جـــــامعة الجـــــزائر- 3-

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنـــوان:

دور التوزيع في تنافسية المؤسسة

- حالة شركة فرويتال كوكاكولا -الجزائر-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجاريـــة

فرع: التسويق

إعـــداد الطـــالب:

بولحـــبال محمد الأمين

إشـــراف الأستـــاذ:

الدكتور علي عـــبد الله

لجـــنة المنـــاقشة

- د. الداوي الشيخ	رئيسا
- د. علي عبد الله	مقررا
- د. بلحيمر إبراهيم	عضوا
- د. حملاوي ربيعة	عضوا
- د. جنادي عبد الكريم	عضوا

السنة الجـــامعية 2009-2010

كـلمة شكـر

نشكر الله عز وجلّ الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور "علي عبد الله"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته طيلة قيامنا بهذا العمل

ونشكر عمال شركة فرويتال كوكاكولا وخاصة عمال المديرية

التجارية، وكل من قدموا لنا يد العون

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد

إهـــــداء

إلى من كانت لي الدعم الدائم

إلى التي هي أغلى مخلوق في الوجود

ومهما عملت لن أردّ لها خيرها مدى الحياة

إلى أمـــي

إلى مثلي الأعلى وقدوتي وسندي

إلى من حرص وتمنى أن أبلغ هذا المستوى

إلى الذي أغرقني بعطائه وعونه

إلى أبـــي رحمه الله

إلى أخي وإخوتي الأعزاء

إلى جميع الأصدقاء والزملاء

لكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الفـــهـــــرس

مقدمة عامة..... .....أ-ه

الفصل الأول: أساسيات في التوزيع

تمهيد.....2
المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع.....3
المطلب الأول: مفهوم التوزيع.....3
المطلب الثاني: أبعاد نظام التوزيع.....6
المطلب الثالث: نطاق التوزيع وكثافته 9

المبحث الثاني: مكونات التوزيع المادي.....13
المطلب الأول: التخزين 13
المطلب الثاني: النقل.....15
المطلب الثالث: المناولة.....17

المبحث الثالث: سياسات التوزيع.....20
المطلب الأول: سياسة التوزيع المباشر 20
المطلب الثاني: سياسة التوزيع غير المباشر 24
المطلب الثالث: العلاقة مع الوسطاء 34

خلاصة الفصل 42

الفصل الثاني: قنوات التوزيع وأسس اختيارها

تمهيد.....44
المبحث الأول: ماهية قنوات التوزيع.....45
المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع.....45
المطلب الثاني: أشكال قنوات التوزيع.....47
المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع 50

المبحث الثاني: تخطيط قنوات التوزيع **54**
المطلب الأول: العوامل المحددة لاختيار قنوات التوزيع..... **54**
المطلب الثاني: بناء قنوات التوزيع (شبكة التوزيع)..... **58**
المطلب الثالث: اختيار قناة التوزيع المناسبة **59**

المبحث الثالث: تسيير قناة التوزيع **64**
المطلب الأول: تكامل قنوات التوزيع..... **65**
المطلب الثاني: سلوك أعضاء قنوات التوزيع..... **66**
المطلب الثالث: تقييم أداة قناة التوزيع وتعديلها..... **71**

خلاصة الفصل **78**

الفصل الثالث: بناء تنافسية المؤسسة

تمهيد..... **80**
المبحث الأول: ماهية التنافسية **81**
المطلب الأول: مفهوم التنافسية..... **81**
المطلب الثاني: دعائم التنافسية..... **84**
المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية..... **86**

المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية..... **90**
المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية..... **90**
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية حسب الموقع التنافسي..... **95**
المطلب الثالث: الإستراتيجيات الكبرى للتنافس **99**

المبحث الثالث: الميزة التنافسية محصلة الجهود التنافسية **107**
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية..... **107**
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية..... **109**
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها **115**
خلاصة الفصل **119**

الفصل الرابع:

وظيفة التوزيع ودورها في تحسين تنافسية شركة فرويتال كوكاكولا

تمهيد.....121

المبحث الأول: تقديم شركة فرويتال كوكاكولا.....122

المطلب الأول: تاريخ كوكاكولا ونشأتها في الجزائر 122

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لشركة فرويتال كوكاكولا 125

المطلب الثالث: تنظيم المديرية التجارية لشركة فرويتال ومهامها 131

المبحث الثاني: وظيفة التوزيع في شركة فرويتال كوكاكولا 133

المطلب الأول: تشكيلة منتجات شركة فرويتال كوكاكولا وطرق توظيبها 133

المطلب الثاني: إستراتيجية التوزيع لشركة فرويتال كوكاكولا.....139

المطلب الثالث: التوزيع المادي في شركة فرويتال كوكاكولا.....145

المبحث الثالث: تنافسية شركة فرويتال كوكاكولا وموقعها في السوق الجزائري..... 152

المطلب الأول: تحليل مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا حسب قنوات التوزيع..... 153

المطلب الثاني: الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها 161

المطلب الثالث: تفوق شركة فرويتال على منافسيها من خلال سياسة التوزيع المباشر... 174

خلاصة الفصل 182

الخاتمة العامة.....184

قائمة المراجع.....190

الملاحق

قـــائمـــة الجـــداول

الرقم	عنـــوان الجـــدول	الصفحة
01	مقارنة بين مختلف استراتيجيات التوزيع	12
02	مقارنة بين المخازن الخاصة والمخازن العامة	14
03	أسس تقسيم أنواع تجار الجملة	31
04	معايير اختيار الموزع المناسب وبيانات تقييم الشركات الثلاث	61
05	درجات التقييم	61
06	الاختيار الفعلي للموزع الأنسب	62
07	معطيات خاصة بقناتي توزيع (أ) و(ب)	64
08	دعائم التمييز	86
09	مزايا وسلبيات إستراتيجية القيادة في التكلفة	101
10	مزايا وسلبيات إستراتيجية التميز أو التفرد	104
11	مزايا وسلبيات إستراتيجية التركيز السوقي	106
12	منتجات الشركة حسب نوع التغليف	135
13	مزيج منتجات شركة فرويتال كوكاكولا	137
14	حمولة النضادة الخشبية حسب نوع التغليف	139
15	مقارنة بين مختلف السياسات التوزيعية لشركة فرويتال كوكاكولا	143
16	توزيع القطاعات الجغرافية حسب طرق التسليم	145
17	تقسيم البائعين حسب انتمائهم	146
18	أنواع الشاحنات المستعملة في التسليم	147
19	توزيع مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا بالنسب المئوية حسب الحجم والأشهر لسنة 2009	154
20	تطور مبيعات الشركة وتوزيعها بالنسب المئوية حسب قنوات التوزيع لسنتي 2008 و2009	155
21	مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا حسب الحجم وقنوات التوزيع لسنة 2009 وتوزيعها بالنسب المئوية	157
22	مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا حسب العلامات وقنوات التوزيع لسنة 2009 وتوزيعها بالنسب المئوية	159

23	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في الجزائر	**162**
24	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في منطقة شرق الجزائر	**162**
25	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في منطقة غرب الجزائر	**163**
26	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في منطقة الوسط	**163**
27	توزيع المنتجات حسب الحجم ونوع التغليف بالنسب المئوية في سوق المشروبات الغازية لسنتي 2008 و2009	**165**
28	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات ذات الحجم الصغير لسنتي 2008 و2009	**166**
29	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات ذات الحجم الكبير لسنتي 2008 و2009	**167**
30	توزيع المنتجات حسب الأذواق بالنسب المئوية في سوق المشروبات الغازية لسنتي 2008 و2009	**170**
31	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات بذوق الكولا (السيدر) لسنتي 2008 و2009	**171**
32	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات بذوق الفواكه لسنتي 2008 و2009	**172**
33	تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المشروبات البيضاء لسنتي 2008 و2009	**173**
34	مقارنة بين السياسات التوزيعية لأكبر الشركات المتنافسة في سوق المشروبات الغازية	**175**

قـــائمـــة الأشـــــــكال

الرقم	عنـــوان الشـــكل	الصفحة
01	الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين بدون وسطاء	26
02	الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين باستخدام الوسطاء	27
03	التقسيمات المختلفة لتجار التجزئة	29
04	طول قنوات التوزيع	48
05	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	51
06	قنوات توزيع السلع الصناعية	53
07	قنوات توزيع الخدمات	54
08	نموذج إستراتيجية الربح	74
09	الإستراتيجية التنافسية	91
10	مكونات إستراتيجية التنافس	92
11	تحليل البيئة التنافسية	93
12	منحنى PIMS	96
13	الإستراتيجيات الهجومية	97
14	برنامج الحصول على الميزة التنافسية في السوق	108
15	دورة حياة الميزة التنافسية	116
16	الهيكل التنظيمي العام لشركة فرويتال كوكاكولا	130
17	تنظيم المديرية التجارية لشركة فرويتال كوكاكولا	131
18	العلامات المنتجة والمسوقة من طرف شركة فرويتال كوكاكولا	136
19	قنوات توزيع شركة فرويتال كوكاكولا	144

مقـــدمة عـــامة

مقدمة عامة:

لقد أصبحت معظم المؤسسات تسعى للوصول إلى أكبر ربح ممكن والبقاء في ساحة المنافسة بالاعتماد على التسويق الذي تستند فلسفته على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمحتملة، هاته الحاجات والرغبات تتسم بالتعدد والتجدد في نفس الوقت، حيث تتطور بتطور الإنسان وتطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة به، لذا يسعى التسويق للكشف عن حاجات ورغبات المستهلك غير المشبعة والبحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيقها من خلال عناصر المزيج التسويقي الأربع (المنتوج، السعر، الترويج والتوزيع).

ويحظى التوزيع بمكانة مهمة في إدارة التسويق باعتباره عنصرا فعالا في المزيج التسويقي ومكملا للعناصر الأخرى، حيث يرى خبراء التسويق بأن التوزيع يمثل نصف التسويق، لأن السلع والخدمات المنتجة بشكل جيد وبجودة عالية وبسعر منخفض لا تكفي لتسويقها، بل يجب أن تتحرك وتتدفق لكي تصل إلى مستهلكها النهائي في الوقت والمكان المناسبين، وهذا من خلال قنوات التوزيع التي تساهم في زيادة الاستفادة من المنتجات سواء كانت مادية (سلع) أو غير مادية (خدمات).

كما تحقق وظيفة التوزيع من خلال الموزعين والوسطاء على الاتصال المطلوب بين المنتج والمستهلك، وتزويد المؤسسة بما ترغبه من معلومات عن احتياجات السوق وعن الحاجات و الرغبات الجديدة للمستهلك، فالتوزيع يشكل حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

وفي ظل التغيرات والتطورات التي تعرفها مختلف الأسواق والتنافسية الشديدة التي تسودها، أصبحت معظم المؤسسات تركز على التوزيع خاصة تلك التي تنتج وتسوق سلعا استهلاكية، وهذا من خلال ميزة تواجد جميع منتجاتها متوفرة في الوقت والمكان المناسب في جميع القطاعات السوقية وبالكميات اللازمة مقارنة بالمنافسين، كما أن القرارات المتعلقة بإدارة قنوات التوزيع واختيار الموزعين والوسطاء تعتبر من أهم القرارات التي قد تؤثر على نجاح إستراتيجية المؤسسة وبالأخص الإستراتيجية التنافسية، حيث كل خلل في عملية التوزيع قد يعطي الفرصة للمنافسين للاستحواذ على الحصة السوقية للمؤسسة.

الإشكالية:

التوزيع هو من أهم عناصر المزيج التسويقي لكونه يعد آخر مراحل العملية التسويقية، فنجاح العناصر الأخرى للمزيج التسويقي لا يكتمل إلا بنجاح العملية التوزيعية في مهامها، لهذا يعتبر التوزيع مفتاح نجاح السياسة التسويقية للمؤسسة.

ولمعرفة أهمية التوزيع ودوره في إنجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ارتأينا التطرق لهذا الموضوع ولذلك قمنا بطرح الإشكالية التالية:

- **هل يمكن للمؤسسة من خلال التوزيع أن تدعم قدرتها التنافسية و تحقق مركز تنافسي متميز في السوق؟ وما موقع ذلك في شركة فرويتال كوكاكولا؟.**

وفي إطار هذه الإشكالية، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتوزيع وماهي أنواعه وسياساته؟
- كيف يتم اختيار قنوات التوزيع المناسبة في ظل المنافسة المفروضة؟
- ماذا نقصد بالتنافسية وكيف يتم بناءها في المؤسسة؟
- كيف يتم التوزيع في شركة فرويتال كوكاكولا؟ وما تأثير ذلك على تنافسية المؤسسة ووضعيتها في سوق المشروبات الغازية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر سياسة التوزيع إحدى أهم السياسات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وسوء تسييره يؤدي إلى اختلالات وانقطاعات في السوق، فبالإضافة إلى المتوج الجيد والسعر الجيد يجب التوزيع الجيد في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- لاختيار القنوات التوزيعية المناسبة لتصريف منتجات المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المرتبطة بالسوق، المستهلك والمؤسسة.
- تطبق شركة فرويتال كوكاكولا إستراتيجية التوزيع الشامل لتغطية أكبر قدر ممكن من السوق، كما تعتمد على سياسة التوزيع المباشر لزيادة قدرتها التنافسية وتحسين وضعيتها في سوق المشروبات الغازية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز أهمية التوزيع في المؤسسة، في بقاءها ونموها أيضا، وهذا بتبيان مدى ضرورة بناء سياسة توزيعية قوية ووضع استراتيجيات بديلة للمحافظة على حصتها السوقية أو كسب ودخول أسواق جديدة تساعدها على مواجهة المنافسة، كما تتجلى أهميته كذلك في تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه سياسة التوزيع المباشر في زيادة تنافسية المؤسسة.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- ☑ توضيح ماهية التوزيع ومختلف سياساته مع التعرض إلى التوزيع المادي وأهميته في المؤسسة.
- ☑ تبيان أن الاختيار السليم لقنوات التوزيع وحسن إدارتها وتسييرها يؤدي إلى نجاح عملية التوزيع.

- ☑ التعرف على كيفية الحصول على ميزة تنافسية وأهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن انتهاجها.
- ☑ إنجاز دراسة تطبيقية لمعرفة مكانة وظيفة التوزيع في المؤسسة وتبيان مدى مساهمتها في زيادة تنافسية المؤسسة.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

* **مبررات علمية:** من خلال وظيفة التوزيع يتم إيصال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أملكن استهلاكها أو استعمالها بالأوضاع المناسبة أي تحقيق المنفعة المكانية والزمنية، لهذا استوجب دراسة هذه الوظيفة وكذا القنوات المستعملة لذلك ومعرفة معايير اختيارها والمفاضلة بينها.

* **مبررات موضوعية:** انفتاح السوق الجزائرية وخاصة سوق المشروبات الغازية، وبروز منافسة شديدة لكسب أكبر حصة سوقية شد انتباهنا، لهذا ارتأينا دراسة هذه المنافسة وأثر التوزيع وقنواته في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة إنتاجية تنشط في قطاع سوقي تسوده المنافسة الحادة، وما مدى نجاحها في تطبيق مختلف السياسات التوزيعية وتحكمها في قنوات التوزيع من أجل الوصول إلى فعالية نظام التوزيع.

* **مبررات ذاتية:** تعتبر هذه الدراسة تكملة لدراستي السابقة في الليسانس التي كان موضوعها الإستراتيجية التسويقية لمواجهة المنافسة، وارتأيت دراسة التوزيع كأحد عناصر المزيج التسويقي لمواجهة المنافسة وزيادة تنافسية المؤسسة. كذلك ملاحظاتي اليومية في السوق كوني مستهلك، بأن عدم توفر المنتجات التي أرغب فيها في نقاط البيع تحتم علي اختيار منتوج آخر متوفر لألبي رغبة وحاجة خاصة بي، لهذا أحببت دراسة التوزيع ومدى تأثيره على تنافسية المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- ☒ صعوبة الحصول على المراجع باللغة العربية خاصة يما يتعلق بموضوع المنافسة والتنافسية.
- ☒ المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي كلها باللغة الفرنسية والإنجليزية، مما أخذ منا وقت كبير في ترجمتها مع بعض الصعوبات خاصة من جانب المصطلحات التقنية.
- ☒ صعوبة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالسوق الجزائري نظرا لقلتها وإن وجدت فهي بمقابل مادي.

الدراسات السابقة:

هذا البحث يعتبر جزء رابط لدراسات سابقة حول التوزيع و قنوات التوزيع، مع محاولة إبراز دورهما في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، مع الإشارة إلى وجود دراسات مشابهة لدراستنا هذه، حيث نذكر رسالة ماجستير تحت عنوان: "دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية –دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. ENICAB"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، من إعداد الطالبة حايف سي حايف شيراز، سنة 2005/2004. كما نذكر أيضا رسالة ماجستير تحت عنوان: "دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية – دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من إعداد الطالبة نادية تاهمي، سنة 2006/2005.

المنهج المستخدم في الدراسة:

في دراستنا لهذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد بدرجة أولى على جمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بظاهرة معينة، و الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة ما من جميع خصائصها و أبعادها في إطار معين. ثم القيام بتحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة و محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم و هذا ما تم الإعتماد عليه من أجل عرض و تحليل مختلف المعلومات المتعلقة بالتوزيع و التنافسية و إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة.

أسلوب جمع البيانات ومصادرها:

خلال دراستنا قمنا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والمصادر لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة و المتمثلة في:

- المسح المكتبي من خلال المراجع المتوفرة باللغتين العربية والفرنسية وحتى الإنجليزية، سواء كانت دراسات سابقة، أو كتب ومقالات متخصصة لها علاقة بموضوع الدراسة، كما قمنا بالاعتماد على البحث في صفحات الإنترنت.
- إجراء المقابلات الشخصية مع مختلف إطارات المؤسسة المستقبلة لجمع البيانات والمعلومات التي تساهم في إثراء الموضوع.
- الملاحظة المباشرة من خلال تواجدنا مع رجال بيع المؤسسة المستقبلة في مختلف نقاط البيع سمحت لنا بالخروج بالعديد من التوضيحات والمعلومات فيما يخص موضوع الدراسة.

- كما لجأنا لاستخدام بعض البرمجيات مثل الإكسل (Excel) بهدف التحليل الجيد للمعطيات وتبسيطها.

هيكل الدراسة:

من أجل تبسيط إشكالية الدراسة ومحاولة إحاطة الموضوع بجميع جوانبه، ارتأينا أن نقسم بحثنا هذا إلى أربع فصول كما يلي:

الفصل الأول: أساسيات في التوزيع

قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، الأول عبارة عن مدخل في التوزيع، من حيث المفهوم و الأبعاد، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة التوزيع المادي من جميع جوانبه، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى مختلف سياسات التوزيع التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة

الفصل الثاني: قنوات التوزيع وأسس اختيارها

هذا الفصل قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تمحور حول ماهية قنوات التوزيع من خلال التعرف على مفهوما، أشكالها و أنواعها، و المبحث الثاني شرحنا فيه كيفية التخطيط لقنوات التوزيع، أما المبحث الثالث فلقد وضحنا طريقة تسيير قناة التوزيع بعد القيام باختيار أحسنها.

الفصل الثالث: بناء تنافسية المؤسسة

هذا الفصل خصصناه لكل ما يتعلق بكيفية بناء تنافسية المؤسسة، المبحث الأول قمنا بالتطرق لماهية التنافسية، أما المبحث الثاني فقد خصص لشرح مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة إتباعها، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه للميزة التنافسية كمحصلة للجهود التنافسية.

الفصل الرابع: وظيفة التوزيع ودورها في تحسين تنافسية شركة فرويتال كوكاكولا

وهو الفصل التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة شركة فرويتال كوكاكولا، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول خصص لتقديم شركة فرويتال كوكاكولا. أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفة التوزيع في شركة فرويتال كوكاكولا بالإضافة إلى وظيفة التوزيع المادي و أهميتها في الشركة. في الأخير و في المبحث الثالث الذي كان مطولا لأننا قمنا فيه بتحليل مبيعات الشركة و الحصص السوقية لها مقارنة بمنافسيها ثم قمنا بتبيان مدى أهمية سياسة التوزيع المباشر في تنافسية المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية من خلاله.

الفصل الأول

أساسيات في التوزيع

تمهيد:

لقد أصبح التوزيع في الوقت الحالي من الوظائف الهامة جدا والذي يقوم بإشباع حاجات ورغبات المستهلك من السلع والخدمات، هذا التوزيع لا يتم بشكل تلقائي بل لابد من الاعتماد على مجموعة من المتدخلين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.

كما يعتبر القرار التوزيعي من أهم القرارات التي يتخذها رجل التسويق الذي يقوم بتصميم هيكل النظام، دراسة المشاكل والصعوبات التي تواجهه وتطوير نظام توزيعي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التوزيع وما هي السياسات المتبعة في التوزيع وكذا التطرق إلى مختلف العناصر المكونة لوظيفة التوزيع في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل إلى التوزيع

لا يمكن أن تتم عملية البيع إن لم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل المنتوج متوافرا في الوقت والمكان المناسب للمستهلك، حتى ولو كان المنتوج الذي تقدمه المؤسسة يتميز بخصائص مميزة من حيث الجودة أو السعر وحتى طريقة ترويجه، إذ تبقى أهم مرحلة وهي كيف نوصل هذا المنتوج إلى متناول المستهلك، وهو ما تقوم على أدائه وظيفة التوزيع في المؤسسة. فما المقصود بالتوزيع، وما هي الأهداف التي يسعى لتحقيقها والوظائف الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؟

المطلب الأول: مفهوم التوزيع

1- التعاريف:

تعددت التعاريف ووجهات النظر حول وظيفة التوزيع، ولفهم هذه الأخيرة نقوم بعرض مجموعة من التعريفات السائدة:

التعريف الأول:

"هو عملية إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازية للسلع "[1].

التعريف الثاني:

" التوزيع يشمل مجموع العمليات التي بفضلها تصل السلعة من الآلة الإنتاجية إلى متناول المستهلك أو المستعمل "[2].

التعريف الثالث:

عرّفته الغرفة التجارية بأنه " المحيط الذي يأتي بعد عملية الإنتاج ابتداء من لحظة التسويق إلى غاية وصول المنتوج إلى المستهلك النهائي، ويشمل مختلف القطاعات التي تؤمّن السلع والخدمات بتسهيل عملية الاختيار والإيصال إلى المستهلك النهائي "[3].

التعريف الرابع:

عرّف " **فيليب كوتلر**" التوزيع بأنه "مورد خارجي يدخل المؤسسة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة

[1] ناجي معالا، رائف توفيق، "**أصول التسويق –مدخل تحليلي–**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 241.

[2] Sylver Martin, Jean Pierre Vedrine, « **Marketing, les concepts clés** », édition Chchole, Alger, 1996, p 117.

[3] صلاح الشنواني، "**الإدارة التسويقية الحديثة**"، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 336.

سنوات وليس من السهل تغييره، وأن ترتيب هذا النظام له من الأهمية مع الموارد الد0اخلية الأساسية في المرافق الهندسية والإنتاجية، والتي تشمل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل "[1].

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن عملية التوزيع هي إجراء يبقي على المنتوج وذلك بتغيير موقعه من موقع المؤسسة إلى موقع المستهلك، وفق مسار محدد وهو ما يعبّر عن حركية الوظيفة التوزيعية.

2- أهمية التوزيع:

يمكن إبراز أهمية التوزيع من خلال المنافع التي يقدمها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:[2]

أ- المنفعة المكانية: وهي القيمة التي يتحصل عليها المستهلك نتيجة لتوفر المنتوج في المكان المناسب والملائم لاقتنائه.

ب- المنفعة الزمنية: نعني بها القيمة التي سيجدها المستهلك في السلعة والخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه، وتتحقق هذه المنفعة أيضا عند إنتاج السلعة في الوقت الذي ينعدم فيه الطلب عليها وتخزينها عن طريق قنوات التوزيع ثم تقديمها للسوق في الوقت الذي يرغبه المستهلك.

ج- المنفعة الحيازية: والتي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة، وهذا النوع من المنافع يدل عل انتهاء الصفقة أو امتلاك السلعة وحرية استخدامها أو استهلاكها.

بالإضافة إلى هذه المنافع، أوليّ التوزيع باهتمام كبير من إدارة التسويق للأسباب التالية:[3]

- إن نسبة تكاليف التوزيع أصبحت تشكل نسبة مرتفعة من إجمالي تكاليف التسويق.
- زيادة حدّة المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان والعمل على تحسين الجودة.
- إن زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل وأساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين وتطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل.
- إن التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية وخدمة العملاء والأسواق.

---

[1] د. محمود الصميدغي، "**استراتجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي**-"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 240.

[2] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1991، ص 29-30.

[3] د. عبيد محمد عنان وآخرون، "**التسويق**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 377.

• تتضمن وظيفة التوزيع كافة الخدمات والنشاطات الضرورية التي تساهم في تسويق المنتجات وإيصالها إلى المستهلك في أحسن الظروف، مثل النقل والتخزين.

3- أهداف التوزيع ووظائفه:

أ- أهداف التوزيع:

للتوزيع مجموعة من الأهداف وتحديدها يعتمد على الأهداف المسطرة والوسائل المبرمجة للعناصر الأخرى في مخطط التسويق، إضافة إلى تحليل الوضعية التجارية للمؤسسة أثناء قيامها بذلك.

ويمكن تصنيف أهداف التوزيع إلى:[1]

- **الأهداف الأساسية:**
  - ✓ زيادة الكميات المباعة.
  - ✓ الرفع من عدد المستهلكين لهذه المنتجات.
  - ✓ الرفع من رقم الأعمال لكي يتطابق مع مخطط التسويق وبلوغ أهداف مخطط البيع.
  - ✓ إعادة بعث منتوج كان في وضعية ساكنة.
  - ✓ تطوير المنتجات التي كانت مجهولة لدى المستهلكين.
  - ✓ اختراق الأسواق عن طريق تصريف هذه المنتجات.
  - ✓ سرعة دوران السلع المرغوب فيها.
  - ✓ التخصص وخلق مصلحة خاصة بوظيفة التوزيع.
  - ✓ إيصال السلع والخدمات المختلفة للمستهلكين المستهدفين في المكان الملائم والشكل والوقت المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة.
  - ✓ تخزين السلع والمواد الخام ونصف المصنعة لحين الحاجة إليها.
- **الأهداف الثانوية:**
  - ✓ إنشاء علاقات حسنة مع الموزعين.
  - ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام المستهلك.
  - ✓ جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين نحو نقاط التوزيع.
  - ✓ الاستفادة من المنفعة التي يحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتوج ما.
  - ✓ هجوم مضاد للمنافسين الجدد.

[1] Philip Kotler et Bernard Dubois, « **Marketing management** », 7éme édition, public union, 1993, Paris, p 511.

ب- وظائف التوزيع:

للتوزيع عدة وظائف تمتد من حين إنتاج المنتوج وتقديمه إلى السوق في صورته النهائية إلى غاية إيصاله إلى المستهلك، لذا يمكن تقسيم وظائف التوزيع إلى نوعين أساسين هما الوظائف المادية والوظائف التجارية:[1]

- **الوظائف المادية:** وتتمثل في:
  - ✓ التوزيع يسمح بوضع السلع حسب المواصفات المادية المرغوبة من طرف المستهلك في متناوله من خلال نقلها وشحنها ومناولتها بالطريقة المناسبة.
  - ✓ التوزيع يقوم بوظيفة زمنية تتمثل في الوقت الموجود بين عملية الإنتاج والاستهلاك من خلال التخزين.
- **الوظائف التجارية:**

تساهم هذه الوظائف في التنسيق بين عرض المنتجين وطلب المستهلكين في السوق، ولكي تتحقق المطابقة والانسجام بينهما فإن هذه الوظائف تهتم بالجانب النوعي وتتمثل في دمج ثلاث عناصر وهي:

* **التفاوض التجاري:** ويشمل المراحل التالية:
  - ✓ الاتصال بين الأفراد أو الأطراف المعنية مباشرة.
  - ✓ البحث عن اتفاق على تفضيل الصفقات.
  - ✓ إتمام عقد صفقات ضمن شروط متفق عليها.
  - ✓ هذه العمليات تهدف لاختيار أحسن الموردين والتعرف على المنتجات التي يكثر عليها الطلب.

* **تقوية حجم الطلب:** تعتمد هذه العملية على استخدام مختلف الطرق التسويقية مثل الترويج والاستثمار من طرف الموزع بجلب أكبر عدد من المستهلكين بهدف تطوير الطلب.

* **الإعلام:** يهتم الإعلام في وظيفة التوزيع بنقل المعلومات سواء كانت داخلية خاصة بمحيط المؤسسة المنتجة أو خارجية مثل مشاكل الاستعمال وسوء نوعية المنتوج من وإلى المستهلك النهائي.

المطلب الثاني: أبعاد نظام التوزيع

بعد تحديدنا لمفهوم التوزيع، وجدنا أنه عبارة عن نظام، قيامه مرتبط بجملة من العوامل تخص الموضوع والتنظيم والمشاكل.

[1] M. Yves Chirouze, « **Le marketing** », Ellipse édition, 2003, Paris, p 574-575.

1- موضوع التوزيع وتنظيمه:

يكون موضوع التوزيع مرتبطا مباشرة باحتياجات ورغبات الأفرادأو المؤسسات لغرض الاستهلاك النهائي أو الإنتاج، يتجسد ماديا في الناتج الذي يكون محلا للتوزيع، على اعتباره أنه مادة تامة الصنع، جاهزة للاستهلاك النهائي في أوانها، نصف مصنوعة أو خام معدّة للاستهلاك الإنتاجي أو مساعدة في تحقيق الإنتاج (آلات، معدات وغيرها) أو خدمة خاصة بعمل إداري ما.

وباعتباره نشاطا وظيفيا يقع في آخر مرحلة اقتصادية على المستوى الكلي يجب أن يكون مكيّفا بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منه، النظام يعمل وفق نسق متزايد في الإطار الكلي الذي يشمل مزيج من العناصر المادية والبشرية المترتبة على مستويات مختلفة بميزات ثقافية وعادات بإمكانها أن تعرقل أو تحقق الهدف النهائي وبالتالي التأثير في الأداء العام له.[1]

هذا التنظيم يجب أن يتميز بنوع من الديناميكية ودرجة من المرونة حتى يتسنى للمؤسسة التكيف مع الوضع الجديد الذي ينشأ عند حركية وتغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية، وذلك من خلال القدرة على تغيير المواقع في هيكل النظام، كاستبدال وسائل بوسائل أخرى أو وسيط بوسيط آخر دون الإخلال بالهدف المشترك في إيصال المنتوج إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين والكيفية المناسبة.

2- مشاكل نظام التوزيع:

يعتبر قرار التوزيع من القرارات الدقيقة والمهمة التي يتخذها رجل التسويق نظرا للتعقيدات والعراقيل التي يمكن أن يواجهها والتي نذكرها فيما يلي:[2]

أ- عدد ومواقع الفروع:

تلجأ المؤسسة عند اتساع سوقها وصعوبة توجيه أنشطتها التوزيعية من قناة واحدة إلى إنشاء فروع لها في المناطق التي ترى ضرورة إنشاء مثل تلك الفروع فيها، فوجود قناة رئيسية ووحيدة مثلا يكون أحسن وأكثر اقتصادا للمؤسسة، ويؤدي تسهيلات كبيرة للمستهلكين، ويوفر لها الراحة، ومع ذلك فإن المستهلك سيدفع الثمن، إذ عليه أن ينتقل مسافة أبعد ويستغرق وقتا أطول ويتحمل نفقات ومخاطر أكثر. أما في حالة وجود فروع في مناطق جغرافية متفرقة فإنها ستوفر لهم تحمل مشقة السفر والمخاطر والإنفاق، فعدد الفروع يؤدي إلى التخفيض من الضغط الناجم عن ضخامة القنوات المركزية والتقليل من التكلفة التي يتحملها المستهلك، إلا أن هذا

---

[1] بن زينب عبد الرشيد، "**نظام التوزيع بالجملة للخضر والفواكه بالجزائر**"، رسالة ماجستير، فرع تسيير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1993، ص 19.

[2] زكي خليل مساعد، "**التسويق في المفهوم الشامل**"، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص 375.

التعدد في الفروع التي تسهل عملية توزيع منتجات المؤسسة بطريقة أكثر عدالة بين المناطق الجغرافية يواجه مشكلات أخرى منها:

- عدد الفروع الواجب إنشاءها والحجم الذي يكون عليه، والعاملين فيه وسلطة تلك الفروع، والرقابة عليها، والتخصيص الذي يمارسه كل فرع والمناطق التي تقام فيها، والاعتبارات التي ينبغي أن تأخذها بعين الاعتبار عند اختيار الموقع.
- المشكل المطروح في عدد ومواقع الفروع ليس في العدد وتنظيم مواقعها فحسب وإنما في قدرتها على توزيع منتجاتها بكفاية عالية، وحيازتها على الوسائل التي تسهل عملية توصيل المنتجات في الوقت والمكان المناسب بما يخدم مختلف فئات المستهلكين.

ب- الإمكانات المالية:

قد يكون عدم كفاية الموارد المالية عائقا رئيسيا من عوائق نجاح نظام التوزيع في تحقيق أهدافه، وهنا ينبغي الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- أن تكون أهداف البرامج واقعية، ويتم وضعها في ضوء الإمكانات المتاحة لهذا الغرض، لأن وضع خطط تفوق الإمكانات والموارد المتاحة يجعل هذا التخطيط عديم الجدوى.
- ينبغي الأخذ في الاعتبار مدى التفاعل بين الهدف التخطيطي وباقي الأهداف الاجتماعية والاقتصادية في الأمد البعيد، فمن الناحية الاقتصادية نجد أن استقطاع جزء من المواد القومية، وتخصصه لبرنامج التوزيع يؤدي في الأمد القريب إلى انخفاض الدخل القومي، لأنه يمكن توجيه هذه الموارد إلى استخدامات اقتصادية نافعة، ولكن إذا نظرنا إليها في الأمد البعيد نجد أن زيادة الأموال المخصصة للتوزيع يمنع من تحقيق وفرات في جزء كبير من الاستثمارات إلى تخصص لخدمة المستهلك.

ج- الإمكانات البشرية:

تحتاج المؤسسات لتوصيل المنتجات للمستهلكين إلى وجود نوعيات من الكفاءات المدربة، ذلك للأسباب التالية:

- لازال للتقاليد والعادات تأثيرا مباشرا على قطاع واسع من المجتمع، وخاصة على المجتمع الريفي، مما يؤثر على توزيع المنتجات، وهذا الأمر ينبغي أن يؤخذ في عين الاعتبار منذ اختيار الجهاز الذي سيقوم بتوزيع المنتوج حيث يتطلب توفير العنصر الكفء الذي يستطيع أن ينسجم وأن يقنع المستهلك.
- إن للمعتقدات تأثير في توزيع المنتجات في المناطق غير المتحضرة، ومثل هذه المعتقدات لا يمكن في الكثير من الأحيان السيطرة عليها مستقبلا، أي يصعب التنبؤ بها، فكلما تمسك الفرد بها كلما كانت ثقته بالمنافع الناجمة عن الجهود المبذولة لتحسين معيشته

عالية، وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى متخصصين ضمن العاملين لمواجهة تلك الاعتقادات بإقناع المستهلكين بعدم صحتها وبأهمية تلقي المنتجات من المسؤولين عن التوزيع.

د- استخدام تسهيلات وسطاء التسويق:

تحتاج المؤسسة إلى بعض خدمات الوسطاء الذين يقومون بخدمات تسويقية إضافية مثل النقل، التخزين، المناولة، بحوث التسويق وما شابه ذلك.

وفي هذه الحالة يكون لدى المؤسسة فرصة تقدير إذا كانت تستأجر من يقوم بهذه الخدمات أو تقدمها بنفسها داخليا على أن تكون المؤسسة واعية بالطرق الجدّية لاستخدام تسهيلات الوسطاء، وحتى تقدم منتجاتها للمستهلكين المستهدفين.

الجدير بالملاحظة أن إستراتيجية التوزيع لا تختلف عن الاستراتيجيات الأخرى، فهي محصلة للظروف البيئية المختلفة التي تعمل في ظلها، حيث أن هذه الظروف في تغير دائم وعليه ينبغي متابعة هذا التغير بصورة مستمرة، كما يجب أن تتم هذه الإستراتيجية بالمرونة والقدرة على اكتشاف مختلف الفرص ومواجهة العقبات، والتنبؤ مثلا بالإستراتيجية التوزيعية المستقبلية، وهذا يعتمد على التنبؤات المتعلقة بطبيعة التوزيع والتغير الذي سيحصل في المستقبل.

المطلب الثالث: نطاق التوزيع وكثافته

من أهم القرارات في مجال التوزيع، هو قرار تحديد مستوى تغطية السوق الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه، ومثل هذا القرار يتطلب أولا أن يقوم رجل التسويق بتحديد درجة الكثافة المرغوبة في التوزيع، وفي هذا الإطار يمكننا التمييز بين ثلاثة درجات من كثافة التوزيع وهي: التوزيع المكثف، التوزيع الانتقائي والتوزيع الوحيد.

1- التوزيع المكثف أو الشامل:

وهو أقصى درجة من تغطية السوق، حيث وفقها تعمل المؤسسة على إقناع أكبر عدد من تجار التجزئة الموجودين في كل منطقة ببيع منتجاتها، بمعنى آخر استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة.[1]

ويطبق هذا النوع من التوزيع على المنتجات المعروفة سهلة المنال، بسبب الاستعمال الواسع والمتكرر لها مثل: الخبز، الصحف، الألبان... فالمستهلك يطلب هذه السلع ليحقق إشباع

[1] محمد فريد الصحن، "**التسويق، المبادئ والتطبيق**"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص 350.

مؤقت، فهو يسعى للحصول عليها في أقرب مكان وبأقل جهد ممكن، لذا من الأنسب للمؤسسة توفيرها قريبة منه حتى لا يلجأ إلى شراء علامة بديلة.

ويترتب عن استخدام وإتباع إستراتيجية التوزيع المكثف مزايا وعيوب تتمثل فيما يلي:[1]

أ- المزايا:

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

ب- العيوب:

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

2- التوزيع الانتقائي:

تقوم المؤسسة بتحديد عدد معين من التجار في منطقة معينة على أساس حجم الطلب ومعدل دوران المخزون وكذا المتاجر التي تعكس الجهد التسويقي والإنتاجي للؤسسة من خلال سمعة المستهلكين عنها.

مثل هذه الإستراتيجية تستخدم مع 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]

فالمؤسسة بتطبيقها لإستراتيجية التوزيع الانتقائي يتحقق لها ما يلي:

- درجة مقبولة من السيطرة والرقابة على التوزيع.
- ارتفاع نسبي لسعر بيع الوحدة.
- بناء سمعة للمنتجات وتحقيق طلبات ذات أحجام كبيرة.
- اختيار الموزع على أساس سمعته والخدمات التي يقدمها ومدى التزامه بالسعر المطبق.
- تكلفة التوزيع في ظل هذه الإستراتيجية أقل مقارنة بتلك في التوزيع الشامل.

---

[1] إسماعيل السيد، "**مبادئ التسويق**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1999، ص 229.

[2] نفس المرجع السابق، ص 232.

- انخفاض عدد الزيارات المطلوبة في ظل التوزيع الانتقائي.

3- 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 والمشهورة كالساعات وبعض أصناف الملابس الراقية جدا.[1]

تطبيق هذه الإستراتيجية له مزايا وعيوب يمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

أ- المزايا:

♦ **بالنسبة للمؤسسة:**

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

♦ **بالنسبة للموزع:**

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

ب- العيوب:

- لا تحقق 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 لأيّ سبب من الأسباب، الأمر الذي يؤثر على مبيعات المؤسسة وسمعتها وكذلك موقعها التنافسي.

4- مقارنة بين استراتيجيات التوزيع الثلاث:

الجدول التالي يوضح مختلف أوجه الاختلاف بين الاستراتيجيات التي قمنا بشرحها:

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 230.

[2] عبيد محمد عنان وآخرون، مرجع سابق، ص 368-369.

الجدول رقم (01): مقارنة بين مختلف استراتيجيات التوزيع

إستراتيجية التوزيع / المقارنة	التوزيع المكثف	التوزيع الانتقائي	التوزيع الوحيد
التغطية	أعلى تغطية	محدود	وحيد
عوامل القوة	– تواجد المنتجات في كل مكان	– اختيار أفضل ما يمكن التعامل معه – تجنب احتكار الوكيل الوحيد	– التعامل مع قناة توزيعية محددة – تحديد السوق المرتقبة بوضوح
عوامل الضعف	– تكلفة عالية – عدم دعم المتاجر للمنشآت	– صعوبة في تتبع المنافسة	– مخاطر الاعتماد على موزع وحيد
عدد المنافذ	– كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة	– عدد محدود من الأشخاص في منطقة جغرافية واحدة	– شخص واحد في منطقة جغرافية واحدة
ماذا يناسب من المستهلكين	– المياه الغازية – مواد البقالة	– الأدوات الكهربائية – سلع التسوق المنتشرة	–الساعات، السيارات، السلع الخاصة
ماذا يناسب في السلع المصنوعة	– أدوات مكتبية	– مهمات صنع	– مكيفات هوائية مركزية – آلات ومعدات

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال**"، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2000، ص 438.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن إستراتيجية التوزيع المكثف تضمن للمؤسسة تواجد منتجاتها في كل مكان على عكس الاستراتيجيات الأخرى.

5- العوامل المحددة لإستراتيجية التغطية:

حتى يتمكن رجل التسويق من اختيار الإستراتيجية الملائمة وكذا درجة تغطية السوق المستهدفة، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل منها:

أ- معدل الطلب الكلي للسوق: معدل نمو هذا الطلب والقدرة على التنبؤ به ومعدلات نموه، تمكن المؤسسة من تحديد مناطق السوق التي يجب تغطيتها من خلال استخدام بعض الموزعين وكذا العدد اللازم لتغطية كل منطقة من هذه المناطق.

ب- كيفية قيام المستهلك باختيار المتاجر أو الموزعين: فالقاعدة العامة هي العمل على اختيار أولئك الوسطاء الذين يمكنهم من تغطية كافة القطاعات السوقية المستهدفة بواسطة المؤسسة.

ج- مزيج الموزعين وتجار التجزئة الموجود في السوق: فهناك موزعون وتجار يقدمون خطا من الخدمات الكاملة وآخرون يقدمون بعض الخدمات المحدودة، ويجب على المؤسسة أن لا تعتمد على نوع واحد منها وتقوم بتحديد الطاقة الخاصة بكل نوع أو تاجر على الرفع من مبيعات المؤسسة.

المبحث الثاني: مكونات التوزيع المادي

يعرف التوزيع المادي بأنه " مجموعة من النشاطات المتعلقة بحركة المنتجات اعتبارا من مصادر تجهيزها وحتى وصولها إلى مستهلكها أو مستعملها ".[1]

ويمثل الشق الثاني للتوزيع في المؤسسة ويهدف إلى تحقيق جملة من المصالح للمؤسسة والمستهلك هي:

- زيادة الخدمة المقدمة للمستهلك.
- استخدام أفضل الوسائل لنقل السلع بمختلف أشكالها.
- ضمان كفاءة وسلامة المخازن وإجراءات ونظم التخزين.
- تطبيق نظام رقابي فعال على عملية التخزين ونقل وتقديم السلع.

ويحتوي نظام التوزيع المادي على ثلاث عناصر أساسية هي: النقل، التخزين، والمناولة.

المطلب الأول: التخزين

تعتبر إدارة التخزين من أهم العناصر الأساسية المكونة لنظام التوزيع المادي، ويعتبر المخزون من وجهة نظر تسويقية أساسا لاستمالة الطلب والمحافظة عليه حيث على رجل التسويق التأكد من وجود مخزون كافي لمواجهة الطلب في الأسواق، أما عندما نقول التخزين فيقصد بها عملية تسيير المخزون من مختلف المواد.

1- أنواع المخازن:

يمكن تقسيم أنواع المخازن إلى عدة أنواع وهذا حسب الموقع وحسب الملكية:

أ- أنواع المخازن حسب الموقع:

عادة ما تكون أمام المؤسسة عدة بدائل لاختيار موقع التخزين بالنسبة إلى السوق وهي:

× مخازن قريبة من السوق: يفيد هذا النوع في الاستفادة من وفرات كبيرة نتيجة لتجميع وإرسال شحنات كبيرة من نقاط متعددة وبالتالي استغلال الطاقات القصوى للنقل، مع سرعة

[1] زكي خليل مساعد، مرجع سابق، ص 417.

خدمة العملاء نظرا لقربها من السوق، وتنحصر وظيفتها في تسليم وفرز وتقسيم السلع بكمية أصغر.

- **مخازن قريبة من مراكز الإنتاج:** تتميز هذه المخازن بإمكانية الإعداد والفرز السريع للسلع المختلفة وخصوصا في حالة إنتاج أكثر من سلعة في أكثر من مصنع حيث تنتج هذه المخازن سرعة تجميع وإعداد الطلبيات التي تحتوي على عدد كبير من السلع.[1]
- **المخازن التي تتوسط الأسواق ومراكز الإنتاج:** في ظل هذا الأسلوب تحقق المؤسسة نوع من التوازن بين السرعة في تقديم الخدمة السريعة للعملاء وبين الوظائف المطلوبة في التخزين المادي، بما يمكن المؤسسة من تجميع الطلبيات، إعدادها وتسليمها.

ب- أنواع المخازن حسب الملكية:

هناك نوعان رئيسيان من المخازن المتاحة لأعضاء مؤسسة التوزيع وهما:[2]

- **المخازن الخاصة:** وهي التي تكون مملوكة للشركة.
- **المخازن العامة:** وهي التي يستأجر تجار التجزئة والجملة والمنتجون مساحة فيها.

وفيما يلي أوجه المقارنة بين النوعين من المخازن:

الجدول رقم (02): مقارنة بين المخازن الخاصة والمخازن العامة

عوامل المقارنة	المخازن العامة	المخازن الخاصة
1- تكاليف التشغيل	أعلى بسبب إضافة عنصر الربح وتكاليف البيع والإعلان	أقل بما يتراوح بين 10%-25% إذا توفر لها الحجم الكافي من المخزون
2- الاستثمارات المبدئية	لا توجد	عالية بسبب تكلفة الإنتاج وتزويدها بالمعدات وتدريب العاملين
3- الرقابة	معقولة	مسؤولية مباشرة عن الأفراد والإجراءات
4- المخاطرة	عند أدنى حد ممكن	مخاطرة التقادم بسبب تغير التقنية أو الطلب
5- اقتصاديات الحجم أو المساحة	ممكنة بسبب خدمة عدد كبير من العملاء	تتوقف على الحجم الخاص بالشركة
6- تكاليف التخزين والمناولة	التعريفة معروفة بدقة بالنسبة لمتخذ القرار	تكون بصفة عامة تقديرية

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 236.

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، "**التسويق**"، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000، ص 365.

[2] عصام الدين أمين أبو علفة، "**تسويق متقدم- التوزيع (المفاهيم- الإستراتيجيات- العمليات)** "، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 235-236.

وبصفة عامة تمتاز المخازن الخاصة بمرونة كبيرة في تصميمها لتلاءم الاحتياجات المحددة للتخزين والمناولة كما تسمح بدرجة أكبر من الرقابة على المخزون وعمليات المخزون والبيئات. وفي مقابل ذلك لا يحتاج استخدام المخازن العامة إلى استثمارات ثابتة من المؤسسة التي تستخدمها كما توفر المرونة في الموقع وزيادة المساحة لمقابلة الاحتياجات الموسمية، ونجمل فيما يلي أوجه المقارنة بين النوعين من المخازن.

ج- أسس اختيار موقع المخازن:

عند اختيار موقع المخزن يجب النظر إلى عدة اعتبارات منها:

- إمكانية الوصول بسهولة لتلك المخازن وبأكثر من وسيلة نقل.
- القرب النـــسبي للمخازن من الأسواق المستهدفة في الإستراتيجية التسويقية العامة بهدف اختصار عاملي الجهد والوقت.
- أن تكون المخازن ممكنة الحماية وهذا يستوجب قربها أو تواجدها بالقرب من الطرق العامة أو ضمن سيطرة أجهزة الأمن.
- مراعاة احتمالات التوسيع المستقبلية للمخازن التي يتم اختيارها تماشيا مع الأهداف المستقبلية لتوسع الشركة في الإنتاج والمبيعات.

وأي موقع يتم اختياره يتضمن مجموعة من التكاليف التي تتمثل أساسا في:[1]

- تكلفة المخازن نفسها (مبادئ، استهلاكات ومصاريف أخرى متعلقة بالمخازن).
- تكلفة رأس المال المستثمر في المواد المخزنة.
- تكلفة التأمين على المواد المخزنة.
- تكلفة تقادم بعض المواد أو السلع المخزنة.
- تكلفة المواد التالفة والتي قد ترتفع أو تنخفض حسب طبيعة المواد المخزونة وكذا حسب حجمها.
- تكاليف أخرى مرتبطة بتقديم الطلبيات أو أوامر التوريد أو بالشحن.
- تكاليف الخصومات المفقودة.

المطلب الثاني: النقل

يمكن تعريفه بأنه " مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى تحريك السلعة باتجاه المستهلك بالوسائل المناسبة وبالتكلفة المناسبة ".

[1] محمد إبراهيم عبيدات، "**إستراتيجية التسويق – مدخل سلوكي**-"، الطبعة الثانية ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ، سنة 1997، ص 234.

1- دور النقل:

تؤدي وظيفة النقل جملة من الأدوار الهامة منها:[1]

أ- التأثير في عملية الإنتاج:

تبرز أهمية النقل على مستوى المؤسسات الصناعية بشكل خاص من خـــلال تأثيره على سير المواد الخام أو نصف المصنعة الداخلة في عملية تصنيع السلعة النهائية، ولا يتحقق ذلك السير المنظم للمواد إلا من خلال تطبيق فعال واقتصادي للنقل ويضمن تحقيق السرعة والأمان والاقتصاد في حجم الخدمات المساعدة لإدامة الاستمرارية.

ب- الامتداد الجغرافي للسلع المنتجة:

تسعى المؤسسات أينما كان موقعها إلى محاولة الانتشار الجغرافي في مختلف المناطق إن استطاعت، من خلال إيصال مختلف الماركات من سلعها لتلك الأسواق الجغرافية المستهدفة، وفي الوقت المناسب. ولتحقيق استمرارية الاتصال الفعال فإنه لابد من وجود إدارة سليمة واقتصادية لوظيفة النقل في تلك الشركات.

ج- اختصار الزمن:

تساهم وظيفة النقل من خلال مختلف الوسائل المتاحة إلى اختصار الزمن المتمثل في عملية إيصال السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، واختصار الزمن يؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة من السلعة المنقولة وبالتالي على مجمل أرباح الشركة.

د- خلق منفعة مكانية:

تهدف عملية نقل السلع إلى تغيير المنفعة أو الفوائد التي تتضمنها السلع النهائية من مكان ذي منفعة حدية منخفضة إلى مكان آخر ذي منفعة حدية أكبر، ويكون عن طريق استخدام وسائل النقل المتوفرة والتي تترجم المنفعة المرجوة إلى واقع ملموس من وجهة نظر المستهلكين.

2- وسائل النقل:

هناك العـــديد من الوسائل التي يمكن للمؤسسة اختيارها بما ينـــاسب طبيعة وحجم المؤسسة، وتقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الوسائل المتاحة وهي:[2]

أ- السكة الحديدية:

بدأ استخدام السكة الحديدية كوسيلة نقل قبل استخدام السيارات في الدول المتقدمة، وقد تزايدت أهميتها كوسيلة نقل للمنتجات، وأهم ما يميز السكة الحديدية أنها تمكن المستخدم من نقل

[1] نفس المرجع السابق، ص 229.

[2] نفس المرجع السابق، ص 230.

كميات كبيرة من المنتجات ولمسافات طويلة ومما لا تتوفر عليه الوسائل الأخرى، وهو ما يفرض ضرورة التوجه نحو فرض نظام رقابة فعال وتبيين مؤهلين لضبط وتنظيم حركتها.

ب- السيارات والشاحنات:

أدى الانتشار الواسع لهذه الوسيلة إلى الاعتماد عليها بشكل رئيسي لنقل السلع والمواد الأولية، كما أن مرونتها وسرعة استجابتها في تلبية حاجات السلعة للمؤسسات والأفراد في نقل ما لديهم من سلع أو مواد أولية زاد من أهميتها، يضاف إلى ذلك التكاليف المعقولة للنقل باستخدام هذه الوسيلة مقارنة مع الوسائل الأخرى وسهولة الحصول عليها.

ج- النقل المائي:

عرفت هذه الوسيلة منذ القدم، وكانت السفن بأشكالها المختلفة وسيلة النقل الرئيسية واستمرت أهمية هذه الوسيلة وازدادت نظرا لانخفاض كبير في التكاليف مقارنة بباقي الوسائل، وتعد الوسيلة الأفضل لنقل المواد الزراعية وتجهيزاتها في بعض المناطق من العالم.

د- النقل بواسطة الأنابيب عبر البحار:

تطور هذا الأسلوب في النقل بعد اكتشاف النفط حيث أصبحت شركات النفط تميل إلى ضخ البترول الخام أو المكرر من خلال أنابيب، كما تستخدم هذه الوسيلة لنقل الحبوب، وأهم ما يميزها سرعتها المعقولة وانخفاض التكلفة إلى جانب عدم تعرض المواد المنقولة لعوارض بيئية أو طبيعية.

هـ- النقل الجوي:

تعتبر هذه الوسيلة من أحدث الوسائل في العصر الحديث، أهم ما يميزها سرعتها في نقل المواد والسلع، كما تمتاز بشموليتها الجغرافية حيث تستطيع المؤسسة استخدام هذه الوسيلة في مختلف المدن الرئيسية في الدول، ورغم أن تكلفتها مرتفعة إلا أنه لا ينظر إليها من هذه الوجهة إذا ما قورنت بسرعة إيصال السلع بالوقت والأوضاع المناسبة.

المطلب الثالث: المناولة

تعد المناولة من المهام الرئيسية لأية مؤسسة، فلابد من تفريغ المواد من وسائل النقل، وتقديمها لمطابقة المواصفات ثم إلى المخازن وترتيبها، ثم نقلها إلى الأقسام التي بحاجة إليها، وفي الأخير تقديمها إلى المستهلكين، وابتداء من وصولها ثم شحنها للمنتجات يتم نقلها ومناولتها عدة مرات قد تصل إلى 29 مرة.

وتعرف المناولة على أنها " تحريك المواد بهدف تجهيز وترتيب ووضع المواد في مكان يسهل عن طريقه حركتها وتخزينها ونقلها "[1].

وقد عرفتها جمعية المناولة الأمريكية على أنها " فن وعلم تحريك وتغليف وتخزين المواد بأي شكل سواء تلك المواد السائلة أو اللينة أو الصلبة "[2].

وتشمل هذه الحركة عدة حالات نذكر منها:

- نقل المواد ووضعها في المواقع المخصصة لها لأغراض التخزين والنقل.
- نقل المواد بين مراكز الإنتاج لأغراض إتمام العمليات الإنتاجية.
- نقل المواد وتخزينها لغرض الاستهلاك.
- التخزين بهدف تجهيز المواد لأغراض الشحن والتفريغ.

1- أهداف المناولة:

نذكر مجموعة من الأهداف:

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

2- وسائل المناولة:

تطورت الوسائل المستخدمة في عملية المناولة بشكل ملحوظ منذ الخمسينات، فقد زاد الإقبال عليها نتيجة لما تحققه من زيادة في معدلات الإنتاج وخفض التكاليف، وقد صاحب تطور وسائل المناولة تطورا في معدلات النمو، الإنتاج...الخ

[1] زكي خليل مساعد، مرجع سابق، ص 414.

[2] نفس المرجع السابق، ص 414.

تختلف وسائل المناولة بين الوسائل اليدوية التي تعتمد على الجهد البشري والوسائل الآلية التي تعتمد على القوة المحركة، وأهم هذه الوسائل:

أ- الوسائل اليدوية: هي الوسائل التي تعتمد على قوة العضلات في تحريك السلع مثل: الرافعات اليدوية، والعربات اليدوية.

ب- الوسائل الآلية: وتعتمد على قوة المحرك الذي يستعمل الاحتراق الداخليأو القوة المحركة منها الرافعات السلكية والإنسان الآلي المستخدم في مناولة المواد وأيضا المصاعد الكهربائية.

ج- الوسائل المائلة (الأنفاق): تستخدم الأنفاق المائلة لنقل المواد غير القابلة للكسر أو التلف.

د- الوسائل التي تعتمد على السحب والضخ: هذه الوسائل التي تستخدم في مناولة بعض المواد مثل الوسائل من الماء والنفط من الأحواض إلى ناقلات النفط.

كل هذه الوسائل التي تستعمل لهذا الغرض يتم اختيارها بطرق شتى.

3- اختيار وسائل المناولة وخصائصها:

أ- اختيار وسائل المناولة:

يعتمد اختيار وسيلة المناولة على معرفة طبيعة وحجم الخدمة المراد تقديمها، وكذلك على الظروف التي ستتم فيها الخدمة، وتكاليفها، والمفاضلة بين الوسائل المتاحة.[1]

ولكي يتم اختيار الوسيلة المناسبة ينبغي الأخذ بعين الاعتبار هذه الاقتراحات:

- ✧ تحديد خصائص المواد المراد تحريكها ومناولتها وتداولها ومواصفتها من حيث سيولتها وصلابتها أو كونها معبأة أو سائلة، ومعرفة وزنها وحجمها وقابليتها للكسر وتحملها للمناولة.
- ✧ كون استعمال وسيلة المناولة مؤقتة أو دائمة، فالاستعمال المؤقت يعني أن الإنفاق الاستثماري عليها غير محدد، أما إذا كانت الوسيلة دائمة أمكن الاعتماد على وسائل ذات ممرات ثابتة مع التحكم بالسرعة.
- ✧ تصميم المبنى: إن تصميم المبنى له أثر في اختيار وسيلة المناولة المناسبة، وغالبا ما يتقيد متخذ القرار بالتصميم القائم ويحاول معالجة الإعاقات التي يعاني منها في سبيل استخدام وسيلة مناولة مناسبة تتميز بالكفاءة والسرعة.

ب- خصائص وسائل المناولة:

يتطلب إجراء مقارنة تفصيلية بين الأنواع المختلفة التي يجري بينها المقارنة وهناك عدة خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار في هذا المجال منها:

- ⌑ تفضيل أن تكون الوسيلة المختارة مرنة في استخدامها.
- ⌑ سلامة استخدام الوسيلة وعدم تعرض العاملين فيها للحوادث عند الاستخدام.

[1] نفس المرجع السابق، ص 437.

- قدرة الوسيلة على التحمل ودرجة الاعتماد عليها، ومن المهم مراعاة درجة انتظام الوسيلة المختارة في أداء الأعمال المطلوبة.

المبحث الثالث: سياسات التوزيع

سياسة التوزيع عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تتبعها المؤسسة في تصريف منتجاتها إلى المستهلكين، ويعتمد في بناء هذه السياسات على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي باعتباره عملية ضرورية، ولا يقتصر إعداد هذه السياسات على المنتجات الجديدة فقط، بل يتعدى كل تطوير للمنتجات أو عند ظهور قنوات جديدة تستدعي إعادة النظر في السياسة التوزيعية المطبقة.

المطلب الأول: سياسة التوزيع المباشر

1- تعريفها:

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

كما يعرّف أيضا " التوزيع المباشر هو طريقة اتصال المنتج بالمستهلك النهائي والمشتري الصناعي من خلال القوى البيعية داخل المؤسسة ".[2]

وقد عرّفها زكي خليل المساعد على أنها "قيام المنتج أو المورد بإيصال السلع والخدمات دون الاعتماد على الوسطاء، وذلك عن طريق فتح متاجر تجزئة تابعة للمنتج أو المورد، أو التوزيع عن طريق الباعة المتجولين بين المستهلكين، أو عن طريق التوزيع الآلي".[3]

2- أسباب استخدام سياسة التوزيع المباشر:

هناك بعض الأسباب التي تبرر استخدام سياسة التوزيع المباشر نذكر منها:[4]

- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء، وبالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا، حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان سيحصل عليها الوسطاء.
- رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فعاليتها.
- عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات المؤسسة.

---

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

[2] محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 342.

[3] زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 376.

[4] محمد فريد الصحن، "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 248-249.

- عدم اقتناع المؤسسة بفعالية جهود الوسطاء.
- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن أسواق جديدة.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك المستهلك ومعرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة.

ولقد ارتبط لفترة طويلة مفهوم التوزيع المباشر بالخدمات، حيث تتميز السلعة ببعض الخصائص التي تجعل التوزيع المباشر أقصر وأنسب الطرق للحصول على السلعة، فحصول المستهلك على العديد من الخدمات الصحية، البنوك... يتطلب اتصالا مباشرا بين المنتج والمستهلك.

3- عيوب استخدام سياسة التوزيع المباشر:

- يتطلب جهودا ضخمة ونفقات باهظة في تدريب رجال البيع والإشراف على الرقابة عليهم.
- صعوبة الاحتفاظ بمخزون سلعي ضخم في أماكن مختلفة ومنتشرة لضمان الخدمة السريعة والتسليم السريع.
- ارتفاع تكاليف التمويل وزيادة المخاطر التي تصاحب فتح حسابات لعدد كبير من المستهلكين.

4- طرق التوزيع المباشر:

في معظم الأحيان لا يقوم منتجو السلع الاستهلاكية بالبيع مباشرة إلى المستهلك النهائي لذلك يقصد بالتوزيع المباشر اتصال المنتج بتجار التجزئة أو فتح محلات التجزئة لحساب المنتج أو البيع عن طريق مندوبي البيع. وهذه الطرق سنتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:[1]

أ- طوّاف رجال البيع:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة، حيث يعتمد المنتج أو المؤسسة على رجال البيع التابعين له، الذين يطوفون بعينات من السلع على مواضع المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين.

وترتكز هذه الطريقة على جهود رجال البيع حيث يقومون بإقناع المستهلك بالسلعة على ضوء العينات التي تقدم له، وفي حالة نجاح الجهود البيعية يقوم بإرسال البضاعة بعد أخذ الطلبية مباشرة إلى المستهلك.

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، "**التسويق**"، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995، ص 141-142.

وتفضل هذه الطريقة بما أنها تسمح ببذل جهود بيعية ضخمة ينتج عنها تحقيق مبيعات كبيرة، ومن المزايا أيضا:

- لا ينتظر مندوب البيع المشتري أو المستهلك ولكن يذهب إليه ويحاول أن يولد لديه الرغبة في الشراء.
- يظهر مندوبو البيع الكثير من الخبرة وفن البيع بما يفيد المستهلك ولا يعرضون سلعا كثيرة حتى لا يضعون المستهلك في حيرة الاختيار.
- يعرض مندوبو البيع سلعهم بأسعار منخفضة نسبيا بالمقارنة مع التي تعرضها المتاجر.
- إتاحة الفرصة لرجال البيع بالتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وشكاويهم بصورة مباشرة ومستمرة والعمل على معالجة المشكلات الخاصة بالسلع المباعة لهم.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع تكلفة استخدامها، حيث تحتاج المؤسسة إلى المئات من رجال البيع، وتعمل على تجريبهم والإشراف عليهم وإعداد خطوط السير الخاصة بكل واحد منهم.
- ارتفاع تكاليف العمولة التي يتقاضاها مندوبو البيع، وكذا عدم توفر رجال بيع أكفاء قادرين على تغطية جميع المناطق البيعية.
- ارتفاع تكاليف البيع حيث تقل قدرة رجل البيع في الحصول على طلبات كبيرة في حالة السلع الاستهلاكية.
- احتمال حدوث مضايقات بين مندوبي البيع والمستهلكين نتيجة للزيارات المتكررة والتي قد تحدث في أوقات غير ملائمة.

ب- متاجر تجزئة يملكها المنتجون:

يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر تجزئة لحسابهم تقوم ببيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك، وهذه الطريقة ليست واسعة الانتشار لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة لامتلاك هذه المتاجر.[1]

وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا منها:

- ينظر إلى هذه المتاجر كمراكز لتواجد المؤسسات في السوق حيث تستطيع جمع الكثير من المعلومات عن السوق مثل: ردود فعل المستهلكين، استجاباتهم، شكاويهم ...الخ.
- يمكن عن طريق هذه المتاجر الرقابة على الأسواق حيث تضمن عرض السلع المختلفة التي تنتجها المؤسسة، مما يجبر بعض الموزعين في بعض الأحيان على الاهتمام بالسلع وعرضها في السوق.

[1] محمد فريد الصحن، "**قراءات في إدارة التسويق**"، مرجع سابق، ص 251.

- يمكن استعمال هذه المتاجر لتجربة المنتجات الجديدة على نطاق محدود قبل تقديمها بشكل أوسع.

ومن عيوب هذه الطريقة نذكر ما يلي:

- ارتفاع تكلفتها نظرا للنفقات الطائلة المتعلقة بامتلاك متاجر تجزئة في عدد كبير من المناطق البيعية، أو استئجارها وتأثيثها.
- تحمل مخاطر التخزين وتقادم المنتجات.
- ضرورة توزيع عدد من الأنواع الأخرى للمنتجات حتى يتم إدارة هذه المتاجر بكفاية.

ج- البيع بالبريد العادي والإلكتروني:

يقوم المنتج من خلال هذه الطريقة ببيع منتجاته عن طريق البريد بنوعيه العادي والإلكتروني، حيث يقوم أولا بإعداد كتالوجات مصورة وملونة وشاملة فيها جميع البيانات من السلع التي يقوم ببيعها من حيث خصائصها ومواصفاتها الدقيقة وسعرها ووزنها وطريقة شحنها وطرق تسديد الثمن ...الخ، ثم إرسالها إلى المستهلكين المحتملين بأعداد هائلة بعدما يقوم المستهلك بإرسال الطلبية عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني، بعدها يتم شحن السلع بعد ذلك عن طريق وسائل النقل المختلفة، وقد تستلم أيضا عن طريق البريد.[1]

ومن مزايا هذه الطريقة:

- البيع بسعر أقل إلى المستهلك النهائي.
- الاعتماد على وسائل الإعلان التي توصل إلى المستهلك المعلومات الضرورية عن السلع.
- توفير للمستهلكين الراحة، حيث يشترون في منازلهم كل ما يحتاجونه.
- زيادة القوة الشرائية وارتفاع مستويات المعيشة.

إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب نذكر منها:

- تضاف نفقات النقل والشحن على ثمن البضاعة المعلن والتي قد تقضي على ميزة انخفاض السعر.
- لا يرى المستهلك السلعة قبل شرائها، لأن هناك الكثير من السلع التي يحتاج المستهلك لتجريبها قبل شرائها.
- غياب العامل الشخصي في عملية البيع مما يؤثر على رغبة المستهلك في الشراء وتحفيزه.

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، "**التسويق**"، مرجع سابق، ص 144، بتصرف.

د- البيع الآلي:

يقصد به البيع إلى المستهلك النهائي بطريقة آلية دون الحاجة إلى رجال البيع بواسطة ماكينات أوتوماتيكية صممت لهذا الغرض، حيث تعطي للمستهلك ما يطلب إذا دفع قيمة معينة في ثقوب خاصة بوضع النقود في الماكنة، وقد استخدمت هذه الطريقة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1920 في بيع السجائر والحلوى، ثم أدخلت تحسينات في تصميمها بحيث أصبح في الاستطاعة مناولة أصناف متعددة عن طريق هذه الماكينات، مثل أصناف الطعام البارد والساخن.[1]

ومن مزايا هذه الطريقة:

- تقدم للمستهلكين منفعة البيع 7 أيام/7 أيام و24 ساعة/24 ساعة.
- تفادي لمس السلعة بالأيدي.
- وجودها في أماكن قريبة للمستهلكين كالجامعات، الإدارات ومحطات المواصلات.

أما عيوبها:

- وجوب استعمال نقود معينة لتشغيلها.
- يجب أن يكون حجم السلع مناسبا لوضعها في الماكنة، ومن الواضح أن السلع الصغيرة الحجم فقط هي التي يمكن استخدامها في البيع الآلي.
- إمدادها بالسلع وتجميع ما يتحصل منها باستمرار.
- استمرار صيانة الماكينات وما يترتب عنه من تكاليف.
- وجود خلل أو عطل في الماكنات يؤدي إلى نفور الكثير من المستهلكين عن استعمالها.
- احتمال التلاعب من قبل بعض المستهلكين بغرض الحصول على هذه السلع دون دفع قيمتها.

المطلب الثاني: سياسة التوزيع غير المباشر

1- تعريفها:

يتم استعمال سياسة التوزيع غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء في إيصال المنتجات إلى المستهلكين أو المستعملين، نظرا لاتساع رقعة الأسواق التي لا يمكن للمنتج من تغطيتها من خلال اتصالهم المباشر مع المستهلك. ولهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك.

[1] صلاح الشنواني، "**الإدارة التسويقية، المفهوم والإستراتيجية**"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 280-281.

2- أسباب استخدام التوزيع غير المباشر:

هناك عدة أسباب وعوامل تؤدي بالمنتج إلى الاستعانة بالوسيط كحلقة بينه وبين المستهلك، من بين هذه العوامل نذكر:[1]

- انخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضعف الحصة السوقية وانخفاض المبيعات يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة اقل دون تحمل المنتج لأعباء كثيرة.
- التوزيع الآجل للوسطاء يسهل على أصحاب الإمكانات المادية المحدودة من تجار التجزئة من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجونها وغالبا ما يتم دفع المنتجات المشتراة بعد فترة محدودة أو في المرة المقبلة للشراء.
- البعد الجغرافي نتيجة لكبر حجم المؤسسة وضخامة إنتاجها، ومحاولة التوزيع في مناطق مختلفة وتزايد المسافة بين المستهلك والمنتج نتيجة لاتساع رقعة السوق، وبالتالي يضطر المنتجون إلى الاستعانة بخدمات الوسطاء المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين.
- ارتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة بحيث تحتاج إلى خدمات محدودة وجهد بيعي واتصال كبير وهذا ما يقوم به الوسيط فعلا.
- الدافع الأساسي لاستخدام الوسطاء يرجع إلى كفاءتهم العالية في أداء الأنشطة التسويقية، إذ يتميزون بالخبرة والتخصص والاتصال بالعملاء المشترين وإمكانية خدمتهم بدرجة عالية من الجودة.[2]
- اعتبار الوسطاء مورد خارج الميزانية في الوقت الذي ينظر إلى التكلفة المتزايدة باستمرار للتمثيل المباشر على أنها السبب الرئيسي لاعتماد بعض المنتجين على الوسطاء.

3- مزايا استخدام التوزيع غير المباشر:

إن الاستعانة بالوسطاء في عملية التوزيع يعود بفوائد على المؤسسة نذكر منها:

أ- التقليل من عدد الاتصالات والتبادلات:

يساعد الوسطاء في خلق درجة من التجانس والتوافق بين كل من العرض والطلب وكذلك لتقليل من العدد الإجمالي لحجم التبادلات، في حين عدم استعمالهم تتضاعف هذه العمليات والاتصالات،[3] كما يبينه الشكل التالي:

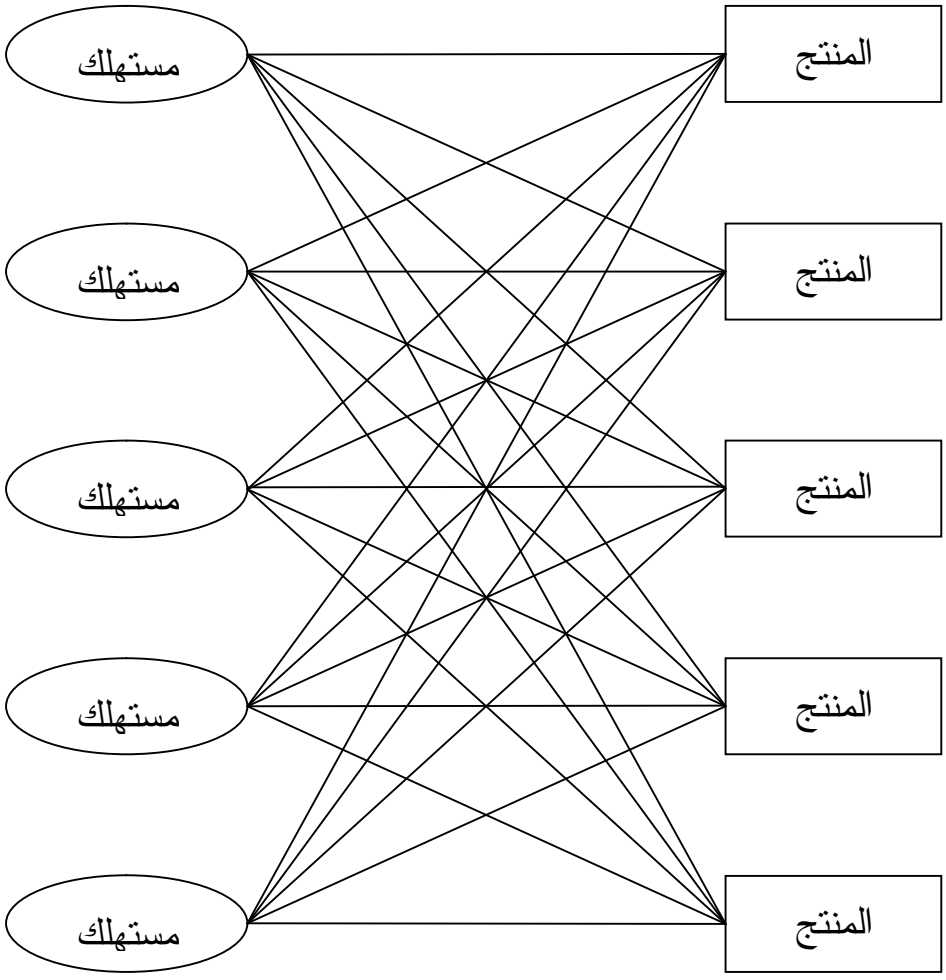
---

[1] محمد فريد الصحن، "**قراءات في إدارة التسويق**"، مرجع سابق، ص 253-254.

[2] محمد عصام المصري، "**التسويق: الأسس العلمية والتطبيق**"، مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص 106.

[3] إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 310.

الشكل رقم (01): الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين بدون وسطاء

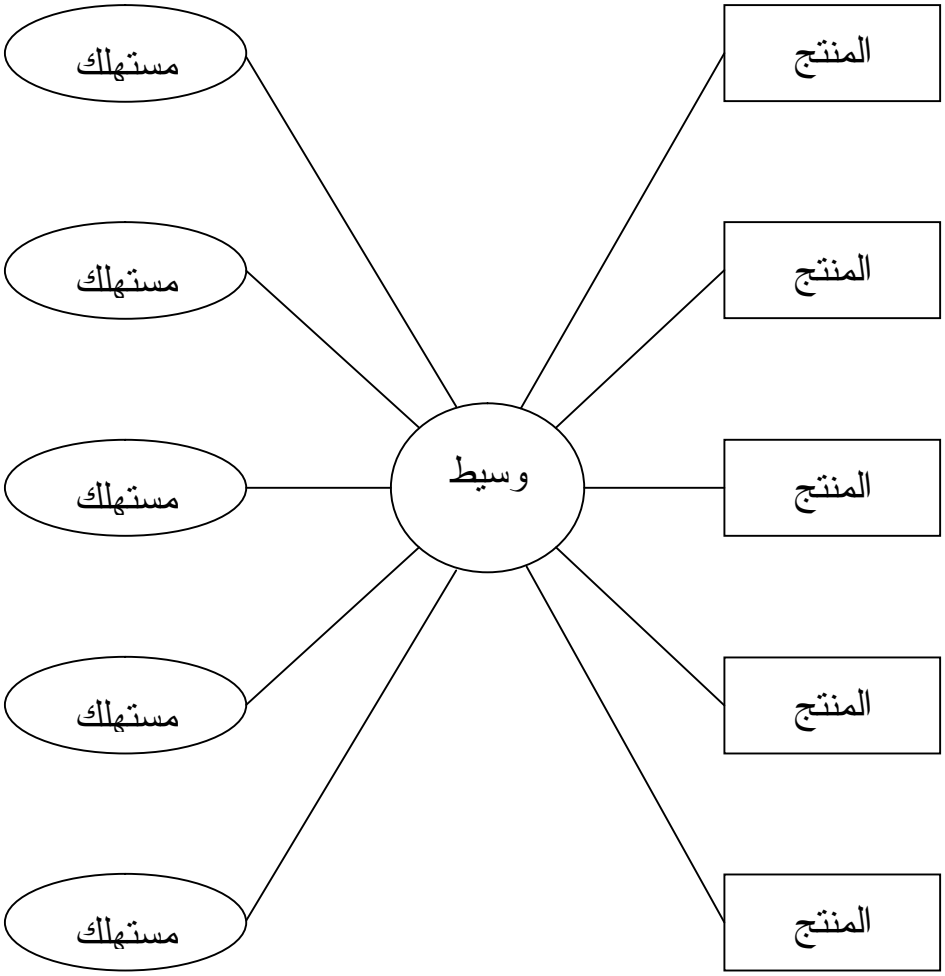


المصدر: شريف أحمد شريف العاصي، "**التسويق: النظرية والتطبيق**"، مصر، 2004، ص 307.

ويتضح من خلال هذا الشكل أنه في حالة وجود خمس منتجين وخمس مستهلكين ولا يوجد وسطاء في السوق، فإن كل منتج يضطر إلى عمل زيارة بيعية لكل مستهلك، وعليه فسوف يترتب على ذلك 25 اتصال أو زيارة بيعية (5×5) بما يصحب ذلك من عمليات الشحن، وكذلك العمليات الكتابية التي تصحب كل ذلك، بالإضافة إلى التكلفة.

ويمكن التغلب على كل هذه الصعوبات باستخدام الوسطاء، فإذا افترضنا وجود وسيط واحد فستنخفض عمليات الاتصالات إلى عشرة (5+5) كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين باستخدام الوسطاء



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

ب- القرب من الأسواق:

إن تمركز الوسطاء جغرافيا بالقرب من المستهلكين يقدم العديد من المزايا وبصفة خاصة للمنتجين، ويمكن حصر هذه المزايا في ميزتين أساسيتين:

- الوسطاء يمكن اعتبارهم مركزا للمعلومات عن طريق مدّ المؤسسة بالمعلومات عن أذواق المستهلكين، اتجاهات الطلب، ردود فعلهم عن السلع المعروضة، ولهذا تعتبر مصدرا هاما للمنتج في التنبؤ بالطلب وتخطيط المنتجات الجديدة.
- يمكن للوسطاء تحقيق محاكاة أفضل بين احتياجات المستهلك وبين السلع المعروضة، فعن طريق الوسطاء يمكن للمنتج معرفة الأنواع التي لا يقبل عليها المستهلك وأسباب عدم إقباله، فيقوم بدوره بتحسين هذه المنتجات أو إقصائها من المزيج السلعي وبالتالي تحقق التشكيلة المعروضة أفضل إشباع للمستهلكين.

ج- تقليل المخزون:

فوجود الوسطاء كحلقة وصل واتصال بين المنتج والمستهلك يمكّن المؤسسات من نقل بعض عبء التخزين إلى الوسطاء حتى تكون السلعة متاحة حين يطلبها المستهلك.[1]

د- 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]

4- طرق التوزيع غير المباشر:

هناك عدة طرق لهذا الأسلوب حتى يتمكن من إيصال وتوزيع السلع إلى المستهلكين، وتتعدد هذه الطرق بتعدد الوسطاء المستعملين والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- تجارة التجزئة:

تعرّف تجارة التجزئة بأنها " تتضمن العمليات والأنشطة التسويقية المرتبطة بشراء السلع والخدمات لغرض إشباع حاجات المستهلك الشخصية أو لإشباع حاجات عائلته أو أصدقائه ". وتتركز أنشطة تجارة التجزئة على تسهيل تبادل ونقل السلع التي تم تصنيعها إلى المستهلكين في الأسواق المستهدفة.[3]

وغالبا ما يكون لتجارة التجزئة اتصالات مباشرة مع المستهلكين الأمر الذي يمكنهم من تعديل المزيج التسويقي والسلعي تبعا لأية تغيرات قد تحدث في إمكانيات، أذواق وتوقعات المستهلكين المحتملين.[4]

ونظرا لاتساع مجالات تجارة التجزئة وتنوع أعمالهم، يمكن تقسيمهم وهذا حسب كمية الجهد التسويقي المطلوب، الملكية، مدى وأنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها، وكذا الوظائف المختلفة المؤداة بواسطة المتجر، ويوضح الشكل التالي مختلف التقسيمات لمتاجر التجزئة.

---

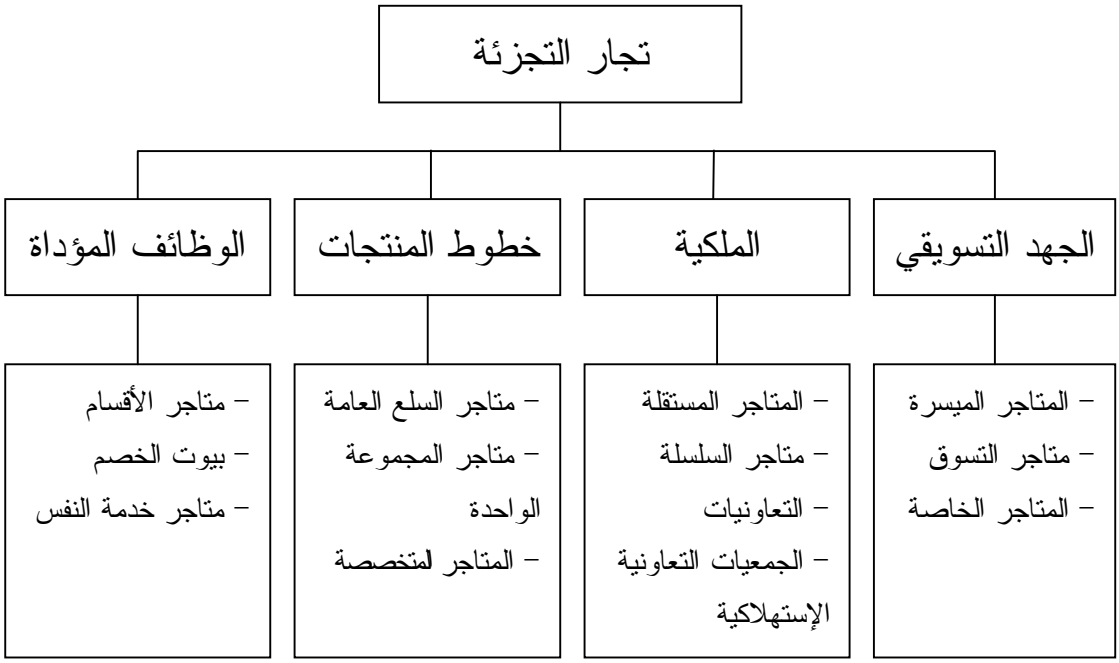
[1] محمد فريد الصحن، "**قراءات في إدارة التسويق**"، مرجع سابق، ص 256.

[2] شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 308.

[3] هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 153-154.

[4] محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق -مدخل سلوكي"، مرجع سابق، ص 302

الشكل رقم (03): التقسيمات المختلفة لتجار التجزئة



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

- **المتاجر الصغيرة (المستقلة):** هذا النوع من المتاجر واسع الانتشار في مدن وقرى دول العالم المختلفة، وغالبا ما يتولى صاحب المتجر نفسه أو أبناؤه أو أقرباؤه مهمة البيع والإشراف داخل المتجر، ويرتبط مالك المتجر بعلاقات شخصية واجتماعية مع زبائنه تجعله على دراية كبيرة باحتياجاتهم.[1]
- **متاجر السلسلة:** هي مجموعة من المتاجر تبيع نفس السلع، وتعمل تحت إدارة واحدة، وملكية واحدة، من خلال مركز رئيسي واحد يقوم ببعض الوظائف والأنشطة مثل الشراء المركزي، الإعلان، الإشراف والرقابة على أعمال البيع.[2]
- **الجمعيات التعاونية الاستهلاكية:** هي جمعية اختيارية يديرها ويمتلكها مجموعة من المستهلكين النهائيين الذين ينظمون أنفسهم بغرض إشباع حاجاتهم وطلباتهم من المنتجات والخدمات.

يتجه المستهلكون إلى التعامل مع هذه الجمعيات لأنهم يتميزون بميزة السعر المنخفض والخدمة الممتازة.[3]

---

[1] بشير عباس العلاق، "**التسويق الحديث، مبادئه، إدارته وبحوثه**"، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية، سرت، ليبيا ، 1996، ص 125.

[2] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 295.

[3] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، "**التسويق**"، مرجع سابق، ص 203.

➢ **متاجر الخدمة الذاتية:** هي متاجر للمواد الغذائية تفوق مساحتها 400م^2 ولا تتعدى 2500م^2، تقترح تشكيلة من المنتجات لا تتجاوز 1000 نوع كحدّ أقصى وبأسعار منخفضة، وتعتمد على الخدمة الذاتية.

وينقسم متجر الخدمة الذاتية إلى أقسام خاصة بكل نوع من الأنواع المختلفة من المواد الغذائية وتقوم بعرضها بطريقة جذابة، ونظرا لنجاح هذه المتاجر وتعرّضها للمنافسة في نفس الوقت اتجهت المتاجر إلى التوسع في عرض منتجات أخرى تشمل مستحضرات التجميل، والعطور، والأدوات المنزلية وغيرها، بالإضافة إلى تقديم العديد من الوجبات السريعة.[1]

ب- تجارة الجملة:

يعرّف مكتب الإحصاءات الأمريكي تجارة الجملة على أنها "هي المعنية بأنشطة الأشخاص أو المؤسسات الذين يبيعون إلى تجار التجزئة والتجار الآخرين، والمستعملين الصناعيين، والمؤسسات، ولكنهم لا يبيعون إلى المستهلكين النهائيين"[2].

من هذا التعريف نستنتج أن كل بيع تقوم به أيّ منشأة إلى أيّ طرف آخر (فيما عدا المستهلك الأخير) يعتبر بيعا بالجملة.

يقوم غالبية تجار التجزئة بشراء كميات صغيرة ويتوفر لديهم معرفة محدودة بالسوق، ومنتشرين جغرافيا على مساحات واسعا تبعا لامتداد المستهلكين النهائيين، ولا يملكون مقومات الاتصال المباشر بالمنتجين، وكذا الإمكانيات المادية والبشرية للإنفاق على مختلف الوظائف التوزيعية (النقل والتخزين...). لهذا ولسدّ الفجوة الموجودة بين تاجر التجزئة وبين المنتجين، تقوم تجارة الجملة بحلقة الوصل بينهم من خلال تجميع أوامر العديد من تجار التجزئة، وبالتالي تكوين سوق صغير للمنتج.

ويمكن تقسيم تجار الجملة إلى عدة أنواع وهذا على أساس نطاق السلع المتعامل فيها، أساس السوق المتعامل معه، أساس الوظائف المؤداة وكذا على أساس ملكية المنشأة، والجدول التالي يوضح أسس تقسيم أنواع تجار الجملة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 207-208.

[2] محمد عبد الله عبد الرحيم، "**إدارة قنوات التسويق**"، مطبعة كلية الزراعة، القاهرة، 1993، ص 52.

الجدول رقم (03): أسس تقسيم أنواع تجار الجملة

الأساس	الأنواع
1- نطاق السلع المتعامل فيها	- تجار جملة للسلع العامة - تجار جملة لخطوط إنتاجية محدودة - تجار جملة لسلع متخصصة
2- السوق المخدوم	- تجار جملة عاديين للسوق الاستهلاكي - تجار جملة للمنتجات الزراعية - تجار جملة للسلع الصناعية (الموزع الصناعي)
3- الوظائف المؤداة	- تجار جملة يقومون بجميع الوظائف التسويقية - تجار جملة يقومون بوظائف محدودة
4- ملكية المنشأة	- تجار جملة مستقلين - تجار جملة غير مستقلين (مكاتب بيع للمنتج)

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

- **تجار جملة ذوي الخدمات الشاملة:** ويقوم هذا النوع من تجار الجملة بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة لتجار التجزئة مثل: إيصال البضاعة، وتخزينها، والائتمان والمساعدات الترويجية ...الخ.[1] هذا النوع ينقسم أيضا من حيث التخصص في السلع المتعامل بها إلى ثلاثة أقسام:
  - **متاجر جملة للسلع العامة:** تقوم بتوزيع تشكيلة واسعة ومختلفة من السلع غير المتجانسة، وتتعامل مع عدد كبير من تجار التجزئة.
  - **متاجر المجموعة السلعية المحدودة:** تقوم بيع مجموعة سلعية متجانسة كالأدوات الكهربائية أو المنزلية... وتتصف هذه المتاجر بنوع من التخصص.
  - **متاجر جملة للسلع المتخصصة:** تقتصر على توزيع سلعة واحدة أو مشتقاتها كالسجائر والشاي والقهوة... وتتصف هذه المتاجر بمستوى عال من التخصص.
- **تجار جملة ذوي الخدمات المحدودة:** هذا النوع يختلف عن النوع الأول من تجار الجملة من ناحية الخدمات المقدمة، حيث لا يقدم جميع الخدمات السابق ذكرها، بل يقتصر على خدمتي الامتلاك والتخزين، وينقسم هذا النوع إلى عدة أقسام هي:
  - **تجار النقدية « Cash and Carry »:** ويصطلح عليها ادفع وارفع « Payer et Porter » حيث تحتوي هذه المتاجر على مخازن كبيرة ذات خدمة ذاتية محجوزة للتجار

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 280.

والمتخصصين فقط، يتم فيه تغطية جميع حاجات الزبائن من مختلف المنتجات، كما أنه يتميز عن تجار الجملة التقليديين الذين يقدمون امتيازات وتسهيلات في الدفع لزبائنهم بالدفع فورا ونقل بضاعتهم.[1]

➢ **تجار الشاحنات:** يمتلك تجار الجملة شاحنات مزودة بالسلع المختلفة، يقومون بزيارات إلى متاجر التجزئة لعرض السلع عليهم، حيث يقدم هذا النوع خدمات كبيرة كنقل السلع إلى المتجر، مثل مواد البقالة المختلفة، ويستفيد من هذا الأسلوب تجار التجزئة في المدن الصغيرة البعيدة، والمناطق النائية، ومن عيوبه ارتفاع التكلفة.[2]

ج- السماسرة والوكلاء:

يساهم كل من السمسار والوكيل في تصريف المنتجات، لكن يختلفان من حيث حيازة السلع وحدود السلطات التي يمنحها لهم المنتجون.

➢ **السماسرة:** هم الوسطاء الذين يعملون على تقريب وجهات النظر بين البائعين والمشترين لإتمام عملية البيع، ولا يمتلك السماسرة المنتجات المباعة، بل إنهم يمثلون البائع أو المشتري في العملية البيعية، ولا يتحمل السمسار أيّ مسؤولية اتجاه هذه العملية، ويتلقى السمسار عمولة يتحملها الشخص الذي يسعى للحصول على خدمات، سواء البائع أو المشتري، وتحدد تلك العمولة بالاتفاق الشفهي أو التحريري.[3]

ولا يملك السمسار حرية لتحديد 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.

وترجع أهمية السماسرة إلى أنهم يملكون المعلومات عن الظروف السوقية في صناعة معينة سواء في جانب العرض منها أو جانب الطلب عليها، ولذلك يستطيعون إمداد العملاء بالمعلومات اللازمة وعن أفضل طريقة للتعامل.[4]

➢ **الوكلاء:** هم وسطاء يعملون كممثلين لمنتج أو عدة منتجين غير متنافسين في منطقة جغرافية محددة، ولهم الحق في التفاوض لتحقيق المعاملات مع طرف ثالث، ويتم الاستعانة بهم من جانب

---

[1] C.Chabot, R. Stephan, « **Commerce – Distribution – Force de vente** », la documentation Française, Paris, 1997, p 73.

[2] ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 281-282.

[3] زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص 382.

[4] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، "**التسويق**"، مرجع سابق، ص 215.

المنتج اطمئنانا إلى معرفتهم الوثيقة بالسوق المحلية، فضلا على أنهم يحصلون على عمولة على المبيعات.[1]

ويمكن تقسيم الوكلاء إلى الأنواع التالية:

- **وكيل الشراء:** يعتبر وكيل الشراء رجل أعمال مستقل يقوم بإتمام عملية الشراء لحساب عملائه تحت إشرافهم ورقابتهم، حيث يعدّ أحيانا بمثابة إدارة مشتريات لدى بعض المؤسسات وخاصة صغيرة الحجم، يختلف وكيل الشراء عن باقي الوسطاء في أنه يمثل المشتري فقط، وعلى عكس السمسار فإن علاقته تستمر مع عملائه على أساس عقد طويل الأجل، ويتقاضى وكيل الشراء مكافأته على شكل عمولة أو على أساس راتب شهري.[2]
- **وكيل البيع:** يتولى وكيل البيع مهمة توزيع جميع السلع لمنتج معين أو لعدد من المنتجين غير المتنافسين وهذا نظير حصوله على عمولة.

ولا تقيّد حرية وكيل البيع بأيّ قيود للتعامل في مناطق معينة، وله تأثير واضح على الأسعار وشروط البيع، إذن وكيل البيع يقوم بوظيفة البيع كاملة بدلا عن المنتج.

- **وكيل المنتج:** يحتل وكيل المنتج مكانا وسطا بين السمسار ووكيل البيع، فهو يختلف عن وكيل البيع من ناحية قيامه ببيع جزء من إنتاج الموكّل ، كما يختص بالتوزيع في منطقة محددة، ويختلف عن السمسار في أن عدد موكليه محدود، كما أن منطقته محدودة ويبيع طبقا لشروط يضعها موكّلوه.

ويتقاضى وكيل المنتج عمولة تقل عن تلك التي يتقاضاها وكيل البيع نظرا لقلة الخدمات المقدمة.[3]

- **وكيل الاستيراد والتصدير:** يتعامل هذا الوكيل مع طرفين (المستورد والمصدّر) على أن يكون تعاملهم في التجارة الخارجية وليس التجارة الداخلية، ويرتبط وكلاء الاستيراد والتصدير بعقود تجارية مع موكليهم بخصوص المنطقة الجغرافية المستخدمة، والسلطات المخوّلة بخصوص الأسعار وشروط البيع.

ويستخدم المنتج وكلاء الاستيراد والتصدير في حالة تقديمه منتج جديد أو في حالة عدم خبرته السوقية في الأسواق الخارجية التي يتعامل بها.[4]

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال –الأساسيات والتطبيق–**"، مكتبة الشقري، مصر، 1998، ص 473.

[2] هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، مرجع سابق، ص 100.

[3] نفس المرجع السابق، ص 107.

[4] نفس المرجع السابق، ص 110.

المطلب الثالث: العلاقة مع الوسطاء

بعدما تطرقنا إلى سياسات التوزيع المختلفة، سوف نقوم بالتعرض إلى العلاقة الموجودة بين المنتج والوسطاء.

1- معايير اختيار الوسطاء:

هناك مجموعة من المعايير من أجل اختيار الوسطاء:

أ- تغطية السوق:

إن حجم السوق المرتقب والمستهدف خدمته يعتبر من المعايير الهامة في اختيار الوسطاء، فقدرة الوسطاء على تغطية السوق ومن ثم المناطق البيعية المكونة له يعطي للشركة ميزة تفضيلية في السوق الذي تخدمه وبطبيعة الحال يرتبط ذلك بطبيعة السلعة مدى استعداد المستهلك لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها.

ب- الرقابة:

يرغب مديري التسويق في العديد من الحالات تحقيق رقابة على السلع التي يقومون بتسويقها والأسواق التي يخدمونها، وعادة تقل درجة الرقابة على السلعة كلما تم انسيابها من عضو لآخر، ويؤثر هذا بطبيعة الحال على استراتيجيات الشركة التسويقية وصورتها الذهنية، ومن ثم يكون على المنتج أن يختار الوسطاء بطريقة تضمن معها إمكانية تحقيق رقابته على الأسواق.

ج- التكلفة:

يجب على المنتج أن يفاضل بين استخدام قوى بيعية في التوزيع المباشر أو استخدام وسطاء على أساس المعيار الاقتصادي وربحية كل طريقة حيث أن كل بديل سوف يقدم مستوى مختلف من المبيعات والتكاليف وبالتالي الأرباح.

ومن ناحية أخرى تلعب التكاليف دورا في الاختيار المباشر للوسطاء، بحيث يفضل اختيار الوسطاء الذين يقبلون هوامش ربح أقل ونسب خصم معينة.

د- القدرة على التكيف:

وتعني مرونة المنتج في تغيير الوسطاء عند الرغبة في ذلك، فهناك قيود معينة تفرض عند اختيار الوسطاء يصعب تغييرهم في الأجل القصير مثل استخدام الوكلاء يترتب عليه التزام طويل الأجل حيث قد يظهر وسطاء يكونون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

2- وظائف الوسطاء:

يمكن إيجاز الوظائف التي يؤديها الوسطاء الموزعين كما يلي:[1]

[1] محمد فريد الصحن، "**قراءات في إدارة التسويق**"، مرجع سابق، ص 256-257.

أ- **البحوث:** فجمع المعلومات ضروري لتخطيط وتسهيل عملية التبادل وتفيد المنتج في تخطيط وتنفيذ الوظائف التسويقية.

ب- **الترويج:** بحيث يقوم الوسطاء بالتأثير على المستهلكين لشراء السلعة وترويج منتجات المؤسسات وعرض السلعة بطريقة جذابة بالإضافة إلى اشتراكهم في بعض الأحيان في برامج الترويج التي يقوم بها المنتجون.

ج- **الاتصال:** فهم أقرب الحلقات اتصالا بالمستهلك والحصول على ردود أفعالهم والقيام بإقناعهم بالشراء.

د- **المفاوضة:** فالوسيط يقوم نيابة عن المنتج بالاتفاق النهائي مع المشتري الصناعي والمستهلك النهائي في بعض السلع على السعر وبعض الشروط الأخرى حتى يتم نقل ملكية السلعة للمستهلك.

هـ- **التوزيع المادي:** فالوسطاء لهم دور كبير في تخزين ونقل السلع وتحمل العديد من الأعباء نتيجة لقيامهم بهذا الدور.

و- **التمويل:** من خلال قيام بعض الوسطاء بتقديم الائتمان التجاري والنقدي إلى العملاء المختلفين وبالتالي يساعدون في تصريف السلعة، بالإضافة إلى قيام بعض تجار الجملة بشراء مقدما من المنتجين إنتاج المؤسسة لفترة معينة، وبالتالي يعتبر نوعا من أنواع التمويل.

ك- **تحمل المخاطر:** بحيث يتحمل الوسطاء الكثير من المخاطر نتيجة لشرائهم السلع وتخزينها لحين ورود الطلب عليها مع التعرض للعديد من المخاطر مثل انخفاض الأسعار، تغير أذواق المستهلكين، تغير الزي والموضة (في بعض السلع) أو خطر التلف، وهذه المخاطر جميعها تنشأ بسبب الاحتفاظ بالسلع لفترة طويلة.

ي- **الملائمة:** عن طريق عرض السلع التي يرغبها المستهلك في مجموعات وتشكيلات تتفق مع احتياجات المستهلك وذلك بالاعتماد على:

- **التنسيق:** وتتمثل في وضع السلع ذات الفوائد النسبية المتشابهة أو المتقاربة في أماكن متقاربة، مثل وضع أصناف من الصابون على رف أو رفوف متجاورة.
- **التصنيف:** وتتمثل في ترتيب وتصنيف السلع المتشابهة وعزلها عن السلع غير المشابهة لها، ويتطلب هذا وضع درجات تشير إلى الجودة مثل تصنيف البيض حسب أحجامه وأصنافه.
- **التجميع:** وتتمثل في تجميع السلع المتشابهة التي يتم تطويرها والتي تتشابه من ناحية متطلبات إنتاجها أو توزيعها.

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

♦ **التصنيف الترتيبي:** وضع سلع معينة من مجموعات مرغوبة من قبل المشتري وخاصة في محلات التجزئة، كأن يضع صاحب بقالة صغيرة مجموعة من السلع الطازجة للحليب والزبدة في مكان محدد من ثلاجة البقالة.[1]

3- تسيير العلاقات مع الوسطاء:

من أجل توزيع السلعة أو الخدمة يتطلب من المنتج التسيير بشكل حسن وعقلاني للعلاقات مع الوسطاء الخارجين من أجل الحصول على تميز عن طريق توزيع ومتابعة المنتجات عند الوسطاء.

أ- الحصول على تميز:

لا يكتفي المنتج باختيار الوسطاء الملائمين الذين يتمكن من خلالهم توزيع منتجاته، بل عليه إقناع هؤلاء الوسطاء ببيع منتجاته من خلال قوتهم في التفاوض مع الموزعين وتوضيح الفائدة المجانية من خلال توزيعهم لمنتوجه.[2]

إضافة إلى المساعدات المختلفة التي تقدم للوسيط من أجل تسهيل عملية بيع المنتوج نذكر النقاط التالية:

▪ **القيام بتوضيح فوائد المنتوج للوسيط أو الموزع:**

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

- مستوى مبيعات عالية، ومن ثم رقم أعمال مهم.
- حركة سريعة للمخزونات.
- هامش توزيع مرتفع.
- جدية وكفاءة المنتج فيما يتعلق بجودة المنتوج، انتظام وسرعة تسليمه، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع.
- النتائج الإيجابية التي تنعكس على صورة الموزع للمنتج.

---

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

[2] D. Lindon, F. Jallat, « **Le marketing, études moyens d'action stratégie** », 5éme édition, Dunod, Paris, 2005, p 167-168.

- تحقيق نتائج إيجابية لمبيعات منتجات أخرى من خلال الصورة الجديدة للمنتوج المباع من طرف الموزع أو الوسيط.

▪ **المساعدة والمزايا المقدمة من المنتج للوسيط:**

لكي يتحصل المنتج على ميزة خاصة بمنتجاته يقوم ممثليه بتقديم مزايا ومساعدات تجارية مختلفة للوسطاء من أجل تسهيل عملية البيع وتحقيق عائد من خلال:

- مساعدات مالية من خلال تقديم تخفيضات سعرية للموزعين من أجل تحقيق هامش ربح مريح.
- خدمة ما بعد البيع من تصليح وصيانة مضمونة من قبل المنتج.
- مساعدات إشهارية للمبيعات ويعنى به المخطط الترويجي والإشهاري الذي يعمل به المنتج من أجل خلق طلب قوي على منتوجه.
- مساعدات ونصائح للمبيعات حيث يقدم ويضع المنتج تحت تصرف الوسيط رجال متخصصين في فن العرض، وكذا في تنشيط المبيعات.
- وفي بعض الحالات نجد المنتجين يقدمون وعود بالتوزيع الوحيد لموزع محدد أو من خلال قناة توزيعية معينة.

ب- متابعة المنتوج عند الموزع:

المستوى الثاني من تسيير العلاقات بين المنتج والوسيط بعد الحصول على تميز المنتوج هو متابعة المنتوج، فلا يكفي فقط الحصول على تميز المنتوج من قبل الوسطاء لكي يباع بطريقة جيدة، فالحصول على تميز يدفعه للبيع، أما المتابعة فتعتبر قوة البيع الخاصة بالمنتج وتتم من خلال زيارات ممثلي المنتج وكذا فن العرض.[1]

▪ **زيارات ممثلي المنتج للوسيط:**

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

- الوصول إلى التحكم والسيطرة على المنتوج من طرف الموزع.
- ضمان وتأمين كفاية مخزونات الموزعين من المنتجات.
- إعلام الموزعين عن المنتجات الجديدة المقدمة من طرف المنتج إضافة إلى العمليات الإشهارية والترويجية المحضرة.

[1] D. Lindon, F. Jallat, op.cit, p 169.

- التأكد من أن الموزعين يقومون بمجهودات كافية لبيع المنتجات ومساعدتهم على ذلك ودائما في إطار هذه المهمة يظهر دور فن عرض المنتج.

▪ فن العرض من قبل المنتج:

فن العرض (marchandising) هو: " مجموع الطرق والوسائل التي تهدف لضمان تقديم جيد للمنتوج في نقاط البيع، من أجل تسهيل عملية الشراء للزبائن النهائيين"[1].

ويعرف أيضا على أنه: " مجموع الطرق والتقنيات والقرارات التي تعالج عرض ووضع المنتجات في أماكن ونقاط البيع، والتي تهدف إلى زيادة المبيعات من خلال الاستجابة وتلبية طلبات الزبائن "[2].

وفن العرض شبيه بأي طريقة من طرق تسيير المخزونات والمتاجر، وللموزع أو التاجر القرار والسلطة النهائية أمام المنتج تكمن وظيفته في تقديم الاستشارات والنصائح عن طريق ممثله الذي يبدي رأيه في طريقة ترتيب وتصنيف المنتجات في أجنحة البيع.[3]

ومن هنا لا يقف دور المنتج وممثله رجل البيع على إنهاء العملية البيعية وتسليم ما قام ببيعه للوسيط، بل عليه أن يتأكد من أن السلعة موجودة في الأماكن والمستوى الذي يمكن أن يراها العميل ويتعرف عليها دون جهد أو تعب، بل عليه أن يشارك في إعداد المكان والترتيب الخاص بتلك السلع بما يساعد على التصريف النهائي للمنتجات خاصة أن المهارات الفنية لعرض المنتجات لا تتوفر لدى الكثير من الموزعين والتجار.

وعرض السلع يمكن أن يخلق عناصر التشويق لدى المتعاملين للشراء أو لتكرار الشراء. ويمكن المساعدة في عملية العرض من خلال:[4]

- التأكد من أن المنتجات مصفوفة ومعروضة بشكل منظم بحيث يترك آثاره في نفوس المتعاملين.
- التأكد من أن العرض يتم في أماكن ذات إضاءة تسمح برؤية المنتجات وإمكانية تعرف المتعاملين عليها.
- أن تكون الأسعار (عند الضرورة) موضحة بطريقة تتناسب مع نوعية المنتجات.
- ملاحظة ممثلي المنتج عند زيارتهم لأماكن البيع سلوك بعض العملاء عن الشراء أو عدم الشراء وسلوكهم في الاختيار ومناقشتهم في الأمور المتعلقة بمنافعهم.

---

[1] Ibid, p 169.
[2] Jaques Lendrevie et autres, « **Mercator** », 7éme édition, Dalioz, Paris, 2003, p 477.
[3] Ibid, p 478.
[4] طلعت أسعد عبد الحميد، "**الجديد في فن البيع المتميز: كيف تجذب عميلا**"، الطبعة الرابعة، مكتبة الشقري، مصر، 1999، ص 207-208.

• تعلم الوسطاء الذين يتعاملون مع المنتج كيف يلتقطون العميل العابر الذي يأتي مندفعا لشراء السلعة متأثرا بطريقة عرضها.

4- تنمية العلاقات مع الوسطاء:

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

▪ **الوظائف التي يقدمها المنتج للموزع:**

بعد اتخاذ القرارات الخاصة بجدوى استخدام الوسطاء واختيارهم فإن من المنطقي أن تسعى المؤسسة من جانبها إلى إقامة ومن ثم الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع هؤلاء الموزعين، فالمؤسسة التي تنظر إلى الوسطاء على أنهم يكوّنون معها فريقا واحدا يعملان نحو تحقيق مصالح مشتركة، ستتمكن من الحصول على تعاونهم وتحقق في نفس الوقت أهدافها التسويقية.

يعتمد ذلك المدخل بصفة أساسية على مدى تفهم المؤسسة لحاجات ودوافع الوسيط، فبدلا من النظر إليه على أنه وسيلة لتصريف السلعة نظير هامش ربح معين، يجب عليها أن تعمل على استمالة الوسطاء للعمل معها على تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت، فبنفس القدر الذي يتوقع المنتج من الوسيط قيامه ببعض المهام، فإن الوسيط يتوقع أيضا من المنتج أن يقوم ببعض الوظائف مثل:[1]

- تقديم منتجات مقبولة في السوق.
- العمل على تقديم منتجات جديدة من وقت إلى آخر.
- تقديم مساعدات فنية وترويجية ومالية للوسطاء.
- العمل على تثبيت الاسم التجاري وخلق تفضيلات المستهلكين للسلع عن طريق الجهود الترويجية.
- مكافأة الوسيط الذي يعمل بإخلاص ومعاملته معاملة خاصة تختلف عن الوسطاء غير المتعاونين.

من بين أهم النقاط التي يعتمد عليها المنتج لتنمية العلاقات الطيبة مع الوسطاء وضمان تعاونهم نذكر:[2]

▪ قيام مندوبي المؤسسة بالزيارات الدورية للوسطاء لحل مشاكلهم والوقوف على وضع المنتجات في السوق مع تلبية طلبات الوسطاء من المنتجات، خاصة تلك التي تتعرض في وقت معين لانخفاض الكمية المعروضة منها.

---

[1] محمد فريد الصحن، "**قراءات في إدارة التسويق**"، مرجع سابق، ص 291-292.

[2] نفس المرجع السابق، ص 292-293.

- مساعدة الموزع في تحديد الحجم المناسب للمخزون الواجب الاحتفاظ به من السلع المختلفة وتوضيح طرق التخزين المناسبة التي لا يترتب عليها أي تلف للسلعة.
- عدم إتباع سياسة التحميل بمعنى فرض كميات معينة من سلعة غير رائجة مقابل الحصول على كميات سلعة رائجة، وبدلا من هذا يمكن إتباع أساليب الترغيب مثل: رفع هامش الربح عليها أو إعطاء تسهيلات في الدفع أو خصومات معينة...الخ.
- تقديم بعض المساعدات الترويجية للوسطاء مثل الملصقات الورقية، أدوات لعرض السلعة عليها، بعض الهدايا في المناسبات...الخ.
- تدريب عمال البيع لدى تجار الجملة والتجزئة على فن البيع وكيفية معالجة المشاكل التي تواجههم في السوق.
- عقد مؤتمرات سنوية للوسطاء لمناقشة مشاكل التوزيع والموضوعات الخاصة بالسلع الجديدة ويناسب هذا الأسلوب بصفة خاصة الوكلاء الوحيدين للسلع المعمرة والخاصة.

وتقوم بعض المؤسسات بربط الحوافز المقدمة للوسطاء بما يقدموه من خدمات متعلقة بالتغطية الجغرافية، توافر السلعة في الأماكن المناسبة، الخدمات الفنية المقدمة، والمعلومات السوقية، فيتم الاتفاق مع الوسطاء على وضع مكافآت مبنية على أسس وشروط معينة.

5- تقييم أداء الوسيط وصفات نجاحه:

أ- تقييم أداء الوسيط:

يجب أن ينظر المنتج إلى اختيار الوسطاء على أنها عملية مستمرة، بمعنى أنه يجب أن يقوم بمراجعة دورية لأداء كل وسيط وتقييمه على أساس معايير يضعها لهذا الغرض، والهدف من هذا التقييم هو التأكد من استمرار صلاحية الوسيط للعمل في سلسلة توزيع سلعة المنتج.

ومن العوامل التي يأخذها المنتج كمعايير لتقييم أداء الوسيط نجد حجم المبيعات الذي يحققه الوسيط مقارنة بحصة المبيعات التي يكون المنتج قد وضعها له. ومن العوامل أيضا كمية المبيعات المردودة من الوسيط إلى المنتج، كما يأخذ المنتج في الاعتبار الجهود الترويجية التي يبذلها الوسيط لسلعة المنتج، ومدى انتظامه في دفع التزاماته، والشكاوي التي قد ترد إلى المنتج من العملاء ضد الوسيط. وهناك أيضا الظروف الاقتصادية العامة والتي يجب أن تأخذ في الحسبان عند تقييم أداء كل وسيط.[1]

ب- الشروط التي يجب أن تتوفر في الوسيط لنجاح أعماله:

من أجل نجاح الوسطاء يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات:[2]

[1] صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 306.

[2] هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، مرجع سابق، ص 113-114.

- **الصفات الشخصية:** وتتمثل في:
  - القدرة والرغبة في العمل.
  - قوة الشخصية والقدرة على الإقناع والبيع.
  - الحنكة والقدرة على التفاوض.
  - الخبرة والمهارة في مجال البيع.
- **الصفات المادية:** وتتمثل في:
  - **الإمكانيات المادية (رأس المال):** لابد أن يتوفر الوسيط على رأس المال يمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.
  - **الخبرة السوقية:** يجب أن يكون على علم تام والمستمر بحالة الطلب والعرض للأسعار السائدة في السوق.
  - **عنصر تنظيم العمل والموقع:** يعد عنصر تنظيم العمل والموقع من العوامل الأساسية لنجاح عمل الوسطاء.

خلاصة الفصل:

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

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

الفصل الثاني

قنوات التوزيع وأسس اختيارها

تمهيد:

يتطلب تسويق المنتجات توزيعها أي نقلها بعد إنتاجها وتوصيلها للعملاء أو المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين، وهذا لا يتم إلا باختيار المسار السليم لسير هذه المنتجات من مواضع الإنتاج إلى مواضع الاستهلاك، هذا المسار يسمى قناة التوزيع، وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل والذي سنتعرض فيه إلى مفاهيم عامة عن قناة التوزيع، طريقة تسييرها وإدارتها وكذا القرارات المتعلقة باختيارها.

المبحث الأول: ماهية قنوات التوزيع

يتعرض هذا المبحث إلى مفهوم قنوات التوزيع، أشكالها، مختلف مستوياتها وكذا أنواع قنوات التوزيع.

المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع

1- تعاريف: تعددت المفاهيم والتعاريف ويمكن أن نعرض منها ما يلي:

- **التعريف الأول:**

يعرّف كوتلر القناة التوزيعية على أنها "مجموعة من المتدخلين الذين يتحملون أنشطة التوزيع، بمعنى الأنشطة التي تقوم بتمرير المنتوج من مرحلته الإنتاجية إلى مرحلته الاستهلاكية".[1]

- **التعريف الثاني:**

تعرّف قناة التوزيع على أنها " الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي في السوق ".[2]

- **التعريف الثالث:**

هي " مجموعة المؤسسات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة ".[3]

- **التعريف الرابع:**

تعرّفها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها " هيكل المنشآت التي تسوق من خلالها المنتجات سلعا كانت أو خدمات "، وتؤكد الجمعية في تعريفها على ناحيتين أولهما أن هناك عدد من المؤسسات تربط بين المنتج والمستهلك، وثانيهما أن هذه المؤسسات تعمل في الربط بين إنتاج واستهلاك منتوج أو منتجات معينة.[4]

من خلال عرض التعاريف السابقة نستطيع القول أن قنوات التوزيع هي المسالك أو الطرق التي تسلكها السلعة أو الخدمة في انسيابها من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل

---

[1] P. Kotler, B. Dubois, « **Marketing management** », 10éme edition, public union ed, Paris, France, 2000, p 524.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "**التسويق المعاصر**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية رمل، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 318.

[3] هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، مرجع سابق، ص 20.

[4] زيدان محمد، "**التوزيع في المساحات الكبرى**"، رسالة ماجستير، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1993-1994، ص 25.

الصناعي بحيث تشمل كل المؤسسات التسويقية التي تسهل عملية الانسياب، وتشمل قناة التوزيع أكثر من حلقة أولها المنتج وآخرها المستهلك، كما يمكن اعتبار قناة التوزيع أنها مجموعة التدفقات التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل في:

- **التدفق المادي للسلع:** وهو التحول الفعلي للسلع من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.
- **تدفق الملكية:** ويصف هذا التدفق التنقل الفعلي للملكية من مؤسسة تسويقية إلى أخرى.
- **تدفق الدفع:** ويشير هذا التدفق إلى دفع المستهلك لقيمة 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 المكوّنة للقناة.

والجدير بالذكر أنه في الكثير من الأحيان، من خلال الممارسة، يستعمل مصطلحي القناة أو المنفذ كمرادفين لبعضهما البعض.

2- أهداف القناة التوزيعية:

ليس من السهل تحديد أهداف القناة التوزيعية بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح، فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافا توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى.

ومع ذلك فقد تكون الأهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسات الجديدة التي لا تزال في بداية عملها ونشاطها، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعتها. وعموما فإن أهم أهداف القناة التوزيعية 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 والوقت المناسبين وبأقل تكلفة.

[1] هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، مرجع سابق، ص 21.

المطلب الثاني: أشكال قنوات التوزيع

1- تعريف قنوات التوزيع على أساس طولها:

يتم تحديد شكل القناة التوزيعية على أساس طولها، ومن هنا نميز ثلاثة أشكال:[1]

- **القناة المباشرة:** هي قناة 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.

2- مستويات قنوات التوزيع:

إن التمييز بين قنوات التوزيع من حيث الطول يستند أساسا على عدد المستويات التي تتألف منها كل قناة، ونقصد بالمستوى كل هيئة سواء كانت شخصا أو مؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية بيع السلع واكتساب ملكيتها. استنادا إلى ذلك، فإن كلا من المنتج والمستهلك للسلعة يؤلف بحدّ ذاته طرفا من أطراف قناة التوزيع وبصفة عامة هناك أربع مستويات لقنوات التوزيع.[2]

أ- 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 لتلبيتها لحاجات الزبائن الذين لا يجدون متعة في السوق.

ب- قناة التوزيع ذات المستويات الثلاث: بالإضافة إلى كل من المنتج والمستهلك كطرفين في قناة التوزيع، فإن وسيطا واحدا 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.

ج- 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 لتوزيع السلع الاستهلاكية، وفي حين أن الوكيل بالعمولة والموزع الصناعي يظهران عادة بين المنتج والمشتري في سوق السلع الصناعية.

د- قناة التوزيع ذات المستويات الخمسة: بالإضافة إلى المستويات الأربعة التي ذكرت سابقا، فإن مستوى آخر متمثلا بوكيل العمولة أو الوسيط التاجر الذي يبرز في هذه القنوات، فقد يكون

---

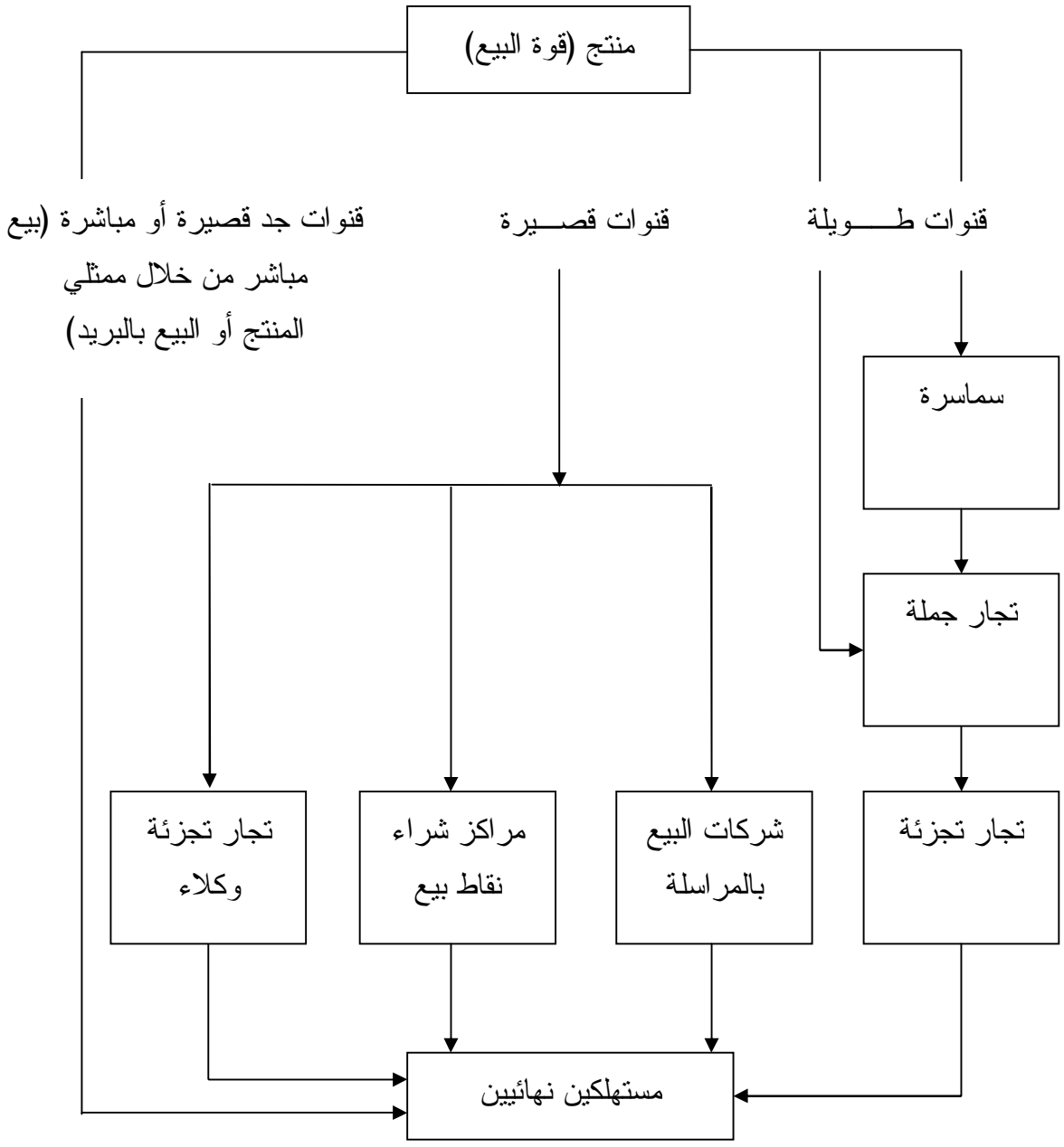
[1] Yves Chirouze, op.cit, p 576-577.

[2] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 40.

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 طولا في بعض الحالات إلا أن صعوبة السيطرة على عمليات التوزيع يقف عائقا أمام استخدام المنتجين لمثل هذا النوع من القنوات. والشكل التالي يوضح هذه المستويات الخمسة لقنوات التوزيع حسب طولها:

الشكل رقم (04): طول قنوات التوزيع



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

من خلال الشكل، يتضح بأنه يمكن للمنتج أن يعتمد في توزيع منتجاته إما على قنوات التوزيع المباشر أو عل قنوات التوزيع غير المباشرة، بحيث لا تضم قناة التوزيع المباشر أي وسيط بل تقتصر على فقط على كل من المنتج، أو وسيط تابع للمنتج، أي أن المنتج في هذا النوع من القنوات يقوم بتوزيع منتجاته مباشرة إلى المستهلك، بينما تصم قنوات التوزيع القصيرة أو الطويلة إلى جانب كل من المنتج و المستهلك واحدا أو أكثر من الوسطاء سواء تاجر جملة أو تاجر تجزئة.

3- خصائص قنوات التوزيع:

لكل من القنوات القصيرة والطويلة مزايا وعيوب نذكر منها ما يلي:

أ- مزايا وعيوب القنوات القصيرة:

- **المزايا:**
  - توفير الخصومات والعمولات التي يحصل عليها الوسطاء المتعددون عند القيام باستخدامهم في إيصال السلعة إلى المستهلك.
  - يختار المنتج القناة القصيرة لأنها تقربه من المستهلك أكثر وتسمح له بالاطلاع على سلوكه ودوافعه مما يمكنه من تحديد حجم مبيعاته.
  - تعتبر مناسبة لتوزيع السلع التي تتميز بقابليتها السريعة للتلف أو العطب أو التقادم وهي التي تتطلب عناية مباشرة من طرف المنتج.
- **العيوب:**
  - القيام بوظيفة الإنتاج والتوزيع من طرف المنتج يجعله يتحمل أعباء اكبر قد تجعله لا يقوم بتلك الوظيفة على الشكل الأمثل الذي يحقق له مزايا التخصص.
  - اختيار المنتج لقناة قصيرة يقلل من مقدرته على عرض كميات كبيرة من منتجاته في مختلف الأسواق، وبشروط اقتصادية خاصة إذا كانت إمكانياته المادية والمالية محدودة.[1]

ب- مزايا وعيوب القنوات الطويلة:

- **المزايا:**
  - إن عدم تركز المستهلكين في مناطق معينة وموحدة يؤدي بالمنتج إلى استعمال الوسطاء خاصة إذا كان هذا المنتج غير معروف في السوق أو كانت السلعة جديدة ولم يسبقها ترويجا كافيا.
  - إن الاستعانة بالوسطاء والوكلاء في حالة التوزيع يمكن المنتج من التفرغ تماما والتخصص في عملية الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج كما ونوعا.

[1] P.Kotler, B. Dubois, op cit, p 500-501.

- إن استعمال الوسطاء يمكن المنتج من الاستفادة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق من حيث الطلب والسعر والمنافسة، وعلى إثرها يقوم المنتج بإعداد خطة تسويقية مناسبة.

- **العيوب:**
  - الاستعانة بالوسطاء لا يمكن المنتج من الاتصال بالمستهلك وبالتالي التعرف على سلوكه.
  - استعمال القنوات الطويلة غير ملائم للسلع سريعة التلف والسلع الصناعية ذات التقنيات الكبيرة.[1]

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع

تختلف قنوات التوزيع وفقا لحاجات الأسواق وحاجات المستهلكين الموجودين في هذه الأسواق، وقد تعتمد المؤسسة في توزيعها لمنتجاتها 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. وتتحدد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع وفقا للتصنيفات الرئيسية للسلع والخدمات المتعارف عليها مثل السلع الاستهلاكية، السلع الصناعية والخدمات.

1- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية: هناك خمسة نماذج لتوزيع السلع الاستهلاكية الموجهة إلى المستهلكين النهائيين، هذه النماذج هي:[2]

أ- من المنتج إلى المستهلك: المنتج ← المستهلك النهائي.

وهي المباشرة والأقصر من بين نماذج التوزيع الأخرى فقد يبيع المنتج إما عن طريق البيع الشخصي، البريد أو عن طريق محلات ثابتة يمتلكها، مثال ذلك: دار نشر الكتب تبيع مباشرة إلى طلبة الجامعة. هذه القناة تلازم السلع سريعة التعرض للتلف، الأمر الذي يؤدي بالمنتج إلى توزيعها مباشرة على المستهلك وكذلك في حالة ارتفاع قيمة السلع وحاجتها إلى مجهودات ترويجية كبيرة إلى جانب السلع ذات التقنية العالية.

ب- البيع إلى متاجر التجزئة: المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

يفضل استخدام هذه القناة في حالة السلع ذات الاستهلاك الواسع، والتي تتمتع بطلب مرن واسع النطاق وتتخذ هذه الطريقة عدة أشكال منها البيع بواسطة السيارات كما هو الحال بالنسبة لمنتجي المشروبات، الحليب ومشتقاته... ويتم التعامل مع متاجر التجزئة الصغيرة والكبيرة.

---

[1] زيدان محمد، مرجع سابق، ص 40.

[2] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 36-37.

ج- البيع إلى متاجر الجملة: المنتج← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

هذه القناة تعد القناة التقليدية يتم اعتمادها في حالة عدم قدرة تاجر التجزئة على الشراء بكميات كبيرة، وكذا في حالة صغر حجم المنتجين وتعدد محلات التجزئة وانتشارها.

استخدام هذه القناة يلزم المنتج بالاطلاع على كل تجار الجملة والتجزئة، والاختيار على أساس الخدمات التي تقدمها ومحاولة الاستفادة من المزايا الممكنة، وتعتبر هذه القناة من القنوات الطويلة نسبيا مقارنة بالأنواع السابقة.

د- البيع بواسطة الوكيل: المنتج ← الوكيل ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

بدلا من استخدام تجار الجملة يستخدم بعض المنتجين الوكيل للوصول إلى أسواق التجزئة خاصة تجار التجزئة كبيري الحجم، وكمثال على ذلك توزيع الأدوات المنزلية.

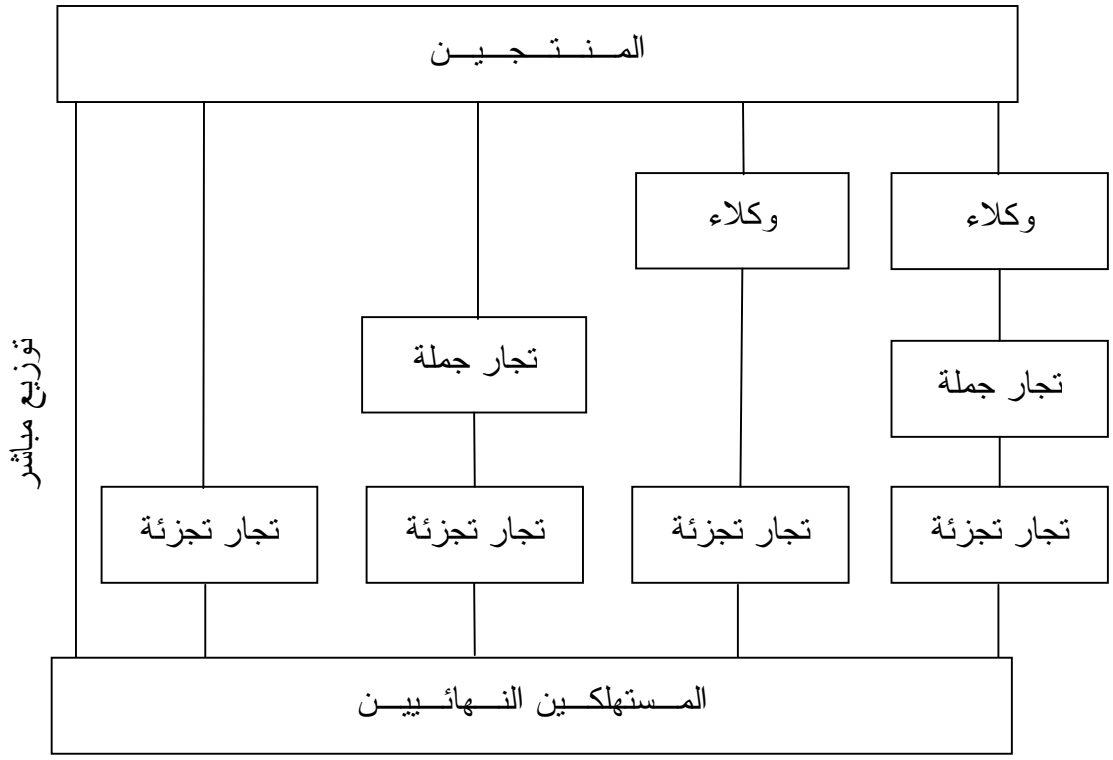
هـ- البيع بواسطة الوكيل إلى متاجر الجملة:

المنتج← وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

في هذا النموذج لا يكون التعامل مباشرة مع تاجر الجملة وإنما بالاعتماد على وكيل يلعب دور الوساطة، دون أن تنتقل إليه الملكية مقابل عمولة يحصل عليها، ويعتبر هذا النوع من قنوات التوزيع أطول قناة لأنها تحتوي على أكبر عدد من الحلقات.

والشكل التالي يوضح قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

الشكل رقم (05): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر: محمد فريد الصحن، "**التسويق، المبادئ والتطبيقات**"، مرجع سابق، ص 280.

2- قنوات توزيع السلع الصناعية:

على عكس المنتجات الموجهة إلى المستهلك النهائي فإن المنتجات الموجهة لمنظمات الأعمال تستخدم بشكل أكبر مفهوم أو سياسة التوزيع المباشر، فالشركة المنتجة للمنتجات الصناعية تستخدم رجال البيع لديها أو أي شكل آخر من أشكال التوزيع المباشر ويعود ذلك إلى صغر حجم أسواقها مقارنة بسوق المنتجات الموجهة للمستهلك النهائي، كذلك يعود التوزيع المباشر إلى درجة تعقيد المنتجات المباعة في هذا السوق من الناحية الفنية.

والنماذج الأكثر شيوعا للوصول إلى المستهلك الصناعي هي:[1]

أ- من المنتج إلى المستعمل الصناعي: المنتج ← المستعمل الصناعي.

وهي قناة مباشرة وقصيرة تصل بين المنتج والمستعمل النهائي، وتستخدم في حالة السلع الصناعية الكبيرة المرتفعة الثمن، ولعل أبرز الأسباب التي تدفع المنتج للاتصال مباشرة بالمستعمل الصناعي هو ارتفاع سعرها، بحيث مرورها بأكثر من حلقة يؤدي إلى زيادة سعرها وبالتالي انخفاض الطلب عليها، كذلك السلع الضخمة يصعب تداولها من سوق لآخر وهو ما يحتم على المنتج بيعها بنفسه.

ب- وجود موزع صناعي بين المنتج والمستعمل الصناعي:

المنتج ← موزع صناعي ← المستعمل الصناعي.

في هذه القناة يعتمد المنتج على موزع كفء يمكنه من تصريف حجم كبير من منتجاته، وهناك عدد من العوامل يجب الاهتمام بها عند اعتماد هذه القناة، وهي مدى استعداد الموزع لتوزيع هذه السلع، وكذلك مركزه وشهرته في السوق وقدرته على تخزين حجم كبير من السلع، بالإضافة إلى إمكانية الموزع المادية والمالية.

ج- وجود وكيل وسيط داخل قناة التوزيع: المنتج← وسيط وكيل ← مستهلك صناعي.

تلجأ بعض المؤسسات التي ليس لها إدارات تسويقية إلى هذه القناة ويتناسب أيضا هذا النوع مع المؤسسة التي تريد دخول أسواق جديدة.

د- وجود وسطاء في قناة التوزيع:

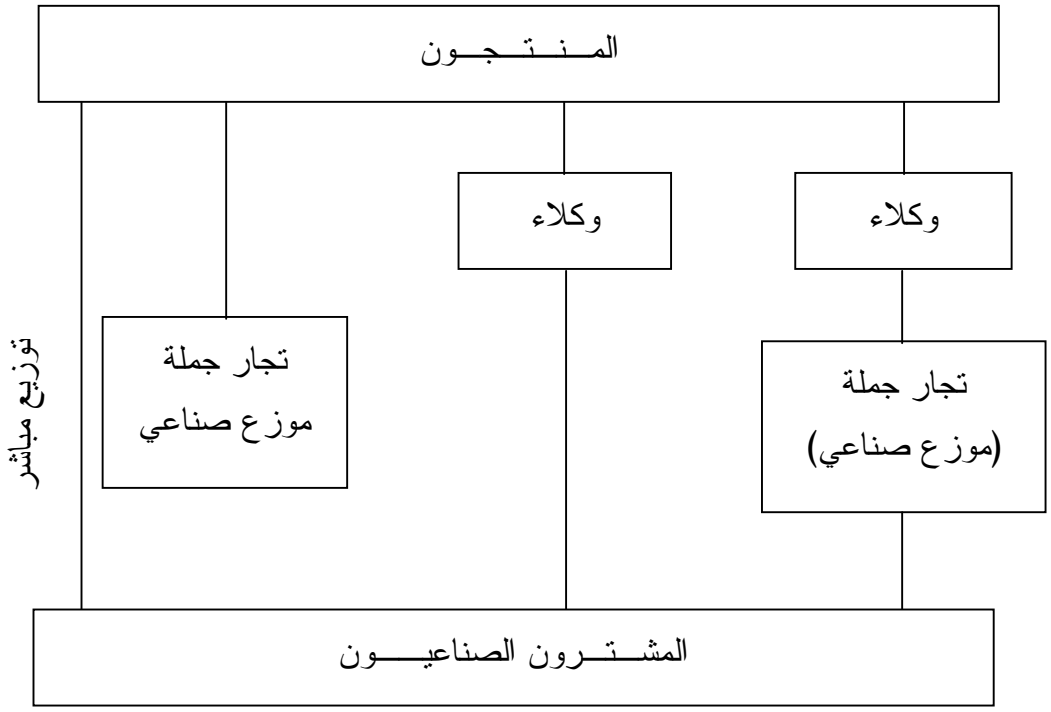
المنتج ← وسيط وكيل ← موزع صناعي ← مستهلك صناعي.

هو أطول مسلك يستعمل لبيع السلع للمستهلك الصناعي بكميات صغيرة بحيث يلجأ إلى الموزع الصناعي بدلا من البحث عن المستهلك الصناعي.

ويمكن الاعتماد على الشكل التالي لفهم قنوات توزيع السلع الصناعية:

[1] زيدان محمد، مرجع سابق، ص 34.

الشكل رقم (06): قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: محمد فريد الصحن، "**التسويق، المبادئ والتطبيقات**"، مرجع سابق، ص 280.

3- قنوات توزيع الخدمات:

إن الحديث عن قنوات التوزيع لا يقتصر على السع الملموسة فقط بل يشمل أيضا السلع غير الملموسة والمتمثلة في الخدمات، فهي تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة، ومن بين النماذج الأكثر شيوعا نجد:[1]

أ- من المنتج إلى المستهلك: المنتج (مقدم الخدمة)← المستهلك (المنتفع)

لأن الخدمة غير ملموسة، فإن الأنشطة الإنتاجية والبيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك، لهذا تستخدم قناة التوزيع المباشرة، وكمثال على ذلك نجد الخدمات الصحية، الخدمات الشخصية كالحلاقة ...الخ.

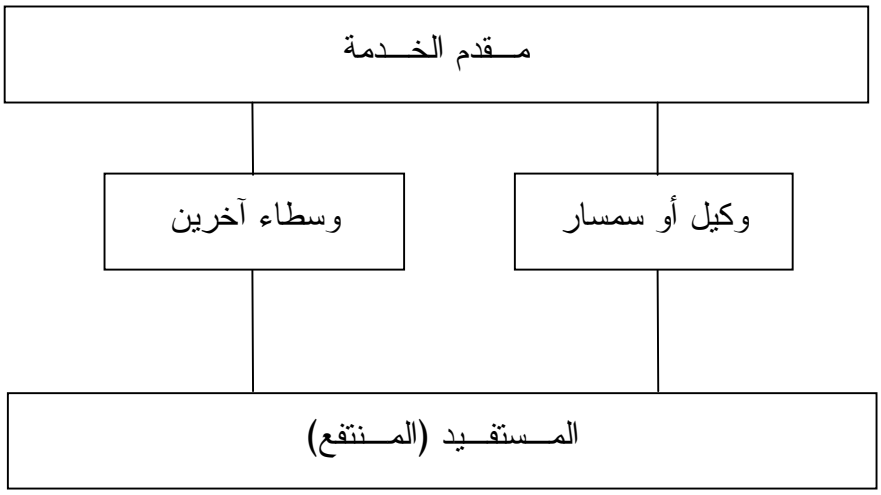
ب- من المنتج إلى الوكيل إلى المستهلك: المنتج (مقدم الخدمة) ← وكيل ←المستهلك (المنتفع)

في هذه الحالة نجد بعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج إلى المستهلك مثل وسائل الإعلان، التأمين، العقارات... مثل هذه الخدمات يمكن استخدام الوكلاء في توزيعها.

والشكل التالي يوضح مختلف قنوات توزيع الخدمات:

[1] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 38.

الشكل رقم (07): قنوات توزيع الخدمات



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

المبحث الثاني: تخطيط قنوات التوزيع

يعتبر قرار اختيار قناة التوزيع المناسبة من أهم القرارات والأكثر حساسية التي تواجه إدارة التسويق، فهذا القرار ليس بالأمر السهل لما له من أثر على السياسة العامة للمؤسسة باعتباره يؤثر إلى حد بعيد على سعر البيع الذي يدفعه المستهلك، حيث يتم اختيار القناة المناسبة على أساس دراسة مجموعة من العوامل والمحددات المرتبطة بكل بديل ممكن، والاختيار المناسب هو الذي يسهل أكثر عملية انسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك، هذا ما سنقوم بالإجابة عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل المحددة لاختيار قنوات 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]

[1] مصطفى كمال وهبه، "**التوزيع: المبادئ– الطرق– الإستراتيجيات**"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 18– 19.

1- العوامل المتعلقة بالمستهلك:

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

ب- 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 لعدد ضخم من العملاء (كما في حالة بيع أصناف البقالة والألبان) يتم البيع من خلال قنوات طويلة نظرا لصعوبة قيام المنتج بالبيع لآلاف من العملاء.

ج- الانتشار الجغرافي للعملاء: في حالة البيع لعملاء مركزين جغرافيا 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 عاجزا عن الاتصال المباشر بهم ويضطر لاختيار قناة توزيع طويلة.

د- 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 لحدّ ما.

2- العوامل المتعلقة بالسلعة:

أ- 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.

ب- 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.

ج- 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

يقوم ببيعها وتقديم الخدمة لها لذلك يقوم بتوزيعها مباشرة للمستهلكين، أو على أكثر تقدير بيعها من خلال موزعين ومعتمدين وحيدين من خلال قنوات التوزيع القصيرة، على عكس السلع غير الفنية كالمنتجات الاستهلاكية فهي سهلة المنال وتوزع بصورة غير مباشرة.

د- 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.

هـ- 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 نسبيا.

3- العوامل المتعلقة بالشركة المنتجة:

أ- الموارد المالية البشرية 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.

ب- 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.

ج- 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 وأيضا تسهّل عليها دراسة الطلب وتتبع اتجاهاته.

د- 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 فلابد وأن تستخدم

قناة التوزيع الموارد المتاحة من أفراد، أموال، وعناصر فنية، وتأخذ في اعتبارها تلك القيود التي قد تواجه في ممارستها مثل القيود القانونية، التنافسية، التقنية والفنية.[1]

4- العوامل الخاصة بالوسطاء:

أ- 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.

ب- 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.

ج- 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.

د- سياسات المنتجين والموزعين: يتوقف اختيار المنتج التوزيع المباشر وغير المباشر من خلال الموزعين على مدى قبول هؤلاء الموزعين لسياسات المنتج 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.[2]

5- العوامل الخاصة بالبيئة:

أ- 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 يتفادى المنتج في بعض الأحيان استخدام قنوات التوزيع للسلع المنافسة خوفا من تسريب معلومات عن سياسة المؤسسة من طرف الموزعين للمؤسسات المنافسة.

---

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

[2] مصطفى كمال وهبه، مرجع سابق، ص 19.

ب- 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.

ج-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.

المطلب الثاني: بناء قنوات التوزيع (شبكة التوزيع)

إن عملية بناء شبكة التوزيع واختيار قنوات التوزيع المناسبة سواء الداخلية أو الخارجية تمرّ بخطوات عديدة وهي:

1- تحديد الاحتياجات الخدمية للمستهلك:

فالخطوة الأولى في بناء شبكة التوزيع هي تحديد الخدمات التي يمكن أن يقدمها أعضاء قناة التوزيع للمستهلكين، حتى يمكن المنتج من بناء شبكة التوزيع التي تحقق أو توفر أعلى قيمة يريدها المستهلكون من قناة التوزيع، ولتحديد ما يريده المستهلكون يتضمن الإجابة على تساؤلات عديدة مثل:

- ✓ هل يريد المستهلكون الشراء من المواقع (المتاجر) القريبة منهم أم هم على استعداد للانتقال مسافات للشراء من مراكز التسوق ؟
- ✓ هل يريد المستهلكون الشراء من المتجر أم من خلال التليفون أو بالبريد ؟
- ✓ هل يريد المستهلكون أن يتم نقل السلع لهم بسرعة أم يمكنهم الانتظار فترة لاستلامها ؟
- ✓ هل يريد المستهلكون أن يوفر لهم الموزعون تشكيلات عريضة من السلع أم يريدون الشراء من الموزعين المتخصصين ذوي التشكيلات المحدودة ؟

ويتم تحديد الاحتياجات الخدمية للمستهلك من خلال وسائل عديدة أهمها الاستقصاء (الاستبيان)، وفي الواقع إن تقديم جميع الخدمات التي يرغبها المستهلك يترتب عنه ارتفاع الأسعار بمقدار تكلفة الخدمات، لذا يجب على المنتج أن يوازن بين مستوى الخدمات المطلوبة والارتفاع في سعر السلع نتيجة لحساسية المستهلك للارتفاع في الأسعار.

2- تحديد الأهداف:

بعد تحديد الخدمات التي يريدها العملاء من شبكة التوزيع فإن الخطوة الثانية هي تحديد أفضل القنوات التي توفر هذه الخدمات وترتبط أهداف التوزيع بـــ :

- **التواجد:** أي تواجد المنتجات في السوق في متاجر معينة وكذلك على الأرفف في المتاجر.
- **الترويج:** أي الجهود الترويجية التي يجب القيام بها.

- **خدمة المستهلك:** أي الدور الذي تقوم به المتاجر في تقديم الخدمات قبل وبعد البيع مثل التركيب والنقل والصيانة.
- **المعلومات التسويقية:** أي إمكانية الموزعين في رصد اتجاهات المبيعات ومتابعة نشاط المنافسين.

3- تحديد بدائل قنوات التوزيع:

وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ ثلاث قرارات أساسية وهي:

أ- تحديد نوع الوسطاء: من المعلوم أن هناك أنواع مختلفة من متاجر التجزئة كما أن هناك العديد من متاجر الجملة وتختلف كل هذه الأنواع في نوعية الخدمات التي تقدمها والتكاليف المرتبطة بها، لذلك على المنتج أن يحدد نوع الوسطاء الذين سوف توكل لهم مهمة توزيع منتجاتها من حيث الوسطاء المتاحين ويتوقف هذا على عاملين مهمّين:

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

ب- تحديد عدد الوسطاء: وهنا يتم تحديد نطاق التوزيع المتبع، هل يكون التوزيع مكثف أم انتقائي أو محدود.

ج- اختيار الوسيط: يختلف المنتجون في قدرتهم على جذب الموزعين للتعامل معهم فبعض المنتجين المشهورين مثل شركة " تويوتا" و"جنرال إليكتريك" لا يجدون صعوبة في اختيار الموزعين الذين يقومون بتسويق منتجاتهم في حين يواجه البعض الآخر صعوبة في ذلك.

أما عملية اختيار الوسيط (الموزع المناسب) فسنتطرق لها بالتفصيل في المطلب التالي.

المطلب الثالث: اختيار قناة التوزيع المناسبة

عملية اختيار الوسيط المناسب تمر بثلاث خطوات وهي:

أولا- اختيار الوسيط المناسب:

1- إيجاد وحصر الموزعين المرتقبين:

هناك العديد من الطرق لإيجاد الموزعين المرتقبين، ومن بين هذه الطرق:[1]

أ- رجال البيع العاملون في المؤسسة: حيث يمكن لرجل البيع أن يحدد أنسب الوسطاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في المستقبل في المنطقة البيعية التي يعمل بها حيث يراه كل فترة ويمكن أن يجمع المعلومات اللازمة عنه بسهولة.

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق**"، مرجع سابق، ص 442- 443.

ب- المصادر التجارية: وهي البيانات المنشورة في الغرفة التجارية، اتحادات العمال والجمعيات الخاصة بتجمعات الموزعين.

ج- الاتصال المباشر من الوسطاء: تقوم العديد من المؤسسات بتحديد قنوات التوزيع المرتقبة من خلال الاستفسارات التي ترد إليها من بعض الوسطاء في السوق.

د- الإعلان: تقوم العديد من المؤسسات بالإعلان عن قبول التعامل مع وسطاء محددين وفقا لشروط معينة تضعها المؤسسة، حيث تتلقى المؤسسة الطلبات الخاصة بهم وتقوم باختيار أنسبهم وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا في العالم العربي.

هـ- المستهلكون: يقوم المنتجون باختيار الوسطاء وفقا لآراء المستهلكين حيث يحدد المنتج مدى إقبال المستهلكين وثقتهم ببعض المتاجر مما يدفعه إلى التعامل معها، ويتم ذلك عادة من خلال استقصاء المستهلكين للتعرف على الصفات المطلوبة للوسيط الذي يمكن التعامل معه.

و- مصادر أخرى: تتضمن البنوك ودليل الهاتف وكذا وكالات الإعلان ...الخ.

2- تحديد معايير اختيار الموزع الأمثل:

عند اختيار أعضاء قناة التوزيع فإن على المؤسسة المنتجة أن تحدد الخصائص المميزة للموزع الأفضل الذي سيتولى تسويق منتجاتها، ويعتمد في عملية الاختيار على عدة معايير أهمها:[1]

- ✓ مبيعات الموزع وأرباحه.
- ✓ إمكانيات الموزع الحالية والمستقبلية في البيع لقطاعات السوق المستهدفة والتي تسعى الشركة المنتجة في الوصول إليها.
- ✓ كفاءة جهاز البيع لدى الموزع أي عدد البائعين ومؤهلاتهم ومدى كفاءتهم في تحقيق المستوى البيعي المطلوب تحقيقه.
- ✓ سياسات الموزع الخاصة بالمنتجات ومدى تناسبها مع احتياجات المنتج.
- ✓ موقع الموزع بالنسبة للمراكز التجارية أو مراكز التسوق أو المتاجر الأخرى المنافسة.
- ✓ خدمات الموزع ومدى اتفاقها مع احتياجات المستهلكين.
- ✓ سياسات الموزع وخدماته الترويجية ومدى تناسبها مع احتياجات المنتج.
- ✓ المركز المالي للموزع ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية في المواعيد المحددة.
- ✓ اتجاه الموزع للتعاون مع المنتج والالتزام بسياساته لضمان نجاح الجهود التسويقية للمنتج.
- ✓ مساحة متجر الموزع وتصميمه الداخلي والمساحات المخصصة للسلع المختلفة.

[1] عبد الفتاح الشربيني، "**أساسيات التسويق**"، دار وائل للنشر والتوزيع ،القاهرة، 1993، ص 378.

✓ شهرة الموزع والنمو المستقبلي المتوقع له.

3- الاختيار الفعلي للموزع الأنسب:

يتم اختيار الموزع أو الموزعين الأنسب من بين الموزعين المرتقبين الذين تم حصرهم وفي ضوء المعايير التي قمنا بذكرها سابقا.

وفي هذا السياق نأخذ مثال علمي على اختيار الموزع الأنسب:

- ترغب شركة جزائرية لإنتاج المنتجات البلاستيكية في اختيار موزع مناسب لها بمنطقة الشرق، فبعد حصر الموزعين المحتملين وجمع البيانات اللازمة عنهم تبين أن أفضل الموزعين المحتملين هم: الشركة (أ)، (ب) و(ج)، وكانت معايير اختيار الموزع المناسب وبيانات تقييم الشركات الثلاث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معايير اختيار الموزع المناسب وبيانات تقييم الشركات الثلاث

معايير الاختيار	الشركة (أ)	الشركة (ب)	الشركة (ج)
1)- مبيعات الموزع	جيد جدا	ممتاز	جيد
2)- إمكانيات الموزع	جيد جدا	جيد	جيد
3)- كفاءة جهاز بيع الموزع	جيد	جيد	جيد جدا
4)- خدمات الموزع	مقبول	جيد جدا	جيد جدا
5)- تعاون الموزع	ممتاز	غير مقبول	غير مقبول
6)- موقع الموزع	جيد	غير مقبول	مقبول

ودرجات التقييم كالآتي:

الجدول رقم (05): درجات التقييم

التقييم	درجة التقييم
غير مقبول	0
مقبول	1
جيد	2
جيد جدا	3
ممتاز	4

لاختيار الموزع المناسب نتبع الخطوات التي ذكرناها سابقا، فالخطوة الأولى تمثلت في حصر الموزعين المرتقبين وهم الشركات (أ)، (ب) و(ج)، ثم في الخطوة الثانية تم تحديد معايير اختيار الموزع المناسب وهي (6):

1. مبيعات الموزع.
2. إمكانيات الموزع.
3. كفاءة جهاز بيع الموزع.
4. خدمات الموزع.
5. تعاون الموزع.
6. موقع الموزع.

أما الخطوة الثالثة فهي الاختيار الفعلي للموزع الأنسب، نقوم بتحويل تقييم الموزع إلى درجات كما يلي:

الجدول رقم (06): الاختيار الفعلي للموزع الأنسب

معايير الاختيار	الشركة (أ)	الشركة (ب)	الشركة (ج)
1)- مبيعات الموزع	جيد جدا(3)	ممتاز(4)	جيد(2)
2)- إمكانيات الموزع	جيد جدا(3)	جيد(2)	جيد(2)
3)- كفاءة جهاز بيع الموزع	جيد(2)	جيد(2)	جيد جدا(3)
4)- خدمات الموزع	مقبول(1)	جيد جدا(3)	جيد جدا(3)
5)- تعاون الموزع	ممتاز(4)	غير مقبول(1)	غير مقبول(0)
6)- موقع الموزع	جيد (2)	غير مقبول(0)	مقبول(1)
مجموع الدرجات	**15 درجة**	**12 درجة**	**11 درجة**

إذن الموزع الأنسب من بين الموزعين الذين تم حصرهم، هو الشركة (أ) لأنها أعلى الموزعين من حيث الدرجات (15 درجة).

ثانيا- اختيار قناة التوزيع المناسبة حسب المردودية:

إن اختيار القناة لا يقوم أساسا على كونها قصيرة أو طويلة بل يقوم أيضا على أساس عدة معايير من بينها معايير المردودية والتي نذكر منها ما يلي:

1- معايير فعالية التوزيع:

نقصد بفعالية التوزيع الفرق بين الخدمات التي يقدمها المنتج أو الوسيط والتكاليف التي يتحملها كل واحد منهما لإيصال السلعة إلى المستهلك النهائيأو المستهلك الصناعي.

إن تحديد فعالية التوزيع لقناة ما يتطلب القيام بتحليل تكاليف التوزيع التي يتحملها المنتج أو الوسيط، ومقارنتها مع الإيرادات المحققة، فإذا رمزنا للخدمات بالرمز (S) والتكاليف بالرمز (C) والفعالية بالرمز (E) فإن فعالية القناة تكون على النحو التالي:

$$E = S - C$$

من خلال هذا المعيار يمكن اختيار القناة الملائمة التي تحقق لنا فعالية أكبر، وتتوقف فعالية التوزيع على طبيعة السلعة، السوق والمنافسة.

2- معدل الإيراد (التحليل الحدي):[1]

يعتمد هذا المعيار في البحث عن القناة التي تسمح بتعظيم العلاقة بين رقم الأعمال والتكاليف بصفة عامة، والعلاقة بين الأرباح والتكاليف بصفة خاصة.

إن عملية التحليل تتم عن طريق المحاسبة التحليلية باستخراج الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، وعلى هذا التحليل يتم اختيار القناة التي يكون فيها معدل الإيراد عالي.

ويحسب معدل الإيراد وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل إيراد القناة} = \frac{\text{إيرادات القناة} - \text{نفقات توزيع القناة}}{\text{نفقات توزيع القناة}}$$

وللتوضيح أكثر نأخذ المثال التالي:

- مؤسسة تجارية ترغب في اختيار قناة التوزيع الملائمة، ولديها خيارين أولها قناة توزيع مباشرة تستخدم رجال البيع براتب شهري قدره 2000 دج إضافة إلى عمولة قدرها 1% من حجم المبيعات، وثانيها قناة توزيع غير مباشرة تستخدم وكلاء البيع بالعمولة بمعدل 10% من حجم المبيعات.

وكانت إيرادات القناة الأولى = 26000 دج ، وإيرادات القناة الثانية = 20000 دج.

نقوم بحساب نفقات التوزيع لكل قناة:

القناة الأولى: راتب شهري + 1% من حجم المبيعات = 20000+1%×26000= 2260 دج.

القناة الثانية: 10% من حجم المبيعات = 2000 دج.

$$\text{معدل إيراد القناة الأولى} = \frac{\text{26000 دج} - \text{2260 دج}}{\text{2260 دج}} = 10{,}5\%$$

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

[1] محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، "**الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية**"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن ، سنة 1997، ص 198.

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

3- التحليل عن طريق عتبة المردودية (نقطة التعادل):

يقوم المنتج بتقدير حجم المبيعات والتكاليف المحتملة لكل قناة يراد استخدامها، إن عملية تقدير حجم المبيعات والتكاليف ترتكز على بحوث سابقة ودراسات لقنوات توزيعية موجودة، وإذا كانت المؤسسة حديثة فإنه يتم تقديرها عن طريق دراسات لمؤسسة مماثلة. وللتوضيح أكثر نأخذ المثال التالي:

- لدينا المعطيات الخاصة بقناتي توزيع (أ) و(ب):

الجدول رقم (07): معطيات خاصة بقناتي توزيع (أ) و(ب)

قناة التوزيع	تكاليف متغيرة	تكاليف ثابتة	رقم أعمال	هامش التكلفة المتغيرة (رقم أعمال–ت م)	معدل هامش التكلفة المتغيرة (هـ ت م/ ر ع)
(أ)	150	75	500	350	0,70
(ب)	175	50	450	275	0,60

حساب عتبة المردودية:

$$\text{عتبة المردودية (أ)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة (أ)}}{\text{معدل هامش التكلفة المتغيرة (أ)}} = \frac{75}{0,7} = 107$$

$$\text{عتبة المردودية (ب)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة (ب)}}{\text{معدل هامش التكلفة المتغيرة (ب)}} = \frac{50}{0,6} = 83$$

على أساس النتائج المحصل عليها فإنه يتم اختيار القناة (ب) لأن العتبة أقل وهذا يعني أن في القناة (ب) يتم تغطية التكاليف أسرع من القناة (أ).

المبحث الثالث: تسيير قناة التوزيع

تعتبر قناة التوزيع إلى جانب كونها مسلكا تنتقل عبره السلعة، عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين حلقات القناة، يجب أن تتميز بنوع من الاستقرار والانسجام حتى تتمكن من أداء الوظيفة الفعلية لقناة التوزيع والمتمثلة في قدرتها على إيصال السلعة سليمة إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب، ولكي تسير هذه القنوات بالشكل الذي يحقق الهدف من تخطيطها

يجب العمل على خلق التكامل والتباين وتفادي الصراع بين أعضائها، وتعديلها إن تطلب الأمر ذلك.

المطلب الأول: تكامل قنوات التوزيع

لعل الوسيلة الأفضل لتسيير قنوات التوزيع تكون من خلال تحقيق التكامل بين قنوات التوزيع، ويقصد بالتكامل اندماج أو ارتباط كل عضو بقناة التوزيع بالآخر، في نفس الوقت وتحت إدارة واحدة وقد يكون هذا التكامل أفقيا أو رأسيا.[1]

1- التكامل الأفقي:

يتم التكامل الأفقي بين أعضاء قناة التوزيع حيث يقوم أحد الأعضاء بالاندماج مع عضو آخر مشابه له في نوع النشاط وعلى نفس مستوى التوزيع الذي يقوم به. فمثلا اندماج تاجر تجزئة مع تاجر تجزئة آخر يقومان بنفس النشاط الاقتصادي، أو اندماج تاجر جملة مع آخر مشابه له في النشاط، ففي كلتا الحالتين يعتبر تكاملا أفقيا. ويحقق التكامل الأفقي مزايا عديدة أهمها تحقيق الكفاءة في التوزيع، توظيف أشخاص متخصصين والاستفادة من خبراتهم في المجال.[2]

وما يعيب هذا النوع من التكامل هو أنه يؤدي إلى صعوبات في التنسيق خاصة إذا كان عدد الوحدات الأفقية التي تم تجميعها كبيرا، كما أنه يخفض من درجة المرونة في التصرف التي كانت متاحة أمام مسؤولي تلك الوحدات قبل تكامل وظائفها، وكذلك فإنه يؤدي إلى رفع التكاليف المرتبطة بحل المشاكل الناتجة بين العاملين داخل القسم الواحد والأقسام الأخرى بنفس المستوى.[3]

2- التكامل الرأسي:

يتم التكامل الرأسي بين أعضاء القناة التوزيعية حيث تقوم إحدى المؤسسات بالاندماج مع مؤسسات أخرى، في مستويات مختلفة في القناة، فلو اندمج تاجر التجزئة مع تاجر الجملة أو المنتج تحت إدارة واحدة، فالنتيجة هي تكامل رأسي، ويحصل تكامل كلي إذا اندرج جميع الأعضاء من المنتج إلى تاجر التجزئة، وهذا التكامل الرأسي يهدف إلى تعزيز الرقابة على جميع الوظائف والنشاطات، ابتداء من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة إيصال السلعة للمشتري، وخير

[1] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 78.

[2] نفس المرجع السابق، ص 79.

[3] محمد إبراهيم عبيدات، "**مبادئ التسويق-مدخل سلوكي-**"، مرجع سابق، ص 78- 79.

مثال على هذا التكامل الرأسي الكامل ما تطبقه شركة موبيل أويل للبترول، حيث تمتلك آبارا للنفط ووسائل الشحن، ومصافي البترول، ومحطات لتوزيع البترول للمشترين النهائيين.[1]

ولقد أثبت التكامل الرأسي فعاليته، ذلك لتضافر جهود الأعضاء المكونين للقناة في جميع المستويات، ويمكن التمييز بين ثلاثة نظم للتكامل الرأسي:[2]

أ- نظام التسويق المؤسسي:

يتميز بوجود ملكية واحدة لكل مكونات القناة، ويعرّف بنظام التكامل الرأسي للأمام أو نظام التكامل الرأسي للخلف، الأول يحدث عندما تمتلك المؤسسة مراكز توزيع خاصة بها أو حتى متاجر التجزئة التي تقوم ببيع منتجاتها مثل شركة جنرال إليكتريك، أما الثاني عندما يقوم أحد تجار الجملة أو التجزئة بالمشاركة في ملكية الشركات المورّدة للسلع.

ب- نظام التسويق الرأسي الإداري:

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

ج- نظام التسويق الرأسي التعاقدي:

يتم التنسيق بين أعضاء القناة على أساس عقود مبرمة لإنجاز وظائف أو خدمات معينة، وهذا لتحقيق التكامل في برامج المؤسسة التسويقية بصفة عامة وبرامج سياسات التوزيع بصفة خاصة بصورة منفصلة، وبالتالي تضمن هذه المؤسسات عدم الإضرار بمصالحها مع المؤسسات الكبيرة في حالة عدم اتحادها معها.[3]

المطلب الثاني: سلوك أعضاء قنوات التوزيع

تضم القناة التوزيعية مجموعة من الأنماط السلوكية السائدة بين مختلف الأعضاء، والمتمثلة في التعاون، الصراع والقيادة، لذا يمكن اعتبارها نظام اجتماعي حيث نجد أن لكل عضو في القناة حقوق وواجبات ويتوقع من الأعضاء الآخرين القيام ببعض النشاطات لتحقيق الفائدة الكلية للنظام.

---

[1] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 78- 79.

[2] إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 342.

[3] محمد فريد الصحن، "**قراءات في إدارة التسويق**"، مرجع سابق، ص 283.

1- التعاون بين أعضاء القناة التوزيعية:

يقصد بالتعاون بين أعضاء القناة العمل بين الأعضاء لتحقيق المصلحة المشتركة فبدون هذا التعاون لا يمكن تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المستهلكين من جهة أخرى، حيث يجب توجيه أنشطة مختلف أعضاء القناة التوزيعية نحو فهم حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها.

ويؤكد رجال التسويق على أهمية أن تحكم هذه العلاقة أسس ومبادئ تسويقية واقتصادية، وأخلاقية نذكر من بينها:[1]

- أن ينظر للعلاقة على أنها علاقة مصيرية تقود إلى تحقيق أهداف الجميع، لأنها علاقة متداخلة ومرتبطة ارتباطا وثيقا مع مهمات ومسؤوليات كافة الأطراف.
- ينبغي أن تخدم هذه العلاقة بالدرجة الأولى أسس العملية التسويقية، وتعزز كفاءتها من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المنتفعين، فلا حاجة لمنتجين ولا لموزعين ما لم يكن هناك مستهلكون قانعون وراغبون للشراء.
- يجب أن تبنى هذه العلاقة على أساس المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة تماما كما في العلاقات بين الدول، فمبدأ المصالح المشتركة يؤشر حقيقة أن لجميع الأطراف مصالح في إرضاء المنتفع من خلال توفير احتياجاته وإشباعها، أما مبدأ المنافع المشتركة يؤشر أن أحسن إدارة للعملية التوزيعية، وانضباط تلك العلاقة سوف يحقق للجميع الأهداف المرسومة، علاوة على أن المنافع المتبادلة تتحقق فقط عندما المنتفع قد انتفع فعلا من السلعة.
- العلاقة بين أعضاء القناة هي علاقة أساسية يكمل بعضها البعض، تماما كما السلسلة التي ما فقدت إحدى حلقاتها تنفرط وتصبح عديمة الفائدة.

2- الصراع بين أعضاء قنوات التوزيع:

يقصد بالصراع الاحتكاك والمواجهة بين أعضاء قنوات التوزيع المختلفة، وهذا نتيجة خروج أحد الأعضاء عن الدور المتوقع منه، أو تداخل الأهداف التي يسعى الأعضاء لتحقيقها وكذلك الاختلافات حول كيفية أداء المهام التسويقية، ويمكن شرح أهم أسباب الصراع داخل القنوات التوزيعية كما يلي:[2]

---

[1] بشير علاق، قحطان العبدلي، "**إدارة التسويق**"، جامعة الزيتونة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1999، ص 218- 219.

[2] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 241.

• **تداخل الأهداف:** لدى كل عضو في القناة مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وتتضارب هذه الأهداف غالبا مع أهداف باقي الأعضاء، ومن أمثلة ذلك قضايا الصراع الشائع بين المنتجين والموزعين حول كيفية معالجة الطلبيات الكبيرة ومستويات المخزون المطلوبة لكل عضو، نوعية وكيفية إدارة الموزع، التداخل في مناطق التوزيع، حجم هامش الربح لدى الموزع، الولاء للعميل أو المؤسسة من طرف الموزع.

• **مجال العمل:** يحدث الصراع حول كيفية توزيع المهام التسويقية داخل القناة وتقييم أداء هذه المهام، وقد يحدث الصراع أيضا عندما توكل مهام لأحد الأعضاء ليس له القدرة على أدائها، أو إحساسه بأنه مجبر، وفي بعض الأحيان يخرج أحد أعضاء القناة عن الوظائف المطلوبة منهم، وهذا ما يؤدي إلى انزعاج باقي أعضاء القناة ويولد الصراع بينهم.

• **الاختلاف في التوقعات:** قد يحدث الصراع اختلاف تصورات الوقائع وردود الفعل لنفس الظروف أو الأوضاع، لهذا قد يسيء أعضاء فهم بعضهم بعض، إذا تكون لتجار التجزئة تصورات عن الواقع تناقض تصورات المنتجين فيؤدي هذا إلى بناء استراتيجيات متضاربة والتي تحول دون تحقيق أهداف نظام التوزيع.

• **ندرة الموارد:** عندما تقل الموارد يحدث الصراع بين أعضاء القناة للحصول عليها، ويؤدي ذلك إلى اختلاف توزيعها فيما بينهم، فمثلا قد يختلف المنتج وتاجر التجزئة على تقديم الموارد النادرة إلى تجار التجزئة الكبار أو إلى تجار التجزئة الصغار.

• **صعوبة الاتصال:** يعتبر الاتصال من أهم الوسائل لتبادل الآراء وإيصال المعلومات، لو فرضنا أن المنتج يقوم باستمرار بتغيير في بعض عناصر أو خصائص السلعة أو سعرها دون إعلام الموزعين بذلك، فإن ذلك يضعهم في موقف حرج أمام العملاء، حيث يظهرون بمظهر الجاهلين للسلعة، مما يؤدي للصراع في المصالح.

وتأخذ هذه الصراعات أحد الشكلين الآتيين:[1]

• **الصراع الرأسي:** ينشأ الصراع الرأسي بين أعضاء قناة التوزيع والذين يوجدون في مستويات مختلفة داخل القناة، كأن يحدث الصراع بين المنتجين وتجار التجزئة، أو بين تجار الجملة وتجار التجزئة.

ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة عدم قيام الطرف الآخر ببعض الوظائف، وقد يحدث أيضا نتيجة قيام تاجر الجملة بالترويج لعلامات المنافسين.

• **الصراع الأفقي:** ينشأ هذا الصراع بين الأعضاء الموجودين في نفس المستوى، ويتعاملون في نفس المنتجات، مثل الصراع بين تاجر التجزئة والسوبرماركت أو متاجر الأقسام

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 336-337.

ومتاجر البيع بالبريد كما ينشأ هذا النوع من الصراع لاشتراك الأعضاء على نفس مصدر التوريد.

3- قيادة قناة التوزيع:

يعتمد نجاح قناة التوزيع على قيادة الأعضاء، والتي ترتبط بعضو معين يمارس تأثير كبير على الأعضاء الآخرين، للتقليل من حدة النزاع وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف والسياسات أو البرامج الموضوعة، ويعرف هذا العضو بقائد القناة.

ونجد في بعض الحالات أن متاجر التجزئة قد تكون القوة الأكبر في القناة وتستطيع أن تفرض شروطا في تصميم السلعة وكذا سعرها وشروط بيعها.

كما قد يكون التأثير كذلك من جانب تجار الجملة، وهذا ما يعرف بالقوة النسبية التي تتكون نتيجة لبعض المزايا التنافسية التي تكون لدى طرف معين، من بين هذه المزايا نجد الاسم التجاري كذلك تميز المنتجات بجودة عالية وتشكيلات مختلفة.

ويستخدم قائد القناة مجموعة من الأدوات والأساليب لضمان التأثير في أعضاء القناة وضمان ولائهم أيضا وهذه المجموعة من الأدوات والأساليب ينظر إليها كمصادر القوة لقائد القناة، ويمكن إبراز مصادر القوة لدى قائد القناة فيما يلي:[1]

- **القوة الاقتصادية (قوة الثبات):** ويقصد بها تلك الحوافز الاقتصادية الإيجابية التي يمكنه باستخدامها التأثير في الأعضاء وضمان طاعتهم، ومن أمثلتها منح هامش ربح أعلى وتخصيص قدر أكبر من مسموحات الترويج، والمساهمة في تكاليف الإعلان...الخ.
- **القوة القهرية:** وتعكس توقعات عضو القناة بتعرضهم للعقاب أو التهديد في حالة عدم التزامهم بخطة القائد، وتتمثل العقوبة في تخفيض هوامش الربح، والتأثير في التنظيم وسحب حق الترخيص بالتوزيع في منطقة معينة.
- **قوة الخبرة:** وتعتمد قوة الخبرة على توفر نوعية خاصة من المعرفة تساعد عضو القناة على الأداء الناجح والجيد، فالمنتجون لديهم خبرات خاصة عن المنتجات الجديدة والمعرفة والخبرة الفنية التي يمكن أن تساعد الموزعين في هذا الصدد، وكذا الوكلاء أو تجار الجملة لديهم أيضا خبرات معتبرة في أساليب الترويج والتوزيع.
- **القوة المرجعية:** تقوم على رغبة عضو في القناة في الانتماء أو الاشتراك في الترويج والتوزيع.
- **القوة المعلوماتية:** تشير إلى قدرة أحد أعضاء القناة التوزيعية على إتاحة أو حجب معلومات ضرورية عن الأسواق أو المنتجات أو المنافسين عن الأطراف الآخرين في القناة.

[1] نفس المرجع السابق، ص 353- 354.

وباختصار فإن امتلاك قائد القناة التوزيعية لمصادر القوة التي ذكرناها تمكنه في النهاية من تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة للقناة ككل، ويمكن أن تكون قيادة القناة التوزيعية للمنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة أو وكلاء التوزيع المادي، لهذا نجد ثلاث مستويات للقيادة وهي:[1]

- **قيادة القناة من طرف المنتج:** الشائع للعديد من الأفراد أن المنتج هو القائد دائما وأن الوسطاء هم التابعين له، فكل المنتجين يعتبرون دائما القادة المتوقعون للقناة بسبب كبر حجم إمكانياتهم المادية والإدارية وقدراتهم على منح المكافآت وفرض العقوبات على أعضاء القناة، لكن هذه النظرية تغيرت في السنوات الحديثة وهذا مع نمو وكبر متاجر التجزئة التي أخذت تتحدى القيادة في قناة التوزيع.

وبشكل عام فإن المنتج يجب أن يسيطر ويدير القناة لكي يضمن لنفسه حجم مبيعات كافي يجعله يغطي مخاطر الاستثمار ويحقق عائدا مناسبا، إلا أن سيطرة المنتج على قيادة قناة التوزيع ليست مؤكدة لعدة أسباب أهمها:

- عدم رغبة المنتجين في القيادة أو رغبتهم في تركيز جهودهم على تطوير منتجاتهم دون الاهتمام بمشاكل الأعضاء.
- قد لا يكون المنتج قويا بشكل كافي لعرض سياسته التسويقية وذلك لقوة الوسطاء نسبيا، حيث أصبح للوسيط حرية واسعة في اختيار المنتجين، وهو ليس مضطرا لبيع سلعة المنتج إن لم يحقق طلباته خاصة إذا كانت البدائل أمام المنتج من الوسطاء قليلة.

- **قيادة القناة من طرف تاجر الجملة:** لقد تراجع دور تجار الجملة في القنوات التوزيعية خلال السنوات الحديثة عما كان عليه سابقا في الدول المتقدمة وخاصة قبل الإنتاج الكبير والتخصص الدقيق، ويعود ذلك لنمو وتطور متاجر التجزئة الكبيرة الحجم وزيادة إمكانيات وقدرات المنتجين المالية وكذلك قدراتهم على الاتصال المباشر مع بعضهم البعض (منتجين. تجار التجزئة) دون الاستعانة بخدمات تجار الجملة، إلا أن دور تجار الجملة في الدول النامية لازال واضحا ومسيطرا على القنوات التوزيعية بسبب ضعف قدرة المنتجين المالية والتسويقية وصغر حجمهم وحاجتهم دائما لخدمات وتسهيلات الجملة من جهة وضعف حجم المشتري ومتاجر التجزئة وتشتتهم من جهة أخرى.

- **قيادة القناة من طرف تاجر التجزئة:** لقد استطاع عدد كبير من متاجر التجزئة الكبيرة الحجم الدمج بين وظيفة التجزئة والجملة معا، الأمر الذي جعلهم يصلون إلى المستوى الذي ينافسون به كبار المنتجين، فمن المحتمل أن يتولى هؤلاء التجار أعمال السيطرة والقيادة على

[1] هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 288.

القناة إلى درجة معينة، لامتلاكهم مصادر القوة كالخبرة في السيطرة على أعضاء القناة، ويرجع ذلك إلى قرب متاجر التجزئة من الأسواق المحلية واتصالهم المباشر بالعملاء، ارتفاع خبراتهم التسويقية في مقابلة طلبات العملاء ورغباتهم، كبر حجم السوق الذي يخدمه تاجر التجزئة وازدياد عملية التغطية السوقية لمنتجات المنتج في هذه الأسواق.

- **قيادة القناة من طرف وكلاء التوزيع المادي:** يحتل وكلاء التوزيع المادي مركزا هاما في هذا المجال وذلك لأن لديهم ميزة تتمثل في حيادهم النسبي إزاء العديد من السياسات والنشاطات التسويقية المهمة للمنتجين، فمؤسسات التوزيع المادي لديها نظرة أعمق وأبعد لمشاكل التوزيع، وقيادة القناة قد تكون على تدفق تسويقي واحد أو جميع التدفقات لذلك من الواضح أن وكلاء النقل يستطيعون قيادة القناة إذا تعلق الأمر بالتدفق المادي للسلعة بمعنى أن قوة وكلاء النقل مرتبطة بالنشاطات المرتبطة بهم، ومن قواعد القوة التي يمكن الاعتماد عليها:
  - تخفيض أسعار الشحن قد يكون لها تأثير في المدى الطويل.
  - تخفيض التكاليف الإجمالية للنقل.
  - إعداد ترتيبات خاصة والإرشادات في مجال النقل.
  - تقديم نصائح وإرشادات في مجال النقل.
  - تزويد الأعضاء المطلوبة لعمليات النقل والمناولة.

إذن لتحديد من يجب أن يقود القناة التوزيعية لابد من دراسة العوامل الداخلية في كل تركيب صناعي، وكذلك مدى قوة كل عضو في القناة، كما يجب تحديد التدفقات التسويقية، فقد يكون من السهل تقسيم التدفقات بأقسام جزئية من أجل تحليلها بشكل واحد، فعلى سبيل المثال تدفق التوزيع المادي يشمل عنصري النقل والتخزين فقد يتوافر لأحد الأعضاء القدرة على ممارسة القوة المتعلقة بعملية النقل بينما عملية التخزين تكون لدى عضو آخر.

المطلب الثالث: تقييم أداة قناة التوزيع وتعديلها

من المهام الرئيسية لإدارة وتسيير قناة التوزيع هو تقييم أداء أعضائها وذلك بالاعتماد على معايير كمية ونوعية، ولكن من خلال نتائج هذا التقييم يرى رجل التسويق مدى قدرة الأعضاء على ضمان نجاح عملية التوزيع أو تعديلهم.

1- تقييم أداة قناة التوزيع:

لتقييم أداة قناة التوزيع وأعضائها يمكن الاعتماد على عدة معايير من بينها:[1]

أ- فاعلية قناة التوزيع: تظهر فاعلية قناة التوزيع من خلال:

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

- الوظائف التسويقية التي تؤدى من طرف الأعضاء.
- محصلة أداء هذه الوظائف في توفير السلع والخدمات على حسب الكميات المطلوبة، في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- المستهلكون والمشترون الصناعيون يشكلون عاملا أساسيا في قناة التوزيع نتيجة مساهمتهم في الوظائف التسويقية.

ب- المساواة في خدمة السوق:

نظرا للعدد الهائل من متاجر الجملة والتجزئة فإن هناك عدد معتبر من المستهلكين لا تخدمهم قنوات التوزيع بدرجة كافية من حيث توفر السلع والخدمات بأسعار معقولة، حيث أثبتت عدة دراسات تسويقية أن الفقراء وخاصة من يسكنون في مناطق الأقليات في المدن الكبيرة والمجتمعات الريفية محرومون من خدمات التوزيع.

ويمكن تلخيص هذا في النقاط التالية:

- هناك أدلة على وجود تفرقة في التسعير ومنح الائتمان للأقليات.
- عدم توفر تشكيلات واسعة من السلع المسعرة تسعيرا مناسبا وكذلك الخدمات.
- لا توجد في هذه المناطق متاجر أقسام أو متاجر سلسلة كبيرة يحرم سكانها من المزايا المتاحة لنظرائهم في المناطق الحضرية.
- إن قدرة الفقراء على الانتقال محدودة، ولهذا فإنهم يعتمدون على المتاجر الموجودة في مناطقهم، ومن المعروف أن هذه المتاجر تبيع بأسعار مرتفعة ومع ذلك فإن ربحيتها منخفضة جدا، مما يدل على تكاليف عالية جدا.

ج- إنتاجية قناة التوزيع:

تقاس إنتاجية كل عضو في القناة من خلال نسبة مخرجاته إلى الموارد التي استخدمت لإنتاجه هذه المخرجات:[1]

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية المخرجات (حجم المبيعات)}}{\text{كمية المدخلات (عناصر الإنتاج)}}$$

مثال: لدينا المعلومات التالية عن تاجر الجملة:

- متوسط عدد العاملين 20 فردا في السنة.
- عدد أسابيع العمل الفعلي 47 أسبوعا في السنة.
- عدد ساعات العمل في الأسبوع 45 ساعة.
- بلغت المبيعات 10 مليون دينار.

[1] عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص 153.

الإنتاجية = $\frac{10.000.000,00}{20\times47\times45}$ = 236,40 دينار لكل ساعة عمل.

تعتبر المعلومات المحصلة من حساب الإنتاجية ضرورية في إدارة قناة التوزيع بكفاءة بالاعتماد عليها في مواقف عديدة منها:[1]

▫ **تقييم أوضاع التنافس:** تتمكن المؤسسة من معرفة مدى فعالية المؤسسات الأخرى في استخدامها لمواردها، وبالتالي إذا كانت إنتاجية المؤسسة أقل فإن ذلك يدل على استخدام مدخلات الإنتاج بشكل أقل فعالية، وبالتالي ستكون أقل قدرة تنافسية على أساس السعر.

▫ **تطور طرق تحسين الإنتاجية:** يمكن للإدارة أن تحدد مجالات العمل الواجب تحسينها عند فحص أعمالها الإنتاجية، حيث يمكن تعزيز وسائل العمالة (نوعية العمال، إغناء الوظائف، دوران العمل) كما يمكن تجديد التطبيقات الإدارية كلما انخفض مقدار صافي الربح وذلك يكون نتيجة لزيادة نفقات البيع بشكل كبير.

▫ **تزويد الإدارة بمعايير لتحفيز العاملين في القناة:** يمكن تقييم مديري المتاجر على أساس إنتاجية توزيعهم من المبيعات لكل ساعة عمل أو الطلبيات اليومية، أو قيمة الوحدات المباعة ويمكن أن تستخدم لتحفيز الأفراد، إذ من الممكن ربط أسس التعويضات أو العلاوات لمتجر ما بواسطة تحسين إنتاجيته.

▫ **التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في العمالة ورأس المال:** تفيد الإنتاجية في إمكانية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية والمادية في محاولة لزيادة الإنتاجية.

د- ربحية نظام التوزيع:

يعتبر تقسيم ربحية النظام من أحد الوسائل لتقييم أداء قناة التوزيع، ويعتمد على طريقتين هما:[2]

▫ **تحليل تكلفة التوزيع:** يتضمن تحليل تكلفة التوزيع ثلاث مراحل أساسية:

- يجب إعادة تصنيف البيانات المحاسبية المتوفرة عن أرباح وخسائر الشركة حسب وظائف التسويق أو تصنيفات التدفقات.
- يجب إعادة توزيع التكاليف الوظيفية لكل قناة من القنوات التي استخدمت من قبل.
- يجب إعداد بيان حسابي عن كل قناة وخسائرها مع تدرج تكاليف التوزيع في إجمالي التكاليف ضمن سعر التكلفة للوحدات المباعة في التحليل المحاسبي سواء تعلق الأمر بالمنتج الذي يبدأ بحساب التكاليف بدأ بتكلفة الإنتاج أو التوزيع.

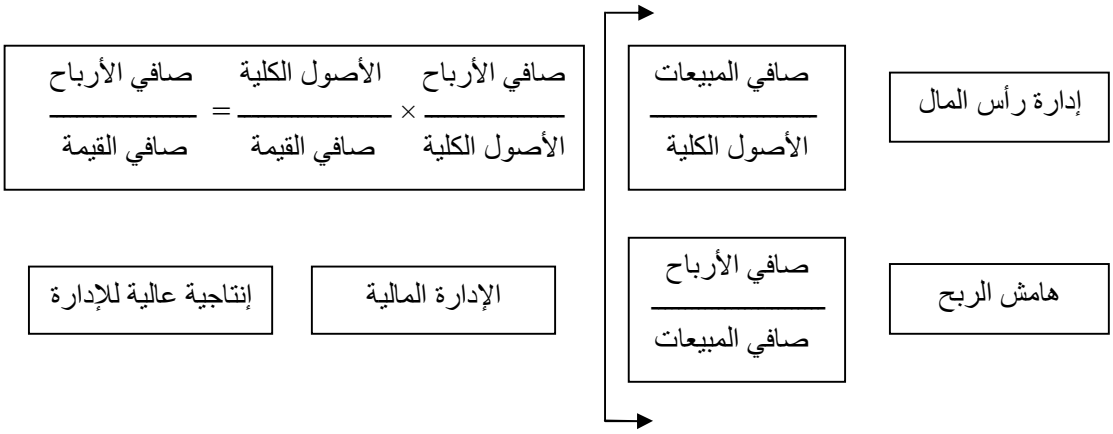
---

[1] هاني حامد الضمور،"**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 275.

[2] نفس المرجع السابق، ص 274.

▫ **نموذج إستراتيجية الربح:** يكشف هذا النظام العلاقات الموجودة بين مختلف النسب المالية والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج إستراتيجية الربح



المصدر: هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، مرجع سابق، ص 278.

▪ **عناصر نموذج إستراتيجية الربح:**

▫ **صافي هامش الربح (صافي الأرباح / صافي المبيعات):** تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية تكاليفها بما فيها تكاليف التجارة والخدمات ونفقات الاستهلاك وخدمة رأس المال المفترض، وكلما انخفضت هذه التكاليف زاد إيراد المبيعات.

▫ **معدل دوران الأصول (صافي المبيعات / إجمالي الأصول):** هذه النسبة تعبر عن كيفية استخدام المؤسسة لرأسمالها وكذلك مقدار حجم استثماراتها، كما تبين هذه النسبة حجم الموجودات للوصول إلى مستوى معين من المبيعات في كل منشأة أو توضع أيضا معدل المبيعات أو الناتج على كل دينار مستثمر.

▫ **حجم العائد على الأصول (صافي الأرباح / إجمالي الأصول):** لا تعتبر النسبتين السابقتين مؤشرين كافيين لقياس كفاءة التشغيل وذلك لأن صافي الربح يهمل قياس كفاءة الإنتاجية الناجمة عن عملية تشغيل الموجودات، كما تهمل الثانية قياس ربحية المبيعات، أما معدل العائد على الأصول فإنه يتغلب على عيوب النسب السابقة ويسمح لها بتحسين عائداتها على الأصول إذا استطاعت أن تزيد من حركة دوران موجوداتها الحالية وهامش الربح أو كليهما.

▫ **نسبة رأس المال المقترض (إجمالي الأصول / صافي القيمة):** تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القروض من أجل تمويل أغراضها الصغيرة والطويلة الأجل، فكلما قلت هذه

النسبة دلت أن المؤسسة تعتمد في التمويل على المالكين، والإدارة تملك سيطرة أكبر على العائد على رأس المال.

▪ **العائد على الاستثمار (صافي الأرباح / صافي القيمة):** إن انخفاض هذه النسبة يشير إلى أن أعمال المؤسسة ليست ناجحة بالشكل المطلوب وذلك لعدة أسباب أهمها:

- عدم كفاءة وفعالية الإنتاج.
- تكاليف التوزيع والتمويل والإدارة العامة.

والعكس صحيح ارتفاع النسبة يدل على فعالية الإدارة.

■ **أهداف نموذج إستراتيجية الربح:** يهدف إلى تحقيق ما يلي:[1]

▫ تحديد الهدف المالي الأساسي للشركة وهو الحاصل على عائد استثمار مناسب.

▫ يحدد هذا النموذج الطرق الثلاث للربح المتوفرة، إما بالحصول على عائد مناسب على الاستثمار، تحسن أدائها عن طريق زيادة دوران أصولها، هامش الربح من زيادة الاعتماد على رأس المال المقترض.

▫ يحدد المواقع الأساسية لمركز القرار والمتمثلة في إدارة رأس المال، الإدارة المالية، الإدارة العامة.

▫ يقدم النموذج إطار مناسب لتقييم الإستراتيجيات المالية المستخدمة من عدة مؤسسات.

توجد نسب أخرى إضافة إلى ما سبق ذكره يستطيع من خلالها تجار التجزئة تقييم ربحية عملياتهم التجارية وهي:[2]

▪ **إجمالي هامش العائد على المخزون:** تمكن هذه النسبة تجار التجزئة من قياس وتقييم مدى كفاءة الاستثمارات في المخزون من الإنتاج الإجمالي وهي كالآتي:

هامش الربح الإجمالي × معدل دوران المخزون = إجمالي هامش العائد على المخزون.

$$\frac{\text{الهامش الإجمالي للربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{معدل تكلفة المخزون}} = \frac{\text{الهامش الإجمالي للربح}}{\text{معدل المخزون}}$$

▪ **إجمالي هامش العائد على المساحة المخصصة للمبيعات (هـ ع/م م ب):** تساعد هذه النسبة تجار التجزئة على تقييم كل من العائد على استثمار المخزون ومدى درجة كثافة استخدام المساحة المخصصة للمخزون.

إجمالي هامش العائد على المخزون × كثافة المخزون = هامش العائد على المساحة المخصصة للبيع

[1] نفس المرجع السابق، ص 279.

[2] نفس المرجع السابق، ص 280.

$$\frac{\text{الهامش الإجمالي للربح}}{\text{معدل تكلفة المخزون}} \times \frac{\text{معدل تكلفة المخزون}}{\text{كمية المساحة المخصصة للبيع}} = \frac{\text{الهامش الإجمالي للربح}}{\text{مقدار المساحة المخصصة للبيع}}$$

2- تعديل قنوات التوزيع:

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

- تغير ظروف السوق.
- تغير ظروف المنافسة.
- تغير في الإستراتيجيات التسويقية الأخرى.
- التطور التكنولوجي واستحداث قنوات توزيع جديدة.

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

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

- إضافة أو التخلي عن عضو معين في القناة.
- إضافة أو التخلي عن بعض القنوات التي تعمل في أسواق معينة.
- إعداد إستراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

وتتدرج درجة الصعوبة في قرار تعديل القناة بترتيب الأشكال السابقة. فنجد أكثر القرارات صعوبة هي تغير الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بتوزيع المنتوج تغييرا جذريا وأقلها صعوبة هو إضافة أو استبعاد موزع معين في القناة.[1]

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

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

[2] P.Kotler, B.Dubois, « **Marketing Management** », 11éme Edition, Pearson Education, Paris, 2003, p 233.

وتتضمن القرارات الخاصة بتعديل القنوات إما إضافة أو التخلي عن بعض الأعضاء نتيجة لشعور المنتج بعدم جدوى قنوات التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة.

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

وقد تعاني قنوات التوزيع المستعملة من طرف المؤسسة من مشاكل وصعوبات تعيقها في أداء مهامها على أكمل وجه، ومن بين المشاكل التي تواجه قنوات التوزيع نجد:

- النفقات المالية تزداد في الاعتماد على القنوات المتعددة وكذلك القنوات التوزيعية التي تربط بين مواقع التوزيع والاستلام المتباعدة.
- زيادة الحاجة إلى المتطلبات البشرية من أجل التحكم في عملية الاستفادة من القنوات التوزيعية المتوفرة وكذلك الإشراف عليها واستغلالها بشكل أفضل.
- تعقيد صعوبة استغلال تسهيلات وسطاء التوزيع في شبكات التوزيع والنقل المعقدة، بالأخص عندما يتعلق الأمر بتسهيلات التخزين، والمناولة، والترويج، وبحوث التسويق والتي لها دور مهم في حسم مشاكل توزيع السلع مثل تراكم وتكدس السلع وعدم إيصالها عبر القنوات المتوفرة.[2]

---

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

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

خلاصة الفصل:

تبين الدراسة أن تحليل أبعاد قنوات التوزيع في مؤسسة اقتصادية يحتل مكانة مهمة في دراسة وظيفة التوزيع كونها تشمل أكبر نسبة من أنشطة التوزيع، فقنوات التوزيع تسمح بتدفق السلع من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها في أفضل الشروط وبأفضل الخدمات، كما تسمح قنوات التوزيع بوضع العديد من البدائل أمام المؤسسة من أجل توزيع منتجاتها، هذه القنوات التي تتوفر على مجموعة من الخصائص والمعايير التي يجب على رجل التسويق دراستها من أجل اختيار أحسن وأفضل القنوات التي تحقق الأهداف العامة للمؤسسة وتتماشى مع السياسة التسويقية للمؤسسة.

كما نستخلص مما سبق أن لنجاح وظيفة التوزيع وفعالية سياسة التوزيع المتبعة في المؤسسة، يتوجب إيجاد سياسة تسمح بإدارة القناة التوزيعية بفعالية وتسييرها لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الهيكل الديناميكي الذي يظهر غالبا بمظهر تصارعي مما يولد نوعا من المنافسة بين أعضاء القناة، لهذا من الضروري وجود قائد للقناة، يملك نوعا من السلطة، يعمل على تلطيف الأجواء وخلق نوع من التعاون بين مختلف الأعضاء.

كما يجب على إدارة التسويق مراجعة ومراقبة قنوات التوزيع ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها والعمل على تعديلها إذا تطلب الأمر ذلك.

الفصل الثالث

بناء تنافسية المؤسسة

تمهيد:

لقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو النامية وإن كانت بدرجات متفاوتة، وأصبح التحدي الرئيسي لمواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية هو انتهاج المنافسة وكيفية زيادة القدرات التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية وهذا لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق هدف البقاء والاستمرارية.

لهذا سنتطرق بالدراسة في هذا الفصل لماهية التنافسية وما هي أهم المفاهيم المتعلقة بها وكيف يمكن قياسها، ولا يمكن أن تتم دراسة موضوع التنافسية دون المرور على الإستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية التي تعتبر ثمرة الجهود التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية من المفاهيم الأكثر حداثة حيث كان أول ظهور لها خلال الفترة (1981-1987) التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للو.م.أ، وكذا زيادة الاهتمام بها مع بروز ظاهرة العولمة وكذا التوجه نحو تطبيق اقتصاديات السوق.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

1- تعاريف التنافسية:

يقصد بالتنافسية " الجهود والإجراءات والإشارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها ".[1]

كما تعرف أيضا أنها " القدرة على التفوق على المنافسين في مجال التكاليف، الأسعار أو جودة وملائمة المنتوج لحاجات المستهلكين ".[2]

وهناك تعريف آخر: " هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية ".[3]

ويمكن تعريف التنافسية حسب المؤسسات[4]: " يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فهي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى ".

---

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

[2] J. Maurice et L. Lacour, « **Les mots clés de la gestion** », 1991, Technic plus, France, p 40.

[3] فريد النجار، "**المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 10.

[4] محمد عدنان وديع، "**محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات**"، تونس، 21/19 جوان 2001.

تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط: يعرفها المعهد العربي للتخطيط على أنها "الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية".[1]

تعريف التنافسية على مستوى الدول: يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل".[2]

2- أنواع التنافسية:

تصنف التنافسية إلى عدة أنواع وهذا حسب الموضوع، الزمن وكذا وفقا للتقنية المستعملة.

أ- التنافسية حسب الموضوع:[3] وتتضمن:

- **تنافسية المنتوج:** هي عنصر أساسي ولكنه غير كافي لتنافسية المؤسسة، ويعتمد في الدلالة على تنافسية المنتوج على عدة معايير أهمها سعر هذا الأخير دون إهمال المعايير الأخرى المهمة في تقويم المنتوج والتي يصعب الترشد بها رغم أنها الأكثر دلالة كجودة المنتوج أو الخدمات المرافقة له.

- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييم تنافسية المؤسسة بالنظر إلى الهوامش التي تحققها كل المنتجات من جهة، والتكاليف الإجمالية التي تعتبر محصلة كل الأعباء في جميع وظائفها (نفقات عامة، تكاليف البنية، بحث وتطوير...) من جهة أخرى، فإذا ما فاقت هذه الأعباء تلك الهوامش فهذا من شأنه إيقاع المؤسسة في خسارة لا تمكنها من الصمود في السوق لفترة طويلة.

ب- التنافسية وفق الزمن:

وتصنف إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

- **التنافسية الملحوظة:** هي النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، ولا يمكن التفاؤل بشأنها لإمكانية كونها فرصة عابرة ناجمة عن ظروف السوق جعلت المؤسسة في وضعية تنافسية في المدى القصير، لكن قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **القدرة التنافسية:** عكس التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تستند إلى عدة معايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وتساهم بوضع جانب من هذه القدرة لتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة على مدى طويل يمتد لعدة دورات استغلالية وتختص بالفرص المستقبلية.

---

[1] www.arab-cpi.org .

[2] نوبر طارق (world economic form)، "**دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)**"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 5.

[3] عمار بوشناق، "**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002، ص 11-12.

ج- التنافسية وفق التقنية المستعملة:

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** ويدخل أثر سعر الصرف في تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية للدول ذات تكاليف أرخص (ميزة نسبية)، وتركز في قدرة المؤسسة على عرض السلع والخدمات بسعر أقل من المنافسين وتكاليف إنتاج أقل ما يمكن.
- **التنافسية غير السعرية:** ترتكز على كل المكونات الغير السعرية للمنتجات، كتميزه بالخدمات المصاحبة رغم ارتفاع السعر.
- **التنافسية النوعية:** تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالمنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك يمكن تسويقها حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع المنافسة.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في الصناعات عالية التقنية.[1]

3- المرتكزات الأساسية للتنافسية ومعوقاتها:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية تتمثل في:[2]

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- عدم الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب باتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

كذلك هناك العديد من العوائق التي تضعف من دور التنافسية نذكر منها:[3]

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.

---

[1] Benoît Mulkay, « **La compétitivité d'un territoire** », Université de Montpellier 1, Document pour le CRIES, 9 et 10 octobre 2006, p 1.

[2] D. Aveni Richard, « **Hyper compétition** », édition Vuibert, Paris, 1995, p 263-265.

[3] فريد النجار، "**إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 21.

- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات الخارجية.

المطلب الثاني: دعائم التنافسية

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية...الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم، إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس تنافسية المؤسسة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

في الواقع العملي للمؤسسات نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة، إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

أ- التنافسية المالية:

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة / الأصول المتداولة).
- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة / الديون).
- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي / المصاريف المالية).
- نسبة المردودية (الأرباح / الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

ب- التنافسية التجارية:

إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة محفظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الاتصالية الإشهارية،...الخ.
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، قوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،...الخ.

ج- التنافسية التقنية:

تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، وإن ذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

د- التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يتعلق الأمر بتنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسبيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين.

إن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب السابقة والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين.

إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداء من عملية التموين مرورا بعملية الإنتاج وانتهاء بوضع المنتوج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، أما التميز فيتم من خلال التركيز على خمسة دعائم كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): دعائم التمييز

المنتوج	الخدمة	المستخدمين	عائد المبيعات	الصورة
الوظيفية	الفترات	الكفاءة	التغطية	الرموز
الكفاءة	التركيب	اللباقة	الخبرة	وسائل اتصال
المطابقة	التكوين	المصداقية	الكفاءة	الأجواء
الاستمرارية	النصائح	الخدومية		الحوادث
قابلية التصليح	التصليح	قابلية العمل		
قابلية الاشتغال	خدمات أخرى	الاتصال		
الرسم والنمط				

المصدر:

P.Kotler et Bernard Dubois, « **Marketing Management** »,7eme Edition, Op.cit, p 298.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه بإمكان المؤسسة أن تتميز عن منافسيها بالتركيز على أحد تلك الدعائم الخمسة أو جلها، وذلك من خلال خصائص كل دعامة بحيث يتوقف ذلك على إمكاناتها وقدرتها المتنوعة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

1- المؤشرات المحدودة:

ليس من المعقول عند كثير الاقتصاديين وليس من المقبول حصر تنافسية البلد واختزالها إلى مجرد عوامل مثل الناتج الإجمالي المحلي أو الإنتاجية، فمن المعروف عن الناتج المحلي الإجمالي أنه أحسن مؤشر لتوليد الثروة ولكنه لا يميز المداخيل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة، ولا المداخيل الناجمة عن استغلال الأصول المتراكمة، ولا المداخيل من القيمة المضافة الاقتصادية الحقيقية مثل الاختراعات، لذا فإنه يعتبر أحسن مؤشر لتوليد الثروة.

وهناك من يستعمل مؤشرات محدودة مثل الميزان التجاري وأسعار الصرف التي تستند لمؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة تصدير السلع المصنعة، السعر النسبي للسلع، تكلفة وحدة العمل في الصناعات التحويلية، ولكنها لا تفسر تدفقات التجارة تفسيرا كاملا.

لذا فمن المناسب إجراء التحليل على المستويات الثلاث: المؤسسة، القطاع والدولة، ويمكن حتى أن يضاف إليها التكامل الإقليمي.[1]

وتدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها:

- **مستوى التحليل:** اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.
- **الشمول:** تذكر الأدبيات شمول الفاعلية أو الكفاءة، وهي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف والفعالية هي حسن اختيار الأهداف.
- **النسبية:** حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية.

وتنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات وعلى تركيب أدلة التنافسية.[2]

2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

تبدو مؤشرات قياس التنافسية أكثر وضوحا على مستوى المؤسسة، و تتمثل في:

أ- الربحية:

وتمثل مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، لأن القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالحصة السوقية للمؤسسة، لذا فهي لا تضمن التنافسية المستقبلة.[3]

ب- تكلفة الإنتاج:

إذا انخفضت إنتاجية المؤسسة أو انخفضت تكاليف عوامل الإنتاج فإن تكلفة الصنع المتوسطة ستنخفض عن سعر منتجاتها في الأسواق أو تكون أقل مقارنة بتكلفة الصنع المتوسطة للمنافسين، والتي هي مؤشر كاف عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس، شرط ألا يكون هذا الانخفاض على حساب الربحية المستقبلية للمشروع. وإذا كانت تكلفة اليد العاملة تأخذ النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج فإن تكلفة وحدة العمل تصبح بديلا جيدا لها كمؤشر.[4]

---

[1] محمد عدنان وديع، "**القدرة التنافسية وقياسها**"، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص 09.

[2] نفس المرجع السابق، ص 08.

[3] محمد الطيب دويس، "**براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول**"، رسالة ماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.، ص 17.

[4] نفس المرجع السابق، ص 17.

ج- الإنتاجية الكلية للعوامل:

وهي تقيس فعالية المؤسسة ومدى قدرتها على تحويل العوامل الإنتاجية إلى منتجات حسب الوقت والتكلفة، وقد يكون الإنتاج بالأطنان ولكنها لا تقيس مدى جاذبية منتجات المؤسسة، ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية، وذلك بوفرات الحجم وتحرك دالة التكلفة الحدية للأسفل.[1]

د- الحصة السوقية:

كبر حجم الحصة السوقية الداخلية للمؤسسة ليس مؤشرا كافيا على مدى تنافسيتها، خاصة عند كون السوق محمية بعوائق حكومية اتجاه التجارة الخارجية، أو كون المؤسسات غير قادرة على الحفاظ على ربحيتها عند تحرير التجارة الخارجية، لذا ولتقدير هذا الاحتمال تقارن تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الأجنبيين المحتملين.

وترتفع الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها، ومنه فالحصة السوقية تبين المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع غير متجانس الإنتاج تتدخل جاذبية منتجات المؤسسة التي بانخفاضها تضعف حصة المؤسسة السوقية.[2]

إن من أبرز مقومات القدرة التنافسية للمؤسسة هي الموارد البشرية، وأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في وضعها الحالي المتميز برداءة الإنتاج وتكلفته المرتفعة وبسوء التسيير وبعدم الاهتمام الكافي برضا الزبون وبرضا العامل وعدم إعطاء المتعلم الأهمية التي يستحقها سواء ماديا أو معنويا، مازالت بعيدة جدا عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة منافسة شرسة من قبل مؤسسات تعتمد إستراتيجية التسويق الدولي وتتبنى مبدأ الجودة الشاملة المرتكزة على إحداث التغييرات المستمرة على جميع أصعدة المؤسسة، كل ذلك يستدعي التعجيل بإدخال إصلاحات جذرية سواء على صعيد المؤسسة وأساسا على تسييرها أو على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي[3].

---

[1] Donald. G, Mc. Fetridge, « **La compétitivité: notions et mesures** », Industrie Canada, document hors série n° 5, Avril 1995, p 4.

[2] Ibid, p 5.

[3] زعباط عبد الحميد، "**دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، (الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004)، ص 218.

3- مؤشرات تنافسية قطاع النشاط:

أ- إنتاجية القطاع أو تكاليفه:

هذا المؤشر يقيس ما إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في القطاع أو العنقود (تجمع أنشطة) مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاحمة، أو كون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يقل عن تكاليف الوحدة بالنسبة للمزاحمين الأجانب، ويتم ذلك بمقارنة إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد j في الفترة t بواسطة المعادلة التالية[1]:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} \Big/ (Q/L)_{ijt}$$

حيث: W_{ijt} تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i في البلد j خلال الفترة t.

R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j خلال الفترة t.

$(Q/L)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t.

ويصبح من الممكن التعبير عن "التكلفة الوحدوية لليد العاملة النسبية" مع البلد k من خلال المعادلة التالية:

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد j بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو لأكثر مما يلي:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

ب- الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية:

في نطاق التبادل الحر يخسر قطاع النشاط تنافسيته إذا تناقصت حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو الصادرات الدولية الكلية في سلعة ما، أو عندما تزيد حصته من المستوردات الوطنية الكلية أو المستوردات الدولية الكلية لسلعة ما، أخذا بعين الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكليين، أو حصة البلد المعني في التجارة الدولية.[2]

ج- الميزة النسبية الظاهرة:

أنشأ بورتر (1990) مقياسا للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة (RCA : Revealed Comparative Advantage index)، ويمكن حسابه لبلد ما j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي:

---

[1] محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص 19-20.

[2] محمد عدنان وديع، "**القدرة التنافسية وقياسها**"، مرجع سابق، ص 17.

$$RCA_{ij} = \frac{\text{الصادرات الكلية للبلد } j \text{ / صادرات المنتوج } i \text{ للبلد } j}{\text{الصادرات الدولية الكلية / الصادرات الدولية للمنتوج } i}$$

عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد j يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعا صناعيا تبلغ حصته 6 % من الصادرات الدولية و7 % من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا.[1]

د- دليل التجارة ضمن الصناعات:

ويبين هذا الدليل الصلات التجارية بين الصناعات، فكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني.[2]

المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية

تعبر الإستراتيجية عن خطة عمل طويلة الأجل تعكس النظرة المستقبلية للمؤسسة، فتصميم أي عمل أو بذل جهد يجب أن يكون مخططا له مسبقا، قصد تفادي تعارض نواتج أو مخرجات العملية الإنتاجية مع أهداف المؤسسة على المدى الطويل، ولضمان ذلك في مجال المنافسة يتوجب على المؤسسة تكييف مواردها وإمكانياتها وكذا قدراتها البشرية مع أوضاع محيطها الخارجي.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية

إن الإستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام الكثير من المفكرين الإستراتيجيين، الذين اهتموا بدراستها لشدة أهميتها في ميدان الأعمال.

1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف[3]، كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودعامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات،

---

[1] Donald .G, Mc .Fetridge, op.cit, p 17.

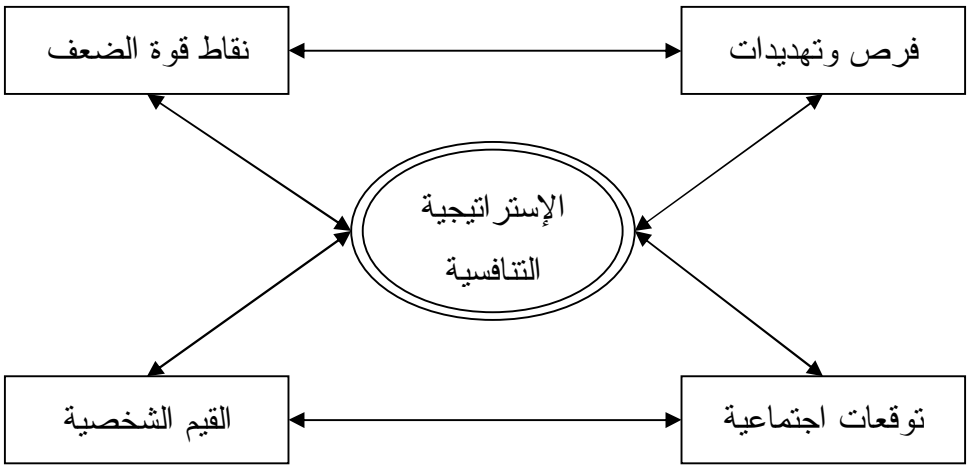
[2] محمد عدنان وديع، "**القدرة التنافسية وقياسها**"، مرجع سابق، ص 19.

[3] فلاح حسن عدادي الحسيني، "**الإدارة التسويقية: مفاهيمها، مداخيلها، عمليات المعاصرة**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 17-18.

منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:[1]

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي). والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل رقم (09): الإستراتيجية التنافسية



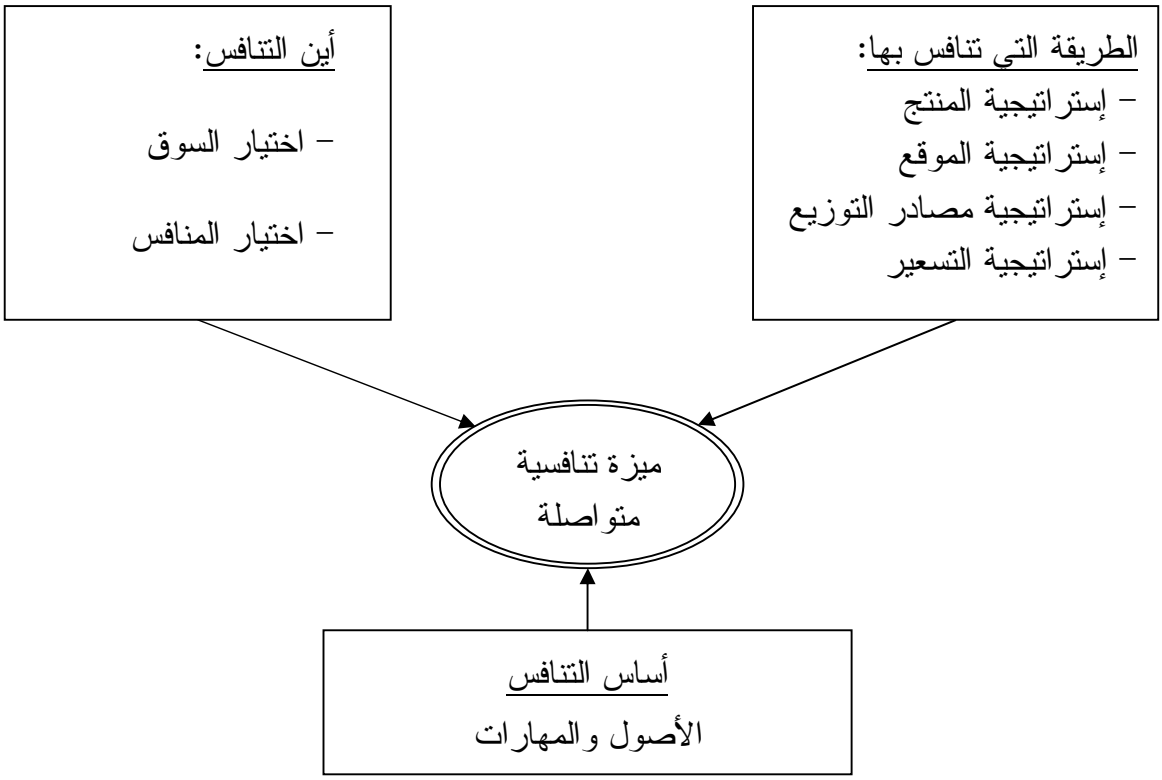
المصدر: فلاح حسن عدادي الحسيني، مرجع سابق، ص 17.

أما "Porter" فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.[2] كما هو موضح في الشكل الآتي:

[1] نفس المرجع السابق، ص 18.

[2] نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 79.

الشكل رقم (10): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليلي، مرجع سابق، ص 80.

2- أهداف الإستراتيجية التنافسية:

ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:

أ- الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة. وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أي قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق.[1]

أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية وبيع بسعر منخفض)، أو أن تتمكن

[1] M. Porter, « **Avantage concurrentiel des nations** », inter édition, Paris, 1993, p 48.

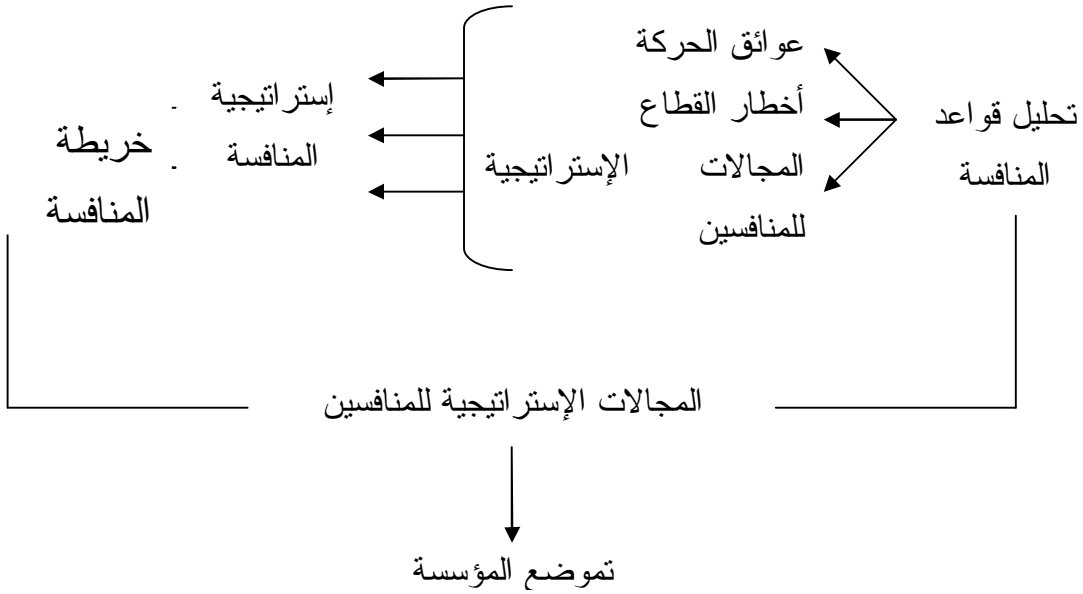
المؤسسة من تميز منتجاتها فيزيائيا (رفع جودة المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان والاسم والشهرة).[1]

ب- اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:[2]

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة، والقطاع يتحدد حسب Porter بخمس قوى أساسية (دخول منافسين جدد، تهديدات المنتجات البديلة، قوة تفاوض الموردين، قوة تفاوض الزبائن، التنافس بين المنافسين الحاليين).
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية؛ التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات. كما يظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): تحليل البيئة التنافسية



المصدر:

G.Garibaldi, « **Stratégie concurrentielle choisir et gagner** », les éditions d'organisation, Paris, 1995, p 93.

[1] http: //www.dr-alotaibi.com/myzahtnafsayah.htm.

[2] كاريش صليحة، "**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص 24.

3- أبعاد الإستراتيجية التنافسية:

يتوجب على المؤسسة تحديد أبعاد الإستراتيجية التنافسية التي اختارت تبنيها والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، وهذه الأبعاد تنحصر في:[1]

- **عملية التخصيص:** والتي تقيس درجة تمركز قوى المؤسسة فيما يخص طول تشكيلة المنتجات، أجزاء الزبائن المستهدفة والمناطق الجغرافية التي تتوفر فيها خدمات النقل.
- **العلامة التجارية:** حيث تقيس عملية البحث عن علامة تجارية للمؤسسة عوض البحث عن منافسة ترتكز أساسا على السعر أو على متغيرات أخرى، ويمثل الإشهار وقوى البيع...الخ العوامل التي تمكن المؤسسة من امتلاك علامة تجارية.
- **عملية الجذب أو الحفز:** والتي يحدد فيما إذا كانت المؤسسة تبحث عن امتلاك علامة تجارية بتوجهها مباشرة نحو المستهلك النهائي أو بالاعتماد على قنوات توزيع لبيع منتجاتها.
- **عملية اختيار قناة التوزيع:** فقد تعتمد المؤسسة على قناة توزيع خاصة بها أو تلجأ إلى موزعين خارجيين متخصصين.
- **تحديد درجة جودة المنتوج:** وذلك من خلال المواد الأولية الداخلة في صنعه، المواد المخصصة لذلك، مظهره الخارجي...الخ.
- **تحديد درجة التحكم التكنولوجي:** وذلك بمعرفة فيما إذا كانت المؤسسة تريد احتلال القمة في المجال التكنولوجي أم أنها تكتفي بإتباع تكنولوجيا الغير وتقليدها، وهنا تجدر الإشارة أن التحكم التكنولوجي لا يعني بالضرورة التحكم في الجودة.
- **التكامل العمودي (الرأسي)***: وفي هذا الإطار يجب تحديد القيمة المضافة المحققة عن هذا الاندماج والذي يتأثر بدوره (حجم القيمة المضافة) بنسبة التكامل الأمامي أو الخلفي.
- **الوضعية التكاليفية للمؤسسة:** تحديد مدى إمكانية تخفيض المؤسسة لتكاليف الإنتاج والتوزيع من خلال توفير المعدات والتجهيزات اللازمة لذلك.
- **الخدمات:** تحديد نوع الخدمات التي ترفقها المؤسسة بتشكيلة منتجاتها، هذا البعد يعد جزءا من بعد التكامل الرأسي السابق ذكره.

---

[1] Michael Porter, « **Choix stratégique et concurrence** », Economica, Paris, 1982, p 33.

* نعني بالتكامل الرأسي: "دمج منشآت تشتغل بمراحل مختلفة من إنتاج نفس السلعة بهدف تحقيق المزيد من الربحية والقوة الاقتصادية، ورغم أن وحداتها الإنتاجية قد تكون بعيدة بعضها عن البعض جغرافيا، إلا أنها هذه الوحدات تضمن مصادر المواد الخام ومنافذ تسويق المنتجات" ،وهو يمثل عكس التكامل الأفقي الذي يعني اندماج منشآت تشتغل بنفس المرحلة من إنتاج نفس السلعة لتحقيق المزيد من القوة الاقتصادية والمزيد من الربحية. (المصدر: حسين عمر، "**الموسوعة الاقتصادية**"، الطبعة الرابعة (موسعة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص 140).

- **السياسة السعرية:** بمعنى تحديد الموضع الذي يحتله مستوى أسعار المؤسسة على المستوى الكلي (السوق).
- **عملية التأثير:** بمعنى تحديد الضغوط على الجانب المالي للمؤسسة وعلى نشاطها ككل.
- **علاقة المؤسسة بالمؤسسة الأم:** بمعنى تحديد الضغوط والتعليمات التي تتلقاها المؤسسة (كوحدة) من المؤسسة الأم.
- **علاقة المؤسسة بالهيئات العمومية في بلد المنشأ وفي البلد المضيف:** وهذا ينطبق على المؤسسات التي تتخذ نشاطاتها بعدا عالميا وبالتالي تحديد علاقتها بالهيئات العمومية لبلدها الأصلي وكذا هيئات البلد المضيف والتي يكون تأثيرها ذو حدين، فإما أن تساعد المؤسسة في الحصول على الموارد اللازمة لأداء عملها، أو أن تفرض عليها قوانين تحد من سهولة تحقيق أهدافها، وكما يمكن أن تؤثر على هذه الأطراف بطرق أخرى.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية حسب الموقع التنافسي

سنتناول في هذا القسم مختلف الإستراتيجيات التسويقية الممكن مواجهتها من طرف المؤسسة آخذين بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية.

1- إستراتيجية قيادة السوق:

في معظم قطاعات النشاطات تتواجد مؤسسة تعرف بأنها قائدة في السوق، يأخذ القائد عادة المبادرة في تغيير أو تعديل الأسعار، بعث منتجات جديدة ويملك في نفس الوقت أكبر نظام توزيع وأعلى ميزانية ترويج. كما يشكل القائد قطبا مرجعيا يحتم على المؤسسات مواجهته، تقليده أو تجنبه. إن هدف المؤسسة القائدة هو البقاء في المكانة الأولى وهنا تعتمد على ثلاثة حلول:[1]

- زيادة الطلب الأولي.
- احتواء الهجوم التنافسي بالاعتماد على استراتيجيات دفاعية أو هجومية.
- زيادة حصتها من السوق.

أ- **زيادة الطلب الأولي:** إن المؤسسة التي تشغل مركز القيادة السوقية تتمتع دوما بنمو إجمالي في السوق، ويمكن الوصول إلى هذه الحالة (زيادة الطلب الكلي) عن طريق ثلاثة طرق وهي:

- جلب مستخدمين جدد.
- تطوير السلعة من خلال استخدامات جديدة للسلعة مقابل الاستخدامات الحالية.
- إذا كان مستوى الاستهلاك عالي.

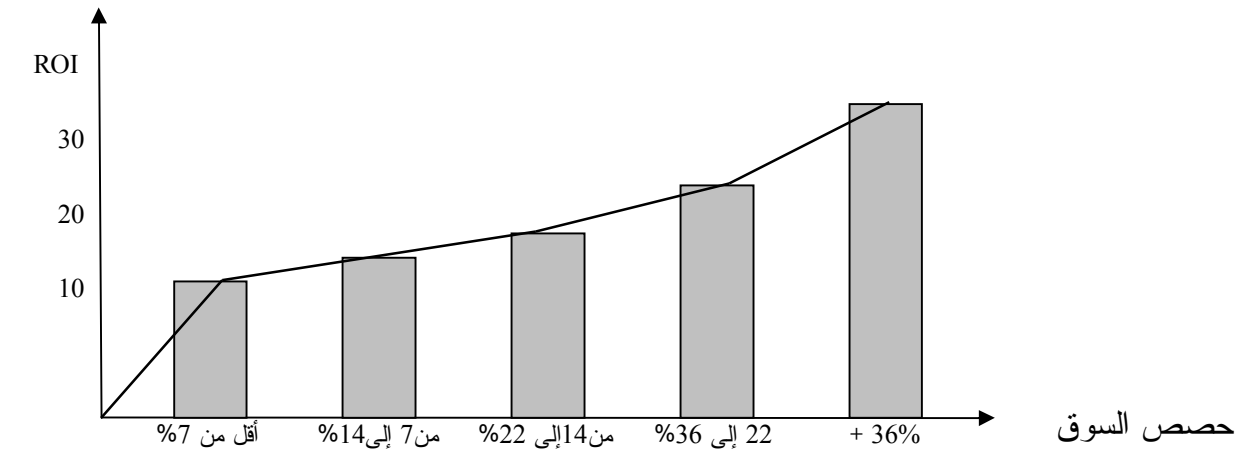
[1] P.Kotler et B. Dubois, « **Marketing management** », 7éme édition, op.cit, p 262-270.

ب- حماية حصة السوق: يجب على المؤسسة المنافسة أن تعلم حركات منافسيها الطامعين في استغلال مجرد ظهور أول نقطة ضعف منها، ويمكن تحديد ستة استراتيجيات دفاعية تتبعها المؤسسات القائدة وهي:

- الدفاع عن الوضعية.
- الدفاع عن المركز المتقدم.
- الدفاع الوقائي.
- الهجوم المضاد.
- الدفاع المستقل.
- التراجع الإستراتيجي.

ج- توسيع حصة السوق: يمكن للمؤسسة أن تتطور وهذا بضرورة زيادة حصتها من السوق، حيث إن الأعمال الشهيرة لـــ Pims تظهر العلاقة الموجودة بين حصة السوق النسبية والمردودية، ويعني هذا أن المؤسسة التي تسيطر أو تهيمن على منافسيها ولا تملك حصة سوق معتبرة (أقل من 30 %) من مصلحتها القيام بتطويرها أو تحسينها، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (12): منحنى PIMS



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، "**اقتصاد وتسيير المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 183.

2- استراتيجيات التحدي:

تحتل المؤسسات غير القائدة المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة على مستوى السوق وهي مؤسسات كبيرة جدا مثل **PEPSI** وغيرها، تواجه هذه المؤسسات دوما مأزق في مسيرتها ولهذا يجب عليها أن تبحث عن حصتها السوقية (وبالتالي تصبح مؤسسة متحدية أو تكتفي بالوضعيات المكتسبة (وهنا تصبح مؤسسة متبعة).

أولا- اختيار الهدف والمنافس الإستراتيجي: إن هدف المؤسسة المتحدية هو زيادة حصتها السوقية على حساب منافس ما، وهنا عادة يمكن للمؤسسة أن تختار منافسها على عكس المواجهات أو الحروب التي يكون المنافس فيها محدد مسبقا، وبالتالي تكون المؤسسة المهاجمة أمام ثلاثة طرق:[1]

أ- مهاجمة المؤسسة القائدة: وهي إستراتيجية ذات مخاطر عالية غير أنها تصبح ذات مستوى عالي في حالة ما إذا حققت نجاحا، وتكون حظوظها عالية كلما كانت المؤسسة القائدة غير مسيطرة أو في حالة فقدان سوقها، وهنا تتمسك المؤسسة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو الحاجات غير مشبعة لديه بهدف تحديد زاوية الهجوم، ويمكن أيضا التفوق على المؤسسة القائدة عن طريق ابتكار مذهل.

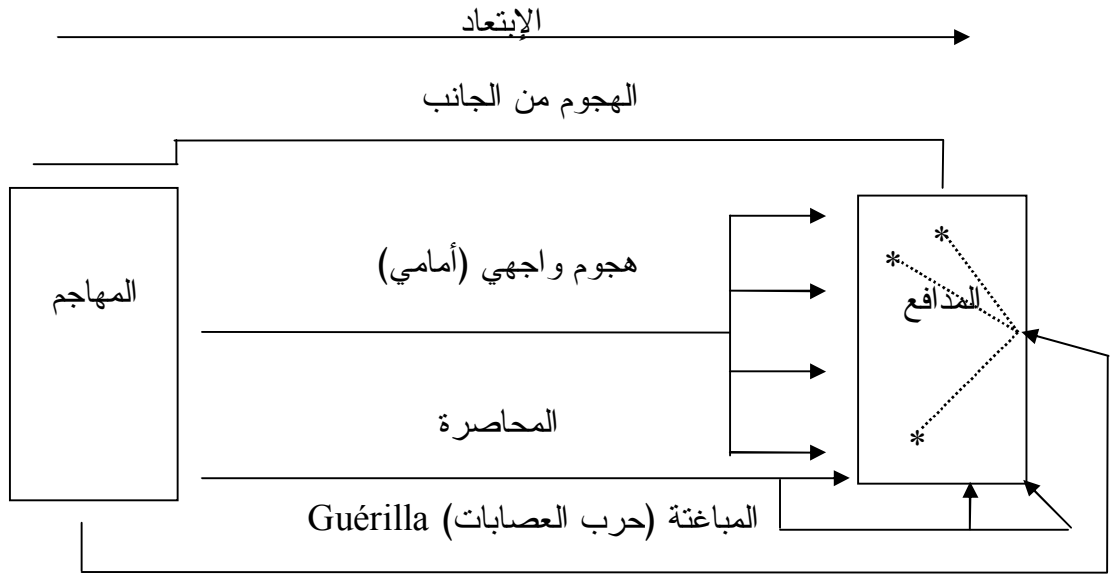
ب- مهاجمة منافس في متناول المؤسسة: تستغل المؤسسة هذه الفرصة لتعلن هجوما في كل الاتجاهات ضد هذا النوع من المنافسين.

ج- مهاجمة البطة العرجاء (le canard boiteux): وهي عادة إستراتيجية ناجحة لأنها تتطلب هجوما واسع المدى.

ثانيا- الهجوم على المنافس: بمجرد تحديد الخصم والأهداف تتساءل المؤسسة عن زاوية الهجوم، وهنا يذكر العسكريون أو رجال الحرب مبدأ يتم بموجبه توجيه ضربة قوية، وعلى هذه الأخيرة أن تكون مركزة على المكان والوقت الحرجين بهدف الاستحواذ على القرار.

في الواقع توجد خمسة استراتيجيات هجومية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): الإستراتيجيات الهجومية



المصدر: P.Kotler et B. Dubois, « **Marketing management** », 7éme édition, op.cit, p 271.

[1] P.Kotler et B.Dubois, « **Marketing management** », 7éme édition, op.cit, p 270.

أ- **الهجوم الواجهي الأمامي:** ويتطلب حشدا مباشرا لعناصر الهجوم في اتجاه العدو ومواجهة نقاط ارتكازه أولا.

ب- **الهجوم من الجانب:** يتظاهر المهاجم بالهجوم من الأمام ولكنه يجمع قواه في الخلف أو من الجانب، وهي إستراتيجية مناسبة في حالة توفر المؤسسة على وسائل هجومية أقل من وسائل الخصم.

ج- **المحاصرة:** إذا كان الهجوم من الجانب يبحث عن تحديد المناطق غير المحمية من طرف الخصم، فإن المحاصرة تهدف إلى توجيه عدة هجمات آنية ضد المؤسسة القائدة من أجل إجبارها على الدفاع من عدة جبهات في نفس الوقت، وتكون هذه الإستراتيجية مبررة في حالة توفر المهاجم على موارد أكبر من موارد خصمه، وإذا اعتقد بأنه سيصل إلى قرار أكثر سرعة بمضاعفة خطوط الجبهات.

د- **الإتباع:** وهي إستراتيجية هجومية غير مباشرة، لأنها تهدف إلى اجتناب كل مواجهة مع المؤسسة القائدة وهذا بالهجوم على أسواق غير مسيطر عليها من طرف المؤسسة القائدة.

هـ- **المباغتة:** وتهدف إلى إضعاف المؤسسة القائدة عن طريق هجمات صغيرة ظرفية ومحددة المكان.

3- إستراتيجية الإتباع:

في ظل هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة المنتهجة لهذا النوع راضية عن وضعيتها في السوق وتهتم بتوطيدها، وتهدف إستراتيجيتها إلى استغلال كفاءاتها بطريقة تسمح لها بجلب قسم من كل نمو في السوق، ويشهد بعض المتبعين مردودية أحسن مقارنة بمردودية القائد في السوق الخاص به، ولقد كتب منذ أكثر من 30 سنة[1] Theodor Lervitt في مقال له يذكر فيه أن إستراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من إستراتيجية الابتكار، وفي حقيقة الأمر المبتكر هو الذي يحتمل كل الأعباء المتعلقة بالتصميم والتوزيع والإعلان ألإشهاري للمنتوج.

ولا يجب أن نعتقد في الأخير أن المتتبع ليس بحاجة إلى إستراتيجية، حيث أن المؤسسة التي تشغل وضعية ثانوية يجب أن تهتم دوما بجعل زبائنها مخلصين لها وهذا عن طريق الاهتمام بالتجديد، كما أن الزبائن المتتبعين يعطون ثقتهم لمؤسساتهم بسبب مجموعة من العوامل التي تميزها عن المؤسسة القائدة (الموضع، الخدمة، العلاقة البشرية...الخ) وعلى المؤسسة معرفة كل هذه الأسباب لأجل تكييف إستراتيجيتها.

[1] P.Kotler et B. Dubois, « **Marketing management** », 7éme édition, op.cit, p 273.

4- إستراتيجية التخصيص:

يوجد تقريبا في كل القطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، وتسعى هذه المؤسسات جاهدة لاكتشاف منفذ تتخصص فيه وتكرس كل نشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى رد فعل، فسياسة المنفذ هذه غير مخصصة للمؤسسات الصغيرة فقط بل أنها تعني فروع أو دوائر مستقلة لمؤسسات أكبر منها. ولكي يكون المنفذ ذو مردودية ودائم عليه أن يمتلك خمسة خصائص:[1]

- أن يكون ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية.
- أن يتمتع بقدرة نمو.
- أن يكون مجهولا ومتخلى عنه من طرف المنافسة.
- أن يكون موافقا للكفاءات المميزة للمؤسسة.
- أن يكون قادرا على الدفاع في حالة الهجوم.

وتشكل إستراتيجية المنفذ خطورة على المؤسسة، حيث أن هذا المنفذ يمكن أن يزول، وعلى هذا الأساس فإن إستراتيجية المنفذ المتنوع تفضل وتكون أحسن من إستراتيجية المنفذ الوحيد.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات الكبرى للتنافس

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة (المنافسة السعرية):

تقوم الفكرة الرئيسية لإستراتيجية القيادة في التكلفة على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين وبالتالي تكسب المؤسسة حصة سوق ومبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماما.[2]

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

يتطلب إتباع إستراتيجية القيادة في التكلفة القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مجموعات مقومات أساسية منها ما يلي:[3]

---

[1] Ibid, p 276.

[2] نادية العارف، "**الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية رمل، مصر، 2000، ص 110.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، "**المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية رمل، مصر، 2004، ص 411.

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

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

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

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

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

- يقدم مسؤول وظيفة خدمات الإمداد أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد التكلفة في أعمال الشراء وخدمات النقل والصيانة وأعمال التخزين وغيرها من أنشطة الإمداد.
- يقدم مسؤول وظيفة الترويج أفكارا لضبط الإنفاق وترشيد تكلفة أعمال الترويج من إعلانات ومعارض ودعاية وخدمات العملاء وغيرها من أساليب وأدوات الترويج.
- يتمكن أفراد جهاز البيع من إبرام صفقات بيعية كبيرة الحجم والقيمة تبرر الإسراع في عملية التنفيذ أو تحقيق مقومات الإنتاج الكبير والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ومن ثم توفير التكلفة.
- يقدم مسؤول أعمال التنفيذ أو الإنتاج أو التصنيع أفكارا بأساليب جديدة للتنفيذ أو بدائل أفضل من الخامات والمستلزمات أو طرقا فنية لأعمال التشغيل والصيانة أو استراتيجيات جديدة للتعامل مع المقاولين والموردين والاستشاريين ينتج عنها توفيرا في التكلفة.

[1] نفس المرجع السابق، ص 412.

• ليس بالضرورة أن يكون المنتوج متميزا أو منفردا أو ذو مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين، ويرجع ذلك إلى التفرد والتمايز في الموصفات والاتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق، ويعني هذا أن الاتجاه إلى التفرد والتمايز في الموصفات له تكلفته، وقد تكون تكلفة مرتفعة ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.[1]

وتواجه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر منها قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل، أو قد يحدث تطور تكنولوجي في الصناعة يترتب عليه تقليل فعالية هذه الإستراتيجية، أو قد يتحول اهتمام العميل إلى عناصر تميز أخرى بخلاف السعر. ومن ضمن الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية شركتي "ماكدونالز" وبيك (BIC)".[2] والجدول أدناه يوضح أهم مزايا وسلبيات إستراتيجية القيادة في التكلفة:

الجدول رقم (09): مزايا وسلبيات إستراتيجية القيادة في التكلفة

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

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

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن من أبرز السلبيات هو التركيز على تخفيض التكلفة على حساب تحسين الجودة والخدمة مما يؤدي إلى عزوف العملاء على اقتناء منتجات المؤسسة.

2- إستراتيجية التميز أو التفرد:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة لتجد التقدير من العملاء، وعلى خلاف إستراتيجية قيادة التكلفة فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من

[1] نفس المرجع السابق، ص 413.

[2] نادية العارف، مرجع سابق، ص 110.

إستراتيجية تميز واحدة في السوق، اعتمادا على عدد الخصائص ذات الصلة، وتحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا المنتوج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتوج للعميل، بالإضافة إلى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق. وكما هو واضح فإن إستراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.[1]

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

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.
- يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتوج أو العلامة التجارية، وتقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها.
- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بارتفاع جودة المنتوج من غيره ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه من غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات ببعضها)، وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتميز منتوج عن غيره. وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التميز رغم انخفاض الجودة.
- تتطلب إستراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتوج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.
- تناسب إستراتيجية التميز أو التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مالية مرتفعة نسبيا مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتوج (سيارات، ساعات، أجهزة كمبيوتر، أجهزة منزلية كهربائية...الخ).

---

[1] محمد بن عبد الله العوض، "**استراتيجيات التسويق التنافسية**"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص 5.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 407-408.

- توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التميز أو التفرد، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدرا لتحقيق التميز أو التفرد، وقد تكون الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمن والأمان والاختلاف عن الآخرين هو مصدر تميز أو تفرد المنتوج، وقد يكون إعلام الآخرين المحيطين بالعميل ومعرفتهم بارتفاع سعر المنتوج بصورة لا يستطيع أي فرد الحصول عليه من مصادر التميز، وقد يكون شيوع أن هذا المنتوج الخاص بالشباب والفئة المثقفة أحد مصادر تميز المنتوج، وقد يكون مجرد الإعلان أنه يتم الشراء من مؤسسة معينة لها اسم مشهور هو مصدر التميز.
- ترتبط إستراتيجية التميز أو التفرد بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها.
- تتطلب إستراتيجية التميز أو التفرد أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز باختلاف هذه الأسواق.
- وتتطلب إستراتيجية التميز أو التفرد أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء، بجانب قدرتها على المبادأة بتقديم ما هو جديد ومتميز بصورة قد تفوق توقعات العميل.
- إتباع إستراتيجية التميز أو التفرد واستعداد العميل للحصول على هذا المنتوج المتميز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتوج، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التميز.[1]

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

[1] نفس المرجع سابق، ص 409.

ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التميز لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخلاقين، ومن أمثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التمييز شركة "BMW" وكروس "Cross".[1]

والجدول التالي يوضح ويظهر مقارنة مختصرة بين مزايا (فرص ونقاط قوة) وسلبيات (قيود ونقاط ضعف) لإستراتيجية التميز:

الجدول رقم (10): مزايا وسلبيات إستراتيجية التميز أو التفرد

المزايا	السلبيات
– خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة. – إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتوج أو المؤسسة. – توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء. – توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تميز المنتوج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.	– تتطلب جهدا متواصلا وتحمل عبء التكلفة الإضافية للاحتفاظ بالتمييز والتفرد في أعين وذهن العملاء. – يتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتوج واتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل استحواذهم على حصة من سوق المنتوج الأصلي. – تتطلب مزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة العملاء والاطمئنان إلى قناعة العميل بتميز المنتوج وتفرده وصعوبة محاكاته من بدائل أخرى.

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

3- إستراتيجية التركيز السوقي:

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

وهكذا يمكن التمييز بين نوعان من إستراتيجية التركيز على التكاليف والتركيز على التنويع، وفي حالة التركيز على التكاليف تسعى المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة، أما في حالة التنويع فتسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها من خلال التنويع مما يقلق المنافسون في السوق المستهدفة، ولنجاح هذه الإستراتيجية

[1] نادية العارف، مرجع سابق، ص 111.

يجب أن يتوفر في شرائح وقطاعات السوق المستهدفة عملاء لهم احتياجات غير عادية أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.[1]

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها مايلي[2]:

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- تتطلب البحث عن فئة العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تطبيقها.
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

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

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

والجدول التالي يشرح بقدر من التفصيل مزايا وسلبيات إتباع إستراتيجية التركيز السوقي:

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، "**بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**"، دار النهضة العربية، مصر، 2000-2001، ص 155-156.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 404-405.

الجدول رقم (11): مزايا وسلبيات إستراتيجية التركيز السوقي

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

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

المبحث الثالث: الميزة التنافسية محصلة الجهود التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية:

- **التعريف الأول:**

تنشأ الميزة التنافسية " بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ".[1]

- **التعريف الثاني:**

تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ".[2]

التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:[3]

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:[4]

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

---

[1] M. Porter, « **L'avantage concurrentiel des nations** », op.cit, 1993, p 48.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 37.

[3] M. Porter, « **L'avantage concurrentiel des nations** », op.cit, p 57.

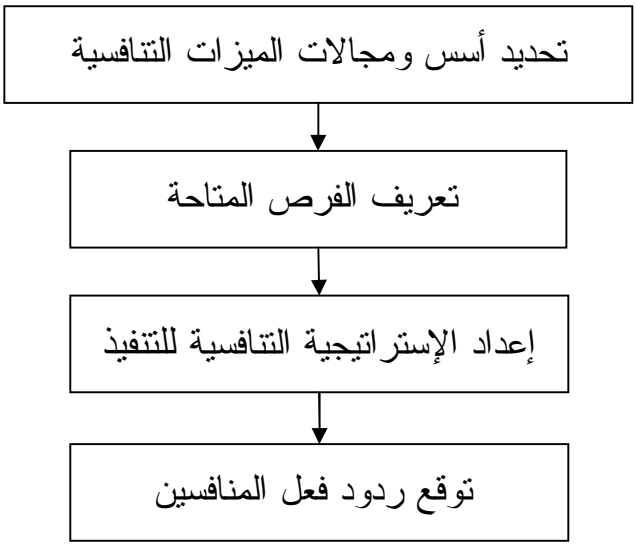
[4] G. Garibaldi, « **Stratégie concurrentielle choisir et gagner** », op.cit, p 95-96

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

2- خطوات الحصول على الميزة التنافسية:

من المعلوم بأن التدريب على كيفية التفكير استراتيجيا هو أحد الأساليب المستخدمة لمساعدة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا لا يتحقق إلا بإتباع الخطوات التي يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم (14): برنامج الحصول على الميزة التنافسية في السوق



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال**"، مكتبة الشقري، مصر، 1999، ص 191.

- تحديد الفرص الحالية أو الممكنة من خلال تحليل المنافسة والذي يتضمن تقديرا لنقاط الجذب التي يتطلبها السوق ونقاط القوة والضعف لدينا مقارنة بالمنافسين.
- تحديد أساس ونطاق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحليل مجالات التنافس، فقد نحصل على ميزة تنافسية (التسويقية) وهي قدرة المنتجات من سلع وخدمات على تقديم إشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء المرتقبين، وقد تكون هناك ميزة في التكلفة وهي الميزة التي يمكن أن تتمتع بها منتجات المؤسسة لانخفاض تكاليفها عن تكاليف المنافسين مما يمكنها من تخفيض التكلفة أو زيادة إنفاقها على الترويج والتوزيع، ويعتبر حصول الشركة على كلا الأمرين مطلوب، إذا بحث المنتج عن الميزة التسويقية تحتم عليه أن يحدد مساره وفقا لمتطلبات العملاء، أما تقليل التكلفة فيجب أن يوجه إلى تخفيض القيمة على المستهلك وزيادة فرص إشباعه.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

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

أولا- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على " ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة* أقل من نظيراتها لدى المنافس ".[1]

1- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل:

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي:[2]

أ- مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى، فمثلا الرفع من حجم منتوج معين على المستوى المحلي أو الجهوي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتوج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

ب- مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ج- مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الـــنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

---

* القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

[1] M. Porter, « **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** », inter -édition, Paris 1986, p 85.

[2] Ibid, p 129-136.

د- مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

هـ- مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتوظف أفضل المستخدمين وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافس بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

ك- مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ي- مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له -عادة- تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

2- تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين فيأخذون القرارات بشأنها.[1]

[1] M. Porter, « **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** », op.cit, pp 145-147.

3- الأخطاء التي يجب تفاديها:

▪ **التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع:** يركز معظم المسيرون على تكلفة التصنيع، باعتبار أن هذا الأخير في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءا هاما من التكلفة الكلية.

▪ **إهمال أنشطة التموين:** تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلا اهتماما متواضعا حيال وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتسند مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفرات معتبرة.

▪ **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف – عموما- التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءا يسيرا من التكلفة الكلية، أو تلك التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة مثلا.

▪ **الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فنستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بواسطة التكاليف قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية، ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.

▪ **النقص في استغلال الروابط:** يصعب على المؤسسات – في بعض الأحيان- أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذا بين الأنشطة فيما بينها كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تطالب دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية، إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

▪ **تخفيضات متناقضة للتكاليف:** تحاول المؤسسات – أحيانا– تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة، فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج وتقيم بمقربة من الزبائن حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصر على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

▪ **التفكير في الهامش:** عادة ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

▪ **تهديد التميز:** قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون، ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف يجب أن تركز أساسا على الأنشطة التي لا تساهم في تفرد المؤسسة بشكل رئيسي.[1]

ثانيا: ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها "عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها"[2].

1- الحيازة على ميزة التميز:

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي:[3]

أ- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

ب- الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

---

[1] M. Porter, « **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** », op.cit, p 147-150.
[2] Ibid, p 152.
[3] Ibid, p 152-162.

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.
- **الروابط مع الموردين:** يمكن تلبية حاجيات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.
- **الروابط مع قنوات التوزيع:** يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلا تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

ج- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا المؤسسة التي كانت السباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

هـ- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

ك- التعلم وآثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

و- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول عل خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

ي- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير

سلبا على التميز، فمثلا يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر حيث يحدد تظافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

2- تكلفة التميز:[1]

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون، توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أغلى سعرا، فعدادات المياه المصنوعة من قبل "روكويل" تعد الأحسن والأطول عمرا مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلا التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

3- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:

- **التميز المفرط:** يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله، وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

[1] Ibid, p 162.

▪ **سعر إضافي مرتفع جدا:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها، حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية، وللحفاظ على هذا السعر الإضافي يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

▪ **عدم معرفة تكلفة التميز:** لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات – عادة– تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

▪ **التركيز الشديد على المنتج:** لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز.[1]

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم –نسبيا– في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد – إن أمكن ذلك– شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات. ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- جاذبية النشاط.
- حدة المنافسة.
- التكنولوجيا المستعملة.
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
- الفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1– محددات الميزة التنافسية:

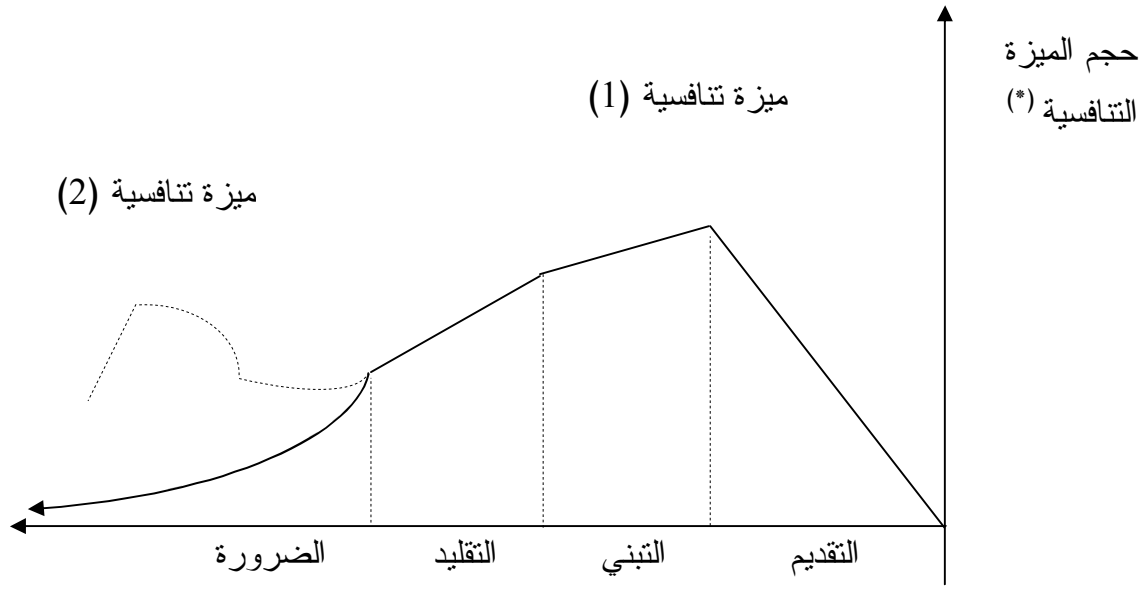
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هامين هما:

[1] Ibid, p199-200.

أ- حجم الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة

جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ب- نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.[1]

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

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:

أ- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:[2]

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87-88.

[2] نفس المرجع السابق، ص 99-100.

- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتوج (التميز والتفرد من تقديم منتوج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة...

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.[1]

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.[2]

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة من أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 100.

[2] نفس المرجع السابق، ص 101.

خلاصة الفصل:

يعتمد بقاء أيّ مؤسسة في السوق على مدى قدرتها على التأقلم مع قانون السوق "البقاء للأقوى"، فلقد أصبحت المنافسة هي الإطار الحقيقي الحاكم لمعظم الأسواق، لهذا يجب على المؤسسة أن تكتسب قدرات تنافسية تضمن لها الاستمرارية والبقاء من خلال اكتساب ميزة أو ميزات تنافسية تميزها عن غيرها وتسمح لها بالسيطرة على قطاع النشاط التي تنشط فيه، وهذا لا يتحقق إلا بإعداد وإتباع خطط واستراتيجيات شاملة وطويلة المدى تتلاءم مع الوضعية الحالية للمؤسسة في السوق، والأهداف التي تسعى لتحقيقها مع مراعاة الفرص والتهديدات التي قد تأتي من المنافسين الآخرين.

الفصل الرابع

وظيفة التوزيع ودورها

في تحسين تنافسية

شركة فرويتال كوكاكولا

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصول الثلاثة السابقة، تمت محاولة إعداد دراسة حالة لتشخيص وظيفة التوزيع في إحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي شركة فرويتال كوكاكولا، والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات؛ وذلك لتحديد دور التوزيع في تنافسية هذه الشركة..

كما سيتم تحليل مجموعة البيانات المحصل عليها من تحليل لمبيعات الشركة وكذا المقارنة بين حصصها السوقية وتلك للشركات المتنافسة و هذا في مختلف المنتجات، وكذا ما تم تجميعه من معلومات انطلاقا من مختلف المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولي بعض المصالح، مع إبراز دور التوزيع في أي تغير يحدث سواء على مستوى المبيعات أو على مستوى الحصص السوقية لشركة فرويتال كوكاكولا.

المبحث الأول: تقديم شركة فرويتال كوكاكولا

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التطور التاريخي لشركة "كوكاكولا" الأم، ثم نشأة شركة "فرويتال" الممثلة الوحيدة لعلامة "كوكاكولا" العالمية في الجزائر وكذا التنظيم الإداري المعتمد في هذه الشركة.

المطلب الأول: تاريخ كوكاكولا ونشأتها في الجزائر

1- لمحة تاريخية عن شركة كوكاكولا العالمية:

كوكاكولا Coca Cola هي علامة تتمتع بشعبية كبيرة في أنحاء العالم، والكتابة الخطية لكوكاكولا هي أكثر الشعارات التي عرفتها البشرية.

وكان أول ظهور لكوكاكولا في أطلنطا ولاية جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية وهذا يوم 08 ماي 1886 على يد الدكتور الصيدلي "جون ستيث بيمبرتون Jean Styth Pemberton"، حيث قام هذا الأخير بتحضير مشروب غازي جديد بعد أن وجد خليطا من مستخلص الكولا، السكر والكافيين وأوراق الكوكا وهذا بعد معالجتها بإضافة مستخلصات نباتية، ثم وضع هذا الشراب للبيع تحت اسم "Soda Fontain" بمبلغ 5 سنت (5cents) للكأس ولقد ظهر لكل المتذوقين أن هذا الشراب كان منعشا ولذيذا.

وظنا منه أن "CC" (C الأول لكوكا وC الثاني لكولا) تصلح للإشهار، اقترح فرنك روبنسون "Frank Robinson" محاسب وشريك "جون بيمبرتون" أن يسمي هذا الشراب "كوكاكولا" ويصمم له كتابة خطية فريدة من نوعها. وكان الإشهار لهذا الشراب في بدايته ممثلا فقط بقطعة قماش معلقة في المدخل الرئيسي للمتجر، متبوعا مباشرة بأول إشهار في 22 ماي 1886 في جريدة محلية بأطلنطا (Atlanta Journal) التي كتبت أن كوكاكولا هي "مشروب لذيذ ومنعش" الشعار الذي بقي إلى يومنا هذا. [1]

الدكتور "بيمبرتون" لم يكن يقدر ويتخيل أهمية المشروب الذي اخترعه، وفي حالة صحية ومالية سيئة قام ببيع بعض الأسهم التي يملكها، وفي عام 1888 قام الدكتور "بيمبرتون" ببيع كل مستحقات المنتوج الذي يملكها للصيدلي ورجل الأعمال "أصاق كندلر Assag Candler" بقيمة 2300 دولار.

في عام 1892 أسس "أصاق كندلر Assag Candler" شركة كوكاكولا برأس مال يقدر بـــ 100.000 دولار وهذا تحت اسم "The Coca-Cola Company".

[1] وثائق المؤسسة.

- كان "كندلر" يعتمد كثيرا على الإشهار، حيث قام بتوزيع الآلاف من القسيمات الاشهارية، كما قام بحملة ترويجية كبيرة فوق اليوميات (Calendriers)، الملصقات (Posters)، الأطباق (Plateaux)، وحنفيات خاصة بالمشروب (Fontaines)، كما قام بتزيين الجدران الخارجية للمدينة بالكتابة الشهيرة لكوكاكولا.
- ثم تسجيل العلامة التجارية لكوكاكولا في الولايات المتحدة الأمريكية في جانفي 1893، ووزعت لأول مرة الأرباح على الشركاء (المساهمين).
- في الفاتح من جانفي 1889 كان يمكن شراء سهم بقيمة 40 دولار، لكن في 1919 بلغت قيمة السهم الواحد 35000 دولار.
- في سنة 1894 أصبح "جوزيف بيدنهارن Joseph Beidenharn" أول معبأ لكوكاكولا، ثم وضع أول آلة داخل متجر خاص ببيع الحلويات.
- بعدها أخذت التعبئة نظرة كبرى لما قام السادة "Benjamin Thomas" و" Joseph Whithead" من مدينة شاتانوغا "Chattanooga" بشراء حقوق التعبئة وتوزيع كوكاكولا على كامل تراب الولايات المتحدة الأمريكية.
- في سنة 1896 ولأول مرة توزع كوكاكولا في كل من كندا، هاواي وكوبا.
- أول مصنع أنجز تم فتحه سنة 1899 بمدينة "شاتانوغا"، وكانت بداية الشبكة العالمية للتعبئة (التي تضم إلى يومنا هذا 1400 معبئا) والتي تمثل قوة شركة كوكاكولا الآن.
- في عام 1905 ولأول مرة تقفل قارورة كوكاكولا بكبسولة.
- وفي سنة 1916، تقوم شركة "The Root Glass Company" بإنجاز زجاجة 6,5 oz (192ملل) في ولاية إنديانا (Indiana)، هذه الزجاجة ذات الشكل الجديد والفريد وبشكل لباس امرأة والمعروفة باسم "المرأة ذات الفستان الأسود" والتي أصبحت علامة تجارية مسجلة سنة 1917.
- في سنة 1919، قام "روبرت ودروف Robert Wodruff" مدعما بمجموعة من المستثمرين بشراء نصيب "كندلر Candler" بقيمة 25 مليون دولار.
- إبان الحرب العالمية الثانية (1941)، عينت كوكاكولا ممونا للحرب في جبهة القتال، وقد تعهد "روبرت ودروف" بإيصال يوميا زجاجة كوكاكولا لكل جندي أمريكي في جبهة القتال بسعر 5 سنت (5cents) أينما كان ومهما كلفت هذه العملية الشركة، حيث تم توزيع خمسة ملايير من الزجاجات خلال هذه العملية، وفي هذا المجال تم تشغيل أول باخرة مصنع في طنجة (المغرب) سنة 1947 من أجل تزويد القوات العسكرية الأمريكية (GIS) المتمركزة بالمغرب الأقصى.

- وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية عرفت الشركة قفزة أخرى خارج التراب الأمريكي وأخذت في الانتشار في مختلف القارات والأماكن ابتداء من أوروبا التي أصبحت بعد فترة أكبر أسواق الشركة والمعروفة بمشروبها السعري والمتميز.

إن شركة كوكاكولا اليوم هي شركة عالمية عملاقة، لها فروع في 185 بلد، وحسب الدراسة التي أجريت في العشرية الأخيرة من طرف المختصين تبين أن رأس مالها يفوق 250 مليار دولار، فشركة بمثل هذه الضخامة لا يستهان بها ولا بإنتاجها الذي لا مجال لمنافسته كميا ونوعيا.

ومن أهم فروع شركة كوكاكولا العالمية نجد فرعي شمال إفريقيا وغربها اللذان يقعان بلندن عاصمة المملكة المتحدة والدار البيضاء بالمغرب (مراقبة التوزيع بلندن ومراقبة التسويق بالدار البيضاء).

وقد دخلت هذه الشركة العالمية السوق الجزائرية سنة 1993.

2- نشأة شركة "فرويتال":

بعد التفتح الاقتصادي الذي عرفته السوق الجزائرية وكانت بوادره الاستثمار الأجنبي في شتى المجالات والميادين، قررت مجموعة "عثماني ممثلة في شركة "NCA" الاستثمار في ميدان المشروبات الغازية، حيث تحصلت في 09 سبتمبر 1993 على ترخيص من طرف الشركة الأم "The Coca-Cola Company" لتعبئة وتوزيع منتجات كوكاكولا، وقد اختارت الشركة العالمية كوكاكولا هذه الشركة نظرا لامتلاكها للتجهيزات التقنية والحديثة التي تتماشى مع التطور التكنولوجي بالإضافة إلى تجربتها الكبيرة في مجال الصناعات الزراعية والغذائية.

وبمقتضى هذا العقد أصبح من الممكن إنتاج وتعبئة كوكاكولا في الجزائر، حيث أطلق اسم "فرويتال Fruital" على الشركة المعبئة في الجزائر والمتواجدة بخميس الخشنة ولاية بومرداس، وتتربع على مساحة 2,5 هكتار وتشغل أكثر من 250 عامل.

في جوان 1997 تم إنشاء مصنع ثاني لـــ "فرويتال" وهذا بالمنطقة الصناعية لرويبة، مصنع من أهم المصانع في المنطقة وأكبرها حيث يتربع على مساحة قدرها 4,5 هكتار ويشغل أكثر من 1000 عامل، وتم تحويل مصنع خميس الخشنة إلى مخزن للمواد الأولية يكفي لمدة 07 أيام.

في 15 مارس 2006، تحولت شركة "فرويتال" إلى شركة ذات أسهم (برأس مال قدره 1.668.303.000 دج)، وقام المجمع الإسباني"إكواتوريال Equatorial" بشراء نسبة كبيرة من أسهم فرويتال، حيث يعد المجمع الإسباني"Equatorial" ممثل كوكاكولا في العديد من الدول في إفريقيا مثل المغرب وغينيا...الخ.

فرويتال كوكاكولا تعرض مجموعة متنوعة من المشروبات الغازية تقوم بإنتاجها وتعبئتها محليا، أما فيما يخص عملية الإنتاج فإن فرويتال تقوم بشراء المنتوج على شكل مركز (Concentré) من الشركة العالمية إذ تبقى التركيبة سرية مع احترام كل مقاييس النوعية مع المراقبة المستمرة من قبل مراقب مؤهل من طرف فرويتال وآخر مؤهل من قبل الشركة الأم.

3- أهداف ومهام شركة "فرويتال":

أ- أهداف شركة فرويتال كوكاكولا:

تهدف شركة فرويتال إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية أهمها:

- إيصال المنتوج إلى المستهلك في كل مكان في أحسن الظروف وفي الأوقات المناسبة.
- تحسين نوعية المنتوج ومراعاته حسب المقاييس العالمية للجودة.
- توطين منتجاتها عبر كافة أرجاء الوطن وهذا بفرض الشركة نفسها في السوق مع توسيع شبكات التوزيع ونقاط البيع.
- زيادة أو كسب حصة سوقية، فضلا عن زيادة رقم أعمالها من خلال زيادة المبيعات وتحقيق أعلى هامش ربح.
- ترقية نشاطاتها بما فيها التسويق والذي له علاقة بهدف المؤسسة.
- التصدي للمنافسة الشرسة من "بيبسي" و"حمود بوعلام".
- تمثيل علامة كوكاكولا العالمية أحسن تمثيل وتلميع صورتها للمستهلكين.

ب- مهام شركة فرويتال كوكاكولا:

تتلخص مهام شركة فرويتال فيما يلي:

- تصنيع وتغليف وتعبئة المشروبات ذات الجودة العالية في شروط صحية.
- مراقبة نوعية المنتجات ومراجعتها.
- توزيع المنتجات حسب أصول البيع والمقاييس المتعامل بها.
- تقديم تشكيلات عديدة من منتجات كوكاكولا لإرضاء كافة المستهلكين.
- صيانة مختلف الأجهزة التي تمتلكها الشركة وتستعملها في عملية الإنتاج.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لشركة فرويتال كوكاكولا

إن ضمان السير الحسن لنشاط أي مؤسسة يتطلب منها إعطاء هيكل متزن وسليم، وهذا ما يتوفر لدى شركة فرويتال كوكاكولا، وسنقوم بدراسة جميع جوانب التنظيم الإداري في شركة فرويتال من خلال التنظيم العام للشركة.

يوجد في أعلى هرم الهيكل التنظيمي المديرية العامة للشركة، وتتكون من المدير العام والمدير المساعد وكذا مساعدة إدارية، وتتلخص مهام المديرية العامة فيما يلي:[1]

- دراسة الوسائل المتوفرة، المشاريع المقترحة وتحليل الفرص والمخاطر.
- تحديد الأهداف ودراسة أنجع الطرق لضمان تحقيقها بأقل تكلفة.
- التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية.
- السهر على حسن سير الشركة.

وتتفرع هذه المديرية إلى 08 مديريات مركزية يقوم بتسييرها إطارات مختصة ومؤهلة كل حسب وظيفته، ولكل منها مهام خاصة بها نوجزها كما يلي:

أ- مديرية الإنتاج:

وهي مقسمة إلى قسمين:

♦ **قسم الإنتاج:** يقوم بإنتاج وتسيير جميع منتجات الشركة، وهذا عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية مطابقة للمواصفات المطلوبة والكميات المحددة، وتتدرج مهام قسم الإنتاج في:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
- السير على مقاييس الجودة.
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تحقيق الأهداف المسطرة.

♦ **قسم الصيانة:** وله علاقة مباشرة بقسم الإنتاج، حيث يقوم بـــ:

- تشغيل جميع الآلات وتجهيزات الإنتاج وصيانتها.
- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
- القيام بالدراسات التقنية.

ب- مديرية النقل والتخزين:

وتعد من أهم المديريات في الشركة نظرا للمهام المخولة لها وحساسيتها في السير العام للشركة، وكذا من حيث عدد العمال فيها حيث يمثلون 45% من عمال الشركة، وتنقسم هذه المديرية إلى 3 أقسام:

[1] وثائق متحصل عليها من مديرية الموارد البشرية للشركة.

▪ **قسم تسيير المخزن:** هذا القسم مسؤول عن كل عمليات المناولة الجارية بعد الإنتاج، أي يقوم بنقل المنتجات من مركز الإنتاج إلى المخازن، مراقبتها وتسييرها، ومسؤول أيضا عن عمليات شحن المنتجات عبر وسائل التوزيع المتاحة.

▪ **قسم النقل:** وهو مكلف بـــ:

- توفير وسائل النقل من أجل توزيع المنتجات النهائية.
- تسيير ومراقبة وسائل النقل سواء الداخلية أو الخارجية.

▪ **قسم التخطيط:** وينقسم إلى مصلحتين:

• **مصلحة التصدير:** وهي المسؤولة عن كل العمليات والإجراءات المتعلقة بتصدير المنتجات النهائية، بداية من تحديد حجم الطلبية إلى غاية وصولها إلى المستوردين.

• **مصلحة التموين:** المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هو الشراء لتلبية احتياجات الإنتاج من مواد أولية (المركّز، السكر، القارورات،...الخ)، قطع غيار آلات الإنتاج...الخ، كما تهتم هذه المصلحة بإبرام العقود مع الممونين والبحث عن أفضلهم وأقلهم تكلفة.

ج- مديرية الأعمال التقنية والتطويرية:

وتنقسم إلى قسمين:

- قسم الجودة.
- قسم تسيير المشروع.

وتندرج مهامها في:

- مراقبة وضمان الجودة طيلة عملية الإنتاج.
- تطبيق البرامج المتعلقة بتأمين الجودة.
- احترام القواعد الأساسية للحصول على منتوج مطابق للمواصفات.
- تحديد لكل منتوج طريقة التسعير ونقاط المراقبة.
- المشاركة في اختيار جودة المواد الأولية والموردين.
- الدراسة والتعاون مع المسؤولين على مستوى كل قسم.

د- مديرية المالية والمحاسبة:

تسهر على تدوين كل أعمال الشركة من نفقات وإيرادات وتحليل الحسابات، وتنقسم هذه المديرية إلى عدة أقسام:

• **قسم المحاسبة العامة:** مكلف بمسك المحاسبة العامة للشركة وإدارة جميع الوثائق المحاسبية.

• **قسم المراقبة:** ويهتم بمراقبة عمليات خروج ودخول السلع من وإلى المصنع، حيث يسهر على تجريد كميات السلع الخارجة من المصنع لتوزيعها، وكذا السلع العائدة من عملية التوزيع.

• **قسم تسيير الزبائن:** في هذا القسم يتم تحرير فواتير جميع الزبائن، مراجعة جميع العمليات الخاصة بزبائن الشركة من شراء وخصم وكذا الديون المترتبة عليهم.

• **قسم المالية والعلاقة مع البنوك:** هذا القسم مسؤول على تسيير الخزينة وجميع العلاقات مع البنوك.

• **قسم الإجراءات القانونية:** يترأس هذا القسم محامي مسؤول عن جميع الجوانب القانونية للشركة.

هـ- مديرية الخدمات العامة:

وتتدرج مهامها في:

- الحفاظ على أمن الشركة وسلامة العاملين فيها.
- الحفاظ على نظافة الشركة.
- صيانة جميع المرافق العامة الموجودة بالشركة.
- صيانة وسائل التوزيع الخاصة بالشركة.
- تسيير ومراقبة جميع الأنظمة المعلوماتية للشركة من خلال خلية الإعلام الآلي المسؤولة أيضا عن تحضير قاعدة البيانات، برمجيات التسيير وصيانة أجهزة الإعلام الآلي.

و- مديرية الموارد البشرية:

وهي مقسمة إلى قسمين:

• **قسم الإدارة والمرتبات:** يعمل هذا القسم على إدارة الرواتب من خلال ساعات الحضور، الساعات الإضافية وكذا العطل المرضية والسنوية.

• **قسم التدريب والتطوير:** يهتم بتسيير نشاط التوظيف، نشاطات التكوين ومتابعة ارتقاء المستوى.

ي- مديرية التسويق:

في السابق كانت مديرية التسويق عبارة عن قسم تابع للمديرية التجارية، لكن مع المهام المنوطة لها والتحديات التي تواجهها تم تحويلها إلى مديرية تنقسم إلى:

• **قسم الحسابات الخاصة:** يقوم بتسيير ومتابعة مبيعات الحسابات الخاصة للشركة كالثكنات العسكرية، الإدارات، الفنادق الكبرى والمطاعم الجامعية وهذا من خلال ثلاث مطورين للبيع وثلاث موزعين.

• **قسم التبريد ووسائل الإشهار في أماكن البيع (PLV):** هذا القسم مكلف بتسيير الثلاجات التي تمنحها الشركة لزبائنها من اجل مساعدتهم على بيع منتجاتها، حيث يسهر هذا القسم على حسن استغلالها وتوزيعها وكذا صيانتها وتجديدها.

كما يكلف هذا القسم أيضا بتوزيع وسائل الإشهار التي تمنحها الشركة الأم لشركة فرويتال والمتمثلة في اللوحات والملصقات الاشهارية، الطاولات، المظلات القبعات والأقمصة التي تحمل كلها علامة كوكاكولا أو فانتا.

نظرا للمهام الكبيرة التي يقوم بها هذا القسم، فسوف يتم تقسيمه إلى قسمين من أجل التخفيف من الضغط الذي يعانيه.

- **قسم التسويق المباشر:**

وهو يهتم بـــ:

- المحافظة على صورة وعلامة كوكاكولا.
- التخطيط لبرامج التسويق.
- إعداد برامج لترقية المبيعات.
- الإعلان والإشهار عبر مختلف وسائل الإعلام (التلفزيون/ الراديو، اللوحات الاشهارية، المعارض ...الخ)
- تمويل مختلف الأنشطة الرياضية والثقافية.

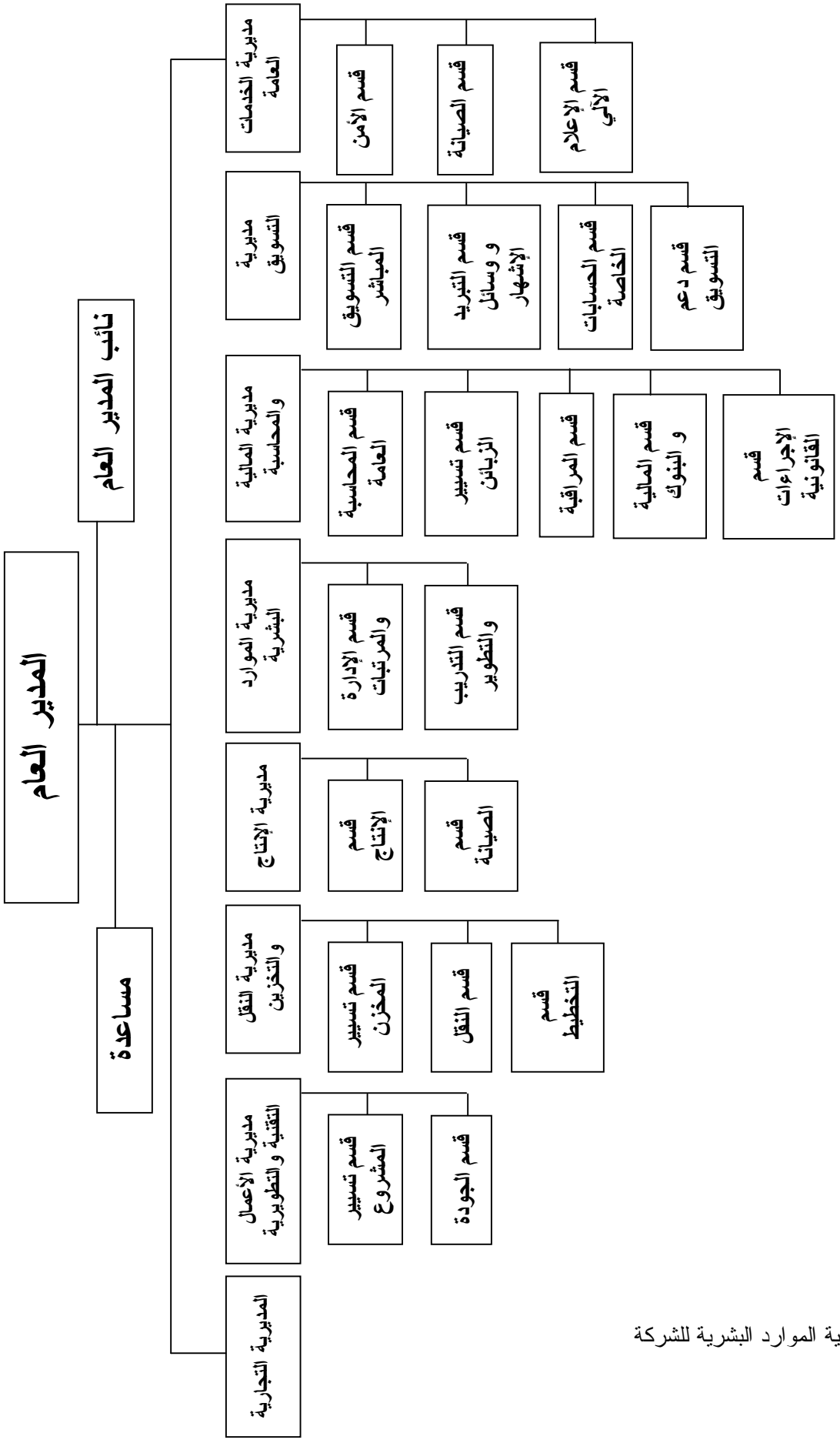
- **قسم دعم التسويق:** يقوم هذا القسم بجمع وتنسيق جميع المعلومات الاقتصادية والتجارية والإحصائية المستخدمة في تطوير المبيعات، كما يشرف على مصلحة الزبائن التي تقوم باستقبال مكالمات ورسائل الزبائن وكذا شكاويهم.

ك- المديرية التجارية:

نظرا لارتباط موضوع البحث بالجانب التجاري وكذا مكان إجراء التربص التطبيقي بالمديرية التجارية ارتأينا تخصيص العنصر اللاحق للتفصيل في تنظيم المديرية التجارية ومهامها.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي العام لشركة فرويتال كوكاكولا:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي العام لشركة فرويتال كوكاكولا



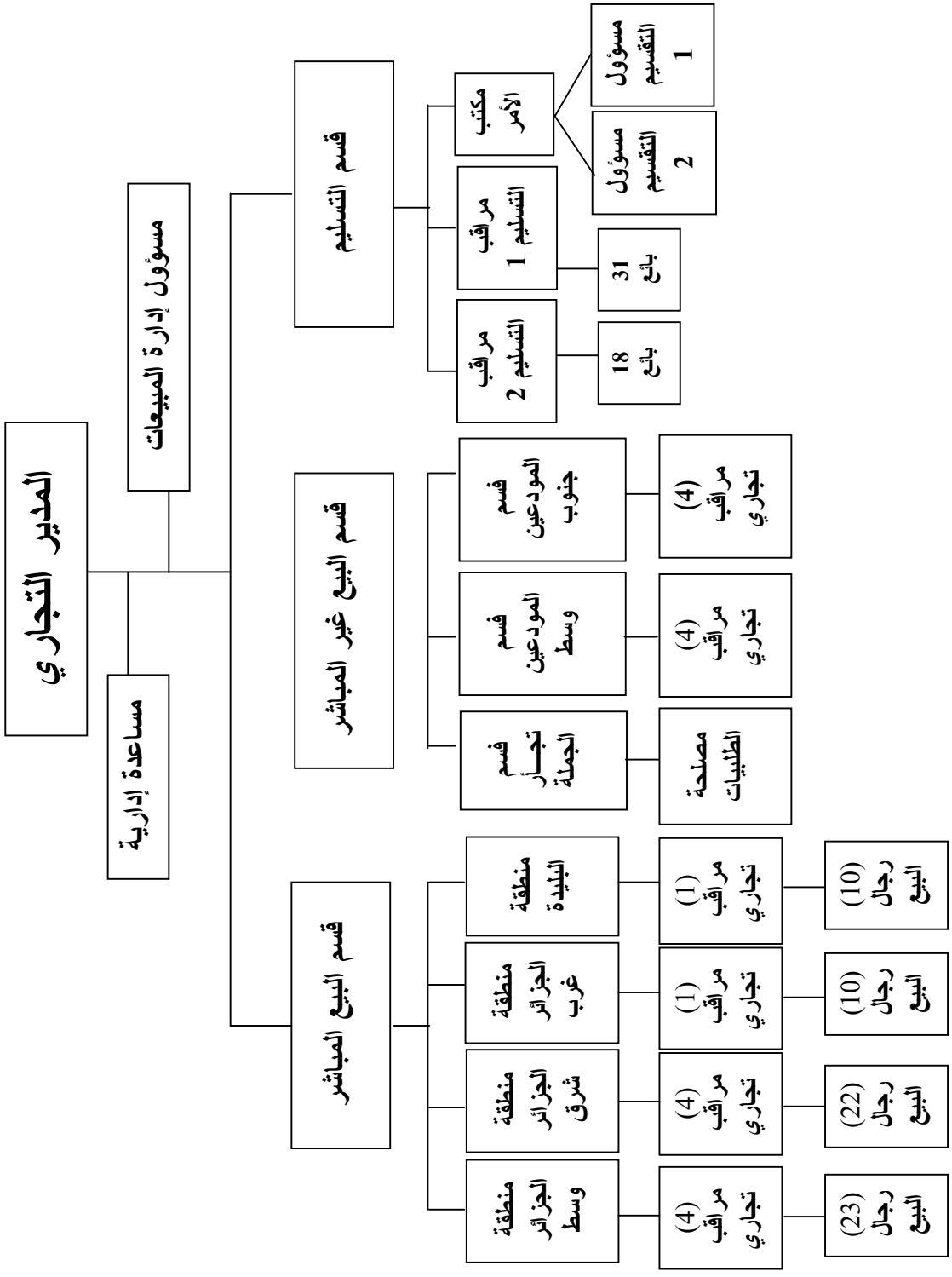
المصدر: مديرية الموارد البشرية للشركة

المطلب الثالث: تنظيم المديرية التجارية لشركة فرويتال ومهامها

1- تنظيم المديرية التجارية:

يمكن توضيح تنظيم المديرية التجارية من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بها:

الشكل رقم (17): تنظيم المديرية التجارية لشركة فرويتال كوكاكولا



المصدر: من إعداد الطالب.

يتبين لنا من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية أن المدير التجاري يشرف على مايلي:

- **مساعدة إدارية:** تعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام، تسجيل البريد الوارد والصادر إلى ومن المديرية التجارية وكذا ترتيب المواعيد.
- **مسؤول إدارة المبيعات:** يعمل على إعداد كل الجداول لمتابعة و مراقبة تطور المبيعات، وكذا الأرقام و الإحصائيات التي تساعد على زيادة المبيعات.
- **قسم البيع المباشر:** يقوم بالبيع المباشر لمنتجات الشركة إلى تجار التجزئة ويرأس هذا القسم مدير البيع المباشر ويشرف على أربعة مناطق (قطاعات جغرافية)، لكل منطقة رئيس يسمى رئيس المنطقة (Chef de Zone).

يشرف رئيس المنطقة على مراقبين تجاريين يقومون بمراقبة الحركة التجارية في القطاع الجغرافي الذي يشرفون عليه، حيث يعمل على تسيير وتطوير هذا القطاع وزيادة محفظة الزبائن، كما يوضع تحت تصرفه رجال البيع (pré vendeurs) يقومون بخرجات يومية لجلب طلبيات الزبائن.

- **قسم البيع غير المباشر:** يقوم ببيع منتجات الشركة لتجار الجملة والمودعين في مختلف مناطق الوطن، وهذا بتلقي الطلبيات والعمل على تلبيتها في اقصر وقت ممكن بالتنسيق مع باقي المديريات وتقديم تحفيزات لزيادة الطلب حسب الأهداف المحددة.
- **قسم التسليم:** هذا القسم كان في وقت سابق تابع لقسم البيع المباشر ولكن مع تزايد المهام المنوطة به تم إدراجه في قسم خاص تابع مباشرة للمدير التجاري، هذا القسم هو المسؤول على كل مراحل التوزيع لطلبيات رجال البيع لجميع القطاعات الجغرافية وسوف نتطرق بالتفصيل لطريقة عمل هذا القسم في المبحث التالي.

2- مهام المديرية التجارية:

تعد المديرية التجارية الركيزة الأساسية للشركة فهي المسؤولة عن ضخ الأموال في خزينة الشركة أو العكس، فنجاح المديرية التجارية في مهامها يعني نجاح الشركة ككل.

تقوم المديرية التجارية بمهام جديدة وحساسة وعلى رأسها نجد:

- تمثيل صورة الشركة في السوق.
- العمل على جعل منتجات الشركة متوفرة في جميع نقاط البيع الممكنة.
- مسؤولة على توزيع جميع المنتجات الحاملة لعلامة كوكاكولا.
- إمداد المديريات الأخرى في الشركة بالمعلومات الضرورية عن المبيعات.
- الحرص على تواجد مختلف اللوحات الاشهارية لكوكاكولا في نقاط البيع.
- الاعتناء بثلاجات الشركة الموجودة لدى الزبائن.

- الحرص على عدم وجود المنتجات المنافسة داخل الثلاجة.
- البحث عن أسواق جديدة.
- التقرب من المودعين وتجار الجملة من أجل النظر في الديون المترتبة عنهم.
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة لمبيعات الشركة.

المبحث الثاني: وظيفة التوزيع في شركة فرويتال كوكاكولا

تحتل وظيفة التوزيع في شركة فرويتال كوكاكولا مكانة مهمة نظرا للإمكانيات المادية والبشرية المسخرة لانجازها، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مختلف قنوات التوزيع في الشركة وقبل هذا يتوجب علينا معرفة تشكيلة منتجات شركة فرويتال كوكاكولا.

المطلب الأول: تشكيلة منتجات شركة فرويتال كوكاكولا وطرق توظيبها

1- تشكيلة منتجات الشركة:

"التشكيلة هي مجموعة من المنتجات المرتبطة فيما بينها وتتقاسم نفس المهام الرئيسية وموجهة إلى مجموعة معينة من الزبائن وتباع عبر قنوات توزيعية مختلفة"[1].

لهذا تسعى شركة فرويتال كوكاكولا لتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات من مختلف العلامات والأحجام وبنكهات مميزة محاولة لإشباع رغبات وحاجات جميع المستهلكين حيث تنتج شركة فرويتال كوكاكولا ثلاثة أنواع من المشروبات وهي:[2]

- **المشروبات الغازية:** وهي أهم منتجات الشركة وأولها صنعا حيث تمثل 90% من إنتاج الشركة.
- **المشروبات الغازية لنكهة عصير الفواكه:** وهي منتجات ذات نكهة مميزة موجهة لفئة معينة من المستهلكين.
- **المشروبات الطاقوية:** منتوج مصنوع بجودة جد عالية وهو مكون من "التورسين، الكافيين والتيوبرومين" مما يساعد على رفع الطاقة والقدرة الجسدية للإنسان، ويساعده في مزاولة مختلف نشاطاته اليومية.

ويمكن تقسيم تشكيلة منتجات شركة فرويتال حسب نوع التغليف (Emballage) وحسب العلامة (Marque).

[1] Lendrexie, Lindon S Lévy, « **Mercator** », op cit, p224.

[2] معلومات تم تجميعها بعد الاطلاع على جميع منتجات الشركة.

أ- تشكيلة منتجات الشركة حسب نوع التغليف:

➢ **القارورات الزجاجية:** وهي قارورات مصنوعة من الزجاج يمكن استرجاعها، أي أن المستهلك عند اقتنائه للقارورة الزجاجية يقوم باستبدال قارورة فارغة بقارورة مملوءة، فالمستهلك يدفع ثمن المشروب فقط دون ثمن القارورة. وتقوم شركة فرويتال بتعبئة مختلف المشروبات التي تنتجها (ماعدا الطاقوية منها) في قارورات زجاجية ذات أحجام مختلفة وهي:

- قارورة 1 لتر مسترجعة (RB 100).
- قارورة 30 سل مسترجعة (RB 30).
- قارورة 25 سل مسترجعة (RB 25).

➢ **القارورات البلاستيكية:** على خلاف القارورات الزجاجية فإن القارورات البلاستيكية غير مسترجعة أي أن المستهلك يدفع ثمن المشروب وثمن القارورة أيضا، لذا نجد أن سعر القارورة البلاستيكية أعلى من سعر القارورة الزجاجية، كما تتميز القارورة البلاستيكية على القارورة الزجاجية بتوفر أحجام عديدة وهي:

- قارورة بلاستيكية ذات سعة 2 لتر (Pet 2 L)
- قارورة بلاستيكية ذات سعة 1,5 لتر (Pet 1,5 L)
- قارورة بلاستيكية ذات سعة 1 لتر (Pet 1 L)
- قارورة بلاستيكية ذات سعة 50 سل أي 0,5 لتر (Pet 0,5 L)

في حين تنظر الشركة إمكانية تعبئة مشروباتها في قارورات ذات سعة 3 لتر (حجم عائلي).

➢ **العبوات الحديدية:** هي عبارة عن عبوات مصنوعة من الحديد لا يمكن استرجاعها، يتم صنعها في الخارج ثم تقوم الشركة بتعبئة مختلف المشروبات فيها، وتتوفر هذه العبوات الحديدية في حجمين مختلفين وهما:

- عبوات ذات سعة 33 سل (Can 33 Cl)
- عبوات ذات سعة 25 سل (Can 25 Cl)

والجدول التالي يوضح مختلف منتجات الشركة حسب نوع التغليف:

الجدول رقم (12): منتجات الشركة حسب نوع التغليف

الحجم / نوع التغليف	25 سل	30 سل	33 سل	50 سل	1 ل	1,5 ل	2ل
قارورات زجاجية	X	X			X		
قارورات بلاستيكية				X	X	X	X
عبوات حديدية	X		X				

المصدر: من إعداد الطالب.

ب- تشكيلة منتجات الشركة حسب العلامة (Marque):

تنتج الشركة مجموعة متنوعة من النكهات محاولة إرضاء وإشباع رغبات شريحة كبيرة من المستهلكين صغارا كانوا أو كبارا، فأذواق منتجات شركة كوكاكولا تتسم بالتنوع وكذا اللذة مما جعلها تتغلب على منافسيها من خلال هذه الميزة وفيما يلي مختلف منتجات الشركة مقسمة حسب العلامات التي تمثلها شركة فرويتال كوكاكولا في لبسوق الجزائري:

- **كوكاكولا:** وهي أول علامة قامت شركة فرويتال بإنتاجها وهذا سنة 1993 حيث تعتبر العلامة رقم (1) في الشركة وهي الأكثر إنتاجا ومبيعا، كما تقوم الشركة بإنتاج وبيع ذوقين أخريين من كوكاكولا وهما:

◄**كوكاكولا لايت:** تنتج بدون سكر مضاف وموجهة للمستهلكين المصابين بمرض السكري لكن العديد من المستهلكين غير المصابين بهذا المرض يقومون باستهلاكها ولقد قامت شركة فرويتال بإنتاج هذه العلامة سنة 1995.

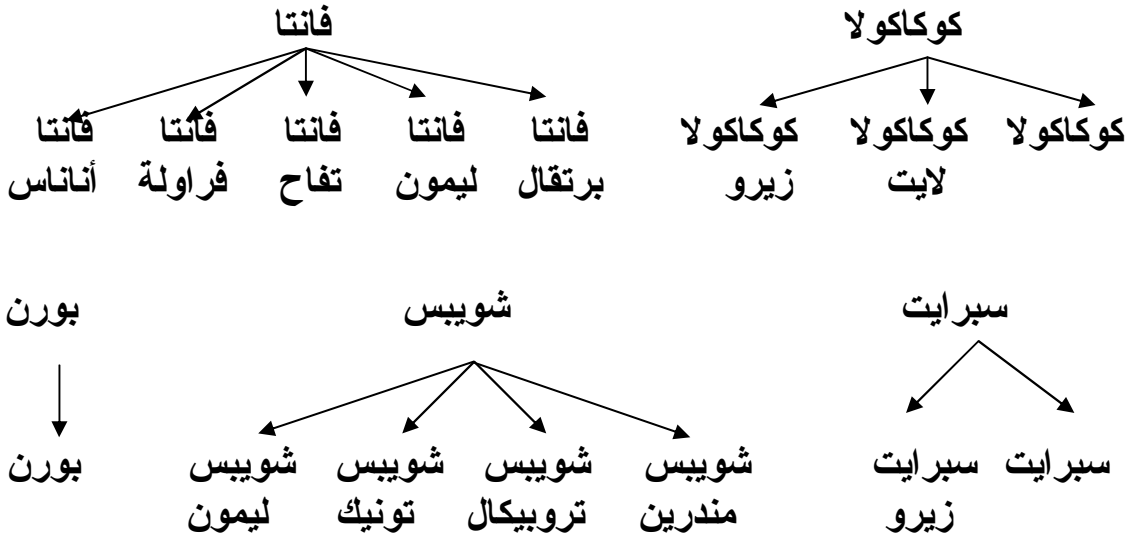
◄**كوكاكولا زيرو:** "الطعم الأصلي لكوكاكولا بزيرو سكر" شعار كوكاكولا زيرو، ومعناه أن كوكاكولا زيرو مصنوعة بتقنيات حديثة تجعلها تحمل نفس ذوق كوكاكولا لكن بدون سكر، وهي موجهة للمستهلكين الذين يعانون من السمنة. وقد تم إنتاج أول كوكاكولا زيرو في الجزائر سنة 2008.

- **فانتا:** وتحتوي على أذواق مختلفة، انطلقت شركة فرويتال كوكاكولا في إنتاج فانتا برتقال سنة 1994 وبعد ذلك أدخلت في تشكيلة منتجاتها فانتا بذوق الليمون، التفاح والفراولة، وفي سنة 2006 تم تقديم للسوق مشروب فانتا بطعم الأناناس لتصل بذلك أذواق مشروب فانتا إلى خمس أذواق للمزيد من المتعة.

- **سبرايت:** مشروب غازي بنكهة الليمون لا يحمل أي ملوّن، يدخل ضمن قائمة المشروبات البيضاء، يروي العطش ومتواجد بذوق سبرايت زيرو، تم طرح سبرايت في السوق سنة2002، أما سبرايت زيرو فقد دخلت السوق سنة 2009.
- **شويبس:** قامت شركة فرويتال بشراء علامة شويبس وهي علامة تجارية مسجلة منذ سنة 1788 وهي عبارة عن مشروب غازي متكون أساسا من عصير الفواكه وهو متوفر بأربع نكهات: ليمون، مندرين، تروبيكال وتونيك، وقد تم إطلاق هذه العلامات سنة 2009.
- **بورن:** وهو علامة تجارية قامت فرويتال بشرائها وهي مشروب طاقوي يتم تعبئته في عبوات حديدية ذات 25 سل فقط، تم تقديمها للسوق سنة 2006.

والشكل التالي يوضح مختلف العلامات التي تنتجها وتسوقها فرويتال كوكاكولا:

الشكل رقم (18): العلامات المنتجة والمسوّقة من طرف شركة فرويتال كوكاكولا



المصدر: من إعداد الطالب

ويمكن تقديم مزيج منتجات شركة فرويتال كوكاكولا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مزيج منتجات شركة فرويتال كوكاكولا

الحجم / العلامة		قرورت زجاجية			قرورت بلاستيكية				عبوات حديدية	
		30سل	25سل	1ل	50سل	1ل	1,5ل	2ل	25سل	33سل
كوكاكولا	كوكاكولا	X		X	X	X		X		X
	لايت				X	X	X			X
	زيرو				X	X	X		X	X
فانتا	برتقال	X		X	X	X	X	X		X
	ليمون	X		X	X	X	X	X		X
	تفاح	X		X	X	X	X	X		X
	فراولة	X		X	X	X		X		X
	أتلس	X		X	X	X	X	X		X
سبرايت	سبرايت	X		X	X	X	X			X
	زيرو				X	X				X
شويبس	مشرين		X		X	X			X	X
	تروبيكال		X		X	X			X	X
	تونيك		X						X	X
	ليمون		X		X	X			X	X
بورن	بورن								X	

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن شركة فرويتال كوكاكولا تعتمد على تشكيلة واسعة من المنتجات خاصة المشروبات الغازية لاستهداف أكبر عدد ممكن من المستهلكين حيث تضع أمام المستهلك الخيار بين 77 منتوج من منتجاتها.

2- طرق توظيب منتجات شركة فرويتال كوكاكولا:

بعد القيام بتعبئة منتجات شركة فرويتال التي ذكرناها سالفا سواء في قارورات زجاجية، بلاستيكية أو عبوات حديدية وهذا في مختلف الأحجام، يتم وضع اللاصقات على كل قارورة أو عبوة تبين نوع المنتوج، ذوقه، مكوناته وكذا تاريخ صنعه وتاريخ نهاية صلاحيته.

ومن أجل تسهيل عملية نقل المنتجات إلى المخازن وكذا توزيعها، يتم توظيب القارورات الزجاجية والبلاستيكية والعبوات الحديدية في صناديق بلاستيكية أو أغلفة على النحو التالي:

- صناديق بلاستيكية لحمل 12 قارورة زجاجية ذات سعة 1 لتر.
- صناديق بلاستيكية لحمل 24 قارورة زجاجية ذات سعة 30 سل.
- صناديق بلاستيكية لحمل 24 قارورة زجاجية ذات سعة 25 سل.
- أغلفة بلاستيكية حافظة لحمل 12 قارورة بلاستيكية ذات سعة 50 سل.
- أغلفة بلاستيكية حافظة لحمل 06 قارورات بلاستيكية ذات سعة 1 لتر.
- أغلفة بلاستيكية حافظة لحمل 08 قارورات بلاستيكية ذات سعة 1 لتر.
- أغلفة بلاستيكية حافظة لحمل 06 عبوات حديدية ذات سعة 25 سل.
- أغلفة بلاستيكية حافظة لحمل 6 x4 عبوات حديدية ذات سعة 25 سل.
- أغلفة بلاستيكية حافظة لحمل 24 عبوة حديدية ذات سعة 33 سل.

الهدف من عملية التوظيب هو الحفاظ على المنتوج في أحسن صورة إلى غاية وصوله للمستهلك النهائي، فتوظيب القارورات الزجاجية في صناديق بلاستيكية خفيفة الوزن ولكنها صلبة لا تتعرض للكسر بسهولة يحافظ على سلامة القارورات الزجاجية من التلف خلال عملية نقلها وشحنها وتخزينها وكذا عند توزيعها، كما أن شركة فرويتال كوكاكولا تقوم بتوظيب القارورات البلاستيكية ذات سعة 1 لتر في أغلفة بلاستيكية تسع لستة قارورات ولكن بالنسبة للقارورات ذات سعة 1لتر الأكثر مبيعا (كوكاكولا، فانتا برتقال وفراولة) فتقوم بتوظيبها في أغلفة بلاستيكية تسع لثمانية قارورات وهذا لكثرة الطلب عليها.

أما بالنسبة للعبوات الحديدية ذات سعة 33سل فهي توضب في أغلفة بلاستيكية وكارتونية تسع لـــ 24 عبوة في حين أن العبوات الحديدية ذات سعة 25 سل فهي توضب في أغلفة بلاستيكية تسع لـــ 06 عبوات فقط على عكس عبوات 33 سل وهذا يدخل في سياسة الشركة، حيث لاحظنا أن الزبائن لا يستطيعون شراء الأغلفة التي تحمل 24 عبوة من حجم 25 سل نظرا لغلاء سعرها والطلب القليل عليها فهي موجهة لفئة معينة من المستهلكين، لذا ارتأت

الشركة وضع هاته العبوات في أغلفة تحمل 6 عبوات حتى تسهل على الزبون عملية شراءها ولقد حققت هذه العملية نجاحا كبيرا ساهم في رفع مبيعات الشركة من العبوات الحديدية ذات سعة 25 سل.[1]

إذن بعد عملية الإنتاج وتعبئة مختلف منتجات شركة فرويتال كوكاكولا في قارورات زجاجية وبلاستيكية وكذا العبوات الحديدية ثم بعدها توظيبها في صناديق بلاستيكية وأغلفة بلاستيكية بمختلف الأحجام، يأتي في الأخير عملية توظيب هذه الصناديق والأغلفة أيضا في نضاذات خشبية (Palettes)، هاته النضادات تستعمل لترتيب وتصفيف الصناديق والأغلفة البلاستيكية في مخازنها بحيث تحمل على الرافعات في عمليتي الشحن والإنزال من خطوط الإنتاج إلى المخازن وكذا إلى شاحنات التوزيع وكذا تزيد في الاستغلال الأمثل والعقلاني للفضاء المخزني. وفيما يلي جدول يبين حمولة النضادة من الصناديق والأغلفة البلاستيكية:

الجدول رقم (14): حمولة النضادة الخشبية حسب نوع التغليف

نوع التغليف	حمولة النضادة من الصناديق	حمولة النضادة من القارورات
زجاج 25 سل	50	1200
زجاج 30 سل	50	1200
زجاج 1لتر	40	480
بلاستيك 50 سل	130	1560
بلاستيك 1 لتر(6 قارورات)	150	900
بلاستيك 1 لتر(8 قارورات)	112	896
بلاستيك 1.5لتر	100	600
بلاستيك 2 لتر	80	480
عبوة حديدية 33 سل	160	3840
عبوة حديدية 25 سل	180	4320

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: إستراتيجية التوزيع لشركة فرويتال كوكاكولا

تعتمد الشركة في توزيعها لمنتجاتها على عدة سياسات وتستعمل في تطبيق كل سياسة من هذه السياسات على قنوات توزيعية ووسائط لضمان وصول منتجات الشركة للمستهلك

[1] مقابلة شخصية مع مسؤول المخزن في 2009/10/20.

النهائي في الوقت والمكان المناسبين، وسوف نتطرق فيمايلي لمختلف سياسات وقنوات توزيع شركة فرويتال كوكاكولا.

1- سياسات التوزيع في شركة فرويتال كوكاكولا:

تعمل شركة فرويتال كوكاكولا على جعل منتجاتها في كل مكان لهذا فهي تعمل على إقناع اكبر عدد من تجار التجزئة الموجودين في السوق، فهي تهدف إلى تحقيق التوزيع المكثف والشامل لمنتجاتها، وهذا بانتهاج مختلف السياسات التوزيعية المناسبة والمتمثلة في:

أ- سياسة التوزيع المباشر:

➢ **التوزيع لتجار التجزئة:** من خلال سياسة التوزيع المباشر تقوم الشركة باتصال مباشر مع تجار التجزئة دون الاعتماد على أي وسيط، بل تعتمد على قوى البيع الخاصة بها حيث يتولى قسم البيع المباشر مهمة بيع المنتجات لتجار التجزئة من خلال رجال البيع التابعين للشركة أين يقوم رجل البيع بدورة يومية للزبائن،حيث يملك كل رجل بيع محفظة زبائن تتراوح بين مائة (100) إلى مائة وستين (160) زبون يتواجدون في قطاع واحد، يقوم بتقسيم هؤلاء الزبائن إلى ثلاث مجموعات بحيث يزور كل مجموعة مرتين في الأسبوع، خلال هاته الزيارة يقوم رجل البيع بمهام عديدة منها:

- محاولة إقناع الزبون بشراء أكبر قدر ممكن من المنتجات ومختلف العلامات.
- شرح مختلف الترويجات التي تقوم بها الشركة وكذا الميزات التي يمكن أن يحصل عليها الزبون في حالة قيامه بالتعامل مباشرة مع الشركة.
- القيام بفن العرض (Merchandising) لمنتجات الشركة الموجودة في محل الزبون وذلك بعرضها بطريقة تسمح بظهورها للمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، سواء في الثلاجة أو على الرفوف أو على المساحة الأرضية، وهذا وفق تقنيات العرض المتعامل بها في شركة كوكاكولا.
- محاولة إقناع زبائن جدد بالتعامل مع موزعي الشركة واقتناء منتجاتها.

بعد القيام بجمع جميع الطلبيات من جميع رجال البيع، يتولى قسم التسليم تجهيز هاته الطلبيات من أجل توزيعها في اليوم الموالي، وهذا ما سوف نتطرق له بالتفصيل في المطلب التالي.

يتقاضى رجل البيع مرتبا شهريا بالإضافة إلى عمولة يتحصل عليها نتيجة تحقيقه للأهداف البيعية المسطرة له كل شهر، وتتمثل هذه الأهداف في مجموع الصناديق الواجب بيعها من كل الأحجام.

ينحصر تطبيق سياسة التوزيع المباشر في الجزائر العاصمة وضواحيها حيث تمتد جغرافيا من وسط ولاية بومرداس شرقا مرورا بجميع بلديات العاصمة إلى غاية بوسماعيل غربا، قسمت كل هاته المساحة إلى مناطق كبرى وهي:

- **منطقة الجزائر وسط:** يسهر على مراقبتها رئيس المنطقة(Chef de Zone) وأربعة مراقبين تجاريين(Superviseurs) يشرفون على 23 رجل بيع موزعين على جميع بلديات الجزائر وسط ويمتد نطاقها من بلدية حسين داي شرقا إلى بلدية بولوغين غربا ومن الجنوب إلى غاية بلدية السحاولة.

- **منطقة الجزائر شرق:** يشرف عليها رئيس منطقة وأربعة مراقبين تجاريين يشرفون على 22 رجل بيع موزعين بصفة منتظمة على بلديات الجزائر شرقا من وسط مدينة بومرداس شرقا إلى غاية بلدية باش جراح غربا وتمتد إلى غاية بلدية مفتاح جنوبا.

- **منطقة الجزائر غرب:** يرأسها رئيس منطقة (Chef de Zone) ومراقب تجاري واحد يشرف على عشرة (10) رجال بيع وتمتد منطقة الجزائر غرب من بلدية الرايس حميدو شرقا إلى غاية بلدية بوسماعيل غربا وتمتد من الجنوب إلى غاية بلدية الدويرة.

- **منطقة البليدة:** تم انتهاج سياسة التوزيع المباشر في هذه المنطقة مؤخرا في سنة 2008 على عكس المناطق الأخرى التي اعتمدت فيها سياسة التوزيع المباشر منذ سنة 2000. يرأس منطقة البليدة رئيس منطقة ومراقب تجاري واحد، يشرفون على عشرة رجال بيع، تمتد هذه المنطقة من بلدية بوفاريك شرقا إلى غاية بلدية العفرون غربا ومن بلدية الشبلي شمالا إلى غاية وسط مدينة المدية.

➢ **التوزيع للحسابات الخاصة:** يتولى قسم الحسابات الخاصة في مديرية التسويق مهام البيع والتوزيع لهذه الفئة من الزبائن وهم يمثلون نسبة قليلة من مجموع زبائن الشركة. يتمثل هؤلاء الزبائن في الفنادق الفخمة والمطاعم الكبيرة، الثكنات العسكرية ومختلف قطاعات الدولة.

يشرف على هؤلاء الزبائن وعلى طلباتهم من مختلف منتجات الشركة "مطور البيع" (Développeur) يقوم بتوزيع السلع المطلوبة وقبض المقابل المادي الذي غالبا ما يكون بعد فترة زمنية معينة من عملية البيع وبواسطة الصكوك.

ب- سياسة التوزيع غير المباشر: في هذه السياسة تعتمد الشركة على وسطاء من أجل إيصال منتجاتها إلى الزبائن (تجار التجزئة) حيث يتولى قسم البيع غير المباشر ببيع منتجات الشركة إلى الوسطاء بكميات منتظمة ودائمة ليقوم الوسطاء ببيعها في الأسواق.

تتعامل الشركة مع نوعين من الوسطاء وهم تجار الجملة والمودعين.

➢ **تجار الجملة:** تتعامل الشركة مباشرة مع 37 تاجر جملة موزعين عبر بلديات الجزائر العاصمة والولايات المجاورة لها مثل البليدة وتيبازة، وكذا الولايات الداخلية مختصين في توزيع

منتجات الشركة ذات التعبئة البلاستيكية والحديدية فقط دون المنتجات ذات التعبئة الزجاجية، وعلى عكس التوزيع المباشر، أين تقوم الشركة بالتنقل إلى تاجر التجزئة وتقدم له منتجاتها بواسطة وسائلها الخاصة، فإن تاجر الجملة لا ينتقل عند تاجر التجزئة بل هذا الأخير هو الذي ينتقل بوسائله الخاصة عند تاجر الجملة ويقوم بشراء ما يرغب به من سلعة على حسب المنتجات المتوفرة لدى تاجر الجملة الذي يملك مستودعا كبيرا لتخزين وحفظ منتجات الشركة، فتاجر الجملة لا يقوم باستعمال الشاحنات والمرور على تجار التجزئة وهذا لتفادي الصراع بينه وبين قناة التوزيع المباشرة الموكلة بهذه المهمة ولكل قناة مهام منوطة بها ولا يجب أن تتدخل كل قناة في مهام القناة الأخرى.[1]

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

ولمراقبة عمل تجار الجملة قامت الشركة بوضع مراقب تجاري (Superviseur) يعمل على اكتشاف الأخطاء والهفوات التي يقوم بها تجار الجملة، كما يقوم بمتابعة تحقيق الأهداف البيعية المسطرة من قبل الشركة ويتابع أيضا الديون المترتبة على تجار الجملة اتجاه الشركة.

- **المودعين:** هم تجار يملكون مخازن ومستودعات كبيرة لتخزين وحفظ منتجات الشركة وهم موزعين على الولايات الداخلية والجنوبية للوطن، يقوم فيها بتوزيع منتجات الشركة بوسائله الخاصة على عكس تجار الجملة، نظرا لكون الموزعين المباشرين لا يغطون المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها المودعين.

كما هو الحال بالنسبة لتجار الجملة، فالمودعين أيضا مرتبطين بأهداف بيعية محددة مسبقا، يعمل على تحقيقها وفق برامج عمل معينة وفي مدة زمنية محددة، كما يتحصل المودع على خصومات كلما تجاوز الهدف المسطر له.

جـ- مقارنة بين مختلف السياسات التوزيعية:

الجدول التالي يوضع مختلف أوجه الاختلاف بين السياسات التوزيعية التي تنتهجها شركة فرويتال في توزيع منتجاتها.

[1] مقابلة شخصية مع رئيس قسم تجار الجملة يوم 2009/11/13.

الجدول رقم (15): مقارنة بين مختلف السياسات التوزيعية لشركة فرويتال كوكاكولا

سياسة التوزيع	التوزيع المباشر		التوزيع غير المباشر	
المقارنة	تجار التجزئة	الحسابات الخاصة	تجار الجملة	المودعين
مجال التغطية	الجزائر العاصمة وضواحيها	الجزائر العاصمة وضواحيها	الجزائر العاصمة وضواحيها، الولايات الداخلية	الولايات الداخلية والجنوبية
نوعية المنتجات المتعامل بها	جميع منتجات الشركة	جميع منتجات الشركة	جميع منتجات الشركة ماعدا ذات التعبئة الزجاجية	جميع منتجات الشركة
عدد الزبائن	كبير	متوسط	صغير	صغير
متوسط شراء /زبون	80 صندوق/الشهر	500 صندوق/الشهر	5710 صندوق/الشهر	5873 صندوق/الشهر
كيفية الدفع	الدفع نقدا	الدفع بأجل	الدفع بأجل	الدفع بأجل
التوزيع بالوسائل الخاصة	نعم	نعم	لا	نعم
استخدام قوى البيع	نعم	نعم	لا	نعم
التحفيز المالي	عمولة لرجل البيع على كل وحدة مباعة (في حالة تحقيق الهدف)	عمولة للمطورين على كل وحدة مباعة (في حالة تحقيق الهدف)	خصم على سعر البيع (في حالة تحقيق الهدف)	خصم على سعر البيع (في حالة تحقيق الهدف)

المصدر: من إعداد الطالب

2- قنوات التوزيع في شركة فرويتال كوكاكولا:

بعد تعرضنا لمختلف السياسات التوزيعية المنتهجة لتوزيع منتجات شركة فرويتال كوكاكولا، سوف نتطرق إلى القنوات التوزيعية التي تتبعها الشركة من اجل إيصال مختلف منتجاتها للمستهلكين النهائيين.

أ- شكل قنوات التوزيع ومستوياته:

➢ **القنوات المباشرة:** الشركة ⟵ المستهلك النهائي

بموجب هاته القناة تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي دون تدخل أي وسيط، لكن استعمال هاته القناة يكون نادرا إلا في المناسبات مثل المعارض، حيث تقوم الشركة بوضع نقاط بيع لمختلف منتجاتها مباشرة للمستهلك النهائي.

➢ **القنوات القصيرة:** هي القنوات التي لا يفصل فيها بين شركة فرويتال ومستهلكيها النهائيين سوى وسيط واحد، حيث هاته القناة تتكون من ثلاثة مستويات على الشكل التالي:

الشركة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

هاته القناة هي الأكثر إتباعا من طرف شركة فرويتال نظرا لرغبتها في وجود منتجاتها في أغلب نقاط البيع.

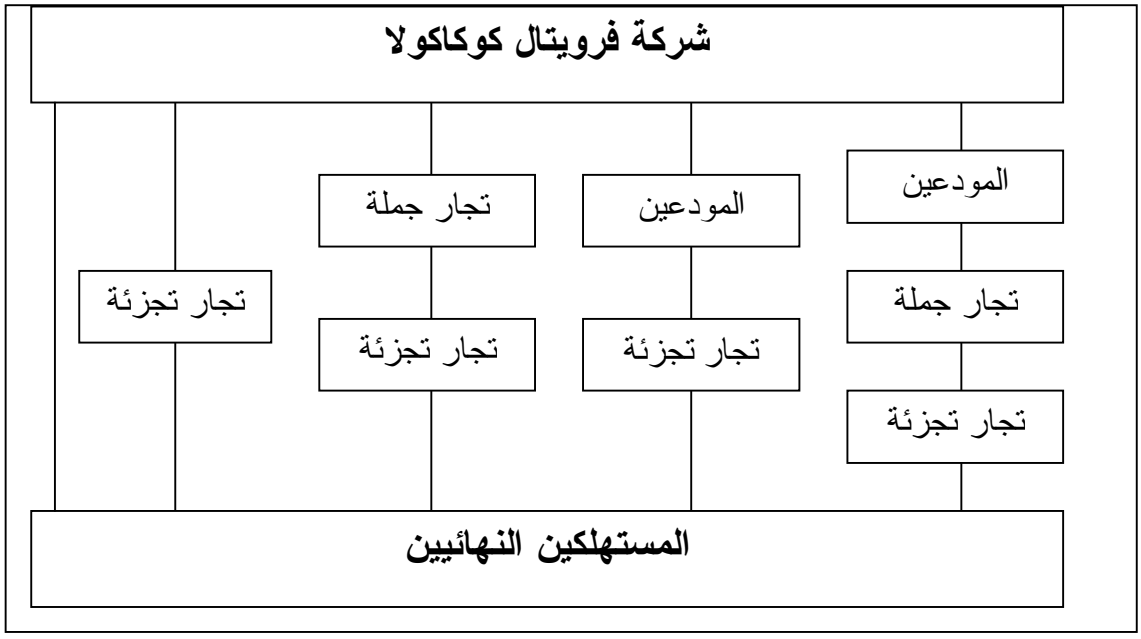
➢ **القنوات الطويلة:** هي القنوات التي يتواجد فيها أكثر من وسيط بين الشركة والمستهلك النهائي، وهي تتكون من مستويات مختلفة تتمثل في:

- الشركة ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي (أربع مستويات)
- الشركة ← المودعين ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي (أربع مستويات)
- الشركة المودعين ← تجار الجملة ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي (خمس مستويات).

ب- نوع قنوات التوزيع:

شركة فرويتال كوكاكولا تنتج وتسوّق المشروبات الغازية، إذن هي توزع سلع استهلاكية تفنى بمجرد استهلاكها ومنه يتوافق نوع قنوات توزيع الشركة مع قنوات السلع الاستهلاكية التي تعتمد على عدد من الوسطاء من اجل الوصول إلى فئة أوسع من المستهلكين وتغطية حجم اكبر من السوق والشكل التالي يوضح قنوات توزيع شركة فرويتال كوكاكولا.

الشكل رقم (19): قنوات توزيع شركة فرويتال كوكاكولا



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: التوزيع المادي في شركة فرويتال كوكاكولا

يمثل التوزيع المادي الشق الثاني في وظيفة التوزيع لدى شركة فرويتال كوكاكولا، فهو مجموعة من النشاطات والعمليات المتعلقة بحركة السلع المطلوبة من طرف الزبائن وهذا من لحظة طلب الزبون للسلع المرغوب فيها إلى غاية تلبية الطلبية وتسليمها له في الوقت والمكان المناسب.

وفي دراستنا لوظيفة التوزيع المادي في شركة فرويتال كوكاكولا، أخذنا قسم التوزيع المباشر كعينة نظرا لأهمية التوزيع المادي في هذا القسم وكذا الإمكانيات البشرية والمادية التي تسخرها الشركة لنجاح هذه الوظيفة.

1- الوسائل المعتمدة في عملية التسليم:

يعتمد قسم التوزيع المباشر على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية من أجل تسليم طلبيات الزبائن التي يقوم بجلبها يوميا رجال البيع، في الوقت والمكان المناسبين، هاته الوسائل قد تكون تابعة مباشرة للشركة أو تكون تابعة للخواص تقوم المؤسسة بالتعامل معهم من خلال المقاولة من الباطن (Sous – Traitance)، نظرا للضغط الكبير التي تعانيه الشركة من أجل تسليم السلع خاصة في فصل الصيف أين يكثر الطلب على منتجات الشركة، كما تستعين بالخواص في القطاعات الجغرافية البعيدة عن الجزائر العاصمة.

من خلال هذا قسمّت القطاعات الجغرافية التي يغطيها قسم التوزيع المباشر إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تقوم فيها الشركة بتسليم طلبيات الزبائن بوسائلها البشرية الخاصة أما الوسائل المادية فقد تكون ملكا للشركة أو تقوم بكرائها ومجموعة أخرى يقوم فيها الخواص بتسليم طلبيات الزبائن وهذا باسم الشركة دائما.

والجدول التالي يوضح طريقة التسليم المتبعة في كل منطقة من خلال عدد القطاعات والنسبة التي تمثلها.

الجدول رقم (16): توزيع القطاعات الجغرافية حسب طرق التسليم

المناطق الجغرافية / طريقة التسليم	منطقة الجزائر وسط	منطقة الجزائر شرق	منطقة الجزائر غرب	منطقة البليدة	المجموع / المعدل
داخلية	16 %70	13 %59	0 %0	0 %0	29 %45
خارجية	7 %30	9 %41	10 %100	10 %100	36 %55
المجموع	23 %100	22 %100	10 %100	10 %100	**65** **%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من رئيس قسم التسليم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الشركة تعتمد على وسائلها الخاصة بنسبة كبيرة في منطقة الجزائر وسط ومنطقة الجزائر شرق، على عكس منطقتي الجزائر غرب والبليدة، حيث تعتمد كلية على الخواص في عملية تسليم الطلبيات للزبائن، كما نلاحظ أن طريقة التسليم بواسطة وسائل الشركة تمثل أقل نسبة من تلك التي تعتمد فيها على الخواص، حيث أصبحت الشركة تميل إلى سياسة التسليم التي تعتمد فيها على الخواص بما فيها من مزايا على مستوى التكلفة.

القيام بعملية تسليم طلبيات الزبائن في الوقت والمكان المناسب يتطلب إمكانيات بشرية ومادية والمتمثلة في:

أ- **الإمكانيات البشرية:** نقصد بها البائعين المكلفين بتسليم السلع المطلوبة من الزبائن وتتمثل مهمتهم في:

- ✓ إنزال السلع من الشاحنة ووضعها في المكان الذي يلاءم الزبون.
- ✓ قبض ثمن السلعة.
- ✓ تحرير جميع الوثائق بدءا من خروج السلعة إلى غاية رجوعه إلى المخزن.
- ✓ حسن التعامل مع الزبائن.
- ✓ تبليغ جميع المشاكل التي صادفها أثناء قيامه بعمله سواء مع الزبائن أو السلطات.

والجدول التالي يوضح تقسيم البائعين حسب انتمائهم وكذا القطاع الذي يعملون فيه:

الجدول رقم (17): تقسيم البائعين حسب انتمائهم

المناطق الجغرافية / طريقة التسليم	منطقة الجزائر وسط	منطقة الجزائر شرق	منطقة الجزائر غرب	منطقة البليدة	المجموع / المعدل
داخلية	31 %78	18 %58	0 %0	0 %0	49 %59
خارجية	9 %22	13 %42	10 %100	10 %100	42 %46
المجموع / المعدل	40 %44	31 %34	10 %11	10 %11	**91** **%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من رئيس قسم التسليم.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 44% من الباعة سواء كانوا تابعين للشركة أو للخواص متمركزين في الجزائر وسط وهذا لصعوبة عملية التسليم في هذه المنطقة نظرا للضغط الذي تعرفه وعدم وجود المكان الملائم لركن الشاحنات ومن تم تسليم السلع للزبائن حيث يضطر أحيانا الباعة للمشي أمتار عديدة محملين بالسلع.

كما يبين الجدول أيضا بأن الخواص لا يستعملون عدد كبير من البائعين على عكس الشركة، ويرجع هذا إلى ضعف المقابل المادي التي تدفعه الشركة للخواص حيث لا يسمح باستخدام عدد كبير من البائعين.

ب- الإمكانيات المادية: وتتمثل في الشاحنات المستعملة لنقل وتسليم السلع المطلوبة من الزبائن، تختلف هذه الشاحنات من حيث الحمولة المرخصة لها حيث نجد أن الشركة وكذا الخواص يستعملون ثلاث أنواع من الشاحنات وهي:

- **شاحنات صغيرة الحجم:** تتراوح حمولتها مابين 2 إلى 2,5 طن، وهي أكثر الشاحنات استعمالا نظرا لصغر حجمها مما يتلاءم مع القطاعات التي توجد فيها حركة مرور كبيرة، كما تستعمل أيضا لتسليم الطلبيات الصغيرة.
- **شاحنات متوسطة الحجم (JMC وJAC) :** هي شاحنات غير مغطاة تتميز بحمولتها الكبيرة حيث تصل إلى 4 طن، يستعمل هذا النوع من الشاحنات في القطاعات التي تتميز بكثرة الطلبيات خاصة من القارورات الزجاجية (الأكثر وزنا وحجما).
- **شاحنات كبيرة الحجم:** تصل حمولتها إلى 10 طن وتستعمل في القطاعات البعيدة والتي تتميز بتباعد الزبائن عن بعضهم وبكثرة عددهم حيث يصل عدد الزبائن الذين تتعامل معهم هاته الشاحنات إلى 40 زبون في اليوم.

والجدول التالي يوضح تقسيم الشاحنات المستعملة في تسليم طلبيات الزبائن مع العلم أن الشركة عند قيامها بعملية التسليم بوسائلها الخاصة تقوم عادة بكراء الشاحنات لكن يبقى البائع دائما منتمي للشركة:

الجدول رقم (18): أنواع الشاحنات المستعملة في التسليم

الانتماء / نوع الشاحنات	داخلية (ملك للشركة)	خارجية (ملك للخواص)	المجموع
شاحنات صغيرة الحجم (2-2,5 طن)	4 %67	40 %65	44 %65
شاحنات متوسطة الحجم (تصل 4 طن)	0 %0	20 %32	20 %29
شاحنات كبيرة الحجم (تصل 10 طن)	2 %33	2 %3	4 %6
المجموع	6 %9	62 %91	**68** **%100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من رئيس قسم التسليم.

يتضح لنا من هذا الجدول أن 91% من الشاحنات المستعملة في تسليم السلع هي ملك للخواص، حيث تلجأ الشركة لكراء الشاحنات عند قيامها بعملية التسليم، ذلك لأن شراء كل الشاحنات (68 شاحنة) يعتبر استثمار كبير جدا يتنافى مع إستراتيجية الشركة، ومعظم هذه الشاحنات (65%) هي عبارة عن شاحنات صغيرة الحجم مما يبين فعالية هذا النوع من الشاحنات في عملية التسليم.

2- مراحل التوزيع المادي:

تمر عملية التوزيع المادي في شركة فرويتال كوكاكولا بمراحل عديدة وخاصة في قسم التوزيع المباشر، وكل مرحلة منها تكمل الأخرى ولا يمكن الاستغناء عن أي واحدة منها، كما أن أي خطأ أو تأخر قد يكلف غاليا خاصة مع وجود عامل الوقت الواجب التغلب عليه. وتتمثل هذه المراحل في خمسة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: جمع الطلبيات

في هذه المرحلة يقوم رجال البيع والذي يبلغ عددهم 64 الموزعين عبر الجزائر العاصمة وضواحيها بجمع الطلبيات من الزبائن، ويتم هذا آليا بواسطة مساعد رقمي شخصي (P D A) أو (H H T) مزود ببرنامج يحتوي على قاعدة بيانات خاصة بالقطاع الذي يقوم فيه رجل البيع بجمع الطلبيات هاته البيانات عبارة عن قائمة الزبائن وقائمة منتجات الشركة من مختلف الأحجام والنكهات حيث يعرّف الزبون من خلال اسمه ولقبه، عنوانه، نشاطه وكذا رقمه الآلي (يعطى له عند تسجيله في قاعدة البيانات)، أما المنتوج فيعرف بحجمه ونكهته.

عند دخول رجل البيع عند الزبون يقوم بكتابة اسمه أو رقمه الآلي ثم يبدأ بتسجيل طلبيته من مختلف منتجات الشركة المتوفرة كما يسمح المساعد الرقمي الشخصي بتسجيل مختلف شكاوي الزبائن.

المرحلة الثانية: تقسيم الطلبيات (Dispatching)

بعد مرور رجل البيع على جميع الزبائن المبرمجين لهذا اليوم وتسجيله لجميع طلبياتهم، يتوجه مباشرة إلى مكتب الأمر حيث يجد هناك مسؤول التقسيم الذي يتولى عملية تقسيم الطلبيات التي جمعها رجل البيع.

يبدأ مسؤول التقسيم (dispatcher) أولا بإرسال الطلبيات من المساعد الرقمي الشخصي الخاص برجل البيع نحو الحاسوب المركزي (le Serveur) لكي يتسنى له معرفة حجم الطلبية ومكوناتها والزبائن الموجودين فيها ومن تم تقسيم الطلبيات على الشاحنات المخصصة لتسليمها وهذا بواسطة برنامج خاص صمم لهذا الغرض يسمى "Telynet sales Dispatch".

تقسّم الطلبيات على حسب الحمولة وعدد الزبائن إلى دورة أو أكثر، يقوم بتسليم هذه الدورات بائع أو أكثر على حسب حجم الطلبية.

يقوم مسؤول التقسيم بالتنسيق بين حجم الطلبية ووزنها، الحمولة القصوى للشاحنة ومدى توفر الشاحنات والبائعين، حيث يسمح البرنامج المستعمل في تقسيم الطلبيات لمسؤول التقسيم من معرفة عدد الصناديق الموجودة في الطلبية، نوعها (زجاج أو بلاستيك) وكذا المساحة التي تشغلها في الشاحنة، فكل منتوج للشركة هو مبرمج في برنامج التقسيم من حيث الوزن ، النوع والعائلة، فمثلا الصندوق البلاستيكي المعبأ بالقارورات الزجاجية 1لتر، يزن 25.6 كغ.

الشاحنات أيضا مبرمجة بحيث كل شاحنة تعرف بلوحة ترقيمها، الحمولة المرخصة وكذلك عدد الدورات، كما أن كل بائع يعمل مع الشركة سواء كان داخلي أو خارجي، مبرمج بالاسم واللقب وكذا رقمه الآلي.

كما يسمح برنامج التقسيم للمسؤول عليه من الاطلاع على أسماء وعناوين الزبائن المكونين للطلبية وكذا عدد الصناديق المطلوبة من كل زبون ووزنها.

عند عملية التقسيم يجب مراعاة مجموعة من العوامل المتمثلة في:

- **حمولة الشاحنة:** حيث يجب احترام الحمولة المرخصة للشاحنة التي سوف تقوم بتسليم هاته الطلبية، فإذا كانت الطلبية تفوق حمولة الشاحنة فعلى مسؤول التقسيم أن يقوم بتقسيمها إلى أكثر من دورة (Rotation) إذن يمكن لشاحنة واحدة أن تقوم بالعديد من الدورات.
- **طبيعة نشاط الزبائن:** عند قيام الشاحنة بتسليم طلبية قطاع واحد في أكثر من دورة يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط الزبائن وكذا مواعيد فتح وغلق محلاتهم، ففي الدورة الأولى يجب وضع الزبائن الذين يزاولون النشاطات الخاصة بالإطعام وهذا لتجنب الضغط الذي يعاني منه هؤلاء الزبائن بعد مرور الساعات الأولى من الصباح، كذلك يتجنب مسؤول التقسيم وضع الذين يغلقون محلاتهم في منتصف النهار في الدورة الثانية والعكس بالنسبة للزبائن الذين لا يفتحون باكرا محلاتهم فلا يجب وضعهم في الدورة الأولى.

هناك أيضا بعض الخصوصيات المتعلقة بالزبائن فمثلا هناك بعض الزبائن لا يملكون المال الكافي لدفع ثمن الطلبية لذا يستحسن وضعهم في الدورة الأخيرة التي تقوم بها الشاحنة.

- **حركة المرور:** وهذا خاصة في المناطق التي تعرف اكتظاظا في حركة المرور مثل وسط العاصمة، حيث يوجد طرقات وشوارع يمنع فيها ركن السيارات أو الشاحنات إلا بعد الساعة السابعة ليلا، إذن يقوم مسؤول التقسيم بتخصيص دورة خاصة في الليل (بعد الساعة السابعة ليلا) يسلم فيها طلبيات الزبائن الموجودين بمحاذاة هذه الشوارع.

كذلك هناك بعض الشوارع التي تعرف ازدحاما في النهار حيث لا يوجد مكان لتوقيف شاحنة التسليم وهنا يقوم مسؤول التقسيم بوضع الزبائن الموجودين في هاته الشوارع في دورة تخرج باكرا قبل ازدحام حركة المرور أو تخرج في أواخر النهار حين تخف حركة المرور.

المرحلة الثالثة: طباعة وصولات الشحن والفواتير

بعد الانتهاء من عملية تقسيم طلبيات جميع رجال البيع، تبدأ عملية طباعة وصولات الشحن حيث يمثل كل وصل شحن دورة يقوم بها أحد البائعين.

يحتوي وصل الشحن على مجموع السلع الواجب شحنها في الشاحنة المخصصة لتسليم طلبيات الزبائن الذين قام بوضعهم مسؤول التقسيم في هاته الدورة، كما يضم التاريخ، رقم وصل الشحن، اسم البائع ورقمه الآلي، رقم الدورة وترقيم الشاحنة. بعد ذلك تبدأ عملية طباعة الفواتير الخاصة بكل دورة حيث تبين كل فاتورة مجموع السلع التي طلبها الزبون، سعرها والثمن الواجب دفعه للبائع مقابل السلع التي سوف يسلمها له.

إذن لكل دورة وصل شحن خاص بها ومجموعة من الفواتير الخاصة بالزبائن الذين يكونون هذه الدورة.

المرحلة الرابعة: شحن الشاحنات

بعد الانتهاء من عملية طباعة وصولات الشحن يتم توجيهها إلى المخزن حيث يتم هناك شحن الشاحنات، هاته العملية تتم عبر مرحلتين، المرحلة الأولى تتم في الليلة التي تسبق عملية التسليم حيث يتم تهيئة السلع الخاصة بكل دورة من مختلف الصناديق ووضعها جانبا مع وضع نسخة من وصل الشحن فوقها لمعرفة صاحبها. أما المرحلة الثانية فتتم في اليوم الموالي أي في يوم التسليم، حيث تعرف أرضية الشحن وجود الكثير من الشاحنات التي تنتظر الشحن لكن مع عملية تهيئة السلع التي تمت بالأمس تصبح عملية الشحن سهلة ولا تأخذ وقتا كبيرا حيث أن كل تأخر في خروج الشاحنات قد يؤثر على نجاح عملية التسليم خاصة مع اكتظاظ حركة المرور.

المرحلة الخامسة: خروج الشاحنات للتسليم

بعد الانتهاء من شحن الشاحنات بالسلع المطلوبة من طرف الزبائن، تتجه الشاحنات نحو مركز المراقبة حيث يتم التأكد من مدى مطابقة السلع الموجودة بكل شاحنة مع تلك المدونة على وصل الشحن الخاص بها لتتجه في الأخير كل شاحنة نحو القطاع الذي تتم فيه عملية التسليم.

المرحلة السادسة: عودة الشاحنات إلى المخزن

مع انتهاء كل دورة يعود البائع والشاحنة إلى المخزن، حيث يمر أولا على مركز المراقبة حيث يقوم عون المراقبة بتدوين السلع وصناديق القارورات الزجاجية العائدة من عملية التسليم، بعدها تتوجه الشاحنة إلى المخزن من أجل تفريغ الشاحنة وشحن الدورة الثانية إذا وجدت.

3- مهام وظيفة التوزيع المادي في شركة فرويتال كوكاكولا وفوائدها:

أ- مهام وظيفة التوزيع المادي:

لوظيفة التوزيع المادي العديد من المهام التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في:

- وضع برنامج للتوزيع يتوافق ومتطلبات السوق وكذا مع أهداف الشركة.
- الاستغلال العقلاني والأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة.
- محاولة التغلب على عاملي الوقت والمكان.
- التنسيق بين مختلف الجهات لضمان نجاح عملية التوزيع.
- العمل على التوفيق بين أهداف الشركة، أهداف الزبائن وكذا الموزعين.
- وضع المنتوج في متناول الزبائن في أحسن الظروف.

ب- فوائد وظيفة التوزيع المادي:

تحقق وظيفة التوزيع المادي فوائد كبيرة سواء بالنسبة للشركة أو للزبائن:

- **فوائد وظيفة التوزيع المادي بالنسبة للشركة:**

تتمثل أهمية وظيفة التوزيع المادي بالنسبة للشركة في المزايا التي يمنحها لها والمتمثلة في:

- تخفيض تكاليف التسليم من خلال عملية التقسيم حيث يعمل مسؤول التقسيم على تخفيض بأكبر قدر ممكن عدد الشاحنات المستعملة في التسليم مما يسمح للشركة بكراء عدد أقل من الشاحنات.
- اعتماد الشركة على كراء الشاحنات بدلا من شرائها يمثل إستراتيجية ذات منفعة كبيرة للشركة بما أن شراء هذه الشاحنات يتطلب استثمارا معتبرا وكذلك صيانتها ومتابعتها يتطلب إمكانيات بشرية إضافية.
- جمع الطلبيات وتقسيمها آليا يسمح للشركة بمتابعة جيدة ودقيقة لعملية التوزيع المباشر كما تسمح لها بالحصول على جميع المعلومات سواء الخاصة بعملية جمع الطلبيات أو عملية التسليم.
- تقسيم الطلبيات مع الأخذ بعين الاعتبار جميع القيود الموجودة يسمح بتسليم طلبيات جميع الزبائن مما يمثل فائدة كبيرة للشركة من حيث عدم رجوع السلعة من جهة وضمان وجود مختلف منتجات الشركة عند جميع نقاط البيع من جهة أخرى.

- **فوائد وظيفة التوزيع المادي بالنسبة للبائعين:**

تحقق وظيفة التوزيع المادي في شركة فرويتال العديد من المزايا التي تسمح للبائعين بمزاولة عملهم على أحسن صورة تتمثل هذه المزايا في:

- مرور البائعين على عدد معين من الزبائن محددين مسبقا وموجودين في أماكن متقاربة، يسمح لهم بإكمال الدورة في أسرع وقت مما يسمح للبائع أو لصاحب الشاحنة بتسليم العديد من الدورات في اليوم الواحد في حين مرور البائعين على كل الزبائن الموجودين في القطاع يأخذ منهم وقت طويل وهذا لا يساعد كلا من البائع وصاحب الشاحنة.

- شحن الشاحنة عشية يوم التسليم يسمح للبائع وصاحب الشاحنة بالخروج باكرا لتفادي ازدحام حركة المرور.
- تقسيم الطلبيات على حسب مواعيد فتح وغلق الزبائن لمحلاتهم تسمح بتفادي انتظار البائع للزبون.
- وجود الفواتير الجاهزة والمعدة آليا ومسبقا تسمح للبائع بربح الكثير من الوقت الذي يضيعه عند كل زبون في إعداد الفاتورة الخاصة به حيث مدوّن في الفاتورة كل السلع التي طلبها الزبون وكذا الثمن الواجب دفعه للبائع، كما ينخفض بنسبة كبيرة مقدار الخطأ وبالتالي لا يكون هناك فارق بين مبلغ السلع التي أخرجها من المخزن والمبلغ الذي قبضه من الزبائن، حيث كل فارق في الأموال يتحمله البائع وحده.

- **فوائد وظيفة التوزيع المادي بالنسبة للزبائن:**

الزبائن أيضا يحققون فوائد عديدة من التوزيع المادي وهي تتمثل في:

- العمل بنظام الطلبيات يساعد الزبون على طلب كل ما يرغبه من منتجات الشركة على عكس النظام الكلاسيكي الذي يعتمد على الشحن العشوائي لشاحنة التسليم، حيث لا يجد في أغلب الأحيان السلع الراغب فيها والتي هو في حاجة إليها.
- تسليم الطلبية الخاصة بالزبون لا يأخذ وقتا كبيرا، حيث أن الزبون يعلم مسبقا ماهي السلع التي سوف تسلم له وثمنها أيضا، وبالتالي عملية التسليم تتم بسرعة مما لا يقلق الزبون ولا يضع الكثير من وقته.
- مرور البائع على الزبون قد يتحكم فيه هذا الأخير إذ له الحرية في اختيار الوقت الذي يساعده، إما في الدورة الأولى أم الثانية أو الدورة الأخيرة، حيث يأخذ مسؤول التقسيم بعين الاعتبار هذا الاختيار.
- الفواتير المجهزة آليا تعطي للزبون أكثر أمانا بحيث يطمئن بأن المبلغ الموجود في الفاتورة هو صحيح ولا يوجد أي مجال للتلاعب.

المبحث الثالث: تنافسية شركة فرويتال كوكاكولا وموقعها في السوق الجزائري

تنشط شركة فرويتال كوكاكولا في قطاع يتميز بالمنافسة الحادة، فسوق المشروبات الغازية يتميز بوجود الكثير من المتعاملين الطامحين لأخذ أكبر حصة من السوق الجزائري المعروف بخصوبته وتعلق المواطن بهذا النوع من المشروبات.

و لمعرفة موقع شركة فرويتال كوكاكولا في هذا السوق، سوف نقوم بتحليل مبيعاتها عبر قنوات التوزيع المتاحة من أجل الوصول إلى تحليل حصة الشركة في السوق الجزائري

ومقارنتها بأهم منافسيها وكيف استطاعت الشركة التغلب على أشد منافسيها من خلال سياسة التوزيع المباشر.

المطلب الأول: تحليل مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا حسب قنوات التوزيع

1- العوامل المؤثرة في حجم المبيعات:

عند القيام بتحليل المبيعات يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي تتحكم بشكل مباشر في ارتفاع أو انخفاض المبيعات والمتمثلة في:

- **فصلية المبيعات:** تقسم السنة في شركة فرويتال كوكاكولا إلى موسمين، الموسم الأول يمتد من شهر ماي إلى غاية نهاية شهر أكتوبر، هذا الموسم يتميز بارتفاع المبيعات فيه نظرا لارتفاع درجة الحرارة مما يزيد من حدة الطلب على المشروبات الغازية، وكذا تزامن شهر رمضان الكريم وأغلب الأعياد الدينية في هذا الموسم مع اختيار معظم العائلات لهذا الموسم لإقامة الأفراح، كل هذا يساهم في تضاعف استهلاك المشروبات الغازية أضعافا مضاعفة.

أما الموسم الثاني فينطلق من بداية شهر نوفمبر إلى غاية نهاية شهر أفريل، في هذه الفترة تقل درجة الحرارة ويقل معها الإقبال على المشروبات الغازية، حيث يتوجه أغلب المستهلكين لاقتناء الفواكه الفصلية مثل البرتقال الغني بالفيتامينات والمفيد لجسم وصحة الإنسان خاصة في هذه الفترة حيث تكثر الإصابة بالأمراض.

- **المناسبات والأحداث:** قد تؤثر بعض الأحداث على وتيرة المبيعات، فمثلا الأحداث الرياضية التي عرفتها الجزائر خلال سنة 2009، وفي بداية سنة 2010 مع تأهل الفريق الجزائري لكأس العالم وتألقه في كأس إفريقيا، سمحت بارتفاع المبيعات رغم تزامنها مع موسم انخفاض المبيعات. كذلك الأحداث التي عرفتها غزة سنة 2009 شهدت حملة مقاطعة لمنتجات كوكاكولا، حيث شهدت شركة فرويتال كوكاكولا تراجعا محسوسا في مبيعاتها.
- **الحملات الترويجية:** تساعد كثيرا في الرفع من مبيعات الشركة، حيث تقوم الشركة بإطلاق حملات ترويجية على مدار السنة تحاول من خلالها الرفع من مبيعاتها أو دعم إطلاق منتوج جديد أو محاولة بعث منتوج ما يعرف انخفاضا في مبيعاته، من خلال تقديم هدايا أو كميات مجانية لمختلف الزبائن والمستهلكين.

والجدول التالي يوضح توزيع مبيعات شركة فرويتال من خلال قناة التوزيع لتجار التجزئة، بما أنها تمثل بصورة جيدة تغير الطلب، وهذا على مدار سنة 2009 بالنسب المئوية.

الجدول رقم (19): توزيع مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا بالنسب المئوية حسب الحجم والأشهر لسنة 2009

الشهر	30 سل (ز)	25 سل (ز)	50 سل (ب)	33سل (ع)	25سل (ع)	الحجم الصغير	1ل (ز)	1ل (ب)	1.5ل (ب)	2ل (ب)	الحجم الكبير	المعدل
جانفي	%13.3	%0.0	%3.8	%3.9	%0.0	**%21,1**	%34.3	%26.4	%2.0	%16.2	**%78,9**	**%4,5**
فيفري	%15.1	%0.0	%4.5	%2.9	%0.0	**%22,5**	%30.1	%26.2	%7.2	%14.0	**%77,5**	**%4,4**
مارس	%14.3	%0.0	%4.1	%2.8	%1.5	**%22,7**	%32.1	%25.6	%5.5	%14.2	**%77,3**	**%5,5**
أفريل	%13.5	%0.0	%3.9	%2.6	%2.0	**%22,1**	%35.6	%26.0	%2.3	%14.1	**%77,9**	**%6,6**
ماي	%13.8	%0.0	%5.8	%3.3	%0.9	**%23,9**	%35.4	%24.7	%2.3	%13.7	**%76,1**	**%8,5**
جوان	%13.8	%0.0	%4.5	%3.1	%0.9	**%22,2**	%37.0	%23.5	%2.4	%14.8	**%77,8**	**%9,1**
جويلية	%13.5	%0.0	%4.3	%3.5	%0.9	**%22,1**	%34.0	%25.7	%1.9	%16.4	**%77,9**	**%10,8**
أوت	%8.6	%0.0	%2.2	%2.5	%0.6	**%13,9**	%40.9	%24.1	%2.4	%18.6	**%86,1**	**%11,9**
سبتمبر	%4.8	%0.0	%1.9	%1.9	%0.3	**%8,9**	%52.0	%20.6	%1.9	%16.5	**%91,1**	**%10,6**
أكتوبر	%12.7	%0.5	%4.4	%3.1	%0.9	**%21,5**	%35.0	%27.4	%1.7	%14.3	**%78,5**	**%10,0**
نوفمبر	%10.4	%0.6	%3.1	%2.3	%0.6	**%17,0**	%35.7	%28.4	%2.0	%17.0	**%83,0**	**%9,5**
ديسمبر	%11.3	%1.5	%3.0	%2.4	%1.0	**%19,2**	%35.3	%27.4	%2.0	%16.0	**%80,8**	**%8,7**
المعدل	**%11,6**	**%0,2**	**%2,8**	**%3,7**	**%0,8**	**%19,1**	**%37,3**	**%25,3**	**%2,5**	**%15,7**	**%80,9**	**%100,0**

المصدر: مسؤول إدارة مبيعات الشركة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكثر من 60 % من المبيعات تتم في فصل ارتفاع المبيعات، خاصة في شهر أوت الذي يتميز بارتفاع درجة الحرارة وتزامنه مع شهر رمضان المعظم، حيث نلاحظ أيضا ارتفاع نسبة المنتجات من الحجم الكبير خاصة تلك المعبأة في القارورات الزجاجية التي تصل حتى 50% من المبيعات، هذا النوع من المنتجات عرف تراجعا في الأشهر الأولى نظرا لارتفاع السعر وكذا حملة المقاطعة التي عرفتها منتجات كوكاكولا حيث نلاحظ أن كل من جانفي، فيفري ومارس عرف أضعف النسب، لكن مع بداية شهر أفريل بدأت ترتفع المبيعات من القارورات الزجاجية ذات الحجم الكبير بسبب الحملة

الترويجية التي أطلقتها الشركة والتي مست هذا النوع من المنتجات وسمح للزبائن بالربح العديد من الهدايا.

كما نلاحظ أن نسبة الحجم الصغير من المبيعات تعرف تراجعا في فصل الصيف وهذا يرجع لوجود مختلف المصالح والمدارس والشركات في عطلة مما ينقص من مبيعات أصحاب المطاعم والأكل السريع الذين يمثلون أكبر الزبائن لهذا النوع من المنتجات، في حين ترتفع هذه النسبة مع الدخول الاجتماعي والمدرسي رغم تزامنه مع موسم انخفاض المبيعات.

رغم أن كل من شهري نوفمبر وديسمبر يعتبران من أشهر موسم انخفاض المبيعات، إلا أن نسبة مبيعات هذان الشهران بقت مرتفعة وتقارب نسبة مبيعات أشهر موسم ارتفاع المبيعات، حيث عرف هذان الشهران العديد من المناسبات الدينية وكذا الرياضية خاصة الفريق الوطني وتأهله لكأس العالم، هذه العوامل ساهمت في بقاء نفس وتيرة المبيعات التي كانت عليها في موسم ارتفاع المبيعات.

2- تطور مبيعات الشركة:

عرفت سنتي 2008 و2009 ارتفاعا ملحوظا ونمو معتبر لمبيعات الشركة عبر مختلف قنوات التوزيع التي تستخدمها لتصريف منتجاتها، والجدول التالي يوضح تطور مبيعات الشركة حسب قنوات التوزيع:

الجدول رقم (20): تطور مبيعات الشركة وتوزيعها بالنسب المئوية حسب قنوات التوزيع لسنتي 2008 و2009

السنوات / قناة التوزيع	2008	2009	معدل التغير
التوزيع لتجار التجزئة	5 441 248 %33,8	6 025 780 %30,1	%11 -4%
التوزيع للحسابات الخاصة	580 083 %3,6	748 387 %3,7	%29 0%
مجموع التوزيع المباشر	**6 021 331** **%37,4**	**6 774 167** **%33,8**	**%13** **-4%**
تجار الجملة	5 638 423 %35,0	6 534 919 %32,6	%16 -2%
المودعين	4 459 378 %27,7	6 717 375 %33,5	%51 6%
مجموع التوزيع غير المباشر	**10 097 801** **%62,6**	**13 252 294** **%66,2**	**%31** **4%**
المجموع	**16 119 132**	**20 026 461**	**%24**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مسؤول إدارة مبيعات الشركة.

من خلال الجدول نلاحظ أن شركة فرويتال حققت مبيعاتها لسنة 2009 تطورا بنسبة 24% مقارنة بسنة 2008، مما يؤكد صحة الشركة وسيرها في الطريق الصحيح، ونجاح الإستراتيجية المتبعة وهذا على مستوى جميع القنوات التي تستعملها لتصريف منتجاتها لكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ بأن المودعين حققوا ارتفاعا مذهلا بنسبة 51% راجع لزيادة عددهم في سنة 2009 وللفرص المتاحة أمامهم لكسب قطاعات سوقية إضافية، ففي الولايات الداخلية والخارجية أين ينشط المودعين وتجار الجملة، مازالت هناك العديد من الفرص لتطوير وزيادة المبيعات. على عكس سياسة التوزيع المباشر الذي ارتفعت مبيعاتها بـــ 11% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمودعين، فالمنطقة التي تنشط فيها وهي وسط الجزائر العاصمة وضواحيها بدأت تعرف تضاءلا وانخفاضا في عدد الفرص المتاحة، فمعظم نقاط البيع تقوم باقتناء منتجات الشركة وبأعلى درجة ممكنة.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول بأن كل من قناة التوزيع لتجار التجزئة، قناة تجار الجملة وقناة المودعين تتقاسم مبيعات الشركة بنسب متقاربة، وتعود أكبر حصة للمودعين بنسبة 33,5% ثم تجار الجملة بـــ 32,6%، وتليهم قناة التوزيع لتجار التجزئة بـــ 30,1% وفي الأخير تأتي قناة التوزيع للحسابات الخاصة التي تمثل نسبة ضئيلة من مبيعات الشركة بـــ 3,7%.

ولتحليل مبيعات الشركة على مختلف قنوات التوزيع بطريقة جيدة، سوف نقوم بتحليلها حسب نوع التغليف والحجم، وعلى حسب العلامات، بما أن إستراتيجية الشركة في التعامل مع قنوات التوزيع تختلف من حجم لأخر ومن علامة لأخرى.

أ- تحليل مبيعات الشركة حسب الحجم:

الجدول التالي يبين مبيعات الشركة من مختلف المنتجات حسب الحجم وحسب قنوات التوزيع:

الجدول رقم (21): مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا حسب الحجم وقنوات التوزيع لسنة 2009 وتوزيعها بالنسب المئوية

قناة التوزيع / الحجم	التوزيع لتجار التجزئة	التوزيع للحسابات الخاصة	مجموع التوزيع المباشر	التوزيع لتجار الجملة	التوزيع للمودعين	مجموع التوزيع غير المباشر	المجموع / المعدل
قارورة 30 سل	683 072 %45,7	39 003 %2,6	**722 075** **%48,3**	0 %0,0	774 233 %51,7	**774 233** **%51,7**	**1 496 308** **%7,5**
قارورة 25 سل	10 750 %78,8	115 %0,8	**10 865** **%79,6**	0 %0,0	2 784 %20,4	**2 784** **%20,4**	**13 649** **%0,1**
عبوة 33 سل	160 236 %15,5	390 661 %37,7	**550 897** **%53,2**	287 454 %27,7	197 673 %19,1	**485 127** **%46,8**	**1 036 024** **%5,2**
قارورة 50 سل	178 874 %49,6	53 988 %15,0	**232 862** **%64,5**	75 225 %20,8	52 784 %14,6	**128 009** **%35,5**	**360 871** **%1,8**
عبوة 25 سل	36 004 %60,1	2 168 %3,6	**38 172** **%63,8**	2 625 %4,4	19 077 %31,9	**21 702** **%36,2**	**59 874** **%0,3**
مجموع الحجم الصغير	**1 068 936** **%36,0**	**485 935** **%16,4**	**1 554 871** **%52,4**	**365 304** **%12,3**	**1 046 551** **%35,3**	**1 411 855** **%47,6**	**2 966 726** **%14,8**
قارورة 1لتر (ز)	2 182 266 %54,5	5 128 %0,1	**2 187 394** **%54,6**	0 %0,0	1 815 930 %45,4	**1 815 930** **%45,4**	**4 003 324** **%20,0**
قارورة 1لتر	1 610 572 %22,5	223 845 %3,1	**1 834 417** **%25,6**	3 344 093 %46,6	1 991 057 %27,8	**5 335 150** **%74,4**	**7 169 567** **%35,8**
قارورة 1,5لتر	118 170 %40,9	8 842 %3,1	**127 012** **%44,0**	81 268 %28,2	80 400 %27,9	**161 668** **%56,0**	**288 680** **%1,4**
قارورة 2لتر	1 045 836 %18,7	24 637 %0,4	**1 070 473** **%19,1**	2 744 254 %49,0	1 783 437 %31,9	**4 527 691** **%80,9**	**5 598 164** **%28,0**
مجموع الحجم الكبير	**4 956 844** **%29,1**	**262 452** **%1,5**	**5 219 296** **%30,6**	**6 169 615** **%36,2**	**5 670 824** **%33,2**	**11 840 439** **%69,4**	**17 059 735** **%85,2**
المجموع / المعدل	**6 025 780** **%30,1**	**748 387** **%3,7**	**6 774 167** **%33,8**	**6 534 919** **%32,6**	**6 717 375** **%33,5**	**13 252 294** **%66,2**	**20 026 461** **100,0%**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مسؤول إدارة مبيعات الشركة

من خلال الجدول نلاحظ بأن أكثر مبيعات الشركة هي من الحجم الكبير بنسبة 85,2%، خاصة من القارورات البلاستيكية 1لتر و2لتر حيث تمثلان وحدهما أكثر من 50% من مبيعات الشركة الكلية. وتركز شركة فرويتال كوكاكولا في توزيعها للمنتجات البلاستيكية من الحجم الكبير على قنوات التوزيع غير المباشر، من خلال الحوافز المالية التي تقدمها الشركة لتجار الجملة والمودعين، فمثلا في منطقة وسط العاصمة أين يكمن التنافس بين قناة التوزيع لتجار التجزئة وقناة التوزيع لتجار الجملة، هناك فارق واضح في الأسعار نظرا للتحفيزات المقدمة من طرف الشركة لتجار الجملة، لدى نجد أن بعض نقاط البيع من تجار التجزئة يفضلون قطع مسافات طويلة من أجل اقتناء منتجات الشركة من الحجم الكبير ذات التعبئة البلاستيكية من عند

تاجر الجملة من أجل الاستفادة من الفارق في السعر، بالرغم من أن قناة التوزيع المباشر تضمن له وصول السلعة في الوقت والمكان المناسب.

أما المنتجات من حجم 1,5 لتر فتملك قناة التوزيع لتجار التجزئة أعلى نسبة مقارنة بتجار الجملة والمودعين المسيطرين علة المنتجات البلاستيكية، ويعود هذا الارتفاع إلى إطلاق الشركة لأذواق جديدة في هذا الحجم، حيث أن الشركة تركز عند إطلاقها لمنتجات جديدة على قناة التوزيع لتجار التجزئة من أجل جعل هذه المنتجات متوفرة في جميع نقاط البيع وتحفيز الزبائن على طلبها، وبعدما تصبح هذه المنتجات طبيعية مثل جميع المنتجات ويرتفع الطلب عليها، تقوم الشركة بتحفيز قنوات التوزيع غير المباشر لاقتناء هذه المنتجات الجديدة.

فيما يخص مبيعات الشركة من القارورات الزجاجية ذات الحجم الكبير، فإن قناة التوزيع لتجار التجزئة تملك أكثر من 50 % من مبيعات الشركة في هذا النوع من المنتجات، وبما أن تجار الجملة لا يتعاملون بالمنتجات الزجاجية فإن قناة التوزيع المباشر لتجار التجزئة تملك حصرية توزيع هذا النوع من المنتجات في المناطق التي تغطيها. ويجدر بنا الذكر هنا لبعض المخالفات التي يقع فيها المودعين، حيث يقومون بتوزيع المنتجات الزجاجية من الحجم الكبير في بعض القطاعات الجغرافية التابعة لقناة التوزيع المباشر، وهذا يدخل ضمن الصراع الموجود بين قنوات التوزيع.

على عكس المنتجات من الحجم الكبير النى تملك قنوات التوزيع غير المباشر أعلى المبيعات، فإن منتجات الشركة من الحجم الصغير تسيطر عليها قنوات التوزيع المباشر، وهذا يدخل ضمن إستراتيجية الشركة فهي تركز على قنوات التوزيع غير المباشر لتوزيع منتجات الحجم الكبير بهامش ربح ضئيل وبكميات كبيرة، وعلى قنوات التوزيع المباشر لتوزيع منتجات الحجم الصغير بهامش ربح كبير وبكميات معتبرة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن قناة التوزيع المباشر لتجار التجزئة تسيطر على المنتجات الجديدة التي أطلقتها الشركة سنة 2009 والمتمثلة في القارورات الزجاجية من حجم 25 سل والعبوات الحديدة من حجم 25سل، وهذا ما يؤكد فكرة أن قناة التوزيع المباشر هي أفضل قناة لإنجاح إطلاق المنتجات الجديدة.

ب- تحليل مبيعات الشركة حسب العلامات:

الجدول التالي يوضح مبيعات الشركة وتوزيعها من مختلف العلامات لسنة 2009.

الجدول رقم (22): مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا حسب العلامات وقنوات التوزيع لسنة 2009 وتوزيعها بالنسب المئوية

قناة التوزيع / الحجم	التوزيع لتجار التجزئة	التوزيع للحسابات الخاصة	مجموع التوزيع المباشر	التوزيع لتجار الجملة	التوزيع للمودعين	مجموع التوزيع غير المباشر	المجموع / المعدل
كوكاكولا	2 742 068 30,1%	276 683 3,0%	**3 018 751** **33,1%**	3 285 465 36,0%	2 814 493 30,9%	**6 099 958** **66,9%**	**9 118 709** **45,5%**
كوكاكولا لايت	128 409 29,4%	55 118 12,6%	**183 527** **42,1%**	159 477 36,6%	93 162 21,4%	**252 639** **57,9%**	**436 166** **2,2%**
كوكاكولا زيرو	242 870 33,7%	24 403 3,4%	**267 273** **37,1%**	308 979 42,8%	145 125 20,1%	**454 104** **62,9%**	**721 377** **3,6%**
مجموع كوكاكولا	**3 113 347** **30,3%**	**356 204** **3,5%**	**3 469 551** **33,8%**	**3 753 921** **36,5%**	**3 052 780** **29,7%**	**6 806 701** **66,2%**	**10 276 252** **51,3%**
برتقال	656 510 31,4%	114 846 5,5%	**771 356** **36,9%**	432 470 20,7%	885 785 42,4%	**1 318 255** **63,1%**	**2 089 611** **10,4%**
ليمون	302 247 43,3%	66 990 9,6%	**369 237** **53,0%**	126 943 18,2%	201 052 28,8%	**327 995** **47,0%**	**697 232** **3,5%**
تفاح	222 660 35,6%	49 791 8,0%	**272 451** **43,6%**	136 691 21,9%	215 919 34,5%	**352 610** **56,4%**	**625 061** **3,1%**
فراولة	1 059 501 22,2%	74 809 1,6%	**1 134 310** **23,8%**	1 790 674 37,6%	1 838 975 38,6%	**3 629 649** **76,2%**	**4 763 959** **23,8%**
أناناس	327 474 45,9%	30 345 4,3%	**357 819** **50,2%**	159 163 22,3%	196 146 27,5%	**355 309** **49,8%**	**713 128** **3,6%**
مجموع الفانتا	**2 568 392** **28,9%**	**336 781** **3,8%**	2 905 173 32,7%	**2 645 941** **29,8%**	**3 337 877** **37,6%**	**5 983 818** **67,3%**	**8 888 991** **44,4%**
مجموع سبرايت	**245 260** **36,0%**	**46 099** **6,8%**	**291 359** **42,8%**	**107 677** **15,8%**	**282 370** **41,4%**	**390 047** **57,2%**	**681 406** **3,4%**
مجموع شويبس	**74 723** **50,9%**	**7 968** **5,4%**	**82 691** **56,3%**	**26 780** **18,2%**	**37 396** **25,5%**	**64 176** **43,7%**	**146 867** **0,7%**
مجموع بورن	**24 058** **73,0%**	**1 335** **4,1%**	**25 393** **77,1%**	**600** **1,8%**	**6 952** **21,1%**	**7 552** **22,9%**	**32 945** **0,2%**
المجموع / المعدل	**6 025 780** **30,1%**	**748 387** **3,7%**	**6 774 167** **33,8%**	**6 534 919** **32,6%**	**6 717 375** **33,5%**	**13 252 294** **66,2%**	**20 026 461** **100,0%**

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مسؤول إدارة مبيعات الشركة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن العلامة الأولى هي بالطبع علامة كوكاكولا، حيث تحقق وحدها أكثر من 50% من مبيعات شركة فرويتال كوكاكولا، حيث تسوق الشركة ثلاثة علامات تحمل اسم كوكاكولا وهي كوكاكولا العادية التي تشكل وحدها أكثر من 88% من مبيعات علامة كوكاكولا بالإضافة إلى كل من كوكاكولا لايت و كوكاكولا زيرو. فإذا كانت مبيعات كوكاكولا العادية تتوزع بنسب متقاربة بين قنوات التوزيع، فإن كل من كوكاكولا لايت وزيرو تختلف من حيث النسب بين هذا القنوات، حيث تتركز مبيعات لايت وزيرو بنسبة كبيرة عند قناة التوزيع لتجار التجزئة وقناة التوزيع لتجار الجملة. حيث تعتبر منتجات كوكاكولا لايت

إستراتيجية في سياسة التوزيع المباشر، حيث يجب وجود علامة لايت في جميع نقاط البيع، سواء كان محلا للمواد الغذائية، مطعما أو مقهى، فعلامة لايت علامة مرجعية يجب توفرها في كل نقاط البيع.

العلامة أكثر مبيعا أيضا هي علامة فانتا بأذواقها الخمسة، حيث تشكل أكثر من 44% من مبيعات الشركة، توزع على قنوات التوزيع بنسب مختلفة، فإذا كانت قنوات التوزيع الخارجية ونقصد تجار الجملة والمودعين يركزون بصفة أساسية على ذوقين وهما البرتقال والفراولة حيث يملكون أكبر نسب المبيعات في هاذين الذوقين بما أنهما أكثر الأذواق مبيعا، فإن قنوات التوزيع المباشر وخاصة قناة التوزيع لتجار التجزئة تحقق أعلى نسب المبيعات في كل من ذوق الليمون، التفاح والأناناس، هذا الفارق أو هذا الارتفاع راجع لتركيز الشركة في سياستها التوزيعية المباشرة على جميع الأذواق حيث تعمل على توفر جميع أذواق منتجات الشركة في جميع نقاط البيع، في حين أن الموزعين الخارجيين يشترون إلا الأذواق التي معدل دورانها سريع والتي تتمثل في ذوقي البرتقال والفراولة، على عكس الأذواق الأخرى التي تتسم بقلة الطلب عليها.

كما تحاول الشركة من خلال هذه السياسة أن تواجه منافسها الرئيسي حمود بوعلام من خلال التنوع في الأذواق فهذا الأخير يسوق ذوقين فقط البرتقال والليمون، فلمنافسة منتجاته بذوق البرتقال تركز الشركة على قنوات التوزيع غير المباشرة من أجل جعل هذا الذوق متوفر في جميع نقاط البيع وبأسعار معتبرة، وعلى سياسة التوزيع المباشر للتركيز على ذوق الليمون التي تملك فيه قنوات التوزيع المباشرة أعلى نسبة بـــ 53%.

أما بالنسبة لذوق الأناناس فهو ذوق جديد تم إنتاجه في مختلف الأحجام على فترات متباعدة، لهذا تتفادى قنوات التوزيع الغير مباشرة اقتناءه حتى يكثر الطلب على هذا الذوق، وقنوات التوزيع المباشرة هي التي تتولى هذه العملية، حيث من خلال رجال البيع تحاول الشركة فرض هذا الذوق وبالفعل استطاع ذوق الأناناس أن يحتل مكانة معتبرة في سلم مبيعات الشركة بنسبة 3.6%.

فيما يخص المشروبات البيضاء والممثلة بعلامة سبرايت، بدأت تعرف ارتفاعا في الطلب عليها خاصة مع إطلاق سبرايت زيرو، حيث أصبحت تملك نسبة 3.4 %من مبيعات الشركة وبنسب متقاربة بين مختلف قنوات التوزيع بعدما كانت قنوات التوزيع المباشرة في وقت مضى مسيطرة على مبيعات الشركة من علامة سبرايت، حيث استطاعت هذه الأخير من رفع الطلب على المشروبات البيضاء للشركة، مما فتح المجال لتجار الجملة والمودعين بشراء علامة سبرايت وبكميات كبيرة.

تشكيلة شوويبس تشكيلة جديدة من أربع أذواق تم إطلاق هذه التشكيلة في شهر أكتوبر من سنة 2009 وتبقى دائما قناة التوزيع المباشر لتجار التجزئة المسؤولة عن إطلاق المنتجات الجديدة وفرضها في السوق، والغريب في الأمر هو أن الشركة قامت بإطلاق هذه التشكيلة لفئة معينة من المستهلكين، للمقاهي والمطاعم الفاخرة والسوبرماركت فقط بما أنه منتوج مميز، إلا أن رجال البيع بفضل قوتهم في التفاوض استطاعوا جعل تشكيلة شوويبس متوفرة في جميع نقاط البيع، حيث استطاعت تشكيلة شوويبس في مدة بسيطة (3 أشهر) أن تصبح معروفة ومطلوبة بقوة من طرف الزبائن.

المشروب الطاقوي لشركة فرويتال كوكاكولا والمتمثل في علامة "بورن" تنحصر مبيعاته بصفة كبيرة في قناة التوزيع المباشر لتجار التجزئة بأكثر من 70% من مبيعات الشركة من هذه العلامة، حيث استطاع رجال البيع إقناع معظم نقاط البيع بطلب هذا النوع من المشروبات التي استطاع أن ينافس بقوة المشروب الطاقوي الأول في الجزائر "راد بول"، خاصة عندما تم توظيب هذه المشروبات في علب كرتونية تتكون من 06 عبوات إذ أصبح بإمكان تجار التجزئة اقتناء علامة بورن.

المطلب الثاني: الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها

يتواجد في سوق المشروبات الغازية بالجزائر العديد من المنتجين نظرا للطلب الكبير على هذا النوع من المنتوجات، لكن تبقى ثلاث شركات رائدة في هذا المجال وتتنافس فيما بينها على كسب اكبر حصة في السوق وهي: شركة فرويتال كوكاكولا، شركة حمود بوعلام وشركة الأطلس للمشروبات –بيبسي–، كذلك هناك شركات أخرى تتنافس في هذا السوق لكن بنسب متفاوتة مقارنة بالشركات الثلاث الرائدة في السوق، كما أن بعضها لا يغطي كل التراب الوطني حيث نجد: أورونجينا، إيفري، بونة ...الخ.

وفي دراستنا سوف نعتمد على إحصائيات قامت بها وكالة "أسي نايلسون للأبحاث" التي تقدم إحصائيات دورية ومعلومات متعلقة بالشركات المتنافسة مثل نسبة المبيعات، الحصص السوقية ...الخ.

أ- الحصة السوقية لكوكاكولا مقارنة بمنافسيها حسب المناطق:

تتواجد منتجات كوكاكولا في جميع أرجاء الوطن، لكن شركة فرويتال تتولى مهمة التوزيع في ولايات الوسط والولايات الداخلية والجنوبية، أما الولايات الشرقية والغربية فتتولى شركات أخرى مهام إنتاج وتوزيع منتجات كوكاكولا.

لدى سوف نقوم بدراسة الحصص السوقية لكوكاكولا حسب المناطق، منطقة الوسط التي تغطيها شركة فرويتال كوكاكولا، ومنطقتي الشرق والغرب التي تغطيهما الشركات الأخرى.

➢ **الحصة السوقية لشركة كوكاكولا مقارنة بمنافسيها في الجزائر:**

عرفت كوكاكولا تطورا ملحوظا في حصتها السوقية بكامل التراب الجزائري لسنة 2009 مقارنة بسنة 2008 والجدول التالي يوضح تطور الحصص السوقية لأهم الشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009.

الجدول رقم (23): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في الجزائر

السنوات / الشركات	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%26,1	%27,6	**%1,5 +**
حمود بوعلام	%18,0	%16,0	**%2 −**
بيبسي	%16,5	%16,0	**%0,5 −**
الشركات الأخرى	%39,3	%40,4	**%1,1 +**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

نلاحظ من خلال الجدول أن الشركات كوكاكولا تمثل أعلى حصة سوقية مقارنة بمنافسيها الأساسين (حمود بوعلام وبيبسي)، حيث تمثل شركة كوكاكولا 27,6% من إجمالي السوق الوطنية لسنة 2009. في حين أن الشركات المنافسة الأخرى تملك أكبر حصة في السوق الجزائري نظرا لكثرة عددها في كامل التراب الجزائري.

➢ **الحصة السوقية لشركة كوكاكولا مقارنة بمنافسيها في منطقتي الشرق والغرب:** من خلال الجدولين التاليين سوف نبين تطور الحصص السوقية لأهم الشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في منطقة الشرق.

الجدول رقم (24): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في منطقة شرق الجزائر

السنوات / الشركات	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%19,8	%19,3	**%0,5 −**
حمود بوعلام	%9,6	%9,8	**%0,2 +**
بيبسي	%14,4	%12,9	**%1,5 −**
الشركات الأخرى	%56,2	%58,0	**%1,8 +**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

الجدول رقم (25): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في منطقة غرب الجزائر

السنوات / الشركات	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%25,1	%28,0	**+ %2,9**
حمود بوعلام	%9,4	%8,5	**- %0,9**
بيبسي	%23,5	%25,0	**+ %1,5**
الشركات الأخرى	%42,0	%38,5	**- %3,5**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

من خلال هذين الجدولين أن الشركات المنافسة لأكبر الشركات في سوق المشروبات الغازية (كوكاكولا، حمود بوعلام وبيبسي)، تملك أكبر حصة في منطقتي الشرق والغرب حيث تصل إلى أكثر من 50% في منطقة الشرق، أما كوكاكولا تأتي في المرتبة الثانية ثم بعدها شركة بيبسي، في حين حمود بوعلام يملك نسبة ضئيلة من سوق المشروبات الغازية في منطقتي الشرق والغرب، وهذا راجع لبعد المسافة بين المصنع (الجزائر العاصمة) ومناطق التوزيع خاصة وأن عملية التسليم والنقل يتحملها الزبون مما يجعل تكلفة منتجات حمود بوعلام مرتفعة، فيتوجه الزبون إلى منتجات كوكاكولا وبيبسي ، هذه الأخيرة التي تملك مودعين كثيرين في مختلف هذه المناطق نتيجة السياسة التي تنتهجها شركة بيبسي في التعامل مع المودعين فيما يخص المزايا الممنوحة من تحمل تكلفة النقل وكذلك الأسعار المنخفضة.

- **الحصة السوقية لشركة كوكاكولا مقارنة بمنافسيها في منطقة الوسط:**

وهي المنطقة التي تنشط فيها الشركة المدروسة فرويتال كوكاكولا، حيث تشمل ولايات الوسط، الولايات الداخلية والولايات الجنوبية أيضا، والجدول التالي يوضح تطور الحصص السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها في منطقة الوسط لسنتي 2008 و2009.

الجدول رقم (26): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة لسنتي 2008 و2009 في منطقة الوسط

السنوات / الشركات	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%35,3	%39,5	**+ %4,2**
حمود بوعلام	%38,9	%35,8	**- %3,1**
بيبسي	%10,8	%8,1	**- %2,7**
الشركات الأخرى	%15,0	%16,6	**+ %1,6**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

أول ما نلاحظه من خلال هذا الجدول، هو تولي شركة فرويتال كوكاكولا الريادة سنة 2009 بعدما كنت شركة حمود بوعلام هي الرائدة سنة 2008، رغم ارتفاع أسعارها مقارنة بمنافسها الأول حمود بوعلام، كما ارتفعت الحصة السوقية للشركة بـــ 4.2%، هذا الارتفاع راجع للعديد من الأسباب والمتمثلة في:

- اتساع تشكيلة منتجات الشركة حيث عرفت سنة 2009 إطلاق28منتوج جديد.
- قامت الشركة بالتعاقد مع تجار جملة ومودعين جدد في مختلف المناطق التي تغطيها سياسة التوزيع غير المباشر لشركة فرويتال كوكاكولا، مما سمح لها باكتساب قطاعات سوقية جديدة.
- خلال سنة 2009 أطلقت شركة فرويتال حملات ترويجية عديدة رفعت من خلالها رقم أعمال الشركة.
- سياسة التوزيع المباشر حيث ارتفع عدد رجال البيع من 35 إلى 65 رجل بيع أي بنسبة 85% سمحت بكسب العديد من نقاط البيع الإضافية التي رفعت الحصة السوقية للشركة، كما عرفت سنة 2009 تركيز كبير لرجال البيع على المنتجات التي عرفت في سنة 2008 انخفاضا في الحصة السوقية مقارنة بشركة حمود بوعلام.

كل هاته العوامل ساهمت في تطور الحصة السوقية للشركة وتراجع أهم منافسيها حيث نلاحظ تراجع هام لحمود بوعلام سنة 2009 مقارنة بسنة 2008، يقدر بـــ 3,1% وهذا راجع لركود حمود بوعلام سواء من حيث المنتجات حيث نقصت جودتها كما أنه لم يتم إطلاق أي منتوج جديد، كما أن شركة بيبسي أيضا عرفت تراجعا معتبرا بـــ 2,7% مقارنة بسنة 2008 ناتج عن نقص جودتها.

وما نلاحظه أيضا من خلال هذه الجداول، أن شركة بيبسي والشركات المنافسة الأخرى تملك حصصا سوقية ضئيلة في منطقة الوسط أين تسيطر عليها شركتي فرويتال كوكاكولا وحمود بوعلام، على عكس منطقتي الشرق والغرب حيث تملك بيبسي والشركات الأخرى حصصا سوقيا معتبرة.

ولدراسة وتحليل الحصص السوقية لشركة فرويتال كوكاكولا مقارنة بمنافسيها، ارتأينا تفصيل هذه الحصص حسب أنواع المشروبات الغازية من حيث الحجم والذوق، وهذا في منطقة الوسط التي تنشط فيها الشركة المدروسة.

ب- الحصة السوقية للشركة حسب الحجم مقارنة بمنافسيها:

تختلف الحصص السوقية للشركة باختلاف الأحجام المعتمدة وكذا نوع التغليف، فكل شركة تركز على نوع معين من التغليف لكسب وجلب اكبر عدد من المستهلكين، كما أن هناك شركات تمتاز بإنتاجها وتسويقها لأحجام لا تتوفر لدى الشركات الأخرى وقبل التطرق

للحصص السوقية حسب الأحجام ارتأينا إلى توضيح كيفية توزيع المنتجات المتوفرة في السوق حسب نوع التغليف والأحجام وبيان النسبة التي يمثلها كل منتوج في سوق المشروبات الغازية وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27): توزيع المنتجات حسب الحجم ونوع التغليف بالنسب المئوية في سوق المشروبات الغازية لسنتي (2008 و2009)

الحجم ونوع التغليف السنوات	الحجم الصغير				الحجم الكبير			المجموع		
	زجاج	بلاستيك	عبوات حديدية	مجموع الحجم الصغير	زجاج	بلاستيك	مجموع الحجم الكبير	زجاج	بلاستيك	عبوات حديدية
2008	%12,2	%0,7	%0,6	**%13,5**	%50,9	%35,6	**%86,5**	**%63,1**	**%36,3**	**%0,6**
2009	%12,6	%0,7	%1	**%14,3**	%51,3	%34,4	**%85,7**	**%63,9**	**%35,1**	**%1**
معدل التغير	+ %0,4	+%0	+%0,4	**+ %0,8**	+%0,4	–%1,2	**–%0,8**	**+%0,8**	**–%1,2**	**+%0,4**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن هناك ارتفاع في نسبة مبيعات الحجم الصغير مقارنة بمبيعات الحجم الكبير، حيث ارتفعت بنسبة 0,8% وهذا على حسب المنتجات ذات الحجم الكبير التي انخفضت بنسبة 0,8% أيضا.

يعود السبب في ارتفاع حصة المنتجات ذات الحجم الصغير من سوق المشروبات الغازية لظهور منتجات وعلامات جديدة في الحجم الصغير مثلا في العبوات الحديدية ثم ظهور حجم جديد وهو حجم 25 سل مما سمح باتساع تشكيلة المنتجات ذات الحجم الصغير في السوق الجزائري، كما قامت العديد من الشركات المنافسة بتنويع تشكيلتها من القارورات الزجاجية ذات الحجم الصغير مما سمح بارتفاع النسبة التي تمثلها في سوق المشروبات الغازية بنسبة 0,4% مقارنة بسنة 2008.

كما نلاحظ ارتفاع نسبة المنتجات ذات الحجم الكبير المعبأة في القارورات الزجاجية مع تلك المعبأة في قارورات بلاستيكية وهذا راجع أساسا لارتفاع أسعار القارورات البلاستيكية ذات الحجم الكبير سنة 2009، حيث أن اغلب الشركات المنافسة قامت برفع أسعارها، كما لعب شهر رمضان دورا مهما في رفع نسبة المنتجات ذات الحجم الكبير المعبأة في قارورات زجاجية نظرا لكثرة الطلب عليها في هذا الشهر وتزامنه أيضا مع فصل الصيف مما سمح بارتفاع النسبة التي تمتلكها في سوق المشروبات الغازية.

وفيما يلي سنقوم بتفصيل مختلف الحصص السوقية للشركات المتنافسة في سوق المشروبات الغازية وهذا حسب الأحجام:

➢ **الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها حسب المنتجات ذات الحجم الصغير:**

الجدول التالي يوضح الحصص السوقية لشركة فرويتال كوكاكولا مقارنة بمنافسيها وهذا حسب المنتجات ذات الحجم الصغير سواء تلك المعبأة في قارورات زجاجية، بلاستيكية أو عبوات حديدية.

الجدول رقم (28): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات ذات الحجم الصغير لسنتي 2008 و2009

نوع التغليف / الشركة	زجاج			بلاستيك			عبوات حديدية			المعدل		
	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%44	%59	**+15%**	%28,5	%57,2	**+28,7%**	%66,7	%90	**+23,3%**	**%44,2**	**%61,1**	**+16,9%**
بيبسي	%13,8	%6,6	**-7,2%**	%57,2	%28,5	**-28,7%**	%33,3	%10	**-23,3%**	**%17,1**	**%7,9**	**-9,2%**
حمود بوعلام	%37	%27,8	**- 9,2%**	/	/	/	/	/	/	**%33,3**	**%24,5**	**-8,8%**
الشركات الأخرى	%5,2	%6,6	**+1,4%**	%14,3	%14,3	**%0**	/	/	/	**%5,4**	**%1,5**	**+1,1%**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

يتبين من خلال الجدول السابق أن شركة فرويتال كوكاكولا مسيطرة بصفة كبيرة على سوق المشروبات الغازية في الحجم الصغير وتعرف شركة كوكاكولا تحسنا مستمرا وارتفاعا ملحوظا في حصتها السوقية في هذا النوع من المنتجات، حيث ارتفعت حصتها السوقية إلى 61,2% سنة 2009 أي بمقدار 16,9% مقارنة بسنة 2008 مع تراجع الحصص السوقية لشركتي بيبسي وحمود بوعلام خاصة هذا الأخير الذي تدهورت حصته السوقية بصفة كبيرة 8,8% سنة 2009 مقارنة بسنة 2008.

ارتفاع الحصة السوقية لشركة كوكاكولا وانخفاضها بالنسبة لأشد المنافسين حمود بوعلام وبيبسي راجع بصفة أساسية لتركيز شركة فرويتال كوكاكولا في إستراتيجيتها التنافسية على الحجم الصغير، حيث عرفت سنة 2009 إطلاق منتجات جديدة في هذا الحجم مثل شويبس في حجم 25 سل بأربع نكهات استطاعت أن تفرض مكانة مهمة لها في السوق فبالإضافة إلى الذوق المتميز فهي أيضا بحجم منافس للقارورات الزجاجية لحمود بوعلام ذات 25 سل مما سمح بارتفاع الحصة السوقية للقارورات الزجاجية لشركة فرويتال كوكاكولا مقارنة بتلك لحمود بوعلام وخاصة بيبسي الذي فقد نسبة كبيرة من حصته السوقية في القارورات الزجاجية ذات الحجم الصغير. ومما نلاحظه أيضا من خلال الجدول السابق، أن شركة حمود بوعلام تكتفي

بإنتاج وتسويق القارورات الزجاجية فقط في حين أن شركتي كوكاكولا وبيبسي تنتج وتسوق تشكيلة متنوعة من المنتجات في الحجم الصغير مما جعلهما يحتلان الصدارة في سوق المشروبات الغازية من الحجم الصغير.

كذلك نلاحظ أن شركة فرويتال كوكاكولا قفزت قفزة نوعية في حصتها السوقية فيما يخص القارورات البلاستيكية والعبوات الحديدية، حيث ارتفعت حصتها السوقية بشكل كبير على حساب شركة بيبسي المنافس الوحيد في هذا النوع من المنتجات ما يؤكد على التراجع الكبير الذي تعرفه شركة بيبسي.

كما يجب أن نشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه رجال البيع في الرفع من مبيعات الشركة من الحجم الصغير، فإستراتيجية الشركة لسنة 2009 كانت مركزة على هذا النوع من المنتجات، فمعظم الحملات الترويجية التي قامت بها الشركة هذه السنة كانت موجهة لدعم منتجات الشركة من الحجم الصغير، كذلك التحفيزات التي قدمت لرجال البيع من عمولة ومزايا سمحت بتكريس جميع جهودهم من أجل الدفع بهذا النوع من المنتجات في السوق الجزائري وهذا ما تحقق فعلا حيث أصبحت شركة فرويتال كوكاكولا الرائد بدون منازع في سوق المشروبات الغازية ذو الحجم الصغير رغم انه يمثل بنسبة ضئيلة (14,3%) من السوق الكلية.

- **الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها حسب المنتجات ذات الحجم الكبير:** من خلال الجدول التالي سوف نبين الحصص السوقية لشركة فرويتال كوكاكولا مقارنة بمنافسيها في قطاع المنتجات ذات الحجم الكبير.

الجدول رقم (29): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات ذات الحجم الكبير لسنتي 2008 و2009

نوع التغليف / الشركة	زجاج			بلاستيك			المعدل		
	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%19,8	%20,2	%0,4+	%58,7	%63	%4,3+	%35,8	%37,4	%1,6+
بيبسي	%7	%6,5	%0,5−	%15,6	%11,4	%4,2−	%10,6	%8,4	%2,2−
حمود بوعلام	%55,4	%52,7	%2,7−	%23	%19	%4,0−	%42	%39,2	%2,8−
الشركات الأخرى	%17,8	%20,6	%2,8+	%2,7	%6,6	%3,9+	%11,6	%15	%3,4+

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

نلاحظ أنه على عكس المنتجات ذات الحجم الصغير أين تسيطر شركة فرويتال كوكاكولا على السوق وتكسب أعلى حصة سوقية، فإن في المنتجات ذات الحجم الكبير التي تمثل أكثر من 50% من سوق المشروبات الغازية في الجزائر، تمتلك فيها شركة حمود بوعلام أكبر حصة سوقية تقدر بـــ 39,2% تليها شركة فرويتال كوكاكولا بـــ 37,4% بفارق 1,8% سنة 2009 بعد أن كان هذا الفارق يقارب 6,2% سنة 2008.

اعتلاء شركة حمود بوعلام لريادة سوق المشروبات الغازية في الحجم الكبير نابع من عدة عوامل، أولها قدمها في السوق الجزائري والصورة الذهنية المكتسبة عبر التاريخ لدى المستهلك الجزائري، فالقارورات الزجاجية ذات الحجم الكبير لحمود بوعلام تعتبر أقدم المشروبات الغازية في الجزائر، حيث تركز الشركة على هذا النوع من المنتجات التي تمثل أكثر من 63% من سوق المشروبات الغازية، فقد حققت شركة حمود بوعلام سنة 2009 بنسبة 52,7% من إجمالي الحصة السوقية للقارورات الزجاجية ذات الحجم الكبير فبالإضافة إلى قدم هذا المنتوج وترسخه في ذهن المستهلك، لعب السعر دورا مهما حيث خلال سنتي 2008 و2009 بقي سعر القارورة الزجاجية ذات الحجم الكبير لشركتي فرويتال كوكاكولا وبيبسي أعلى من السعر المقترح من طرف شركة حمود بوعلام رغم ارتفاع أسعار معظم المواد الأولية.

إن إبقاء شركة حمود بوعلام على نفس سعر القارورة الزجاجية ذات الحجم الكبير رغم ارتفاع أسعار المواد الأولية يرجع إلى انخفاض تكلفة التوزيع لديها، فالسياسة التوزيعية التي تنتهجها فهي تعتمد على المودعين وتجار الجملة لتوزيع منتجاتها على عكس شركتي كوكاكولا وبيبسي التي تعتمد بشكل كبير على التوزيع المباشر إذن تكلفة التوزيع لشركة حمود بوعلام تساوي الصفر.

لكن في سنة 2009 تراجعت قليلا الحصة السوقية لشركة حمود بوعلام لصالح شركة كوكاكولا وهذا راجع بدرجة أولى لجودة المنتجات حيث أن شركة فرويتال كوكاكولا واصلت على نفس الوتيرة من حيث جودة منتجاتها ومحاولتها لتقديم منتوج بأعلى صفات الجودة على عكس شركة حمود بوعلام التي مع مرور الوقت أصبحت لا تركز كثيرا على جودة المنتوج لأن ذلك يعني ارتفاع تكلفة الإنتاج وهذا لا يساعدها بالنظر إلى التسعيرة التي تعتمدها، كما قامت شركة فرويتال كوكاكولا بدعم منتجاتها من هذا الحجم، من خلال سياساتها التوزيعية، ففي سياسة التوزيع غير المباشر قامت الشركة بالتعاقد مع مودعين جدد سمح برفع مبيعاتها من القارورات الزجاجية 1لتر، ومنحت أيضا كم معتبر من الصناديق المسترجعة سواء لتجار التجزئة أو المودعين. كل هذا سمح لشركة فرويتال كوكاكولا باكتساب حصة سوقية إضافية في سوق المنتجات الزجاجية ذات الحجم الكبير على حساب شركة حمود بوعلام.

أما فيما يخص المنتجات البلاستيكية ذات الحجم الكبير، فالعكس تماما حيث تملك شركة فرويتال كوكاكولا في سنة 2009 أكبر حصة سوقية تصل إلى نسبة 63% مقارنة بشركة حمود بوعلام التي تملك نسبة 19% وشركة بيبسي بـــ 11,4%.

إن اعتلاء شركة فرويتال كوكاكولا للريادة في سوق المنتجات البلاستيكية ذات الحجم الكبير يرجع لعدة عوامل أبرزها تنوع تشكيلة المنتجات حيث تنتج الشركة وتسوق 25 منتوج بلاستيكي من الحجم الكبير، في حين أن شركة حمود بوعلام تعرض 8 منتجات فقط، أما شركة بيبسي فتملك تشكيلة تتكون من 14 منتوج.

فمن خلال هذا التنوع في تشكيلة المنتجات استطاعت شركة فرويتال كوكاكولا أن تلبي رغبات شريحة كبيرة من المستهلكين ومن مختلف الأعمار وحتى المرضى منهم.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن شركة فرويتال كوكاكولا كانت هي الرائدة في سوق المنتجات البلاستيكية ذات الحجم الكبير سنة 2008 أيضا على حساب شركة حمود بوعلام رغم اختلاف الأسعار، حيث عرفت سنة 2008 ارتفاع أسعار المنتجات البلاستيكية ذات الحجم الكبير لكل من شركتي كوكاكولا وبيبسي، لكن هذا لم يؤثر على الحصة السوقية للشركة وريادتها.

كذلك لعبت السياسة التوزيعية لشركة فرويتال كوكاكولا دورا مهما في اعتلائها لريادة سوق المنتجات البلاستيكية ذات الحجم الكبير، فاعتمادها على عدد مهم من تجار الجملة والمودعين سمح لها بجعل منتجاتها متوفرة في مختلف نقاط البيع، كما أن الحسومات والحوافز التي تقدمها الشركة لمختلف قنوات التوزيع الطويلة سمحت لهم بتخفيض التكلفة وبالتالي تقديم أسعار تنافسية.

شركة بيبسي رغم محاولاتها الجاهدة ورغم الحملات الترويجية التي قامت بها من خلال تقديم كميات مجانية إلا أن حصتها السوقية تتواصل في التدهور حسب المنافسة الشديدة التي تواجهها من طرف شركتي فرويتال كوكاكولا وحمود بوعلام.

جـــ- الحصة السوقية للشركة حسب الذوق مقارنة بمنافسيها:

تلعب الأذواق والنكهات دورا مهما في تحديد الحصص السوقية للشركات المتنافسة حيث يقسم المستهلكين على حسب أذواقهم، ولاكتساب أكبر شريحة منهم يجب تقديم تشكيلة متنوعة من الأذواق والنكهات حتى يجد المستهلك البدائل. والجدول التالي يوضح توزيع الأذواق والنكهات بالنسبة المئوية التي تمثلها في سوق المشروبات الغازية.

الجدول رقم (30): توزيع المنتجات حسب الأذواق بالنسب المئوية في سوق المشروبات الغازية لسنتي 2008 و2009

الذوق / السنوات	كولا (السيدر)	لايت	بدون سكر	ليمون	تفاح	برتقال	فواكه غابية	أناناس	المشروبات البيضاء
2008	%30,6	%1,5	%0,4	%11,6	%3,6	%21,9	%11,5	%3,8	%15,1
2009	%28,8	%1,4	%2,1	%10,5	%4,4	%20,5	%11,5	%5,1	%15,7
معدل التغير	**%1,8-**	**%0,1-**	**%1,7+**	**%1,1-**	**%0,8+**	**%1,4-**	**%0**	**%1,3+**	**%0,6+**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

من خلال الجدول نلاحظ أن المنتجات بذوق الكولا (السيدر) تأخذ أكبر حصة من سوق المشروبات الغازية في الجزائر، فمعظم الشركات تعتمد بدرجة أولى على المنتجات بذوق الكولا في زيادة مبيعاتها واحتلال حصة سوقية معتبرة فمثلا شركة كوكاكولا المشروب الأول لديها يحمل اسم كوكاكولا وهو بذوق الكولا، شركة بيبسي كذلك مشروبها الأول هو بذوق الكولا، شركة حمود بوعلام أيضا أول ما قامت بإنتاجه هو مشروب سيلكتو بذوق السيدر.

بعد مذاق الكولا، نجد أن هناك أذواق أخرى تتنافس على اخذ مكانة لها لدى المستهلكين وبالتالي في السوق الجزائري، حيث نجد ذوق البرتقال والليمون والفواكه الغابية (فراولة، توت وعنب) الذين يملكون حصة معتبرة من السوق، كذلك المشروبات البيضاء (بدون ملون) أصبحت تنافس الأذواق الأخرى من حيث الحصة السوقية بدليل ارتفاع حصتها السوقية لسنة 2009 على حساب ذوقي البرتقال والليمون. كما نلاحظ خلال سنتي 2008 و2009 دخول منتجات جديدة تتمثل في المنتجات بدون سكر والتي بدأت تأخذ مكانة لدى المستهلكين الجزائريين حيث ارتفعت حصتها السوقية بـــ 1,7% سنة 2009.

وفي دراستنا لمختلف الحصص السوقية للشركات المتنافسة قمنا بتقسيم المنتجات إلى ثلاث أصناف: منتجات بذوق الكولا(السيدر)، منتجات بذوق الفواكه والصنف الثالث للمشروبات البيضاء.

- **الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها حسب المنتجات بذوق الكولا (السيدر):** الجدول التالي يوضح الحصة السوقية لشركة فرويتال كوكاكولا مقارنة بمنافسيها وهذا في منتجات الكولا (السيدر)، لايت وبدون سكر.

الجدول رقم (31): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات بذوق الكولا (السيدر) لسنتي 2008 و2009

الذوق / الشركة	كولا			لايت			بدون سكر			المعدل		
	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%42,4	%47,2	+%4,7	%50	%61,5	+%11,5	%100	%80	-%20	%43,5	%50	+%6,5
بيبسي	%11	%8,1	-%2,9	%14,3	%7,7	-%6,6	/	%20	+%20	%11	%8,9	-%2,1
حمود بوعلام	%39	%39,5	+%0,2	/	/	/	/	/	/	%37	%35,1	-%1,9
الشركات الأخرى	%7,2	%5,2	-%2	%35,7	%30,8	%4,9	/	/	/	%8,5	%6	-%2,5

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث

يبين الجدول السابق أن شركة فرويتال كوكاكولا هي الرائدة في سوق المشروبات الغازية بذوق الكولا ويعود الفضل في ذلك إلى علامتها كوكاكولا التي تعتبر العلامة الأكثر شهرة وشعبية في العالم، كما استطاعت أن تكسب الشركة حصة سوقية إضافية من خلال منتجات كوكاكولا لايت وكوكاكولا زيرو، هذه الأخيرة مستحوذة على 80% من سوق المنتجات بدون سكر.

شركة حمود بوعلام أيضا تملك مكانة مهمة في سوق منتجات السيدر وهذا بفضل منتوجها "سيليكتو" الذي يحظى بشعبية كبيرة في الجزائر، لكن ركود شركة حمود بوعلام وعدم تسويقها لمنتجات جديدة بذوق السيدر سمح لشركة فرويتال كوكاكولا بالتفوق عليها وانخفاض حصتها السوقية بـــ 2,1% سنة 2009 مقارنة بسنة 2008.

ورغم امتلاكها لتشكيلة متنوعة من المنتجات بذوق الكولا إلا أن شركة بيبسي تواصل في فقدانها لحصصها السوقية لصالح شركتي فرويتال كوكاكولا وحمود بوعلام خاصة في منتجات لايت حيث فقدت حصة سوقية كبيرة لصالح شركة كوكاكولا وهذا راجع لتركيز رجال بيع الشركة على هذا النوع من المنتجات من خلال الحرص على تواجد تشكيلة منتجات لايت في جميع نقاط البيع.

- **الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها حسب المنتجات بذوق الفواكه:**

يعرف سوق المنتجات بذوق الفاكهة تنافسا شديدا بما أنها متوجهة لفئة واسعة من المستهلكين خاصة الشباب منهم، والجدول التالي يوضح الحصة السوقية للشركة في هذا النوع من المنتجات مقارنة بمنافسيها.

الجدول رقم (32): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المنتجات بذوق الفواكه لسنتي 2008 و2009

	ليمون			تفاح			برتقال			فواكه غابية			المعدل		
	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%5.5	%13.1	**+%7.6**	%35.3	%36.6	+%1.3	%25.5	%26.8	**+%1.3**	%85.8	%87.7	**+%2.4**	**%37.4**	**%42**	**+%4.6**
بيبسي	%1.8	%3.0	**+%1.2**	%26.5	%14.6	−%11.6	%8.5	%6.7	**−%1.8**	%14.7	%12.3	**−%2.4**	**%9.1**	**%7.2**	**−%1.9**
حمود بوعلام	%81.8	%78.8	**−%3**	/	/	/	%52	%49.5	**−%2.5**	/	/	/	**%39.8**	**%35.6**	**−%4.2**
الشركات الأخرى	%10.9	%5.1	**−%5.8**	%38.2	%48.8	+%10.6	%14	%17	**+%3**	/	/	/	**%13.7**	**%15.2**	**+%1.5**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن شركة حمود بوعلام تملك أكبر حصة سوقية لكن في الأذواق التي تنتجها فقط وهي (الليمون والبرتقال)، في حين شركة فرويتال كوكاكولا تسيطر على سوق الأذواق الأخرى.

من هذا نستنتج أن شركة فرويتال كوكاكولا تتنافس على ريادة السوق مع شركة حمود بوعلام فقط بما أن بيبسي أصبحت تملك حصص سوقية ضئيلة.

كما نلاحظ أيضا أن الشركات الأخرى تطورت حصصها السوقية لسنة 2009 مقارنة بسنة 2008 وهذا راجع لدخول شركات جديدة لهذا السوق، كما أن الشركات المتواجدة بدأت في تطوير منتجاتها وإطلاق أذواق جديدة وهذا ما لم تقم به شركة حمود بوعلام، حيث بقيت تنتج ذوقين فقط وهما الليمون والبرتقال ولقد تراجعت حصص هذا الأخير بنسب متفاوتة لسنة 2009 على عكس شركة فرويتال كوكاكولا التي لم تعرف أي تراجع في حصصها السوقية في جميع الأذواق وهذا بالنظر إلي سياسة الجودة المتبعة وكذا السياسة التوزيعية الواسعة النطاق والتي سمحت لها بكسب أسواق جديدة، خاصة من خلال رجال البيع الذين يحرصون دائما على تواجد جميع الأذواق التي تنتجها الشركة في رفوف نقاط البيع.

- **الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها حسب المشروبات البيضاء:**

هذا النوع من المنتجات عرف انتشارا كبيرا في الآونة الأخيرة حيث مع مرور الوقت أصبحت تملك حصة سوقية معتبرة مقارنة بالأذواق الأخرى، والجدول التالي يبين تطور الحصص السوقية لمختلف الشركات المتنافسة في سوق المشروبات البيضاء لسنتي 2008 و2009.

الجدول رقم (33): تطور الحصص السوقية للشركات المتنافسة حسب المشروبات البيضاء لسنتي 2008 و2009

السنوات / الشركة	المشروبات البيضاء		
	2008	2009	معدل التغير
كوكاكولا	%21.7	%23.6	**%1.9+**
بيبسي	%9.1	%5.4	**%3.7−**
حمود بوعلام	%53.8	%51.4	**%2.4−**
الشركات الاخرى	%15.4	%19.6	**%4.2+**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة لوكالة أسي نايلسون للأبحاث.

نلاحظ من خلال الجدول أن شركة حمود بوعلام تمتلك أكثر من نصف سوق المشروبات البيضاء رغم تراجعها في السوق سنة 2009 بنسبة 2,4% مقارنة بسنة 2008 لتسمح لشركة فرويتال كوكاكولا بكسب حصة سوقية إضافية.

هذا المكسب راجع بدرجة الأولى للتميز والاهتمام الكبير التي تحظى به المشروبات البيضاء ممثلة بعلامة سبرايت « Sprite » في إستراتيجية الشركة، حيث تعتبر العلامة "سبرايت" من العلامات الإستراتيجية وتركز عليها كثيرا في السياسة التوزيعية للشركة، فعلى رجال البيع أن يعملوا ويسهروا على تواجد هذه العلامة في مختلف نقاط البيع وتواجدها أيضا في ثلاجة الزبون في مكان يسمح للمستهلك باقتنائها، ففي تقنيات فن العرض لدى الشركة يجب أن تكون المنتجات الحاملة لعلامة سبرايت في وسط الثلاجة، فتوفرها في جميع الأحجام (ماعدا 2 ل) يعكس بصورة واضحة مدى اهتمام الشركة بهذا النوع من المنتجات، كما تقوم الشركة أيضا في العديد من المناسبات بحملات ترويجية لهذه العلامة فمثلا تقوم بتقديم كميات مجانية أو هدايا عند شراء كمية معينة من علامة سبرايت، كما تقوم أيضا بجولات إلى المقاهي وتقدم عينات مجانية للمستهلكين.

هذا التركيز والاهتمام أدى بنتائج جيدة سواء على مستوى المبيعات، الحصة السوقية وحتى على مستوى ذهنية الزبون، حيث لاحظنا أن العديد من الزبائن يحرصون على تواجد علامة سبرايت في طلبياتهم على حساب الأذواق الأخرى.

وبرغم الشعبية التي يتمتع بها المشروب الأبيض لحمود بوعلام "سليم" استطاعت شركة كوكاكولا أن تكسب مكانة لدى المستهلك الجزائري وهذا بفضل سياستها التوزيعية الناجحة وكذا السياسة الترويجية المتبعة وهذا ما لا يتوفر لدى أول المتنافسين حمود بوعلام.

المطلب الثالث: تفوق شركة فرويتال على منافسيها من خلال سياسة التوزيع المباشر

المنافسة في سوق المشروبات الغازية لا يصنعها المنتوج أو السعر أولا بل التوزيع وتواجد المنتوج في السوق وفي متناول مستهلكه، وهذا ما تحاول الشركة دائما الوصول إليه من خلال السياسات التوزيعية المنتهجة خاصة سياسة التوزيع المباشر التي من خلالها استطاعت أن تخطو خطوة كبيرة نحو ريادة سوق المشروبات الغازية في الجزائر.

أ- مقارنة بين السياسات التوزيعية للشركات المتنافسة: تحظى وظيفة التوزيع مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمديريات التجارية لمختلف الشركات المتنافسة، بما أن نجاح هذه الوظيفة يساهم بشكل كبير في زيادة المبيعات وكسب حصص سوقية إضافية عبر الوصول إلى أكبر عدد ممكن من نقاط البيع، والجدول التالي يقارن بين مختلف السياسات التوزيعية لأكبر الشركات المتنافسة في سوق المشروبات الغازية.

الجدول رقم (34): مقارنة بين السياسات التوزيعية لأكبر الشركات المتنافسة في سوق المشروبات الغازية

الشركة / أوجه المقارنة	فرويتال كوكاكولا	بيبسي	حمود بوعلام
كثافة التوزيع	توزيع مكثف	توزيع مكثف	توزيع مكثف
تكلفة التوزيع	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
التوزيع المباشر	نعم	نعم	لا
عدد رجال البيع	مرتفع	منخفض	ضعيف
نسبة مبيعات قنوات التوزيع القصيرة	%34	%28	%0
نسبة مبيعات قنوات التوزيع الطويلة	%66	%72	%100
وسائل التسليم المعتمدة	خارجية (تعتمد بنسبة كبيرة على الكراء)	داخلية (تقوم بشراء وسائل التسليم)	خارجية (الزبون يتحمل مسؤولية التسليم)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من المدير التجاري للشركة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر الشركات المتنافسة في سوق المشروبات الغازية تطمح لتحقيق التوزيع الشامل أو المكثف وهذا بتطبيق مختلف السياسات التوزيعية، فإذا كانت شركة حمود بوعلام تعتمد كلية على المودعين وتجار الجملة في توزيع منتجاتها، فإن شركتي فرويتال كوكاكولا وبيبسي تميلان لاستخدام سياسة التوزيع المباشر من خلال التوزيع لتجار التجزئة لكن بنسب متفاوتة، حيث يكمن الفارق في قوى البيع المستعملة، فشركة فرويتال كوكاكولا تستخدم عدد كبير وواسع من رجال البيع المنتشرين على كافة أنحاء الجزائر العاصمة وضواحيها وكذا المراقبين التجاريين الموجودين في جميع المناطق الجغرافية التي تغطيها سياسة التوزيع المباشر، أما شركة بيبسي فتعتمد على عدد قليل من رجال البيع يتمثلون في البائعين الذين يمرون على مختلف نقاط البيع، حيث تقوم شركة بيبسي بالشحن العشوائي للشاحنة المخصصة للتسليم، في حين أن شركة فرويتال كوكاكولا تعتمد على نظام الطلبيات، أين تشحن الشاحنة بسلع معلومة الوجهة وهذا ما يسمح بالتحكم بشكل كبير في عملية التوزيع من خلال ضمان وجود السلع المرغوب فيها من طرف الزبائن.

وإذا كانت كل من فرويتال كوكاكولا وبيبسي تقومان بعملية التسليم سواء في ظل سياسة التوزيع المباشر أو غير المباشر، فإن شركة حمود بوعلام لا تتحمل هذا العبء، حيث يقوم تاجر الجملة أو المودع بالتنقل إلى المصنع ونقل السلع بوسائله الخاصة.

انعدام رجال البيع وعدم قيام شركة حمود بوعلام بعملية التسليم، يسمح بخفض تكلفة التوزيع، التي تعرف ارتفاعا محسوسا عند كل من فرويتال كوكاكولا وبيبسي.

ب- أهمية سياسة التوزيع المباشر في الإستراتيجية التنافسية للشركة:

تعرف شركة فرويتال كوكاكولا نوعين من المنافسة:

- **منافسة مباشرة:** وهي جميع الشركات التي تنتج نفس منتجات الشركة (المشروبات الغازية) والتي تتنافس على أخذ أكبر حصة سوقية.
- **منافسة غير مباشرة:** نقصد بها التنافس بين قنوات توزيع الشركة، الموردين وكذا الزبائن، فمثلا الزبون يعرض المنتجات المنافسة على المستهلك دون منتجات الشركة يعتبر منافس للشركة بما أنه لا يسمع ببيع منتجاتها.

ولمواجهة هذه المنافسة تعمل إدارة الشركة على إيجاد الخطط طويلة الأجل والشاملة من أجل تحقيق الانسجام التام بين البيئة التنافسية التي تعيش فيها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، من خلال اكتساب موقع تنافسي جيد يضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات التي يعرفها سوق المشروبات الغازية بالجزائر، الذي يتأثر أيضا بسلوك المستهلك وخاصة قيمه الشخصية.

ومن خلال تحليل مختلف الحصص السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها (المطلب السابق)، استنتجنا أن شركة فرويتال تملك أكبر حصة سوقية، فهي الرائدة في سوق المشروبات الغازية، حيث تملك أكبر الحصص السوقية في معظم الأحجام والأذواق.

إعتلاء شركة فرويتال كوكاكولا للريادة في سوق المشروبات الغازية أمام أكبر المنافسين حمود بوعلام وبيبسي هو نتيجة الإستراتيجية التنافسية المنتهجة التي تضع المستهلك ورضاه في أولوياتها والعمل على تحقيق رغباته واحتياجاته بالجودة المناسبة وبالمكان المناسب في الوقت المناسب، وبما أن شركة فرويتال كوكاكولا هي الرائدة في السوق التي تنشط فيه، فهي تنتهج إستراتيجية قيادة السوق والقائد هو الذي يتحكم في السوق، لذا نجد أن شركة فرويتال كوكاكولا هي السباقة دائما لتعديل أو تغيير الأسعار وبعث منتجات جديدة في السوق، كما أنها تملك أكبر نظام توزيع في صورة شبكة التوزيع المتكونة من رجال البيع التي تعتمد عليها كثيرا للبقاء في هاته الريادة وذلك من خلال ما يلي:

- **زيادة الطلب الأولي:** تحاول شركة فرويتال كوكاكولا زيادة الطلب الأولي على منتجاتها من طرف الزبائن الحاليين، فبعدما قامت بكسب عدد كبير من الزبائن تحاول الآن

الرفع من طلبهم من خلال طرح منتجات جديدة لا تنافس المنتجات السابقة في حصتها السوقية. فمثلا في سنة 2009 قامت الشركة بإطلاق منتجات جديدة تتمثل في تشكيلة شويبس وهي مشروبات غازية بأساس عصير الفواكه، هذه المنتجات خلقت طلب إضافي في سوق المشروبات الغازية وهي لا تنافس منتجات الشركة الموجودة سابقا بل سمحت برفع مبيعات الشركة من الحجم الصغير، حيث استطاعت تشكيلة شويبس من كسب حصة سوقية معتبرة، خاصة مع الدعم الذي وجدته من طرف رجال البيع الذين حاولوا وأقنعوا معظم نقاط البيع المتعامل معها بإقتناء منتجات شويبس حيث أصبحت متوفرة في كل مكان في ظرف قصير من إطلاقها.

يحاول رجل البيع أيضا إقناع الزبائن بطلب منتجات الشركة التي لا يقومون بطلبها عادة فمثلا يحاول رجل البيع إقناع تاجر التجزئة للمواد الغذائية العامة بطلب منتجات من الحجم الصغير على الرغم من أنه يختص في المنتجات من الحجم الكبير. كما لا ننسى دور فن العرض في زيادة الطلب الأولي، فعند قيام رجل البيع بزيارة الزبون ووضع منتجات الشركة الموجودة في مخزنه على الرفوف وفي الثلاجة، يلاحظ رجل البيع بأن مخزون الزبون لا يكفيه حتى الزيارة المقبلة، كما يلاحظ بأن الزبون لا يتوفر على جميع تشكيلة منتجات الشركة، ففن العرض يسمح برفع الطلب على منتجات الشركة.

◄ **حماية حصة السوق:** للبقاء في الريادة يجب المحافظة على الحصة السوقية المكتسبة، بما أن المنافسين الآخرين في نشاط مستمر من أجل كسب حصص سوقية على حساب الشركة الرائدة، لذا تقوم شركة فرويتال كوكاكولا بالإطلاع على حركات منافسيها الطامعين في حصتها السوقية، وهذا من خلال رجال البيع بحكم تقربهم من السوق ووجودهم اليومي في نقاط البيع، حيث يعلم رجل البيع بكل صغيرة وكبيرة تحدث في السوق من تحركات المنافسين وكذا الترويجات التي يقومون بها، ومن خلال عملية التغذية العكسية تقوم الإدارة بترجمة المعلومات المتحصل عليها من طرف رجال البيع لهجوم مضاد ضد تحركات المنافسين.

كما تعمل سياسة التوزيع المباشر على الحفاظ على محفظة الزبائن المتوفرة لديها وذلك من خلال العمل على كسب رضا الزبون أكثر فأكثر، خاصة أن الزبون الجزائري يتميز بسلوك متذبذب، حيث بإمكانه أن يتوقف عن التعامل مع الشركة وبيع منتجاتها بمجرد أنه لم يتم تسليم طلبيته، أو أن رجل البيع لم يقم بزيارته لمدة معينة وتركه دون سلعة، خاصة في الموسم الذي يكثر فيه الطلب على منتجات الشركة. وهذا ما تحاول الشركة تفاديه من خلال سياسة التوزيع المباشر وذلك بجعل الزبائن قريبين جدا من الشركة والتعامل معهم بشكل دائم سواء في موسم ارتفاع الطلب أو موسم انخفاضه، على عكس شركة بيبسي التي تعتمد هي أيضا سياسة التوزيع المباشر ولكن تملك عدد قليل من رجال البيع مقارنة بشركة فرويتال كوكاكولا، حيث في موسم

انخفاض الطلب تقوم بزيارات يومية للزبائن بشكل عادي، لكن مع قدوم موسم ارتفاع الطلب يقوم رجل بيع شركة بيبسي بزيارة أهم الزبائن فقط دون الآخرين، وهنا ينتهز رجل البيع الفرصة ليقوم بهجوم مضاد ويحاول كسب ثقة هؤلاء الزبائن من جهة والرفع من مشترياتهم من جهة أخرى.

- **توسيع حصة السوق:** رغم هيمنة شركة فرويتال كوكاكولا على سوق المشروبات الغازية، إلا أنها تسعى لكسب حصص سوقية إضافية تجعلها في منأى من أي خطر، فالإستراتيجية التنافسية للشركة تهدف إلى توسيع الحصة السوقية للشركة، وهذا ما استطاعت تحقيقه من خلال سياسة التوزيع المباشر، حيث في كل مرة تفتح قطاعات جديدة تعمل بنظام الطبيات والتوزيع المباشر، ففي سنة 2009 تم فتح 30 قطاع جغرافي جديد أمام رجال البيع من أجل العمل بنظام الطلبيات حيث عرفت اكتساب نقاط بيع جديدة بمعدل 5 نقاط بيع جديدة يوميا مما سمح برفع محفظة الزبائن لشركة فرويتال من 4830 زبون سنة 2008 إلى7462 زبون نهاية 2009. في حين تدرس الشركة إمكانية إدماج سياسة التوزيع المباشر بنظام الطلبيات عند المودعين الذين يعملون في الولايات الداخلية والخارجية من أجل الرفع من مبيعاتهم وبالتالي مبيعات الشركة.

كما أن التعاقد مع العديد من المودعين الجدد في مختلف الولايات الداخلية والخارجية وتقديم الحوافز المالية أو اللوجستيكية سمح للشركة بربح العديد من القطاعات السوقية والرفع من مبيعاتها.

جـــ- سياسة التوزيع المباشر كميزة تنافسية للشركة:

تعتبر سياسة التوزيع المباشر التي تعمل بنظام الطلبيات من أجل التوزيع لتجار التجزئة، ميزة تنافسية لهذه الشركة بما أنها الوحيدة في سوق المشروبات الغازية التي تعمل بهذا النظام.

فلقد استطاعت الشركة منذ تطبيقها لهذه السياسة منذ سنة 2002، أن تحقق نجاحات وامتيازات عديدة سواء من ناجية المبيعات أو من ناحية الحصص السوقية وحتى من الناحية التسويقية حيث تسعى سياسة التوزيع المباشر للحفاظ على صورة كوكاكولا وتمثيلها أحسن تمثيل، كما استطاعت جلب العديد من نقاط البيع التي كانت تتعامل مع السياسات التوزيعية الأخرى.

فإذا كانت الشركات المنافسة شركة فرويتال كوكاكولا ونقصد شركتي حمود بوعلام وبيبسي تحاول تحقيق ميزة التكلفة الأقل، فإن الشركة تتجه نحو تحقيق ميزة التميز من خلال تركيزها على وظيفة الإنتاج والتوزيع، حيث تعرف منتجات كوكاكولا بالسعر المرتفع (سعر البيع للوسطاء) مقارنة بحمود بوعلام وبيبسي ولكن تعرف أيضا بالجودة العالية، حيث بالرغم من ارتفاع أسعار المواد الأولية إلا أن الشركة استمرت على نفس السياسة في الإنتاج وعلى

نفس تركيز المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج، من أجل الحفاظ على صورة المنتوج لدى المستهلكين.

أما عن التميز من خلال وظيفة التوزيع، فيتم بصفة عامة عن طريق السياسات التوزيعية المنتهجة، وبصفة خاصة سياسة التوزيع المباشر لتجار التجزئة، بما توفره من مزايا عديدة سواء للزبائن، المستهلكين أو الشركة، وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- التقسيم الجغرافي الجيد للقطاعات الجغرافية سواء تلك التابعة لسياسة التوزيع المباشر أو تلك التابعة لسياسة التوزيع غير المباشر، يسمح بتفادي الصراع وتداخل المهام بين أعضاء قنوات التوزيع، حيث لكل قناة قطاع جغرافي تنشط فيه ولا تتعدى على القطاعات الأخرى.
- في بعض المناطق تتقارب القطاعات الجغرافية بشكل كبير، حيث لا يبعد تاجر الجملة عن القطاع الذي ينشط فيه رجل البيع أمتار عديدة، إلا أن الزبون يفضل التعامل مع رجل البيع دون تاجر الجملة بالرغم من الفارق في الأسعار بين القناتين، فتاجر الجملة يضع أسعار منخفضة خاصة في المنتجات ذات الحجم الكبير. ويرجع هذا التفضيل لعدة أسباب أهمها أن رجل البيع يضع أما الزبون التشكيلة الكاملة لمنتجات الشركة على عكس تاجر الجملة الذي يركز على أحجام وأذواق معينة، كما أن رجل البيع يوفر له عناء التنقل خاصة للزبائن الذين لا يملكون وسائل للتنقل.
- الزيارات التي يقوم بها رجل البيع للزبون تسمح لهذا الأخير بالاطمئنان بأن حاجاته ورغباته من السلع سوف تلبى بالمكان والوقت المناسب خاصة في فصل ارتفاع الطلب، الذي يرتفع معه عدد الزيارات من مرة في الأسبوع إلى أكثر من مرتين وقد تصل في بعض الأحيان لزيارات يومية. هذا ما لا يجده الزبون عند الشركات المنافسة مثل شركة بيبسي التي تعتمد هي أيضا على سياسة التوزيع المباشر في وسط العاصمة لكن بدون نظام الطلبيات، حيث في فصل ارتفاع المبيعات يصعب عليها التحكم في عمليتي البيع والتسليم، خاصة مع النقص الفادح في رجال البيع مقارنة بشركة فرويتال كوكاكولا، كما أن عدم معرفة طلب الزبون مسبقا لا يسمح لموزعي شركة بيبسي بزيارة جميع نقاط البيع، ففي بعض الأحيان تنفذ السلع المشحونة في الشاحنة قبل المرور على جميع الزبائن، وحتى وإن بقيت السلعة فقد لا يجد الزبون ما يرغب فيه، وهنا تخسر ثقة الزبون وهذا ما لاحظناه عند بعض الزبائن الذين لا يتعاملون بمنتجات شركة بيبسي بسبب تركهم دون سلع في أعز أيام الصيف.

➤ الزيارات التي يقوم بها رجل البيع للزبون أكثر من مرة في الأسبوع، تسمح أيضا للزبون الذي يملك ميزانية ضعيفة بأن يطلب منتجات الشركة بقدر ما تسمح به ميزانيته، فسياسة الشركة تنص على أن الزبون الذي يطلب صندوق واحد لا نرفضه بل نقوم بتسجيل طلبيته، فالزبون الذي يطلب صندوقا اليوم يمكن أن يطلب عشرة غدا. كما أن الشراء بكميات قليلة مرات عديدة في الأسبوع يسهل عملية التسليم ويسمح باستغلال عقلاني وحسن للوسائل البشرية والمادية لعملية التسليم، في حين أن الشركات المنافسة تقوم بزيارات قليلة في الأسبوع مما تحتم على الزبون الشراء بكميات كبيرة تحسبا لأي ارتفاع في الطلب خاصة مع التغير السريع الذي يتميز به سوق المشروبات الغازية، وبهذه الطريقة لا يستطيع الزبون ذو الميزانية الضعيفة أو ضعف مكان التخزين، أن يواجه أي ارتفاع في الطلب بعدم تمكنه من الشراء بكميات كبيرة على عكس ما تمنحه شركة فرويتال كوكاكولا من أفضلية الشراء بكميات قليلة على مرات عديدة في الأسبوع.

➤ المعرفة المسبقة بطلبيات الزبائن تسمح بضمان إشباع رغبات وحاجات الزبائن من جهة، والاستعمال العقلاني وتنظيم عملية التسليم من جهة أخرى، كما أن توزيع وتسليم جميع السلع الخارجة من المصنع تخفض من معدل رجوع السلع، على عكس الشحن العشوائي لشاحنات التسليم مثل التي تقوم به شركة بيبسي بحيث يرتفع معدل رجوع السلع بالرغم من أن بعض الزبائن لم يتمكنوا من اقتناء السلع سواء لعدم وجود السلع المرغوب فيها، أو أن الشاحنات المخصصة للقطاع المتواجد به هؤلاء الزبائن لم تتمكن من تلبية طلبات جميع الزبائن لنقص عددها. ويتراوح معدل رجوع السلع إذا كان الشحن عشوائي مثلما هو الشأن لشركة بيبسي بين 10% إلى 15%، أما إذا كان الشحن على أساس طلبيات الزبائن مثلما هو الحال لشركة فرويتال كوكاكولا فإن نسبة رجوع السلع تتراوح بين 2% إلى 3% فقط، وهذه ميزة أخرى تمتاز بها شركة فرويتال كوكاكولا عن منافسيها.

➤ السرعة في التسليم وتقديم خدمات عالية المستوى من خلال النظام الإلكتروني لعلية التوزيع لا يمكن مجاراته من جانب المنافسين، يسمح هذا النظام بدعم عمليات التسليم في 65 قطاع جغرافي تمتلكه سياسة التوزيع المباشر دون تأخير، وتوفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسبين، فلقد وضعت الشركة على عاتقها مهمة توفير أقصى تشكيلة ممكنة للزبون.

➤ امتلاك شركة فرويتال كوكاكولا لموارد خصوصية معينة وعلى قدرتها في التحكم في هذه الموارد ومزجها عن طريق المهارات التي يمتلكها رجال البيع

والبائعين، واستخدامها بطريقة أفضل من منافسيها يسمح لها بالتميز عنهم واكتساب ميزة تنافسية طويلة المدى.

➤ الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن تسمح بكسب رضا الزبون، لأن عدم رضاه قد يكون سببا في توجهه إلى المنتجات المنافسة، وهذا يكلف الشركة كثيرا لأن اكتساب زبون جديد هو أكثر تكلفة من المحافظة على الزبون الحالي، وبالتالي تظهر الليونة التي يتعامل بها رجال البيع مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية لأنها تسمح بتقليص زمن الاستجابة لمتطلبات الزبون، مما يؤدي إلى تحقيق رضاه ومنحه قيمة أكبر لمنتجات الشركة.

➤ قدرة شركة فرويتال كوكاكولا من خلال سياسة التوزيع المباشر على الاستجابة السريعة لحاجات ومتطلبات السوق المستهدفة، عن طريق أداء مهام التوزيع بكفاءة عالية كالإعداد السريع للطلبيات، تجهيز الأوامر، تخفيض زمن الدورة، كفاءة وسائل النقل والشحن المستخدمة، توفير تشكيلا متنوعة من المنتجات، تحقيق أفضل التناسب... يؤدي إلى زيادة قدرة الشركة على الاستجابة والتكيف السريع لتغيرات السوق مما يضمن بقاؤها واستمراريتها وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجه الشركة.

➤ تملك الشركة القدرة على المعرفة المسبقة لحاجات زبائنها، والعمل على تلبيتها، من خلال رجال البيع المنتشرين في جميع القطاعات الجغرافية التي تغطيها سياسة التوزيع المباشر، الذين تمكنون أيضا من جلب المعلومات من المحيط سواء كانت متعلقة بالزبائن أو المنافسين، لتعمل الشركة بعدها على أساس هذه المعلومات لسبق متطلبات الزبون وتحسين قدرتا على مسايرة محيطها وتفادي مفاجئات ومن ثم المحافظة على بقاءها واستمرارها في السوق.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة جزائرية تشهد منافسة شديدة في السوق الذي تنشط فيه وهو سوق المشروبات الغازية، ومحاولة التقرب أيضا من الإطارات والمسؤولين في الشركة لفهم طريقة سير وظيفة التوزيع في الشركة وأهميتها في مواجهة المنافسة، كما أردنا من خلال تحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها من مختلف المصالح الوصول إلى حقيقة تنافسية الشركة وقدرتها على الصمود في وجه المنافسة، حيث تبين لنا أن نجاح شركة فرويتال كوكاكولا في السوق الجزائري، وتربعها على ريادة السوق ما هو إلا دليل على تنافسية الشركة وقدراتها التنافسية الكبيرة التي ساهم فيها التوزيع بشكل كبير كأحد عناصر المزيج التسويقي للشركة وأحد ركائز إستراتيجيتها التنافسية، والذي يعتبر أيضا ميزة تنافسية تميز شركة فرويتال كوكاكولا عن غيرها من المنافسين مثل حمود بوعلام وبيبسي اللذان ينافسان الشركة على أكبر الحصص السوقية في سوق المشروبات الغازية، الذي تملك فيه المنتجات من الحجم الكبير خاصة تلك المعبأة في القارورات الزجاجية أكبر نسبة.

كما استطاعت الشركة التفوق على منافسيها من خلال التنويع في المنتجات من حيث الحجم والذوق، وطرح تشكيلة لا تملكها أي شركة منافسة، وساهمت سياسة التوزيع المباشر أيضا بفضل رجال البيع الذين حققوا نتائج جيدة من حيث المبيعات أو اكتساب قطاعات سوقية جديدة أو الدفع بجميع منتجات الشركة أو الحفاظ على صورة نجاح كوكاكولا (image de succès) أمام الزبائن والمستهلكين مما سمح للشركة باكتساب ميزة تنافسية تميزها على منافسيها في سوق المشروبات الغازية بالجزائر، وهذا هو الهدف التي تسعى الشركة لتحقيقه دون المساس بالأهداف الأخرى للشركة.

الخـــاتمة العـــامة

الخاتمة العامة:

لقد أصبحت مسألة تصريف المنتجات من أبرز المسائل والمشاكل التي تعاني منها أغلبية المؤسسات الإنتاجية، لذلك كان لابد عليها من تبني المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز أساسا على حاجات ورغبات المستهلك النهائي، ومن ثم تقديم منتجات ذات نوعية جيدة تتناسب مع متطلبات المستهلك والعمل على توفيرها وتوزيعها بأفضل الطرق من خلال تبني أنظمة توزيع فعالة، وفعالية هذه الأنظمة لا تقتصر على أعمال البيع وإجراءاته، بل تتضمن بذلك البحوث التسويقية التي تضمن تدفق المعلومات المتعلقة بالسوق، المنافسين وكذا القيود التي تعيق نجاح عملية التوزيع.

إن مقتضيات السوق ومتطلبات تحقيق التنافسية تفرض على المؤسسة ضرورة ممارسة وظيفة التوزيع بإتباع منهج تسييري حديث يتماشى مع أهميته كنشاط هادف، والبحث الدائم والمستمر عن كيفية تصميم نظام توزيع فعال الذي يمكن أن يساهم بقوة في كسب حصص سوقية أكبر وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

لقد تمحور بحثنا حول دور التوزيع في تنافسية المؤسسة، محاولة لربط ما تناولته الكتابات النظرية بما هو موجود في الواقع، حيث تم الإنطلاق في البحث من تصور أساسي، هو أن قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق تتأثر بعدة عوامل تدخل ضمن مختلف الوظائف والأنشطة التسويقية والتي يعد التوزيع واحدا من بينها.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث، الذي تم من خلاله تحديد ماهية التوزيع وما يعلق به من وظائف وأهمية وأبعاد، إلى جانب كيفية التخطيط لشبكة التوزيع من اختيار لقنوات التوزيع وطرق تصميمها، ثم الانتقال لتحديد مفهوم التنافسية، وكيفية قياسها، بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية للوصول تحقيق ميزة تنافسية. لتتم بعد ذلك محاولة إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع، فكان اختيار المؤسسة محل الدراسة مرده إلى طبيعة السوق الذي تنشط فيه والذي يتميز بشدة المنافسة فيه، كما أن لطبيعة المنتجات هي الأخرى دور في تحديد عملية الاختيار وذلك لتحديد إمكانية أن يكون للتوزيع دورا فعالا في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

و لقد حاولنا من خلال هذا البحث تأكيد الفرضيات بدءا بالفرضية الأولى التي تعتبر سياسة التوزيع إحدى أهم السياسات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث توصلنا من خلال الدراسة النظرية أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مرتبط بمدى قدرتها على إتباع سياسة توزيعية فعالة تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أكبر درجة من التغطية والانتشار لمنتجات المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وبالتالي الرفع من ربحيتها الذي يعدّ الهدف الأول لأيّ مؤسسة إنتاجية.

أما الفرضية الثانية التي تنص على "أنه لإختيار القناة التوزيعية المناسبة لتصريف منتجات المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المرتبطة بالسوق، المستهلك والمؤسسة" وهذا ما توصلنا له من خلال الفصل الثاني من الدراسة النظرية، حيث رأينا أن اختيار القناة التوزيعية ليس قرارا مستقلا عن باقي القرارات في المؤسسة، بما له من تأثير على السير العام للمؤسسة ونموها في السوق، كما أن نمط الشراء للمستهلك يحتم على المؤسسة اختيار القناة التوزيعية التي تلبي رغبات المستهلك والكمية الذي يريد شراءها، في حين أنحجم السوق يؤثر على طول القناة، لهذا وجب اختيار القناة المناسبة والتي تتلاءم مع هذه المتغيرات من أجل إنجاح عملية التوزيع.

فيما يخص الفرضية الثالثة المتعلقة بتطبيق شركة فرويتال كوكاكولا لإستراتيجية التوزيع الشامل لتغطية أكبر قدر ممكن من السوق، واعتمادها على سياسة التوزيع المباشر لزيادة قدرتها التنافسية، فلقد تم الإجابة عن هذه الفرضية في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تحليلنا لمبيعات الشركة وحصصها السوقية مقارنة بمنافسيها، حيث لاحظنا أن شركة فرويتال كوكاكولا تعتمد على شبكة توزيع كبيرة من مختلف الوسطاء خاصة من رجال البيع الذين استطاعوا الرفع من تنافسية الشركة.

و من خلال ما تم تناوله في البحث ككل، يمكننا الوصول إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية للبحث:

- يعمل التوزيع على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية، المكانية والشكلية.
- تضيف أنشطة التوزيع قيمة مضافة لمنتجات الشركة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها الزبائن.
- يشكل اعتماد المؤسسة على الوسطاء في توزيع منتجاتها عاملا مهما في تقليل عدد المبادلات والاتصالات البيعية إلى جانب تحقيق وفورات الحجم، وذلك نظرا لفعاليتهم المتزايدة في تسويق المنتجات إلى الأسواق المستهدفة، من خلال اتصالهم، خبراتهم، تخصصهم ونطاق عملهم، وهو ما يقدم للمؤسسات أكثر ما يمكن لها تحقيقه بنفسها.
- تتخذ قنوات التوزيع ثلاث أشكال رئيسية على أساس طولها وهي القصيرة والطويلة، والتي يمكن التفرقة بينها من خلال عدد المستويات المتكونة منها.
- يسمح التوزيع المادي باستخدام أفضل للوسائل المتاحة في عملية التوزيع ويعمل على تخفيض التكاليف والوقت، مما يزيد من فعالية نظام التوزيع.

- تخضع عملية تصميم قنوات التوزيع لأسس ومعايير يتم التخطيط لها، وتقوم المفاضلة بين أحسنها بعد دراستها من الناحية الاقتصادية، وإمكانية الرقابة والسيطرة عليها وموائمتها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تشتمل عملية تسيير قنوات التوزيع على القيام بعدة مهام أهمها تحفيز الوسطاء، تشجيع التعاون وتفادي الصراع بين القنوات، ثم تعديلها بما يتلاءم والتغيرات الحاصلة في الأسواق بعد القيام بتقييم أداءها من خلال دراسة فاعليتها وكفاءتها.
- يظهر مفهوم التنافسية على ثلاث مستويات: المؤسسة، الصناعة والدولة.
- بناء تنافسية المؤسسة بمختلف مراحلها، يساعدها على تحقيق أهدافها وزيادة حصتها السوقية.
- تعتمد المؤسسات على عدة استراتيجيات تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي سواء كانت رائدة للسوق، متبعة أو متحدية.
- يعتبر تحقيق الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتتنوع، واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- بعد التوزيع احد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذا تم تخطيطه بشكل سليم واستراتيجي باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل.

النتائج الميدانية للبحث:

- تقدم شركة فرويتال كوكاكولا تشكيلة متنوعة من المنتجات موجهة لمختلف فئات المستهلكين.
- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوظيفة التوزيع حيث تعمل بشكل دائم على تطويرها وعلى زيادة عدد الوسطاء ورجال البيع.
- تعتمد المؤسسة في تصريفها للمنتجات على سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر بنسب متقاربة.
- تهتم المؤسسة بتسليم منتجاتها سواء كانوا وسطاء أو تجار التجزئة في الوقت والمكان المناسبين وبشكل منتظم وفي حالة جيدة وبدون معدلات من التلف.
- تقدم المؤسسة بعض التحفيزات المالية للوسطاء سواء كانوا تجار جملة أو مودعين وكذا لرجال البيع التابعين لها.
- الرقابة تتم على الوسطاء ورجال البيع بواسطة مجموعة من المراقبين التجاريين.
- تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين الوسطاء في آخر السنة بعد تقييم أدائهم ومدى تحقيقهم للأهداف المسطرة.

- تعمل الشركة على ضمان التعاون وتفادي الصراع بين قنوات توزيعها إلا أنها لا تنجح في بعض المناطق الجغرافية البعيدة.
- تقوم المؤسسة بعملية تخطيط التوزيع واعتماد الأساليب الحديثة والإعلام الآلي لتحقيق الكفاءة في مجال التوزيع المادي كتقسيم الطلبيات آليا لتخفيض تكلفة النقل وتقليص الوقت.
- للتوزيع دور مهم في الإستراتيجية التنافسية للشركة وتدعيم مركزها التنافسي في السوق.
- تتوفر المؤسسة على أهم المعلومات المتعلقة بمختلف المؤسسات المنافسة وتحركاتهم من خلال نظام المعلومات المتبع الذي يساهم فيه رجال البيع بشكل كبير.
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال سياسة التوزيع المباشر التي تركز عليه الشركة عن طريق إنشاء القيمة لزبائنها من خلال الاستجابة السريعة لمختلف حاجاتهم وطلباتهم.

التوصيات والاقتراحات:

على أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

☑تحديد أهداف المؤسسة في مجال التوزيع بالإضافة إلى الأهداف البيعية والتي من بينها على سبيل المثال: ربحية قنوات التوزيع ودرجة التغطية السوقية، تواجد منتجات الشركة في أماكن العرض، توفر جميع التشكيلة....

☑مشاركة المؤسسة لموزعيها في بناء البرامج البيعية (تنشيط المبيعات) لاسيما انه يتم على مستوى مديرية التسويق دون إشراك المديرية التجارية.

☑العمل على تفادي الصراع بين قنوات التوزيع خاصة ذلك الصراع بين تاجر الجملة ورجل البيع من خلال تحديد المهام واحترام المناطق الجغرافية المخصصة لكل قناة.

☑توسيع استعمال سياسة التوزيع المباشر بنظام الطلبيات في القطاعات الجغرافية الأخرى مما لها من مزايا للشركة.

☑تحفيز رجال البيع الأكثر سواء ماليا أو معنويا لأن معنويات رجل البيع يجب أن تكون مرتفعة ومحفزة للقيام بعمله على أكمل وجه.

☑التخفيض من استعمال الخواص في عملية التسليم نظرا لمحدوديتهم وعدم قدرتهم على مواكبة الطلب الكبير على منتجات الشركة وهذا لا يتوافق مع طموحات الشركة التي ترتفع مبيعاتها أكثر فأكثر.

آفاق البحث:

إن بحثنا هذا لا يدعي انه توصل إلى نتائج غير قابلة للنقاش ولكن يساهم من دون شك في تناول موضوع على درجة من الأهمية، كما يساهم في فتح المجال لنقاش بحوث قادمة

لتعميق هذا الطرح وتدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو تناول هذا الموضوع من جوانب أخرى أو إمكانية طرح إشكاليات لمواضيع جديدة تصلح كبحوث تسويقية كما يلي:

- أهمية التوزيع وفعاليته في تحسين أداء الوظيفة التسويقية في المؤسسة.
- دور التوزيع في إطلاق منتجات جديدة.
- واقع وأفاق سوق المشروبات الغازية في الجزائر.
- مدى مساهمة التوزيع في تحقيق رضا العميل.

لهذا نرجو أنا قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكملة جهود من سبقنا في البحث في هذا المجال ونسأل الله أن يوفقنا للعمل بقول رسوله الكريم (ص): "اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما".

قـــائمة المـــراجع

قائمـــــة المراجـــع

أولا: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إسماعيل السيد، "**مبادئ التسويق**"، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1999.

2. بشير عباس العلاق، "التسويق الحديث، مبادئه، إدارته وبحوثه"، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية، سرت، ليبيا ، 1996.

3. بشير علاق، قحطان العبدلي، "**إدارة التسويق**"، جامعة الزيتونة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1999.

4. توفيق محمد عبد المحسن، "**بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**"، دار النهضة العربية، مصر، 2000-2001.

5. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، "**التسويق المعاصر**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية رمل، الإسكندرية، مصر، 2005.

6. حسين عمر، "**الموسوعة الاقتصادية**"، الطبعة الرابعة (موسعة)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.

7. زكي خليل مساعد، "**التسويق في المفهوم الشامل**"، دار زهران للنشر، الأردن، 1997.

8. شريف أحمد شريف العاصي، "**التسويق: النظرية والتطبيق**"، مصر، 2004.

9. صلاح الشنواني، "**الإدارة التسويقية الحديثة**"، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

10. صلاح الشنواني، "**الإدارة التسويقية، المفهوم والإستراتيجية**"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.

11. طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال –الأساسيات والتطبيق-**"، مكتبة الشقري، مصر، 1998.

12. طلعت أسعد عبد الحميد، "**الجديد في فن البيع المتميز: كيف تجذب عميلا**"، الطبعة الرابعة، مكتبة الشقري، مصر، 1999.

13. طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال**"، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2000.

14. عبد الرزاق بن حبيب، "**اقتصاد وتسيير المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

15. عبد السلام أبو قحف، "**أساسيات التسويق**"، الجزء الأول، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، بدون سنة النشر.

16. عبد الفتاح الشربيني، "**أساسيات التسويق**"، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.

17. عبيد محمد عنان وآخرون، "**التسويق**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.

18. عصام الدين أمين أبو علفة، "**تسويق متقدم- التوزيع (المفاهيم- الإستراتيجيات- العمليات)** "، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

19. علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

20. فريد النجار، "**إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.

21. فريد النجار، "**المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.

22. فلاح حسن عدادي الحسيني، "**الإدارة التسويقية: مفاهيمها، مداخيلها، عمليات المعاصرة**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

23. مؤيد عبد الحسن، علي عبد الرضا الجياشي، "**الأساليب الكمية في التسويق**"، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

24. محمد إبراهيم عبيدات، "**إستراتيجية التسويق – مدخل سلوكي**-"، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1997.

25. محمد إبراهيم عبيدات، "**مبادئ التسويق- مدخل سلوكي**-"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل، عمان ، الأردن، 1999.

26. محمد جودت ناصر، قيس مرضي القطامين، "**الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية**"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن ، سنة 1997.

27. محمد سعيد عبد الفتاح، "**التسويق**"، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995.

28. محمد عبد الله عبد الرحيم، "**إدارة قنوات التسويق**"، مطبعة كلية الزراعة، القاهرة، 1993.

29. محمد عصام المصري، "**التسويق: الأسس العلمية والتطبيق**"، مكتبة عين شمس، مصر، 1999.

30. محمد فريد الصحن، "**قراءات في إدارة التسويق**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

31. محمد فريد الصحن، "**التسويق، المبادئ والتطبيق**"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.

32. محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، "**التسويق**"، الدار الجامعية، مصر، 2000.

33. محمد فريد الصحن، "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية، مصر، 2002.

34. محمود الصميدغي، "**استراتجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي-**"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2000.

35. مصطفى كمال وهبه، "**التوزيع: المبادئ- الطرق- الإستراتيجيات**"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.

36. مصطفى محمود أبو بكر، "**المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية رمل، مصر، 2004.

37. ناجي معالا، رائف توفيق، "**أصول التسويق -مدخل تحليلي-**"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

38. نادية العارف، "**الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية رمل، مصر، 2000..

39. نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.

40. هاني حامد الضمور، "**إدارة قنوات التوزيع**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991.

41. هاني حامد الضمور، "**طرق التوزيع**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

2- المجلات:

1. محمد عدنان وديع، "**القدرة التنافسية وقياسها**"، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.

3- الرسائل الجامعية:

1. بن زينب عبد الرشيد، "**نظام التوزيع بالجملة للخضر والفواكه بالجزائر**"، رسالة ماجستير، فرع تسيير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1993

2. زيدان محمد، "**التوزيع في المساحات الكبرى**"، رسالة ماجستير، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1993.

3. عمار بوشناق، "**الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002.

4. كاريش صليحة، "**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000.

5. محمد الطيب دويس، "**براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول**"، رسالة ماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.

4- الملتقيات والمحاضرات:

1. زعباط عبد الحميد، "دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، (الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004).

2. محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.

3. محمد عدنان وديع ، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

4. نوبر طارق (world economic form)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Les ouvrages :

1. C.Chabot, R. Stephan, « **Commerce – Distribution – Force de vente** », la documentation Française, Paris, 1997.

2. D. Aveni Richard, « **Hyper compétition** ». édition Vuibert, Paris, 1995.

3. D. Lindon, F. Jallat, « **Le marketing, études moyens d'action stratégie** », 5éme édition, Dunod, Paris, 2005.

4. Donald. G, Mc. Fetridge, « **La compétitivité: notions et mesures** », Industrie Canada, document hors série n° 5, Avril 1995.

5. G. Garibaldi, « **Stratégie concurrentielle choisir et gagner** », les éditions d'organisation, Paris, 1994.

6. J. Maurice et L. Lacour, « **Les mots clés de la gestion** », édition Technic plus, France, 1991.

7. Jaques Lendrevie et autres, « **Mercator** », 7éme édition, Dalioz, Paris, 2003.

8. M. Porter, « **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** », inter -édition, Paris 1986.

9. M. Porter, « **Avantage concurrentiel des nations** », inter édition, Paris, 1993.

10. M. Yves Chirouze, **« Le marketing »**, Ellipse édition, Paris, 2003.

11. Michael Porter, **« Choix stratégique et concurrence »**, Economica, Paris, 1982.

12. P. Kotler et Bernard Dubois, **« Marketing management »**, 7éme édition, public union, Paris, 1993.

13. P. Kotler, B. Dubois, **« Marketing management »**, 10éme edition, public union ed, Paris, France, 2000.

14. P.Kotler, B.Dubois, **« Marketing Management »**, 11éme Edition, Pearson Education, Paris, 2003.

15. Sylver Martin, Jean Pierre Vedrine, « **Marketing, les concepts clés** », édition Chchole, Alger, 1996.

2- Les séminaires :

1. Benoît Mulkay, **« La compétitivité d'un territoire »**, Université de Montpellier 1, Document pour le CRIES 9 et 10 octobre 2006.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1. http: //www.dr-alotaibi.com/myzahtnafsayah.htm.

2. www.arab-cpi.org

رابعا: وثائق أخرى:

1. وثائق داخلية ودراسات سابقة متحصل عليها من شركة فرويتال كوكاكولا.

الملاحق

الملحق رقم 01: القطاعات الجغرافية لمنطقة الجزائر وسط

Code Route	Localité
A01	Les Annasers, Vieux Kouba, Garidi
A02	Jolie Vue, Said Hamdine
A03	Hussein Dey
A04	Cité Maya, Ben omar
A05	Belcourt
A06	EL mouradia, Diar Chems
A07	Didouche Mourad
A08	Alger Centre
A09	Oued Koriche
A10	Hassiba ben Bouali, Telemly
A11	Place des Martyrs, Debih Cherif
A12	Z'ghara, Bologhine
A13	Bab el Oued, Boufrisi
A14	Beni Messous
A15	EL Biar
A16	Ben Aknoun, Tixeraine
A17	Hydra
A18	Cheraga
A19	El Madania
A20	Bouzareah
A21	Chevally
A22	Saoula, Kheraicia
A23	Birtouta

الملحق رقم 02: القطاعات الجغرافية لمنطقة الجزائر شرق

Code Route	Localité
B01	Bachdjerrah, La glaciere
B02	La vigerie, cinq maisons
B03	Fort de l'eau, Sorecal
B04	Bab ezzouer
B05	Dar el beida
B06	El harrach
B07	Eucalyptus
B08	Baraki
B09	Ain Taya
B10	Bordj El bahri
B11	Dergana
B12	El Hamiz
B13	Hamadi
B14	Meftah
B15	Rouiba
B16	Reghaia
B17	Ouled Heddadj
B18	Ouled Moussa
B19	Boudouaou
B20	Boumerdas Centre
B21	Khemis Khechna I
B22	Khemis Khechna II

الملحق رقم 03: القطاعات الجغرافية لمنطقة الجزائر غرب

Code Route	Localité
C01	Rais Hamidou, Bainem
C02	Ain Benian
C03	Staoueli
C04	Bousmail
C05	Zeralda
C06	Douera
C07	Bir Khadem
C08	Ouled Fayet
C09	Dely brahim
C10	Draria

الملحق رقم 04: القطاعات الجغرافية لمنطقة البليدة

Code Route	Localité
D01	Blida Centre
D02	Beni Mrad
D03	Beni Tamou
D04	Boufarik
D05	El affroune
D06	Chebli
D07	Ouled Yaiche
D08	Medea I
D09	Medea II
D10	Beni Slimane

الملحق رقم (05): تشكيلة منتجات شركة فرويتال كوكاكولا

Bouteille plastique PET 2L | Bouteille plastique PET 1,5L | Bouteille plastique PET 1L | Bouteille verre 1L | Bouteille plastique PET 50cl | Bouteille verre 30cl | Canette 33cl

Fanta, 5 saveurs pour plus de fun

pomme | Anana | Fraise | Citron | Orange

Bouteille plastique PET 1,5L | Bouteille plastique PET 1L | Bouteille verre 1L | Bouteille plastique PET 50cl | Bouteille verre 30cl | Canette 33cl

الملحق رقم (06): مبيعات مجموعة إكواتوريال

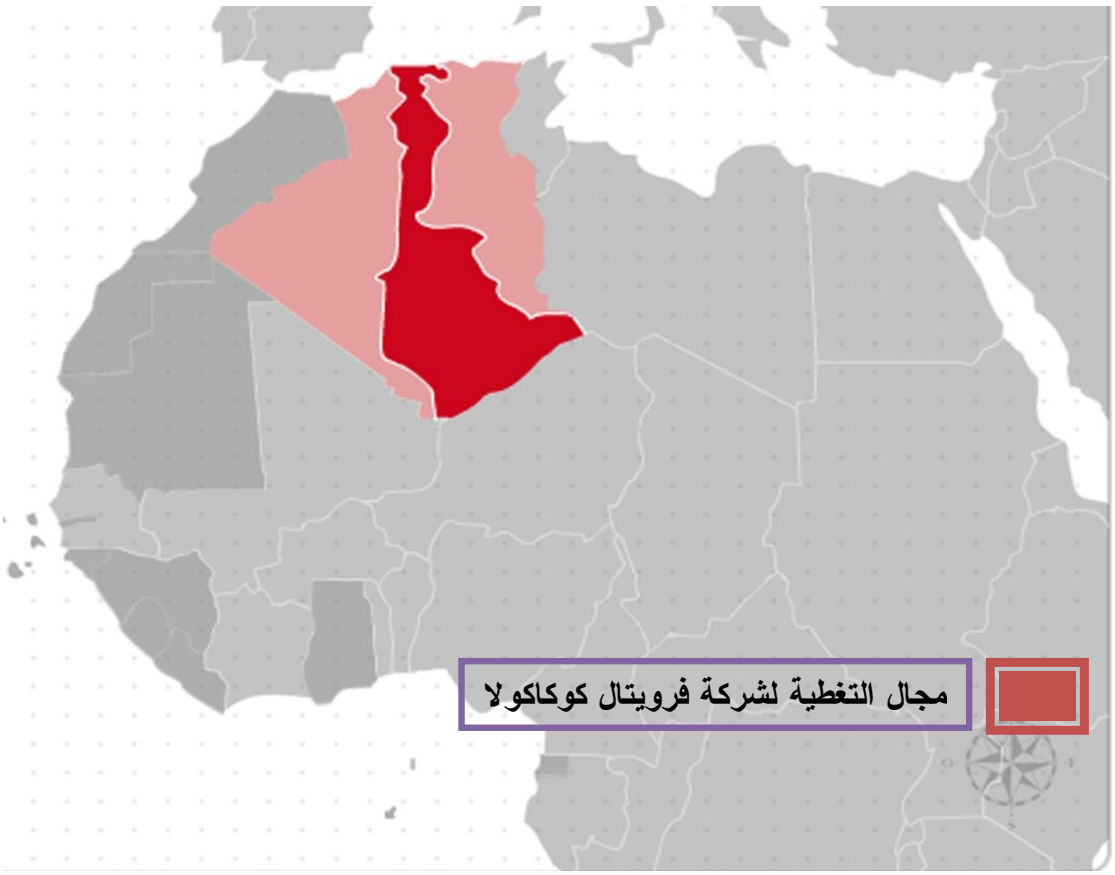
VENTES Groupe Equatorial

Information du marché 2008

	Volume (.000 uc)	Popul. (x000)	Per Capita	Mkt Share (KO)	PPP
Morocco (*)	73.785	21.823	81	87%	4.000
Ghana	22.632	23.383	23	94%	1.500
Algeria (*)	26.406	33.770	19	38%	7.100
Guinea	2.858	9.806	7	85%	1.100
Sierra Leone	2.502	6.295	10	65%	700
Equat. Guinea	1.954	616	76	50%	30.200
Liberia	1.395	3.335	10	94%	500
Gambia	1.200	1.735	17	74%	1.200
Mauritania	1.423	3.177	11	98%(*)	1.900
Cape Verde	1.877	427	105	55%	4.200
Guinea Bissau	292	1.503	5	93%	600
Sao Tomé	172	206	20	95%	1.400
Total (average)	136.496	106.076	31	75%	

Évolution des ventes

الملحق رقم (07): مجال التغطية لشركة فرويتال كوكاكولا في الجزائر



الملحق رقم (08): تقنيات فن العرض لشركة فرويتال كوكاكولا