

مدرسة الدراسات العليا التجارية

Ecole des hautes études commerciales

EHEC ALGER

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: توزيع و إدارة سلسلة الإمداد

الموضوع:

تحليل سياسة التوزيع في المؤسسة

دراسة حالة: نפטال الجزائر

تحت إشراف:

أ.د/ شنوفي نور الدين

أستاذ التعليم العالي

من إعداد الطالب:

مرابط أحمد

الدفعة الخامسة

جوان 2018

مدرسة الدراسات العليا التجارية

Ecole des hautes études commerciales

EHEC ALGER

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: توزيع و إدارة سلسلة الإمداد

الموضوع:

تحليل سياسة التوزيع في المؤسسة

دراسة حالة: نפטال الجزائر

تحت إشراف:

أ.د/ شنوفي نور الدين

أستاذ التعليم العالي

من إعداد الطالب:

مرابط أحمد

الدفعة الخامسة

جوان 2018

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على سياسة التوزيع المتبعة من طرف نפטال و هل هي

ملائمة في تصريف منتجاتها البترولية و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ يكتسب التوزيع أهمية بالغة في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بحيث يساهم بشكل فعال في

تحقيق أهدافها و المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة و فعالة.

✓ يعتبر إختيار إستراتيجية التوزيع أمر أساسي للمؤسسة حتى يتمكن المستهلك من الحصول على

المنتجات في الوقت و المكان المناسبين و بالتالي تحقيق استمرارية المؤسسة و بقائها في السوق.

✓ توزيع المنتجات البترولية داخل المؤسسة يتم حسب مخطط الطلبات.

✓ بما أن سياسة التوزيع المتبعة من طرف مؤسسة نפטال تلي حاجات و رغبات المستهلك النهائي

بصفة مستمرة و فعالة فهي ملائمة في تصريف منتجاتها البترولية.

✓ بالرغم من ايجابيات المؤسسة التي تعتبر الرائد في السوق الوطني في مجال تسويق و توزيع

المنتجات البترولية إلا أنها لا تخلو من السلبيات و النقائص التي يجب عليها تحسينها و تطويرها.

الكلمات المفتاحية: سياسة التوزيع، إستراتيجية التوزيع، توزيع المنتجات البترولية.

Abstract:

This study aims to try to shed light on the distribution policy followed by Naftal company and if it is appropriate in the distribution of petroleum products or not.

We have reached a set of results, the most important of it are:

- ✓ Distribution has a great importance in the marketing mix of the company so that it contributes effectively to achieve its goals through meeting the needs and desires of the end consumer consistently and effectively.
- ✓ The selection of distribution strategy is essential for the company so that consumers get goods in time and place and therefore the company achieves continuity and survival in the market.
- ✓ Distribution of petroleum products within the company is done through demand plan.
- ✓ Since the distribution policy followed by Naftal satisfies the needs and desires of the end consumer consistently and effectively, so it is appropriate in the discharge of petroleum products.
- ✓ Despite the positive side of the company, which is major in the national market in the field of marketing and distribution of petroleum products, there are some drawbacks and shortcomings that must be improved and developed.

Keywords: distribution policy, distribution strategy, distribution of petroleum products

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أمي و أبي حفظهما الله و أطال في عمرهما

أساتذتي

كل أفراد عائلتي

إلى جميع أصدقائي و أحبتي

شكر

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه وامتنانه و أشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيمً
لشانه و أشهد أن مُحَمَّدَ عبده ورسوله الدَّاعِي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و إخوانه
وبعد:

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "شنوفي نور الدين" على نصائحه و
ملاحظاته القيمة، وعلى ما قدمه لي من نصح و إرشاد، كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني
خلال فترة التربص بمؤسسة نفضال و أخص بالذكر جعفر بورتني، لزار نبيل، بونيل نور الدين و خرواع
ربيع.

و أخيرا نشكر كل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	أسس تقسيم تجار الجملة	1
56	مقارنة بين مختلف إستراتيجيات التوزيع (التغطية السوقية)	2
116	مساهمة كل نوع من الوقود في تحقيق رقم الأعمال	3
118	معلومات عن المقابلة	4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	التوزيع في قلب نظام المزيج التسويقي	1
15	طول قنوات التوزيع	2
18	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	3
20	قنوات توزيع السلع الصناعية	4
21	قنوات توزيع الخدمات	5
37	التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة	6
49	الاتصالات بين المنتجين و المستهلكين بدون وسطاء	7
50	الاتصالات بين المنتجين و المستهلكين باستخدام وسطاء	8
102	تفرعات لمؤسسة نפטال	9
107	نشأة شركة نפטال تاريخيا	10
111	الهيكل التنظيمي لنפטال	11
112	الهيكل التنظيمي للفرع التجاري	12
116	مساهمة كل نوع من الوقود في تحقيق رقم الأعمال	13

الفهرس

مقدمة عامة

الفصل الأول: سياسة التوزيع

المبحث الأول: ماهية التوزيع.....03

المبحث الثاني: قنوات التوزيع.....09

المبحث الثالث: سياسات و إستراتيجيات التوزيع.....42

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

المبحث الأول: ماهية التوزيع المادي.....67

المبحث الثاني: مكونات نظام التوزيع المادي.....74

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة "نفضال"

المبحث الأول: عرض عام لشركة نفضال.....101

المبحث الثاني: تحليل سياسة توزيع منتجات نفضال.....113

خاتمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية من أهم العناصر الأساسية التي توجه التنمية الاقتصادية لأي بلد ، ولتحقيق ذلك كان على المؤسسة التأقلم مع المتغيرات والمعطيات الجديدة للمحيط، خاصة عالمية الاقتصاد والتي أفرزت منافسة قوية بين المؤسسات، وبالتالي فإن الدخول في هذه المنافسة يتطلب من المؤسسة استعمال تقنيات متطورة في التسيير، وتكنولوجيا عالية تجعلها قادرة على المحافظة على أسواقها واقتحام أسواق جديدة من خلال تحسين النوعية و التحكم في التكاليف، ولتنفيذ ذلك كان لابد على تلك المؤسسات من المبادرة في إجراء البحوث والدراسات التسويقية التي يمكن استغلالها وترجمتها إلى سلع وخدمات جديدة أو معدلة يمكن تقديمها، لكن هذه السلع والخدمات لا يلمسها المستهلك، إلا بعد حصوله عليها في الوقت والمكان وبالكمية والسعر المناسبين وهذا ما تتضمنه وظيفة التوزيع.

فمن أولويات المؤسسات التحكم في سياساتها التوزيعية لتحقيق أهدافها المسطرة، وهذا من خلال تطبيق تقنيات أنظمة التوزيع والتي تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وأمام هذه العوامل تسعى المؤسسة إلى إيصال منتجاتها إلى المستهلك وفق خطة توزيعية محكمة مبنية على أسس وقواعد علمية وفنية سليمة.

فنجاح المؤسسات لم يعد مرتبط بالتحكم في تقنيات الإنتاج ونوعية التكنولوجيا المستعملة فحسب، بل بقدرة هذه الأخيرة على تصريف منتجاتها بأكثر كفاية و بأقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال إتباع سياسة توزيعية فعالة والتي جعلتها تحتل مكانة ذات أهمية بالغة في المؤسسة.

ولإبراز ذلك قمنا باختيار المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية "نפטال" لإجراء الدراسة عليها، والتي هي عبارة عن نموذج يحدد أهمية هذه السياسة ومكانتها في المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة، حيث يأتي هذا البحث في مرحلة تشهد فيها المؤسسات العمومية نقص في المردودية ومشاكل في التسيير، خاصة مع ظهور عالم المنافسة من خلال انفتاح السوق الجزائرية ودخول مؤسسات لها خبرة

مقدمة عامة

وتجربة في إقتصاد السوق، مما يلزم المؤسسة العمومية مسايرة هذا التغير الجذري، بعد سنوات الاحتكار من خلال مواجهة المنافسة المهددة لمكانتها وهذا بالتكيف و الاستمرار أو الانسحاب.

هدفنا من خلال هذه الدراسة هو تحليل سياسة التوزيع في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية "نפטال" لإبراز العراقيل التي تواجهها المؤسسة في توزيع منتجاتها خاصة وقود النقل ومحاولة اقتراح بعض الحلول لها للوصول إلى تحقيق سياسة فعالة.

الإشكالية:

انطلاقا مما سبق تطرح إشكالية دراستنا هذه من خلال التساؤل الجوهرى الذي نحاول أن نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع:

ماهي سياسة التوزيع المتبعة من طرف مؤسسة نفطال وهل هي ملائمة في تصريف منتجاتها البترولية؟
إن هذا السؤال يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ما الذي تهدف إليه مؤسسة نفطال من خلال عملية التوزيع؟

2- ماهي قنوات التوزيع المستعملة في إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي؟

3- هل تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على متطلبات الزبائن؟

4- هل توجد مشاكل تواجه المؤسسة في توزيع منتجاتها البترولية؟

فرضيات البحث:

و للإجابة على هذه الأسئلة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تهدف مؤسسة نفطال من خلال عملية التوزيع للوصول إلى تحقيق حاجات و رغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة و فعالة.

الفرضية الثانية: إختلاف قنوات التوزيع و تعدد الوسطاء عامل إيجابي لضمان وصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين.

مقدمة عامة

الفرضية الثالثة: توزيع المنتجات البترولية يتم حسب مخطط الطلبات.

الفرضية الرابعة: تواجه نפטال عدة مشاكل فيما يخص عملية توزيع المنتجات البترولية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار معالجة هذا الموضوع له مبرراته التي حفزتنا على اختياره دون غيره و التي نلخصها فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه الوثيق بمجال التخصص: توزيع و إدارة سلسلة الإمداد.
- الرغبة في فهم الموضوع و التعمق فيه أكثر.
- محاولة ربط الدراسة النظرية بما هو موجود على أرض الواقع.
- الأهمية البالغة التي تكتسبها وظيفة التوزيع في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- إعطاء نظرة شاملة و دقيقة لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتوزيع.
- الوقوف على مدى توظيف و تطبيق السياسات التوزيعية في المؤسسة الاقتصادية.
- ربط المفاهيم النظرية و التعرف على العلاقة الموجودة بينها و بين الجانب التطبيقي للمؤسسة.

المنهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع و بغية الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة و الإحاطة به تم الاعتماد على منهج متعدد ليتوافق مع الموضوع، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لكشف المفاهيم العامة حول التوزيع. إلا أننا لم نهمل اعتمادنا في نقاط ضيقة من الموضوع على المنهج التاريخي، التطور التاريخي لشركة نפטال محاولة منا لاسترداد معطيات الماضي و التحقق لسير الأحداث. كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الفصل التطبيقي الذي يظهر في شكل دراسة حالة شركة نפטال كونها طريقة تسمح بالتعرف و الإلمام بعناصر الموضوع.

الأدوات المستعملة:

للقيام بهذا البحث إعتدنا على المسح المكتبي لمجموعة من الكتب باللغتين العربية و الفرنسية التي تتحدث عن التسويق و عن موضوع التوزيع بصفة خاصة.

حدود الدراسة:

لكي يكون تحليل الموضوع دقيقا لابد من حدود لدراسة الموضوع، و هي ممثلة بجانبين أولهما نظري و يعني كل ما يخص مجال التوزيع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ثانيهما تطبيقي و يهتم بدراسة واقع عملية التوزيع في المؤسسة الوطنية الاقتصادية نفعال.

▪ **الحدود الزمنية:** حددنا لهذه الدراسة الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي سنة 2018.

▪ **الحدود المكانية:** المقر الاجتماعي للمديرية العامة لمؤسسة نفعال المتواجدة بالشرافة - الجزائر -

خطة البحث:

لتحقيق الأهداف ولتحليل الإشكالية القائمة بالأخذ في الحسبان الفرضيات الموضوعية، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تحت عنوان سياسة التوزيع و نتناول فيه ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التوزيع، و في المبحث الثاني إلى قنوات التوزيع، أما المبحث الثالث فسنعرض من خلاله سياسات و إستراتيجيات التوزيع.

و في الفصل الثاني والذي هو بعنوان إدارة التوزيع المادي، نعالج فيه ماهية التوزيع المادي في المبحث الأول، في حين سيتناول المبحث الثاني مكونات نظام التوزيع المادي.

أما الفصل الثالث و الأخير فقد كرس لدراسة حالة شركة نفعال الذي بدوره ينقسم إلى مبحثين، حيث قمنا في المبحث الأول بعرض عام لشركة نفعال، أما المبحث الثاني فسنعرض من خلاله تحليل سياسة توزيع منتجات نفعال.

مقدمة عامة

وقد ختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة تضمنت مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة وتكوين التصور عن الحلول الممكنة التي تؤدي إلى رفع كفاءاتها التوزيعية وتقضي على الصعوبات والعراقيل التي تحول دون قيام هذه المؤسسة بدورها في عملية التوزيع.

الفصل الأول:

سياسة التوزيع

الفصل الأول: سياسة التوزيع

مقدمة الفصل:

إذا كان هناك شيء ساهم في أن يجعل تصريف السلع سهلاً و ميسراً ما بين أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها و بالأوضاع و الأوقات المناسبة فإن أول ما يتبادر للذهن للإجابة عن ذلك هو أن عملية التوزيع هي المسؤولة عن تحقيق ذلك و حتى لأبعد منه حيث إن التأثير الذي يخلقه هذا الأخير لا ينحصر في هذا المجال بل يمتد إلى أبعاد متعددة و متتابعة في أحيان أخرى.

لذلك فإن من أهم القرارات التسويقية التي تواجه رجال التسويق هو قرار اختيار التوزيع الملائم للوصول إلى العملاء المستهدفين و كون أهمية التوزيع تكمن في كونه يمثل الأداة و الوسيلة التي تستخدمها منشآت الأعمال في خلق الطلب على منتجاتها و إشباعه و ذلك عن طريق جعل تلك المنتجات متاحة في السوق بالكمية المناسبة و المكان المناسب و التشكيلة المناسبة.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا لسياسة التوزيع في هذا الفصل ستقدم في ثلاثة مباحث يتعلق الأول منها بماهية التوزيع و الثاني بقنوات التوزيع أما الثالث فإنه يتناول سياسات و استراتيجيات التوزيع.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

المبحث الأول: ماهية التوزيع

احتل التوزيع في الآونة الأخيرة مكانة بارزة كأحد أهم مكونات المزيج التسويقي، وقد استمد أهميته من منطق مفاده أن أي منتج مبتكر ومتميز ومعلن عنه وبياع بسعر جذاب قد لا يعني أي شيء للمستهلك ما لم يكن تواجهه في الوقت والمكان المناسبين. فالأمر لا يتوقف عند تقديم منتج جيد وبسعر مناسب، بل يتعداه إلى الكيفية التي يصل بها هذا المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في المكان الذي يريده وفي الوقت المناسب له وبالكميات المطلوبة وبأقل التكاليف.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع

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

و يعرف أيضا بأنه: جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف، لتحقيق درجة عالية من الرضا و الولاء لدى المستهلكين المستهدفين.²

و من بين التعاريف التي تتسم بالشمولية نجد : التوزيع هو مجموع الوسائل و العمليات التي تسمح بوضع السلع و الخدمات المنتجة من طرف المؤسسات في متناول المستعملين و المستهلكين النهائيين.³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التوزيع بأنه مجموع العمليات والنشاطات التي يقوم بها المنتج أو أي هيئة تسويقية أخرى من أجل إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو

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

² زياد محاد الشمران، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 2.

³ D.Lindon, E.Jallat, **Le Marketing : Etudes Movens d'action stratégique**, paris, Dunod, 5^{ème} édition, 2005,p 157.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

المستعمل الصناعي، تبدأ منذ لحظة وضع المنتج في المخازن إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي

في الوقت والمكان المناسبين وبالكميات المطلوبة، وبهذا ينطوي التوزيع على جانبين أساسيين هما:

• **الجانب التجاري:** الذي يعمل على انتقال ملكية السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين و المستعملين، و الذي يتحقق بفضل أعوان التوزيع مثل: رجال البيع، تجار الجملة، تجار التجزئة، ومختلف منشآت التوزيع المتوفرة.

• **الجانب المادي:** يتضمن الأنشطة التي تنطوي على عملية التحريك المادي للمنتجات من أماكن إنتاجها إلى الأسواق المستهدفة، ووضعها تحت تصرف المستهلكين النهائيين في المكان و الزمان المناسبين وذلك من خلال الاستعانة بوظيفة التخزين، النقل و المناولة.¹

وبناء على ما سبق يمكن أن نستخلص أن نشاط التوزيع يتكون من العناصر التالية:

1- العلاقات التنظيمية بين المؤسسة الإنتاجية ومختلف الوسطاء الذين لديهم دورا أساسيا في انتقال وتسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.²

2- العلاقات الهيكلية التي تنطوي على انتقال ملكية السلعة أو الخدمة ضمن قنوات التوزيع.

3- النقل المادي وينطوي على عملية التحريك المكاني للسلع والخدمات، بحيث يتولد عنها مجموعة من المنافع التي يسعى المنتج إلى تحقيقها.³

المطلب الثاني: أهمية التوزيع و منفعه

أولا: أهمية التوزيع

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

¹ محمود جاسم الصميدعي إدارة التوزيع منظور متكامل ، دار اليازوردي، الأردن، 2008، ص 22.

² أحمد عرفة، سامية شلبي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، بدون سنة، ص 425.

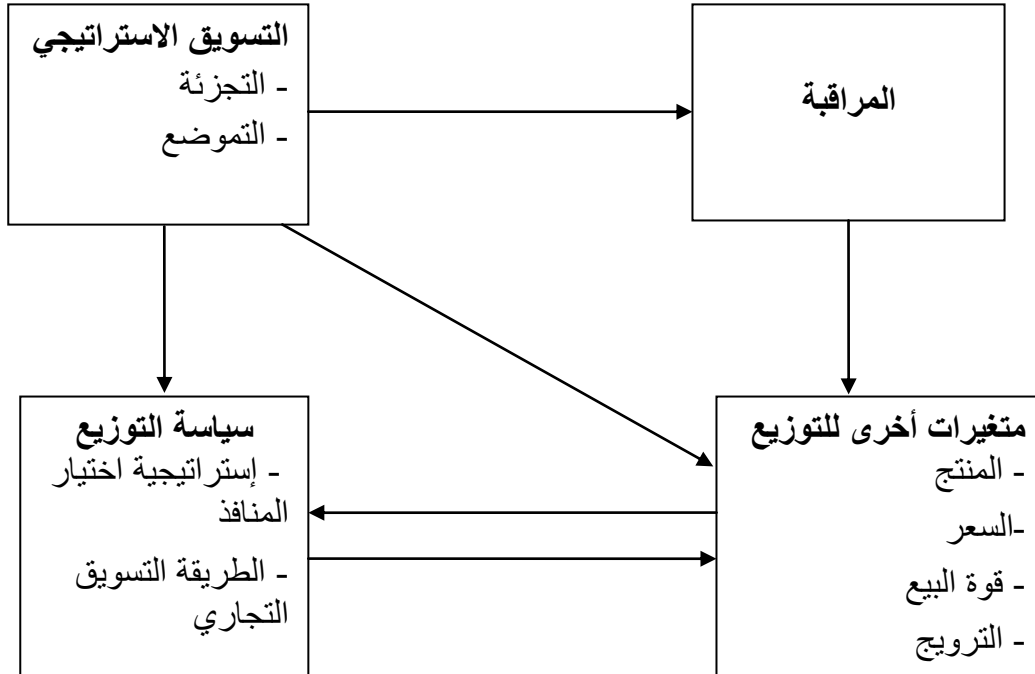
³ ناجي معلا، رائق توفيق، مرجع سيق ذكره ، ص 17.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

من الأهمية لإدارة التسويق للأسباب الآتية:¹

- التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمنية و المنفعة المكانية.
 - إن نسبة تكاليف التوزيع أصبحت تشكل نسبة مرتفعة من إجمال تكاليف التسويق.
 - زيادة حدة المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان و العمل على تحسين الخدمة.
 - إن زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل و أساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين و تطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل.
 - إن التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية و خدمة العملاء.
- و يعتبر التوزيع أحد أهم عناصر المزيج التسويقي و القلب النابض فيه كما يبينه الشكل التالي:

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



المصدر: HELFER (J.P), ORSONI (J) : marketing, VUIBERT édition, Paris, 2000, p316.

¹ عبيد محمد عنان و آخرون ، التسويق ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 1998، ص 377.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

ثانياً: منافع التوزيع

يعتبر التوزيع محورا رئيسيا في العملية التسويقية التي تهدف إلى إرضاء المستهلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته مما يؤدي إلى خلق منافع مختلفة لديه.

يقصد بالمنفعة تلك القيمة التي تضاف للسلعة أو الخدمة وتجعل المستهلك يشعر بالرضى من تحققها،

وأهم هذه المنافع:¹

1- المنفعة الشكلية:

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معيناً، مثلا تتولد المنفعة الشكلية من تجزئة المنتجات ووضعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات المستهلكين.

2- المنفعة الزمانية:

يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه، تتحقق هذه المنفعة من خلال عملية التخزين، فالمستهلك الذي يجد الرغبة في الشراء الآن قد لا يجد نفس الرغبة في وقت آخر، لذا يجب الاحتفاظ بالسلعة وتوفيرها في الوقت المناسب الذي تظهر فيه الحاجة إليها.

3- المنفعة المكانية:

يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب الذي يتوقع أن يجدها فيه، ويتم هذا عادة عن طريق الوسطاء الذين يقومون بتوفير السلع في أماكن قريبة للمستهلك بوسائل مختلفة مثل النقل والبيع الشخصي.

¹ أحمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 203.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

4- منفعة التملك والحيازة:

يقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة حيازته وملكيته للسلعة أو الخدمة، هذا النوع من المنافع يدل على انتهاء صفقة البيع وامتلاك السلعة وحرية استخدامها قانونيا من قبل المالك الجديد.

5- المنفعة المعلوماتية :

و تتحقق عن طريق توفير المعلومات حول سلعة معينة أو التعريف بالمنتجات وإقناع المستهلكين بمزاياها وجعلهم يقررون شرائها بعد ترددهم، وتتم هذه المنفعة عن طريق الوسطاء الذين تربطهم علاقة مع المنتجين والمستهلكين معا.

المطلب الثالث: أهداف التوزيع ووظائفه

أولاً: أهداف التوزيع

يهدف التوزيع إلى تحقيق مايلي:

- زيادة الكميات المباعة.
- رفع رقم أعمال المؤسسة لتحقيق أهداف مخطط البيع.
- الرفع من عدد المستهلكين لهذه المنتجات وهذا عن طريق قنوات التوزيع المستخدمة.
- اختراق الأسواق عن طريق تصريف هذه المنتجات.
- المساعدة على اقتراب المنتج من المستهلك.
- يساعد التوزيع على تصريف المنتجات الراكدة في المخازن.
- تقليص عدد المبادلات بين المنتج والمستهلك.
- ضمان تدفق السلع باستمرار.
- القضاء على المضاربة.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- التعريف بالمنتجات التي كانت مجهولة لدى المستهلك سابقا.
- زيادة سرعة دوران السلع المرغوب فيها من المستهلك و المستفيدين.
- تخفيض تكاليف التوزيع من خلال مشاركة الوسطاء في تلك الأعباء.
- تخفيض الأخطار على المؤسسة من خلال مشاركة الوسطاء في تحملها في حالة فقدان السلعة لقيمتها نتيجة للمنافسة أو لأسباب أخرى.

ثانيا: وظائف التوزيع

تقسم وظائف التوزيع إلى نوعين أساسيين و هما الوظائف المادية و الوظائف التجارية.¹

1- الوظائف المادية:

- التوزيع يسمح بوضع السلع حسب المواصفات المادية المرغوبة من طرف المستهلك في متناوله من خلال نقلها و شحنها و مناولتها بالطريقة المناسبة.
- التوزيع يقوم بوظيفة زمنية تتمثل في الوقت الموجود بين عملية الإنتاج و الإستهلاك من خلال التخزين.

2- الوظائف التجارية:

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

¹ Yves. Chirouze, **Le marketing: Etude et stratégie**, Paris, Ellipse édition, 2003, pp574 - 575.

² J. Diouix ,M. Dupuis ,**La DISTRIBUTION**, Paris, Pearson éducation, 2005, p 09.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

2-1- وظائف النقل:

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

2-2- وظائف العلاقات:

من خلال تنمية و تطوير علاقات الثقة بين المنتجين و الموزعين من جهة، و بين الموزعين و المستهلكين من جهة أخرى، من أجل كسب الولاء و وفاء المستهلك.

2-3- الوظائف التجريبية:

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

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

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

المطلب الأول: مفهوم و أهمية قنوات التوزيع

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع

تعد قنوات التوزيع نظاماً يسمح بتصريف السلع والخدمات وإيصالها إلى المستهلك في الزمان والمكان المناسبين من خلال الإعلام، الترويج والتفاوض.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

يمكن تقديم بعض التعاريف التي وردت لقناة التوزيع:

يعرف كوتلر قناة التوزيع على أنها مجموعة من المتدخلين الذين يتحملون أنشطة التوزيع، بمعنى الأنشطة التي تقوم بتمرير المنتج من مرحلته الإنتاجية إلى مرحلته الاستهلاكية.¹

تعرف قناة التوزيع على أنها: الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي في السوق.²

تعرف أيضا على أنها: مجموعة المؤسسات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية و المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة.³

كما يعرفها بعض كتاب التسويق: بأنها مجموع المؤسسات التسويقية التي يتم من خلالها نقل السلع أو الخدمات من المنتج الأصلي إلى المستهلك النهائي.⁴

بعد عرض التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف مقترح لقناة التوزيع على أنها : تلك الطريق التي تسمح بإيصال السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين مباشرة أو باستخدام وسطاء مشتركين في نفس الصفات .

كما يمكن اعتبار قناة التوزيع أنها مجموعة التدفقات التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل في:

- **التدفق المادي:** وهو التحول الفعلي للسلع من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.
- **تدفق الملكية:** ويصف هذا التدفق النقل الفعلي للملكية من مؤسسة تسويقية إلى أخرى.

¹P. Kotler, B. Dubois, **Marketing management**, édition public union, Paris, France, 2000, p524.

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

³ هاني حامد الضمور، **طرق التوزيع**، عمان، الأردن و دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص 20.

⁴ زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، **مرجع سيق ذكره**، ص 157.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- **تدفق الدفع:** ويشير هذا التدفق إلى دفع المستهلك القيمة السلعة للوسيط والتي يدفعها هو الآخر إلى المنتج ويقوم المنتج بالدفع إلى موردين المواد الأولية وهكذا.
- **تدفق المعلومات:** يبين هذا التدفق كيفية تبادل المعلومات بين المؤسسات التسويقية المختلفة المكونة للقناة.

ثانيا: أهمية قنوات التوزيع

يمكن تحديد أهمية قنوات التوزيع فيما يلي:¹

- **تجزئة كميات السلع إلى كميات أصغر:** إذ يقوم تاجر الجملة بشراء كمية ضخمة من السلع من المنتج وبيعها بكميات أصغر لتجار التجزئة.
- **النقل والتخزين:** أي أن السلع تنقل وتوضع في الزمان والمكان المحدد والمناسب للزبون، وتخزين المنتجات في أماكن متعددة في طريقها إلى المستهلك، حيث أن عمليات الإنتاج السابقة لموعد الطلب، تقتضي وجود كميات من السلع المخزنة لتكون جاهزة للبيع لتجار التجزئة عند طلبها.
- **تقليل حجم المعاملات:** إن وجود الوسطاء في عملية التوزيع يقلل حجم المعاملات التي لا يمكن أن تتم لولا وجود هؤلاء الوسطاء.
- **الاتصال وتوفير المعلومات:** يقوم الوسطاء كذلك بوظائف ترويجية هامة للمنتجين، لأنهم يتداولون الاسم والعلامة التجارية للمنتجات لتصل إلى الزبون و من خلال رجال البيع والإعلان و من خلال قنوات التوزيع المختلفة وواجهات العرض بالمحلات ليتعرف عليها المشتري، كما يتعرفون على رضاه أو شكواه، ليتم تبادل المعلومات بين الطرفين، كما يتحمل الموزعون المخاطر الائتمانية من

¹Mark Vandereammer , Nelly Jospin, **la distribution**, 2ème édition, paris ,2005, p 56.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

خلال البيع بالآجال أو التقسيط، و يقومون بتقديم الخدمات التجارية التجزئة والمستهلكين نيابة عن المنتجين والقيام بالصيانة وتوفير قطع الغيار، مما ساعد على إتمام العملية البيعية.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف قنوات التوزيع

أولاً: أهداف قنوات التوزيع

عموما أهم أهداف قناة التوزيع ما يلي:¹

- تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة تقديمها فيها.
- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع، كقيامها بزيادة عدد الموزعين مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق ومن ثم تحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة.

- رفع كفاءة التوزيع لأنه نشاط متكامل تتدفق من خلال أجزائه الموارد، الأفراد، الأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف لتحقيق رضا المستهلك عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في المكان الملائم وبالشكل و الوقت المناسبين وبأقل تكلفة .

ثانياً: وظائف قنوات التوزيع

يمكن تقديم الوظائف أو التدفقات داخل قناة التوزيع على النحو التالي:²

- **البحث:** جمع المعلومات الضرورية للتخطيط وتسهيل التبادل.
- **الترويج:** تطوير و بث برامج ترويجية حول السلع والخدمات.
- **الاتصال:** البحث عن المشتريين والمتوقعين والاتصال بهم.

¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² أحمد شاكر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- **الملائمة (الموائمة):** أي تشكيل السلعة أو الخدمة بطريقة تتناسب متطلبات المشتري التي تشمل نشاطات عدة مثل التصنيع، والتدريج، والتصنيف، والتجميع والتغليف، وتجزئة الكميات بما يناسب حاجات المستهلكين.
- **التفاوض:** وهو النشاط الذي يؤدي إلى اتفاق حول شروط الصفقة، كالسعر، ونقل ملكية السلعة من البائع إلى المشتري.
- **التوزيع المادي:** نقل وتخزين السلع.
- **التمويل والانتماء:** الحصول على الأموال من أجل تمويل عمليات القناة.
- **المجازفة وتحمل المخاطرة:** إن تأدية الوظائف التوزيعية من شراء وتخزين ... الخ يتطلب بعض المخاطرة والمجازفة كالتلف والسرقة والخسارة في البيع.

المطلب الثالث: أشكال و مستويات قنوات التوزيع

أولاً: أشكال قنوات التوزيع

تعريف قنوات التوزيع على أساس طولها:¹

يتم تحديد شكل القناة التوزيعية على أساس طولها، ومن هنا نميز ثلاثة أشكال:

- ✓ **القناة المباشرة:** و تسمى أيضا بالقناة الجد قصيرة و التي تتميز بغياب الوسطاء بين المنتج والمستهلكين.
- ✓ **القناة القصيرة:** هنا يفصل وسيط واحد بين المنتج والمستهلك.
- ✓ **القناة الطويلة:** هي تلك القناة التي تحتوي على أربع مستويات على الأقل أو بشكل آخر تحتوي على وسيطين على الأقل بين المنتج و المستهلك.

¹ Yves Chirouze, op.cit, p576-577.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

ثانياً: مستويات قنوات التوزيع

إن التمييز بين قنوات التوزيع من حيث الطول يستند أساساً على عدد المستويات التي تتألف منها كل قناة، ونقصد بالمستوى كل هيئة سواء كانت شخصاً أو مؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية بيع السلع واكتساب ملكيتها استناداً إلى ذلك، فإن كلا من المنتج والمستهلك للسلعة يؤلف بحد ذاته طرفاً من أطراف قناة التوزيع وبصفة عامة هناك أربع مستويات لقنوات التوزيع.¹

◀ **قناة التوزيع ذات المستويين (المباشرة):** وهي أقصر قناة للتوزيع وبموجبها يقوم المنتج ببيع بضاعته إلى المستهلك مباشرة أي بدون تدخل وسطاء التوزيع في إتمام صفقة البيع. إن هذه القناة من أقدم قنوات التوزيع، وقد شاع استعمالها في الوقت الحاضر نتيجة لتلبية احتياجات الزبائن الذين لا يجدون متعة في السوق.

◀ **قناة التوزيع ذات المستويات الثلاثة:** بالإضافة إلى كل من المنتج والمستهلك كطرفين في قناة التوزيع، فإن وسيطاً واحداً من وسطاء التوزيع يظهر بينهما في هذا النوع، ويتمثل عادة بتاجر التجزئة. وكما في السوق الصناعية فإنه يتمثل بالموزع الصناعي أو بوكيل العمولة كوكيل البيع، ووكيل المنتج أو السمسار.

◀ **قناة التوزيع ذات المستويات الأربعة:** إن رجال التسويق يطلقون على هذه القناة اسم قناة التوزيع التقليدية وذلك لكثرة شيوع استخدامها في توزيع المنتجات، وبصفة عامة فإنها تحتوي على نوعين من الوسطاء يمثل كل منهما بحد ذاته مستوى واحد، إضافة إلى كل من المنتج والمستهلك، فمتاجر الجملة والتجزئة يبرزان عادة في هذه القناة للتوزيع السلع الاستهلاكية، وفي حين أن الوكيل بالعمولة و الموزع الصناعي يظهران عادة بين المنتج والمشتري في سوق السلع الصناعية.

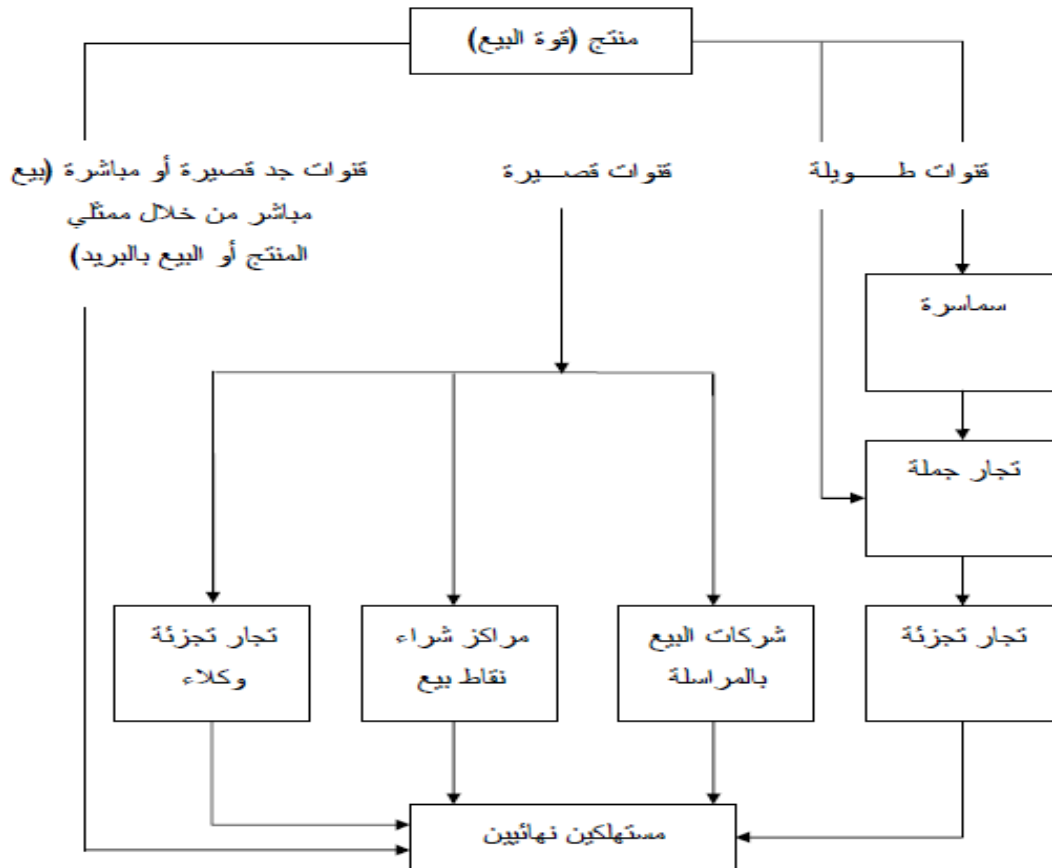
¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص40.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

◀ قناة التوزيع ذات المستويات الخمسة: بالإضافة إلى المستويات الأربعة التي ذكرت سابقا، فإن مستوي آخر متمثلا بوكيل العمولة أو الوسيط التاجر الذي يبرز في هذه القنوات، فقد يكون موقع هذا الوسيط والمتمثل بتاجر الجملة ثانوي بين تاجر الجملة الأول وتاجر التجزئة، حيث يتولى تلبية طلبات تجار التجزئة الصغار الذين لا يستطيعون التعامل مع تجار الجملة الكبار.

إن هذا الشكل من قنوات التوزيع يعتبر من القنوات الطويلة والتي تستخدم عادة في سوق السلع الاستهلاكية، قد يلجأ المنتجون وخاصة في سوق السلع الاستهلاكية إلى استخدام قنوات أكثر طولاً في بعض الحالات إلا أن صعوبة السيطرة على عمليات التوزيع يقف عائقاً أمام استخدام المنتجين لمثل هذا النوع من القنوات. والشكل التالي يوضح هذه المستويات الخمسة القنوات التوزيع حسب طولها:

الشكل رقم (02) : طول قنوات التوزيع



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

الفصل الأول: سياسة التوزيع

المطلب الرابع: أنواع و خصائص قنوات التوزيع

أولاً: أنواع قنوات التوزيع

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

1- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

هناك خمسة نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين و تتمثل في:¹

أ- القنوات المباشرة:

1-1- من المنتج إلى المستهلك:

و هي المباشرة و الأقصر من بين نماذج التوزيع الأخرى، فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، أو عن طريق البريد، أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها، مثال ذلك دار نشر للكتب قد تبيع مباشرة إلى طلبة الجامعة و هذه القناة تستخدم بدون وجود وسطاء و تستعمل عادة في السلع غالية الثمن والسلع سريعة التلف.

ب- القنوات غير المباشرة:

1-2- من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

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

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

1-3 - من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

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

1-4 - من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

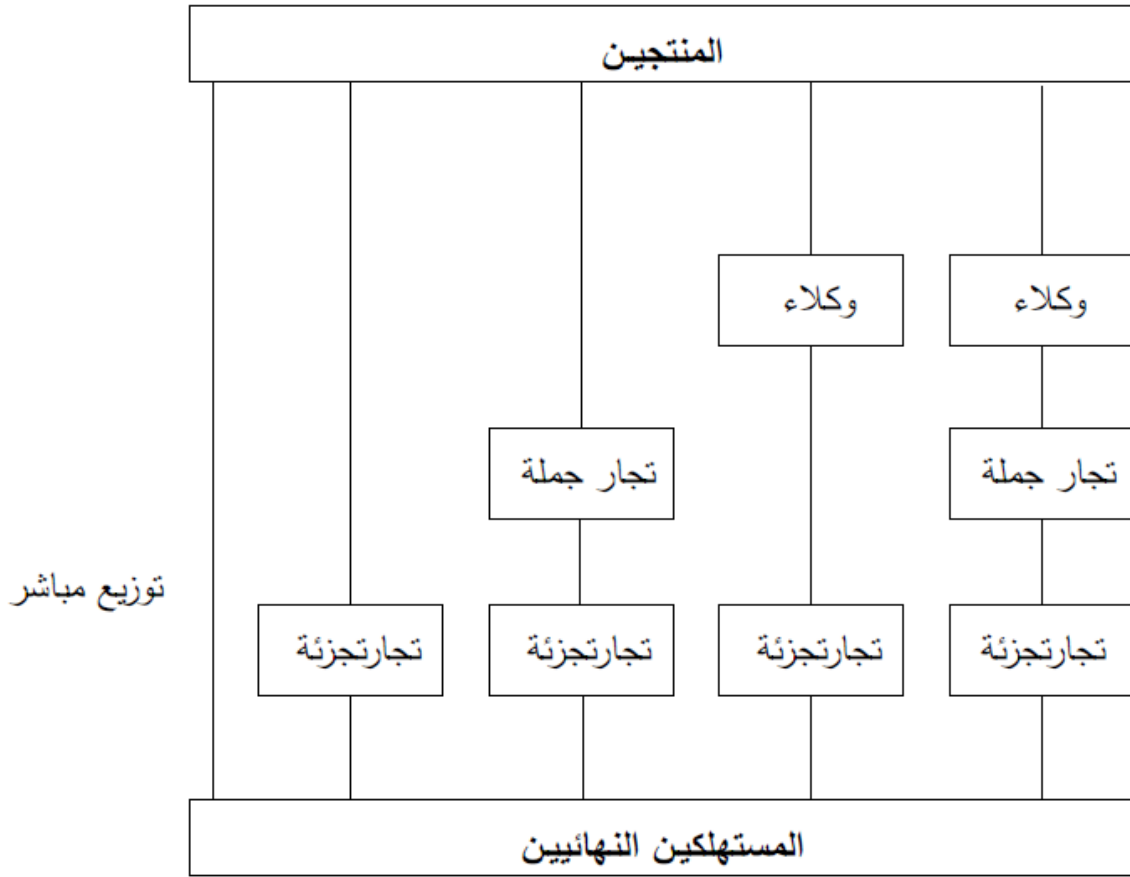
بدلا من استخدام تاجر الجملة، بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تاجر التجزئة كبير الحجم.

1-5 - من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر تجزئة إلى المستهلك:

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

الفصل الأول: سياسة التوزيع

الشكل رقم (03): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



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

2 - قنوات توزيع السلع الصناعية:¹

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

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 37-38.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

أ- القنوات المباشرة:

2-1- من المنتج إلى المشتري الصناعي:

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

ب- القنوات غير المباشرة:

2-2 - من المنتج إلى الوكيل إلى المشتري الصناعي:

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

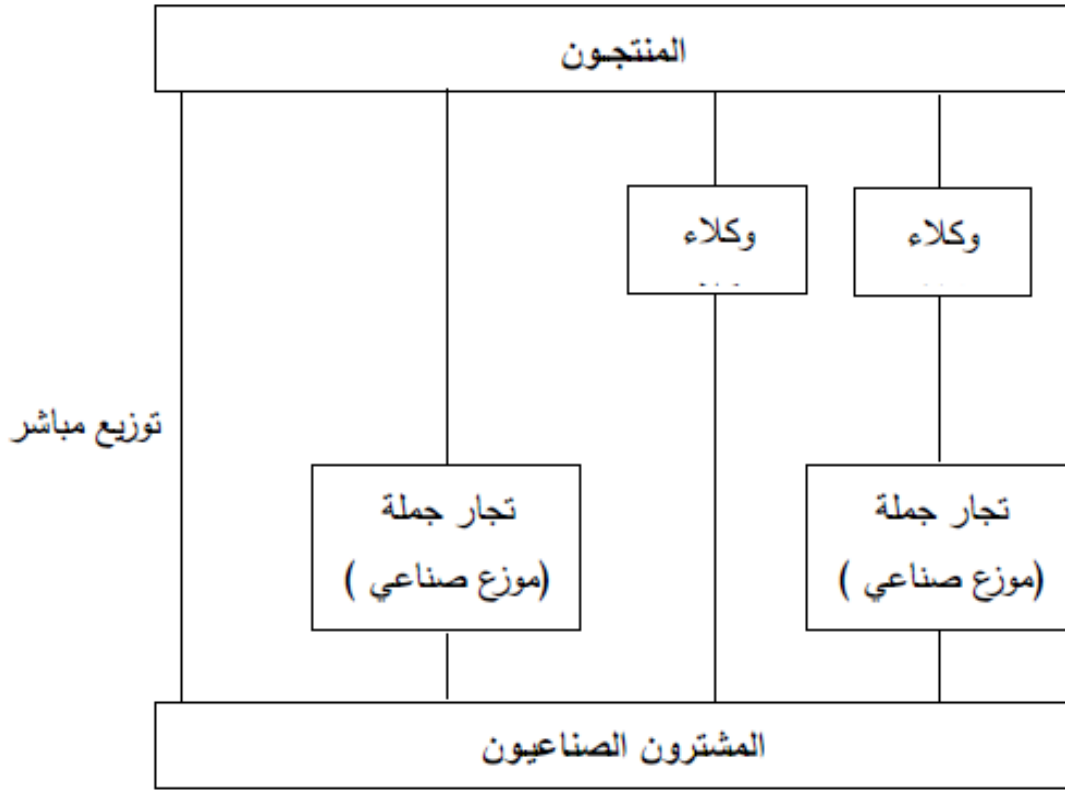
2-3 - من المنتج إلى الوكيل إلى الموزع الصناعي إلى المشتري الصناعي :

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

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

الفصل الأول: سياسة التوزيع

الشكل رقم (04): قنوات توزيع السلع الصناعية



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

3- قنوات توزيع الخدمات:

الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة، لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة، و يشيع في الواقع العملي

نوعين من القنوات هما:¹

أ- القنوات المباشرة:

3-1- من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع):

لأن الخدمة غير ملموسة، فإن الأنشطة الإنتاجية و البيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج

باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذه تستخدم قناة التوزيع المباشرة، مثل

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص38.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

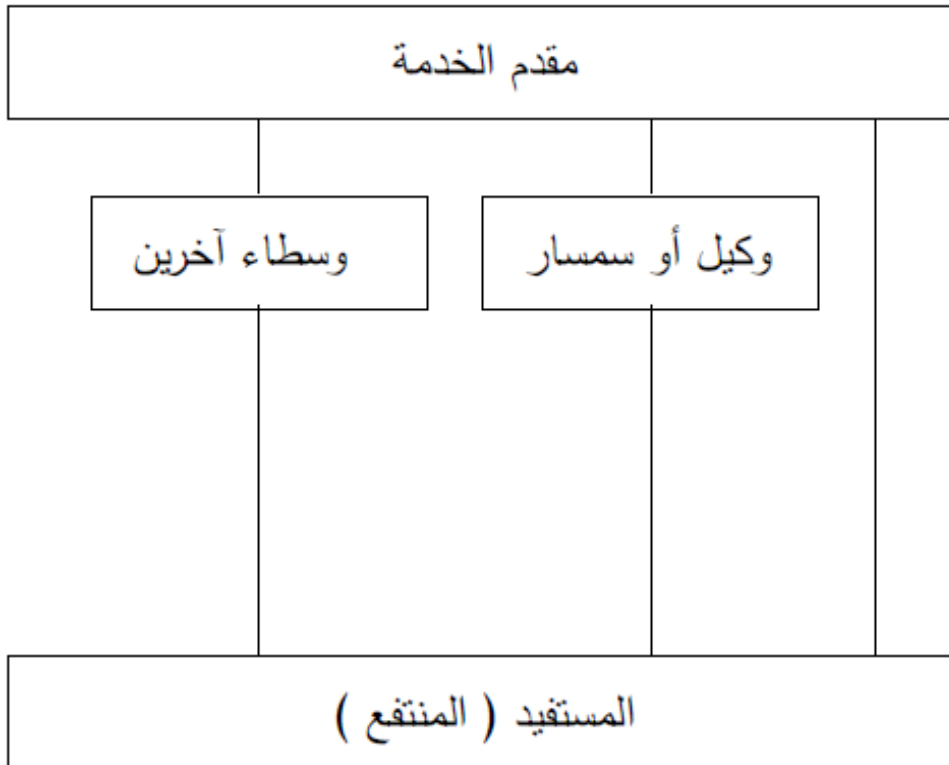
خدمات الرعاية الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقين، البنوك التأمين.. الخ.

ب- القنوات غير المباشرة:

3-2- من المنتج (مقدم الخدمة) إلى الوكيل إلى المستهلك (المنتفع):

بينما التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، نجد أن لبعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهام المرتبطة بالبيع و نقل الملكية من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المنتفع بها) مثل: وسائل الإعلان التأمين، العقارات، مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها. و بما أن قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الاستهلاكية و الصناعية، أي السلع الملموسة بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): قنوات توزيع الخدمات



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

1992، ص 631.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

ثانياً: خصائص قنوات التوزيع

لكل قناة مزايا و عيوب نوضحها في مايلي:

✓ مزايا و عيوب القناة المباشرة:

◀ المزايا:

- تمنح معرفة كمية ونوعية أفضل للمنتج عن السوق.
- تكون المنافسة غائبة داخل القناة.
- سهولة كبيرة يحددها المنتج إذا أراد إدخال منتجات جديدة للسوق والتمركز فيه.
- إقصاء كل أنواع الوسطاء والهوامش التي يقنطفونها.
- سهولة القيام بخدمات ما بعد البيع والإرشادات.
- سرعة وصول المنتج إلى المستهلك.
- تباع المنتجات بأقل سعر ممكن.

◀ العيوب:

- البطء في التسيير و التنظيم.
- يتحمل المنتج تكاليف النقل والتخزين مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- تكاليف تكوين رجال البيع و تقنيو خدمات ما بعد البيع.
- هذا النوع من القنوات يحتم على المنتج أن يتوفر على موارد مالية وبشرية كبيرة لتغطية التكاليف.

✓ مزايا و عيوب القناة القصيرة:

◀ المزايا:

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- اختفاء هامش الربح الذي يقطعته تجار الجملة.
- المعرفة الجيدة بحاجيات ورغبات المستهلك وهذا لتوفر اتصال أفضل مع السوق.
- تحكم أفضل في القناة التوزيعية من طرف المنتج.
- اختيار أحسن موزع وحيد للمنتجات .
- يمكن للمؤسسة التدخل مباشرة في حالة عدم كفاءة الوسيط.
- و إن أهم المزايا التي تقدمها هذه القناة للمنتج تتمثل أساسا في بسطة عملية الاتصال و الطلبيات عادة ما تكون كبيرة و منظمة و البيع النهائي عبر هذه القناة يكون مضمون رسمي

◀ العيوب:

- طرق البيع و تجهيزات بعض المحلات لا تتطابق دائما مع أهداف المنتج.
- هذا النوع من القنوات يجبر المنتج في حالة إتباعها على نقل مساعدات تجارية و محاسبية و إدارية وتقنية للتجار.
- الحاجة إلى تنظيم داخلي و خارجي أكثر حدة في حالة التوزيع في مناطق مختلفة.
- إن طلب تجار التجزئة ضعيف مما يؤدي إلى ضعف المردودية.
- خطر عدم تسديد تجار التجزئة.

✓ مزايا و عيوب القناة الطويلة:

◀ المزايا:

- الإنتاج المتواصل والمتوازن بفضل وجود الطلبيات من طرف تجار الجملة حتى في فترات انعدام أو نقص البيع النهائي.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- الطلبات مضمونة و كذا التخزين من طرف تجار الجملة و هذا له اثر ايجابي على خزينة المنتج.
- تجار الجملة يمثلون امتداد للخدمات التجارية والتقنية للمنتج.
- إتاحة المجال للمؤسسة لتوفير تشكيلة منتجات بكميات تتناسب مع حاجات المستهلكين ورغباتهم.
- تحقيق الرغبة في التخصص حيث أن المؤسسة تنتج المنتج و توكل مهام التوزيع و إيصال المنتج إلى المستهلك.

◀ العيوب:

- عدم مرونة النظام التوزيعي الذي يقلص من حرية المنتج.
- فقدان الاتصال المباشر مع الزبائن و تجار التجزئة مما يخلق صعوبات لضمان خدمات ما بعد البيع.
- عدم وفاء بعض تجار الجملة للمنتج.
- يقوم تجار الجملة بعرض عدة علامات من المنتجات التي هي في حالة تنافس.
- هامش الربح الذي يقطعه تجار الجملة يكون أحيانا مرتفع مما يؤثر على السعر النهائي للبيع.
- الضغط الكبير الذي تفرضه القنوات الطويلة على المنتج لخفض الأسعار.
- لا تتلاءم مع السلع سريعة التلف.
- مهام الترويج يقوم بها المنتج مما يزيد من تكاليفه.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع

يتطلب اختيار قناة التوزيع المناسبة، معرفة رجل التسويق بظروف المؤسسة وظروف السوق وما يواجهها من منافسين وموزعين لمنتجات بديلة ومماثلة، ومن ثم اختيار قناة التوزيع التي تتلاءم مع جميع هذه الظروف، ومن هنا يمكن أن نلخص مجموعة من العوامل المحددة لقرار اختيار قناة التوزيع:¹

أولاً: العوامل المتعلقة بالمستهلك

• **طبيعة المستهلك ونمط شرائه:** عادة ما يشتري المستهلكون بكميات قليلة ومتكررة على عكس المستهلكين الصناعيين الذين يشترون بكميات كبيرة وبشكل أقل تكراراً، لذلك يتم البيع للمستهلكين من خلال قنوات توزيع طويلة في حين يتم البيع للمستهلكين الصناعيين من خلال قنوات توزيع قصيرة نسبياً.

• **عدد العملاء (حجم السوق):** عندما يتم البيع لعدد محدود من العملاء (كما في حالة بيع الآلات وأجهزة الحاسب الآلي) يتم البيع من خلال قنوات التوزيع القصيرة، وعندما يتم البيع للعدد الضخم من العملاء (كما في حالة بيع أصناف البقالة والألبان) يتم البيع من خلال قنوات طويلة نظراً لصعوبة قيام المنتج بالبيع لآلاف من العملاء.

• **الانتشار الجغرافي للعملاء:** في حالة البيع لعملاء مركزين جغرافياً في منطقة معينة يسهل على المنتج الاتصال المباشر بهم والبيع لهم بتكلفة منخفضة من خلال قنوات التوزيع القصيرة، والعكس صحيح في حالة الانتشار الجغرافي للعملاء (حتى ولو كان عددهم غير كبير) يكون المنتج عاجزاً عن الاتصال المباشر بهم ويضطر لاختيار قناة توزيع طويلة.

¹ مصطفى كمال وهبه، التوزيع: المبادئ - الطرق - الإستراتيجيات، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص 18-19.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- **تفضيلات العملاء:** عندما يرغب العملاء في الشراء من خلال نوع معين من المتاجر يقوم المنتجون بالتوزيع من خلال تلك المتاجر مثل ذلك رغبة المستهلك في الشراء من متاجر التجزئة كبيرة الحجم مثل متاجر الأقسام والسلسلة، في هذه الحالة يقوم المنتج بالبيع لهم دون المرور على تاجر الجملة وتكون قناة التوزيع قصيرة لحد ما.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالسلعة

- ✓ **قيمة السلعة:** إذا كان سعر الوحدة من السلعة مرتفعا (كما في حالة الآلات والسيارات) فإنه من المناسب للمنتج أن يسلك قناة توزيع قصيرة، والعكس في حالة ما إذا كان سعر الوحدة منخفضا (كما في حالة معظم أصناف البقالة) تكون قناة توزيعها طويلة.
- ✓ **طبيعة السلعة:** إذا كانت السلعة المباعة قابلة للتلف (مثل الخضروات والفواكه والأسماك والخبز...) فإنها تحتاج لسرعة التوزيع لحمايتها من التلف (أي توزيعها من خلال قنوات توزيع قصيرة) ونفس الشيء ينطبق على السلع القابلة للتقادم أي التي ترتبط بأذواق المستهلكين، فإنها تحتاج لقرب المنتج من المستهلكين لمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها أي بقنوات توزيع قصيرة.
- على عكس السلع غير القابلة للتلف أو التقادم مثل الأدوات الكتابية كالأقلام والدفاتر يمكن توزيعها من خلال القنوات الطويلة.
- ✓ **الطبيعة الفنية للسلعة:** فالسلع ذات الطبيعة الفنية والمعقدة مثل الآلات وأجهزة الحاسوب الآلي والسيارات ... الخ، تحتاج إلى بذل مجهود بيعي خاص من طرف رجال البيع لشرح خصائص السلعة وتشغيلها وأيضا تحتاج لخدمتها قبل وبعد البيع، حيث يعتبر المنتج أقدر من موزعين ومعتدين وحيدين من خلال قنوات التوزيع القصيرة، على عكس السلع غير الفنية كالمنتجات الاستهلاكية فهي سهلة المنال وتوزع بصورة غير مباشرة.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

✓ **حجم ووزن السلعة:** إذا كانت السلعة المباعة كبيرة الحجم وثقيلة الوزن فإن تكلفة نقلها وتداولها تكون كبيرة بالنسبة لقيمتها لذلك يفضل شحنها بكميات كبيرة لأقل عدد من نقاط التوزيع أي توزيعها من خلال قنوات توزيع قصيرة، على عكس السلع صغيرة الحجم وخفيفة الوزن فيمكن تداولها بسهولة وتوزيعها عن طريق القنوات الطويلة.

✓ **مرحلة دورة حياة السلعة:** السلع الاستهلاكية والصناعية في مراحل حياتها الأولى تتطلب استخدام قناة توزيع قصيرة لأنها تحتاج لجهود ترويجية وبيعية كبيرة لخلق طلب أولي عليها، أما في باقي مراحل دورة الحياة فيمكن توزيعها من خلال قنوات طويلة نسبياً.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالشركة المنتجة

■ **الموارد المالية والبشرية والإدارية:** يمكن القول أنه كلما زادت الموارد المالية والبشرية والإدارية لدى الشركة المنتجة قلت درجة اعتمادها على الوسطاء في التوزيع والعكس صحيح، لذلك تعتمد الشركات المنتجة ذات الموارد الكبيرة على التوزيع المباشر (أي على قنوات التوزيع القصيرة) على عكس الشركات ذات الموارد والإمكانيات المتواضعة التي تعتمد على الوسطاء في توزيع منتجاتها.

■ **تشكيلة السلع المنتجة:** كلما زاد عدد السلع التي تنتجها الشركة المنتجة والتي تباع لنوع واحد من المتاجر كان من السهل عليها الاتصال المباشر بتلك المتاجر والبيع لهم بتكلفة منخفضة أي اختيار قنوات توزيع قصيرة.

■ **الرقابة والسيطرة:** إذا توافر لدى الشركة رغبة في الرقابة على عملية تسويق منتجاتها والسيطرة على السوق نتيجة القرب من المستهلك الأخير فإنها تقوم بالتوزيع المباشر وتختار قنوات التوزيع القصيرة، فهذه القنوات القصيرة تتيح لها الإشراف المحكم على توزيع السلعة في المرحلة الأخيرة وأيضاً تسهل عليها دراسة الطلب وتتبع اتجاهاته.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- **الأهداف والغايات:** لكل مؤسسة غايات وأهداف يسعى إلى تحقيقها، وفي سبيل تنمية قنوات التوزيع يكون من الضروري مراعاة كل من الغايات العامة مثل تخفيض معدل عائد مقبول على الأموال المستثمرة، أو تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتقليل شكاوي المستهلكين والمجتمع من ممارسات المؤسسة، والعمل على إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم، كذلك يجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مثل زيادة حصة السوق بنسبة 2% مثلا خلال السنة، فإستراتيجية التوزيع الخاصة بالمؤسسة لابد من القيام بتصميمها بشكل يسهم في تحقيق هذه الغايات والأهداف، ولكي يتم تحقيق ذلك فلا بد وأن تستخدم قناة التوزيع الموارد المتاحة من أفراد، أموال، و عناصر فنية، وتأخذ في اعتبارها تلك القيود التي قد تواجه في ممارستها مثل القيود القانونية، التنافسية، التقنية والفنية.¹

رابعا: العوامل الخاصة بالوسطاء

- **مدى توافر الوسطاء المرغوبين:** يلجأ المنتجون إلى التعامل مع الوسطاء (قنوات توزيع طويلة) إذا توافر الوسطاء المرغوبون أي الذين يمكنهم أداء وظيفة التوزيع بكفاءة وإذا لم تجد المؤسسة الإنتاجية الوسطاء المرغوبين (أي الذين يخزنون منتجاتها بشكل كاف ويقومون بالبيع وتنشيط المبيعات ويقدمون الخدمات المطلوبة من المستهلكين ... الخ) فإنها تضطر إلى استعمال قنوات توزيع قصيرة.
- **عامل التكلفة:** فعادة ما يختار المنتج قناة التوزيع التي تمكنه من تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات بأقل قدر من التكلفة دون أن يترتب على ذلك عدم أداء الوظائف التسويقية بكفاءة، ويجب ملاحظة أن قناة التوزيع الطويلة أقل تكلفة من القصيرة.

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 319-320.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- **عامل الخدمات:** يختار المنتج عادة الموزعين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة والتي لا يستطيع المنتج أداءها ويستطيع أداءها بشكل غير اقتصادي، لذلك يتعين على المنتج تقييم مختلف الخدمات التي يقدمها كافة الموزعين تمهيدا لاختيار أفضل الموزعين على أداء وظائف التوزيع بكفاءة وفعالية.
- **سياسات المنتجين والموزعين:** يتوقف اختيار المنتج للتوزيع المباشر وغير المباشر من خلال الموزعين على مدى قبول هؤلاء الموزعين السياسات الخاصة بالتسعير والتخزين والترويج والخدمة ... الخ، ومدى تعامل الموزعين في سلع منافسة، ففي حالة عدم التزام الموزعين بسياسات المنتج وتعاملهم في سلع منافسة يضطر المنتج إلى الاستغناء عن الموزعين ويقوم بالتوزيع المباشر للمستهلكين.

خامسا: العوامل الخاصة بالبيئة

- ❖ **المنافسة:** يرغب المنتج في بعض الأحيان في التعامل مع نفس قنوات التوزيع للسلع المنافسة، فالسلع الغذائية مثل منتجات الألبان تعرض بالمتاجر قريبة من السلع المنافسة وفي نفس المتاجر، كما يتقذى المنتج في بعض الأحيان استخدام قنوات التوزيع للسلع المنافسة خوفا من تسريب معلومات عن سياسة المؤسسة من طرف الموزعين للمؤسسات المنافسة.
- ❖ **العوامل الاقتصادية:** عندما تكون ظروف الاقتصاد تتسم بالفساد فإن المنتج يحاول توزيع سلعه بطرق وأساليب اقتصادية مثل اختيار أرخص قنوات التوزيع مع عدم تأدية أو تقديم الخدمات التي ترفع الأسعار.
- ❖ **التشريعات والسياسات الحكومية:** بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفا من الاحتكار أو منعا لها في السوق المحلي أو لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعها من اختيار قنوات توزيعية معينة يترتب عليها تخفيض المنافسة بدرجة كبيرة.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

المطلب السادس: منشآت التوزيع

أولاً: تعريف منشآت التوزيع

تعرف منشآت التوزيع بأنها: مجموعة أفراد أو مؤسسات متخصصة تقوم بتقديم العديد من الخدمات المرتبطة إما بشراء أو بيع المنتجات، يطلق عليها اسم وسيط لموقعها المتوسط بين المنتج والمستهلك، حيث يتمثل دورها الأساسي في تحريك المنتجات وتسهيل عمليات تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين.¹

ثانياً: أهمية منشآت التوزيع

تكمن أهمية منشآت التوزيع فيما يلي:²

- تساهم في خلق واستحداث المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازة والتملك.
- تقرب المؤسسة من أسواقها نظراً لتركزها الجغرافي قرب المستهلكين.
- تعتبر مركز لتوفير المعلومات حيث تزود المنتج بمعلومات عن اتجاهات الطلب، أذواق المستهلكين، تفضيلاتهم، ردود أفعالهم تجاه السلع المعروضة...
- تساعد المنتج على التنبؤ بالطلب والتخطيط للمنتجات الجديدة.
- تخفف عبء وظيفة التخزين عن المنتج من خلال نقل المنتجات إلى مخازنها لتكون متاحة حين ظهور الطلب عليها.

¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص 28.

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 254-256.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

ثالثا: أنواع منشآت التوزيع

1- تجار الجملة:

1-1- طبيعة تجار الجملة:¹

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

يعرف مكتب الإحصاءات الأمريكي تجارة الجملة على النحو التالي " تجار الجملة هي المعنية بأنشطة الأشخاص أو المؤسسات الذين يبيعون إلى تجار التجزئة والتجار الآخرين أو المستعملين الصناعيين، والمؤسسات، ولكنهم لا يبيعون بكميات كبيرة إلى المستهلكين النهائيين".

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

1-2- أهمية تجارة الجملة:

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

ومن ناحية أخرى، فإن غالبية تجار التجزئة يقومون بالشراء بكميات صغيرة ويتوفر لديهم معرفة محدودة بالسوق وبمصادر التوريد، منتشرين جغرافيا على مساحات واسعة تبعا لامتداد المستهلكين النهائيين، لا يمتلكون مقومات الاتصال المباشر بالمنتجين، لا يمتلكون رأس المال الكافي للإنفاق على الوظائف التوزيعية المادية (النقل والتخزين... إلخ) المرتبطة بالسلعة.²

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، إدارة قنوات التسويق، مطبعة كلية الزراعة، القاهرة، مصر، 1993، ص52.

² هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 131.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

1-3- أنواع تجار الجملة:

يمكن تقسيم تجار الجملة وفق الأسس التالية:

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

والجدول التالي يوضح أسس التقسيم وأنواع تجار الجملة

جدول رقم (01): أسس تقسيم تجار الجملة

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

المصدر : محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق ، ص214.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

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

1-3-1- تجار جملة ذوي الخدمات الشاملة:

ويقوم هذا النوع من تجار الجملة بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة لتجار التجزئة مثل: إيصال البضاعة، وتخزينها، والإئتمان، والمساعدات الترويجية...إلخ. وينقسم هذا النوع من حيث مدى التخصص في نوع وعدد السلع المتعامل بها إلى ثلاثة أقسام هي¹:

- **متاجر جملة للسلع العامة:** يقوم هذا النوع من المتاجر بتوزيع تشكيلة واسعة ومختلفة من السلع غير المتجانسة كسلع البقالة، والأدوات الكهربائية، والأدوات المنزلية، والسلع الكمالية المختلفة...إلخ، وتتعامل هذه المتاجر كذلك مع عدد كبير من تجار التجزئة الذين يتعاملون عادة في نفس أنواع البضاعة والسلع. كما تفضل متاجر التجزئة العامة التعامل مع هذا النوع من متاجر الجملة لسهولة الحصول على ما تريد وبأسعار مناسبة وخدمات جيدة.
- **متاجر المجموعة السلعية المحدودة:** وتقوم هذه المتاجر ببيع مجموعة سلعية متجانسة كالأدوات الكهربائية، أو الأدوات المنزلية، أو مواد البقالة والملابس الجاهزة...إلخ وتتصف هذه المتاجر بنوع من التخصص.
- **متاجر جملة للسلع المتخصصة:** وتقتصر التشكيلة في هذا النوع على سلعة واحدة، أو مشتقاتها كالسجائر والشاي والقهوة... إلخ وتتصف هذه المتاجر بمستوى عال من التخصص.

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص ص 280-281.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

1-3-2- تجار جملة ذوي الخدمات المحدودة:

هذا النوع من تجار الجملة لا يقدم جميع الخدمات السابق ذكرها، بل بعضها كامتلاك السلع أو حيازتها ويمكن تقسيم هذا النوع إلى عدة أقسام هي:¹

- **تجار النقدية:** يعتبر هذا النوع من تجار الجملة من منشآت تجارة الجملة الحديثة ويصطلح عليه إيداع بحيث يحتوي على مخازن كبيرة ذات خدمة ذاتية ، Payer et Emporter . وأرفع محجوزة للتجار والمتخصصين فقط ويتم فيه تغطية جميع حاجات الزبائن من مختلف المنتجات، والتجهيزات التشغيلية، والمنتجات الإستهلاكية الجافة، ومختلف السوائل يختلف هذا النوع من تجار الجملة عن تجار الجملة التقليديين الذين يقدمون تسهيلات الدفع لزيائهم بالدفع فورا وينقل بضائعهم.
- **تجار الشاحنات:** يمتلك هذا النوع من التجار شاحنات مزودة بالسلع المختلفة، والتي غالبا ما توصف بأنها سريعة العطب، ومن ثم يقومون بزيارات إلى متاجر التجزئة لعرض السلع عليهم... ويقدم هذا النوع خدمات كبيرة كنقل السلع إلى المتجر، فمثلا بالنسبة لمواد البقالة المختلفة، تقوم الشاحنات بزيارة تجار التجزئة لبيع هذه المواد وتسليمها إليهم ويستفيد من هذا الأسلوب تجار التجزئة في المدن الصغيرة البعيدة، والمناطق النائية ومن العيوب الأساسية لهذه المتاجر إرتفاع التكلفة.
- **تجار الأرفف:** تعتبر تجارة الأرفف طريقة للبيع المباشر بحيث تعتمد على تسليم مجموعات من المواد مباشرة إلى متاجر التجزئة وممثل تاجر الجملة في هذا النوع يحدد الطلبية في عين المكان ويضعها في الرفوف من خلال المخزون الموضوع في الشاحنة.²
- **متعهدوا الطلبيات:** يقوم هذا النوع من تجار الجملة بشراء السلع من المنتج ونقل ملكيتها إليهم إلا أنهم لا يمتلكون المخازن الخاصة لتخزينها، وتبقى هذه السلع في مخازن المنتج حتى يحين الطلب

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 281.

² C.CHABOT, R.STEPHAN, Commerce – Distribution - Force de Vente, Paris, La Documentation Française, 1997, P 73.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

عليها وتتصف هذه السلع بكبر الحجم، وثقل الوزن، وبصعب تداولها، مثل الحديد والصلب، الخشب، الفحم، الإسمنت، ومواد البناء.

ويقوم متعهدوا الطلبات بتجميع طلبات تجار التجزئة من خلال مكاتبهم، ثم يطلبون من المنتج إعداد هذه الطلبات، ومن ثم شحنها إلى متاجر التجزئة صاحبة الطلبات.

وكثيرا ما يخلط البعض بين هؤلاء التجار والسماسرة والوكلاء، وذلك نظرا للتشابه بينهم، فهم يقومون بالتوزيع من مكاتب خاصة دون الحياة المادية للسلع، لأن السلعة ترسل مباشرة من المنتج إلى تاجر التجزئة بناء على طلب المتعهد، غير أنه تجب الملاحظة بأن هناك فرقا جوهريا بين النوعين، ذلك أن متعهدي الطلبات هم تجار يمتلكون السلع التي يتعاملون بها ويتحملون المخاطر الناتجة عن ملكية السلع، بينما السماسرة والوكلاء لا يمتلكون السلع وبالتالي لا يتحملون المخاطر.¹

2- تجارة التجزئة:

2-1- طبيعة تجارة التجزئة:

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

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص ص، 282-283.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

التجزئة إذا كانت مبيعاته للمستهلك النهائي تشكل الجزء الأكبر من جملة مبيعاته.¹

2-2- أهمية تجارة التجزئة:

تتركز أنشطة تجارة التجزئة على تسهيل تبادل ونقل السلع التي تم تصنيعها إلى المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وقد يتم إنجاز مختلف أنشطة محلات التجزئة نفسها من خلال مراكز بيع تابعة لها، أو من خلال زيارات منزلية للمستهلكين لبيع بعض السلع الخاصة، أو من خلال البيع بواسطة البريد وحسب الطلب وغالبا ما يكون لتجار التجزئة إتصالات مباشرة مع المستهلكين في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يمكنهم من تعديل المزيج التسويقي والسعي تبعا لأية تغيرات قد تحدث في إمكانيات، أذواق، وتوقعات المستهلكين المحتملين وتبين أهمية تجارة التجزئة في حالة ارتفاع الأسعار. بحيث البداية تكون صعبة والخدمة أصعب من خلال المحل، تجار التجزئة الأكثر نشاط عليهم القيام بخلق جو التسوق من خلال تجربة ممتعة ومليئة بالمفاجآت الرائعة للزبائن. مثل قيام بعض المحلات بوضع طاولات وكراسي لشرب القهوة وتناول الحلويات.²

2-3- أنواع متاجر التجزئة:

نظرا لإتساع مجالات تجار التجزئة وتنوع أعمالهم هناك العديد من التقسيمات التي يمكن ذكرها لتجارة التجزئة ويوضح الشكل الموالي التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة حسب الأسس الآتية:³

1- كمية الجهد السوقي المطلوب من المستهلك.

2- الملكية.

3- مدى وأنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها.

4- الوظائف المختلفة المؤداة بواسطة المتجر.

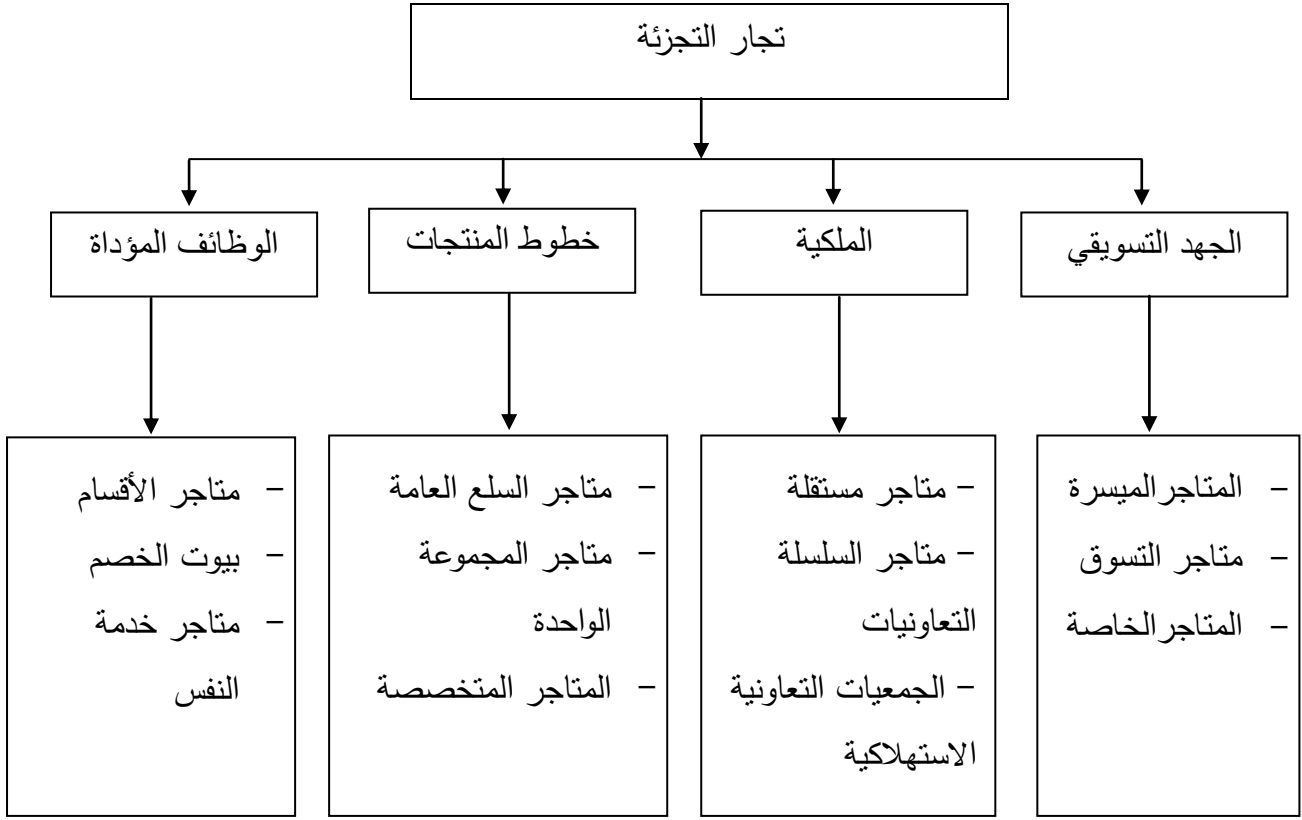
¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص 153-154.

² محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل، الأردن، عمان، 2002، ص 302.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 198.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

الشكل رقم (06) : التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 198.

ويركز أغلب كتاب وباحثي التسويق في تصنيف الأشكال الرئيسية لتجارة التجزئة على أساس معيار

الملكية والوظائف المؤداة ويظهر ذلك في أنواع المتاجر التالية:¹

2-3-1- المتاجر المستقلة الصغيرة: هذا النوع من المتاجر واسع الإنتشار في مدن وقرى دول العالم

المختلفة وغالبا ما تقدم هذه المتاجر خدمات كبيرة للمستهلك الذي لا يسمح له الوقت بالتجوال على

منشآت التجزئة الكبيرة ومن أبرز صفات هذا النوع من المتاجر تولي صاحب المتجر نفسه أو أبنائه أو

أقرباؤه مهمة البيع أو الإشراف داخل المتجر وفي الغالب يرتبط مالك المتجر بعلاقات شخصية و

¹ بشير عباس العلق، التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية، سرت، ليبيا، 1996، ص 281.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

إجتماعية مع زبائنه، خصوصا وأن هذا النوع من المتاجر ينتشر في القرى و الأرياف والمناطق السكنية ويكون معروفا للسكان.

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

2-3-2- متاجر السلسلة: وهي مجموعة من المتاجر التي تبيع نفس السلع، وتعمل تحت إدارة واحدة، وملكية واحدة من خلال مركز رئيسي واحد ويقوم المركز الرئيسي ببعض الوظائف والأنشطة مثل الشراء المركزي، والإعلان، والإشراف، والرقابة على أعمال البيع، والتنسيق بين نشاط المتاجر المختلفة حلقات السلطة، وتقوم متاجر السلسلة بأعمالها ونشاطاتها دون اللجوء إلى تجار الجملة، وهي بذلك تحقق وفورات إقتصادية كبيرة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والسعر.¹

2-3-3- الجمعيات التعاونية الإستهلاكية: الجمعية التعاونية الإستهلاكية هي جمعية إختيارية تضم مجموعة من المستهلكين النهائيين الذين ينظمون أنفسهم بغرض إشباع حاجاتهم وطلباتهم من المنتجات والخدمات. والجمعيات التعاونية الإستهلاكية هي متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين والتي تعرض المنتجات والخدمات حيث يتجه المستهلكون إلى التعامل مع الجمعيات الإستهلاكية بدلا من المتاجر اليومية لأنهم يتمتعون بميزة السعر المنخفض والخدمة الممتازة.²

2-3-4- متاجر الخدمة الذاتية: هو متجر للمواد الغذائية تفوق مساحته 400 متر مربع ولا تتعدى 2500 متر مربع، خدمة البيع فيه ذاتية بأسعار منخفضة ويقترح تشكيلة محدودة من المنتجات لا تتجاوز 1000 نوع كحد أقصى. وتنظم متاجر الخدمة الذاتية على أساس تخصيص أقسام مستقلة لكل نوع من الأنواع المختلفة من المواد الغذائية، وتعتمد هذه المتاجر على طريقة العرض الجذاب ونتيجة لنجاح هذه

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 295.

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 203.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

المتاجر وتعرضها للمنافسة في نفس الوقت إتجهت هذه المتاجر إلى التوسع في عرض تشكيلات المنتجات المختلفة لتشمل مستحضرات التجميل، والعطور، والأدوات المنزلية، والمجلات بالإضافة إلى تقديم العديد من الوجبات سريعة الإعداد.¹

2-3-5- متاجر الأقسام: متاجر الأقسام هي متاجر تجزئة متعددة الأقسام بمساحة بيع لا تقل عن 2500 متر مربع بخدمة بيع ذاتية، وتقوم بتوفير تشكيلة واسعة من المنتجات الغذائية وغير الغذائية تتراوح ما بين 25000 و 8000 نوع وعليه متاجر الأقسام هي متاجر كبيرة الحجم التي تقوم بعرض تشكيلة كبيرة من خطوط المنتجات ويختلف العمق الموجود داخل كل خط من متجر إلى آخر، ويلاحظ أن كثرة الأنواع والتشكيلات التي تعرضها متاجر الأقسام لا تعتبر خاصية مميزة لها.²

2-3-6- بيوت الخصم: ظهر هذا النوع من متاجر التجزئة بعد الحرب العالمية الثانية وتقوم هذه المتاجر ببيع مجموعة ضخمة من السلع التي تتمتع بمعدل دوران عال وأسعار منخفضة، وتعد سياسة الأسعار المنخفضة من أهم خصائص هذه المتاجر، وهناك العديد من الإجراءات والوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل: تقديم أقل خدمات ممكنة، وتقليل الجهود البيعية، وإستئجار أماكن رخيصة نسبيا حيث توجد مثل هذه المتاجر بعيدا عن وسط البلاد، وإستخدام عدد قليل من رجال البيع، والإعتماد إلى حد ما على الخدمة الذاتية وقلة الإهتمام بالديكور الداخلي أو الجو المريح الموجود في متاجر الأقسام... إلخ.³

3- الوسطاء الوظيفيين:

بسبب الأهمية الكبيرة لمنشآت التوزيع قمنا في هذا البحث بالتطرق إلى أهم أنواعها وتم تقديمها حسب قنوات التوزيع دون الخوض في تقسيماتها المختلفة من الجانب الوظيفي أو التجاري.

¹ C. CHABOT، R. STEFHAN، op. cit ،P 36.

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص203.

³ ناجي معلا، مرجع سابق، ص291.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

3-1- السماسرة:

يعتبر السماسرة هم الوسطاء الذين يعملون على تقريب وجهات النظر بين البائعين و المشترين 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 السمسار عمولة يتحملها الشخص الذي يسعى للحصول على خدمات سواء البائع أو المشتري و تحديد تلك العمولة بالإنفاق الشفهي أو التحريري.¹

ولا يملك السمسار حرية تحديد الأسعار أو شروط البيع حيث يتولى ذلك البائع رغم أنه في بعض الأحيان قد يفوض البائع أو المشتري السمسار في ذلك وقد تنتهي علاقة السمسار بالعملاء بانتهاء الصفقة أو قد تستمر لفترة زمنية معينة.²

3-2- الوكلاء:

الوكيل هو الشخص أو منشأة لديه خبرة كبير في مجال تخصصه ويمثل جهة معينة وله الحق في التفاوض لتحقيق المعاملات مع طرف ثالث نيابة عن الجهة التي يمثلها في حدود السلطات التي يمنحها له المنتجون و عادة ما يقوم الوكيل بتمثيل منتجين آخرين غير متنافسين.³

ويمكن تقسيم الوكلاء إلى أنواع التالية:⁴

3-2-1- الوكلاء بالعمولة: ويعكس السماسرة تكون لهم الحيازة المادية للمنتجات التي يبيعونها و يمثل الوكيل بالعمولة البائعين الذين يدفعون لهم عمولة على أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة ويلعب الوكيل بالعمولة دورا هاما في توزيع المنتجات الزراعية مثل القطن، الحبوب، الثروة الحيوانية، كما أن لهم دورا أيضا في مبادلة منتجات مصنعة مثل المنتجات النسيجية و الأخشاب.

¹ زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص382.

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص215.

³ محمد عصام المصري، التسويق الأسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، بدون سنة النشر، ص130.

⁴ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص216.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

3-2-2-2- وكيل الشراء: يعتبر وكيل الشراء رجل أعمال مستقل يقوم بإتمام وظيفة الشراء لحساب عملائه تحت إشرافهم و رقابتهم فهو يقوم بمداهم بكافة المعلومات الخاصة بالبضائع المطلوبة من حيث مدى توفرها في الأسواق مصادر إنتاجها وأسعارها و المعلومات أخرى.

حيث يعد أحيانا بمثابة إدارة المشتريات لبعض منشآت وخاصة صغيرة الحجم ويختلف وكيل الشراء عن بقية الوسطاء في أنه يمثل مشتري فقط. كما أنه يختلف عن السماسرة من حيث استمرار علاقته مع موكله القائمة على أساس عقد طويل الأجل هذا و يقتصر عمله على التفاوض في عقود الشراء أو قد يقوم بوظائف تسويقية أخرى إلى وظيفة الشراء كتخزين السلع التي يتعامل بها واستلامها وفحصها وشحنها وبتقاضى وكيل الشراء مكافأته على شكل عمولة أو على أساس راتب شهري.

3-2-3- وكيل البيع: يكون لوكيل البيع السلطة الكاملة كما يحددها العقد في بيع جميع إنتاج الأصيل نظير للحصول على العمولة. ولا تقيد حرية وكيل البيع بأية قيود للتعامل في مناطق معينة وله تأثير واضح على الأسعار و شروط البيع. في حقيقة الأمر يقوم الوكيل بوظيفة البيع كاملة بدلا عن المنتج في حين يركز المنتج كل أعماله على العملية الإنتاجية.

ويقوم وكيل البيع بدور أهم في صناعة النسيج كما أنه يقوم بتوزيع آلات و الأجهزة و الفحم و المعادن والمواد الكيماوية المواد الغذائية المحفوظة.¹

3-2-4- وكيل المنتج: إن وكيل المنتج يحتل مكانا وسطا بين السمسار و وكيل البيع فهو يخلف عن وكيل البيع من ناحية قيامه ببيع جزء من إنتاج الموكل كما يختص بتوزيع في منطقة محددة ولكنه يختلف عن السمسار في أن عدد موكله محدود وأنه يمثل بانتظام وان منطقته محدودة كما أنه يبيع طبقا

¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص 107.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

لشروط ويضعها موكله بينما يرفع السمسار الأسعار لموكله للعرض فيها هذا ويتقاضى وكيل المنتج عمولة تفل عن تلك التي يتقاضاها وكيل البيع وذلك لقيامه بتقديم خدمات محدودة كما إن وكيل المنتج نادرا ما يقوم بتمويل موكله ومد عملائه بالإئتمانات ووظيفة تحصل الديون بينما يقوم وكيل البيع بتأدية مثل هذه الخدمات.¹

المبحث الثالث: سياسات و إستراتيجيات التوزيع

إن القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي تعتبر من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في إدارات التسويق، وتتضمن هذه القرارات اختيار طرق التوزيع المناسبة لتوصيل منتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة، وقد يتضمن ذلك إما بتوزيع السلع بشكل مباشر إلى المستهلك أو من خلال استخدام مجموعة من المؤسسات التي تتولى عملية تصريف المنتجات إلى المستهلك، كما تركز على مستوى تغطية السوق باستخدامها التوزيعات الثلاثة للكثافة التوزيعية.

المطلب الأول: سياسات التوزيع

أولاً: سياسة التوزيع المباشر

التوزيع المباشر هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الإعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق و هذا يعني قيام المنتج بالإتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة و محاولة بيع السلعة لهم.² وقد عرفها زكي خليل المساعد على أنها : قيام المنتج أو المورد بإيصال السلع و الخدمات دون الإعتماد على الوسطاء، و ذلك عن طريق فتح متاجر تجزئة تابعة للمنتج أو المورد، أو التوزيع عن طريق الباعة المتجولين بين المستهلكين، أو عن طريق التوزيع الآلي.³

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مصر، 1998، ص472.

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 248.

³ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص 376

الفصل الأول: سياسة التوزيع

و يعرف التوزيع المباشر كذلك على أنه: قيام المنتج بالبيع المباشر إلى المستهلك دون الوسطاء.¹ كما يمكن إعتبار هذا التعريف أقصر و أدق بحيث يركز على الوسطاء باعتبارهم المميز و الإختلاف الوحيد بين سياسة التوزيع المباشر وغير المباشر.

و من بين الأسباب التي تيرر إستخدام سياسة التوزيع المباشر نذكر:²

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

و لكن على الرغم من المزايا المرتبطة بهذه الطريقة إلا أنه من الشائع إستخدامها مع طريقة التوزيع غير المباشر حتى يمكن الإستفادة من مزايا كل من الطريقتين.

و يستخدم أسلوب التوزيع المباشر في الحالات التالية:³

- حالة كون المنتجات التي يتعامل بها تتصف بخصائص و مواصفات و تقنيات عالية، ففي هذه الحالة يتطلب استعمال مهارة عالية.

¹ محمد عصام المصري، التسويق الأسس العلمية و التطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، بدون سنة النشر، ص106

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 249.

³ زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 276.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- حالة كون المنتجات التي يتعامل بها سريعة التلف مثلا : الألبان، المرطبات و الفواكه ... الخ و التي يتطلب المحافظة عليها و السرعة في توزيعها حيث أن بقائها يؤدي إلى إتلافها.
 - حالة كون المنتجات كبيرة الحجم حيث تتطلب إمكانيات كبيرة في نقلها و مناولتها و تركيبها.
 - حالة ارتفاع قيمة المنتجات بنسبة كبيرة و هذا يدفع إلى القيام بالتوزيع المباشر.
- ومن بين الطرق التي تعتمد عليها سياسة التوزيع المباشر نجد :

1- طواف رجال البيع:¹

و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة حيث يعتمد المنتج على رجال البيع التابعين له الذين يطوفون بالسلع أو عينات منها على مواضع المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين. و تعتمد هذه الطريقة على جهود رجال البيع حيث يقومون بإقناع المستهلك بالسلعة و تقديم عينات لهم و أخذ الطلبات في حالة نجاح الجهود البيعية ثم يقوم بإرسال البضاعة بعد ذلك أو بيع البضاعة مباشرة للمستهلك. و من عيوب هذه الطريقة ما يأتي :

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

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

الفصل الأول: سياسة التوزيع

2- متاجر تجزئة يمتلكها المنتجين:¹

يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر أو معارض تقوم بالبيع المباشرة إلى المستهلكين النهائيين بهدف تجريب السلعة الجديدة التي ينتجونها على نطاق محدود قبل تقديمها إلى الأسواق، ومعرفة ردود فعل المستهلكين وملاحظاتهم حول هذه السلعة.

يعتبر المنتج هذه المتاجر كمحطات تجارب يجمع من خلالها الكثير من المعلومات القيمة وفقاً لمبدأ الاتصال الذي يؤكد أن جودة المعلومات وكفاءتها تتناسب عكسياً مع طول خطوط الاتصال، فانتقال المعلومة من المستهلك إلى الموزع ثم إلى المنتج يمكن أن يعرضها إلى الكثير من التشويه، الحذف أو الإضافة.

تناسب هذه المتاجر الحالات التالية:²

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

3- البيع بالهاتف:

تتم هذه الطريقة من خلال الاستعانة بأرقام هواتف بعض الأشخاص التي يتم الحصول عليها من دليل الهاتف أو تتم عن طريق نشر إعلان عن السلع المنتجة، وفتح المجال إلى الأشخاص المهتمين

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 287.

² نفس المرجع، ص 288.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

للاتصال بالمؤسسة (مجانا) للاتفاق حول الأنواع والكميات المطلوبة وإجراءات الشراء وشروط الدفع والتسليم.¹

4- البيع بالبريد:²

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

فقد يرغب أحد العملاء في إستلام البضاعة بسرعة و يكون مستعدا لدفع مصاريف الشحن بالبريد أو تكون كبيرة الحجم فلا يمكن شحنها إلا بالسكك الحديدية أو سيارات النقل ويختار العميل ما يريده من سلع و تقوم فكرة البيع بالبريد على رغبة أغلبية المستهلكين في الشراء بأسعار منخفضة. و يتمكن محل البيع بالبريد من تحقيق وفورات كثيرة تجعل في إستطاعته تقديم السلع بأسعار أقل من تلك التي تباع بها محلات التجزئة، و السياسة العامة لمحلات البيع بالبريد هي الضمان غير المشروط للبضاعة المباعة وحق المستهلك في ردها و إسترداد ثمنها في حالة عدم رضاه عنها.

محلات البيع بالتجزئة، كما هو الحال بالنسبة لمن يعيشون في الريف، كما أنها أيضا تجنب عدد كبير من سكان المدن الذين يجدون في الشراء بالبريد توفيراً في الوقت و المجهود بالإضافة إلى مزايا الحصول على ما يريدون بأسعار منخفضة.

¹ نفس المرجع، ص 289.

² صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الاستراتيجيات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996، ص 279.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

5- البيع الآلي:¹

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

6- البيع الإلكتروني:²

يعتبر البيع الإلكتروني من أحدث طرق التوزيع المباشر وأحد أهم التغيرات التي طرأت في مجال البيع. يعرف البيع الإلكتروني بأنه مجموعة التبادلات الرقمية المرتبطة بنشاطات تجارية بين المؤسسات أو بين المؤسسات والأفراد يقوم على أساس تقديم مختلف المعلومات عن السلع والخدمات للعملاء الذين يتجولون عبر شبكة الاتصالات مما يمكنهم من اختيار كل ما يريدون وكثيرا ما يقومون بأنفسهم بتصميم مشترياتهم طبقا لاحتياجاتهم وفقا لهذه الطريقة يستطيع المستهلك أن يقوم بعملية الشراء وهو موجود في منزله.

ثانيا: سياسة التوزيع غير المباشر

يقصد بالتوزيع غير المباشر اعتماد المنتج على عدد من الوسطاء المتخصصين لتوزيع منتجاته وتقديم الخدمات التسويقية اللازمة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، و رغم أنه بإمكان المنتج البيع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين إلا أن تحقيق الكفاءة أحيانا يفرض استخدام هؤلاء الوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك.³

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

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 252.

³ أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 366.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

❖ أسباب استخدام الوسطاء:

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

- إنخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضيق السوق و إنخفاض المبيعات مما يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المنتج لأعباء كبيرة.
- إرتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة بحيث تحتاج إلى خدمات محدودة و لكن تستلزم جهدا بيعي و إتصال كبير وهذا ما يقوم به الوسيط فعلا.
- الدافع الأساسي لإستخدام الوسطاء يرجع إلى كفاءتهم العالية في أداء الأنشطة التسويقية، إذ يتميزون بالخبرة و التخصص و الإتصال بالعملاء المنتشرين و إمكانية خدمتهم بدرجة عالية من الجودة.¹
- البعد الجغرافي نتيجة لكبر حجم المؤسسات و ضخامة إنتاجها، ومحاولة التوزيع في مناطق مختلفة و تزايد المسافة بين المستهلك و المنتج نتيجة لإتساع السوق، و بالتالي إضطر المنتجون إلى الإستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين.²
- إعتبار الموزعين مورد خارج الميزانية في الوقت الذي ينظر إلى التكلفة المتزايدة بإستمرار للتمثيل المباشر على أنها السبب الرئيسي لإعتماد بعض المنتجين على الوسطاء، فهناك فوائد أخرى هامة و لكنها تتوارى بجانب خفض التكلفة و لكن أظهرت العديد من الدراسات أن شبكة التوزيع قد تكون أكثر فعالية، و لكنها في أحيان كثيرة لا تقل تكلفة عن البيع المباشر فمن الصعب تقييم و تحديد النسبة بين تكلفة التوزيع و تكلفة البيع المباشر بشكل دقيق، لأن المؤسسات التي تقوم بالتوزيع المباشر لزبائنها في حاجة لأن تعيد النظر.

¹ محمد عصام المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 211-212.

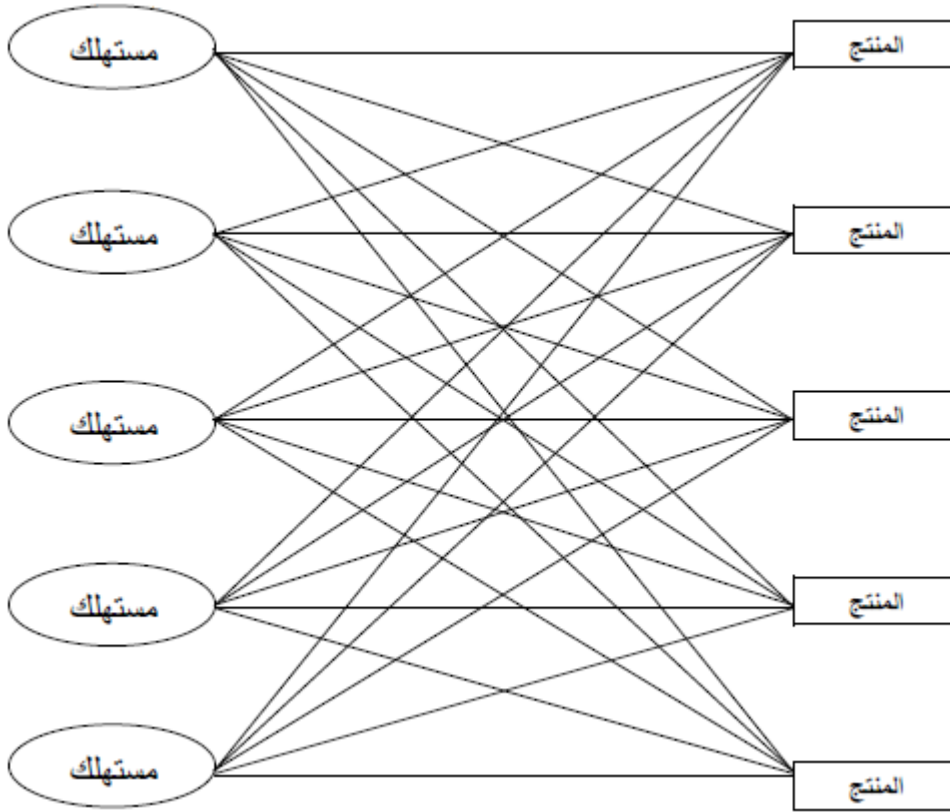
² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص 253-254.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

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

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

الشكل رقم (07): الإتصالات بين المنتجين و المستهلكين بدون وسطاء



المصدر: شريف احمد شريف العاصي، التسويق: النظرية و التطبيق، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 2006، ص 307.

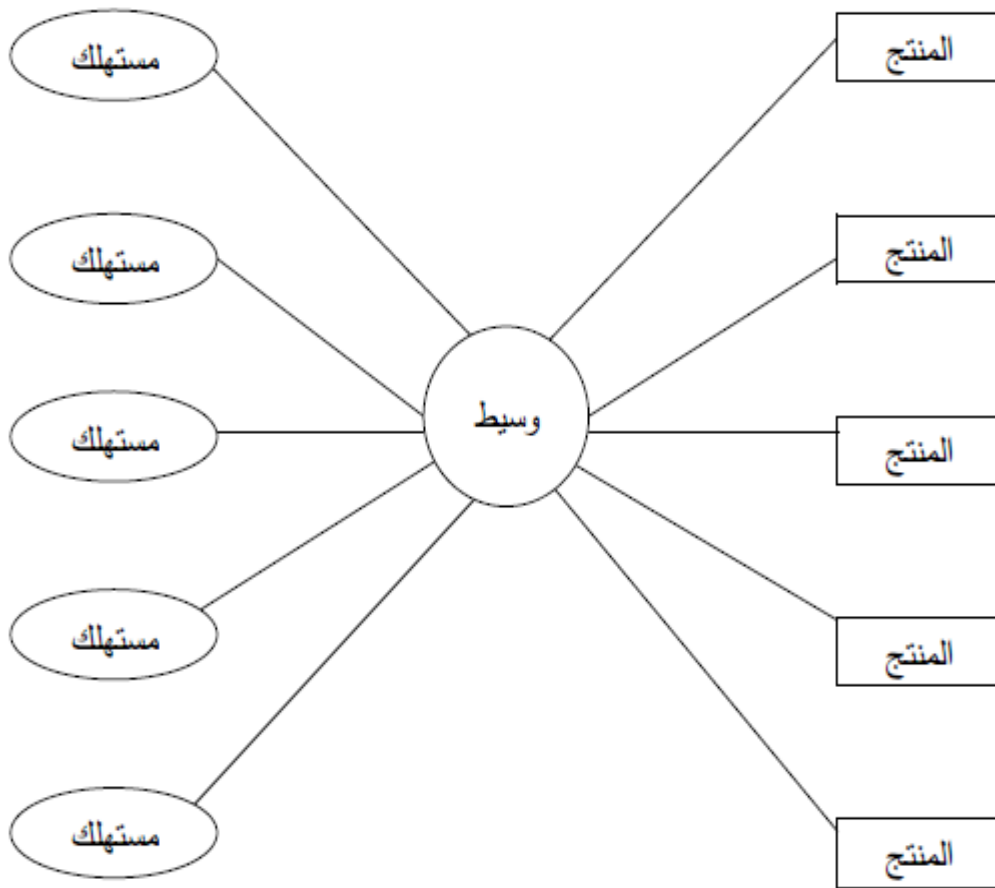
و يتضح من خلال هذا الشكل في حالة وجود في السوق خمسة منتجين و خمسة مستهلكين و لا يوجد وسطاء، فإن كل منتج سيضطر إلى عمل زيارة بيعية لكل مستهلك، و عليه فسوف يترتب على ذلك 25

الفصل الأول: سياسة التوزيع

إتصال أو زيارة بيعية (5x5) بما يصحبه ذلك من عمليات الشحن التي قد تصل أيضا إلى 25 عملية، و كذلك العمليات الكتابية التي تصحب كل ذلك بالإضافة إلى التكلفة.

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

الشكل رقم (08): الاتصالات بين المنتجين و المستهلكين باستخدام وسطاء



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

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

الفصل الأول: سياسة التوزيع

• **القرب من الأسواق:** إن تمركز الوسطاء جغرافيا بالقرب من المستهلكين يقدم العديد من المزايا و بصفة خاصة للمنتجين، و يمكن حصر هذه المزايا في ميزتين أساسيتين أولهما: أن الوسطاء يمكن إعتبارهم مركزا للمعلومات عن طريق مد المؤسسة بالمعلومات عن أذواق المستهلكين، إتجاهات الطلب، ردود أفعالهم عن السلع المعروضة، و لهذا تعتبر مصدرا هاما للمنتج في التنبؤ بالطلب و تخطيط المنتجات الجديدة ثانيهما: يمكن للوسطاء تحقيق محاكاة أفضل بين إحتياجات المستهلك و بين السلع المعروضة، فعن طريق الوسطاء يمكن للمنتج معرفة الأنواع التي لا يقبل عليها المستهلك و أسباب عدم إقباله، فيقوم بدوره بتحسين هذه المنتجات و إقصائها من المزيج السلعي و بالتالي تحقق التشكيلة المعروضة أفضل إشباع للمستهلكين.

• **تقليل المخزون:** فوجود الوسطاء كحلقة إتصال بين المنتج و المستهلك يمكن المؤسسات من نقل بعض عبئ التخزين إلى الوسطاء حتى تكون السلعة متاحة حين يطلبها المستهلك.¹

• **تقليل المخاطرة المالية:** الوسطاء يقومون بتقليل المخاطرة المالية للمنتجين بمجرد انتقال ملكية السلع المباعة إلى الوسطاء حيث تنقل المخاطرة المتعلقة بعدم بيع السلعة إلى الوسطاء الذين قد يتحملون الخسائر في حالة عدم بيع السلعة.²

المطلب الثاني: إستراتيجيات التوزيع

أولا: إستراتيجية تغطية السوق

في هذا المجال توجد ثلاث إستراتيجيات وهي إستراتيجية التوزيع الشامل، التوزيع الانتقائي و التوزيع الوحيد.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 256.

² شريف احمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 308.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

1- إستراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف:¹

تعني هذه الإستراتيجية بأن المنتج يرغب في توزيع منتجاته في جميع الأسواق دون استثناء وتكون مناسبة بل و ضرورية للسلع الاستهلاكية الميسرة حيث تتصف بأسعارها المنخفضة، تكرار شرائها، درجة ولاء المستهلك لها محدود و ليس لديه استعداد لبذل جهد من أجل الحصول عليها فإذا لم يجد سلعته في أقرب متجر من مسكنه فإنه و بسهولة يتحول لشراء سلعة أخرى منافسة و تعتمد هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة للسلع سهلة المنال السلع الميسرة كالمشروبات الغازية، الجرائد، الشكولاتة...الخ.

ويجب على من يتبع هذه الإستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:²

- إن إتباع هذه الإستراتيجية يلزم المنظمة بزيادة الإنفاق على الترويج وذلك لتحفيز زبائننا على التعامل مع هذه المنتجات.
- يجب على الشركة المنتجة أن تكون يقظة للتغيرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين باستمرار.
- ليس من الضروري أن يقبل تجار التجزئة عرض المنتج في محلاهم لذلك فان على المؤسسة المنتجة تحفيزهم لغرض التعامل مع المنتجات التي تقدمها وتطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب قناة توزيع طويلة أي تحتوي على العديد من حلقات التوزيع ليس على نفس المستوى، أو يقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس مستوى التوزيع، و استخدام هذه الإستراتيجية يكون بقصد تحقيق أحجام مبيعات كبيرة.³

ويترتب عن استخدام وإتباع إستراتيجية التوزيع الشامل مزايا و عيوب تتمثل فيما يلي:⁴

¹ Jague Wigny, **DISTRIBUTION**, 3^{ème} édition , Dalloz, France, 2000 ,P117.

² حميد الطائي، بشير العلاق، **مبادئ التسويق مدخل شامل**، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 279 - 280.

³ أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، **مرجع سابق**، ص 51.

⁴ إسماعيل محمد السيد، **مبادئ التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 229.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

◀ المزايا:

- زيادة الشراء غير المخطط من قبل المستهلكين.
- زيادة درجة تعرف المستهلك على المنتج.
- توفير أكبر درجة من الراحة بالنسبة للمستهلك في عملية الشراء.
- زيادة حجم حصة السوق للمؤسسة.

◀ العيوب:

- انخفاض هامش الربح للوحدة ووجود طلبات ذات حجم صغير.
- تحمل المؤسسة نفقات أكبر نظرا لوجود عدد كبير من رجال البيع ووسطاء التحقيق التعاملات.
- درجة أقل من الرقابة على المخزون وعلى عملية التوزيع في حد ذاتها، وذلك نظرا لاتساع المجال المغطى.

2- إستراتيجية التوزيع الانتقائي:

و تعني قيام المنتج باختيار عدد محدود من الموزعين لتوزيع منتجاته، و يتم اختيار الموزعين على أساس سمعتهم التجارية أو قدرتهم على خدمة السلعة أو التزامهم بالإعلان و الترويج، وتتضمن تغطية معقولة للسوق أي بين التوزيع الشامل و التوزيع المحدود.¹

و تتلائم هذه الإستراتيجية مع عدد من سلع التسوق و السلع الخاصة، و المنتجات التي يشتريها المستهلك بعد تحديد عدد من البدائل والمقارنة فيما بينها ثم بعد ذلك يقوم باختيار البديل الأفضل، كالثلاجات والآلات الكهرومنزلية، وكذا السلع التي تحتاج لخدمات ما بعد البيع وخدمات الصيانة.²

و يترتب عليها مزايا و عيوب تتمثل في:

¹ عبد السلام أبو القحف و آخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 351.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 229.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

◀ المزايا:

- يعطي التوزيع الانتقائي المنتجين تغطية جيدة للسوق مع تحكم أكبر وتكلفة أقل مقارنة بتلك في التوزيع الشامل.
- بناء سمعة للمنتجات وتحقيق طلبات ذات أحجام كبيرة.
- ارتفاع نسبي لسعر بيع الوحدة.
- هناك رقابة جزئية في مجالات مثل التسعير و الترويج و القروض و الخدمات الأخرى.
- تستطيع المؤسسة المنتجة أن تقوم بتنمية علاقات عمل جيدة و قوية مع أعضاء قناة التوزيع الذين يتم اختيارهم و ضمان تعاونهم.

◀ العيوب:

- قلة المعلومات المتوفرة عن الوسطاء وكذلك مشكلة كيفية اختيارهم و المعايير المعتمدة في ذلك.
- لا يجب اعتماد التوزيع الانتقائي إلا بعد الدراسة و التخطيط الدقيق للموزعين.

3- إستراتيجية التوزيع الوحيد:

في هذه الحالة تعتمد المؤسسة على موزع وحيد لمنتجاتها في منطقة جغرافية معينة، وقد تشترط المؤسسة عليه عدم التعامل مع سلع المنافسين، فهذا التوزيع يؤدي إلى تنمية ولاء عالي لدى الموزع تجاه المؤسسة، ويصلح هذا النوع من التوزيع في حالة التعامل بالعلامات التجارية المرموقة و المشهورة كالساعات وبعض أصناف الملابس الراقية جدا.¹

تطبيق هذه الإستراتيجية له مزايا و عيوب يمكن تلخيصها فيما يلي:²

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 230.

² عبيد محمد عنان و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 368-369.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

◀ المزايا:

▪ بالنسبة للمؤسسة:

- إحكام الرقابة والسيطرة على بيع منتجاتها في المرحلة الأخيرة.
- ضمان تعاون الموزع بأقصى جهد في توزيع المنتج: مراقبة الموزع لتعليمات المنتج بشأن بيع سلعته.
- تيسر على المنتج مهمة تسويق سلعته وخفض تكلفتها ومخاطرها.

▪ بالنسبة للموزع:

- تركيز جهوده البيعية على منتجات المتعامل معها والاستغناء عن السلع البديلة الأخرى.
- الحصول على مساعدات ودعم المنتج في بيع سلعته.
- الحصول على حجم مبيعات كبير بسبب غياب المنافسة.

◀ العيوب:

- لا يحقق التوزيع الكافي بالنسبة للعديد من السلع وخاصة الميسرة وبعض السلع الصناعية.
- ليس من السهل ضمان اختيار الموزع الجيد، الذي سيصبح وحيدا، وقد يؤدي عدم سلامة الاختيار إلى تحمل الكثير من المخاطر.
- قد لا يبذل الموزع الجهد والتعاون الكافي لزيادة تصريف منتجات المؤسسة لأي سبب من الأسباب.

❖ مقارنة بين إستراتيجيات التوزيع الثلاث:

الجدول التالي يوضح مختلف أوجه الاختلاف بين إستراتيجيات التوزيع (الشامل، الانتقائي، الوحيد):

الفصل الأول: سياسة التوزيع

الجدول رقم (02): مقارنة بين مختلف إستراتيجيات التوزيع (التغطية السوقية)

التوزيع الوحيد	التوزيع الانتقائي	التوزيع الشامل	إستراتيجيه التوزيع أوجه المقارنة
وسيط واحد في منطقة معينة	عدد محدود من الوسطاء	كبير جدا	عدد أعضاء قناة التوزيع
وحيد	محدودة	أعلى تغطية	التغطية السوقية
عالية جدا	عالية نسبيا	ضعيفة	السيطرة
على البيع الشخصي.	على حسن الخدمة و العرض الجيد.	على الإعلان في نطاق واسع.	التركيز السوقي
- تعزيز صورة العلامة. - تقليل التكلفة. - درجة عالية من الرقابة على الموزعين. - تحديد السوق المرتقب بوضوح.	- اختيار أفضل من يمكن التعامل معهم. - تجنب احتكار الموزع الوحيد.	- تواجد المنتجات في كل مكان. - زيادة فرص نمو المبيعات.	عوامل القوة
- مخاطر الاعتماد على موزع واحد في تسويق المنتجات. - ضرورة التحفيز الدائم لقوى البيع لدى الموزع.	- قلة المعلومات للمفاضلة بين الموزعين و صعوبة إيجاد معايير مناسبة لذلك. - صعوبة في تتبع المنافسة.	- تكلفة عالية. - مشكلة الرقابة على الوسطاء لكثرتهم.	عوامل الضعف

المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 438.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

ثانياً: إستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية¹

عند اختيار القناة التوزيعية والإستراتيجية المتعلقة من قبل الإدارة العليا يعتبر بمثابة الدور الإستراتيجي لمزيجها التسويقي.

1- إستراتيجية الدفع:

وذلك باستخدام الوسطاء في تحفيز الطلب وتسمى إستراتيجية الدفع لأن المنتج قد دفع بالمنتج من خلال قناة التوزيع ليتولى الوسيط إغراء المستهلك بالشراء ، وتقوم المؤسسة بإغراء الوسيط من خلال منحه:

- هامش ربح عالي.

- المشاركة في نفقات الإعلان.

- منح خصم أكبر من المنافسين.

- منح جوائز لتشجيع البيع.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بشكل خاص من قبل منتجي المنتجات الصناعية بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، وتستخدم كذلك من قبل المؤسسات الصغيرة لتحفيز الوسطاء على قبول المنتجات وتوزيعها.

2- إستراتيجية الجذب:

ضمن هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بجذب الزبائن (المستهلكين و المستخدمين الصناعيين) من خلال الكثير من المحفزات من بينها مايلي:

- القيام بالإعلان والترويج للمنتجات الخاصة بالمنتج.

- منح الحوافز ووسائل الترويج الأخرى التي تساعد على جذب المستهلكين.

- نوعية المنتج من ناحية الخصائص والمواصفات بالشكل الذي يؤدي إلى خلق الولاء المطلق للمنتج

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص 58-59.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

- تقديم خدمات ما قبل وبعد البيع.

- تقديم الضمانات اللازمة لتدعيم عملية البيع.

- تقديم خطوط إنتاجية متكاملة (أي تشكيلية واسعة من المنتجات)

في كل هذه الحالات فإن المنتج يسعى إلى خلق ولاء لعلاقته مع المستهلكين، وذلك من خلال المنتجات ووسائل الترويج بدلا من إستراتيجيات التوزيع، وتستخدم هذه الإستراتيجية في المؤسسات الكبيرة التي لا تولي اهتماما كبيرا بالوسطاء.

3- الإستراتيجية المختلطة:

توافق هذه الإستراتيجية بين الإستراتيجيتين السابقتين، وغالبا ما تقوم المؤسسات بتطبيق إستراتيجية الدفع والجذب في آن واحد.

يتوقف استخدام واحدة من استراتيجيات السابقة على مجموعة من العوامل أهمها:¹

✓ مقدار الأموال المتاحة للمؤسسة للقيام بالجهود الترويجية: فكلما كانت الأموال المخصصة للنشاط

الترويجي محدودة كلما كان من الأفضل استخدام إستراتيجية الدفع بدلا من إستراتيجية الجذب التي

تحتاج إلى مبالغ كبيرة للإنفاق على الإعلام الموجه للمستهلك.

✓ مرحلة المنتج في دورة حياته: عند تقديم المنتج لأول مرة تكون إستراتيجية الدفع هي الأفضل حيث

تعمل المؤسسة على دفع أكبر عدد من الموزعين على حمل السلع خاصة و أن أغلبهم يخشى ذلك

نظرا للمخاطرة الناجمة عن التعامل مع المنتجات الجديدة بالإضافة إلى أن درجة معرفة المستهلك

بهذه السلعة تكون محدودة لهذا يكون الطلب عليها محدودا أما في مرحلة النمو و النضج إستراتيجية

الجذب تكون معروفة بصورة كبيرة و يمكن التأثير على المستهلك بسهولة لطلبها من الموزعين.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 97.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

✓ **طبيعة المنتج:** بالنسبة للسلع الاستهلاكية تكون إستراتيجية الجذب هي الأفضل، أما السلع الصناعية أكثر ما تكون إستراتيجية الدفع أفضل من الجذب.

ثالثاً: إستراتيجية التكامل في التوزيع

على الرغم من أن الهدف الأساسي هو التوصل إلى قناة التوزيع التي تضمن تدفق المنتجات من المنتج إلى العملاء بكفاءة وفاعلية، إلا أنه غالباً ما نجد أن مؤسسات كل قناة توزيع (أعضاء القناة) تعمل مستقلة عن بعضها البعض، بل قد تكون منافسة لبعضها البعض أحياناً مما يفرز تناقض وخلافات ونزاعات بين بعض أو كل أعضاء القناة التوزيعية.

ويظهر التناقض والنزاع في قناة التوزيع من عدة مصادر منها رغبة المنتج في توزيع سلعته بطريقة معينة لا تتفق مع رغبات الحلقات الأخرى في القناة، أو قد يريد المنتج الحصول على معلومات من تاجر تجزئة الذي يرفض إمداده بها، أو قد يريد المنتج إتباع التوزيع الكثيف ويرغب الوسيط في الوكالة الحصرية، فضلاً عن الخلافات بين حلقات التوزيع بخصوص الأسعار والخدمات وشروط الدفع والتسليم وغيرها.

وبصفة عامة يمكننا التمييز بين النزاع الرأسي، والذي ينشأ بين أعضاء قناة التوزيع عبر مستويات التوزيع المختلفة في القناة، كالنزاع بين تاجر جملة وتاجر تجزئة، والنزاع الأفقي الذي ينشأ بين أعضاء قناة التوزيع على نفس المستوى، كالنزاع بين تاجر تجزئة وتاجر تجزئة آخر ويلاحظ أن لكل قناة توزيع حلقة قيادية هي أقوى الحلقات، وتقوم بدور القائد في القناة. ومن الناحية التاريخية فإن قيادة القناة غالباً ما تكون في يد المنتج أو تاجر الجملة. وبلا شك فإن الحلقة القائدة في قناة التوزيع هي التي تتحمل مسئولية القضاء على الخلافات والنزاعات بين جميع حلقات القناة، وتحقيق التعاون والانسجام بينهم باعتبارهم أعضاء (أجزاء) في نظام متكامل هذا وتوجد بدائل إستراتيجية يمكن من خلالها تحقيق التعاون والتكامل بين أعضاء القناة التوزيعية كما يلي:

الفصل الأول: سياسة التوزيع

1- التكامل الرأسي:

يحدث هذا التكامل عندما يتم الإندماج بين مؤسسة توزيعية وأخرى من مستويات مختلفة بقناة التوزيع، كاندماج تاجر تجزئة مع تاجر جملة وقد يكون التكامل الرأسي كاملاً حينما يندمج جميع المؤسسات (أعضاء قناة التوزيع) من المنتج إلى تاجر التجزئة تحت مظلة نظام واحد شامل. وبذلك يحدث التكامل بين الإنتاج والتوزيع، ويظهر ما يسمى بنظام التسويق الرأسي system marketing Vertical والذي يسعى لبناء شبكة أعمال متكاملة لتحقيق أكبر نجاح اقتصادي ممكن ومستمر ويهيئ هذا النوع من التكامل العديد من المزايا وأهمها:

- تحقيق اقتصاديات التشغيل والعمل على نطاق واسع.
 - ضمان التنسيق التام بين العمليات الإنتاجية والعمليات التسويقية.
 - التأكد من توافر المنتجات بالأسواق في الوقت المناسب وبالأسعار المناسبة.
 - قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة.
 - القضاء على التكرار في الخدمات المقدمة من أعضاء القناة التوزيعية.
 - تعزيز الرقابة الفعالة على مختلف الأنشطة التسويقية.
- هذا ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع مختلفة من نظم التكامل الرأسي وهي التكامل الرأسي المؤسسي، التكامل الرأسي التعاقدى والتكامل الرأسي الإداري.

1-1- التكامل الرأسي المؤسسي: بموجب هذا النظام تكون المراحل المتتابعة للإنتاج والتوزيع تحت سيطرة مالك واحد ويتم ذلك من خلال امتلاك المنتج لمؤسسات التوزيع (جملة وتجزئة)، مما يضمن توصيل منتجاته إلى المستهلك وفقاً للمواصفات والخدمات المرغوبة. وطبقاً لهذا النظام فإن القضاء على النزاعات والخلافات بين أعضاء قناة التوزيع، وتحقيق التعاون والتكامل بينهم يتم عبر الملكية (أي من

الفصل الأول: سياسة التوزيع

خلال ملكيتهم جميعاً لمؤسسة واحدة) ويضمن نظام التكامل المؤسسي تحقيق الرقابة والسيطرة الكاملة والفعالة على عمليات التوزيع وكافة الأنشطة التسويقية الأخرى ولكن من جهة أخرى، قد يعيب هذا النظام ارتفاع تكاليفه بدرجة كبيرة مما يجعل تطبيقه أمر بالغ الصعوبة، إلا على تلك المنظمات التي يتوافر لديها الموارد والإمكانات الفنية والإدارية والمالية الضخمة.

ومن أمثلة التكامل المؤسسي، النظام الموجود في شركات البترول التي تقوم بامتلاك آبار ومصافي البترول، ووسائل الشحن، ومحطات توزيع المنتجات البترولية على المستهلك النهائي.

1-2- التكامل الرأسي التعاقدى: يتكون النظام الرأسي التعاقدى من عدة مؤسسات إنتاجية وتوزيعية مستقلة، تشترك معاً من خلال الاتفاقات الرسمية والتعاقدات القانونية في الحصول على وفرة اقتصادية ومبيعات أكبر وأفضل مما يمكن أن يحققه كل منهما بصورة منفردة.

ومن ثم فإن تحقيق الرقابة والتنسيق في ظل التكامل الرأسي التعاقدى يتم من خلال اتفاق كتابي بين أفراد التعاقد يحدد مسؤولياتهم، بحيث يلتزم كل طرف بتنفيذ كافة بنود الاتفاق (التعاقد). هذا ويضم التكامل التعاقدى النماذج التالية:

- **رعاية تاجر جملة لعدد من متاجر التجزئة:** حيث يقوم تاجر جملة بالاتفاق مع مجموعة من تجار التجزئة المستقلين لإمدادهم بما يحتاجونه من السلع بأسعار مناسبة، وذلك في مقابل التزام تجار التجزئة بشراء كميات معينة من هذه السلع. ويحقق هذا الاتفاق بعض المزايا لكلا الطرفين حيث يضمن لتاجر الجملة بيع كميات كبيرة من مخزونه السلعي، ويهيئ لتجار التجزئة وفرة في عملية الشراء بما يزيد من قدراتهم التنافسية.
- **الجمعيات التعاونية الخاصة بتجار التجزئة:** حيث يتفق عدد من متاجر التجزئة المستقلة على إنشاء جمعية تعاونية يمتلكونها ويشرفون عليها وينتفعون بخدماتها، وتقوم الجمعية بوظائف تاجر الجملة

الفصل الأول: سياسة التوزيع

بالنسبة لهم حيث تقوم تلك المتاجر بالشراء من هذه الجمعية التعاونية، ويقتسمون الأرباح التي تحققها بنسبة معاملاتهم مع الجمعية.

- **عقد الامتياز:** وهو عقد يمنح بموجبه أحد المنتجين (المنظمة المانحة) حق امتياز بيع منتجاتها في منطقة أو سوق معين لأحد الموزعين (المستفيد من الامتياز) بشرط أن يلتزم الموزع بشروط عقد الامتياز ومن أمثلة ذلك مطاعم ماكدونالد وكنتاكي وغيرهم.

1-3- التكامل الرأسي الإداري: وفي ظل هذا النوع من التكامل يتم التنسيق بين أجزاء قناة التوزيع بواسطة جزء من الأجزاء وبصفة دائمة، وذلك من خلال استخدام القوة والنفوذ الاقتصادي للتأثير على باقي أجزاء النظام أي أن تحقيق التنسيق والتكامل بين الإنتاج والتوزيع أو بين المنتج والموزعين (أعضاء القناة التوزيعية) يتم من خلال تمتع إحدى مؤسسات قناة التوزيع بحجم كبير أو نفوذ واسع أو قوة الاسم التجاري وغيرها. مما يتيح لها السيطرة على قناة التوزيع، والتنسيق بين أعضائها، وحل النزاعات التي قد تنشأ بينهم.

2- التكامل الأفقي:

يتم التكامل الأفقي بين المؤسسات التوزيعية حينما تقوم إحدى أو بعض المؤسسات بالاتحاد والاندماج مع مؤسسة أخرى مشابهة لها في نفس النشاط، وعلى نفس المستوى التوزيعي الذي تقوم به وذلك بغية استغلال واقتناص الفرص التسويقية المتاحة في السوق. ومن أمثلة ذلك اندماج تاجر جملة مع تاجر جملة آخر (يقومان بنفس النشاط) ، أو اندماج تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة آخر ويسمح التكامل الأفقي للمؤسسات المندمجة بإمكانية تجميع إمكانياتها ومواردها، وزيادة رعوس أموالها، ومكاملة خبراتها وقدراتها التسويقية. مما يهيئ لهذه المؤسسات متجمعة نتائج تفوق تلك التي كان يمكن أن تحققها كل مؤسسة بصورة منفردة هذا وقد يكون التكامل الأفقي بشكل مؤقت (أي لفترة معينة) أو قد يكون بشكل

الفصل الأول: سياسة التوزيع

دائم، وقد تقوم المؤسسات المندمجة بتكوين شركة جديدة وبصفة عامة يهيئ التكامل الأفقي مزايا عديدة منها: ضمان كفاءة عملية التوزيع، تحقيق وفورات اقتصادية في الإعلان والترويج وبحوث التسويق وغيرها، وإمكانية توظيف موارد بشرية متخصصة.

ثالثا: إستراتيجية تعديل (تكيف) قناة التوزيع

ويمكن أن نجد:¹

- 1- **إستراتيجية التوسع:** عندما تقرر المؤسسة زيادة كثافة التغطية بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.
- 2- **إستراتيجية السيطرة و التطوير:** عندما تقرر المؤسسة استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج معها، مما يؤدي إلى زيادة قدراتها التوزيعية بشكل أكبر لو تعمل منفردة، هذا فيما يتعلق بالسيطرة، أما التطوير فيكون من خلال تغيير القناة التوزيعية الحالية نحو الأفضل.
- 3- **إستراتيجية الثبات:** وذلك بتثبيت شبكات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المؤسسة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو نوع الوسطاء.
- 4- **إستراتيجية التعديل:** يتم ذلك بالمحافظة على كثافة التغطية مع تغيير نظام قناة التوزيع، كاستبدال المؤسسة لقناة التوزيع عند فشلها في زيادة المبيعات.
- 5- **إستراتيجية الاستبدال:** وتسمى أيضا بإستراتيجية التخفيض، حيث يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل بالانتقال من نظام التوزيع المكثف (الشامل) إلى نظام التوزيع الانتقائي، بالاستغناء عن عدد من الوسطاء بغرض زيادة السيطرة على الأسعار ولا سيما وأنه يمكن تقليل درجة التغطية من خلال التغيير في قنوات التوزيع بتقليل عدد الموزعين، و الانتقال لنظام التوزيع المطلق (الوحيد) بهدف ضمان أن يبذل الوسيط أو الموزع جهودا مع المستهلك والمؤسسة.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص 59-60.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

خلاصة الفصل:

إن نشاط تسويق سلعة وإيصالها إلى المستهلك لا يقل أهمية عن نشاط إنتاجها، وكما أن العناية تزداد أيضا بدراسة طرق التوزيع وأساليبه، لأن نجاح المؤسسة لم يعد يتوقف على النواحي الفنية للمنتجات فحسب، بل يعتمد أيضا على السياسات التوزيعية المتبعة التي يجب أن تتطوي على أفضل كفاءات إيصال المنتجات إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

وفيما يخص قنوات التوزيع نَمَيَز بين عدة أشكال بحسب نوع المنتجات (سلع استهلاكية، صناعية، خدمات)، ونجد أن القناة تميل إلى الطول (عدد أعضاء القناة كبير) في حالة السلع الاستهلاكية، وإلى القصر في حالة الخدمات والسلع الصناعية، وما ينبغي أن نشير إليه هو أن القناة تحقق عدة منافع خاصة للمستهلك والذي يعتبر رضاه بمثابة تأشيرة لاستمرار المؤسسة، وهذه المنافع هي المنفعة: الشكلية، الزمنية، المكانية، التملك أو الحيازة.

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

الفصل الثاني:

إدارة التوزيع المادي

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

مقدمة الفصل:

يرتبط التوزيع المادي بمختلف الخطوات التسويقية منذ أن كان المنتج تام الصنع حتى يصل إلى المستهلك النهائي، وباعتبار التوزيع المادي جزء من المزيج التسويقي فهو يؤثر ويتأثر بباقي عناصر هذا المزيج، مما يستوجب ضرورة التنسيق بينهم لتحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة وفعالية.

يعتبر التوزيع المادي أحد أبرز الحلقات التي تساهم في إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي، وأنه يحتاج إلى تخطيط وتنسيق ورقابة وتوجيه شأنه شأن أي وظيفة من وظائف التسويق، وأن أحد أسباب إخفاقات وظيفة التوزيع تكون نتيجة لعدم التخطيط بشكل محكم وشامل لعملياته.

يتضمن نظام التوزيع المادي العديد من العناصر، والتي من أهمها وظيفة النقل والتخزين ومراقبة المخزون والمناولة وغيرها ويجب علي المنتج إدارة هذه الأنشطة بأعلى كفاءة ممكنة، بما يمكنه من تحقيق الهدف الأساسي لنظام التوزيع المادي، والذي يتمثل في تخفيض تكاليف حركة المنتجات أثناء انتقالها من المنتج إلى العميل مما يؤدي إلى إشباع حاجات هذا العميل عند مستوي تكلفة مناسب.

تمثل تكاليف التوزيع المادي نسبة كبيرة من تكاليف العملية التسويقية والنشاطات المرتبطة بها، لذلك من الضروري العمل على ترشيد هذه التكاليف والحفاظ عليها في مستوياتها الدنيا لتحقيق الكفاءة والفعالية.

وبناء على هذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التوزيع المادي

المبحث الثاني: مكونات نظام التوزيع المادي

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

المبحث الأول: ماهية التوزيع المادي

إن التوزيع المادي يبدأ بتهيئة المنتجات من المنتج باتجاه أسواقها ومحاولة إيجاد حلول تركز على تخفيض إيصال المنتجات إلى زبائننا، ولكن في الوقت الحالي إن التفكير قد تعدى النظرة لتأخذ اتجاهها مختلفا من حيث أن نشاط التوزيع المادي يبدأ بالسوق ويعمل للخلف حتى المصنع.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع المادي و أهميته

أولاً: مفهوم التوزيع المادي

وردت عدة تعاريف حول التوزيع المادي وهي لا تختلف عن بعضها البعض في مضمونها وفيما يلي شيء من هذه التعاريف:

يعرف التوزيع المادي بأنه: العملية التي تهتم بحركة وتدفق المنتجات التامة من المنشأة إلى المستهلكين، حيث يتم خلال هذه العملية نقل وتوفير المنتجات المطلوبة بالنوعيات والكميات المناسبة لحظة ظهور الحاجة إليها، مما يساهم مباشرة في تحقيق أهداف المشروع التسويقية.¹

و يعرف أيضا بأنه: مجموعة الأنشطة والمهام التي تتضمن تخطيط وتنفيذ التدفق المادي للمواد الخام والسلع التامة من أماكن تواجدها إلى أماكن استهلاكها من أجل مقابلة احتياجات المستهلكين عند مستوى ربح مرض.²

ويعرف التوزيع المادي بأنه: يشمل جميع النشاطات التي تعمل على تسيير تدفق المنتجات بكيفية ذات مردودية من مصادر إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، ويمثل في نفس الوقت مصدر لتحقيق الوفرة، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحقيق الميزة التنافسية.³

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

² محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 380.

³ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 242.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

ويعرف التوزيع المادي أيضا بأنه: مجموعة الأنشطة التسويقية المتعلقة بتسهيل حركة الانتقال المادي للسلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، وتشمل هذه الأنشطة وظائف النقل، التخزين، مناولة المواد، مراقبة المخزون و تجهيز الطلبات.¹

وفقا لهذه التعاريف يساهم التوزيع المادي في خلق المنفعة الزمنية والمكانية من خلال تنفيذ الأنشطة المتعلقة بتوفير السلعة في أوقات غير التي تنتج فيها، وفي أماكن غير أماكن إنتاجها أين يكون الطلب عليها مرتفعا.

تتقلنا التعاريف السابقة من المفهوم الضيق للتوزيع المادي إلى المفهوم الموسع طبقا للاتجاهات التسويقية الحديثة، فحسب المفهوم الضيق فإن نقطة البداية لنشاط التوزيع المادي هي محاولة إيجاد طريقة فعالة لتوصيل المنتج النهائي للمستهلك، أما حسب المفهوم الحديث يبدأ التوزيع المادي معتمدا على الاعتبارات السوقية من المستهلكين المستهدفين والبحث عن مواقعهم، وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتحقيق أفضل خدمة للمستهلك عند مستوى مرضي من التكاليف ومن ثم الأرباح.²

يجب الإشارة إلى أنه غالبا ما يحدث خلط بين نظام الإمداد ونظام التوزيع المادي. ينطوي نظام الإمداد على جميع الأنشطة التي تسمح بتدفق المنتج تبدأ من مرحلة شراء المادة الخام وتدفقها من مراكز الاستغلال إلى مراكز الإنتاج، وتنتهي عند مرحلة الاستهلاك النهائي، أما نظام التوزيع المادي فهو يشمل جميع الأنشطة التي تعمل على تسهيل عملية الانتقال المادي للكمية المناسبة من المنتجات من مراكز الإنتاج إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت المناسبين وبالكميات المطلوبة.³

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن التوزيع المادي يتضمن الفعاليات التالية:

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 243.

² محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 305-306.

³ نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- نقل السلع، تقديم الخدمات إلى حيث يوجد المستهلكون/العملاء.
- إيصال السلع، تقديم الخدمات بأقل التكاليف الممكنة وبكفاءة عالية.
- التحرك بالسلع والخدمات حيث يوجد المستهلك، ومحاولة إشباع رغباته في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبتكاليف أقل.
- ضمان إيصال السلع والخدمات بالكميات المطلوبة وبالسعة المطلوبة أيضا.
- اختيار وسائل وأساليب إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين، التي تحقق أهداف المشروع وتطلعات المستهلك معا.

ثانيا: أهمية التوزيع المادي

يمكن أن تتجسد أهمية التوزيع المادي من خلال تحقيق العناصر التالية:¹

• خلق القيمة الزمانية والمكانية للمنتوج:

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

• تحقيق الموازنة بين جانبي الإنتاج والاستهلاك:

يتم تحقيق التوفيق والموازنة بين الإنتاج والاستهلاك من خلال عملية التخزين، فعندما يكون الإنتاج مستمر والاستهلاك موسمي يتم تخزين المنتجات التي تنتج على مدار السنة والاحتفاظ بها إلى حين

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 333-334.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

ظهور الطلب عليها، وإذا كان الإنتاج موسمي والاستهلاك مستمر يتم تخزين الفائض من المنتج من أجل تلبية الطلب المستمر.

• تحقيق استقرار الأسعار:

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

• إختيار الوسطاء ومواقعهم:

تأثر القرارات المتعلقة بإدارة المخزون، المناولة، النقل... تأثيرا كبيرا على اختيار نوعية الوسطاء وكذلك مواقعهم، فإذا قررت الشركة مثلا أن تتبع اللامركزية في التخزين فعليها أن تقرر ما إذا كانت ستستخدم المخازن العامة أو مخازن الشركة أو ستستعين بتجار الجملة المتواجدين في مناطق معينة لتحمل أعباء التخزين.

• زيادة حجم المبيعات:

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

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

المطلب الثاني: عناصر التوزيع المادي

يعتبر نظام التوزيع المادي جزء من المزيج التسويقي هدفه الأساسي هو تسهيل عملية تدفق المنتجات وانتقالها ماديًا من المؤسسة إلى المستهلكين المستهدفين.

ويتكون هذا النظام من العناصر الأساسية التالية:¹

- **خدمة العملاء:** ما هو مستوى الخدمة المطلوبة من طرف العميل؟
- **الطلبات:** ما هي الطلبات المناسبة للعملاء؟
- **مراقبة المخزون:** ما هو مستوى المخزون الواجب الاحتفاظ به؟
- **التخزين:** ما هو أنسب مكان للتخزين، وكم عدد المخازن التي يجب استخدامها؟
- **النقل:** ما هي المنتجات التي يجب نقلها وكيف يتم نقلها؟
- **المناولة:** كيف تتم عملية المناولة؟

المطلب الثالث: أهداف و تكاليف التوزيع المادي

أولاً: أهداف التوزيع المادي

يهدف نظام التوزيع المادي إلى نقل السلع ماديًا من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها في الوقت والمكان المناسبين وبأكبر درجة من الكفاءة والفعالية من أجل تدعيم المركز السوقي للشركة ومن ثم تدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق المختلفة.

عموماً يمكن أن نلخص أهداف التوزيع المادي في النقاط التالية:²

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 370.

² هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 333.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

✓ تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء:

الإدارة الجيدة لنظام التوزيع المادي يمكنها أن تؤدي إلى تحسين مستوى خدمة العملاء مما يؤثر مباشرة على مستوى الطلب. ويبدو ذلك واضحاً في تسويق المنتجات النمطية كمواد البناء، حيث يعتبر مستوى خدمة العملاء المعيار الذي يتم على أساسه تفضيل منتج المؤسسة، وقد يكون المصدر الوحيد للميزة التنافسية التي تكون متاحة أمامها، يمكن تحسين مستوى الخدمة مثلاً من خلال تخفيض وقت تجهيز الطلبات، تلاقي الأخطاء كالتأخير في التسليم أو إرسال كميات أكبر أو أقل من المطلوب.

✓ تخفيض تكاليف التوزيع:

يعتبر مجال التوزيع المادي من المجالات الهامة التي تركز عليها الإدارة في سعيها لترشيد التكاليف وزيادة الأرباح، ومن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض تكاليف التوزيع هو ما يسمى بعمليات التبسيط وذلك عن طريق التخلي مثلاً عن المخازن غير الضرورية، الحد من مستويات المخزون لتخفيض تكلفة الاحتفاظ به، التشغيل الجيد لنظام النقل الداخلي والخارجي، تخفيض تكاليف تشغيل النظام كتكاليف تجهيز الطلبات ومتابعة شحنها وتكاليف بحث شكاوي العملاء... شريطة ألا تؤثر عمليات التبسيط على انتظام عمليات التوزيع المادي أو الالتزام بمواعيد التسليم.

✓ التوفيق بين مستوى الخدمة والتكاليف:

ويقصد به تحقيق التوليفة الصعبة من خلال التوفيق بين مستوى الخدمة المناسب الذي يؤدي إلى رضى العملاء مقابل أدنى حد من التكاليف. غير أن تحقيق مستوى عالي من خدمة العملاء وفي نفس الوقت تحقيق مستوى منخفض نسبياً من التكاليف يتطلب، تصميم فعال لنظام التوزيع على ضوء الموازنة بين عاملين أساسيين هما التكلفة ومستوى الأداء. وقد يكون من الصعب على النظام أن يرفع من كفاءة أنشطة وخدمات التوزيع المادي وفي نفس الوقت يخفض من التكلفة، لأن رفع كفاءة تلك

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

الخدمات يقتضي زيادة أرصدة المخزون، توفير خدمات ووسائل نقل جيدة، توفير عدد من المخازن في كثير من المواقع... وهذا يؤدي بدوره إلى ارتفاع التكاليف. أما تخفيض تكلفة التوزيع يقتضي تقليل أرصدة المخزون، اللجوء إلى وسائل نقل رخيصة نسبياً، العمل على تقليل أعداد ومواقع التخزين غير أن هذا قد يؤثر على مستوى وكفاءة الخدمات المقدمة.¹

✓ ترشيد تكاليف النقل:

يهدف التوزيع المادي إلى ضمان وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي بأفضل السبل وبأقل التكاليف. ويمكن للإدارة الجيدة للنقل أن تحقق المعادلة الصعبة المتمثلة في سرعة التسليم مقابل تكلفة منخفضة نسبياً من خلال:²

- اختيار وسيلة النقل المناسبة.
- الجدولة الموضوعية لمواعيد التسليم.
- المفاضلة بين اعتبارات امتلاك أو استئجار وسائل النقل.
- الاستغلال الجيد لوسيلة النقل.

ثانياً: تكاليف التوزيع المادي

هو المعيار الأكثر أهمية في تحديد قناة أفضل للتوزيع، أي أن المؤسسة سوف تختار القناة التي تمكنها من توزيع أكبر حجم من المبيعات وبأقل تكلفة ممكنة. إن الدراسات أوضحت أنه توجد هناك علاقة عكسية بين تكاليف التوزيع والطرق التي تربط المنتج بالمستهلك، حيث أنه كلما زادت تكاليف التوزيع بالنسبة للمنتج يؤثر على سعر البيع وبالتالي على

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 334.

² نفس المرجع، ص 335.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

المؤسسة أن تفضل بين طرق التوزيع التي تضمن لها توصيل منتجاتها لأكبر عدد من المستهلكين وانتشارها في أماكن متعددة وفي نفس الوقت انخفاض تكلفة التوزيع.¹

يسعى مدير إدارة المخزون إلى تخفيض رأس المال المستمر في المخزون بتقليل أرصدة المخزون إلى أقل حد ممكن، غير أن هذا يجعل الشركة عاجزة عن تلبية طلبات التاجر والعملاء نظرا للنفاد الجزئي للسلعة من المخزون مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات في الإنتاج لسد الطلبات، وقد ينعكس ذلك عن تكلفة الإنتاج والنقل وبالتالي تعارض وتداخل الأنشطة الخاصة بالتوزيع المادي.²

المبحث الثاني: مكونات نظام التوزيع المادي

من الضروري أن نلقي الضوء على المكونات الأساسية لنظام التوزيع المادي للتمكن من التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها في هذا المجال واتخاذ القرارات المناسبة. ويجدر بالذكر أن القرارات الخاصة بهذه المكونات هي متداخلة فيما بينها، بمعنى أن اتخاذ القرار بشأن إدارة عنصر معين يؤثر حتما على باقي العناصر والإدارة السليمة للتوزيع المادي تقتضي اعتبار هذه العناصر نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة من الأجزاء وإن كان لكل عنصر دور متميز عن الآخرين إلا أن الفعالية النهائية للنظام ودرجة كفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والتفاعل بين عناصره المختلفة وتتمثل المكونات الأساسية لنظام التوزيع المادي فيما يلي:

1- إدارة المخزون

2- النقل.

3- المناولة.

¹ نفيسة باشري، هناء عبد الحليم، إدارة المبيعات، مكتبة النهضة، المشرق، 1986، ص 159.

² محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال المبادئ و التخطيط، دار الفكر العربي، 1995، ص 549-550.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

4- أنشطة أخرى للتوزيع المادي كالرقابة على المخزون، معالجة الطلبيات، التعبئة و التغليف، تجهيز الأوامر و الاتصالات وتجهيز البيانات.

المطلب الأول: إدارة المخزون

أولاً: مفهوم التخزين

يمكننا تعريف التخزين على أنه: هو عبارة عن عملية الاحتفاظ بالمواد الأولية والسلع المصنعة أو نصف المصنعة في ظروف ملائمة، بهدف خلق منافع جديدة لها من وقت إنتاجها إلى حين استهلاكها، أو في الوقت الذي يتوقع أن تزداد ندرتها.¹

تعرف وظيفة التخزين بأنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء، والمحافظة عليها لحين الحاجة إليها.²

كما يعرف أيضا بأنه: مجموعة القرارات والسياسات والإجراءات التي تستهدف التنسيق بين التوريدات

السلعية، واحتياجات السحب الخاصة بمتطلبات النشاط بصورة اقتصادية، وفي التوقيت المناسب.³

وتتضمن وظيفة التخزين أنشطة كثيرة منها: استلام وتخزين المواد الأولية والسلع المصنعة لحين طلبها،

وبالكميات المطلوبة وبالأوضاع المناسبة، كما تتضمن هذه الوظيفة تخزين ما يجب تخزينه وفق الشروط

المناسبة، وتلحق وظيفة التخزين في المؤسسات التي تنتج السلع الاستهلاكية والصناعية بإدارة التسويق.

لكن جوهر التخزين يقوم أصلا على تأمين العملاء بما يحتاجونه من مواد أولية أو سلع نهائية في

الأوضاع والأوقات المناسبة لهم، ووفق رغباتهم، ويتطلب تحقيق هذا الهدف اتخاذ عدد من القرارات من

قبل إدارة التخزين تتمثل فيما يلي:⁴

¹ طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الأردن، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1997، ص154

² بشير العلاق و آخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، الأردن، 1999، ص 220.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص205.

⁴ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص232.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- تحديد مخزون الأمان الواجب الاحتفاظ به في مخازن المؤسسة، وذلك لمواجهة أية ظروف طارئة قد تمر بها المؤسسة.
- وجود تصور مبدئي واضح عن كيفية إعادة الطلب ووقته لكل نوع من الأنواع، وذلك لضمان انتظام خدمة المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- تحديد كمية الطلب بما يضمن تحقيق أهداف التخزين بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: أهمية التخزين

تظهر أهمية وظيفة التخزين من خلال تحقيق النقاط التالية:

- تحقيق التوازن بين الإنتاج الموسمي والاستهلاك المستمر، كما في حالة بعض المنتجات الزراعية التي تنتج خلال مواسم معينة كالقطن، الحبوب والفاكهة... فيقوم المنتج مثلاً بتعليب الخضار والفاكهة ليبيحها بصفة مستمرة على مدار العام.
- تحقيق التوازن بين الإنتاج المستمر والاستهلاك الموسمي كما في حالة بعض المنتجات التي يتم الطلب عليها بالموسمية مثل الملابس الشتوية و الصيفية وسائل التدفئة أو التهوية... لكن إنتاجها يكون طوال السنة، لذلك يتم تخزينها إلى حين ظهور الطلب عليها.
- تساعد وظيفة التخزين على استمرار تدفق السلع إلى الأسواق ومنع الاختناقات التي قد تحدث نتيجة لموسمية الإنتاج أو موسمية الطلب، كما تساعد على استقرار الأسعار.¹
- تحقيق المنفعة الشكلية لبعض أنواع السلع التي تحتاج إلى التخزين لفترة زمنية حتى تكتمل مواصفاتها من ناحية المذاق أو صلاحية الاستخدام أو الاستهلاك ومن أمثلة ذلك الموز و بعض أنواع الأجبان²

¹ نسيم حنا، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، المطبعة الجامعية، القاهرة، مصر، 1988، ص ص 299-300.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- تحقيق المنفعة الزمانية للمواد بعد تخزينها وتوفيرها مستقبلا عند ندرتها.

ثالثا: أسباب التخزين

هناك العديد من العوامل التي تجعل المؤسسة مضطرة للاحتفاظ بالمخزون، وهذه العوامل نذكرها فيما يلي:¹

- عدم استطاعة المؤسسة توفير الأموال لشراء احتياجاتها في كل وقت وفي كل ظرف لأن المؤسسات دائما تحاول تشغيل رؤوس أموالها أو استثمارها في مجالات واسعة تدير عليها الأرباح أو أحيانا يتوقف بيع إنتاجها أو يتأخر العملاء عن تسديد ديونهم، وبالتالي يتعذر على المؤسسة شراء احتياجاتها في بعض الأوقات والظروف.
- هناك الكثير من المواد تزداد قيمتها الاسمية أو منفعتها الإنتاجية بعد التخزين، فتحصل المؤسسة على فروقات مادية من جراء عملية التخزين، أو منافع تشغيلية وإنتاجية وتسويقية.
- هناك بعض المؤسسات ذات المركز المالي الجيد تشتري المواد وتخزنها بقصد المضاربة أو الأضرار بالمؤسسات المنافسة لها، حيث تستغل الظروف لقدرتها المالية، ثم تستغل تخزينها وعرضها في أوقات ندرتها في السوق.
- هناك الكثير من المواد الموسمية قد لا تستطيع المؤسسات الحصول عليها في غير تلك المواسم، فتضطر لشراء احتياجاتها منها وتخزينها، لضمان استمرار العمل وعدم توقف الإنتاج، أو تحصل عليها بأسعار منخفضة فتحقق الكفاءة الشرائية بأقل الأسعار.

¹ Michel Roux, **Entrepôts et Magasins: conception et réhabilitation**, Les éditions D'organisation, Paris, 1995, P15.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- هناك العديد من المواد التي تتعرض أسعارها لتقلبات حادة كالتي تباع في الأسواق الحرة أو المحتكرة، فتستغل المؤسسات الظروف الملائمة للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي تستطيع منافسة باقي المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
- صعوبة التنبؤ الدقيق مسبقاً بظروف الإنتاج والتسويق، ولهذا فإن المؤسسات تحتاط من عدم تلبية احتياجاتها بالموصفات الملائمة في كل الأوقات، فتلجأ إلى الشراء والتخزين لتضمن لنفسها مخزوناً من المواد بخواص ملائمة.
- التطور الحاصل في ميدان التسويق، وطرق الإغراء والترغيب (الترويج)، كتقديم الخدمات ومنح الخصومات وتوفير الاحتياجات بالخواص المطلوبة...

رابعاً: ماهية إدارة المخزون

1- تعريف إدارة المخزون:

تتطوي إدارة المخزون على دراسة وتخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تحقيق تدفق السلع والمواد بالكميات والنوعيات المطلوبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى استلام وفحص المواد الواردة للمنشأة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والتلف إلى أن يحين وقت صرفها للجهات التي تطلبها، وتعرف إدارة المخزون بأنها الإدارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف من السلع والمواد لحين طلب استخدامها، ولا يقتصر ذلك على المواد والسلع فقط بل وأيضاً الأجزاء والمنتجات نصف المصنعة، مواد الصيانة وقطع الغيار.¹

2- أهداف إدارة المخزون:

تهدف المنشأة من خلال إدارة المخزون إلى تحقيق ما يلي:²

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 341.

² نفس المرجع، ص ص 341-342.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- توفير كافة الاحتياجات والمستلزمات المطلوبة لتنفيذ المخطط الإنتاجي المرسوم بما يضمن عدم تعريض عجلة الإنتاج للتوقف.
- تحقيق الاستخدام الاقتصادي للمخزون والحصول على أقصى وفر ممكن.
- تحقيق التوازن بين مواعيد الإنتاج ومواعيد الاستهلاك للسلع والمواد المختلفة، ويظهر ذلك بشكل واضح عندما يكون الإنتاج مستمر والاستهلاك موسمي أو عندما يكون الإنتاج موسمياً والاستهلاك مستمراً، فالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة من المواد يحقق استمرارية تدفقها وعدم تعطل عمليات الإنتاج.

خامساً: تخطيط المخزون

1- طبيعة تخطيط المخزون:

- يقصد بتخطيط المخزون عملية الإعداد المنظم لأنشطة المخازن، تعتمد على برامج زمنية موضوعية لتحقيق أهداف النشاط المخزني المتمثلة في توفير وتهيئة المستلزمات الضرورية حسب احتياجات المشروع في الوقت المناسب. ويرتبط تخطيط المخزون بالتخطيط للفعاليات الأخرى كالمشتريات، المبيعات، التمويل... لذلك لا بد وأن تتسجم أهداف خطة المخزون مع أهداف هذه النشاطات للتوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع ويتطلب التخطيط السليم للمخزون ما يلي:¹
- تحديد نطاق الزمن اللازم للتخطيط وتوفير الإحصاءات والبيانات الدقيقة.
 - استخدام الخبرات والكفاءات القادرة على التحليل والاستنتاج والتنبؤ.
 - وضوح أهداف المشروع.
 - خلق علاقة قوية بين إدارة المخازن والإدارات الأخرى وتحقيق التعاون المثمر.

¹ محمود جاسم الصميدعي، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 247-248.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

2- أهمية تخطيط المخزون:

تتضح أهمية تخطيط المخزون من خلال المزايا التي يحققها أو يسعى لبلوغها والمتمثلة في:¹

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

3- مسؤوليات تخطيط المخزون:

ينطوي تخطيط المخزون على المهام التالية:²

- **تخطيط مكان المخزون:** يتطلب كل نوع من أنواع المواد أن يخزن في أماكن محددة وتحت ظروف مخزنية معينة، وهذا يستوجب ضرورة تخطيط مكان التخزين ووضع نظام خاص يعتمد على الترميز، التبسيط والتوصيف.
- **تخطيط أعمال ومستلزمات التخزين:** ينطوي هذا الإجراء على تحديد برنامج العمل المخزني ومتطلباته، وإسناد المسؤوليات لأشخاص أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية، كما يتضمن الاستلام والفحص والصرف والإرجاع.

¹ نفس المرجع، ص ص 148-149.

² نفس المرجع، ص ص 156-157.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- **تحديد الأهداف:** يندرج ضمن مسؤوليات تخطيط المخزون القيام بتحديد الأهداف التي يتم الاسترشاد بها عند وضع خطة المخزون، وتتمثل أبرز هذه الأهداف في:
 - الاحتفاظ بمستويات مناسبة من المخزون.
 - تخفيض حجم استثمار رأس المال في المخزون إلى أدنى حد ممكن دون التأثير على سياسة الإنتاج وفي نفس الوقت تفادي احتمالات النفاذ التي قد تكلف المشروع خسائر كبير.
 - تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من خلال توفير المساحات المخزنية المناسبة، توفير وسائل النقل المناسبة وتقليل نسبة التلف.
 - التعاون مع إدارة المشتريات وإدارة التسويق في تحديد الأوقات المناسبة للشراء للحصول على أفضل الأسعار.
- **وضع خطة المخزون:** يتطلب تحديد خطة المخزون ضرورة دراسة الخطط المتعلقة بالمبيعات والإنتاج والمشتريات لغرض الحصول على المعلومات اللازمة التي تساعد على وضع خطة المخزون.
- **خطة المبيعات:** بعد دراسة خطة المبيعات يتم الحصول على المعلومات التالية:¹
 - ✓ كمية المبيعات المتوقعة لكل صنف من أصناف السلع والمواد المتوقع بيعها.
 - ✓ التوقيت الزمني للمبيعات حسب حاجة السوق.
 - ✓ قنوات التوزيع التي يتم عن طريقها تصريف المنتجات.
 - ✓ موسمية الطلب على السلع والمواد.
- **خطة الإنتاج:** بعد دراسة خطة الإنتاج يتم الحصول على المعلومات التالية:

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق ، ص159.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- كمية أو حجم المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.
- كمية المواد النصف مصنعة والسلع الجاهزة التي يتوقع إنتاجها.
- التوقيت الزمني للمراحل الإنتاجية المختلفة.
- **خطة المشتريات:** بعد دراسة خطة المشتريات يتم الحصول على المعلومات التالية:
 - ✓ كمية المواد الواجب شرائها.
 - ✓ المواعيد المتوقعة لشحن المواد من مصادر التجهيز (التوريد) وتوقعات وصولها إلى مخازن المشروع.
 - ✓ مواصفات المواد المطلوب توفيرها.

المطلب الثاني: النقل

أولاً: مفهوم النقل

النقل هو الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط بين مرافق المشروع ومختلف الأسواق التي ينشط فيها. تنطوي هذه الوظيفة على النقل المادي للسلعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، وبذلك فهي تساهم في خلق المنفعة المكانية للسلعة، تتطلب وظيفة النقل ضرورة توفير وسائل النقل المختلفة واستخدامها بطريقة عقلانية لضمان فعاليتها وتحقيق أقصى مردودية ممكنة.¹

تعتبر عملية النقل العنصر الرئيسي الذي يكلف الشركة أكبر ما يمكن إذ يشكل نصيب النقل ما نسبته 45 % من إجمالي تكاليف التوزيع المادي ثم يليه إدارة المخزون، والتخزين وتجهيز الطلبات ثم خدمات العملاء وأمور أخرى.²

¹ Mohamed Seghir Djitli, **La stratégie de distribution**, BERTI édition, Alger, 1998, p 180.

² نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم الحداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص 317.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

ثانياً: أهمية النقل

تتجسد أهمية وظيفة النقل من خلال مساهمتها في تحقيق ما يلي:¹

✓ **تحقيق المنافع الزمنية للسلعة:** تتحقق هذه المنفعة من خلال سرعة وكفاءة وسائل النقل، لأنه إذا لم

يتوفر المنتج في الزمان الذي تظهر فيه الحاجة إليه فإن المشروع قد يتعرض إلى العديد من

المشاكل منها إلغاء بعض الطلبيات، انخفاض درجة ولاء العملاء...

✓ **توفير السلع:** يساعد النقل على خلق المنفعة المكانية لبعض السلع بتوفيرها في أماكن غير التي تنتج

فيها كـبعض أنواع الخضر والفواكه التي يتم توفيرها عن طريق جلبها من مناطق إنتاجها البعيدة.

✓ **تحقيق الوفورات:** إن توافر وسائل النقل منخفضة التكلفة يساعد المؤسسة على الاستفادة من

اقتصاديات الحجم الكبير، من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية بكثافة، حيث تخصص الوحدات

الإنتاجية في المنتجات التي تستطيع إنتاجها بأقل تكلفة ثم تنقلها إلى مناطق أخرى أي تبعها بأسعار

مرتفعة.

✓ **تحقيق ظروف المنافسة:** عندما لا تتوفر وسائل النقل فإن حجم السوق يقتصر على المناطق القريبة

من مراكز الإنتاج في مثل هذه الظروف يخنفي عنصر المنافسة، وبالتالي فإن نظام النقل المتطور

يساعد على خلق المنافسة.

ثالثاً: طرق النقل

1- **تحديد وسائل النقل:** أمام المشروع العديد من الأساليب المتاحة لنقل منتجاته أهمها:

1-1- النقل البري:

يضم النقل البري الوسائل التالية:²

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 356.

² نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 139 - 140.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

1-1-1- السكك الحديدية: تحتل السكك الحديدية في الكثير من الدول المكان الأول من حيث الأهمية النسبية كوسيلة من وسائل النقل، تتميز بقدرتها على نقل كميات كبيرة من البضائع لمسافات طويلة وبتكلفة منخفضة، تستخدم خاصة في نقل المواد الأولية من المزارع والمناجم والغابات.

1-1-2- الشاحنات: تشمل هذه الوسيلة جميع أنواع سيارات الشحن الكبيرة والصغيرة الحجم، ويقدر بعض الخبراء أن نصيب الشاحنات من حجم حركة السلع قد تضاعف خلال المدة الأخيرة على حساب الشحن عن طريق السكك الحديدية.

تعتبر الشاحنات من وسائل النقل التي تتصف بارتفاع تكاليفها المتغيرة، وانخفاض تكاليفها الثابتة نتيجة انخفاض التكلفة الاستثمارية لمباشرة هذا النوع من النشاط تتميز هذه الوسيلة بمرونتها إذ يمكن عن طريقها شحن البضائع إلى أي مكان وفي أي وقت، فلا تحتاج لوجود خطوط حديدية ولا مطارات ولا موانئ، ويكفي توفر الطرق العادية أو السريعة لتوصيل الشحنات إلى الأماكن المطلوبة لكن ما يعيبها هو ارتفاع تكاليف خدمات النقل عن طريقها، لذلك غالباً ما يقتصر استخدامها على السلع صغيرة الحجم والمرتفعة القيمة أو السلع المطلوب إرسالها إلى المناطق القريبة نسبياً.

1-2- النقل المائي:¹

ويشمل النقل البحري والنقل النهري و تصلح هذه الوسيلة بصفة خاصة في حالة السلع التي تشحن بكميات ضخمة والتي تتصف بانخفاض قيمتها النسبية مقارنة بحجمها مثل الفحم، الحديد، الصلب، الإسمنت... والتي يمكن شحنها وتفريغها بالوسائل الميكانيكية. تتميز هذه الوسيلة بانخفاض التكاليف الثابتة وارتفاع التكاليف المتغيرة.

¹ نفس المرجع، ص ص 141-140.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

وأما ما يعيبها هو بطئها وطول الفترة التي تقضيها البضائع في طريقها إلى الأسواق، بالإضافة إلى أنه لا يمكنها الوصول إلى المراكز التجارية التي لا تقع على الشرايين المائية، مما يضطر المنتج إلى تفرغ البضائع في أقرب ميناء، ثم استخدام وسائل نقل أخرى للوصول إلى أسواقه وهذا يجعله يتحمل أعباء إضافية، بالإضافة إلى ذلك فإن صلاحية هذه الوسيلة للاستخدام يتوقف بدرجة كبيرة على الظروف الطبيعية.

3-1 - النقل الجوي:

ظهرت خدمة النقل الجوي كخدمة إضافية للخدمة الأساسية المتمثلة في نقل المسافرين التي تقدمها شركات الطيران، حيث وجدت هذه الشركات أن هناك حيز كبير غير مستغل داخل الطائرة، مما يجعل إرسال البضائع في نفس الوقت ممكنا ومجزيا من الناحية الاقتصادية، إلا أن زيادة معدل الشحن الجوي في الآونة الأخيرة والربحية الاقتصادية لهذا النوع من النشاط دفع هذه الشركات إلى تخصيص طائرات بأكملها لنقل البضائع. تتميز هذه الوسيلة بقدرتها الفائقة على تحقيق السرعة وتعتبر الوسيلة المثلى لنقل السلع خفيفة الوزن ذات القيمة المرتفعة كالأجهزة الإلكترونية الدقيقة أو نقل السلع سريعة العطب، كما تناسب السلع التي يشترط تسليمها في أقصر فترة زمنية مثل الأدوية أما ما يعيبها هو ارتفاع تكلفتها وقدرتها المحدودة على تغطية السوق، نظرا لعدم وجود المطارات في كل المناطق واقتصارها على المدن الكبيرة والمراكز التجارية الهامة.

4-1 - خطوط الأنابيب:

تعتبر خطوط الأنابيب من أهم وسائل النقل، تتصف بانخفاض التكاليف المتغيرة وارتفاع التكاليف الثابتة. تتميز بقدرتها على نقل كميات هائلة من السوائل أو الغازات لمسافات طويلة في فترة زمنية قصيرة وبتكلفة منخفضة، وبانخفاض حجم الخسائر أو التلفيات في المواد المنقولة عبرها مقارنة بوسائل النقل الأخرى.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

أما عيوبها فترجع إلى تكاليف الاستثمار الضخمة اللازمة لمد خطوط الأنابيب، بالإضافة إلى اقتصرها على نقل السلع السائلة أو الغازية كالبتروال الخام والغاز الطبيعي.¹

رابعاً: تنظيم النقل

إن تنظيم النقل له أثر كبير على كفاءة المنظمة وربحيته لذلك نجد أن المؤسسات الكبرى لديها وحدات تنظيمية مستقلة تختص في أداء الأنشطة الخاصة بالنقل، تتطوي مهامها على اختيار وسيلة النقل المناسبة، تصنيف الحمولات، التعامل مع حالات تلف البضاعة وحل مشاكلها القانونية. بينما المؤسسات الصغرى أو المتوسطة فإن تضائل حجم نشاط النقل هو الذي يبرر سبب عدم وجود إدارة مستقلة مختصة في هذا النشاط.²

1- بدائل أنظمة النقل:

ترسم المشروعات أنظمة تتراوح بين التعقيد والبساطة لوظيفة النقل، فبعض المؤسسات توفر خدمات النقل من خلال ملكية المشروع لوسائل النقل التي يحتاج إليها، بينما نجد مشاريع أخرى تستأجر هذه الوسائل أو تتعاقد مع المنشآت المتخصصة في المجال. عموماً أمام المنشأة ثلاثة بدائل لأنظمة النقل هي:³

- البديل الأول: شراء أو استئجار أسطول نقل وشحن خاص بالمنشأة.
 - البديل الثاني: إبرام عقود طويلة الأجل مع المنشآت المتخصصة في عمليات النقل.
 - البديل الثالث: الاتفاق مع شركات النقل كلما ظهرت الحاجة إلى خدمات النقل.
- إن عملية الشراء أو التأجير أو التعاقد تعتمد على أهداف المشروع وتوجهاته وإمكانياته المادية والبشرية. فالمشروعات ذات الإمكانيات المالية المحدودة لن تكون قادرة على امتلاك أسطول نقل خاص بها.

¹ نسيم حنا، **مبادئ التسويق**، دار المريخ للنشر، السعودية، 1985، ص ص 248-251.

² مهدي حسن زويلف، **إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث**، الاردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص ص 225.

³ مهدي حسن زويلف، **مرجع سابق**، ص ص 225-226.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

بينما المشروعات ذات الإمكانيات الكبيرة تكون في الغالب مالكة لأسطولها لأن هذا يمنحها سيطرة وقدرة أكبر على إيصال منتجاتها للأسواق المختلفة، والحصول على أداء تشغيلي أفضل، غير أن هذا البديل له تكلفته العالية. عموماً تضطر المشروعات إلى شراء أو الاستئجار طويل الأجل لوسائل النقل حتى لو ترتب عليه ارتفاع التكاليف وذلك في الحالات التالية:²

- حالة اهتمام المشروع بتسليم إنتاجه بسرعة والالتزام بتواريخ التسليم.
- حالة احتياج المشروع إلى معدات نقل قد لا تتوفر في جميع الأوقات.
- حالة السلع التي تحتاج عملية شحنها وتفريغها إلى أدوات مناولة خاصة.
- الرغبة في ضمان توافر خدمات النقل في أي لحظة تظهر فيها الحاجة إليها.

2- إدارة النقل:

تقتصر مسؤولية مدير النقل في السابق على شراء خدمات النقل، ولكن في الوقت الحاضر ونتيجة لاتساع نطاق مسؤوليات هذه الإدارة، نجد أنه أصبح لمدير إدارة النقل علاقات مختلفة بمجالات وظيفية عديدة مثل التسويق، الإنتاج والتمويل، ويرجع ذلك إلى أن وظيفة النقل أصبحت تمثل أحد العناصر الرئيسية لمكونات نظام التوزيع المادي، نظراً لأهميتها من ناحية التكلفة أو المردودية ونتيجة للمهام التي تؤديها والتي لديها انعكاس كبير على كفاءة نظام التوزيع المادي.

تمارس إدارة النقل نوعين رئيسيين من المهام هما:¹

2-1- إدارة حركة النقل:

تتمثل المسؤولية الرئيسية لهذه الإدارة في الرقابة اليومية على عمليات الشحن والنقل ففي حالة الاعتماد على خدمات مستأجرة من شركات النقل المتخصصة فإن مسؤولية هذه الإدارة تقتصر على شراء هذه الخدمات والرقابة عليها، أما في حالة امتلاك المشروع لوسائل النقل الخاصة به فإن حجم المسؤولية

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 227.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

المقافة على عاتقها يتسع ليشمل إدارة وجدولة أعمال أسطول النقل وفي كلتا الحالتين نجد أن هذه الإدارة تلتزم بتقديم خدمات النقل بكفاءة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التوزيع المادي.

تنطوي مهام إدارة حركة النقل على الأنشطة التالية:

2-1-1-1 تصنيف البضائع: يشير هذا النشاط إلى عملية تصنيف البضائع التي يتم نقلها إلى مجموعات متشابهة على ضوء خصائص كل منها، وتختلف أنماط التصنيف حسب طبيعة وسيلة النقل المستخدمة، ويمكن تحقيق حجم لا بأس به من الوفورات إذا كان العاملين في إدارة النقل لديهم خبرة كافية بقواعد وأسس التصنيف.

2-1-1-2 جدولة أزمدة النقل: إن جدولة أزمدة النقل سواء في حالة استخدام وسائل النقل المملوكة للمشروع أو في حالة استئجار خدمات النقل هو من أهم مهام إدارة حركة النقل، لأن أي تأخير في عمليات الشحن والتفريغ يؤدي إلى مشاكل خطيرة تؤثر على عمليات التشغيل، بالإضافة إلى غرامات التأخير التي تدفع في مثل هذه الحالات.

2-1-1-3 إدارة مستندات الشحن: تعد إدارة حركة النقل عدة مستندات أهمها:

بوليصة الشحن: تعتبر المستند الرئيسي في عملية النقل وتشتمل على المعلومات الكاملة حول الشحنات المنقولة، وفي حالة حدوث تأخير أو خسائر فإنها تستخدم كمستند أساسي للحصول على التعويضات. فاتورة الشحن: تستخرج فاتورة الشحن من بوليصة الشحن، وتدفع هذه الفاتورة مقدما أو عند استلام البضاعة المشحونة و تتضمن على بيانات حول البضاعة من حيث كميتها، نوعها و سعر الوحدة ...

2-1-1-4 المتابعة: تقوم إدارة حركة النقل بمتابعة وسائل النقل خلال مراحل انتقالها بين المواقع المختلفة للمشروع وذلك بغرض التأكد من دقة وانتظام أزمدة النقل، ويمكنها التدخل لمعالجة المشاكل التي قد تظهر في خطوط السير.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

2-1-4- المراجعة: إن تعقد عمليات تصنيف البضائع وتحديد أسعار النقل يتطلب القيام ببعض الجهود الخاصة بالمراجعة وذلك بغرض التأكد من سلامة القرارات المتخذة، وتتم عملية المراجعة إما داخليا أو خارجيا.

2-1-5- المطالبة بالتعويضات: في حال عدم مطابقة خدمات النقل مع المعايير المحددة يمكن المطالبة ببعض التعويضات، وعادة يتم الاتفاق على حجم التعويضات بين المشروع والشركة الناقلة دون تدخل جهات عليا.

2-2- البحوث:

بالإضافة إلى مهام إدارة حركة النقل ذات الطبيعة الإدارية فهي تقوم أيضا ببعض الأنشطة البحثية المتمثلة في البحوث والكفاءة التي تتعلق بمستوى خدمات النقل.¹

2-2-1- بحوث مستوى خدمات النقل: من أكثر المجالات التي تحتاج إلى بحوث ودراسات هو ما يتعلق بقياس أداء وسائل النقل المختلفة، ومن المقاييس التي تستخدم في هذا الصدد:

- مدى توافر معدات ووسائل النقل.

- مدى تتابع واستمرار عملية النقل.

- القدرة على تسريع عمليات النقل والشحن.

- مدى تناسق عمليات النقل والشحن عند استخدام عدة وسائل.

2-2-2- بحوث تطوير كفاءة نشاط النقل: يقع على عاتق إدارة حركة النقل مسؤولية التأكد من أداء وكفاءة وظيفة النقل بهدف التوصل إلى أقل تكلفة نقل عند مستوى مناسب من الخدمات، وترجع أهمية البحوث في هذا المجال إلى أن تكلفة النقل تمثل أكبر نسبة من إجمالي تكاليف التوزيع المادي، وبالتالي

¹ نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 155-156.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

فإن التوصل إلى رفع كفاءة الأداء في مجال النقل يساهم بشكل مباشر في تخفيض تكاليف التوزيع المادي.

المطلب الثالث: المناولة

أولاً: مفهوم المناولة

تعرف المناولة بأنها الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية نقلها أو تخزينها، وكثيراً ما تعتبر جزء مكمّل للعملية الإنتاجية، تبدأ منذ لحظة تفريغ الشحنات في المخازن عند وصولها حتى خروجها للجهة الطالبة لها، تشكل أنشطة المناولة أهمية متميزة ولها دور كبير في كفاءة العملية المخزنية.¹

ثانياً: أنواع المناولة

تنطوي أنظمة المناولة على نوعين هما:²

1- المناولة الميكانيكية:

يستخدم نظام المناولة الميكانيكية عدد كبير من المعدات مثل الرافعات الشوكية والناقلات ذات المقطورة والحفارات والسيور المتحركة، جنباً إلى جنب مع المناولة اليدوية.

2- المناولة الآلية:

على الرغم من أن نظام المناولة الميكانيكية هو النظام الأكثر استخداماً إلا أن هناك اتجاهاً حديثاً نحو استخدام المناولة الآلية، وفقاً لهذا النظام يتم إحلال الاستثمار الرأسمالي في المعدات واستخدام حجم أقل من العمالة المباشرة مما يعني توفير درجة أكبر من السرعة والدقة ويلعب الحاسوب الآلي دوراً أساسياً في تصميم هذا النظام حيث يستخدم للربط والتنسيق بين نشاط المناولة وبين أنظمة التوزيع المادي الأخرى.

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 209.

² نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 226 - 227.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

ثالثاً: العوامل المؤثرة على اختيار معدات المناولة

يقتضي تحقيق الكفاءة في عمليات المناولة وترشيد تكاليفها مراعاة بعض الاعتبارات التي لها تأثير كبير

على اختيار وسيلة المناولة المناسبة ومن أهم هذه الاعتبارات:¹

✓ **التكلفة:** تشمل تكلفة الاستثمار في الأجهزة التي تتضمن ثمن الشراء، تكلفة عنصر العمل، عدد

ساعات الخدمة المتوقع الاستفادة منها سنوياً، درجة الاستغلال، الكفاءة في التشغيل، تكاليف تشغيل

الجهاز واشتراطات المساحة.

✓ **طبيعة المنتج أو المواد:** يمكن استخدام عربات النقل والونشات بالنسبة للسلع الضخمة الحجم أو

ثقيلة الوزن، بينما يتم استخدام المحولات بالنسبة للسلع أو المواد الصغيرة الحجم أو الخفيفة الوزن،

ويمكن استخدام النقل اليدوي بالنسبة للمواد القابلة للكسر والوسائل الآلية للمواد السائلة والصلبة.

✓ **الخصائص المادية للمبنى أو المخزن:** قد يكون لطاقة الأرضية على التحمل بعض الأثر بالنسبة

لنوع معدات المناولة التي يمكن استخدامها، كذلك يؤثر مقدار المسافات بين الأعمدة وأحجام الأبواب

على نوعية وحجم المعدات التي يمكن استخدامها.

✓ **مقدار المواد أو المنتجات:** يؤثر مقدار المواد أو المنتجات موضع المناولة على قرار اختيار المعدات

المناسبة من حيث الأنواع التي يمكن استخدامها، العدد المطلوب من كل نوع، الطاقة الكلية للمناولة

والمسافات التي تنقل عبرها تلك المواد.

✓ **إحتياجات المسافة المتاحة لمعدات المناولة:** تتطلب بعض المعدات استخدام مساحة من الأرضية

في حين يتطلب غيرها مساحة علوية، كما تستخدم بعض المعدات مساحة معينة بشكل مستمر،

ويستخدم غيرها تلك المساحة بشكل متقطع.²

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 358-359.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 360.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

رابعاً: إجراءات المناولة

هناك مجموعة من الإجراءات التي تتعلق بنشاط المناولة يجب أخذها بعين الاعتبار، ويمكن تلخيصها في

النقاط التالية:¹

- ترتيب العمليات بطريقة متتابعة بحيث تتم المناولة في اتجاه واحد وبسهولة.
- ضرورة توحيد وتتميط أجهزة المناولة بقدر الإمكان، بحيث يمكن أن تحل محل بعضها مما يساعد على الاستفادة القصوى من تلك الأجهزة.
- وضع برامج صيانة وقائية منتظمة لأجهزة المناولة بحيث يمكن تدنية وقت التعطل إلى أدنى مستوى ممكن.
- الاهتمام بالجوانب الخاصة بدراسة حركات العمل لاستبعاد الحركات غير الضرورية.
- تدنية العمليات الغير منتجة مثل بعض عمليات التحميل والتفريغ الغير ضرورية، لتقليل الوقت المستغرق لتلك العمليات ومنع التكرار بقدر الإمكان.
- يجب أن تكون المواقع الخاصة بالمخازن ملاصقة أو قريبة من المصانع المستخدمة لتلك المواد، الأمر الذي يؤدي إلى تدنية المستثمر في أجهزة المناولة.

المطلب الرابع: الأنشطة الأخرى للتوزيع المادي

أولاً: الرقابة على المخزون

1- طبيعة الرقابة على المخزون:

تقوم المؤسسة بتخزين كمية من المواد والسلع لتغطية الطلبات التي تتلقاها، إلا أنه في الواقع نادراً ما يتحقق التوازن التام بين الكميات المخزنة واحتياجات السوق، بهذا تواجه المؤسسة نوعين من المشاكل إذا

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

احتفظت بمخزون كبير فإنها ستتحمل نفقات تخزين ضخمة التي تتضمن تكاليف إدارة مخزون التأمين، الضرائب، تكاليف إصدار وتلبية الطلبات المختلفة... أما إذا كان المخزون يمثل كميات صغيرة فإن ذلك قد يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان العديد من فرص البيع نتيجة عدم توفر المنتج المطلوب. السؤال المطروح هو: ما هو المقدار المناسب من المخزون الذي يجب الاحتفاظ به؟ إن حل هذه المشكلة يقتضي من المسؤولين التركيز على وظيفة الرقابة على المخزون من أجل تحديد الحجم الأمثل الذي ينبغي الاحتفاظ به، تعرف عملية الرقابة على المخزون بأنها مجموع القواعد والإجراءات التي يتبناها المشروع للمحافظة على استمرار نشاطه من خلال ضمان تدفق مستلزمات الإنتاج بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب لتلبية الطلب القائم في السوق على صنف معين.

2- أهمية الرقابة على المخزون وأهدافها :

تتبع أهمية الرقابة على المخزون من أن حدوث أي خلل في الكميات المخزنة بالزيادة أو النقصان له خطورة بالغة على الخطط الإنتاجية والخطط البيعية المرسومة، فنقص المخزون عن الحجم المطلوب يعرض عجلة الإنتاج للتوقف عن الدوران، أما الزيادة في الكميات المخزنة يعني الإسراف في استخدام أموال المشروع، مما يؤدي إلى زيادة مخاطر التلف والضياع وارتفاع تكاليف التخزين، علاوة على الخسائر التي قد تتجم عن حالة اتجاه الأسعار نحو الانخفاض.

ومن هنا يمكن تحديد هدفين أساسيين للرقابة على المخزون هما:

- تخفيض الأموال المستثمرة في المخزون إلى أدنى حد ممكن تجنباً للمخاطر التي قد تتجم عن تخزين كميات أكثر من المطلوب، وما يترتب عنها من تضييع فرص استعمالات مثمرة للجزء المعطل من رأس المال وما يتبع ذلك من تأثير على ربحية المشروع، بالإضافة إلى مخاطر انخفاض أسعار السلع أو المواد المخزنة، أو تعرضها لخطر التلف أو التقادم.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- توفير الأصناف المختلفة بالكميات المناسبة على اعتبار أن تخزين كميات أقل من الحد المناسب يعرض المشروع التعطل وما يترتب على ذلك من زيادة في التكاليف و عدم الوفاء بالعقود المبرمة مما قد يفقد المؤسسة عملائها.

- قد يبدو أن هاذين الهدفين متعارضين لذلك على المسؤولين عن وظيفة الرقابة على المخزون العمل على تحقيق التوازن والموائمة بينهما من خلال وضع المشروع عند النقطة التي يستطيع فيها أن يحقق الهدفين معا.

3- مسؤوليات الرقابة على المخزون:

تتلخص مسؤوليات الرقابة على المخزون في المهام التالية:

- التنبؤ باحتياجات المشروع من المواد على ضوء خطة المبيعات والظروف السوقية، ثم ترجمة هذا التنبؤ إلى برامج إنتاجية.

- زيادة مرونة العمليات الإنتاجية من خلال تحديد حاجات المشروع مسبقا، وضمان انسياب المواد منسقة مع الجداول الزمنية للإنتاج.

- فحص الكميات المخزنة من المواد والتأكد من انطباق مواصفاتها وفق ما سبق أن حدد في خطة المشتريات.

- معرفة وتحديد المواد المتقادمة أو التالفة والتخلص منها.

- العمل على تفادي الازدواجية في المواد المخزنة وتجميع الأصناف المتماثلة وتسجيل كمياتها، مما يسهل الاستدلال عليها والتعرف على أرصدها.

- رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون من خلال تخفيض تكاليف التخزين.

- التأكد من أن صرف و استقبال المواد يتم بطريقة مناسبة.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- التحقق من أرصدة المخزون والحصول على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

ثانيا: معالجة الطلبات

تبدأ أنشطة التوزيع المادي بمعالجة طلبات العملاء انطلاقا من استلام هذه الطلبات وتسجيلها بعد وصولها إلى المؤسسة المنتجة حيث يقوم القسم المسؤول عن استلام هذه الطلبات بإعداد الفواتير ذات النسخ المتعددة وإرسالها إلى العديد من الأقسام والتي من بينها قسم الائتمان وذلك لمراجعة المركز المالي للعميل (المؤسسة أو الجهة المسؤولة عن التوزيع)، وإذا كان المركز المالي لهذا الأخير يسمح بتلبية طلبياته فإن الأمر يحول إلى إدارة المخازن لتنفيذه، أما إذا كان المركز المالي لا يسمح فإنه يتم رفض الأمر، وتتحقق الفائدة للمؤسسة المنتجة والعميل عندما يتم إنجاز هذه الخطوات بشكل سريع ودقيق.

ثالثا: التعبئة والتغليف

تعتبر التعبئة والتغليف من المكونات الرئيسية للتوزيع المادي، ذلك أن هذا النشاط يضمن للمنتج حماية منتجاته أثناء عملية الشحن، والتغليف التسويقي للمنتجات يختلف عن التغليف التوزيعي لها، ذلك أن الأول منهما هو ذلك الذي يحيط بالسلعة مباشرة وله دور في زيادة جاذبيتها، بينما تعتبر العبوة أو الغلاف التوزيعي (الخارجي) من الضروريات اللازمة لتعبئة السلعة وشحنها ونقلها، فمتانة الغلاف مهمة لحماية السلعة من أي ظرف سيئ قد تتعرض له أثناء التحميل والتزليل والتخزين مثل التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الأساسية وبالتالي تجنب الخسائر التي قد يتحملها المنتج في حال حدوث مثل هذه الأمور.

رابعا: تجهيز الأوامر

رغم ضآلة التكلفة المتعلقة بنشاط تجهيز الأوامر مقارنة بتكاليف باقي عناصر التوزيع المادي، إلا أنه يظل من الأنشطة الرئيسية نظرا لتأثيره المباشر على قدرة المنشأة على خدمة عملائها الذي يعتبر الهدف

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

الأساسي لمختلف جهود نظام التوزيع المادي. يعتبر تجهيز الأوامر قوة الدفع الأساسية لبداية أنشطة تحريك المنتج من المصانع أو المخازن إلى العميل وترتبط كفاءة هذه العملية بالفترة الزمنية التي يستغرقها تسليم العميل طلبيته، تتضمن هذه الفترة الوقت الذي يتم فيه مراجعة المخازن ومناولة المنتج ونقله ثم تسليمه إلى الجهة الطالبة له، وهذا ما يطلق عليه اسم دورة أمر الشراء بالإضافة إلى ما سبق يشمل نشاط تجهيز الأوامر أنشطة أخرى كإصدار الفواتير الخاصة بالعملاء، منح الائتمان، تحصيل الائتمان¹، تسجيل المبيعات، اتخاذ ما يلزم اتخاذه من الترتيبات لشحن المفردات المطلوبة، ضبط سجلات المخزون.

هذه العمليات أو الأنشطة هي ذات علاقة تفاعلية مباشرة بالعملاء وتؤثر على سمعة الشركة، لذلك تلجأ معظم الشركات في إطار تحقيق فعالية نشاط تجهيز الأوامر إلى استخدام نظام معياري لإنجاز الطلبات خلال مدة محددة من الوقت وذلك باستخدام الحاسبات الآلية التي تلعب دور متزايد الأهمية في عملية تلقي وتنفيذ الطلبات.

يمكن للمنشأة تحقيق أفضل حصيلة ممكنة من الخدمات المقدمة إلى العملاء بهدف تحقيق رضاهم وضمن ولائهم، لكن ذلك يتطلب ضرورة تقرير مستويات الخدمات التي يمكن لها توفيرها في هذا المجال على ضوء مجموعة من المعايير الواضحة.²

- الاستلام في الوقت المناسب.
- الاستعداد لمقابلة الطلبات الطارئة.
- المناولة والنقل الجيد والسليم للسلع.
- الاستعداد لاسترداد السلع غير السليمة وسرعة استبدالها.

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 364-365.

² علي فلاح الزغبي، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 236.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

- إمكانيات القيام بالصيانة والإصلاح الجيد والسريع.

خامسا: الاتصالات وتجهيز البيانات

إن الاتصالات السريعة والدقيقة تساعد على تحقيق التدفق الطبيعي والمنتظم للسلع وتمكن المنظمة من مقابلة مواعيد التسليم المتفق عليها، بينما الاتصالات البطيئة وغير الدقيقة يترتب عليها تحمل المؤسسة عواقب وخيمة منها تحول بعض العملاء إلى السلع المنافسة، مما يؤدي إلى فقدانها لبعض الفرص البيعية أو وجود مستوى أعلى أو أقل من المستويات المرغوبة للمخزون مما يؤثر على جدولة عمليات الإنتاج...الخ. تعتبر عملية تجهيز البيانات من أبرز مهام التوزيع المادي، وتحتاج هذه العملية إلى استخدام نظام فعال للمعلومات الذي تتحدد كفاءته من خلال السرعة التي يتم بها تداول المعلومات داخل النظام، والتي تنعكس على تحسين مستوى الخدمة التي يتلقاها العميل.

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل المتعلق بالتوزيع المادي توصلنا إلى أن مفهوم التوزيع المادي وهو التحرك بالسلع والخدمات وإيصالها إلى حيث يوجد المستهلك، ومحاولة إشباع رغباته في الوقت المناسب والمكان المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة وكفاءة عالية.

ويتم كل هذا من خلال إدارة و تنسيق بين العناصر المكونة له، والتي تتمثل في التخزين و التخطيط للمخزون، تنظيم وإدارة و تحديد طرق النقل، و مختلف الأدوات المستعملة لتسهيل عملية النقل و التخزين و المتمثلة في المناولة.

مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض تكاليف التوزيع التي تمثل نسبة هامة من إجمالي التكاليف التسويقية والتي تشمل تكاليف النقل، التخزين، مصاريف متنوعة... مما ينعكس إيجاباً على انخفاض الأسعار.

الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة " نفضال "

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

مقدمة الفصل:

تعتبر المحروقات منبع الطاقة الأكثر إستعمالا في العالم، فهي تلعب دورا إستراتيجيا في الإقتصاد الوطني، ونظرا لدورها الرئيسي في تموين الأسواق الوطنية و الأجنبية بمواد البترول و الغاز فهي تحتل مكانا مرموقا في الاقتصاد. و بما أن سياسة التصدير في الجزائر تعتمد بالدرجة الأولى على قطاع المحروقات الذي يمثل أغلب صادراتها بحيث يحتل حصة الأسد في اقتصادنا و لتأدية هذا القطاع على أكمل وجه، أوكلت مهمة تسيير المحروقات إلى تنظيم سوناطراك التي انقسمت بدورها إلى عدة فروع و كلفت فرع نפטال - الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية - بسد احتياجات السوق من مواد و مشتقات البترول و الغاز، بحيث تحتل هذه الأخيرة المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نفتاك في ترتيب أحسن الشركات محليا و السابعة إفريقيا.

و بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصلين السابقين، و ذلك من خلال التطرق إلى سياسة التوزيع في الفصل الأول، و إدارة التوزيع المادي في الفصل الثاني، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية، نهدف من خلالها إلى ربط المعارف العلمية النظرية مع الواقع العملي، و محاولة الاستفادة من الخبرات الميدانية و لذلك قمنا باختيار شركة نפטال لإجراء هذه الدراسة الميدانية للتطرق إلى واقع التوزيع بهذه الأخيرة. و قمنا بتجزئة هذا الفصل قصد تناول واقع سياسة التوزيع بشركة نפטال إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: عرض عام لشركة نפטال

المبحث الثاني: تحليل سياسة توزيع منتجات نפטال

المبحث الأول: عرض عام لشركة نפטال

يتناول هذا المبحث عرض عام لشركة نפטال، مع ذكر أهم التطورات التي شهدتها منذ نشأتها إلى يومنا هذا، إضافة إلى مهامها و أهدافها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بشركة نפטال و تطورها التاريخي¹

أولاً: التعريف بشركة نפטال

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP بموجب المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 1981/04/06، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سوناطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث واستكشاف، تنقيب، إنتاج، استغلال، تكرير وتوزيع للداخل والخارج ، فضلا عن البحث العلمي خاصة في البتروكيميا.

وقد دخلت ميدان النشاط في 1982/01/01، لتكون مسؤولة عن صناعة و تكرير البترول وتوزيع المواد البترولية، وفي عام 1987، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع وذلك بموجب المرسوم رقم 189/87، الذي تشكلت من خلاله شركتان:

1- شركة نفتاك NAFTEC: و التي أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

2- شركة نפטال NAFTAL: و التي أوكلت لها مهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية و مشتقاتها.

مع العلم أن أصل رمز الشركة NAFTAL يرجع إلى:

NAFT: نפט.

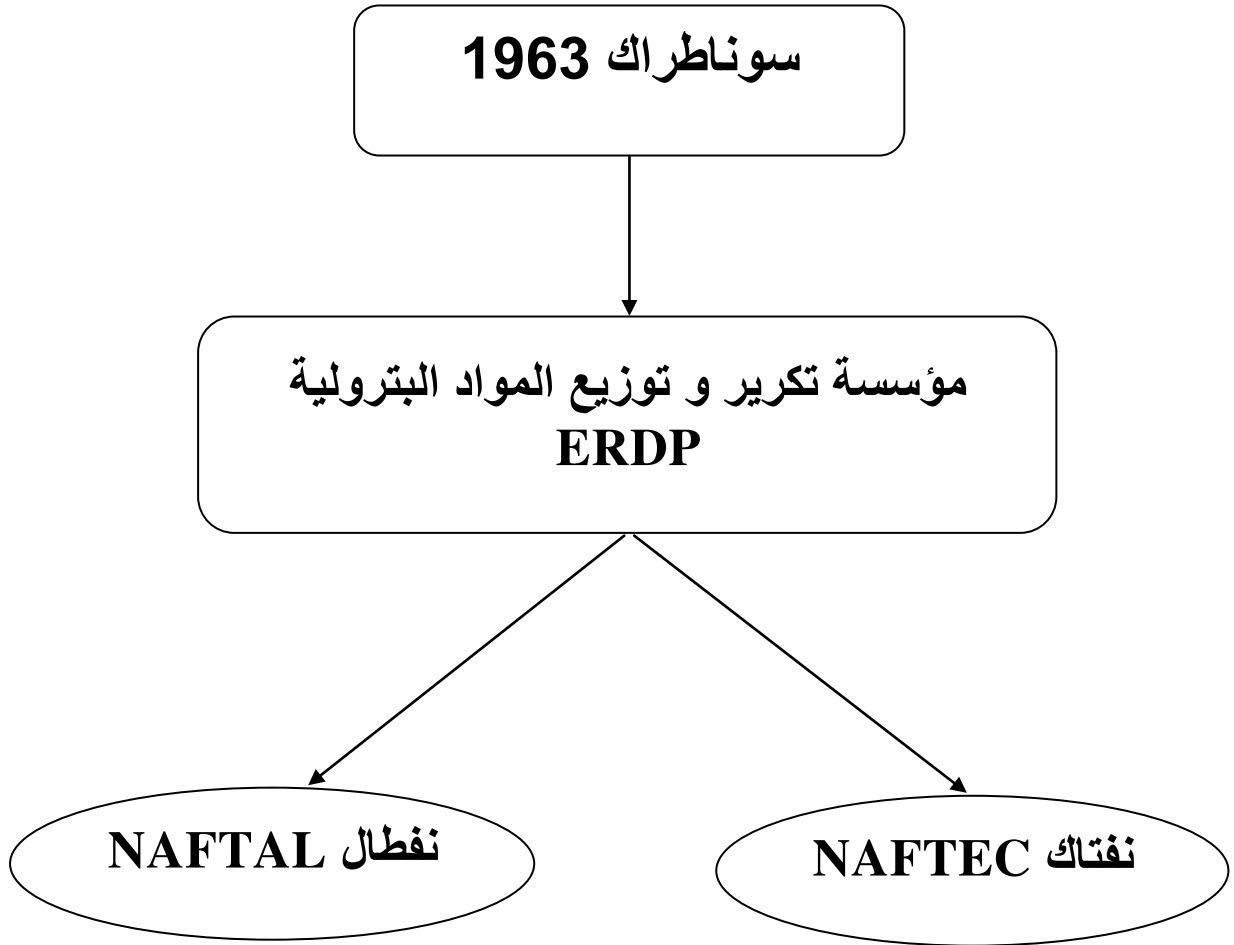
AL: الجزائر.

ليحمل الرمز في طياته معنى " نפט الجزائر".

¹ www.Naftal.Dz/accueil.php.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

الشكل رقم: (09): تفرعات لشركة نפטال



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى معلومات مقدمة من طرف الشركة.

و ابتداء من 1998/04/18 غيرت مؤسسة نפטال نظامها لتصبح شركة مساهمة SPA برأس مال يقدر

ب: 6650000000 دج مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دينار جزائري للسهم الواحد تابعة

100 بالمئة لشركة سوناطراك وهذا قصد مسايرة التطورات الإقتصادية العالمية و كذلك تحضيرا لدخول

الجزائر المنظمة العالمية للتجارة و اقتصاد السوق.

و في مايلي بطاقة فنية عن شركة نפטال:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

اسم الشركة: الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية - نפטال -
طبيعتها: شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دج.
المقر الإجتماعي: طريق الكثبان ص ب 73، الشراكة - الجزائر -.
عدد عمالها: 31285 عامل منهم 22619 عامل دائم و 8666 عامل مؤقت.

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: تطورها التاريخي

- ◀ 1963: تأسيس شركة نפטال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.
- ◀ 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.
- ◀ 1983: إدماج الغاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).
- ◀ 1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من :
- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P)
 - 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L)
 - إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M)
 - جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P)

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

- إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)
- ◀ 1987: انحلال المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:
- نفطاك: المكلفة بتكرير الموارد البترولية.
- نפטال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.
- ◀ 1989: إلغاء مركزية أشغال نפטال الاجتماعية والثقافية.
- ◀ 1990: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات /المبيعات /الزيائن) وإدخال عليه نظام المعلومات.
- ◀ 1992:
- الربط بين بعض وحدات نפטال للتوزيع تبعا (تدفق -منتوج).
- 09 وحدات مرتبطة.
- يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نפטال للتوزيع.
- ◀ 1996:
- إلغاء مركزية النشاط (تكاليف و الأسعار).
- حل مديرية التجارة الخارجية.
- ◀ 1997:
- إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.
- حل الوحدات نפטال الموائى.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

1998: <

- إنشاء خلية الأمن الصناعي.
- إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة.
- فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزيت، (C.L.P.B)، مديرية غاز البترول، المميع (G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة (A.V.M).

1999: <

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال.
- إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية.
- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات.
- حل مشروع وحدة نפטال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر.

2000: <

- حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I
- مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت تشحيم ومطاط (C.L.P)
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية D.A.S.C
- إنشاء قسم الزيت وإعداد مخطط التنظيمي الخاص به.
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M

2001: <

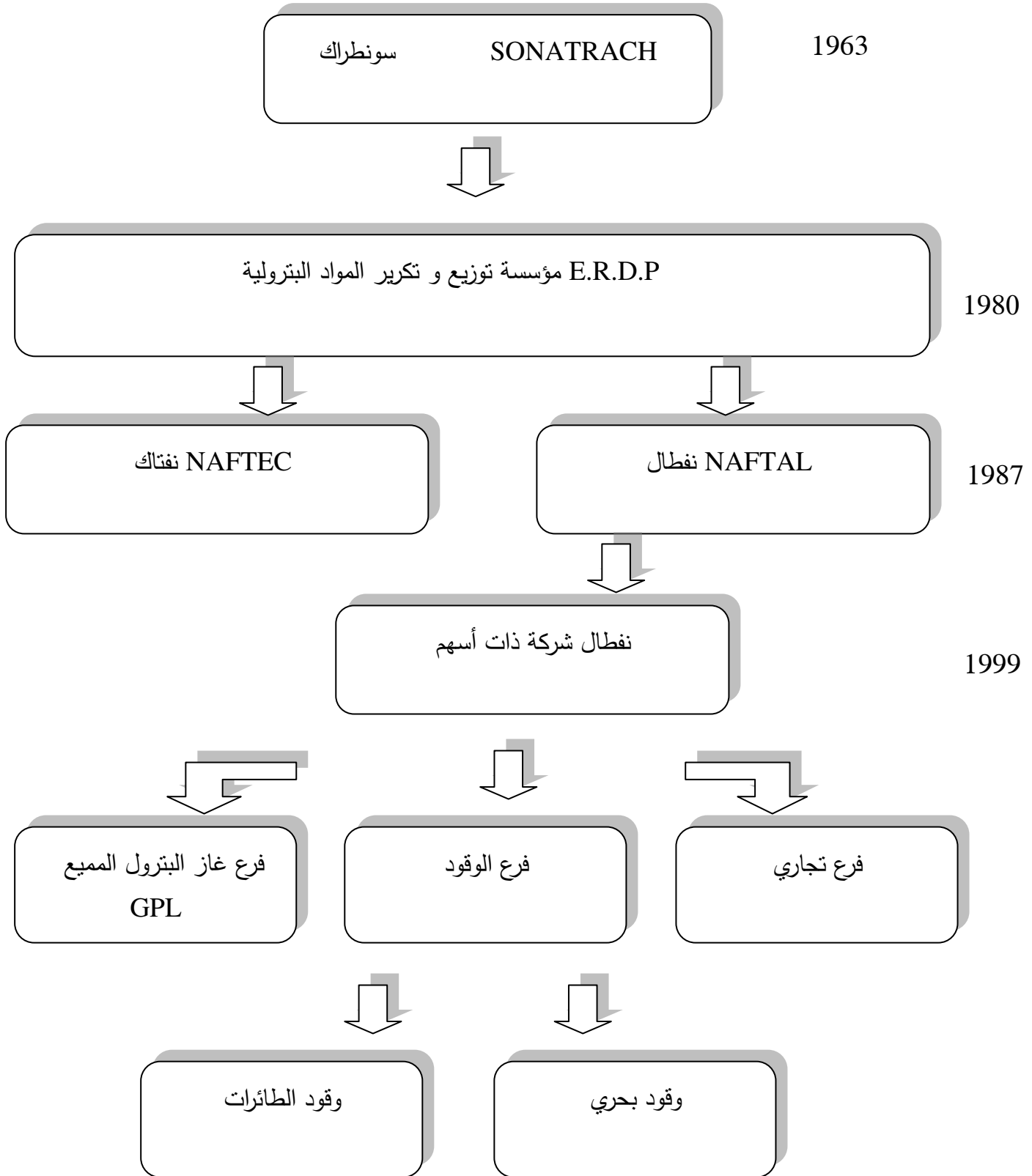
- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط C.L.P

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.
- تنفيذ مشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M
- تنظيم مديرية الصيانة.
- ◀ **2002-2003:** إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:
 - فرع الوقود.
 - فرع التجاري.
 - فرع الغاز.
 - فرع النشاطات الدولية.
 - تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة.
- إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود أفق 2005
- ◀ **2007:**
 - فصل التوزيع عن التخزين

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

الشكل رقم(10): نشأة شركة نפטال تاريخيا



المصدر: وثائق داخلية للشركة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة نפטال

أولاً: مهام الشركة

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تعتبر شركة "نפטال" مسؤولة عن تسويق وتوزيع المنتجات البترولية، بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية، بالإضافة إلى المهام التالية:

- ✓ تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- ✓ تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- ✓ الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- ✓ تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- ✓ ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- ✓ متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- ✓ مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- ✓ الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.
- ✓ تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات والتكوين المستمر.
- ✓ الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

ثانياً: أهداف الشركة

من خلال مخطط تطويرها تهدف نפטال إلى ما يلي:

- ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية.
- تحسين نوعية الخدمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

- الحرص على الإستعمال الأمثل لمسالك التوزيع.
- وضع نظام لتطوير الكفاءات و الخبرات.
- تخفيض تكاليف النقل.
- تأمين أحسن عرض للسوق.
- وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد.

المطلب الثالث: الإمكانيات المادية و البشرية لشركة نפטال

أولاً: الإمكانيات المادية

- تمتلك شركة نפטال عامة 56 مركز ومخزن للتوزيع وتخزين الوقود، العجلات المطاطية، الزيوت والمواد الأخرى.
- 92 مركز و مخزن لقسم الطيران و 06 مراكز لقسم البحرية.
- 44 مركز لملا غاز البترول المميع GPL لها الطاقة لملي 1.2 مليون طن/سنة.
- 15 وحدة لصناعة الزيت.
- 3903 شاحنة توزيع و 815 آلة نقل و تفريغ و تثبيت.
- 1800 محطة خدمات منها 901 خاصة.
- 14600 نقطة بيع GPL.
- 380 كلم من الأنابيب متعددة المنتجات.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

ثانياً: الإمكانيات البشرية

بلغ عدد عمال شركة نפטال 31285 موظف منهم:

◀ 22619 موظف دائم و يمثلون نسبة 72.3% من مجموع الموظفين مقسمين كآآتي:

▪ 2941 إطار (يمثلون نسبة 9.4% من الموظفين الدائمين)

▪ 8291 موظف عادي (يمثلون نسبة 26.5% من الموظفين الدائمين)

▪ 11387 موظف تنفيذي (يمثلون نسبة 36.4% من الموظفين الدائمين)

◀ 8666 موظف مؤقت و يمثلون نسبة 27.2% من مجموع الموظفين و هم مقسمين كالتالي:

▪ 501 إطار (يمثلون نسبة 1.6% من الموظفين المؤقتين)

▪ 1283 موظف عادي (يمثلون نسبة 4.1% من الموظفين المؤقتين)

▪ 11387 موظف تنفيذي (يمثلون نسبة 22% من الموظفين المؤقتين)

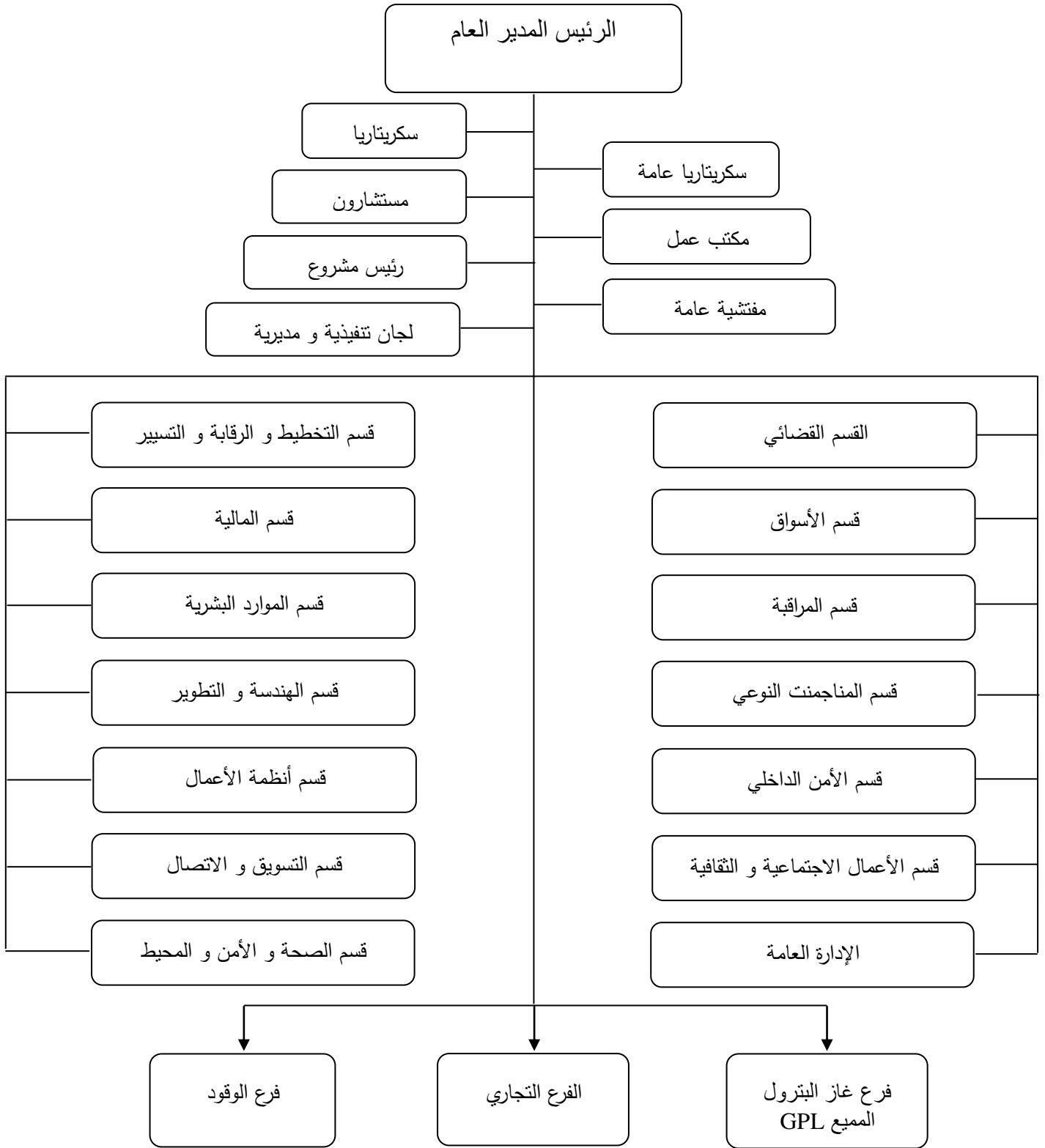
المطلب الثالث: المنتجات المسوقة من طرف نפטال

- الوقود: بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص، المازوت، سير غاز، الكيروسان، الفيول.
- الزيوت: زيوت السيارات، الزيوت الصناعية، زيوت التشحيم.
- غاز البترول المميع GPL: قارورات 35 كلغ و 3 كلغ بروبان، P 35 بوتان مشروط.
- العجلات المطاطية
- الزفت

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

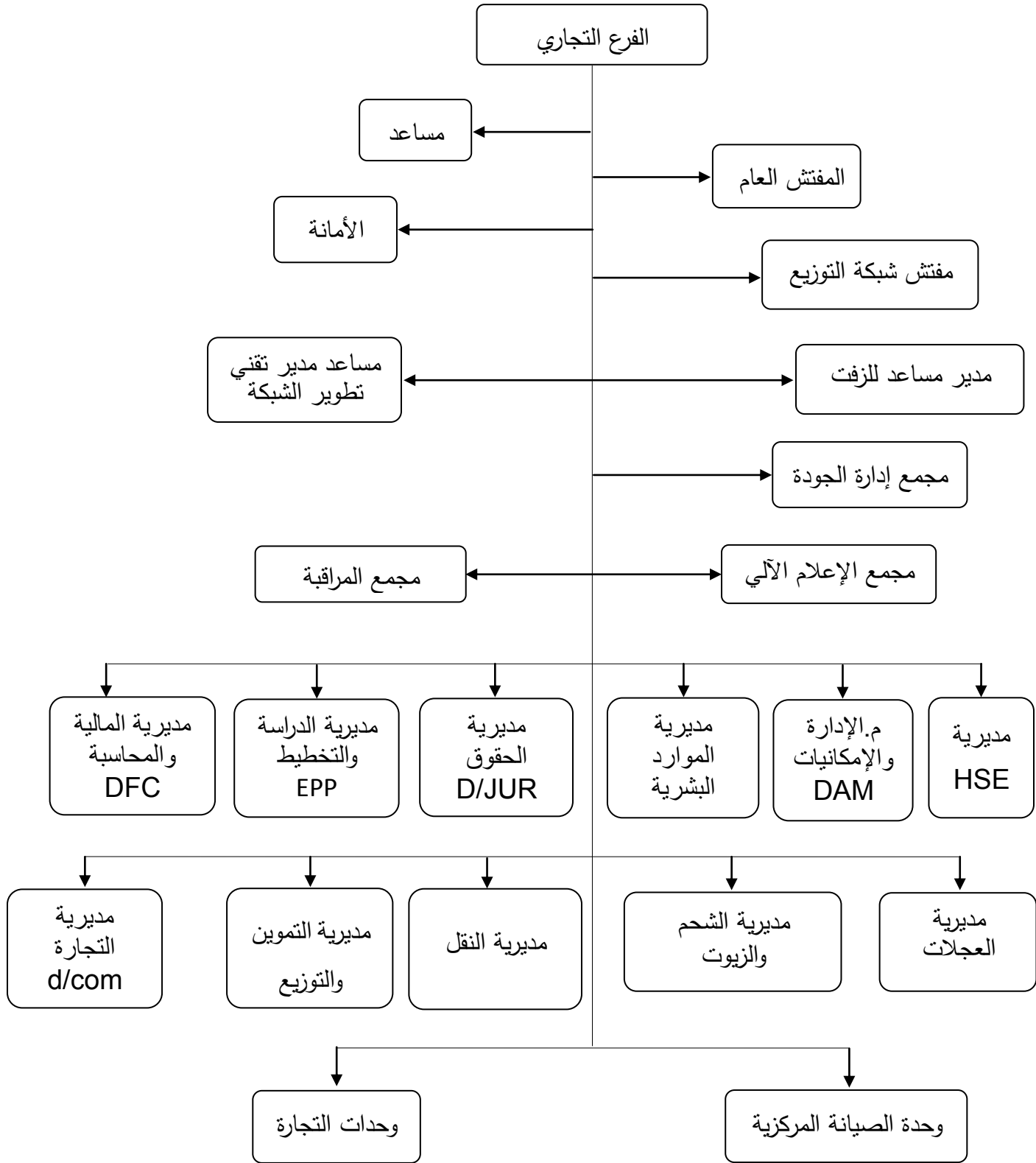
الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لنפטال



المصدر: وثائق داخلية للشركة

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للفرع التجاري



المصدر: وثائق داخلية للشركة

المبحث الثاني: تحليل سياسة توزيع منتجات نפטال

بعدها قمنا بتقديم شركة نפטال باستعراضنا لأهدافها و مهامها و هيكلها التنظيمي و مختلف إمكانياتها المادية و البشرية، سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على سياسة التوزيع التي تعتمد عليها نפטال في تصريف منتجاتها البترولية. و نظرا لتعدد المنتجات المسوقة من طرف نפטال و كذلك لصعوبة التطرق لجميعها ارتأينا أن نختار منتج الوقود الخاص بالسيارات الثقيلة و الخفيفة بما فيه: بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص و المازوت.

و ذلك لأهميته البالغة لدى المستهلك بحيث تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: مصدر الوقود

المطلب الثاني: تعريف الوقود و أنواعه

المطلب الثالث: مساهمة منتج الوقود في تحقيق رقم الأعمال

المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج المقابلة

المطلب الأول: مصدر الوقود

1- تصفية البترول:

التصفية الصناعية تقوم بتكرير البترول وتحويله إلى منتجات مختلفة منها الوقود اضافة إلى تحويلات كيميائية التي تسمح بالحصول على مجموعة من المواد النهائية حيث لكل مادة خصائصها ويمكن ذكر أهم عمليات التصفية:

1-1- التقطير و التجزئة:

تعتبر المرحلة الأولى في التصفية، فالبترول الخام يسخن في درجة حرارة تزيد عن 350°م ثم يقطر في أعمدة طولها 60 م وفي هذه الأخيرة المواد سوف تنفصل عن بعضها البعض بفعل الحرارة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

و المواد المحصل عليها يمكن أن تبيعها مباشرة وهناك مواد أخرى يجرى عليها تحويل آخر أو مزجها مع مادة أخرى للحصول على مادة جديدة.

ومن عملية التقطير والتجزئة نتحصل عموماً على:

- الغاز أهمه **GPL/C**: الذي يستخدم كوقود للسيارات.
- البنزين الخفيف (العادي): نتحصل عليه على درجة حرارة 150°م ويستعمل كوقود للسيارات وفي ميدان البتروكيمياء.
- البنزين الثقيل (الممتاز): نتحصل عليه على درجة حرارة 200°م ويستعمل كوقود للسيارات و في ميدان البتروكيمياء وتبلغ كثافته 0,755.
- المازوت: وقود ذو كثافة اكبر من البنزين حوالي (0.845)، ويكون مقطر بين 180°م و 370°م.
- الكيروسان: سائل بترولي يقطر بدرجة 200°م وهو وقود خاص بالطائرات والمحركات النفاثة.
- الفيول: و هو عبارة عن غاز ثقيل ويستعمل كوقود للبواخر.

1-2- المعالجة والتكوين:

تتم المعالجة في مركبات المواد البترولية من المواد ذات الدارة الثقيلة إلى المواد ذات الدارة الخفيفة، أما التكوين فنجد له حرارة خاصة مرتفعة لمعالجة البنزين الثقيل.

1-3- التصفية التامة:

بما أن معظم المواد المحصلة من المرحلة الثانية غير قابلة للاستعمال في حالتها، لذا يجب إتباعها بمعالجات أخرى حتى نتحصل على مواد نهائية توجه إلى السوق لإشباع الحاجات.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

المطلب الثاني: تعريف الوقود و أنواعه

1- تعريف الوقود:

بالمعنى الواسع هي مكونات كيميائية غازية كانت أم سائلة، فهو إذن مزيج مكون من 300 نوع من الكربوهيدرات المختلفة الصادرة من تصفية البترول الخام، ذات أصل معدني وتكون مقطرة بين 15°م و 370°م حيث أن على كل درجة حرارة معينة تمثل مادة محددة، وبالنسبة لوقود السيارات (الثقيلة و الخفيفة) فنجد نوعين:

✓ البنزين **Essence**: و ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

• بنزين عادي **Essence Normale**

• بنزين ممتاز **Essence Super**

• بنزين بدون رصاص **Essence Sans Plomb**

✓ المازوت **Gas-oil**

كل هذه المنتجات المخزنة و الموزعة من طرف المؤسسة تستجيب لكل معايير الجودة الجزائرية.

المطلب الثالث: مساهمة منتج الوقود في تحقيق رقم الأعمال

يمكننا تحليل سياسة التوزيع على مستوى المنتج (وقود النقل) و ذلك بحساب نسبة مساهمة كل نوع من

الوقود في تحقيق رقم الأعمال لسنة 2017 و الجدول التالي يوضح ذلك :

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

الجدول رقم (03): مساهمة كل نوع من الوقود في تحقيق رقم الأعمال

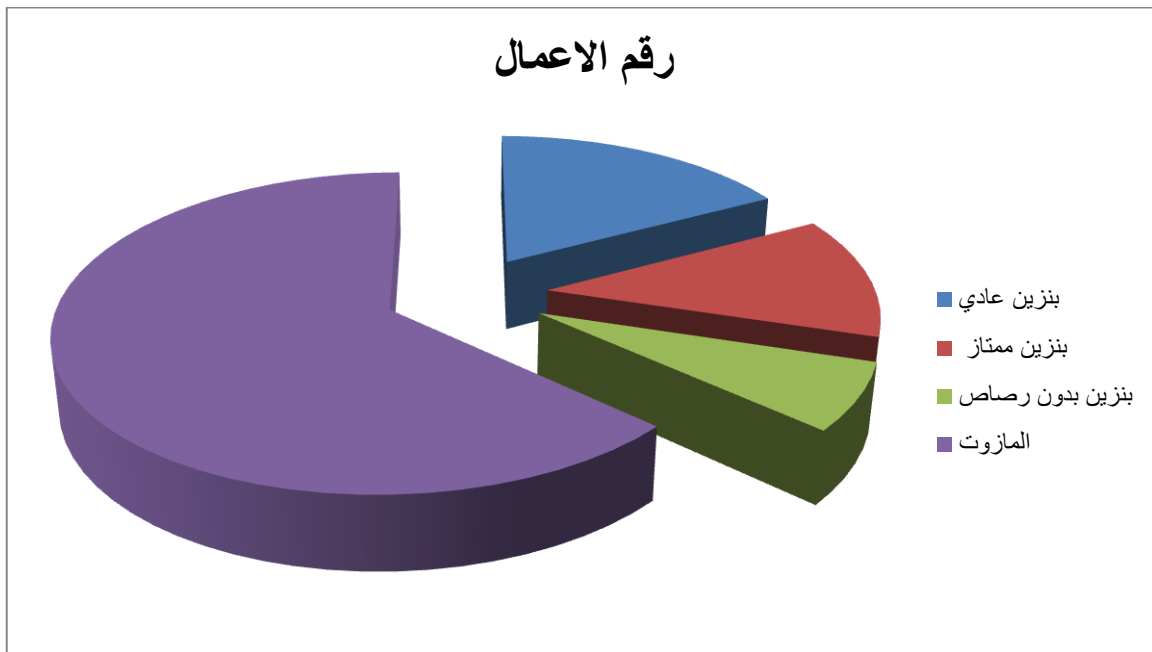
رقم الأعمال: 10^3 دج

السنة: 2017

النسبة المئوية	رقم الأعمال	نوع الوقود
17,21%	23 991 667, 00	بنزين عادي
12,56%	17 509 175, 00	بنزين ممتاز
6,87%	9 574 600, 00	بنزين بدون رصاص
36,64%	51 075 442, 00	مجموع البنزين
63,36%	88 338 417, 00	المازوت
100%	139 413 859, 00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى معلومات مقدمة من طرف الشركة.

الشكل رقم (13): مساهمة كل نوع من الوقود في تحقيق رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

التعليق:

من خلال الشكل رقم (13) يتضح لنا أن اكبر مساهم هي مادة المازوت بنسبة معتبرة تقدر ب: 63,36% من رقم أعمال الشركة و هذا يعود إلى كثرة الطلب على هذه المادة حيث أن مبيعات نפטال في تزايد مستمر و هذا راجع للأسباب التالية:

- السعر المنخفض مقارنة مع أسعار المواد الأخرى (البنزين).
- الاستعمال المكثف من طرف المؤسسات العمومية مثل: مؤسسات الأشغال العمومية و قطاع النقل حيث تعتمد على مادة المازوت بنسبة 100%.
- اكبر نسبة من السيارات المستوردة من الخارج ذات محرك ديازال حيث أن المستهلك يفضل اقتناء هذا النوع من السيارات بسبب انخفاض سعر المازوت مقارنة بمحركات البنزين.
- استخدام المازوت في توليد الطاقة الكهربائية في المناطق الريفية و الصحراوية النائية. و يحتل البنزين العادي المرتبة الثانية بنسبة 17.21% يليه البنزين الممتاز بنسبة 12.56% و في الأخير البنزين بدون رصاص بنسبة 6.87% و يحتلان هاته المراتب بعد مادة المازوت و هذا راجع لسعر البنزين المرتفع مقارنة بسعر المازوت حيث يقدر سعر البنزين العادي حاليا 38.95 دج/لتر، البنزين الممتاز 41.97 دج/لتر والبنزين بدون رصاص 41.62 دج/لتر أما بالنسبة للمازوت فقد بلغ سعره 23.06 دج/لتر.

المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج المقابلة

مقابلة مباشرة مع رئيس مصلحة التوزيع و التحليل للمديرية العامة نפטال الشارقة -الجزائر- حيث قمنا بطرح عليه جملة من الأسئلة المتعلقة بالتوزيع و ذلك قصد معرفة سياسة التوزيع المتبعة من قبل نפטال و هل هي ملائمة في تصريف المنتجات البترولية وأيضا لإثبات أو نفي صحة الفرضيات:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

الجدول رقم (04): معلومات عن المقابلة

مقابلة مع:	المنصب	تاريخ و مدة المقابلة	طريقة المقابلة
السيد خرواع ربيع	رئيس مصلحة التوزيع و التحليل بالمديرية العامة لنפטال الشراكة -الجزائر-	2018/04/15 على الساعة 14:15 لمدة ساعة تقريبا 2018/04/24 على الساعة 13:45 لمدة ساعة ونصف تقريبا	الإجابة على استمارة الأسئلة الورقية

المصدر: من إعداد الطالب

◀ السؤال الأول: ما الذي تهدف إليه نפטال من خلال عملية التوزيع ؟

الجواب: الهدف الرئيسي هو إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين و بالكميات المطلوبة و في أحسن الظروف و بأقل تكلفة ممكنة و ذلك بصفة مستمرة و فعالة.

التحليل: تسعى نפטال جاهدة من وراء عملية التوزيع لتحقيق حاجات و رغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة و فعالة.

◀ السؤال الثاني: ماهي مراحل و طرق توزيع الوقود؟

الجواب: يتم تموين الوقود من مصانع تكرير البترول للشركة الوطنية نفتاك المتواجدة بالجزائر، سكيكدة، ارزيو، حاسي مسعود و ادرار. وهذا بواسطة وسائل النقل المتمثلة في شبكة الأنابيب، السفن الناقلة للبترول إلى مراكز التخزين الأولية و هناك 56 مركز تخزين على مستوى الوطن منها 19 مركز تخزين أولي بقدرات تخزين هائلة موزعة كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

في شرق البلاد هناك سبعة مخازن أولية تتمثل في: مركز تخزين سكيكدة، برحال لمنطقة عنابة، تبسه، العلمة لمنطقة سطيف، الخروب لمنطقة قسنطينة، بجاية و باتنة.

و في وسط البلاد هناك أربعة وهي: مركز تخزين الخروبة لمنطقة الجزائر، واد عيسي لمنطقة تيزي وزو، الشفة لمنطقة البليدة و الشلف.

و في غرب البلاد هناك خمسة وهي: مركز تخزين وهران الخاص بمنطقة وهران، الرمشي لمنطقة تلمسان، سيدي بلعباس، بوراشد لمنطقة سعيدة و تيارت.

وفي الأخير منطقة الجنوب و هناك ثلاثة مخازن أولية و يتعلق الأمر: مركز تخزين غرداية ، بشار و حاسي مسعود لمنطقة ورقلة.

و بعدها يتم نقل الوقود من مراكز التخزين الأولية إلى مراكز التخزين الثانوية و هناك ما يقارب 37 مركز تخزين ثانوي على مستوى الوطن و ذلك بواسطة النقل البري المتمثل في الشاحنات المزودة بالصهاريج أو النقل عن طريق السكك الحديدية.

و في الأخير يتم تسليم الوقود من المخازن الأولية أو الثانوية إلى مختلف محطات الوقود و المستهلكين الكبار (الجيش الشعبي الوطني، الأمن الوطني، المؤسسات الاقتصادية...) وهذا باستعمال شاحنات ذات الصهاريج.

التحليل: نستنتج أن مخطط توزيع الوقود ينقسم إلى ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: التموين انطلاقا من مصادر الإنتاج (شركة نفطال) حيث تمتاز هذه المرحلة بقوة التدفقات من المصافي إلى مراكز التخزين الأولية مما يستوجب استخدام وسيلتين أساسيتين هما النقل عبر شبكة الأنابيب و الملاحة البحرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

المرحلة الثانية: نقل الوقود من مراكز التخزين الأولية إلى مراكز التخزين الثانوية بغرض تسهيل عملية التوزيع و تقليص الضغوطات على المخازن الأولية و هذا من خلال المنفعة المكانية التي يقدمها عامل النقل حيث يسمح بتوفير المنتج في الوقت و المكان المناسبين مما يتطلب استخدام النقل البري و المتمثل في الشاحنات المزودة بالصهاريج التي تسمح بالوصول إلى المناطق النائية و الصعبة أو النقل عن طريق السكك الحديدية لما لها من دور فعال في اقتصاد البلاد حيث تربط المناطق الحضرية بالمناطق الصناعية وغيرها و تتميز هذه المرحلة بمستوى تدفق أقل من المرحلة الأولى.

المرحلة الثالثة: تسليم الوقود إلى محطات الخدمات و المستهلكين الكبار إما بطريقة مباشرة انطلاقاً من المخازن الأولية أو بطريقة غير مباشرة مروراً بالمخازن الثانوية بواسطة النقل البري والمتمثل في الشاحنات ذات الصهاريج.

◀ السؤال الثالث: من هم الوسطاء المشاركين في عملية التوزيع؟

الجواب: هناك نوعين من الوسطاء و هذا حسب العلاقة القانونية التي تربطهما بالشركة:

النوع الأول يخص محطات الخدمات التابعة لنפטال و التي تنقسم بدورها إلى قسمين:

▪ محطات الخدمات ذات التسيير المباشر (Gestion Directe) من طرف نפטال فهي ملك للشركة و العاملين بها هم موظفين تابعين لها، يبلغ عددهم حوالي 339 محطة و تغطي 33% من احتياجات السوق الوطنية.

▪ محطات الخدمات ذات التسيير الحر (Gestion Libre) و يقصد بها أن التجهيزات و المعدات تعود ملكيتها للشركة و لكن مسيرة من طرف الخواص، وتوجد علاقة رسمية بين المسير و الشركة و هذا في عقد تسيير حر حيث يدفع المسير نسبة من رقم أعمال المبيعات مقابل استغلاله أو كرائه للمحطة، يبلغ عددهم حوالي 330 محطة و تغطي 18% من احتياجات السوق الوطنية.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

و النوع الثاني يخص محطات الخدمات التابعة للمعتمدين و نميز نوعين:

- محطات الخدمات تدعى نقاط البيع المعتمدة (Point de Vente Agrée) بسعة تخزين متوسطة 100م³ وهي مسيرة من طرف مستثمرين يملكون رأس مال المحطة و مرتبطة بالشركة من ناحية التموين بالمنتوج و ليس عليها التدخل بأي شكل من الأشكال في كيفية تسيير المحطة أو طرق عملها، يبلغ عددهم حوالي 1035 محطة وتغطي 49% من احتياجات السوق الوطنية.
- محطات الخدمات ذات سعة تخزين ضئيلة من 10 إلى 40 م³ و المسيرة من طرف معتمدين للبيع العاديين (Revendeur Ordinaire) و المرتبطين مع نפטال بعقد تجاري، يبلغ عددهم حوالي 197 محطة.

التحليل: من الجواب السابق يمكننا القول أن تعدد الوسطاء المنتشرين عبر كامل التراب الوطني يسمح بتقليل عدد المبادلات و يضمن وصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين.

◀ السؤال الرابع: ماهي قنوات التوزيع المستعملة في إيصال المنتج (الوقود) إلى المستهلك النهائي؟

الجواب: تستخدم نפטال نوعين من قنوات التوزيع و هي كالتالي:

قناة توزيع مباشرة تكمن في تحمل الشركة مسؤولية توزيع المنتج مباشرة إلى المستهلكين الكبار مثل: الوزارات، الإدارات العمومية، المؤسسات الاقتصادية، القطاع الزراعي و الصناعي، الجيش الشعبي الوطني و الإدارات العامة للأمن الوطني. ويتميز هؤلاء المستهلكين بالكميات الكبيرة في طلباتهم و امتلاكهم لمعدات التخزين و الشحن و في بعض الأحيان حتى وسائل النقل تكون ملك لهم.

أما النوع الثاني من القناة فهي غير مباشرة وتتميز بوجود عدد من الوسطاء بين مراكز التوزيع و المستهلك النهائي و المتمثلين في محطات الخدمات سواء التابعة لنפטال أو للمعتمدين والتي بدورها تقوم بتسويق المنتج إلى المستهلك النهائي.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نفضال "

التحليل: تتنوع قنوات التوزيع المعمول بها لدى المؤسسة يؤكد ضمان وصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين.

◀ **السؤال الخامس:** ماهي إستراتيجية تغطية السوق المتبعة من قبل نفضال؟

الجواب: توزيع مكثف

التحليل: نستنتج أن نفضال تطبق إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق الذي يتميز بعدد كبير من الوسطاء المنتشرين عبر كامل التراب الوطني من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين وتحقيق بذلك أحجام كبيرة من المبيعات.

◀ **السؤال السادس:** هل يعتمد التوزيع داخل المؤسسة على متطلبات الزبائن؟

الجواب: يتم إستقبال طلبات الزبائن يوميا في مراكز التوزيع إما عن طريق الهاتف، البريد الالكتروني، الفاكس أو حضور الزبون شخصيا.

و بعد دراستها يتم تحرير وثيقة استلام الطلب (FRC(Formulaire de réception de commande)

من طرف وكيل مكتب الطلبات وتحتوي هذه الوثيقة على البيانات التالية:

- اسم و لقب و عنوان الزبون.

- رقم الزبون.

- الكمية المطلوبة من المنتج (مادة الوقود).

- نوع الزبون/شخص طبيعي أو معنوي.

ثم يتم إرسال FRC إلى Dispatcher الذي بدوره يقوم بتعداد البرنامج التوزيعي الذي يتماشى مع

إمكانيات النقل المتوفرة لدى المؤسسة و بالاستعانة على برنامج المعلومات (Logiciel AUTOP)

يتحصل على الحل الأمثل و السريع الذي يلبي جميع حاجات و رغبات الزبائن بطريقة عقلانية وفق

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

الإمكانات المتاحة و في الأخير يقوم بإعداد فاتورة الزبون التي توزع نسخ كثيرة منها إلى مختلف المصالح المعنية.

التحليل: نستنتج أن توزيع المنتجات البترولية داخل المؤسسة يتم حسب مخطط الطلبات.

◀ **السؤال السابع:** هل سياسة التوزيع المطبقة حاليا ملائمة في تصريف المنتجات البترولية؟

الجواب: إن سياسة التوزيع المطبقة حاليا مناسبة و ملائمة في تصريف المنتجات البترولية وبالتالي فهي تلبي حاجات ورغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة وفعالة و كل هذا راجع إلى تنوع قنوات التوزيع و تعدد الوسطاء المنتشرين جغرافيا مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

التحليل: بما أن سياسة التوزيع المتبعة من قبل نפטال تلبي حاجات ورغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة وفعالة فيمكننا القول أنها مناسبة و ملائمة في تصريف منتجاتها البترولية.

◀ **السؤال الثامن:** ماهي أهم المشاكل التي تواجهها مؤسسة نפטال في توزيع منتجاتها البترولية؟

الجواب: يمكن تلخيص أهم المشاكل في النقاط التالية:

- نقص الوسائل المادية (الشاحنات، الرافعات).
- التوقف المستمر لوحدات الإنتاج لأسباب تقنية قصد الصيانة.
- تأخر المصافي في إرسال الكميات المطلوبة من الوقود.
- تباطؤ معدات النقل المستعملة مما يؤدي إلى تدبب في تمويل نقاط البيع و اكتظاظ العملاء على مراكز التوزيع.

التحليل: تواجه نפטال عدة مشاكل في توزيع منتجاتها البترولية مما قد يؤدي للجوء الزبائن إلى أماكن أخرى.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

◀ السؤال التاسع: ماهي أهم نقاط القوة التي تملكها نפטال و كذلك أهم نقاط الضعف التي يجب

تحسينها و تطويرها؟

الجواب:

◀ نقاط القوة : من أهمها:

- نפטال تتبع أكبر مجمع بترولي دولي سوناطراك.
- إمكانيات مالية ضخمة.
- امتلاك الشركة مهارات و كفاءات مهمة في مجال تسويق و توزيع المنتجات البترولية.
- شبكة التوزيع التي تغطي كامل التراب الوطني.
- تواجد هياكل التخزين إضافة إلى وسائل نقل مهمة.
- الخبرة و الاقدمية في مجال تسويق المنتجات البترولية.
- استخدام الدفع الالكتروني على مستوى محطات الخدمات بمرافقة بنك BEA.
- توفر أسلوب تسيير عملي فعال و قوي.
- الاستقرار المالي.

◀ نقاط الضعف: من أهمها:

- تنظيم غير ملائم مع السوق الحرة.
- عدم الإكثار في المشاركة في المعارض الدولية لاكتساب الخبرة.
- ضعف إدارة الموارد البشرية و المعدات.
- منشآت قديمة على العموم.
- ابتكارات ضعيفة أو غير موجودة وهذا راجع لتدني مستوى البحث و التطوير.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

- علاقات غير متوازنة مع الممولين من الشركة الأم سونطراك و نفتاك.
 - ضعف الحيوية التجارية.
 - إجراءات إجبارية تعمل بها الإدارة العليا للشركة أي أنها لا تمنح المبادرة للمسيرين (سلطة مركزية).
 - إستجابة ضعيفة لمواجهة التهديدات.
 - خدمات نادرة اتجاه الزبون مثل: خدمات ما بعد البيع، التأمينات و التعويضات.
- التحليل:** تحمل نפטال مجموعة من نقاط القوة التي تكسبها مكانة ريادية في السوق الوطنية في مجال تسويق و توزيع المنتجات البترولية إلا أنها لا تخلو من نقاط الضعف التي يجب عليها تحسينها و تطويرها.

◀ السؤال العاشر: ماهي حسب رأيك مكانة مؤسسة نפטال في السنوات المقبلة أمام تحديات العصر و

العولمة الاقتصادية؟

- الجواب:** أمام تحديات العصر و العولمة يمكن للمؤسسة إثبات مكانتها لأنها مؤسسة وطنية أولاً، ولها من الإمكانيات و المؤهلات ما يجعلها رائدة في مجال تسويق و توزيع المنتجات البترولية.
- التحليل:** إبراز مكانة نפטال الريادية في السوق الوطنية رغم تحديات العصر و العولمة الاقتصادية راجع للمعرفة الجيدة لظروف السوق و أن منتجاتها تطابق المواصفات و المقاييس الدولية المعمول بها من طرف الدول المتطورة في مجال الصناعات البترولية.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية وبالاعتماد على جمع و تحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلة المباشرة مع رئيس مصلحة التوزيع و التحليل، توصلنا إلى أن شركة نפטال تسعى جاهدة من وراء عملية التوزيع إلى تحقيق حاجات و رغبات المستهلكين عبر كامل التراب الوطني بصفة مستمرة وفعالة حيث تستخدم في ذلك عدد كبير من الوسطاء المنتشرين جغرافيا لضمان وصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين، كما تعتمد على إستراتيجية التوزيع الشامل و تبع لذلك تقوم بانتهاج سياسة التوزيع المباشر في تعاملها مع الزبائن الذين لديهم احتياجات كبيرة وسياسة التوزيع غير المباشر في تعاملها مع مختلف محطات الخدمات وذلك حسب مخطط الطلبات.

و على الرغم من ايجابيات المؤسسة التي تعتبر الرائد في السوق الوطني في مجال تسويق و توزيع المنتجات البترولية إلا أنها لا تخلو من السلبيات و النقائص التي يجب عليها تحسينها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

إن ما يمكن قوله أن نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة تكمن في تبني سياسة توزيعية من خلالها يتم تحقيق الأهداف المسطرة و الحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق و التأقلم مع التغيرات التي يشهدها المحيط، و ذلك بممارسة المؤسسة عدة وظائف كالتموين ، الإنتاج، الترويج والتسويق. هذه الأخيرة التي تساهم بدرجة كبيرة في إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي عن طريق عنصر من عناصر مزيجها التسويقي ألا وهو التوزيع الذي يعتبر نشاطا مميزا كونه عملية وسطية ما بين مرحلتي الإنتاج والاستهلاك حيث يهدف إلى جعل السلع والخدمات متوفرة بصورة منتظمة سهلة المنال في الوقت والمكان المناسبين و بأقل تكلفة ممكنة.

حيث استهدف هذا العمل معرفة سياسة التوزيع المتبعة من طرف نפטال و هل هي ملائمة في تصريف منتجاتها البترولية، مما قادنا إلى دراسة نظرية تطرقنا من خلالها إلى ماهية التوزيع، قنوات التوزيع و أخيرا سياسات و إستراتيجيات التوزيع و من جهة أخرى ألقينا الضوء على إدارة التوزيع المادي حيث تم من خلاله التطرق إلى ماهية التوزيع المادي و مكونات نظام التوزيع المادي.

في الدراسة الميدانية اعتمدنا على الطريقة الكمية و النوعية لجمع المعطيات و معالجتها لاستخلاص النتائج كما أجرينا مقابلة مباشرة مع رئيس مصلحة التوزيع و التحليل بغرض إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يكتسب التوزيع أهمية بالغة في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بحيث يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها و المتمثلة في إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين و بالكميات المطلوبة و في أحسن الظروف و بأقل تكلفة ممكنة و ذلك بصفة مستمرة و فعالة.
- يساعد التوزيع المادي على تقديم مستوى خدمة توزيعية مناسبة و حسنة.

■ تعتمد نفطال على إستراتيجية التوزيع الشامل بتدخل عدد من الوسطاء المنتشرين جغرافيا و تبعا لذلك تقوم بانتهاج سياستي التوزيع المباشر و الغير مباشر حتى تضمن بذلك وصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين.

■ الاستعانة بأعضاء قنوات التوزيع هو الحل الأمثل لتصريف المنتجات و جمع المعلومات بسرعة كبيرة.

■ يعتبر اختيار إستراتيجية التوزيع أمر أساسي للمؤسسة حتى يتمكن المستهلك من الحصول على المنتجات في الوقت و المكان المناسبين و بالتالي تحقيق استمرارية المؤسسة و بقائها في السوق.

■ اعتمادا على مخطط الطلبات يتم توزيع المنتجات البترولية.

■ بما أن سياسة التوزيع المتبعة من قبل نفطال تلبي حجات و رغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة فهي ملائمة في تصريف منتجاتها البترولية.

■ ينجح صانعو القرار باستعدادهم لفهم التغيرات الحادثة في ميدان التوزيع مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات التي يعرفها السوق.

■ بالرغم من ايجابيات المؤسسة التي تعتبر الرائد في السوق الوطني في مجال تسويق و توزيع المنتجات البترولية إلا أنها لا تخلو من السلبيات و النقائص التي يجب عليها تحسينها و تطويرها.

و من خلال ما سبق نستخلص ما يلي:

أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه مؤسسة نفطال من خلال عملية التوزيع هو تلبية حجات و رغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة و فعالة ما يثبت صحة الفرضية الأولى " تهدف مؤسسة نفطال من

خلال عملية التوزيع للوصول إلى تحقيق حجات و رغبات المستهلك النهائي بصفة مستمرة و فعالة " .

تنوع قنوات التوزيع المعمول بها لدى مؤسسة نفطال و تعدد الوسطاء المنتشرين جغرافيا يسمح بتقليل عدد المبادلات و الاتصالات و يضمن بذلك وصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان

المناسبين مما يؤكد صحة الفرضية الثانية " اختلاف قنوات التوزيع و تعدد الوسطاء عامل ايجابي لضمان وصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت و المكان المناسبين ".
يتم استقبال طلبات الزبائن يوميا في مراكز التوزيع و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة " توزيع المنتجات البترولية يتم حسب مخطط الطلبات " .

إن من أهم المشاكل التي تواجهها نفضال في عملية التوزيع: نقص الوسائل المادية، التوقف المستمر لوحداث الإنتاج لأسباب تقنية قصد الصيانة، تأخر المصافي في إرسال الكميات المطلوبة من الوقود و تباطئ معدات النقل المستعملة مما يؤدي إلى تدبب في تموين نقاط البيع و اكتظاظ العملاء على مراكز التوزيع و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة " تواجه نفضال عدة مشاكل فيما يخص عملية توزيع المنتجات البترولية " .

التوصيات و الاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:

- القيام ببحوث التسويق باستمرار لمسايرة التطورات و التغييرات الحاصلة في سوق المنتجات البترولية.
- توظيف أشخاص ذوي خبرة و دراية أكثر في مجال التسويق حتى يتسنى للمؤسسة انجاز مهامها بأكثر فعالية و كفاءة.
- تطوير الاتصالات الداخلية و الخارجية كالقيام بالحملات الاشهارية في مختلف وسائل الإعلام.
- تنمية العلاقات مع الوسطاء بمنحهم تسهيلات في فترات التسديد بالإضافة إلى تحفيزهم و فرض الرقابة عليهم.
- مراقبة و تطوير و تسيير شبكة نقاط البيع و مراكز التوزيع.
- تطوير قوة البيع و تزويدها بالوسائل اللازمة لجعلها أكثر فعالية.
- ترسيخ ثقافة لدى إطارات المؤسسة و المستهلكين من خلال تطوير تقنيات الإعلام و الاتصال.

- المواصلة في عصرنة مؤسسة نفضال لأنه محور النجاعة.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة الدراسة:

- نقص في المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة لالتزامها بالسرية.
- ضيق وقت التعامل مع المؤطرين بسبب انشغالاتهم.

أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن للطالب البحث عنها و التعمق في دراستها مستقبلا و التي تتمثل

في:

- مكانة التوزيع في المؤسسة الاقتصادية.
- دور التوزيع في رفع الأداء التسويقي.
- الوسطاء و دورهم في تحقيق كفاءة التوزيع.
- التحكم في استراتيجيات التوزيع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ قائمة الكتب

◀ الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد عرفة، سامية شلبي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، بدون سنة.
- 2- أحمد شاکر العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجيستي دولي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 3- إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 4- بشير عباس العلق، التسويق الحديث، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية، سرت، ليبيا، 1996.
- 5- بشير العلق و آخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، الأردن، 1999.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مصر، الدار الجامعية رمل إسكندرية، الطبعة الأولى، 2005.
- 7- حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق مدخل شامل، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 8- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 9- زياد محاد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 10- شريف احمد شريف العاصي، التسويق: النظرية و التطبيق، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 2006.

11- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم و الاستراتيجيات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996.

12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.

13- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مصر، 1998.

14- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الأردن، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1997.

15- علي فلاح الزغبى، إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل، دار المسيرة، عمان، 2010.

16- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1992.

17- عبد السلام أبو القحف و آخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

18- عبيد محمد عنان و آخرون ، التسويق ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 1998.

19- محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل، الأردن، عمان، 2002.

20- محمد عبد الله عبد الرحيم، إدارة قنوات التسويق، مطبعة كلية الزراعة، القاهرة، مصر، 1993.

21- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، المطبعة الجامعية، القاهرة، مصر، 1988.

22- محمد عصام المصري، التسويق الأسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، بدون سنة النشر.

23- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية رمل إسكندرية، مصر، 1996.

24- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2000.

25- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

- 26- محمود جاسم الصميدعي، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 27- محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل، دار اليازوردي، الأردن، 2008.
- 28- محي الدين الأزهري، التسويق الفعال المبادئ و التخطيط، دار الفكر العربي، 1995.
- 29- مصطفى كمال وهبه، التوزيع: المبادئ - الطرق - الإستراتيجيات، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001.
- 30- مهدي حسن زوبلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، الاردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- 31- ناجي معالا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
- 32- نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، السعودية، 1985.
- 33- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم الحداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2006.
- 34- نفيسة باشري، هناء عبد الحليم، إدارة المبيعات، مكتبة النهضة، المشرق، 1986.
- 35- نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 36- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 37- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.

- 1- C.CHABOT, R.STEPHAN, **Commerce – Distribution - Force de Vente**, Paris, La Documentation Française, 1997.
- 2- Yves Chirouze, **Le marketing: Etude et stratégie**, Paris, Ellipse édition, 2003.
- 3- Mohamed Seghir Djitli, **La stratégie de distribution**, BERTI édition, Alger, 1998.
- 4- J. Dioux ,M. Dupuis ,**La DISTRIBUTION**, Paris, Pearson éducation, 2005.
- 5- HELFER (J.P), ORSONI (J) : marketing, VUIBERT édition, Paris, 2000.
- 6- P. Kotler, B. Dubois, **Marketing management**, édition public union, Paris, France, 2000.
- 7- D.Lindon, E.Jallat, **Le Marketing : Etudes Moyens d'action stratégie**, paris, Dunod, 5^{ème} édition, 2005.
- 8- Michel Roux, **Entrepôts et Magasins: conception et réhabilitation**, Les éditions D'organisation, Paris, 1995.
- 9- Mark Vandereammer , Nelly Jospin, **la distribution**, 2ème édition, paris ,2005.
- 10- Jague Wigny, **DISTRIBUTION**, 3^{ème} édition , Dalloz, France, 2000.

- www.Naftal.Dz/accuiel.php

الملاحق

الملحق رقم (01):



Branche Commercialisation
Direction Commerciale
Département Analyses

PLAN DE PRODUCTION CARBURANTS EXERCICE 2015
Déglobalisation mensuelle des ventes carburants par centres de distribution

District	C.D.D	Produit	Janvier	Février	Mars
Alger	2169 Caroubier	Normale	-	-	-
Alger		Super	353 803	271 940	353 803
Alger		S/P	400 752	316 437	400 752
Alger		Gasoil	536 571	405 138	536 571
	Total 2169		1 291 127	993 515	1 291 127
Alger	216A El harrach	Normale	971	791	971
Alger		Super	341 834	260 859	341 834
Alger		S/P	208 747	165 662	208 747
Alger		Gasoil	547 979	415 446	547 979
	Total 216A		1 099 532	842 758	1 099 532
Alger	2108 Bouira	Normale	11 680	9 489	11 680
Alger		Super	80 401	60 648	80 401
Alger		S/P	35 836	32 748	35 836
Alger		Gasoil	167 948	125 193	167 948
	Total 2108		295 865	228 078	295 865
Alger		Normale	12 652	10 279	12 652
Alger		Super	776 038	593 447	776 038
Alger		S/P	645 335	514 848	645 335
Alger		Gasoil	1 252 498	945 777	1 252 498
	Total Alger		2 686 524	2 064 351	2 686 524

Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
-	-	-	-	-
342 377	353 803	342 377	353 803	353 803
387 826	400 752	387 826	400 752	400 752
519 268	536 571	519 268	536 571	536 571
1 249 471	1 291 127	1 249 471	1 291 127	1 291 127
949	971	949	971	971
330 821	341 834	330 821	341 834	341 834
202 001	208 747	202 001	208 747	208 747
530 304	547 979	530 304	547 979	547 979
1 064 075	1 099 532	1 064 075	1 099 532	1 099 532
11 296	11 680	11 296	11 680	11 658
77 815	80 401	77 815	80 401	80 401
32 382	35 836	32 382	35 836	35 836
162 529	167 948	162 529	167 935	167 935
284 023	295 865	284 023	295 852	295 829
12 245	12 652	12 245	12 652	12 629
751 013	776 038	751 013	776 038	776 038
622 210	645 335	622 210	645 335	645 335
1 212 101	1 252 498	1 212 101	1 252 485	1 252 485
2 597 569	2 686 524	2 597 569	2 686 511	2 686 488

UM: TM

Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
-	-	-	-	-
342 377	353 803	332 927	353 803	4 108 622
387 781	400 752	368 688	400 752	4 653 825
519 268	536 571	512 219	536 571	6 231 157
1 249 426	1 291 127	1 213 833	1 291 127	14 993 604
949	971	881	949	11 296
330 821	341 834	323 590	341 834	3 969 752
202 001	208 747	191 207	208 747	2 424 105
530 304	547 979	521 427	547 992	6 363 651
1 064 075	1 099 532	1 037 105	1 099 523	12 768 804
11 296	11 658	10 483	11 658	135 553
77 815	80 401	76 833	80 449	933 778
32 382	35 836	35 447	35 858	416 214
162 516	167 935	161 946	167 935	1 950 301
284 010	295 829	284 709	295 900	3 435 846
12 245	12 629	11 364	12 606	146 850
751 013	776 038	733 350	776 086	9 012 152
622 164	645 335	595 341	645 358	7 494 144
1 212 088	1 252 485	1 195 593	1 252 498	14 545 108
2 597 510	2 686 488	2 535 648	2 686 549	31 198 254

الملحق رقم (02) : دليل المقابلة

مدرسة الدراسات العليا التجارية

تحت إشراف:

أ.د/ شنوفي نور الدين

الطالب:

مرباط أحمد

سيدي المحترم تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص توزيع و إدارة سلسلة الإمداد، أتشرف بتقديم هذا الدليل الذي يضم عدد من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات حول موضوع تحليل سياسة التوزيع في المؤسسة.

○ السؤال الأول: ما الذي تهدف إليه نفضال من خلال عملية التوزيع ؟

○ السؤال الثاني: ماهي مراحل و طرق توزيع الوقود؟

○ السؤال الثالث: من هم الوسطاء المشاركين في عملية التوزيع؟

○ السؤال الرابع: ماهي قنوات التوزيع المستعملة في إيصال المنتج (الوقود) إلى المستهلك النهائي؟

○ السؤال الخامس: ماهي إستراتيجية تغطية السوق المتبعة من قبل نفضال؟

○ السؤال السادس: هل يعتمد التوزيع داخل المؤسسة على متطلبات الزبائن؟

○ السؤال السابع: هل سياسة التوزيع المطبقة حاليا ملائمة في تصريف المنتجات البترولية؟

○ السؤال الثامن: ماهي أهم المشاكل التي تواجهها مؤسسة نفضال في توزيع منتجاتها البترولية؟

○ السؤال التاسع: ماهي أهم نقاط القوة التي تملكها نفضال و كذلك أهم نقاط الضعف التي يجب

تحسينها و تطويرها؟

○ السؤال العاشر: ماهي حسب رأيك مكانة مؤسسة نفضال في السنوات المقبلة أمام تحديات العصر و

العولمة الاقتصادية؟

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

ملخص

إهداء

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

مقدمة عامة.....(أ-ج)

الفصل الأول: سياسة التوزيع

02.....مقدمة الفصل

03.....المبحث الأول: ماهية التوزيع

03.....المطلب الأول: مفهوم التوزيع

04.....المطلب الثاني: أهمية التوزيع و منافعه

04.....أولاً: أهمية التوزيع

06.....ثانياً: منافع التوزيع

06.....1- المنفعة الشكلية

06.....2- المنفعة الزمانية

06.....3- المنفعة المكانية

07.....4- منفعة التملك و الحيازة

07.....5- المنفعة المعلوماتية

07.....المطلب الثالث: أهداف التوزيع ووظائفه

07.....أولاً: أهداف التوزيع

08.....ثانياً: وظائف التوزيع

08.....1- الوظائف المادية

08.....2- الوظائف التجارية

09	1-2- وظائف النقل
09	2-2- وظائف العلاقات
09	3-2- الوظائف التجريبية
09	المبحث الثاني: قنوات التوزيع
09	المطلب الأول: مفهوم و أهمية قنوات التوزيع
09	أولاً: مفهوم قنوات التوزيع
11	ثانياً: أهمية قنوات التوزيع
12	المطلب الثاني: أهداف ووظائف قنوات التوزيع
12	أولاً: أهداف قنوات التوزيع
12	ثانياً: وظائف قنوات التوزيع
13	المطلب الثالث: أشكال و مستويات قنوات التوزيع
13	أولاً: أشكال قنوات التوزيع
14	ثانياً: مستويات قنوات التوزيع
16	المطلب الرابع: أنواع و خصائص قنوات التوزيع
16	أولاً: أنواع قنوات التوزيع
16	1- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية
18	2- قنوات توزيع السلع الصناعية
20	3- قنوات توزيع الخدمات
22	ثانياً: خصائص قنوات التوزيع
25	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اختيار قناة التوزيع
25	أولاً: العوامل المتعلقة بالمستهلك
26	ثانياً: العوامل المتعلقة بالسلعة
27	ثالثاً: العوامل المتعلقة بالشركة المنتجة
28	رابعاً: العوامل الخاصة بالوسطاء
29	خامساً: العوامل الخاصة بالبيئة
30	المطلب السادس: منشآت التوزيع
30	أولاً: تعريف منشآت التوزيع
30	ثانياً: أهمية منشآت التوزيع
31	ثالثاً: أنواع منشآت التوزيع
31	1- تجار الجملة

- 31.....1-1-1 طبيعة تجار الجملة.
- 31.....2-1-1 أهمية تجارة الجملة.
- 32.....3-1-1 أنواع تجار الجملة.
- 33.....1-3-1-1 تجار جملة ذوي الخدمات الشاملة.
- 34.....2-3-1-2 تجار جملة ذوي الخدمات المحدودة.
- 35.....2- تجارة التجزئة.
- 35.....1-2-1 طبيعة تجارة التجزئة.
- 36.....2-2-2 أهمية تجارة التجزئة.
- 36.....3-2-2 أنواع متاجر التجزئة.
- 37.....1-3-2-1 المتاجر المستقلة الصغيرة.
- 38.....2-3-2-2 متاجر السلسلة.
- 38.....3-3-2-2 الجمعيات التعاونية الإستهلاكية.
- 38.....4-3-2-2 متاجر الخدمة الذاتية.
- 39.....5-3-2-2 متاجر الأقسام.
- 39.....6-3-2-2 بيوت الخصم.
- 39.....3- الوطاء الوظيفيين.
- 40.....1-3-1 السماسرة.
- 40.....2-3-2 الوكلاء.
- 40.....1-2-3-1 الوكلاء بالعمولة.
- 41.....2-2-3-2 وكيل الشراء.
- 41.....3-2-3-3 وكيل البيع.
- 41.....4-2-3-4 وكيل المنتج.
- 42.....المبحث الثالث: سياسات و إستراتيجيات التوزيع.
- 42.....المطلب الأول: سياسات التوزيع.
- 42.....أولاً: سياسة التوزيع المباشر.
- 47.....ثانياً: سياسة التوزيع غير المباشر.
- 51.....المطلب الثاني: إستراتيجيات التوزيع.
- 51.....أولاً: إستراتيجية تغطية السوق.
- 52.....1- إستراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف.
- 53.....2- إستراتيجية التوزيع الانتقائي.

54.....	3- إستراتيجية التوزيع الوحيد.....
57.....	ثانيا: إستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.....
57.....	1- إستراتيجية الدفع.....
57.....	2- إستراتيجية الجذب.....
58.....	3- الإستراتيجية المختلطة.....
59.....	ثالثا: إستراتيجية التكامل في التوزيع.....
60.....	1- التكامل الرأسي.....
60.....	1-1- التكامل الرأسي المؤسسي.....
61.....	1-2- التكامل الرأسي التعاقدى.....
62.....	1-3- التكامل الرأسي الإداري.....
62.....	2- التكامل الأفقي.....
63.....	رابعا: إستراتيجية تعديل (تكييف) قناة التوزيع.....
63.....	1- إستراتيجية التوسع.....
63.....	2- إستراتيجية السيطرة و التطوير.....
63.....	3- إستراتيجية الثبات.....
63.....	4- إستراتيجية التعديل.....
63.....	5- إستراتيجية الاستبدال.....
64.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: إدارة التوزيع المادي

66.....	مقدمة الفصل.....
67.....	المبحث الأول: ماهية التوزيع المادي.....
67.....	المطلب الأول: مفهوم التوزيع المادي و أهميته.....
67.....	أولا: مفهوم التوزيع المادي.....
69.....	ثانيا: أهمية التوزيع المادي.....
71.....	المطلب الثاني: عناصر التوزيع المادي.....
71.....	المطلب الثالث: أهداف و تكاليف التوزيع المادي.....
71.....	أولا: أهداف التوزيع المادي.....
73.....	ثانيا: تكاليف التوزيع المادي.....
74.....	المبحث الثاني: مكونات نظام التوزيع المادي.....
75.....	المطلب الأول: إدارة المخزون.....

75.....	أولاً: مفهوم التخزين
76.....	ثانياً: أهمية التخزين
77.....	ثالثاً: أسباب التخزين
78.....	رابعاً: ماهية إدارة المخزون
78.....	1- تعريف إدارة المخزون
78.....	2- أهداف إدارة المخزون
79.....	خامساً: تخطيط المخزون
79.....	1- طبيعة تخطيط المخزون
80.....	2- أهمية تخطيط المخزون
80.....	3- مسؤوليات تخطيط المخزون
82.....	المطلب الثاني: النقل
82.....	أولاً: مفهوم النقل
83.....	ثانياً: أهمية النقل
83.....	ثالثاً: طرق النقل
83.....	1- تحديد وسائل النقل
83.....	1-1- النقل البري
84.....	1-2- النقل المائي
85.....	1-3- النقل الجوي
85.....	1-4- خطوط الأنابيب
86.....	رابعاً: تنظيم النقل
86.....	1- بدائل أنظمة النقل
87.....	2- إدارة النقل
87.....	2-1- إدارة حركة النقل
89.....	2-2- البحوث
90.....	المطلب الثالث: المناولة
90.....	أولاً: مفهوم المناولة
90.....	ثانياً: أنواع المناولة
90.....	1- المناولة الميكانيكية
90.....	2- المناولة الآلية
91.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة على اختيار معدات المناولة

92.....	رابعاً: إجراءات المناولة.....
92	المطلب الرابع: الأنشطة الأخرى للتوزيع المادي.....
92.....	أولاً: الرقابة على المخزون.....
95.....	ثانياً: معالجة الطلبيات.....
95.....	ثالثاً: التعبئة والتغليف.....
95.....	رابعاً: تجهيز الأوامر.....
97.....	خامساً: الاتصالات وتجهيز البيانات.....
98.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة " نפטال "

100.....	مقدمة الفصل.....
101.....	المبحث الأول: عرض عام لشركة نפטال.....
101.....	المطلب الأول: التعريف بشركة نפטال و تطورها التاريخي.....
101.....	أولاً: التعريف بشركة نפטال.....
103.....	ثانياً: تطورها التاريخي.....
108.....	المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة نפטال.....
108.....	أولاً: مهام الشركة.....
108.....	ثانياً: أهداف الشركة.....
109.....	المطلب الثالث: الإمكانيات المادية و البشرية لشركة نפטال.....
109.....	أولاً: الإمكانيات المادية.....
109.....	ثانياً: الإمكانيات البشرية.....
110.....	المطلب الرابع: المنتجات المسوقة من طرف نפטال.....
111.....	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال.....
113.....	المبحث الثاني: تحليل سياسة توزيع منتجات نפטال.....
113.....	المطلب الأول: مصدر الوقود.....
115.....	المطلب الثاني: تعريف الوقود و أنواعه.....
115.....	المطلب الثالث: مساهمة منتج الوقود في تحقيق رقم الأعمال.....
117.....	المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج المقابلة.....
126.....	خلاصة الفصل.....

خاتمة عامة
قائمة المراجع
الملاحق