

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة-القليعة-

مذكرة التخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: تسويق واتصال

الموضوع:

دور سياسة التوزيع في تحسين الميزة التنافسية
دراسة حالة: مؤسسة السويدي للكابلات عين الدفلى

تحت اشراف الاستاذ:

لحرش الطاهر

من اعداد الطالبة:

خنثيري اشواق

مكان التربص: مؤسسة السويدي للكابلات عين الدفلى
فترة التربص: من 2021/08/01 الى 2021/09/06.

السنة الجامعية: 2021/2020

اهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاه والسلام على حبيبنا المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم الحمد لله الذي وفقني لأبحث وأجد وأناضل كل هذه السنوات لأجني ثمرة جهدي وكفاحي ونجاحي.. وأخط بقلمي مذكرة تخرجي هذه، فأهديها الى كل عائلتي الكريمة التي ساندتني ولا تزال:

إلى أبي فلذة كبدي وروحي الذي ساندني في طيلة مشواري لأصعد به الى طريق النجاح وكان لي رفيق دربي..

إلى أمي الغالية التي تهون أمامها كل كلمات الشكر والتقدير على دعائها ونصائحها.. الى اخي محمد نور خاصة الذي كان لي السند القوي والعزوة والملجأ.. الى اختي سلمى وزوجها حمزة الذي هو بمثابة اخي وابنها الغالي خليل.. إلى جميع إخوتي و أخواتي..

إلى من جعلها الله اختا لي: "سمية" التي شاركت معي كل تفاصيل حياتي التي تقاسمت معي حلو الأيام ومرها، فرحها وفجعها..

إلى "ليليا، نورالهدى، ويسرى" رفيقات دربي حفظكم الله ووفقكم وأسعدكم أينما كنتم..

إلى جميع عائلتي بما فيها جدتي التي لطالما انارت طريقتي بدعائها وخالتي جميع اولادهم..

إلى روح جدتي الطاهرة الطيبة التي تمنيتها اليوم بجانبني فسكنت الثرى فحضرت عزائها قبل مذكرة تخرجي..-رحمة الله عليك وأسكنك فسيح جناته- إلى من سأفتقدهم...

إلى كل من عرفته في حياتي و بث في الأمل و ترك في قلبي أثرا جميلا...

قائمة المحتويات

المُلخص.....	1
مقدمة.....	أ-هـ
الفصل الاول: سياسة التوزيع	
المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتوزيع.....	3
المطلب الاول: مفهوم التوزيع نشاته وتطوره.....	3
اولا:نشاته وتطوره:.....	3
ثانيا: مفهوم التوزيع:.....	3
المطلب الثاني: اهداف ووظائف التوزيع.....	4
اولا: أهداف التوزيع.....	4
ثانيا: وظائف التوزيع.....	5
المطلب الثالث: أهمية التوزيع وسياساته.....	6
اولا: أهمية التوزيع.....	6
ثانيا: سياسات التوزيع.....	8
المبحث الثاني: قنوات التوزيع	
المطلب الاول: مفهوم قنوات التوزيع واهميتها.....	11
اولا: مفهوم قنوات التوزيع.....	11
ثانيا: أهمية قنوات التوزيع.....	13
المطلب الثاني: اهداف وأنواع قنوات التوزيع.....	14
اولا: اهداف قنوات التوزيع.....	14
ثانيا: أنواع قنوات التوزيع.....	15
المطلب الثالث: محددات اختيار قنوات التوزيع والعوامل المؤثرة فيها.....	21
المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع	
المطلب الاول:تعريف استراتيجية التوزيع ومزاياها:.....	23
اولا: تعريف استراتيجية التوزيع.....	23
ثانيا: مزايا استراتيجية لتوزيع.....	23
المطلب الثاني: استراتيجيات تغطية السوق.....	24
اولا: استراتيجية التوزيع الشامل:.....	24
ثانيا: استراتيجية التوزيع الانتقائي.....	25
ثالثا: التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين (المستقل).....	26
المطلب الثالث: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.....	27

قائمة المحتويات

27	اولا:استراتيجية الدفع:
28	ثانيا: إستراتيجية الجذب
30	الخاتمة:
Error! Bookmark not defined.	الفصل الثاني: الميزة التنافسية.
33	المبحث الاول: مفاهيم حول الميزة التنافسية
33	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية واهدافها
34	ثانيا: اهداف الميزة التنافسية.
35	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية واهميتها.
35	اولا: خصائص الميزة التنافسية:
35	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية:
35	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:
36	أولا: ميزة التكلفة الأقل
37	ثانيا: ميزة التميز
39	المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
39	المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها:
39	اولا: مصادر الميزة التنافسية:
42	ثانيا: محددات الميزة التنافسية:
44	المطلب لثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية واسسها العامة
44	اولا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:
45	ثانيا: أسس العامة للميزة التنافسية:
48	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ودور التوزيع بتحسينها
48	المطلب الاول : الركائز الأساسية للتنافسية
48	ثانيا: التنافسية التجارية
49	ثالثا: التنافسية التقنية
49	رابعا: التنافسية التنظيمية والتسييرية:
49	المطلبالثاني :استراتيجية التنافس وفق بورتر:
50	استراتيجية قيادة التكلفة
51	استراتيجية التمايز:
53	استراتيجية التركيز:
55	المطلب الثالث: دور التوزيع في تحسين الميزة التنافسية

قائمة المحتويات

55	أولاً: دور التوزيع في استراتيجية التكلفة
56	ثانياً: دور التوزيع في استراتيجية التميز
58	الخاتمة:
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
60	تمهيد
61	المبحث الأول: نظرة عامة على الشركة وتقديمها
61	المطلب الأول : نشأة الشركة
61	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة ومنتجاتها
61	أولاً: التعريف بالمؤسسة
63	ثانياً: منتجات الشركة
63	المطلب الثاني : اهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي
63	أولاً: أهداف مؤسسة السويدي كابل
64	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات
67	المبحث الثاني: مكانة التوزيع بالمؤسسة
67	المطلب الأول: واقع التوزيع بالمؤسسة وأهميته:
67	أولاً: واقع التوزيع بالمؤسسة
68	ثانياً: أهمية التوزيع لشركة السويدي:
68	المطلب الثاني: شكل وأنواع قنوات التوزيع المعتمدة
68	أولاً: شكل قنوات التوزيع المعتمدة
68	ثانياً: نوع قنوات التوزيع المعتمدة
69	المطلب الثالث: استراتيجية لتوزيع المتبعة في مؤسسة السويدي للكابلات
71	المبحث الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة
71	المطلب الأول: تحليل الكفاءات البشرية لشركة السويدي
77	المطلب الثاني: تحليل مبيعات وقنوات المؤسسة
82	المطلب الثالث: الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها
87	خاتمة
88	الخاتمة العامة
94	المراجع
99	الملاحق

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مكونات قنوات التوزيع	01
15	القناة التوزيعية بين المنتج والمستهلك	02
17	انواع قنوات التوزيع	03
18	قنوات التوزيع المباشرة	04
19	قنوات التوزيع غير المباشرة	05
20	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	06
21	قنوات توزيع السلع الصناعية	07
22	قنوات التوزيع المباشرة للخدمات	08
23	قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات	09
30	استراتيجية الدفع	10
31	استراتيجية الجذب.	11
44	مصادر الميزة التنافسية	12
45	النموذج الماسي ل بورتر	13
48	الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية	14
52	الاستراتيجيات العامة للتنافس	15
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي	16
73	انواع قنوات التوزيع للمؤسسة	17
76	دائرة نسبية تمثل جنس العاملين	18
77	دائرة نسبية تمثل سن العاملين	19
78	دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي	20
79	دائرة نسبية تمثل عدد سنوات الخبرة	21
80	دائرة نسبية تمثل المناصب المشغولة	22
81	رقم أعمال شركة السويدي للكابلات	23
82	منحى بياني يمثل التغيرات لرقم الاعمال	24
88	الحصة السوقية للمؤسسات المنافسة	25

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مزايا و عيوب القناة التوزيعية المباشرة	18
02	مزايا و عيوب استراتيجية التوزيع المكثف	27
03	مزايا و عيوب استراتيجية التوزيع الانتقائي	28
04	مزايا و عيوب استراتيجية التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين (المستقل)	29
05	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	36
06	متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس	57
07	تقسيم العاملين حسب الجنس	75
08	سن العاملين بمؤسسة السويدي	76
09	العاملين وفق المستوى التعليمي	78
10	سنوات الخبرة المهنية للعاملين في المؤسسة	79
11	يمثل المناصب المشغولة	80
12	الاعمال للمؤسسة في اخر ثلاث سنوات	82
13	مجال تغطية المؤسسة	83
14	انواع الشاحنات المستعملة في التسليم	84
15	السياسات التوزيعية المتبعة للمؤسسة	85
16	تطور مبيعات المؤسسة لسنتي 2019 و 2020	86
17	مقارنة بين الحصص السوقية و منافسيها	87
18	المؤسسات المنافسة الكبرى	88
19	مقارنة بين السياسات التوزيعية لأكبر الشركات المتنافسة	89

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور التوزيع في تحسين الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة السويدي للكابلات بإعتباره ركن اساسي من اركان المزيج التسويقي. ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا ان النشاط التوزيعي من احد اهم الوظائف في مجال التسويق، اذ يتضمن مجموعة من الاساليب لإختيار قنوات التوزيع و متابعتها و تقييم ادائها و الاستفادة منها بفضل مجموعة من الانظمة الحديثة والتقنيات المتقدمة و بفضل الادارة المتخصصة و خبرائها. حيث اصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية تسعى كل مؤسسة لبلوغها وتحقيقها خاصة الاقتصادية لكي تضمن بقائها واستمراريتها في السوق وزيادة الحصة السوقية لها. وقد تمت معالجة هذا الموضوع بإستعمال مجموعة من ادوات والبرامج excel لتحليل البيانات المأخوذة من المؤسسة ودراستها حيث توصلنا الى مدى اهمية سياسة التوزيع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

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

Résumé:

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de la distribution dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel au niveau de la SewedyCableCorporation en tant que pilier clé du marketing mix.

Grâce à cette étude, nous avons constaté que l'activité de distribution est l'une des fonctions les plus importantes dans le domaine du marketing, car elle comprend une gamme de méthodes pour choisir les canaux de distribution et suivre et évaluer leurs performances et en tirer profit grâce à une gamme de systèmes modernes et de technologies avancées et grâce à une gestion spécialisée et à des experts.

L'avantage concurrentiel est devenu un impératif que chaque institution cherche à atteindre, en particulier économiquement, afin d'assurer sa survie et sa continuité sur le marché et d'augmenter sa part de marché.

Ce sujet a été abordé à l'aide d'une gamme d'outils et de programmes Excel pour analyser et étudier les données de l'organisation, où nous avons atteint l'importance de la politique de distribution dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Mots-clés : Distribution, politique de distribution, canaux de distribution, stratégie de distribution, avantage concurrentiel, concurrence.

مقدمة

في ظل تطور الانسان وتطور بيئته والظروف الاجتماعية والاقتصادية يسعى التسويق دائما الى اشباع حاجيات المستهلكين ورغباتهم والكشف عنها والمحاولة للبحث عن الطرق الكفيلة من خلال عناصر المزيج التسويقي الاربعة: المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع. ويعتبر التوزيع حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي (موزعين، موردين ومستهلكين). حيث شهد العالم تطورات هامة من بينها تفتح الاسواق والتوجه الى تحرير التجارة، مما ادى الى تطور تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، النقل وشدة المنافسة. اضافة الى الانتشار الجغرافي للاسواق التي تتوزع على نقاط جغرافية واسعة مما يجعل هذا التباعد الى وضع مجهود بالغ من اجل اوصول المنتجات ووضع نظام توزيعي فعال بين نقطة الانتاج (المؤسسة) الى نقاط الاستهلاك (مستهلك نهائي او مستهلك صناعي) والذي بدوره يكون قادر على تحقيق النجاح للمؤسسة وتحسين تنافسيته.

وبهذا نرى ان التوزيع نشاطا ليس محصورا فقط بإيرادات التسويق او المخازن انما يمتد ليشمل عملية توصيل وتوزيع المواد التي تدخل في عملية التصنيع لسلع اخرى، كما ان له اهمية بالغة وكبيرة في توصيل وتوفير المنتجات والخدمات وتجعلها متاحة للمستهلكين يختلف الوسائل والاستراتيجيات لاشباع حاجياتهم في الاسواق المستهدفة. كما ينظر اليه اليوم اكثر من اي وقت مضى لانه يقوم بإعداده الى القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجد و حضور منتجاتها مقارنة بالمنافسين.

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

2- الاشكالية العامة

بناءا على ما سبق ذكره يمكننا طرح الاشكالية الرئيسية الاتية:

ما مدى مساهمة سياسة التوزيع في اكتساب الميزة التنافسية ؟

3- الاسئلة الفرعية

ومن هذه الاشكالية تمحورت التساؤلات الفرعية الاتية:

❖ ما مفهوم التوزيع و ما هي اهدافه و مكانته في المؤسسة و ما مفهوم القناة التوزيعية ؟

❖ ماذا يقصد بالميزة التنافسية و ماهي دعائمها ومحددتها ؟

❖ ما هو واقع التوزيع في مؤسسة السويدي للكابلات و ماهي اشكال قنوات التوزيع بها ؟

❖ ما مدى تأثير التوزيع على مؤسسة السويدي للكابلات في مواجهة منافسيها و تحقيق الميزة التنافسية لها ؟

4-فرضيات البحث:

ا- الفرضية الرئيسية : يعتبر النشاط التوزيعي اداة الربط بين المؤسسة و المستهلك من اجل تنفيذ الانشطة التسويقية و بالتالي نشاط المؤسسة و اهدافها مما يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية.

ب-الفرضيات الفرعية:

❖ التوزيع هو الجسر الرابط بين المؤسسة و زبائنها و الهدف منه هو تحقيق رغبات حاجات و حاجات المستهلكين بصفة دائمة و فعال.

❖ الميزة التنافسية هي مواجهة المنافسة و قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين.

❖ تتبع مؤسسة السويدي للكابلات سياسة معينة للتوزيع حيث يتوجب عليها اختيار قنوات التوزيع المناسبة و مندبي قادرين على ذلك.

❖ من اجل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تحسن مؤسسة السويدي للكابلات لاختيار سياسة التوزيع المناسبة و تنفيذها بشكل علمي و صحيح لجعلها قادرة للاستجابة لمختلف ظروف السوق.

5- اهمية البحث:

❖ يمكن أن يساهم هذا البحث في التحسيس بأهمية النشاط التوزيعي و حسن تسييره كأداة مساهمة لتحقيق التفوق و التميز

❖ تعتبر التنافسية اداة هامة لمواجهة مختلف تحديات السوق كما انها اصبحت محور اهتمام معظم المؤسسات.

6- اسباب اختيار الموضوع:

اسباب موضوعية

❖ معرفة اهمية التوزيع و دوره في المؤسسة الاقتصادية و قدرته على تحقيق الاهداف التسويقية.

❖ انفتاح الاسواق الجزائرية و دخول المؤسسات الاجنبية و بروز منافسة شديدة.

❖ التحديات الذي تفرضها التوزيع الذي توفرها للمؤسسات من اجل دعم قدرتها التنافسية و ضمان استمراريتها.

اسباب ذاتية:

❖ الميول الشخصي لموضوع التوزيع و التعلق به و الرغبة الشخصية في معالجته

❖ تماشي الموضوع مع تخصصي حيث يعتبر التوزيع حلقة اساسية في التسويق

❖ المساهمة في اثراء مكتبتنا بمرجع اضافي في مجال التوزيع.

7- اهداف البحث:

❖ ابراز اهمية التوزيع و اهممفاهيميه و الالمام بمفهومية التنافسية

❖ محاولة الوصول الى استراتيجية توزيعية من اجل تحقيق اكبر ربح بالتأثير على

المستهلكين في شراء المنتجات

❖ تسليط الضوء على دور التوزيع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

8- الطريقة المنهجية:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة، أما بالنسبة

لأدوات البحثفيعتمد على:

-فيما يتعلق بالجانب النظري :يتم جمع المعلومات والبيانات بالاطلاع على مختلف المؤلفات

والدوريات و الكتب العربية و الاجنبيةوالأبحاث العربية والأجنبية، إضافة إلى دخول مواقع

على شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع.

-فيما يتعلق بالجانب التطبيقي :وذلك جراء المقابلات الشخصية مع مختلف إطارات

المؤسسة المستقبلية لجمع البياناتوالمعلومات التي تساهم في إثراء الموضوع مع اطارات

مؤسسة السويدي لمعرفة استراتيجيةالتوزيع التي تستعملها لتحقيق الميزة التنافسية و الملاحظة

المباشرة من خلال تواجدنا في المؤسسة الذي سمحت لنا بالخروج بالعديد من التوضيحات

والمعلومات فيما يخص موضوع الدراسة.

كما لجأنا لاستخدام بعض البرمجيات مثل الإكسل Excel بهدف التحليل الجيد للمعطيات

وتبسيطه.

9- الخطة للبحث

من أجل تبسيط إشكالية الدراسة ومحاولة إحاطة الموضوع بجميع جوانبه، ارتأينا أننقسم بحثنا

هذا إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الاول: سياسة التوزيع

قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، الأول عبارة عن مدخل في التوزيع، من حيث المفهوم والأبعاد وسياساته، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى مختلف القنوات التوزيعية ومحدداتها، أما في المبحث الثالث إلى استراتيجيات التوزيع.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

هذا الفصل خصصناه لكل ما يتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة، المبحث الأول قمنا بالتطرق لماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لمصادر و محددات و معايير الحكم عليها، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه لاستراتيجيات التنافسية و دور التوزيع في تحسينها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

وهو الفصل التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة شركة السويدي للكابلات، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة. أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفة التوزيع في المؤسسة. في الأخير وفي المبحث الثالث قمنا فيه بتحليل مبيعات الشركة والحصص السوقية لها مقارنة بمنافسيها ثم قمنا بتبيان مدى أهمية سياسة التوزيع في تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الأول

تمهيد:

مع التطور الذي شهده العالم في البداية القرن 19 من الميلاد خاصة في المجال التكنولوجي على كفاءة المنشآت الصناعية في إشباع الحاجات الإنسانية من خلال زيادة قدرتها على رفع طاقتها الإنتاجية، مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج بشكل كبير بحيث فاق حاجات السوق. وبهذا وجدت اهتمام المشروعات على تركيز اهتمامها في كيفية تصريف منتجاتها والبحث عن إمكانية فتح أسواق جديدة داخلية وخارجية من أجل توزيع الإنتاج الفائض. ومن هنا بدأ الاهتمام بالتوزيع كأداة أساسية لتصريف منتجات المؤسسات وإيصالها للمستهلك النهائي بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق وأحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب السلعة، السع، والترويج ويمثل حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك التي تسمح له بتدفق السلع والخدمات ووضعها بالمكان المناسب والوقت المناسب.

حيث ان التوزيع يبدأ من المؤسسة و يعود اليها من خلال منشآت التوزيع الموجودة بالسوق، من اجل التخطيط المناسب لاختيار قنوات توزيعها، وتسييره بالشكل الذي يزيد في فاعليته وكفائته في السوق.

وعلى هذا الاساس فإن دراستنا في هذا الفصل ستقدم في ثلاث مباحث وهي :

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتوزيع

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع

المبحث الأول: الأطار المفاهيمي للتوزيع

يعتبر التوزيع من أهم أحد الوظائف الحيوية لإدارة التسويق، وذلك بفضل إتاحة المنتجات للمستهلك باستعمال بعض السياسات والإستراتيجيات. فلقد اهتم الباحثون والمتخصصون بها حيث تم إعطائها أهمية كبيرة لتحديد تعريف مخصص لها. وسوف نتناول في هذا المبحث:

المطلب الأول: مفهوم التوزيع، نشأته وتطوره

المطلب الثاني: أهداف وظائف التوزيع

المطلب الثالث: أهمية التوزيع وسياساته.

المطلب الأول: مفهوم التوزيع نشأته وتطوره

أولاً: نشأته و تطوره:

مرت وظيفة التوزيع بعدة مراحل حيث كانت نشأتها كنشأة الوظائف الأخرى من تمويل شراء واستهلاك، والتي يرجع أصلها إلى عملية التبادل، أي ما نسميه بمرحلة اقتصاد الكفاف والاكتفاء الذاتي، إذ لم يبرز آنذاك سوى نشاطين: الإنتاج، والاستهلاك وذلك إشباعاً لحاجيات ورغبات الفرد. ومع ظهور الحاجة، و تعددها، و تنوع الاستهلاك، و زيادة تقسيم العمل و تخصصه وتطور المجتمعات أخذ التبادل شكلاً آخر مستعملاً في ذلك النقود كوسيلة له، مما شجع على تطوير الزراعة التي بدأت تنتج من أجل البيع (الإنتاج من أجل التبادل)، فكثر وبرزت العمليات التجارية.¹ ورغم أنه في هذه المرحلة لم تكن هناك حاجة فعلية لسياسة توزيع فعالة، فالإنتاج آنذاك كان محدوداً بمحدودية الطلب، والإمكانيات الإنتاجية، إلا أن الصناعية الكبيرة التي شهدتها الفترة ما بعد الثورة الصناعية، وما ترتب عليها من الاتساع في التخصص والإنتاج الكبير، ما أدى إلى الاهتمام أكثر بالتوزيع والذي صار ضرورة أساسية لتصريف السلع التي باتت تفوق الطلب ومن ثم أصبح من الضرورة الملحة إيجاد أسواق لإستعاب هذا الكم من الإنتاج الهائل ضماناً لاستمرارية الإنتاج بوتائره العالية، فغدت عملية تحقيق المنتوجات تتم في مناطق البيع (كالسوق والمتاجر) وبصورة غير مباشرة عن طريق شبكات التوزيع التي تعمل على ربط المنتجين بالمستهلكين بمجموعة من العمليات التوزيعية، والتي تهدف إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف مما يمكن المستهلك من اقتناء حاجاته المادية، ورغباته في ظل الظروف الملائمة وبأقل جهد و تكلفة ممكنة، ونظراً لأهمية التوزيع في المجال التسويقي، فإنها كانت ولا تزال محل دراسة واسعة من طرف رجال الاقتصاد والتجارة ومختلف الباحثين.

ثانياً: مفهوم التوزيع:

من بين أهم التعاريف له نجد:

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

1- عرف (KOTLER) التوزيع على انه: مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة سنوات وليس من السهل تغييره وان 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- أما (PROCTOR) فيعرف التوزيع على انه يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع الذي يضمن النقل وإدارة المخازن.²

3- 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.³

4- 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.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التوزيع هو تلك العملية التي تعنى بصرف أو نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى أماكن إستهلاك هو ذلك في المكان الذي يريده المستهلك، و في الوقت الذي يرغب فيه قصد تحقيق المنفعة وإتباع الرغبة للمستهلكين، فليس يكفي أن يكون المنتج ذو جودة عالية، وسعر مناسب، ومرفوق بترويج لائق ما لم يكن متوافرا بالحجم اللازم في المكان الذي يريده المستهلك، والوقت كذلك.

المطلب الثاني: اهداف و وظائف التوزيع

اولا: اهداف التوزيع

يمكن إيجازها فيما يلي⁵:

• توفير المنتجات (سلع وخدمات) في وقت حدوث الطلب عليها وفي أماكن الطلب وبالأسعار والنوعيات المطلوبة.

• تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية وذلك من خلال تجهير المستهلكين بالكميات المطلوبة من

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

²Marc V, **Marketing : l'essentiel pour comprendre**, décider et agir, Deboeck, France, 2006, P 384.

محمود الصميدعي، **مبادئ التسويق**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 107.³

⁴Marc V, **Marketing : l'essentiel pour comprendre**, décider et agir, Deboeck, France, 2006, P 384.

⁵محمود الصميدعي وعثمان ردينة، **الأساليب الكمية في التسويق**، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 151.

²هاني حامد الضمور، - **طرق التوزيع** دار النشر وائل عمان، الأردن، 2002، ص 232.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

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، وبالتالي 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.

•إدامة الصلة بين المؤسسة ومستهلكيها من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر الذي يمثل تغذية عكسية يخدم في تعديل مختلف الأنشطة التسويقية لها.

•الاحتفاظ بمستوى مخزون جيد وذلك لمجريات التغيرات التي قد تحدث بالطلب على 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.

•مجاهاة المنافسة والصمود امامها.

•المحافظة على الحصة السوقية من خلال تهيئة المنتجات في كل الظروف و في كل الاسواق.²

ثانيا: وظائف التوزيع

للتوزيع عدة وظائف او عمليات جد ضرورية ومهمة لنقل المنتوجات. ونظرا لاتساع النشاط التوزيعي اختلف الباحثين من حيث الاهمية و نوع السلعة الى اخر. تتمثل في:

1- البحث عن الزبائن: يقصد به وضع التوزيع في اطار منظم بالبيع اي ان المستهلك يجد ما يريد في الوقت والمكان المناسب، يعتبر الموزع و المسؤول بالبحث عن الزبائن وليس على المنتج اذ كان لا يقوم بعملية التوزيع.

2- وظائف النقل: يساعد النقل على تحقيق المنفعة المكانية للسلع بواسطة عدة وسائل معتمدة. والتي تتمثل في:

• النقل البري: السيارات، القطارات(السكك الحديدية)، الشاحنات... الخ

• النقل الجوي: الطائرات الصواريخ ... الخ

• النقل المائي: الباخرات... الخ

• هذه اضافة الى الانابيب لنقل السوائل والغازات.

وتكون هذه الوسائل ملك المؤسسة. وحالة عدة امتلاكها تقوم باستاجارها، و يتم اختيارها بفضل عدة عوامل اهمها:

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

طبيعة السلع: تحدد حسب حجم السلعة و مكوناتها.

الوقت اللازم لنقل المنتجات: فهناك طلبات تتسم بطابع السرعة، و بعضها لا.

ثمن السلعة: هناك وسائل سريعة ومضمونة وتتوفر على درجة كبيرة من الامان تكون افضل في حالة ما اردنا نقل سلع ذات قيمة عالية و ثمنها مرتفع كالذهب و المجوهرات و الالات الالكترونية بشرط استلامها في وقت و مكانها المحدد.

امكانيات المشروع المادية للمؤسسة: هذا يعتمد على امكانيات المؤسسة المادية حيث تلجا كل مؤسسة لاختيار الوسيلة المناسبة و التي تناسب قدرتها المالية.

هناك عدة عوامل اخرى اضافة الى ما تم ذكره تتيح للمؤسسة فرص اختيار وسائل نقل مثل: التكلفة، قدرة الاستعانة بالوسيلة.... الخ

3- **وظيفة التخزين:** التخزين هو الوظيفة التسويقية للاحتفاظ بالمنتجات، وهو يؤكد على منفعة الوفرة¹

اذ يعمل التخزين على بتحقيق المنفعة الزمنية للسلع، وهذا بالمحافظة عليها لحين وقت الحاجة إليها، كما يعمل على صيانتها وحمايتها من الحوادث والأخطار التي من الممكن أن تتعرض لها.

4- **وظيفة الشراء:** فهي من وظائف التوزيع حيث تقوم بتسهيل البيع ، إذ أنه لا يتم تحويل الكميات المنتجة إلى كميات مباعة دون وظيفة الشراء.

5- **وظيفة البيع:** تعتبر ثاني وظيفة أساسية في التوزيع، فهي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لأن نجاحها على حصول هذه الأخيرة على السوق المناسب².

المطلب الثالث: اهمية التوزيع و سياساته

اولا: اهمية التوزيع

تهدف وظيفة التوزيع إلى حل التناقضات بين الحاجات والرغبات المتنوعة للاستهلاك والإنتاج، فالمستهلك يسعى دائما إلى تحصين نفسه حسب سلم حاجاته، بالكميات التي يحتاجها ويرغب فيها، وفي الوقت المناسب دون أن يكون مجبرا على تكوين مخازن يحد من قدرته المادية و المالية .

أما المنتج فهو ملزم بتصريف منتجاته من أجل استمرارية وتيرة الإنتاج بشكل منتظم ومتفاعل، وهنا يتجلى دور التوزيع في توفيق بين الطرفين بواسطة مختلف النشاطات :

• من خلال التوزيع يتم وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان و الزمان الذي يريده ويرغب فيه.

¹ E.Jereure Mc Carthly, William, D.Perrault, Jr « **Le Marketing une Approche Managériale** », economica, 8ème édition, Paris,1986, p455

² E.Jereure Mc Carthly, William, D.Perrault, Jr « **Le Marketing une Approche Managériale** », economica, 8ème édition, Paris,1986, p455

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

• التوزيع يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتوج والتي تساعد على تسويقه مباشرة (النقل، التخزين...الخ).

• تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتج إلى كميات صغيرة الحجم تكون في متناول المستهلك.

• إيصال المنتجات إلى غاية الأماكن البعيدة التي يقطنها المستهلك.

وتتجلى أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك:¹

ب-بالنسبة للمنتج: حيث أنه يسمح بتوفير المنتجات بصفة متواصلة خلال كامل السنة وذلك من خلال عملية التخزين والطلبات المسبقة، كما يسمح بانسياب منتجاته إلى عدة مناطق بالإضافة إلى أنه يساهم في عدم توقف عملية الإنتاج وكذلك التقليل من تكاليف التخزين. ويمكن التعبير عن أهمية التوزيع بالمنافع التي يحققها وهي :

أ-منافع اقتصادية واجتماعية: ويمكن التعبير عن أهمية التوزيع من خلال المنافع والتي تنقسم إلى أربعة منافع اقتصادية واجتماعية ويتحقق ثلاثة منها من خلال الوسطاء .

-المنفعة الزمانية: من خلال تخزين تجار التجزئة (الوسطاء) للمنتجات إلى غاية الحاجة إليها.

-المنفعة المكانية: عند نقل السلع والبضائع من مكان إنتاجها إلى أماكن بيعها لأن الوسيط هو الذي يتحمل مصاريف نقل هذه البضائع موفرا بذلك هذه المصاريف على المشتري والمستهلك النهائيين.

-المنفعة الإعلامية: إن الإشهار هو الوسيلة الناجحة للتعريف بالمنتجات لإقناع المستهلكين، وتتم معظم هذه المنفعة بفضل الوسطاء نظرا لقيامهم بفتح قنوات اتصال بين أطراف المبادلة في التسويق.

-المنفعة الشكلية: بالإضافة إلى ما سبق ذكره من منافع فقد أضاف الوسطاء هذه المنفعة الخاصة بتجارة التجزئة وذلك عند قيامهم ببيع سلع داخل أكياس أو القارورات الصغيرة التي تناسب العملاء.

II -منافع الخدمات المساعدة:

-خدمة التمويل: تعتمد بعض الأعمال التجارية على وظيفة التمويل وذلك باللجوء إلى مؤسسات الاقتراض والمالية المختلفة، كما يقوموا بتقديم ائتمان للمنتجين لتمكينهم من مواصلة عملية الإنتاج إذا لم تكن لديهم الأموال الكافية، ومنه تعتبر وظيفة التمويل ذات أهمية بالغة في تسهيل عملية التبادل.

2-خدمات الإعلام والبحوث: إن الخدمة الإعلامية عملية أساسية في عملية الإنتاج باعتماد المنتج على نظام معلومات دقيقة يمدّه بحاجيات السوق ومتطلباتها كما يقدم كل المعلومات الخاصة بالتسويق ويسهل عملية البحوث إلى كل المؤسسات المختلفة وذات الأنشطة كالتمويل، النقل... الخ .

¹لزمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمطور متكامل، دار اليازوردي، الأردن، ص 244-245 .

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

بالنسبة للمستهلك: تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك فيما يلي:

- يساعد التوزيع على خلق كل من المنفعة المكانية، الزمانية، الشكلية والحيازية.
- التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتج.
- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلبي حاجاته ورغباته.

ثانيا: سياسات التوزيع

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

سياسة التوزيع المباشر:

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

وقد عرفها زكي خليل المساعد على أنها : " قيام المنتج أو المورد بإيصال السلع والخدمات دون الاعتماد على الوسطاء ، وذلك عن طريق فتح متاجر تجزئة تابعة للمنتج أو المورد، أو التوزيع عن طريق الباعة المتجولين بين المستهلكين، أو عن طريق التوزيع الالي.²

ونلاحظ أنه من بين الإضافات التي جاء بها زكي خليل المساعد هو إدخال المورد والخدمات إلى تعريف التوزيع المباشر ويعرف التوزيع المباشر كذلك على أنه : " قيام المنتج بالبيع المباشر إلى المستهلك دون الوسطاء.

ومن بين الأسباب التي تيرر استخدام سياسة التوزيع المباشر نذكر:³

- 1- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء ، ومنه خفض الاسعار.
- 2- رغبة المنتج في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فعاليتها.
- 3- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة.
- 4- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك المستهلك ومعرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة.

ومن بين الطرق التي تعتمد عليها سياسة التوزيع المباشر نجد:

- 1- **طواف رجال البيع**: تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة حيث يعتمد المنتج على رجال البيع التابعين له الذين يطوفون بالسلع او عينات منها على مواضع المستهلكين¹. حيث يقومون بإقناع

¹محمد فريد الصحن، قراءات في ادارة التسويق، مصر، الدار الجامعية رمل الاسكندرية، 1996، ص 248.

زكي خليل المساعد، التسويق في مفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص 376.

³محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 249.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

المستهلك بالسلعة وتقديم عينات لها وأخذ الطلبات في حالة نجاح الجهود البيعية ثم يقوم بارسال البضاعة بعد ذلك او بيع البضاعة مباشرة للمستهلك ومن عيوب هذه الطريقة ما ياتي:

- يصعب تطبيق هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة أسواقها.
- ارتفاع تكاليف البيع.

- عدم توفر رجال البيع الاكتفاء لكي يغطى والمناطق المختلفة.

2-1- **متاجر تجزئة يملكها المنتجون**²: يقصد بها فتح متاجر تقوم ببيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك، ونادرا ما يعتمد المنتج على هذه الطريقة بمفردها، ولكن تستخدم بجانب الإستعانة بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الإستثمارات التي تحتاجها المؤسسة لإمتلاك هذه المتاجر، وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا ومنها :

- ينظر إليها كمركز لتواجد المؤسسات في السوق حيث تستطيع جمع الكثير من المعلومات عن السوق مثل : ردود فعل المستهلكين، إستجاباتهم، شكاويهم... الخ
- تمكن من الرقابة على الأسواق حيث تضمن عرض السلع المختلفة التي تنتجها.

-يمكن إستعمال هذه المتاجر التجربة المنتجات الجديدة على نطاق محدود قبل تقديمها بشكل أوسع.

- كما انها تحمي السلع السريعة التلف، أو تلك التي تحتاج إلى كفاءة خاصة في التوزيع وتقديم معلومات متعلقة بكيفية التشغيل والصيانة.

1-3 - البيع بالبريد: تلقى فيه محلات البيع بالبريد يوميا طلبات العملاء، إما بالبريد أو بالهاتف إذا كان لها مكاتب مخصصة لتلقي الطلبات ، كما يتم التسليم عن طريق الشحن.

وتؤدي محلات البيع بالبريد خدمات هامة بصفة خاصة لهؤلاء الذين لا يكون في متناولهم الوصول إلى محلات البيع بالتجزئة.³

1-4- البيع الآلي: ويقصد به البيع إلى المستهلك النهائي بواسطة ماكينات والآت مصممة بحيث تعطي المستهلك ما يطلب إذا دفع قيمة معينة ذلك بطريقة آلية و دون حاجة إلى عمال البيع. ويرى الدارسون في ميدان التسويق أن إستعمال هذه الماكينات سيبقى بإستمرار محدودا للأسباب التالية :

- وجوب استعمال نقود معدنية لتشغيلها مما يضع حدا على الأصناف التي يمكن بيعها عن طريقها.

- يراعى أن تكون هناك علاقة في السلع التي تبيعها الآلة بين سعرها وكميتها.

- يجب أن يكون للسلع المباعة بهذا النوع من الآلات طلب مستمر ومتكرر، والسلع التي لها هذه الخصائص هي السلع سهلة المنال.

- يجب أن يكون حجم السلع مناسباً لوضعها في الآلة.

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

²محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 251.

³صلاح الشنواطي، الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم و الإستراتيجية"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص 279.

سياسة التوزيع غير المباشر:

يتم إستعمال سياسة التوزيع غير المباشر بالإعتماد على الوسطاء من أجل تصريف منتجات المؤسسات، لإتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال إتصالهم المباشر مع المستهلك. ولهذا يعني الإستعانة بالوسطاء. ومن اسباب إستخدام الوسطاء نذكر:

- إنخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج للتسويق المباشر وإنخفاض المبيعات مما يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المنتج لأعباء كبيرة.
- احتياج السوق إلى خدمات محدودة بسبب ارتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة.
- ارتفاع كفاءات الوسطاء العالية في أداء الأنشطة التسويقية.
- البعد الجغرافي بسبب كبر حجم المؤسسات وضخامة إنتاجها واختلاف المسافة بين المستهلك والمنتج نتيجة لإتساع السوق.
- إعتبار الموزعين مورد خارج الميزانية في الوقت الذي ينظر إلى التكلفة المتزايدة باستمرار التمثيل المباشر على أنها السبب الرئيسي للإعتماد بعض المنتجين على وسطاء، كما يمكن تلخيص الفوائد التي تتحقق نتيجة لقيام الوسطاء في¹:
- التقليل من عدد الاتصالات والتبادلات: وهذا من اجل تبسيط عمليات الاتصال بين المنتجين والمستهلكين و تقليل عدد التبادلات وتفادي تضاعف هذه العمليات.

¹صلاح الشنواتي، مرجع سابق، ص 280-281.

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

في الفترات الاخيرة ظهرت مشكلة جديدة بسبب تعقد وظائف التوزيع وهذا بسبب تغير المستمر في منشآت التسويق والتغيير في حجم الاسواق. فسنعرض في هذا المبحث الى ثلاث مطالب وهي:
المطلب الاول: مفهوم قنوات التوزيع واهميتها
المطلب الثاني: اهداف وانواع قنوات التوزيع
المطلب الثالث: محددات اختيار قنوات التوزيع والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الاول: مفهوم قنوات التوزيع واهميتها

اولا: مفهوم قنوات التوزيع

تعرف قناة التوزيع على أنها: " مجموعة المؤسسات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة."¹
وتعرف قناة التوزيع أيضا: " على أنها الطريق الذي تسلكه السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي في السوق."²
وحسب بعض الكتاب تعرف "حسب صفات الوسطاء الداخليين في القناة بأنها أعوان و وسطاء التوزيع المنتمين لصفات قانونية و تجارية مشتركة."³
ومن بين اقصر التعاريف نجد: "قناة التوزيع هي طريق تسمح بضمان اوصول السلع من نقطة الى اخرى."⁴
يعرفها بعض المختصين على أنها: " مسار اوصول سلع وخدمات من المنتجين إلى المستهلكين بواسطة أو بدون وسطاء ."⁵
كما يعرفها بعض كتاب التسويق بأنها: " الطريق المتبع من طرف المنتج للانتقال من المنتج إلى المستهلك و الذي يمكن أن يتصف بالطول أو القصر."⁶
ومن كل هذا يمكن تقديم تعريف مقترح لقناة التوزيع على أنها: " تلك الطريق التي تسمح بإيصال السلع و الخدمات المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة أو باستخدام وسطاء مشتركين في نفس الصفات. "

¹هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان، الاردن، دار وائل النشر، الطبعة الاولى، 2000، ص20.
³ ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مصر، الدار الجامعية رمل اسكندرية، الطبعة الاولى، 2005، ص 318.

³ D. Lindon ,F.jallat. op.it p 128.

⁴C.Demeure .op .cit. p 19.

⁵S.Martin .J. vedrime .op .cit. p 119.

⁶C.Demeure .op .cit. p 20.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

للقناة التوزيعي عدة تعاريف نذكر منها: " الطريق الذي يقود المنتج من المنتج إلى المستهلك، وهو مجموع القنوات المستعملة في توزيع هذا المنتج." ¹

ويعرف شيروز القناة بأنه: "مجموع القنوات التي يمر من خلالها المنتج من المنتج (أو المستورد) إلى المستهلك النهائي والتي تشكل منفذا للتوزيع." ²

كما يعرف كذلك بأنه: " فرع من أعران التوزيع الذين يؤمنون التحويل المنظم للمنتج بين المنتج والزبائن النهائيين." ³

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. فمن خلال التعريفين السابقين يمكن إستنتاج بعض الملاحظات الأساسية:

● أن طول القناة التوزيعية يمتد ما بين المنتج إلى مشتري السلعة بنية إستهلاكها مع شرط أن تحافظ السلعة على كافة خصائصها.

● أن القناة التوزيعية تحتوي على عديد من المتعاملين، المنتج، المستهلك، الوطاء.. الخ.

هيكلية قنوات التوزيع

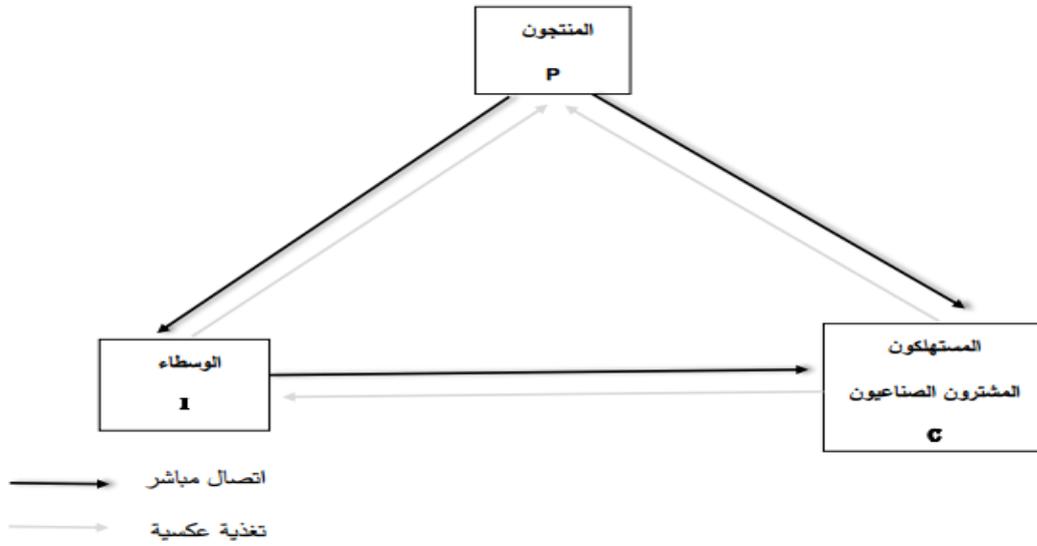
يعتمد نجاح قنوات التوزيع على التنسيق والتكامل بين ثلاث مكونات أساسية تعبر عن هيكلية قنوات التوزيع والتفاعل بين المكونات يمثل العامل المهم والضروري لفهم أبعاد عمل قنوات التوزيع والذي يمكن التعبير عن هذه المكونات في الشكل التالي:

¹ S.Martin .J. vedrime .op .cit. p 120.

² Yves Chirouze. Op .cit . p576.

³ D. lindon .f .jallat .op. cit . p 162.

الشكل رقم 01: مكونات قنوات التوزيع

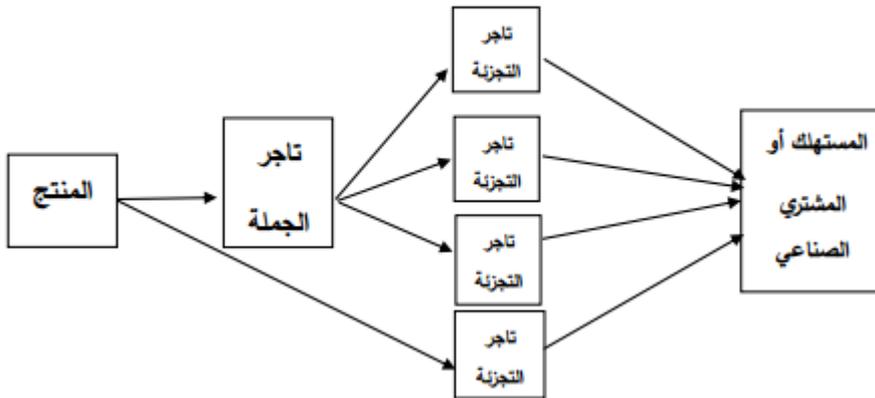


المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص58.

من الشكل السابق نلاحظ بان أي قناة توزيعية تتكون من ثلاث اركان اساسية هي:

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 الخاصة بالبيع والشراء.
3. **المستهلكون أو المشترون الصناعيون**: وهم الذين يمثلون الهدف النهائي الذي تسعى المؤسسات (الصناعية، التجارية، الخدماتية) إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: القناة التوزيعية بين المنتج و المستهلك



المصدر: Casey M, **Gatway computers distribution channels**, principles of internet market,

:University of Nevada,press, 2003

ثانيا: أهمية قنوات التوزيع

تكمن أهمية قنوات التوزيع بوضعها من خلال مجموعة الأنشطة والوظائف التي تنطوع بها (وظائف

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

- التعامل، إثارة الطلب، خلق المنفعة) ويمكن تحديد عدة نقاط تمثل أهمية التوزيع وهي:
- تحقيق الاتصال المباشر مع المستهلكين، أي تحقيق الاتصال بأسواق المؤسسة التي تتعامل معها.
- تمكن إدارة التسويق وإدارة 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.
- تلعب دورا هاما في رسم استراتيجية التوزيع من خلال ما تزوده من معلومات خاصة بالأسواق وأهم مؤشراتهما إلى إدارة التوزيع.
- يتمكن العاملون في قنوات التوزيع من مراقبة حركة الأسواق وتطبيق الخطط التوزيعية واجراء 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.

المطلب الثاني: اهداف و انواع قنوات التوزيع

اولا: اهداف قنوات التوزيع

- أهداف قنوات التوزيع تشتق بصفة عامة من أهداف التوزيع ككل، كما ليس من السهل تحديد أهدافها بعزلها عن أهداف المزيج التسويقي والأهداف العامة للمؤسسة ككل، وعموما فإن أهم أهداف قنوات التوزيع تتمثل في ما يلي:
- زيادة كمية الأرباح بزيادة المبيعات من منتجاتها.
- المحافظة على حصة المؤسسة في أسواق المختلفة، و توسيعها و زيادتها في الأسواق.
- مواجهة المنافسة والصمود أمامها.
- جعل المنتجات بمتناول يد المستهلكين أو المشتريين في المكان، الزمان، الأسعار والجودة.
- جمع وتقديم كافة المعلومات اللازمة من السوق، المنافسين، المستهلكين وأي معلومات أخرى تساعد وتخدم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

الفصل الأول : سياسة التوزيع

• تحقيق الاتصال اللازم والضروري بمختلف فئات المستهلكين أو المشتريين.

• تعزيز الثقة بمنتجات المؤسسة وهناء الولاء لمنتجاتها .

• خلق التوازن اللازم بين العرض والطلب لما له من أهمية في استقرار الأسواق.

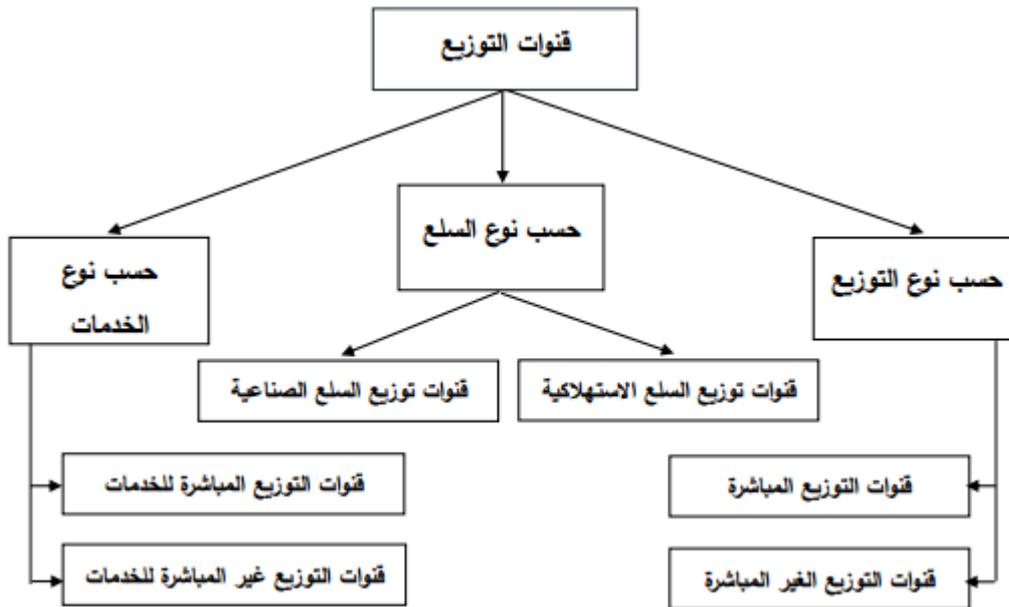
ثانياً: انواع قنوات التوزيع

في ظل التطورات الهائلة في مجال ثورة المعلومات والاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي أَلقت بظلمها

علنظام التوزيع وقنواته، لذلك فإن أنواع قنوات التوزيع يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع¹:

• حسب نوع التوزيع، حسب نوع السلع وحسب قنوات توزيع الخدمات. والشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل رقم 03 : انواع قنوات التوزيع



المصدر: ائمان ردينة ومحمود الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 73-74.

1- حسب نوع التوزيع: تقوم المؤسسة المنتجة بالاعتماد على نوعان اساسيان و هما:

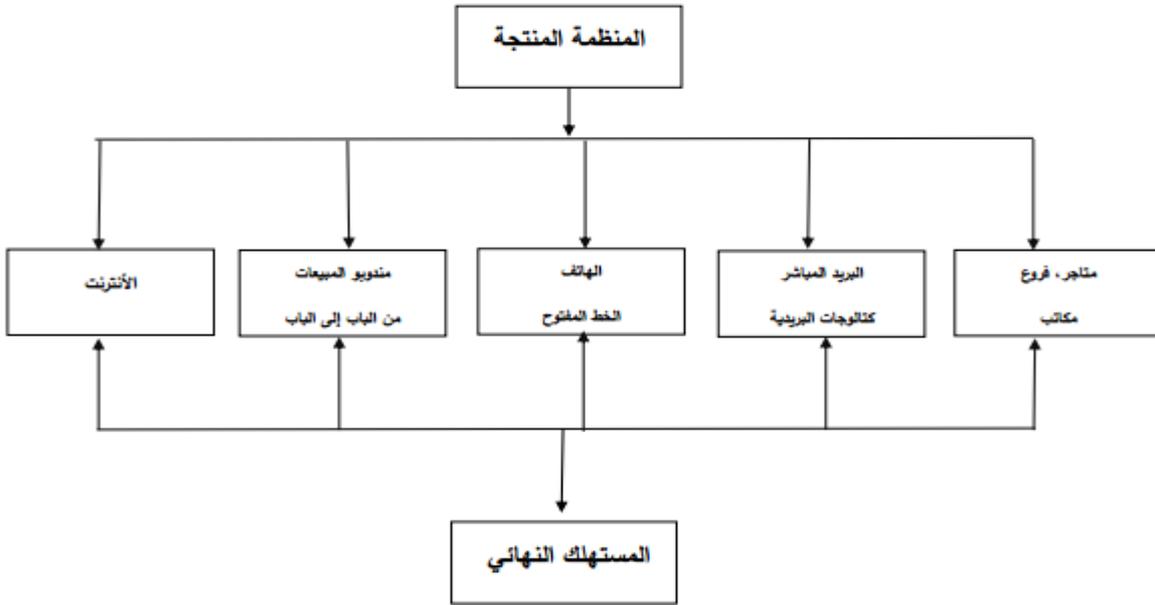
قنوات التوزيع المباشر: وفق هذا النوع لا توجد أي حلقة وسيطة بين المؤسسة المنتجة ومستهلكيها،

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. والشكل التالي يوضح ذلك:

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

الشكل رقم 04: قنوات التوزيع المباشرة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002ص70.

والجدول التالي يبين من اهم مزايا و عيوب القناة التوزيعية المباشرة:¹

المزايا	العيوب
-معرفة احتياجات المستهلكين المستهدفين. -تقديم جد سريع للمنتجات الجديدة. -خدمات بالبطاقة للزبائن. -ربح جزئي من هامش الربح الوسيطاء. -المقصون(سعر تنافسي).	-التخزين بكمية كبيرة. -تنظيم و تسير جد صعب للبائعين. -سعة مالية مهمة. -عرض منتجات محدودة للمؤسسة.

الجدول رقم 01: مزايا و عيوب القناة التوزيعية المباشرة

●قنوات التوزيع غير المباشرة: وفق هذا النوع من قنوات التوزيع يتم اعتماد المؤسسة المنتجة على حلقة أو عدة حلقات وسيطة. وفي هذه الحالة ليس هناك أي اتصال بين المؤسسة وجمهور المستهلكين أو المشترين. إن هذه الطريقة أدت إلى إعتادها بعض الظروف التي يمكن أن نوجزها في :

- 1- البعد الجغرافي : فبعد المنظمة عن مكان تواجد المستهلكين يؤدي إلى إعتاد و سطاء لتمام عملية التوزيع خصوصا في حالة المنظمات الضخمة ذات الصيت الدولي الواسع.
- 2- يعمل الوسيطاء على توفير السلعة في المكان المناسب و في الوقت المناسب لتحقيق الإشباع.

1 محمد صالح المؤذن، كتاب "مبادئ التسويق" الأردن، الطبعة الأولى، 2002ص265.

الفصل الأول : سياسة التوزيع

3- يعمل الوسطاء على نقل المعلومات الخاصة بتفضيلات المستهلكين قصد الوصول إلى مستوى تلبية حاجاتهم ومطالبهم المختلفة. وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 05 : قنوات التوزيع غير المباشرة



المصدر: محمد صالح المؤذن، كتاب "مبادئ التسويق" الأردن، الطبعة الأولى، 2002 ص 265.

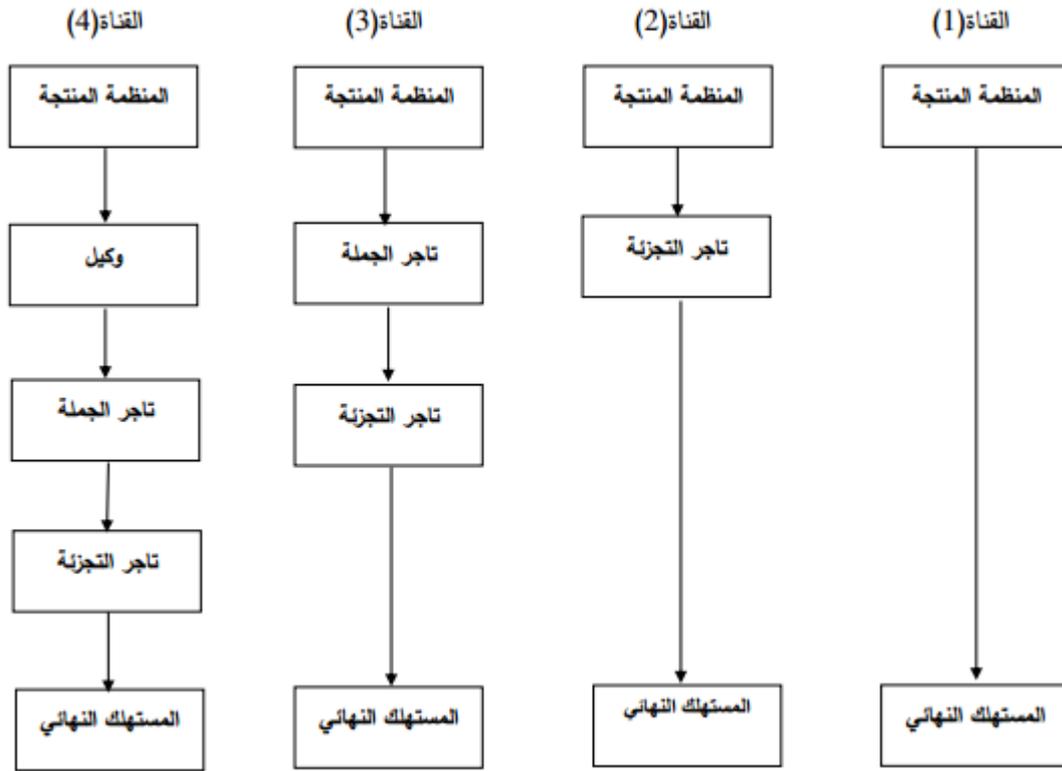
2. حسب نوع السلع:

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 المستفيد 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 06: قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر: محمود الصميدعي و عثمان ردينة، إدارة التسويق، المفاهيم والأسس، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 232.

قنوات التوزيع الغير المباشرة بالنسبة للسلع الاستهلاكية: ¹

للسلع الاستهلاكية مجموعة من القنوات التوزيعية غير المباشرة، فهي تختلف باختلاف طبيعة السلع والحجم المرغوب في توزيعه، إذ نميز ثلاث قنوات هي:

أولاً: قناة ذات ثلاثة مراحل.

من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك، يشترط لاعتماد هذه القناة أن تكون القدرة لتاجر التجزئة للشراء بكميات ضخمة، إذ تصل السلعة إلى المستهلك النهائي من المنتج بمرورها عن وسيط واحد هو تاجر التجزئة.

ثانياً: قناة ذات أربعة مراحل.

يطلق عليها القناة التقليدية، حيث يقوم المنتج ببيع سلعه إلى تاجر الجملة الذين بدورهم يبيعونها إلى تاجر التجزئة ومن ثم إلى المستهلك النهائي، فيمكن اعتبارها كبديل للقناة الأولى.

ثالثاً: قناة ذات خمسة مراحل.

من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك تعتمد هذه القناة من طرف

¹عمر وصفي عقيلي و آخرون، "مبادئ التسويق" دار زبران للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة ،1996ص.289.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

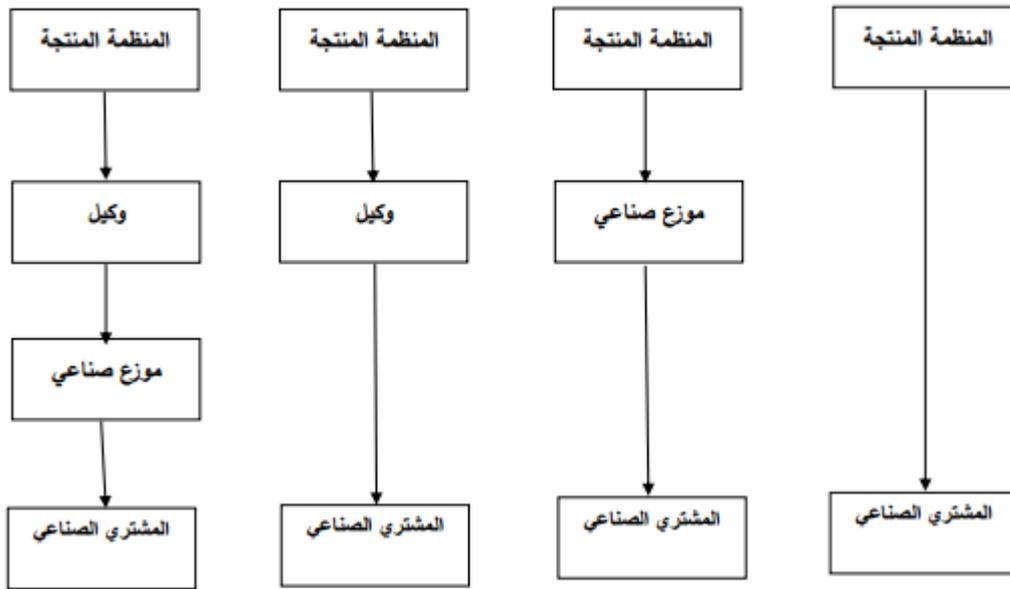
المنظمات الضخمة، ذات الإنتاج الكبير.

● 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 07: قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: محمود الصميدعي و عثمان ردينة، مرجع سبق ذكره، ص 232.

1- قنوات التوزيع المباشرة بالنسبة للسلع الصناعية:

1يعتمد توزيع السلع الصناعية إلى المشتري الصناعي بطريقتين هما:

عن طريق المعارض المتخصصة.

عن طريق مندوبي البيع.

2- قنوات التوزيع الغير مباشرة بالنسبة للسلع الصناعية:

للسلع الصناعية قنوات توزيع خاصة بها تتناسب مع طبيعة هذه السلع.

أولاً: قناة ذات ثلاثة مراحل

يستخدم المنتج الصناعي وكيل البيع أو وكيل المنتج للوصول إلى المشتريين الصناعيين.

ثانياً: قناة ذات أربع مراحل

في بعض الصناعات تستدعي الضرورة لإضافة طرف آخر وهو الموزع الصناعي إضافة لوجود

¹عمر وصفي عقيلي و آخرون ، كتاب "مبادئ التسويق" دار زبران للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة ، 1996ص.289

الوكيل للوصول للمشتريين الصناعيين.

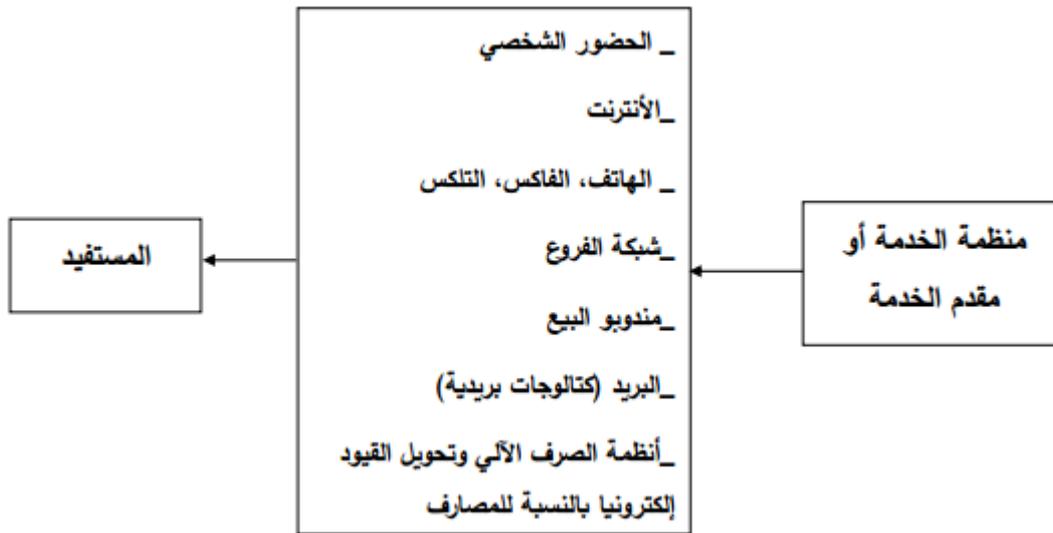
3. قنوات توزيع الخدمات:

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، الاستهلاكية...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:

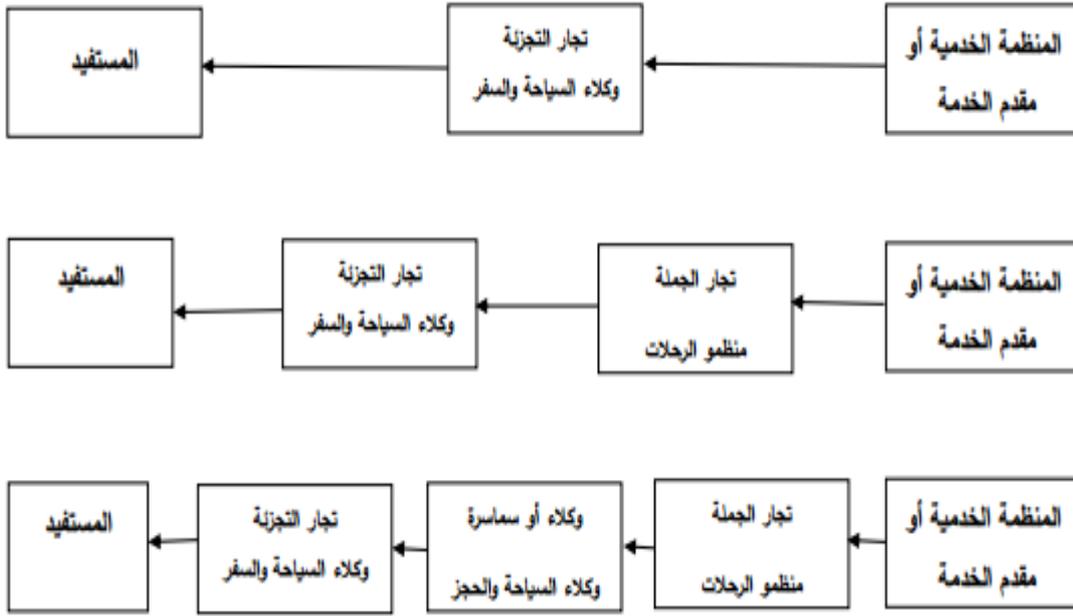
الشكل رقم 08 : قنوات التوزيع المباشرة للخدمات



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

● 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 09: قنوات التوزيع غير المباشرة للخدمات



المصدر: هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، 112.

المطلب الثالث: محددات اختيار قنوات التوزيع و العوامل المؤثرة فيها

يتم هذا الاختيار قناة التوزيعية على أساس المتغيرات المؤثرة على القناة كالسوق وطبيعة المنتج، والوسطاء وعدد العملاء وحجم السوق وحتى المؤسسة بذاتها وفيما يلي نسرّد شرح لهذه المحددات:

- الاعتبارات الخاصة بالسوق المستهدف:

- ✓ نوع السوق: (سوق استهلاكي، صناعي): بما أن السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين تختلف عنه في حالة المشتري الصناعي فإنه من الطبيعي استخدام قنوات تسويق مختلفة لخدمة كلا الطرفين.
- ✓ حجم السوق: إذا كان السوق صغير تستخدم قنوات توزيعية قصيرة، أما إذا كان السوق كبيراً فإن ذلك يتطلب استخدام وسطاء.

- ✓ حجم الطلبات: إذا كان حجم الطلبية كبير جداً يتم تخفيض عدد الوسطاء والعكس.
- ✓ الموقع الجغرافي للسوق: إذا كان المستهلكون مركزين في منطقة جغرافية واحدة فإنه يتم اختيار قناة توزيعية قصيرة ومباشرة.

- ✓ عادات الشراء: معرفة تفضيلات وسلوك المشتريين يحدد طول أو قصر القناة التوزيعية، لأنها تتأثر مسالك التوزيع برغبات وعادات المستهلك الشرائية ومدى استعدادهم لبذل الجهود في الشراء.
- ✓ وقت الانتظار: في السلعة الاستهلاكية لا يستطيع المستهلك الانتظار فترة طويلة لوصول السلعة لذا يجب اختيار قنوات توزيع توصل السلعة بسرعة.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

✓ عدد العملاء المحتملين: فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي يميل للبيع مباشرة إلى العملاء ولكن مع العدد الكبير يمكن استخدام الوسيط.

العوامل الداخلية:

• الاعتبارات الخاصة بالسلعة:

✓ حجم المنتجات ووزنها.

✓ قابلية التلف.

✓ سعر السلعة.

✓ المنتجات المنتجة حسب الطلب.

• 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.

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع

يعرف المفهوم الاستراتيجي على أنها مجموعة من الخيارات أو السياسات أو القرارات المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم في المؤسسة. فسنناول في هذا المبحث الى ثلاث مطالب:
المطلب الاول: تعريف استراتيجية التوزيع و مزاياها
المطلب الثاني: استراتيجيات تغطية السوق
المطلب الثالث: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية.

المطلب الاول: تعريف استراتيجية التوزيع و مزاياها:

اولا: تعريف استراتيجية التوزيع

عرف الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة، ومن هذا نجد أنه هناك عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

يمكن تعريف إستراتيجية التوزيع على أنها: "مجموع اختيارات تخص كيفية وضع منتج في السوق وتعرف كذلك على أنها السياسات والقرارات التي ترتبط أساسا باختيار قنوات التوزيع التي يمكن من خلالها توزيع ممتلكات المؤسسة بنجاح".¹

كما يراها Porter على أنها: "فن بناء مزايا تنافسية مستدامة". كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي: "خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة"² ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الإستراتيجية هي رؤيا مستقبلية تعكس رغبة طويلة المدى لتحقيق الأهداف واستخدام الموارد.

كما أنها تشير إلى الخطة العامة التي تتحرك فيها الإدارة لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، فالإستراتيجية وفق النظرة الحديثة تعبر عن التصرفات أو القرارات التي تتخذها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية وتحقيق أهدافها التنظيمية، كما أنه مع تعدد البيئة وعدم استقرارها أصبحت الإستراتيجية أداة للإدارة يتم عن طريقها تحقيق التوافق مع بيئتها ومن ثم التأكيد على النمو والاستقرار في الأجل الطويل.

ثانيا: مزايا استراتيجية التوزيع

نجد أن للإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها ما يلي:
■ توفر أسلوب متميز لتشكيل وخلق المستقبل.

¹ خليل أحمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 1999، ص389.
² فلاح حسن الحسيني "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ص15.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

- تساعد الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة وتشكيل منتجات ذات قيمة عالية للمستهلك والعمل علنا لاستمرار في التمييز والتميز.
- توفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، وبصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.
- حماية المزايا التنافسية عن طريق دعم كل الأنشطة والتنسيق بينها ودعم بعضها البعض.
- تحقيق أفضل درجة ممكنة لاستغلال الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية وجوانب القوة التي تميز المنظمة في ظل متغيرات التي تعمل فيها.
- اتخاذ قرارات محكمة مبنية على معطيات ومعلومات الواقع وذات علاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها سواء الحالية أو المرتقبة.
- التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وكذلك مواجهة المشاكل وحالات عدم التأكد.
- تقوم بتقديم بدائل التصرف وهذا من أجل علاج مصادر الخلل، وكذلك تساعد في عملية المفاضلة بين مختلف البدائل الإستراتيجية.

المطلب الثاني: استراتيجيات تغطية السوق

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. يرتبط بتحديد طرق التوزيع المستخدمة وخاصة في حالة التوزيع غير المباشر (أي الاعتماد على الوسطاء) اتخاذ القرار المتعلق بالمدى الذي سيغطيه التوزيع، أي التغطية المطلوبة للمنطقة البيعية والسوق، ويطلق عليها بكثافة التوزيع¹. هناك ثلاث نماذج توزيعية متاحة أمام المؤسسة يمكنها الاختيار بينها وفقا لكثافة التوزيع:

- 1- التوزيع الشامل (المكثف) .
- 2- التوزيع الانتقائي (المحدود) .
- 3- التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين (المستقل).

أولاً: استراتيجية التوزيع الشامل:

بموجب هذه الإستراتيجية، يقوم المنتج بعرض منتجاته من خلال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع (المتاجر) المتاحة في السوق، حيثما كان المستهلك يبحث عن هذه المنتجات، ويتميز هذا النوع بأكبر تغطية للسوق وكل نقاط البيع من تجار التجزئة وتجار الجملة². وتستخدم عادة إستراتيجية التوزيع الشامل من قبل منتجي سلع الاستقراب، تلك السلع التي تتميز

¹محمد فريد الصحن، قرارات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص286.

²محمد أمين السيد علي، أسس التسويق1مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص266-265.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

بانخفاض أسعارها وارتفاع معدل دورات شرائها مثل الشامبو ومعاجين الأسنان والكبريت والمواد الغذائية، ويعود السبب في ذلك الى ان المستهلك يشتري عادة هذا النوع من السلع بأقل وقت وجهد ممكنين ، ومن هنا كلما كانت هذه السلع متوفرة في متاجر قريبة منه كلما كان ذلك افضل. أضف إلى ذلك أن درجة ولاء المستهلك لعلامة معينة منخفضة من هذا النوع من السلع فقد يقوم المستهلك بشراء علامة بديلة من المتجر القريب منه في حال عدم توفر العلامة التي يرغب فيها.¹ و الجدول التالي يبين من اهم مزايا و عيوب هذه الاستراتيجية:

عيوب	مزايا
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكلفتها بسبب الحاجة الكبيرة لرجال البيع و القيام بالاعلان عن المنتوجات. - ضعف درجة السيطرة والرقابة من قبل المنتج على قنوات التوزيع بسبب استخدام الكثير منها. 	<ul style="list-style-type: none"> - التغطية الواسعة للسوق. - توفير أكبر درجة ممكنة من الراحة للمستهلك في عملية الشراء. - تعريف اكبر عدد من المستهلكين بالمنتج.

الجدول رقم02: مزايا و عيوب استراتيجية التوزيع المكثف

ثانيا: استراتيجية التوزيع الانتقائي

و تتضمن هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها. وتناسب هذه الطريقة معظم سلع التسوق وبعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين، وعادة يخضع اختيار الموزعين لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر ، قدرتها على البيع، مواردها المالية المستقرة... وهكذا. و منطق المنتج في هذا الأسلوب أن التركيز على بعض الموزعين الذين يحققون للشركة حجم مبيعات كبيرة أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء. وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية مثل الإعلان المحلي عن السلعة عن المتجر والاحتفاظ بمعدلات عالية نسبيا من المخزون للسلع المتعامل فيها. وتناسب هذه الإستراتيجية سلع السوق التي يقوم المستهلك بشرائها بعد تحديد عدد من البدائل والمقارنة فيما بينها لاختيار البديل الافضل منها، مثل الثلجات، الغسالات الالبسة والاحذية، وبعض السلع الخاصة حيث تجسد درجة ولاء المستهلك لعلامة معينة، والأجهزة والمعدات الصناعية الخفيفة ووفق هذه الاستراتيجية التوزيعية يقوم المنتج باختيار ذلك

¹نصيب رجم، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

العدد المحدود من التجار، بناء على مجموعة من المعايير اهمها: حجم المبيعات، وقدرته على البيع، ومركزه المالي.

ومن المزايا و العيوب المترتبة عن تطبيق هذه الاستراتيجية نجدها في الجدول التالي :

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة توزيع المنتجات بموجبها منخفضة مقارنة بتكلفة توزيع المنتجات الإستراتيجية التوزيعية الشاملة. - تضيي هذه الإستراتيجية حالة من الخصوصية على المنتجات التي توزع في ظلها نظرا لمحدودية المتاجر التي تتعامل بهذه المنتجات و هي افضل المنتجات في السوق. - قلة احتمال حدوث عملية المضاربة في أسعار المنتجات بين الوسطاء - زيادة التفاعل بين الوسطاء نتيجة لشعورهم بأهمية الدور الذي يؤديه في بيع المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغطيتها المحدودة للسوق. - درجة السيطرة والرقابة على قنوات التوزيع بموجبها من قبل المنتج على قنوات التوزيع (المتاجر).

الجدول رقم 03 : مزايا و عيوب استراتيجية التوزيع الانتقائي

ثالثا: التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين (المستقل).

وفي ظل هذه الطريقة يقوم بعض المنتجين باختيار أحد الموزعين ليتولى توزيع سلعة في منطقة معينة أو في سوق معين، و بالتالي توزع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوكيل في هذه المنطقة وتحقق هذه الطريقة مزايا معينة لكل من المنتج والموزع، فبالنسبة للمنتج يضمن الرقابة على السوق ويتوقع من الموزع إلا يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة لسلع الشركة مع قيام الموزعين بجهود تسويقية معينة مثل القيام بالإعلان والاشتراك في التسعير وترويج المبيعات ومن ناحية أخرى يضمن الموزع من خلال هذا الأسلوب أن مبيعات مثل هذا النوع سوف تتحقق فقط من خلاله ويتحاشى في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الموزعين المنافسين طالما لن يكون هناك غيره في هذه المنطقة. وتستخدم هذه الطريقة في توزيع العديد من السلع مثل الأجهزة الكهربائية والساعات والأدوات الرياضية. ولا تناسب هذه الطريقة السلع الميسرة حيث أن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة للحصول على السلعة. يمكن تلخيص العديد من العيوب و المزايا في الجدول الاتي:

المزايا	العيوب
<p>- المنتج على قنوات التوزيع نظرا لمحدوديتها -انخفاض كبير لتكلفتها مقارنة بتكلفة توزيع المنتجات الشامل الانتقائي لها. - تحقيق اقصى درجة ممكنة من السيطرة و الرقابة من قبل المنتج على قنوات التوزيع. - الموزع يكون اكثر استعدادا لبذل الجهود الترويجية لمنتجات المنتج. - يتحاشى الموزع المضاربة السعرية من قبل الموزعين المنافسين، طالما لن يكون هناك أحد غيره في المنطقة المضاربة الجغرافية (السوق) المعينة.</p>	<p>- تغطيتها للسوق محدودة جدا. - فقدان المنتج لبعض من مبيعاته كان بإمكانه الحصول عليها لو كانت منتجاته متاحة في قنوات توزيعية متعددة (مخاطر الاعتماد على موزع واحد).</p>

الجدول رقم 04: مزايا و عيوب استراتيجية التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين (المستقل).

المطلب الثالث: استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية¹

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.

أولاً: استراتيجية الدفع:

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

- هامش ربح عالي كمحفز لبيع المنتجات.

- المشاركة في نفقات الإعلان والترويج للمنتجات.

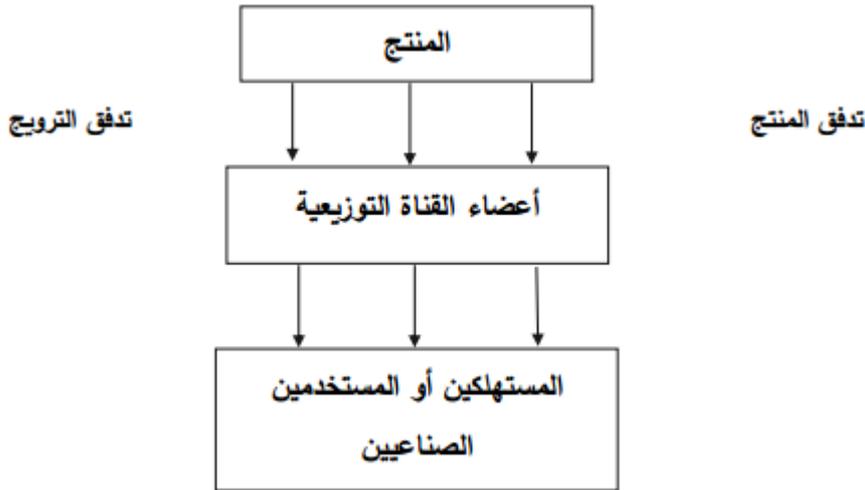
- منح خصم أكبر مما يمنحه المنافسون.

¹ Www.consumerpsychologist.com, CHANNELS OF DISTRIBUTION, firm, brand, and product line objective. (Consulté le 17juin 2021 à 15h04).

الفصل الأول :.....سياسة التوزيع

- منح جوائز لتحفيز المبيعات.
 - إقامة برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على المخزون، الحسابات وطرق النقل.
 - منح وكالات مطلقة.
 - تجهيز الوسطاء بمواد العرض الخاصة بمنتجات المؤسسة.
- يستخدم مسوق السلع الصناعية استراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، وأيضاً تستخدم هذه الاستراتيجية من المؤسسات الصغيرة وذات الإمكانيات المتوسطة والضعيفة هذه الاستراتيجية لتحفيز الوسطاء على قبول التعامل مع منتجات هذه المؤسسات، والشكل التالي يوضح استراتيجية الدفع.

الشكل رقم 10: استراتيجية الدفع



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

ثانياً: إستراتيجية الجذب:

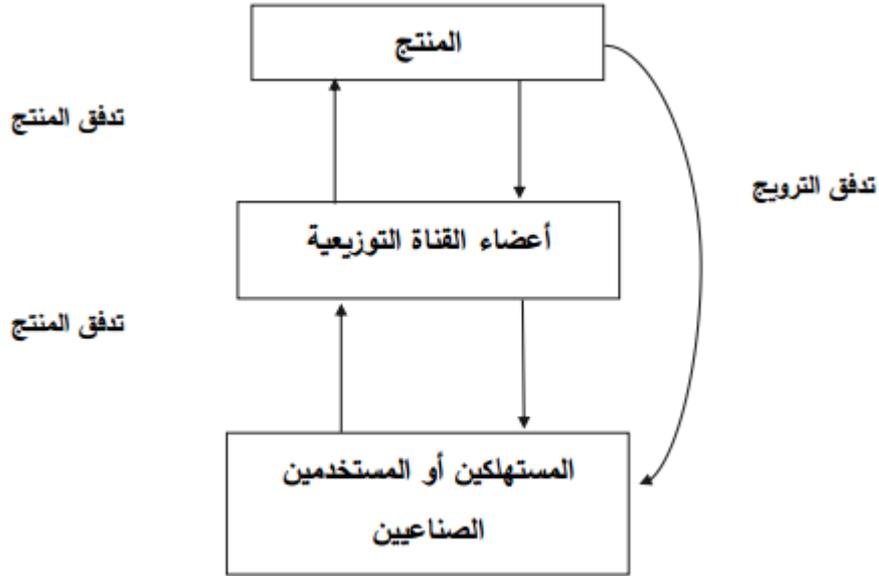
- وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم التأثير على طلب الزبائن من خارج نظام التوزيع، حيث إن المستهلك يتم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر من خلال الإعلان وجذب المنتج خارج قناة التوزيع، وتستخدم المؤسسات المنتجة استراتيجية الجذب لجذب الزبائن خلال:
- الاستخدام المكثف للإعلان كمحفز الطلب.
 - تقديم الجوائز ووسائل 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

الفصل الأول : سياسة التوزيع

ووسائل الترويج بدلا من استراتيجيات التوزيع وتستخدم هذه الاستراتيجيات في المؤسسات الكبيرة والتي قد لا تعير اهتماما كبيرا للوسطاء والشكل التالي يوضح استراتيجية الجذب.

الشكل رقم 11: استراتيجية الجذب.



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

الخاتمة:

في خاتمة هذا الفصل توصلنا الى ان التوزيع هو مجموعة من العمليات والوسائل التي تسمح بوضع السلع والخدمات في متناول المستهلكين ويعتبر من اهم العناصر الاساسية في المزيج التسويقي فيتوجب كل مؤسسة تحديد قنوات توزيع ناجحة وفعالة.

تعتبر القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي قرارات هامة لإختيار طريقة التوزيع المناسبة لتوصيل منتجاتها الى الاسواق المستهدفة لتحقيق ايضا مجموعة من المنافع من بينها الزمانية والمكانية والشكلية... الخ.

وايضا من خلال هذا الفصل توصلنا ان قنوات التوزيع تتخذ ثلاث اشكال على اساس الطول: المباشرة، القصيرة والطويلة.

كما يتبين لنا ان التوزيع بمختلف انواعه واستراتيجيات يستلزم تنفيذه بشكل علمي وصحيح من قبل ادرارة وخبراء متمكنين في مجال التوزيع لمساهمة المؤسسة في تحقيق اهدافها والمحافظة عليها ومكانتها وحصتها السوقية ويعتبر كأداة هامة لبقاء المؤسسة واستمراريتها وتفوقها على منافسيها وهذا ما سنترق اليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

تمهيد

اصبح المحيط أكثر خطرا وتهديدا اكثر من الوقت السابق وذلك نتيجة لتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، بروز الدور المتميز لنظام المعلومات تحرير الأسواق، ظهور ممارسات جديدة للمنظمات، تزايد التحالفات الاستراتيجية واتفاقات التعاون بين الشركات العملاقة والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية وتعدد أشكالها. في السنوات الأخيرة وفي ظل هذه المنافسات 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 المحافظة عليه في مواجهة ضغوطات المنافسين.

ويركز هذا الفصل على الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية. فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها أمر ضروري.

ويعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر ومحددات ومعايير الحكم عليها

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ودور التوزيع في تحسينها

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

المبحث الاول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية من حيث المعنى إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. فيعتبر مفهومها ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فسنحاول من خلال هذا المبحث دراسة ثلاث مطالب:

المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية واهدافها

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية واهميتها

المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية.

المطلب الاول تعريف الميزة التنافسية و اهدافها

اولاً: تعريف الميزة التنافسية:

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على انها : «تتشأ اساسيا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل اسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»¹.

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بانها: " إيجاد اوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تق فيها في مجالات : لوج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية"².

وعلى ضوء التعريفين السابقين ، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل اسعار أقل مقارنة باسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل .

مما سبق يتضح لنا بان تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة الإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما:³

1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب اي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين.

2- عدم قدرة المؤسسات المناهية الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط اساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:

1- 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 .

²محسن أحمد الخضيرى ،صناعة المزايا التنافسية ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2004 ، ص 33-34.

³33 نبيل مرسى خليل ،الميزة التنافسية في المجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 84

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً

3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.¹

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم 05: وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

التوجه او التركيز	التعريف	الباحث
الانشطة	هي المجالات التي تتوفق بيها المؤسسة على منافسيها.	HOFER
المكانة الذهبية	اي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	FAHEY
الكلفة	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الاقلية و تحقيق فوائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة اكبر للزبون.	ROPPAPORT
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة متقدمة للزبون.	EVANS
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق للتفوق في ميدان منافسيها مع الاخرين.	MACMALL AND TAMPPPO

المصدر:د/نوري منير مداخلة بعنوان "ادارة العلاقة مع الزبون كاداة لتحقيق الميزة التنافسية".

ثانياً: اهداف الميزة التنافسية:2

- ومن بين اهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية أيضاً هي تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الاسواق المحلية والدولية، ويتم تحقيق عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي:
- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل تكاليف ممكنة.
 - توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.
 - القضاء أو على الأقل تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.
 - القضاء على ربح الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الاسعار وتقليص العرض وحماية المستهلك منه.

1- نبيل مرسى خليل ، المرجع السابق ، ص 84.

2-بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، مجلة الاقتصاد و البيئة، المجلد 04، العدد 01 (ابريل2021)، ص 207.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأهميتها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:¹
أنها نسبية، وليست مطلقة. وأنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من والداخلية وأن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العلمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا يد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

قد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتميز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

¹بني حمدان، خالد محمد و ادريس، وائل محمد صبحي. استراتيجيات و التخطيط الاستراتيجي. ط1. عمان: دارالبايزوري العلمية للنشر و التوزيع. 2007، ص356.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

1- ميزة التكلفة الأقل :

تكون للمؤسسة ميزة تنافسية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين¹.

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة العوامل التأسيسية، مراقبة الرزنامة، مراقبة التوقع... الخ²

مراقبة الحجم: يقصد بيها حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة حيث تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وبالتالي يتم توسيعها في السوق. يجب ان لا يآثر ذلك على الانشطة الأخرى للمؤسسة.

مراقبة التعلم: يتم ذلك من الجهود المبذولة والمتواصلة من الاطارات والمستخدمين، حيث لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فقط بل يشمل ايضا جميع الجوانب و الانشطة المنتجة للقيمة. كما يأخذ بعين الاعتبار الفضلات والمعيب، وهذا لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات العمال والمسيريون ويكون ذلك بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز (المادي و المعنوي)، التكوين.... الخ مما يؤدي الى تدني التكاليف.

مراقبة الروابط: تعرف المؤسسة على الروابط الموجودة بين الانشطة الموجودة وجهة العمل واستغلالها.

مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافسها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال.

مراقبة التوقع: ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التوقع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد

¹نبيل سخييل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

²أحمد سيد مصطفى "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين" أفاق اقتصادية، المجلد 22، العدد 2001، ص 27، ص 124.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواقع يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء الإستعمال، أو تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق حيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين.¹ و من أجل الحيازة على التميز يجب الاستناد على عوامل تسمى عوامل التفرد و هي:

الحجم: يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز. **الإجراءات التقديرية:** يقصد بها تلك الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في اختيار الأنشطة، و التي تعتبر كالعوامل المساعدة على تحقيق التميز والتفرد للمؤسسة.

الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال

العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة وقنوات التوزيع

■ الروابط بين الأنشطة: لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها لتلبية حاجيات الزبائن.

■ الروابط مع الموردين: لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، بتقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

■ الروابط مع قنوات التوزيع: من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة.

البرنامج: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وبعض الأحيان يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق.

التموقع: إن حسن اختيار موقع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، ذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم فانها قد تحوز على ميزة التميز أو من خلال قربها للمستهلكين.

¹معموري صورية، الشيخهجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدوليواستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر، 2010.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

التعلم: عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

التكامل: ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل موردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة مراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز.

الإحاق: تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

من خلال المبحث السابق الذي تطرقنا فيه الى مفاهيم الميزة التنافسية، فهي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر للمؤسسة مقابل منافسيها. فهي هدف استراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال اداء متميز وكفاءة عالية وانظمة مختلفة وانشطة. كما انها تقوم على ركائز ومصادر متعددة. وسنعرض في هذا المبحث ثلاث مطالب:

المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية.

المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية و محدداها:

اولا: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1-التفكير الاستراتيجي:

تعتمد المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف M.PORTE التنافس إلى ثلاث أصناف:

■ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي:

- توافر اقتصاديات الحجم.
- آثار منحنى التعلم والخبرة.
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة تحسين الكفاءة.

■ **إستراتيجية التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقدم خدمة ممتازة توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المتقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

■ **إستراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء) .

2-إطار الوطني¹: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3-مدخل الموارد:²يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا نجاح الاستراتيجية، ونميز بين الموارد التالية:

(أ) الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها.

الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار والمحافظة عليها.

(ب) الموارد غير الملموسة: تتميز فيها ما يلي:

-الجودة: المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

- التكنولوجيا: تعتبر من أهم الموارد الداخلية لإنشاء الميزة، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

-المعلومات: يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين هذه البيئة تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم .

¹عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2000، ص61.

²عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2000، ص48.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

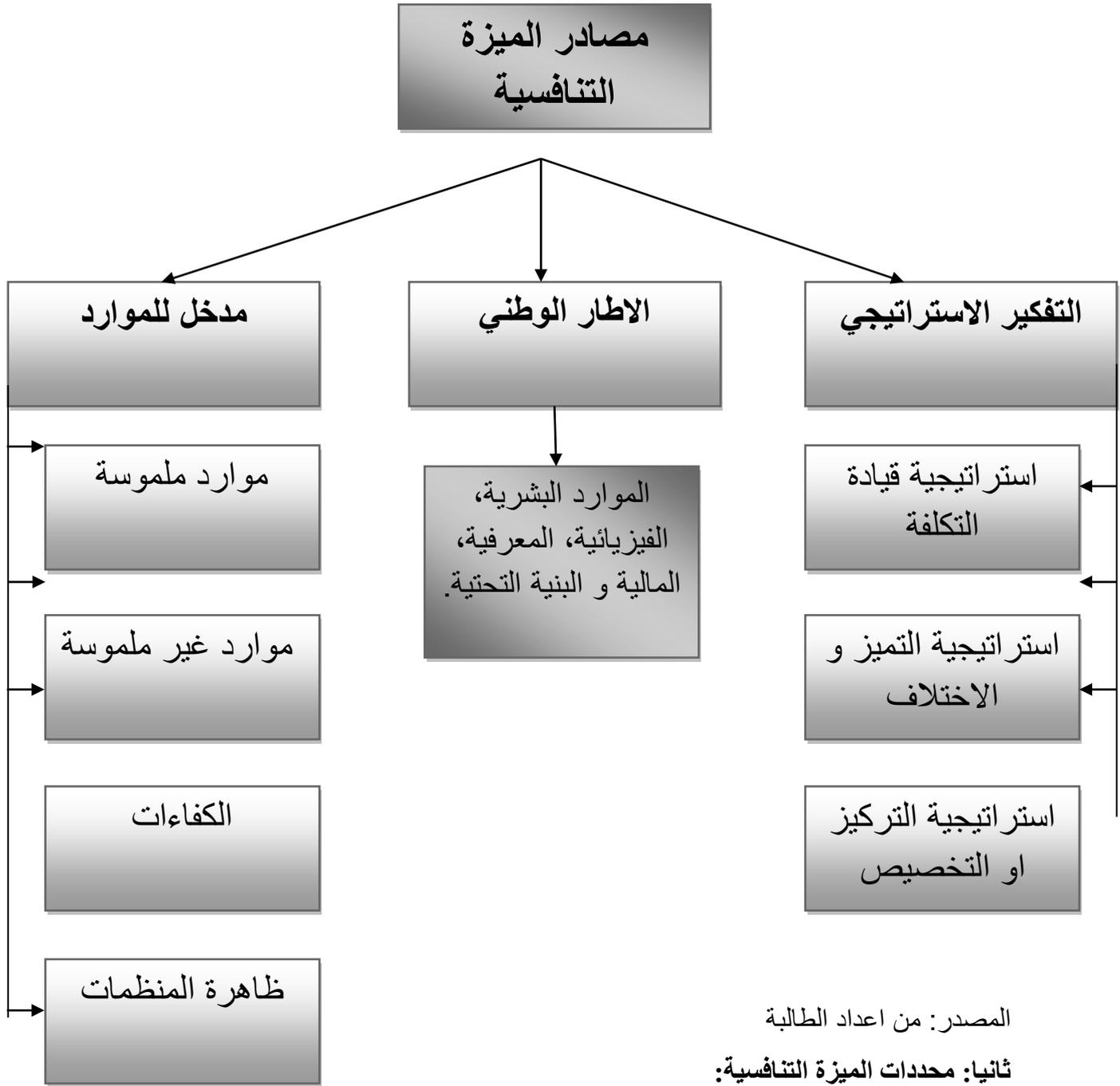
- معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

(ج) الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

(د) ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة، ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية: تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.



يرى بورتر ان هناك اربعة محددات رئيسية تساهم في التأثير على الميزة التنافسية في لطار ما عرف بالنموذج الماسي او النظرية الماسية (the diamond theory)، وتتمثل العناصر الاساسية في:

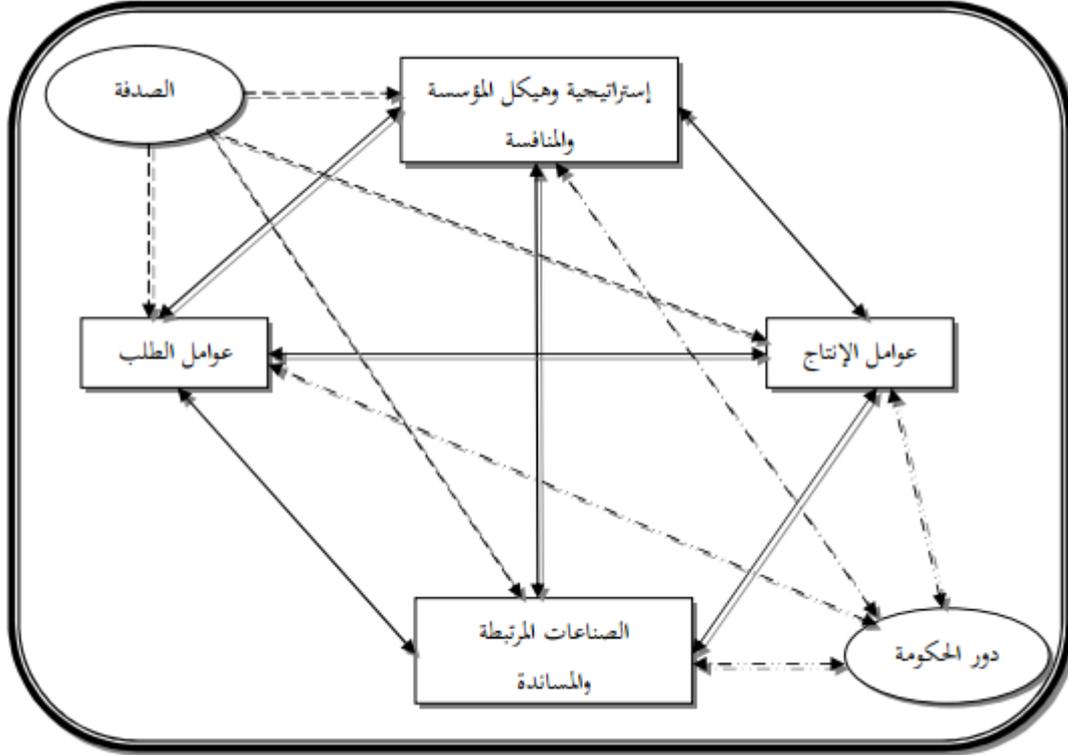
- عوامل الانتاج؛
- عوامل الطلب؛
- الصناعات المرتبطة و المساندة؛
- استراتيجية وهيكلة المؤسسة والمنافسة؛

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

إضافة الى عنصرين ثانويين:

- الحكومة؛
- الصدف.

الشكل رقم 13 النموذج الماسي ل بورتير



المصدر: Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/June 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P. 8

1- ظروف عوامل الإنتاج: يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة¹. وحسب بورتير فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة².

2- عوامل الطلب: يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

¹بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص: 95.

²Michael Porter, "New Global Strategies for Competitive Advantage", Planning Review, May/June 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P. 5

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

3- بالصناعات المرتبطة و المساندة: وهي تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

4- إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة: إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.¹

إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

دور الصدفة : مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

دور الحكومة : ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية و اسسها العامة

اولا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وألجودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:²

1- مصدر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

¹شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 173 و 166.

²نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 99-101

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

أ. **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبيًا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة.

ب. **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

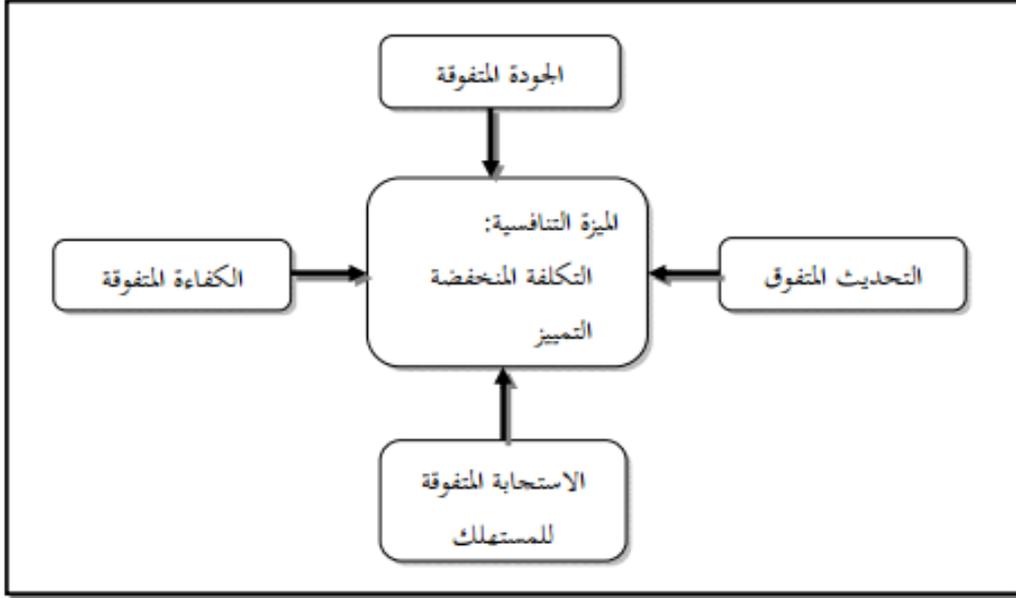
في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعًا.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليًا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادًا إلى معايير معينة تختار وفقًا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ثانيًا: اسس العامة للميزة التنافسية:

تتشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية من أربعة عوامل و هي: الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للمستهلك، والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. كما أنها تتيح للمؤسسة تمييز منتجاتها المعروضة، بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك، تخفيض هياكل تكلفتها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:



المصدر: شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204.

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لانتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة اداة لتحويل المدخلات الى مخرجات. كما يمكن تحديد عدة عوامل تتحكم في رفع مستوى الكفاءة اهمها:¹

- استغلال اقتصاديات الحجم: وهي التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالانتاج على نطاق واسع.
- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT) Just-In: فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛

2- الجودة: يعتبر المنتج ذو جودة في حالة ما ادرك المستهلكون له قيمة اكبر في صفات ذلك

المنتج، مقارنة بصفات المنتجات المنافسة، نتيجة لتوفره على مميزات ذات جودة عالية. و الاهتمام برغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم. إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:²

-**البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين.

-**البعد الثاني:** هو الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير.

¹شارل هيل ،جاريث جونز، مرجع سابق، ص259- 287.

²شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 209.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

3- التحسين/الإبداع: فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة¹، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه. حيث يستلزم على المؤسسة بيني هذه الميزتين من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق التحسين المستمر لان المستهلك دائماً رغبته متجددة و متواصلة و دائماً يبحث عن الافضل².

4- الاستجابة للعميل: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة³.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط⁴ :

التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغبته.

التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

التركيز على وقت الاستجابة.

¹بلمهدي عبد الوهاب، بروش زينالدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات ، 8-9 مارس، 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص:259.

²علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006 ص:68.

³شارل هيل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص:214.

⁴وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007 ص:254.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية و دور التوزيع في تحسينها

بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور وتطور تيارين/ مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليلات التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وقد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المدخل المرتكز على البيئة ممثلا في نموذج Porter، و سنقوم بتقسيمه الى ثلاث مباحث:

المطلب الاول: الركائز الاساسية للميزة التنافسية

المطلب الثاني: استراتيجية التنافس وفق بورتر

المطلب الثالث: دور التوزيع في تحسين الميزة التنافسية.

المطلب الاول : الركائز الاساسية للتنافسية:

تتمثل الركائز الاساسية في: مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية،... إلخ)

الضرورية التي تمكنها من تحقيق اهدافها، و يمكن عرضها كما يلي¹:

أولاً: التنافسية المالية:

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. وهناك بعض النسب شائعة الإستعمال مثل:

■ نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة).

■ نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون).

■ نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية).

■ نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة).

ثانياً: التنافسية التجارية:

إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تجديد وضعيتها في القطاعات السوقية

اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

■ وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.

■ شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة

منتجاتها ونوعيتها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية،... إلخ.

¹ كبرالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية" مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، - 22ماي 2002 - البلدة، الجزائر، ص:10-11.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

■ التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،... إلخ.

ثالثا: التنافسية التقنية:

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

رابعا: التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، و التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف والمتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

المطلب الثاني: استراتيجية التنافس وفق بورتر:

يصنف الباحثين البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه، Porter هذه الإستراتيجيات موضحة بالشكل رقم 15.

وتعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار منقود¹، إن الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط بـ2:

– فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين.

– فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

وهي تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

■ طريقة التنافس: وتتجلى في الإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة.

■ حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

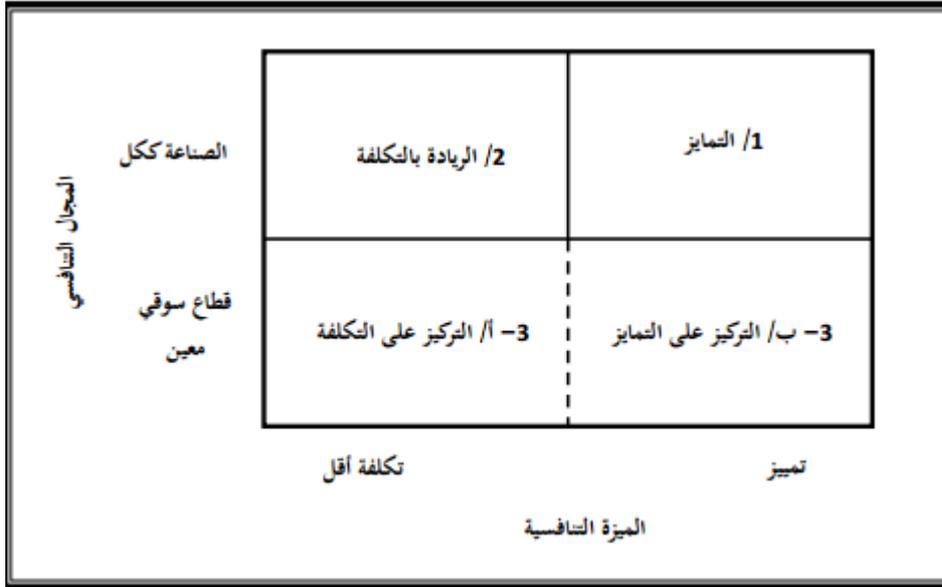
¹ Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", UBS Unique Business Strategies, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010.

² Gerard Garibaldi, *Analyse Strategique*, édition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 3ème ed, 2008, 54.:P

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

■ أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية.¹

الشكل رقم 15: الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source: Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, P. 12.

و لقد اقترح "بورتر" ثلاث إستراتيجيات للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل على بقية المنافسين: إستراتيجية قيادة التكلفة: تبحث عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر². .. يتطلب إتباع إستراتيجية القيادة في التكلفة القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مجموعات مقومات أساسية منها ما يلي:

- ضرورة اتخاذ بالترتيبات المناسبة وأن تضع الأنظمة الفعالة، وتتخذ القرارات السليمة.
- ضرورة اتجاه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية.

وتواجه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر منها قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل، أو قد يحدث تطور تكنولوجي في الصناعة يترتب عليه تقليل فعالية هذه الإستراتيجية، أو قد يتحول إهتمام المشتري إلى عناصر تميز أخرى بخلاف السعر.

¹نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"الدار الاسكندرية، طبعة ، 1998ص:79.

Andrew Pearson, op cit, P.1²

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

كما ان تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا¹:
-تعتبر أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين.

-تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.

-إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين.

-تشكيل حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد.

-حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها.

عيوبها: وكما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها:

- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.

- قد يتحول إهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر².

- امكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوية المنافسة.

- إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة.

- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والإنشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.

يتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تبني المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض

التكاليف مثل³:

• توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم.

• الاستغلال الأمثل للموارد.

• الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل.

• التركيز على تحسين الإنتاجية.

استراتيجية التمايز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات

المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز

المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة

القيمة⁴.

¹أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس، 2005، ص: 467-466.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص110.

³ Andrew Pearson, op cit, P.1.

⁴ Andrew Pearson, op cit, P.2.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

يمكن تعريفها أيضا على أنها "إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون ليناسب برغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر"¹.

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

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

- يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية، وخصائص سلوكية ، وقدرات مالية، ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية ، وتقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار والإرتفاعات المتواصلة فيها .

- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز بإرتفاع جودة المنتج من غيره ولا بإنخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمييز منتج عن غيره.

- تتطلب توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة إحتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر إستجابة لتوقعات العميل.

- ترتبط إستراتيجية التميز بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح وإستبدال وتدريب وغيرها .

-تتطلب إستراتيجية التميز أو التفرد أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية قطاعات سوقية واسعة متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر للتعامل مع التميز باختلاف هذه الأسواق.

- إتباع إستراتيجية التميز أو التفرد واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتميز. ومن اهم مزايا هذه الاستراتيجية نجد:³

- تطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر.

-تشكيل عائق أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق في حالة اشباع المستهلكين.

-كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.

-إرتفاع الهوامش المحققة.

-الحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

¹محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000ص:176.

² مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص 407-408.

³أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، مرجع سابق، ص: 469- 468

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

عيوبها: حسب Porter من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتميز أو تكلفتها، ومن بين أهم عيوبها نجد:

- أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره.
- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة.¹
- تتطلب جهدا متواصل وتحمل عبئ إضافية للإحتفاظ بالتميز والتفرد في أعين وذهن العملاء .
- تتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج.
- تتطلب مزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة العملاء والإطمئنان إلى قناعة العميل.²
- أما بالنسبة لأهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز تتمثل في³ :
 - أن أولى متطلبات هذه الإستراتيجية هي تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها؛
 - أن تكون للمؤسسة القدرة على تطوير المنتجات.
 - قدرات تسويقية عالية
 - التركيز على الإبداع والتطوير.
 - الإنفاق على البحث والتطوير.

لكن ما تجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بأمرين اثنين هما:⁴

- ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك.
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

استراتيجية التركيز:

تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل⁵، يقصد بها التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككله للوصول إلى أفضل موقف فيه. يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين إعتبرات زيادة الربحية توسيع و الحصة السوقية.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز.
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق.

¹نادية العارف، مرجع سابق، ص 111.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 111.

³ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص: 115.

⁴ Porter M.A, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, P.158.

⁵Porter M. E, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**, op cit, P.15.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

-تتطلب البحث عن فئة من العملاء أوقطاع سوقي أومنطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لاتستطيع المؤسسات الحالية تطبيقها.

ومن اهم مزايا هذه الاستراتيجية نجد:¹

- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
- توفر قدر من الحماية للمؤسسة.
- فرص تحقيق تنمية في إيرادات وربحية المؤسسة سواء من خلال الجودة أو من خلال التكلفة.

عيوبها:

- الحرص على توسيع الحصة السوقية قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية.
 - تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.
 - ردود فعل عنيفة من المؤسسات القديمة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار.
 - ضعف المركز التفاوضي للمؤسسة.
 - التعرض لاحتمال تفكير المؤسسات الأخرى في إتباع نفس الإستراتيجية.
- وفيما يلي جدول رقم 06 يلخص متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس:

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة و المادة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	-إستثمار رأسمالي مستمر وإمكانية توفير رأسمال. -مهارات هندسية و فنية. -إشراف مكثف و كفؤ على اليد العاملة. -تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل العملية. -نظم توزيع دور كلفة منخفضة .	-رقابة شديدة على التكلفة. -تقارير دورية وتفضيلية تتعلق بالرقابة. -هيكل ذات مسؤوليات محددة. -حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحققة.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص405 .

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

<p>-تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث و تطوير والتسويق. -مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. -جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة على العلماء الباحثين.</p>	<p>-قدرات و مهارات تسويقية عالية. -مواصفات مميزة في المنتج. -الإبتكار والتطور. -قدرات عالية في المجال البحوث. -شهرة المؤسسة في المجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا. -قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.</p>	<p>التميز</p>
<p>-مزيج بين السياسات المشار اليها اعلاه و الموجهة الى قطاع السوق المعين.</p>	<p>-مزيج بين السياسات المشار اليها و الموجهة الى قطاع السوق المعين.</p>	<p>التركيز</p>

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى الدار الجامعية الإسكندرية 2002.

المطلب الثالث: دور التوزيع في تحسين الميزة التنافسية

في الوقت الحاضر نادرا ما تتفرد المؤسسة في خدمة قطاع سوقي معين، فالواقع يشير إلى أن هناك منافسة بين المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق والحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان ولائهم من خلال تحقيق أفضل استجابة لحاجاتهم ورغباتهم. وفي ظل المنافسة الشديدة من المهم بالنسبة للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها للتمكن من مواجهة المنافسة وتحقيق مزايا متفردة، ويعد التوزيع إحدى النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها، لما له من دور بالغ الأهمية في تزويد المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها¹ من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب تبين دور سياسة التوزيع كأداة من أدوات تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: دور التوزيع في استراتيجية التكلفة

من خلال ما سبق لاحظنا ان سياسة التوزيع تلعب دور كبير في السيطرة و التحكم بالتكاليف، حيث ان أي مؤسسة تركز على وظيفة التوزيع لانها هي الكفيلة بايصال منتجاتها الى المستهلك او الوصول الى اكبر عدد من الزبائن، بالتالي الحصول على اكبر حصة في السوق. حيث تمزج هذه الاستراتيجية بين التفوق في التكلفة و المنافسة السعرية وتعتبر سياسة التوزيع الشامل هي السياسة الملائمة لهذا النوع من المؤسسات، وذلك على اعتبار أن هذه السياسة تقوم على

¹ -لزمود جاسم الصميدعي "الاستراتيجية التسويقية، مدخل كمي وتحليلي" الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 45.

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

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 طبعاً بالتخفيض من التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

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

- ضمان التغطية الشاملة للسوق.
- ضمان تواجد السلعة في معظم الأماكن ومحاولة توزيع كمية أكبر من السلعة.
- تعمل على خفض التخزين، حيث تقترب من العملاء وفقاً لنظام الطلبات، كما أن التخفيض من التخزين لا يكلف المؤسسة تكاليف إضافية.
- إضافة إلى أنها تمكن من إشباع حاجات المستهلكين، لأنه في حالة عدم توفر المنتج في السوق فإن احتمال لجوء المستهلكين إلى سلع أخرى كبير، كما أن قلة العرض يؤدي إلى زيادة الطلب وبالتالي ارتفاع الأسعار والذي يؤدي بدوره إلى تحول الزبائن إلى منتجات المنافسين.
- وبالنسبة لقنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة هي قناة التوزيع غير المباشرة والمباشرة، وذلك من خلال إنشاء نقاط بيع على مستوى نقاط مختلفة من السوق، فتعتمد على القناة القصيرة دون مشاركة الوسطاء فيها من أجل عدم مشاركة ربحها، وتعتمد على التوزيع غير المباشر لتشمل عملية التوزيع السوق بأكمله.
- تعتمد أيضاً في توزيع منتجاتها في غالب الأحيان تجار التجزئة، لتقدير حاجات الزبون النهائي للسلع والخدمات، كما أن لجوء المؤسسة إلى استعمال تجار تجزئة يساعد على منح الزبائن تسهيلات ائتمانية وبهذا المتاجر على قدرتها التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة.
- وبالنسبة لوسائل النقل المستعملة تتمثل في النقل البري (الشاحنات الكبيرة) كما تستعمل السيارات أيضاً للمسافات القصيرة، وتكون المؤسسة في غالب الأحيان هي المالكة لتلك الوسائل حتى تتفادى تكاليف تأجيرها.

ثانياً: 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، نظراً للاقتصار المؤسسة على تلبية حاجات فئة معينة دون الفئات الأخرى.¹

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

الفصل الثاني:الميزة التنافسية

يتم الاستثمار في هذه الاستراتيجية بهدف تأسيس و خلق مزايا للمنتجات باستخدام اساليب وتقنيات مبتكرة بحيث يكون الاداء متفوقا على مستوى المنافسين في القطاع بناء على التسعير المرتفع. كما انه يتم انتقاؤه على أساس السمعة الجيدة والمركز السوقي للموزع وموقعه الجغرافي ومدى كفاءته الإدارية والتنظيمية وقدراته المالية. وبما أن منتجات هذه المؤسسة تتميز بخصائص فنية ومميزات عالية فإنه يفضل انسيابها عن طريق المنافذ المباشرة وهذا راجع لقلّة دراسة المؤسسات التوزيعية بالمعرفة الفنية لهذه المنتجات، هذا يعني أن المؤسسة تعتمد 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 :

- متاجر التجزئة. واتحادات متاجر التجزئة.

- متاجر السلسلة: ويقصد بها مجموعة المتاجر التي تتكون من أربعة متاجر أو أكثر.

- تجار الجملة والوكلاء بمختلف انواعهم.

أما بالنسبة لوسائل النقل المناسبة هي النقل الجوي لأنها الوسيلة الكفيلة بنقل كميات قليلة وذات خصائص مميزة، او 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.

ثالثا: دور التوزيع في استراتيجية التركيز

تختلف سياسة التوزيع التي تتوافق واستراتيجية التركيز عن السياسات التوزيعية التي ترتبط والاستراتيجيات السابقة ، حيث تعتمد في أغلب الأحيان في توزيع منتجاتها على سياسة التوزيع الوحيد فتقوم باختيار أحد الموزعين ليتولى مهمة القيام بتوزيع وتوصيل 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 لكي لا يقوم بتوزيع منتجات المنافسين.

- تفادي اقتسام الأرباح مع الوسطاء.

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

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

المؤسسة. ومن بين الوسطاء الذين يمكن أن تعتمد عليهم المؤسسة لتوزيع منتجاتها: متاجر التجزئة التي تتعامل في سلع محددة، تجار جملة محليين.

من خلال هذا الفصل يتبين لنا ان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية هو ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بمنافسيها وتنطوي الاستراتيجيات التنافسية وفق مايكل بورتر على ترتيبات تنظيمية واجراءات رقابية و انظمة وحوافز مختلف، فتنافس المؤسسات الكبيرة على اساس القيادة في التكلفة او القيادة في التميز بينما المؤسسات الصغيرة فإنها تتنافس على اساس التركيز السوقي.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لدى قدرتها على إنشاء القيمة لزبائنها من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم. ويساهم التوزيع في إنشاء هذه القيمة من خلال الخدمات التي يقدمها والمنافع التي يحققها للزبون المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، التي تجعل المنتج أو الخدمة متوافرة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة.

وحتى تبقى 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، وأيضاً الخارجية عن طريق القوى التنافسية الخمس.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن سياسة التوزيع المتبعة من طرف المؤسسة تساهم مساهمة فعالة فيتحسين تنافسيتها، وان كانت هذه النتيجة نظرية فسنحاول إثباتها ميدانيا من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مؤسستنا المختارة السويدي للكابلات وهذا ما سنقوم به في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

من خلال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري وما قدمناه في الفصلين السابقين حيث حددنا اهم مفاهيم التوزيع والميزة التنافسية وعلاقته في تحسينها، سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بأسقاط الجانب النظري على احدى المؤسسات وترجمته الى معطيات وبيانات ملموسة والتعرف على الموضوع اكثر. حيث اخذنا مؤسسة السويدي للكابلات الموجودة بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى كميدان لإجراء هذه الدراسة نظرا لمكانتها في السوق الجزائرية والعالمية.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: نظرة عامة على الشركة وتقديمها

المبحث الثاني: مكانة التوزيع في المؤسسة

المبحث الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

المبحث الاول: نظرة عامة على الشركة و تقديمها

تشجع الجزائر الاستثمارات على المستوى المحلي والأجنبي، من خلال تطوير التشريعات وإقرار الحوافز والامتيازات، وفرض تدابير جديدة لتوجيهه بما يخدم رقي وتطور الاقتصاد الوطني بدرجة الأولى، وكمثال عن ذلك شركة السويدي للكابلات، التي قامت بإنشاء مصنعها في الجزائر بحجم استثمارات تصل إلى 50 مليون دولار أمريكي. وسنطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب:

المطلب الاول: نشأة الشركة

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة ومنتجاته

المطلب الثالث: اهداف المؤسسة و هيكلها التنظيمي

المطلب الأول: نشأة الشركة

تأسست السويدي للكابلات عام 1984، وتعتبر من اقدم المجموعات الصناعية التي شهدت نجاحا في الشرق الأوسط وأفريقيا، كابلات السويدي هو الرائد في إنتاجية متكاملة من الكابلات الكهربائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط متخصصة في توريد الاتصالات السلكية واللاسلكية وتنفيذ المشاريع الجاهزة ومؤخرا في طاقة الرياح. السويدي للكابلات هي الشركة الرائدة بلا منازع في الإنتاج المتكامل للكابلات والمنتجات الكهربائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط في حين أنها متخصصة في تقديم حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية الكاملة، ومشاريع تسليم المفتاح ومؤخرا في إنتاج طاقة الرياح، ومجموعتنا تتكون من 30 وحدة إنتاج موزعة على 12 دولة مختلفة (مصر، السودان، الجزائر، ليبيا، نيجيريا، زامبيا، المملكة العربية السعودية، سوريا، قطر، سلوفينيا، ماليزيا والهند)، التطوير المستمر لكابلات السويدي يتيح لنا تلبية وزيادة عند عملائنا يوميا، السويدي للكابلات هي الشركة التي تقدم حلا كاملا لتلبية جميع احتياجات هؤلاء العملاء واحتياجات الإنتاج، والنقل، من خلال توزيع الكهرباء حيث تتمثل رؤيتنا في تنفيذ مشاريع كهربائية للترويج لمنتجاتها محليا ودوليا.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة و منتجاتها

اولا: التعريف بالمؤسسة

1- الشركة الام: السويدي (Elsewady) شركة مصرية تعمل في مجال الكهربائيات تديرها وتمتلكها عائلة السويدي، وهي شركة أم لعدد من الشركات المتفرعة في مجالات متخصصة حول العالم، تعد اليوم أكبر منتج للمكونات الإلكترونية، في افريقيا والشرق الأوسط، بالغلة مبيعاتها ما يقارب 2 مليار دولار، ومنذ 80 عاما، احتلت شركة السويد إلكترونيك مكانتها كرائد في السوق الذي يجلب القضايا الحضارية من خلال وضع الابتكار والتصميم في قلب مشاريعها، تطمح المجموعة إلى توسيع مجال عملها في قطاع الطاقة من خلال نظام قوي لإدارة الأعمال.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

تطورت السويدي إلكترىك على مر السنن لتصىح شركة عالمية تضم ما يقرب من 12000 موظف و25 وحدة إنتاج، مع خبرة مشينة عزت المجموعة اسواقا جديدة و 8 هيئة قانونية تسمح لها بالانتشار دولية، من مصر إلى آسيا، عبر الشرق الأوسط وأوروبا وأفريقيا.

تصدر مجموعة السويدي للكابلات مجموعة كبيرة من المنتجات عالية الجودة التي تلبى جميع المتطلبات التنظيمية في أكثر من 100 دولة حول العالم.

ب- التعريف بفرع الجزائر بولاية عين الدفلى:

يعد تأسيس شركة السويدي للكابلات في الجزائر خيارا استراتيجيا يمثل جزءا من ديناميكية النمو الدولي، لا الجزائر سوق لها إمكانات لا يمكن إنكارها، وفي هذا السياق قامت شركة السويدي للكابلات ببناء أول مصنع لها في منطقة عين الدفلى، باستثمارات كبيرة قدرها 100 مليون دولار تغطي مساحة 5 هكتارات تم تشغيل المصنع منذ نهاية عام 2008 مع طاقة إنتاجية تقدر ب 150 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم بما في ذلك كابلات ذات جهد منخفض وكابلات أجهزة الناقل مصنع المحولات وآخر مشروع مصنع اللواحق (الإكسسوارات). فرع السويدي للكابلات بالجزائر أنشئ منذ عام 2006 تحتل موقعا استراتيجيا في النمو الديناميكي حيث استطاع هذا الفرع أن يبني لنفسه موقعا هاما في عالم الصناعة وتخصص في مجال الكهرباء، ويعتبر من أفضل فروع السويدي للكابلات ويقع في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى غرب الجزائر العاصمة تبعد عنها حوالي 150 كلم، تحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب مؤسسة تصدير والإستيراد(فرع عنابة)، ومن الغرب مؤسسة قنوات صرف المياه ومن الشرق مؤسسة نفضال. يضع الفرع قوة بشرية تقدر ب 700 عامل منهم أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، وإطارات سامية ومدراء من أجل توفير حل كامل للطاقة، قررت شركة السويدي إطلاق فرعها السويدي إلكترىك في الجزائر هذا لنقل درايتهما في تنفيذ المشروع في فرعها في الجزائر منتجاتها إنتاج الكابلات والإكسسوارات والمنتجات الكهربائية MT HT / THT / إنتاج المحولات H | MV ٧ THT) نشر الألياف البصرية كابل الألياف البصرية تحت الجهد أعمال إمدادات الطاقة وتطوير مشاريع الطاقة الطموحة وتوليد ونقل وتوزيع الكهرباء والبناء والبنية التحتية، والاستثمار في الطاقات المتجددة، وحلول الاتصالات السلكية واللاسلكية والتنمية الصناعية.

يتمثل نشاط المؤسسة بإنتاج الكابلات الكهربائية ، ومن أهم ما تنتجه المؤسسة ما يلي:

- 1- كابلات الضغط المنخفض: هي الكابلات التي يستعملها المستهلك النهائي لإنارة المساكن والماكينات...الخ. وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 20 طن سنويا.
 - 2- كابلات الضغط المتوسط: تقدر طاقتها الإنتاجية ب 3.000 كلم سنويا .
 - 3- كابلات الضغط العالي: وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 15000 كلم سنويا.
 - 4- المحولات الكهربائية: طاقتها الإنتاجية تقدر ب 3000 محول سنويا.
 - 5- كابلات OPGW : تقدر طاقتها الإنتاجية ب 3000 كلم سنويا.
- وتمر العملية الإنتاجية للكابلات بمختلف أنواعها بأربعة مراحل كالآتي:
- الجدل: حيث تجمع فيه الأسلاك المسحوبة للحصول على مقطع موصل حسب الجهد المطلوب.
 - الغزل: وتتم في هذه المرحلة عملية إضافية طبقة عازلة الفصل الموصل نهائيا عن موصل آخر وعن الأجواء الخارجية.
 - التجميع: وهي عملية دمج أكثر من كابل واحد تمهيدا لتغليفها بالمادة العازلة.
 - التسليح: وهي إضافة طبقة لحماية لكابل سواء كانت شرائط معدنية للحماية الأرضية الهوائية أو أسلاك ومادة عازلة للكابلات تحت الماء.

المطلب الثاني :اهداف المؤسسة و هيكلها التنظيمي

اولا: أهداف مؤسسة السويدي كابل.

- تهدف مؤسسة السويدي إلى التوسع في مجال نشاطها مثل إنتاج المواد الأولية وقطع الغيار بدل استردادها من الخارج، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي:
- التشغيل والمساهمة في امتصاص البطالة.
 - المصداقية والاحترام والولاء لعملائها.
 - زيادة الأرباح والحصة السوقية.
 - النزاهة والموثوقية في العمل.
 - تسويق منتجاتها بجودة عالية.
 - دعم الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية لأن مصلحة البلد أسبق.
 - الاستخدام الفعال للموارد.
 - تحسين الإنتاج كما ونوعا وتدريب العمال لاكتساب مهارات عالية.
 - اكتساب خبراء في مجال صناعة الكابلات بدل الخبراء الأجانب.
 - تقديم المزيد من الأمن والسلامة لعملائها.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

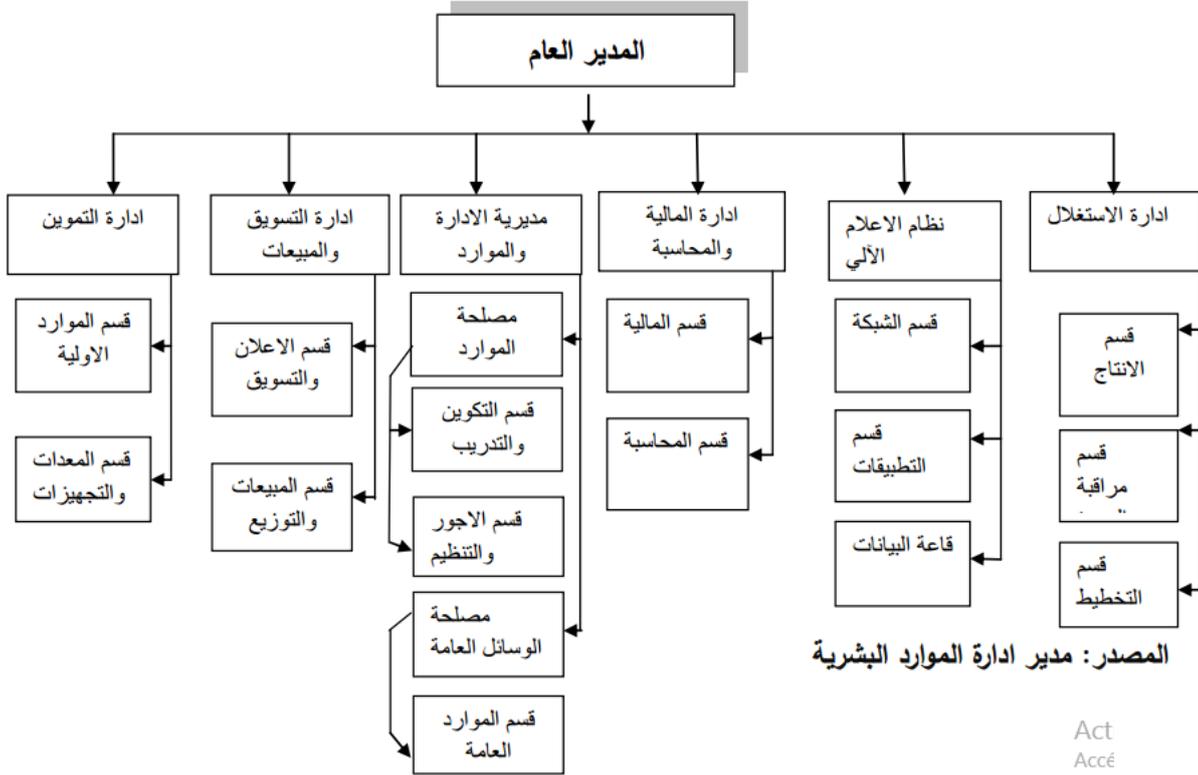
- إقامة علاقات شراكة مع المتعاملين الاقتصاديين من نفس النوع.
- تعزيز مكانتها في السوق الوطنية بتطوير منتجاتها طبقا للاتجاهات والمقاييس الدولية لصناعة الكابلات الكهربائية.

- محاولة مسايرة التطورات والتحولات الاقتصادية والتحكم في التكنولوجيا.
- محاولة التسيير العقلاني لطاقتها المالية والبشرية.
- القيام بالدراسات والأبحاث التي تستهدف التطور المنسجم للخدمات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات

يقصد بالهيكل التنظيمي العلاقة بين الوظائف والأنشطة في المؤسسة، هو يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويقسم العمل بين الأفراد ويوضح العلاقات الرسمية التي تربط الأقسام المختلفة ثم العلاقات داخل هذه الأقسام، ولقد قمنا بتخطيط نموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء على المعلومات المقدمة لنا. يبين لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة توزيع نشاطاتها على إدارات رئيسية هي:

الشكل رقم: 16 الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي بعين الدفلى



- ادارة الاستغلال: و تنقسم هذه الادارة الى ثلاث اقسام:

- أ- قسم التخطيط: يقوم هذا القسم بتخطيط البرنامج الإنتاجي، اي تحديد نوع الكابلات، وترتيب تاريخ انتاجها حسب الطلب بالإضافة إلى متابعة توفر المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

ب- قسم الإنتاج: يقوم هذا القسم بتخطيط البرنامج الإنتاجي لإنتاج الكابلات الكهربائية بمختلف أنواعها (الضغط العالي، الضغط المتوسط، الضغط المنخفض)، وهذا بتوفير المخزون كعينة دائما في شكل ضروري، أما الباقي فيتم انتاجه حسب الطلب.

ج- قسم مراقبة الجودة: يتابع هذا القسم جميع مراحل إنتاج الكابلات وهو يمثل المؤسسة بمثابة الزبون الأولي المراقبة جودة المنتج، ويتأكد من مدى صلاحية الكابلات للاستعمال والبيع (بجميع المواصفات).

2- الإدارة المالية والمحاسبية: تشرف هذه الإدارة على قسمين، وتعمل الإشراف عليها ومتابعة انجاز مهامها بالشكل المسموح والمطلوب، وتتمثل هذه الأقسام في:

- قسم المالية: مهمته العامة والأساسية هي التقدير بين التكلفة والربح بالإضافة إلى التحليل المالي لكل دورة إنتاجية، والتنسيق بين مختلف الإدارات في المسائل المالية.

ب- قسم المحاسبة: يقوم بضبط عمليات المؤسسة المحاسبية كتنفيذ العمليات المحاسبية والمالية وفق المخطط المحاسبي، واعداد الفاتورات وتقديمها لقسم المالية.

- إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية المركز الرابط بين مختلف إدارات المؤسسة، وتضمن التنسيق بين مختلف أنشطتها حيث تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الاجتماعية والإدارية والمالية، وهي تضم ثلاثة أقسام هي:

أ- قسم التأمينات: يتابع إجراءات التأمين المتعلقة بالعمالين.

ب- قسم الأجور: يحدد أجور العمال والعمليات الإدارية الشؤون العاملين.

ج- قسم الموارد العامة: هو المشرف على تجهيزات النقل والمعدات والاستقبال.

4- نظام الإعلام الآلي: تهتم هذه الإدارة بالاتصال وتعمل على تنظيمه بين مختلف الإدارات حيث أنها تتضمن على

أ- الشبكة: تقوم برسم وتخطيط شبكة الاتصال بين مختلف الإدارات.

ب- التطبيقات: تقوم بتنفيذ عمليات الاتصال التي تمت هندستها الشبكة كتمرير المكالمات والإيميلات.

ج- قاعدة البيانات: تعتبر قاعدة البيانات المسؤولة الوحيدة عن تنظيم البيانات المتعلقة بكافة العاملين، والمحافظة عليها من خلال تسجيلها وتبويبها.

5- إدارة التسويق والمبيعات: تشرف هذه الإدارة على قسمين هما:

أ- قسم الإعلان والتسويق: يقوم هذا القسم باستقبال مسؤولي مؤسسات الزبون، ويتعاقد معها حول شروط الشراء بحيث يعين له المنتوجات ويحاول ترويجها بالإضافة إلى رسم الإعلانات واعدادها.

ب- قسم المبيعات والتوزيع: يهتم هذا القسم بتنفيذ عمليات البيع الصادرة من قسم الإعلان والتسويق، بحيث يوفر ويتأكد أن الكمية المطلوبة حاضرة للتسليم كما ونوعا.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

6- إدارة التموين: تهتم هذه الإدارة بتزويد المؤسسة باحتياجاتها المادية، إما بالعمل على اقتنائها داخليا أو محليا أو من الخارج، إما مواد اولية او قطع غيار كالالات أو التجهيزات. وتنقسم الى قسمين: قسم الموارد المالية و قسم المعدات و التجهيزات.

وفي الأخير يتضح لنا أن المؤسسة تولي اهتماما بهيكلها التنظيمي الذي يعتبر الآلية الرسمية التي يتم من خلالها تحديد السلطة في المؤسسة، ولذلك فقد أنشأت المؤسسة المصالح والمكاتبية الضرورية لسيرورة نشاطها وتحقيق أهدافها، وترى أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات يتميز بالتوازن على العموم، فهو يتكون من أغلب المصالح التي تتطلبها المؤسسة كمصلحة الجودة والصيانة والإعلام الآلي وغيرها من المصالح التي تعمل في تناسق وتكامل، وتواكب المؤسسة تطورات العصر لذا فهي تغير من هيكلها التنظيمي كلما استدعت ذلك متغيرات البيئة الخارجية، حيث قامت المؤسسة مؤخرا بإنشاء قسم للبيئة تابع لمصلحة الجودة، والتي تنوي تطويره أكثر في المستقبل.

المبحث الثاني: مكانة التوزيع بالمؤسسة

للتوزيع اهمية بالغة في المؤسسة السويدي، فيحتاج الى تخطيط و نظام يعمل على تلبية اهداف المؤسسة، فهو يعمل على انسياب السلع المتاحة للمستهلكين. في هذا المبحث سنقوم توضيح مكانة التوزيع في المؤسسة والاسراتيجية المتبعة ثلاث مطالب وهي:

المطلب الأول: واقع التوزيع بالمؤسسة واهميته

المطلب الثاني: شكل ونوع قنوات التوزيع المعتمدة

المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع المتبعة

المطلب الأول: واقع التوزيع بالمؤسسة واهميته:

اولا: واقع التوزيع بالمؤسسة

تعمل المؤسسة على اختيار الاستراتيجية التوزيعية الملائمة لوجود صعوبات و تحديات نظرا لعدم امتلاكها لمعدات النقل. فتقوم المؤسسة ببراء معدات لنقل منتجاتها في حالة طلب عملائها لنقل السلع. فهنا تعمل المؤسسة على وصول السلعة في الزمان و المكان المحدد و بالكمية المناسبة للمستهلك او السوق المستهدف.

حيث تعتمد المؤسسة ثلاث طرق في توصيل منتجاتها الى المستهلك النهائي:

1- التوزيع لتجار الجملة: تتعامل مؤسسة السويدي مع عدد كبير من تجار الجملة من داخل و خارج ولاية عين الدفلى. حيث يقوم تجار التجزئة بالتواصل مع المؤسسة لشراء منتجاتها و اعادة بيعها الى المستهلكين النهائيين. يعتبر اغليبتهم تجار مخلصون نظرا لاستمرارتهم في مواصلة الشراء منهم.

في هذه الحالة المؤسسة لا تتحمل تكلفة التوصيل الا في حالة ما كانت الكمية المشتراة كمية كبيرة و يقوم تجار التجزئة بتغطية الفجوة التوزيعية بواسطة شاحنتهم الخاصة.

2- التوزيع للمستهلك النهائي: نقصد في هذه الحالة بالمستهلك النهائي هو المستهلك الذي يقوم باقتناء المنتجات بكمية كبيرة بقصد الاستعمال الشخصي وليس بغرض اعادة البيع او التجارة فيه او اعادة تصنيعه. لا تتحمل المؤسسة تكاليف التوصيل و انما يتحملها العميل.

3- التوزيع لمؤسسات المقاولتية او المؤسسات الصناعية: و يتم ذلك ببراء شاحنات خاصة لتوصيل الكمية المشتراة للمؤسسات المتخصصة حيث تعمل هذه المؤسسات باستخدام المنتجات المقتناة لاستعمالها في اعمال البناء او لتصنيع منتجات اخرى بواسطتها. وفي اغلب الاحيان المؤسسة هي من تتحمل تكلفة التوزيع والنقل لأنها غالبا ما تكون كمية كبيرة.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

- وهناك حالة رابعة وهي التصدير الى خارج الوطن حيث تعمل المؤسسة في هذه الحالة بتكليف المؤسسات المتخصصة باللوجيستيك وتحمل التكلفة الى غاية الموانئ ثم يقوم بنقل السلع عبر بواخر متخصصة الى غاية تسليمها الى البلد المستهدفة.¹

ثانيا: اهمية التوزيع لشركة السويدي:

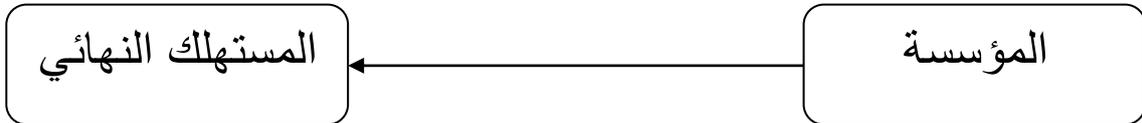
- يساعد الشركة على تصريف منتجاتها نظرا لعدم امتلاكها معدات النقل.
- يساعد الشركة في بيع منتجاتها.
- يخلق فرص التوظيف حيث ان وجود نشاط تسويقي يتطلب عمال في مجالات مختلفة.
- يسهل على العملاء معرفة خصائص المتعلقة بالمنتج، كما يسهل على العاملين احتياجات السوق.

المطلب الثاني: شكل وانواع قنوات التوزيع المعتمدة

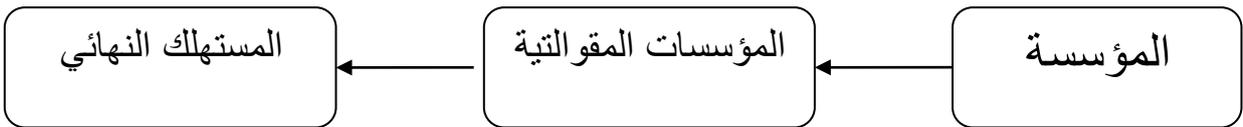
اولا: شكل قنوات التوزيع المعتمدة

يمكننا استنتاج شكل قناة التوزيعية المتبعة من طرف المؤسسة على اساس الطول وعدد الوسطاء، وتتمثل في الحالات التالية :

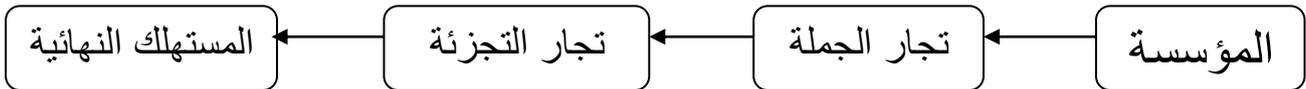
1- القنوات القصيرة: هي القنوات التي لا يفصل فيها اي وسيط، حيث توزع المؤسسات من المؤسسة مباشرة الى المستهلك النهائي. كما هو مبين في الشكل التالي:



2- القنوات المتوسطة: القناة التي تحتوي على بين المؤسسة و المستهلك النهائي:



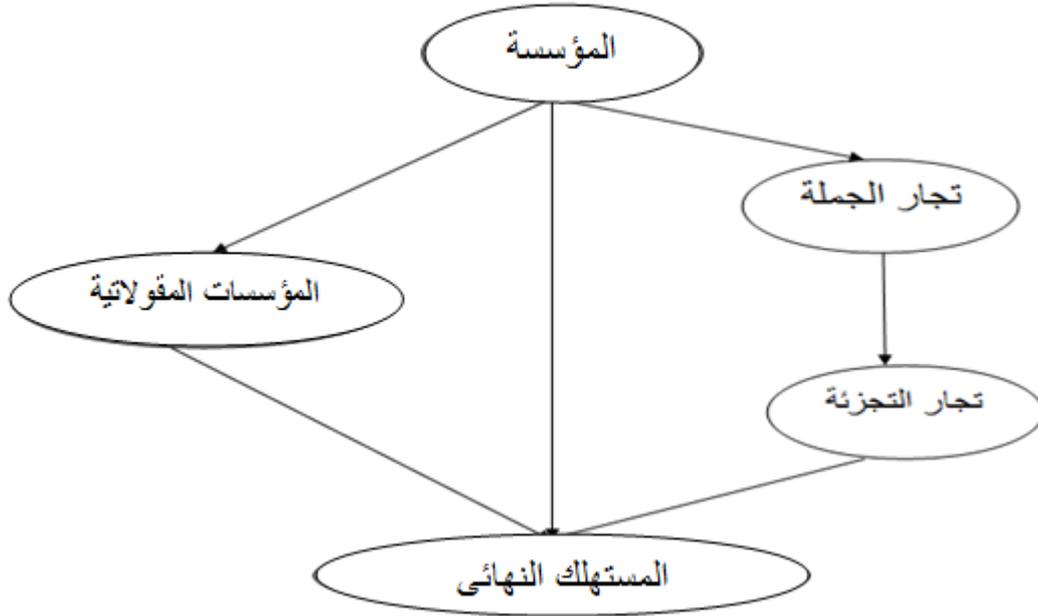
3-القنوات الطويلة: وهي القنوات التي تشمل وسيطين على الاقل بين المؤسسة و المستهلك:



ثانيا: نوع قنوات التوزيع المعتمدة

تقوم مؤسسة السويدي بإنتاج الكابلات فتعتمد المؤسسة على ثلاث انواع من قنوات التوزيع، حيث انها لا تستطيع الاستغناء على اي قناة نظرا لأهميتهم. فأحيانا تقوم المؤسسة بالاعتماد على نفسها او بالاستعانة على وسطاء (تجار الجملة، تجار التجزئة، مقاولين)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹المصدر: مقابلة شخصية مع نائب رئيس مصلحة التوزيع بمؤسسة السويدي للكابلات السيد محمد قلة، يوم 26-08-2021.



من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: استراتيجية التوزيع المتبعة في مؤسسة السويدي للكابلات

تعتمد مؤسسة السويدي على استراتيجية التوزيع الانتقائي. حيث تستخدم المؤسسة عدد محدود من القنوات لزيادة لفضل ولاء المستهلك. فتركز المؤسسة على بعض الموزعين الذي يحققون حجم كبير من المبيعات للشركة و الاستعانة بالوسطاء لخفض التكاليف. و من اهم مزايا هذه الاستراتيجية للمؤسسة هي:

- تكلفة منخفضة للمؤسسة مقارنة باستراتيجيات التوزيع الاخرى
- خصوصية المنتجات نظرا لمحدودية المتاجر
- قلة احتمال حدوث المضاربة في الاسعار

اما عيوب هذه الاستراتيجية للمؤسسة تتمثل في تغطية محدودة و عدم توزيعها بشكل شامل.

كما ان المؤسسة تعتمد على مزيج من الاستراتيجيتين الدفع (puch) والجذب (pull) فإنها تقوم بدفع منتجاتها بواسطة الوسطاء من خلال التأثير و تحفيز الزبائن للطلب حيث تستخدم هذه الاستراتيجية من خلال:

- تحفيز لبيع منتجاتها.
 - تقديم خصومات و تسهيلات توزيعية (نقل مجاني) في الوقت والزمان المحددين.
 - تجهيز الوسطاء بمواد عرض خاصة بمنتجات المؤسسة.
- اما استراتيجية الجذب حيث يتم التأثير على الزبائن خارج نظام التوزيع حيث يؤثر على الزبون بالذهاب الى المتاجر من خلال اعلان و جذب المستهلك من بعض الاليات المتبعة نجد:

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

- استخدام المكثف للإعلان والاشهارات حيث قامت المؤسسة بإشهار منتجاتها عبر اعلان ترويجي في قناة البلاد واستعمال بعض الوسائل الاتصال مثل الاتصال مثل الصالونات و المعارض الدولية و الراديو و الجرائد و اللوحات الاعلانية.
- الترويج للمنتجات من خلال تنشيط المبيعات وضع خصومات على السلع.
- مستوى خدمات التي تقدمها مع تقديم ضمانات.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

المبحث الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة

تنشط شركة السويدي للكابلات في قطاع يتميز بالمنافسة، فسوق الكابلات يتميز بوجود عدد متوسط من المتعاملين الطامحين لأخذ أكبر حصة من السوق الجزائري.

وفي هذا الفصل نتطرق الى تحليل بعض معطيات التوزيعية والميزة التنافسية على مستوى شركة السويدي للكابلات من اجل معرفة الدور الذي يلعبه التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية. ولمعرفة موقع الشركة في السوق، سوف نقوم بتحليل مبيعاتها عبر قنوات التوزيع المتاحة من أجل الوصول إلى تحليل حصة الشركة في السوق الجزائري عبر ثلاث مطالب

المطلب الاول: تحليل الكفاءات البشرية لشركة السويدي

المطلب الثاني: تحليل مبيعات و قنوات المؤسسة

المطلب الثالث: الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها

المطلب الأول: تحليل الكفاءات البشرية لشركة السويدي

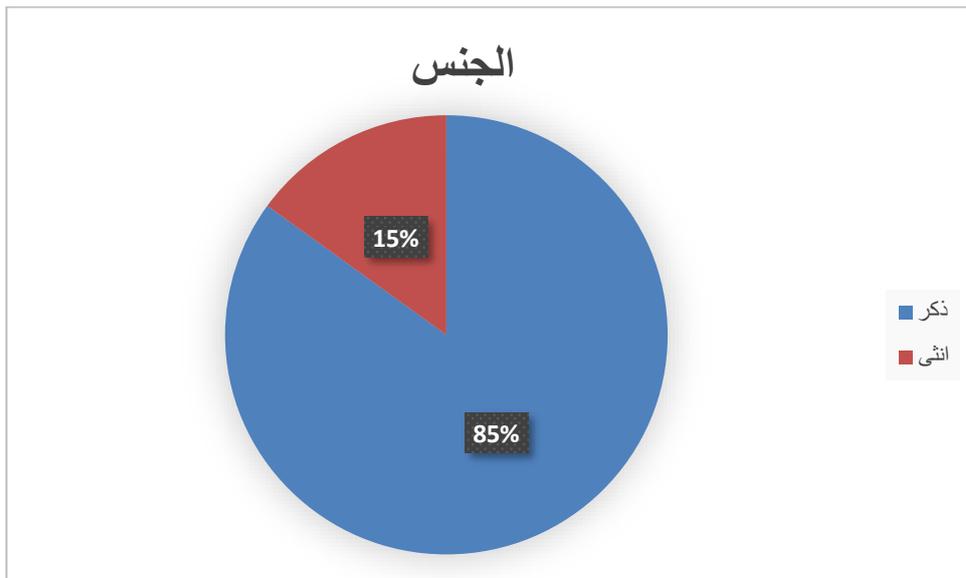
اولا: قمنا بأخذ بعض المعلومات تخص بالافراد المتواجدين في المؤسسة و البالغ عددهم 120 شخص ثم حاولنا تفسير النتائج بمساعدة مسؤول الموارد البشرية الاستاذ طواهر عبد الكريم وتبين لنا مايلي:

الجدول رقم 07 تقسيم العاملين حسب الجنس

الجنس	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	102	85%
انثى	18	15%
المجموع	120	100%

المصدر: نتائج مخرجات Excel

الشكل رقم 18: دائرة نسبية تمثل جنس العاملين



المصدر: نتائج مخرجات Excel

من خلال الجدول رقم 07 نجد أن في المؤسسة 120 فرد نجد 102 من الذكور أي بنسبة % 85 و 18 من الإناث بنسبة % 15 و يرجع ذلك لخصوصية الشركة و طبيعة وظائفها التي تعتمد على المجهود البدني للعمال و نظام العمل المتواصل ليلا و نهارا حيث يتعذر على العنصر النسوي التأقلم معه.

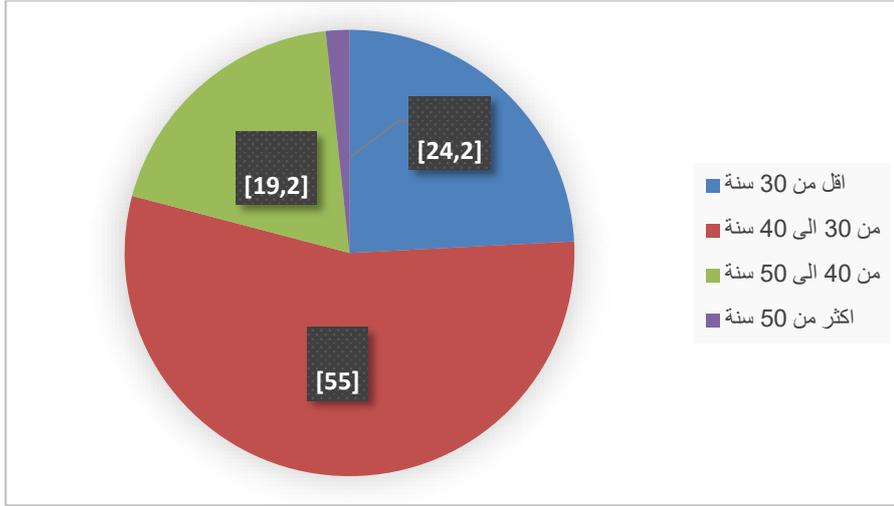
ثانيا: ثم تطرقنا أيضا لآخذ سن الافراد المتواجدين المؤسسة حيث قمنا بتلخيصها في جدول و تقسيمها الى اربع مجالات كما هو متبين في الجدول رقم 08

جدول رقم 08 : سن العاملين بمؤسسة السويدي

السن	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	29	24,2%
من 30 الى 40 سنة	66	55%
من 40 الى 50 سنة	23	19,2%
أكثر من 50 سنة	2	1,7%
المجموع	120	100%

المصدر: نتائج مخرجات Excel

الشكل رقم 19: دائرة نسبية تمثل سن العاملين



المصدر: نتائج مخرجات Excel

من خلال الجدول 08 نجد أن من 120 فرد هناك 66 عامل سنهم من 30 إلى 40 سنة و يشكلون أعلى نسبة تقدر بـ 55% من إجمالي العينة وهذا راجع إلى أن الشركة دخلت مرحلة الإنتاج منذ 12 سنة (سنة 2009) قامت بتوظيف عمال شباب خريجي الجامعات في سن العشرينات و هذه الفئة من العمال هيايتي لا تزال تعمل بالشركة لحد الآن، أما فئة أقل من 30 سنة التي تمثل 29% عامل بنسبة 24,2% فهي تمثلالعمال التي تم توظيفهم على فترات حسب احتياجات الشركة، بينما الفئة الثالثة من 40 إلى 50 سنة تتكون من 23 عامل بنسبة 19,2% فهي مزيج من العمال الخبرة الذين تم توظيفهم عند انطلاق الشركة في الانتاج وهم عمال أجانب كانوا يعملون بالشركة الأم بمصر بالإضافة إلى ذوي الخبرات من العمال الجزائريين يتم توظيفهم عند الحاجة و المناصب النوعية، بينما الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة تتكون من فردين (0,2) بنسبة 1,7% فهم إطارات سامية في الشركة من ذوي الخبرة.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

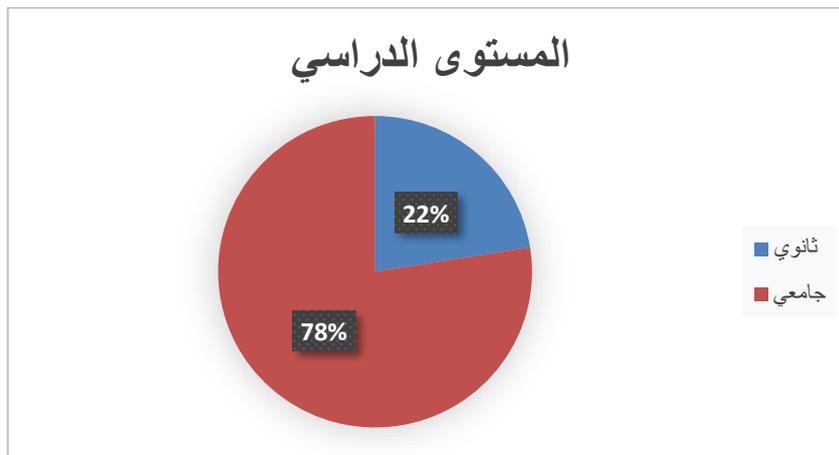
ثالثاً: وضعنا بيانات تخص العاملين وفق المستوى التعليمي لديهم مما تبين لنا كما في الجدول

الجدول رقم 09 العاملين وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي	27	22,5%
جامعي	93	77,5%
المجموع	120	100%

المصدر: نتائج مخرجات Excel

الشكل رقم 20: دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي للعاملين



المصدر: نتائج مخرجات Excel

من خلال الجدول رقم 09 نجد أن 93 عامل من مجموع العينة و الذين يشكلون نسبة 77,5% لهم مستوى جامعي وهذا يرجع إلى نوعية العمل بالشركة الذي يتطلب معرفة جيدة للعمل سواء في قسم الإنتاج أوالتسويق أو التسليم أو التخطيط بينما 27 عامل لديهم مستوى ثانوي بنسبة 22,5% يشكل فئة عمال التنفيذ الذين يقومون بالأعمال التي لا تتطلب تكوين جامعي يتم تدريبهم من طرف إدارات الشركة على تشغيل الآلات.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

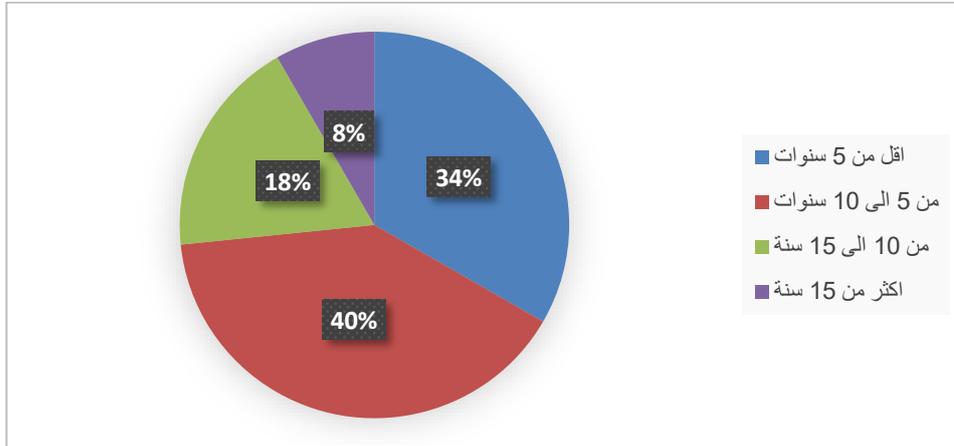
رابعاً: في المرحلة الرابعة قمنا باخذ عدد سنوات الخبرة للعاملين و قمنا بتلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 10 سنوات الخبرة المهنية للعاملين في المؤسسة

الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
اقل من 5 سنوات	40	33,3%
من 5 الى 10 سنوات	48	40%
من 10 الى 15 سنة	22	18,3%
اكثر من 15 سنة	10	8,3%
المجموع	120	100%

المصدر: نتائج مخرجات Excel

الشكل رقم 21: دائرة نسبية تمثل عدد سنوات الخبرة للعاملين



المصدر: نتائج مخرجات Excel

من خلال الجدول رقم 10 نجد أن 48 عاملاً من مجموع العينة و الذين يشكلون نسبة 40% لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و هي الفئة التي تم توظيفها في بداية نشاط الشركة سنة 2009 تليها فئة العمال الذين لهم أقل من 5 سنوات بـ 40 عاملاً وبنسبة 33.3% و هم عمال تم توظيفهم في السنوات الخمسة الأخيرة عن طريق مسابقات خارجية، بينما فئة من 10 إلى 15 سنة تمثل 22 عاملاً بنسبة 18.3% فأغلبهم العمال الأجانب من جنسية مصرية و الذين التحقوا بالشركة كفنيين سنة 2009 وكانوا قد عملوا من قبل بالشركة الأم في مصر أو أحد مصانع الشركة المنتشرة عبر العالم، بينما فئة أكثر من 15 سنة تمثل 10 عمال بنسبة 8.3% فيهم رؤساء الأقسام و مسؤولي الورشات و أغلبهم أجانب.

خامساً: و في المرحلة الأخيرة قمنا بتقسيم العاملين حسب مناصب المشغولة لدى المؤسسة و هذا ما تبين لنا في الجدول التالي:

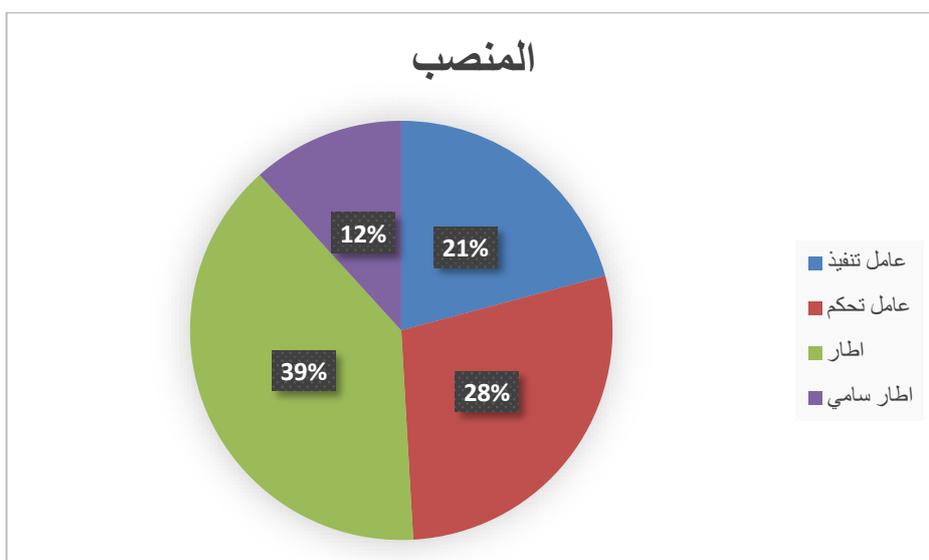
الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

جدول رقم 11: يمثل المناصب المشغولة

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
20,8%	25	عامل تنفيذ
28,3%	34	عامل تحكم
39,2%	47	اطار
11,7%	14	اطار سامي
100%	120	المجموع

المصدر: نتائج مخرجات Excel

الشكل رقم 22: دائرة نسبية تمثل المناصب المشغولة لدى المؤسسة



المصدر: نتائج مخرجات Excel

من خلال الجدول رقم 11 نجد أن 47 عامل من مجموع العينة بنسبة 39.2% عبارة عن إطارات وهم خريجي الجامعات بدرجة لسانس وماستر و مهندس الذين يعملون بمختلف الأقسام يليها 34 عامل تحكم بنسبة 28.3% يعملون في مناصب تتطلب مستوى جامعي و أغلبهم تقنيين، بينما 25 عامل تنفيذ بنسبة 20.8% فهم مسيرو الآلات وأغلبهم ذوو مستوى ثانوي بينما 14 عامل من فئة الإطارات السامية تشكل 11.7% وهم المسؤولين السامين و رؤساء الأقسام و المديرين الفرعيين.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

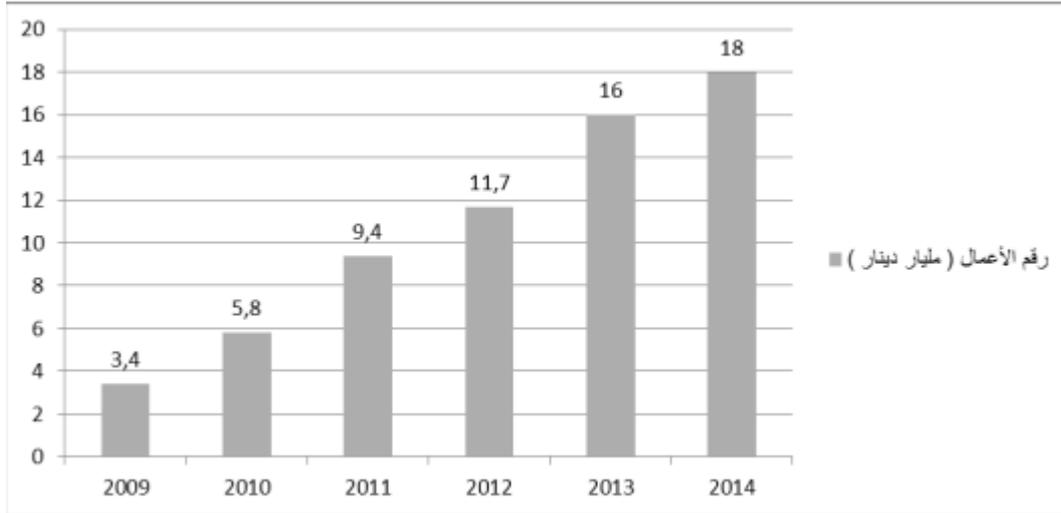
المطلب الثاني: تحليل مبيعات و قنوات المؤسسة

اولا: تطور رقم أعمال شركة السويدي للكابلات بالجزائر

عرف رقم أعمال الشركة نموا معتبرا بفعل الطلب الكبير الذي عرفه السوق الجزائرية في

هذهالسنوات منأجل تنفيذ البرامج المختلفة كما يبينه الشكل رقم23

الشكل رقم 23 تطور رقم أعمال شركة السويدي للكابلات بمليار دينار



المصدر: من معطيات الشركة بتصرف

كما لاحظنا في الشكل رقم 23 ان رقم اعمال المؤسسة في تزايد مستمر الى ان وصل 26,4 مليار دينار كأقصى حد.

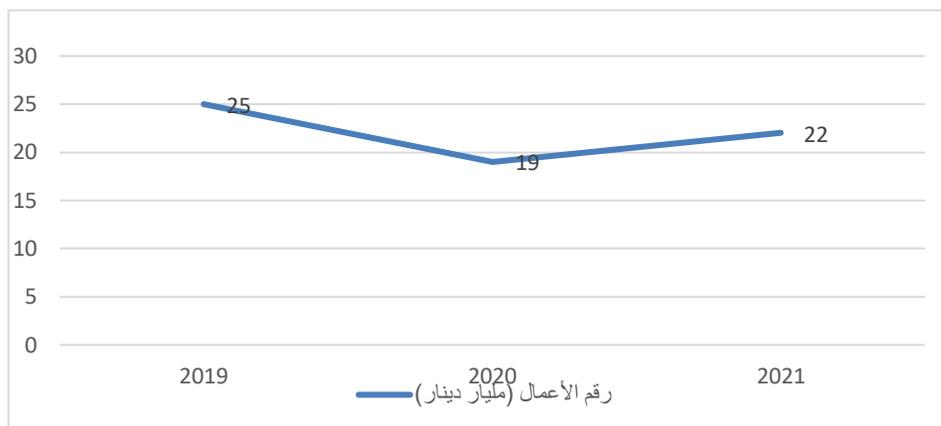
الجدول رقم 12: الاعمال للمؤسسة في اخر ثلاث سنوات

السنوات	رقم الأعمال (مليار دينار)	نسبة التغير
2019	25	-
2020	19	-24
2021	22	+15,78

المصدر: مندوب المبيعات للمؤسسة

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

شكل رقم 24: منحى بياني يمثل التغيرات لرقم الاعمال



المصدر: نتائج مخرجات Excel

ولكن في سنة 2020 شهدنا تناقص بنسبة 24% حيث وصل الى 19 مليار دينار و ذلك راجع الى الازمة الاقتصادية العالمية التي كان سببها جائحة كورونا و ذلك راجع لسببين:

-لأن الإصابة بامراض تكون واسعة الانتشار في حد ذاتها وتصيب العنصر البشري، هذا الاخير يعبر عن رأس المال البشري الذي يعتبر العنصر الفاعل فيا لنشاط الاقتصادي.

-لأن الإجراءات الوقائية كحظر السفر وإقفال الاسواق والاماكن العامة، بالإضافة إلى التوقف المؤقت في نشاط بعض المؤسسات وما ينجر عنه من تسريح اليد العاملة، والتراجع الحاد في كل من الطلب الكلي والاستهلاك والانفاق العام، تؤدي بشكل عام إلى تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي، ويلعب تكامل التجارة والاسواق بالإضافة إلى تنقل الاشخاص بين مختلف الدول.

ولكن في سنة 2021 شهدنا تغير بارتفاع بنسبة 15,78% و ذلك راجع الى تأقلم مع الوضع الحالي مع الاخذ بعين الاعتبار الاجراءات الوقائية الازمة مما جعل المؤسسة تستعيد هيمنتها و قوتها السوقية.

ثانيا: مجال تغطية المؤسسة في الاسواق

الجدول التالي يوضع مختلف أوجه الاختلاف بين المناطق التي تغطيها شركة السويدي للكابلات في توزيع منتجاتها:

جدول رقم 13: مجال تغطية المؤسسة

التوزيع الغير مباشر		التوزيع المباشر		مجال التغطية
عدد العملاء	المنطقة	عدد العملاء	المنطقة	
15	سطينف	23	ورقلة	
12	الجزائر	18	قسنطينة	
8	وهران+معسكر	15	بسكرة	

المصدر: نائب مسؤول التسليمات بتصرف

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

من خلال هذا الجدول يتبين لنا ان المؤسسة تتبع سياسة التوزيع المباشر وغير المباشر ينحصر تطبيق سياسة التوزيع المباشر في ورقة وضواحيها حيث بلغ عدد المتعاملين معها ب 23 عميل، ثم تليها قسنطينة ب 18 مستهلك واخيرا بسكرة بحوالي 15 مستهلك.

اما السياسة الثانية التي تعتمد عليها المؤسسة فهي سياسة التوزيع الغير مباشر حيث تعتمد المؤسسة على وسطاء ن أجل إيصال منتجاتها إلى الزبائن حيث يتولى قسم البيع غير المباشر ببيع منتجات الشركة إلى الوسطاء بكميات منتظمة ودائمة ليقوم الوسطاء ببيعها في الأسواق. ومن اهم المناطق التي تغطيها سطيف حيث يتركز بها حوالي 15 عميل منهم موزعين ومنهم مقاولين ثم تليها الجزائر ب 12 عميل و اخيرا وهران و معسكر ب 8 عملاء.

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان للمؤسسة غطاء واسع يشمل منطقو الشرق و الغرب و الوسط والجنوب ويرتبط ذلك بأهداف بيعية محددة مسبقا، يعمل على تحقيقها وفق برامج عمل معينة وفي مدة زمنية محددة، كما يتحصل المودع على خصومات كلما تجاوز الهدف المسطر له.

ثالثا: الوسائل المستعملة في نقل البضائع

او تسمى بالامكانيات المادية وتتمثل في الشاحنات المستعملة لنقل وتسليم السلع المطلوبة من الزبائن، تختلف هذه الشاحنات من حيث الحمولة المرخصة لها حيث نجد أن الشركة وكذا الخواص يستعملون ثلاث أنواع من الشاحنات وهي:

الجدول رقم14: انواع الشاحنات المستعملة في التسليم

النسبة المئوية	المتوسط	عدد مرات الشحن شهريا	
65,51%	285	(330-240)	شاحنات 3 طن
18,9%	80	(100-60)	شاحنات 10 طن
16,09%	70	(90-50)	شاحنات 20 طن
100%	435		المجموع

المصدر: نائب مسؤول التسليمات بتصرف

-شاحنات صغيرة الحجم: تتراوح حمولتها 3 طن، وهي أكثر الشاحنات استعمالا نظرا لصغر حجمها مما يتلاءم مع القطاعات التي توجد فيها حركة مرور كبيرة، كما تستعمل أيضا لتسليم الطلبات الصغيرة.

-شاحنات متوسطة الحجم: هي شاحنات غير مغطاة تتميز بحمولتها الكبيرة حيث تصل إلى 10 طن، يستعمل هذا النوع من الشاحنات في القطاعات التي تتميز بكثرة الطلبات او المنتجات الأكثر وزنا وحجما.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

شاحنات كبيرة الحجم: تصل حمولتها إلى 20 طن وتستعمل في القطاعات البعيدة والتي تتميز بتباعد الزبائن عن بعضهم وبكثرة عددهم او بالطلبات الكبيرة جدا.

والجدول السابق يوضح تقسيم الشاحنات المستعملة في تسليم طلبات الزبائن مع العلم أن الشركة عند قيامها بعملية التسليم بوسائلها الخاصة تقوم بكراء الشاحنات لكن يبقى البائع دائما منتمي للشركة. و قد لاحظنا ان الشركة تعتمد على الشاحنات الصغيرة بنسبة 65,51% اي بنسبة كبيرة جدا مقارنة بالشاحنات الاخرى. كما لاحظنا ان في المتوسط فإن المؤسسة تقوم بكراء الشاحنات حوالي 435 مرة شهريا وهذا ما يزيد في التكاليف بنسبة كبيرة. ولكن تلجأ الشركة لكراء الشاحنات عند قيامها بعملية التسليم، ذلك لأن شراء كلا لشاحنات يعتبر استثمار كبير جدا يتنافى مع إستراتيجية الشركة.

رابعا: مقارنة بين مختلف السياسات التوزيعية:

الجدول التالي يوضع مختلف أوجه الاختلاف بين السياسات التوزيعية التي تنتهجها شركة السويدي للكابلات في توزيع منتجاتها:

جدول رقم 15: السياسات التوزيعية المتبعة للمؤسسة

المستهلك النهائي	المؤسسات المقولائية	تجار التجزئة	
-	عمولة على عدد الوحدات المباعة+كميات مجانية	نقل مجاني و حسومات مردودة	التحفيز المالي
الدفع نقدا او بشيك	الدفع بأجل	الدفع باجل	كيفية الدفع
التكفل بالنقل من طرف العميل	كراء شاحنات على حساب العميل	كراء شاحنات على حساب المؤسسة	تكلفة التوزيع

المصدر: من اعداد الطالبة

بعد تعرضنا لمختلف السياسات التوزيعية المنتهجة لتوزيع منتجات مؤسسة السويدي، سوف نتطرق إلى القنوات التوزيعية التي تتبعها الشركة من اجل إيصال مختلف منتجاتها للمستهلكين النهائيين:

القنوات المباشرة: المؤسسة ← المستهلك النهائي

بموجب هاته القناة تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي دون تدخل أي وسيط، لكن استعمال هاته القناة يكون نادرا إلا في المناسبات مثل المعارض، حيث تقوم الشركة بوضع نقاط بيع لمختلف منتجاتها مباشرة للمستهلك النهائي.و كما رأينا في الجدول رقم15 بعض السياسات المتبعة

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

حيث نلاحظ ان المؤسسة لا تقدم أي تحفيز لهذا القناة و هذا راجع الى الكمية المقتناة فغالبا ما تكون كميرة صغيرة. كما انها لا تتحمل تكلفة النقل ولا تتشغل بالتوصيل الدفع يكون نقدا او بشيك.

القنوات القصيرة: المؤسسة ← المؤسسات المقاولتية ← المستهلك النهائي

هي القنوات التي لا يفصل فيها بين مؤسسة السويدي ومستهلكيها النهائيين سوى وسيط واحد، حيث هاته القناة تتكون من ثلاثة مستويات على الشكل التالي: الشركة المؤسسات المقاولتية المستهلك النهائي. غالبا ما تكون الكمية المشتراة كبيرة حيث تقدم المؤسسة تحفيزات كبيرة تتمثل في عمولات على عدد الوحدات المباعة او كميات مجانية مضافة الى الكمية المشتراة وهذا لتحفيزهم على اعادة الشراء وتمييزهم و غالبا ما يكون الدفع بأجل. ولكن تكون تكلفة النقل على حساب العميل.

القنوات الطويلة: المؤسسة ← تجار الجملة ← تجار التجزئة ← المستهلك النهائي

هي القنوات التي يتواجد فيها أكثر من وسيط بين الشركة والمستهلك النهائي، حيث تعتبر هاته القناة هي الأكثر إتباعا من طرف شركة فروينال نظرا لرغبتها في وجود منتجاتها في أغلب نقاط البيع، فتقوم المؤسسة بتحمل تكلفة النقل على حسابها وتسليمهم المنتجات في الوقت و المكان المحدد.

خامسا: تطور مبيعات المؤسسة

عرفت سنتي 2019 و 2020 تغير ملحوظا لمبيعات الشركة عبر مختلف قنوات التوزيع التي تستخدمها لتصريف منتجاتها، والجدول التالي يوضح تطور مبيعات الشركة حسب قنوات التوزيع:

الجدول رقم 16: تطور مبيعات المؤسسة لسنتي 2019 و2020

معدل التغير	2020		2019		السنوات القناة التوزيعية
-65%	1,84%	0,7	4%	2	القناة القصيرة
-65%	1,84%	0,7	4%	2	مجموع التوزيع المباشر
-29,3%	29,74%	11,3	32%	16	القناة المتوسطة
-18,75%	68,42%	26	64%	32	القناة الطويلة
-22,29%	98,16%	37,3	96%	48	مجموع التوزيع الغير مباشر
-	100%	38	100%	50	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مسؤول إدارة مبيعات الشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة السويدي حققت مبيعاتها لسنة 2020 انخفاضا بنسبة 18,75% مقارنة بسنة 2019، وهذا يرجع الى جائحة كورونا التي تسببت بأزمة اقتصادية كبيرة وهذا على مستوى جميع و هذا ما لاحظناه في جميع القنوات التي تستعملها لتصريف منتجاتها لكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ بأن الموزعين حققوا انخفاضا بنسبة 29,3% راجع لإنخفاض عددهم في سنة

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

2020 بسبب الغلق الذي شمل مختلف الأنشطة و الحجر الكلي، على عكس سياسة التوزيع المباشر الذي شهدت انخفاضا كبيرا في مبيعاتها بنسبة %65 وهينسبة كبيرة جدا مقارنة بالمودعين، فالمنطقة التي تنشط فيها وهي ورقلة و قسنطينة و بسكرة بمجموع 56 عميل بسبب توقيف أنشطة البناء حيث بدأت تعرف تضاءلا وانخفاضا في عدد الفرص المتاحة، فمعظم نقاط البيع تقوم باقتناء منتجات الشركة وبأعلى درجة ممكنة.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول بأن كل من قناة التوزيع المتوسطة التي تضم المؤسسات المقاولتية شهدت أيضا انخفاضا بنسبة %18,75، و هذا راجع الى توقيف اعمال البناء واستبعاد الموظفين ال فرض التباعد.

ولكن حسب المعطيات المقدمة من طرف مندوب المبيعات فلقد شهدت ارتفاعا بنسبة %60 في المبيعات مما يؤكد صحة الشركة وسيرها في الطريق الصحيح، ونجاح الإستراتيجية المتبعة ومحاولة التأقلم مع الوضع الحالي وهذا على مستوى جميع القنوات التي تستعملها لتصريف منتجاتها لكن بنسب متفاوتة.

المطلب الثالث: الحصة السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها

اولا: مقارنة بين الحصص السوقية لمؤسسة السويدي و منافسيها

يتواجد في سوق الكابلات بالجزائر العديد من المنتجين نظرا للتقدم التكنولوجي مما يزيد في الطلب على هذا النوع من المنتجات حيث تتوزع عبر التراب الوطني بمناطق مختلفة ومتباعدة نوعا ما من عين الدفلى والجزائر العاصمة بالوسط مستغانم و غليزان بالغرب ثم سطيف وبسكرة بالشرق الجزائري.

الجدول رقم 17: مقارنة بين الحصص السوقية و منافسيها

المؤسسة	المقر	الحصة السوقية
السويدي للكابلات	عين الدفلى	39%
سيدي بن دهبية	مستغانم	31%
ايني كابل	بسكرة	12%
كابلاست	سطيف	10%
ماد كابل	غليزان	5%
كابلال	الجزائر	2%

من اعداد الطالبة

لكن تبقى ثلاث شركات رائدة في هذا المجال وتتنافس فيما بينها على كسب اكبر حصة في السوق وهي :

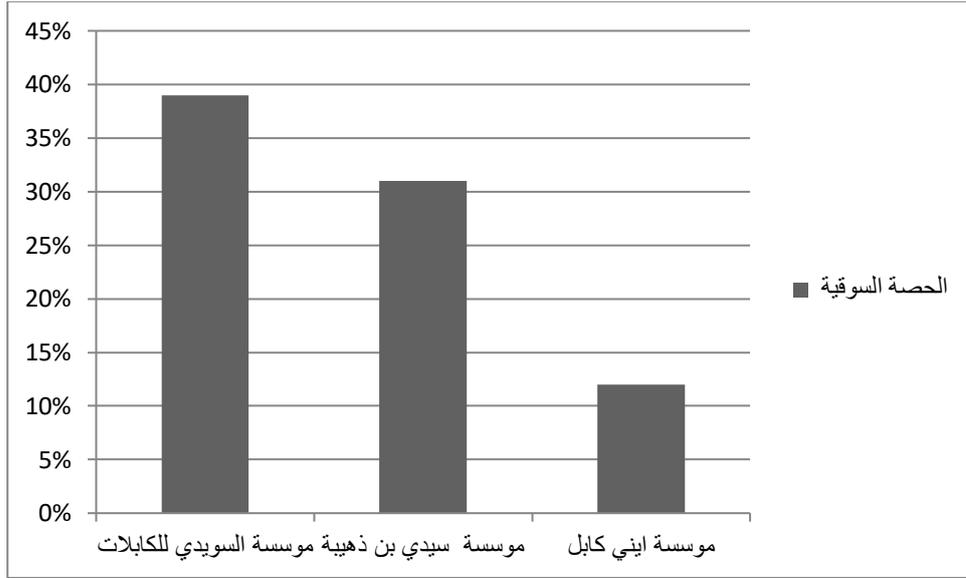
الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

الجدول رقم 18: المؤسسات المنافسة الكبرى

مؤسسة	مؤسسة السويدي للكابلات	مؤسسة سيدي بن ذهيبية	مؤسسة ايني كابل
رقم اعمال المؤسسة	250	104	100
الحصة السوقية	39%	31%	12%

المصدر: من اعداد الطلبة

شكل رقم 25: الحصة السوقية المؤسسات المنافسة



المصدر: نتائج مخرجات Excel

عرفت مؤسسة السويدي للكابلات تطورا ملحوظا في حصتها السوقية بكامل التراب الجزائري مقارنة بمنافسيها حيث نلاحظ من خلال الجدول أنها تمثل أعلى حصة سوقية مقارنة بمنافسيها الأساسيين (مؤسسة سيدي بن ذهيبية ومؤسسة ايني كابل)، حيث تمثل شركة السويدي 39% من إجمالي السوق الوطنية لسنة 2019 في حين أن الشركات المنافسة الأخرى تملك حصص كبيرة في السوق الجزائري نظرا لكثرة عددها في كامل التراب الجزائري، كما نلاحظ ان مؤسسة سيدي بن ذهيبية تقترب قليلا و هذا بسبب تشابه في الجودة كما انها لها غطاء واسع على اغلب مناطق الغرب أي انها تستحوذ على الجهة الغربية للوطن. ثم تليها مؤسسة ايني كابل المتواجدة ببسكرة حيث انها تستحوذ على 12% من الحصة السوقية.

ومن اهم العوامل التي جعلت مؤسسة السويدي تحظى بهذه الميزة التنافسية هي:

- تعمل الشركة على تقديم منتجات بمزايا جديدة و تحسينات مختلفة عن المنافسين
- تسعى الشركة للحصول على مزايا سعرية مقارنة بالمنافسين
- يمثل رضا العملاء هدف ضمن استراتيجيتها المؤسسة
- تحفيز العاملين مكن من رفع ادائهم لتحقيق هذه الميزة

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

- اعتمادها على سياسات توزيعية مختلفة و قنوات توزيعية مما ساهم و توزيع منتجاتها عبر كامل التراب و رفع في اتاحة منتجاتها للمستهلكين كل هاته العوامل ساهمت في تطور الحصة السوقية للشركة و تراجع أهم منافسيها و لكن حيث هناك الاسباب الاخرى سنطرق اليها لاحقا.

ثانيا: تفوق مؤسسة السويدي على منافسيها من خلال بعض السياسات

مقارنة بين السياسات التوزيعية للشركات المتنافسة: تحظى وظيفة التوزيع مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمديريات التجارية لمختلف الشركات المتنافسة، بما أن نجاح هذه الوظيفة يساهم بشكل كبير في زيادة المبيعات وكسب حصص سوقية إضافية عبر الوصول إلى أكبر عدد ممكن من نقاط البيع، والجدول التالي يقارن بين مختلف السياسات التوزيعية لأكبر الشركات المتنافسة في سوق الكابلات.

الجدول رقم 19: مقارنة بين السياسات التوزيعية لأكبر الشركات المتنافسة

مؤسسة السويدي للكابلات	مؤسسة سيدي بن ذهبية	مؤسسة ايني كابل	
التوزيع الانتقائي	توزيع انتقائي	توزيع انتقائي	كثافة التوزيع
مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	تكلفة التوزيع
نعم	نعم	لا	توزيع مباشر
نعم	نعم	نعم	توزيع غير مباشر
خارجية	داخلية	خارجية	وسائل التسليم المعتمدة

من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات متحصل عليها من مسؤول المبيعات

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر الشركات المتنافسة في سوق الكابلات تطمح لتحقيق التوزيع الانتقائي وهذا بتطبيق مختلف السياسات التوزيعية، فإذا كانت مؤسستي سيدي بن ذهبية تعتمد على التوزيع المباشر في توزيع منتجاتها، فإن مؤسسة ايني كابل تميل لاستخدام سياسة التوزيع الغير مباشر فقط من خلال التوزيع لتجار الجملة والمؤسسات الكبيرة لكن بنسب متفاوتة، حيث يكمن الفارق في قوى البيع المستعملة، فالمؤسستان السويدي للكابلات ومؤسسة سيدي بن ذهبية فتتحمل تكلفة مرتفعة للتوزيع وكلاهما يتبعان سياسة التوزيع المباشر والغير المباشر. اما بالنسبة لوسائل التسليم المعتمدة فإن كل من مؤسسة السويدي و مؤسسة ايني كابل فتعتمد وسائل خارجية حيث تقوم بكراء الشاحنات لقيام بعمليات التوصل اما مؤسسة سيدي بن ذهبية فإنها تقوم بالنقل عبر الوسائل الداخلية للمؤسسة وتعتبر ملكا لها.

ومن خلال تحليل مختلف الحصص السوقية للشركة مقارنة بمنافسيها (المطلب السابق)، استنتجنا أن مؤسسة السويدي تملك أكبر حصة سوقية، فهي الرائدة في سوق الكابلات، حيث تملك أكبر الحصص السوقية في معظم المنتجات و في معظم المناطق الجغرافية.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية في مؤسسة السويدي للكابلات

إعتلاء شركة السويدي للريادة في سوق الكابلات الغازية أمام أكبر المنافسين سيدي بن ذهبية و ايني كابل هو نتيجة الإستراتيجية التنافسية المنتهجة التي تضع المستهلك ورضاه في أولوياتها والعمل على تحقيق رغباته واحتياجاته بالجودة المناسبة وبالمكان المناسب في الوقت المناسب، وبما أن شركة السويدي هي الرائدة في السوق التي تنشط فيه، فهي تنتهج إستراتيجية قيادة السوق والقائد هو الذي يتحكم في السوق، لذا نجد أن شركة السويدي هي السبابة دائما لتعديل أو تغيير الأسعار وبعث منتجات جديدة في السوق، كما أنها تملك أكبر نظام توزيع في صورة شبكة التوزيع المتكونة من رجال البيع التي تعتمد عليها كثيرا للبقاء في هاته الريادة وذلك من خلال ما يلي:

زيادة الطلب الأولي: تحاول شركة السويدي زيادة الطلب الأولي على منتجاتها من طرف الزبائن الحاليين، فبعدما قامت بكسب عدد كبير من الزبائن تحاول الآن لرفع من طلبهم من خلال طرح منتجات جديدة لا تنافس المنتجات السابقة في حصتها السوقية ومن بعض الاسباب الاخرى التي جعلت المؤسسة الافضل في السوق هي:

- تحرص الإدارة على توظيف العمال الأكفاء من خارج المؤسسة.
- تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المميزين والأكفاء في المؤسسة.
- كل عامل على إطلاع تام بما يقتضيه منصبه من واجبات ومهام.
- لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين (المساهمين).
- قدرة للمؤسسة الكبيرة على تحديد حاجات الزبائن و تفضيلاتهم.
- سعي المؤسسة لتخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.
- تقديم المؤسسة تخفيضات في أسعار منتجاتها في بعض الحالات.
- اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها ومستوياتها.
- سعي المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون الأفضل في السوق.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت، وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.
- التزام المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن باستمرار.
- تتميز المؤسسة بسرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن مقارنة بالمنافسين.
- لدى المؤسسة مخزون احتياطي من المنتجات، وذلك لسرعة الاستجابة للطلبات المحتملة أو المفاجئة.
- تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع.
- عادة ما تتباطأ المؤسسة في الرد على شكاوى الزبائن، وتتأخر في حل مشكلاتها.

سياسة التوزيع المباشر كميزة تنافسية للشركة

تعتبر سياسة التوزيع التي تعمل بنظام الطلبات من أجل التوزيع، ميزة تنافسية لهذه الشركة بما أنها الرائدة في سوق الكابلات الغازية التي تعمل بهذا النظام. فلقد استطاعت الشركة منذ تطبيقها لهذه السياسة منذ سنة، 2009 أن تحقق نجاحات وامتيازات عديدة سواء من ناحية المبيعات أو من ناحية الحصة السوقية وحتى من الناحية التسويقية حيث تسعى سياسة التوزيع المباشر والغير المباشر للحفاظ على صورة السويدي ا وتمثيلها أحسن تمثيل، كما استطاعت جلب العديد من نقاط البيع التي كانت تتعامل مع السياسات التوزيعية الأخرى.

فإذا كانت الشركات المنافسة شركة السويدي ونقصد شركتي سيدي بن ذهبية وايني كابل تحاول تحقيق ميزة التكلفة الأقل والتميز، فإن الشركة تتجه نحو تحقيق ميزة التميز من خلال تركيزها على وظيفة الإنتاج والتوزيع، حيث تعرف منتجات السويدي بالسعر المرتفع مقارنة بالمنافسين ولكن تعرف أيضا بالجودة العالية، حيث بالرغم من ارتفاع أسعار المواد الأولية إلا أن الشركة استمرت على نفس السياسة في الإنتاج وعلى نفس تركيز المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج، من أجل الحفاظ على صورة المنتج لدى المستهلكين

أما عن التميز من خلال وظيفة التوزيع، فيتم بصفة عامة عن طريق السياسات التوزيعية

المنتهجة، وبصفة خاصة سياسة التوزيع الغير المباشر لتجار الجملة، بما توفره من مزايا عديدة سواء للزبائن، المستهلكين أو الشركة، وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

التقسيم الجغرافي الجيد للقطاعات الجغرافية سواء تلك التابعة لسياسة التوزيع المباشر أو تلك التابعة لسياسة التوزيع غير المباشر، يسمح بتفادي الصراع وتداخل المهام بين أعضاء قنوات التوزيع، حيث لكل قناة قطاع جغرافي تنشط فيه ولا تتعدى على القطاعات الأخرى.

السرعة في التسليم وتقديم خدمات عالية المستوى من خلال النظام الإلكتروني عالية التوزيع لا يمكن مجاراته من جانب المنافسين، يسمح هذا النظام بدعم عمليات التسليم في بعض القطاعات الجغرافية تمتلكه سياسة التوزيع المباشر دون تأخير، وتوفير منتجات الشركة في الوقت والمكان المناسبين، فلقد وضعت الشركة على عاتقها مهمة توفير أقصى تشكيلة ممكنة للزبون.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة جزائرية تشهد منافسة شديدة في السوق الذي تنشط فيه وهو سوق الكابلات، ومحاولة التقرب أيضا من الإطار والمسؤولين في الشركة لفهم طريقة سير وظيفة التوزيع في الشركة وأهميتها في مواجهة المنافسة، كما أردنا من خلال تحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها من مختلف المصالح الوصول إلى حقيقة تنافسية الشركة وقدرتها على الصمود في وجه المنافسة، حيث تبين لنا أن نجاح مؤسسة السويدي للكابلات في السوق الجزائري، وترجعها على ريادة السوق ما هو إلا دليل على تنافسية الشركة وقدراتها التنافسية الكبيرة التي ساهم فيها التوزيع بشك كبير كأحد عناصر المزيج التسويقي للشركة وأحد ركائز إستراتيجيتها التنافسية، والذي يعتبر أيضا ميزة تنافسية لمؤسسة السويدي للكابلات عن غيرها من المنافسين مثل سيدي بن ذهبية و ابني كابل اللذان ينافسان الشركة على أكبر الحصص السوقية في سوق الكابلات، كما استطاعت الشركة التفوق على منافسيها من خلال التنوع في المنتجات من حيث الجودة و الكمية، لامتلكها أي شركة منافسة، وساهمت سياسة التوزيع المباشر والغير مباشر أيضا بفضل الموزعين الذين حققوا نتائج جيدة من حيث المبيعات أو اكتساب قطاعات سوقية جديدة أو الدفع بجميع منتجات الشركة أو الحفاظ على صورة نجاحها أمام الزبائن والمستهلكين مما سمح للشركة باكتساب ميزة تنافسية تميزها على منافسيها، وهذا هو الهدف التي تسعى الشركة لتحقيقه دون المساس بالأهداف الأخرى للشركة.

الختمة

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

فلقد أصبحت مسألة تصريف المنتجات من أبرز المسائل والمشاكل التي تعاني منها أغلبية المؤسسات الإنتاجية، لذلك كان لابد عليها من تبني المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز أساساً على حاجات ورغبات المستهلك النهائي، ومن ثم تقديم منتجات ذات نوعية جيدة تتناسب مع متطلبات المستهلك والعمل على توفيرها وتوزيعها بأفضل الطرق من خلال تبني أنظمة توزيع فعالة، وفعالية هذه الأنظمة لا تقتصر على أعمال البيع وإجراءاته، بل تتضمن بذلك البحوث التسويقية التي تضمن تدفق المعلومات المتعلقة بالسوق، المنافسين وكذا القيود التي تعيق نجاح عملية التوزيع.

حيث ان من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية تفرض على المؤسسة ضرورة ممارسة وظيفة التوزيع بإتباع منهج علمي تسييري حديث يتماشى مع أهميته كمنشأ هادف، والبحث الدائم والمستمر عن كيفية تصميم نظام توزيع فعال الذي يمكن أن يساهم بقوة في كسب حصص سوقية أكبر وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. 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 انطلاقاً من تخصيص مجموعة من الإطارات في المجال الخاص وهدفها في ذلك تحديد مهام كل فرد للوصول إلى تحقيق الوعي العملي وصولاً إلى وضع سياسة ناجعة وفعالة لتحقيق أهدافها التسويقية، والارتقاء بمكانة المؤسسة في السوق والحفاظ عليها.

وخدمة لطبيعة الموضوع وبعد المرور بالجوانب النظرية للبحث، الذي تم من خلاله التطرق إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: 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، وتحديد أهميته وأهدافه، كما شمل السياسات المختلفة للتوزيع، 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 مفهومها وأنواعها.

وفيما يخص الفصل الثاني كان تحت عنوان التنافسية وعلاقتها بسياسة التوزيع، تطرقنا فيه إلى مفهوم كل مفاهيم الميزة التنافسية وهذا كان في المبحث الأول، أما المبحث الثاني كان مخصص لمصاديرها ومحددتها ومعايير الحكم عليها في المبحث الثالث تطرقنا إلى مفهوم وأنواع

الاستراتيجيات التنافسية، و للقوى التنافسية الخمس لبورتر وختمنا الفصل الثاني بالمطلب الثالث لتبيان دور التوزيع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

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 بالمؤسسة استنادا إلى مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التوزيع والمبيعات.

نتائج الدراسة النظرية:

- التوزيع هو مجموعة من الأنظمة التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق للسلع والخدمات بهدف توفير المنتجات (سلع وخدمات) في المكان والزمان المناسبين وكذلك بالكميات والأسعار التي ترضي الزبون.
- يعمل التوزيع على تحقيق التوازن بين العرض والطلب، كما انه يضيف قيمة مضافة لمنتجات الشركة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها الزبائن.
- 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.
- تخضع قنوات التوزيع لأسس ومعايير يتم التخطيط لها، وتقوم المفاضلة بين أحسنها بعد دراستها من الناحية الاقتصادية، وإمكانية الرقابة والسيطرة عليها وموائمتها لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تتم عملية إيصال المنتجات من المنتج الى المستهلك من خلال قنوات التوزيع، و التي تتكون عموما من افراد (مؤسسات)، (منتج، وسطاء،مستهلك) مرتبطين فيما بينهم ارتباطا مصلحيا.
- أصبحت التنافسية اداة تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، حيث تحتم على المؤسسات العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق أو حتى المحافظة عليه في مواجهة ضغوطات المنافسين الحاليين والمحتملين.
- تعتمد المؤسسات على عدة استراتيجيات تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي سواء كانت رائدة للسوق، متبعة أو متحديّة. فيعتبر تحقيق الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها وتنوعها، واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- تساهم سياسة التوزيع بصفة عامة في تحسين أداء المؤسسة وترقية الميزة التنافسية لها وتحسينها، كما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في البيئة التنافسية الحادة.

- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوظيفة التوزيع حيث تعمل بشكل دائم على تطويرها وعلى زيادة عدد الوسطاء ورجال البيع.
- تعتمد المؤسسة في تصريفها للمنتجات على سياستي التوزيع المباشر وغير المباشر.
- تهتم المؤسسة بتسليم منتجاتها سواء كانوا وسطاء أو تجار التجزئة في الوقت والمكان المناسبين وبشكل منتظم وفي حالة جيدة وبدون معدلات من التلف.
- تقدم المؤسسة بعض التحفيزات المالية للوسطاء سواء كانوا تجار جملة أو مودعين وكذا لرجال البيع التابعين لها.
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال سياسة التوزيع المباشر وغير مباشر التي تركز عليه الشركة.
- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الموزعين وتجار الجملة لايصال منتجاتها عبر كامل التراب الوطني كما انها تمتلك اكبر حصة سوقية و تعتبر الاقوى بين منافسيها.

نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا النظرية والميدانية توصلنا الى النتائج التالية حيث تمكنا من الحكم على صحة او بطلان على فرضيات الدراسة:
- الفرضية الرئيسية:
- يعتبر النشاط التوزيعي اداة الربط بين المؤسسة والمستهلك من اجل تنفيذ الانشطة التسويقية وبالتالي نشاط المؤسسة واهدافها مما يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية.
- الفرضيات الفرعية:
- ❖ التوزيع هو الجسر الرابط بين المؤسسة وزبائنها لما يحتويه من أنشطة حيوية، والهدف منه هو تحقيق رغبات حاجات وحاجات المستهلكين بصفة دائمة وفعال.
 - ❖ الميزة التنافسية هي مواجهة المنافسة وقدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين.
 - ❖ تتبع مؤسسة السويدي للكابلات سياسة معينة للتوزيع حيث يتوجب عليها اختيار قنوات التوزيع المناسبة ومندبي قادرين على ذلك: تتبع مؤسسة السويدي للكابلات عدة سياسات مختلفة من اجل توزيع منتجاتها في الأسواق المستهدفة وذلك من خلال اختيار قنوات التوزيع الملائمة والفعالة.
 - ❖ من اجل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تحسن مؤسسة السويدي للكابلات لاختيار سياسة التوزيع المناسبة وتنفيذها بشكل علمي وصحيح لجعلها قادرة للاستجابة لمختلف ظروف السوق: يساهم حسن اختيار سياسة التوزيع في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة السويدي وذلك من خلال تنفيذها بشكل علمي وكفاء لجعلها قادرة على الاستجابة لمختلف ظروف السوق وتحسين الميزة التنافسية لديها.

التوصيات:

- على أساس النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- على مسيري المؤسسات الاقتصادية أن يتمتعوا بالوعي للدور الإيجابي الذي يلعبه النشاط التوزيعي.
 - في تحسين أدائها التنافسي وتقوية قدراتها على مواجهة المنافسة.
 - تحفيز الوسطاء أكثر سواء ماليا أو معنويا لاكتساب.
 - استعمال التسويق بالمنهج العلمي الصحيح لاشهار عن منتجاتها.
 - الاستعانة بالخبراء المختصين بالتوزيع للاستفادة منهم.
 - توسيع استعمال سياسة التوزيع المباشر بنظام الطلبيات في القطاعات الجغرافية الأخرى مما يضيف لها من مزايا للشركة.

الافاق:

- إن بحثنا هذا لا يدعي انه توصل إلى نتائج غير قابلة للنقاش ولكن يساهم في تناول مواضيع اخرى على درجة من الأهمية، كما يساهم في فتح المجال لنقاش بحوث قادمة لتعميق هذا الطرح وتدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو تناول هذا الموضوع من جوانب أخرى أو إمكانية طرح إشكاليات لمواضيع جديدة تصلح كبحوث تسويقية كما يلي:
- مساهمة التوزيع في تحسين أداء الوظيفة التسويقية في المؤسسة.
 - دور التوزيع في إطلاق منتجات جديدة.
 - دور التوزيع في تحسين صورة المنتج.
 - مدى مساهمة التوزيع في تحقيق رضا الزبون.
- 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.

المراجع

المراجع بالعربية

الكتب

1. أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس، 2005.
2. أحمد سيد مصطفى "مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين" أفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد، 2001.
3. بني حمدان، خالد محمد و ادريس، وائل محمد صبحي. إستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي. ط1. عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع. 2007.
4. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مصر، الدار الجامعية رمل اسكندرية، الطبعة الاولى، 2005.
5. ثمان ردينة ومحمود الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. خليل أحمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
7. زكي خليل المساعد، التسويق في مفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
8. شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
9. صلاح الشنواتي، الادارة التسويقية الحديثة "المفهوم و الإستراتيجية"، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1996.
10. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، "الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة"، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر.
11. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
12. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2000.
13. عمر وصفي عقيلي و آخرون ، كتاب "مبادئ التسويق" دار زبران للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة ، 1996.
14. فلاح حسن الحسيني "الإدارة الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
15. لزمود جاسم الصميدعي ، إدارة التوزيع بمطور متكامل ، دار اليازوردي ،الأردن.

المراجع

16. لزمود جاسم الصميدعي "الاستراتيجية التسويقية، مدخل كمي وتحليلي" الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 45.
17. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
18. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
19. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
20. محمد صالح المؤذن، كتاب "مبادئ التسويق" الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
21. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر، الدار الجامعية رمل الاسكندرية، 1996.
22. محمود الصميدعي و عثمان ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
23. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
24. هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، عمان، الاردن، دار وائل النشر، الطبعة الاولى، 2000.

المداخلات و الملتقيات

1. بلمهدي عبد الوهاب، بروش زينالدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
2. كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية" مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، - 22 ماي 2002 -البلدية، الجزائر.
3. لداوي 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.
4. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9- 10 نوفمبر، 2010.

الاطروحات

المراجع

1. اوكيل رابح، ادارة منافذ التوزيع واثرها في دعم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، تخصص ادارة تسويقية، سنة 2006-2007.
2. بريش زهرة، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة في العلوم الاقتصادية محمد خيضر بسكرة تخصص تسيير الموارد البشرية، 2012-2013.
3. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007.
4. بولحبال محمد الأمين، دور التوزيع في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص تسويق، سنة 2009-2010.
5. طاري عبد القادر، الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، تخصص تسيير استراتيجي دولي، 2018-2019.
6. وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.

مقالات:

1. أحمد سيد مصطفى، "مجالات واستراتيجيات المنافسة" في القرن الحادي والعشرين، أفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27 .
2. إسماعيل بوخاوة، عطوي عبد القادر، "التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر"، ورقة بحثية قدمت بأعمال الدلتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
3. شاكر التميمي، إياد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية" ، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.
4. كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، 22 -ماي 2002 -البلدية، الجزائر.
5. بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، "مجلة الاقتصاد و البيئة"، المجلد 04، العدد 01 (ابريل 2021).

المراجع

6. هادي صلاح عباس، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز"، ورقة تقدم به المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات أيام 8 ، 9 مارس ، 2005 جامعة ورقلة.

المراجع باللغة الأجنبية:

Les ouvrages :

1. Blumen W and David A, **Channels of distribution as merger market**, interpreting atoples and cordinal, Washington, USA, 2007.
2. CedricDucroc , Natalie Janin , Sophie Lagrange , **La distribution** , Paris.
3. E.Jereure Mc Carthly, William, D.Perrault, Jr **« Le Marketing une Approche Managériale »** , economica, 8ème édition, Paris,1986.
4. Gerard Garibaldi, **Analyse Strategique**,édition d'organisation Groupe Eyrolles , Paris, 3ème ed , 2008.
5. Jean-Jaques L, **le marketing stratégique**, 4e édition, édition international, Paris,1998.
6. Kotler P,**Marketing management Analysis planning**.implementation and control.Prentic-Hall,2004.
7. Marc V, **Marketing : l'essentiel pour comprendre**, décider et agir, Deboeck, France, 2006.
8. Michael Porter, **"New Global Strategies for Competitive Advantage"**, Planning Review, May/Jun 1990.
9. Michel Marchesnay, **Management stratégique, Gyrolles**, 2eme édition Paris, 1995.
10. Michel Porter ,**L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod , Paris , 1999
11. Porter M, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter-Editions, Paris, 1993.
12. Porter M, **Marketing management :astregetic planning approach**, MC graw, hill, New york, 3rd édition, London, 1997.
13. Porter M.A, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance**,1991.
14. Stanston W, **Fundamentals of marketing**, MC graw,Hill, 8th édition, 1994.

المواقع الالكترونية:

1. Andrew Pearson, **"The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete"**, UBS Unique

BusinessStrategies,http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947, 13 May 2010.

2. Wwww.consumerpsychologist.com, **CHANNELS of ISTRIBUTION, firm, brend, and product line** **objective**. (Consulté le 17 juin 2021 à 15h04).

المقابلات الشخصية:

1. مقابلة شخصية مع الاستاذ مدير مكتب المالية "براهيم بو ملال"، يوم 29-08-2021، الساعة 11:30.
2. مقابلة شخصية مع مسوول المبيعات يوم 01-09-2021، الساعة 14:10.
3. مقابلة شخصية مع مسوول المخازن بموسسة السويدي للكابلات "طواهير عبد الكريم"، يوم 20-08-2021، الساعة: 10:00، و يوم 26-08-2021، الساعة 10:20.
4. مقابلة شخصية مع نائب رئيس مصلحة التوزيع بموسسة السويدي للكابلات السيد "محمد قلة"، يوم 26-08-2021، الساعة: 11:30.

وثائق أخرى:

1. وثائق داخلية ودراسات سابقة متحصل عليها من موسسة السويدي للكابلات

الملاحق



المدرسة العليا للتجارة

تخصص تسويق واتصال

سيدي المحترم تحية طيبة، وبعد:

في إطار إعدادي لمذكرة التخرج لنيل شها دة ماستر تخصص
تسويق واتصال، أتشرف بتقديم هذا الدليل الذي
يضم عددا من الأسئلة تهدف الى جمع معلومات حول موضوعنا:
دور سياسة التوزيع في تحسين الميزة التنافسية.

السؤال الأول:

ماهي طرق التوزيع المتبعة بمؤسسة السويدي للكابلات ؟

السؤال الثاني:

هل يمكنكم تحديد شكل قنوات التوزيع المعتمدة بالمؤسسة وانواعها ؟

السؤال الثالث:

من بين الاستراتيجيات العديدة و المتنوعة للتوزيع، ماهي الاستراتيجية التوزيعية التي
تتبنها مؤسستكم ؟ و ما هي الاستراتيجيات التسويقية المتبعة ؟

السؤال الرابع:

ما هي المناطق الجغرافية الاكثر تعامللا معها في بيع المنتجات؟ وكم يبلغ عدد العملاء
في كل منطقة ؟

السؤال الخامس:

هل للمؤسسة منافسين ؟ و ما اكبر اكبر منافس تواجهه المؤسسة ؟

السؤال السادس:

ماهي الوسائل المعتمدة في نقل السلع ؟

السؤال السابع:

ماهي السياسات التوزيعية المتبعة وما هي مختلف القنوات التي تتبعها المؤسسة ؟.

شكرا جز يلا على حسن تعا ونكم

