

مدرسة الدراسات العليا التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد

الموضوع :

دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية

المؤسسة

دراسة حالة:

SARL SAFILAIT

تحت إشراف :

د. خري عبد الناصر

أستاذ محاضر

إعداد الطالبة :

بلال سمية

الدفعة الخامسة

جوان 2018

مدرسة الدراسات العليا التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد

الموضوع :

دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية

المؤسسة

دراسة حالة:

SARL SAFILAIT

تحت إشراف :

د. خري عبد الناصر

أستاذ محاضر

إعداد الطالبة :

بلال سمية

الدفعة الخامسة

جوان 2018

الملخص

ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير السريع والمستمر ولعل السبب في ذلك يعود لعدة عوامل، أهمها سرعة التغير في أذواق المستهلكين ورغباتهم. وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، هذا ما جعل من التوزيع إحدى الوسائل الهامة التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات.

ومن خلال هذه الدراسة يعد النشاط التوزيعي أحد أهم الوظائف في مجال التسويق، إذ يتضمن في داخله عدد من الأساليب واختيار قنوات التوزيع ومتابعتها وتقييم أدائها وفقا للنظم الحديثة والتقنية المتقدمة والاستفادة منها. والقدرة التنافسية التي أصبحت ضرورة ملحة تسعى كل المؤسسات لبلوغها خاصة الاقتصادية منها، كي تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في السوق.

لذلك ركزت هذه الدراسة عن البحث في العلاقة بين التوزيع وتنافسية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة الحالة لمدينة SAFILAIT بقسنطينة والتي من خلالها تم التوصل إلى أن التوزيع يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

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

Résumé

Ce qui fait distinguer l'environnement des affaires actuel dans la plupart des entreprises est le changement rapide et continu, ceci est dû à plusieurs facteurs, le plus important est l'évaluation rapide des goûts et désirs des consommateurs, ainsi que la concurrence accrue entre les organisations, c'est ce qui a fait de la distribution l'un des moyens les plus importants dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Grâce à cette étude, l'activité de distribution est l'une des fonctions les plus importantes dans le marketing, car elle englobe certain nombre de méthodes qui aident à la sélection des canaux de distribution, assurent leur suivie, et évaluent leur performance en fonction des nouveaux systèmes et des techniques modernes.

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

Par conséquent, ce travail s'est concentré sur l'étude de la relation entre la distribution et la compétitivité de l'entreprise, à travers une étude de cas porté sur l'entreprise SAFILAIT située dans la wilaya de Constantine, Par laquelle nous avons conclu que la distribution contribue à l'amélioration la compétitivité de l'entreprise étudié.

Mots clés : Distribution, Canaux de distribution, Stratégie de distribution, Concurrence, Compétitivité.

Abstract

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

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

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

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

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

الإهداء

إلى الذي شجعني في كل خطوة من خطوات مشواري

ويسر لي الصعاب لينير دربي

أبي العزيز

والى التي تفرح لفرحتي

ويهناً قلبي لوجودها ورؤيتها

أمي الحبيبة

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى كل أصدقائي ورفقاء الدرب

سارة، آدم، اسمهان، خالد

وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر

نوفل

الشكر

أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل

الأستاذ الدكتور "خري عبد الناصر".

وأتوجه بجزيل الشكر إلى السيد "محمد صيفاري" المدير العام لمدينة SAFILAIT

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

وفي الأخير أقدم إمتتاني لكل من ساعد على إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد إلى كل من شجعني ولو بالكلمة الطيبة.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	خط منتجات ملبنة SAFILAIT	01
76	نتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب	02
77	نتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب	03
78	نتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي لمستجوب	04
79	نتائج السؤال المتعلق بسنوات الخبرة المهنية للمستجوب	05
80	نتائج السؤال المتعلق بسنوات الخبرة المهنية للمستجوب	06
82	نتائج السؤال رقم(01)	07
83	نتائج السؤال رقم(02)	08
85	نتائج السؤال رقم(03)	09
86	نتائج السؤال رقم(04)	10
87	نتائج السؤال رقم(05)	11
88	نتائج السؤال رقم(06)	12
89	نتائج السؤال رقم(07) / الجزء الأول	13
90	نتائج السؤال رقم(07) / الجزء الثاني	14
91	نتائج السؤال رقم(08) / الجزء الأول	15
92	نتائج السؤال رقم(08) / الجزء الثاني	16
93	نتائج السؤال رقم(09)	17
94	نتائج السؤال رقم(10)	18
95	نتائج السؤال رقم(11)	19
96	نتائج السؤال رقم(12)	20
97	نتائج السؤال رقم(13)	21
99	نتائج التحليل الثنائي / تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدرسة	22

101	نتائج التحليل الثنائي/ تقييم مستوى تنافسية المؤسسة المدروسة	23
103	نتائج التحليل الثنائي/ علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة	24

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مخطط كفاءة الاتصال	01
11	هيكلة قنوات التوزيع	02
12	المكونات الأساسية لقنوات التوزيع	03
15	أنواع قنوات التوزيع	04
16	نظام أو قنوات التوزيع المباشرة	05
17	قنوات التوزيع غير المباشر	06
18	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	07
19	قنوات توزيع السلع الصناعية	08
20	قنوات التوزيع المباشرة للخدمات	09
21	قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات	10
26	نماذج الكثافة التوزيعية	11
29	استراتيجية الدفع	12
30	استراتيجية الجذب	13
38	أنواع الميزة التنافسية	14
43	العوامل المؤثرة في شدة التنافس	15
47	سلسلة القيمة	16
50	الاستراتيجيات التنافسية العامة	17
71	قنوات توزيع ملبنة SAFILAIT	18
77	دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب	19
78	دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب	20
79	دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي للمستجوب	21
80	دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بسنوات الخبرة المهنية للمستجوب	22
81	دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بوظيفة المستجوب	23
82	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (01)	24
84	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (02)	25
85	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (03)	26

86	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (04)	27
87	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (05)	28
88	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (06)	29
89	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (07) / الجزء الأول	30
90	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (07) / الجزء الثاني	31
91	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (08) / الجزء الأول	32
92	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (08) / الجزء الثاني	33
93	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (09)	34
94	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (10)	35
95	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (11)	36
96	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (12)	37
97	دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (13)	38
100	التمثيل البياني الذي يوضح تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدروسة حسب سنوات خبرة أفراد العينة.	39
102	التمثيل البياني الذي يوضح تقييم مستوى تنافسية المؤسسة المدروسة حسب سنوات خبرة أفراد العينة.	40

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ-ث	المقدمة العامة.
01	الفصل الأول: سياسة التوزيع.
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتوزيع.
10	المبحث الثاني: قنوات وشبكات التوزيع.
26	المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع.
32	الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع.
34	المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة.
43	المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية وتقييمها.
49	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.
54	المبحث الرابع: دور التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة.
60	الفصل الثالث: أثر سياسة التوزيع على تنافسية مؤسسة SAFILAIT.
61	المبحث الأول: التعريف بملبنة SAFILAIT.
69	المبحث الثاني: واقع التوزيع بملبنة SAFILAIT.
73	المبحث الثالث: دراسة ميدانية لملبنة SAFILAIT.
107	الخاتمة العامة.

المقدمة العامة

يشهد الاقتصاد العالمي منذ نحو عشرينين تغيرات جذرية، حيث أصبحت ميزته الأساسية حالة عدم التأكد واللا استقرار وهذا ما يميز السوق الجزائرية حالياً.

وللتطور الصناعي والتكنولوجي الذي يشهده عالم اليوم عدة نتائج أهمها تعدد المنتجات وتنوعها مع اشتداد المنافسة، إضافة للانتشار الجغرافي للأسواق التي تتوزع على نقاط جغرافية واسعة وتتباع بالشكل الذي يجعل من عملية إيصال المنتجات والاتصال بهم مجهوداً بالغا ونظاماً توزيعياً كفؤاً وفعالاً قادراً على تحقيق النجاح للمؤسسة وتحسين تنافسيتها ومسايرتها لأوضاع السوق، وخاصة أن زبون اليوم أصبح يعرف ما يريد، متى يريد، كيف يريد، بأي سعر يريد وأين يريد ما يستهلك.

ومن هذا المنطلق، ارتأينا أن نوجه دراستنا إلى النشاط التوزيعي باعتباره جزءاً مهماً يرتكز عليه تسويق المؤسسة في ظل المنافسة الحالية التي نتجت عن الخصخصة وما أفرزته من سباق قصد البقاء في التواجد بين المؤسسات المنافسة لها وما تفرضه من تحدٍ ومجاهدة قصد الاستمرار.

حيث يعتمد نجاح تحسين تنافسية أي مؤسسة على مبدأ التخطيط الصحيح والسليم لأنشطتها التسويقية مع النظرة التكاملية لهذه الأنشطة مع النشاط التوزيعي باعتباره أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي.

الإشكالية:

وفي هذا الإطار يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

ما مدى مساهمة سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالتوزيع؟ وماهي أهدافه، ومكانته في المؤسسة.
- ماذا يقصد بالمنافسة والتنافسية؟
- ما هو دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة؟
- ما هو واقع التوزيع في مؤسسة **Safilait**؟ وما مدى تأثيره على تنافسيتها؟

فرضيات الدراسة:

- يعتبر النشاط التوزيعي الجسر الرابط بين المؤسسة وزبائنها، لما يحتويه من أنشطة حيوية، فنوات توزيع والتوزيع المادي والتي بدونها لا يمكن تنفيذ الأنشطة التسويقية وبالتالي أنشطة المؤسسة وأهدافها.
- المنافسة هي حالة مزاحمة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة، أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على مواجهة هذه المنافسة الحالية والمحتملة والتفوق عليها.
- اختيار سياسة التوزيع المناسبة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على تنافسيتها ومكانتها بالسوق.
- حسن اختيار سياسة التوزيع المناسبة لمؤسسة **Safilait** وتنفيذها بشكل علمي صحيح وكفاء حتماً سوف يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الاستجابة لمختلف ظروف السوق وتحسين تنافسيتها.

أهداف الدراسة:

ويهدف بحثنا هذا إلى:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المتعلقة بالتوزيع وتنافسية المؤسسة.
- تسليط الضوء على دور التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة.
- تزويد الأبحاث العلمية بمرجع جديد.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث ضمن المجالات التالية:

- يمكن أن يساهم هذا البحث في التحسيس بأهمية النشاط التوزيعي وحسن تسييره كأداة مساهمة لتحقيق التفوق والتميز.
- لقد أصبحت التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف منافسة شديدة والناجمة عن عولمة السوق، فهي بذلك تعتبر أداة هامة يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف.

أسباب اختيار الموضوع:

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

- الاهتمام المتزايد بأهمية التنافسية على المستوى المحلي.
- توضيح دور وأهمية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل ظروف المنافسة والعولمة.
- معرفة أهمية التوزيع وقدرته على تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.
- تماشي الموضوع مع تخصصي.
- الأهمية القيمة التي يحملها الموضوع ويقوم عليها خاصة في هذه المؤسسة.

مناهج وأدوات الدراسة:

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

هيكل البحث:

للوصول إلى كل الجوانب المهمة في دارستنا قمنا بوضع خطة محكمة لتغطية كل ما تحتاجه الدراسة فقمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول موزعة على متغيري الدراسة بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية، فصلين الأولين يتضمنان الجانب النظري والفصل الثالث فيه الدراسة الميدانية.

الفصل الأول يضم المتغير الأول من الدراسة وهو بعنوان سياسة التوزيع، حاولنا فيه التطرق لكل ما هو متعلق بالمفهوم النظري للتوزيع، وقمنا بتوزيعها على مباحث ثلاث.

وفيما يخص الفصل الثاني كان موضوعه العلاقة بين المتغيرين تحت عنوان التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، تطرقنا فيه إلى مفهوم كل من التنافسية والميزة التنافسية، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث.

وفي الأخير كانت الدراسة الميدانية التي خصصت للفصل الثالث تدعيما لما تم التطرق إليه بالفصلين النظريين السابقين، وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أيضا.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

مقدمة الفصل:

يمثل التوزيع مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية بهدف توفير المنتجات (سلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها المستهلكين أو المستفيدين.

ولتعرف أكثر على النشاط التوزيعي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: الإطار النظري للتوزيع.**
- **المبحث الثاني: قنوات وشبكات التوزيع.**
- **المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع.**

المبحث الأول: الإطار النظري للتوزيع

سنعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التوزيع مع تحديد وظائفه وأهدافه، مع التطرق إلى مفهوم وأنواع الوسطاء وأهمية التعامل معهم للمؤسسة.

✓ **المطلب الأول:** تعريف التوزيع وتحديد وظائفه وأهميته.

✓ **المطلب الثاني:** الأشكال المختلفة للوسطاء وأهمية التعامل معهم.

المطلب الأول: تعريف التوزيع وتحديد وظائفه وأهميته

أولاً: تعريف التوزيع

1. عرف (KOTLER) التوزيع على أنه: مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة سنوات وليس من السهل تغييره وإن هذا النظام من الأهمية مع الموارد الداخلة الأساسية في المرافق الهندسية الانتاجية ويمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل.¹
2. تقول أدبيات المعهد القانوني للتسويق (CIM)*: إن التوزيع هو عبارة عن نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تخص بانتقال ملكة السلع والخدمات من مصادر انتاجها إلى المستهلك أو المنتج.²
3. التوزيع هو عبارة عن مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المنتجين وحدهم أو باللجوء إلى منظمات أخرى من أجل نقل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت المناسبين وبالشكل والكميات الموافقة لرغبات المستهلكين.³
4. أما (PROCTOR): فيعرف التوزيع على أنه يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع الذي يضمن النقل وإدارة المخازن.⁴

¹ Kotler P, **Marketing management Analysis planning, implementation and control**. Prentic-Hall, 2004, P 215.

² محمود الصمديعي، **مبادئ التسويق**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 107.

³ Marc V, **Marketing : l'essentiel pour comprendre**, décider et agir, Deboeck, France, 2006, P 384.

⁴ Proctor T, **Marketing management integration theory and practice**, international thomason, press, London, New york, P 211.

* المعهد القانوني للتسويق (Chartered Institute of Marketing) بالمملكة المتحدة، أكبر وأعرق معهد للدراسات التسويقية في العالم، الموقع الإلكتروني: www.cim.co.uk.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

5. إنه عمليات انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك.¹

من ناحية تؤكد الكثير من الأدبيات على أن التوزيع عبارة عن وظائف أو أنشطة التسويق وجزء حيوي وأساسي من المزيج التسويقي، لأنه يهتم بضمان توريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، من أماكن وجودها إلى المصنع أو متاجر الجملة والتجزئة أو المخازن، بذلك فإنه ذلك النشاط الذي يسعى لتحقيق المنافع المكانية، الزمانية والحيازية وإنه بدون استراتيجية توزيعية فاعلة لا يمكن أن تتحقق الكفاءة التسويقية.

من خلال ما تقدم يتضح أن الكثير من المؤسسات تستخدم كلمة استراتيجية بدلا من سياسة، وذلك لإعطاء النشاط التوزيعي الأهمية التي يستحقها، وأي خلل في استراتيجية التوزيع سيؤدي حتما في المحصلة النهائية إلى فشل استراتيجية التسويق.

ثانيا: وظائف التوزيع

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

وقد تقسم وظائف التوزيع إلى نوعين أساسيين وهما الوظائف المادية والوظائف التجارية.

1. الوظائف المادية:

- التوزيع المادي: وتتمثل في وظيفتي نقل وخزن المنتجات.
- الوقت والمكان: أي جعل هذه المجموعة غير المتجانسة من المنتجات في المكان والزمان الذي يرغب فيه المستهلكين.

2. الوظائف التجارية:²

- **الوظائف المالية:** وتشمل تمويل جميع الوظائف التي يشملها التوزيع وكذلك تغطية النفقات اللازمة لذلك.

¹ حميد الطائي وآخرون، **الأسس العملية للتسويق الحديث**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 255

² Kotler P and Armstrong G, **Principles of marketing**, prentice hall, Nj, USA, 2004, P 385.

- نقل العلامة: تشمل ضمان انسياب أو انتقال الملكية القانونية للمشتريات للمشتريين.
- المخاطرة: تحمل المخاطرة المتعلقة بأنشطة التوزيع.
- البحث: وتشمل البحث عن المعلومات والمعرفة لما يريد المستهلكين المحتملين.
- الترويج: محاولة ترغيب وإقناع المستهلكين باتخاذ قرار شراء المنتجات المعروضة أمامهم.
- الخدمات: تقديم الخدمات للمستهلكين قبل وبعد البيع.
- الدعم: وتشمل التأمين، التوثيق والإدارة.

ثالثاً: أهداف التوزيع

يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- توفير المنتجات (سلع وخدمات) في وقت حدوث الطلب عليها وفي أماكن الطلب وبالأسعار والنوعيات المطلوبة.
- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهيز المستهلكين بالكميات المطلوبة من المنتجات في الزمان والمكان المناسبين.
- تحقيق المنفعة الحيازية من خلال انتقال ملكية المنتجات من البائع إلى المشتريين من خلال منافذ أو قنوات التوزيع.
- تقليل التكاليف التسويقية وخاصة التوزيعية منها من خلال اعتماد استراتيجية توزيعية كفوءة وفعالة وخاصة فيما يتعلق بالنقل والتخزين، الأمر الذي يساعد على خفض أسعار المنتجات مما يؤدي إلى زيادة المبيعات خاصة المنتجات ذات الحساسية العالية للأسعار.
- خلق الثقة والاستقرار النفسي لدى المستهلكين من خلال ضمان استمرار تدفق المنتجات (سلع وخدمات).
- إدامة الصلة بين المؤسسة ومستهلكيها من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يمثل تغذية عكسية يخدم في تعديل مختلف الأنشطة التسويقية لها، إن هذه المعلومات ضرورية ومهمة وتمثل رافد يمد المؤسسة بما تحتاجه من معلومات تساعد على تعديل أو تغيير بعض الأنشطة التي قد يشوبها بعض الخلل أو الاختناق.

¹ محمود الصميدعي وعثمان ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص159.

- الاحتفاظ بمستوى مخزون جيد وذلك لمجارات التغييرات التي قد تحدث بالطلب على مختلف المنتجات.
- الوصول إلى ما يسمى بمستوى الكفاية الاجتماعية في إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين على اختلاف مناطقهم الجغرافية أي تقليل البعد الجغرافي.
- المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف وفي كل الأسواق.
- مجابهة المنافسة والصمود أمامها.

المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للوسطاء وأهمية التعامل معهم.

أولاً: مفهوم الوسطاء

إن الوسطاء أو قنوات التوزيع الغير المباشرة هم عبارة عن مجموعة من المنظمات المستقلة التي تقوم بتوزيع المنتجات (سلع وخدمات) للمستهلك أو المستخدم النهائي، في حين يطلق بعض الباحثين على الوسطاء مصطلح قنوات أو قنوات التسويق والتي تمثل مجموعة من المنظمات المستقلة والتي تقوم بمجموعة من الوظائف التي تساعد المنتج في توفير السلع والخدمات للمستهلك أو المستفيد النهائي.

إن المؤسسات الإنتاجية قد تقوم بتوزيع منتجاتها بشكل مباشر إلى المستهلك أو المستفيد النهائي، و لكن هناك الكثير منها لا تبيع منتجاتها عن طريق مباشر بل باستخدام الوسطاء على اختلاف أنواعها و المخولين على المستوى المحلي أو الإقليمي و المنتشرين على كامل البلاد و خارجها، و قد تعتمد هذه المؤسسات على وسيط واحد أو أكثر لتدفق منتجاتها من خلال تجار الجملة، تجار التجزئة أو الوكلاء، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، فإنها لا تستطيع تحمل تكاليف امتلاك متاجر أو مكاتب توزيع خاصة بها، لذلك فإنها تفضل الاعتماد على الوسطاء في الغلب.

إن هؤلاء الوسطاء يمثلون حلقة الوصل بين المنظمة المنتجة والمستهلكين النهائيين أو المستخدمين الصناعيين.¹

¹ Gupta CB and Khanka Jij, Entrepreneurship & Small Business Management, Sultan Chand & Sons, P 257.

ثانياً: أنواع الوسطاء

• التجار:

وهم الوسطاء الذين يشترون ويبيعون السلع لغرض تحقيق الربح وهم يمتلكون السلع ويتحملون الأخطار التي تنطوي عليها الملكية ولكن ليس من الضروري أن تكون هذه السلعة المملوكة في حيازتهم دائماً، ينقسم التجار بصفة عامة إلى نوعين:

✓ تجار جملة.

✓ تجار التجزئة.

• الوكلاء:

ويمثلون مجموعة من السماسرة، ممثلين، مندوبين المنتخبين أو وكلاء البيع، المهمة الأساسية لهؤلاء الوكلاء هي البحث عن الزبائن والتفاوض معهم باسم المنتج لإتمام الصفقة ولكنهم لا يقومون بشراء المنتجات ولا يمتلكونها بل يعملون مقابل عمولة محددة يتفق عليها بينهم وبين المنتج.

• المسهلون:

وهي تلك الجهات التي تساهم في تسهيل عملية توزيع المنتجات مثل منشآت النقل، المخازن، وكالات الإعلان، البنوك، وإن عمل هذه الجهات هو المساعدة في إنجاح عملية التوزيع مقابل مبلغ من المال يتفق عليه بينهم وبين المنتج، وبالتالي فإنهم لا يمتلكون المنتجات ولا يتفاوضون من أجل إتمام عملية التبادل ولا يبحثون عن الزبائن، ويمكن تقسيم هؤلاء الوسطاء على أساس الوظائف التي يقومون بتأديتها ومثال ذلك:

النقل: شركات النقل البري، البحري، الجوي والسكك الحديدية.

التخزين: المخازن الخاصة والعمومية.

التمويل: البنوك وشركات الائتمان.

الأخطار: شركات التأمين.

ثالثاً: مبررات توظيف الوسطاء

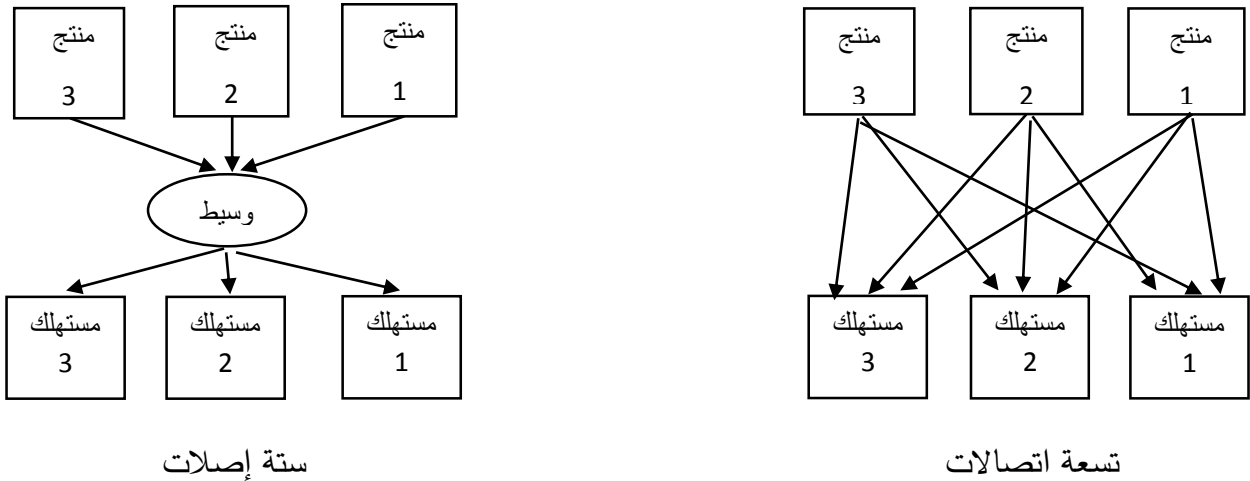
أغلب مؤسسات الأعمال تلجأ للاعتماد على الوسطاء للاعتبارات التالية:

- ✓ عدم توفر الإمكانات المادية والبشرية حيث أن الكثير من المنتجين يفتقرون إلى الموارد المادية والبشرية اللازمة للتوزيع المباشر مما يجعلهم لا يستطيعون الاستغناء عن الوسطاء لأن الاعتماد على التوزيع المباشر يتطلب استثمارات كبيرة لا يمكن لمثل هؤلاء المنتجين توفيرها.
- ✓ إن الوسطاء يتعاملون مع تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات المصنوعة من قبل منتجين آخرين مما يجعل محلاتهم عامل جذب للمشتريين بسبب تنوع المنتجات من ناحية أنواعها وتشكيلاتها مما يؤدي إلى تقليل معدل تكلفة الوحدة المباعة أقل نتيجة لهذا النوع من المنتجات.
- ✓ الاستفادة من مزايا التخصص و التركيز على مجال التخصص سيؤدي إلى الاستفادة الكاملة من الخبرات و المهارات إضافة إلى التركيز على الجهود و عدم التشتت و بالنتيجة فإنه يعود بالفائدة أو عائد أكبر، و عليه فإن المنتج عندما يركز على وظائفه الإنتاجية فقط فإنه سيؤدي حتماً إلى زيادة في العائد على الاستثمار، فيما لو تشتت جهوده بين الإنتاج و مشاكله و التوزيع و مشاكله مما يؤدي إلى إرباك يصعب في بعض الأحيان تجاوزه لذلك من المفضل أن يركز المنتج على وظائف الإنتاج و يترك التوزيع للوسطاء المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال.
- ✓ تحمل المخاطر حيث يتحمل الوسطاء مخاطر كثيرة ومتعددة أكثر من المنتج في عملية التوزيع.
- ✓ يساهم الوسطاء في زيادة رأسمال المؤسسة وذلك من خلال تسديد قيم المنتجات التي تم شراؤها إلى المؤسسة ومن ثم يقومون هم ببيعها وتحصيل أثمانها بعد فترة.
- ✓ يساعد الوسطاء على تقليل الفجوة بين مراكز الإنتاج ونقاط الاستهلاك وبالتالي فإن هؤلاء الوسطاء أكثر قرباً للمستهلكين من مراكز الإنتاج.
- ✓ الاستفادة من خبرة الوسطاء سواء في الأسواق، التعامل مع المستهلكين، واختراق أسواق جديدة التي لا تتوفر لدى المستهلكين أي توفير المعلومات الكافية عن المنتج ومختلف المنتجات التي يقدمها.
- ✓ لا يستطيع المنتجون التفاوض والتعامل وإجراء عملية التبادل مع كل المشتريين وإنما الوسطاء الذين يمكن أن يتعاملوا مع عدد كبير من البائعين حيث هؤلاء يمكن أن يتعاملوا مع المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.
- ✓ توفر عدد كبير من الوسطاء المتخصصين في التوزيع حيث يعملون على توفير المنتجات للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والسعر المناسب بسبب الخبرة والسرعة في الاتصال.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

✓ كفاءة الاتصال لوجود وسيط يساعد بشكل لا يقبل الشك في سرعة الاتصال فيما لو أراد المنتج أن يتصل بجميع المستهلكين وهذا لا يمكن لا من الناحية العملية وخاصة في السلع الاستهلاكية الواسعة الطلب كالسلع سهلة المنال بجميع أنواع أنواعها وعليه فإن وجود وسيط يساهم في تقليل وتخفيض وكفاءة عملية الاتصال، والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): مخطط كفاءة الاتصال



المصدر: العروف حفيظة، استراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 36.

من الواضح بأن عدد الاتصالات في حالة وجود وسيط أقل (ستة اتصالات) مما لو لم يكن هناك وسيط (تسعة اتصالات) مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وكفاءة أكبر في عملية الاتصال.

✓ تدفق المعلومات حيث بوجود الوسيط تكون هناك سهولة لانسياب المعلومات والحصول عليها من قبل المستهلكين، في نفس الوقت إن هؤلاء الوسطاء على اتصال دائم بالمستهلكين لذلك فإنهم قادرين على جمع المعلومات اللازمة حاجيات ورغبات وأذواق هؤلاء المستهلكين.

✓ تقديم خدمات للمستهلكين من خلال توفير المنتجات في محلات ملائمة وقريبة من محلات السكن للمستهلكين وهو بحد ذاته يعتبر خدمة للمستهلكين وهذه الخدمات تشمل خدمات ما قبل وبعد البيع والتي هي أساس جذب المستهلك للتفاعل مع منتجات المؤسسة.

المبحث الثاني: قنوات وشبكات التوزيع

سنعرض في هذا المبحث إلى مفهوم قنوات التوزيع مع تحديد أهميتها، أهدافها وأنواعها كما سنتطرق إلى مفهوم وأنواع شبكات التوزيع.

✓ **المطلب الأول: قنوات التوزيع.**

✓ **المطلب الثاني: شبكات التوزيع.**

المطلب الأول: قنوات التوزيع

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع

تعددت التعاريف التي تناولت قنوات التوزيع نتيجة لأهمية هذا الموضوع الذي يمثل الجانب المهم والأساس من إدارة التوزيع وبالتالي من إدارة التسويق بشكل عام.

1. قنوات التوزيع تمثل مجموعة من المنظمات التي تقم لتحرك المنتجات والمعلومات من خلال الوسطاء إلى المستهلكين، وبالتالي فإن المنفذ التوزيعي يمثل أطرافاً عديدة مثل المنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، والتي تعمل لتحقيق مجموعة من المنافذ لهذه الأطراف وإلى المستهلك من خلال تحريك المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن وقوع الطلب عليها.¹

2. الوسيلة التي بواسطتها تذهب المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.²

3. تمثل الطريق أو المسار الذي تسير فيه المنتجات من الجهة المنتجة إلى مناطق الاستهلاك (مستهلك نهائي أو مشتري صناعي).³

4. تفاعل القناة التوزيعية كجزء من النظام التوزيعي سوف يجعلها قادرة على تحقيق الاتصال بالمستهلكين والصمود بوجه المنافسة ولكن إذا كانت هذه القناة منفردة فإنها سوف تعزل في السوق تسوده منافسة شديدة، وعليه فإن قناة التوزيع هي الوسيلة التي من خلالها يتم اتصال المنظمة بأسواقها المختلفة.⁴

¹ Casey M, **Gatway computers distribution channels, principles of internet market**, University of Nevada, Ress, 2003.

² Buell P, **Marketing management : astregetic planning approach**, MC graw, hill, New york, 3rd édition, London, 1997, P 524.

³ Stanston W, **Fundamentals of marketing**, MC graw,Hill, 8th édition, 1994, P 320.

⁴ Blumen W and David A, **Channels of distribution as merger market**, interpreting atoples and cordinal, Washington, USA, 2007.

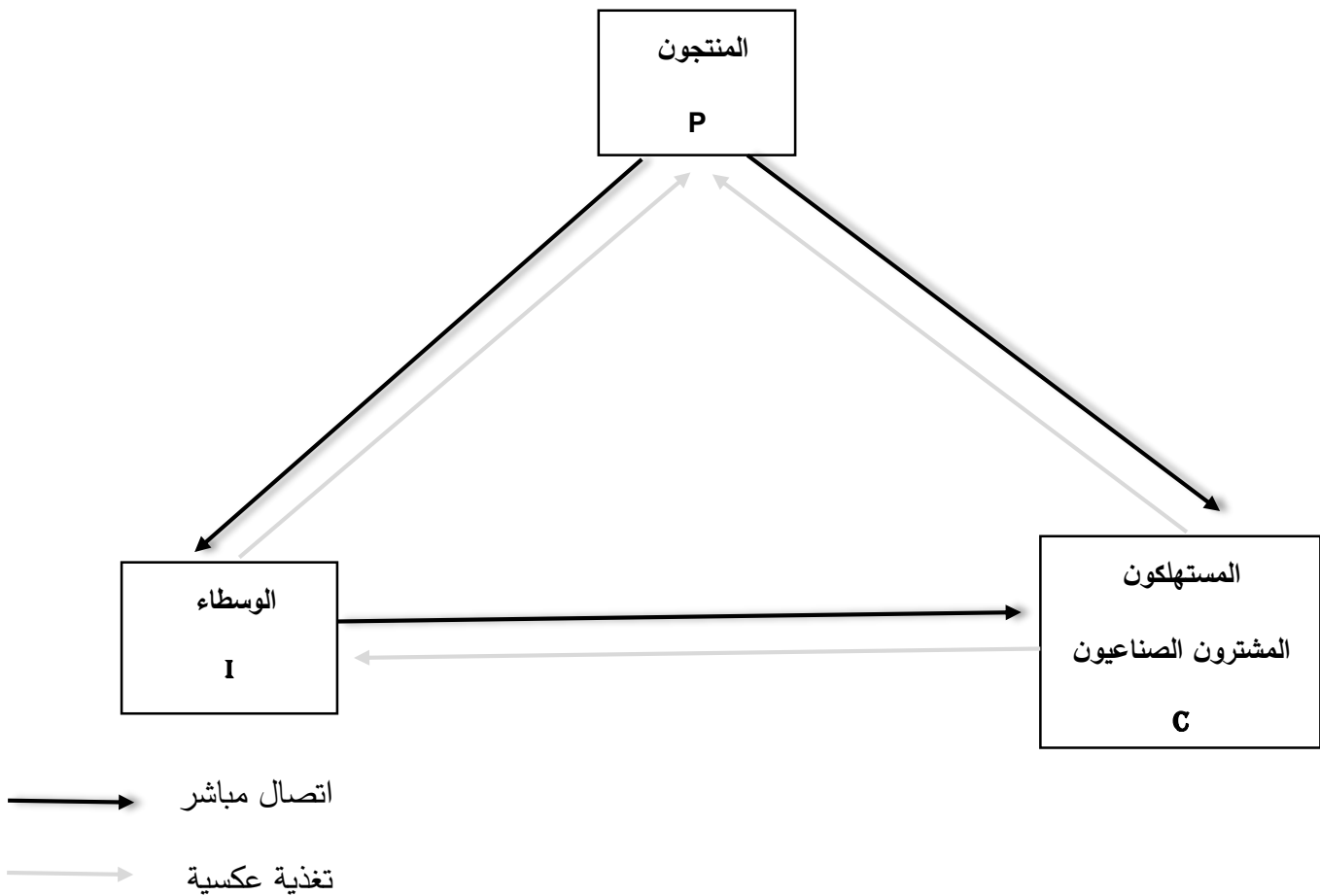
الفصل الأول: سياسة التوزيع

مما تقدم يمكن أن نعرف قنوات التوزيع على أنها مجموعة من المنظمات والأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية انسياب السلع والخدمات والمعلومات وضمان حركتها من المؤسسة المنتجة حتى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في السوق المستهدفة.

ثانياً: هيكل قنوات التوزيع

يعتمد نجاح قنوات التوزيع على التنسيق والتكامل بين ثلاث مكونات أساسية تعبر عن هيكلية قنوات التوزيع والتفاعل بين المكونات يمثل العامل المهم والضروري لفهم أبعاد عمل قنوات التوزيع والذي يمكن التعبير عن هذه المكونات في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): هيكل قنوات التوزيع

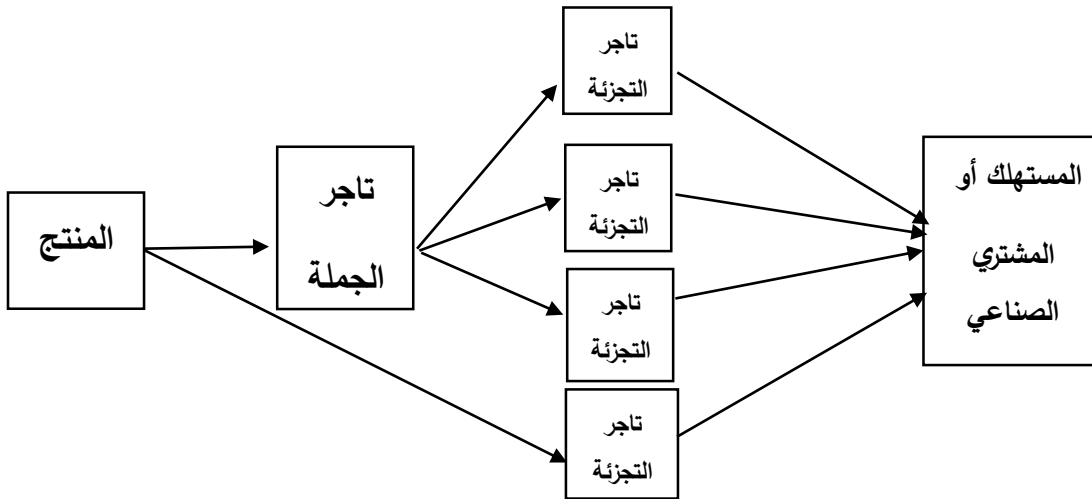


المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص58.

من الشكل السابق يلاحظ بأن الأركان الثلاث الأساسية لأية قناة أو منفذ توزيعي هم:

- 1.المنتجون:** وهم الجهات الأساسية التي تقوم بإنتاج وتقديم السلع والخدمات.
- 2.الوسطاء:** وهم عبارة عن منظمات أو أفراد يقومون بشراء هذه السلع والخدمات لقاء هامش ربحي معين وهؤلاء الوسطاء هم الذين يسعون لإتمام الصفقات (إتمام عملية التبادل) الخاصة بالبيع والشراء.
- 3.المستهلكون أو المشترون الصناعيون:** وهم الذين يمثلون الهدف النهائي الذي تسعى المؤسسات (الصناعية، التجارية، الخدماتية) إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم من خلال توفير السلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين والسعر الملائم والجودة المطلوبة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3): المكونات الأساسية لقنوات التوزيع



المصدر: Casey M, Gatway computers distribution channels, principles of internet market, University of Nevada, press, 2003.

من الشكل السابق يتضح بأن قنوات التوزيع تمثل بالطريق الذي تسلكه السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي لذلك فإن آليات تحديد المسار أو الاتجاه الذي سوف تسلكه المنتجات والنقاط النهائية التي يجب أن تصل إليها وبالتالي لابد من فهم الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.

1. أهمية قنوات التوزيع:

إن أهمية قنوات التوزيع يمكن لمسها من خلال مجموعة الأنشطة والوظائف التي تتطلع بها (وظائف التعامل، إثارة الطلب، خلق المنفعة) ويمكن تحديد عدة نقاط تمثل أهمية التوزيع وهي:

- تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين، المستفيدين والمشتريين الصناعيين، أي تحقيق الاتصال بأسواق المؤسسة التي تتعامل معها.
- تمكن إدارة التسويق وكذلك إدارة التوزيع من الإشراف والرقابة الجيدة على مختلف الوظائف التوزيعية.
- تعتبر النقطة النهائية لتصريف المنتجات.
- يمثل المكان الذي تعرض فيه المنتجات وتقدم فيه الخدمة.
- تلعب دورا هاما في تزويد المستهلكين والمستفيدين بالمعلومات اللازمة والضرورية عن المنتجات (سلع وخدمات).
- تلعب دورا هاما في رسم استراتيجية التوزيع من خلال ما تزوده من معلومات خاصة بالأسواق وأهم مؤشراتنا إلى إدارة التوزيع.
- يتمكن العاملون في قنوات التوزيع من مراقبة حركة الأسواق وتطبيق الخطط التوزيعية وإجراء التعديلات المناسبة عليها بهدف التكيف والتعامل مع العوامل البيئية المحيطة.
- تقديم الخدمات البيعية التسهيلية والترويجية للمنتجات التي يتعاملون معها.
- تسهيل عمل المنتج من خلال بناء الولاء والشهرة والثقة بالمنتجات التي يقدمها.
- عرض تشكيلات متنوعة من المنتجات مما يسهل على المستهلك عملية المقارنة والمفاضلة والاختيار.
- يلعب العاملون في قنوات التوزيع دورا مهما في التفاوض حول أسعار السلع والخدمات المعروضة لديهم.
- للعاملين في قنوات التوزيع دور فعال في الإقناع والحث على شراء ما لديهم من منتجات.
- كفاءة أداء قنوات التوزيع له أثر فعال في تقليل التكاليف التسويقية من خلال تقليل تكاليف الأنشطة التوزيعية مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية في الكلفة والذي ينعكس بدوره على انخفاض الأسعار.

2. أهداف قنوات التوزيع:

إن إدارة التسويق تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تحديد طبيعة قنوات التوزيع التي تعتمد عليها بالشكل التي يحقق لها الانتشار الجغرافي اللازم لتغطية أسواقها المختلفة والمتباعدة ويمكن تحديد أهداف قنوات التوزيع فيما يلي:

- زيادة كمية المبيعات من منتجاتها.
- المحافظة على حصة المؤسسة في أسواقها.
- توسيع وزيادة حصة المؤسسة في الأسواق المختلفة.
- مواجهة المنافسة والصمود أمامها.
- جعل المنتجات بمتناول يد المستهلكين أو المشترين في المكان، الزمان، الأسعار والجودة المناسبة.
- جمع وتقديم كافة المعلومات اللازمة من السوق، المنافسين، المستهلكين وأي معلومات أخرى تساعد وتخدم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة وبالتالي فإن قنوات التوزيع من أهم المصادر التي تغذي المؤسسة وإدارة تسويقها بالمعلومات.
- تحقيق الاتصال اللازم والضروري بمختلف فئات المستهلكين أو المشترين.
- تعزيز الثقة بمنتجات المؤسسة وبناء الولاء لمنتجاتها.
- زيادة كمية الأرباح.
- خلق التوازن اللازم بين العرض والطلب لما له من أهمية في استقرار الأسواق.

رابعاً: أنواع قنوات التوزيع

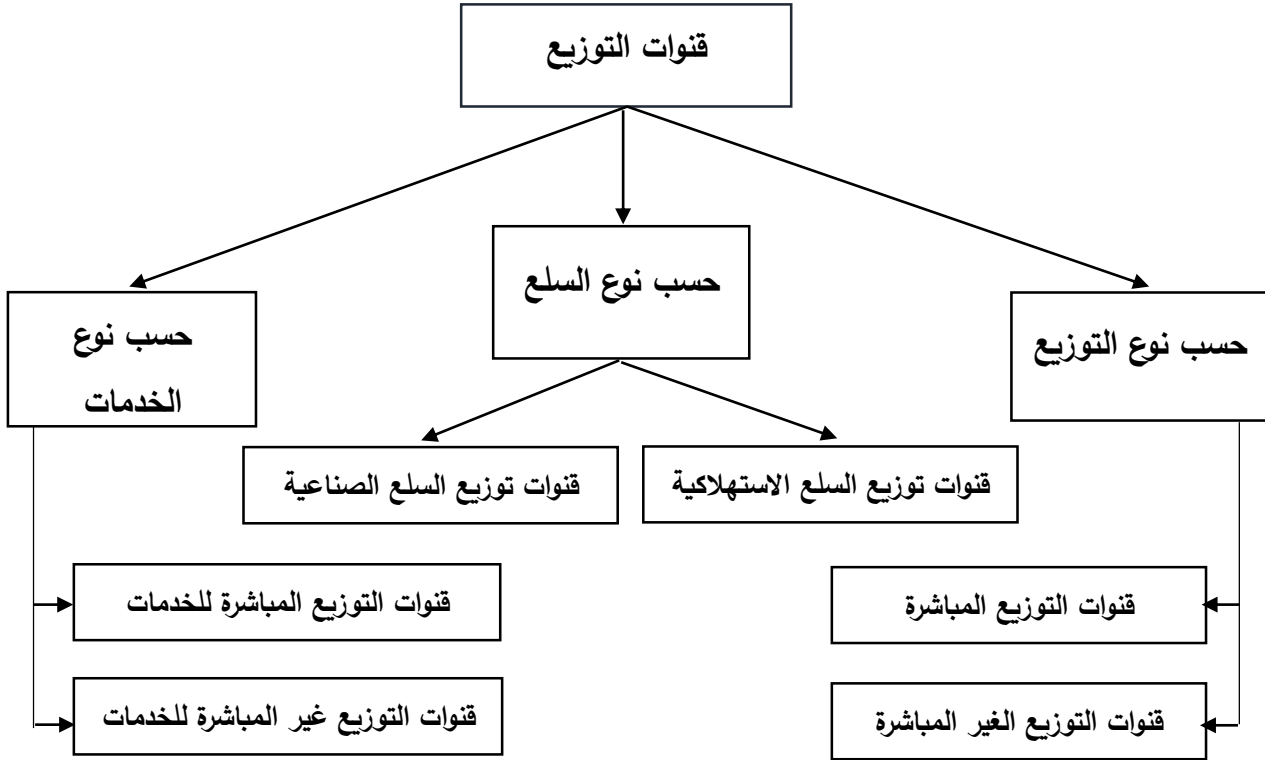
في ظل التطورات الهائلة في مجال ثورة المعلومات والاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي ألفت بظلمها على نظام التوزيع وقنواته، لذلك فإن أنواع قنوات التوزيع يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع:¹

- ✓ حسب نوع التوزيع.
- ✓ حسب نوع السلع.
- ✓ قنوات توزيع الخدمات.

¹ عثمان ردينة ومحمود الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 73-74.

والشكل الموالي يوضح ذلك بإيجاز.

الشكل رقم (04): أنواع قنوات التوزيع.



المصدر: إعداد الطالبة.

1. حسب نوع التوزيع:

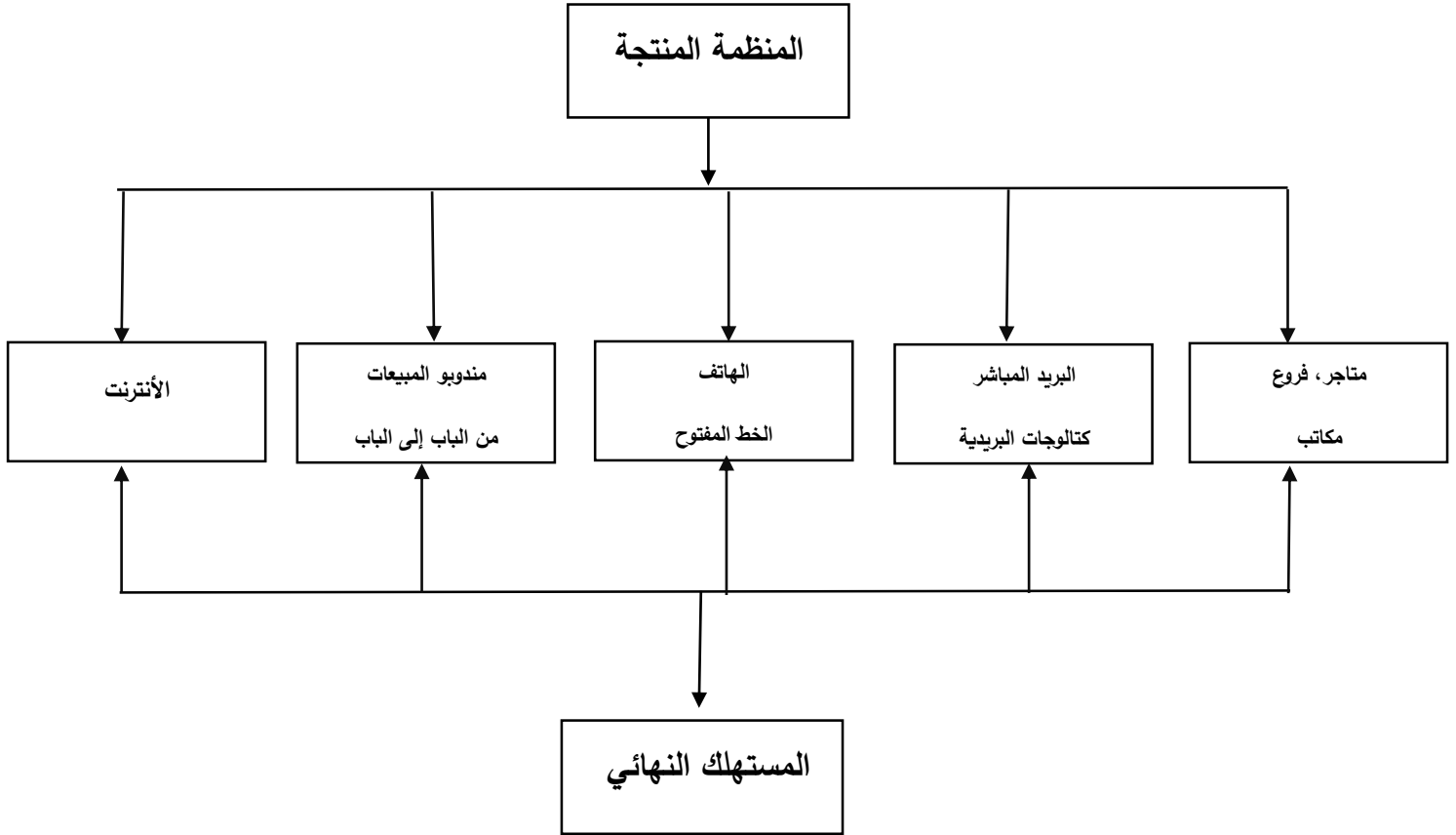
بشكل عام هناك نظامان أو نوعان أساسيان يتم اعتمادهم من قبل المؤسسة المنتجة هما:

• قنوات التوزيع المباشر:

وفق هذا النوع لا توجد أي حلقة وسيطة بين المؤسسة المنتجة ومستهلكها، أي بمعنى آخر تقوم ببيع منتجاتها إلى المستهلكين مباشرة دون الاعتماد على وسيط بينها وبين المستهلكين، لذلك تعرف قناة التوزيع المباشرة بأنها تلك القناة التي ليس لها مستويات من الوسطاء ويتم البيع من خلال متاجر أو مكاتب أو فروع تملكها المؤسسة المنتجة، وإنما تقوم بالبيع بالبريد المباشر من خلال الكتالوجات البريدية، والهاتف، والخط المفتوح مباشرة على الأنترنت من خلال مواقع المؤسسة، أو من الباب إلى الباب وغيرها.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(5): نظام أو قنوات التوزيع المباشرة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص70.

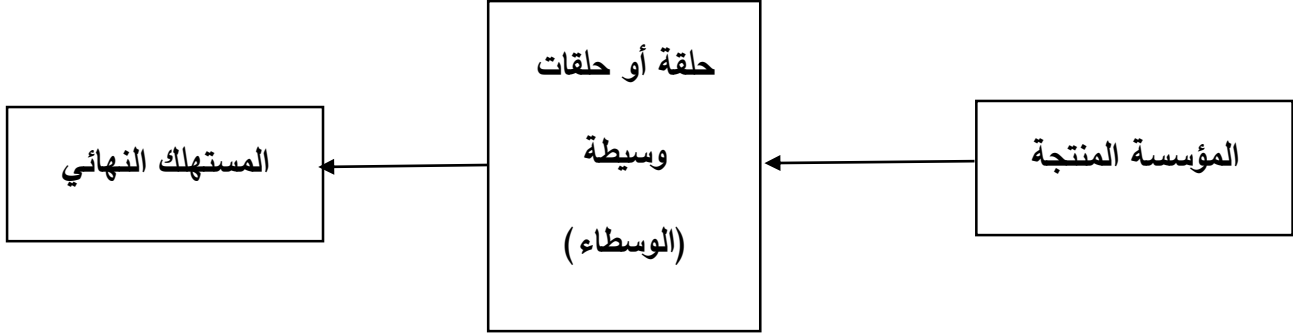
• قنوات التوزيع غير المباشرة:

وفق هذا النوع من قنوات التوزيع يتم اعتماد المؤسسة المنتجة على حلقة أو عدة حلقات وسيطة، أي إنها تحتوي على مستوى وسيط واحد أو أكثر لتوصيل منتجاتها إلى المستهلكين أو المشترين حيث يتولى كل حلقة وسيطة نيابة عن المنتجين القيام ببعض الوظائف التسويقية اللازمة أو جميعها لانسياب المنتجات من مراكز إنتاجها وتدفقها إلى مراكز الاستهلاك.

وفي هذه الحالة ليس هناك أي اتصال بين المؤسسة وجمهور المستهلكين أو المشترين والشكل

التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6): قنوات التوزيع غير المباشر



المصدر: إعداد الطالبة

2. حسب نوع السلع:

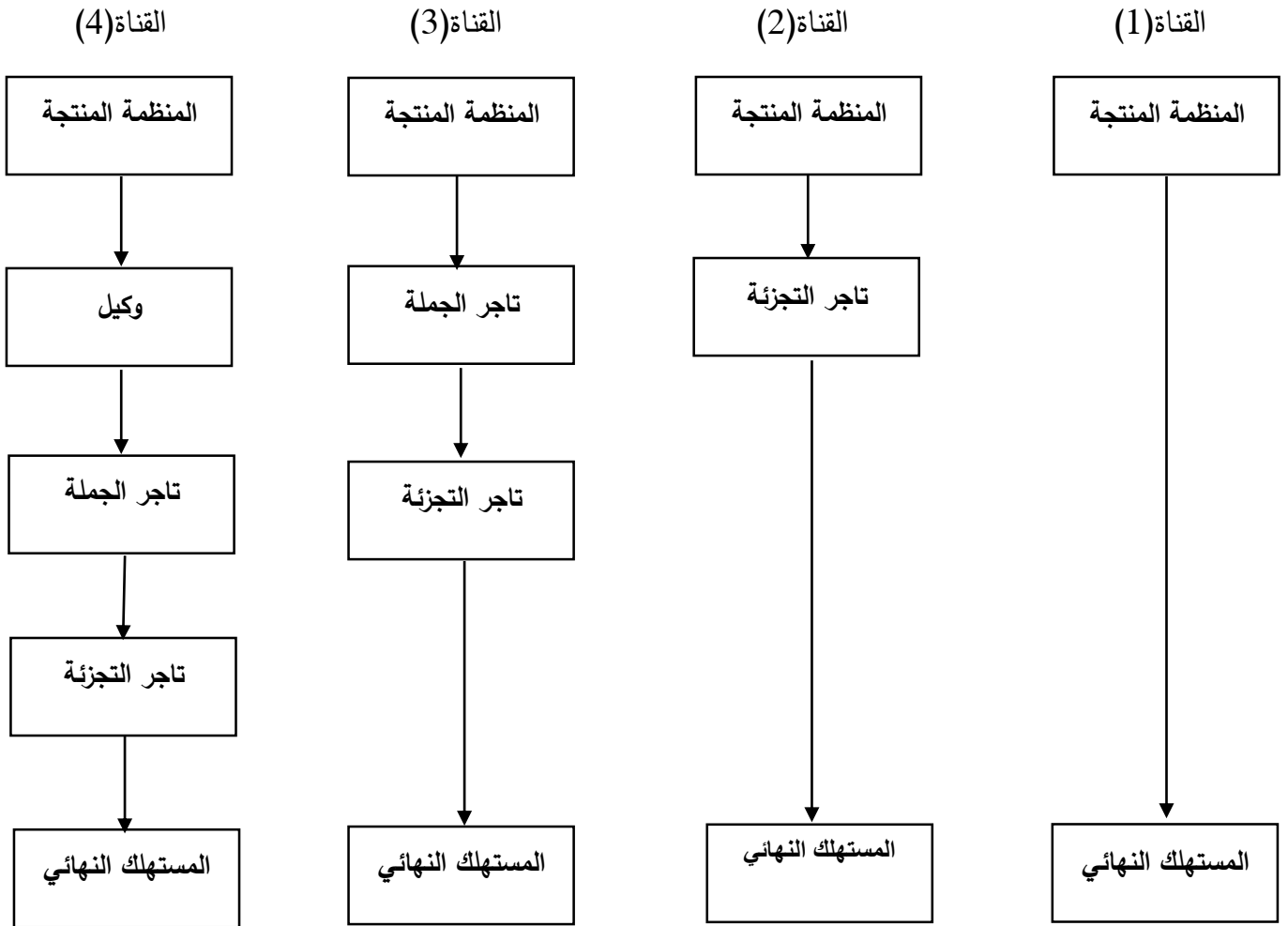
بسبب وجود اختلاف بين نوع المنتجات التي تتعامل بها المؤسسات، لذلك فإن هناك العديد من قنوات التوزيع البديلة التي يمكن استخدامها من قبل المنتجين لغرض إيصال منتجاتهم إلى المستهلك أو المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

ويمكن تمييز نوعين رئيسيين من هذه القنوات:

• قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

إن قنوات توزيع السلع الاستهلاكية تأخذ إشكالا مختلفة من خلال عدد من ملفات الوسطاء المعتمدة من قبل المؤسسة المنتجة وطبيعة المنتجات التي تتعامل بها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.



المصدر: محمود الصميدعي وعثمان ردينة، إدارة التسويق، المفاهيم والأسس، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 236.

فيما يلي إيجاز لكل نوع من هذه القنوات:

القناة (1): إن هذا النوع من قنوات السلع الاستهلاكية (في حال التوزيع المباشر) يخصص على الأكثر للمنتجات الزراعية.

القناة (2): هذا النوع من قنوات السلع الاستهلاكية قد يخصص لتوزيع بعض السلع كالسيارات، الكتب... الخ

الفصل الأول: سياسة التوزيع

القناة(3): ضمن هذا النوع من القنوات يتم توزيع معظم السلع الاستهلاكية كالسجائر، المواد الغذائية، المعلبات...الخ.

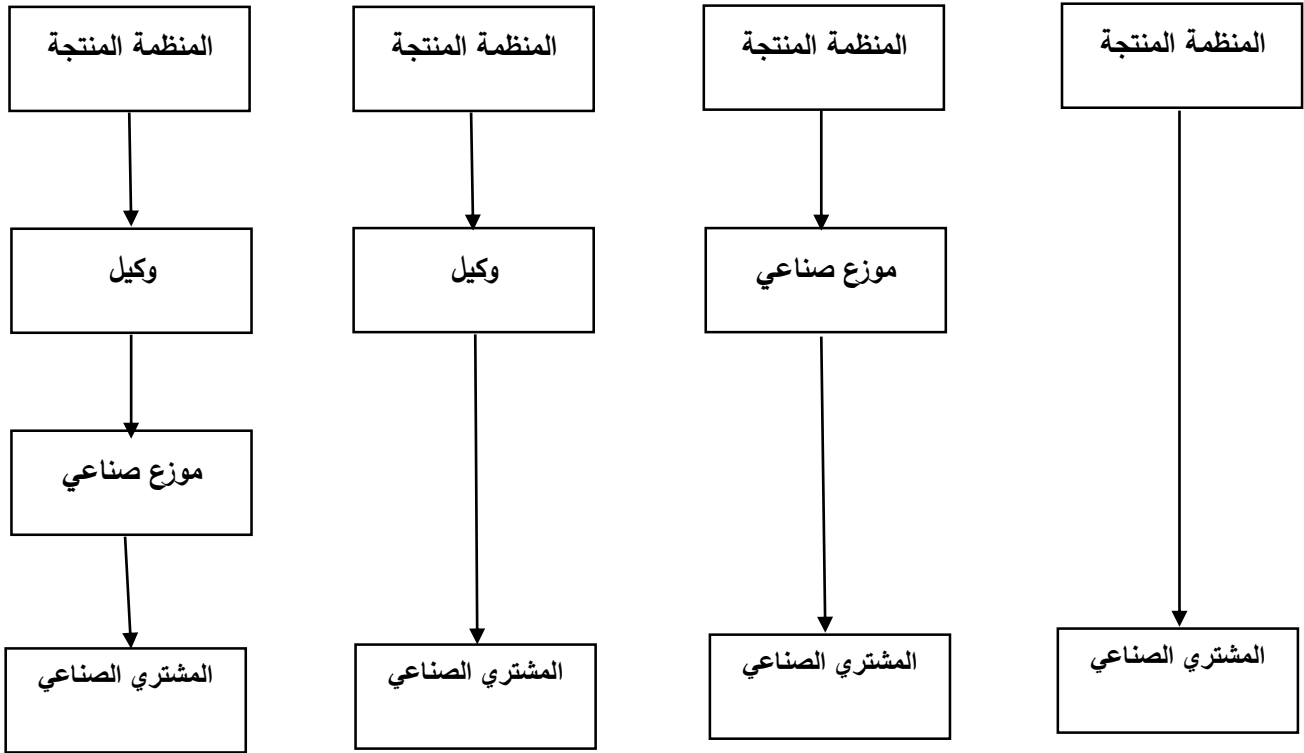
القناة(4): تحتاج المؤسسة المنتجة في أكثر الأحيان إلى وكيل معين بهدف مساعدتها على التعرف على تجار الجملة وإمكانياتهم، كذلك فإن تجار الجملة يحتاجون أيضا إلى مثل هذا الوكيل لمساعدتهم في التعرف على المؤسسة المنتجة من طبيعة ونوعية المنتجات وأساليب أو طرق تعاملها مع الوسطاء.

• قنوات توزيع السلع الصناعية:

نتيجة لما تتصف به السلع الصناعية من خصائص معينة تتعلق بأنواعها المختلفة، الأمر الذي يتطلب قنوات توزيع خاصة بها. لذلك فإن هناك أكثر من قناة بديلة خاصة بتوزيع السلع الصناعية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8): قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: محمود الصميدعي وعثمان ردينة، مرجع سبق ذكره، ص 236.

الموزع الصناعي يكون بين الوكيل والمشتري الصناعي، ومن أمثلة هذا النوع أو النمط من التوزيع حالة استيراد بعض الأدوات والأجهزة الكهربائية من منتجين أجنب.

3. قنوات توزيع الخدمات:

نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص معينة تجعلها تختلف عن السلع المادية في الكثير من النواحي ومنها قنوات التوزيع. إن خصائص الخدمات (اللاملموسة، التلازمية، عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة، الهلاكية... الخ) أثرت بشكل مباشر على نوعية قنوات التوزيع ولكن مع ذلك فإن هناك عدة أنواع من قنوات توزيع الخدمات يمكن إيجازها بما يلي:

• قنوات التوزيع المباشرة للخدمات:

وهو النمط الأكثر شيوعا في مجال توزيع الخدمات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(9): قنوات التوزيع المباشرة للخدمات



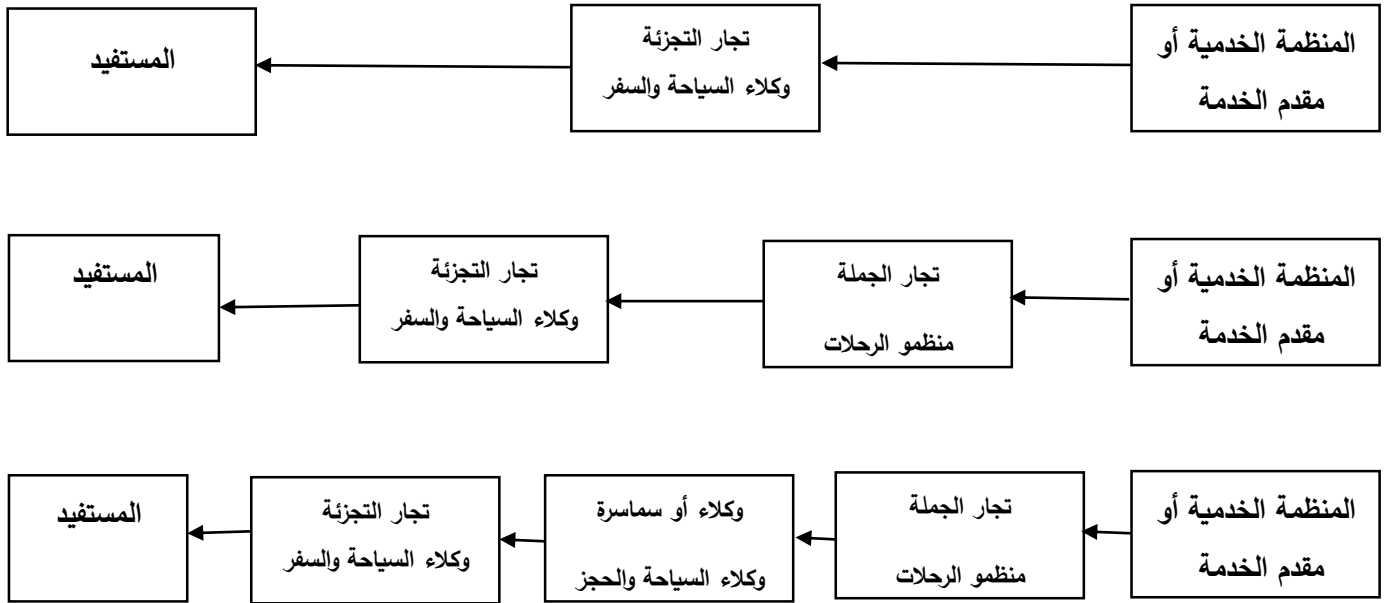
المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص75.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

• قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات:

يتبع هذا النمط من قبل بعض المنتجات الخدمية (المنظمات السياحية، شركات الطيران، الفنادق، بعض المصارف... الخ) والشكل التالي يوضح قنوات التوزيع غير المباشرة بشكل عام ومجال صناعة السياحة أو الفنادق:

الشكل رقم (10): قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات



المصدر: هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 198.

خامساً: العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية

1. العوامل الخارجية:

- الاعتبارات الخاصة بالسوق المستهدف:
 - ✓ نوع السوق: (سوق استهلاكي، صناعي)
 - ✓ حجم السوق: إذا كان السوق صغير تستخدم قنوات توزيعية قصيرة.
 - ✓ حجم الطلبات: إذا كان حجم الطلبية كبير جداً يتم تخفيض عدد الوسطاء والعكس.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

✓ الموقع الجغرافي للسوق: إذا كان المستهلكون مركزين في منطقة جغرافية واحدة فإنه يتم اختيار قناة توزيعية قصيرة ومباشرة.

✓ عادات الشراء: معرفة تفضيلات وسلوك المشترين يحدد طول أو قصر القناة التوزيعية.

✓ وقت الانتظار الذي يتحمله المستهلك: في السلعة الاستهلاكية لا يستطيع المستهلك

الانتظار فترة طويلة لوصول السلعة لذا يجب اختيار قنوات توزيع توصل السلعة بسرعة.

• الاعتبارات الخاصة بالوسطاء:

✓ مستوى الخدمات المرغوب بها من قبل المنتج.

✓ قوة أو ضعف القناة التوزيعية.

✓ حجم المبيعات المتوقعة.

✓ تكلفة الموزع.

• العوامل الخاصة بالبيئة:

✓ العوامل الاقتصادية: في حالة الركود يرغب المنتجون باختيار قنوات توزيعية قصيرة

وغير مكلفة وبأقل خدمات ممكنة لتخفيض سعر السلعة.

✓ طبيعة المنافسة في السوق: زيادة حدة المنافسة حول منتج واحد (كوكا كولا، بيبسي

كولا) يجعل المنتجون يتنافسون في الوصول أسرع للمستهلك وبالتالي تقصير القناة التوزيعية.

✓ التشريعات والسياسات الحكومية: فمثلاً القانون الأمريكي يمنع اختيار قناة توزيعية تؤدي

إلى الاحتكار لبعض المنتجات في السوق المحلي أو تؤدي إلى تقليل المنافسة بين المنتجين.

2. العوامل الداخلية:

• الاعتبارات الخاصة بالسلعة:

✓ قيمة السلعة المادية: زيادة قيمة السلعة يؤدي إلى تقصير القناة التوزيعية.

✓ قابلية التلف: إذا كانت المنتجات سريعة التلف مثل الألبان فيفضل استخدام قنوات

توزيعية قصيرة لسرعة وصول السلعة للمستهلك.

✓ حجم المنتجات ووزنها: كلما كان حجم ووزن السلعة ثقيل مثل مواد البناء فهي تتطلب

قناة توزيعية قصيرة أو مباشرة.

الفصل الأول: سياسة التوزيع

✓ المنتجات المنتجة حسب الطلب: إذا كانت السلعة تنتج حسب طلب المستهلك فإنه سيتصل مباشرة بالمنتج وبالتالي يتم استخدام قناة مباشرة.

• الاعتبارات الخاصة بالمنظمة:

✓ المركز المالي: قوة المركز المالي للمؤسسة يساعدها في اختيار قناة خاصة بها (تكامل أمامي)

أما إذا كان مركزها المالي ضعيف فإنها لن تستطيع الوصول للمستهلك بشكل مباشر وبالتالي ستختار قناة توزيعية طويلة (غير مباشرة)

✓ حجم المؤسسة وشهرتها وخبرتها الإدارية: يجعلها تميز بين قنوات التوزيع المختلفة وتختار أفضلها.

✓ الرقابة على قنوات التوزيع: قدرة المؤسسة على الرقابة على قنوات التوزيع يجعلها تلجأ إلى القيام بالتوزيع مباشرة لضبط الأسعار وجود المنتج والخدمات.

المطلب الثاني: شبكات التوزيع

أولاً: مفهوم شبكة التوزيع

بعدما تتمكن المؤسسة المنتجة من تحديد مختلف الاختيارات التوزيعية الممكنة، تهتم المؤسسة بالشبكة التي تناسب بصورة أحسن أهدافها الطويلة المدى في هذه المرحلة التي تعد مرحلة الاختيار النهائي. فقنوات التوزيع تشكل مجموعة جزئية من شبكة التوزيع وتقوم بوظيفة أو عدة وظائف.

ثانياً: أنواع الشبكات التوزيعية

ويوجد هناك نظامين:

1. النظام التسويقي التقليدي:

تفقد المؤسسة المنتجة فيه صلاحياتها التسويقية وذلك راجع إلى انعدام التنسيق بين مختلف أعضاء القناة التوزيعية، لأن كل عون من أعوام القناة يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة بصورة شبه مستقلة عن الأطراف الأخرى وأهدافها، ومنه لم يعد من الممكنة للمؤسسة المنتجة أن تحدد بمفردها خصائص المنتج

أو الخدمات التي تقدمها، وقد تجد صعوبة في ترقية علاماتها أو فرض احترام مستوى الأسعار المرغوب فيها.

2. الأنظمة التسويقية العمودية:

لوضح حل لمشاكل النظام التقليدي نجد أن الوسطاء تمكنوا من إنشاء أنظمة تسويقية عمودية، وداخل هذه الأنظمة يتقاسم الوسطاء نفس التصور وإدراك الفئة المستهدفة من الزبائن أو السوق ونفس الجهود الضرورية للتمكن منها أو الاتصال بها.

والجدير بالذكر أن معظم الأنظمة التسويقية العمودية تم إنشاءها لمواجهة المنافسة المتزايدة للمساحات الكبيرة.

وتنقسم الأنظمة التسويقية العمودية إلى ثلاث أنواع: الأنظمة التسويقية العمودية التنظيمية، والأنظمة التسويقية العمودية السيرة والأنظمة التسويقية العمودية المتعاقدة.

• الأنظمة التسويقية العمودية التنظيمية:

تمثل شبكة حيث كل الوظائف تقوم بها نفس المؤسسة التي تكون مالكة لكل الشبكة من الإنتاج إلى البيع بالتفصيل أو التجزئة مرورا بالتوزيع.

• الأنظمة التسويقية العمودية المسيرة:

تنشأ هذه الأنظمة من السلطة والضغط التي ينفذها عضو واحد من أعضاء الشبكة، وعادة ما يكون هذا العضو المسيطر هو المنتج نفسه.

وهذا العضو يتميز بالمهارة الكافية في طرح المنتجات في السوق مما يساعده على الحصول على الحصول على تعاون بقية أعضاء القناة.

ومما يميز هذا النوع من الشبكات استخدامه لنظام معلوماتي أو إعلامي موحد وطريقة الطلب الآلية وجهود ترقويه منسقة.

• الأنظمة التسويقية العمودية المتعاقدة:

يعتمد هذا النوع على أن يكون كل من المتعاون والتنسيق ناتجين عن اتفاق شرعي أي قانون موضحا بصفة دقيقة مسؤوليات والتزامات كل عضو من أعضاء الشبكة.

وفي هذا المجال، يمكن أن نصادف ثلاث أنواع: السلاسل الإرادية وتعاونيات البائعين والترخيص.

✓ السلاسل أو الحلقات الإدارية:

يتم إنشاء السلسلة الإدارية من قبل تاجر الجملة الذي يجمع حوله فريق من الموزعين غالبا ما يكونون تجار تجزئة حول برنامج يمكنهم من تنميط طريقة الاستغلال وتحقيق اقتصاديات السلم في كل الإشهار والمعلوماتية والمشتريات. وأصبح معروفا كذلك "بتاجر الجملة المنظم".

✓ تعاونيات البائعين:

تتمثل تعاونية البائعين في مجموعة من البائعين وعادة ما يكونون تجار التجزئة لتشكيل كيان تجاري جديد، وأصبح يطلق عليها مباشرة اسم "تجمع تجار التجزئة". وهذا الكيان الجديدة يقوم بنفس الدور الذي يعود إلى متاجر الجملة في السلسلة الإرادية.

✓ الترخيص:

يتمثل في اتفاق مبرم بين مالك للاسم أو العلامة (المرخص) ومؤسسة أخرى أو شخص يدعى (المرخص له).

وبموجب هذا الاتفاق يقدم المرخص للمرخص له سلعة أو خدمة، طريقة القيام بالأعمال أو علامة مسجلة، وبالمقابل، يقدم المرخص له رأس المال، التجنيد والرغبة في النجاح، وبالتالي، نجد أن المرخص ينمي ويثمن مهارته بإعطائه اسمه (اسم العلامة) منتوجاته ومستند (كتيب) الاستغلال وبرنامج التكوين والمساعدة التقنية وصورة العلامة والمساعدة فيما يخص الإشهار والترقية والمحاسبة والاستشارات المجانية.

وكل ذلك يمكن الترخيص من انتشار سريع ومتزايد في عدة مجالات أو ميادين: الإنتاج (ترخيص إنتاج)، الخدمات (ترخيص التوزيع)، الخدمات (ترخيص خدمات) وصناعي (ترخيص صناعي).

وقد يرجع ذلك إلى المرونة التي يتسم بها الترخيص وتغطيته لمختلف مجالات أو ميادين التعاون والتفاوض.

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع

سنعرض في هذا المبحث إلى مع مفهوم كل من استراتيجيات تغطية السوق واستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.

✓ **المطلب الأول:** استراتيجيات تغطية السوق.

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

المطلب الأول: استراتيجيات تغطية السوق

إن استراتيجيات التغطية للسوق نعني بها كثافة التوزيع التي توفرها المؤسسة للأسواق أو المنطقة الجغرافية أو الإقليم، وكذلك كثافة عملية التوزيع في المنطقة أو الإقليم أو الجزء السوقي الذي يتم اختياره. إن عملية اختيار لمدى التوزيع يعتمد على إمكانية توفير المنتجات وعرضها بشكل كافي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين، وليس عرض المنتجات بأكثر مما تتطلب عملية التغطية المناسبة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكلفة المتعلقة بالتوزيع.

بشكل عام هناك ثلاث نماذج توزيعية متاحة أمام المؤسسة يمكنها الاختيار بينها وفقا لكثافة التوزيع التي تريدها، هذه النماذج يمكن النظر إليها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): نماذج الكثافة التوزيعية

التوزيع المستقل	التوزيع الانتقائي	التوزيع الشامل
التوزيع من خلال نموذج توزيعي واحد، وكل التجار جملة واحد، وتاجر تجزئة واحد، أو أسلوب آخر واحد.	التوزيع المضاعف من خلال حلقات معينة وليس الكل المتاح في السوق.	التوزيع من خلال جميع الحلقات التوزيعية المعقولة الموجودة في السوق.

المصدر: من إعداد الطالبة.

1. إستراتيجية التوزيع المكثف (الشامل):

وفق هذه الاستراتيجية يقوم المنتجون بعرض منتجاتهم في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع بالشكل الذي يجعل من هذه المنتجات متوفرة أو متاحة عندما يطلبها المستهلكون وفي المكان الذي يريدونها فيه.

إن هذه الاستراتيجية تحقق أكبر تغطية ممكنة للمنتجات في أقصى ما يمكن من منافذ التوزيع، وغالبا ما توزع السلع الميسرة بهذا النوع من استراتيجيات التوزيع التي تتطلب تغطية شاملة للسوق ومثال على ذلك معجون الأسنان، حلوى، مشروب كوكاكولا... الخ من المنتجات ومنتجات أخرى شبيهة والتي تجعلها في ملايين المخازن لتقديم أقصى عرض ممكن للعلامة التجارية وراحة المستهلك.

2. إستراتيجية التوزيع المستقل (المطلق والوحيد):

ويطلق عليه أيضا التسويق المانع وهو اعتماد المؤسسة المنتجة على عدد محدود من التجار حق مانع (توكيل خاص) لتوزيع منتجات المؤسسة في مناطقهم وفق هذه الاستراتيجية يقيد بعض المنتجون عدد الوسطاء الذين يتعاملون مع منتجاتهم كذلك تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة المنتجة لغرض فرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات التي تقدم من خلال مثل هذه القناة التوزيعية وتتبع هذه الاستراتيجية في توزيع السيارات الفاخرة، ملابس ذات ماركات عالمية، حيث يكون عدد التجار محدود ويكونون بعيدين عن بعضهم البعض، وحتى في المدن الكبرى قد يوجد وكيل واحد أو تاجر واحد. يتمتع التوزيع المستقل بدعم قوي للموزع وتحكم أكبر في أسعار التجار وترويجهم وتقديم خدماتهم كما إن هذا النوع من التوزيع يساعد على تعزيز صورة المؤسسة.

3. إستراتيجية التوزيع الانتقائي (الاختياري):

إن هذه الاستراتيجية تقع بين الاستراتيجيتين السابقتين، حيث يتم الاعتماد على عدد محدد من الوسطاء، والذي يتم اختيارهم بعناية من قبل المؤسسة المنتجة التي ترغب باعتماد هذا الأسلوب في التوزيع، إن هذا النوع من التوزيع يعطي للمنتجين تغطية جيدة للسوق مع تحكم أكبر، وتكلفة أقل مما يفعله التوزيع المكثف، وتستخدم هذه الطريقة في الغالب في توزيع السلع الاستهلاكية وخاصة سلع التسوق أي سلع المعمرة بشكل عام، حيث توزع معظم العلامات التجارية للأجهزة المنزلية (التلفاز، الأثاث و الأجهزة الكهربائية... الخ) حيث أن المؤسسة تقوم ببيع أغلب أجهزتها الرئيسية من خلال شبكات تجار جملة و تجار تجزئة مختارين.

المطلب الثاني: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية

إن اختيار نوع قنوات التوزيع من قبل إدارة التسويق أو الإدارة العليا فإنه تعتبر بمثابة الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي، والسؤال المهم هنا هل إن الإدارة تسعى للتأثر على المستهلك من خلال نظام التوزيع. الإجابة على هذا السؤال يتضمن اتجاهين مختلفين كل واحد منهم يعبر عن استراتيجية خاصة وهما:

✓ استراتيجية الدفع.

✓ استراتيجية الجذب.

1. استراتيجية الدفع (push) :

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تستخدم الوطاء في التأثير أو تحفيز طلب الزبائن، أي أن المؤسسة المنتجة تدفع بمنتجاتها من خلال قنوات التوزيع ومن ثم من قبل الوطاء، ويمكن للمؤسسة المنتجة أن تستخدم هذه الاستراتيجية للتأثير على الوطاء لدفع منتجاتها من خلال:

✓ هامش ربح عالي كمحفز لبيع المنتجات.

✓ المشاركة في نفقات الإعلان والترويج للمنتجات.

✓ منح خصم أكبر مما يمنحه المنافسون.

✓ منح جوائز لتحفيز المبيعات.

✓ إقامة برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على المخزون، الحسابات وطرق النقل.

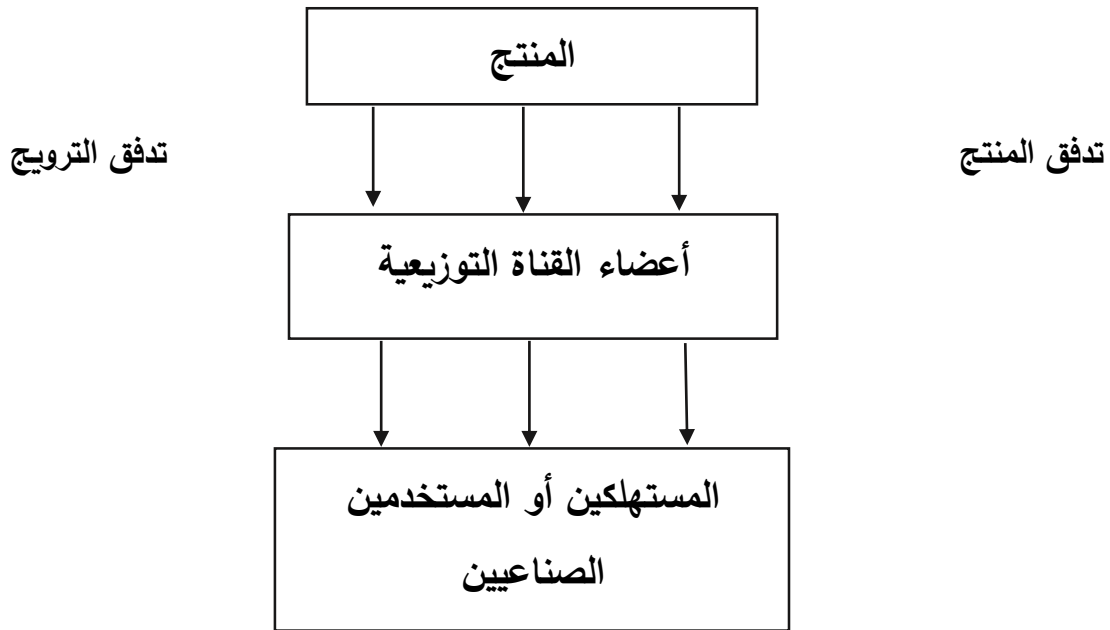
✓ منح وكالات مطلقة.

✓ تجهيز الوطاء بمواد العرض الخاصة بمنتجات المؤسسة.

يستخدم مسوقو السلع الصناعية استراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، وأيضا تستخدم هذه الاستراتيجية من المؤسسات الصغيرة وذات الإمكانيات المتوسطة والضعيفة هذه الاستراتيجية لتحفيز الوطاء على قبول التعامل مع منتجات هذه المؤسسات، والشكل التالي يوضح استراتيجية الدفع.¹

¹ www.consumerpsychologist.com, **CHANNELS OF DISTRIBUTION, firm, brand, and product line objective.** (Consulté le 23 Mars 2018 à 15h30)

الشكل رقم(12): استراتيجية الدفع



المصدر: Kotler P, Marketing management, Analysis, Planning implantation and control, Prentice Hall INC, New Jersey, 2004 (avec adaptation)

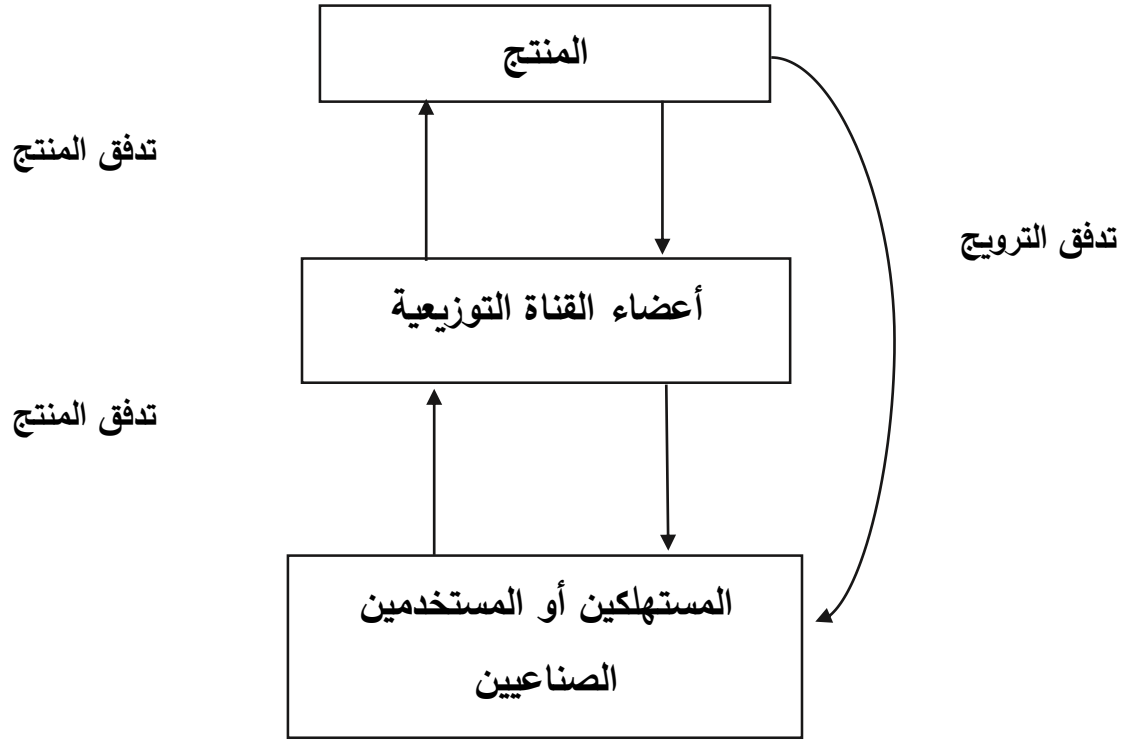
2. إستراتيجية الجذب (pull):

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم التأثير على طلب الزبائن من خارج نظام التوزيع، حيث إن المستهلك يتم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر من خلال الإعلان وجذب المنتج خارج قناة التوزيع، وتستخدم المؤسسات المنتجة استراتيجية الجذب لجذب الزبائن خلال:

- ✓ الاستخدام المكثف للإعلان كمحفز الطلب.
- ✓ تقديم الجوائز ووسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلك.
- ✓ نوعية وخصائص المنتجات لخلق الولاء المطلق لهذه المنتجات.
- ✓ مستوى الخدمات التي تقدمها ضمانات المعطاة للمنتجات.
- ✓ خطوط الإنتاج المتكاملة.

وفي كل من هذه الحالات فإن المنتج يميل إلى خلق حالة ولاء لعلاقته من خلال المنتجات ووسائل الترويج بدلا من استراتيجيات التوزيع وتستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسات الكبيرة والتي قد لا تعير اهتماما كبيرا للوسطاء والشكل التالي يوضح استراتيجية الجذب.

الشكل رقم (13): استراتيجية الجذب.



المصدر: Kotler P, Marketing management, Analysis, Planning implantation and control, Prentice Hall INC, New Jersey, 2004 (avec adaptation).

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول التوزيع وأهميته والمكانة المهمة التي يشغلها بالمؤسسة والتي جعلت الكثير من الباحثين والمختصين في مجال التسويق والتوزيع يولوا اهتماما بالغا بدراستها.

كما يتبين لنا من خلال هذا الفصل أن التوزيع بقنواته ومختلف استراتيجياته إذا ما تم تنفيذه بشكل علمي صحيح وكفاء من قبل إدارة ذات خبرة عالية في مجال التوزيع سيساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وأیضا المحافظة على مكانتها وحصتها السوقية بالصمود أمام منافسيها، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

مقدمة الفصل:

في السنوات الأخيرة برزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقة، ولهذا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين.

ولتعرّف أكثر على التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

- **المبحث الأول:** مدخل لتنافسية المؤسسة.
- **المبحث الثاني:** تحليل البيئة التنافسية وتقييمها.
- **المبحث الثالث:** الاستراتيجيات التنافسية.
- **المبحث الرابع:** دور سياسة التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة.

سنعرض في هذا المبحث إلى مفهوم التنافس والتنافسية مع تحديد معايير وأنواع التنافسية، مع التطرق إلى مفهوم وأنواع الميزة التنافسية.

✓ **المطلب الأول: مفهوم التنافسية.**

✓ **المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.**

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

هناك تعريف كثيرة لمصطلح التنافسية وهذا راجع لأسباب عديدة، منها اختلاف وجهات النظر بسبب اختلاف المدارس الفكرية، وكذا تباين الآراء الناجمة من تغير زوايا التحليل انطلاقاً من طبيعة نشاط المؤسسة، أو السوق التي تنشط بها، أو أهدافها الاستراتيجية.

- وعلى هذا الأساس، فإنه يمكن تعريف التنافسية على أنها: إمكانية تقديم منتج يتسم بجودة عالية وذو سعر مقبول لدى المستهلك.¹
- كما يمكن تعريفها وفق عوامل السوق، حيث تصبح مقارنة مستوى المؤسسة بأداء نظيراتها في السوق عاملاً مهماً في قياس التنافسية، وذلك بالاستناد إلى حصة السوق النسبية.²
- التنافسية هي قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة بوتائر متسارعة لإعادة الهيكلة والتطوير.³
- التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.⁴

¹ R.Percerou, entreprise, Gestion et compétitivité, économique, Paris, 1984, P 53

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة ومصادرها، تميمتها وتطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003، ص 10

³ محمد عبد العال صالح، موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد، مداخلة ضمن المؤتمر السنوي للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، 3 أكتوبر 2005.

⁴ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تتفق حول مبدأ رئيسي وهو ضرورة اكتساب المؤسسة للقوة التنافسية التي تسمح لها بالبقاء في السوق، بينما تختلف التعاريف في طبيعة عوامل تلك القوة، فمنهم من يرى بأن تنافسية المؤسسة تعني مدى قدرتها على تقديم منتج بجودة عالية وبسعر مقبول، ومنهم من يعتقد بأن الحصة السوقية التي تستحوذ عليها المؤسسة هي المعيار الأساسي الذي يدل على قوتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.¹

ثانيا: ضبط مصطلح التنافسية²

نسعى من خلال هذا العنصر إلى التفريق بين المنافسة والتنافسية وكذا الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما، حتى نوضح جيدا معنى كل مصطلح على حدة، وذلك محاولة منا لإزالة الضبابية والغموض عن هذا المصطلح الذي يعتبر المتغير الثاني في بحثنا هذا.

1. الفرق بين المنافسة والتنافسية :

- المنافسة هي حرية المؤسسة في الدخول إلى السوق أو الخروج منه، مع مواجهة المتعاملين الآخرين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا.³
- أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على مواجهة هذه المنافسة والتفوق عليها.

2. الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية :

بالنسبة للتنافسية فقد تم تعريفها تعريفا شاملا، واختصارا نقول إن التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.

- أما الميزة التنافسية فهي تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها.⁴
- وبالتالي يمكننا القول إن مفهوم التنافسية أوسع وأشمل من مفهوم الميزة التنافسية، وهذه الأخيرة إن تحقيقها لدى المؤسسة فهي جزء من تنافسياتها.

¹ Pierre T, **De l'étude De marche Au plan De marketing**, Les édition D'organisation, Paris, 1987, P 52.

² خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014، ص 187-188.

³ Jean-Pierre O, **Stratégie d'entreprise et la politique industrielle dans la nouvelle économie mondiale**, édition armand colin, Paris, France, 1999, P 17.

⁴ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 11/09/2004.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

ثالثا: معايير التنافسية

يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة:¹

- المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة، وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.
- المعيار الثاني: يستند على السوق بمعنى التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا على تقويم حصة السوق النسبية.
- المعيار الثالث: تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعيه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف آخر للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

رابعا: أنواع التنافسية

يمكن تحديد عدة أنواع من التنافسية وهي:

- ✓ تنافسية التكلفة(السعر): فالمنتج ذو التكاليف الأرخص يتمكن من البيع بصورة أفضل.
- ✓ التنافسية الغير السعرية: ويكون التركيز فيها على أحد عناصر المزيج التسويقي بخلاف عنصر السعر.
- ✓ التنافسية النوعية: فالمنتج ذو النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك يكسب المؤسسة المنتجة سمعة حسنة في السوق، وتتمكن من تسويقه حتى ولو كان أعلى سعرا من المنتجات المنافسة.
- ✓ التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات المنتجة من خلال الإبداع التكنولوجي في الإنتاج والمنتجات المبتكرة.

¹ عميش عائشة، 'مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية'، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 10-9 جامعة الشلف، 2010، ص 4.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن استراتيجيات المؤسسة وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، وضعت عدة تعاريف منها:

1. عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.¹
2. قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد ومختلف عب بقية المنافسين.²
3. أيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الإمكانيات البشرية.³

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بالشكل الآتي. الميزة التنافسية هي الخاصة أو المجموعة من الخصائص التي تمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها.

وتحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافسية محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما:⁴

- ✓ عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين.
- ✓ عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فغن هناك ثلاث شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:⁵

- ✓ أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

¹ Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1999, p 08.

² Ulrich and Lake, **Organizational capability : competing from the inside out**, 1st édition, 1991, P 85.

³ محسن أحمد الخضيرى، **صناعة المزايا التنافسية**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 34.

⁴ نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84

⁵ نبيل مرسي خليل، **المرجع السابق ذكره**.

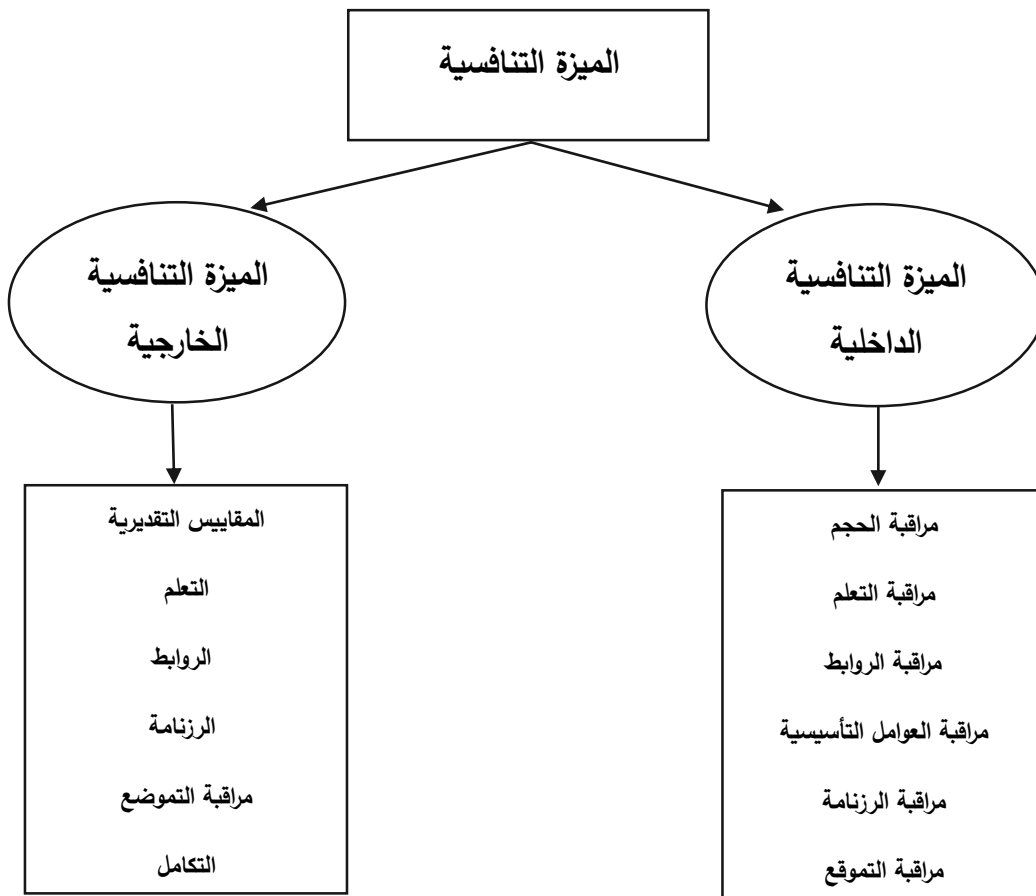
الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

- ✓ الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

تتوفر المؤسسة على نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية ويمكن توضيحهما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الطالبة.

• الميزة التنافسية الداخلية:

الاستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية، تعتبر استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر.¹

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين.² وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي:³

✓ مراقبة الحجم: إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.

غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى، فنجد أن عملية الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد تؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أخذ الحذر بعدم الإخلال في التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم، بحيث يجب تجنب حدوث تدهور في الأنشطة الأخرى، فمثلا بالنسبة إلى قنوات التوزيع التي كلفت عملية إنشائها أموالا كبيرة، يمكن أن يتلاشى دورها، وبالتالي تضييع عوائد لا يجب تجاهلها.

✓ مراقبة التعلم: يكون التعلم نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وبالتالي يكون من الواجب الأخذ في الاعتبار التركيز على بعض الجوانب مثل تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة.

✓ مراقبة الروابط: تتوصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تتجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

¹ Jean-Jaques L, le marketing stratégique, 4e édition, édition internationale, Paris, 1998 , p 330.

² نبيل خليل مرسي، مرجع سيق نكره، ص 87.

³ Porter M, l'avantage concurrentiel des nations, inter-Editions, Paris, 1993, P 48.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

- ✓ مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية، مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنيين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.
- ✓ مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين يتمتعون بالخبرة والدراية، بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار، لأن المؤسسات التي تنتظر تستطيع الحصول على ميزات في التكاليف، والسبب في ذلك يعود إلى التغير السريع في التكنولوجيا أو دراسة سلوكيات المنافسين، واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ✓ مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة، سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة، مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

• الميزة التنافسية الخارجية:

تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال. ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة، ونجد أن الاستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون استراتيجية تميز¹. وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)². ومن أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج، يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية:³

¹ Jean-Jaques L, Op cit, P 330.

² أحمد سيد مصطفى، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق إقتصادية، العدد 27، القاهرة، 2001، ص 124.

³ Porter M, Op cit, P P 158-161.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

✓ المقاييس التقديرية: تستند المؤسسات إلى لاختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المؤسسة، وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

✓ الروابط: إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل نشاط تؤثر على نتائج بقية الأنشطة، ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة: من أجل تلبية حاجيات الزبائن يشترط التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا بالنسبة لأجال التسليم نجد أنها ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب، وإنما تحدد كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلباتهم.
- الروابط مع الموردين: حتى يتم تلبية حاجيات الزبائن بشكل جيد، يجب التنسيق مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وفي هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تمييز منتوجاتها عن بقية المنتجات الأخرى.

- الروابط مع قنوات التوزيع: هذه الروابط يمكنها هي الأخرى أن تساهم في تفرد المؤسسة، سواء كان ذلك عن طريق التنسيق بين هاته القنوات أو عن طريق الاستغلال الأمثل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، مثلا: (ضمان تكوين

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

الموزعين، ربط جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع، تمويل الاستثمار في قنوات التوزيع).

✓ الريزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول، بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

✓ التموضع: إن حسن اختيار موضع الأنشطة، يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

✓ التعلم: يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

✓ التكامل: إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمؤسسة خاصية التفرد وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى، ويكون ذلك اعتمادا على ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من طرف الموردين أو قنوات التوزيع، وحتى تلك التي كانت تمارس من طرف الزبائن، حيث أنها تسمح باستغلال الكفاءات ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز.

المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية وتقييمها.

سنعرض في هذا المبحث إلى مفهوم القوى التنافسية الخمسة لـ (Porter) وتحليلها للبيئة الخارجية للمؤسسة، ونتطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة كأداة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

✓ **المطلب الأول: القوى التنافسية.**

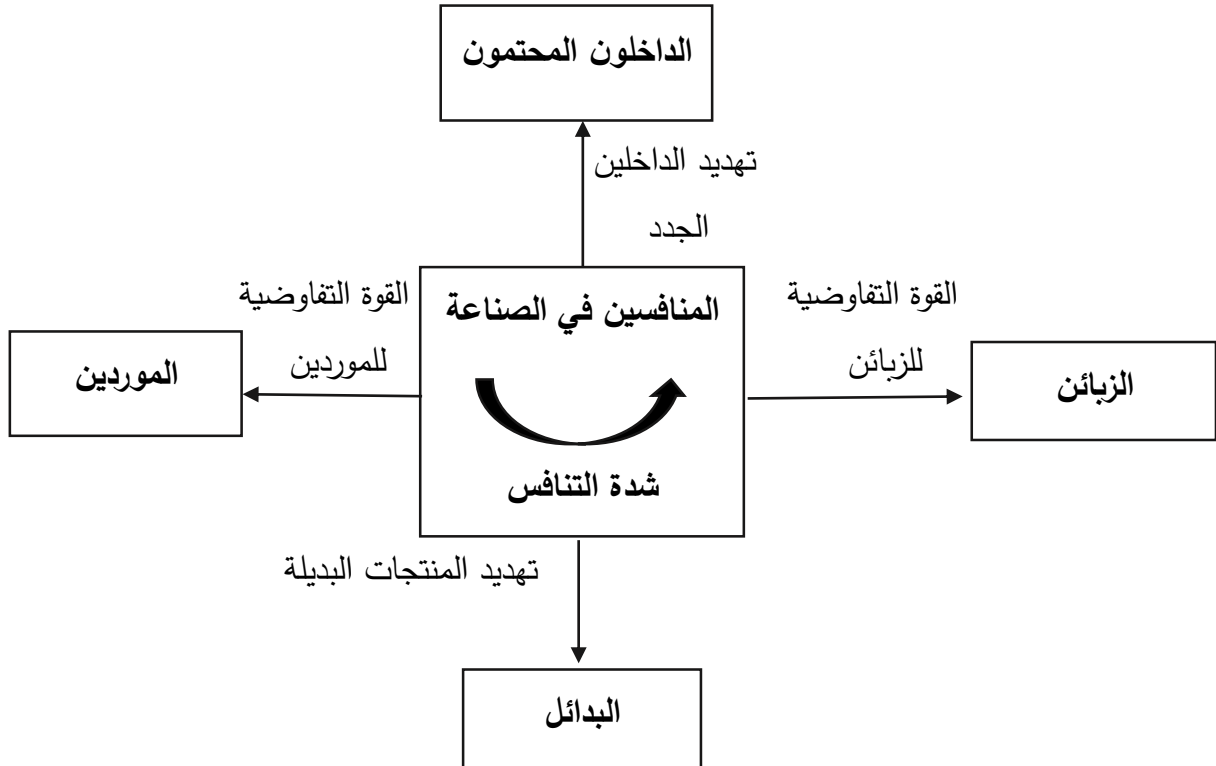
✓ **المطلب الثاني: سلسلة القيمة.**

المطلب الأول: القوى التنافسية

إن تحليل القوى التنافسية تهدف إلى تحديد ومعرفة شدة جاذبية المحيط الذي تنتمي إليه المؤسسة، وإن هذه الأخيرة تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية.

وقد وضع (Porter) طبيعة المنافسة ودرجاتها والعوامل المؤثر بها ضمن النموذج الموضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (15): العوامل المؤثرة في شدة التنافس.



المصدر: Porter M, L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, France, 1999, P15.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

أولاً: شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل رئيسية هي نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج والتمركز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تمتاز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة بنسبة أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفر فرص أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.

ثانياً: تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، وأغن جديدة دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين فيما يخص دخول توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين فيما يخص دخول المنافسين الجدد، وتوجد مصادر متعددة لهذه المعوقات من أهمها الولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامات التجارية المعروفة، وارتفاع تكاليف التمويل والتسويق والإنتاج و التوزيع والبحث والتطوير للداخلين الجدد، وانخفاضها لدى المنافسين الموجودين في الصناعة نظراً لاقتصاديات الحجم الكبير التي يستفيدون منها، هذا فضلاً عن المعوقات المتعلقة بكثافة الاحتياجات الرأسمالية، صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع والمواد الخام الحرجة وغيرها من الحواجز.

ثالثاً: القوى التفاوضية للموردين

أو ما تعرف بقوة المساومة للموردين، إذ يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز، وبصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة، والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل.

ويقدم (Porter) توصيف للعلاقة بين الموردين والمؤسسة من خلال من خلال العوامل الآتية:

1. إن مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة، بمعنى كلما كان المورد بعيداً عن آثار المنافسة الحرة في السوق، كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

2. إن القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتريين، تكون أكبر عندما يكون المشتري زبون غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة.

3. إن القوة التي يتصرف بها المجهز برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون، تقل إذا كانت المؤسسة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها.

4. إن قوة المساومة للمورد تتعاظم إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي، بمعنى الشراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته.

5. إن تهديد المورد في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته.

رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن

تتعاظم قوة الزبون إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة الزبائن مكثفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبون فعليا تحقيق التكامل الخلفي، وتقل قوة الزبون عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا، أو عندما تمثل المواد أو الأجزاء والمنتجات نصف المصنعة للمجهز عنصر أساسي لا غنى عنه في عملية الإنتاج أو إذا استطاع المورد تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته.

خامساً: تهديد المنتجات البديلة

إن الضغط الذي تولده المنتجات والخدمات البديلة يضع حدودا للأرباح المحتملة في الصناعة، وذلك بسبب الأسعار المنخفضة لتلك السلع والخدمات، فالمؤسسات التي تهمل البدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة تنافسيا، وفي نفس الوقت فإنه لتعزيز التنافسية يجب على المؤسسات البحث المستمر عن البدائل واختبارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين.

وضمن تحليل هيكل الصناعة، فإن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، يتم من خلال مراحل اقترحها (Porter) وهي:

1. تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وتحديد بنية القطاع من خلال الضغط الذي يمارسه القوى التنافسية الخمسة، ومن خلال دراسة هذه القوى، يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

التنافسية للمؤسسة، وبازدياد ضغط هذه القوى، فإنه يصبح من الصعب المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وتحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

2. إقرار الاستراتيجية التنافسية، إذ ينبغي على المؤسسة اختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية، على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

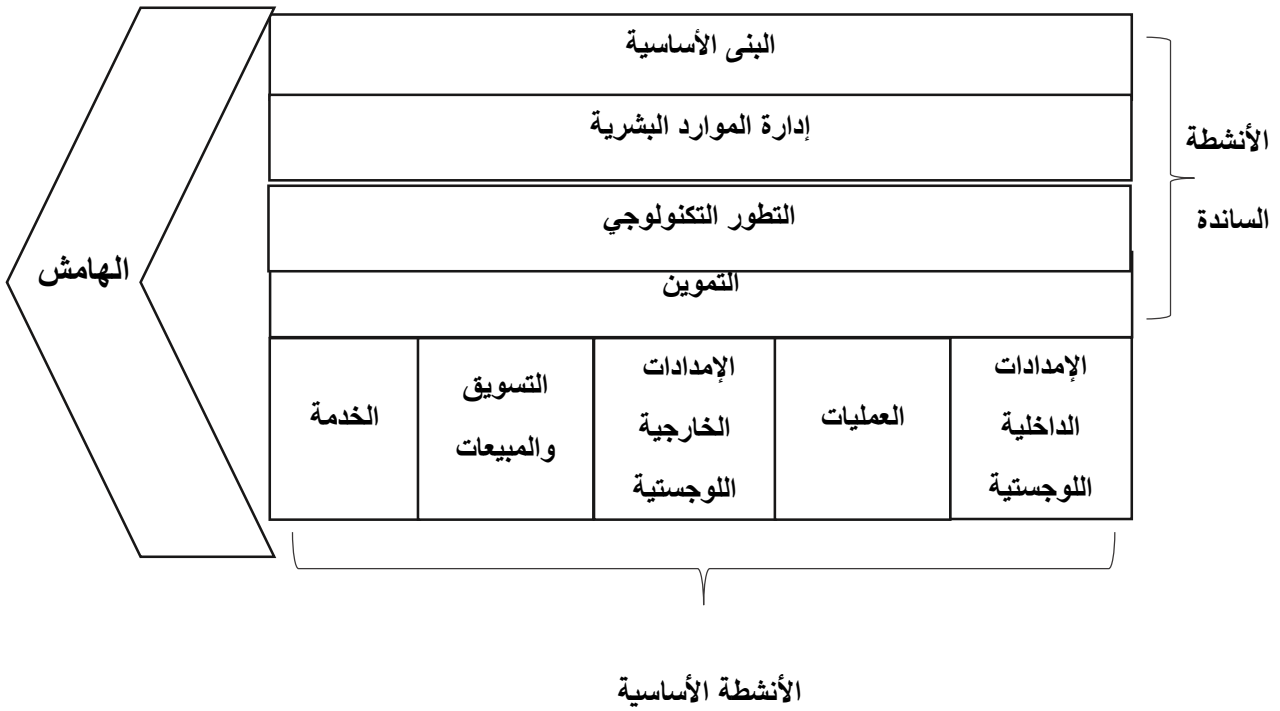
المطلب الثاني: سلسلة القيمة.

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق مزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة، وتحليل الكفاءة والفاعلية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يتحمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

ووفق هذا الإطار، فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح (أنشطة القيمة)، وتمثل هذه الأنشطة ضمن سلسلة من تسع فئات وتقسّم إلى مجموعتان أساسيتان الموضحتان في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

الشكل رقم (16): سلسلة القيمة.



المصدر: Porter M, **The competitive Advantage of Nations**, the Macmillan press, 1991, P41.

أولاً: الأنشطة الأساسية أو الأولية

وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتضمن:

1. الإمدادات الداخلية:

وهي ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

2. العمليات:

وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

3.العمليات اللوجستية الخارجية:

أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات، من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبيات وبالوقت المحدد.

4.التسويق والمبيعات:

وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

5.الخدمة:

وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

ثانيا: الأنشطة الساندة

وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل الأنشطة الساندة على كل من:

1.البنى الأساسية:

أو ما تعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.

2. إدارة الموارد البشرية:

وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية، داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.

3.التطور التكنولوجي:

وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

4.التمويل:

وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

سنعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الاستراتيجيات التنافسية التي تسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها كما نوضح في المطلب الثاني أنواع الاستراتيجيات التنافسية وآليات عمل كل منها.

✓ المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية.

✓ المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية.

هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين.¹

وإن الاستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وريح حصص سوقية وزبائن إضافيين.

ومن أكثر الاستراتيجيات التنافسية تناولا وشيوعا هي الاستراتيجيات التنافسية العامة المنسوبة إلى (Porter) والذي يرى بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة، وهي تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمؤسسة في المجال الصناعي الذي تعمل فيه، وإن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل أرباح منافسيها، وكذلك ينبع من امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

ومن خلال هذا التفاعل يرى (Porter) أن أمام المؤسسة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي: قيادة الكلفة الشاملة، التميز، والتركيز المستند إما إلى التكلفة أو التميز، يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية.

¹نبيل محمد مرسي، مرجع سابق ذكره، ص 227.

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): الاستراتيجيات التنافسية العامة

الميزة التنافسية

التميز	قيادة الكلفة	النطاق
التركيز استنادا	التركيز استنادا	التنافسي
إلى التميز	إلى الكلفة	

المصدر: Harrison, Jeffrey S, and John, Caron H, **Foundation in strategic Management**, South Weston College Pub,1998,P 65.

فيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات التنافسية وآلية عملها:

أولاً: استراتيجية قيادة الكلفة

تعد استراتيجية الكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلفة في كل مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، ستستطيع المنظمة أن تبيع منتجاتها أو خدمات بأسعار رائدة في السوق.

وتكون استراتيجية تخفيض الكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية إذا ما توفرت هذه المجموعة من الشروط الموالية:

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية.
- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك.
- أن يستخدم المشتري المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها، أو بمعنى آخر لأن يكون المنتج أو الخدمة نمطين بحيث يحظيان برضى المشتريين من دون الحاجة إلى إضافات معينة.
- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتريين كلفة إضافية.
- أن تكون أعداد المشتريين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.

أما الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف، فهي عديدة ومتنوعة ويمكننا إيجازها بالآتي:

- ✓ الاستثمار الأمثل للموارد.
- ✓ استخدام مواصفات مقبولة للموارد الأولية ونصف المصنعة، وإيجاد الطرق التي تسمح باستخدام بدائل المواد والتراكيب المرتفعة الكلفة.
- ✓ التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع.
- ✓ اختيار مواقع التسهيلات بالصورة التي تخفض من تكلفة الإمدادات الداخلية والخارجية.
- ✓ الحد من الإضافات على المنتجات، وتقليص عددها.
- ✓ منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

وعلى الرغم من قدرة استراتيجية قيادة الكلفة على خلق المزايا التنافسية، وتحقيق أرباح للمؤسسة التي تتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة، إلى أنها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر، من أهمها:

- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على الجانب الكلفوي.
- تقادم الاستثمارات الكبيرة في المعدات وتقنيات الإنتاج، وصعوبة تكييفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية.
- سهولة تقليد تلك الاستراتيجيات من قبل المنافسين إذا لم تستطع المنظمة الرائدة في مجال الكلفة من وضع الحواجز أمامهم.
- إهمالها لعدد كبير من الزبائن الذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

ثانيا: استراتيجية التميز

تقضي هذه الاستراتيجية إلى جعل المنتج أو الخدمة منفرد للمشتري، بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة، فاستراتيجية التميز هي الأسلوب الذي تبحث فيه المؤسسة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر عدد كبير من المستهلكين.

إن التميز الناجح يتطلب من المؤسسة:

- ✓ السيطرة على السعر المرتفع لمنتجاته.
- ✓ زيادة عدد الوحدات المباعة.
- ✓ ضمان ولاء الزبون للعلامة التجارية.

وتبني المؤسسة ميزتها التنافسية اعتمادا على استراتيجية التميز من خلال عدة أبعاد ومتطلبات وطرق تضمن خلق قيمة مؤثرة لدى المستهلكين، ومن أهم هذه الطرق:

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث والتطوير والإبداع.
- الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتج، والسيطرة نوعيا عليه بصورة دقيقة.
- تصميم المنتج اعتمادا على بحوث مبدعة، والتركيز على جودته عند التصميم.
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى بصورة سريعة فضلا عن الاهتمام بنظام التسليم بحيث يكون استلام المنتج بأسرع وقت.

وعلى الرغم من قدرة المؤسسات على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية من خلال اعتمادها على استراتيجية التميز، غلا أنها قد تتعرض إلى الانتكاس عندما تواجه ظروف وتحديات معينة، مثل:

- التميز يصبح سمة عادية عندما يكون المدخل الذي تعتمده المؤسسة في التميز عرضة للتقليد من قبل المنافسين.
- ألا يقيم المشتري العلامة التجارية المتفردة بشكل كافي.
- اعتماد استراتيجية التميز يحمل المؤسسة تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطور المستمرين.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

ثالثا: استراتيجية التركيز

تتمثل الفكرة الأساسية في هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى الكلفة أم تلك التي تستهدف التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، والعمل من خلالها على إشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتوج.

ويتوقف نجاح استراتيجية التركيز بشكل خاص على مدى تلائم القطاع الذي تستهدف المؤسسة التنافس خلاله من قدرتها على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين والمحتملين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة.

إن استراتيجية التركيز المستندة على الكلفة المنخفضة أو التميز تكون ملائمة للمؤسسة بصورة أفضل في ظل توفر الشروط الآتية:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح.
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين.
- أن يكون لدى المؤسسة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة.
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

أما المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية، فإنها تتمثل بصورة أساسية في احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف، كما قد يتوجه مستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع، وخاصة إن التوجهات والأذواق تتغير بمرور الزمن.

المبحث الرابع: دور سياسة التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة

تواجه المؤسسات المنتجة العديد من القرارات التي تتعلق بتصميم سياسة التوزيع، وتحاول هذه المؤسسات خلق المعادلة الصحيحة بين ما تطمح إليه من مثالية في التصميم وبين ما يكون عمليا والذي تحدده الكثير من المحددات والظروف الداخلية والخارجية، والسبب في ذلك يعود لأن هذه المؤسسات تواجه بيئة ديناميكية متحركة تتطلب اعتماد أسس متينة وقادرة على تغييرات السوق والصمود أمام المنافسة الشرسة لمنافسيها.

وإن هذا الأمر يتطلب قرارات وضع سياسة توزيعية فائقة القدرة على التكيف بالشكل الذي يتيح للمؤسسة الاستجابة السريعة والفعالة المطلوبة.

من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المبحث إدراج دور سياسة التوزيع كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسة.

أولاً: دور التوزيع في استراتيجية التكلفة

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

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

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

- ضمان التغطية الشاملة للسوق.
- ضمان تواجد السلعة في معظم الأماكن ومحاولة توزيع كمية أكبر من السلعة.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

• تعمل على خفض التخزين نظرا للانتشار الواسعة لهذه السلعة، حيث تقترب من العملاء وفقا لنظام الطلبات، كل ما ينتج يباع، كما أن التخفيض من التخزين لا يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، إضافة إلى تمكن سياسة التوزيع الشامل من إشباع حاجات المستهلكين، لأنه في حالة عدم توفر المنتج في السوق فإن احتمال لجوء المستهلكين إلى سلع أخرى احتمال كبير، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قلة العرض يؤدي زيادة الطلب وبالتالي ارتفاع الأسعار والذي يؤدي بدوره إلى تحول الزبائن إلى منتجات المنافسين¹.

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

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

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

وبالنسبة لوسائل النقل المستعملة من طرف هذا النوع من المؤسسات تتمثل في النقل البري باستعمال الشاحنات الكبيرة لنقل المنتجات إلى مسافات طويلة وهي الوسيلة المناسبة لنقل المنتجات ذات القيمة

¹ J.J.Lambin , R.Chumpitaz ; ch. De moerloose, Marketing Stratégique et Opérationnel : du Marketing a L'Orientation Marché, 6eme édition (Paris : dunod, 2006), p. 363.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

المنخفضة، كما تستعمل السيارات والشاحنات أيضا للمسافات القصيرة، وتكون المؤسسة في غالب الأحيان هي المالكة لتلك الوسائل حتى تتفادى تكاليف تأجيرها.

ثانيا: دور التوزيع في استراتيجية التميز

وتقوم هذه السياسة على أساس اختيار عدد معين من الوسطاء لتوزيع السلعة في نقاط البيع المستهدفة، حيث يقوم المنتج باختيار عدد محدود من الوسطاء، نظرا لاقصر المؤسسة على تلبية حاجات فئة معينة دون الفئات الأخرى.¹

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

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

ومن أهم الوسطاء الذين تعتمد عليهم المؤسسة نذكر:

- متاجر التجزئة التي تتعامل في مجموعة سلعة واحدة.
- اتحادات متاجر التجزئة: وتعني إعداد مجموعة من متاجر التجزئة في سلاسل اختيارية أين يقوم المتجر الأم بفتح مجموعة من المتاجر الصغيرة المستقلة بالقيام بالأعمال تحت اسم المتجر الكبير في مقابل الالتزام بحجم معين من المبيعات.
- متاجر السلسلة: ويقصد بها مجموعة المتاجر التي تتكون من أربعة متاجر أو أكثر، وتتعامل في نفس مجموعة السلع لها إدارة موحدة مع مركزية الشراء.
- تجار الجملة لخطوط منتجات محدودة.

¹ محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص 269.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع

- الوكلاء بمختلف أنواعهم.

ولكي يؤدي هؤلاء الوسطاء مهامهم بشكل جيد ينبغي أن تعمل المؤسسة على إحداث أنواع التكامل في القنوات التوزيعية بمختلف أشكالها. أما بالنسبة لوسائل النقل المناسبة لمثل هذه المؤسسات هي النقل الجوي لأنها الوسيلة الكفيلة بنقل كميات قليلة وذات خصائص مميزة، كما تستعمل وسائل النقل البري المزودة بالوسائل الكفيلة بحفظ المنتج دون التسبب في التقليل من قيمته الفنية أو الجودة، وتلجأ إلى مؤسسات النقل الخاصة لتتولى عملية الشحن والتفريغ والنقل.

ثالثاً: دور التوزيع في استراتيجية التركيز

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

وتعود الأسباب الرئيسية لأتباع المؤسسة إلى:

- إمكانية إجراء الرقابة على الموزع لكيلا يقوم بتوزيع منتجات المنافسين.
- تقادي اقتسام الأرباح مع الوسطاء.
- تجنب المنافسة السعرية من طرف الموزعين المنافسين طالما لا يوجد غيره في القطاع السوقي.

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

ومن بين الوسطاء الذين يمكن أن تعتمد عليهم المؤسسة لتوزيع منتجاتها: متاجر التجزئة التي تتعامل في سلع محددة، وهي تلك المتاجر التي تتعامل في إطار محدود للغاية من المنتجات، حيث تخصص في إطار خط منتجات معين يباع في نطاق سوق محدود لعدد قليل من الزبائن، تجار جملة محليين، حيث تخصص في إطار خط منتجات معين يباع في نطاق سوق محدودة لعدد قليل من الزبائن، تجار جملة محليين، وهم الذين يقتصر نشاطهم على منطقة جغرافية واحدة، ويمتاز هؤلاء التجار بسرعة تجهيز زبائنه بالسلع عند الطلب عليها مباشرة.

خاتمة الفصل:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تمكنها من التفرد على منافسيها والبقاء في السوق وكذا إمكانية التطور في القطاع الذي تنشط فيه، وتختلف النظرة إلى طبيعة وعوامل قوة الميزة التنافسية، بين مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتج بجودة عالية وبسعر مقبول، وبين الحصة السوقية التي تستحوذ عليها المؤسسة كمعيار على القوة التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ولكي تظل المؤسسة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتحقق التميز، لا بد لها من اعتماد استراتيجيات معينة للتنافس، وأكثرها شيوعاً هي استراتيجيات القيادة في التكلفة والتميز بالإضافة إلى التركيز، ولكي تستطيع المؤسسة التغلب على المنافسين لا بد لها من تحليل بيئتها الداخلية من خلال سلسلة القيمة، وأيضاً الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمس.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن سياسة التوزيع المتبعة من طرف المؤسسة تساهم مساهمة فعالة في تحسين تنافسياتها، وإن كانت هذه النتيجة نظرية فسنحاول إثباتها ميدانياً من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مؤسستنا المختارة SAFILAIT، وهذا ما سنقوم به في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

أثر سياسة التوزيع على تنافسية

مؤسسة SAFILAIT

مقدمة الفصل:

تدعيما لما تم التطرق اليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حالة لتشخيص واقع تأثير سياسة التوزيع المتبعة بإحدى المؤسسات الجزائرية الخاصة، وهي ملبنة SAFILAIT ، والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات، وذلك لتحديد دور التوزيع في تحسين تنافسياتها.

وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** التعريف بملبنة SAFILAIT.
- **المبحث الثاني:** واقع التوزيع بملبنة SAFILAIT.
- **المبحث الثالث:** دراسة ميدانية لملبنة SAFILAIT.

المبحث الأول: التعريف بملبنة SAFILAIT

نظار للمكانة الاقتصادية للملبنة والدور الذي تلعبه في توفير المادة الأساسية، سنحاول تقديمها في ثلاثة مطالب شاملة عن تعريفها وأهدافها، كما سنقوم بعرض هيكلها التنظيمي.

✓ **المطلب الأول:** تقديم المؤسسة.

✓ **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لملبنة SAFILAIT.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

أولاً: تعريف ملبنة SAFILAIT¹:

SAFILAIT شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 100.000.000 دج، وقد إنشأها في يوم 20 ماي 2002، بمبادرة من عائلة صيفاري.

يسيرها السيد محمد صيفاري، كمدير عام، وتضم الملبنة أكثر من 220 شخصا كموظفين في مواقع ثابتة فيما يبلغ عدد عمالها المباشرين وغير المباشرين أكثر من 1300 عامل.

الملبنة متخصصة في إنتاج الحليب بمختلف أنواعه و8 منتجات أخرى لمشتقاته، تحول وتنتج أزيد من 20 مليون لتر حليب سنويا.

تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا الحليب باعتباره منتوجا استراتيجيا، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات وبأمر من الدولة.

منتجاتها الغنية والمتنوعة جلبت تقدير المستهلكين.

الموقع الجغرافي:²

تقع ملبنة SAFILAIT في المنطقة الصناعية بعين السمارة لولاية قسنطينة، بمساحة إجمالية تقدر ب 4300 متر مربع.

¹ معطيات المؤسسة.

² معطيات المؤسسة.

ثانيا: التعريف بخط منتجات الملبنة

الجدول رقم (01): خط منتجات ملبنة SAFILAIT

الاسم التسويقي للمنتج		خصائص المنتج	المنتج
Lait	حليب	حليب مبستر	الحليب
Svelte	رشيق	حليب منزوع الدسم	
Le naturel	الطبيعي	حليب البقر	
La paysanne	المزارعة	قشطة الرائبة	القشطة
Safir royal	سافير ملكي	جبين كمبير	لبنة الجبن
Brie	جبين أبيض طري	جبين كمبير	
Fromage de chèvre	جبين المعز	جبين حليب المعز	الجبن
Promenade	جبين بروموند	جبين حليب البقر	
Beurre fermier	زبدة المزارع	زبدة تقليدية	الزبدة
Safi l'ben	صافي لبن	لبن الزبدي	اللبن
Raib	رايب	حليب مخثر	الحليب المخثر

المصدر: معطيات المؤسسة.

ثالثا: مهام وأهداف ملبنة SAFILAIT

وتتمثل مهام ملبنة الساحلي في النقاط التالية:

- توزيع المنتج وتسويقه.
- العمل على توفير منتجاتها للزبائن بالكميات والجودة المطلوبة.

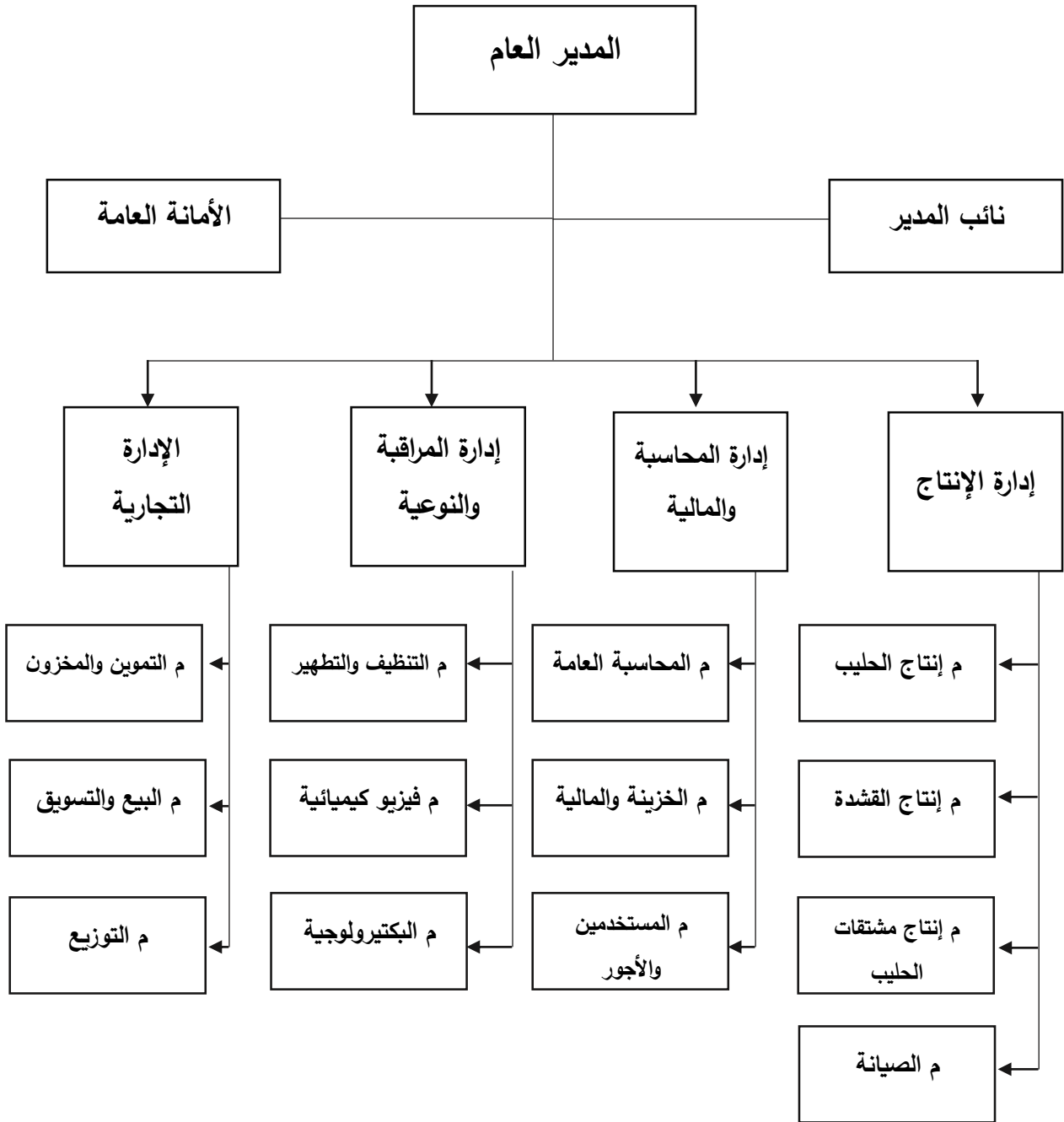
- تنفيذ واحترام المقاييس المرتبطة المستهلك.
- تطوير وتنظيم النشاطات الإنتاجية للمنتج.
- تطوير وتحسين علامة المنتج ونوعيته.

وتسعى من وراء هذه المهام تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح عن طريق الوصول بالمبيعات إلى أقصى ما يمكن، وبالتالي زيادة الإنتاج ومن ثم الحصول على مكانة مرموقة في السوق، وموقعه في ذهن المستهلك، ومن بين الأهداف الأخرى التي تسعى الملبنة لتحقيقها، نذكر ما يلي:

- تحسين صورة الشركة بصفة مستمرة، من خلال تقديم المنتج بأعلى مستويات الجودة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي.
- تنمية الشركة لحصة السوق.
- الدخول إلى أسواق جديدة بتوسيع نطاق التوزيع.
- تلبية كل احتياجات المستهلكين في الأوقات المناسبة.
- كما تسعى إلى تقليص فاتورة استيراد مسحوق الحليب من خلال الاعتماد أكثر على حليب البقر الطازج.
- التغلب على المنافسة الشرسة عن طريق الجودة والسعر المدروس بما يتلاءم مع الموزع من جهة والمستهلك النهائي من جهة أخرى.
- المؤسسة تحاول دوما الحفاظ على موزعيها وكذلك زبائنهم عن طريق إعطاء تسهيلات فيما يخص الدفع وهامش الربح.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة SAFILAIT

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية والمصالح داخل المؤسسة، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لملبنة SAFILAIT في الشكل التالي:



المصدر: معطيات المؤسسة.

أولاً: المدير العام

يعتبر المشرف الأول على المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- الاشراف على المؤسسة ومختلف الإدارات والمصالح من أجل المتابعة المستمرة لنشاط المؤسسة وظروف العمل.
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.
- ابرام الصفقات مع الموردين والزيائن تحت شكل عقود تجارية.
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف الادارات والتنسيق فيما بينها امضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير.

ثانياً: نائب المدير

يقوم بمتابعة أعمال المؤسسة كما يقوم باتخاذ القرارات في حدود ما تسمح له وظيفته وأحياناً لا يستطيع اتخاذ بعض القرارات إلا بموافقة المدير العام.

ثالثاً: الأمانة العامة

وهي مكلفة بتسيير شؤون الامانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

رابعاً: إدارة الإنتاج

تتولى هذه الادارة أساساً مهمة تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة، وتشرف على أربعة مصالح وهي:

- ✓ مصلحة إنتاج الحليب.
- ✓ مصلحة إنتاج القشدة.
- ✓ مصلحة إنتاج مشتقات الحليب.
- ✓ مصلحة الصيانة.

وأُسندت لهذه الإدارة المهام التالية:

- تنفيذ خطط والسياسات الإنتاجية للمؤسسة.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد.
- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الأولية.
- إعداد البحوث المساهمة في تحسين الإنتاج وتطويره.
- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية الإنتاج.

خامسا: إدارة المحاسبة والمالية

إن التحكم في الجانب المحاسبي يعتبر من أهم المهام في المؤسسة وأغدها أيضا حيث تضم المصالح التالية:

- ✓ مصلحة المحاسبة العامة.
- ✓ مصلحة الخزينة والمالية.
- ✓ مصلحة المستخدمين والأجور.

ومن بين مهام هذه الإدارة:

- تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسهيل معاملاتها ومعرفة ما لها وما عليها.
- إعداد الميزانية ومختلف الجداول المحاسبية.
- متابعة الموردين والزبائن.
- تأمين وإصدار الإجراءات المالية والمحاسبية.
- إجراء الحسابات اليومية المتعلقة بالإنتاج والمبيعات والمشتريات.
- متابعة المخزونات، المدخلات والمخرجات.
- ضمان تسيير الموارد البشرية.

سادسا: إدارة المراقبة والنوعية

وتضم كل من المصالح التالية:

- ✓ مصصلحة التنظيف والتطهير: تكون مسؤولة عن تطهير جميع المعدات المخصصة لتخزين الحليب ومشتقاته، مع ضمان نظافة محيط العمل.
- ✓ مصصلحة الفيزيو كيميائية: حيث تعمل على مراقبة الإنتاج من حيث نسبة المواد الدسمة، وكمية الماء في المادة الأولية.
- ✓ المصصلحة البكتيرولوجية: حيث تتولى متابعة عملية البسترة، وتصريح البيع، ومراقبة وتطهير المنتج من الجراثيم الضارة.

تقوم هذه الإدارة بالمهام التالية:

- احترام مقاييس الاستهلاك، واحترام قانون الجودة الصحية للمركبات وتمييز المنتج.
- تحضير تقارير يومية لنتائج التحاليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها، وكذا تحسينها.
- مراقبة جودة المواد الأولية قبل الاستخدام، والمواد المنتجة قبل التوزيع.
- مراقبة المنتجات المنافسة لحماية منتجات المؤسسة من السرقة والتقليد.

سابعا: الإدارة التجارية

وتضم:

- ✓ مصصلحة التموين والمخزون:
من مهامها:
- التفاوض وإبرام صفقات شراء أي منتج أو خدمة ضرورية لعملية الإنتاج والبيع، بأفضل سعر وجودة.
- حسن انتقاء نوعية المواد الأولية وبأقل التكاليف الممكنة.
- إدارة وتحسين العلاقات مع الموردين.
- وضع مخطط زمني لجلب الطلبات.
- الاهتمام بعملية التسيير المادي.
- تحديد الترتيب الأمثل للمواد داخل المخزن لتسهيل عملية المراقبة.

✓ مصلحة البيع والتسويق:

مهامها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق وضمان التنفيذ الجيد للعمليات التجارية وتضمن النمو المستمر للمبيعات.
- بناء وتطوير علامة المؤسسة والمنتجات باستعمال كل التقنيات للاتصال المتاحة، كما تقدم اقتراحات تخص الإبداع في المنتج حسب متطلبات المستهلك.
- برمجة وإعداد فواتير البيع.
- القيام بالبحوث التسويقية.
- عقد الصفقات التجارية مع الزبائن.

✓ مصلحة التوزيع:

مهمتها:

- الاهتمام بشؤون النقل وتوزيع المنتجات.
- تلبية طلبات الزبائن والحضور الدائم لتحسين صورة المؤسسة والعلامة التجارية لها.
- متابعة حركة خروج المنتجات من المؤسسة باتجاه الزبائن، ويتم يوميا من خلال الملف الخاص بالزبون.
- متابعة الدفتر الخاص بسندات الشحن لمراقبة عملية الشحن التي تتم بواسطة مختلف شاحناتها.
- إدارة وتحسين العلاقات مع مختلف أعضاء قناة التوزيع.

المبحث الثاني: واقع سياسة التوزيع بملبنة SAFILAIT

تسعى ملبنة SAFILAIT إلى الاهتمام بالنشاط التوزيعي، لمواجهة المنافسة وكسب ولاء زبائننا، وسنحاول تقديم واقع التوزيع بالملبنة، كما سنقوم بتوضيح شكل ونوع قنوات التوزيع والاستراتيجية التوزيعية المعتمدة.

- ✓ **المطلب الأول:** واقع التوزيع بملبنة SAFILAIT
- ✓ **المطلب الثاني:** شكل ونوع قنوات التوزيع المعتمدة بملبنة SAFILAIT
- ✓ **المطلب الثالث:** استراتيجية التوزيع المتبعة بملبنة SAFILAIT

المطلب الأول: واقع التوزيع بملبنة SAFILAIT

يحظى التوزيع بأهمية بالغة بملبنة SAFILAIT، وتعمل الملبنة على اختيار الاستراتيجية التوزيعية التي تلائم تماما الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجهها واختيار الأسلوب التوزيعي الذي يمكن المؤسسة من ضمان وصول منافع وفوائد السلعة في الوقت والمكان وبالكمية المناسبة حيث المستهلك أو السوق المستهدفة في ترقبها.

وتعتمد الملبنة على طريقتين في توزيع منتجاتها¹:

أولاً: التوزيع لتجار التجزئة

ويتم ذلك من خلال رجال البيع والتوصيل للمؤسسة وبواسطة شاحنات متوسطة الحجم لا تتعدى حمولتها 2 طن للمسافات القصيرة، داخل ولاية قسنطينة وما جاورها من ولايات (ميلة، ام البواقي، سطيف)، ونجد لدى المؤسسة 25 شاحنة مجهزة بمبرد مخصصة لنقل المنتجات ومحافطة عليها، يتولى عملية الشحن 25 بائع رئيسي يتميزون بكفاءة بيع عالية و 25 مساعد مهمتهم قيادة الشاحنات.

ثانياً: التوزيع لتجار الجملة

تتعامل الملبنة مع عدد كبير من تجار الجملة من داخل وخارج ولاية قسنطينة ويقوم تجار الجملة بالشراء من المؤسسة وإعادة بيع المنتجات، ويتميز تجار الجملة الذين تتعامل معهم الملبنة بالاحترافية والجدية،

¹ المصدر: مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التوزيع بملبنة SAFILAIT السيد حسام بن والي، يوم 2018/04/13.

بحيث يعملون على تغطية الفجوة التوزيعية التي يتركها التوزيع الأول بواسطة شاحناتها الخاصة، وتوسيع الرقعة الجغرافية المغطاة فمنتجات الملبنة توزع بالعديد من ولايات الوطن.

المطلب الثاني: شكل ونوع قنوات التوزيع المعتمدة بملبنة SAFILAIT

أولاً: شكل قنوات توزيع المؤسسة

يمكن استنتاج شكل منافذ التوزيع المتبعة من طرف ملبنة SAFILAIT على أساس طولها والمتمثلة في شكلين منافذ قصيرة ومنافذ طويلة لوجود الوسيط.

1. المنافذ القصيرة:

هي المنافذ التي لا يفصل فيها بين المؤسسة ومستهلكها سوى وسيط واحد وهم تجار التجزئة، ويعتبر هذا المنفذ الأكثر اعتماداً من طرف الملبنة ويوزع 70 % من منتجاتها.

المؤسسة ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي

2. المنافذ الطويلة:

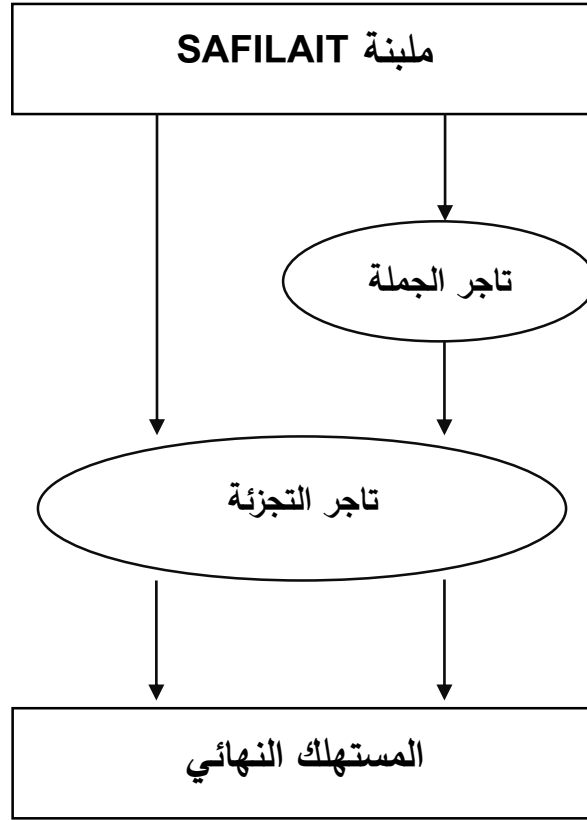
هي المنافذ التي تحتوي على وسيطين على الأقل بين المؤسسة والمستهلك ويوزع هذا المنفذ 30 % من المنتجات.

المؤسسة ← تجار الجملة ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي

ثانياً: نوع قنوات توزيع المؤسسة

بما أن ملبنة SAFILAIT تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته المتمثلة في 10 منتجات التي تعتبر سلع استهلاكية قابلة للفناء النهائي بمجرد استهلاكها، وتستعين في توزيعها على وسطاء (تجار التجزئة وتجار الجملة)، فإن الملبنة تعتمد على قنوات توزيع غير مباشرة للسلع الاستهلاكية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (18): قنوات توزيع ملبنة SAFILAIT



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع المتبعة في ملبنة SAFILAIT

تعتمد ملبنة SAFILAIT على استراتيجية التوزيع المكثف (الشامل) من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المحتملين وأوسع تغطية للسوق.¹

حيث تسمح هذه الاستراتيجية بجعل المنتجات (الحليب ومشتقاته) متوفرة ومتاحة عندما يطلبها المستهلكون وفي المكان الذي يريدونها فيه.

¹ المصدر: مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التوزيع بملبنة SAFILAIT السيد حسام بن والي، يوم 2018/04/13.

كما تعتمد على مزيج من استراتيجيتي الدفع (puch)والجذب (pull)فهي تقوم بدفع منتجاتها من خلال قنوات التوزيع للتأثير على الوسطاء (تجار التجزئة وتجار الجملة) عن طريق تحفيزهم لبيع منتجاتها عن طريق:

- ✓ تقديم خصومات منافسة للمتعاملين الآخرين.
 - ✓ تجهيز الوسطاء بمواد العرض وملصقات خاصة بمنتجاتها.
 - ✓ هامش ربح عالي لبيع المنتجات.
 - ✓ النقل المجاني للمنتجات في المكان والوقت المناسب.
- كما تقوم كذلك بالترويج لمنتجاتها بالتأثير على طلب الزبائن من خارج النظام التوزيعي، وذلك من خلال:
- ✓ الاستخدام المكثف للإعلان عبر اللوحات الاعلانية في الكثير من المناطق.
 - ✓ المشاركة في المعارض الدولية للتعريف بالعلامة والمنتجات.

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لمدينة SAFILAIT

بغية اختبار وتأكيد صحة فرضيات بحثنا سنقوم في هذا المبحث بتحليل ومناقشة استبيان وجه لاستجاب مجموعة من موظفي مدينة SAFILAIT.

حيث ارتأينا لتقسيم هذا المبحث للمطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** الإطار المنهجي للدراسة.
- ✓ **المطلب الثاني:** مناقشة وتحليل بيانات محاور الاستبيان.
- ✓ **المطلب الثالث:** حوصلة نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة

بما أن موضوع دراستنا يحتاج إلى دراسة مجملّة وواضحة عن الملينة كان لابد أن نأخذ بعين الاعتبار المنهجية المناسبة للمؤسسة والأداة التي تتماشى وظروف العمل لنسهل عملية بحثنا وجمع المعلومات المهمة حول موضوعنا، حيث كان اختيارنا محدود على طريقتين الأولى وصفية والثانية تعتمد على الدراسة الإحصائية التي تهدف إلى تحليل وتفسير تلك المعلومات والبيانات وتعميم الظاهرة المدروسة وأخذ موقف في شأنها.

ثانياً: حدود الدراسة

حتى نقوم بدراسة معينة وجب أن نكون محددين بمجموعة من العوامل التي على أساسها يمكننا تحقيق الدراسة.

الإطار المكاني: لم تتعدى دراستنا حدود الملينة وتمت داخل سياقها الخاص.

الإطار البشري: المقصود به العينة التي أجرت عليها الدراسة، وفي دراستنا كانت مجموعة من موظفي الملينة.

الإطار الزمني: وهو المدة التي تمت فيها توزيع وجمع الاستبيان على العينة، وذلك كان من شهر فيفري 2018 إلى شهر أفريل 2018.

الإطار الموضوعي: قمنا بتحديد المواضيع المهمة على ثلاث أجزاء لحصر المستجوب داخل موضوعنا وهي كما يلي:

- ✓ الجزء الأول: النشاط التوزيعي ومكانته في المؤسسة.
- ✓ الجزء الثاني: تنافسية المؤسسة.
- ✓ الجزء الثالث: علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة.

ثالثا: طريقة اختيار العينة

استعملنا في اختيار أفراد العينة الطريقة القصدية (échantillonnage de convenance)، وهي طريقة غير عشوائية يتم من خلالها اختيار عناصر العينة من طرف الباحث وفق ما يراه مناسب.

رابعا: عينة الدراسة

تمت دراستنا داخل حدود ملبنة SAFILAIT التي بها $N = 220$ موظفا، وقد تم اختيار عينة تتكون من $n = 35$ موظف من مختلف الإدارات والمصالح.

خامسا: طبيعة الأشخاص المستجوبين

قمنا بتصميم الاستبيان ليوجه لموظفي وإطارات الإدارة التجارية بمختلف مصالحها (مصلحة التموين، مصلحة التسويق والبيع، مصلحة التوزيع) كذلك لعدد من البائعين الخارجيين للملينة ولكل من مدير ونائب مدير الملينة، لما لهم من اطلاع وخبرة تمكننا من التوصل أي استنتاجات مبنية على دراسة علمية ذات مصداقية وثقة.

سادسا: أداة الدراسة (الاستبيان)

قمنا بإعداد الاستبيان وفق الطرق العلمية المتعارف عليها في مجال الدراسات الكمية، وحاولنا تبسيطه قدر المستطاع حتى يتسنى للمستجوبين الإجابة والفهم بسهولة، وقد صممنا الاستبيان في خمس صفحات وتم كتابة الأسئلة بخط واضح ومرقمة ترقيما تسلسليا*، كما اننا استعملنا الأسئلة ذات الجواب الواحد التي تسعنا لاختبار فرضيات البحث.

* يرجى الاطلاع على الملحق رقم (2) في قائمة الملاحق.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل بيانات محاور الاستبيان.

أولاً: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية

سنقوم بتحليل كل البيانات الشخصية الموضوعة في الاستبيان، وتهدف هذه البيانات إلى معرفة بعض المعلومات عن الفئة المختارة والتي لها علاقة مع الإجابات المستردة، حيث وضعنا خمسة أسئلة شخصية تحتوي على جنس الفرد، السن، مستواه الدراسي، سنوات الخبرة، ووظيفته. ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها فيما يلي:

• السؤال المتعلق بجنس المستجوب:

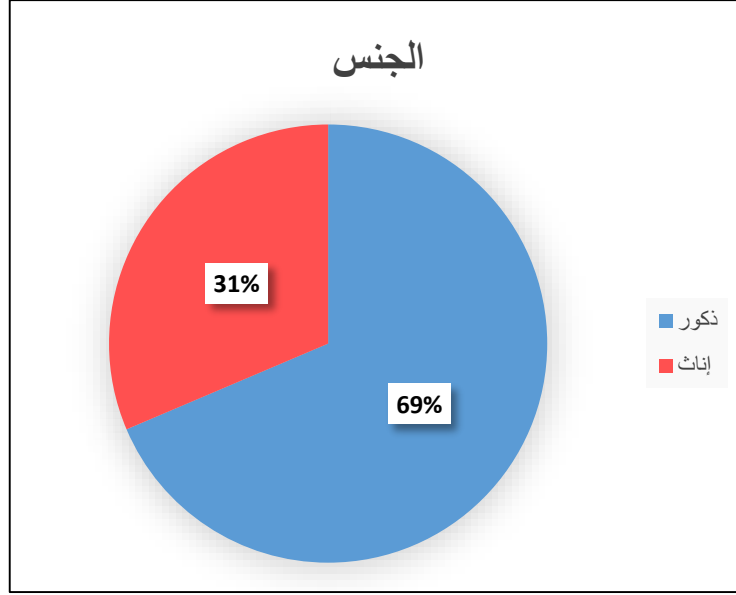
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(2): نتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب.

النسبة	التكرار	الجنس
69%	24	ذكور
31%	11	إناث
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (19): دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بجنس المستجوب.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن العينة المدروسة تتكون من 24 موظف بنسبة 69 بالمئة، و 11 موظفة أي بنسبة 31 بالمئة.

• السؤال المتعلق بسن المستجوب:

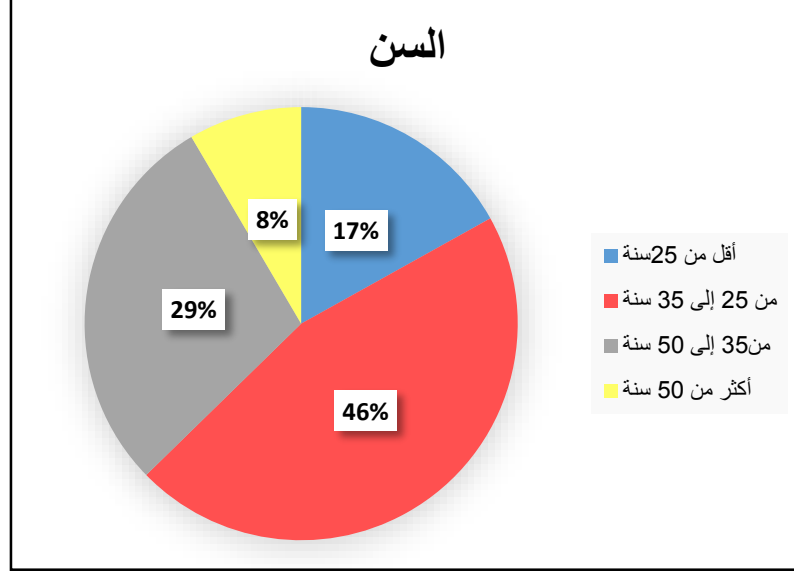
يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها بالجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(3): نتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب.

النسبة	التكرار	السن
%17	6	أقل من 25 سنة
%46	16	من 25 إلى 35 سنة
%29	10	من 35 إلى 50 سنة
%8	3	أكثر من 50 سنة
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(20): دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بسن المستجوب.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة في العينة كانت للفئة التي يتراوح عمرها بين 25 إلى 35 سنة وثاني فئة هي الفئة التي يتراوح سنها بين 35 إلى 50 سنة، أما الثالثة فكانت هي الفئة ذات السن أقل من 25 سنة، أما النسبة الأخيرة فكانت للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة. ومنه نستخلص أن العينة المستجوبة غلبت عليها الفئة الشبابية، أي ان غالبية الإطارات والموظفين بالإدارة التجارية هم شباب.

• السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي للمستجوب:

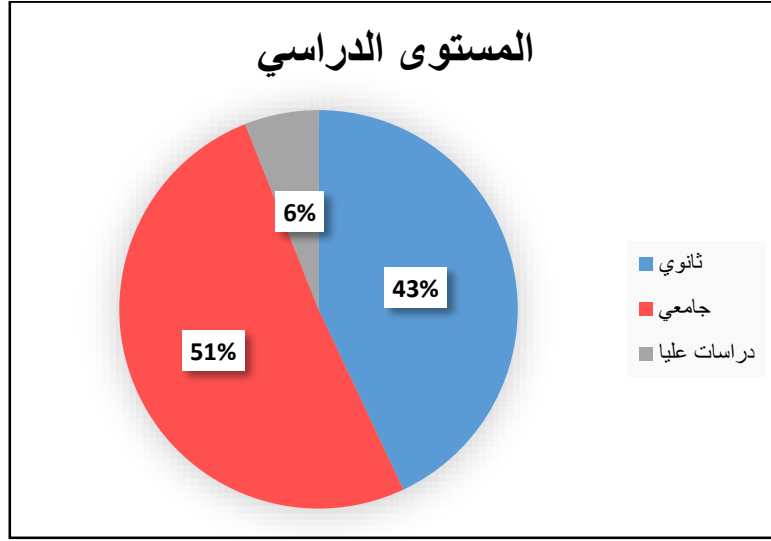
يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها بالجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(4): نتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي للمستجوب.

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
43%	15	ثانوي
51%	18	جامعي
6%	2	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(21): دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي للمستجوب.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن النسبة الأعلى من أفراد العينة ذو مستوى جامعي (حامل لشهادة ليسانس، ماستر) بنسبة 51% أي حوالي نصف عدد المستجوبين، وتليهم الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 43%، أما النسبة الأصغر كانت للأفراد الحاملين لشهادات عليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة 6%.

• السؤال المتعلق بسنوات الخبرة المهنية للمستجوب:

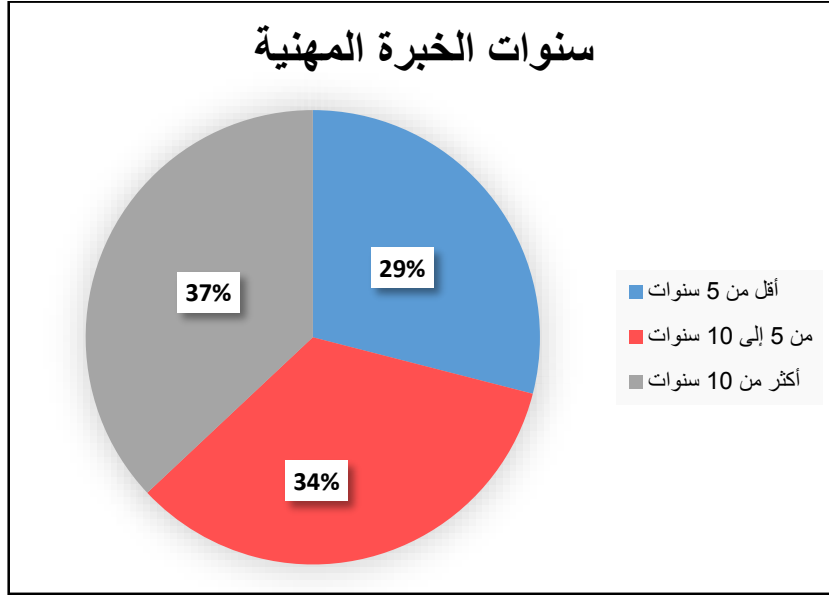
يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها بالجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(5): نتائج السؤال المتعلق بسنوات الخبرة المهنية للمستجوب.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
29%	10	أقل من 5 سنوات
34%	12	من 5 إلى 10 سنوات
37%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(22): دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بسنوات الخبرة المهنية للمستجوب.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ من خلال ما رأيناه في الجدول والشكل البياني السابقين تبين أن النسبة الأعلى هي 37% وكانت للأفراد العاملين لأكثر من 10 سنوات في المؤسسة تليها نسبة 34% للفئة ذات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات، أما النسبة الأخيرة فكانت للأفراد العاملين بالمؤسسة لأقل من 5 سنوات. وهذا جيد في دراستنا فمعظم العمال لديهم خبرة في العمل ويمكنهم إفادتنا بالمعلومات الهامة.

• السؤال المتعلق بوظيفة المستجوب:

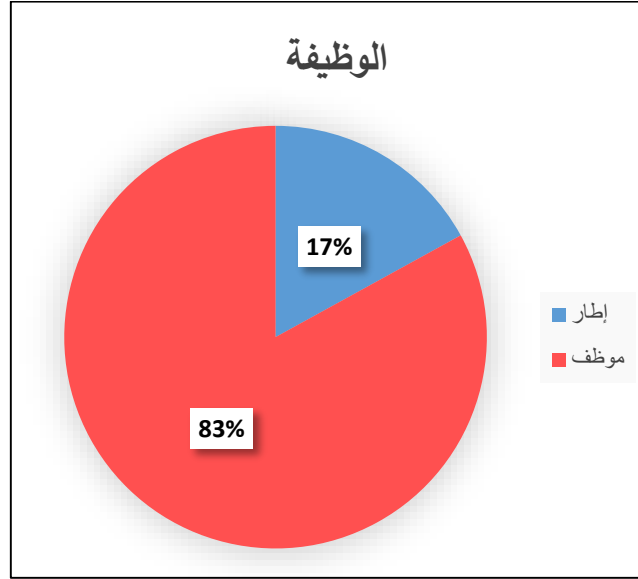
يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها بالجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(6): نتائج السؤال المتعلق بسنوات الخبرة المهنية للمستجوب.

النسبة	التكرار	الوظيفة
17%	6	إطار
83%	29	موظف
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم(23): دائرة نسبة لنتائج السؤال المتعلق بوظيفة المستجوب.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هم موظفين بنسبة 83%، أما نسبة الإطارات في العينة هي 17%.
 كأى مؤسسة إنتاجية يكون فيها الموظفين أكثر عددا من الإطارات (المدير، نائب المدير، رئيس قسم التجارة، ورؤساء المصالح).
 وهذا ما يساعدنا في جمع الإجابات الدقيقة حول موضوعنا لتمكن العاملين بالإدارة التجارية من مجال عملهم الذي يهمننا وكذا الإطارات المسؤولين عنهم.

ثانيا: مناقشة وتحليل بيانات محاور الاستبيان

فيما يلي تحليل لنتائج الاستبيان لكل من محاوره الثلاثة، بحيث استعملنا طريقتي في تحليلنا لنتائج التحليل الأحادي والثنائي.

1. التحليل الأحادي:

وفيه نقوم بتحليل أسئلة الاستبيان كل واحدة على حد كما فيما يلي:

❖ تحليل ومناقشة النشاط التوزيعي ومكانته في المؤسسة**• السؤال الأول: حسب رأيكم النشاط التوزيعي هو:**

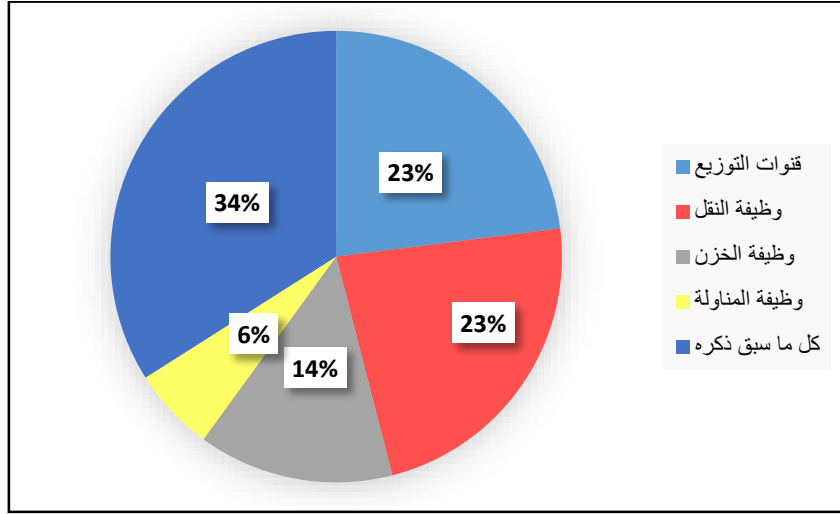
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(7): نتائج السؤال رقم (01).

النسبة	التكرار	الإجابة
23%	8	قنوات التوزيع
23%	8	وظيفة النقل
14%	5	وظيفة الخزن
6%	2	وظيفة المناولة
34%	12	كل ما سبق ذكره
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (24): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (01).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن نسبة 23% من إطارات وموظفي المؤسسة المدروسة يرون بأن النشاط التوزيعي هو وظيفة النقل ونفس النسبة ترى بأن النشاط التوزيعي هو قنوات التوزيع، وأما عن جواب وظيفة الخزن فقد بلغت نسبة اختياره 14% وكانت النسبة الأخيرة التي بلغت 6% لوظيفة المناولة. في حين أن أكبر نسبة بلغت 34% وكانت أن الجواب هو كل ما سبق ذكره وهذا كان الجواب الصحيح.

• السؤال الثاني: حسب رأيكم ماهي أهداف النشاط التوزيع في مؤسستكم؟

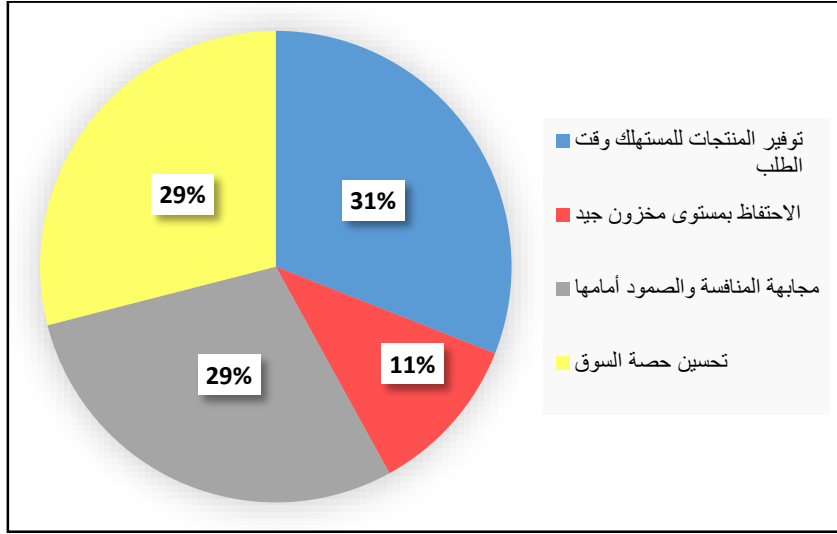
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (8): نتائج السؤال رقم (02).

النسبة	التكرار	الإجابة
31%	11	توفير المنتجات للمستهلك وقت الطلب
11%	4	الاحتفاظ بمستوى مخزون جيد لمجارات التغيرات
29%	10	مواجهة المنافسة والصمود أمامها
29%	10	تحسين حصة السوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (25): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (02).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن الإجابات الأكثر اختيار من قبل إطارات وموظفي

المؤسسة المدروسة وبنسب متقاربة جدا هي الإجابات الثلاث:

- توفير المنتجات للمستهلك وقت الطلب.

- مواجهة المنافسة والصمود أمامها.

- تحسين حصة السوق.

في حين أن الاحتفاظ بمستوى مخزون جيد لم تتل سوى 11% ويمكن تفسير ذلك بأن هذا راجع

إلى طبيعة المنتجات المنتجة من طرف ملبنة SAFILAIT هي منتجات استهلاكية ومدة حياتها

قصير وتوجه مباشرة للاستهلاك لا يمكن أن تخزن لوقت طويل.

• **السؤال الثالث:** ما أهمية النشاط التوزيعي في مؤسستكم؟

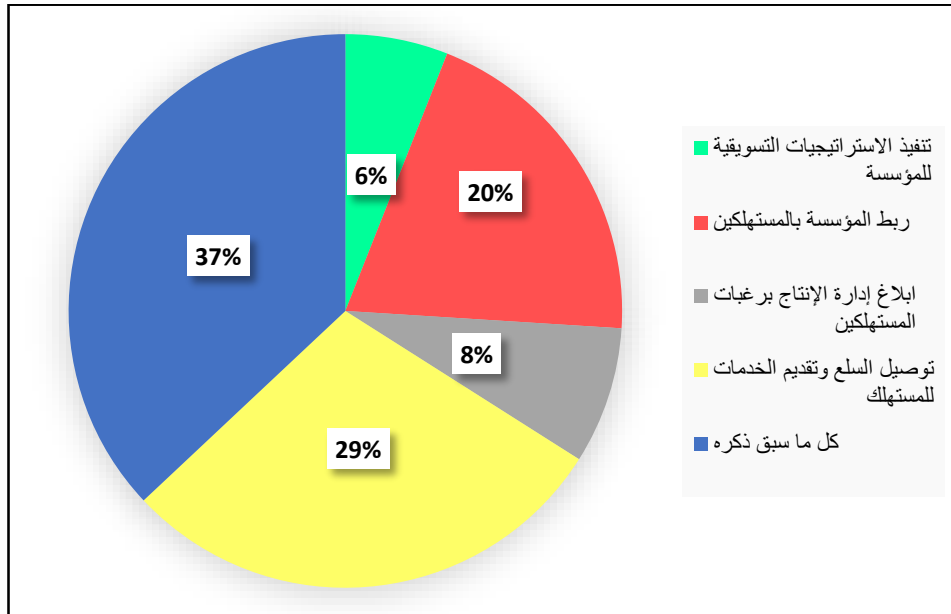
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (9): نتائج السؤال رقم (03).

النسبة	التكرار	الإجابة
6%	2	تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة
20%	7	ربط المؤسسة بالمستهلكين
8%	3	إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم
29%	10	توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك
37%	13	كل ما سبق ذكره
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (26): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (03).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن نسبة 29% من الموظفين والإدارات المستجوبين يرون بأن أهمية النشاط التوزيعي يكمن في توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك، ونسبة 20% اختارت جواب ربط المؤسسة بالمستهلك، أما عن جوابي:

- إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم.
 - تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة.
- فقد أخذ النسب على التوالي 8% و 6%.
في حين أن الجواب كل ما سبق ذكره أخذ النسبة الأعلى المقدره ب 37% وهو الجواب الصحيح والأكثر شمولية.

• **السؤال الرابع: ما تقييمكم لأداء النشاط التوزيعي بمؤسستكم:**

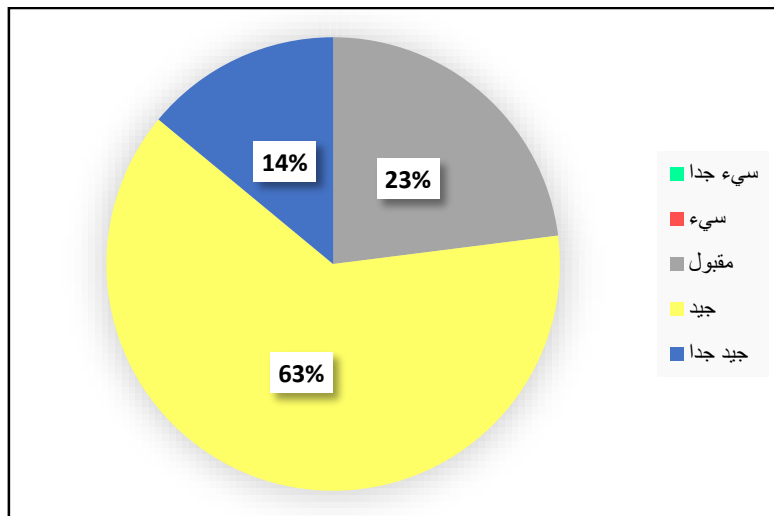
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (10): نتائج السؤال رقم (04).

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	سيء جدا
0%	0	سيء
23%	8	مقبول
63%	22	جيد
14%	5	جيد جدا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (27): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (04).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن تقييم الموظفين لأداء نشاط التوزيع بمؤسستهم بنسبة عالية 'جيد'، وتلتها نسبة 23% بتقييم 'مقبول'، ونسبة 14% بتقييم 'جيد جدا'.
ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن أداء النشاط التوزيعي في ملبنة SAFILAIT مقبول وجيد (اعتمادا على النتائج المحصل عليها طبعا).

❖ تحليل ومناقشة تنافسية المؤسسة

• السؤال الخامس: حسب رأيكم مفهوم المنافسة هو:

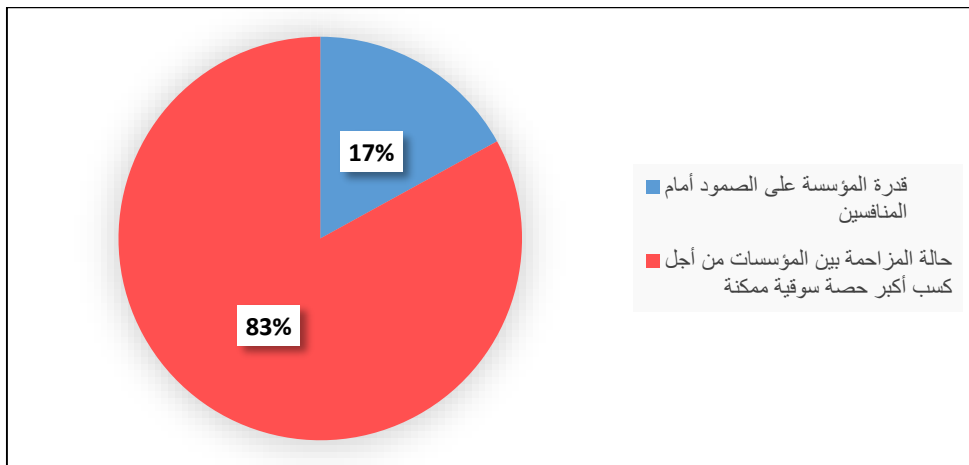
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (11): نتائج السؤال رقم (05).

النسبة	التكرار	الإجابة
17%	6	قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين
83%	29	حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (28): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (05).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية الإطارات والموظفين بالمؤسسة وبنسبة تجاوزت 80% اختاروا مفهوم المنافسة على أنه حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة وهي الإجابة الصحيحة، في حين أن نسبة 17% أخطأت في اختيار الجواب الصحيح.

• السؤال السادس: حسب رأيكم مفهوم التنافسية هي:

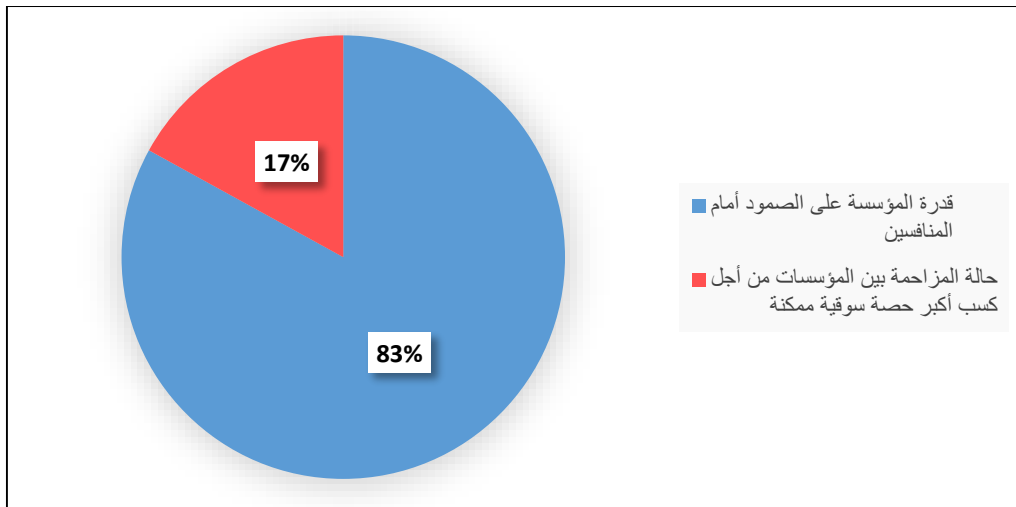
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (12): نتائج السؤال رقم (06).

النسبة	التكرار	الإجابة
83%	29	قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين
17%	6	حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (29): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (06).



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية الإطارات والموظفين بالمؤسسة وبنسبة تجاوزت 80% اختاروا الجواب الصحيح وهو أن مفهوم التنافسية هو قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، في حين أن نسبة 17% أخطأت في اختيار الجواب الصحيح.

• **السؤال السابع:**

الجزء الأول: هل تواجه مؤسستكم منافسة في السوق؟

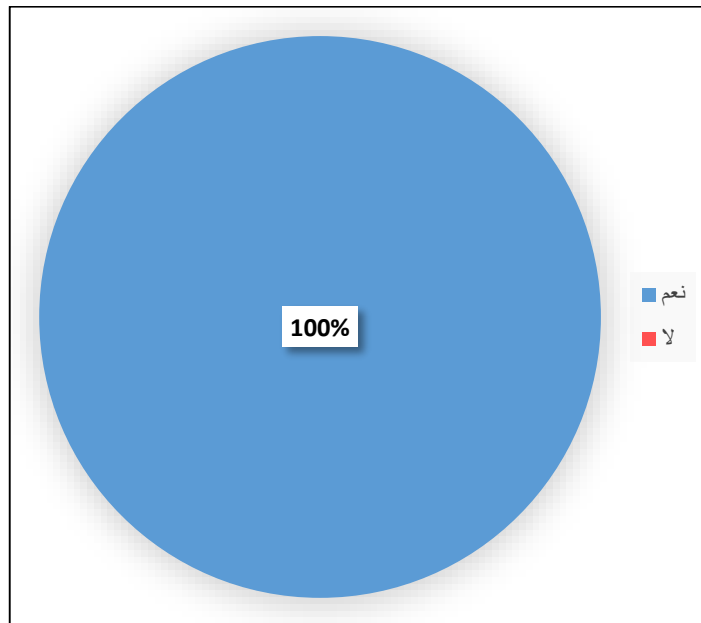
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (13): نتائج السؤال رقم (07) / الجزء الأول.

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	35	نعم
00%	0	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (30): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (07) / الجزء الأول.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن كل أفراد العينة بنسبة 100% من موظفين وإطارات المؤسسة أجابوا بنعم تواجه الملبنة SAFILAIT منافسة في السوق وذلك راجع إلى واقع السوق للسلع الاستهلاكية وتعدد المؤسسات المقدمة لنفس المنتجات منها الخاصة والعامة.

الجزء الثاني: كم عدد المؤسسات المنافسة لمؤسستكم؟

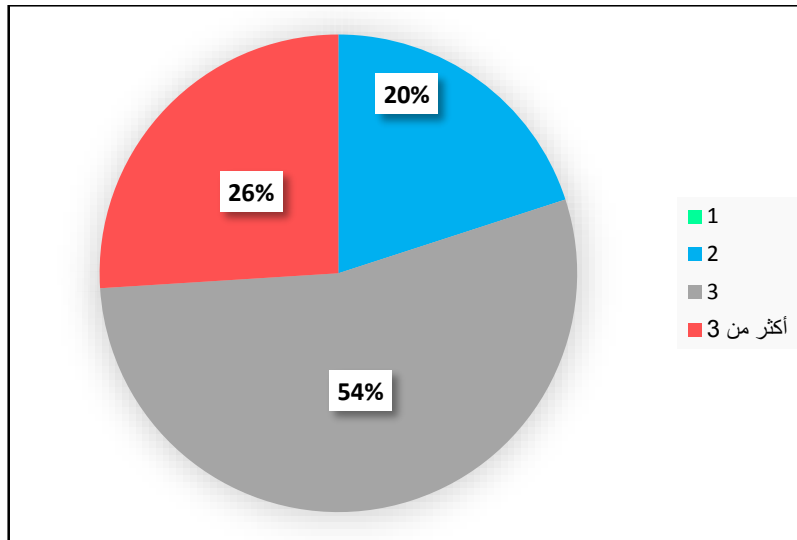
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (14): نتائج السؤال رقم (07) / الجزء الثاني.

النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	1
20%	7	2
54%	19	3
26%	9	أكثر من 3
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (31): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (07) / الجزء الثاني.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف أفراد العينة من موظفين وإدارات اتفقوا على أن الملبنة تواجه 3 منافسين في السوق، كما أن نسبة 26% كانت لأكثر من 3 منافسين، فيا كانت النسبة الأخيرة 20% للمنافسين إثنين في السوق.

ومنه نستنتج أن ملبنة SAFILAIT مؤسسة تعمل في حالي احتكار القلة والمنافسة الاحتكارية.

• **السؤال الثامن:**

الجزء الأول: هل تعتبر مؤسستكم مؤسسة تنافسية؟

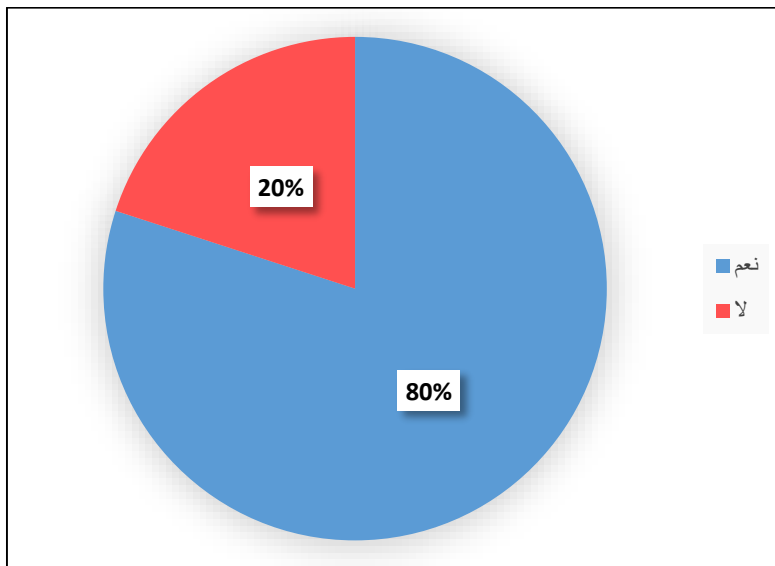
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (15): نتائج السؤال رقم (08) / الجزء الأول.

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	28	نعم
20%	7	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (32): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (08) / الجزء الأول.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن 80% من أفراد العينة اجابوا بنعم تعتبر مؤسستهم مؤسسة تنافسية، ونسبة 20% لا يرون بأن مؤسستهم هي مؤسسة تنافسية.

الجزء الثاني: على ماذا اعتمدتم في تحديد إجابتك؟

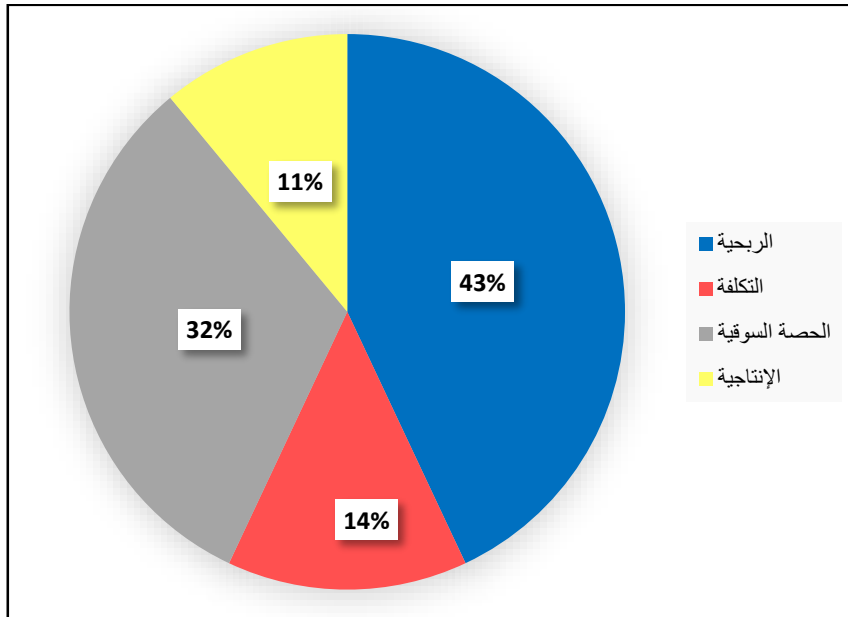
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (16): نتائج السؤال رقم (08) / الجزء الثاني.

النسبة	التكرار	الإجابة
43%	12	الربحية
14%	4	التكلفة
32%	9	الحصة السوقية
11%	3	الإنتاجية
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (33): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (08) / الجزء الثاني.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن 43% من أفراد العينة اعتمدوا على الربحية في تحديد إجاباتهم بأنها مؤسسة تنافسية، ونسبة 32% اعتمدوا في إجاباتهم على الحصة السوقية، ونسبة 14% اعتمدوا على التكلفة، في حين أن أصغر نسبة 11% كانت للإنتاجية كمؤشر.

السؤال التاسع: ما هو تقييمكم لمستوى تنافسية مؤسستكم؟

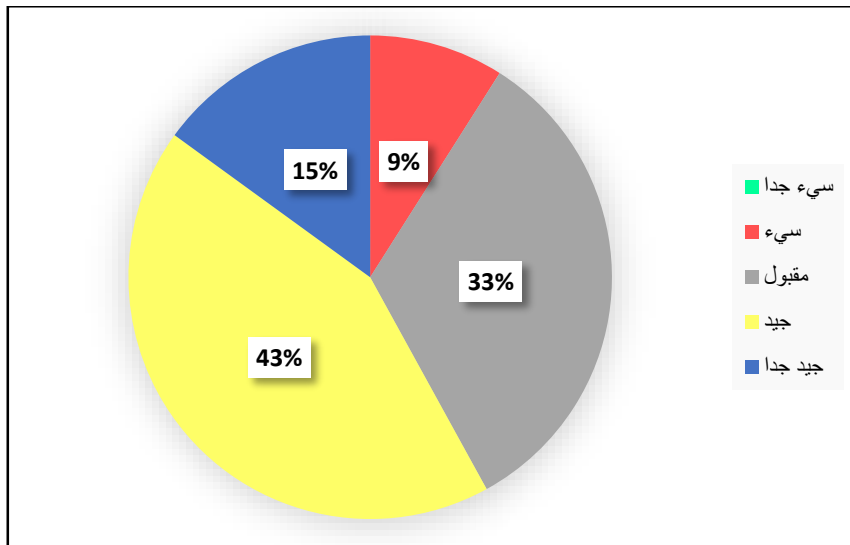
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (17): نتائج السؤال رقم (09)

النسبة	التكرار	الإجابة
%0	0	سيء جدا
%9	3	سيء
%33	11	مقبول
%43	14	جيد
%15	5	جيد جدا
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (34): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (09)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن تقييم الموظفين لتنافسية مؤسستهم بنسبة عالية 'جيدة' 43%، وتلتها نسبة 33% بتقييم 'مقبولة'، ونسبة 15% بتقييم 'جيدة جدا'، أما عن تقييم 'سيئة' فقد كانت نسبة افراد العينة الذين اختاروه 9%.

في حين يجدر ذكر أن هناك 2 من أفراد العينة امتنعوا عن التقييم.

ومن هنا يمكننا أن نستنتج بأن تنافسية في ملبنة SAFILAIT مقبولة وجيدة (اعتمادا النتائج المحصل عليها طبعا).

❖ تحليل ومناقشة علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة

- السؤال العاشر: هل يعتبر النشاط التوزيعي نشاط استراتيجي في مؤسستكم؟

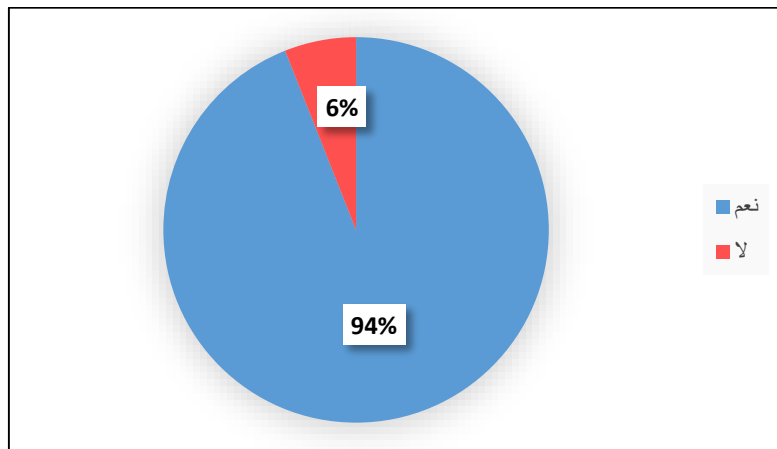
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (18): نتائج السؤال رقم (10)

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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (35): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (10)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن 94% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بنعم يعتبر النشاط التوزيعي نشاط استراتيجي بمؤسستهم.

وهذا ما يؤكد أن إدارة ومسؤولي ملبنة SAFILAIT مهتمون بالنشاط التوزيعي.

• **السؤال الحادي عشر: ما تقييمكم للاستراتيجية التوزيعية المتبعة من قبل مؤسستكم؟**

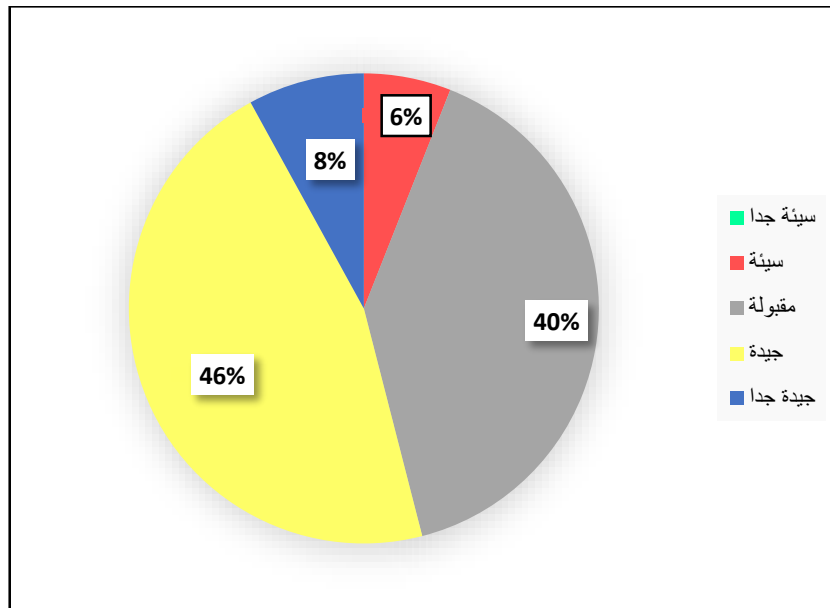
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (19): نتائج السؤال رقم (11)

النسبة	التكرار	الإجابة
%0	0	سيئة جدا
%6	2	سيئة
%40	14	مقبولة
%46	16	جيدة
%8	3	جيدة جدا
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (36): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (11)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن تقييم الموظفين للاستراتيجية التوزيعية المتبعة بمؤسستهم بنسبة عالية تقييم 'جيدة' 46%، وتلتها نسبة 40% بتقييم 'مقبولة'، ونسبة 8% بتقييم 'جيدة جدا'، أما عن تقييم 'سيئة' فقد كانت نسبة افراد العينة الذين اختاروه 6%.
ومن هنا يمكننا أن نستنتج بأن الاستراتيجية التوزيعية المتبعة بملبنة SAFILAIT مقبولة وجيدة (اعتمادا النتائج المحصل عليها طبعا).

• **السؤال الثاني عشر:** هل تعتقدون أن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة؟

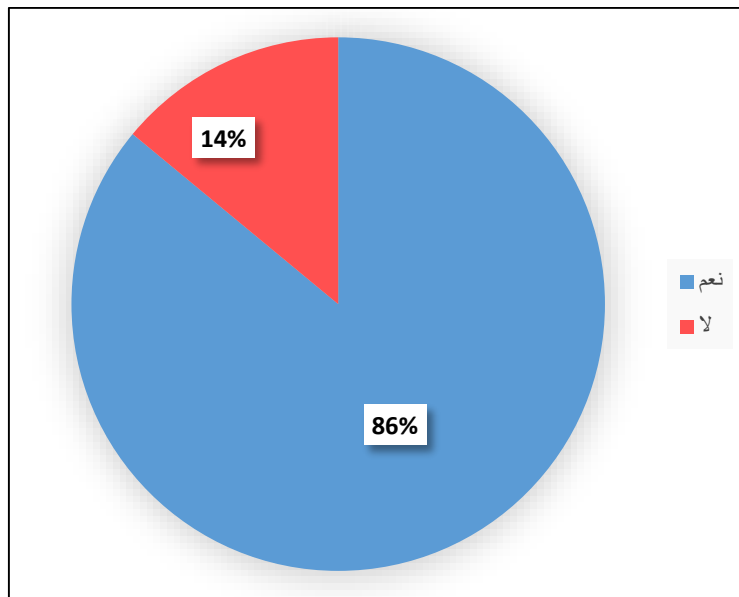
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (20): نتائج السؤال رقم (12)

النسبة	التكرار	الإجابة
86%	30	نعم
14%	5	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (37): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (12)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن 84% من أفراد العينة يرون بأن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة، وهي النسبة الأعلى مقارنة بالغير موافقين على ذلك.

- **السؤال الثالث عشر:** من خلال جميع إجاباتكم السابقة هل ترون أن سياسة التوزيع تساهم في تحسين تنافسية مؤسستكم؟

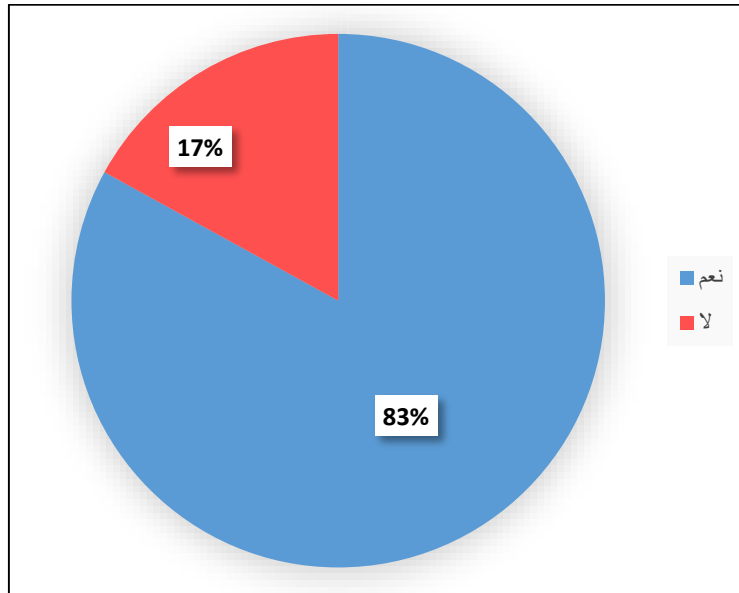
تحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها بالجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (21): نتائج السؤال رقم (13)

النسبة	التكرار	الإجابة
83%	29	نعم
17%	6	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (38): دائرة نسبة لنتائج السؤال رقم (13)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

✓ يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن 83% من أفراد العينة يرون بأن سياسة التوزيع تساهم في تحسين تنافسية ملبنة SAFILAIT وهي النسبة الأعلى مقارنة بالغير موافقين على ذلك.

• **السؤال الرابع عشر: حسب رأيكم، ما مدى مساهمة التوزيع في تحسين تنافسية مؤسستكم؟**

21 من الموظفين أجابوا على هذا السؤال فيما امتنعوا 14 عن الإجابة.

وان غالبية الإجابات كانت تلخص ما معناه أنها تساهم مساهمة فعالة من حيث تنفيذ الخطط التسويقية للمؤسسة والاستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف الملبنة.

2. التحليل الثنائي:

وفيه يتم الربط بين سؤالين من الاستبيان لتأكيد النتائج، وفي دراستنا قمنا بربط ثلاث عبارات مهمة تهم موضوعنا، لتساعدنا في التأكيد من صحة النتائج وإعطائها أكثر مصداقية.

ولتوضيح النتائج المتحصل عليها ارتأينا الاستعانة بجداول وأشكال بيانية مختلفة، ثم نعلق على النتائج بالوصف والتحليل.

❖ تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدروسة:

كان السؤال موجه لأفراد العينة لتقييم أداء نشاطها التوزيعي، والتحليل الأول الذي شمل كافة أفراد العينة بمختلف خصائصهم كانت إيجابية، ولتأكد أكثر اخترنا معرفة ثقل هذه النتائج بإسقاطها على سنوات الخبرة لكل إجابة وفي الجدول التالي نرى التكرارات والنسب في هذه العبارة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (22): نتائج التحليل الثنائي/ تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدروسة.

		التقييم				سنوات الخبرة
جدا	جيد	مقبول	سيء	سيء جدا		
0	8	2	0	0	التكرار	أقل من 5 سنوات
%0	%36	%25	%0	%0	النسب	
1	7	4	0	0	التكرار	من 5 إلى 10 سنوات
%20	%32	%50	%0	%0	النسب	
4	7	2	0	0	التكرار	أكثر من 10 سنوات
%80	%32	%25	%0	%0	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ من خلال هذا الجدول نلاحظ ما يلي:

- الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات: عددهم 10، 8 منهم يرون أن أداء النشاط التوزيعي بمؤسستهم جيد، و 2 الباقين اختاروا تقييمه بالمقبول.
- الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات: عددهم 12، 7 منهم يرون أن أداء النشاط التوزيعي بمؤسستهم جيد، و 4 يرونه مقبول، وواحد يراه جيد جدا.
- الموظفين ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات: عددهم 13، 7 منهم يرون بأن أداء النشاط التوزيعي بمؤسستهم جيد، و 4 يرون بأنه جيد جدا، و 2 يرونه مقبول.

الشكل رقم(39): التمثيل البياني الذي يوضح تقييم أداء النشاط التوزيعي بالمؤسسة المدروسة

حسب سنوات خبرة أفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ من خلال التمثيل البياني السابق نلاحظ ما يلي:

- التقييم مقبول: أكبر نسبة اختيار له كانت من الموظفين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 50%.
- التقييم جيد: أكبر نسبة اختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة المهنية لأقل من 5 سنوات بنسبة 36%.
- التقييم جيد جدا: أكبر نسبة اختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات بنسبة 80%.

من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين نستنتج أن أداء النشاط التوزيعي بملبنة SAFILAIT جيد استنادا إلى خبرة موظفيها.

❖ تقييم مستوى تنافسية المؤسسة المدروسة:

كان السؤال موجه لأفراد العينة لمستوى تنافسية مؤسستهم، والتحليل الأول الذي شمل كافة أفراد العينة بمختلف خصائصهم كانت إيجابية، ولتأكد أكثر اخترنا معرفة ثقل هذه النتائج بإسقاطها على سنوات الخبرة لكل إجابة وفي الجدول التالي نرى التكرارات والنسب في هذه العبارة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (23): نتائج التحليل الثنائي/ تقييم مستوى تنافسية المؤسسة المدروسة.

التقييم		سنوات الخبرة	
سنوات الخبرة	سنوات	سنوات	سنوات
أقل من 5 سنوات	التكرار	0	2
	النسب	%0	%66
من 5 إلى 10 سنوات	التكرار	2	1
	النسب	%40	%34
أكثر من 10 سنوات	التكرار	3	0
	النسب	%60	%0

المصدر: من إعداد الطالبة.

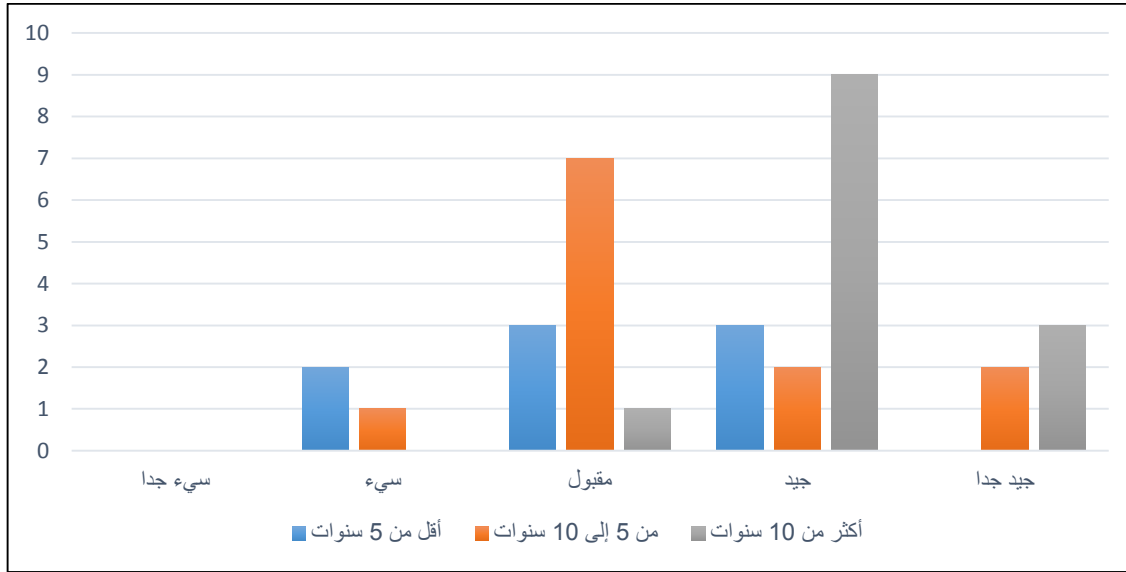
✓ من خلال هذا الجدول نلاحظ ما يلي:

- الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات: عددهم 10، مع العلم أن 2 منهم اختاروا عدم الإجابة عن السؤال، 3 منهم يرون أن مستوى تنافسية مؤسستهم جيد، ونفس العدد أي 3 منهم يرون بأنه مقبول، في حين الإثنين الباقيين اختاروا تقييمه بالسيء.
- الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات: عددهم 12، 7 منهم يرون بأن مستوى تنافسية مؤسستهم مقبول، ونفس العدد 2 يرون بأنه جيد وجيد جداً، في حين أن موظف واحد اختار التقييم سيء.

- الموظفين ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات: عددهم 13، 9 منهم يرون بأن مستوى تنافسية مؤسستهم جيد، و 3 يرون بأنه جيد جدا، و 1 يراه بأنه مقبول.

الشكل رقم(40): التمثيل البياني الذي يوضح تقييم مستوى تنافسية المؤسسة المدروسة

حسب سنوات خبرة أفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ من خلال التمثيل البياني السابق نلاحظ ما يلي:

- التقييم مقبول: أكبر نسبة اختيار له كانت من الموظفين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 64%.
- التقييم جيد: أكبر نسبة اختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات بنسبة 64%.
- التقييم جيد جدا: أكبر نسبة اختيار له كانت للموظفين ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات بنسبة 60%.
- التقييم سيء: أكبر نسبة اختيار له كانت للموظفين المستجدين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات.

من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين نستنتج أن مستوى تنافسية ملبنة SAFILAIT جيد استنادا إلى خبرة موظفيها.

❖ علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة:

سنحاول في هذا التحليل دراسة العلاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة وذلك بدراسة العلاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة، وسندرس هذه العلاقة من خلال ربط ومقاطعة السؤالين 12 و 13 (من الاستبيان):

- هل تعتقدون أن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة؟
- من خلال جميع اجاباتكم السابقة هل ترون أن سياسة التوزيع تساهم في تحسين تنافسية مؤسستكم؟

وقد تحصلنا على الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): نتائج التحليل الثنائي / علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة.

المجموع	من خلال جميع اجاباتكم السابقة هل ترون أن سياسة التوزيع تساهم في تحسين تنافسية مؤسستكم؟		التكرار	نعم	هل تعتقدون أن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة؟
	لا	نعم			
30	1	29	التكرار	نعم	هل تعتقدون أن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة؟
%86	%3	%83	النسب		
5	5	0	التكرار	لا	
%14	%14	%0	النسب		
35	6	29	التكرار	المجموع	
%100	%17	%83	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ من خلال هذا الجدول نلاحظ ما يلي:

- أن 30 من أفراد العينة من بين 35 الذين يمثلون حجم العينة يرون بأن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة أي بنسبة 86%، 29 فرد منهم يرون بأن النشاط التوزيعي يساهم في تحسين تنافسية مؤسستهم بنسبة 83%.

وهذا ما يؤكد صحة نظريتنا في هذا البحث استنادا إلى خبرة الموظفين المستجوبين، أن هناك علاقة طردية وقوية بين أداء النشاط التوزيع وتنافسية المؤسسة حيث أن جودة أداء النشاط التوزيعي يتبعه ترقية وتحسين وتدعيم لتنافسية المؤسسة.

المطلب الثالث: حوصلة نتائج الاستبيان.

بعد إجراء الدراسة الميدانية، وبعد جمع البيانات وتحليلها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا يقتصر النشاط التوزيعي حسب المؤسسة المدروسة على وظيفة النقل وقنوات التوزيع بل يتجاوز ذلك ليشمل كل الوظائف ذات الصلة بالمفهوم التوزيعي.
 - أهم أهداف النشاط التوزيعي بملبنة SAFILAIT هو توفير المنتجات للمستهلك وقت الطلب إضافة إلى عدة أهداف أخرى مثل: مجابهة المنافسة والصمود أمامها وتحسين حصة السوق.
 - لا تقتصر أهمية النشاط التوزيعي على توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك أو على ربط المؤسسة بالمستهلك بل تتجاوز ذلك إلى تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة وأيضاً لإبلاغها برغبات المستهلك.
 - يعتبر أداء النشاط التوزيعي بملبنة SAFILAIT جيد ومقبول.
 - تعتبر المنافسة حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة.
 - تعتبر التنافسية قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين.
 - تعمل ملبنة SAFILAIT في بيئة تنافسية.
 - تواجه ملبنة SAFILAIT أكثر من 3 منافسين في السوق.
 - تعتبر ملبنة SAFILAIT مؤسسة تنافسية وتعتمد في تحديدها أساساً على الريحية والحصة السوقية.
 - تعتبر تنافسية ملبنة SAFILAIT جيدة ومقبولة.
 - يعتبر النشاط التوزيعي استراتيجياً بملبنة SAFILAIT لاعتباره سلاحاً لمواجهة المنافسة والصمود أمامها.
 - تعتبر الاستراتيجية التوزيعية المتبعة من قبل ملبنة SAFILAIT جيدة ومقبولة.
 - هناك علاقة قوية وبنسبة عالية بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة.
 - تساهم سياسة التوزيع المتبعة من طرف ملبنة SAFILAIT في تحسين تنافسياتها.
- هذه هي أهم النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها بملبنة SAFILAIT.

خاتمة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وذلك بمحاولة دراسة أثر النشاط التوزيعي على تنافسية المؤسسات الجزائرية، وتم إجراء الدراسة على ملبنة SAFILAIT.

ارتأينا في بداية هذه الدراسة أن نقوم بتقديم المؤسسة بشكل عام وعرض خط منتجاتها مع تحديد مهامها والتعرف على مختلف الإدارات والمصالح التابعة لها من خلال عرض الهيكل التنظيمي، وتطرقنا بعد ذلك إلى واقع التوزيع بالملبنة استنادا إلى مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التوزيع.

ثم انتقلنا إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض طريقة اختيار العينة وطبيعة الأشخاص المستجوبين، بعد ذلك قمنا بتحليل ومناقشة نتائج محاور الاستبيان كل متغير على حدة (التحليل الأحادي) إضافة لتقاطع متغيرين (التحليل الثنائي)، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل قمنا باختبار الفرضيات وحوصلنا نتائج الدراسة الميدانية.

ومما سبق توصلنا إلى المكانة التي يحتلها التوزيع في هذه المؤسسة باعتباره المحرك الرئيسي لمبيعاتها وفي نفس الوقت ضرورة ممارسة وظيفة التوزيع بإتباع منهج تسييري حديث يتماشى مع أهميته كنشاط هادف، الذي يساهم بقوة في كسب حصص سوقية أكبر. واستقطاب عملاء جدد باستمرار.

وأن المؤسسة المدروسة تعي وتقر بأن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة التي تساهم في تحسين وترقية وتعزيز تنافسياتها.

الخاتمة العامة

ما تسمح به كل دراسة هو توضيح غموض ما أو إعطاء نتيجة، أو تكملة موضوع آخر، أو استنتاج شيء جديد يثري البحث العلمي، وهذا ما دفعنا لاختيارنا للمفهومين المهمين سياسة التوزيع وتنافسية المؤسسة.

وتتضح مكانة التوزيع بالاهتمام الذي أولته المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وعموما في العالم ككل، وحقيقة لا يمكن تجاهلها نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحسين تنافسية المؤسسة ومكانتها بالسوق.

يعتبر التوزيع المرآة العاكسة للنشاط ومكانة المؤسسة في السوق، ولقد برزت مجهودات المؤسسات في هذا العدد من خلال بعض الإجراءات التي تبنتها محاولة منها وضع سياسة منسقة مع الواقع الاقتصادي والمعاش الذي تسير إليه وكذا تحديد مسؤوليات الإشراف كل في عمله انطلاقا من تخصيص مجموعة من الإطارات في المجال الخاص وهدفها في ذلك تحديد مهام كل فرد للوصول إلى تحقيق الوعي العملي وصولا إلى وضع سياسة ناجعة وفعالة لتحقيق أهدافها التسويقية، والارتقاء بمكانة المؤسسة في السوق والحفاظ عليها، ولذلك تناولنا هذا الموضوع في ثلاثة فصول تطرقنا في الأول إلى سياسة التوزيع، وتناولنا في الفصل الثاني التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، بينما في الفصل الثالث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على ملبنة SAFILAIT، وفيما يلي ملخص لأهم ما ورد في البحث:

الفصل الأول يضم المتغير الأول من الدراسة وهو بعنوان سياسة التوزيع، حاولنا فيه التطرق لكل ما هو متعلق بالمفهوم النظري للتوزيع وقمنا بتوزيعها على مباحث ثلاث يتضمن كل منها مطلبين وكان تتابعها في هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول يتضمن مفاهيم حول التوزيع وقد وجاء فيه بعض تعاريف حول التوزيع، وتحديد أهميته وأهدافه، كما شمل مفهوم الوسيط وتحديد أنواعهم وأهمية التعامل معهم، أما المبحث الثاني في هذا الفصل فقد شمل مفهوم كل من قنوات وشبكات التوزيع، إضافة إلى تحديد أنواعها، أهميتها.

وقد ختمنا الفصل بالمبحث الثالث تحت عنوان استراتيجيات التوزيع وفيه حددنا مفهوم وأنواع كل من استراتيجيات تغطية السوق واستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.

وفيما يخص الفصل الثاني كان موضوعه العلاقة بين المتغيرين تحت عنوان التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، تطرقنا فيه إلى مفهوم كل من التنافسية والميزة التنافسية وهذا كان في المبحث الأول، أما المبحث الثاني كان مخصص لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وتقييمها حيث خصصنا المطلب الأول للقوى التنافسية الخمس لبورتر أما المطلب الثاني فقد خصصناه لسلسلة القيمة، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مفهوم

وأنواع الاستراتيجيات التنافسية، وختمنا الفصل الثاني بالمبحث الرابع تحت عنوان دور التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة.

بينما قمنا في الفصل الثالث بإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة وتحليل دور النشاط التوزيعي في تحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية، وارتأينا أن نتناول في المبحث الأول تقديم المؤسسة بشكل عام وعرض خط منتجاتها مع تحديد مهامها والتعرف على مختلف الإدارات والمصالح التابعة لها من خلال عرض الهيكل التنظيمي، وتطرقنا بعد ذلك إلى واقع التوزيع بالملبنة استنادا إلى مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التوزيع.

ثم انتقلنا إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض طريقة اختيار العينة وطبيعة الأشخاص المستجوبين، بعد ذلك قمنا بتحليل ومناقشة نتائج محاور الاستبيان كل متغير على حدة، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل اختبار الفرضيات وحوصلة نتائج الدراسة الميدانية.

ومن خلال معالجتنا لإشكالية هذا البحث وبعد اختبارنا للفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي سوف نحددها بعد تصنيفها إلى نتائج تم الوصول إليها من خلال الدراسة النظرية وأخرى من خلال الدراسة الميدانية، وبناء على تلك النتائج قمنا بوضع توصيات واقتراحات نرى بأنها تساهم في رفع أداء المؤسسة و تحسين تنافسيتها، و بعد ذلك قمنا بتحديد أهم الجوانب الجديرة بالمعالجة في البحوث المستقبلية و التي لم نتوسع فيها نظرا لحدود دارستنا و ذلك على شكل آفاق للبحث.

❖ نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تحديدها فيما يلي:

- يمثل التوزيع مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق الفعال للسلع والخدمات وبالتالي تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية بهدف توفير المنتجات (سلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي يرضى ويقبل بها الزبون.
- قنوات التوزيع هي مجموعة من المنظمات والأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية المرتبطة بعملية انسياب السلع والخدمات والمعلومات وضمان حركتها من المؤسسة المنتجة حتى المستهلك النهائي.

- أن التوزيع بقنواته ومختلف استراتيجياته إذا ما تم تنفيذه بشكل علمي صحيح وكفاء من قبل إدارة ذات خبرة عالية في مجال التوزيع سيساهم في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- في السنوات الأخيرة برزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقه، ولهذا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين.
- ولكي تظل المؤسسة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتحقق التميز، لابد لها من اعتماد استراتيجيات معينة للتنافس، وأكثرها شيوعا هي استراتيجيات القيادة في التكلفة والتميز بالإضافة إلى التركيز.
- ولكي تستطيع المؤسسة التغلب على المنافسين لابد لها من تحليل بيئتها الداخلية من خلال سلسلة القيمة، وأيضا الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمس.
- تساهم سياسة التوزيع بصفة عامة في تحسين أداء المؤسسة وترقية تنافسياتها وتحسينها، كما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في البيئة التنافسية الحادة.

❖ نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن ذكرها فيما يلي:

- لا يقتصر النشاط التوزيعي حسب المؤسسة المدروسة على وظيفة النقل وقنوات التوزيع بل يتجاوز ذلك ليشمل كل الوظائف ذات الصلة بالمفهوم التوزيعي.
- أهم أهداف النشاط التوزيعي بملبنة SAFILAIT هو توفير المنتجات للمستهلك وقت الطلب إضافة إلى عدة أهداف أخرى.
- لا تقتصر أهمية النشاط التوزيعي على توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك أو على ربط المؤسسة بالمستهلك بل تتجاوز ذلك إلى تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة وأيضا لإبلاغها برغبات المستهلك.
- يعتبر أداء النشاط التوزيعي بملبنة SAFILAIT جيد ومقبول.
- تعتبر المنافسة حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة.
- تعتبر التنافسية قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين.
- تعمل ملبنة SAFILAIT في بيئة تنافسية.

- تواجه ملبنة SAFILAIT أكثر من 3 منافسين في السوق.
- تعتبر ملبنة SAFILAIT مؤسسة تنافسية وتعتمد في تحديدها أساسا على الربحية والحصة السوقية.
- تعتبر تنافسية ملبنة SAFILAIT جيدة ومقبولة.
- يعتبر النشاط التوزيعي استراتيجيا لمبنة SAFILAIT لاعتباره سلاحا لمواجهة المنافسة والصمود أمامها.
- تعتبر الاستراتيجية التوزيعية المتبعة من قبل ملبنة SAFILAIT جيدة ومقبولة.
- هناك علاقة قوية وبنسبة عالية بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة.
- تساهم سياسة التوزيع المتبعة من طرف ملبنة SAFILAIT في تحسين تنافسيتها.

❖ نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دارستنا النظرية والميدانية إلى النتائج التالية التي مكنتنا من الحكم بالصحة أو البطلان على فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

تساهم سياسة التوزيع في تحسين تنافسية ملبنة SAFILAIT وتعتبر سلاحا لمواجهة المنافسة والصمود أمامها.

• الفرضيات الثانوية:

✓ لا يقتصر النشاط التوزيعي حسب المؤسسة المدروسة على وظيفة النقل وقنوات التوزيع بل يتجاوز ذلك ليشمل كل الوظائف ذات الصلة بالمفهوم التوزيعي، وأهم أهدافه بملبنة SAFILAIT هو توفير المنتجات للمستهلك وقت الطلب إضافة إلى عدة أهداف أخرى كما لا تقتصر أهمية النشاط التوزيعي على توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك أو على ربط المؤسسة بالمستهلك بل تتجاوز ذلك إلى تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى التي تقول: يعتبر النشاط التوزيعي الجسر الرابط بين المؤسسة وزبائنها، لما يحتويه من أنشطة حيوية، قنوات توزيع والتوزيع المادي والتي بدونها لا يمكن تنفيذ الأنشطة التسويقية وبالتالي أنشطة المؤسسة وأهدافها.

✓ حسب إجابات المستجوبين من موظفي ملبنة SAFILAIT فإنهم يعتبرون المنافسة حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة أما عن

التنافسية فهي قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تقول: المنافسة هي حالة مزاحمة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة، أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على مواجهة هذه المنافسة الحالية والمحتملة والتفوق عليها.

✓ يعتبر النشاط التوزيعي استراتيجيا بملبنة SAFILAIT لاعتباره سلاحا لمواجهة المنافسة والصمود أمامها، مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة: اختيار سياسة التوزيع المناسبة للمؤسسة يؤثر إيجابا على تنافسيتها ومكانتها بالسوق.

✓ تساهم سياسة التوزيع المتبعة من طرف ملبنة SAFILAIT في تحسين تنافسيتها، وهذا يعد تأكيد لصحة الفرضية الرابعة التي تقول: حسن اختيار سياسة التوزيع المناسبة لمؤسسة SAFILAIT وتنفيذها بشكل علمي صحيح وكفاء حتما سوف يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الاستجابة لمختلف ظروف السوق وتحسين تنافسيتها.

❖ توصيات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إعطاء التوصيات والاقتراحات التالية:
- على مسيري المؤسسات الاقتصادية أن يعوا كل الوعي بالدور الإيجابي الذي يلعبه النشاط التوزيعي في تحسين أدائها التنافسي وتقوية قدراتها على مواجهة المنافسة.
 - على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بالنشاط التوزيعي وتطويره من خلال استعمال الطرق الحديثة في الأنشطة التسويقية عموما.
 - الاستعانة بالدراسات الميدانية لخدمة المؤسسة لطلبة ذوي الاختصاصات التي منحتم لهم الفرصة في إثبات دراساتهم.

❖ عراقيل البحث:

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

- عدم فهم بعض الأفراد بالمؤسسة لمفهوم النشاط التوزيعي بدقة بحكم مستواهم مما استوجب علينا الشرح التفصيلي للموضوع في كل مرة.
- نقص الدراسات السابقة عن المفهومين معا.
- صعوبة تجاوب المؤسسة في إعطاء المعلومات الكافية.

❖ آفاق البحث:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع وجدنا مجموعة من المتغيرات الجديدة بالبحث والتحليل إلا أننا لم نتوسع فيها كونها تخرج عن حدود دراستنا، ولذلك فهي تعتبر آفاق لدراستنا هذه ومجالات مفتوحة للبحوث المستقبلية، ويمكن ذكر هذه الآفاق على شكل عناوين فيما يلي:

- كيفية تحسين علاقات وروابط المؤسسة مع الممولين.
 - أهمية النشاط التسويقي في دعم تنافسية المؤسسة.
 - أثر التسويق الشرائي على اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية.
 - دور التكنولوجيا في خلق الأفضلية التنافسية للمؤسسة.
- وفي أخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ننفي قصورا في جهدنا، غير أننا نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في معالجة هذا الموضوع وفي محاولة دراسته ميدانيا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق اقتصادية، القاهرة، 2001.
2. حميد الطائي وآخرون، الأسس العملية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. عثمان ردينة ومحمود الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
4. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة ومصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003.
5. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
7. محمد عبد العال صالح، موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد، مداخلة ضمن المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، 2005.
8. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
9. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. محمود الصميدعي وعثمان ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
11. محمود الصميدعي، مبادئ التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
13. هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

المداخلات والمقتنيات:

1. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 11/09 مارس 2004.

2. عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 10-9 جامعة الشلف، 2010.

الأطروحات:

1. العروف حفيظة، استراتيجية التوزيع في مؤسسة إنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة الجزائر، 2011-2012.
2. خري عبد الناصر، دراسة النشاط التسويقي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Blumen W and David A, **Channels of distribution as merger market**, interpreting atoples and cordinal, Washington, USA, 2007.
2. Buell P, **Marketing management : astregetic planning approach**, MC graw, hill, New york, 3rd édition, London, 1997.
3. Casey M, **Gatway computers distribution channels, principles of internet market**, University of Nevada, Ress, 2003.
4. Gupta CB and Khanka Jij, **Entrepreneurship & Small Business Management**, Sultan Chand & Sons.
5. J.J.Lambin , R.chumpitaz ; ch. De moerloose, Marketing Stratégique et Opérationnelle : du Marketing a L'Orientation Marché, 6eme édition (Paris : dunod, 2006).
6. Jean-Jaques L, **le marketing stratégique**, 4e édition, édition international, Paris, 1998
7. Jean-Pierre O, **Stratégie d'entreprise et la politique industrielle dans la nouvelle économie mondiale**, édition armand colin, Paris, France, 1999.
8. Kotler P and Armistrong G, **Principles of marketing**, prentice hall, Nj, USA, 2004.
9. Kotler P, **Marketing management Analysis planning**, implementation and control. Prentic-Hall, 2004.
10. Marc V, **Marketing : l'essentiel pour comprendre**, décider et agir, Deboeck, France, 2006.
11. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1999.

12. Porter M, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter-Editions, Paris, 1993.
13. Porter M, **The competitive Advantage of Nations**, the Macmillan press, 1991.
14. Proctor T, **Marketing management integration theory and practice**, international thomason, press, London, New york.
15. Percerou R. entreprise, **Gestion et compétitivité**, économica, Paris, 1984.
16. Stanston W, **Fundamentals of marketing**, MC graw,Hill, 8th édition, 1994.
17. Ulrich and Lake, **Organizational capability : competing from the inside out**, 1st édition, 1991.

🔗 **الانترنت:**

1. www.consumerpsychologist.com.

الملاحق



مدرسة الدراسات العليا التجارية

تخصص: التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد.

سيدي المحترم تحية طيبة، وبعد: في إطار إعدادي لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد، أتشرف بتقديم هذا الدليل الذي يضم عددا من الأسئلة تهدف الى جمع معلومات حول موضوعنا: دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة.

السؤال الأول:

ماهي طرق التوزيع المتبعة بملبنة SAFILAIT (نرجو منكم الإجابة بالتفصيل)؟

السؤال الثاني:

هل يمكنكم تحديد شكل وأنواع قنوات التوزيع المعتمدة بملبنة SAFILAIT؟

السؤال الثالث:

هناك عدة استراتيجيات في التوزيع، فماهي الاستراتيجية التوزيعية التي تتبناها

مؤسستكم؟

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم



مدرسة الدراسات العليا التجارية

تخصص: التوزيع وإدارة سلسلة الإمداد.

الاستبيان

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم.

نحن نقوم بدراسة ميدانية تخص مذكرتنا التي ناقش فيها دور سياسة التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة، استكمالاً لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة سلسلة الإمدادات والتوزيع.

ونأمل من سيادتكم التعاون معنا من خلال تعبئة هذا الاستبيان وهذا يعتبر مساهمة منكم في انجاز هذه الدراسة التي تعتبر مشاركة في ترقية ثقافة البحث العلمي.

نرجو من سيادتكم الموقرة بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، بوضع علامة (X) في الإطار المحدد للإجابة الصحيحة.

شكروا على حسن تعاونكم

المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة

من 25 إلى 35 سنة

من 35 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: ثانوي

جامعي

دراسات عليا

سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الوظيفة: إطار

موظف

المحور الأول: النشاط التوزيعي ومكانته في المؤسسة

1. حسب رأيكم النشاط التوزيعي هو:

- قنوات التوزيع وظيفة الخزن
 وظيفة النقل وظيفة المناولة
 كل ما سبق ذكره

2. حسب رأيكم ماهي أهداف النشاط التوزيع في مؤسساتكم؟

- توفير المنتجات للمستهلك وقت الطلب
 الاحتفاظ بمستوى مخزون جيد لمجارات التغيرات
 مجابهة المنافسة والصمود أمامها
 تحسين حصة السوق
 أهداف أخرى (أذكرها):

3. ما أهمية النشاط التوزيعي في مؤسساتكم؟

- تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة
 ربط المؤسسة بالمستهلكين
 إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم
 توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك
 كل ما سبق ذكره

4. ما تقييمكم لأداء النشاط التوزيعي بمؤسساتكم:

- سيء جدا سيء مقبول جيد جيد جدا

المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

5. حسب رأيكم مفهوم المنافسة هو:

- قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين
 حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة

6. حسب رأيكم مفهوم التنافسية هو:

- قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين
 حالة المزاحمة بين المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة

7. هل تواجه مؤسستكم منافسة في السوق؟

- نعم لا

إذا أجبت بنعم: كم عدد المؤسسات المنافسة لمؤسستكم؟

- 1 3
 2 أكثر من 3

8. هل تعتبر مؤسستكم مؤسسة تنافسية؟

- نعم لا

إذا أجبت نعم: على ماذا اعتمدتم في تحديد إجابتك؟

- الربحية التكلفة
 الحصة السوقية الانتاجية

9. ما هو تقييمكم لمستوى تنافسية مؤسستكم؟

- ضعيف جدا ضعيف مقبول جيد جيد جدا

المحور الثالث: علاقة النشاط التوزيعي بتنافسية المؤسسة

10. هل يعتبر النشاط التوزيعي نشاط استراتيجي في مؤسستكم؟

نعم لا

11. ما تقييمكم للاستراتيجية التوزيعية المتبعة من قبل مؤسستكم؟

سيئة جدا سيئة مقبولة جيدة جيدة جدا

12. هل تعتقدون أن هناك علاقة بين النشاط التوزيعي وتنافسية المؤسسة؟

نعم لا

13. من خلال جميع إجاباتكم السابقة هل ترون أن سياسة التوزيع تساهم في تحسين

تنافسية مؤسستكم؟

نعم لا

14. حسب رأيكم، ما مدى مساهمة التوزيع في تحسين تنافسية مؤسستكم؟

.....

شكراً جزيلاً على حسن تعاونكم

المحتوى العام

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس
أ-ث	المقدمة العامة.
01	الفصل الأول: سياسة التوزيع.
02	مقدمة الفصل.
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتوزيع.
03	المطلب الأول: تعريف التوزيع وتحديد وظائفه وأهميته.
03	أولاً: تعريف التوزيع.
04	ثانياً: وظائف التوزيع.
05	ثالثاً: أهداف التوزيع.
06	المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للوسطاء وأهمية التعامل مهم.
06	أولاً: مفهوم الوسطاء.
07	ثانياً: أنواع الوسطاء.
08	ثالثاً: مبررات توظيف الوسطاء.
10	المبحث الثاني: قنوات وشبكات التوزيع.
10	المطلب الأول: قنوات التوزيع
10	أولاً: مفهوم قنوات التوزيع.
11	ثانياً: هيكلية قنوات التوزيع.
12	ثالثاً: أهمية وأهداف قنوات التوزيع.
14	رابعاً: أنواع قنوات التوزيع.

21	خامسا: العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية.
23	المطلب الثاني: شبكات التوزيع.
23	أولا: مفهوم شبكة التوزيع.
23	ثانيا: أنواع الشبكات التوزيعية.
26	المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع.
26	المطلب الأول: استراتيجيات تغطية السوق.
28	المطلب الثاني: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.
31	خاتمة الفصل.
32	الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع.
33	مقدمة الفصل.
34	المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة.
34	المطلب الأول: مفهوم التنافسية.
34	أولا: تعريف التنافسية.
35	ثانيا: ضبط مصطلح التنافسية.
36	ثالثا: معايير التنافسية.
36	رابعا: أنواع التنافسية.
37	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.
37	أولا: تعريف الميزة التنافسية.
38	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.
43	المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية وتقييمها.
43	المطلب الأول: القوى التنافسية.
44	أولا: شدة التنافسية في الصناعة.
44	ثانيا: تهديد دخول منافسين جدد.
44	ثالثا: القوى التفاوضية للمجهزين.
45	رابعا: القوى التفاوضية للمشتريين.
45	خامسا: تهديد المنتجات البديلة.
46	المطلب الثاني: سلسلة القيمة.
47	أولا: الأنشطة الأساسية أو الأولية.
48	ثانيا: الأنشطة الساندة.

49	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.
49	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجيات التنافسية.
50	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.
50	أولاً: استراتيجية قيادة الكلفة.
52	ثانياً: استراتيجية التميز.
53	ثالثاً: استراتيجية التركيز.
54	المبحث الرابع: دور التوزيع في دعم تنافسية المؤسسة.
54	أولاً: دور التوزيع في استراتيجية التكلفة.
56	ثانياً: دور التوزيع في استراتيجية التميز.
57	ثالثاً: دور التوزيع في استراتيجية التركيز.
58	خاتمة الفصل.
60	الفصل الثالث: أثر سياسة التوزيع على تنافسية مؤسسة SAFILAIT.
60	مقدمة الفصل.
61	المبحث الأول: التعريف بملبنة SAFILAIT.
61	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.
61	أولاً: تعريف ملبنة SAFILAIT.
62	ثانياً: التعريف بخط منتجات الملبنة.
62	ثالثاً: مهام وأهداف ملبنة SAFILAIT.
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة SAFILAIT.
65	أولاً: المدير العام.
65	ثانياً: نائب المدير.
65	ثالثاً: الأمانة العامة.
65	رابعاً: إدارة الإنتاج.
66	خامساً: إدارة المحاسبة والمالية.
66	سادساً: إدارة المراقبة والنوعية.
67	سابعاً: الإدارة التجارية.
69	المبحث الثاني: واقع التوزيع بملبنة SAFILAIT.
69	المطلب الأول: واقع التوزيع بملبنة SAFILAIT.
69	أولاً: التوزيع لتجار التجزئة.

69	ثانيا: التوزيع لتجار الجملة.
70	المطلب الثاني: شكل ونوع قنوات التوزيع المعتمدة بملبنة SAFILAIT.
70	أولا: شكل قنوات توزيع المؤسسة.
70	ثانيا: نوع وقنوات توزيع المؤسسة.
71	المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع المتبعة بملبنة SAFILAIT.
73	المبحث الثالث: دراسة ميدانية لملبنة SAFILAIT.
74	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
74	أولا: منهجية الدراسة.
74	ثانيا: حدود الدراسة.
75	ثالثا: طريقة اختيار العينة.
75	رابعا: عينة الدراسة.
75	خامسا: طبيعة الأشخاص المستجوبين.
75	سادسا: أداة الدراسة.
76	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل بيانات محاور الاستبيان.
76	أولا: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية.
82	ثانيا: تحليل ومناقشة بيانات محاور الاستبيان.
105	المطلب الثالث: حوصلة نتائج الاستبيان.
106	خاتمة الفصل.
107	الخاتمة العامة.
114	قائمة المراجع
118	الملاحق