات حول التوزيع
2	مقدمة
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوزيع
3	المطلب الأول: تعريف التوزيع وأهميته
7	المطلب الثاني : أهداف التوزيع ووظائفه
8	المطلب الثالث : الأشكال الوسطاء المختلفة
12	المبحث الثاني : قنوات التوزيع
12	المطلب الأول : مفهوم القناة التوزيعية
13	المطلب الثاني : أهداف قنوات التوزيع ووظائفها
15	المطلب الثالث : أنواع قنوات التوزيع
19	المبحث الثالث : سياسات وإستراتيجيات التوزيع

20	المطلب الأول : طرق وسياسات التوزيع
22	المطلب الثاني : إستراتيجية تغطية السوق
24	المطلب الثالث : إستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع	
29	مقدمة
30	المبحث الأول : مفهوم المنافسة
31	المطلب الأول : تعريف المنافسة والتعرف على المنافسين
33	المطلب الثاني : أنواع المنافسة
34	المطلب الثالث : تعريف التنافسية وعواملها
36	المطلب الرابع : مؤشرات قياس التنافسية
38	المبحث الثاني : مفهوم مفهوم الميزة التنافسية
38	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
42	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية و تطويرها
46	المطلب الثالث : القوى التنافسية
52	المطلب الرابع : متطلبات القدرة التنافسية
53	المبحث الثالث : دور سياسة التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة
53	المطلب الأول : دور التوزيع في استراتيجية التكلفة
55	المطلب الثاني : دور التوزيع في استراتيجية التميز

57	المطلب الثالث : دور التوزيع في استراتيجية التركيز
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة طيبة فود كمباني	
60	مقدمة
61	المبحث الأول : عرض العام للمؤسسة طيبة فود كمباني
61	المطلب الأول : تقديم مؤسسة طيبة فود كمباني
64	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة طيبة فود كمباني
71	المبحث الثاني : واقع التوزيع لمؤسسة طيبة فود كمباني
72	المطلب الأول : وجهة النظر للتوزيع بمؤسسة طيبة فود كمباني
72	المطلب الثاني : نوع القنوات التوزيع المعتمدة بمؤسسة طيبة فود
73	المطلب الثالث : استراتيجية المتبعة بمؤسسة طيبة فود كمباني
73	المبحث الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة طيبة فود كمباني
74	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الثاني : مناقشة وتحليل محاور الاستبيان
99	المطلب الثالث : حوصلة نتائج الاستبيان
100	خلاصة الفصل
102	الخاتمة العامة
109	قائمة المراجع



المقدمة العامة

تعتبر المؤسسة الإقتصادية من أهم العناصر الأساسية التي توجه التنمية الإقتصادية لأي بلد، ولتحقيق ذلك كان على المؤسسة التأقلم مع المتغيرات والمعطيات الجديدة للمحيط، خاصة عالمية الإقتصاد والتي أفرزت منافسة قوية بين المؤسسات، وبالتالي فإن الدخول في هذه المنافسة يتطلب من المؤسسة إستعمال تقنيات متطورة في التسيير، وتكنولوجيا عالية تجعلها قادرة على المحافظة على أسواقها وإقتحام أسواق جديدة من خلال تحسين النوعية والتحكم في التكاليف، ولتنفيذ ذلك كان لا بد على تلك المؤسسات من المبادرة في إجراء البحوث والدراسات التسويقية التي يمكن إستغلالها وترجمتها إلى سلع وخدمات جديدة أو معدلة يمكن تقديمها، لكن هذه السلع و الخدمات لا يلمسها المستهلك، إلا بعد حصوله عليها في الوقت و المكان و بالكمية و السعر المناسبين و هذا ما تضمنه وظيفة التوزيع .

إرتائنا ومن هذا المنطلق، توجيه دراستنا إلى موضوع التوزيع باعتباره جزء رئيسي يعتمد عليه تسويق المؤسسة في ظل المنافسة الحالية التي نتجت الخوصصة وما أفرزته من سباق قصد البقاء في التواجد بين المؤسسات المنافسة لها وما تفرضه من تحد و مجاهدة قصد الإستمرار، حيث يركز نجاح تحسين تنافسية أي مؤسسة على مبدأ التخطيط الجيد والسليم لأنشطتها التسويقية مع النظرة التكاملية لهذه الأنشطة مع النشاط التوزيعي الذي يعتبر أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي.

الإشكالية :

إنطلاقا مما سبق تطرح إشكالية دراستنا من خلال التساؤل الجوهرية الذي نحاول أن نجيب عليها من خلال معالجة هذا الموضوع .

ما مدى مساهمة سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة طيبة فود كمباني ؟

إن هذا السؤال يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية :

• ماذا يقصد بالتوزيع ؟ و ماهي أهدافه ، و مكانته في المؤسسة ؟

• ماذا يقصد بالمنافسة والتنافسية ؟

- ماهو دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة ؟
- ماهو واقع التوزيع في المؤسسة طيبة فود كمباني؟ و مامدى تأثيره على تنافسيتها ؟

فرضيات البحث :

وللإجابة على هذه الأسئلة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: يعتبر النشاط التوزيعي الجسر الرابط بين المؤسسة وزبائنها ، لما يحتويه من أنشطة حيوية، قنوات توزيع والتوزيع المادي والتي بدونها لا يمكن تنفيذ الأنشطة التسويقية وبالتالي أنشطة المؤسسة وأهدافها.

الفرضية الثانية : المنافسة هي حالة مزاحمة بين شركتين أو إقتصاديين من أجل كسب حصة سوقية ممكنة، أما التنافسية فهي القدرة المؤسسة على مواجهة هذه المنافسة الحالية والمحتملة والتفوق عليها .

الفرضية الثالثة : إختيار سياسة التوزيع المناسبة للمؤسسة يؤثر إيجابيا على تنافسيتها و مكانتها بالسوق

الفرضية الرابعة : حسن إختيار سياسة التوزيع المناسبة لمؤسسة طيبة فود كمباني وتنفيذها بشكل علمي وصحيح وكفاء حتما سوف يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الإستجابة لمختلف ظروف السوق وتحسين تنافسيتها.

أسباب إختيار الموضوع :

إن إختيار هذا الموضوع له مبرراته التي حفزتنا على إختياره دون غير والتي نلخصها فيمايلي :

- الإهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لإرتباطه الوثيق بمجال التخصص : توزيع و إدارة سلسلة الإمداد.

- الرغبة في التعمق أكثر في الموضوع سياسة التوزيع .
- محاولة ربط الدراسة النظرية بما هو موجود على أرض الواقع .

أهداف الدراسة :

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي :

- إعطاء نظرة شاملة و دقيقة لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتوزيع و التنافسية .
- ربط المفاهيم النظرية و التعرف على العلاقة الموجودة بينها و بين الجانب التطبيقي للمؤسسة .
- معرفة العلاقة الموجودة بين النشاط التوزيعي و التنافسية .

منهجية الدراسة :

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

الأدوات المستعملة في البحث :

تم الإعتماد في جمع البيانات في الجانب النظري على :

- مجموعة من الكتب والمراجع والمجلات باللغتين العربية والفرنسية .
- المذكرات ورسائل الجامعية.

أما الجانب التطبيقي فقد الإعتماد بشكل أساسي في جمع المعلومات على :

- وثائق رسمية من داخل المؤسسة.
- المقابلة الشخصية مع مسير الفئة .
- إستمارة إستبيان موجهة لعملاء المؤسسة.
- إستعمال برنامج SPSS.

تقسيمات البحث :

لمعالجة موضوع سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية إرتائنا إلى تقسيم موضوعنا

إلى ثلاثة فصول :ظصص

✓ الفصل الأول : أساسيات حول التوزيع ، تناولنا فيه ثلاثة مباحث : مفاهيم عامة حول التوزيع

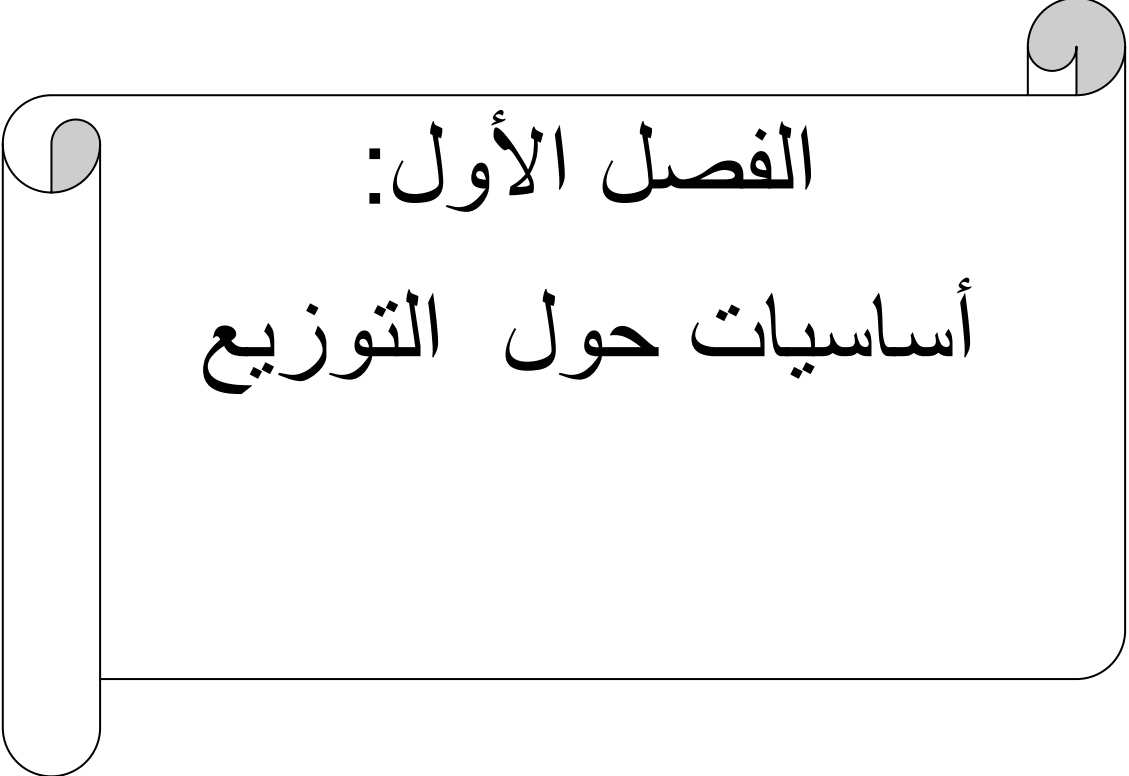
قنوات التوزيع، سياسات وإستراتيجيات التوزيع .

✓ الفصل الثاني : التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، تناولنا فيه ثلاثة مباحث : المنافسة

والتنافسية، محددات الميزة التنافسية وتطويرها، دور سياسة التوزيع في دعم تنافسية .

✓ الفصل الثالث : قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة طيبة فود كمباني، حيث تناولنا فيه ثلاثة

مباحث : التعريف بالمؤسسة، واقع التوزيع بمؤسسة، دراسة الميدانية للمؤسسة .



الفصل الأول:

أساسيات حول التوزيع

لا يتم توزيع السلع والخدمات بشكل تلقائي، بل لابد من الاعتماد على مجموعة من المتدخلين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات من أجل تحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بتوفير السلع والخدمات في أوقات المناسبة ولأمكنة الملائمة، وفي نفس الوقت تحقيق هدف المؤسسة في البيع وتقليل التكاليف.

للتوزيع أهمية بالغة وأهداف عديدة ويقوم بوظيفتين أساسيتين مادية وتجارية، وللتوزيع أيضا سياستين مباشرة وغير مباشرة تقوم المؤسسات بإتباع إحدهما أو كلاهما معا، وترتبط المنتج (المؤسسة) علاقات مع وسطاء يتم الإستعانة بهم في توزيع المنتجات بدافع مجموعة من الأسباب الضرورية ، ويتم تسيير وتنمية العلاقات مع الوسطاء من خلال عدة خطوات، وللتعرف أكثر على النشاط التوزيعي قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

✓ **المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوزيع**

✓ **المبحث الثاني : قنوات التوزيع**

✓ **المبحث الثالث : سياسات واستراتيجيات التوزيع**

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف المهمة لإدارة التسويق وذلك لجعله المنتجات متاحة للمستهلكين، وقد اهتم الباحثون والمختصون في المجال، وعلى هذا الأساس لأهمية هذا البحث، وبغرض إعطاء مفاهيم عامة حول التوزيع ثم أفراد المطالب التالية :

✓ **المطلب الأول :** تعريف التوزيع و أهميته

✓ **المطلب الثاني :** أهداف التوزيع و وظائفه

✓ **المطلب الثالث :** الأشكال الوسطاء المختلفة

المطلب الأول: تعريف التوزيع و أهميته

سعيًا إلى تعريف التوزيع وأهمية تم تقسيم هذا المطلب إلى قسمين أساسيين، أين كان تعريف التوزيع ضمن القسم الأول، أما ما يتعلق بأهمية فقد تضمنه القسم الثاني، وهذا وفق مايلي :

أولاً : تعريف التوزيع

يعرف التوزيع على أنه : "مجموعة الوظائف التي يقوم بها المنتج وحده أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي في المكان، الوقت و بالشكل والكميات الموافقة لحاجات المستهلكين¹.

كما يعرف التوزيع على أنه : "عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تعمل على انسياب السلع والخدمات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج وإلى غاية وصولها إلى الزبون بطريقة مباشرة أو مروراً بعدد من الوسطاء المقدمين للخدمات اللازمة والكافية للزبائن².

وفي تعريف آخر للتوزيع نجد أنه : "مجموعة العمليات المتعلقة بقيمة استعمال المنتج، فيجب

¹ Marc V، **Marketing :l'essentiel pour comprendre. Décider et agir**، Deboec، France، 2006، p384

² إبراهيم بلحمير، **المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية**، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2005

الفصل الأول : أساسيات حول التوزيع

عليه (التوزيع) تقليص الفروقات في المكان، الوقت، القيمة والإدراك الموجودين بين المنتج والمشتري".¹

ويعرف أيضا التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تسمح بنقل المنتج من مورد إلى

عملائه، و يكون للتوزيع تأثير مباشر على التكاليف ومستوى رضا الزبون (يستمد الربحية).²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التوزيع بأنه "مجموعة الوسائل التي تسمح بانتقال السلع

والخدمات من المؤسسة إلى المستعملين النهائيين وبدا ينطوي التوزيع على جانبين أساسيين وهما :

التوزيع المادي : يشمل عملية انتقال المنتجات بصورتها المادية وإلى المستهلكين عن طريق

وسائل النقل والتخزين.

التوزيع التجاري : وهو عبارة عن نقل ملكية السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلكون التي

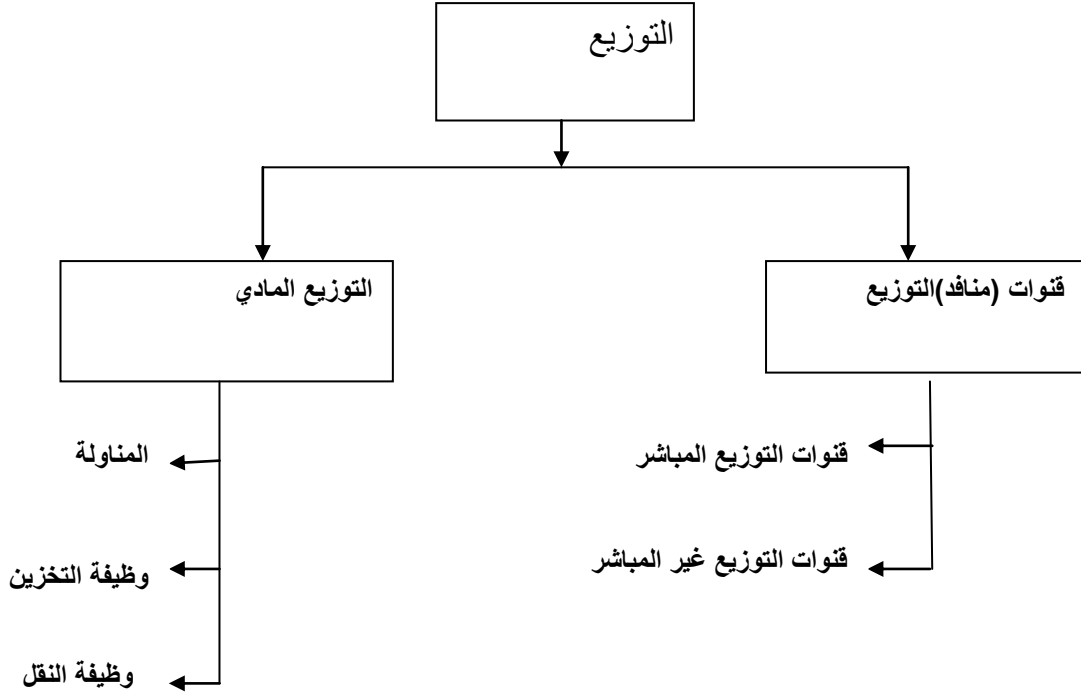
يقوم بها الموزعون الذين يمكن ان يكونوا أفراد قوى البيع في المؤسسات تجار الجملة والتجزئة.

الشكل الموالي يوضح مكونات التوزيع :

¹ Mark Vendereammer et Nelly Jorpin، La **distribution**، 2éme édition، Pari،P28.

² Amal Bicha kasmi . **Contribution a l'amélioration de la chaine logistique aval a l'aide de l'analyse multicritère la décision** , Revue des sciences commerciales, N 23-2017, P56

الشكل رقم (01): مكونات نظام التوزيع



المصدر: ناجي معالا، رائف توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، عمان (الأردن)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 20، ص2.

ثانيا : أهمية التوزيع

على الرغم من أن التوزيع لم يحظى بالعناية الكافية من جانب خبراء التسويق إلا أنه على جانب

من الأهمية لإدارة التسويق لأسباب الآتية:¹

- ✓ التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمنية و المكانية.
- ✓ أصبحت نسبة تكاليف التوزيع تشكل نسبة مرتفعة من إجمال تكاليف التسويق.
- ✓ زيادة حده المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان والعمل على تحسين الخدمة.

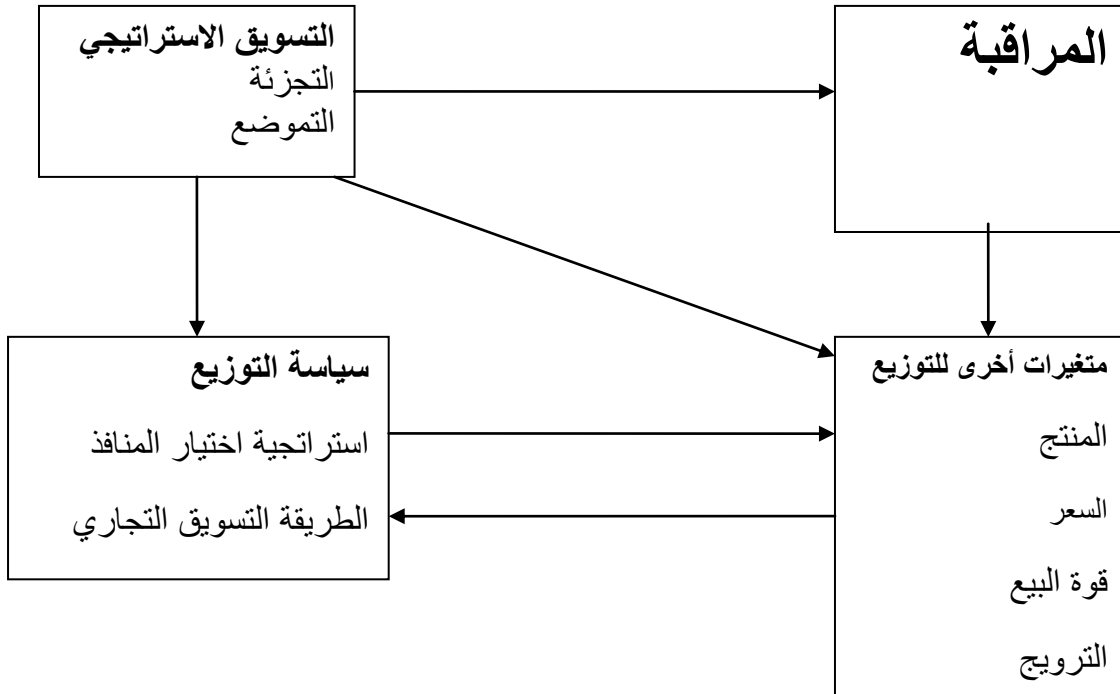
¹ عبيد محمد عنان و آخرون، التسويق، 1998، ص 377

الفصل الأول : أساسيات حول التوزيع

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

✓إن التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية وخدمة العملاء الأسواق .
ويعتبر التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي والقلب النابض فيه كما يبينه في الشكل الآتي :

الشكل رقم(02):التوزيع في قلب نظام المزيج التسويقي



المصدر: HELFER(J.P),ORSONI(J): Marketing, VUIBERT édition, 2000,P316

المطلب الثاني : أهداف التوزيع ووظائفه

مما لا شك فيه أن المصطلح التوزيع -محور هذه الدراسة- الذي أردناه وصفا يتوسط المنتج والمستهلك، لا يكون له من دلالة أو فعالية ما لم يكن الحديث فيه مقترنا بمجمل أهدافه ووظائفه الأساسية، عل اعتبار أن لكل منهما دورا محوريا في الفهم الحقيقي لهذا المصطلح.

أولا : أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح فنادرا ما تحدد المؤسسة أهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسة الجديدة التي لا تزال في بداية عملها ونشاطها، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعها وعموما فإن النشاط التسويقي تتمثل في نقاط التالية :

✓ ترتيب وتحديد العرض والطلب من خلال الوضعيات التي تسمح لكل من الحصول على السلع التي يحتاجها وكذا المنتج الذي يصرف منتجاته.

✓ تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع، كقيامها بزيادة عدد الموزعين مما يؤدي إلى تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة.¹

ثانيا : وظائف التوزيع

ينظر إلى وظيفة التوزيع بشكل عام من إذ يقوم التوزيع بعدة عمليات أو وظائف جد ضرورية ومهمة لتوجيه المنتجات من المؤسسات المنتجة إلى غاية المستهلك أو المستعمل النهائي. والعمليات هذه تختلف من حيث الأهمية من نوع سلعة إلى أخرى ولكن نجدها دائما بشكل أو بآخر من ضمن سيورة التوزيع .

¹ Helfer(J.P), Orsoni(J), Marketing, VUIBER édition,2000, P317

الفصل الأول : أساسيات حول التوزيع

وقد تتمثل هذه العمليات الأساسية في :

(أ) **النقل** : عملية تمكن من تمرير المنتجات من مكان إنتاجها إلى مكان استعمالها أو استهلاكها.

(ب) **التقسيم أو التجزئة** : عملية تمكن من تقليص الكميات وتقسيمها إلى كميات أقل أو أصغر تناسب مختلف حاجيات الزبائن والوسطاء.

(ج) **التشكيلية** : عملية تمكن من جمع عند نفس الوسيط عدة أنواع من السلع أو المنتجات بحيث تقدم اختيارات متعددة وكافية ومطابقة أو متماشية مع احتياجات الزبائن.

(د) **التخزين** : وهي عملية تمكن من تصحيح الإختلافات الزمنية بين فترات الإنتاج وفترات الاستهلاك حيث يتمكن المستهلك من استهلاك السلع التي يحتاجها في الأوقات والأماكن المناسبة.

(هـ) **الإعلام** : هو الإعلام الموجه نحو المستهلكين يخص أساسا المنتجات وأماكن تواجدها أو توفرها والإعلام الموجه (المعلومات) إلى المؤسسة المنتجة عبر مختلف الوسطاء يخص رغبات وأمانى أو تطلعات المستهلكين¹.

المطلب الثالث : الأشكال المختلفة للوسطاء

يعتبر الوسيط عنصر مهم في وظيفة التوزيع و بالرغم من تعدد الأشكال المختلفة للوسطاء، وظهر أشكال أخرى مع تغير الأسواق والبيئة التنافسية، إلا أنه يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الوسطاء وهم كالتالي :

أولا : تجار الجملة

يعتبر تجار الجملة أكثر جوانب قناة التوزيع إثارة للخلط، ويرجع ذلك إلى الأنواع العديدة من منشآت تجار الجملة، والتي يصعب معها تعريفها بشكل محدد.

¹ نصيب رجب، إدارة أنظمة التوزيع، دارالعلوم النشر التوزيع، عناية، 2006، ص52

الفصل الأول : أساسيات حول التوزيع

ويعرف مكتب الإحصاءات الأمريكي تجار الجملة على النحو التالي : "تجار الجملة هي المعنية بأنشطة الأشخاص أو المؤسسات الذين يبيعون إلى تجار التجزئة والتجار الأخرى، وأو المستعملين الصناعيين والمؤسسات، ولكنهم لا يبيعون بكميات كبيرة إلى المستهلكين النهائيين".¹

ويعني قبول هذا التعريف أن كل بيع تقوم به أي منشأة إلى أي طرف آخر يعتبر بيعا بالجملة.

➤ **تقسيم تجار الجملة** : يمكن تقسيم تجار الجملة إلى عدة الأقسام وهي :

- **تجار الجملة يتعاملون في صنف واحد** : هؤلاء يتعاملون في تشكيلة كبيرة من صنف واحد أو أصناف متقاربة مثلا: تاجر الجملة يتعامل بشتى العلامات التجارية للمعدات والأجهزة الكهربائية.
- **تجار الجملة يتعاملون مع أصناف مختلفة** : هؤلاء يتعاملون مع تشكيلة واسعة من المنتجات و مناطق مختلفة، وبهذا فإن هذا النوع من تجار الجملة يستهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة.

- **تجار الجملة يتعاملون بسلع خاصة** : هؤلاء التجار لا يتعاملون في جزء من صنف في تشكيلة كاملة ففي مجال البقالة مثلا : قد يتخصص تاجر الجملة في الأغذية المعلبة فقط.²

ثانيا : تجار التجزئة

تعرف تجار التجزئة بأنها "تتضمن العمليات و الأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء السلع والخدمات لغرض إشباع حاجات المستهلك الشخصية أو لإتباع حاجات عائلته أو أصدقائه".³

➤ **تقسيم تجار التجزئة** : يمكن تقسيم تجار التجزئة إلى عدة أقسام وهي :

- **تجار التجزئة العامة** : وهي تعمل في عدد كبير و أنواع مختلفة من المنتجات.

¹ محمد عبدالله عبد الرحيم، إدارة قنوات التوزيع، القاهرة، مطبعة كلية الزراعة، 1993، ص52
² بشير العلاق، قحطان العبدلى، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دارزهران، الأردن، 1999، ص191-192
³ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2000، ص153-154

• **تجار التجزئة التي تعمل في مجموعة سلعية واحدة :** حيث تتخصص في منتجات محدودة مثل الملابس الادوية.....

• **تجار التجزئة التي تعمل في مجموعة سلع محددة :** وهي تعمل في نطاق معين والسلع محدودة في السوق .

• **تجار التجزئة المستقلة :** و تكون صغيرة عن بعضها وعادة ما تكون ملك الفرد ونجد انتشارها واسع ومتعامل بها في اغلب الأحيان.

• **إتحاد بات تجار التجزئة :** إن هذه الهيمنة التي تبديها تجار الجملة على حساب تجار التجزئة، هذا ما يدفع تجار التجزئة للعمل تحت إسم المتجر مقابل الإلتزام بحجم معين من المبيعات.

• **متاجر السوبر ماركت :** يتميز هذا النوع من المتاجر بميزة الخدمة بالنفس، وتختلف فيه السلع المباعة مواد استهلاكية ومواد التجميلية.....الخ.

• **متاجر البيع بالخصم :** ونجد من أهم أعمالها البيع بكميات مرتفعة من السلع التي تتميز بالدوران.

• **آلات البيع :** وهي عبارة عن آلات تعمل بالعملات المعدنية والورقية، وهي أقدم الوسائل المستعملة دون الارتباط بمتجر و من ميزته سهولة عمليات البيع .

• **الطواف :** وهي الطريقة البيع بواسطة الطواف على المنازل مثلا بيع الصحف، ومن خصائص هذه الطريقة أنها مكلفة للغاية.¹

ثالثا : الوكلاء

الوكيل هو الشخص أو منشأة لديه خبرة كبيرة في المجال تخصصه ويمثل جهة معينة وله الحق في التفاوض لتحقيق المعاملات مع طرف ثالث نيابة عن الجهة التي يمثلها في حدود السلطات التي

يمنحها له المنتجون ، وعادة ما يقوم الوكيل بتمثيل منتجين آخرون غير متنافسين.¹

¹ محمد الباشا ، والآخرين، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2000،، ص132

➤ **تقسيم الوكلاء** : يمكن تقسيم الوكلاء إلى عدة أقسام وهي :

- **الوكيل بالعمولة** : ويعكس السماسرة تكون لهم الحيازة المادية للمنتجات التي يبيعونها، ويمثل الوكيل بالعمولة البائعين الذين يدفعون لهم عمولة على أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة.²
- **الوكيل الشراء** : يعتبر الوكيل الشراء رجل أعمال مستقل يقوم بإتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه تحت إشرافهم ورقابتهم، فهو يقوم بمداهم بكافة المعلومات الخاصة بالبضائع المطلوبة من حيث مدى توفرها في الأسواق، ومصادر إنتاجها (مورديها)، وأسعارها، و معلومات أخرى.³
- **الوكيل البيع** : يكون لوكيل البيع السلطة الكاملة كما يحددها العقد في البيع جميع إنتاج الأصيل نظير الحصول على عمولة، ولا تقيد حرية وكيل البيع بأية قيود للتعامل في المناطق معينة، وله تأثير واضح على الأسعار و شروط البيع، وفي الحقيقة الأمر يقوم الوكيل بوظيفة البيع كاملة بدلا عن المنتج في حين يركز المنتج كل أعماله على عمليات الإنتاجية.⁴
- **السماسرة**: يعتبر السماسرة هم الوسطاء الذين يعملون على تقريب وجهات النظر بين البائعين والمشتريين لإتمام عملية البيع، ولا يمتلك السماسرة المنتجات المباعة بل إنهم يمثلون البائع أو المشتري في العملية البيعية. ولا يتحمل السمسار أي مسؤولية اتجاه هذه العملية، ويتلقى السماسرة عمولة يتحملها الشخص الذي يسعى للحصول على الخدمات ،سواء البائع أو المشتري وتحدد العمولة بالاتفاق الشفهي أو التحريري.⁵

¹ محمد عصام المصري، التسويق الأسس العلمية و التطبيق، مكتبة عين الشمس، مصر، ص 130

² محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد التسويق، الدار الجامعية لطبع و النشر و التوزيع، مصر، 2000، ص 216

³ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 108

⁴ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 216

⁵ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 1997، ص 382

المبحث الثاني : قنوات التوزيع

توزيع المنتجات يعني إيصالها إلى المكان الأصح لها بكميات كافية وفق اختيار سليم في الوقت سليم مع توفير مايتبع هذه المنتجات من الخدمات قبل البيع أو الاستهلاك .
وتخضع هذه العملية إلى تنظيم و هياكل من شأنها تسهيل وصول إلى السلعة إلى المستهلك، ويتم ذلك عبر منافذ للتوزيع تسمى بالقنوات التوزيعية، والتي هي دراستنا في هذا المبحث الذي سيتناول مفهوم القناة التوزيعية كمطلب أول، وأهداف قنوات التوزيع ووظائفه كمطلب ثاني، وأنواع قنوات التوزيع كمطلب ثالث وذلك على الشكل التالي:

✓ **المطلب الأول: مفهوم القناة التوزيعية**

✓ **المطلب الثاني: أهداف قنوات التوزيع و وظائفها**

✓ **المطلب الثالث:أنواع قنوات التوزيع**

المطلب الأول : مفهوم القناة التوزيعية

يمكن تقديم بعض التعارف التي وردت لقناة التوزيع كالتالي :

عرفت قناة التوزيع بأنها"مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون يسهمون في تحويل ملكية السلع أو الخدمات وذلك في حركات تدفقها من المنتجات إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال"¹.

كما عرفت أيضا بأنها" وسيلة التي بواسطتها تذهب المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"²

¹ إسماعيل السيد، التسويق، رمل الاسكندرية ،مصر 2004، ص 305

² Buell P, Marketing management :astretegic planning approach, MC graw ,hill, New york,3rd édition,London ,1997,P524

الفصل الأول : أساسيات حول التوزيع

ونسمي أيضا قناة التوزيع "مجموعة المنظمات المترابطة المشاركة في العملية التي يتم بموجبها إتاحة المنتجات والخدمات للمستهلكين والمستخدمين"¹

كما يعرف بعض كتاب التسويق: "بأنها مجموعة المؤسسات التسويقية التي من خلالها نقل السلع أو الخدمات من المنتج الأصلي إلى المستهلك".²

المطلب الثاني : أهداف قنوات التوزيع و وظائفها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف قنوات التوزيع ، ثم إلى أهم وظائفها فيمايلي:

أولا : أهداف قنوات التوزيع

أهداف قنوات التوزيع تشتق بصفة عامة من أهداف التوزيع ككل ، كما ليس من السهل تحديد أهدافها بمعزل عن أهداف المزيج التسويقي والأهداف العامة للمؤسسة ككل ، وعموما فإن أهداف قنوات التوزيع

✓ تحسين حصة المؤسسة من السوق الحالية.

✓ تحقيق أكبر انتشار لمنتجات المؤسسة.

✓ الرفع من كفاءة التوزيع، لأن التوزيع نشاط متكامل تتدفق من خلاله الموارد والأفراد والأفكار والمعلومات إلى أمام و الخلف.

✓ تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق إيصالها لأسواق جديدة.

¹ P.H.kotler ,k.L.keller, **Marketing Mangement**, 15ème édition, Peorseon France, 2015, P35

² زياد محاد الشerman ، عبد الغفور عبد السلام، **مبادئ التسويق**، دار صفاء للنشر و التوزيع .عمان، 2001، ص2

ثانيا : وظائف قنوات التوزيع

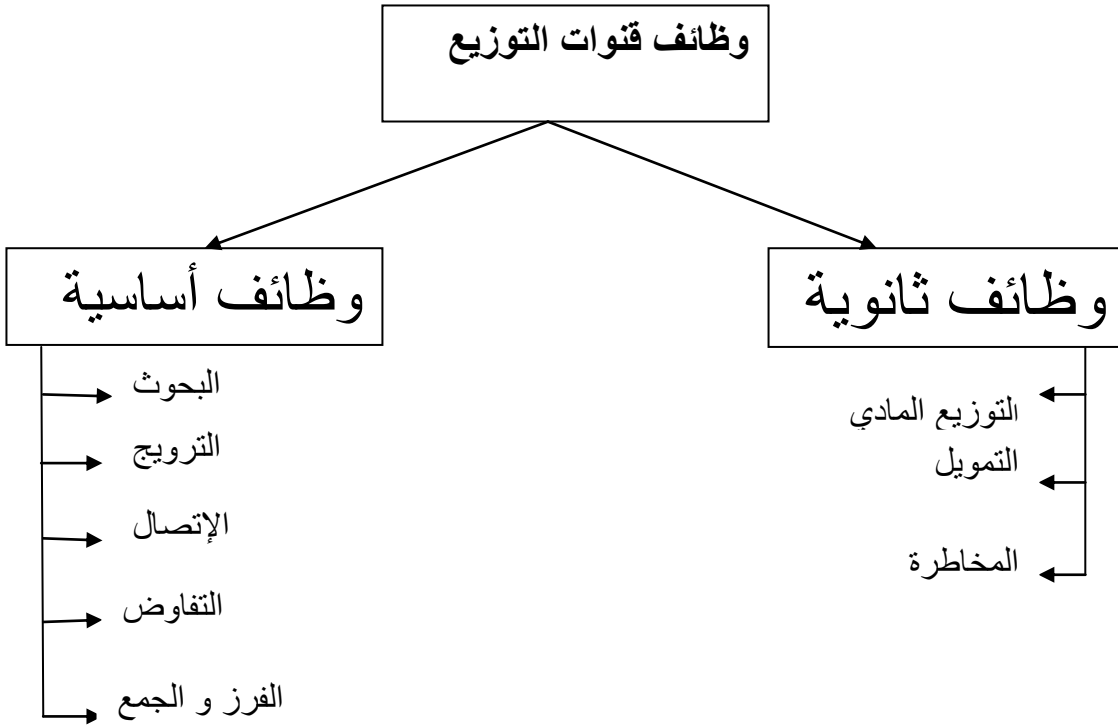
تحديد أهم الوظائف قناة التوزيع في مايلي :

الوظائف الأساسية : تتمثل في مايلي :

- البحوث : أي جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها لتسهيل عملية إتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات وتحديد الأهداف التي من خلالها تسهيل عملية التبادل داخل القنوات التوزيع.
 - الترويج : هي تلك جهود المبذولة من طرف أعضاء قنوات التوزيع لتطوير وبت برامج ترويجية في عملية التبادل السلع والخدمات.
 - الإتصال : يقصد الاتصال بالعميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
 - الفرز و الجمع : ويتم ذلك من خلال ملائمة شكل منتج مع حاجات الزبون و رغبات
 - التفاوض : أي محاولة الوصول إلى إتفاق حول الأسعار وشروط خاصة بنقل الملكية.
 - الوظائف الثانوية : تتمثل في مايلي :
 - التوزيع المادي : نقل وتخزين السلع.
 - التمويل : بناء ميزانية نفقات التوزيع وإعدادها بشكل سليم.
 - المخاطرة : إن تأدية الوظائف التوزيعية من الشراء أو تخزين يتطلب بعض المجازفة كالتلف¹.
- الذي سوف يتم توضحه في الشكل الآتي :

¹هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 24-25

الشكل رقم(03):وظائف قنوات التوزيع



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : أنواع قنوات التوزيع

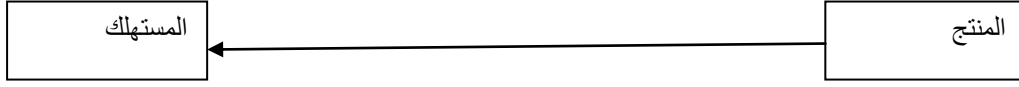
ارتأينا وتيسيرا لمعرفة قنوات التوزيع أن نذكر أنواعها، والتي تتمثل اصلا في النوع الأول وهو التوزيع والنوع الثاني هو المنتجات، والذي كل منهما سيعطينا الفهم الحقيقي لهذه القنوات وذلك على النحو التالي:

أ) حسب نوع التوزيع:

✓ قنوات التوزيع المباشر: و يقصد بها توزيع بطريقة مباشرة وبشكل مباشر من المنتج إلى الزبون دون

الإعتماد على اية قناة أخرى أو وسطاء آخرين، والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (04):قناة المباشرة



المصدر: philipe Kotler, Bernard Dubois , **Marketing management**, 10éme

édition, paris, 2000,p499

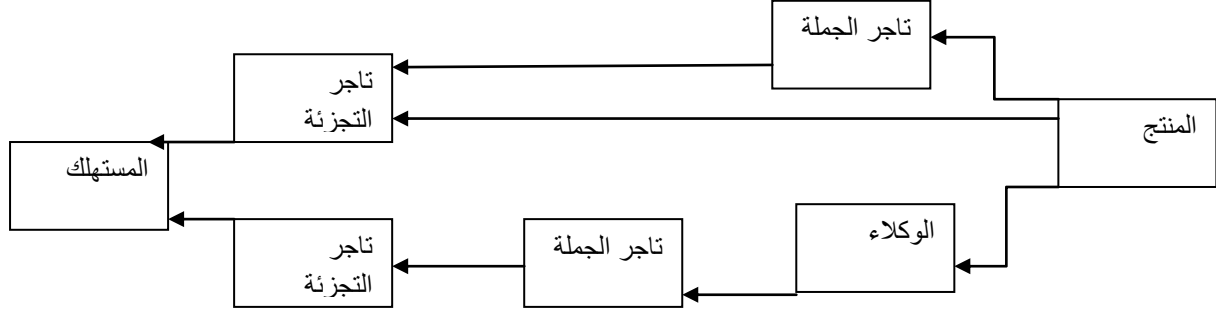
✓ قنوات التوزيع غير المباشر: تعتمد هذه الطريقة أو سياسة على الإستعانة بالوسطاء في توزيع

السلع ويوجد نوعين من الوسطاء : الوسطاء التجار وهم الذين تنتقل إليهم ملكية السلع من المنتج

الوسطاء والوكلاء وهم الذين يبيعون السلع لحساب المنتج ولا تنتقل إليهم ملكية السلع¹، كما هو

موضح في شكل التالي :

الشكل رقم(05):قناة غير المباشرة



المصدر: philipe Kotler ,Bernard Dubois, **Marketing management**, op cit, p499

(ب) قنوات التوزيع حسب المنتجات :

هناك العديد من القنوات التوزيع البديلة التي يمكن استخدامها من قبل المنتجين بشكل عام لتوصيل

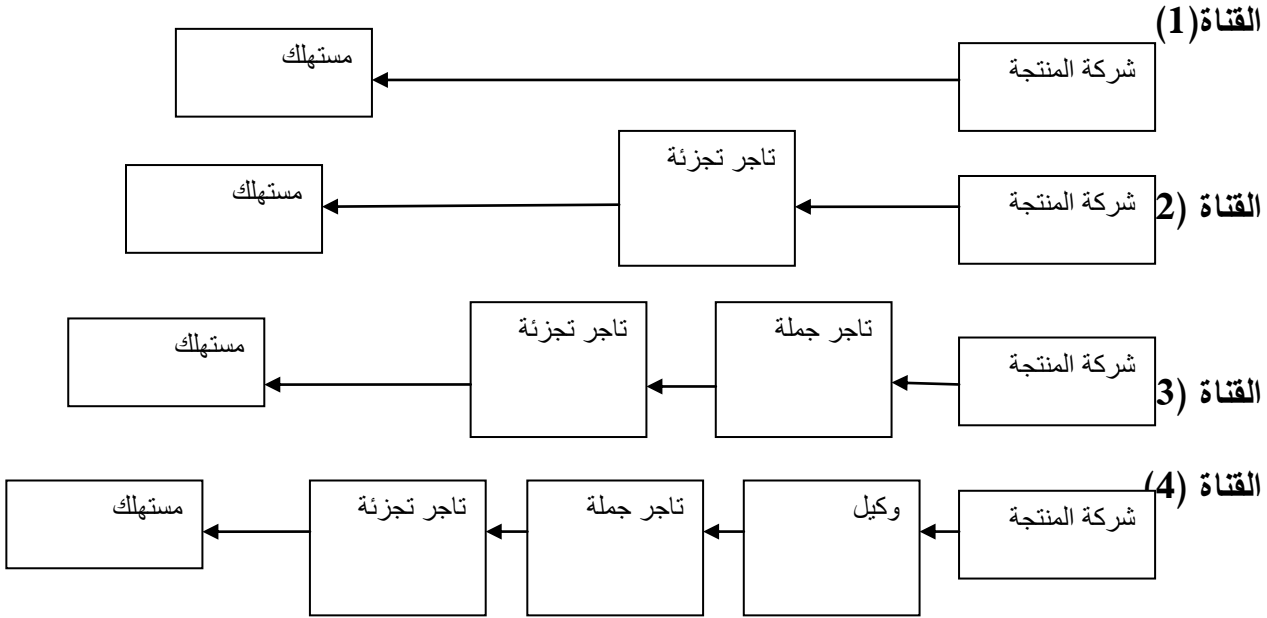
المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري، ويمكن تمييز نوعين رئيسيين من هذه القنوات:

¹ philipe Kotler, Bernard Dubois, **Marketing management**, 10éme édition, paris,2000,p499

✓ قنوات توزيع السلع الاستهلاكية : يأخذ هذه النوع من القنوات التوزيع عدة أشكال كما موضح في

الشكل التالي :

الشكل رقم(06): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، الجامعة الأردنية، طبعة الثالثة،

عمان (الأردن)، 1990، ص 266

القناة (1): هذا النوع من القنوات التوزيع (إلى حالة التوزيع المباشر) يخصص على الأكثر المنتجات الزراعية.

القناة (2): من السلع التي قد توزع ضمنها النوع، السيارات، الكتب.... الخ.

القناة (3): إن معظم السلع الاستهلاكية توزع وفق هذا النوع من القنوات، كالسجائر، مواد الغذائية... الخ.

القناة (4): في أكثر الأحيان تحتاج الشركة إلى وكيل يهدف مساعدته على التعرف على تجار الجملة و

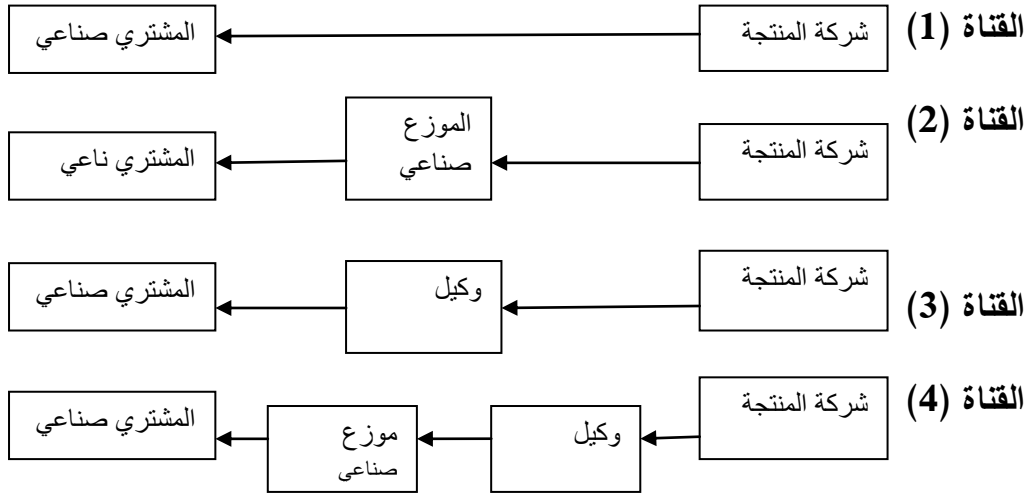
إمكاناتهم، أو تجار الجملة هم أيضا يحتاجون مثل الوكيل لمساعدتهم في معرفة الشركة المنتجة.

✓ قنوات توزيع الصناعية :

كما في حالة قنوات التوزيع السلع الاستهلاكية، فإن هناك أيضا قنوات بديلة مختصة لتوزيع السلع

الصناعية يمكن تلخيصها كما في الشكل التالي :

الشكل رقم (07): قنوات توزيع الصناعية



المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، نفس المصدر سابق، ص 278

القناة (1): إن هذا النوع من قنوات التوزيع المباشرة يتعامل بتوزيع بعض السلع الصناعية ذات الصفات

الخاصة :

✓ ذات أسعار مرتفعة الثمن .

✓ ذات أحجام ضخمة.

✓ ذات تكنولوجيا عالية.

القناة (2): ضمن هذا النمط من القنوات التوزيع هناك حلقة وسيطية (الموزع الصناعي) أي أنها قناة

غير مباشرة. ومن أمثلة هذا النمط توزيع أدوات المعمارية والإنشائية.

القناة (3): وفقا لهذا النظام فإن هناك وكيلًا يتوسط بين الشركة المنتجة والمشتري الصناعي. إن هذا الوكيل يقدم كافة المعلومات والخدمات اللازمة لتسهيل عملية التبادل بينهما، وأحد الأمثلة لذلك بالنسبة للسلع الموسمية، مثل الخضار والفواكه، حيث تكون مهمة الوكيل تسهيل عملية التبادل بين المنتجين (المزارعين) ومصانع تعليب المواد الغذائية (المشترين الصناعيين) مقابل عمولة محددة.

القناة (4): وفقا لهذا النمط فإنه يوجد حلقتان بين الشركة المنتجة والمشتري الصناعي وهما الوكيل الذي يفترض أن لديه معرفة بالسوق، والموزع الصناعي الذي يكون دوره إتمام عملية التبادل. في كلا الحالتين فإن دور الوكيل يكون بين الشركة المنتجة والموزع الصناعي، بينما دور الموزع الصناعي يكون بين الوكيل والمشتري الصناعي¹.

المبحث الثالث : سياسات و استراتيجيات التوزيع

الاستراتيجية يقصد بها التخطيط و تحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة و القاعدة لتحقيق الأهداف البعيدة، وهي أن تكون وفق طرق وسياسات معينة يتم الإعتماد عليها لضمان نجاح الإستراتيجية المرجودة، وفي مبحثنا هذا و حتى نحافظ على مداول عنوانه تم التعرض إلى مجموعة من المطالب، طرق وسياسات التوزيع كمطلب أول، واستراتيجية تغطية السوق كمطلب ثاني، وخصص المطالب الثالث لإستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية، وذلك على النحو التالي :

✓ **المطلب الأول :** طرق وسياسات التوزيع

✓ **المطلب الثاني :** استراتيجية تغطية السوق

✓ **المطلب الثاني :** استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية

¹ محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق، مدخل سلوكي، الجامعة الأردنية ، طبعة ثالثة، عمان (الأردن)، 1999، ص266

المطلب الأول : طرق و سياسات التوزيع

يمكن التفرقة بين سياستين للتوزيع تقوم المؤسسات من خلالها بتوفير وتوزيع السلع والخدمات في المكان والزمان المناسبين، ويتم ذلك من خلال اعتماد سياسة التوزيع المباشر وأو باستخدام مجموعة من الوسطاء لإيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين أو المشتريين الصناعيين .

أولاً: طرق سياسة التوزيع المباشر

التوزيع المباشر هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على المنشآت التوزيع المتاحة في الأسواق، وهذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة ومحاولة بيع السلعة لهم. تستخدم سياسة التوزيع عدة طرق وهي :

• **البيع بالبريد** : 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 أي وسيلة أخرى من وسائل الشحن و ذلك حسب رغبة العميل أو طبيعة السلعة نفسها.¹

• **طواف رجال البيع** : وتعتبر 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 المشتريين الصناعيين.²

• **متاجر تجزئة يملكها المنتجون** : يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر تقوم ببيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك، ونادرا ما يعتمد المنتج على هذه الطريقة بمفردها، ولكن تستخدم بجانب الإستعانة بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الإستثمارات التي تحتاجها المؤسسة لإملاك هذه متاجر.³

¹ صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم و الاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 199، ص 279

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 249

³ نفس المرجع، ص 251

• **البيع الألي** : ويقصد به البيع إلى المستهلك النهائي بواسطة ماكينات وألات مصممة بحيث تعطي المستهلك ما يطلب إذا دفع قيمة معينة في ثقب خاصة في الماكينة، و ذلك آلية ودور حاجة إلى عمال البيع.¹

ثانيا : طرق سياسة التوزيع الغير المباشر

يتم استعمال سياسة التوزيع غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء من أجل تصريف منتجات المؤسسات، نتيجة لإتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال إتصالهم المباشر مع المستهلك، ولهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الإستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك.

يلجأ المنتجين إلى الاعتماد على الوسطاء لتصريف منتجاتهم لعدة أسباب وهي :

- ✓ إنخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضيق السوق و إنخفاض المبيعات مما يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المنتج العبئ .
- ✓ إرتفاع مستوى معرفة بالسلعة السوق بحيث يحتاج إلى خدمات محدودة ولكن يستلزم جهدا بيعي وإتصال كبير وهذا ما يقوم به الوسيط فعلا.
- ✓ الدفع الأساسي لإستخدام الوسطاء يرجع إلى كفاءتهم العالية في أداء الأنشطة التسويقية، إذ يتميزون بلا خبرة والتخصص والإتصال بالعملاء المشترين وإمكانية خدمتهم بدرجة عالية من الجودة.²

¹ صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 280-281

² محمدم عصام المصري ، مرجع سبق ذكره، ص 211-212

المطلب الثاني: استراتيجية تغطية السوق (كثافة التوزيع)

إن استراتيجيات التغطية السوق (الكثافة التوزيع) يقصد بها مدى التغطية التي يحدثها التوزيع في السوق أو المنطقة الجغرافية أو الإقليم، وكذلك كثافة وظيفة التوزيع في المنقطة أو الإقليم أو الجزء السوقي. إن عملية الاختيار لمدى التوزيع ينبغي أن تتوفر له الإمكانيات اللازمة لتوفير المنتج وعرضه بشكل كاف وذلك لإشباع حاجات المستهلكين المستهدفين ورغباتهم، و لكن عرض المنتج بأكثر مما تطلبه عملية التغطية يؤدي حتما إلى زيادة تكاليف التوزيع .

بشكل عام هناك أنواع من استراتيجيات تغطية السوق يمكن إيجازها حسب نوع المنتج بمايلي :

أ)- استراتيجية التغطية الشاملة (التوزيع المكثف)

يشير هذا النوع من الاستراتيجية إلى عرض المنتجات في أكثر ما يمكن من منافذ التوزيع بهدف تحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنتج في أكثر ما يمكن من منافذ التوزيع .

وغالبا ما توزع السلع الميسرة مثل (السجائر، الصحف، مواد الغذائية) في هذا النوع من التوزيع الذي يتطلب تغطية شاملة للسوق، وأن شراء مثل هذه السلع لا يحتاج إلى تخطيط وتفكير من المستهلك قبل اتخاذ قرار الشراء.

واتباع هذه الاستراتيجية توجب على الشركة المنتجة أن تأخذ بنظر الاعتبار مايلي :

✓ إن اتباع هذه الاستراتيجية يلزم المنظمة بزيادة الاتفاق على الترويج و ذلك لتحفيز زبائنها للتعامل مع هذه المنتجات.

✓ يجب على الشركة المنتجة أن تكون يقظة للتغيرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين باستمرار.

✓ ليس من الضروري أن يقبل جميع تجار التجزئة عرض المنتج في محلاتهم، لذلك فإن على الشركة المنتجة تحفيزهم لغرض التعامل مع المنتجات التي تقدمها.

ب) استراتيجية التغطية الانتفائية (التوزيع الانتقائي):

تشير هذه الاستراتيجية إلى استخدام عدد محدود من الوسطاء لغرض توزيع المنتجات، أي أن يتم عرضها في منافذ توزيع محدودة حيث يعطي الشركة المنتجة حق توزيع أو بيع منتجاتها لعدد من الوسطاء في مناطق مختلفة ضمن شروط محده مثل شهرة الوسيط، والإمكانيات المالية، وموقع المحل والقدرة على خدمة المنتج والمستهلك.....إلخ.

ج) استراتيجية التوزيع الحصري:

هنا يرى المنتج أن ماركته تتطلب محيطا معيناً لكي يتم توزيعها وتتميز العلاقة بين المنتج والموزعين ببطورة المنتج، نظراً لكونه لا يحتاج إلا لعدد محدود من الموزعين ولأن الزبائن متمسكين بمنتجه وعادة ما تمنع القوانين هذا النوع من التوزيع إلا فيما يخص بعض المنتجات الراقية أو التي تتمتع بطابعها التقني. إذن تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار المنتج للوسطاء المختارين الذين يحصلون على حصرية البيع للماركة في القطاع جغرافي محدد.

✓ تسمح هذه الإستراتيجية بالمراقبة السهلة للتوزيع و تخفيض التكاليف المتعلقة بالمراقبة.

✓ تضمن احترام العلامة لأن هناك اتفاق بين المنتج و الموزع حول بيع المنتجات للزبائن النهائيين ولكن في المقابل تطرح مشكل اختيار الموزعين والتغطية الضعيفة للسوق. ينقسم التوزيع الحصري إلى

الأنواع التالية :

- **عقد التوريد الحصري** : أين يلتزم المنتج بتسليم كل الإنتاج للموزع.
- **عقد التموين الحصري**: أين يلتزم الموزع بالتموين حصرياً من عند المنتج.¹

¹ M.Bialès, «Notions fondamentales de mercatique, édition Foucher , Paris,1996,P47-49

المطلب الثالث : استراتيجيات قنوات التوزيع

تطبيقا لهذا المطلب ونظرا للإستراتيجيات المهمة لقنوات التوزيع سنتعرض في هذا الجال إلى نوعين

من الاستراتيجيات نتناولهما ترتيبا وفق مايلي :

1- إستراتيجية الدفع و الجذب :

1-1- إستراتيجية الجذب(السحب) :

ضمن هذه الاستراتيجية تقوم الشركة المنتجة بجذب الزبائن (مستهلكين أو مستخدمين صناعيين) من

خلال الكثير من المحفزات التي تقدمها وكما موضح بإيجاز:

✓ القيام بالترويج للمنتجات بإيجاز.

✓ التركيز على التنشيط المبيعات من خلال منح الجوائز، والمكافآت، والحوافز الأخرى التي تساهم في

زيادة طلب المستهلكين على المنتجات.

✓ تحسين نوعية المنتج من ناحية الخصائص والمواصفات بالشكل الذي يؤدي إلى خلق الولاء الطلق

المنتج.

✓ تقديم الضمانات اللازمة لتدعيم البيع.

✓ تقديم حملة خدمات قبل أو بعد البيع.

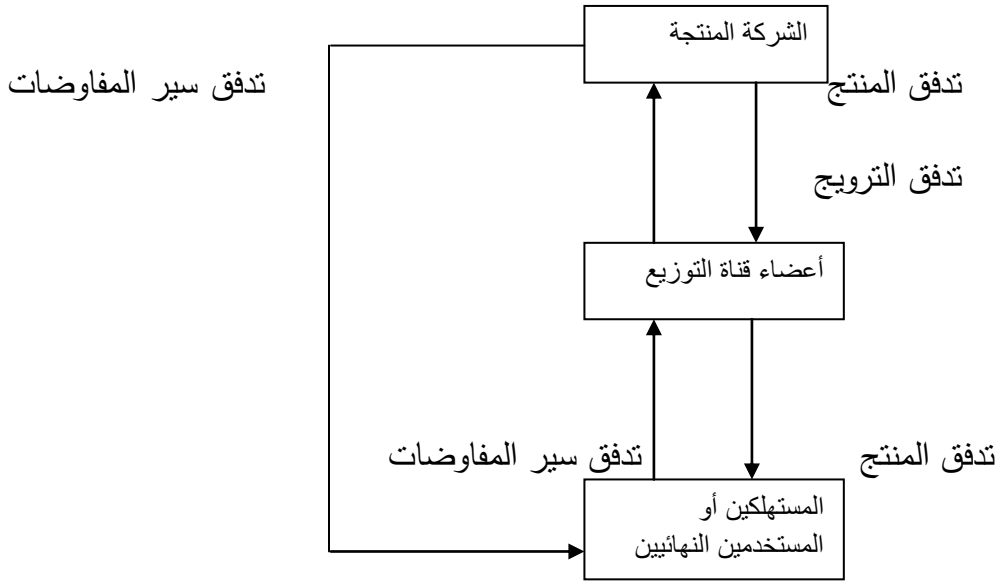
✓ تقديم خطوط إنتاجية متكاملة (أي تشكيلة واسعة من المنتجات).

وفي كل هذه الحالات فإن الشركة المنتجة تسعى إلى خلق الولاء لدى المستهلكين وذلك من خلال

المنتجات ووسائل الترويج بدلا من استراتيجية التوزيع .

وتستخدم هذه الاستراتيجية في المنظمات الكبيرة التي قد لا تعبر اهتماما كبيرا للوسطاء.

الشكل رقم (08): استراتيجية الجذب (السحب) التوزيعية



المصدر: سليمان الجبوسي، "إدارة التوزيع"، جامعة الزيتونية الأردنية، عمان، بدون سنة النشر، ص16

1-2- إستراتيجية الدفع:

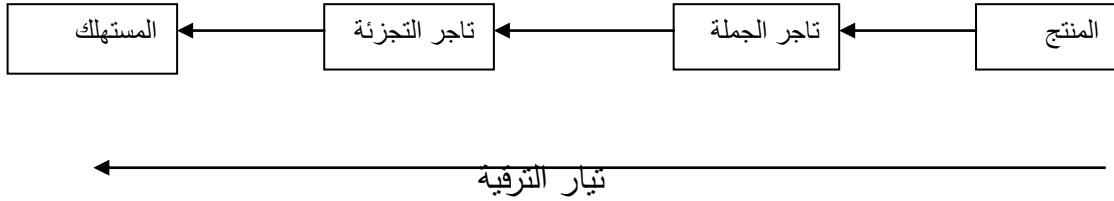
تقوم بموجبها المؤسسة بالتركيز على الوسائل الترويجية (بيع شخصي ، إعلان....)، باتجاه تجار الجملة خاصة، ودفعهم على توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة، وهؤلاء يقومون بتوجيه جهدهم البيعي على المستهلكين، وضمن هذه الإستراتيجية تمنح خصومات لتجار التجزئة، فالدفع إذا هو إشتراك المنتج والموزع في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل على المستهلك¹.

¹ سليمان الجبوسي، إدارة التوزيع ، جامعة الزيتونية، عمان، بدون سنة النشر، ص16

2- إستراتيجية الضغط و الإيحاء:

2-1- إستراتيجية الضغط : تمارس هذه الاستراتيجية بمنطق معكوس لسابقها ،حيث يحاول المنتج دفع منتجه بفاعلية داخل القناة، هنا يكون دور الوسيط هو القيام بترقية جيدة للمنتج، لهذا الغرض يقوم المنتج بتحفيز تجار التجزئة بعرضه ظروف شراء جيدة (التخفيضات.....) أو مساعدة تقنية.¹

الشكل رقم(09): إستراتيجية الضغط



المصدر : نعيمة غلاب، "قنوات التوزيع"، دار الهدى ،عين مليلة .الجزائر، 2013، ص 64

2-2- إستراتيجية الإيحاء :

تعتمد أسلوب الإقناع المبسط (السهل) القائم على الحقائق من جهة وإعتماد لغة الحوار طويل الأمد لدفع المستهلكين بإتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى .

¹ نعيمة غلاب، "قنوات التوزيع"، دار الهدى ، عين مليلة .الجزائر، 2013، ص 64

خلاصة الفصل

تعددت المفاهيم حول التوزيع الذي يحظى بأهمية كبيرة لدى إدارة التسويق، فهو يسمح بوضع المنتجات في متناول المستهلكين في الأوقات والأماكن المناسبة، من خلال مجموعة من الوسطاء تختارهم المؤسسة على أساس عدة معايير لتضمن بذلك توزيع كفاء لمنتجاتها.

كما يتبين لنا من خلال هذا الفصل أن التوزيع وقنواته واستراتيجته مختلفة إذا ما تم تنفيذه بشكل صحيح من قبل إدارة ذو خبرة عالية ستساهم المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وكذلك المحافظة علي مكانتها و حصتها السوقية بالصمود أمام منافسيها، وهذا ما سوف يتم

التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:
التنافسية و علاقتها
بسياسة التوزيع

إن بروز مصطلح التنافسية في الآون الأخيرة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وفي الصدد لا بد من تناول مختلف التعاريف تبرز لنا المفهوم الحقيقي للتنافسية وماهي أهم المعايير والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على ربح الحصص السوقية وهذا بالتعرض إلى التنافسية المحلية والتنافسية الدولية والتأثيرات التي تتعرض لها المؤسسات في الأسواق الأجنبية، والتي قد تضعف قدراتها التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي والتي ربما جعلت منها مؤسسة فائدة في السوق المحلي .

من خلال ما سبق تتمكن المؤسسة من كسب مزايا تنافسية تعطيها أو تزيدها قوة في السوق وفي نظر المستهلكين، وذلك بتميز المنتجات وانفردتها بخصائص ومواصفات معينة تكسبها السيطرة على السوق وحصد حصص سوقية إضافية .

ولتعرف أكثر على التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية المنافسة
- ✓ المبحث الثاني : مفهوم الميزة التنافسية
- ✓ المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية
- ✓ المبحث الرابع: دور سياسة التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية المنافسة

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين في إدارة الأعمال والمؤسسات سواء كانت عالمية ومؤسسات صغيرة ومتوسطة محلية، وقد بدأ يظهر جدياً في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى المفهوم التنافسية وتوضيح بعض المفاهيم التابعة لها. في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات و بروز التجارة الدولية وانفتاح السوق التي وسعت من الأسواق المحلية والخارجية.

سنتعرض في هذا المبحث إلى تعريف المنافسة والتنافسية وأهم مؤشرات و عوامل ومع تطرق إلى أهم تعريف وأنواع الميزة التنافسية.

✓ **المطلب الأول :** تعريف المنافسة والتعرف على المنافسين

✓ **المطلب الثالث :** تعريف التنافسية وأنواعها

✓ **المطلب الثاني :** أنواع المنافسة

✓ **المطلب الرابع :** مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المنافسة والتعرف على المنافسين

المنافسة والمنافسون يشكلون عنصرا هاما وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة ولهم تأثير كبير على أدائها، سيتم في هذا المطلب تعريف المنافسة، ثم التعرف على المنافسين كالتالي :

أولا : تعريف المنافسة

يقصد بالمنافسة : "التنافس بين البائعين أو المشترين على نفس المنتج " .¹

وتعني كذلك : "التقاط العارضين و الطالبين في سوق معين ، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة أمتوسطة"²

كما تعرف أيضا : " المنافسة تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة و المواصفات وتوقيت البيع و أسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"³.

ثانيا : التعرف على المنافسين :

إن دراسة المؤسسة يعتمد على مقارنة منتجاتها لأسعارها قنوات التوزيع و الاتصال، و هذا مع أقرب منافسيها بغرض تحديد ميزتها التنافسية ، و كذا استراتيجيتها الهجومية أو الدفاعية ، لكن ماذا يجب ان تعرف عن منافسيها؟

حتى تتمكن المؤسسة من التعرف على منافسيها تحتاج للإجابة على الأسئلة التالية وهي :

. من هم منافسي المؤسسة ؟

. ماهي استراتيجياتهم؟

. ما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟

¹ رتيبة نحاسية , أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , 2003, ص 25

² نفس المرجع , ص 25

³ فريد النجار , المنافسة و الترويج التطبيقي , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , مصر , 2000, ص 20

الفصل الثاني: التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع

وتعتبر هذه التساؤلات مهمة بالنسبة للمؤسسة حتى تتمكن من مواجهة المنافسة في السوق.

• **تحديد المنافسين** : من المفاهيم الخاطئة في الممارسات العملية، الإعتقاد بسهولة تحديد المنافسين

وسهولة تصنيفهم وسهولة حسب مركزهم التنافسي.

ولتوضيح ذلك نأخذ مثلا إذا سألت من هو المنتج المنافس لمشروب رامي من المتوقع أن تكون الإجابة

هو مشروب روبية أو نقاوس.....

والحقيقة أن هذه الإجابة خاطئة تماما من أوجه عديدة أهمها مايلي :

✓ أنها تقتصر المنافسة على مجرد اعتبار النشاط واعتبار أن كل من يعمل في النشاط منافسا.

✓ أنها توسع نطاق العمال في النشاط ليشتمل على من يعمل في النشاط أو في مكان وبأي مستوى.

ومنه يمكن القول أن المنافس هو كل وجهة أو منظمة وفرد يمكنه أن يشبع نفس الحاجة في القطاع

المستهدف و يزاحم المنظمة في عملائها المستهدفين لتوجيه قرار الشراء إلى منتجاتها أو خدماتها .

• **تحديد استراتيجيات المنافسين** : إن أقرب المنافسين للمؤسسة هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات

الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة(التي يمكن التوصل إليها من خلال المزيج التسويقي)،وبالتالي لا بد

من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة ، ويتم ذلك من خلال :

✓ تحديد المعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة، الجودة، الحجم، درجة التعقيد.

✓ التعرف على استراتيجيات المنافسين وملاحق كل منافس.

✓ تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، وبناءا عليه تحيد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

• **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين**: من المهم مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات الأخرى المنافسة

ويساعد ذلك على تحديد استراتيجيات المؤسسة نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف

يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أضعف المنافسين ومناوراتهم الإستراتيجية في السوق وتوجد عدة معايير

يمكن الاستعانة بها في الحكم على ذلك مثل :

✓ حصة السوق.

✓ مدى رغبة المستهلكين لاسم المؤسسة ومنتجاتها.

✓ مدى رغبة المستهلك في شراء سلع المؤسسة مقارنة مع سلع المنافسين.

المطلب الثاني : أنواع المنافسة

سنطرق في هذا المطلب إلى تقسيم المنافسة إلى أنواع كالتالي:

تنقسم المنافسة إلى ثلاث أقسام رئيسية كما يلي:

المنافسة حسب هيكل السوق : تنقسم إلى المنافسة الكاملة، الاحتكارية، احتكار القلة، الاحتكار الكامل.

➤ **المنافسة الكاملة :** تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة او الخدمة متماثلة تماما، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج السلعة، سهولة انتقال عوامل الإنتاج، عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم.

➤ **المنافسة الاحتكارية :** وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنتجين، تشابه السلع مع وجود اختلافات يتم تحقيقها عن طريق سياسة التمييز السعوي، سهولة نسبية في الدخول إلى سوق إنتاج السلعة، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين.

➤ **منافسة احتكار القلة :** وتتميز بعدد قليل من المنتجين الكبار، صعوبة دخول منتجين جدد إلى سوق السلعة، ومنه سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع الذي تتمثل فيه.

➤ **منافسة الاحتكار الكامل :** تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفوقين على توحيد سياستهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، عدم توفر بدائل قريبة للسلعة توجد عوائق للدخول إلى سوق

السلعة لأي منتج جديد.¹

¹ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006/2005، ص 152

المنافسة حسب السعر: وتنقسم إلى قسمين هما:

➤ **المنافسة السعرية** : وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها البيع بالخصم.

➤ **المنافسة غير السعرية** : وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل: المنتج، الخدمة، التوزيع والترويج.

حسب ما يتم التنافس عليه : وتنقسم إلى قسمين هما:

➤ **منافسة فيما بين المنظمات** : وهنا تكون المنافسة بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا من حيث تحقيق مبيعات أكبر أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

➤ **منافسة شاملة** : وتعني أن هناك منافسة فيما بين المنتجات والخدمات ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

المطلب الثالث : تعريف التنافسية وعواملها

سنتطرق في هذا الطلب إلى تعريف التنافسية ، ثم نتطرق إلى عواملها كالتالي:

أولا : تعريف التنافسية

تعريف التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد."¹

كما تعرف بأنها: "التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مريحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين"²

¹ فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ،مرجع سبق ذكره ، ص 11

²Percerou R.entreprise , Gestion et compétativité.,économica , Paris ,1984,P7

الفصل الثاني: التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع

وعرفت التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج، أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا"¹

أما (KARL AIGINGER) : يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى شركة يمكنها بدون مساعدة البقاء والإنتاج بتكاليف معينة، اعتمادا على الضرائب والظروف المحلية ومع ذلك فإن اكتساب هذه البداية يتطلب مهارات عملية وأداة موارد البشرية في الإستفادة من المعرفة والمهارات.²

نستخلص من هذه التعاريف بأن المؤسسة من خلال نقاط قوتها وضعفها، ومدى قدرتها على التكيف مع التهديدات والفرص المتاحة في البيئة التنافسية من المتنافسون، بيئة اقتصادية، سياسية، قانونية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية....، يتحدد مدى قدرتها على المنافسة أو بالأحرى تنافسيتها، سواء محليا أو عالميا، حيث تزيد وتنقص حسب قوة المؤسسة ومدى تحكمها في هذه العناصر البيئية وتأقلمها معها.

ثانيا: عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي :

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

¹ فويدر محمد و صاف سعدي، مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 9، 2004، جانفي، بدون البلد النشر، ص 116/117

² AIGINGER KARL : La compétitivité des entreprises, des régions et des pays , la Vie économique Revue de politique économique, Mars 2008, p.1-21

• العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي يستطيع المنتج تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.¹

المطلب الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن المحللين الإقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها :

1. الربحية : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولكن يمكن أن تكون التنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لإرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2. تكلفة الصنع : يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

¹عبدالسلام قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتب الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25

3. الانتاجية الكلية للعوامل : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن ارجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أولى تحقيق وفورات الحجم.

4. الحصة من السوق : من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه الجارة الدولية كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها المحتملين عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط مادي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف بمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أومزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا. و لتعرف أكثر على الميزة التنافسية قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب :

✓ **المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها**

✓ **المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و تطورها**

✓ **المطلب الثالث: القوى التنافسية**

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

سيتم في هذا الطلب تعريف الميزة التنافسية، ثم إلى تحديد أنواعها كالتالي:

أولا : تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"¹

يتضح أن التعريف الاول يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في استراتيجية التنافس. وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية :

[1] تبني على اختلاف وليس على تشابه.

[2] يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

[3] عادة ماتكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

[1] حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 37

[2] الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

ثانيا: أنواعها

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1-ميزة التكلفة الأقل :

نقول عن المؤسسة ما أنها تحوز على على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس.

• **الحيازة على ميزة التكلفة الأقل :** للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة بمراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزمانة،مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

• **تطبيق ميزة التكلفة الأقل:** لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية،ولكن تبعا لعمل جاد ودائم. فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم،وأنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية بقدر ما يتطلبه وإدراك ووعي من قبل المسيريين. وتعد العوامل كالتحفيز التكوين،وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه.¹

2-ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون

يتعلق بها.

¹ Michel P., L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod, Paris,1999,p85

الفصل الثاني: التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع

• **الحيازة على ميزة التميز:** حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد تتمثل في :

- ✓ خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ، الخدمات المقدمة.
- ✓ كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (كدقة الآلات).
- ✓ جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- ✓ كفاءة وخبرة المستخدمين من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).
- ✓ يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- ✓ قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلا، المؤسسة التي كانت السبابة على استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها التحقق ميزة التميز.
- ✓ قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- ✓ أن تكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- ✓ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط ،معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير ،و قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز. فمثلا، يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).
- تختلف عوامل التفرد من نشاط إلى لأخر، ومن قطاع إلى لأخر ،حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. و من ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهنية :

• **تكلفة التميز:** المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد, حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافستها . فمثلا,يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين ,لمثلا,يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين ,لإنتاج منتجات أكثر صلابة و قوة,يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعرا.....إلخ. تختلف تكلفة التميز من المؤسسة لأخرى ,و مراد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف.و من ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة .فمثلا,التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار , التموين و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين, و تقليص أجال التسليم.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي " **التكلفة الأقل** " و " **التميز** " , للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها و كفاءاتها ,و كذا التحكم -نسبيا- في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز في أن واحد - إن أمكن ذلك - شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى ,حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات . و يتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الأخر إلى العوامل الآتية :

(1) جاذبية النشاط.

(2) حدة المنافسة.

(3) التكنولوجيا المستعملة.

(4) تطور احتياجات الزبائن خلا الزمن.

(5) الفرص المستقبلية.

و يمكن إضافة عوامل أخرى , وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و تطويرها

سننظر في هذا المطلب إلى محددات الميزة التنافسية ، ثم نتطرق إلى أهم تطوراتها كالتالي :

أولا : محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس(السوق المستهدف).

1-1- **حجم الميزة التنافسية** : إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة و جلية وواضحة،سواء من

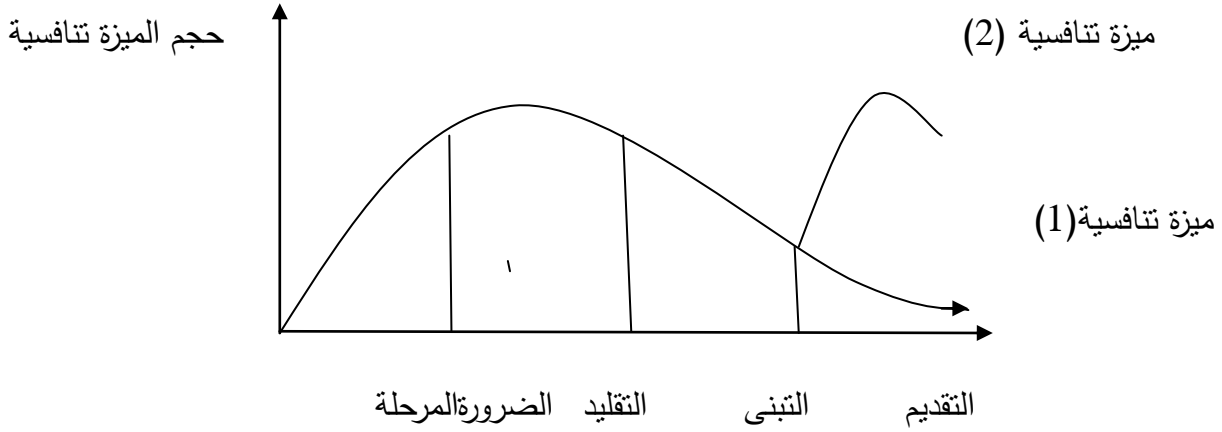
ناحية التكلفة أو من ناحية المميز،فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهودا معتبرة و

صرف أموالا باهضة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق،و بالتالي التقليل

من المستهلكين التابعين لها المعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة

التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (10): حجم الميزة التنافسي



المصدر: نبيل مرسى خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مرجع سبق ذكره, ص 86

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي :

(أ) - مرحلة التقديم أو النمو السريع : المؤسسة في هذه المرحلة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار.....)، فإن تنزل هذه الميزة إلى السوق و بفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمو معتبرا و سريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، و بالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

(ب) - مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة : و تمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الإستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

(ج) - مرحلة الركود : في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمطن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك

مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والإستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (10) الميزة، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، و التي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

(د) - مرحلة الضرورة: في يصبح ضروريا و حتميا، بأن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية أو الحالية (الأولى) هو الزوال، و لهذا نجد ما يسمى بتنمية و تطوير الميزة التنافسية (الميزة التنفسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مرد ودية المنتج و مبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

1-2- نطاق التنافس : يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :

- **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي**: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- **البعد الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدولية التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرر أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

• **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة . فوجود روابط

بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة :

✓ فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو تكنولوجيا أو الأفراد و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

✓ تعمل المؤسسة على البحث على الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها و ميدان نشاطها، تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.¹

2. تطوير وتنمية الميزة التنافسية :

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:

■ **ظهور تكنولوجيا جديدة**: يمكن للتغير التكنولوجي ان يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت، أو ما يسمى با ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:عندما يقوم الزبائن بتمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات،ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

■ **تغير تكاليف المدخلات**: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الإتصالاتالخ

■ **التغير في القيود الحكومية**: وتتمثل هذه التغيرات أساسا في:طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث،قيود الدخول إلى الأسواق.²

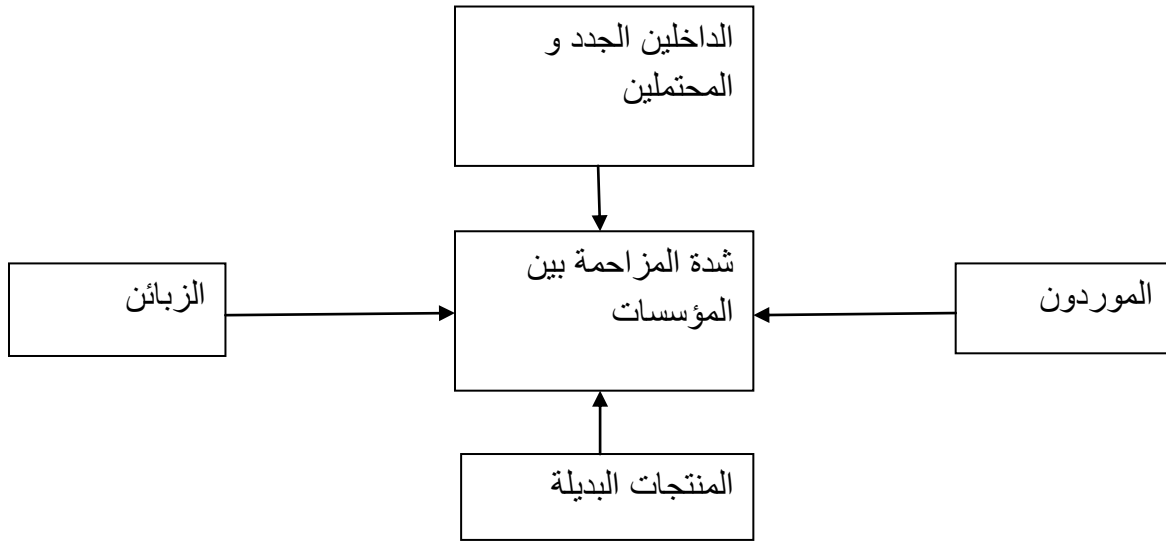
¹ نبيل مرسى خليل ، مرجع سبق ذكره،ص 99-100

² توفيق محمد عبد المحسن ، المرجع السابق ذكره ،ص 98-99

المطلب الثالث : القوى التنافسية

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع ايجابيا أو سلبيا. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم(11): القوى التنافس الخمس



المصدر : توفيق محمد عبد المحسن, "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية", دار الفكر

العربي, 2005-2006 ص158

شرح القوى التنافس الخمس:

➤ تهديدات الداخلين الجدد و المحتملين:

✓ يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثران في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز

الدخول التي يفرضها قطاع النشاط من اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الإحتياج الى رأس المال تكاليف التبديل، الوصول الى قنوات التوزيع والسياسة الحكومية.¹

➤ شدة المزاومة بين المؤسسات :

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد المؤسسات ضد المنافسة آثار مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.:

✓ وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنتج المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه. والعكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

✓ **بطء نمو قطاع النشاط** : يحول بطء نمو قطاع النشاط المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق، بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية، لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

¹ Michel P, **Choix stratégiques et concurrence** , trad. Par Philippe de la vergne. paris : ed .ECONOMICA,1982.p14-7

✓ **التكاليف الثابتة** : للتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على قطاع النشاط، فعند ما تواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم انجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر ،تقديم كافة أنواع المغريات، وإتباع تحركات تنافسية اخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

✓ **غياب التميز**: يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج،وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة . ومن ثمة يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

✓ **الرفع من الطاقة الإنتاجية** : يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات، قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة ، إلى انخفاض أسعار المنتجات،وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

✓ **منافسون مختلفون في التصور**: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعا من الضبابية فيصعب التنبؤ بالقرارات الإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

➤ **تهديدات المنتجات البديلة:**

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل المؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة سعر مقارنة بمنتج القطاع أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

➤ قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، و التفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع.

قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر التالية:

✓ **حجم المشتريات من القطاع:** إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن

لعمليات الزبون تأثيرا كبيرا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

✓ **منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون:** يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية

للحصول على معلومات عن القطاع، حتى يتمكن من الحيابة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات

انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف الزبون، فإن هذا

الأخير يكون عموما أقل حساسية للسعر.

✓ **نمطية منتجات القطاع:** تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن ان ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

✓ **ضعف ربحية الزبائن:** يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات، حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموما عندما يكون مردودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتماما كبيرا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم، قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلا.

✓ **أثر المنتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون:** عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن عموما. أقل حساسية للسعر والعكس صحيح.

✓ **امتلاك الزبون لمعلومات كاملة:** في حال حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاربيين، ويكفي تغير إطار التفكير فقط.¹

➤ **قوة تفاوض الموردين:**

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:²

¹ Michel P ,**Choix stratégique et concurrence**. op cit.P29

² Michel P ,**Choix stratégique et concurrence** , op cit.P30-31

✓ **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** يكون بمقدور الموردين ، الذين يبيعون لزبائن متفرقين عموما التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية. ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.

✓ **القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما:** عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلا.

✓ **يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري:** في الحال، يلعب المنتج دورا كبيرا في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

✓ **تمييز المنتج أو جود تكلفة التبديل:** في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده، لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة، جراء استقطابهم للزبون وتعويضه عما خسره.

✓ **تهديد التكامل الأمامي:** يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهوبذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الإحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

تدعى قوى التنافسية بالبيئة الخاصة، وتم الإهتمام بها دون غيرها من أنواع البيئات الأخرى لسببين:

✓ تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر.

✓ تحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النمو، شريطة الإستفادة من الفرص التي تتحها وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطور هذه البيئة.

المطلب الرابع : متطلبات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين أساسيين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة وأو السعر أو توقيت التسليم وأو خدمات ما قبل البيع وما بيع، وكذا في الإبتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغزلة سريعة للعملاء تهيئ وتزيد رضائهم وتحقق ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

وعليه فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج منافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون.¹

و للقدرة التنافسية متطلبات هي :

✓ ثقافة وقيم المؤسسة، ويقصد بذلك توفر مجموعة القيم المعقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين ويتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة. وهكذا تنهياً للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابيا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

✓ الإهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثنى أصول المؤسسة مع تخصيص الإستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى رأس المال، وأصبحت

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص104

الحاجة للمدير أو العامل أو الموظف المتمكن فكريا ومهاريا على رأس قائمة تعزيز التنافسية للمؤسسة، حيث في رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات.

✓ القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع التغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية، وهذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة، فبيئة الأعمال حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أولا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والإستراتيجيات.

✓ القدرة على التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا، تشريعيا، ثقافيا، اقتصاديا، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغير.¹

المبحث الثالث: دور سياسة التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة

تواجه المؤسسات المنتجة العديد من القرارات التي تتعلق بتصميم سياسة التوزيع، وتحاول هذه المؤسسات خلق المادلة الصحيحة بين ما تطمح إليه من مثالية في التصميم وبين ما يكون عمليا والذي تحدده الكثير من المحددات والظروف الداخلية والخارجية، والسبب في ذلك يعود هذه المؤسسات تواجه بيئة ديناميكية متحركة تتطلب اعتماد أسس مثنية وقادرة على تغييرات السوق و الصمود لمنافستها. من خلال الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المبحث إدراج دور التوزيع كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول : دور التوزيع في استراتيجية التكلفة

تلعب سياسة التوزيع دورها مهما في استراتيجية السيطرة بالتكاليف، حيث تركز المؤسسة معظم جهودها على سياسة التوزيع لأن هذه الأخيرة هي الكفيلة بالوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية.

¹ أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير ، شركة الناس للطبعة ، 2001، ص144

الفصل الثاني: التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع

تعتبر سياسة التوزيع الشامل هي السياسة الملائمة لهذا النوع من المؤسسات، وذلك على اعتبار أن هذه السياسة تقوم على أن المنتج يعمل على توفير السلعة لدى أكبر عدد ممكن من تجار التجزئة التي يتردد عليها المستهلكون في مختلف المناطق البيعية التي يتعامل معها المنتج، وهو نفسه الهدف الرئيسي لتبني المؤسسة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف (الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن) وبذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل على حصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع المنافسين وذلك طبعا بالتخفيض من التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

وتعود الأسباب الرئيسية لاعتماد المؤسسة سياسة التوزيع الشامل نظرا لأنها تعمل على:

✓ ضمان التغطية الشاملة للسوق.

✓ ضمان تواجد السلعة في معظم الأماكن ومحاولة توزيع كمية أكبر من السلعة.

تعمل على خفض التخزين نظرا للانتشار الواسعة لهذه السلعة، حيث تقترب من العملاء وفقا لنظام الطلبات، كل ما ينتج يباع، كما أن التخفيض من التخزين لا يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، إضافة إلى تمكن سياسة التوزيع الشامل من إشباع حاجات المستهلكين، لأنه في حالة عدم توفر المنتج في السوق فإن احتمال لجوء المستهلكين إلى سلع أخرى احتمال كبير، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قلة العرض يؤدي زيادة الطلب وبالتالي ارتفاع الأسعار والذي يؤدي بدوره إلى تحول الزبائن إلى منتجات المنافسين.

وبالنسبة لقنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة هي قناة التوزيع غير المباشرة والمباشرة، وذلك من خلال إنشاء نقاط بيع على مستوى نقاط مختلفة من السوق، حيث تستطيع المؤسسة باعتمادها على القناة القصيرة الحفاظ على الربح لوحدها دون مشاركة الوسطاء فيها، وتعتمد على التوزيع غير المباشر لتشمل عملية التوزيع السوق بأكمله، وتساعد عملية التوزيع المباشر (البيع من الوحدة المنتجة إلى الزبون مباشرة) يساعد على التقليل من عند الوسطاء والتقرب أكثر من الزبائن لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.

الفصل الثاني: التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع

إن المؤسسات التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها هي في غالب الأحيان تجار التجزئة، حيث يساعد هذا الأخير على تقدير حاجات الزبون النهائي للسلع والخدمات وقتا ومكانا وكمية القيام بخدمات النقل والتخزين من أجل توفيرها في وقت سابق للطلب وبالتالي تحمل جزء من التكاليف، كما أن لجوء المؤسسة إلى استعمال تجار تجزئة يساعد على منح الزبائن تسهيلات انتمائية وبهذا المتاجر على قدرتها التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة.

بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على التجار التجزئة تعتمد أيضا على متاجر البيع بالخصم وهذا راجع إلى ماتقدمه من تخفيض في الأسعار عما هو معتاد في المتاجر الخرى بشرائها كميات كبيرة من المنتج أو الجملة للحصول على نسبة عالية من الخصم والتي تمنح نسبة منه للزبون الأخير في شكل سعر بيع منخفض، وبما أن منتجات المؤسسة المتبينة لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف تتصف بمميزات عادية وطبيعية متشابهة فإنه يفضل في الحالة الإعتماد على المنفذ التوزيعي الطويل.

وبالنسبة لوسائل النقل المستعملة من طرف هذا النوع المؤسسات تتمثل في النقل البري باستعمال الشاحنات الكبيرة لنقل المنتجات إلى مسافات طويلة وهي الوسيلة المناسبة لنقل المنتجات ذات القيمة المنخفضة، كما تستعمل السيارات والشاحنات أيضا للمسافات القصيرة، وتكون المؤسسة في غالب الأحيان هي المالكة لتلك الوسائل حتى تتفادى تكاليف تأجيرها.¹

المطلب الثاني: دور التوزيع في استراتيجية التميز

وتقوم هذه السياسة على أساس اختيار عدد معين من الوسطاء لتوزيع السلعة في نقاط البيع المستهدفة، حيث يقوم المنتج باختبار عدد محدود من الوسطاء، نظرا لاقتصار المؤسسة على تلبية حاجات فئة معينة دون الفئات الأخرى.²

¹ سمية بلال، "دور سياسة التوزيع في تحسين التنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية. تخصص التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد، مدرسة دراسات العليا التجارية، 2018، الجزائر، ص 55

² محمد أمين السيد علي، "أسس التسويق"، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص 269

الفصل الثاني: التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع

ويتم انتقاءهم على اساس السمعة الجيدة والمركز السوقي للموزع وموقعه الجغرافي ومدى كفاءته الإدارية والتنظيمية وقدراته المالية. وتتسأ الحاجة إلى هذا النوع من السياسة لدى تتمكن من معرفة تقنيات وأساليب الموزعين المعتمدين. ومتابعة وتحليل صفقات البيع وحجمها وتكلفتها، لتصل إلى انتقاء عدد محدود من الموزعين الذين يضمنون التوزيع الدائم والمستمر وبعائد كبير.

وبما أن منتجات هذه المؤسسة تتميز بخصائص فنية ومميزات عالية فإنه يفضل انسيابها عن طريق المنافذ المباشر وهذا راجع لقلة دراسة المؤسسات التوزيعية بالمعرفة الفنية لهذه المنتجات، هذا ما يعني أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على القناة التوزيعية القصيرة لما تتطلبه تلك المنتجات لتوضيح أهم مميزات وكيفية الاستعمال والرقابة الشديدة على القنوات المستعملة.

ومن أهم الوسطاء الذين تعتمد عليهم المؤسسة نذكر:

متاجر التجزئة التي تتعامل في مجموعة سلعة واحدة.

• اتحادات متاجر التجزئة: وتعني إعداد مجموعة من متاجر التجزئة في سلاسل اختيارية أين يقوم المتجر الأم بفتح مجموعة من المتاجر الصغيرة المستقلة القيام بالاعمال تحت اسم المتجر الكبير في مقابل الالتزام بحجم معين من المبيعات.

• متاجر السلسلة: ويقصد بها مجموعة المتاجر التي تتكون من أربعة متاجر أو أكثر، وتتعامل في نفس مجموعة السلع لها ادارة موحدة مع مركزية الشراء.

• تجار الجملة لخطوط منتجات محدودة.

• الوكلاء بمختلف أنواعهم.

ولكي يؤدي هؤلاء الوسطاء مهامهم بشكل جيد ينبغي أن تعمل المؤسسة على إحداث أنواع التكامل في القنوات التوزيعية بمختلف أشكالها. أما بالنسبة لوسائل النقل المناسبة لمثل هذه المؤسسات هي النقل الجوي لأنها الوسيلة الكفيلة بنقل كميات قليلة وذات خصائص مميزة، كما تستعمل وسائل النقل البري

المزودة بالوسائل الكفيلة بحفظ المنتج دون التسبب في التقليل من القيمة الفنية أو الجودة، وتلجأ إلى مؤسسات النقل الخاصة لتتولى عملية الشحن والتفريغ والنقل.

المطلب الثالث : دور التوزيع في استراتيجية التركيز

تختلف سياسة التوزيع التي تتوافق واستراتيجية التركيز عن السياسات التي ترتبط والاستراتيجيات السابقة الذكر، حيث تعتمد في غالب الاحيان في توزيع منتجاتها على سياسة التوزيع الوحيد أين يقوم باختيار أحد الموزعين ليتولى مهمة القيام بتوزيع وانسياب السلع إلى القطاع السوقي المعين والمحدد، ويتم توزيع جميع منتجات المؤسسة من طرف الموزع المختار أي أن هناك عملية احتكار لقناة التوزيع وفي غالب يكون عبارة عن تجار جملة.

تعود الأسباب الرئيسية لأنواع المؤسسة إلى:

• إمكانية إجراء الرقابة على الموزع لكيلا يقوم بتوزيع منتجات المنافسين.

-تفادي اقتسام الأرباح مع الوسطاء.

• تجنب المنافسة السعرية من طرف الموزعين المنافسين طالما لا يوجد غيره في القطاع السوقي.

وبالنسبة لوسائل النقل تتمثل في الغالب في السيارات والشاحنات والتي تعود ملكيتها إلى المؤسسة.

ومن بين الوسطاء الذين يمكن أن تعتمد عليهم المؤسسة لتوزيع منتجاتها:متاجر التجزئة التي تتعامل في

سلع محددة، وهي تلك المتاجر التي تتعامل في إطار محدود للغاية من المنتجات، حيث تخصص في

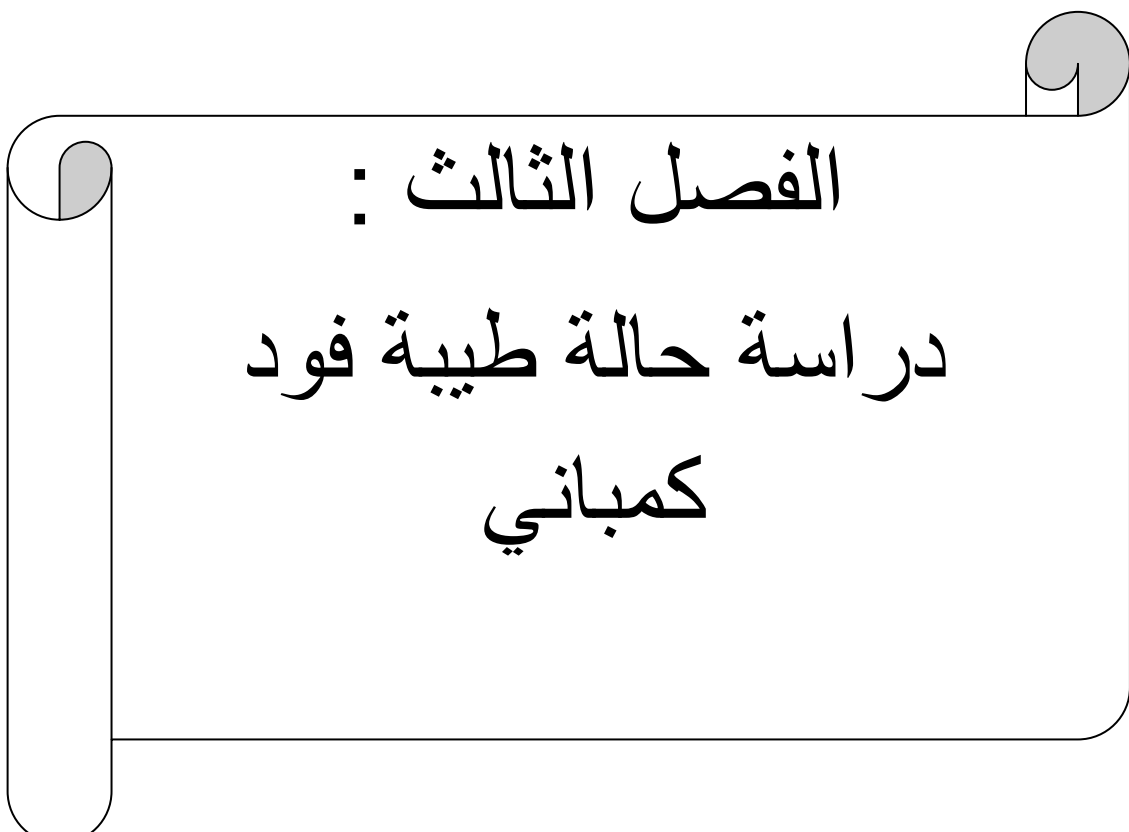
‘إطار خط منتجات معين يباع في نطاق سوق محدود لعدد قليل من الزبائن، تجار الجملة محلين وهم

الذين يقتصر نشاطهم على منطقة جغرافية واحدة، ويمتاز هؤلاء التجار بسرعة تجهيز زبائنه بالسلع عند

الطلب عليها مباشرة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بتنافسية المؤسسة حيث تطرقنا في البداية لمفهوم المنافسة التي نستطيع القول عنها أنها صراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع، أما التنافسية فهي عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد والذي يدفع بالمؤسسة للتفكير في كيفية المحافظة على موقع أحسن في السوق و ذلك بالحصول على أكبر ميزة من خلال بذل جهود معينة. لكي تظل المؤسسة في مركز جيد بالمقارنة مع منافسيها، لابد من اعتماد استراتيجيات معينة للتنافس، وأكثرها شيوعاً هي استراتيجيات القيادة التكلفة و التميزو التركيز، و لكي تستطيع المؤسسة التغلب على المنافسين لابد لها من تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمس. ومن خلال ما سبق نستنتج أن مساهمة سياسة التوزيع المتبعة من طرف المؤسسة مساهمة فعالة في تحسين تنافسياتها، وإن كانت النتيجة النظرية فسنحاول إثباتها ميدانياً من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مؤسستنا طيبة فود كمباني، وهذا ما سنقوم به في الفصل الأخير.

A decorative scroll graphic with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving inward. The text is centered within the scroll.

الفصل الثالث :
دراسة حالة طيبة فود
كمباني

مقدمة

تدعيما لما تطرق إليه من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع تأثير سياسة التوزيع المتبعة بإحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة وهي مؤسسة "طيبة فود كمباني"، و التي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات، و ذلك لتحديد دور التوزيع في تحسين تنافسيته.

و بناء على ما سبق، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة "طيبة فود كمباني"

المبحث الثاني: واقع التوزيع بمؤسسة "طيبة فود كمباني".

المبحث الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة "طيبة فود كمباني".

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة "طيبة فود كمباني"

تعد مؤسسة "طيبة فود كمباني" بروبية إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق إنتاج العصير رامي بالجزائر، وسنحاول في المبحث عرض الجوانب المتعلقة بالشركة من خلال :

المطلب الأول: تقديم مؤسسة "طيبة فود كمباني"

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة "طيبة فود كمباني"

المطلب الأول : تقديم مؤسسة "طيبة فود كمباني"

سننطلق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسة ، ثم نتطرق إلى أهم مبادئ وأهداف كالتالي:

أولا : تعريف مؤسسة طيبة فود كمباني

مؤسسة طيبة فود كمباني " Taiba food company " المعروفة بعلامة رامي للمشروبات، مؤسسة خاصة ذات طابع صناعي تجاري تنشط في مجال الصناعات الغذائية، بدأت نشاطها التجاري سنة 2007 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 101.500.000 دج ومقرهما المنطقة الصناعية رويبة و بالتحديد في المكان المسمى "قدحية" وهي امتداد لمؤسسة دليس فود كمباني food company delice و التي يعود نشاطها لسنة 2005 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة¹.
يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج العصير، المشروبات الطاقوية ومشروب الشعير، تشكل التعداد البشري للمؤسسة من 314 عون آنذاك، حاليا تشغل أكثر من 700 عون بين الإنتاج والإدارة و تترجع على مساحة 5 000 م² تغطي ثلاث عمارات بثلاث طوابق.

¹ www.ramyfood.com (Consulté le 08 juin 2019 a 23h16).

نشاط المؤسسة:

يتمثل نشاط مؤسسة طيبة فود كمباني في إنتاج وتوزيع المشروبات غير الكحولية علامة "رامي"، سعة: 2ل، 1.25ل، 42سل و 33سل في قارورات بلاستيكية.

وفي سنة 2009 أنشأت مؤسسة رامي فود **RFC**، بالمنطقة الصناعية رويبة، ويتمثل نشاطها في إنتاج وتوزيع مشروب الفواكه "رامي". في علب كرتونية سعة 1ل، 2ل و 20سل.

إنشاء مؤسسة رامي بيفراج كمباني **RBC** سنة 2012 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، وذلك بالمنطقة الصناعية رويبة، ويتمثل نشاطها في إنتاج وتوزيع مشروب "رامي"، المعبأ في القارورات المعدنية (مشروب غازي، مشروب طاقوي، مشروب بالحبيبات أو بقطع الفواكه ومشروب الشعير) سعة 24سل و 33سل.

إنشاء مؤسسة شركة دي & ام **D&m** سنة 2012 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في إنتاج وتعبئة مشروب "رامي" في علب كرتونية سعة 20 سل.

إنشاء مؤسسة زين فود **ZFC** سنة 2012 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في إنتاج وتعبئة مشروب "رامي" في قارورات بلاستيكية سعة 1.25ل.

وفي سنة 2015، أنشأت مؤسسة "رامي ميلك" التي من خلالها تم إطلاق منتج الحليب تحت علامة رامي والحليب المنكه بعلامة "رامي اب" سعة 1ل، 18سل، 20سل و 125مل.

مهام مؤسسة طيبة فود كمباني "رامي"

إن المهمة الرئيسية مؤسسة طيبة فود كمباني "رامي" هي تقديم أحسن المشروبات في الجزائر بأذواق متنوعة وبأحجام مختلفة وذات جودة عالية ونوعية جيدة وذات فائدة صحية للمستهلك.¹

¹ معطيات المؤسسة

ثانيا: مبادئ مؤسسة طيبة فود كمباني

و تتمثل مبادئ في النقاط التالية:

- العمل من أجل خلق ثروات و بعث التقدم .
- حماية مصالح المستهلك الجزائري .
- التضامن ، النوعية ، الجودة ، الثقة ، الأمانة ، الأخلاق ، الإبداع ، الإتقان ، المساعدة .
- روح الجماعة
- احترام الالتزامات ، الوفاء بالوعود .
- الصدق .
- احترام القوانين و التشريعات الوطنية .

ثالثا : أهداف مؤسسة طيبة فود كمباني:

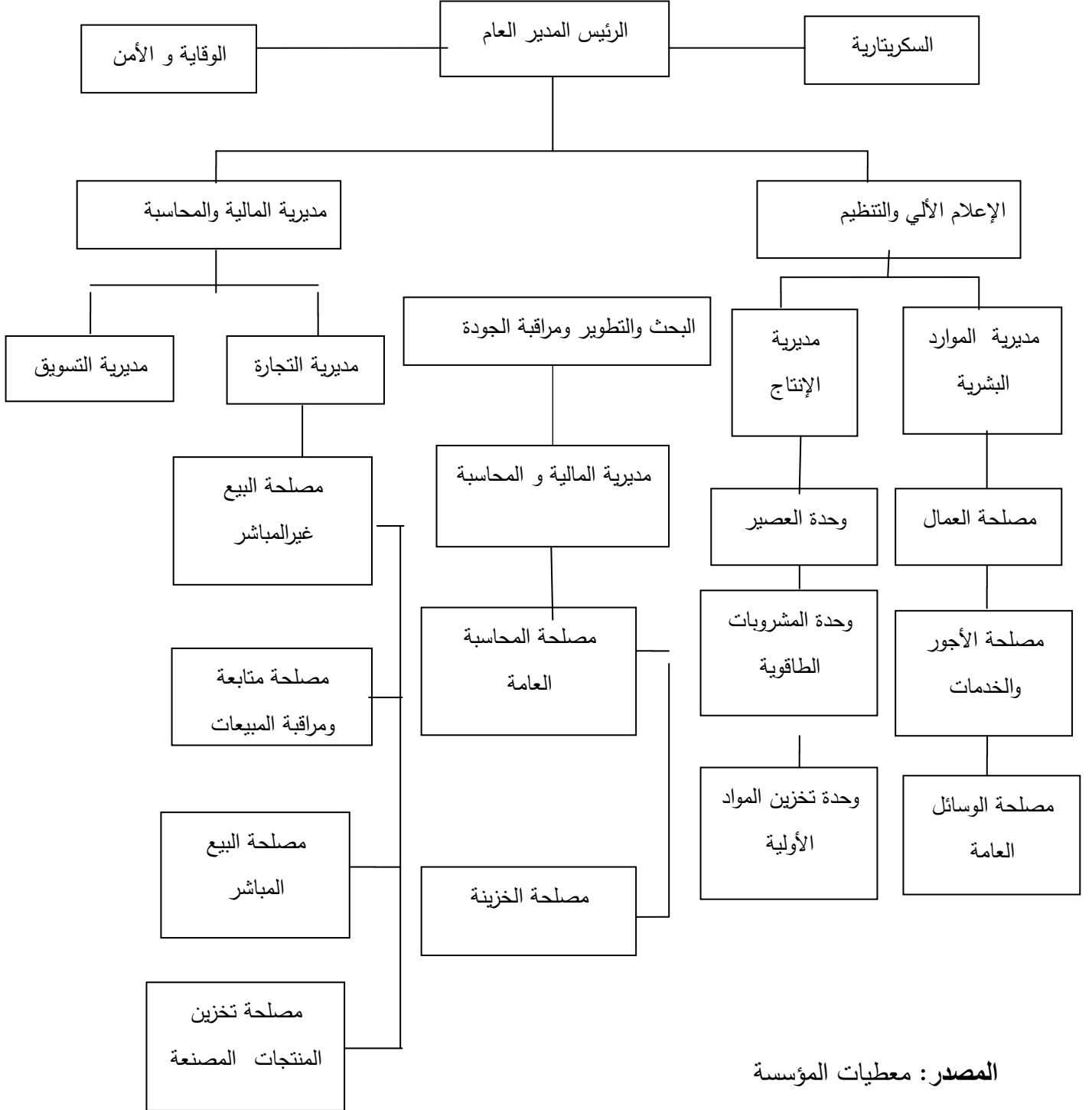
- توسيع تشكيلة العصير من فواكه مختلفة .
- تعريف الزبائن بالمنتجات من خلال العديد من الأنشطة التسويقية .
- تطوير نشاط المؤسسة .
- ضمان تمويل دائم للسوق الجزائرية بالعصير و المشروبات الطاقوية .
- الاستجابة لمتطلبات المستهلكين من خلال العمل على تطوير منتجاتها مما يضمن و فائهم لها.
- تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة و الوصول إلى الأهداف المسطرة .
- كسب حصة سوقية أكبر في السوق الجزائرية .
- المساهمة في نمو الاقتصاد .
- الرقي بعلامة المؤسسة و منتجاتها من خلال المشاركة في الصالونات المعارض ، الملتقيات.¹

¹ معطيات المؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة "طيبة فود كمباني"

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية

والمصالح داخل المؤسسة ، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لشركة "طيبة فود كمباني" في الشكل التالي:



شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة طيبة فود كمباني " رامي " :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو هيكل يحتوي على عدة أقسام والتي تتفرع منها عدة وحدات ومديريات وكذا

مصالح وفيما يلي تفصيل وشرح لكل واحدة منها :¹

وحدة الوقاية والأمن : هي وحدة تعمل تحت سلطة المدير العام وتتمثل مهامها في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وحماية ثرواتها.

المديرية العامة : تعتبر مركز لقيادة المؤسسة إذا تعمل على التنسيق بين مختلف وظائفها و العمل على الاستغلالها الامثل لمواردها المالية منها البشرية بالاضافة إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية و فيمايلي :

✓ **وحدة التنظيم والإعلام الألي:** وتتمثل مهامها في تجهيز وحدات المؤسسة بالإعلام الألي وكذلك جمع ومعالجة البيانات بطريقة ألية.

✓ **وحدة الإمداد :** عمل على ضمان تموين المؤسسة بالمواد الأولية.

✓ **وحدة مراقبة الجودة :** من أجل تقديم منتجات صحية و مطابقة للمواصفات العالمية فإن

المؤسسة تعمل جاهدة للمحافظة على أماكن العمل و الألات وكل ما له علاقة بصفة مباشرة أو غير مباشرة لعملية الإنتاج .

كما تقوم المؤسسة و لضمان صحة منتجاتها بمجموعة من الإجراءات تخص :

• مراقبة عملية تحليل المياه المستخدمة في الإنتاج.

• نظافة العمال من خلال توفير جميع الوسائل الضرورية لغسل الأيدي وكذا استعمال الواقي الصحي للأيدي و الرأس .

• المحافظة على جودة التهوية ومراقبة درجات الحرارة والرطوبة .

¹ مطيات المؤسسة

- ✓ **مديرية المالية و المحاسبة :** تقوم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية و المالية للمؤسسة كما تقوم بضمان السير الحسن لخزينة للمؤسسة وذلك من خلال مصلحة المحاسبة العامة و الخزينة .
- ✓ **المديرية التجارية :** ومن مهامها العمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال توفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين بالإضافة إلى مراقبة مخزون المنتجات المصنعة، وتضم هذه المديرية أربعة مصالح وهي :
 - **مصالح البيع المباشر :** وتتمثل مهامها في استقبال الزبائن الذين لديهم اتصال مباشر بالمؤسسة بالإضافة إلى شحن المنتجات وتوفير الطلبات .
 - **مصلحة البيع غير المباشر :** وتتمثل مهامها في ضمان تصريف منتجات المؤسسة وجمع وتخطيط الطلبات .
 - **مصلحة متابعة ومراقبة المبيعات :** تقوم هذه المصلحة بمتابعة التجار الذين أوكلت إليهم مهمة توزيع منتجات المؤسسة كما تعمل على إقامة علاقات تجارية جديدة والبحث عن منافذ تسويقية جديدة .
 - **مصلحة تخزين المنتجات التامة الصنع :** تضمن هذه المصلحة عدم إنقطاع المنتجات من السوق من خلال إعلام مصلحة الإنتاج عن حجم المبيعات وكم تبقى منها .
- ✓ **مديرية الإنتاج:** وتتمثل مهامها في وضع ومتابعة برامج الإنتاج بالإضافة إلى دراسة النوعية وتسيير تدفقات المخزون وتضم هذه المديرية مصلحتين:
 - **مصلحة الإنتاج:** تتكون هذه المصلحة من ورشتي إنتاج ، الورشة الأولى تضم أربعة خطوط إنتاج ، ثلاثة منها لإنتاج مشروب الفواكه المعبىء في قارورات بلاستيكية والخط الآخر لإنتاج

مشروب الفواكه المعبئة في عبوات معدنية ، أما الورشة الثانية فتحتوي على خط لإنتاج المشروبات الطاقوية .

• مصلحة تخزين المواد الأولية :تعمل هذه المصلحة على ضمان عملية تخزين المواد الأولية في أحسن الظروف والعمل على ضمان عدم انقطاعها .

✓ **مديرية الموارد البشرية :** تعمل هذه المديرية على ضمان السير الحسن للمواد البشرية وتوفير ظروف عمل ملائمة وتضم هذه المديرية ثلاث مصالح وهي :

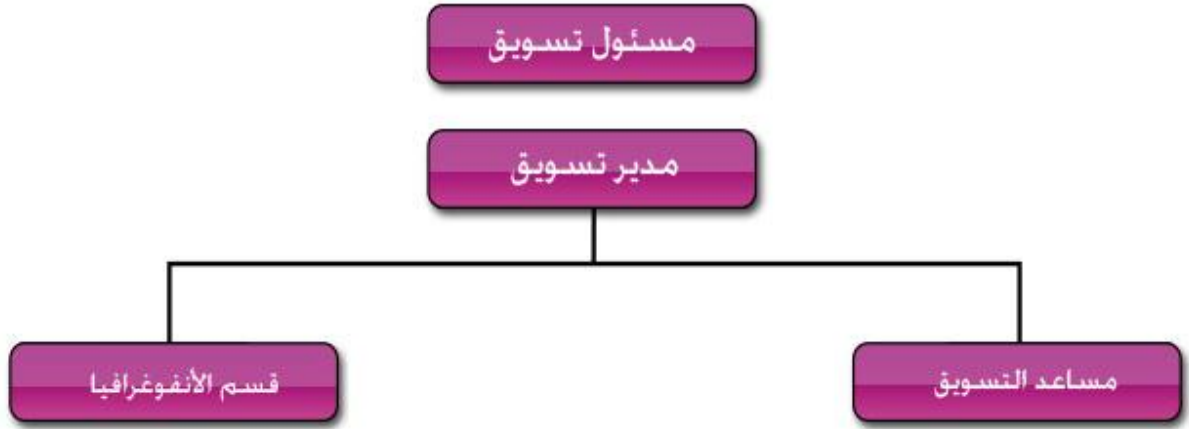
• مصلحة تسيير العمال : و تتمثل مهامها في عملية إستقطاب عمال جدد ومتابعة المسار المهني للعمال وكذا تكونهم من خلال إعداد برامج لذلك ،بالإضافة إلى مراجعة ملفات الإدارة الخاصة بالعمال .

• مصلحة الأجور والخدمات الاجتماعية : تتمثل مهامها في إعداد أجور العمال ومتابعة حضورهم اليومي وكذا متابعة الإجراءات المرتبطة بالخدمات الاجتماعية .

• مصلحة الوسائل العامة : تعمل هذه المصلحة على ضمان عملية النقل وكذا الصحة الامن في المؤسسة.

✓ **مديرية التسويق :**تم إنشائها بهدف مراقبة وبصفة مستمرة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة خاصة ما تعلق بحصص السوق التي يملكها المنافسين، والبحث عن المنافذ التسويقية الجديدة، كما تعمل على تحسين صورة المؤسسة وتقوية عملية الاتصال مع المستهلكين من خلال عناصر المزيج الترويجي.

مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق



المصدر : معطيات المؤسسة

تختلف مهام مديرية التسويق إذ يمكن إظهار مهامها فيما يلي :

أولاً:المنسقة العامة : تتكفل ب :

- ✓ بدء المهام.
- ✓ ضمان أتساق الأعمال.
- ✓ تحديد المهام غير المحققة.
- ✓ تنظيم الجلسات الإعلامية.
- ✓ إعداد ومتابعة الميزانية السنوية لقسم التسويق.
- ✓ إعداد نماذج طلب.
- ✓ متابعة ومراقبة مقدمي الخدمات.

ثانياً:الهيئة القانونية : تتكفل ب :

- ✓ INAP المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.
- ✓ CNR - المركز الوطني لسجل التجارة

✓ - EAN البار كود.

✓ الإعلان المدني.

ثالثا:-التظاهرات : وهو مسؤول عن:

✓ الرعاية

✓ إعداد ورصد الأحداث

✓ مراقبة المهام

✓ دراسة الملفات

✓ استغلال جيد للأحداث

✓ العلاقات

رابعا:مجموعة الإدارة : المسؤولة عن :

✓ تمثيل العلامة التجارية على شبكة الإنترنت

✓ إدارة الصفحة RAMY MILK ،RAMYKIDS ،RAMYFOOD على الفايبيوك، تويتر

وغوغل+

✓ سمعت العلامة التجارية على الشبكات الاجتماعية (الحفاظ على صورة جيدة للعلامة التجارية).

خامسا:الفئة الإدارية:المسؤولة عن :

✓ التنقيب في السوق، المنافسين

✓ الترويج

✓ الوظيفة المتبادلة بين قسم التجارة والتسويق

✓ الخبرة في السوق

سادسا:الدراسات والمراقبة: المسؤولة عن :

- ✓ إجراء البحوث في مجالات : المستهلك، والتوزيع، والمنافسة وعوامل بيئة أخرى في السوق.
- ✓ مراقبة متقنة للمنافسة ،المنافسة التجارية والاقتصادية.

سابعا: مكلفة بالإعلام: مسؤولة عن:

- ✓ -إرسال معلومات الشركة إلى مختلف وسائل الإعلام.
- ✓ تنظيم المؤتمرات الصحفية لنقل المعلومات عن آخر أنشطة الشركة.

ثامنا: مشرف الموقع : مسؤول عن:

- ✓ المشاركة في تصميم الموقع الالكتروني للشركة.
- ✓ تطوير الموقع وتنفيذه ومتابعته الفنية.
- ✓ تحقيق التكامل بين عناصر الوسائط المتعددة.
- ✓ التصميم الجرافيكي للموقع: إدارة الواجهات الرسومية البصرية المتعددة الوسائط.
- ✓ إدارة المحتوى التحريري (مقالات، أحداث ...).
- ✓ تحسين محركات البحث للموقع.
- ✓ إدارة، تحديث وأرشفة الموقع

تاسعا: التسويق التجاري: يتعامل مع:

- ✓ تطوير السياسة الترويجية.
- ✓ وضع خطة العمل السنوية.
- ✓ اقتراح إجراءات المبيعات، ونهج المتابعة.
- ✓ تعريف هدف المبيعات.
- ✓ متابعة الإجراءات ومراقبة الربحية وتحسين النتائج.

- ✓ تقديم توصيات للتحسين.
- ✓ إجراء الدراسات والتحليلات المتعلقة بالسوق والمنتج.
- ✓ إدارة جميع عمليات التسويق التجاري وبناء فرق العمل.

المبحث الثاني : واقع سياسة التوزيع بمؤسسة طيبة فود كمباني.

تسعى مؤسسة طيبة فود كمباني إلى الإهتمام بالنشاط التوزيعي، لمواجهة المنافسة و كسب ولاء زبائنها سنحاول تقديم وجهة نظر للتوزيع بمؤسسة طيبة فود كمباني, كما سنقوم بتوضيح نوع القنوات التوزيع والاستراتيجية التوزيعية التي اعتمدت عليها.

- ✓ **المطلب الأول :** وجهة النظر للتوزيع بمؤسسة طيبة فود كمباني.
- ✓ **المطلب الثاني :** نوع القنوات التوزيع المعتمدة بمؤسسة طيبة فود كمباني.
- ✓ **المطلب الثالث:** استراتيجية التوزيع المتبعة بمؤسسة طيبة فود كمباني .

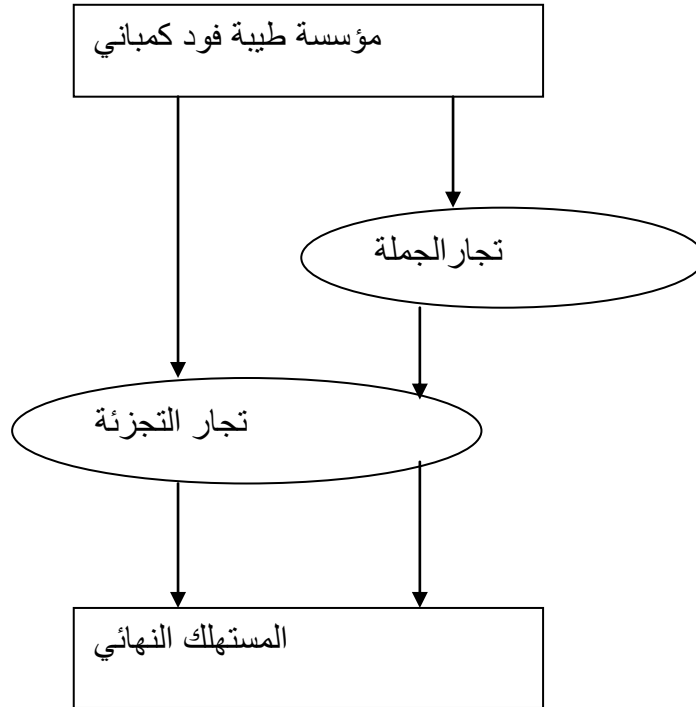
المطلب الأول : وجهة النظر للتوزيع بمؤسسة طيبة فود كمباني.

يعتبر التوزيع عاملا أساسيا لتوزيع العصير رامي، فهو يضمن توفير هذا المنتج في الوقت والمكان المناسبين، لهذا الغرض تعمل "طيبة فود كمباني" منذ نشأتها على تطوير و ترقية وظيفة التوزيع فعالة على غرار المؤسسات الأخرى التي تنشط على الصعيد الوطني.¹

المطلب الثاني : نوع القنوات التوزيع المعتمدة بمؤسسة طيبة فود كمباني.

بمأن مؤسسة طيبة فود كمباني تقوم بإنتاج العصير و مشتقاته المتمثلة في عدة منتجات استهلاكية قابلة للفناء النهائي بمجرد استهلاكها،و تستعين في توزيعها على الوسطاء (تجار الجملة و التجار التجزئة)، فإن المؤسسة تعتمد على قنوات توزيع غير المباشر للسلع الاستهلاكية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:²

الشكل رقم(12):قنوات التوزيع مؤسسة طيبة فود كمباني.



المصدر: من إعداد الطلبة

¹ مقابلة الشخصية مع مسير الفنة السيد محمودية عمارة يوم 2019/5/7 على الساعة 10:15
² مقابلة مع نفس شخص .

المطلب الثالث : استراتيجية التوزيع المتبعة في مؤسسة طيبة فود كمباني.

يعتبر النشاط التوزيعي نشاطا استراتيجيا لشركة لاعتباره سلاحا لمواجهة المنافسة.¹

✓ تعتمد شركة على استراتيجية التوزيع الشامل (المكثف) من أجل الوصول إلى عدد كبير من المستهلكين المحتملين (التغطية السوق).

✓ كما تعتمد على مزيج من استراتيجي الدفع و الجذب فهي تقوم بدفع منتجاتها عبر موزعيها من تجار جملة وتجار تجزئة عن طريق تحفيزهم لبيع منتجاتها عن طريق تجهيز الوسطاء بمواد العرض وملصقات خاصة بمنتجاته ،إن هذه الاستراتيجية مرتبطة بقدرة و مهارة البيع للمؤسسة.

كما تقوم كذلك بالترويج لمنتجاتها بالتأثير على الطلب الزبائن من خارج النظام التوزيعي و ذلك من خلال:

✓ المشاركة في المعارض الدولية للتعريف بالعلامة و المنتجات

✓ الاستخدام م الإعلانات عبر اللوحات الاعلانية في الكثير من المناطق.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة طيبة فود كمباني.

بغية اختيار و تأكيد صحة فرضيات بحثنا سنقوم في هذا البحث بتحليل و مناقشة استبيان وجه لاستجواب مجموعة من موظفي مؤسسة طيبة فود كمباني.

حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث المطالب وهي:

✓ **المطلب الأول:** الإطار المنهجي للدراسة.

✓ **المطلب الثاني:** مناقشة و تحليل محاور الاستبيان.

✓ **المطلب الثالث:** حوصلة نتائج الاستبيان.

¹ مقابلة مع نفس الشخص

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلي الإطار المنهجي لدراسة كالتالي :

❖ منهجية البحث

بما أن موضوع يحتاج إلى دراسة واضحة ومدققة عن المؤسسة طيبة فود كمباني كان لابد أن نأخذ بعين الاعتبار المنهجية المناسبة للمؤسسة وظروف العمل لتسهيل عملية بحثنا و جمع المعلومات المهمة حول موضوعنا، حيث كان اختيارنا واضح الأولى وصفية والثانية كانت دراسة الاستقصائية التي تهدف إلى تحليل و تفسير تلك المعلومات والبيانات وتعميم الظاهرة المدروسة.

❖ حدود البحث

حتى نقوم بدراسة معينة وجب أن محددين التي على أساسها يمكننا تحقيق الدراسة.

- البعد المكاني : لم تتعدى دراستنا حدود المؤسسة طيبة فود كمباني وتمت داخل سياقها.
- البعد الزمني : إمتدت دراستنا من 1 مارس 2019 إلى غاية 30 ماي 2019 وهي المدة المستغرقة أثناء قيمنا بتوزيع و جمع الاستبيان على العينة .

• البعد الموضوعي : قمنا بتحديد المواضيع على ثلاث محاور لحصر المستجوب داخل موضوعنا وهي:

- المحور الأول : النشاط التوزيعي ومكانته في المؤسسة.

- المحور الثاني : تنافسية المؤسسة.

- المحور الثالث : علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة.

❖ طريقة اختيار العينة

استعملنا في اختيار أفراد العينة القصدية , و طريقة غير عشوائية يتم ون خلالها اختيار عناصر العينة من طرف الباحث وفق ما يراه مناسب.

❖ عينة الدراسة

تمت دراستنا داخل حدود المؤسسة طيبة فود كمباني التي بها $n = 100$ موظفا، و قد تم اختيار عينة $n=35$ موظف من مختلف الإدارات (التسويق و التوزيع).

❖ طبيعة الموظفين المستجوبين

قمنا بتصميم الاستبيان الذي كان موجه للعملاء المؤسسة طيبة فود كمباني الخاصة بمصالحة التسويق ومصحة التوزيع، لما لهم اطلاع وخبرة تمكنا من التوصيل أي استنتاج مبينة على دراسة علمية ذات الصداقية.

❖ أداة الدراسة (الإستبيان)

قمنا بإعداد استمارة الاستبيان وفق الطرق العلمية في مجال الدراسة، وحاولنا تبسيطه حتى يستطيع المستجوب الإجابة، وقد صمنا الاستبيان في 6 صفحات وتم كتابة الأسئلة بخط واضح و مرتب، والتي كانت مكون من 11 سؤالاً و 5 أسئلة شخصية.

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة بيانات محاور الإستبيان

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

أولا : تحليل و مناقشة المعلومات الشخصية

سيتم عرض خصائص أفراد مجتمع الدراسة بناءا على إجاباتهم على المعلومات الشخصية حيث قمنا بوضع 5 أسئلة شخصية (الجنس ، السن، المستوى التعليمي، السنوات المهنية، نوع المؤسسة).

و يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها فيمايلي :

❖ السؤال المتعلق بجنس المستجوب:

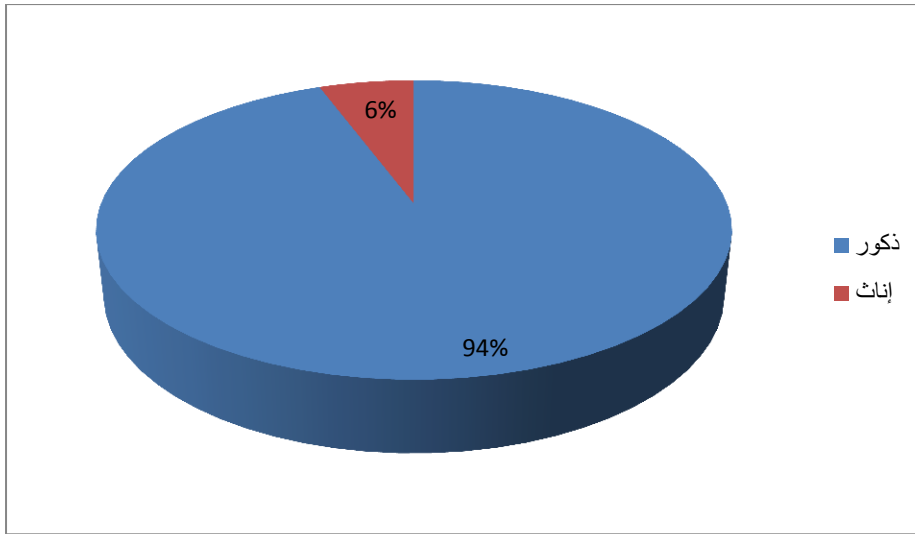
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (01): نتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب

النسبة	التكرار	الجنس
94%	33	ذكور
6%	2	إناث
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل قم (13): دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب



المصدر: مستخلص من الجدول.

- يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن العينة المدروسة تتكون من 33 عامل بنسبة 94 % ، و 2 عاملة أي بنسبة 6 %، ومنه نستخلص أن العينة المستجوبة غلبت عليها الفئة الرجال ، أي أن أغلبية الإطارات و الموظفين هم الرجال.

❖ السؤال المتعلق بسن المستجوب:

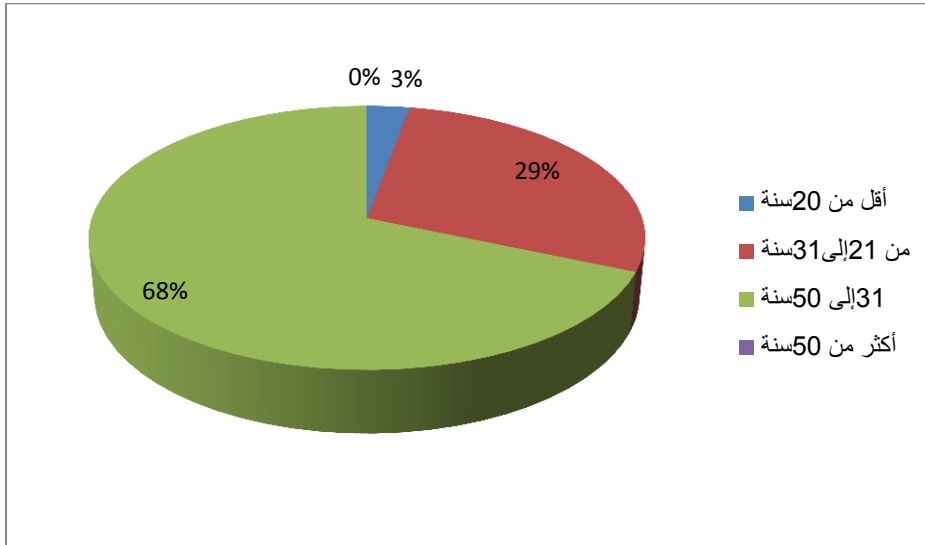
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (02): نتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب

النسبة	التكرار	السن
3%	1	أقل من 20 سنة
29%	10	من 21 إلى 31 سنة
69%	24	31 إلى 50 سنة
0%	0	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (14): دائرة النسبة لنتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب



المصدر: مستخلص من الجدول

• يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أن الفئة التي تتعامل أكثر مع المؤسسة يمثلون أكبر

نسبة 68% (من 31 إلى 50 سنة) ، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عنصر

الفصل الثالث : دراسة حالة طيبة فود كمباني

الشباب بشكل كبير بسبب قدرتهم على اكتساب المهارات والقدرات وخلق نشاط يتماشى مع المتغيرات
الحاصلة .

❖ السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي:

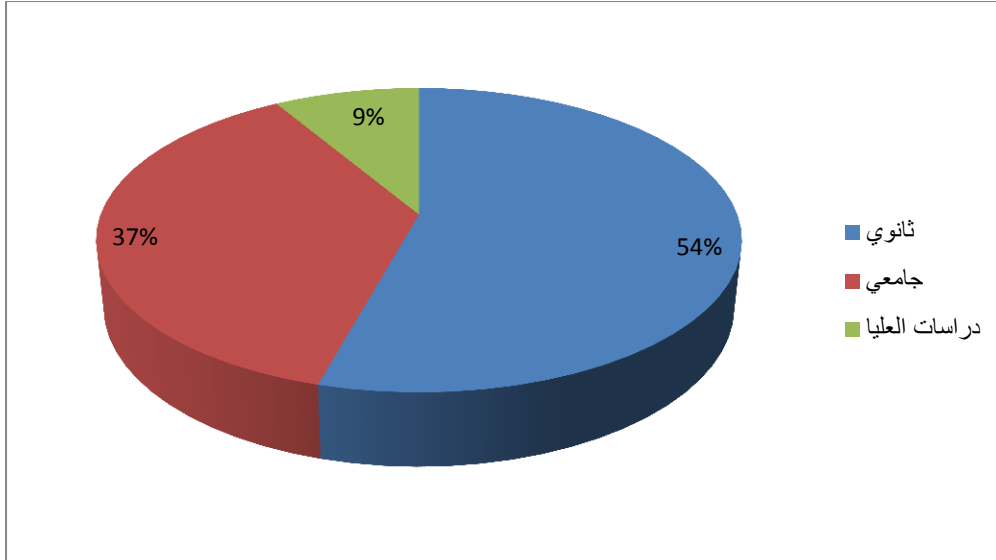
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (03):نتائج السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي للمستجوب:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
54%	19	ثانوي
37%	13	جامعي
9%	3	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(15): دائرة نسبية لنتائج السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي للمستجوب.



المصدر: مستخلص من الجدول .

الفصل الثالث : دراسة حالة طيبة فود كمباني

- يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن النسبة الأعلى من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي بنسبة 54% وبعدها الفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة 37%، أما النسبة الأصغر كانت للأفراد ذو مستوى دراسات عليا بنسبة 9% .

❖ السؤال المتعلق بسنوات المهنة للمستجوب:

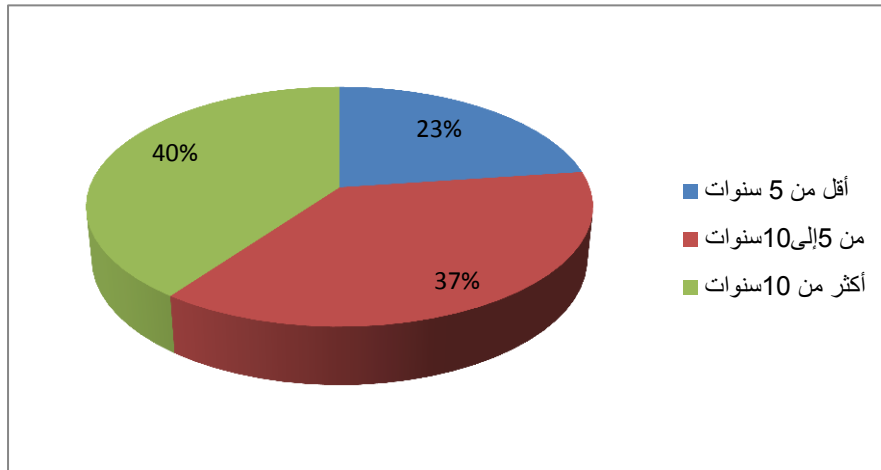
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (04): نتائج السؤال المتعلق بسنوات المهنة للمستجوب.

النسبة	التكرار	السنوات المهنية
23%	8	أقل من 5 سنوات
37%	13	من 5 إلى 10 سنوات
40%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (16): دائرة نسبية السؤال المتعلق بسنوات المهنة للمستجوب



المصدر: مستخلص من الجدول .

الفصل الثالث : دراسة حالة طيبة فود كمباني

- يتضح لنا من الجدول والشكل أن النسبة الأكثر هي 40% و كانت لأفراد العاملين لأكثر من 10 سنوات الخبرة في الشركة ، ثم تليها الفئة ذات الخبرة المهنية بنسبة 37% من 5 إلى 10سنوات، أما النسبة الأقل 23% فكانت للفئة أقل من 5 سنوات .

❖ السؤال المتعلق بنوع المؤسسة :

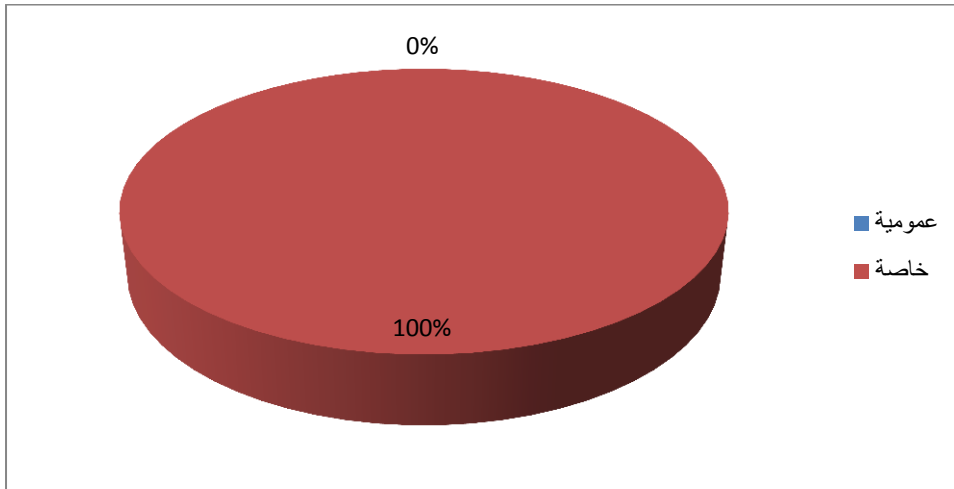
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:ذ

الجدول رقم(05): نتائج السؤال المتعلق بنوع المؤسسة للمستجوب.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	عمومية
35%	35	خاصة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(17): دائرة نسبية لنتائج السؤال المتعلق بنوع المؤسسة للمستجوب



المصدر: مستخلص من الجدول

الفصل الثالث : دراسة حالة طيبة فود كمباني

- يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن كل أفراد العينة 35 بنسبة 100% من الموظفين المؤسسة أجابوا بأنها مؤسسة عمومية وهذا كان الجواب الصحيح.

ثانيا : مناقشة و تحليل معلومات أجزاء الاستبيان

تحليل لنتائج الاستبيان لكل أجزاء الثلاثة، بحيث استعملنا طريقتي في تحليل للنتائج التحليل الأحادي والثنائي.

❖ التحليل الأحادي:

و فيه نقوم بتحليل أسئلة الاستبيان كل واحدة على حدة كما هو موضح كالتالي :

✓ تحليل و مناقشة النشاط التوزيعي و مكانته في المؤسسة

السؤال الأول :_ فما تتمثل أهداف النشاط التوزيعي بالنسبة لكم؟_

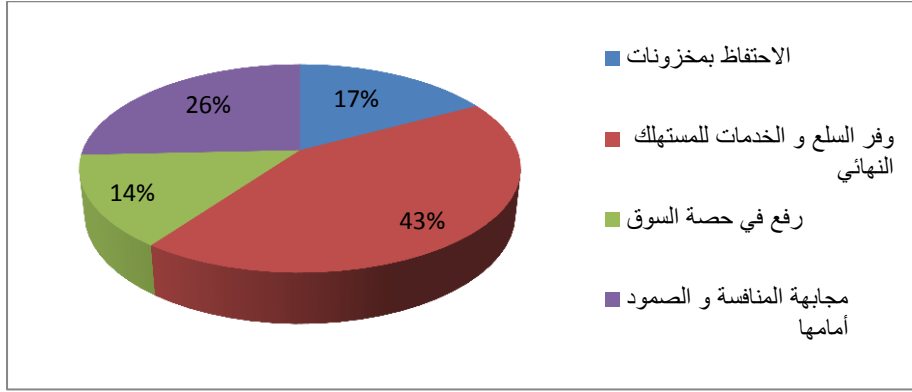
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(06): نتائج السؤال رقم (01)

النسبة	التكرار	الإجابة
17%	6	الاحتفاظ بمخزونات
43%	15	وفر السلع و الخدمات للمستهلك النهائي
14%	5	رفع في حصة السوق
26%	9	مجابهة المنافسة و الصمود أمامها
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(18): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (01)



المصدر: مستخلص من الجدول

- يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 43% من موظفين المستجوبين يرون بأن أهداف النشاط التوزيعي تتمثل في ،وفر السلع و الخدمات إلى للمستهلك النهائي،و نسبة 26% اختارت جواب مواجهة المنافسة و الصمود أمامها ، و أما عن جوابي الاحتفاظ بالمخزونات و رفع في حصص السوق فقد أخذ النسب على التوالي 17% و 14%.

السؤال الثاني :_فيما تتمثل و وظائف النشاط التوزيعي؟

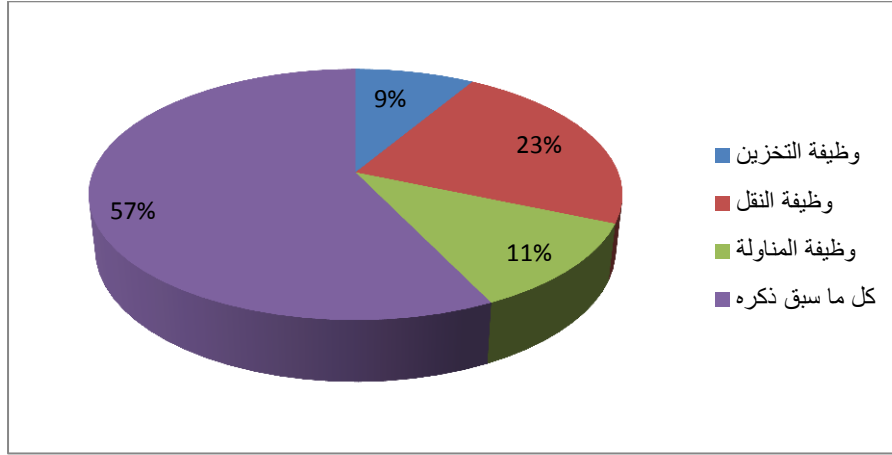
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(07): نتائج الوال رقم (02)

النسبة	التكرار	الإجابة
9%	3	وظيفة التخزين
23%	8	وظيفة النقل
11%	4	وظيفة المناولة
57%	20	كل ما سبق ذكره
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(19): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم(02)



المصدر: مستخلص من الجدول

• يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين ان نسبة من موظفي المؤسسة المدروسة يرون بأن وظائف النشاط التوزيعي يتمثل في وظيفة النقل بنسبة 23 % وعن جوابي وظيفة التخزين و وظيفة المناولة فقد أخذت النسب على التوالي 9 % و 11% ،حين أن أكبر نسبة قدرت 57 % و كان الجواب هو كل ماسبق ذكره و كانت إجابة على الصواب.

السؤال الثالث :_ في رأيكم .ما تقييم مستوى أداء النشاط التوزيعي بالنسبة لكم؟

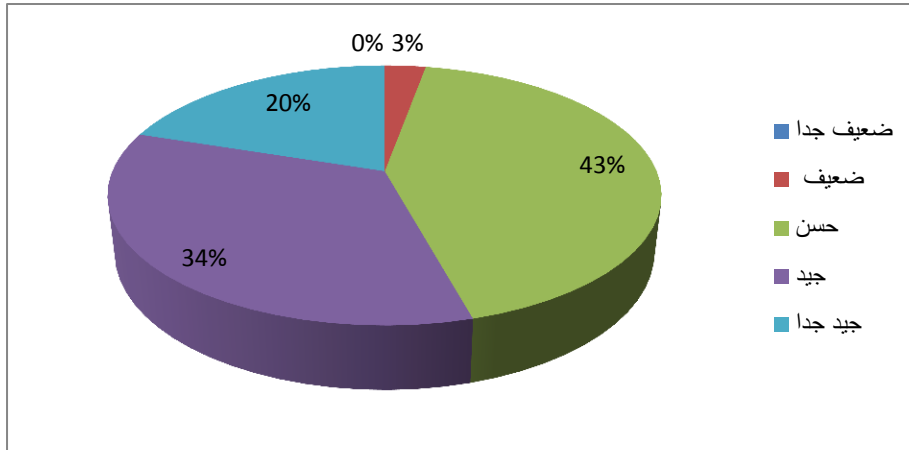
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (08): نتائج السؤال رقم (03)

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	ضعيف جدا
3%	1	ضعيف
43%	15	حسن
34%	12	جيد
20%	7	جيد جدا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتيج الاستبيان

الشكل رقم (20): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (03)



المصدر: مستخلص من الجدول

• يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن تقييم الموظفين لأداء مستوى النشاط التوزيعي بمؤسستهم

كانت "حسن" بنسبة عالية 43% ، و تليها نسبة 34% بتقييم "جيد"، 20% بتقييم "جيد جدا" .

✓تحليل و مناقشة تنافسية المؤسسة

السؤال الرابع : في رأيكم ما المقصود بالتنافسية؟

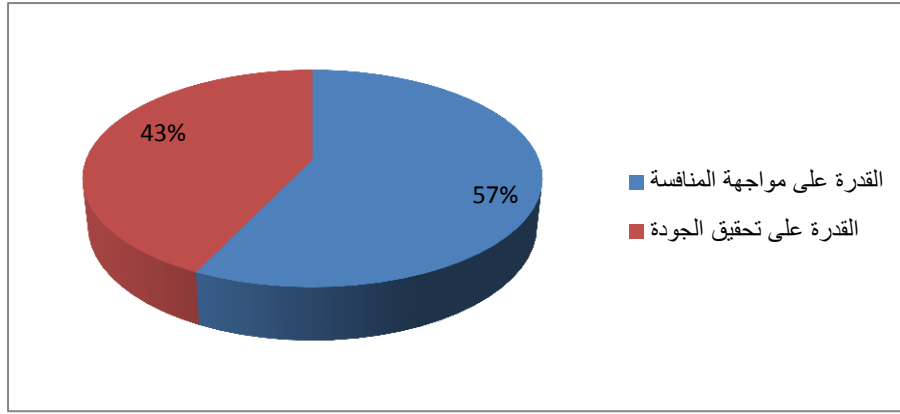
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (09): نتائج السؤال رقم (04)

النسبة	التكرار	الإجابة
القدرة على مواجهة المنافسة	20	57%
القدرة على تحقيق الجودة	15	43%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (21): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (04)



المصدر: مستخلص من الجدول

- يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن المستجوبين يرون أن مفهوم القدرة التنافسية هو القدرة في مواجهة المنافسة بنسبة 57%، وحين أن نسبة 43% أخطأت في إختيار الجواب الصحيح.

السؤال الخامس:

الجزء الأول : هل تمتاز مؤسستكم بالقدرة التنافسية؟

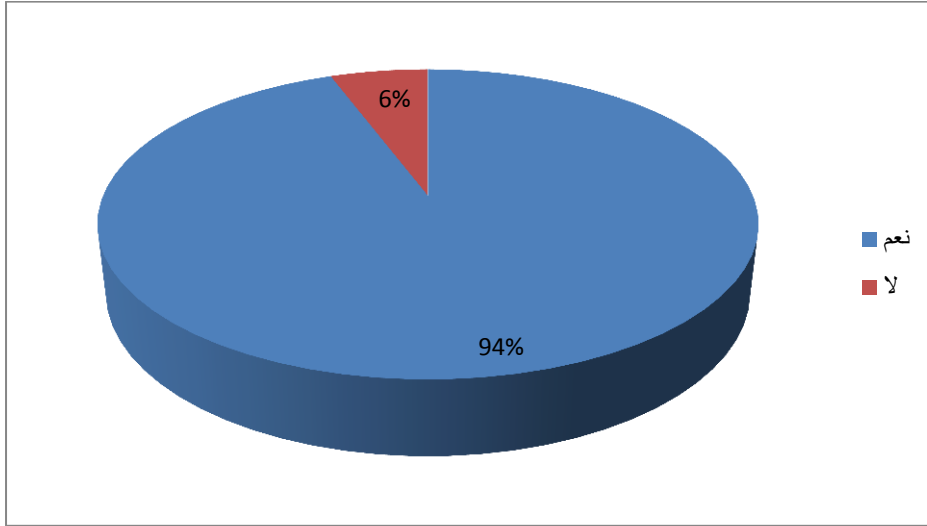
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التالي:

الجدول رقم (10): نتائج السؤال رقم (05)/الجزء الاول

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	%94
لا	2	%6
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(22): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (05)/الجزء الأول.



المصدر: مستخلص من الجدول

• يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية موظفين المؤسسة المدروسة أجابوا بنعم نسبة 94%

بأن مؤسستهم تمتاز بالقدرة التنافسية ، ونسبة 6% يرون بأن مؤسستهم لا تمتاز بالقدرة التنافسية.

الجزء الثاني : على ماذا إعتدتم في إجابتكم؟

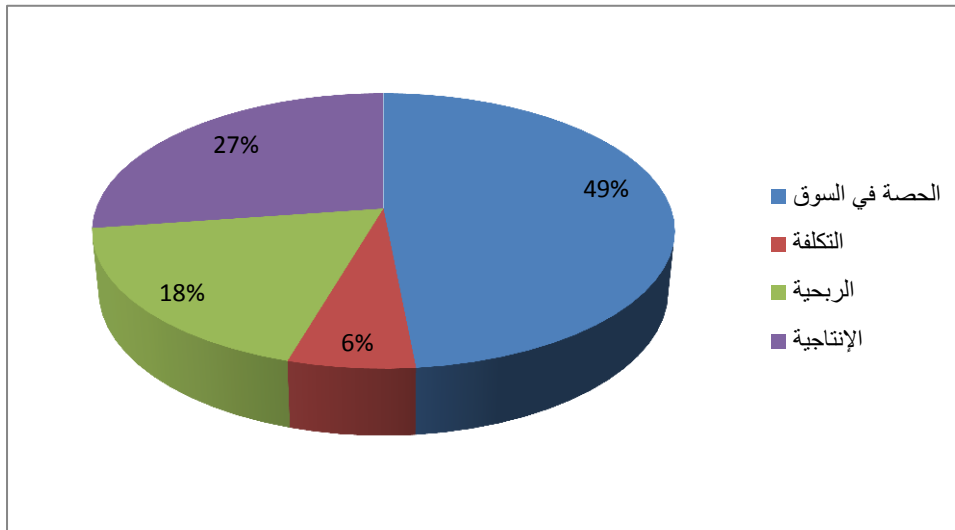
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(11): نتائج السؤال رقم(05) /الجزء الثاني

النسبة	التكرار	الإجابة
48%	16	الحصة في السوق
6%	2	التكلفة
18%	6	الربحية
27%	9	الإنتاجية
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (23): دائرة نسبية لنتائج السؤال الخامس/الجزء الثاني



المصدر: مستخلص من الجدول

- يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن أكبر نسبة 49% من المستجوبين إعتمدوا على الحصة في السوق في تحديد إجابتهم بأنها مؤسسة تنافسية ثم تليها نسبة 27% إعتمدوا على الإنتاجية و نسبة 18% إعتمدوا على الربحية .و في حين أن أصغر نسبة 6% إعتمدوا على التكلفة..

السؤال السادس:

الجزء الأول : هل لديكم منافسين؟

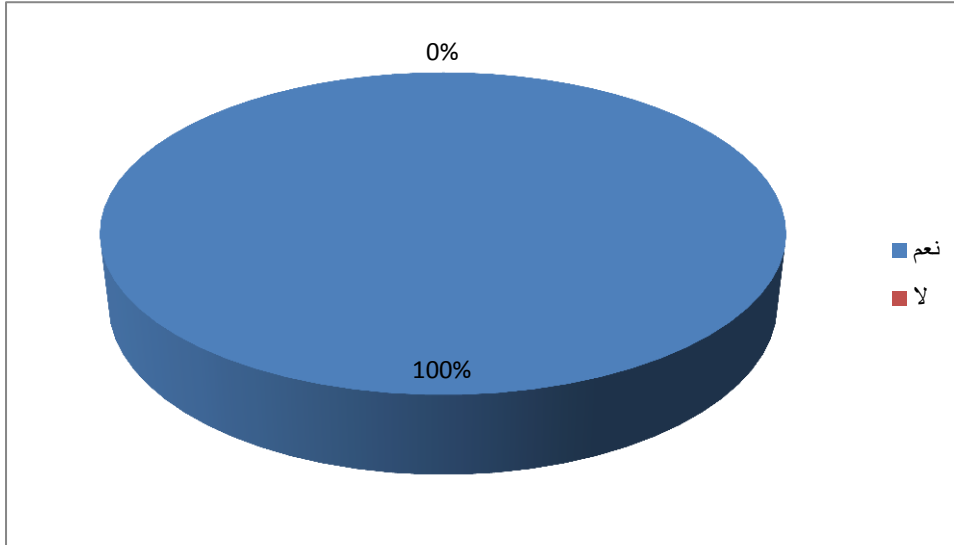
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(12): نتائج السؤال السادس/الجزء الاول

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	35	نعم
%0	0	لا
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(24):دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم(06)/ الجزء الثاني



المصدر: مستخلص من الجدول

- يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن كل المستجوبين بنسبة %100 من موظفين أجابوا بنعم تواجه الشركة منافسة في السوق.

الجزء الثاني : كم عدد المؤسسات المنافسة بالنسبة لكم؟

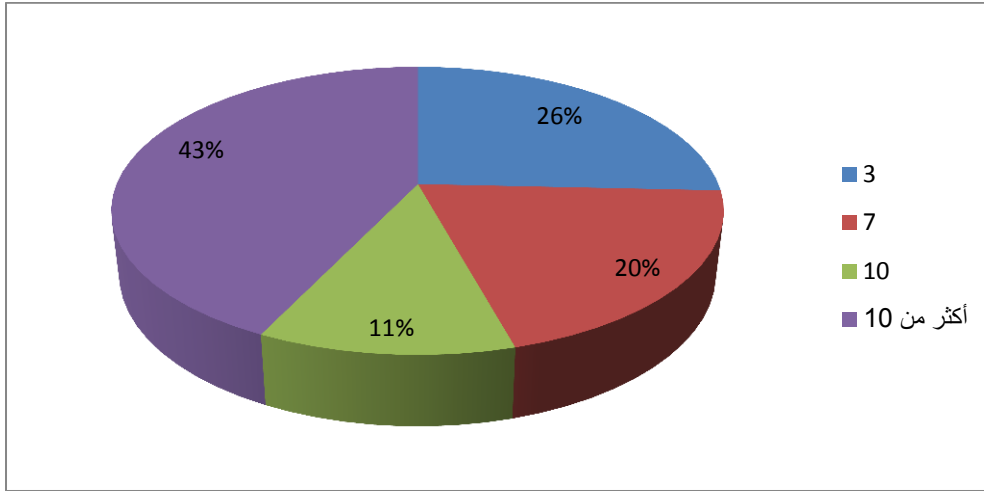
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(13): نتائج السؤال رقم (06)/الجزء الثاني

النسبة	التكرار	الإجابة
3	9	%26
7	7	%20
10	4	%11
أكثر من 10	15	%43
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(25): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (06)/الجزء الثاني



المصدر : مستخلص من الجدول

- يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن أكثر نسبة 43% من موظفين اتفقوا أن مؤسستهم تواجه أكثر من 10 منافس في السوق، كما أن نسبة 26% كانت 3 منافسين، و نسبة 20% كانت 7 منافسين و أقل كانت نسبة 11% بالنسبة 10 منافسين في السوق.

السؤال السابع : كيف تقيمون مستوى التنافسي بمؤسستكم؟

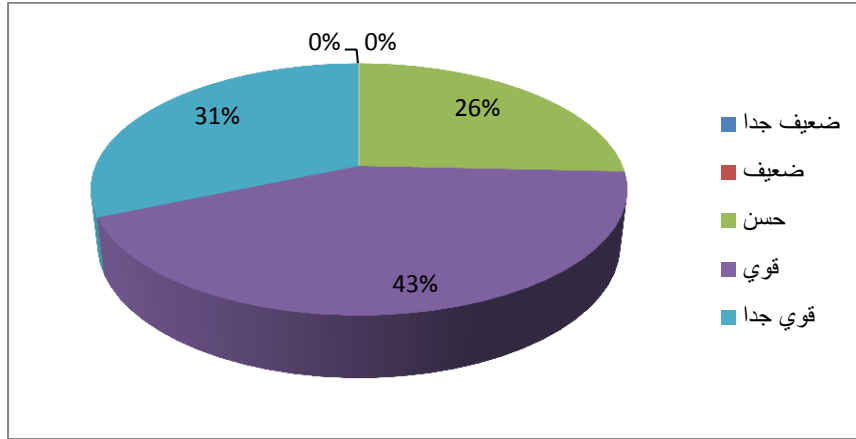
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(14):نتائج السؤال رقم (07)

النسبة	التكرار	الإجابة
%0	0	ضعيف جدا
%0	0	ضعيف
%26	9	حسن
%43	15	قوي
%31	11	قوي جدا
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(26): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (07).



المصدر : مستخلص من الجدول

• يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن تقييم الموظفين لمستوى تنافسية شركتهم بنسبة عالية "قوي"

43%، و تليها نسبة 31% بتقييم "قوي جدا"، وأما عن تقييم "حسن" فقد كانت نسبة المستجوبين الذين

اختاروه 9%.

✓ تحليل و مناقشة علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة

السؤال الثامن : في رأيكم هل النشاط التوزيعي له دور في تحسين تنافسية مؤسستكم؟

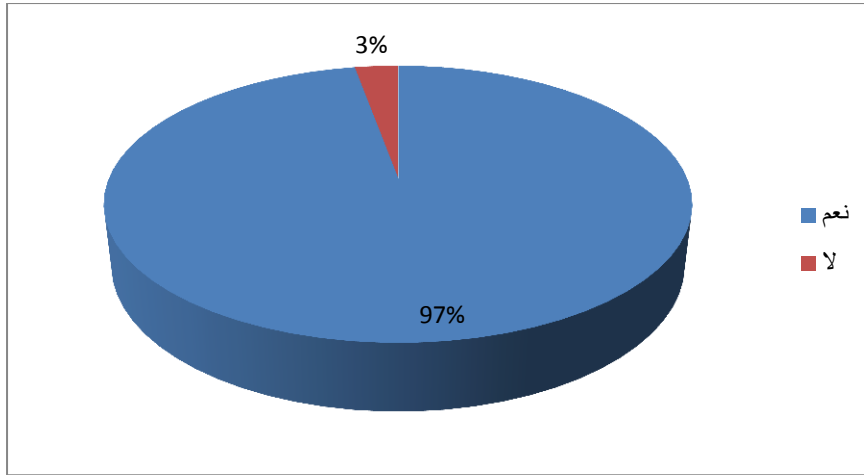
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(15): نتائج السؤال رقم(08)

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	%97
لا	1	%3
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(27): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم(08)



المصدر: مستخلص من الجدول

• يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين نسبة 97% من الموظفين أجابوا بنعم بأن النشاط التوزيعي له

دور كبير في تحسين تنافسية مؤسستهم.

السؤال التاسع : في رأيكم . هل توجد علاقة بين النشاط التوزيعي و التنافسية المؤسسة؟

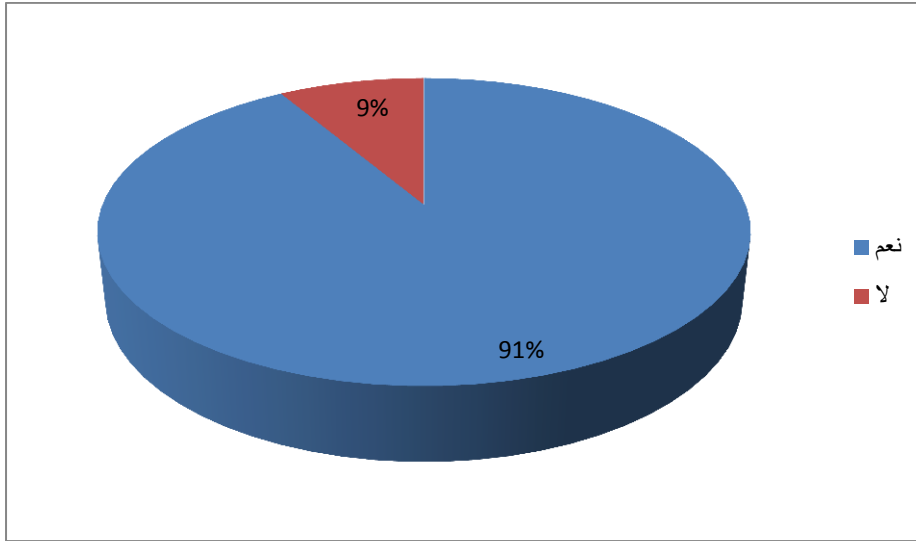
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(16): نتائج السؤال رقم (09)

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	91%
لا	3	9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(28): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم (09)



المصدر: مستخلص من الجدول

• يتضح لنا من الجدول و الشكل السابقين أن نسبة 91% من الموظفين أجابوا أن يوجد علاقة بين

النشاط التوزيعي و تنافسية مؤسسة، و هي الأعلى نسبة مقارنة بالغير موافقين على ذلك.

السؤال العاشر: هل تعتقدون أن سمعة مؤسستكم و وضعها التنافسي في تحسين مستمر؟

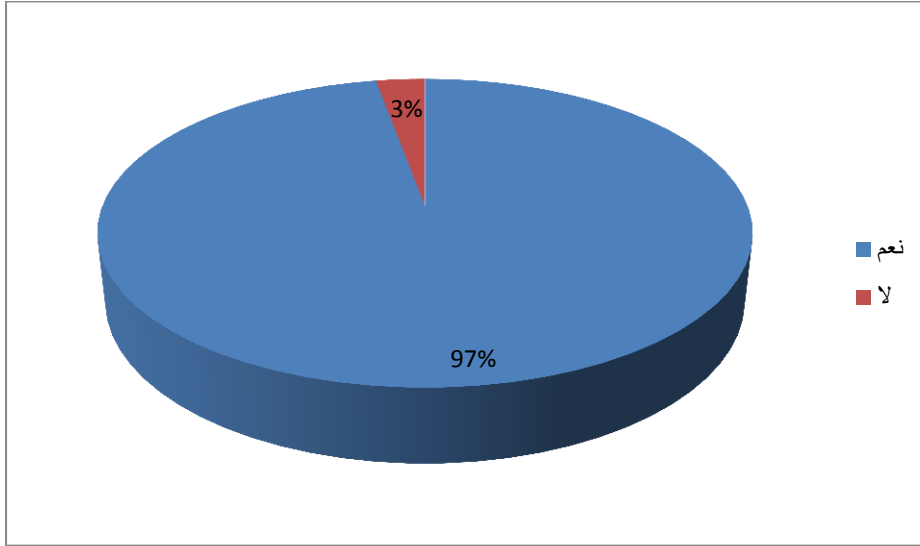
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم(17): نتائج السؤال رقم (10)

النسبة	التكرار	الإجابة
%97	34	نعم
%3	1	لا
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (29): دائرة نسبية لنتائج السؤال رقم(10)



المصدر : مستخلص من الجدول

- يتضح لنا من الجدول و الشكل أن نسبة 97% من الموظفين أجابوا بنعم بأنهم يعتقدون أن سمعة مؤسستهم ووضعا تنافسي في تحسين مستمر, و هي النسبة الأعلى مقارنة بالغير موافقين على ذلك.

السؤال الحادي العاشر: في رأيكم. ما مدى مساهمة النشاط التوزيعي في تحسين التنافسية المؤسسة؟

25 من الموظفين أجابوا على هذا السؤال فيما تمتعوا 10 عن الإجابة.

وأن أغلبية الإجابات كانت تلخص ما معناه أنها تساهم مساهمة فعالة، و أن سياسة التوزيع هي أساس

التنافس لكل مؤسسة ، لأنه كلما كانت سياسة قوية و نباءة كلما كانت التنافسية مجدية و فعالة.

2-التحليل الثنائي :

قمنا في هذا التحليل بتركيب بين سؤالين من الاستبيان لتأكيد النتائج، وفي دراستنا قمنا بربط

ثلاث عبارات مها تهتم موضوعنا، لتساعدنا في التأكيد صحة النتائج .

تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدروسة:

كان السؤال لأفراد العينة لتقييم أداء نشاطها التوزيعي، و التحليل الأول الذي شمل كافة

أفراد العينة و كانت الإيجابية،و لتأكيد أكثر قمنا بإسقاطها على سنوات المهنية لكل إجابة وفي الجدول

التالي:

الفصل الثالث : دراسة حالة طيبة فود كمباني

الجدول رقم(18): نتائج التحليل الثنائي/ تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدروسة

			التقييم أداء النشاط التوزيعي			
			ضعيف	حسن	جيد	جيد جدا
سنوات المهنية	اقل من 5	Effectif	0	4	3	1
		%التقييم	0%	26,7%	25%	14,3%
	من 5 الى 10	Effectif	0	8	4	1
		%التقييم	0%	53,3%	33,3%	14,3%
	أكثر من 10	Effectif	1	3	5	5
		%التقييم	00%	20%	41,7%	71,4%

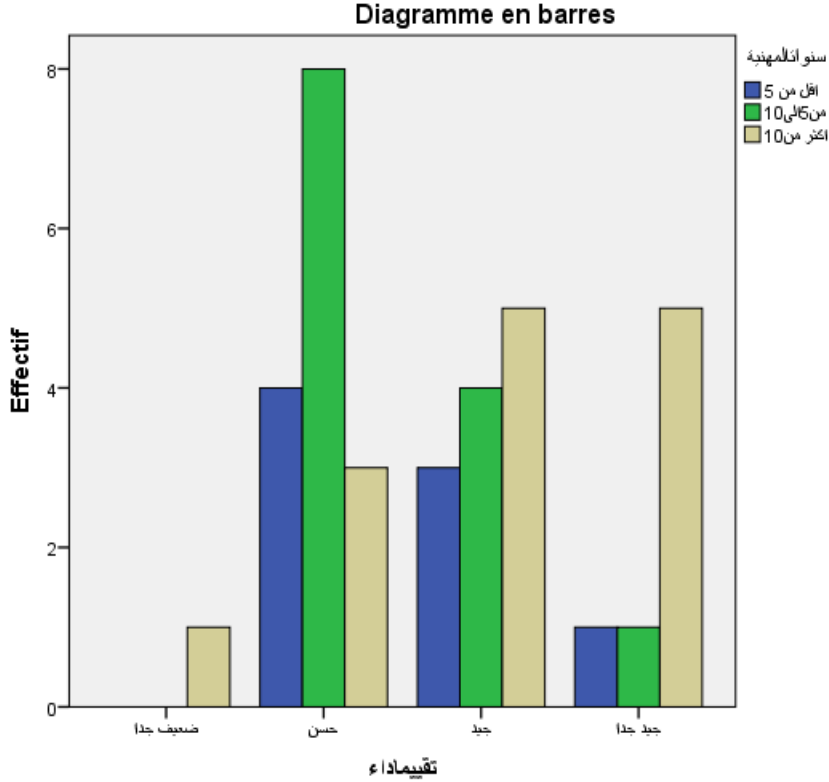
المصدر: البرنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن :

- ✓ الموظفون ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات: عددهم 4,8 منهم يرون أن أداء النشاط التوزيعي بمؤسستهم حسن، و 3 يرونه جيد، واحد يراه جيدا جدا.
- ✓ الموظفون ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات: عددهم 8 منهم يرون أن أداء النشاط التوزيعي ب مؤسستهم حسن ، و 4 يرونه جيد ،واحد يراه جيدا جدا.
- ✓ الموظفون ذوي الخبرة لأكثر من 10 سنوات: عددهم 14 ، 5 منهم يرون أن أداء النشاط التوزيعي جيد ،نفس العدد أي 5 منهم يرون بأنه جيد جدا، 3 يرون حسن، واحد يراه ضعيف.

الشكل رقم(30): التمثيل البياني الذي يوضح تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدروسة

حسب سنوات مهنية المستجوبين



المصدر: برنامج SPSS

من خلال التمثيل البياني السابق نلاحظ أن:

✓ التقييم جيد جدا : أكبر نسبة إختيار له كانت من الموظفين ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات

بنسبة 71,4%.

✓ التقييم جيد : أكبر نسبة إختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 41,7%.

✓ التقييم حسن: أكبر نسبة إختيار له للموظفين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 53,3%.

نستنتج من خلال الجدول و التمثيل البياني السابقين أن أداء النشاط التوزيعي بمؤسسة جيد استناد إلى

خبرتهم.

الجدول رقم(19): نتائج التحليل الثنائي/ تقييم تنافسية المؤسسة المدروسة

			تقييم تنافسية			Total
			قوي جدا	قوي	حسن	
سنوات المهنية	أقل من 5	Effectif	3	2	3	8
		%تقييم تنافسية	20%	18,2%	33,3%	22,9%
	من 5 إلى 10	Effectif	5	4	4	13
		%تقييم تنافسية	33,3%	36,4%	44,4%	37,1%
	أكثر من 10	Effectif	7	5	2	14
		%تقييم تنافسية	46,7%	45,5%	22,2%	

المصدر: برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول أعلاه نلاحظ أن:

الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات : عددهم 8، و 3منهم يرون أن مستوى تنافسية مؤسستهم قوي

جدا، و نفس العدد أي 3 منهم يرون بأنه حسن، و حين الإثنيين الباقيين اختارا تقييمه قوي.

✓ الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات : عددهم 13،5 منهم يرون أن مستوى تنافسية مؤسستهم

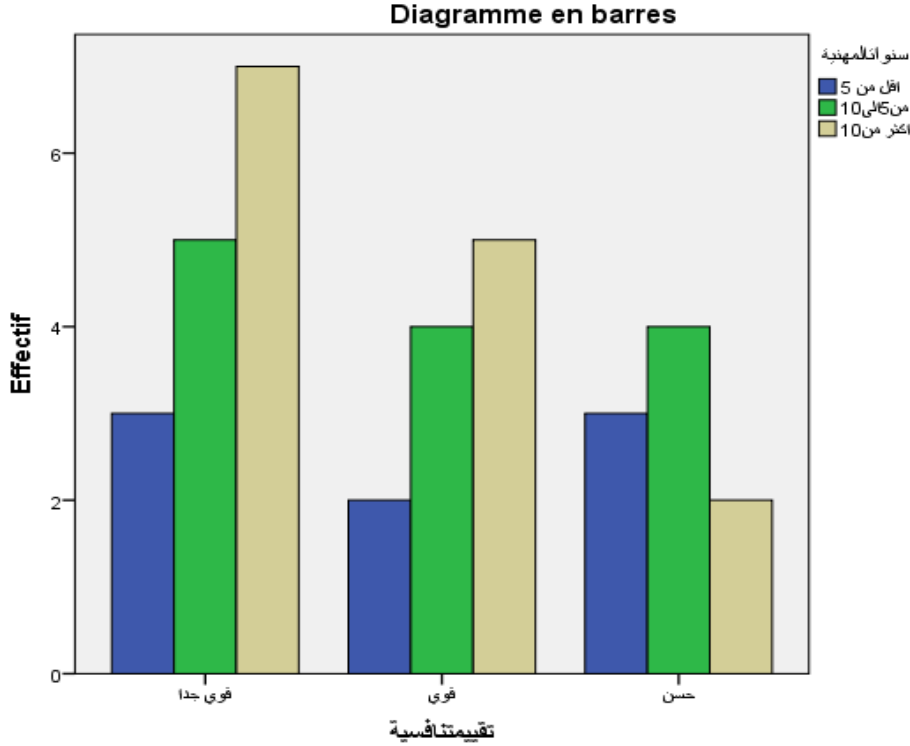
قوي جدا ، ونفس العدد 4 يرون بأنه جيد و حسن.

✓ الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10: عددهم 14،7منهم يرون بأن مستوى تنافسية مؤسستهم قوي جدا،

و 5 منهم يرونه جيد ، و الإثنيين الباقيين اختارا تقييمه حسن.

الشكل رقم (31): التمثيل البياني الذي يوضح تقييم تنافسية بالمؤسسة

حسب سنوات مهنية المستجوبين



المصدر: برنامج SPSS

من خلال التمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن:

- ✓ التقييم حسن : أكبر نسبة إختيار له كانت من الموظفين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 44,4%
- ✓ التقييم قوي : أكبر نسبة إختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات بنسبة 46,6%
- ✓ التقييم قوي جدا: أكبر نسبة إختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات بنسبة 45,5% .

✓ التقييم ضعيف : أكبر نسبة إختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات

علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة:

الجدول رقم 20): نتائج التحليل الثنائي / علاقة النشاط التوزيعي و تنافسية المؤسسة

		هل النشاط التوزيعي له دور في تحسين تنافسية المؤسسة؟		
		نعم	لا	
هل توجد علاقة بين النشاط التوزيعي و التنافسية المؤسسة؟	نعم	Effectif	31	1
		%	91,2%	0,2%
	لا	Effectif	0	3
		%	00%	8,6%

المصدر: برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

✓ 32 من الموظفين المستجوبين من بين 35 الذين يمثلون حجم عينة يرون بأن يوجد علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة أي بنسبة 91.4 %، 31 منهم يرون بأن النشاط التوزيعي يساهم في تحسين تنافسية مؤسستهم بنسبة 91,2%

هذا يؤكد صحة نظريتنا في هذا البحث استنادا إلى خبرة الموظفين المستجوبين، أن يوجد علاقة طردية و قوية بين أداء النشاط التوزيعي و تنافسية المؤسسة .

المطلب الثالث: حوصلة نتائج الاستبيان

بعد إجراء الدراسة الميدانية ، و جمع المعلومات و تحليلها، توصلنا إلى النتائج التالية:

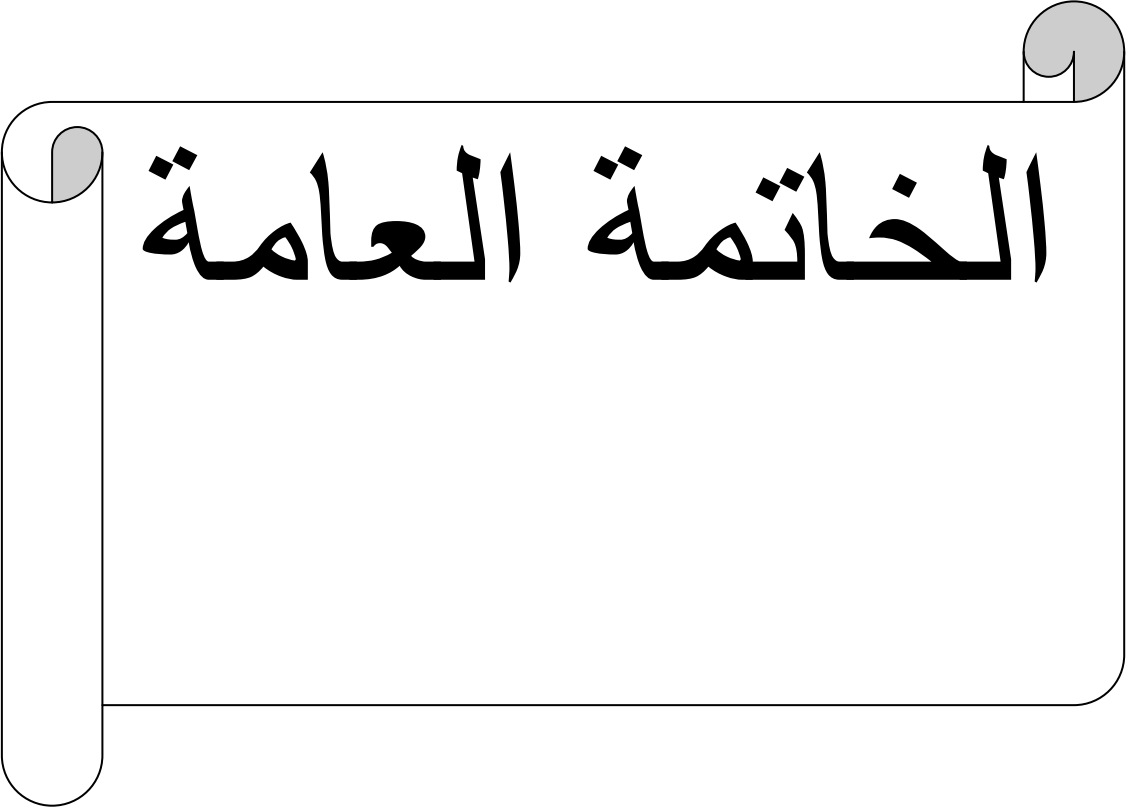
- ✓ من بين أهداف النشاط التوزيعي بمؤسسة طيبة فود كمباني هو وفر السلع والخدمات للمستهلك النهائي وأهداف الأخرى تتمثل في الاحتفاظ بمحزونات و مجابهة المنافسة والصمود أمامها ورفع حصة السوق.
- ✓ الاهتمام النشاط التوزيعي بمؤسسة بكل من وظيفة التخزين والنقل والمناولة .
- ✓ يعتبر أداء النشاط التوزيعي بمؤسسة طيبة فود كمباني حسن.
- ✓ تعتبر التنافسية هي القدرة على مواجهة المنافسة.
- ✓ تمتاز مؤسسة طيبة فود كمباني بالتنافسية و تعتمد في تحديدها أساسا على الحصة السوقية والإنتاجية.
- ✓ تصارع مؤسسة طيبة فود كمباني أكثر من 10 منافسين في السوق.
- ✓ تعتبر التنافسية مؤسسة طيبة فود كمباني قوية.
- ✓ يعتبر النشاط التوزيعي له دور كبير جدا في تحسين تنافسية المؤسسة طيبة فود كمباني.
- ✓ توجد علاقة قوية بين النشاط التوزيعي و تنافسية المؤسسة.
- ✓ الاعتقاد أن سمعة المؤسسة طيبة فود كمباني في وضع تنافسي سيكون في تحسين مستمر .
- ✓ تساهم سياسة التوزيع المتبعة من طرف مؤسسة طيبة فود كمباني في تحسين تنافسياتها.

خلاصة الفصل

خلال هذه الدراسة الميدانية قمنا بتقديم الشركة بشكل عام والتعرف على مختلف الإدارات والمصالح التابعة لها من خلال عرض الهيكل التنظيمي، وتطرقنا إلى طريق وسياسة التوزيع التي تنتهجها هذه المؤسسة بالاعتماد على جمع وتحليل المعلومات المتحصل عليها من موظفين في المؤسسة باستخدام أدوات البحث العلمي (المقابلة والاستبيان)، حيث تبين لنا المكانة التي يحتلها التوزيع في هذه المؤسسة لأنه يعتبر المحرك الرئيسي لمبيعاتها وفي نفس الوقت ضرورة ممارسة وظيفة التوزيع بإتباع منهج تسييري حديث يتماشى مع أهميته كنشاط هادف والبحث الدائم والمستمر عن كيفية تصميم نظام توزيع فعال ساهم بقوة في كسب حصص السوقية أكبر واستقطاب عملاء جدد باستمرار.

وأن المؤسسة المدروسة تقر بأن يوجد علاقة بين النشاط التوزيع وتنافسية المؤسسة التي تساهم في

تحسين تنافسيته.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

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

وخدمة لطبيعة الموضوع و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، الذي تم من خلاله التعرض لأساسيات حول التوزيع ثم الانتقال إلى تحديد التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، ولتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة طبية فود كمباني وفيما يلخص ما ورد في البحث :

الفصل الأول يضم أساسيات التوزيع حاولنا فيه التطرق لكل ما هو متعلق بمفهوم التوزيع و قمنا بتوزيعها على ثلاث مباحث يتضمن كل منها ثلاث مطالب، و كان تتابعها في هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول تضمن مفاهيم عامة حول التوزيع ، أما المبحث الثاني قد شمل مفهوم قنوات التوزيع بأنواعها وأشكالها و قد ختمنا الفصل بالمبحث الثالث بعنوان سياسات و استراتيجيات التوزيع .

و فيما يخص الفصل الثاني كان تحت عنوان التنافسية و علاقتها بسياسة التوزيع، وتطرقنا فيه إلى مفهوم كل من المنافسة والتنافسية بأنواع والمؤشرات وهذا ما كان في المبحث الأول، أما المبحث الثاني كان مخصص لمفهوم الميزة التنافسية، و ختمنا الفصل بالمبحث الثالث تحت عنوان دور سياسة التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة.

بينما قمنا في الفصل الثالث بإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة وتحليل دور النشاط التوزيعي في تحسين تنافسية المؤسسة، وقد تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة بشكل عام، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى واقع التوزيع بالمؤسسة طيبة فود كمباني استنادا إلى مقابلة شخصية مع المسير الفئة، و ختمنا الفصل بالمبحث الثالث الدراسة الميدانية .

➤ نتائج الدراسة النظرية :

يمكن تحديدها كالتالي :

- ✓ يمثل التوزيع مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية بهدف توفير السلع والخدمات في المكان و الزمان المناسبين و بأسعار في متناول الزبون .
- ✓ قنوات التوزيع هي مجموعة من المنظمات والأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية المرتبطة بعملية انسياب السلع والخدمات والمعلومات و ضمان حركتها من المؤسسة المنتجة حتى المستهلك النهائي .
- ✓ إن التوزيع بقنواته ومختلف طرقه و إستراتيجياته إذا ما تم تنفيذه بشكل علمي وصحيح من قبل إدارة ذات الخبرة عالية في مجال التوزيع سيساهم في القدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- ✓ في السنوات الأخيرة برزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقة، لهذا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق .
- ✓ ولكي تظل المؤسسة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتحقق التميز، لابد لها من اعتماد إستراتيجيات معينة للتنافس، وأكثر شيوعا هي إستراتيجيات القيادة في التكلفة والتميز والتركيز.

✓ ولكي تستطيع المؤسسة التغلب على المنافسين لابد من تحليل بيئتها الداخلية، وأيضاً الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمس.

✓ تساهم سياسة التوزيع بصفة عامة في تحسين أداء المؤسسة و ترقية تنافسيتها، كما يضمن لها الإستمرارية والبقاء البيئة التنافسية الحادة.

➤ نتائج الدراسة الميدانية :

يمكن ذكرها في مايلي:

✓ من بين أهداف النشاط التوزيعي بمؤسسة طيبة فود كمباني هو وفر السلع والخدمات للمستهلك النهائي و أهداف الأخرى تتمثل في الاحتفاظ بمحزونات ومواجهة المنافسة والصمود أمامها ورفع حصة السوق.

✓ الاهتمام النشاط التوزيعي بمؤسسة بكل من وظيفة التخزين و النقل و المناولة .

✓ يعتبر أداء النشاط التوزيعي بمؤسسة طيبة فود كمباني حسن.

✓ تعتبر التنافسية هي القدرة على مواجهة المنافسة.

✓ تمتاز مؤسسة طيبة فود كمباني بالتنافسية و تعتمد في تحديدها أساساً على الحصة السوقية والإنتاجية.

✓ تصارع مؤسسة طيبة فود كمباني أكثر من 10 منافسين في السوق.

✓ تعتبر التنافسية مؤسسة طيبة فود كمباني قوية.

✓ يعتبر النشاط التوزيعي له دور كبير جداً في تحسين تنافسية المؤسسة طيبة فود كمباني.

✓ توجد علاقة قوية بين النشاط التوزيعي و تنافسية المؤسسة.

✓ الاعتقاد أن سمعة المؤسسة طيبة فود كمباني في وضع تنافسي سيكون في تحسين مستمر.

➤ تساهم سياسة التوزيع المتبعة من طرف مؤسسة طيبة فود كمباني في تحسين تنافسيتها.

نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال دراستنا النظرية والميدانية إلى النتائج التالية :

الفرضية الرئيسية :

تساهم سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة ولها القدرة في مواجهة المنافسة.

الفرضيات الثانوية :

من خلال تحليل نتائج الاستبيان:

✓ أهم أهداف النشاط التوزيعي حسب المؤسسة المدروسة على النهائي هو وفر السلع و الخدمات للمستهلك النهائي إضافة إلى عدة أهداف أخرى، ولا يقتصر وظائف النشاط التوزيعي على وظيفة النقل بل تتجاوز ذلك إلى ليشمل كل الوظائف ذات الصلة بالنشاط التوزيعي . وهذا ما يؤكد الصحة الفرضية الأولى التي تقول "يعتبر النشاط التوزيعي الجسر الرابط بين المؤسسة وزبائنها ،لما يحتويه من أنشطة حيوية قنوات توزيع والتوزيع المادي والتي بدونها لا يمكن تنفيذ الأنشطة التسويقية وبالتالي أنشطة المؤسسة وأهدافها."

✓ حسب إجابات المستجوبين من عملاء المؤسسة طيبة فود كمباني بأن هناك منافسة في السوق من أجل كسب أكبر حصة السوقية ممكنة، أما عن التنافسية فهي القدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقول "المنافسة هي حالة مزاحمة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة، أما التنافسية فهي القدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الحالية والمحتملة و التفوق عليها."

✓ من خلال المقابلة التي أجريناها خلال البحث تبين أن النشاط التوزيعي يعتبر نشاطا استراتيجيا لمؤسسة لاعتبارها سلاح لمواجهة المنافسة.و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة" اختيار سياسة التوزيع المناسبة للمؤسسة يؤثر إيجابيا على تنافسيتها."

✓ تساهم سياسة التوزيع المتبعة من طرف مؤسسة طيبة فود كمباني سيكون في تحسين مستمر في تنافسيتها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة" حسن اختيار سياسة التوزيع المناسبة لمؤسسة طيبة فود كمباني وتنفيذها بشكل علمي وصحيح وكفاء حتما سوف يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الاستجابة لمختلف ظروف السوق وتحسين تنافسيتها."

➤ التوصيات والاقتراحات:

على أساس النتائج التوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

✓ على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الإهتمام أكثر بالنشاط التسويقي وتطوره من خلال استعمال الطرق الحديثة في الأنشطة التسويقية كالتسويق الإلكتروني والتسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
✓ توظيف أشخاص ذو خبرة في مجال التوزيع حتى يتسنى للمؤسسة إنجاز مهامها بأكثر فعالية وكفاءة.
✓ تطوير أكثر للمراكز التوزيع .

➤ صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة الدراسة:

✓ عدم فهم بعض الأشخاص بالمؤسسة لمفهوم النشاط التوزيعي بدقة بحكم مستواهم مما استجوب علينا شرح الموضوع بالتفصيل.
✓ ضيق الوقت التعامل مع المؤطرين في المؤسسة بسبب انشغالهم.
✓ صعوبة في توزيع و جمع الاستبيان مع عملاء المؤسسة .
✓ صعوبة في إعطاء المعلومات الكافية في المؤسسة.

➤ أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن للطلاب البحث عنها والتعمق في دراستها مستقبلا والتي تتمثل

في:

✓ دور التوزيع في رفع الأداء التسويقي.

✓ دور التكنولوجيا في خلق الأفضلية التنافسية للمؤسسة.

✓ بحوث التسويق وأثرها على تنافسية المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

❖ كتب:

1. أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة الناس للطباعة، بدون البلد النشر، 2001 .
2. إسماعيل السيد ، التسويق، رمل الإسكندرية، مصر، 2004.
3. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2005/2006.
4. زكي خليل الساعد، التسويق المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997
5. زياد محاد الشerman، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2001.
6. سليمان الجيوسي، إدارة التوزيع ، جامعة الزيتونية ، عمان ، بدون سنة النشر
7. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1996
8. عبد السلام قحف ، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ، مكتب الإشعاع ، الإسكندرية، 1997
9. علي السامي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية ، دار للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001
10. فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000
11. محمد الباشا، والأخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2000
12. محمد أمين السيد علي، أسس التسوق، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000
13. محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق ،مدخل سلوكي، الجامعة الأردنية ، طبعة الثالثة، عمان (الأردن)، 1999، ص266
14. محمد عبدالله عبد الرجيم ، إدارة قنوات التوزيع ، القاهرة ، مطبعة كلية الزراعة، 1993
15. محمد عصام المصري، التسويق الأسس التسويق العلمية و التطبيق، مكتبة عين الشمس، بدون سنة النشر.

16. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد ، التسويق، الدار الجامعية لطبع و النشر و التوزيع، مصر، 2000
17. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998
18. نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع، دار العلوم النشر و التوزيع، عنابة ، 2006
19. نعيمة غلاب، قنوات التوزيع، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2013
20. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000

❖ رسائل و أطروحات:.

- 1 إبراهيم بلحمير، المزيج التسويقي من المنظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005
- 2 رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 3 سمية بلال، دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص التوزيع وإدارة الإمداد، مدرسة دراسات عليا التجارية قليعة، 2018.

❖ مواقع الإلكترونية :

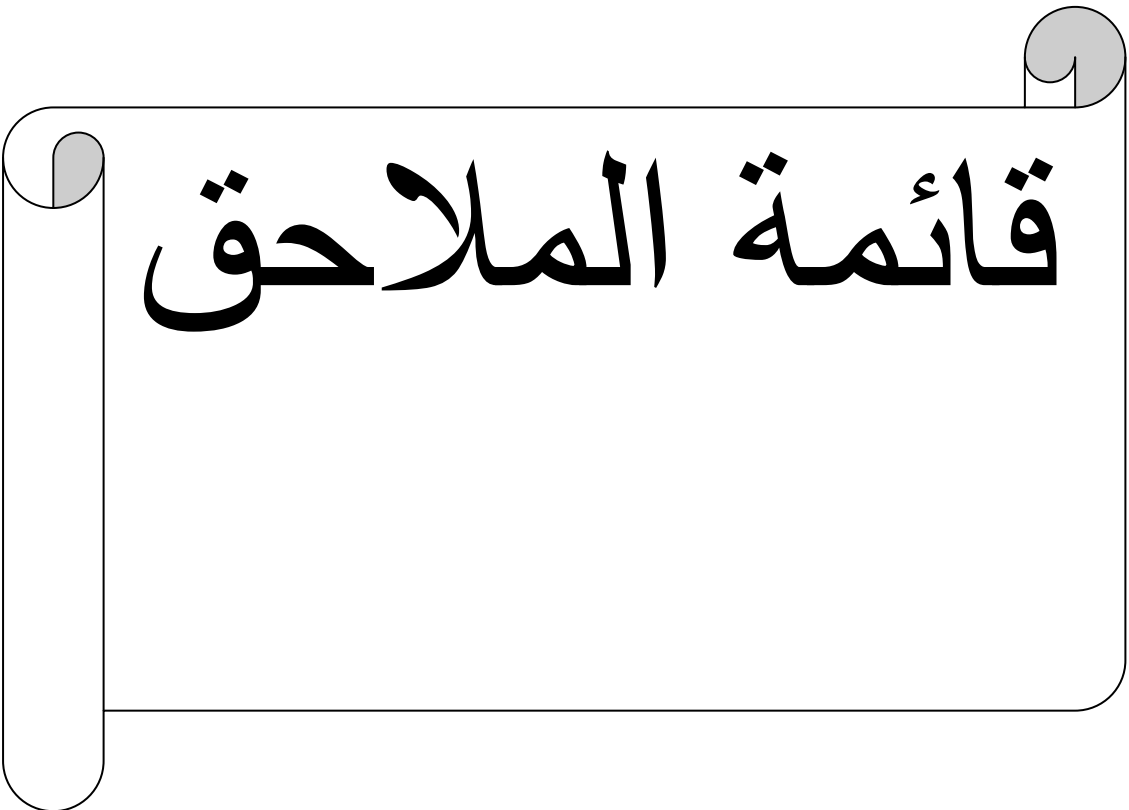
www.ramyfood.com

Livre :

1. Buell, P , **Marketing management : astretegic planning approach**, Mr grow, hill, New York,3rd édition, London ,1997.
2. Helfer(J.P), J.Orsoni (J), **Marketing**, paris, Vuibert édition ,2000.
3. P.H Kotler, K.L kotler **Marketing manegment**, 15^{ème} édition , Peorseon Franance,2015.
4. Percerou R.Entreprise , **Gestion et compétative** , economica ,1984.
5. Mark Vendereammer et Nelly Jospin, **la distribution** , 2^{ème} éditon ,Paris,2005.
6. Marc V ,**Marketing : l'essentiel pour comprendre** , décider et agir , Deboeck,France ,2006.
7. Michel Porter , **l'avantage concurrentielcomment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , dunod, paris,1999.
8. Michel Porter, **choix strategique et concerence** , trad , par philippe de la vergne paris : ed economica ,1982.
9. M.Rialès , **Notions fondamentales de mercatique** ,édition Foucher , paris,1996.

Revues :

1. Amel Bicha Kasmi, **Contribution a l'amélioration de la chaine logistique aval a l'aide de l'analyse multicritère la décision** , Reveu des science commerciales, N23-2017.
2. AIGINGER KARL :**la Compétativité de entreprise** , des régions et des pays la vie économique ,Reveu de politique économique , Mars 2008.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)



الملحق رقم (02)



مدرسة الدراسات العليا التجارية

تخصص : التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد

دليل المقابلة

سيدي المحترم تحية طيبة, أما بعد:

أنا طالبة بمدرسة دراسات العليا التجارية , 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 : " دور سياسة التوزيع في تحسين التنافسية المؤسسة "

التاريخ: 2019/05/07

المكان: الجزائر - روية-

السؤال الأول: ماهو وجهة نظر مؤسسة طيبة فود كمباني لوظيفة التوزيع بصفة عامة؟

السؤال الثاني: نوع القنوات المعتمدة بمؤسسة طيبة فود كمباني؟

السؤال الثالث: ماهي استراتيجية التوزيع المتبعة للمؤسسة طيبة فود كمباني؟

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03)



مدرسة الدراسات العليا التجارية

تخصص: التوزيع و إدارة سلسلة الإمداد

الاستبيان

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الاستقصائية في متناولكم. أما بعد:

أنا طالبة بمدرسة الدراسات العليا التجارية , نحن نقوم بدراسة ميدانية تخص مذكرتنا التي نناقش فيها دور سياسة التوزيع في تحسين التنافسية المؤسسة , من أجل نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية , تخصص توزيع و إدارة سلسلة الإمداد.

و نرجو من حضرتكم التعاون معنا من خلال ملئ هذه الاستبيان و هذا يعتبر مساهمة منكم في إنجاز هذه الدراسة التي تعتبر مشاركة في ترقية البحث العلمي. و نحطكم علما أن جميع إجاباتكم تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة: نرجو من سيادتكم الموقرة بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان, بوضع علامة (X) في

الإطار المحدد للإجابة الصحيحة.

تحت إشراف الأستاذة:

سليمة سعودي

الطالبة:

غازي رتيبة

الجزء الأول: النشاط التوزيعي في المؤسسة

1- فما تتمثل أهداف النشاط التوزيعي بالنسبة لكم؟

- الإحتفاظ بالمخزونات
- وفر السلع و الخدمات للمستهلك النهائي
- رفع في حصة السوق
- مجابهة المنافسة و الصمود أمامها
- إذا كانت اهداف اخرى (اذكرها).....

2-فيما تتمثل وظائف النشاط التوزيعي؟

- وظيفة التخزين
- وظيفة النقل
- وظيفة المناولة
- كل ماسبق ذكره

3-في رأيكم .ما تقييم مستوى أداء النشاط التوزيعي بالنسبة لكم؟

- ضعيف جدا
- ضعيف
- حسن
- جيد
- جيد جدا

الجزء الثاني: تنافسية المؤسسة

4- في رأيكم ما المقصود بالتنافسية؟

- القدرة على مواجهة المنافسة
- القدرة على تحقيق الجودة

5- هل تمتاز مؤسستكم بالقدرة التنافسية؟

- نعم
- لا

إذا كانت الإجابة بنعم :على ماذا اعتمدتم في إجابتكم؟

- الحصة في السوق
- التكلفة
- الربحية
- الانتاجية

6- هل لديكم منافسين ؟

- نعم
- لا

إذا كانت اجابة بنعم :كم عدد المؤسسات المنافسة بالنسبة لكم؟

- 3
- 10
- 7
- أكثر من 10

7- كيف تقيمون مستوى التنافسي بمؤسستكم؟

- ضعيف
- ضعيف جدا
- حسن
- قوي
- قوي جدا

الجزء الثالث: علاقة النشاط التوزيعي بالتنافسية

8- في رأيكم .هل النشاط التوزيعي له دور في تحسين تنافسية مؤسساتكم؟

نعم

لا

9- في رأيكم .هل توجد علاقة بين النشاط التوزيعي و التنافسية المؤسسة؟

نعم

لا

10- هل تعتقدون أن سمعة مؤسساتكم و وضعها التنافسي سيكون في تحسين مستمر؟

نعم

لا

11- في رأيكم .مامدى مساهمة سياسة التوزيع في تحسين التنافسية المؤسسة؟

.....

.....

.....

المعلومات الشخصية

• الجنس

ذكر

أنثى

• السن

أقل من 20 سنة

من 21 إلى 31 سنة

31 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

• المستوى التعليمي

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

• السنوات المهنية

أقل من 5

من 5 إلى 10

أكثر من 10

• ما نوع مؤسستكم ؟

عمومية

خاصة

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم