

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

إستراتيجية التوزيع لدى مؤسسة اقتصادية

"دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة"



مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إشراف الأستاذ

- عقاب الجيلالي

إعداد الطالبين:

- كحلي محمد أمين

- ديلمي بلال

الموسم الجامعي 2018/2019

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أزكى الصلوات والتسليم، وبعد:

الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف الدكتور "عقاب الجليلي" على متابعته وتوجيهاته ونصائحه القيمة لنا، وكذا على صبره الجميل وتواضعه معنا طيلة مدة إعداد هذا العمل، فجزاه الله خير الجزاء.

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الى كل الموظفين بمركب المضادات الحيوية بالمدية وخاصة مسؤول الموارد البشرية بالفرع "بن عيسى مصطفى" على تقديم يد العون والمساعدة لنا من أجل إتمام الدراسة الميدانية .

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان و العرفان إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل و لو بالكلمة الطيبة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

أمي و أبي حفظهما الله و أطال في عمرهما

و كل أفراد العائلة

الأصدقاء و الزملاء

أساتذتي الكرام

إلى كل من يعرفني وساعدني من قريب أو بعيد .

كحلي محمد أمين

إهداء

إلى والدي

إلى إخواني

إلى أصدقائي المخلصين

إلى أساتذتي

إلى كل من مد إلي يد العون

أتقدم لهم بخالص الشكر و التقدير و العرفان

و جزاهم الله خير الجزاء

ديلمي بلال

الصفحة	الشكل
31	الشكل رقم (01-1) : المقارنة بين منفذ التوزيع التقليدي ونظام التوزيع الرأسي.
33	الشكل رقم (02-1) : دور الوسطاء في تقليص عدد المبادلات.
41	الشكل رقم (03-1) : تقسيمات تجارة التجزئة حسب الأسس.
51	الشكل رقم (01-2) : اختيار إستراتيجية التوزيع.
54	الشكل رقم (02-2) : العلاقة بين أهداف واستراتيجيه التوزيع مع الأهداف والاستراتيجيات في المنظمة.
83	الشكل رقم (03-2) : نقطة التعادل للمفاضلة بين قنوات التوزيع.
86	الشكل رقم (04-2) : معايير اختيار قناة التوزيع.
90	الشكل رقم (05-2) : مراحل النموذج متعدد المعايير لاختيار الموزعين.
93	الشكل رقم (06-2) : مراحل مراجعة أداء أعضاء القناة التوزيعية.
106	الشكل رقم (01-3) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.
114	الشكل رقم (02-3) : الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لفرع المضادات الحيوية بالمدينة.
119	الشكل رقم (03-3) : الهيكل التنظيمي لمديرية الوسائل العامة.
123	الشكل رقم (04-3) : قناة التوزيع الأولى.
123	الشكل رقم (05-3) : قناة التوزيع الثانية.
124	الشكل رقم (06-3) : قناة التوزيع الثالثة .
125	الشكل رقم (07-3) : القناة الرابعة.
126	الشكل رقم (08-3) : رقم الأعمال لمختلف الوسطاء (2015، 2016).

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول
36	الجدول رقم (01-1) : أسس تصنيف تجار الجملة
65	الجدول رقم (01-2) : تأثير دورة حياة المنتج على الإستراتيجية التوزيعية
78	الجدول رقم (02-2) : أهم الخصائص المرتبطة بكل من الاعتماد على الموزعين المستقلين والتكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة
79	الجدول رقم (03-2) : مقارنة لأهم أوجه الاختلاف بين درجات التغطية
110	الجدول رقم (01-3) : يبين رقم الأعمال خلال 05 سنوات سابقة (2013 - 2017)
110	الجدول رقم (02-3) : تطور رقم الأعمال منذ (2014 - 2017).
120	الجدول رقم (03-3) : إمكانية النقل للفرع.
121	الجدول رقم (04-3) : عدد مرات التوزيع خلال السنوات الماضية.
122	الجدول رقم (05-3) طاقات التخزين.
125	الجدول رقم (06-3) : رقم الأعمال لمختلف الوسطاء (2015/2016).

الملخص :

إن تغير المفهوم التسويقي من المفهوم الانتاجي الى البيعي و مع تطور رغبات و حاجيات المستهلك، فإن رجال التسويق حاولوا مواكبة هذا التطور و إيصال المنتج الى المستهلك في أحسن الظروف، من خلال التركيز على عنصر التوزيع، الذي له مكانة على الصعيد المؤسسي أو الوطني.

حيث يجب على المؤسسة وضع استراتيجية توزيعية تضمن ديمومتها و بقاءها، من خلال تصميم قناة توزيعية تسهل عملية التوزيع.

و من خلال دراستنا الميدانية لمركب المضادات الحيوية بالمدينة، لاحظنا أن علاقة اختيار الإستراتيجية التوزيعية بتصميم القنوات التوزيعية أمر حتمي لضمان وصول المنتج إلى المستهلك و تحقيق الأهداف المنصوصة لديمومة المؤسسة.

Le changement du concept marketing de la production à la vente et au développement des désirs et des besoins du consommateur, les hommes du marketing ont essayé de suivre le développement et la livraison du produit au consommateur dans les meilleures conditions en se concentrant sur le volet distribution, qui occupe une position au niveau institutionnel ou national.

Où l'institution doit développer une stratégie de distribution qui assure la durabilité et la survie à long terme de l'institution à travers la conception d'un canal de distribution qui facilite le processus de distribution.

Dans notre étude sur le terrain du composé antibiotique, nous avons constaté que la relation entre le choix de la stratégie de distribution et la conception des canaux de distribution était impérative pour garantir que le produit parvienne au consommateur et atteigne les objectifs fixés pour la durabilité de l'institution.

الفهرس

الصفحة	البيان
	الفهرس
أ	الشكر
II	الاهداء
أII	قائمة الجداول و الأشكال
أV	الملخص
أ	المقدمة
2	الفصل الأول : عموميات حول التسويق
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التسويق
3	المطلب لأول : مفهوم التسويق
3	الفرع الأول : تعريف التسويق
5	الفرع الثاني : أهمية التسويق
6	الفرع الثالث : أهداف التسويق
9	المطلب الثاني : نشأة و تطور التسويق
11	المطلب الثالث : منافع التسويق و أسباب إدراك منظمات الأعمال لأهميته
12	المبحث الثاني : المزيج التسويقي في المنظمة الإنتاجية
12	المطلب لأول : متغير المنتج
15	المطلب الثاني : متغير السعر
18	المطلب الثالث : متغير الترويج
21	المطلب الرابع : متغير التوزيع
22	المبحث الثالث : وظيفة التوزيع
22	المطلب الأول : مفهوم التوزيع، نشأته و تطوره
25	المطلب الثاني : دور و أهمية و أهداف التوزيع
27	المطلب الثالث : وظائف و احتياجات التوزيع

29	المطلب الرابع : أنظمة التوزيع
46	خلاصة الفصل الأول
48	الفصل الثاني : علاقة اختيار الاستراتيجيات التوزيعية بتصميم القنوات التوزيعية
48	تمهيد
49	المبحث الأول : أسس تصميم الاستراتيجية التوزيعية
49	المطلب الأول : تحليل قرار اختيار استراتيجية التوزيع
49	الفرع الأول : طبيعة قرار اختيار استراتيجية التوزيع
52	الفرع الثاني : محددات استراتيجية التوزيع
55	المطلب الثاني : الاستراتيجيات الأساسية للتوزيع
55	الفرع الأول : استراتيجية التوزيع الشامل (المكثف)
57	الفرع الثاني : استراتيجية التوزيع الحصري (المانع)
58	الفرع الثالث : استراتيجية التوزيع الإنتقائي (الاختياري)
60	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية توزيع ما
61	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع
61	المطلب الأول : العوامل الداخلية للمؤسسة
61	الفرع الأول : العوامل المتعلقة بالمؤسسة
63	الفرع الثاني : العوامل المتعلقة بالمنتج
66	المطلب الثاني : العوامل المتعلقة بالسوق و البيئة
66	الفرع الأول : العوامل المتعلقة بالسوق المستهدف
67	الفرع الثاني : العوامل المتعلقة بالبيئة
70	المطلب الثالث : العوامل المتعلقة بالوسطاء
70	الفرع الأول : مدى جاهزية الوسطاء للانتساب للقناة التوزيعية
71	الفرع الثاني : المنافسة بين القنوات الموجودة
73	المبحث الثالث : قرارات تصميم قنوات التوزيع
73	المطلب الأول : تحليل حاجات المستهلكين من زاوية أهداف القناة التوزيعية
73	الفرع الأول : تحليل حاجات المستهلكين
74	الفرع الثاني : تحديد أهداف قناة التوزيع

76	المطلب الثاني : تحديد البدائل الرئيسية لقنوات التوزيع
76	الفرع الأول : نوع و عدد الوسطاء
80	الفرع الثاني : تحديد مسؤوليات أعضاء قنوات التوزيع
82	المطلب الثالث : تقييم بدائل قنوات التوزيع المتاحة
82	الفرع الأول : المعيار الاقتصادي
84	الفرع الثاني : معيار السيطرة
86	الفرع الثالث : معيار التكيف
87	المبحث الرابع : تنفيذ تصميم القنوات التوزيعية
87	المطلب الأول : الاختيار الفعلي للأعضاء داخل القناة
87	الفرع الأول : إيجاد الموزعين المرتقبين و حصرهم
88	الفرع الثاني : معايير اختيار قنوات التوزيع
90	الفرع الثالث : الاختيار الفعلي للموزعين داخل القناة
91	الفرع الرابع : تحفيز و تنمية أعضاء القناة المختارين
92	المطلب الثاني : تقييم أعضاء قنوات التوزيع
92	الفرع الأول : طبيعة عملية التقييم و العوامل المؤثرة عليها
94	الفرع الثاني : معايير تقييم الأعضاء
95	الفرع الثالث : قياس الأداء و الاجراءات التصحيحية
97	خلاصة الفصل الثاني
100	الفصل الثالث : دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدينة
100	تمهيد
101	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة
101	المطلب الأول : نشأة الصيدلية المركزية الجزائرية
102	المطلب الثاني : تقديم مؤسسة صيدال
106	المطلب الثالث : هيكلية مجمع صيدال
107	المبحث الثاني : تقديم فرع المضادات الحيوية
108	المطلب الأول : أهداف فرع أنتيببوتيكال
109	المطلب الثاني : مستخدموا و نشاط الفرع

111	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للفرع انتيبوتيكال
113	المبحث الثالث : المديرية التجارية للفرع
113	المطلب الأول : تقديم المديرية التجارية للفرع
114	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية
117	المطلب الثالث : اجراءات الرقابة على طلبيات الزبائن
118	المبحث الرابع : وظيفة التوزيع بالفرع
118	المطلب الأول : وظائف التوزيع
123	المطلب الثاني : قنوات التوزيع
127	المطلب الثالث : اختيار قنوات التوزيع
128	المطلب الرابع : مشاكل و صعوبات التوزيع في الفرع
129	خلاصة الفصل التطبيقي
131	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

يحتل التسويق أهمية قصوى في البناء الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد يتطلع إلى تنمية متوازنة ويصبو إلى الرقي والازدهار، فهو أساس هذا البناء وأداة التطور.

إن العجز الذي عرفته المؤسسات العمومية بات واضحا من خلال الأزمة الاقتصادية التي عرفها العالم في منتصف الثمانينات وذلك بعد الأزمة النفطية، مما جعل الجزائر تفكر في البحث عن السبل الكفيلة لتحسين وضعية مؤسساتها والعمل على تحسين الوضعية الاقتصادية، فعملت على إعادة هيكلة هذه المؤسسات من أجل تحقيق مردودية أفضل.

وأمام ضرورة مواكبة التطور الاقتصادي والسياسي الذي شهده العالم كان لازما الدخول في اقتصاد السوق وهو ما أدى بالمؤسسات العمومية إلى الاهتمام بقضايا التسويق لما له من أهمية في التعرف على المحيط الذي تنشط فيه والعمل على تقريب المنتجات على المستهلك في أفضل الظروف ليكون قادرا على منافسة السلع الأخرى. ويعتمد بناء إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل باعتبار أن هذا العمل هو عملية معقدة حيث من الضروري أن تصل المؤسسة إلى المستهلك من خلال منافذ مختلفة ذات أغراض مختلفة ووفقا لأوقات مختلفة، على أن يكون ذلك مرتبطا بإستراتيجية تسويقية ككل ولا يقتصر بناء إستراتيجية خاصة بالتوزيع على المنتجات الجديدة فقط بل تتعدى ذلك إلى تطوير المنتجات، أو عند بلوغ المنتجات مرحلة جديدة من دورة حياتها أو عند ظهور منافذ جديدة يستدعي إعادة النظر في إستراتيجية التوزيع.

1/ إشكالية الدراسة :

يتزايد الإنتاج والدخل بتزايد الطلب على المنتجات وتنوعها فهناك ارتباط كبير بين احتياجات المستهلك وتوفر هذه المنتجات في السوق، ومن هنا نذكر أهمية التوزيع كوظيفة أساسية في الاقتصاد والتجارة، وعدم التحكم فيه يؤدي إلى حدوث تذبذب المنتجات والخدمات في السوق مما يحدث فوضى على المستوى الاجتماعي، أو تراكم الإنتاج وهو ما يعرض المؤسسة إلى الخسارة.

إن وظائف التوزيع متعددة واختيار سياسة مناسبة للتوزيع أمر ضروري للمؤسسة إذ لا يكفي أن تنتج المؤسسة منتوجا جديدا، بل يجب توزيعه في الوقت المناسب بالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف.

ومن أجل هذا تطرقنا في عملنا إلى سياسة التوزيع لمنتجات الوحدة من خلال طرح الإشكالية:

هل بإمكان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الحالية للسوق اختيار قنوات توزيعية ملائمة

خلق حلقة وصل بينها وبين المستهلكين؟

الأسئلة الفرعية:

- ماهو التسويق؟ وما هي عناصره؟
- باعتبار أن التوزيع من الوظائف التسويقية الهامة فما هو مفهومه وأهم عناصره؟
- هل بإتباع سياسة توزيعية محكمة من طرف المؤسسة تحصل على مردودية أفضل؟ وما هي الطرق المثلى التي تضمن توفير السلع وتقريبها إلى أبعد مستهلك؟
- كيف يمكن للمؤسسة المنتجة إدارة العلاقة مع تجار الجملة الأعضاء في قنواتها التوزيعية؟

2/ فرضيات الدراسة:

أ/ الفرضية الرئيسية:

من بين الفرضيات التي نطرحها في هذا المجال: أن التسويق يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية.

ب/ الفرضيات الفرعية:

- الدور الأساسي الذي تلعبه وظيفة التوزيع في تسويق منتج ما.
- الدور الفعال لعملية التوزيع في السوق حاليا حيث كان السوق سابقا سوق المنتج وحاليا سوق المستهلك.
- تتم الإدارة السليمة لعلاقة المؤسسة مع تجار الجملة من خلال الاعتماد على مبدأ "المصالح المشتركة و المنافع المتبادلة" بين الطرفين.

3/ أسباب اختيار الموضوع :

- التوزيع مرحلة مهمة تستوجب توفر تقنيات وأساليب دقيقة تتماشى مع المستجدات الاقتصادية العالمية .
- الاهتمام بالعنصر البشري كمحور لتنفيذ عملية التوزيع وتنمية مهاراته بما يتوافق ومتطلبات السوق.
- الرغبة في إضافة وجهة نظرنا حول عملية التوزيع.
- توفر المراجع وكذا حينا لهذا المجال.
- إدراكنا لزيادة أهمية التوزيع في الوظيفة التسويقية من خلال مطالعة المقالات المتخصصة في المجال.
- اهتمامنا الشخصي بمجال سوق الدواء ببعده التوزيعي، و سعينا للحصول على فرص عمل في مجال توزيع المنتجات الصيدلانية.

4/ أهداف الموضوع :

- إبراز الدور الأساسي لمتغير التوزيع في معادلة المؤسسة.

- مناقشة كيف تتداخل أعمال أعضاء القناة وكيف يمكن تنظيم القناة التوزيعية.
- تحليل و تقييم علاقة المؤسسة بمتعاملاتها.

5/ أهمية الدراسة :

- الدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجية التوزيع في المؤسسة ، فأبي خلل في صياغتها قد تكون له انعكاسات سلبية تؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية والإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل.

6/ الإطار النظري :

- الدراسات السابقة :

- مذكرة ماجستير للباحث "خليفة رزقي" بعنوان "إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوكوويد"، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 /2004 /2005 ، وقد تناول الباحث الموضوع من منطلق خطوات إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة. باحثا عن الكيفية التي من خلالها يمكن للمؤسسة ضمان مساهمة كفاءة وفعالة للتوزيع في تحقيق رضا المستهلك.

- مذكرة ماجستير للباحثة "سحوان نورة" بعنوان "تحليل إستراتيجية التوزيع في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد التنظيف"، SODIGE كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 ، 2007/2008، و قد حاولت الباحثة توضيح أهمية إستراتيجية التوزيع في نجاح تسويق منتجات المؤسسة وما هي الإستراتيجية التوزيعية الأنسب التي تنتهجها المؤسسة لضمان البقاء الاستمرار.

7/ الإطار المنهجي :

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الإستنباطي وذلك بانتقالنا من الكل المتمثل في وظيفة التسويق إلى الجزء المتمثل في وظيفة التوزيع، بالتطرق إلى ماهيته وسياسته. وتسليط الضوء في النهاية على تحديد المسالك أو المنافذ التوزيعية المناسبة التي أصبحت ضرورة حتمية يجب أن تهتم بها المؤسسات الاقتصادية العصرية. وبالإضافة إلى هذا قمنا بالاستعانة على المنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة وهي عملية إسقاط لما تناولنا في الجانب النظري.

8/ هندسة الدراسة :

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول إثنان منها نظرية وفصل ثالث خصصناه للجانب التطبيقي ويمكن توضيح هذا فيما يلي:

تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول التسويق و دراسة المزيح التسويقي في المنظمة الانتاجية و أخيرا تعريف وظيفة التوزيع، دور وأهمية وأهداف التوزيع، وظائف واحتياجات التوزيع ثم أنظمة التوزيع. أما في الفصل الثاني حاولنا إسقاط الضوء على لب دراستنا وهي سياسة التوزيع فتطرقنا إلى العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع وتحديد طرق اختيارها، إدارة قناة التوزيع، سياسات التوزيع، الاختيار بين سياسي التوزيع المباشر وغير المباشر إلى تكامل قنوات التوزيع وفي الأخير إلى مشاكل وصعوبات التوزيع. وختاما تناولنا في الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لوظيفة التوزيع داخل فرع انتيبوتيكال بالمدينة وذلك بوصف أهم القنوات التي يعتمد عليها الفرع في تصريف منتجاته وسيرورة عمال الفرع ثم التطرق إلى مشاكل الفرع وتقديم الاقتراحات للفرع.

تمهيد:

نظرا لتقدم القوى المنتجة وتطور علاقات الإنتاج وتعميمها أدى هذا بظهور مفهوم جديد هو التسويق، وأصبح شرطا ضروريا تقام عليه العمليات الاقتصادية.

وبتطور القوى المنتجة والقطاعات الإنتاجية الجديدة ، أدى هذا إلى خلق نشاط أساسي والنهوض بعملية التبادل، وهذا من خلال التطور الذي شهده التسويق من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم البيعي وصولا إلى المفهوم الاجتماعي.

و منه أصبح قسم التسويق يغطي مهاما يمكن أن تنطوي تحت مجالات أربع تسمى عناصر المزيج التسويقي: المنتج ، السعر ، الترويج و التوزيع ، وأصبح تحقيق إستراتيجية تسويقية ناجحة ، يعتمد على تكامل وتجانس الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة في المجالات المذكورة ، ومن خلال التحكم في هذه العناصر ، يمكن للمؤسسة أن تقدم برنامجا تسويقيا متكاملا ينسجم مع حاجيات ورغبات الزبائن مع إعطاء المؤسسة بعض المزايا التنافسية ، وإمكانية تحقيق هدفها في المردودية .

يعد التوزيع المستهلك إشباعا مختلفة نتيجة لحصوله على السلعة في الوقت والمكان المناسبين وهو الدور الذي يقوم عليه التوزيع ، حيث تستند أهمية التوزيع على منطق مؤداه أي سلعة مبتكرة و متميّزة ومعلق عنها وتباع بسعر جذاب قد تعني أي شيء بالنسبة للمستهلك، إلا إذا كانت متاحة عندما يريدونها في المكان والوقت الذي يطلبه .

لذلك نتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول التسويق و دراسة المزيج التسويقي في المنظمة الانتاجية و أخيرا تعريف وظيفة التوزيع، دور وأهمية وأهداف التوزيع، وظائف واحتياجات التوزيع ثم أنظمة التوزيع.

المبحث الأول: ماهية التسويق

المطلب الأول: مفهوم التسويق.

نتيجة للتغيرات التي طرأت على التسويق فقد تعددت تعاريفه فالكمل يتناولها من الزاوية التي تهتم بها سواء تستهدف الربح والتي لا تستهدف الربح وسيتم تقسيم التعاريف إلى قسمين حسب شموليته، حيث يتناول القسم الأول التعاريف في المفهوم الضيق والقسم الثاني في المفهوم الشامل منه.

الفرع الأول : تعريف التسويق

1- التعريف الضيق للتسويق: يبين التعريف الضيق للتسويق أساس اقتصار الوظيفة على نشاطات معينة، تركز على نشاطات المنظمات التي تهدف إلى الربح وقد استمر هذا النهج إلى عام 1910، وحتى عام 1970 حيث ظهر اتجاه جديد يهدف إلى جعل مفهوم التسويق أكثر شمولاً حيث يمكن تطبيقه على جميع المنظمات التي تهدف إلى الربح ومن تلك التعاريف:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق بأنه " مجموعة الأنشطة والأعمال التي تواجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل " إن هذا التعريف لا يتناول العديد من الوظائف التسويقية إضافة إلى تجاهله دور التسويق في المنظمات الخدمية والمنظمات التي تهدف إلى الربح وقد أهمل التعريف دور المستهلك في تحديد حاجياته ورغباته.¹

ويعرف التسويق بعض الباحثين بأنه " تلك العملية في مجتمع ما، التي يتم بمقتضاها توقع الطلب على السلع والخدمات والعمل على زيادة وإشباعه عن طريق الفهم الصحيح أو ترويج والتبادل لهذه السلع والخدمات". ويركز هذا التعريف على وظيفة التسويق في المجتمع ، وقد أضيف إلى التعاريف السابقة أهمية التعرف على حاجيات المستهلك ، وتركيزه على بعض النشاطات، كما عرف التسويق بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل.

ولكي يتحقق ذلك فلا بد من وجود بعض الأنشطة لتحديد الفرص التسويقية والبحوث وتخطيط المنتجات وترويجها وتسعيرها وتسهيل عملية التبادل وكذلك أنشطة التخزين والخدمات الفنية أو الضمان و منافذ التوزيع والتمويل.

¹ - نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن/عمان، الطبعة الثانية، 2008 ، ص 23.

2- التعريف الشامل: مع اتساع دور التسويق ليشمل الكثير من جوانب الحياة فيإلى جانب منظمات الأعمال فقد أصبحت مفاهيم التسويق هامة في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح لهذا أصبح تعريفه أكثر شمولاً واتساعاً ، فالتسويق كما يراه كوتلر " نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجيات والرغبات من خلال عمليات التبادل ". يتضح من هذا التعريف بأن هذه الأنشطة إنسانية غايتها وهدفها إشباع حاجيات الإنسان والخدمات والأفكار وغيرها عن طريق عمليات التبادل بين الطرفين.

وقد عرف ستانتون "Stanton" التسويق بأنه " نظام متكامل من أنشطة المنظمة التي تهدف إلى إشباع حاجيات المستهلكين الحاليين والمحتملين."¹

وبهذا فإن ستانتون قد حدد في هذا التعريف عناصر التسويق الأساسية " المنتجات، التسعير ، الترويج والتوزيع" التي تبين ضرورة النظر فيها أو إليها على أنها تكون نظاماً متكاملًا حيث تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منظم لتحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر وهذا التعريف أكثر شمولاً من التعريفات السابقة حيث يبرز عناصر التسويق الأساسية ، وحيث أن التعريف السابق لكوتلر لا يحدد الأنشطة التي يتضمنها التسويق من الناحية الإدارية حيث أن الإتجاه الجديد والحديث هو نحو قبول مفهوم شامل للتسويق لهذا فإن كوتلر أعطى تعريفاً آخر وأوضح فيه الأنشطة التي يتحتم على المنظمة القيام بها.

التسويق هو: " التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل الوعي للأشياء التي لها قيمة ومنفعة في الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية."

ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم المنظمة ببناءه على الحاجات والرغبات والسوق المستهدفة أو على استخدام طرق فعالة والاتصالات والتوزيع والإعلام وحفز خدمة الأسواق.

ومن هذا التعريف يتضح أن التسويق وظيفة إدارية كما يمكن النظر إليه على أنه عملية اجتماعية ويشكل برامج توضيحية لتحقيق هدف معين ويتم إجراء عملية التبادل بين الطرفين.

التعريف الحديث للتسويق: يقوم مفهوم التسويق الحديث على ثلاث قواعد أساسية وهي:

- توحيد خطط المؤسسات والشركات إلى إشباع حاجيات ورغبات المستهلك.
- تحقيق كميات من المبيعات مقرونة بأرباح مناسبة.
- تفادي أي تعارض أو تناقض بين نشاطات الإدارات داخل المشروع.²

¹ - نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص28.

² - إياد عبد الفتاح النصور و عطا الله "محمد تيسير"، مفاهيم التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 22،23.

الفرع الثاني : أهمية التسويق

يمكن الاسترشاد بمجموعة من العوامل التي توضح أهمية التسويق منها العديد من الوظائف التي يفرضها حجم التعامل، عدد الأفراد الذين يعملون في السوق، تكلفة القيام بالنشاط التسويقي، فرص العمل المهنية التي يقدمها التسويق، العلاقة بين التسويق ومستويات المعيشة، العروض الكبيرة المتاحة في الأسواق الخارجية والاهتمام المتزايد بموضوع التسويق.¹

- 1- حجم السلعة المتداولة: زاد حجم السلعة المتداولة داخل مؤسسات التسويق بشكل كبير وعندما ننظر إلى الأرقام وقيمة السلعة المتداولة في مؤسسات الجملة والتجزئة نستطيع أن نتبين هيكل التوزيع داخل المجتمع.
- 2- الأفراد الذين يعملون في النشاط التسويقي: يجب النظر إلى أعداد الأفراد الذين يعملون في مؤسسات التوزيع ونضيف إليهم القوى البيعية التي تعمل لدى المنتجين وعدد الأفراد الذين يعملون في النقل والتخزين وفي المنشآت التمويلية وفي البحوث التسويقية وفي وكالات الإعلان.
- 3- فرص العمل المتاحة: هناك علاقة بين فرص العمل المعروضة وبين مستويات المعيشة لأنها تعطي عائدا كبيرا للعاملين في تلك المجالات.

4- فرص الأسواق الخارجية: إن الزيادة الواضحة في الاستثمارات الدولية والمشروعات الدولية بعد الحرب العالمية الثانية مما جعل النظر إلى العالم كسوق واحد أمام السلع المنتجة في البلدان المختلفة، كما شهدت هذه الفترة نوعا من الحركة في القوة الشرائية وإلى زيادة الطلب على السلع والخدمات ومن ثم يقوم رجل التسويق بإعداد برامج التسويق لمقابلة حاجات الأسواق الأجنبية.²

¹ - ثامر البكري، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص36.

² - محمد عبد السلام، التسويق (المبادئ و المفاهيم الأساسية في ادارة النشاط التسويقي)، دار الكتاب الحديث بلد النشر غير موجود، الطبعة غير موجودة، 2008، ص31.32.

الفرع الثالث : أهداف التسويق¹

1. أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك: يعتبر التسويق من الأنشطة الرئيسية في أية مؤسسة اقتصادية كانت أو تجارية أو خدمية وذلك بجانب نشاط الإنتاج بعد تحقيق تكامل بينهما بهدف الربح إلى جانب تقديم خدمة نافعة للمجتمع.

إن فاعلية المؤسسة تتمثل في تحقيق هدفها النهائي المتمثل في إنتاج سلعة بمواصفات وجودة مناسبة وتقديمها للمستهلكين الملائمين بالسعر المناسب وفي الوقت الملائم.

1.1. السلعة المناسبة: هي التي تحقق المنافع الحقيقية للمستهلكين والتي تبع احتياجاتهم ورغباتهم مع تحقيق ميولهم وأذواقهم وتكون قد صممت بمواصفات والشكل والجودة التي يرغب فيها المستهلك فتحضى بالقبول من جانبه.

2.1. تقديم السلعة للمستهلكين الملائمين: إن لكل سلعة سوقها يتصف بمجموعة من خصائص تميزه عن سوق السلعة الأخرى ومن ثم يمكن تقسيم المستهلكين من حيث خصائصهم إلى قطاعات أو فئات حسب السن، المهنة... إلخ.

3.1. المكان المناسب: هو المكان الذي يمكن للمستهلك الحصول منه على السلعة التي يحتاج إليها بأقل مجهود ووقت وتكاليف ممكنة والمنتج يعمل على تقديم السلعة لجمهور المستهلك واختيار المكان المناسب وهو الأساس عن اختيار منافذ التوزيع إلى سوق تباع فيها السلعة وقنوات التوزيع التي سوف تتدفق من خلالها السلعة من أماكن إنتاجها إلى مواقع استهلاكها.

4.1. السعر المناسب: هو ذلك السعر الذي يتفق والقدرة الشرائية للمستهلك ويحقق للمنتج عائدا معقولا بعد أن يغطي تكاليف الإنتاج وبذلك يجب أن تكون هناك سياسات للتسعيرة واضحة ومحددة تعتمد على دراسة المستهلك.

5.1. الوقت الملائم: وهو وقت تقديم السلعة للمستهلك في السوق ويجد المستهلك السلعة عند شعوره بالحاجة إليها بغض النظر عن وقت إنتاجها وهنا تبرز أهمية وظيفة التخزين التي تحقق المنفعة الزمنية عن طريق تخزين السلع إلى الوقت الذي يتزايد عليها الطلب.

¹ - إياذ عبد الفتاح النصور و عطا الله "محمد تيسير"، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 25، 26.

مما سبق يتعلق الأمر بتحديد أهداف التسويق على مستوى الوحدة الاقتصادية إلا أنه وبالإضافة إلى ذلك فهناك أهداف أساسية للتسويق على المستوى القومي حيث يهدف إلى إضافة أكبر قدر من القيمة بأقل مقدار من التكاليف.

2. أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة: على كل مؤسسة أن تعدد أهدافها وتنظم مواردها ولكي تحقق تلك الأهداف وتعرف الأهداف بأنها النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها. ويمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى:

– أهداف الربح. – أهداف النمو. – أهداف الاستمرار.

1.2. أهداف الربح: يصر معظم رجال الاقتصاد على تعظيم الربح هو الهدف الوحيد المنطقي لأي مؤسسة ومعنى ذلك أن المؤسسة تحاول جاهدة أن تحدد سعر وحجم الإنتاج والمبيعات التي تساوي عند التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي.

والواقع أنه توجد قيود كثيرة كتصرفات المنافسين ومدى وجود السلعة البديلة والمنافسة والرقابة الحكومية... إلخ، التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح وبالتالي فإن مفهوم تعظيم الربح يفقد الكثير من معناه، ونحن نفترض أن هدف الربح هذا سيعني الربح الأمثل الذي يتحدد بمعدل وعائد مثالي.

ويعتقد الكثير بأن هدف الربح يعتبر مسؤولية دائرة التسويق وحدها وهذا أمر صعب تحقيقه لأن الربح الذي تحققه المؤسسة يتضمن الجهود المتضافرة للكثير من الوحدات وعناصر المؤسسة وإذا ما تأملنا معادلة الربح الذي تحققه المؤسسة تظهر في الصورة الآتية:

$$\text{الربح} = \text{الإيراد} - \text{التكلفة.}$$

فإن قيمة الأرباح الحقيقية هي عبارة عن مقدار أو زيادة إيراد المبيعات عن تكلفتها والتكلفة هي إحدى المتغيرات التي تتكون من عناصر كثيرة تنتج عن جميع الأنشطة في المؤسسة وبالتالي فإن معظم هذه الأنشطة تخرج عن نطاق دائرة التسويق في المؤسسة . وعلى هذا الأساس فإنه من المنطقي أن نقول أنه على رغم من هدف الربح لا يمكن أن يخصص فقط لوظيفة التسويق إلا أن هذه الأخيرة لا بد أن توجه توجيهها قويا لتحقيق الأرباح، فوظيفة التسويق تبحث عن الحجم الذي يحقق الربح المطلوب وعن الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق الربح المطلوب وعن القطاعات التسويقية المربحة.

وأخيرا فهي تشجع البحث عن السلع الجديدة التي تحقق الربح ومن ناحية أخرى فإن وظيفة التسويق تخطط الاستراتيجيات وتتخذ الأفعال عند مستوى تكلفة أقل بغرض تحسين مستوى الربح.

2.2. أهداف النمو: على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح فإن أهداف النمو بالمؤسسة غالبا ما تكون ذات تأثير مباشر أكبر على أهداف التسويق، حيث يوجد لدى معظم المؤسسات حافز قوي على النمو والتوسع والواقع أن ترجمة هذا الحافز إلى مهام تخصص التسويق مثل زيادة المبيعات، وزيادة حاجة السوق، أو التوسع في السوق تعد من الأمور البسيطة إلى حد كبير.

* الدافع إلى زيادة الحجم: يعد الدافع إلى زيادة الحجم (زيادة حجم الإيراد من المبيعات) أمرا واضحا في كثير من المؤسسات، فالمؤسسات التي تبحث عن فرص تسويقية في السوق والمتمتع بطلب كبير على منتجاتها قد زادت بلا شك من قدراتها الإنتاجية كما أن زيادة الطلب على بعض المنتجات قد شجع الكثير من المؤسسات على الدخول في ميدان هذه الصناعات للحصول على حصة من هذا السوق ويترتب على هذا العرض يفوق الطلب في معظم الصناعات وهذا يعني أن المؤسسات تصبح تتمتع بقدرة إنتاجية تفوق قدرة المبيعات المطلوبة، ويؤدي هذا حتما إلى أن يتوافر لدى هذه الشركات دافع قوي لزيادة نصيبهم من السوق.

3.2. أهداف البقاء والاستمرار: بعدما يتم تحديد الأهداف المستقبلية التشغيلية (أهداف الربح والنمو) والمهام الوظيفية للوحدات التابعة والمساعدة لدور البقاء والاستمرار ويعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين الهدف الأول والرئيسي للتسويق ونحن لاننكر بأن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف ولكننا نرى أن التسويق يساهم بفاعلية في تحقيق هذا الهدف وذلك ببذل الجهود الكافية لتحقيق غرضين أساسيين هما:

- يجب على إدارة التسويق أن تبحث باستمرار عن فرص تسويقية جديدة.
- لا بد لإدارة التسويق أن تضع هدفا لها لتطوير نظام المعلومات التسويقية التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحديد أهداف المشروع وفي عملية التخطيط واتخاذ القرارات في جميع جوانب المؤسسة.

المطلب الثاني: نشأة و تطور التسويق.

أولا : نشأة التسويق¹

في هذا الخصوص يشير " KOTLER " عن " DRUKER " إلى أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن 17، ففي 1650 على وجه التقريب قامت عائلة "ميسوي" الياباني بإنشاء أول محل "dépôt" في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج وظهور إعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل " لا تسأل... اشترى منا وإذا لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استيراد نقودك." كما ظهرت فكرة الكتالوجات والبيع بالحزم، ويشير " DRUKER " أن الغرب لم يعرف شيء عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة (هارفيستر) العالمية، وكان " سيروز ماكورميك" أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أول مركز النشاط الرئيسي بل الوحيدة للأنظمة كما أن إصلاح "التسويق" ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة " بنسلفانيا" في أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات" وفي عام 1910 قام بلتر "Bulter" بتدريس "أساليب التسويق" في جامعة "WISCONSIN" أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول قسم م التسويق وبحوث التسويق في أوائل القرن العشرين حيث قامت شركة "كيرتس Curtis" بإنشاء قسم بحوث التسويق عام 1911 ودت تحت اسم " البحث التجاري" ومنذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط التسويقي في مجالات مختلفة و استمر هذا الاهتمام حتى الآن.

ثانيا : تطور التسويق

من الطبيعي أن وظيفة ومفهوم وطار التسويق قد مر بمراحل تطوير من الناحية العلمية والفكرية كان لها انعكاسها على شكل وحجم هذه الوظيفة ومكوناتها ومدى تشعبها ومن ثم كيفية التعامل معها تخطيطا وتنظيما وتنفيذا.

ولا شك أن هذه المراحل أيضا ارتبطت بتطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية والإدارية، ومن ثم فهو تطور تاريخي ارتبط بتطور الصناعة والآلية في الإنتاج فمن ثم الإنتاج الكبير وكبر المؤسسات واتساع الأسواق وزيادة حدة المنافسة وتطور علم الإدارة ووظائفها والحاجة الماسة إليها وتطوير مفاهيمها وتطور الإنسان والمجتمعات وحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم نتيجة تطور مستواهم وثقافتهم، وتطور وسائل الاتصال والمواصلات.

¹ - نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 15-11.

وما نود الإشارة إليه هنا أن هذه المفاهيم التطورية المتعاقبة تاريخيا وفكريا يمكن اعتبارها مناهج أو مداخل بديل النشاط والفكر التسويقي الذي يمكن أن يتم إتباعها، بمعنى أن بعض المؤسسات مازالت تتبع مفهومها سابقا وبعضها يتبع المفهوم أو المدخل المتقدم وذلك طبقا لاستجابتها وطبيعة حجمها وظروفها. قناعتها وتوجهاتها هذا إن كنا ندعو إلى التوجه نحو تطبيق المفهوم التسويقي الحديث تماشيا مع التطور المفيد وتحقيق الأهداف التسويقية الاقتصادية والاجتماعية.¹

وقد مرّ مفهوم التسويق بأربع مراحل:

(1) المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاجي: يعني أن على المنظمة لأن تقتصر إنتاجها بأكثر درجة من الكفاءة ومثل هذه الفلسفة الفكرية قامت على أساس الغرض الاقتصادي الشهير والقائل بأن العرض يخلق الطلب الخاص به ويعني ذلك أن الشركة عليها أن تركز جهودها في عملية الإنتاج حيث هذا الإنتاج يكفي وحده لخلق الطلب عليه في السوق فليس هنا ما يدعو إدارة المنظمة إلى أن تعرف أو حتى أن تفكر في تفضيل رغبات المستهلكين في السوق. و الواقع أن أي منظمة تستطيع أن تستمر في هذه الفلسفة الفكرية أن لديها منتجا يحتاج إليه المستهلك بشدة ويفوق الطلب عليه المعروض منه تغيب المنافسة الكلية أو توجد بشكل محدود للغاية.

(2) المرحلة الثانية: المفهوم البيعي: مع استمرار التطور التكنولوجي وإمكانية الإنتاج بحجم كبير أصبحت المنظمات قادرة على إنتاج كمية تفوق حجم الطلب على المنتج في السوق وكنتيجة لذلك تحولت بعض المنظمات في تفكيرها من الفلسفة الإنتاجية إلى الفلسفة البيعية وذلك باستخدام ما يسمى بالمفهوم البيعي ويعني ذلك أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه من عدمه وذلك من خلال استخدام رجال البيع لمدخل البيعي يضغط عليهم في مكان البيع.

(3) المرحلة الثالثة: المفهوم التسويقي: هو أن كل الأنشطة المنظمة بما فيها أنشطة الإنتاج لا بد أن تركز وتتوجه لحاجيات المستهلك وأن تحقق الربح في الأجل الطويل ولا يتحقق إلا من خلال إشباع المنظمة لهذه الحاجيات. ومن هنا يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاث ركائز أساسية:

أ- التوجه لحاجيات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج و بعده.

ب- تكامل جهود المنظمة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجيات و الرغبات.

ج- تحقيق الربح للأجل الطويل.

¹ - محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص20.

4) المرحلة الرابعة: المفهوم الاجتماعي للتسويق: بينما يكون مطلوباً من الشركات أن تستجيب لحاجات ولرغبات المستهلك وفقاً للمفهوم التسويقي فإنه في بعض الأحيان الاستجابة لبعض الحاجات والرغبات الخاصة لجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المجتمع ككل ومن هنا ظهر المفهوم الاجتماعي للتسويق و به مدخل لاتخاذ القرارات يؤدي إلى تكامل كل أنشطة المنظمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك.¹

ويسعى هذا المدخل إلى تحقيق هذه المنظمة والذي ربما يكون تحقيق الربح أو غيره من الأهداف في الأجل الطويل عن طريق خلق التوازن بين حاجيات المستهلك وحاجيات المجتمع ككل.

المطلب الثالث: منافع التسويق و أسباب إدراك منظمات الأعمال لأهميته.

1. المنافع التي يخلقها التسويق: تعد المنفعة مقياساً لمدة إشباع المنتج أو الخدمة، أو الفكرة لحاجة الفرد والمنظمة فالمنتج قد يكون له منافع مختلفة بين مختلف الأفراد بل قد تكون منفعة لنفس الفرد باختلاف الوقت ويمكن التمييز بين أربعة لأنواع من المنافع وهي: الشكلية، المكانية، الزمنية و الحيازية.²

1.1. المنفعة الشكلية: ويتم خلقها عندما يتم بالفعل.

2.1. المنفعة المكانية: تخلق عن طريق جعل المنتج متوفراً في المكان الذي يرغبه المستهلك.

3.1. المنفعة الزمانية: فهي تخلق عن طريق القيام بتوفير المنتج في الوقت الذي يريده المستهلك.

4.1. المنفعة الحيازية: تتم عن طريق مساعدة المستهلك في امتلاك المنتج، فالنشاط التسويقي وحده يخلق كل من المنفعة المكانية و الزمنية و الحيازية كذلك فإن النشاط التسويقي يمكن أن يكون نشاطاً مؤثراً بشكل كبير في خلق المنفعة الشكلية، فإذا كان النشاط الإنتاجي هو الذي يخلق مثل هذه المنفعة فإن النشاط التسويقي يستطيع أن يؤثر في ذلك عن طريق تحديد رغبات وحاجات المستهلكين من حيث حجم الطلب والشكل والجودة.³

2. أسباب إدراك منظمات الأعمال لأهمية التسويق: تتلخص أهم الأسباب التي أدت إلى اكتشاف منظمات

الأعمال، وإدراكها لجدوى التسويق في الآتي:

- تدهور مبيعات المنظمات.
- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي.
- الرغبة في الدخول واكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية.

¹ - محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص22.

² - علي موسى الددا، التسويق المعاصر (المفاهيم و السياسات)، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 26.

³ - نفس المرجع السابق، ص 27.

- تغير أنماط وسلوكية الشراء وحاجات المستهلكين.
- ظهور الشركات المتعددة الجنسيات وغزوها للأسواق العالمية.
- التقدم التكنولوجي.
- ظهور جمعيات حماية المستهلك.¹

المبحث الثاني: المزيج التسويقي في المنظمة الانتاجية.

ويطلق على الخطة الموجودة لإدارة التسويق التي تحدد ماذا يقدم للمستهلك (المنتج) وكيفية (السعر والترويج والتوزيع) المزيج التسويقي ويتكون هذا المزيج من خليط عناصر أربعة (متغيرات) تسويقية هي المنتج والسعر والترويج والتوزيع، التي تستخدم في أداء الأنشطة المختلفة لتسهيل وتساعد على الإسراع بعملية التبادل ويفضل استخدام مصطلح متغيرات المزيج التسويقي بقيام مدير التسويق بتعديل أنواعها والأهمية النسبية لكل منها طبقاً لظروف التطوير والأداء المزيج التسويقي، وفيما يلي عرض موجز لأهم القرارات والأنشطة المتعلقة بمتغيرات المزيج التسويقي.

المطلب الأول: متغير المنتج²

ويشمل الأنشطة المتعلقة باختيار السلع أو الخدمات أو الأفكار المناسبة (أهمها تحديد مواصفات السلعة والتعبئة والاسم والعلامة التجارية أو الضمان والصيانة) وتطويرها حسب احتياجات المستهلك بما يحقق الهدف البيعي، وتعد قرارات المنتجات والأنشطة المرتبطة بها هامة جداً إلا أنها تتعلق مباشرة بمنافع المنتج في إشباع الرغبات.

تعريف المنتج (Product) : هو أي سلعة أو خدمة تنتج على نطاق واسع من قبل شركة أو مصنع بكميات محددة. و من الأمثلة على الخدمات نطاق الفنادق و من الأمثلة على السلع أجهزة الحاسوب. في هذا الإطار فإن المنتج قد يكون في صورة سلعة (good) أو خدمة (Service): أو فكرة (Idea): أو أي تركيبة تجمع بينهم، (A combination of goods, services and ideas).

¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² - محمود جاسم الصمغدي _ إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي _ دار حامد الأردن. 2009، ص 182.

السلع الاستهلاكية:

وهي السلع التي يشتريها المستهلك لاستخدامها مباشرة لاشباع احتياجاته ورغباته ويحصل عليها عادة من متاجر التجزئة ومن مواصفاتها قيام عدد كبير من المستهلكين بشراؤها بكميات قليلة في كل مرة او عند الاحتياج اليها ويتأثر قرار شرائها بالدفع الشخصي للمستهلك واسعارها عادة اقل بكثير من اسعار السلع الانتاجية ويوجد ثلاثة انواع من السلع الاستهلاكية هي:

1- **السلع الميسرة** : وهي السلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك بدون الحاجة لكثير من التفكير وهي ميسرة في جميع المتاجر وهي سلع رخيصة ويتكرر شراؤها دائما من اقرب المتاجر للمستهلك ومن امثلتها السكر والشاي والصابون والسجائر والصحف والمجلات ... الخ

2- **سلع التسوق** : وهي السلع الاستهلاكية التي لا يشتريها المستهلك مباشرة بل يفاضل بين البدائل المطروحة منها في السوق من حيث السعر والجودة والعلامة التجارية وهي اغلي في سعرها من السلع الميسرة ولا يتكرر شراؤها باستمرار ولا يلجأ المستهلك لتخزين كميات كبيرة منها و من امثلتها الثلاجات والغسالات و اجهزة التلفزيون والفيديو ... الخ

3- **السلع الخاصة** : وهي السلع الاستهلاكية التي يبذل المستهلك جهدا في الحصول عليها لتمييزها بمواصفات خاصة او علامات تجارية مشهورة و لا يقبل عدد كبير من المستهلكين علي شرائها قليل من المتاجر ويتم تنشيط مبيعاتها عن طريق الاعلان ومن امثلتها الساعات والحلي والادوات الرياضية والالات التصوير

السلع الانتاجية (الصناعية):

وهي السلع التي تستخدمها منشآت الاعمال او المنظمات لانتاج سلعة اخرى او لتصنيع المنتج بعد اجراء بعض العمليات الانتاجية عليها وما يميزها ارتفاع تكلفة شراؤها ، وانخفاض عدد مشتريها ، اشتراك عدد كبير من الممولين في اتخاذ قرار شراؤها بعد دراسة وافية . ومن امثلتها المواد الخام والاجزاء نصف المصنعة والمصنعة ومهمات التشغيل والعدد والآلات والأجهزة وقد يتبع احيانا نظام التأجير للسلع الانتاجية خاصة في الاجهزة الالكترونية نظرا لارتفاع اسعارها او تغير مواصفاتها باستمرار او لان استخدامها موسمي فقط.

والتسويق من العلوم الهامة جدا لكافة الأنشطة الاقتصادية حيث انه قد يؤدي إلى رفع مبيعات الانشطة الصناعية إلى السماء او يخسف بها الارض ولذلك فان مرتبات خبراء التسويق في الشركات الكبرى تكون كبيره جدا.

و يقصد بالمنتج في مفهومه الضيق كل شيء مادي، أو له خصائص مادية (Physical characteristics) يتم بيعه إلى المشتري في السوق. إلا أن المنتج في مفهومه الواسع – و في إطار علم التسويق – هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس، يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل. بمعنى أن المنتج عبارة عن حزمة من خصائص ملموسة (Tangible characteristics) : و غير ملموسة (Intangible characteristics) تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية (Functional benefits) واجتماعية ونفسية.

بالنسبة لتخطيط المنتجات : غالباً ما تتعامل المنظمات غير الهادفة للربح في المنتجات غير المادية أي غير الملموسة، كالخدمات أو الأفكار، وإن كان هذا لا يمنع من أن بعضها ينتج أو يقدم سلعاً، وحيث أن تلك المنظمات لا تهدف إلى الربح ومن ثم قد لا يتم متابعتها وتقييم نتائجها على أسس اقتصادية، وذلك قد ينعكس على مستوى الخدمات أو المنتجات التي تقدمها وعلى مستوى أداءها، وخاصة أن الخدمات والأفكار بطبيعتها غير الملموسة لا تخضع لإمكانية الرقابة النوعية على الجودة كما في السلع الملموسة ، كما أنه لا يمكن إنتاجها مسبقاً للتخزين.

لذا فإن الأمر يستدعي دائما دراسة احتياجات ورغبات الناس أو الأسواق المستهدفة وتخطيط ووضع مزيج المنتجات (الخدمية أو الفكرية أو السلعية) الذي يتناسب معها . فقد يستدعي الأمر إعادة تصميم المنتج الذي تقدمه وإجراءات تقديمه ، وقد يستدعي الأمر تنوع أو تشكيل هذه الخدمات أو المنتجات لتقابل احتياجات مختلفة ، هذا بجانب الاهتمام بمسائل التمييز والتغليف والتبيين والضمان والصيانة وذلك حسب طبيعة ما تقدمه. إن بعض أنواع تلك المنظمات قد في تمشيها بدرجة كبيرة مع احتياجات ورغبات الناس، أو بعض

شرائح منهم، ما قد يتعارض مع بعض أهدافها السامية التي وجدت من أجلها سواء كانت أهدافاً اجتماعية أو صحية أو ثقافية أو سياسية مثلاً ، أو مع الإمكانيات المحدودة لبعضها، وعلى تلك المنشآت أن تحاول الموازنة بين الناحيتين قدر ما يمكنها، ومن هنا تأتي المعادلة الصعبة التي تواجهها بعض تلك المنظمات.

المطلب الثاني: متغير السعر¹

ويشمل الأنشطة الخاصة بتحديد السعر المناسب مع المنفعة التي ينتظرها المشتري من المنتج، ويمكن المؤسسات من المحافظة على هذه المنفعة وعلى حصتها في السوق وتحقيق عائد مناسب وبناء صورة ذهنية معينة للمنتج.

السعر Price : هو مقدار ما يدفعه الزبون أو المشتري لقاء المنتج. وقد يعرف السعر بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها، وفي هذا المعنى يقصد بالسعر : الوحدات النقدية التي يحددها البائع ويرتضى قبولها لقاء السلعة أو الخدمة. و يتم تحديد السعر بعد دراسة عدد من المتغيرات مثل : المنافسة، سعر المواد الخام، هوية المنتج، التقدير المسبق للسعر من قبل المشتري.

و يعرف السعر أيضا بأنه تلك القيمة التي تم تحديدها من قبل البائع ثمناً لسلعته أو خدمته، ويعرف أيضاً على أنه فن ترجمة قيمة السلعة أو الخدمة في وقت ما إلى قيمة نقدية، فعندما يدفع المستهلك ثمناً لسلعة أو لخدمة يشتريها فلن يحصل في مقابل هذا الثمن على السلعة أو الخدمة فحسب، بل سيحصل أيضاً على كل ما يقدم مع السلعة من خدمة وإصلاح وصيانة ، كما سيحصل على اسم وعلامة تجارية مشهورة و سيحصل على شروط مناسبة للدفع.

ويعتبر السعر من الأمور الشائكة عند تناولها في مجال الثقافة بشكل عام، والمكتبات ومراكز المعلومات بشكل خاص، لاسيما في مجتمع مثل مجتمعنا تربي وجدانه لعقود طويلة على شعارات مثل : التعليم مثل الماء والهواء، مجانية التعليم، دعم الثقافة. و لكن مع التحول نحو ما يسمى باقتصاديات السوق وما استتبع ذلك من خصخصة لمؤسسات القطاع العام، ومنها دور السينما والمسارح والمكتبات ومراكز المعلومات، فقد طرح شعار خصخصة المؤسسات الثقافية.

فالمعروف أن تعمل المكتبات وغيرها من مرافق المعلومات لطالبيها ، ولكن عديداً من الأسئلة التي تثار هنا، منها: هل تتاح المعلومات مجاناً أم بمقابل؟ خاصة بعد أن تبين أن تكاليف الحصول على مصادر المعلومات وتجهيزها واختزنها وإتاحتها أصبحت مرتفعة للغاية ومرهقة للميزانيات المقررة لمرافق المعلومات. و البعض يري أنه

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2012، ص.ص 350، 363.

من حق المواطن الحصول على المعلومات مجاناً، والبعض الآخر يرى أنه لا بد أن يساهم في التكاليف، وعلى كل حال فالظروف الحالية تتطلب أن يساهم الفرد ولو بقدر قليل من التكاليف.

التسعير هو تحديد سعر بيع المنتج، وهو يؤثر على المركز التنافسي للمشروع ونصيبه من السوق وبالتالي على الأرباح التي يمكن تحقيقها وعلى القائم بدراسة الجدوى التسويقية ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين السعر والطلب ودراسة التغيرات التي طرأت على أسعار المنافسين كنتيجة لوجود منتجين جدد لنفس السلعة أو بديل لها في السوق وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على السعر المقترح للمنتج بعضها داخلي و الآخر خارجي، ومن أهم العوامل الداخلية الأهداف المرجو تحقيقها من المشروع لتحقيق أقصى عائد على الأموال المستثمرة أو إغراق الأسواق، مدى توافر الموارد المالية والبشرية والطبيعية، تكلفة إنتاج السلعة، عناصر المزيج التسويقي أما العوامل الخارجية فتتمثل في الطلب، المنافسة، الأحوال الاقتصادية العامة، العرف السائد في التسعير، القوانين والقرارات الحكومية هناك طرق عديدة يتم المفاضلة فيما بينها لتسعير السلع من أهمها:

1- التسعير على أساس التكلفة : ووفقاً لهذا المنهج يتم التسعير إما على أساس التكلفة الكلية بحيث يسوى سعر بيع الوحدة المنتجة التكلفة الإجمالية للوحدة المنتجة مضافاً إليها هامش ربح معين لتغطية الربح المتوقع للوحدة المنتجة . أو على أساس التكلفة الحدية حيث تعتبر التكلفة الحدية و الإيراد الحدي العاملين المحددين في تحديد سعر البيع . و يوجه العديد من الانتقادات لطريقة التسعير على أساس التكلفة الإجمالية مما يحد من استخدامها، فهي قائمة على افتراض بيع الكمية المنتجة بالكامل ومع انخفاض الكمية المنتجة يرتفع سعر بيع الوحدة لتغطية التكاليف الإجمالية وتحقيق هامش الربح المتوقع ، إهمال ظروف الطلب عند اتخاذ قرار التسعير ، الاعتماد على التكلفة كأساس للتسعير في حين تتفاوت التكلفة باختلاف الأسعار، لذا تعتبر التكلفة كأساس للتسعير برغم ما يواجه المديرين من صعوبات في تحديدها، ويواجه التسويق على أساس التكلفة عموماً صعوبة توفر بيانات دقيقة عن التكلفة خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة خصوصاً وان حجم الطلب المرتقب عليها لا يكون معروفاً بعد دقة من صعوبة تقدير المبيعات عند المستويات المختلفة من الأسعار . وبرغم هذه الانتقادات فإنه لا يمكن تجاهل استخدام هذا الأسلوب مع مراعاة تغيير التسعير وفقاً لظروف السوق والطلب على السلعة.

2-التسعير على أساس سعر السوق : ووفقا لهذا المنهج يتم التسعير في ضوء أسعار المنافسين فإذا أن يتم بسعر يعادل أسعارهم أو يزيد أو يقل عن أسعار المنافسين . ويعتمد الاختيار فيما بين البدائل الثلاثة على عدة اعتبارات كطبيعة السلعة ، ظروف الطلب ، الأهداف المرجو تحقيقها من المشروع ، المنافسة ، الجهود الإعلانية والترويجية المطلوب بذلها وأسلوب التوزيع المقترح. ويواجه القائمون بدراسة الجدوى التسويقية صعوبة كبيرة في التسعير إذا كان المنتج الذي يسعى المشروع لتقديمه جديدا وليس له مثيل أو بديل مطروح في الأسواق وترجع تلك الصعوبة إلى أن تسعير أي منتج جديد له تأثيره المباشرة على حجم المبيعات التي يمكن تحقيقها وكذا تحديده لكمية الدخل من بيع هذا المنتج. فإذا كان التسعير مغالى فيه أدى ذلك إلى انخفاض حجم المبيعات مما قد لا يسمح بتغطية النفقات الغير مباشرة. وإذا كان التسعير منخفضا فقد لا يمكن للمشروع استعادة النفقات المباشرة. وعموم ترجع صعوبة تسعير المنتج الجديد تسعيرا مناسباً لعم وجود خبرة سابقة نظرا لحداثته ، ولذلك فالمتبع في مثل هذه الأحوال أن يحقق التسعير ثلاثة أهداف مجتمعة هي تحقيق تقبل السوق للمنتج، الصمود في وجه المنافسة المحتملة بعد فترة قصيرة وتحقيق الربح . ولبلوغ تلك الأهداف يتبع في تسعير المنتج الجديد إما سياسة الامتصاص أو سياسة الاختراق. و تهدف سياسة الامتصاص لامتصاص أكبر قدر من الدخل من السوق قبل دخول منافسين فيه. وتتبع هذه السياسة عندما يكون المنتج متميز حيث يتم تحديد سعر مرتفع للمنتج لأنه موجه لطبقة مرتفعي الدخل في المجتمع مع ضرورة القيام بحملة ترويجية كبيرة في الفترة الأولى لطرح المنتج في الأسواق ويمكن تطبيق هذه السياسة حيث تسمح مرونة الطلب بالاستجابة للسعر العالي. أو في حالة وجود وفورات إنتاج كبيرة أو عند توقع منافسة كبيرة بعد مدة قصيرة من طرح المنتج في السوق بدخول منافسين جدد.

أما سياسة الاختراق فتهدف إلى تحديد سعر منخفض للمنتج، وتصلح هذه السياسة إذا كان حجم السوق كبيرا. فعندما يكون سعر المنتج منخفضا وحجم السوق كبير يتردد كثير من المنافسين في دخول السوق نظرا لضآلة هامش الربح. ومن ذلك يتضح أن الفصل في المفاضلة بين هاتين السياستين في تسعير المنتج الجديد هو احتمالات دخول منافسين جدد للسوق خلال فترة قصيرة من طرح المنتج. و لذا يجب تقييم الموقف جيدا بالنسبة لموقف المنافسين قبل الاختيار فيما بين إحدى هاتين السياستين.

وبعد اختيار سياسة التسعير المناسبة يتم تحديد سعر المنتج الجديد بمراعاة حجم الطلب المتوقع والطلب الممكن ، تكلفة إنتاج وبيع السلعة ، الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها بما تشمله من سياسات الترويج والتوزيع.

المطلب الثالث: متغير الترويج¹

وهو نشاط يسهل عملية التبادل عن طريق الاتصال بالمستهلك مستخدماً عناصره المختلفة من البيع الشخصي والإعلان والنشر للمبيعات لاختياره في المؤسسات ومنتجاتها ويستخدم الترويج لمجموعة من الأسباب أهمها:

- زيادة الإدراك العام بالمؤسسات ولتعريف المستهلك بالعلامة الجديدة.
- تعليم خصائص المنتجات وكذا مناقشة الجماهير لإقناعهم بتبني موافق معينة تختص بالعمل الاجتماعي أو السياسي.

الترويج (Promotion): و يشمل جميع نشاطات الاتصال مع الزبائن من الإعلانات، العلاقات العامة، ترويج المبيعات، البريد المباشر، التسويق الخفي. و يتدخل الترويج في جميع ما سبق ذكره من العناصر فمثلاً يتدخل في شكل المنتج و حجمه. كما أن كافة مصروفات الترويج يجب أن تكون مشمولة في عملية تحديد السعر بالإضافة إلى أن مكان الترويج له أهمية بالغة في نجاحه.

هو ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدمه الشركات من سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من أفراد أو مؤسسات ووفق إمكاناتهم.

كما يعرف على انه ذلك تنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة وهو أحد عناصر المزيج التسويقي لا يمكن الاستغناء عنه حيث يتغلب على مشكلة جهل المستهلك بتقديم المعلومات عن الشروع ، السلعة، العلامة التجارية، الأسعار، وفرة السلعة واستخدامها كما يتغلب على تردد المستهلك بالعمل على إقناعه وخلق جو نفسي ملائم لتقبل السلعة أو الخدمة، كما يهدف إلى:

• تعريف المستهلكين في مختلف فئاتهم بالسلعة أو الخدمة المطروحة من وقت لآخر وخاصة أولئك المستهلكين من وذوي الموافق والآراء الإيجابية حول السلعة أو الخدمة.

¹ - إيد عبد الفتاح النور و عطا الله "محمد تيسير"، مرجع سبق ذكره ، ص 303، 326.

• محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين بالمنافع أو الفوائد التي تؤديها السلعة أو الخدمة بشكل مرض.

• تقديم مختلف المعلومات والبيانات عن السلعة أو الخدمة.

• تعميق الموافق الحالية الإيجابية للمستهلكين حول السلعة وذلك بهدف دفعه لشرائها وعلى أسس مقنعة.

وتتمثل عناصر المزيج الترويجي في:

الإعلان (Advertising): هو أحد الأنشطة الإعلامية التي لا غنى عنها للأنشطة الاقتصادية من صناعة وتجارة و خدمات وغيرها من الأنشطة الاقتصادية وكذلك بالنسبة للمؤسسات والمنظمات الخيرية الغير ربحية والتي بدون الإعلان عن مجهوداتها فلن تحصل على الدعم المجتمعي والتمويل المادي اللازم لاستمرارها في عملها وأدائها لرسالتها. والإعلان فن يتطور تطوراً ذاتياً بالتطور التقني الذي نصل إليه، فمع التطور الكبير الذي أحدثته الحواسب الآلية في عالمنا اليوم، انعكس ذلك بدوره على عالم الدعاية و الإعلان فأصبح تصميم الإعلانات وإخراجها به من التطور والجاذبية الشيء الكثير. وليست صناعة الإعلانات من الفنون المستحدثة وإنما هي قديمة قدم التاريخ، فقد بدأ الإعلان على أشكال تطورت بمرور القرون حتى أصبح فن الإعلان كما نعرفه الآن.

البيع الشخصي: هو نشاط ترويجي شخصي يتم من خلاله إجراء مقابلة بيعيه بين الطرف الأول يسمى رجل البيع وطرف آخر يسمى المستهلك وفي هذه المقابلة يحاول رجل البيع إقناع المستهلك بالسلعة وضرورة شرائها.

تنشيط المبيعات: هي الأنشطة الترويجية التي تهدف إلى زيادة الكمية المباعة ويكون بتقديم حوافز للموزعين وكذا المستهلكين على الشراء.

النشر: هو نشاط ترويجي غير مدفوع الأجر هدفه الأساسي إعلام وإخبار المستهلك بالسلعة وحثه على القيام بشرائها.

عناصر الاتصال والترويج:

المرسل: وهو المؤسسة التي تقوم بإنتاج أو توزيع السلعة.

المستقبل: أي الجمهور الذي يستقبل ما ينقله المرسل.

الرسالة: وهي الصفات التي تتمتع بها السلعة.

وسيلة الاتصال: إذ تعتبر من الأمور الهامة لكيفية إيصال المعلومات عن السلعة مثل: التلفزيون- الإذاعة- الجرائد.

بالنسبة للترويج: يمثل الترويج العنصر الرئيسي الرابع في النشاط أو المزيج التسويقي، كما أنه يتكون من البيع الشخصي والبيع غير الشخصي، ويتكون البيع الشخصي من الإعلان وتنشيط المبيعات والنشر والتي تكون في مجموعها ما يسمى " المزيج الترويجي "، وغني عن البيان أهمية التنسيق والتكامل بين عناصر المزيج الترويجي لمساندة باقي عناصر المزيج التسويقي من ناحية، ومن ناحية أخرى لتحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة.

إن نفس هذا الإطار ينطبق على المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح، غير أن هذا المزيج الترويجي لا بد وأن يوضع وتصاغ محتوياته ورسائله بما يخدم تماماً أهداف تلك المنظمات غير الهادفة للربح، ويقابل المشاكل والتحديات التي تواجهها، ومن ثم فإن الكثير من تلك المنظمات هي في حاجة واضحة إلى الترويج لنشر وتثبيت رسالتها وأغراضها الأساسية، ولا بد من الاعتماد على المنهج والأصول العلمية والفنية في تخطيط وتصميم وتوجيه هذا الترويج تماماً كما في المنظمات الهادفة للربح إذا أرادت أن " تباع " أفكارها وخدماتها ورسالتها. ومن البديهي أن تكوين وشكل وطبيعة هذا الترويج سوف تأخذ في الحسبان طبيعة ودور وأهداف هذا النوع من المنظمات و ظروفها.

إننا نعرف أن بعض هذه المنظمات سوف تواجه بالنقد والمقاومة والقيود من جانب بعض جهات وأجهزة الرأي العام، أو بعض الجهات الحكومية وغيرها إذا زاد إنفاقها وزادت توجهاتها في هذا المجال عن حدود قدراتها أو مخصصاتها المالية لهذا المجال. ولكننا مازلنا نؤكد على أهمية هذا النشاط للكثير من هذه المنظمات بالقدر الذي يلاءم حجمها ورسالتها والظروف والتحديات التي نقابلها، وأهمية وعيها ووعي القائمين عليها بالمفهوم الترويجي والحاجة إليه مهما كانت الرسالة المطلوب نقلها، ثم قدرتها على إقناع الجهات المسؤولة بذلك، وإن إحرازها النجاح سوف يوفر لها الاستجابة شيئاً فشيئاً من جانب تلك الجهات ومن جانب من يساهمون معها. وفي كل الأحوال عليا دائما محاولة الموازنة بين ما تريد وبين أهدافها وبين الضغوط والقيود المحيطة بها.

والشاهد أنه في الدول المتقدمة أصبحت تلك المنظمات تستخدم الإعلان والنشر بشكل واسع، وبالنسبة للبيع الشخصي فعلى الرغم من أنه قد لا يكون ذا أهمية لبعض هذه المنظمات، إلا أنه قد يستخدم أيضاً لدى

البعض الآخر بشكل واسع، ومن الأمثلة على ذلك في تلك الدول أن القوات المسلحة أصبحت تستخدم البيع الشخصي بشكل واضح لجذب المتطوعين - ولا يقصد المجندين - إلى الخدمة العسكرية، أما بالنسبة لتنشيط المبيعات فإنه كما يبدو فإن استخدامه محدود وفي أحوال معينة وفي ضوء طبيعة وظروف تلك المنظمات وما تقدمه من خدمات.

كما أن نشاط العلاقات العامة يصبح نشاطاً له أهميته لهذا النوع من المنظمات لما يقوم به من الترويج لفكرة المنظمة ككل ودورها، بالإضافة إلى توطيد العلاقات الطيبة والثقة والاحترام والفهم والتفاهم المتبادل ونشر روح المودة والمحبة بينها وبين الفئات التي تتعامل معها والتي لها علاقة بها رسمية أو غير رسمية.

ومن ناحية أخرى يقوم هذا النشاط على تكوين الصورة الذهنية الجيدة والمحبة لدى تلك الجماهير تجاه المنظمة، ولا شك أيضاً أن الإعلان والنشر يمكن لها أن تساهم في تحقيق تلك الأهداف بوضوح لاتفاقها أساساً مع طبيعتها ورسالتها وظروفها، وهذا ما يجب أن يعنيه تماماً القائمون على أمر تلك المنظمات ومن ثم يحدث التنسيق بين الإعلان والعلاقات العامة، ولذلك نرى ضم العلاقات العامة - أو جزء كبير من نشاطها- إلى عناصر المزيج الترويجي.

المطلب الرابع: متغير التوزيع

وهو نشاط يتعلق بقرارات انتقال المنتج من جهة الإنتاج إلى المستهلك لإشباع حاجاته ومن ثم يقوم مدير التسويق باتخاذ مجموعتين من القرارات:

الأولى تتعلق بتوفير المخزون الكلي من المنتجات والنقل والتخزين بأقل النفقات المتاحة وبما يجعل المنتج في متناول المشترين وهذا ما يطلق عليه بالتوزيع المادي.

والثانية خاصة باختيار نوعية طرق التوزيع (متاجر الجملة والتجزئة) وانتشار مؤسسات التوزيع لجعل المنتج سهل الشراء في الوقت والمكان المناسبين وهو الجانب التجاري أو التوزيع التجاري.

وهذه المتغيرات الأربعة تمثل مجموعة الموارد التي تقع تحت سيطرة إدارة التسويق للتعامل مع البيئة السوقية المحيطة ولاشك أن الخطأ في تخطيط إحدى هذه المتغيرات الأربعة تؤدي إلى فشل المزيج التسويقي وتعرض المؤسسة إلى خسارة ضخمة والجدير بالذكر أنه استخدم في الماضي لفترة طويلة مصطلح البيع بدلا من التوزيع وهذا الاستخدام خاطئ لأن البيع هو أحد مهام متغير التوزيع.¹

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي - إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي - دار حامد الأردن. 2007، ص244.

وهذا العنصر الأخير هو محل دراستنا وبحثنا لأهمية الحساسية في تنشيط حركة المؤسسة وسوف نتعرض إليه تفصيلا وذلك بدراسة محتويات هذا العنصر.

المبحث الثالث : وظيفة التوزيع.

يعتبر التوزيع من الوظائف الرئيسية للتسويق ، ويهدف إلى توصيل السلعة بعد الإنتهاء من إنتاجها إلى المستهلك أو المشتري الصناعي ، ويعرف التوزيع بأنه " تلك الجهود الشخصية وغير الشخصية التي تبذل لحث العميل المرتقب على شراء السلعة أو الخدمة ومساعدته على شراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع ويشمل البيع الشخصي الشفوي مع عميل أو أكثر بعقد صفقات البيع أو الجهودات غير الشخصية فهي التي تتم بطريقة غير شفوية وتشمل الإعلان والأخرى لتنشيط المبيعات " .

المطلب الأول : مفهوم التوزيع، نشأته و تطوره.

أولا : نشأة وتطور وظيفة التوزيع .

كان الإنسان منذ القديم يبحث عن العيش البسيط والتي تسمى بمرحلة الاقتصاد والكفاف ، في أول الأمر حيث تنتج الحاجات لسد حاجة الفرد وعائلته، عندها لم يكن ليظهر سوى نشاطي الإنتاج و الاستهلاك، فالنشاط الزراعي هو المهيمن في تلك الحقبة وأن توزيع مواد الاستهلاك بين الأفراد يتم بالتساوي، ولكن بمرور الزمن وتطور أنماط ووسائل الإنتاج في المجتمعات أدى تقسيم العمل، فأصبح العمل أكثر إنتاجية مما أدى إلى ظهور فائض في بعض المنتجات، عندها بدأت مسألة المبادلة من الناحية العلمية تفرض نفسها، فظهر في البداية على شكل عيني بصورة عفوية، وهو ما يعرف بالمقايضة باعتبارها الشكل الأول لعملية التوزيع التي ظهرت أساسا في المجال الزراعي، و بمرور الزمن وزيادة تقسيم العمل ظهر التخصص في العمل وأخذ التبادل شكلا متطورا حيث أصبح يتم بصورة منظمة بواسطة النقود وشجع ذلك على تطور الزراعة التي بدأت تنتج من أجل البيع أي الإنتاج من أجل التبادل، وهكذا بالتطور التي عرفته مختلف قطاعات الإنتاج وبفضل التركيز على الإنتاج في تحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وما صاحب ذلك من تطور مماثل في ميدان الاستهلاك.

أصبح من الأهمية أن توكل عملية التوزيع لمجموعة من المتدخلين يأخذون على عاتقهم عملية تصريف المنتج مما حرر المنتجين من أعباء نشاط ثانوي (نقل ، تخزين... إلخ)، والتي كانت تحد من نشاطهم الأساسي الخاص بالإنتاج وصار تحقيق قيمة المنتجات يتم في إطار ما يسمى بالسوق وبصورة غير مباشرة عن طريق شبكات التوزيع وبذلك يتم ربط المنتجين بالمستهلكين بمجموعة من العمليات التوزيعية التي تهدف إلى اختيار الوقت والتكاليف،

مما يمكن المستهلك من الحصول على السلع التي يرغب فيها في ظل ظروف ملائمة وبأقل تكاليف ممكنة من خلال الاختيارات العديدة المتوفرة في إطار سوق المنافسة، وإمكانية المنتج في اختيار أفضل شروط وساطة تستجيب بصورة أحسن لمطالبه الضرورية من بين العديد من قنوات التوزيع التي يراها مناسبة لها.

وعلى صعيد الاقتصاد الكلي عرف نظام شبكة التوزيع توسعا متزايدا من حيث البنية الهيكلية له، وبدخول مجموعة من الوسطاء المتخصصين ومعبئين بوسائل مادية ومالية معتبرة ليس فقط من أجل تصريف المنتج من سلع فحسب بل أيضا لتحسين وتطوير الإنتاج بصورة أساسية، وبذلك احتل قطاع التوزيع مكانة إستراتيجية في الحياة الإقتصادية حيث أصبح يتحكم في قطاع الإنتاج ذاته.¹

كما يمكن القول أن التوزيع له أهمية كبيرة في المؤسسة والتأثير على نتائجها إذ يرمي إلى تحقيق أهدافها، وتمثل أنشطة التوزيع في تلك الأنشطة المترابطة والمنسقة الهادفة إلى إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال مختلف المنافذ وسبل التوزيع .
أو هو عملية تقوم على تسلسل عدة نشاطات من نقل السلع مباشرة بعد إنتاجها إلى المخازن لتتوجه بعد ذلك للمستهلك.

ثانياً : تعريف وظيفة التوزيع.

إن التعريف الاصطلاحي للتوزيع مرّ بعدة تعاريف نذكر من أبرزها ما يلي :

* حسب V. Chirouze : " التوزيع هو مجموع النشاطات المحققة من طرف المنتج مع أو بدون تدخل هيئات وسطية أخرى انطلاقاً من لحظة كون المنتجات التامة الصنع جاهزة للتصريف إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي وجاهزة للإستهلاك في المكان والوقت المناسبين بالكميات الملائمة لأذواق وحاجيات المستهلكين." ²

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية التوزيع هي مجموعة من النشاطات التي تضمن وصول السلع إلى المستهلك النهائي في المكان والوقت والكميات المناسبة.

* أما حسب KOTLER : "التوزيع هو مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها ، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره ، وأن

¹ - علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 88،89.

² - هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، الطبعة الثالثة، 2010، ص 19.

ترتيب هذا النظام من الأهمية مع الموارد المتاحة الداخلية الأساسية في المرافق الهندسية والإنتاجية ، ويمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل ".
من خلال التعريف يعتبر التوزيع نظام معقد يتطلب استثمارات مالية كبيرة وعلى المنظمات أن تحدد الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التوزيع الكفاء في الخطط التسويقية.

* أما Mcgarthy فقد عرّفه على أنه " جرين مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى ما طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه ، أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي شارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك."¹

من خلال التعريف نستنتج أن التوزيع هو عملية تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها من خلال ما يعرف بقنوات التوزيع.

* أما Joigny " هو مجموع العمليات أو الوظائف المادية والتجارية والإدارية الضرورية لغرض وضع المنتج تحت تصرف من يرغب فيه وكذلك في الظروف المحددة من مكان ، وقت وكمية يتناسب مع مستوى السعر المحدد."²

هذا التعريف لا يختلف كثيرا عن تعريف V.Chirouze إلا أنه على اعتبار التوزيع وظيفة مادية وتجارية وإدارية.

* كما عرّفه Dubois " على لأنه يغطي كافة العمليات التي تساعد على وضع سلعة جاهزة للإستهلاك تحت تصرف المستهلك أو المستعمل."³

وهناك مفهوم آخر على أن التوزيع هو عملية إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك باستعمال التوزيع.
من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التوزيع هو الوظيفة التي تجعل السلع والخدمات تحت تصرف المستعمل، وهذا بانتقالها من المنتج إلى المستهلك ، في المكان والوقت والحجم المناسب ، سواء بعقد كتابي أو شفهي، آخذا بعين الإعتبار أذواق وحاجيات المستهلك وهذا مع تدخل الوسطاء.

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص65 .

² - محمود جاسم الصميدعي ، التسويق الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن. الطبعة الأولى، 2011 ،ص32 .

³ - محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع السابق، ص 33.

المطلب الثاني : دور وأهمية وأهداف التوزيع .

نظرا للأهمية البالغة التي يتصف بها التوزيع على غرار العناصر الباقية المكونة للمزيج التسويقي ، فسنحاول أن نتحدث عن الدور والأهمية والأهداف في هذا المبحث .

أولاً: دور التوزيع¹.

إن التوزيع يساهم عن طريق الوظائف التي يقوم بها في تسهيل تصريف المنتجات نحو أماكن الإستهلاك وذلك في الظروف الملائمة والمتاحة أي بمعنى :

1- من خلال التوزيع يتم وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان والزمان الذي يرغب فيه .

2- التوزيع يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج والتي تساعد على تسويقه مباشرة (النقل ، التخزين ...إلخ) .

3- تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتج وهذا إلى كميات صغيرة الحجم تكون في متناول المستهلك ، ويتجلى دور التوزيع من خلال الأدوار الايجابية التي يلعبها بالنسبة إلى كل من المنتج والمستهلك.

أ- بالنسبة للمنتج : يحقق التوزيع التنظيم للعملية الإنتاجية ، حيث أنه يسمح بتوفير المنتجات بصفة متواصلة خلال كامل السنة من خلال عملية التخزين والطلبات المسبقة ، كما يسمح بانسياب منتجاته إلى عدة مناطق بالإضافة إلى أنه يساهم في عدم توقف عملية الإنتاج والابتعاد أو التقليل من تكاليف التخزين ، ويمكن حصر دوره بالنسبة للمنتج في أنه يمثل عملية لازمة لاستمرار العملية الإنتاجية و يؤثر في القرارات الأخرى للتسويق.

ب- بالنسبة للمستهلك : أنه لا يمثل سوى أنه يلبي رغباته ويضع تحت تصرفه أينما كان وفي أي وقت المنتجات التي هو بحاجة إليها إذ يضعه بعيدا عن المشاكل الإنتاجية ويقربه للمنتج فقط ، كما يسمح له بعدم التعامل في الشراء بكميات كبيرة وبالتالي تفرض عليه أموالا قد يكون لا يمتلكها الأمر الذي كان سيحدث لو توجه مباشرة إلى المنتج .

¹ - إياذ عبد الفتاح النصور و عطا الله "محمد تيسير" ، مرجع سبق ذكره، ص 77.

ثانيا : أهمية التوزيع.¹

يتجلى الدور الذي يلعبه التوزيع في التوفيق بين الطرفين بواسطة النشاطات وتظهر الأهمية في المنافع التي يقدمها التوزيع وهي كما يلي :

- أ) **المنفعة الزمانية**: تعمل على توفير وتوزيع السلع في الأوقات التي يرغب فيها المستهلك.
- ب) **المنفعة المكانية**: نقل السلعة من مكان ما إلى حيث يوجد المستهلكين الذين يرغبون فيها .
- ج) **المنفعة الملكية (الحيازية)**: تتمثل في نقل ملكية السلعة من البائع إلى المستهلكين وذلك بالقيام بعدة إجراءات لازمة لذلك .
- د) **المنفعة الشكلية** : حيث تساعد بحوث التسويق على التعرف على مطالب ورغبات المستهلك ، فإن رجال التسويق يقومون بتوجيه منتجي السلعة التي يجب إنتاجها من حيث الخصائص التي يرغب فيها مستخدم السلعة وكميتها ووقت إنتاجها.
- هـ) **المنفعة الإعلامية** : إن الإشهار بصفة عامة هو الذي يعرف بالمنتجات ويقنع المستهلكين ويجعلهم يقررون الشراء بعد ترددهم وهذه المنفعة يقوم بها الوسطاء .

ثالثا : أهداف التوزيع.²

إن تحديد أهداف التوزيع يعتمد بالأساس على الأهداف المحددة للعناصر الأخرى في البرنامج التسويقي للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى على تحديد الوضعية التجارية للمؤسسة ،ويمكن إدراج الأهداف التوزيعية على نوعين من الأهداف هما:

1- الأهداف الأساسية: تتمثل في:

- زيادة الكميات ومساعدة اقتراب المنتج من المستهلك.
- الرفع من عدد المستهلكين لهذه المنتجات.
- الرفع من رقم الأعمال للمخطط التسويقي للمؤسسة وبلوغ أهداف مخطط البيع.
- تطوير المنتجات التي كانت مجهولة عند المستهلكين.
- سرعة دوران السلع المرغوب فيها.
- افتراق الأسواق عن طريق التعريف بهذه المنتجات.

¹ - إياذ عبد الفتاح النصور و عطا الله "محمد تيسير"، نفس المرجع السابق، ص 79.

² - ثامر البكري، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص43.

- ضمان تدفق السلع والتقليص في عدد المبادلات.
 - القضاء على المضاربة وتوزيع الأخطار بين المشاركين في السلع.
- 2- الأهداف الثانوية: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

- إنشاء علاقات صلة مع الموزعين.
- تحسين صورة المؤسسة المنتجة أمام المستهلكين.
- الرفع من المنفعة التي يحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتج ما.

المطلب الثالث: وظائف واحتياجات التوزيع.

أولاً: وظائف التوزيع.

- حدد KOTLER وظائف التوزيع بثمان (08) هي : البحث، التطوير، الاتصال، المواءمة، المفاوضة، التوزيع المادي، التمويل وتحمل المخاطر، ولكن وبشكل عام هناك تسع (09) وظائف للتوزيع بالإمكان إيجازها:¹
- 1- التوزيع المادي: ويتمثل في نقل وتوزيع وتخزين المنتجات.
 - 1-1- وظيفة النقل وتدفع الإنتاج: هي الأكثر وضوحاً لأن ليس من المعقول النظر إلى وضعية المصانع عن قرب بطبيعة الحال وهذا بما يتعلق بالزبائن أو طلبيات المستهلكين الذين يبحثون على نفس المنتجات في المؤسسات. إن وظيفة النقل متصلة بسير الإنتاج في عمليات المعالجة والصنع الإجمالي للمنتج، وكل هذا يمس واقعية تدفق الإنتاج نحو أماكن التخزين والتوزيع.
 - 1-2- التزويد: يقوم على تمويل حصص الإنتاج إلى حصص بيعية، كما يقوم أيضاً بالتوزيع على تكثيف العرض في الأسواق.
 - 1-3- وظيفة التخزين: المنتجات التي تصل إلى مستوى جيد وكمية كافية تساعد على سد حاجيات المستهلك ، ويقوم التخزين على مختلف طرق التوزيع وذلك عن طريق التحكم في الزمن وتباعد الإنتاج والطلب ، إذ أن الوسطاء يقومون بدور المنسق الأساسي لأداء الوظيفة الاقتصادية بأحسن ما يرام.
 - 2- الوقت والمكان: جعل هذه المجموعة غير متجانسة متوفرة في المكان والزمان الذي يرغب به المستهلك.²
 - 3- الخدمات: وتتمثل في:
 - خدمات تمويلية - خدمات مادية - وظيفة الاتصال.

¹ - David hadjadj, Le marketing, edition eyrolles, Paris, 2010, p102.

² - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص53.

3-1- خدمات تمويلية: يتحمل الوسطاء الوظيفة التمويلية عندما يقومون بشراء من المنتجين ، فيما يخص تحملهم للمخاطر التجارية ومن الجانب الآخر يتحمل الوسطاء تمويل الإنتاج بدون إجبار المنتج في انتظار المستهلك النهائي الذي يتعامل معه من قبل ولكن الحالة العكسية المعهودة أين يقوم المنتج بتمويل التوزيع من أجل تخفيض تاريخ التسديد الحالي إلى تاريخ البيع.

3-2- خدمات مادية: في هذه النقطة على سبيل المثال نجد: - التسليم والتجهيز - الاحتمال المفاجئ للإنتاج - التدريب في فعل الإصلاحات من أجل فعل مضمون.

3-3- وظيفة الاتصال: " التكوين والترقية " .

الموزع عبارة عن وسيط أولي مهم في عدة جوانب نذكر منها :

* إعلان عن السعر: مع المعلومات حول صفات ومميزات المنتجات، النصائح المعطاة للبائعين، الإعلان في مكان البيع " PLV " مؤشر تقوي.

* المبيعات في المخازن: إن وظيفة الاتصال للتوزيع ليست محددة فقط للمستهلكين والوسطاء هم أيضا بمثابة مصدر التكوين التجاري للصناعيين.

4- المالية: تحويل جميع الوظائف أعلاه.

5- نقل اللقب: ضمان انسياب الملكية القانونية للمشتري.

6- تحمل المخاطر: تحمل جزء من المخاطرة.

7- البحث: معرفة ما الذي يريده المستهلكين المحتملين.¹

8- الترويج: إقناع المستهلكين بالشراء.

9- الدعم والخدمة: خدمة المستهلكين قبل وبعد البيع، التأمين، التوثيق والإدارة.²

¹ و³ - محمود جاسم الصميدعي . مرجع سبق ذكره.ص206.

ثانياً : احتياجات التوزيع.

يتجه المنتج إلى اختيار أحد الوسطاء عن قناعة أنه هو الذي يستطيع أن يقوم بالخدمات المطلوبة منه بأحسن طريقة وأحسن من المنتج ذاته ، وأحسن من أي موزع آخر ، وعند تحديد خدمات التوزيع يجب على المنتج أن يتذكر المزيج الذي يحدد العلاقات التجارية والتي تشكلها العناصر التالية:

- 1- سياسة السعر: غالبا ما يحدد المنتج قائمة بأسعار منتجاته وفي نفس الوقت يستطيع أن يمنح خصما خاصا لبعض الموزعين أو بالنسبة لطلبات ذات حجم معين.
- 2- شروط البيع: وأهم الشروط هو شرط الدفع والضمانات التي يمنحها المنتج.
- 3- وكالة وحيدة في منطقة معينة: يطلب الموزع من المنتج أن يضمن له أنه لن يعطي أي حق لموزع آخر لتوزيع نس السلعة في منطقة معينة أو بالقرب من منطقتة.
- 4- خدمات ومسؤوليات متبادلة: ويتم الإتفاق عليها في العقود التي تبرم بين الأصيل وبين الوكيل.¹

المطلب الرابع: أنظمة التوزيع.

تطورت وظيفة التوزيع نتيجة انفصال وظيفة الإنتاج عن وظيفة البيع، لعدم إمكانية قيام المنتج ببيع منتجاته إلى المستهلك، ونظم أساسية لقنوات التوزيع.

- نظم التوزيع الرأسي.
- نظم التوزيع الأفقي.
- نظم التوزيع المتعددة و متاجر الجملة والتجزئة.

أولا : الاتجاهات الحديثة في التوزيع.

بالرغم من أهمية وجود الوسطاء كحلقة اتصال هامة بين المنتج والمستهلك إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تطورا في الوسائل والاتجاهات التي تزيد كفاءة التوزيع وفي هذا الصدد ، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الاتجاهات:

- 1- نظم التوزيع الرأسية: وتهدف إلى تحقيق نوع من التكامل في أداء وظيفة التوزيع عن طريق تصميم وإدارة شبكات متخصصة لتوزيع السلع على نطاق كبير تحقق أقصى تأثير سوقي مطلوب، وهناك أنواع لنظم التوزيع الرأسي.

¹ - محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص283و284.

1-1- النظام التوزيعي الرأسي الإداري: وتحقق الشركة التنسيق والتكامل بين المراحل المختلفة من إنتاج السلعة في توزيعها عن طريق حجمها وقوتها النسبية في السوق على الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يمكن ممارسة التأثير لدعم منتجاتها في الأسواق.¹

1-2- النظام التوزيع الرأسي التعاقدى: وذلك عن طريق اتفاق عدد من الشركات المستقلة، والتي تعمل في الإنتاج أو التوزيع على أساس تعاقدى لتحقيق التكامل في برامجها التسويقية بصفة عامة وسياسات التوزيع بصفة خاصة.²

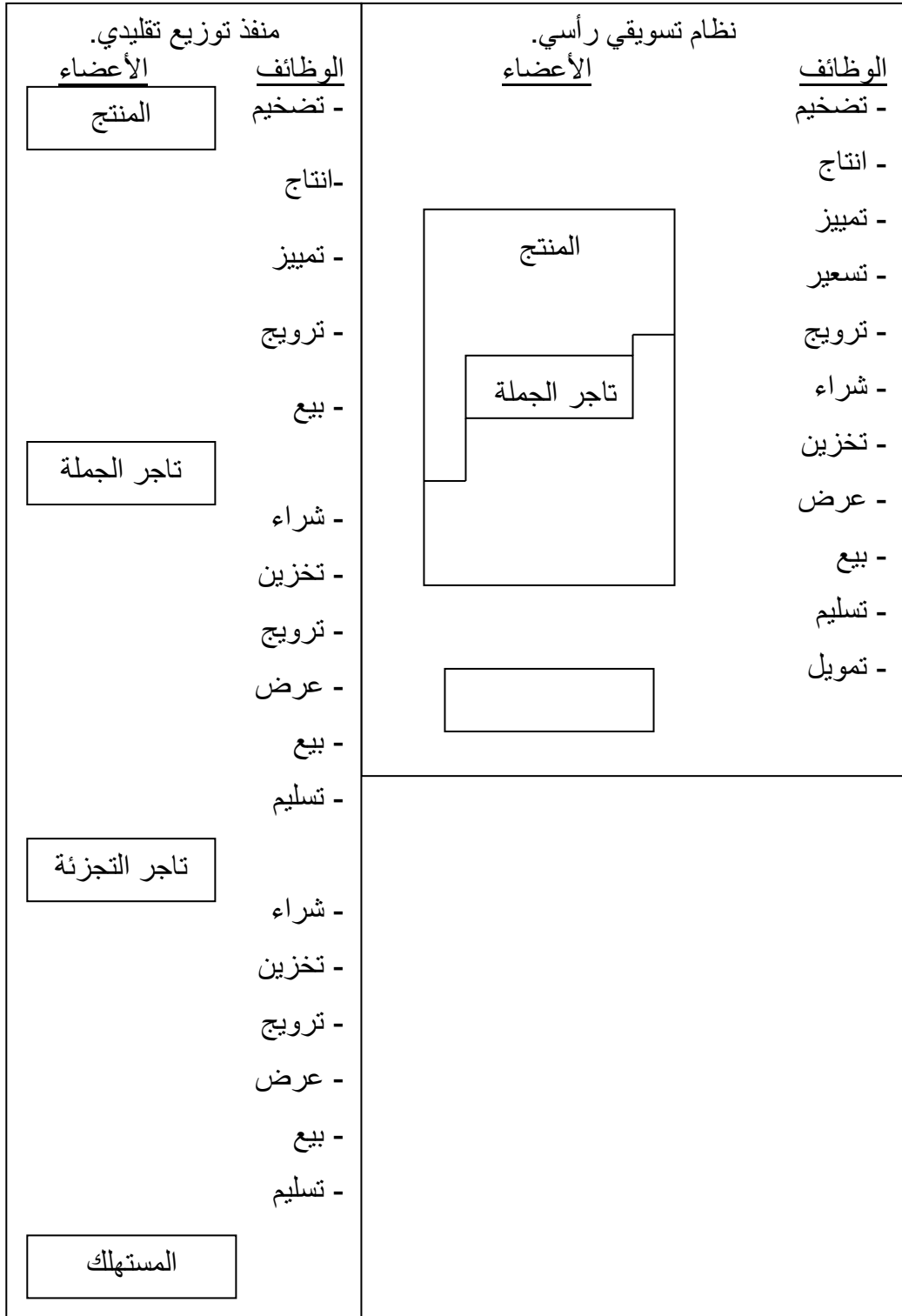
2- نظم التوزيع الأفقي: وتهدف إلى قيام أكثر من شركة معا باستغلال بعض الفرص التسويقية المتاحة في السوق نظرا لأن إمكانيات كل شركة تعمل بصورة منفصلة لن تمكنها من توفير الأموال والخبرات والتسهيلات الإنتاجية والتسويقية للدخول في مجالات جديدة وقد تكون الترتيبات التي تتم بين الشركتين بصورة مؤقتة أو بصورة دائمة في شكل شركة جديدة ، وتقوم هذه الشركة بتوزيع منتجاتها بصورة مشتركة، وقد يترتب على ذلك ضرورة التكامل والتنسيق في الجهود الترويجية للشركتين.³

3- نظم التسويق المتعددة: وذلك عن طريق الاعتماد على منافذ توزيع متعددة ولكن تخدم نفس السوق وتنافس بعضها البعض.

¹ و² هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2010، ص279، 280

³ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص282.

الشكل رقم(1-01): المقارنة بين منفذ التوزيع التقليدي ونظام التوزيع الرأسي.¹



¹ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص284.

ثانيا: الوسطاء ودورهم.

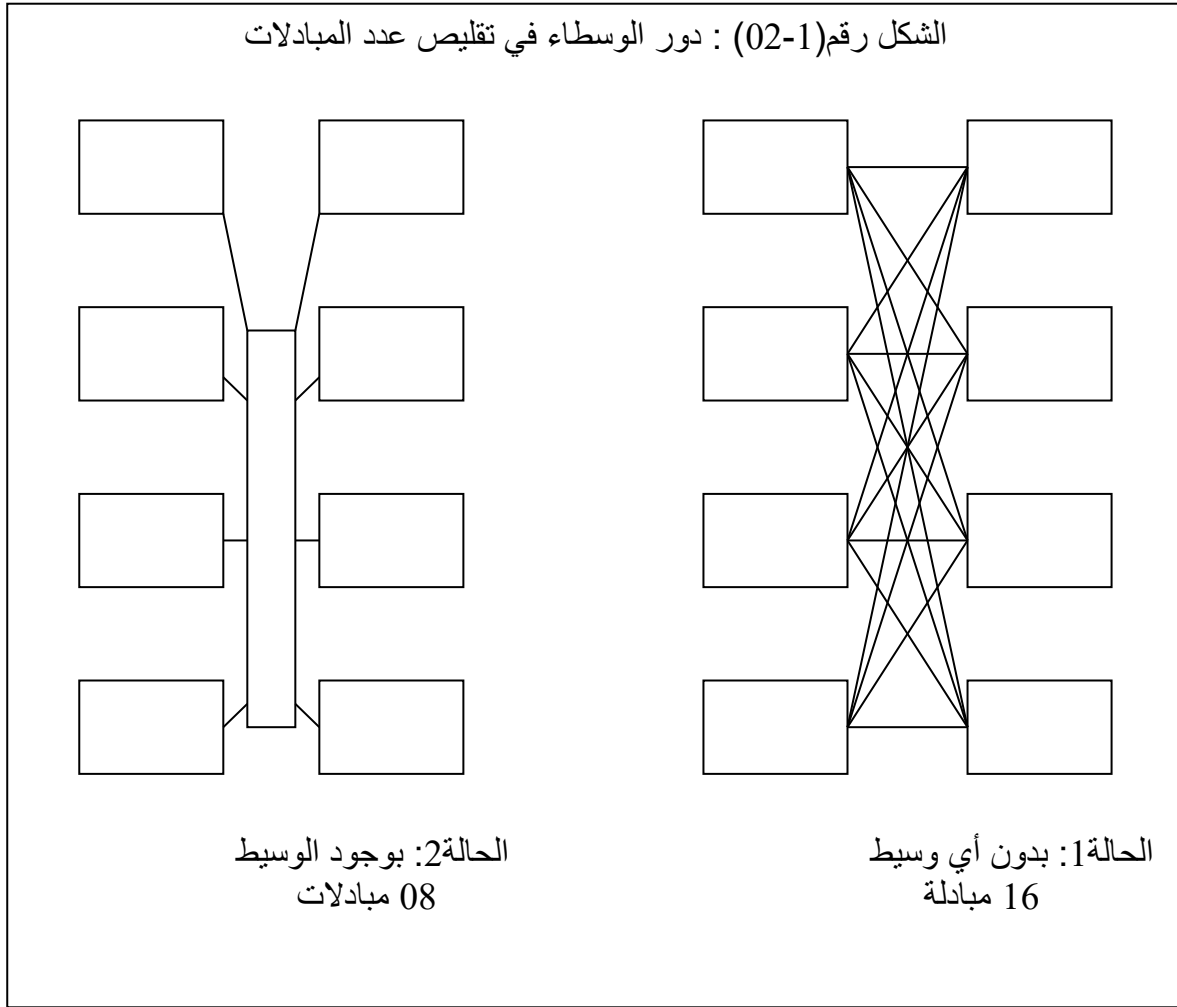
إن أغلب المنتجين للسلع الاستهلاكية يفضلون الاستغناء عن بعض الوظائف التوزيعية لصالح الوسطاء، وهذا لأي مؤسسة إنتاج تفضل استثمار أموالها في عملية الإنتاج عوض التوزيع. إن اللجوء للوسطاء يبرز من خلال النجاعة الكبيرة في أداء بعض الوظائف، وكذلك من خلال تخصصهم واتصالهم ومستوى نشاطهم، فهم يقدمون للمنتجين الخبرة والكفاءة في توزيع منتجاتهم حيث أن المنتج لا يملك هذه الخصائص إلا على المدى الطويل.

والوسيط هو العميل المستقل الذي يصل بين المنتج والمستهلك النهائي أو الصناعي وقد تؤول إليهم ملكية السلعة أولا يملكها، أما ملكيتها تكون للغير ويلعب الوسيط¹ دورا هاما في عملية التسويق من خلال ما يقدمه لكل من المنتج والمستهلك ويتمثل الدور في:

- 1- رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن: لكون الوسيط هو أقرب إلى الزبون من المنتج فإن ذلك يسمح بمعرفة شكاوى الزبائن ومعرفة رغباتهم كما يمكن التعاون مع المنتج من أجل رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.
- 2- الوسطاء يلعبون دور التوفيق: إن تخصص المنتجين، والإنتاج بكميات كبيرة لا يتناسب دائما مع الحاجات والرغبات المختلفة والمصادر المالية للمستهلكين، ونظرا لبعدهم مستعملي المنتوجات عن مكان الإنتاج من جهة وتباين زمان الإستهلاك من جهة أخرى فوجود الوسطاء يسمح بتجاوز عقبات الزمن (التخزين) والمكان (النقل) وذلك بهدف إرضاء المستهلكين.²
- 3- الوسطاء يقلصون من عدد الصفقات: إذا تكفل المنتج ببيع وتوزيع المنتجات إلى عدد كبير من المستهلكين فسوف يضطر إلى إبرام العديد من الصفقات وهذا يؤدي إلى تعطيله عن القيام بدوره الأساسي بكفاءة أما عند وجود الوسطاء فإن عدد الصفقات يتقلص كما هو موضح في الشكل رقم (1-02).

¹ - إياد عبد الفتاح النصور و عطا الله "محمد تيسير"، مفاهيم التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 17.

² - David hadjadj, Le marketing, edition eyrolles, Paris, 2010, p32.



من خلال الشكل رقم (1-02) يتضح لنا أنه في الحالة الأولى بوجود (04) منتجين و(04) مستهلكين، حيث يضطر كل واحد من المنتجين الاتصال مع المستهلكين الأربعة بمفرده فنحصل بذلك على (16) مبادلة ، وبالتالي (16) صفقة تجارية (16= 4×4) . أما في الحالة الثانية فإن وجود الوسيط يقلل من عدد الصفقات التجارية ، حيث نلاحظ أن كل منتج يتصل بالوسيط وهذا الأخير يقوم بالاتصال بالمستهلكين الأربعة وعليه يصبح عدد الصفقات (08) بدل (16) صفقة ، ويمكن تقسيم الوسيط إلى:

* **الوكلاء:** يشتري الوكلاء السلع ويبيعونها ولا يملكون السلعة موضوع التعامل ولكن يساعدون في توزيعها من المنتج إلى المشتري نظير عمولة معينة وهناك خمسة وكلاء وهم:

1- **السماسة:** لا يعملون لحسابهم ولا يملكون السلع التي يتعاملون فيها ويتلخص عملهم في الجمع بين المشتري والبائع لإنهاء معاملة معينة ، وعموماً يمثل السماسة البائعين والمشتريين الذين يدفعون مبلغاً معيناً أو عمولة ،

وأهميتهم في أنهم يملكون المعلومات عن ظروف السوق في صناعة معينة ، ونظرا للمعلومات المفصلة عن العرض والطلب يستطيع السماسرة إمداد العميل بمعلومات قيمة عن السلعة ، المشتريين، السوق .

2- التجار بالعمولة: عكس السماسرة تكون لهم الحيازة على السلع التي يبيعونها ويمثل التاجر بعمولة البائعين الذين يدفعون لهم عمولة على أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة ، ويلعب التاجر بالعمولة دور هام في توزيع المنتجات ومبادلتها.¹

3- وكيل الشراء: يمثل وكيل الشراء المشتري في أغلب الأحوال ودائما يكون له علاقة طويلة مع زبائنه ، ولا يقتصر عمله في شراء السلع ولكن يقوم باستلام البضاعة ، التخزين، شحن البضاعة إلى المشتري الأخير، وفي بعض الحالات يجمع وكيل الشراء طلبات وأوامر عدد من العملاء حتى يستطيع أن يحصل على خصم الكمية وشروط شراء خاصة.

4- وكيل البيع: وهو وسيط يقوم بتمثيل منتج أو أكثر غير متنافسين ، ويؤدي الوظائف التسويقية بالكامل نيابة عن المنتج، ومن ثم يلتزم بعقد مع المنتج لتصريف كافة إنتاج المصنع في حدود سياسات تسويقية معينة يتم الاتفاق عليها بينهما، وعادة لا يقتصر وكيل البيع على منطقة معينة بل يغطي السوق كله.²

5- وكيل المنتج: يقوم ببيع جزء من إنتاج المنتج أو عدة منتجات غير متنافسين ويلتزم بمنطقة معينة وبأسعار وشروط معينة وغالبا ما يقوم بأداء أنشطة تتعلق بالتمويل وضمان الائتمان التجاري ، ويعتمد المنتج على هذا النوع من الوسطاء نتيجة علاقاته الوثيقة وخبرته المتخصصة بمنطقة معينة من السوق وبالتالي يساعده على أداء عدد من الوثائق التسويقية.

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص120.121.

² - إباد عبد الفتاح النور و عطا الله "محمد تيسير"، مفاهيم التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 484.485.

ثالثاً: المنشآت التسويقية الوسيطة.

1- تجارة الجملة: تجارة الجملة هي كافة الأنشطة المتعلقة ببيع والخدمات للأطراف التي تقوم بإعادة بيعها واستخدامها في مجال أعمالها، وتاجر الجملة يكون نشاطه الأساسي تجارة الجملة بمعنى أنه لا يبيع مباشرة للمستهلك ولكن هو الذي يقوم بالبيع لوسطاء آخرين.¹

2- وظائف تجارة الجملة: يعتبر تاجر الجملة أكثر خبرة في إتمام صفقات البيع والشراء وذلك أن لديهم مهارات وخبرات طويلة في الاتصال مع المنتجين من جهة وتجارة التجزئة من جهة أخرى ، ومن بين الخدمات المقدمة لتاجر التجزئة ما يلي:

* تجميع كمية كبيرة من السلع والمنتجات من قبل المنتجين بعدد كبير ثم إعادة تقسيمها إلى أحجام صغيرة تناسب مع طلبات تجارة التجزئة.

* يقدم تاجر الجملة خبرته إلى تاجر التجزئة عن طريق نصائح تفيده من التقلبات التجارية وفي الكميات المناسبة للتخزين.

* يقدم تاجر الجملة الائتمان التجاري لتاجر التجزئة، وهذا بهدف تشجيع التعامل معه وترويج المبيعات.

أما الوظائف المقدمة للمنتجين فيمكن تلخيصها فيما يلي:

* يقوم تاجر الجملة بتقديم العديد من الخدمات للمنتجين كتجميع الكثير من المواد الخام أو المواد نصف مصنعة في مجموعات متشابهة وبذلك يساعد تاجر الجملة المنتجين على تركيز جهودهم على عمليات الإنتاج.

* يساعد تاجر الجملة عن طريق الشراء بكميات كبيرة ومستمرة المنتج دون الخوف من المخاطر المالية من جهة ومن جهة أخرى التخطيط للإنتاج بطريقة فعالة.

* قد تكون لتاجر الجملة إمكانيات للقيام بالنقل والتخزين بكميات هائلة حيث يمكن المنتج من التقليل من عدد الشاحنات والتخزين وبالتالي التقليل من تكلفة التوزيع المادي الذي سنراه لاحقاً.

3- أنواع تجار الجملة: توجد عدة أصناف لتجار الجملة والجدول رقم(1) يوضح أسس هذا التنوع.²

¹ - نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن/عمان، الطبعة الثانية، 2008 ، ص221.

² - نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي ، مرجع سبق ذكره، ص222.

الجدول رقم (1-01) : أسس تصنيف تجار الجملة

على أساس ملكية المؤسسة	على أساس السوق المخدوم	على أساس الوظائف المؤداة	على أساس نطاق السلع موضوع التعامل
* تجار جملة مستقلين	* تجار جملة يتعاملون في سوق السلع الاستهلاكية.	* تجار جملة يقومون بجميع الوظائف والخدمات التسويقية.	* تجار الجملة يتعاملون في سلعة عامة.
* تجار جملة غير مستقلين.	* تجار جملة يتعاملون في سوق المنتجات الزراعية.	* تجار جملة يقومون بخدمات محدودة.	* تجار جملة يتعاملون في خطوط إنتاجية محدودة.
	* تجار جملة يتعاملون في سوق السلع الصناعية.		* تجار جملة يتعاملون في خطوط منتجات متخصصة.
	* تجار جملة للمنتجات البتروولية.		

1.3. تجار جملة عاديون: وهم الذين يقومون بجميع وظائف تجارة الجملة والتي تتمثل في:

- (1) المساهمة في وظيفة التخطيط السلي.
- (2) الشراء والتجميع بكميات كبيرة.
- (3) التخزين لخدمة عملائه.
- (4) النقل والخدمة السريعة للعملاء.
- (5) تقديم الائتمان المناسب للعملاء.¹

¹ - محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص223.

(6) تقديم بعض الخدمات الأخرى ، والتي تتمثل في:

- النصح باستمرار لعملائهم لما يساعدهم على حل المشاكل التسويقية والإدارية.
- التكفل بمهمة مراقبة المخزون لديهم ومتابعة أرصدهم وتعويضها في الوقت المناسب.
- منح معلومات عن السلع والأصناف الجديدة والتي يرتقبون رواجها في منطقة أعمالهم.
- قيام معظم تجار الجملة بضمان وكفاءة وسلامة السلع التي يقدمونها لتجار التجزئة ، ويساهم مندوبو البيع الأكفاء أو كبار المتخصصين لدى تجار الجملة في تقديم المساعدات باستمرار لتجار التجزئة.

(7) البيع والتوزيع: لكن هناك بعض الصعوبات التي يواجهها المنتجين في إيصال سلعهم مباشرة

للمستهلكين أو بمتاجر التجزئة أو المشترين الصناعيين، وتتمثل فيمل يلي:

- طبيعة السلعة التي ينتجونها وكمية إنتاجها.¹
- حدود السوق التي يريدون البيع فيها.
- إمكانياتهم المالية والإدارية.
- طبيعة الخصائص التسويقية للسلعة نفسها ، فإن تجار الجملة في هذه الحالة يقومون بوظيفة البيع والتوزيع لصالح المنتج، مقدما في سبيل ذلك عدد من الخدمات التي تحقق نجاح عملية البيع والتوزيع لهذه المنتج.

2.3. تجار الجملة الوظيفيون: ويطلق عليهم أيضا " تجار الجملة التخصصيين" وذلك نظرا لأنهم لا يؤديون كل وظائف تجارة الجملة مثل تجار الجملة العاديين ، بل هم يتخصصون فقط أو يقدمون فقط بعض هذه الوظائف، كما يطلق عليهم تسمية " تجار جملة محدودي الوظائف" ومن هؤلاء نجد:

2.3.أ. متعهدو البيع: وهؤلاء التجار لا يقدمون خدمات الائتمان والنقل لتجار التجزئة ولذلك فنادر ما يوظفون مندوبين لبيع، بل يكتفون بعدد من رجال البيع في مستودعاتهم أو معارضهم أو بإجراء عمليات الاتصال عن طريق مكتب مخصص للبيع.²

2.3.ب. متعهدو الطلبات: يقوم هذا النوع من تجار الجملة بتجميع طلبات واحتياجات تجار التجزئة من السلع المختلفة كل سلعة على حدى وعلى فترات مناسبة وطلبها من المنتج دفعة واحدة على أن يقوم المنتج

¹ - محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص293، 294.

² - نفس المرجع السابق، ص295، 296.

بشحنها مباشرة إلى متاجر كل حسب الكمية التي طلبها، وطبقا للبيان الذي حدده له متعهد الطلبات بحيث يقومون بعقود الشراء مع المنتجين ويبيع السلع لتجار التجزئة باسمهم ولحسابهم أي أنهم يمتلكون السلع التي يتعاملون بأعمال التخزين وتلبية الطلبات السريعة في أي وقت حيث لا يحتفظون بمخزون سلعي لديهم.

3.3. تجار متكاملون: والمقصود بالتكامل هنا هو قيام تاجر الجملة بوظائف أخرى كمنشآت البيع بالتجزئة أو نشاط الإنتاج وذلك بجانب نشاط تجارة الجملة الذي يقوم به ، ومن هؤلاء نجد:

تجار نصف الجملة: ومنهم من يقوم أصلا بتجارة الجملة ولكنه يبيع جزءا ملموسا من حجم مبيعاته بالتجزئة إلى المستهلكين النهائيين مباشرة ، وهناك كذلك " تجار جملة منتجون" وهم نوع آخر من تجار الجملة المتكاملين حيث يقومون ببعض العمليات الصناعية البسيطة على بعض المنتجات قبل بيعها وكذلك أعمال التدرج والتعبئة... إلخ. وفي هذه الحالة نجد أن تاجر الجملة يستخدم اسم مميّز له أو لمنتجاته يضعه على تلك العبوات التي يقوم ببيعها لتاجر التجزئة.¹

- إمكانيات الاستغناء عن تاجر الجملة:

هناك حالات قد يتم فيها الاستغناء عن وساطة تاجر الجملة بأن يتم الاتصال مباشرة بين المنتج وتاجر التجزئة أو المشتري الصناعي وذلك في الحالات التالية:

أ- نوع وطبيعة السلع: ويظهر ذلك جليا بالنسبة للسلع القابلة للتلف بسرعة والتي يتم بيعها طازجة والسلع التي تخضع للتلف السريع في الأذواق وتغير الطراز والموضة ، والسلع ذات الطبيعة الفنية الخاصة ، فالسلع القابلة للتلف بسرعة على سبيل المثال فإن منتجها يهتمون ببيعها طازجة ومن ثم يهتمهم التخلص السريع منها وكذلك اللحوم الطازجة ومنتجات الألبان... إلخ. فإن هذه الأنواع من السلع يتطلب الاتصال مباشرة بين المنتج وتاجر التجزئة بل وقد نجد أحيانا ما يتصل المنتج مباشرة بالمستهلكين النهائيين عن طريق معارض ووحدات للبيع تابعة له.²

ب- الاقتصاد في تكاليف البيع: من الطبيعي أن تاجر الجملة يحصل على هامش ربح نظير قيامه بتلك الوظائف السابق الإشارة إليها وقد يرغب المنتج في توفير هامش الربح هذا أو جزء منه بالاتصال مباشرة بتجار التجزئة بما يعمل على زيادة أرباحه أو خفض سعر البيع للمستهلك ومن ثم زيادة رقم مبيعاته ، إلا أن تحقيق هذا الهدف مرتبط بعامل أساسي ألا وهو مدى إمكانية قيام المنتج أو تاجر التجزئة بوظائف الجملة بتكلفة أقل ، ويمكن

¹ - هاني حامد الضمور، مرجع سابق الذكر، ص311.

² و³ - محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص259.

إضافة عامل الكفاءة في تحقيق هذا الهدف ، بمعنى مقدرة المنتج على القيام بهذه الوظائف بنفس الكفاءة أو بكفاءة أكثر وإلا كانت النتيجة المتوقعة انخفاض أرقام التوزيع.¹

ج- الرقابة المباشرة للسوق والسلعة: قد تدفع المنافسة القوية بين بعض المنتجين إلى اهتمام المنتج بالتقرب إلى السوق ومراقبة حركة منتجاته به ومتابعة الأنشطة التسويقية تجاهها باستمرار وعن كثب، وكل هذا يترك المنتجين في محاولة الاتصال المباشر بتجار التجزئة أو المشترين الصناعيين بل وأحيانا بالمستهلكين النهائيين.

د- عدم قيام تاجر الجملة بالدور المطلوب منه: قد لا يكون هناك تجار جملة على مستوى مناسب للتعامل في مجال الصناعة والسلع التي ينتجها منتج ما سواء من ناحية الخبرة أو الكفاءة أو القدرة المالية والإدارية ، كما يرى بعض المنتجين أن تجار الجملة ليسوا أفضل من يؤدي وظائف الجملة وأن اهتمامهم يكون مركزا نحو السلعة التي يحصلون منها على أكبر ربح ممكن دون مجهود خاص وذلك بغض النظر عن مصلحة المستهلك أو مصلحة منتج ما ، ومن هنا يضطر المنتجين الاستغناء عن هؤلاء التجار.

هـ- رغبة تجار التجزئة والمشترين الصناعيين: يصدر كثير عن تجار التجزئة والمشترين الصناعيين على عدم وساطة تاجر الجملة والاتصال المباشر بالمنتجين وخاصة عندما يكون حجم مشترياتهم وإمكاناتهم تسمح بذلك ، ومن ثم يحصلون على السلع بائتمان وهم يرون أن لديهم القدرة للقيام ببعض وظائف الجملة بدلا من تاجر الجملة وبكفاءة أقدر أو بأقل تكلفة .

عموما ومع توافر تلك الدوافع والمبررات كلها أو بعضها بما يدعو إلى محاولة الاستغناء عن وساطة تاجر الجملة، فإن الأمر يتطلب توافر عدد من الاعتبارات أو العوامل كلها أو بعضها ، قبل إقرار هذه السياسة وذلك بما يساعد بشكل أكثر على ضمان نجاح هذه السياسة ومن هذه الاعتبارات:

- (1) قدرة المنتج و امكانياتة الإدارية والتسويقية والتنظيمية والمادية.
- (2) قدرة المنتج وكفاءة الإنتاجية ومدى احتياجه للتفرغ لأعمال الإنتاج أو إمكانية توجيه جزء من جهوده إلى التسويق بدلا من الدفع بها إلى تاجر الجملة أو الوسطاء.
- (3) عدد العملاء ومدى تركيزهم ومدى حدود نطاق السوق.
- (4) ارتفاع ثمن الوحدة من السلعة أو ارتفاع قيمة الصفقة البيعية الواحدة أو سبب انتاج المنتج لمجموعة سلعية ذات كامل حسب كبر حجم المنشآت التجزئة أو المشترين الصناعيين الذين يتعاملون معه.

2- تجار التجزئة: يمكن تعريف تجارة التجزئة بأنها تلك الأنشطة التي تتعلق ببيع السلع والخدمات إلى المستهلكين النهائيين، نستخلص من هنا أنه لكي نعتبر عملية معينة ضمن نشاط تجارة التجزئة لا بد أن يتوفر ما يلي:

- أن يكون المشتري مستهلكاً نهائياً وليس مشروع أعمال أو مؤسسة حكومية.
- أن يكون الدافع إلى الشراء هو إشباع الحاجات الشخصية للفرد أو الأسرة أي الاستهلاك المباشر وليس إعادة الاستخدام في إنتاج السلعة أو الخدمة الأخرى.¹

1-2. أهمية تجارة التجزئة: إن تجارة التجزئة عظيمة الأهمية بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك نظراً لما تقدمه للطرفين من خدمات هامة.

* من ناحية المنتج يعتبر تاجر التجزئة أداة حيوية لإيصال منتجاته إلى المستهلك الأخير وتقوم هذه الأداة بكافة الوظائف التي يشملها تعريف السلع.

* من ناحية المستهلك يعتبر تاجر التجزئة المصدر الذي يمده بكل ما يحتاجه من السلع المختلفة.

2-2. وظائف تاجر التجزئة: يقوم تاجر التجزئة بمعظم الوظائف التسويقية وكذلك تقديم خدمات تبرز أهميتها في توزيع عدد كبير من السلع، وأهم هذه الوظائف هي:²

* يعتبر تاجر التجزئة أقرب وسيط إلى جمهور المستهلكين ومن ثم يكون أكثر الوسطاء إلماماً برغبات وحاجات هذا الجمهور وعليه فإن وظيفة الشراء تنطوي على اختيار السلع التي يعتقد تاجر التجزئة أنها ستلقى قبولا في السوق والقيام بإجراء المفاوضات الخاصة بالأسعار والشروط.

* يقدم تاجر التجزئة في كثير من الأحيان مساعدات للمستهلك وتمثل في منح الائتمان وبيع السلع بالتقسيط مما يتيح للمستهلك الحصول على العديد من الخدمات للمنتجين حيث يقومون بتخزين السلع لحين ورود الطلب عليها وبالتالي يتحمل جزء من أعباء التخزين مع كل من تاجر الجملة والمنتج، كما يضع سياسة تمويلية سليمة يحقق بمقتضاها التوازن بين المدفوعات والمقبوضات.

* يقوم تاجر التجزئة بجمع المعلومات عن السوق والتنبؤ بالطلب المستقبلي ونقل هذه المعلومات إلى المنتجين حيث تمثل بالنسبة لهم مصدراً رئيسياً.

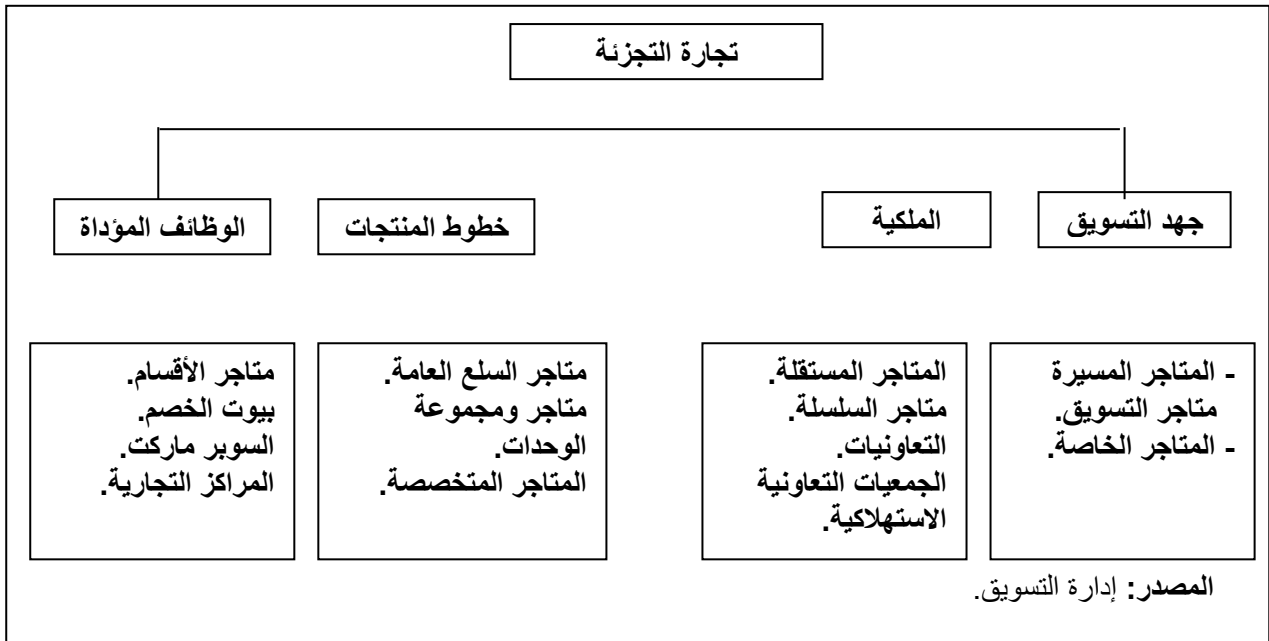
* يقوم تاجر التجزئة بالمساعدة على تصريف السلعة عن طريق فن البيع الجذاب وكذا المساعدات الترويجية والإعلان على هذه المنتوجات وعرضها في الأماكن المناسبة.

¹ و² - محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع، الدار الجامعية، بلد النشر غير موجود، الطبعة غير موجودة، 2010، ص 29، 30، 31.

2-3. أنواع متاجر التجزئة: نظرا لاتساع مجالات تجارة التجزئة وتنوع أعمالها هناك العديد من التقسيمات التي يمكن ذكرها لتجارة التجزئة، ويضع الشكل رقم 4 التقسيمات المختلفة لمتاجر التجزئة حسب حسب الأسس الآتية: 1

- أ- كمية الجهد السوقي المطلوب من المستهلك.
- ب- الملكية.
- ج- مدى وأنواع خطوط المنتجات المتعامل فيها.
- د- الوظائف المختلفة المؤداة بواسطة المتجر.

الشكل رقم (1-03): تقسيمات تجارة التجزئة حسب الأسس.



أ- تقسيم المتاجر حسب الجهد التسويقي المطلوب:

يمكن تقسيم السلع الإستهلاكية إلى مسيرة وتسوق وخاصة على أساس سلوك المستهلك في السوق، ويمكن الاستناد إلى نفس الأساس على الرغم من أن نوع المتجر في هذه الحالة غير مرتبط بنوع السلعة ، ويتم تقسيم المتاجر في هذه الحالة تبعا لكيفية إدراك المستهلك للمتجر ونوع الصورة الذهنية للمتجر وخصائصه.

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 41.

1- المتاجر المسيرة: وتتميز هذه المتاجر باختيار مواقعها بالقرب من أماكن السكن والتجمعات وأماكن العمل لمستهلكيها المستفيدين ويمكن لهذه المتاجر أن تتعامل في تشكيلة متنوعة وكبيرة من السلع المسيرة و السلع التسوق وفي بعض السلع الخاصة.

2- متاجر التسوق: يتم فيها بيع أنواع من السلع مثل الملابس والأدوات الكهربائية... إلخ، وتسعى إدارة هذه المتاجر لخلق اختلافات معينة في ذهن المستهلكين بين المتاجر المنافسة ومحاوله تكوين ذهنية طيبة عن المتجر وذلك عن طريق التركيز على الاختلافات الإعلانية.

3- المتاجر الخاصة: وهي المتاجر التي تتميز بدرجة عالية من الولاء والارتباط بواسطة المستهلك بحيث تكون المكان الوحيد الذي يذهب إليه عندما يفكر في شراء نوع معين من السلع ، ويعتمد المستهلك في تفضيله وولائه على العديد من الأسس مثل: مجموعة السلع المقدمة، الخدمات، السمعة الطيبة.

ب- تقسيم المتاجر حسب الملكية:

1- المتاجر المتنقلة: وهي المتاجر التي يقوم مالكيها بإدارتها وتعمل في مجالات مختلفة مثل الأحذية، السجائر، الزهور... إلخ، وتتصف هذه المتاجر بصفة الحجم النسبي وعملها كوحدة إدارية مستقلة ، وعلى الرغم من ذلك قد تتوسع في أعمالها بجعلها تتشابه مع متاجر الأقسام أو الكبيرة الحجم إلى حد بعيد ولكن معظم هذه المتاجر لا تتوافر لها المقدرة المالية والإدارية التي تساعد على الشراء بأسعار منخفضة أو التوسع في حجم الأعمال أو تعيين أفراد أكفاء أو تخصيص مبالغ معينة للإعلان والترويج على منتجاتها مما قد يضعف من قدراتها التنافسية أمام المتاجر الكبرى المنافسة.

2- متاجر السلسلة: تتكون متاجر السلسلة من وحدتين أو أكثر تحت ملكية واحدة وتتعامل في نفس السلع تقريبا، وعادة ما يتم تخطيط وتنظيم في صورة متشابهة وتخضع لإدارة مركزية تتولى وضع السياسات الخاصة بالشراء والبيع والخصومات والتمويل... إلخ.¹

3- التنظيمات التعاونية: وهي شكل من أشكال الإتحاد بين المتاجر المستقلة حيث تقوم بضم موارد هذه المتاجر للتمتع بمزايا الشراء كبير الحجم من تجار الجملة. وفي هذه الحالة يتم طلب الكميات المختلفة للمتاجر في طلبيات واحدة من الموارد أو تاجر الجملة، وعادة ما تشترك هذه المتاجر في الإعلان والاسم التجاري وفي نفس الوقت تحتفظ بميزة الإشراف والرقابة على عملياتهم.

¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص265.

4- الجمعيات التعاونية الاستهلاكية: وهي متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين والتي تعرض السلع والخدمات ، يتجه المستهلكون إلى التعامل مع الجمعيات الاستهلاكية بدلا من المتاجر الخاصة أو متاجر الأقسام أو متاجر السلسلة لاقتناء ما يحتاجون إليه من السلع اليومية لأنهم يتمتعون بميزة السعر المنخفض والخدمة الممتازة، يحصل كل مستهلك على عدد من الأسهم بقدر رأس المال الذي يقدمونه ويتم اختيار مجلس الإدارة فيما بينهم ومن ثم يتم تعيين مديرا يباشر الأعمال على رأس الجمعية ، وقد يتم إنشاء جمعية تعاونية لتجارة الجملة تشتري لهم مباشرة من المنتجين أو تستورد لحسابهم، ومن الناحية الاقتصادية يتلخص الهدف الأساسي للجمعيات التعاونية الاستهلاكية في خدمة الأعضاء وليس في تحقيق الربح.

ج- تقسيم متاجر التجزئة حسب خطوط المنتجات:

يمكن استخدام مفهوم الاتساع بالنسبة لخطوط المنتجات المقدمة ومفهوم العمق بالنسبة لعدد السلع داخل

كل خط في تقديم تقسيم آخر لمتاجر التجزئة.¹

1- متاجر السلع العامة: اختفت هذه المتاجر حاليا بعدما كانت هذه المتاجر تقدم تشكيلة متنوعة من السلع غير المتجانسة للمستهلك، وقد عرفت هذه المتاجر قديما باسم (GENERAL STORE) والتي اشتهرت بوجودها في الضواحي والقرى وتعاملها في معظم السلع التي يحتاجها المستهلك، وظهرت حاليا في أشكال جديدة مثل المتاجر المختلطة وتسمى هذه المتاجر في صورتها الحديثة إلى العديد من المجموعات السلعية التي تساعدها في زيادة أرباحها.

2- متاجر السلع المحدودة: تقوم هذه المتاجر بعرض خط أو عدة خطوط متشابهة من السلع مثل متاجر المعدات الثقيلة... إلخ، وتسعى هذه المتاجر إلى الحصول على تفضيل المستهلك للمتجر عن طريق التركيز على عرض خط المنتجات أو الخطوط المحدودة بعمق أكبر وبيع أكثر.

3- متاجر السلع المتخصصة: تقوم هذه المتاجر بعرض مجموعة متخصصة من السلع وتفضل إتباع مفهوم " العمق " أي التركيز على خط أو اثنين من خطوط المنتجات وتقديم كافة السلع التي توجد في هذا الخط ومن أمثلة ذلك محلات لعب الأطفال، الكاميرات، الأحذية... إلخ.

وتواجه هذه المتاجر بعض المخاطر نتيجة تركيزها خط واحد من المنتجات والتي تكون عرضة للتقلبات

الفصلية وفي بعض الأحيان انهيار الطلب على هذا النوع نتيجة لتغير أنماط الشراء.

¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 267.

د- تقسيم المتاجر حسب الوظائف المؤداة:

يمكن تقسيم المتاجر حسب الأنشطة أو الوظائف التي تقوم بها على النحو التالي:

1- متاجر الأقسام: يقوم هذا النوع من المتاجر بعرض تشكيلة كبيرة من خطوط المنتجات ويختلف العمق الموجود داخل كل خط من متجر إلى آخر، وهذه الأنواع والتشكيلات التي تعرضها متاجر الأقسام لا تعتبر خاصة مميزة لها وإلا كنا أمام متاجر السلع العامة، ولكن تحاول هذه المتاجر عرض السلع الاستهلاكية ذات الطبيعة الخاصة، والتي تتقابل مع احتياجات المستهلك ولهذا فهي تركز على سلع التسوق الخاصة، ويتم تنظيم هذه المتاجر في عملياتها كأقسام يختص كل قسم بعرض مجموعة سلعية متشابهة مثل: الملابس، الأثاث،... إلخ، وذلك بهدف التسهيل على المستهلك في تسوقه داخل المتجر وتحقيق في نفس الوقت سهولة الإشراف والرقابة.

2- بيوت البيع بالخصم: ظهر هذا النوع من المتاجر بعد نهاية الحرب العالمية الثانية نظرا لتزايد الطلب المفاجئ على السلع التي لم تكن متاحة أثناء الحرب، وقد قامت هذه المتاجر بتنظيم أعمالها على النحو التالي:

* انخفاض هامش الربح المحقق على بيع السلع في مقابل زيادة حجم المبيعات.

* اختيار المواقع ذات الإيجارات الرخيصة.

* اهتمام محدود بطريقة عرض السلع مع الاعتماد على خدمة النفس.

* انخفاض المخصصات الموجهة للجهود الترويجية.

3- متاجر السوبر ماركت: (SUPER MARKETS) ظهرت متاجر السوبر ماركت لأول مرة في

و.م. الأمريكية في الثلاثينيات أثناء فترة الكساد، ويمكن تعريف متاجر السوبر ماركت بأنها متاجر تجزئة كبيرة تتعامل بصفة أساسية في المواد الغذائية بأسعار منخفضة مع تقديم تشكيلات كبيرة من السلع، وتنظم على أساس تخصيص أقسام مستقلة لكل نوع من الأنواع المختلفة من المواد الغذائية، وتعتمد هذه المتاجر على خدمة النفس مع الاهتمام بطريقة العرض الجذاب.¹ وهناك شروط بما يتعلق بتسمية هذه المتاجر بمتاجر السوبر ماركت ومن بينها نجد كل من المساحة المغطاة وحجم المبيعات... إلخ، وتعتمد متاجر السوبر ماركت في تنظيم أعمالها كالاتي:

● ملائمة هذه المتاجر لسوق المستهلك.

● الخدمات المحدودة.

● السعر المناسب.

● وجود أماكن لانتظار السيارات.

¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 272، 286.

● الإعلانات المكثفة.

● استخدام وسائل تنشيط المبيعات.

وتواجه هذه المتاجر بعض المشاكل بزيادة التكاليف والمنافسة العالية، وتغيرات السوق الناتجة عن تغيرات وتحركات المكان.

4- المراكز التجارية: ومن الملاحظ أن هذه المراكز في تطور ملحوظ وهي عبارة عن مجموعات من متاجر التجزئة التي يتم تخطيطها وتنميتها والرقابة عليها بواسطة تنظيم واحد، تتميز هذه المراكز باختيار أماكنها بعيدا عن زحام المدينة وبطريقة تسمح للمستهلكين شراء كافة احتياجاتهم من منطقة واحدة، كما أنها تتميز باحتوائها لمتجر واحد أو أكثر لمتاجر الأقسام التي تقوم بعرض العديد من خطوط المنتجات بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من المتاجر المستقلة الفردية، التي قد تعتمد في عرض خط واحد من السلعة.

الخلاصة:

مع التطور الفكري البشري وتطور رغبات وحاجيات المستهلك في السوق، هذه العوامل أدت إلى تغيير المفهوم التسويقي من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم البيعي ومن ثم فإن رجال التسويق حاولوا مواكبة ذلك التطور من خلال تقربهم من المستهلك وتعريفهم على حاجياته ورغباته المختلفة لإنتاج منتج مبني على مواصفات مطلوبة من المستهلك.

ولإيصال المنتج إلى المستهلك في أحسن الظروف فكر المنتج في وسيلة فعالة يمكن من خلالها تغطية السوق والسيطرة عليه قصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، من خلال دراسة المزيج التسويقي في المنظمة الإنتاجية. حيث ركز على عنصر التوزيع الذي له مكانة سواء على الصعيد المؤسسي أو الوطني حيث يسهل وينشط عمليات الإنتاج من خلال تكامله مع هذا الأخير لأن قيام التوزيع حافز معنوي ومادي لمسئولي المؤسسات على اتخاذ إجراءات تسمح لمؤسساتهم على تحسين مستوى منتجاتهم بهدف الوصول إلى موقع هام في الأسواق الداخلية والخارجية وبالتالي الاستمرارية في الإنعاش الاقتصادي سواء لها أو للبلاد.

أما على الصعيد الوطني فإن تطور التوزيع ينتج فرص عمل جديدة، كما أننا لا ننسى الدور المنوط والرئيسي له وذلك بمنحه ميزة أساسية للمجتمع وخاصة المستهلكين حيث يسهل ويخفف عليهم معاناة البحث عن الأصناف من السلع المختلفة التي يريدون الحصول على منافعها في المكان والزمان المناسبين، ولذلك تولي المؤسسات واقتصاديات البلدان أهمية بالغة لهذا الجانب أو العنصر الفعال في المزيج التسويقي بدون غض البصر عن العناصر الأخرى لأن هذه العناصر لها طابع مميز من حيث الوحدة والتكامل فيما بينها.

تمهيد:

يعد التوزيع بمثابة الجسر الذي يربط المؤسسة بأسواقها، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق أهدافها مهما كان تخطيطها سليماً لاستراتيجيات المزيج التسويقي الأخرى إذا لم يقابلها تخطيط جيد لإستراتيجية التوزيع، فصيغة هذه الإستراتيجية تعد مهمة معقدة تخضع لمنهج مدروس يتم من خلال تحديد الحاجة والدوافع للبناء والتعديل والإلمام الجيد بالمحددات الواجب اتخاذها بعين الاعتبار لأجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية، فقرار اختيار الإستراتيجية يعد أحد أهم القرارات التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بمستوى التغطية المطلوبة والتي تترجم الاستراتيجيات التوزيعية الأساسية، وتواجه المؤسسة المنتجة العديد من القرارات المتعلقة بتصميم الإستراتيجية التوزيعية،

فتحاول خلق المعادلة الصحيحة بين ما تطمح إليه من مثالية في التصميم وبين ما يكون عليه الوضع في الواقع خاصة فيما يتعلق باختيار أفضل قنوات التوزيع خاصة وأن هناك عدة عوامل مؤثرة على هذا القرار وأغلب هذه العناصر لا تخضع لسيطرة المؤسسة.

إن عملية الاختيار السليم لإستراتيجية التوزيع في المؤسسة والتصميم الجيد للقنوات التوزيعية لا يكون فعالاً إلا إذا تم تنفيذه عن طريق الاختيار الفعلي للأعضاء الملائمين لتشكيل القنوات، تحفيزهم من أجل ضمان أداء جيد من قبلهم، وأخيراً القيام بتقييم دوري للأداء من خلال تحديد و تطوير معايير وفق نشاط المؤسسة لقياس مدى تطابق الأداء الفعلي مع المتوقع من أجل اللجوء إلى الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

المبحث الأول : أسس تصميم الإستراتيجية التوزيعية.

قد يتبادر إلى الذهن من الوهلة الأولى أن مشكلة تصميم إستراتيجية توزيعية للمؤسسة هي مهمة أقل تعقيدا من مشكلة المنتجات، أو خطة الترويج مثلا. لكن الواقع يظهر عكس ذلك، وذلك راجع للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تجعل من رسم إستراتيجية توزيعية عملية معقدة، تخضع لمنهج علمي مدروس يتم من خلاله تحديد الحاجة إلى هذه الإستراتيجية والإمام بأهم المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية. وهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية في التوزيع هي: إستراتيجية التوزيع الشامل، الحصري والانتقائي، لكل منها مزايا وعيوب وشروط معينة للاعتماد عليها سنوضحها في هذا المبحث.

المطلب الأول: تحليل قرار اختيار إستراتيجية التوزيع.

ترجع أهمية إستراتيجية التوزيع لدورها الكبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها بوصولها إلى أسواقها المستهدفة، لذا فقد خصصنا هذا المطلب لإيضاح ماهية الإستراتيجية التوزيعية، الحاجة والدوافع التي تؤدي إلى بناء إستراتيجية توزيعية، أو إعادة تصميمها، وهي العملية التي لا تتم بشكل عرضي وإنما تخضع لمحددات وشروط يكون لها تأثير كبير على العملية التسويقية.

الفرع الأول: طبيعة قرار اختيار إستراتيجية التوزيع

أولا: ماهية إستراتيجية التوزيع:

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 منتجات المؤسسة بنجاح"¹ وعليه فإن إستراتيجية التوزيع لا تختلف عن باقي استراتيجيات المزيج التسويقي، فهي تعنى بإيصال المنتج إلى المستهلكين بطريقة جيدة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من القرارات التي يتم من خلالها اختيار شبكة قنوات توزيعية تضمن ذلك (تحقيق الأهداف) بشكل ملائم في كل ما يتعلق بكيفية اختيار القنوات وآليات تنفيذ الإستراتيجية التوزيعية.

¹ - ناجي معلا و رائف التوفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2010، ص 253.

ثانيا: الحاجة إلى بناء إستراتيجية التوزيع:

عادة فإن اللجوء إلى بناء إستراتيجية توزيعية أو تعديلها يكون لعدة أسباب فالحاجة لبناء إستراتيجية توزيعية مرتبط بتوجهات المنظمة، ومن أهم ما يقود المؤسسة إلى هذا القرار ما يلي:¹

- الاتجاه نحو تطوير منتج جديد أو مجموعة من المنتجات الجديدة تتسم بالتنوع.
- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة لنفس المنتجات القائمة أو التعامل مع أسواق متباعدة جغرافيا.
- الاتجاه نحو إجراء تعديلات جوهرية في مزيجها التسويقي وخاصة فيما يتعلق باعتماد إستراتيجية تسعيرية جديدة تركز على تخفيض أسعار منتجات المنظمة الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بقنوات التوزيع الحالية.

-الاتجاه الخاص بالتغيرات البيئية التي قد تحدث في بعض عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية الخ ...

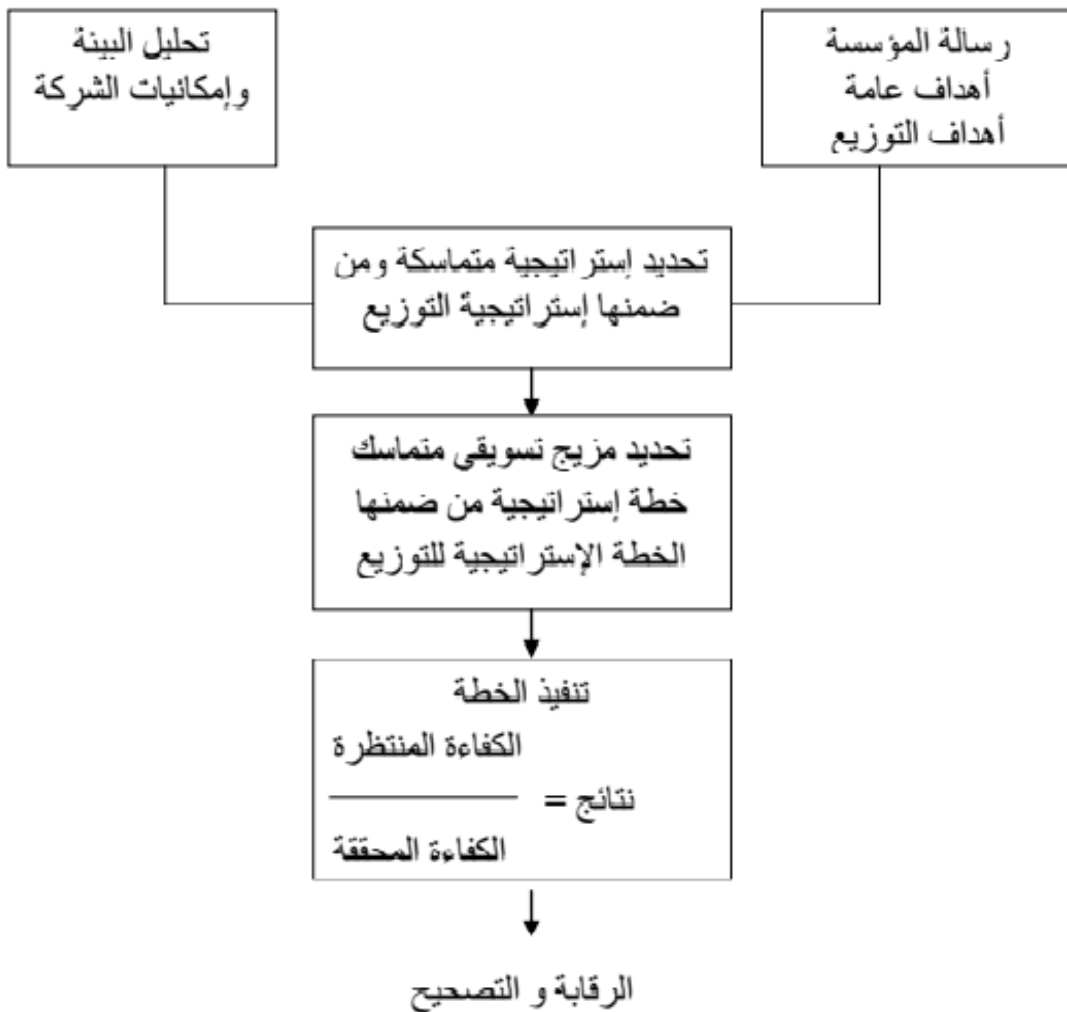
وعليه فإن هناك عوامل داخلية وخارجية (بيئية) لها تأثير على الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة تحتم عليها إما بناء إستراتيجية جديدة أو تعديلها مما يؤدي إلى هيكله بنائها التنظيمي وجعله أكثر تكيفا وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فتحاول المؤسسة بناء نظمها التوزيعية بالشكل الذي يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات العمل التسويقي. ورغم أن إستراتيجية التوزيع من الموضوعات التي لا يجب تغييرها باستمرار لكن الطبيعة الديناميكية للبيئة نتيجة لعدة عوامل تنعكس آثارها على النظام التوزيعي فيلزم التغيير فيه أو تعديله ليتوافق مع الظروف البيئية الجديدة. ولا يتم بناء هذه الإستراتيجية بطريقة عرضية، بل عن طريق مجموعة من الخطوات ومع الأخذ بعين الاعتبار عدد من المحددات التي لها تأثير مباشر على هذه الإستراتيجية. وتستند المؤسسة في ذلك على أسس علمية وتقديرات سليمة لعدة متغيرات نذكر منها حاجات المستهلكين وكمية الطلب في السوق، تحديد النقاط التوزيعية اللازمة لإيصال المنتجات للمستهلكين. ... الخ

¹ محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

ثالثا : كيفية اختيار إستراتيجية التوزيع

ويتضمن اختيار إستراتيجية التوزيع ليس فقط اختيار قناة أو عدة قنوات من قبل المنتج، بل عليه الأخذ بالحسبان مجموعة التفاعلات "interactions" بين القرارات المأخوذة على هذا المستوى وجملة القرارات الإستراتيجية للشركة¹. و يقصد بذلك أنه على المؤسسة المنتجة أن تقوم بوضع إستراتيجية توزيعية وليس مجرد اختيار قناة أو منفذ بيع، والشكل الموالي يوضح كيفية اختيار إستراتيجية التوزيع.

الشكل رقم (2-01) : اختيار إستراتيجية التوزيع



المصدر : رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق، دار الوائل، الأردن، 2003ص.

¹ - ناجي معلا و رائف التوفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 255.

ينطلق تصميم الإستراتيجية التوزيعية من رسالة المؤسسة و الأهداف العامة المسطرة بالأخذ بعين الاعتبار

إمكانيات المؤسسة و مدى تأثير بيئتها الخارجية، لتتمكن من تحديد استراتيجية عامة و التي تشتق منها الإستراتيجية التوزيعية و الخطة اللازمة لتنفيذها، وبعدها تحلل النتائج و يتم إدخال التصحيحات اللازمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

الفرع الثاني: محددات إستراتيجية التوزيع:

نستخلص من الشكل السابق أن هناك بعض المحددات الهامة لإستراتيجية التوزيع نعرضها كما يلي:

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

كما نرى فإن على المؤسسة أن يكون لها تفكير استراتيجي في كثير من الممارسات فقد تعمل الشركات على استخدام بعض الحوافز والحلول قصيرة الأجل لتحسين أداء قناة التوزيع الخاصة بها، ومثل هذا التفكير قصير الأجل لا يعد هو أفضل الحلول فالحل الأمثل لتحسين أداء قناة التوزيع لأي شركة هو تطبيق التفكير الاستراتيجي طويل الأجل، ومثل هذا التفكير يتطلب النظر إلى أي عضو من أعضاء القناة على أنه شريك **a partner** وليس مجرد عضو في القناة، فالمنتجين لا بد أن يسوقوا الشركة أولاً إلى الموزعين العاملين معهم داخل القناة والعمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى

في تسويق منتجاتهم¹. ولقد حققت شركة سامسونج نجاحاً في الدخول إلى السوق اليابانية حيث قامت بعمل عقود طويلة الأمد مع بعض متاجر الأقسام لتوزيع منتجاتها في السوق اليابانية وذلك بدل التعامل مع بعض تجار الجملة. والواقع أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يعد مفهوماً هاماً للغاية عندما تحاول الشركات المنتجة الدخول إلى الأسواق الدولية أو العالمية.²

ثانياً: مراعاة الأهداف العامة للمؤسسة :

قبل وضع إستراتيجية التوزيع يجب تحديد أهداف الشركة في مجال التوزيع والمحددة على أساس مهنة ورسالة الشركة، فكل شركة تصيغ استراتيجياتها التوزيعية بشكل مختلف عن استراتيجيات الشركات الأخرى...ويجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة **specific objectives** التي تسعى الشركة لتحقيقها مثل زيادة حصة السوق بنسبة 3% خلال العام³.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص31.

² شفيق ابراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة مزيدة و محكمة، 2009، ص179.

³ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره ، ص35.

ومن خلال هذه الأهداف العامة تقوم الشركة باختيار واستنباط الأهداف الخاصة بإستراتيجية التسويق وبشكل خاص المتعلقة بإستراتيجية التوزيع: تغطية سوق أو منطقة ما، أهداف التوزيع العددي (عدد المخازن التي تحتوي على العلامة مقارنة مع عدد المتاجر التي تحتوي على المنتج)، مستوى رقم الأعمال وربحية القناة ومنفذ البيع الخ. ...

ثالثا: مراجعة متكاملة للنظام التسويقي:

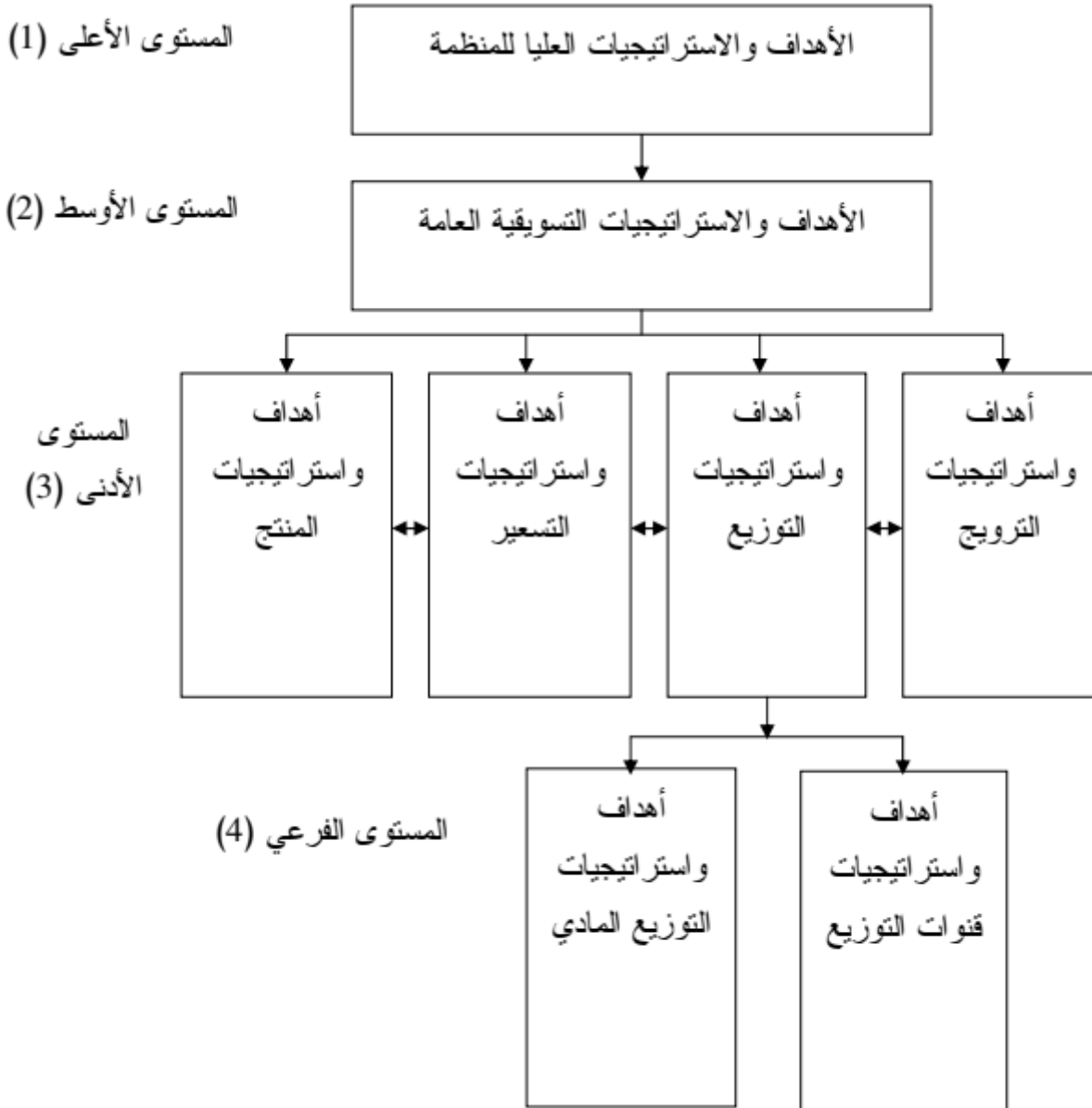
يرتكز تصميم إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل باعتبار أن مراجعة النظام التسويقي عملية معقدة حيث من الضروري أن تصل المؤسسة إلى المستهلك من خلال قنوات توزيعية مختلفة ، و وفقا لأوقات مختلفة على أن يكون كل ذلك مرتبطا بالإستراتيجية التسويقية ككل¹. و لأن قناة التوزيع وإستراتيجية التوزيع جزء من نظام ككل للإستراتيجية التسويقية وهذه الأخيرة منبثقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فإن أهدافها لا بد أن تكون متكاملة مع بعضها البعض لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة. ذلك أن التفكير الاستراتيجي هو عماد بناء التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات والتي يفترض أن تكون جميعها منسجمة ومتناغمة ومكملا بعضها لبعض في المنظمة، وهذا يعني أن جميع الأهداف والاستراتيجيات العليا هي الأساس في اشتقاق الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الأدنى بالشكل الذي يجعل كل مستوى مكملا للمستوى الآخر ثم للمنظمة ككل².

وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:

¹ جمال الدين محمد المرسي، المنشآت التسويقية (إدارة منافذ التوزيع)، الدار الجامعية ، 2007، ص443.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص11.

الشكل رقم (2-02) : العلاقة بين أهداف واستراتيجيه التوزيع مع الأهداف والاستراتيجيات في المنظمة¹



¹ - محمود جاسم الصميدعي ، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

إن أهداف واستراتيجيات قنوات التوزيع مرتبطة بالأهداف والاستراتيجيات الأخرى ولا يمكن أن تنفصل عنها أو تخرج عن نطاق الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تنبثق منها. فالمؤسسات لا تحدد لقنوات توزيعها أهدافا منفصلة عن بقية الأهداف المحددة في البرنامج التسويقي. توصلنا أن بناء إستراتيجية توزيعية يعد قرارا هاما في المؤسسة فهي تعنى بإيصال المنتج إلى المستهلكين بطريقة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وقد تخضع (الإستراتيجية التوزيعية) لعوامل داخلية وخارجية (بيئية) تحتم عليها إما بناء إستراتيجية جديدة أو تعديلها وجعلها أكثر تكيفا وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ، وهي العملية التي ترتبط بشروط أهمها النظر إلى أي عضو من أعضاء القناة على أنه شريك وليس مجرد وسيط، و أن تكون أهداف واستراتيجيات قنوات التوزيع مشتقة من الأهداف والإستراتيجية العامة . كما يركز تصميم إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل بشكل تكون أهدافها مرتبطة ببقية الأهداف المحددة في البرنامج التسويقي

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الأساسية للتوزيع.

تناولنا سابقا كيفية اتخاذ قرار إستراتيجية التوزيع وأهم محدداته، وسننتقل في هذه المرحلة إلى التطرق لاستراتيجيات التوزيع المختلفة و هي على التوالي: إستراتيجية التوزيع الشامل، إستراتيجية التوزيع الحصري، وإستراتيجية التوزيع الانتقائي، إضافة إلى ظروف استخدامها ومزايا وعيوب كل منها. مع الإشارة إلى بعض المحددات التي على أساسها تختار المؤسسة إستراتيجية دون الأخرى.

الفرع الأول: إستراتيجية التوزيع الشامل (المكثف)

أولا: التعريف:

وتسمى أيضا بإستراتيجية التوزيع المكثف، ويمكن تعريفها على أنها "طريقة التوزيع التي يكون هدف المنتج من خلالها هو التواجد في كل نقاط البيع التي تلائم منتجه أو على الأقل أن يكون متواجدا في أغلبها"¹. والغرض من ذلك هو جعل هذه المنتجات متوفرة ومتاحة وقت طلب المستهلكين لها وفي المكان الذي يريدونه، و تعتمد هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة للسلع سهلة المنال (السلع الميسرة كالمشروبات الغازية، الجرائد، الشكولاتة ... الخ). حيث لا يبذل المستهلكون أي جهد للحصول عليها، وكذا فإن درجة ولائهم للسلعة تكون منخفضة مع تكرار مرات شراء هذه المنتجات. ويجب على من يتبع هذه الإستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار ما يلي²:

¹ شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص295.

² ناجي معلا و رائف التوفيق، مرجع سبق ذكره، ص 261.

- أن إتباع هذه الإستراتيجية يلزم المنظمة بزيادة الإنفاق على الترويج وذلك لتحفز زبائنها على التعامل مع هذه المنتجات.

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

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

وتطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب قناة توزيع طويلة أي تحتوي على العديد من حلقات التوزيع ليس على نفس المستوى، أو قد يقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس مستوى التوزيع، واستخدام هذه الإستراتيجية يكون بقصد تحقيق أحجام مبيعات كبيرة.¹

ثانيا: المزايا والعيوب:

أ - المزايا: تحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا أهمها:

- تزيد من فرص نمو المبيعات.

- تزيد من تعريف المستهلكين بالسلعة وتزيد من فرص الشراء الفوري غير المخطط لدى رؤية السلعة عند

التاجر.²

- توفير درجة أكبر من الراحة بالنسبة للمستهلك في عملية الشراء.

- قد يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة الشركة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق.

ب - العيوب: لا تخلو هذه الإستراتيجية من بعض العيوب نلخصها فيما يلي:

- الإعلان عن المنتجات لتغطية السوق ككل، والحاجة إلى وجود رجال بيع بأعداد كبيرة للتعامل مع الأعداد

الكبيرة من الوسطاء سيؤدي إلى ارتفاع نفقات التوزيع في هذه الإستراتيجية.³

- يعاب على هذا الأسلوب في التوزيع بأنه يحتاج إلى جهد كبير للتوزيع على متاجر التجزئة المنتشرة، كذلك

انخفاض حجم الطلبات في بعض الأحيان مما يجعلها عملية مكلفة وذلك بسبب انخفاض هامش ربح الوحدة

وصعوبة الرقابة على المخزون.⁴

- مشكلة الرقابة على الوسطاء وذلك لعدددهم الكبير.

¹ أحمد شاكر العسكري، التوزيع - مدخل لوجستيكي دولي، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 51.

² صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2003، ص 380.

³ إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 327.

⁴ عبد السلام أبو القحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 391.

-تحمل مخاطر زيادة مستويات المخزون، فضلا عن انخفاض أسعار المنتجات.

الفرع الثاني: إستراتيجية التوزيع الحصري (المانع) :

أولاً: التعريف:

ويطلق عليها كذلك اسم إستراتيجية التوزيع الوحيد ويقصد بها " اعتماد المنتج على موزع وحيد في تسويق منتجه، بحيث يصبح لهذا الموزع الحق وحده في توزيع هذا المنتج في منطقة محدودة ويتم ذلك بطبيعة الحال بناء على تعاقد كتابي بين كل من المنتج والموزع"¹. وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة من قبل المؤسسة المنتجة لفرض فرص السيطرة على الأسعار أو الخدمات المقدمة من خلال هذا النوع من القنوات التوزيعية. ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكد المنتج من جهد الموزع، وقوته، وسمعته في السوق، ويتم التعامل مع هذا الموزع (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين فيلتزم المنتج بإعطاء حق للموزع في بيع سلعته في منطقته الجغرافية، بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية وإتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والإعلان والمحافظة على مستوى معين من المخزون، وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام للسلع التخصصية وأحيان سلع التسوق.² وغيرها من المنتجات التي يكون المستهلك على استعداد لبذل مجهود أكبر للبحث عنها واقتنائها، حيث تزيد درجة تفضيل و ولاء المستهلك لاسم تجاري معين.³ والملاحظ أن هذه الإستراتيجية تمثل النقيض التام للتوزيع المكثف حيث يعتمد بعض المنتجون إلى تقليل عدد المنافذ التي تبيع منتجاتهم من خلال منح حق توزيعها على موزع واحد أو عدد قليل جدا من الموزعين .

ثانياً: المزايا والعيوب:

أ- المزايا: لهذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا لكل من المنتج والموزع أهمها:

- يتمتع التوزيع المطلق بدعم قوى الموزع وتحكم أكبر في أسعار التجار وترويجهم وتقديم خدماتهم.⁴
- تساعد هذه الإستراتيجية على تعزيز صورة العلامة.
- التنبؤ بالمبيعات سيكون أسهل وأدق وفرص تكييف سياسات التخزين مع الاحتياجات السوقية أكبر.⁵
- زيادة درجة إخلاص الموزع للمنتج وزيادة دعم العلاقات بينهما⁶. مما يزيد من فرص التعاون بين الطرفين.

¹ أحمد محمد غنيم، التسويق مدخل التحليل المتكامل، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 208.

² هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 79.

³ محمود فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 287.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 208.

⁵ صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2003، ص 332.

⁶ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 332.

-تمنح سيطرة أكبر للشركة على السوق والموزعين.

-تحقق للمنتج درجة عالية من الرقابة على منتجه بحكم عدم تعدد أطراف التوزيع سواء على نفس المستوى

التوزيعي أو على مستويات توزيعية مختلفة، وتستخدم في حالة سعي المنتج لبناء ولاء لمنتجاته من قبل العملاء.¹

حيث قصر بيع المنتج على موزع واحد يساعد في تكوين هالة خاصة حوله الأمر الذي يمكن في النهاية من بيعه بأسعار مرتفعة، ويقلل من حساسية المستهلكين لهذه الأسعار، ويجعلهم على استعداد لقبولها بدرجة كبيرة.

ب- العيوب: ولا تخلو هذه الإستراتيجية كسابقتها من بعض العيوب أهمها:

-تحمل المنتج لمخاطر الاعتماد على الموزع الوحيد حيث ترتبط فرص نجاح أو فشل المنتج في السوق بمدى كفاءة وفعالية هذا الموزع الوحيد في تنمية المبيعات.

-التضحية عادة بحجم المبيعات الكبير الذي يمكن تحقيقه من خلال إستراتيجية التوزيع المكثف على نطاق أوسع.

-ضرورة التحفيز الدائم لقوى البيع الموزع.²

-إذا لم يحدد عقد الوكالة حصة البيع فإن الموزع قد لا يبذل جهدا بيعيا كبيرا اعتمادا على أنه الموزع الوحيد لهذه السلعة في منطقته، لذلك يجب أن تحدد الوكالة للموزع حصة مشتريات المنتج وأيضا حصة مبيعات كحد أدنى لاستمرار عقد الوكالة.

الفرع الثالث: إستراتيجية التوزيع الانتقائي (الاختياري) :

أولا: التعريف:

تقع هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين المكثف والحصري فهي أسلوب توزيعي لا يركز على موزع واحد ولا يعتمد على كل الموزعين إذ تختار المؤسسة المنتجة عددا معينا من الموزعين للتعامل معهم وهو الأكثر شيوعا، وتعرف هذه الاستراتيجية على أنها "قيام المنظمة بالاعتماد على عدد محدود من الوسطاء لتوزيع منتجاتها بحيث يتم اختيارهم على أساس معين.³ وقد تقرر المؤسسة إتباع هذه الإستراتيجية نتيجة للمشاكل التي واجهتها من خلال التوزيع الشامل مثل عدم السداد النقدي من جانب بعض العملاء وكثرة أوامر التوريد صغيرة الحجم والأداء المنخفض الخاص ببعض الوسطاء حيث تقوم بوقف التعامل مع بعض الوسطاء والاكتفاء بعدد معين. كما يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى مناطق التوزيع الرئيسية في كل منطقة أو مدينة من خلال التعامل مع عدد محدود

¹ أحمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

³ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 332.

من الموزعين والتجار حيث تناسب هذه الطريقة معظم سلع التسوق مثل الأجهزة الكهربائية... وتتصف هذه المنتجات بأنها تظل فترة زمنية أطول مع المستهلك مقارنة بالسلع سهلة المنال لأنها سلع معمرة وسعرها أعلى منها ولا يشتريها المستهلك إلا بعد مقارنات بين العلامات التجارية المتاحة في السوق.¹

ثانيا: المزايا والعيوب:

أ- المزايا: تحقق إستراتيجية التوزيع الانتقائي مجموعة من المزايا أهمها:

- يعطي التوزيع الاختياري المنتجين تغطية جيدة للسوق مع تحكم أكبر وتكلفة أقل مما يفعله التوزيع المكثف.²
- تحاول المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية أن تستفيد من معرفة هؤلاء الوسطاء في حقل المبيعات.
- هناك رقابة جزئية في مجالات مثل التسعير والترويج والقروض والخدمات الأخرى.³
- لا تبذل الشركات مجهودا كبيرا في الوصول إلى موزعيها في الميادين الرئيسية مقارنة بالتوزيع المكثف الذي يحتاج مجهودا أكبر، ويمكن تخفيض تكاليفهما التسويقية بسبب تركيزها على عدد محدود من الموزعين يحققون للشركة حجم مبيعات كبير ودوران أعلى للمخزون.⁴
- تستطيع الشركات المنتجة أن تقوم بتنمية علاقات عمل جيدة وقوية مع أعضاء قناة التوزيع الذين يتم اختيارهم و ضمان تعاونهم.

ب- العيوب: تشوب هذه الإستراتيجية كذلك بعض العيوب أهمها:

- قلة المعلومات المتوفرة عن الوسطاء وكذلك مشكلة كيفية اختيارهم والمعايير المعتمدة في ذلك.
- لا يجب اعتماد التوزيع الانتقائي إلا بعد الدراسة الكافية والتخطيط الدقيق لأنه قد يؤدي إلى عدم التعامل مع بعض الموزعين مع أن فرصهم المستقبلية كبيرة بمعنى أنه من الواجب قبل وقف التعامل مع أي موزع تفصي احتمالات نموه مستقبلا.

¹ عبد السلام أبو القحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 351.

² فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الجزء الثاني، 2007، ص 104.

³ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، البازوردي، الأردن، 2007، ص 280.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 352.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية توزيعية ما:

إن اختيار الإستراتيجية الصحيحة لتغطية السوق لمنتج ما ليست عملية سهلة، ففي بعض المواقف التسويقية نجد أن الإستراتيجية التوزيعية التي تبدو ملائمة لمنتج ما قد لا تكون صحيحة ومثال ذلك ما قامت به شركة هوندا عندما قامت باختيار 270 موزع للسيارات في الولايات المتحدة وذلك لقيامهم بتوزيع سياراتها هوندا انتيجرا وهوندا ليجند بشرط ألا يقوم هؤلاء الموزعون بتوزيع أي سيارة أخرى. وقد كانت النتيجة عدم قدرة الموزعين على تغطية مصروفاتهم ببيع هذين النموذجين فقط من السيارات الأمر الذي أدى إلى انخفاض المبيعات بعد انسحابهم من عملية التوزيع. وعليه فلا توجد أي معادلة معينة يمكن من خلالها أن نحدد أفضل إستراتيجية توزيعية ولكن يوجد بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة والتي قد تساهم في الاختيار الجيد والسليم لها أهمها¹:

1- معدل الطلب الكلي للسوق، ومعدل نمو هذا الطلب، فالقدرة على التنبؤ بالطلب ومعدلات نموه يمكن الشركة من تحديد نطاق السوق التي يجب تغطيتها من خلال استخدام بعض الموزعين، وكذلك العدد اللازم لتغطية كل منطقة من هذه المناطق.

2- كيفية قيام المستهلك باختيار المتاجر أو الموزعين، فالقاعدة العامة هي العمل على اختيار أولئك الوسطاء الذي يمكنهم تغطية كافة القطاعات السوقية المستهدفة بواسطة الشركة.

3- مزيج الموزعين وتجار التجزئة الموجود في السوق، فهناك موزعون وتجار يقدمون خط من الخدمات الكاملة وآخرون يقدمون بعض الخدمات المحدودة. ويجب على الشركة ألا تعتمد على نوع واحد منهما فقط في تغطية السوق لأن هذا النوع قد لا يكون كافياً لتحقيق درجة تغطية السوق المطلوبة.

4- الطاقة الخاصة بكل موزع أو تاجر تجزئة، فقبل أن تقرر الشركة إضافة أي موزع أو تاجر تجزئة جديد فإن عليها أن تستخدم كافة الوسائل الممكنة لزيادة إنتاجية الوسطاء الحاليين الموجودين في القناة.

خلاصة لما تقدم يعتبر تصميم إستراتيجية توزيعية للمؤسسة مهمة صعبة وذلك راجع للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تجعل من رسم إستراتيجية توزيعية عملية معقدة، ولا تتم إلا من خلال تحديد الحاجة إلى هذه الإستراتيجية والإلمام بأهم المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الصياغة السليمة لهذه الإستراتيجية. وذلك باختيار الإستراتيجية الصحيحة لتغطية السوق بالاعتماد على واحدة من ثلاث إستراتيجيات

¹ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 332.

رئيسية في التوزيع هي: إستراتيجية التوزيع الشامل، الحصري والانتقائي، و التي لكل منها مزايا وعيوب وظروف معينة لاستخدامها قد يؤدي الاعتماد على أي منها إما إلى نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها أو فشلها في ذلك.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع.

نظرا لأهمية إستراتيجية التوزيع في عملية تحقيق المؤسسة لأهدافها في الوصول إلى السوق المستهدف وخاصة فيما يتعلق باختيار قنوات التوزيع فإن اختيار أفضل هذه القنوات لغرض تسويق المنتجات في الأسواق يخضع لعدة عوامل وأغلب العناصر المؤثرة لا تخضع لسيطرة المؤسسة، لذا فإنه من الضروري دراستها وتحليلها وأخذها بعين الاعتبار عند اختيار القنوات. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجاميع أساسية هي العوامل الداخلية للمؤسسة، العوامل المتعلقة بالوسطاء وأخيرا العوامل المتعلقة بالبيئة والسوق، سنحاول تفصيلها فيما يلي في هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل الداخلية للمؤسسة.

على المؤسسة قبل اختيار القنوات التوزيعية دراسة الجانب الداخلي بتحليل للمتغيرات المتعلقة بإمكانيتها وسمات منتجاتها وعليه سيكون هذا المطلب مخصصا لسرد هذه العوامل وإيضاح تأثيرها على قرار اختيار قناة التوزيع.

الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالمؤسسة

هي مجموعة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار المتعلق باختيار القنوات التوزيعية والمتمثلة في إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، خبرتها في تسويق المنتجات، مدى قدرتها على الرقابة والإشراف على منافذها التوزيعية، كما لمكونات مزيجها التسويقي أثر واضح على هذا القرار، وعليه وجب تحليل ودراسة هذه العناصر بدقة.

أولا: الإمكانيات المادية:

إن قوة المركز المالي للمنظمة يساعدها على اختيار قناة توزيعية خاصة بها ... إذ تنتج وتبيع مباشرة والعكس صحيح فإن كانت قدرتها المالية ضعيفة فإنها لا تستطيع الوصول مباشرة إلى السوق المستهدف وبالتالي استخدام قنوات توزيعية طويلة (غير مباشرة).¹ قد يفرض ذلك عليها أن تقوم باستخدام بعض الوسطاء الأقوياء في السوق، بل قد تضطر أحيانا إلى التنازل عن بعض مصادر قوتها لهؤلاء الوسطاء.² كمساعدتها في تمويل الكثير من نشاطات التوزيع فاعتماد المؤسسة المنتجة على الوسطاء يخفف عليها الأعباء المالية اللازمة لإتمام العملية التوزيعية،

¹ زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 319.

² إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 318.

وعلى الرغم من أن ذلك العمل يجعل المؤسسة المنتجة تتفرغ للعملية الإنتاجية، تاركة التوزيع للغير. إلا أن ذلك يفقدها السيطرة على السوق ومتابعته والتعرف على مستهلكيها، وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما كانت موارد المؤسسة أكبر كلما كانت درجة سيطرتها على قنوات توزيعها والعكس صحيح.¹

ثانيا: سمعة وشهرة المؤسسة:

كلما كانت المنظمة تتمتع بسمعة وشهرة مرموقة داخل الأسواق ولديها علاقات طيبة تكون أكثر قدرة على اختيار قنوات التوزيع التي تتوافق مع ما ترغب به من الوسطاء.²

ثالثا : الخبرة والقدرة الإدارية:

إن القيام بالعمليات التسويقية ليس سهلا بل يحتاج إلى الخبرات والقدرات الإدارية التي تضمن نجاح هذه العمليات ، فكلما كان المشروع قادرا على القيام بتأدية وظائفه التسويقية بكفاءة ونجاح أمكنه استخدام الطريق القصير، أما المشروعات التي لا يتوافر لديها الخبرة والقدرات الإدارية المؤهلة في تحقيق وتنفيذ وظائف التسويق بشكل يضمن ترويج السلعة فإنها تضطر إلى الاعتماد على الوسطاء.³

رابعا: الرغبة في الرقابة على قنوات التوزيع:

تؤثر رغبة المؤسسة المنتجة في الرقابة على قنواتها التوزيعية على قرار اختيار هذه الأخيرة، فكلما كان لدى المنظمة القدرة على الرقابة على قنوات التوزيع تلجأ إلى القيام بالتوزيع مباشرة لضبط الأسعار وجودة المنتج والخدمات الموزعة بحيث عدم السماح للآخرين التدخل في سياستها السعرية والتوزيعية ولو كلفها ذلك كثير.⁴ فكلما كانت القناة التوزيعية تشمل عدة أعضاء كلما أصبحت عملية الرقابة والسيطرة على هذه القناة أصعب.

خامسا: الخدمات المقدمة من البائعين:

يعتمد بعض المنتجين في قرار اختيار قناة التوزيع على قدراتهم التي من خلالها يستطيعون تأدية الوظائف التوزيعية المطلوبة من الوسطاء، فعلى سبيل المثال، عادة لا يميل تجار التجزئة إلى الشراء بكميات كبيرة من منتجات معينة ووضعتها على الرفوف أو في المخازن ما لم يضمنوا قيام المنتجين بحملات ترويجية مكثفة على هذه المنتجات.

¹ إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 173.

⁴ زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

سادسا: المزيج التسويقي:

ويعتبر المزيج التسويقي أحد العناصر المؤثرة في اختيار قناة التوزيع، حيث أن القرارات الإستراتيجية في مجال التوزيع تكون مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي المحدد من قبل الشركة، فاختيار حلقة توزيع ما يعني اختيار مستوى معين من الأسعار والتوضيب والتغليف وسياسة الخصم والترويج وشكل الخدمة المقدمة¹. ويتأثر كذلك قرار التوزيع بإستراتيجية المزيج التسويقي الذي تتبعه المنظمة حتى يكون هناك توافق في استراتيجيات المزيج المستخدم . وكما أشرنا إليه سابقا، فعندما تقوم الشركة بصياغة إستراتيجيتها التسويقية فإنها يمكن أن تعطي (أو لا تعطي) أهمية وأولوية خاصة للتوزيع لكن مهما كان العنصر المفضل (أو الأهمية الكبيرة) في المزيج التسويقي يجب أن يكون متماسكا ومنسجما مع بقية القرارات².

مما سبق نستنتج أن إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، خبرتها في تسويق المنتجات، مدى قدرتها على الرقابة والإشراف على منافذها التوزيعية، كما لمكونات مزيجها التسويقي أثر واضح على اختيار موزعيها. فتجار الجملة يفضلون التعامل مع المؤسسات ذات الإمكانيات و يسعون إلى العمل مع أهم المنتجين في المجال ذوي السمعة الجيدة لأن ذلك يكسبهم مكانة و يزيد من شهرتهم في السوق و قد يسهل من أداء الوظائف الموكلة إليهم.

الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بالمنتج:

إن الاعتبارات المتعلقة بخصائص المنتج تؤثر تأثيرا مباشرا على الاختيار السليم لمنافذ التوزيع ويمكن اختصارها

في النقاط التالية:

أولا: قيمة الوحدة:

كلما ارتفعت قيمة الوحدة الواحدة من المنتج المراد شراؤه أو بيعه كلما قصرت مسالك التوزيع لها كما هو معروف، وبالعكس كلما انخفضت قيمة الوحدة الواحدة من المنتج فإن مسالك التوزيع تمر بحلقات توزيعية قد تكون طويلة مثال السلع السهلة المثال³.

¹ رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق، دار الواصل، الأردن 2003، ص 315.

² رضوان محمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص 515.

³ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 268.

ثانيا: حجم ووزن الوحدة:

فكلما كان حجم السلعة كبيرا كلما اعتمد بيع هذه السلعة مباشرة من المنتج إلى المستهلك النهائي، وذلك بسبب تكاليف النقل والمناولة المرتفعة وأثرها على السعر النهائي ويختلف الحال بالنسبة للسلع صغيرة الحجم التي يترتب على توزيعها ومناولتها تكاليف أقل تمكن من استخدام الطريق الطويل¹.

ثالثا: القابلية للتلف:

إن بعض المنتجات تكون حساسة لظروف الطقس والنقل والخزن وبالتالي فإنها تتعرض للتلف السريع (مثل المنتجات الزراعية، منتجات الألبان، اللحوم ... الخ). الأمر الذي يتطلب اختيار مسالك توزيعية قصيرة لغرض توصيلها إلى المستهلك النهائي، وهذا يعني وجود وسطاء يتم اختيارهم وفقا لشروط محددة للخزن مثلا. أما إذا كانت طبيعة المنتج غير قابلة للتلف فإن مسالك التوزيع تصبح متنوعة وتأخذ أشكالا مختلفة يسمح للشركة المنتجة أن تكون أكثر مرونة في اختيار وسطائها².

رابعا: الطبيعة الفنية للمنتج:

إن المنتجات الصناعية ذات الخواص الفنية والتكنولوجية الخاصة فإنها على الأكثر تأخذ مسالك توزيعية مباشرة إلى المستخدم الصناعي على الأكثر، بينما يكون الوضع مختلفا فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية، فمثلا السلع سهلة المنال كالمواد الغذائية توزع بصورة مباشرة بينما سلع التسوق مثل الأجهزة الكهربائية قد تأخذ أكثر من مسلك توزيعي منها ما يكون مباشرا ومنها خلال حلقات التوزيع (غير المباشر) القصيرة³.

خامسا: مدى سعة خط الإنتاج:

كلما اتسع خط المنتجات كلما استطاع المنتج البيع مباشرة إلى تاجر التجزئة أما إذا كان ينتج نوع واحد من السلع فإن الصفقة ستكون قليلة إضافة إلى أن تاجر التجزئة يفضل الشراء من مصدر يجهزه بمجموعة كبيرة من السلع وعليه سيفضل التعامل مع تجار الجملة⁴.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 268.

³ نفس المرجع السابق، ص 269.

⁴ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

سادسا: المنتجات حسب الطلب:

كلما كان هناك توجه من المستهلك / المشتري للحصول على منتجات خاصة حسب الطلب فإن هذا سيؤدي إلى أن يتصل المستهلك / المشتري بالمنتج وبالتالي يتم استخدام قناة توزيعية مباشرة أما إذا كانت المنتجات النمطية (Standardized) فيتم استخدام قنوات غير مباشرة¹.

سابعا: دورة حياة المنتج:

كما تطرقنا سابقا فإن هناك علاقة قوية بين دورة حياة المنتج والإستراتيجية التوزيعية المتبعة في المؤسسة فيتأثر قرار اختيار القنوات التوزيعية ويختلف باختلاف مراحل حياة المنتج، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-01) : تأثير دورة حياة المنتج على الإستراتيجية التوزيعية

مراحل دورة حياة المنتج	الظهور	النمو	النضوج	الانحدار (التدهور)
إستراتيجية التوزيع	اختياري بسبب بنائه البطيء	مكثف، استخدام خصومات تجارية صغيرة	مكثف، مخططات تجارية مكثفة للحفاظ على المكانة	اختياري وزوال القنوات التوزيعية غير المربحة

المصدر: هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 304.

يوضح الجدول كيف يمكن تكييف إستراتيجية التوزيع مع دورة حياة المنتج وعدد القنوات التوزيعية اللازمة لكل مرحلة منها. ففي مرحلة الظهور تعتمد المؤسسة على التوزيع الاختياري عادة ما يكون المنتج غير معروف يصعب تسويقه وقد لا يقبل به كل الموزعون، ثم في مرحلة النمو تكثف المؤسسة توزيعها من أجل زيادة الأرباح وجعل المنتج متاحا في السوق وبالوصول إلى مرحلة النضج تحاول المؤسسة إبقاء التوزيع مكثفا قدر الإمكان وأطول مدة ممكنة للمحافظة على مكانة منتجها. وعند بلوغ مرحلة الانحدار يكون عليها تقليل كثافة توزيعها وبالتالي التخلي عن القنوات غير المربحة لتعود إلى التوزيع الانتقائي مرة أخرى.

نستنتج أنه على المؤسسة قبل اتخاذ قرار القنوات التي ستعتمد عليها لتوزيع منتجاتها تحليل لمجموعة من

¹ زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 318.

العوامل المتعلقة بالمؤسسة نفسها، إمكانياتها البشرية والمادية، خبرتها، مزيجها التسويقي الذي يعتبر المحرك للعملية التنفيذية وشكل تنفيذي للأهداف التسويقية، ولعل من أهم هذه العناصر المنتج الذي يكون لسماته وخصائصه تأثير مباشر خاصة على طول القناة والوظائف التي تحتاج إلى أن يقوم بها الوسطاء.

المطلب الثاني: العوامل المتعلقة بالسوق والبيئة.

على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والعوامل الخارجية التي قد تؤثر بشكل مباشر على قرار اختيار قنوات التوزيع خاصة تلك المتعلقة بالسوق وخصائصه، والمستهلكين المحتملين لمنتجاتها (تفضيلاتهم ورغباتهم)، إضافة إلى العوامل البيئية ومدى تأثيرها على هذا القرار، وهذا ما سيشكل محتوى هذا المطلب.

الفرع الأول: العوامل المتعلقة بالسوق المستهدف:

هناك مجموعة من الاعتبارات المتعلقة بالسوق المستهدف والمستهلكين المحتملين والتي يجب مراعاتها في اختيار قنوات التوزيع، ونذكر منها:

أولاً: نوع السوق:

وما إذا كان سوق المستهلك النهائي أم المشتري الصناعي إذ يختلف السلوك الشرائي الخاص بكل منهما مما يؤدي إلى اختلاف طرق التوزيع المناسبة لكل منهما فيناسب التوزيع غير المباشر للمستهلك النهائي والتوزيع المباشر سوق المشتري الصناعي¹.

ثانياً: حجم السوق:

عندما تكون سوق سلعة ما كبيرة وواسعة كما هو الحال بالنسبة للسلع الاستهلاكية، فإن أكثر ما يناسبها الطريق الطويل لأن مهمة إيصال السلعة إلى السوق الواسعة الكبيرة تكون مسؤولية متاجر التجزئة على مختلف أنواعها.

أما إذا كانت سوق السلعة صغيرة ومحدودة لدرجة يمكن بيعها بالاتصال بالمستهلكين أو المستعملين الصناعيين كما هو الحال بالنسبة لبعض السلع الصناعية فإن اختيار الطريق القصير يكون الأفضل².

ثالثاً: التركيز الجغرافي للسوق:

في حالة تركز السكان في مناطق إنتاج السلعة فإن البيع المباشر يكون أكثر جدوى ويضمن الكفاءة التسويقية، ففي مصانع الغزل والنسيج في مدينة شانغهاي الصينية يكون تعامل المنتجين مع المستهلكين بالمباشر،

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات) - النظرية والتطبيق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، 2002، ص 25.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

ذلك أن مصانع النسيج في هذه المدينة تقع في قلب التواجد السكاني، ويجد المستهلك سهولة أكبر في هذا النوع من التعامل، علاوة على الوفرة المالية التي يحققها المنتجون والمستهلكون على حد سواء¹. أما تناثر المستهلكين في مناطق مختلفة تجعل المنتج عاجزا عن الاتصال المباشر بالعملاء نظرا لكثرة مصاريف البيع التي تضطره إلى سلوك طريق توزيعي أطول وأكفأ².

رابعا: حجم الطلبية:

حيث يلاحظ أن زيادة حجم الطلبية من قبل تجار التجزئة قد تدفع المنتج إلى التعامل معهم مباشرة، أما إذا كان حجم الطلبية لهؤلاء التجار صغيرا فإن المنتج يفضل التعامل مع تجار الجملة³.

خامسا: تفصيل المستهلك وسلوكه الشرائي:

تتأثر عملية اختيار القناة التوزيعية بعادات المستهلك / المشتري الصناعي الشرائية فبعض المستهلكين يرغبون بزيارة تجار التجزئة للشراء لمقارنة السلع والتعرف على الأنواع المختلفة الموجودة لديهم والبعض الآخر يفضل الشراء من تاجر الجملة أو من مندوب الشركة، فهذه العوامل تحدد اختيار الوسيلة المناسبة للوصول إلى السوق المستهدف⁴.

سادسا: وقت الانتظار الذي يتحمله المستهلك:

فالمستهلك بالعادة لا يستطيع الانتظار ولهذا يجب على المنتج أن يختار قنوات توزيعية توصل السلعة بسرعة فائقة أما إذا كان المستهلك (المشتري الصناعي) على استعداد لانتظار المنتج كما هو الحال بالنسبة للسلع الخاصة / السلع التسويقية فإن المنتج قد يبيع مباشرة⁵.

الفرع الثاني: العوامل المتعلقة بالبيئة:

كما هو معروف فإن للبيئة الخارجية التي يتعامل من خلالها المنتجون تأثير على قرار اختيار القنوات التوزيعية، ومن أهم متغيرات هذه البيئة نذكر:

¹ بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2006، ص 212.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

³ محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 185.

⁴ زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

⁵ نظام موسى سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 128.

أولاً: العوامل الاقتصادية:

إن اقتصاد أي بلد قد يمر بمراحل متعددة من الدورة الاقتصادية، ففي حالة الركود مثلاً يرغب المنتجون باختيار قنوات توزيعية قصيرة وغير مكلفة وبأقل خدمات ممكنة لتخفيض سعر المنتج على المستهلك أما إذا كان الوضع الاقتصادي في حالة انتعاش فإن هذا سيؤدي إلى اختيار قناة توزيعية تقدم أفضل الخدمات وبالتالي المستهلك لن يكون لديه حساسية نحو السعر¹. ففي وجود انتعاش اقتصادي سيساعد المؤسسات على استخدام قنوات توزيع تتوفر على عدد كبير من الوسطاء حتى تتمكن من توفير المنتجات لأغلب الزبائن.

ثانياً: العوامل الديمغرافية والاجتماعية:

إن زيادة عدد السكان وزيادة الدخل تتطلبان توفير عدد كاف من الوسطاء في قنوات التوزيع حتى تتمكن الشركات من إيصال منتجاتها إلى الزبائن في أماكن مختلفة. أما تدني عدد السكان فهذا يتطلب استخدام قنوات قصيرة و مباشرة. كذلك فإن للظروف الاجتماعية تأثير كبير على قرار اختيار قنوات التوزيع فعلى سبيل المثال فإن ازدياد فرص العمل للزوجة جعلت الأسرة تركز على أيام محدودة في الأسبوع أو أوقات قليلة في اليوم للشراء والتسوق. وهذا ما يجعل بعض المحلات وخاصة محلات السوبر ماركت تمدد ساعات عملها اليومية، أو تزيد من إمكانية تقديم خدماتها في عطلة نهاية الأسبوع من أجل تلبية رغبات الأسرة في الشراء...² ولهذا نجد أن مدير التسويق في المؤسسة يضع نصب

عينه اعتبارات كهذه وبالتالي سيختار تلك القنوات التي تفي بمثل تلك الحاجات.

ثالثاً: العوامل التكنولوجية:

إن التكنولوجيا تعد أكثر المتغيرات تأثيراً في التطور والتجديد حيث يلاحظ أن تجار الجملة والتجزئة بدؤوا استخدام الحاسبات الإلكترونية ذات التأثير الكبير على تطوير العمليات ودقتها، كذلك فإن اختراع الطائرات السريعة قد سهل من عملية الحصول على السلع بأسرع وقت ممكن، مما يقلل من تكاليف التخزين... الخ. من ناحية أخرى فإن التطورات التكنولوجية مثلاً في مجال البنوك مكنت من استخدام الماكينات الآلية في توزيع الخدمات البنكية³. ولذلك وجب عدم إغفال المتغيرات والتطورات التكنولوجية بل يجب أن تولى أهمية كبيرة عند اتخاذ قرار تصميم القنوات التوزيعية.

¹ زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 317.

² ناجي معلا و ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 266.

³ محمود فريد ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 318.

رابعاً: العوامل التنافسية:

يتأثر تصميم قنوات التوزيع أيضاً بدرجة استخدام المنافسين للأنواع المختلفة من القنوات، ففي بعض الصناعات يهدف المنتج إلى أن تتنافس منتجاته مع منتجات المنافسين في نفس المنفذ. فمنتجات الأغذية المحفوظة عادة ما يرغبون في عرض أصنافهم في مواجهة الأصناف المنافسة وهذا يعني استخدام نفس الوسيط، وفي بعض الصناعات الأخرى فإن المنافسين يستخدمون عدداً كبيراً من الموزعين لتصريف منتجاتهم وقد تضطر عدة شركات إلى إتباع مثل هذه الطريقة وقد تحدد منافذ التسويق التي يستخدمها المنافسون أحياناً ما يرغب المنتج في تجنبه وليس ما يرغب في محاكاته، فقد تلجأ بعض شركات مستحضرات التجميل إلى عدم التنافس من خلال منافذ التوزيع وتستعيز عن ذلك بأسلوب البيع من الباب للباب¹. وعلى العموم فعلى المؤسسة معرفة ما يتبعه المنافسون من استراتيجيات توزيعية وعليهم إما محاكاتها أو التفوق عليها.

خامساً: العوامل القانونية:

تؤثر النواحي القانونية أيضاً على تصميم منافذ التسويق وذلك من خلال التشريعات والقدرات الإدارية والحكومية، فعلى سبيل المثال قد تمنع الدولة قيام بعض الاتفاقات بين منافذ التسويق التي من شأنها خلق حالة من الاحتكار².

تبين لنا أن قرار اختيار قنوات التوزيع يخضع لعدة قيود متعلقة بنوع السوق المستهدف حجمه، تفضيلات ورغبات المستهلكين المشكلين له، وأي تقصير في تحليل هذه المتغيرات قد يكون له أثر سلبي على فعالية هذه القنوات التوزيعية. كما وأن البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية والقانونية تؤثر بشكل أو بآخر على تشكيل هذه القنوات وأدائها، مما يلزم على المؤسسة أن تكون يقظة على الدوام وترصد التغيرات الحاصلة في بيئتها والعمل على التكيف معها.

¹ طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، النسر الذهبي للطباعة، مصر، 2004، ص 357.

² نفس المرجع السابق، ص 359.

المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالوسطاء.

إذا فرغنا من دراسة العوامل السابقة المؤثرة على قرار اختيار قنوات التوزيع، وقررنا اختيار قناة ما ينبغي الآن اختيار الموزع "الوسيط" الذي سيملاً المركز في هذه القناة، وهناك عدة اعتبارات تتعلق بالوسطاء والتي يتم من خلالها المفاضلة في اختيار من هم الأنسب وأكثر ملائمة لأهداف المؤسسة.

الفرع الأول: مدى جاهزية الوسطاء للانتساب للقناة التوزيعية

أولاً: الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء:

إن مستوى الخدمات التي يقدمها الوسطاء لخدمة سياسات الشركة المنتجة تلعب دوراً هاماً في اختيار قناة التوزيع. فكلما ساهم الوسيط في تقديم مستوى عالٍ من الخدمات فإن الشركة المنتجة تميل إلى اختياره وسيطا لتوزيع منتجاتها والعكس صحيح¹. ولكن على شرط أن لا تكون هذه الخدمات على حساب المنتج وسعره النهائي الذي يكون له أثر كبير في تقبله من طرف المستهلكين المحتملين.

ثانياً: مدى توفر الوسطاء المرغوب فيهم:

إن بعض الوسطاء يضعون شروطاً قاسية للتعامل مع المنتجين بحكم مكانتهم الراقية في السوق أو التزاماتهم الكثيرة، وفي الغالب فإن الوسطاء البارعين قلة وقسم منهم له ولاء لمشروع أو مشروعات محددة وهم في هذه الحالة لا يرغبون التعامل مع منتجين جدد منافسين². لذا على المؤسسة في حالة عدم الحصول على موزع جيد القيام بمجهود أكبر والبحث عن طرق توزيعية أخرى كالاعتماد مثلاً على القناة التوزيعية المباشرة وتوزيع منتجاتها بنفسها.

ثالثاً: سمعة الوسيط:

كلما كان الموزع قويا وذو سمعة جيدة في السوق فإن المنتج يرغب في اختياره لتوزيع منتجاته بينما إذا كان ضعيف في السوق وسمعته سيئة فإن ذلك يجعل المنتج يتعد عنه ولا يختاره³.

في بعض الأحيان نجد أن حرية المنتجين في اختيار قناة تسويق مقيدة وذلك لأنهم يتبعون سياسات تسويقية ليست مقبولة لدى بعض الوسطاء فبعض تجار التجزئة أو الجملة على سبيل المثال، يهتمون في التعامل مع منتجات خط معين إذا ضمنوا أن هذه المنتجات لن تكون معروضة لعدة مؤسسات منافسة لهم - على نفس

¹ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق، مرجع سبق ذكره، ص 270.

² بشير العلق وقحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

³ زكريا عزام وآخرون، الأسس العلمية للتسويق، مرجع سبق ذكره، ص 316.

مستوى التوزيع – ضمن المنطقة الجغرافية الموجودين فيها¹. كما أنه قد لا يقبل بعض الوسطاء سياسات إعادة السلع أو عدم منح الائتمان اللازم في هذه الحالة يكون للمنتجين مجال ضيق في اختيار قنوات التوزيع، وعليهم الوصول إلى نوع من التراضي مع الوسطاء من أجل ضمان خدماتهم خاصة إذا كانوا ذوي مراكز قوة ومكانة في السوق.

رابعاً: الربحية المتوقعة من كل قناة:

و المرتبطة بحجم المبيعات المتوقعة لكل قناة توزيعية فكل منظمة تبحث عن القناة التوزيعية التي يكون حجم مبيعاتها مرتفعاً وبالتالي فإنها تتوقع أن تعطى هذه القناة احتمالات مرتفعة لمبيعات منتجاتها. كما يرتبط ذلك بالتكلفة المتوقعة لكل قناة فيلعب عامل الكلفة دوراً مهماً في اختيار قنوات التوزيع البديلة فالقناة التي تحقق كلفة أقل (ليس على حساب خدمة المنتج أو الخدمات المقدمة) تكون هي القناة المختارة، والعكس بالنسبة للقنوات ذات التكاليف العالية فإن اختيارها قد يكون في الحالات القصوى وفي حالة عدم وجود بديل مناسب لذلك².

الفرع الثاني: المنافسة بين القنوات الموجودة:

يمكن للمنافسة أن تأخذ عدة أشكال أهمها³:

- منافسة أفقية بين أعضاء القناة والموجودين عند نفس المستوى، فتجار التجزئة مثلاً، يتنافس كل منهم مع الآخر، وتجار الجملة يتنافسون فيما بينهم.
- منافسة عمودية بين أعضاء القناة والموجودين في مستويات مختلفة داخل القناة. فهناك منافسة بين تجار التجزئة وتجار الجملة.
- منافسة بين القنوات، فقناة التوزيع المكونة من منتج وتجار تجزئة قد تتنافس مع قناة أخرى مكونة من منتج وتجار جملة، وتجار تجزئة.

وقد تؤدي هذه المنافسة إلى اتخاذ قرارات تتعلق بعملية تغيير شكل قناة التوزيع أو تغيير عدد من الوسطاء داخل هذه القناة، أما إذا كانت هذه الأخيرة تمارس نشاطها ولديها قنوات سابقة لا يجب إغفال تحليل مدى تأثيرها وتأثرها بالقنوات الجديدة المضافة (منتج جديد مثلاً)، وذلك لاحتمال ظهور صراعات نتيجة لتعارض المصالح بين الأعضاء وستتطرق لذلك لاحقاً في الفصل القادم.

ويتضح لنا مما سبق أن الوسطاء والممثلون في بحثنا هذا بتجار الجملة يختلفون في قدراتهم على أداء بعض

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

² حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق، مرجع سبق ذكره، ص 270.

³ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الوظائف فمنهم من يقدم خدمات كاملة و آخرون ذوو خدمات محدودة وكلما كان مستوى الخدمات عال ازداد احتمال الاعتماد على التاجر و بالمقابل ، وفي ذات الوقت فإنهم يختلفون في مطالبهم وكذا مواقفهم من المنتجين فبعضهم أقوىاء و ذوو سمعة جيدة في السوق و قد يضعون شروطا قاسية للتعامل مع المنتجين وعلى هؤلاء الوصول إلى نوع من التراضي معهم من أجل ضمان خدماتهم خاصة إذا كانوا ذوي مراكز قوة ومكانة في السوق ، كما أن حجم مبيعات كل واحد والتكلفة المترتبة عن التعامل معه، إضافة إلى الاختلافات السلوكية نتيجة لتعارض المصالح بين الأعضاء يؤثر على التصميم الجيد للقنوات التوزيعية، ولهذا فإن كل هذه الاعتبارات تعد ذات أهمية عند اتخاذ قرار اختيار أعضاء القنوات التوزيعية التي تستعملها المؤسسة المنتجة.

ونخلص القول من مجمل هذه العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في قرار اختيار قنوات التوزيع، و أن هذا القرار لا يرتبط بجانب واحد بل يجب اعتبارها مجموعة متكاملة والتعامل معها على هذا الأساس وليس كل عامل على حدا. فعملية التوزيع لا تنحصر في داخل المؤسسة ولا في التعامل مع طرف معين كالوسطاء، بل تعني تعامل متعدد الأطراف يستلزم على المؤسسة دراسة هذه العوامل بشكل دقيق لتحقيق النجاح لأهدافها.

المبحث الثالث: قرارات تصميم قنوات التوزيع.

بعد الاختيار السليم لإستراتيجية التوزيع التي ستعتمدها المؤسسة المنتجة وبعد التحليل الدقيق لكل العوامل التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على القنوات التوزيعية، سنخصص هذا المبحث لكيفية تصميم قنوات التوزيع، حيث نعرض خطوات أو مراحل التصميم ابتداء من تحديد حاجات المستهلك من هذه القنوات وأهداف التوزيع، ثم تحديد بدائل قنوات التوزيع بما تشمل من تحديد نوع وعدد الموزعين حتى تحديد مسؤوليات أعضاء القناة، وصولاً إلى معايير تقييم بدائل قنوات التوزيع المتمثلة في المعايير الاقتصادية والسيطرة والتكيف.

المطلب الأول: تحليل حاجات المستهلكين من زاوية أهداف القناة التوزيعية.

إن نقطة البداية في تصميم قنوات التوزيع المترجمة للإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة المنتجة هي تحليل احتياجات المستهلكين المشكلين للسوق المستهدف، وتلي هذه الخطوة التحديد الدقيق لأهداف القنوات لمقابلة هذه الاحتياجات بشكل فعال.

الفرع الأول: تحليل حاجات المستهلكين:

تعتبر قنوات التوزيع جزء من شبكة عمل متكامل تهدف إلى توصيل القيمة للمستهلك. ويساهم كل عضو من أعضاء القناة في إضافة جزء من القيمة الكلية التي يتم تقديمها للمستهلك، وبالتالي يبدأ العمل المتعلق بتصميم قناة التوزيع بتحديد ما يحتاجه المستهلكون المستهدفون¹ من هذه القناة، ويمكن تحديد تلك الحاجات من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة مثل:

- * هل يحتاج المستهلكون أن يقوموا بالشراء في الأماكن القريبة لهم أم أنهم على استعداد لقطع مسافات طويلة للحصول على المنتج من المراكز الرئيسية التي يباع فيها؟
- * هل يفضل هؤلاء المستهلكون الشراء بصورة شخصية من رجال البيع؟ أم يفضلون الشراء عبر التلفون؟ أو من خلال البريد؟ أو عبر الانترنت؟
- * هل يرغب المستهلكون في توفير تشكيلة واسعة من المنتجات في متجر البيع أم يفضلون التعامل مع المتاجر المتخصصة في أنواع محددة من المنتجات؟
- * هل يهتم المستهلكون بالحصول على خدمات إضافية عند الشراء (مثل التوصيل والائتمان، والصيانة والإصلاح) أم أنهم على استعداد لطلب هذه الخدمات من أماكن أخرى². فكلما كان التسليم أسرع، وكلما ازداد

¹ محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص382.

² عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 443.

حجم التشكيلات المقدمة وكلما قدمت خدمات إضافية كلما ازداد مستوى خدمة القناة وقد لا يمكن تقديم التسليم الأسرع، والتشكيلات الأكبر ومعظم الخدمات، أولاً يكون عملياً. ويمكن ألا يكون لدى الشركة وأعضاء قنواتها الموارد اللازمة لتقديم كل الخدمات المرغوب فيها، كما أن تقديم

مستويات أعلى من الخدمة ينتج عنه تكاليف أعلى للقناة وأسعار أعلى للمستهلكين ويجب أن توازن الشركة بين احتياجات المستهلك وليس فقط مقابل جدوى وتكاليف تلبية هذه الاحتياجات، وإنما مقابل تفضيل المستهلك للسعر أيضاً ويظهر نجاح تجارة تجزئة التخفيضات أن العملاء عادة ما يقبلوا مستويات خدمة أقل وأسعار أقل¹.

الفرع الثاني: تحديد أهداف قناة التوزيع:

يلبي التحليل الدقيق لاحتياجات المستهلكين تحديد الأهداف الدقيقة المتبعة في إستراتيجية التوزيع لمقابلة حاجات السوق المستهدف حيث تحدد الشركات أهداف قنوات تسويقها بالنسبة إلى مستويات خدمة العميل المستهدف، وعادة يمكن للشركة أن تعرف عدة قطاعات تريد مستويات مختلفة من الخدمة ويجب أن تحدد الشركة أي القطاعات ستخدمها، وأفضل قنوات تستخدمها في كل حالة، وفي كل قطاع تريد الشركة أن تدي إجمالي تكلفة القناة لتحقيق متطلبات العميل².

كما تتأثر أهداف المؤسسة في مجال التوزيع بطبيعة المؤسسة نفسها، منتجاتها، وسطائها، منافسيها وبيئتها وذلك حسب ما وضحه في المبحث السابق. وفيما يلي بعض الأمثلة عن الأهداف الممكن تحديدها لقنوات التوزيع حسب ظروف المؤسسة وحسب عناصر البرنامج التسويقي الذي ستنفذه وأهمها³:

- النمو في المبيعات عن طريق التوزيع في أسواق جديدة، داخل الدولة أو خارجها، ولكنه لم يسبق للشركة التوزيع فيها، وقد يعني الهدف التوزيع لعملاء جدد أو قطاعات سوقية معينة لم يسبق التعامل معها.
- تحسين أو الاحتفاظ بمستوى نصيب الشركة من السوق عن طريق قنوات التوزيع القائمة وقد يتطلب الاحتفاظ بمركز تنافسي معين ومنع التدهور الضغط لزيادة تدفق السلع خلال قنوات التوزيع الحالية وقد تكون مهمة صعبة، فبعض الموزعين يعمل في وضع يقرب من استغلال طاقته الكاملة وبالتالي لا يمكنه زيادة نصيبه بدون مساعدة من الشركة، والبعض الآخر قد لا تتوفر لديه الحوافز لمضاعفة جهوده نيابة عن الشركة وهذا ما ينطبق على بعض تجار الجملة، فمثل هؤلاء الموزعين يجب أن تعطى لهم المساعدة أو توفر لهم الحوافر الكافية حتى لا يعوقوا الزيادة المطلوبة في المبيعات.

¹ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب د. م. سرور علي وإبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص 700.

² نفس المرجع السابق، ص 701.

³ صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 366 و 367.

- رفع كفاءة نظام التوزيع، فنظام التوزيع عبارة عن كل معقد مترابط الأجزاء، وتدفق الأموال والمواد والأفراد والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف في خلال أجزاء ذلك النظام، و تلك التدفقات هي التي تربط أجزاء النظام، وسوف تتوقف فعالية وكفاءة القناة على الجهد المبذول لضمان استمرار هذه التدفقات وعلى النتائج التسويقية المحققة، وقد تتعلق أهداف القنوات بواحد أو أكثر من هذه التدفقات وعلى وجه الخصوص تدفق السلع والمعلومات إذ كثيرا ما تحدث الاختناقات في تدفق السلع أو في تدفق المعلومات مما يحد من فعالية الجهد التسويقي وبالتالي يصبح الهدف هو إدارة تلك الاختناقات بغية رفع كفاءة نظام التوزيع.

و يمكن إعطاء أمثلة عدة وممكنة لأهداف قنوات التوزيع التي تعد ركيزة أساسية في تصميم إستراتيجية التوزيع، إذ ينبثق شكل القناة من وظيفتها، والوظيفة تحدد بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وبالتالي فالأهداف هي التي تحدد النشاط.

و هذا ما يبين لنا أهمية تحديد الأهداف قبل الانتقال إلى أي عمل بصدد تصميم هيكل التوزيع أو رسم خطة التوزيع. ولا بد أن يقوم مدير التوزيع بتحديد أهداف قنوات التوزيع ومراجعتها بشكل مستمر لمعرفة مدى تطابقها مع أهداف التسويق نظرا للتكامل بين

عناصر المزيج التسويقي واشتراك هذا المزيج في أكثر من وظيفة مثلا أهداف الترويج وقنوات التوزيع في خلق الطلب وإثارته¹.

تبين لنا أن العمل المتعلق بتصميم قناة التوزيع يبدأ بتحديد ما يحتاجه المستهلكون المستهدفون، كما يجب أن توازن المؤسسة بين احتياجات المستهلك، جدوى وتكاليف تلبية هذه الاحتياجات، وكذا تفضيله للسعر، و تكمن ثاني خطوة في تحديد الأهداف الدقيقة المتبعة في إستراتيجية التوزيع لمقابلة حاجاتهم (المستهلكين). ومن الضروري أن تحدد الشركة القطاعات التي ستخدمها، وأفضل القنوات في كل قطاع.

¹ صديق محمد غففي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

المطلب الثاني: تحديد البدائل الرئيسية لقنوات التوزيع.

بعد أن تحدد المؤسسة وبشكل دقيق الأهداف التي تنتظر تحقيقها من قناة التوزيع يجب أن تحدد من بين البدائل الموجودة في السوق القنوات المتوافقة مع هذه الأهداف ويتم ذلك من خلال تحديد نوع الوسطاء الذين ترغب في التعامل معهم وكذلك العدد الذي يجب لتحقيق درجة التغطية السوقية المطلوبة، وكذلك تبيان مسؤولية كل عضو في القناة في أنشطة التوزيع.

الفرع الأول: نوع وعدد الوسطاء:

على المؤسسة حصر وتحديد أعضاء القناة المتاحين لتأدية المهام المطلوبة من القناة ووجب عليها تحديد عددهم المستخدم عند كل مستوى وذلك انطلاقاً من درجة التغطية التي تصبو إليها.

أولاً: أنواع الوسطاء:

ليس من السهل الإجابة على السؤال: ما نوع الوسطاء الواجب استخدامهم؟ فيمكن تصور مثلاً أنواع تجارة التجزئة التي يمكن لها بيع معجون الأسنان من خلال إدراك كم الاحتمالات الموجودة والخصائص المختلفة لكل وسيط محتمل، ويمكن استعراض مجموعة من البدائل المختلفة من الوسطاء الذي يمكن للمؤسسة استخدامهم والاعتماد عليهم نذكر منهم¹:

أ- القوة البيعية للشركة: وهذه القوة تكون من رجال البيع الذين تعتمد عليهم الشركة لتوزيع منتجاتها بشكل مباشر إلى المستهلكين، وهناك نوعان من القوى البيعية التي يمكن للشركة استخدامها:

□ القوى البيعية الخارجية: وهي القوى التي تعمل في المناطق والأماكن التي قامت الشركة بفتح فروع بيعية داخلها.

□ القوى البيعية الداخلية: وهي القوى التي تعمل داخل الشركة تسهم في تحقيق المبيعات أما من خلال الاتصال الشخصي بالعملاء أو من خلال التلفون أو أي وسيلة اتصال أخرى.

ب- وكلاء المنتج: وهم شركات مستقلة تقوم القوى البيعية داخلها بتوزيع وبيع مجموعة من المنتجات ذات ارتباط ببعضها البعض، تخص عدد من الشركات التي تعمل في دول أو صناعات مختلفة.

ج- الموزعون الصناعيون: وهم عبارة عن الموزعين الذين يعملون في دول أو صناعات مختلفة ويقومون بشراء المنتجات من الشركات المصنعة ثم يقومون بإعادة بيعها للمستهلكين في الأسواق المختلفة، وتقوم الشركات المنتجة بإعطائهم حق توزيع حصري وهوامش ربح جيدة، كما تسهم في تدريبهم على بيع منتجاتها بشكل مميز بالإضافة

¹ عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 446 و 447.

إلى تقديمها لبعض المساعدات الترويجية لهم لتفضيل النشاط البيعي لهم.

و بالإضافة إلى البدائل السابقة للوسائط الذين يمكن أن تعتمد الشركات المنتجة عليهم هناك أيضا تجار الجملة وتجار التجزئة، السماسرة وغيرهم ممن تطرقنا إليهم في الفصل الأول، يمكن أن يساهموا أيضا بشكل فعال في أنشطة التوزيع الخاصة بمنتجات تلك المؤسسات، والنقطة ذات الأهمية الكبرى فيما يتعلق بنوع الوسيط المعتمد عليهم لتشكيل قناة التوزيع هي تلك المتعلقة بالملكية وتعلق بما إذا كانت المؤسسة المنتجة تحتاج إلى تملك المؤسسات المسوقة لمنتجاتها بالكامل أو أجزاء منها لضمان توفير المستويات المطلوبة من الخدمة، ومن هذا المنطق فإن البدائل التي تستطيع من خلالها المؤسسة المنتجة المفاضلة بينها تتمثل فيما يلي¹:

□ الاعتماد على الوسائط المستقلين.

□ اللجوء إلى التكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة، والجدول الموالي يبين أوجه الاختلاف بين

الطريقتين كما يلي :

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

الجدول رقم(2-02): أهم الخصائص المرتبطة بكل من الاعتماد على الموزعين المستقلين والتكامل الرأسي

لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة

التكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة	الاعتماد على الموزعين المستقلين
1- تحقيق السيطرة والرقابة على المنشأة من خلال التخطيط ورصد التصرفات.	1- أكثر صعوبة من الناحية الإدارية مقارنة بامتلاك المنتج لنظامه الخاص به بالكامل وذلك بسبب تنوع وتعارض الأهداف والتوقعات.
2- وسيلة فعالة لضمان درجة عالية من التنسيق وتكامل الجهود.	2- تقترن به مشاكل الرقابة والتنسيق.
3- غالبا ما يكون مرتفع التكلفة.	3- يسمح لكل من المنتج والوسيط بالتركيز على الأنشطة المرتبطة بمجال خبرته وبالتالي ظهور فوائد التخصص.
4- قد يؤدي إلى عدم المرونة و البيروقراطية.	4- غالبا ما تكون التكلفة الكلية للتوزيع أقل مقارنة بنظام التكامل.

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات) النظرية

والتطبيق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، الجزء الثاني، ص 121.

إذن فالتكامل الرأسي لوظائف الإنتاج والجملة والتجزئة يمنح المؤسسة مجالا أكبر للرقابة و يضمن لها درجة معتبرة من التنسيق إلا انه عادة ما يزيد من التكلفة و قد يقود إلى انخفاض أداءها عن طريق الممارسات البيروقراطية لمتخذي القرار، في حين أن كل هذه المعوقات قد يتم تخطيها باللجوء إلى تجار جملة و تجزئة مستقلين عن المؤسسة يتمتعون بخبرة و تخصص في الوظائف التي يؤديها بشكل يقلل من التكلفة و هذا ما قد يؤدي إلى صعوبة السيطرة على أعضاء القناة .وعليه فللاختيار بين الطريقتين يمكن الاسترشاد بعدد من العوامل كخصائص كل من المؤسسة، المنتجات، العمليات وكذا المتغيرات البيئية.

ثانيا: عدد الوسائط:

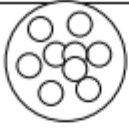
يتم اتخاذ القرار الخاص بعدد الوسطاء (سواء تجار تجزئة أو جملة أو غيرهم من الأنواع السابق ذكرها) حسب التغطية المطلوبة و المعرفة على أنها " عدد منافذ البيع المطلوب وجودها في منطقة جغرافية معينة ونوع مهامها في الوظائف التسويقية لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتبين بدرجة كافية " ¹. وهذا حسب الإستراتيجية التوزيعية المتبعة ويمكن التفرقة بين ثلاث إستراتيجيات بديلة هي:

□ إستراتيجية التوزيع المكثف: تعني إتاحة المنتجات في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع.

□ إستراتيجية التوزيع الانتقائي: أي وجود المنتجات في عدد من محدود ومنتقى من نقاط البيع في منطقة جغرافية معينة.

□ إستراتيجية التوزيع الحصري: يكون المنتج متاحا في نقطة بيع واحدة في منطقة معينة، وقد تطرقنا إلى هذه الاستراتيجيات في المبحث الأول بشيء من التفصيل، وللتذكير فإن الجدول التالي سيقدم بشكل مختصر مقارنة لأهم أوجه الاختلاف بينها.

الجدول رقم (2-03) : مقارنة لأهم أوجه الاختلاف بين درجات التغطية

EXCLUSIVE	SELECTIVE	INTENSIVE	استراتيجية التوزيع
الوحيد 	الانتقائي 	الشامل 	
وحيد	محدودة	أعلى تغطية	التغطية
شخص واحد في منطقة جغرافية واحدة	عدد محدود من الأشخاص في منطقة جغرافية واحدة	توجد المنتجات في كل مكان.	عدد المنافذ
الساعات الفاخرة أقصى درجة سيطرة من قبل المؤسسات المنتجة.	الأدوات الكهربائية المنزلية قدر محدود من السيطرة من قبل المؤسسات المنتجة	المياه الغازية قليلة من قبل المؤسسات المنتجة	السلع المناسبة للسيطرة

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الملاحظ أن اختيار التوزيع المكثف عادة ما يصاحبه فقدان المؤسسة المنتجة للسيطرة و الرقابة على قنواتها التوزيعية ومن ناحية أخرى فإن التوزيع الوحيد (الحصري) يضمن رقابة أكبر من خلال تحديد الأدوار بشكل دقيق خاضع لاتفاقية مبرمة بين المؤسسة المنتجة وموزعيها توضع فيها الحقوق والالتزامات للطرفين مع التضحية بتغطية السوق، لذا فإن المؤسسات غالباً ما تعتمد على التوزيع الانتقائي لأنه يعطي تغطية مقبولة ويمكن للمؤسسة الرقابة ولو بشكل محدود على قنواتها التوزيعية.

و إذا تقرر في الخطوات السابقة التعامل مع تجار الجملة فإنه يلزم تحديد عدد متاجر الجملة وهذا يتوقف على عدة متغيرات مثل:¹

- عدد متاجر التجزئة التي سوف تقدم المنتج موضوع الدراسة.
- المنطقة التي سوف تغطيها منتجاتنا/ أو السوق الذي سوف نتعامل معه.
- قدرة متاجر الجملة وإمكاناتها على التوزيع و الانتشار. ويمكن إيجاد العدد المناسب لتجار الجملة كما يلي:²

عدد تجار التجزئة

$$\frac{\text{العدد المناسب لتجار الجملة}}{\text{العدد المتوسط الذي يمكن لتاجر الجملة اقتصاديا التعامل معه}} =$$

مع

و لكن على المؤسسة المنتجة أن تكون مرنة في هذا التحديد حسب الظروف فقد تضطر إلى تخفيض عدد تجار الجملة لتحقيق كل منهم حجم مريح، بما معناه أنه يجب التوفيق بين وجهة نظر المؤسسة المنتجة وحاجات تجار الجملة.

الفرع الثاني: تحديد مسؤوليات أعضاء قنوات التوزيع:

يجب على المنتج أن يحدد الشروط والمسؤوليات التي يتحملها كل عضو في القناة ولا تخرج هذه المسؤوليات عن الاتفاقات التي تتم بين المؤسسة المنتجة وسلسلة الوسطاء الذين يوافقون على شروط التعامل معها وتشمل هذه الموافقة على ما يلي:

¹ أحمد جبر، إدارة التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات - التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 240.

² نفس المرجع السابق، ص 245.

أولاً: سياسات التسعير:

تعتبر هذه السياسة من أهم الموضوعات التي يجب الاتفاق عليها فعلى المنتج أن يحدد في العادة السعر النهائي للسلعة ويعطي الموزع خصم، وقد يترك المنتج للموزع حرية تحديد السعر النهائي للسلعة، وفي كل الأحوال فان هذه السياسة تحدد بالاتفاق مع المنتج نظراً لأهمية عنصر السعر لكل منهما¹.

ثانياً: شروط البيع والدفع:

يقوم المنتج بتحديد سياساته فيما يتعلق بشروط البيع مثل كميات المبيعات والخصومات التي تمنح وطريقة الدفع والائتمان في ضوء متغيرات كثيرة مثل قدرة الموزع وكفاءته، ظروف المنافسة وإمكانات المنتج نفسه². فبعض المنتجين يقدمون مزايا خاصة لأهم تجار الجملة الموزعين لمنتجاتهم كتمديد آجال التسديد و منح خصومات معتبرة لقاء الجهد المبذول و الكفاءة العالية في التوزيع.

ثالثاً: المناطق البيعية:

إذ يحدد المنتجون للوسطاء المناطق البيعية التي يحق للموزع البيع فيها ولا يجوز تجاوزها³.

رابعاً: تحديد الخدمات المتبادلة:

حيث يحدد المنتجين الشروط التعامل بين الطرفين ، ففي حالة منح الامتياز مثلاً قامت مكدونالدز بمنح الامتياز بمعنى ترويج، نظام حفظ السجلات، تدريب الموظفين، ومساعدات إدارية وتقنية بالمقابل قدم ممنوح الامتياز خدمة متميزة للمستهلك، المحافظة على الاسم التجاري، التعاون مع مانح الامتياز بشكر تام ... الخ. و خلاصة لما تقدم على المؤسسة حصر وتحديد مختلف الوسطاء المتوفرين للقيام بالوظائف المطلوبة من أعضاء القناة ، ثم عليها تحديد عدد الوسطاء المستخدم عند كل مستوى وذلك انطلاقاً من درجة التغطية التي تصبو إليها. فمسؤولية عضو القناة التوزيعية معرفة بمنطقة عمله وفي نفس الوقت يجب تحديد نوعية وطبيعة الخدمات والواجبات المتبادلة مع الأطراف الأخرى المشكلة للقناة تحديداً دقيقاً، الأمر الذي سينعكس أكيد على كل من المؤسسة المنتجة وأعضاء القناة بشكل كفؤ وفعال يخدم الجميع على حد السواء.

¹ احمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 246.

² احمد جبر، مرجع سبق ذكره ، ص 241.

³ زكرياء عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321.

المطلب الثالث: تقييم بدائل قنوات التوزيع المتاحة.

بعد قيام المؤسسة بتحديد عدد من بدائل قنوات التوزيع السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن أن تتوصل هذه المؤسسة إلى اختيار رشيد للوسطاء المراد استخدامهم؟ حيث يعتبر اختيار الشريك هو المحك الأخير للنجاح أو فشل توزيع المنتجات فكل الخطوات السابقة تصبح عديمة الجدوى، إذا لم تتوفر الأطراف المناسبة التي تستطيع تنفيذها، وإذا أرادت المؤسسة اختيار البديل الذي يحقق أهدافها بشكل أفضل يجب تقييم كل بديل مقابل معايير اقتصادية، سيطرة وتكيف.

الفرع الأول: المعيار الاقتصادي

إن كل قناة توزيعية يمكن أن تحقق مستوى معين من المبيعات والتكاليف، في هذه الحالة يقوم المنتج بمفاضلة بين البيع من خلال رجال بيع تابعين له أو من خلال الاعتماد على شبكة من الوسطاء إلا أن المنتج يفضل دائما الوسيط الذي تكون مؤشرات مبيعاته عالية نتيجة لإقبال المستهلكين عليه ويفضلونه بسبب طريقة تعامله، عرضه للمنتجات، تعامله مع تشكيلة واسعة من المنتجات العائدة لعدد من المنتجين، أو بسبب علاقاته الطيبة والواسعة في الأسواق والتوسع من علاقة رجال التابعين للمنتج¹، وضمن هذا الاتجاه فهناك طريقتين للمفاضلة بين بدائل قنوات التوزيع:

أولا: نقطة التعادل:

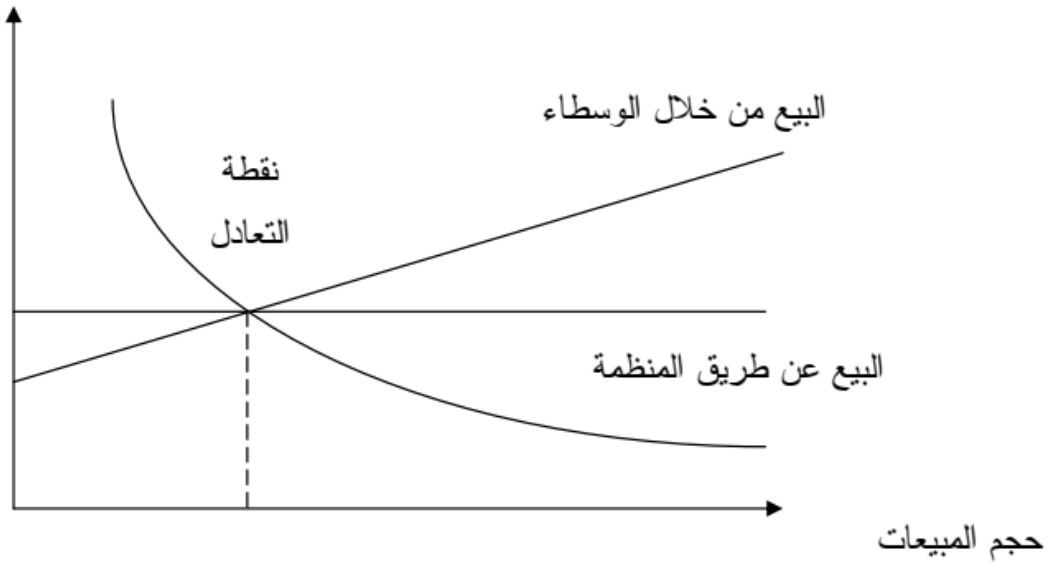
وهي عملية تقدير كلفة المبيعات من كل قناة، ثم إيجاد نقطة التعادل أي عندما يتحقق حجم المبيعات الذي تتساوى عنده تكاليف لكلا القنوات ومن تلك النقطة يمكن اختيار القناة الأفضل².
والشكل التالي يوضح مثال عن مقارنة بين قناتين مختلفتين الأولى تعتمد فيها المؤسسة على إمكانياتها الخاصة في التوزيع، والثانية تلجأ إلى البيع من خلال الوسطاء كمايلي:

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 396.

² هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الشكل رقم (2-03) : نقطة التعادل للمفاضلة بين قنوات التوزيع

تكاليف التوزيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 396 .

الملاحظ في هذه الحالة أن تكلفة استخدام الوسطاء تكون أقل من بناء وتدريب رجال البيع التابعين للمؤسسة المنتجة لكن تكلفة الوسطاء ترتفع بزيادة حجم المبيعات (علاقة طردية)، وهذا ناتج عن ارتفاع نسب العمولات التي يتقاضاها هؤلاء كلما زاد مستوى المبيعات، ولذلك فيفضل الاعتماد على الوسطاء في بيع كمية المنتجات التي تقل عن نقطة التعادل وما زاد عن ذلك الحجم فيستخدم فيه رجال البيع لدى المؤسسة.

ثانيا: طريقة العائد على الاستثمار:

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في المفاضلة بين قنوات التوزيع التي ترغب المؤسسة اعتمادها استنادا لما تحققه من عائد على الاستثمار، وتتم هذه الطريقة وفق المعادلة التالية¹:

$$Ri = \frac{Si - Ci}{Ci}$$

حيث أن:

Ri: العائد على الاستثمار المرتبط بالقناة.

Si: المبيعات المتوقعة للقناة.

Ci: الكلفة المتوقعة للقناة.

وعليه تختار المؤسسة القناة التي تحقق لها أكبر عائد على الاستثمار.

وعليه فإن القناة الأفضل حسب المعيار الاقتصادي ليست تلك التي تحقق أكبر مبيعات أو تلك الأقل

تكلفة ولكن القناة الأفضل هي التي تحقق لها ربحية، وعلى الرغم من أن التحليل يبدأ بتقدير المبيعات التي يمكن

لكل نظام تحقيقها إلا أن الفيصل يكون في العادة لتقديرات الأرباح التي يمكن أن يقدمها كل نظام في العادة².

فإذا كانت المؤسسة بصدد اختيار تجار الجملة فإن أول ما قد يتبادر إلى الذهن هو المبيعات التي يمكن هؤلاء

تحقيقها لكن محاولة معرفة ربحية كل واحد تعد من أصعب الأمور خاصة للتكنم الشديد حول هذا النوع من

المعلومات خوفا من المنافسة و غيرها من الأسباب فقد تكتفي المؤسسة برقم تقريبي للمبيعات التي يمكن أن يحققها

تاجر الجملة.

الفرع الثاني: معيار السيطرة:

إن عملية المفاضلة تأخذ بنظر الاعتبار درجة السيطرة والتحكم التي يمكن للمنتج ممارستها على أعضاء

قنوات التوزيع، فبشكل عام يرافق عمل أعضاء القناة مشاكل بخصوص السيطرة والرقابة بسبب أن القسم الأعظم

منهم منظمات مستقلة تسعى إلى تعظيم أرباحهم وبالتالي فإنهم يهتمون بأكثر المستهلكين الذين يعتبرون الأكثر

أهمية (قيمة العميل) من خلال التشكيلة التي يقومون بشرائها بدلا من الاهتمام بتشكيلة أو منتجات منتج معين،

من ناحية أخرى قد لا يقوم عضو القناة باستخدام المواد الترويجية بشكل فعال أو التعامل بكفاءة مع التفاصيل

الفنية للمنتج³.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، التسويق، دار الحامد، الأردن، 2007 ص251 .

² احمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص246 .

³ محمود جاسم الصميدعي، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص349 .

وهناك مجموعة من الأسئلة الصعبة التي تواجه ورجل التسويق عند اختيار طريق التوزيع أهمها¹:

□ هل هناك تعارض في المصالح بين الموزعين أنفسهم وبين المنتج بحيث يصعب تحقيق الرقابة عليهم؟

□ هل هناك تجانس في المصالح بين أعضاء القناة أو في النظام الكلي للقناة فتكون الرقابة أسهل؟

□ هل التعامل مع منافذ التوزيع بطريقة معينة تحمل أي نوع من المشاكل القانونية؟.

وهناك بعض القضايا التي يمكن البحث فيها عند دراسة معيار السيطرة واستخدامه لتقييم قناة التوزيع

وأهمها²:

أ - العلاقات العمودية في القناة :مثال:

□ هل تاجر الجملة متفق مع تاجر التجزئة والمنتج؟

□ هل تاجر الجملة على علاقة سيئة مع تاجر التجزئة؟ أي طبيعة العلاقة بين أعضاء القناة على المستويات

المختلفة هل هم متفقين أم أن بينهم خلافات بسبب اختلاف مصالحهم و أهدافهم التسويقية.

ب - العلاقات الأفقية: وهي على مستوى نفسه في القناة، مثال:

□ هل هناك اتفاق بين تجار الجملة بين بعضهم بخصوص السعر الذي تباع به السلعة؟ أو حول المنطقة الجغرافية

أو أي أمور أخرى؟

□ هل هناك اتفاق بين تجار التجزئة على نفس مستوى قناة التوزيع ضد مصالح المنتج؟ أم هل هناك اختلاف بين

بعضهم حول مصالح مختلفة؟

ج - العلاقات بين القنوات المختلفة:

تبين نوع العلاقات فيها إذا كان هناك اختلاف أو اتفاق بين القنوات المختلفة التي تستخدم من قبل المنتج،

مثال ذلك كأن يعرض منتج في نوعين من متاجر التجزئة يختلفان في طريقة العمل والخدمة، احدهما يعتمد على

الأسعار المنخفضة والآخر يعتمد على الأسعار المميزة، وهذا بالتالي سيخلق مشاكل بين كلا المنفذين، لذلك كان

من الأفضل تحديد الطريق أو المنفذ الذي يحقق أهداف المنشأة ويجنب الصراع في المستقبل.

د - المشاكل القانونية:

هل هناك خلافات قانونية يمكن أن تظهر إذا تم استخدام قناة توزيعية معينة، أو هل تحتوي القناة على أي

شيء يمكن أن يعرض المنتج للمخالفة القانونية؟.

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 81 و 82.

² نفس المرجع السابق، ص 88 و 89.

و عند محاولة المؤسسة تقييم تجار الجملة من منطلق معيار السيطرة فيمكن الاعتماد على مدى تعرض أو تجانس مصالح هؤلاء معها لتحديد درجة التحكم و السيطرة التي تستطيع ممارستها ، كما ان العلاقات بين التجار بعضهم البعض و مدى اتفاقهم قد يؤثر على المنتج و تزيد من صعوبة السيطرة على القناة إضافة إلى أن اتحاد التجار مع بعضهم و توحيد قراراتهم فيما يخص التعامل مع المنتجين قد يضر بمصالح هؤلاء . فعلى المؤسسة التعامل بحذر شديد و دراسة السوق بدقة تسمح لهل بالتعامل الجيد مع الأعضاء بما يخدم أهدافها و يجنبها صراعات تؤثر على الأداء العام للقناة.

الفرع الثالث: معيار التكيف (القدرة على التكيف والتلازم):

إن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة ودائمة الحركة، والتي تتطلب التكيف المستمر مع مثل المتغيرات سواء من قبل المنظمة أو قنوات توزيع منتجاتها ولما كانت التزامات المنظمة مع القنوات التوزيعية طويلة المدى يتطلب على المنظمة أن تحافظ على المرونة عن طريق اختيار نظام توزيع معين يراعي إمكانية إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق هذا التوافق. والتكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة من أجل الاستمرار في العمل بأداء وكفاءة. إذا من الناحية الاقتصادية على المؤسسة المنتجة أن تختار البديل الأفضل من الناحية الاقتصادية (المحقق لأعلى الأرباح) وجانب التحكم على حد سواء مع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-04) : معايير اختيار قناة التوزيع



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 120.

إن الشكل يوضح الحالة المثالية التي تتطلع إليها المؤسسة إلا أن هذه المعايير قد تتعارض فالرغبة بالسيطرة والرقابة قد تجبر المؤسسة على اللجوء إلى التوزيع المباشر الذي قد يزيد من تكاليفها ولا يحقق التغطية المناسبة لذا على رجل التسويق محاولة التوفيق بين هذه المعايير قدر الإمكان.

يتضح لنا مما سبق أن المسوقين يواجهون تباين كبير وخيارات كثيرة لبدائل قنوات التوزيع الأمر الذي يجعل من تصميم نظام توزيع كفاء عملية صعبة ويشكل تحدي يواجهه المؤسسة. ولا شك أن القرار السليم في اختيار قنوات التوزيع هو ذلك البديل الذي يختار في ضوء طبيعة المنتج واستراتيجيات المؤسسة والأهداف التسويقية، ومقابلة حاجات المستهلكين في الوقت نفسه والمحقق للعوامل السابقة سواء الربحية أو توفير قدر من المتابعة والرقابة على النظام التوزيعي والمرونة التي تمكن المؤسسة من تعديل نظامها وفقا للظروف البيئية المتغيرة.

المبحث الرابع : تنفيذ تصميم القنوات التوزيعية.

بمجرد أن تقوم المؤسسة بمراجعة بدائل القنوات الرئيسية المرتبطة بقناة التوزيع التي يمكن أن تعتمد عليها، وبعد اتخاذ قرار تصميم هذه القناة، يكون عليها عندئذ أن تقوم بتنفيذ وإدارة العمل الخاص بتلك القناة، وتنطوي هذه العملية على الاختيار الفعلي للموزعين، تحفيزهم وتقييم أدائهم بصفة دورية.

المطلب الأول: الاختيار الفعلي للأعضاء داخل القناة.

إن الاختيار الفعلي للموزعين المشكلين لقناة التوزيع يتم على مراحل تبدأ بإيجاد وحصر هؤلاء الموزعين المحتملين، تحديد معايير لاختيارهم، استعمال هذه المعايير في المفاضلة بينهم، و أخيرا تشجيع وتحفيز الموزعين المختارين.

الفرع الأول: إيجاد الموزعين المرتقبين وحصرهم.

هناك العديد من الطرق و المصادر لإيجاد الموزعين المرتقبين يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

أولا: الاتصال: تقوم العديد من المؤسسات من تحديد قنوات توزيعها من محورين، الأول يتعلق بالاتصال الذي يقوم به الوسطاء (الموزعون) بالمؤسسة وتقديم استعدادهم للتعامل معها، فتقوم المؤسسة باختيار الأفضل منهم حسب المعايير التي تحددها، كما يمكن لها الاتصال مباشرة بالوسطاء ذوي الإمكانيات و السمعة الطيبة وحثهم على التعامل معها.

ثانيا: الإعلان: أو الاتصال غير المباشر عن طريق قيام المؤسسة بوضع إعلان بشروط معينة تضعها ويتم من خلالها قبول الوسطاء التي تتوفر فيهم هذه الشروط.

ثالثا: قوى البيع داخل المؤسسة: باعتبارها متواجدة في نقاط التماس داخل الأسواق فتكون لديها معلومات مهمة عن أفضل الوسطاء الذين يمكن اعتمادهم في قنوات توزيع المؤسسة.

رابعا: الزبائن: فقد تقوم المؤسسة باستطلاع آراء عن الوسطاء ذوي الإقبال العالي و درجة ثقة زبائنهم فيهم.

خامسا: مصادر متنوعة أخرى: كمنشورات المنظمات التجارية غير الحكومية، غرف التجارة، اتحادات الصناعة، المعارض، البنوك التجارية، وحاملات الإعلان وغيرها من لديهم معلومات عن الوسطاء داخل الأسواق.

الفرع الثاني: معايير اختيار قنوات التوزيع

يقول STATON أنه يجب على المنتج أن يختار كل وسيط بنفس العناية التي يبذلها عن العملاء

المحتملين لسلعته، وذلك لأن الوسطاء ليسوا إلا نوع آخر من العملاء في علاقاتهم بالمنتج¹.

لذا فإن تحديد معايير اختيارهم تعد خطوة ذات أهمية كبيرة وذات تأثير على مدى نجاح القنوات التوزيعية،

لذا فقد طور MAUSER قائمة ب 21 سؤال يجب أن يأخذها المنتج بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار النهائي وهي كالتالي²:

1. ما هي صفات الشخص الذي يتأسس مؤسسة الموزع؟ وهل المنشأة محترمة وموثوق بها من قبل المجتمع؟.
2. هل لدى المؤسسة بيع أو خطوط إنتاج متعارضة؟
3. هل لديهم الخبرة السوقية الكافية؟
4. هل لديهم التمويل المادي الكافي؟
5. هل يتمكنون من تحقيق و جني الأرباح؟
6. هل لديهم المباني و التجهيزات والإمكانات التي تمكنهم من معالجة خطر المنتجات؟
7. هل لديهم الطاقة من رجال البيع المدربين لأداء الأعمال بشكل جيد؟
8. هل لديهم سلع أخرى تتفق وفق سلعنا؟
9. هل لديهم برنامج تدريبي للبيع؟ وهل يسمحون لممولي السلعة في الاشتراك في هذا البرنامج؟
10. ما هو متوسط الخلفية الثقافية لموظفيهم؟
11. هل لديهم عقلية تسويقية؟ وهل لديهم الاهتمام والقدرة على الترويج للسلعة؟
12. هل لديهم الرغبة في تعيين موظف إداري للتركيز على الخطوط سلعنا ويتحمل مسؤوليتها؟ ومن هو الموظف

¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار الوائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص 91.

² نفس المرجع السابق، ص 92.

و ما هي مؤهلاته؟

13. هل يقومون بتغطية منطقتهم البيعية بشمولية؟
14. هل يعطون وكلاء الشراء فقط أم يخرقون هذا النطاق ليخدموا المستهلكين، المهندسين، المديرين، وفئة العاملين؟
15. هل يقبلون بحصة معينة؟ وهل يقدمون جهدا معقولا للوصول إلى هذه الحصة؟
16. هل يقبلون استخدام مواد الترويج التابعة لنا بتناسق مع نظامنا التسويقي؟
17. هل لديهم الجرأة للحصول على هوامش بيع معقولة في الأوقات الصعبة؟
18. هل لديهم موقع جيد لتقديم خدمات مستمرة للمستهلكين للاستمرار في الحصول على السمعة الجيدة؟
19. هل يتقبلون وجود مدرائنا في المؤتمرات و اللقاءات البيعية؟
20. هل يسمحون لنا بالحصول على أسماء وعناوين رجال البيع الداخليين والخارجيين التابعين لهم وذلك لإرسال المعلومات إليهم بأقصى سرعة ممكنة؟

21. إذا كان سلعتنا صغيرا، فهل لديهم الرغبة في تقديم هذه السلعة و دفعها للسوق؟

و بما أن تاجر الجملة قد يعتبر في بعض قنوات التوزيع حلقة رئيسية، فهناك جملة من المعايير يمكن

استخدامها في اختياره تتم على مستويين¹:

1- تقييم الجهود البيعية لمؤسسة الجملة:

* فاعلية وكفاءة رجال البيع لدى مؤسسة الجملة.

* هل رجال البيع يبيعون فعلا أم فقط يحصلون على وعود بيعية؟

* هل المنتج يمكنه تقديم جهود ترويجية أو تدريب لرجال البيع لمؤسسة الجملة؟

2- تقييم علاقات تاجر الجملة مع قناة تسويق هذا المنتج:

* الرغبة في المحافظة على علاقات جيدة مع المنتجين من قبل تاجر الجملة.

* درجة تعاون تاجر الجملة في حالات الترويج، التسعير، التمويل.

* درجة العلاقة بين تاجر الجملة وتجار التجزئة الذين يتعاملون معه، لعل هذه النقطة الأخيرة تكون ذات أهمية

كبيرة في اختيار تجار الجملة في السوق الدوائي فلعلاقتهم مع الصيادلة أهمية كبرى في تقييم مدى انتشارهم،

سمعتهم لدى هؤلاء، رضا هؤلاء على التعامل معهم فيكون للمنتج معلومات جد مفيدة في اختيار أفضل تجار

¹ هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 130 .

الجملة، وبشكل عام فإن تقييم علاقات تاجر الجملة مع باقي أعضاء القناة التوزيعية يكون له دور كبير في اختياره فكلما زاد تعاونه مع الأعضاء القناة زاد احتمال الاعتماد عليه، كما أن جهوده البيعية تعتبر نقطة أساسية في اختياره لأن هذه المؤسسات (في الصناعة الدوائية) تحكمهم علاقات متينة مع تجار الجملة خاصة و أن القوانين الجزائرية الحالية تجبر المنتجين على الاعتماد على تجار الجملة في التوزيع المنتجات الدوائية، فيعد تاجر الجملة بمثابة إدارة مبيعات للمؤسسة المنتجة و المسؤول عن تسويق منتجاتها.

الفرع الثالث: الاختيار الفعلي للموزعين داخل القناة.

يتم اختيار الموزعين الأنسب من بين الموزعين المرشحين الذي تم حصرهم في ضوء معايير الاختيار السابق تحديدها ، وغالبا ما يعتمد في الاختيار على عدة معايير معا أو ما يسمى بالنموذج متعدد المعايير Modèle multicritères كما يلي:

الشكل رقم (2-05) : مراحل النموذج متعدد المعايير لاختيار الموزعين



المصدر : أحمد شاکر العسكري، التوزيع - مدخل لوجستيكي دولي-، مرجع سبق ذكره، ص 114.

فمن أجل اختيار أفضل موزع مثلا نأخذ ثلاثة موزعين ونختار أربعة معايير مثلا: السمعة، درجة التعاون، مبيعات الموزع، كفاءة قوى بيع المنتج، كما يلي:

التقييم			الأهمية*	المعايير
موزع 3	موزع 2	موزع 1		
3	4	3	3	السمعة
2	4	3	2,5	درجة التعاون
3	2	4	4	المبيعات
2	1	4	3,5	كفاءة قوى البيع

الموزع 1: $46,5 = (4 \times 3, 5) + (4 \times 4) + (3 \times 2,5) + (3 \times 3)$

الموزع 2: $33,5 = (1 \times 3, 5) + (2 \times 4) + (4 \times 2,5) + (4 \times 3)$

الموزع 3: $33 = (2 \times 3, 5) + (3 \times 4) + (2 \times 2,5) + (3 \times 3)$

يمكن ملاحظة أن الموزع الأول هو الأحسن أداء حسب المعايير المعتمدة.

الفرع الرابع: تحفيز وتنمية أعضاء القناة المختارين.

بمجرد اختيار أعضاء قناة التوزيع التي سيتم الاعتماد عليهم فلا بد من إدارتهم وتحفيزهم بشكل مستمر للحصول على أفضل أداء منهم. ويرى رجال الإدارة الحديثة بأن أسلوب تحفيز وتوجيه الوسطاء يتطلب أن تعرف ماذا يريد المنتج وماذا يتوقع الموزع من المنتج¹، ويجب معرفة أثر ذلك على أهداف واستراتيجيات كل منهما وكيف يتم تحقيق إرضاء كل أعضاء النظام، فالمفهوم السليم للتحفيز يقوم على أساس أن هناك علاقة تكامل بين أجزاء النظام ولا يجب أن يقتصر اهتمام المنتج على مجرد متابعة عمليات البيع التي ينفذها الموزعون ولكن عليه أن يعمل ويتعاون معهم كشركاء في أنشطة التوزيع الخاصة به، فمعظم المؤسسات تنظر في البداية إلى وسطائها على أنهم الخط الأول من عملائها، فيجب أن لا تبيع للمستهلكين من خلال الوسطاء بل نبيع كذلك لهؤلاء، ثم تنظر إليهم على أنهم شركائها في الوصول إلى المستهلكين وهذا ما يسمى بإدارة العلاقات مع الشركاء (Partener Relationship Management (PRM وهو نظام إدارة الشركاء والمساعدة على تعيين، تدريب، تنظيم وتحفيز وتقييم العلاقات مع شركاء القناة (Kothler et Armstrong)²، وذلك من أجل تنمية وتطوير علاقات قوية وطويلة الأجل مع أعضاء قناة التوزيع المشتركين مع المؤسسة في توزيع منتجاتها، وتعتبر عملية التحفيز صعبة و تتوقف على المفاهيم والاتجاهات السائدة لدى المنتجين. لكن البداية السليمة لتحفيز أعضاء القناة هو دراسة حاجات ورغبات هؤلاء الموزعين من وجهة نظرهم وعليه فعلى المنتج التحقق من قيام المسؤولين بـ :

- مساعدة الموزعين في أوجه الأنشطة الترويجية مثل إرشادهم في تخطيط و تنفيذ الحملات الإعلانية، تنظيم المسابقات و الجوائز والهدايا للمستهلكين.
- زيارات دورية للموزعين لدراسة مشاكلهم ومساعدتهم في مواجهتها.
- إعداد برنامج لمساعدة الموزعين و هي وسيلة فعالة لتحسين العلاقات بين المؤسسة و الموزعين لأنها تساعدهم

¹ أحمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 248 .

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 148 .

على حل مشاكلهم¹، كمساعدتهم في مشاكل البيع الشخصي وذلك بتدريب رجال البيع التابعين للموزع... الخ، - عدم إتباع سياسة التحميل بمعنى فرض كميات معينة من السلعة غير الراجعة مقابل الحصول على كميات من سلعة راجعة، وبدلاً من هذا يمكن إتباع أساليب الترغيب مثل رفع هامش الربح عليها، أو إعطاء تسهيلات في الدفع².

- وتقوم المؤسسات بربط الحوافز المقدمة للوسطاء بما يقدمون من خدمات متعلقة بالتغطية الجغرافية، توفر السلعة في الأماكن المناسبة، الخدمات الفنية المقدمة، والمعلومات السوقية، فيتم الاتفاق مع الوسطاء على وضع مكافآت مبنية على أسس وشروط معينة³.

و يتضح لنا مما سبق أن أداء قناة التوزيع يعتمد على حسن اختيار الأعضاء المشكلين لها، و الذي يتم من خلال حصر هؤلاء الموزعين المحتملين، اختيار أفضلهم حسب معايير معينة و أخيراً تشجيعهم وتحفيزهم.

المطلب الثاني: تقييم أعضاء قنوات التوزيع.

إن قيام المؤسسة المنتجة باختيار الموزعين وتحفيزهم قد لا يضمن أن يكون أداء هؤلاء مطابق لما هو متوقع أن يكون عليه من وجهة نظر المؤسسة، لذا عليها القيام بفحص دوري وتقييم أداء الموزعين عن طريق مجموعة من الخطوات للوصول إلى نتائج تؤكد سلامة الأداء أو وجود انحرافات فتقوم بتصحيحها بالطرق التي تراها مناسبة.

الفرع الأول: طبيعة عملية التقييم والعوامل المؤثرة عليها.

سنبين كيف تتم مراحل عملية التقييم، و أهم العوامل المؤثرة فيها.

أولاً: مراحل عملية تقييم أعضاء القناة التوزيعية

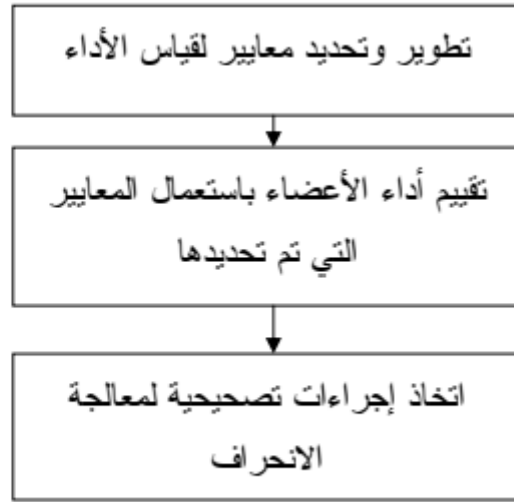
إن عملية مراجعة أداء الأعضاء داخل القناة التوزيعية تتم على شكل مراحل مبيّنة في الشكل الآتي:

¹ نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع: تطبيقات ودراسة حالة، دار العلوم، الجزائر، 2006، ص 106 .

² خليفي رزقي، إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوكونيد، مذكرة الماجستير، فرع تسويق، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2005، ص 79.

³ خليفي رزقي، إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوكونيد، مرجع سبق ذكره، ص 79 .

الشكل رقم (2-06) : مراحل مراجعة أداء أعضاء القناة التوزيعية.



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 155.

يوضح لنا الشكل كيفية التأكد من أن الأعضاء المختارين يؤدون دورهم كما هو متوقع منهم ، فلا بد من التقييم المستمر لأدائهم والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي تصحيح أدائهم أو الاستغناء عنهم ويمكن تلخيص عملية التقييم في الخطوات التالية:

* تحديد معايير لتقييم الأداء.

* قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمستوى المطلوب أدائه.

* في حالة وجود انحراف، فيجب اقتراح الحلول التصحيحية.

ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية تقييم أعضاء القناة:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدى وتكرار عملية تقييم أعضاء القناة يمكن اختصارها فيما يلي¹:

* مدى الإشراف والتحكم من المؤسسة المنتجة على أعضاء القناة فعادة ما تتعامل المؤسسة مع تجار جملة

مستقلين عنها ولا يمكنها فرض سياستها عليهم، فهذا العنصر يلعب دورا مهما في تحديد نقاط وعملية الرقابة التي

يمكن للمنتج القيام بها ولذلك فإن عملية الرقابة ترتبط مثلا بالاتفاقيات التعاقدية مع الأعضاء وهل للمنتج موقع

قوة يسمح بدرجة عالية من التحكم بالقنوات أو العكس صحيح.

* مدى الاعتماد على برامج إدارة الشراكة (PRM) فضمن هذا الاتجاه تأخذ عملية التقييم منحى آخر على

شكل شراكة بين كل من المنتج وعضو القناة مما ينعكس على توزيع مسؤولية الرقابة ويساعد على تقليل الجهد

والتكلفة المترتبة عن عملية التقييم.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 156.

* طبيعة سلسلة التوريد المتبعة: فالمؤسسة التي تعتمد على عدد كبير من الوسطاء ضمن مستويات مختلفة تكون عملية الرقابة والتقييم أكثر صعوبة وتعقيد ذلك راجع للعدد الكبير والانتشار الجغرافي لموزعيها، أكثر من المؤسسة التي تعتمد على عدد موزعين أقل ومستويات غير متعددة.

الفرع الثاني: معايير تقييم الأعضاء

في هذه المرحلة على المؤسسة تحديد المعايير التي ستستخدمها في تقييم الأداء موزعي منتجاتها. وفي هذا السياق قدم كل من kothler et Armstrong 2004 عددا من المعايير التي اعتبرها الأكثر أهمية هي على التوالي¹:

- * حصص المبيعات (حجم المبيعات).
- * متوسط مستويات المخزون السلعي.
- * دقة التسليم للعميل.
- * معالجة الضرر الذي يلحق بالمنتجات والفقدان.
- * التعاون في برامج ترويج وتدريب أعضاء القناة (إدارة برنامج الشراكة PRM).
- * برامج إدارة العميل أو المستهلك.
- * خدمات العملاء أو المستهلكين.
- * توجهات (موافق) وسلوك أعضاء القناة.
- ويمكن إضافة:
- * تعامل أعضاء القناة مع المنافسين ومنتجاتهم.
- * مؤشرات النمو بوجه عام لأعضاء القناة.
- * كفاءة وقدرات أعضاء القناة.

ويعتبر حجم المبيعات المحقق من أكثر المعايير قبولاً للحكم على أداء الموزعين في منطقة معينة وهناك عدة طرق لاستخدام هذا المعيار، فيمكن مقارنة حجم المبيعات المحققة عضو القناة فرضاً تاجر الجملة في منطقة معينة لما مع ما هو مخطط له مسبقاً ومتفق عليه، أو مع المبيعات التاريخية السابقة له، أو مع مبيعات تجار جملة آخرين وبنا أننا سنعتمد في تحليلنا هذا على المدخل السلوكي، فسنحاول التركيز على المعايير المتعلقة بهذا الجانب وأهمها:²

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² نفس المرجع السابق، ص ص 159-162. بتصرف.

* مواقف وسلوك الأعضاء: فيجب الفحص الدقيق للمواقف وسلوك الأعضاء وذلك بتحليل طبيعة الصراع مثلا إذا وجد سواء عمودي أو أفقي ومدى تأثيره على مواقف وسلوك الأعضاء ومدى تأثير على كفاءة وأداء كل عضو وكيف سيؤثر على التعاون بين المنتج وأي عضو (تاجر الجملة في هذه الحالة) وانعكاس ذلك على مبيعات منتجات المؤسسة.

* تعامل تجار الجملة مثلا مع منتجات المنافسين، فالتقييم يسمح بإيجاد الطرق الكفيلة لمواجهة القنوات المنافسة وكذلك معرفة الاختلاف في الدعم المقدم لتجار الجملة من المنتجين المنافسين، وكيفية وضع إستراتيجية لزيادة حجم ونوع الدعم والتحفيز بشكل يفوق المنافسين.

* مؤشرات النمو بوجه عام لأعضاء القناة: و يساعد هذا المعيار التقييمي في وضع أهداف مناسبة ومعقولة لتجار الجملة مثلا للسنوات القادمة بما يتناسب مع نمو هؤلاء.

كما أن كفاءة العاملين لدى هذا العضو أصبحت أحد أهم معايير التقييم خاصة كفاءة قوى البيع وقدراتهم مثل (عدد رجال البيع، مؤهلاتهم، خبرتهم، دورات التدريب، مدى اهتمامهم بمنتجات المؤسسة... الخ).

الفرع الثالث: قياس الأداء والإجراءات التصحيحية.

سنتعرض إلى كيفية قياس الأداء و ما هي الإجراءات المناسبة لتصحيحه.

أولا: القياس الفعلي لأداء أعضاء القناة.

يتم في هذه المرحلة تحديد مستوى أداء العضو باستعمال المعايير السابق تحديدها، و مقارنته بمستوى الأداء المطلوب، مثلا مقارنة حجم المبيعات الفعلية مع الحصص المقدرة لكل موزع على ضوء تزايد أو تناقص الحصة البيعية للمؤسسة في السوق، و وفقا لهذه الخطوة تستطيع المؤسسة أن تراقب عن كثب جهود الوسطاء و التأكد من قدرتهم على جذب فئات جديدة من المستهلكين و من ثمة زيادة حصتها السوقية¹. فتقييم أداء الموزعين يعتبر وسيلة للكشف عن تقصير بعض الموزعين وتفوق البعض الآخر أو الكشف عن ثغرات في نظام اختيار الموزعين، أو بتحفيظهم أو متابعتهم. لذلك على المؤسسة المنتجة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاح هذه الثغرات.

ثانيا: الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات

من أهم القرارات التي يمكن للمنتج اتخاذها بناء على هذا التقييم هي:

* مكافأة الموزع الجيد الأداء.

¹ سي حايض شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية، فرع تسيير المؤسسات الصناعية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص 65.

* مساعدة الموزع ضعيف الأداء على تطوير أدائه.

* إضافة أو إسقاط بعض الوسطاء الذين تتعامل معهم المؤسسة.

* إضافة أو إسقاط بعض قنوات التوزيع المستخدمة بما تحويه من وسطاء.

* إعادة النظر في هيكل وسياسة التوزيع.

* إعادة النظر في أسلوب اختيار الموزعين.

* إعادة النظر في تحفيز الموزعين.

* إعادة النظر في أسلوب متابعة الموزعين.

يجب على الإجراءات التصحيحية أن تتناسب مع حجم وأثر المشكلة أو الانحراف وأن تكون صارمة وبعيدة عن المحاباة فإن الإجراءات التصحيحية تعتمد بشكل كبير على التشخيص الدقيق للأخطاء والمشاكل لذا فعلى المؤسسة:

- أن تعتمد على معايير مدروسة حسب طبيعة و متطلبات عملها.

- أن تقوم بالتقييم بشكل دوري وأن تقوم بالتصحیحات في مواعيدها مع مراعاة علاقاتها مع الموزعين وخاصة

درجة سيطرتها على القناة، كما يجب أن تكون حساسة لما يتعرض له الموزعون من مخاطر أو أزمات وأن تتعامل

معهم بشكل ودي مما يضمن تعاونهم، فالاعتماد فقط على الناحية الاقتصادية والتساؤل عن رغبة المؤسسة لا

يجب أن يغفل الجانب السلوكي داخل القنوات التوزيعية وذلك لتفادي الصراعات أي من شأنها التأثير السلبي على

تحقيق المؤسسة لأهدافها خاصة إذا كانت تتعامل مع موزعين مستقلين كتجار الجملة.

نستخلص مما سبق أنه على المؤسسة:

* الاعتماد على معايير التقييم حسب طبيعة و متطلبات عملها.

* أن تقوم بالتقييم بشكل دوري وأن تقوم بتصحيح الانحرافات مع مراعاة طبيعة علاقاتها بالموزعين، حيث يجب

أن تكون حساسة لما قد يتعرض له الموزعون من مخاطر أو أزمات وأن تتعامل معهم بشكل جدي مما يضمن لها

ولاءهم وتعاونهم.

* مراعاة مدى القوة النسبية التي تمتلكها ودرجة التحكم التي تمارسها على الموزعين فإذا كانت درجة التحكم

كبيرة في القنوات فإنها تستطيع فرض الإجراءات التصحيحية بسهولة أكثر مما لو كانت درجة تحكمها بسيطة

(استقلال الموزعين).

خلاصة:

تعد عملية الاختيار السليم لإستراتيجية التوزيع في المؤسسة و هي مجموع اختيارات تخص كيفية وضع المنتج في السوق مهمة صعبة ومعقدة ويجب التعامل معها بدقة، حيث يخضع قرار بناء استراتيجيه التوزيع إلى مجموعة محددات، بل يأخذ بعين الاعتبار مجموعة التفاعلات المأخوذة على هذا المستوى وجملة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة أي يجب وضع إستراتيجية توزيعية وليس مجرد اختيار منفذ بيع. وحسب درجة كثافة التوزيع المقرر اعتمادها نجد ثلاث استراتيجيات أساسية هي على التوالي: إستراتيجية التوزيع الشامل، الحصري، والانتقائي لكل منها دواعي استعمال وتفاوت أيضا من حيث المزايا والعيوب.

و لعل من أهم قرارات استراتيجية التوزيع ذلك المتعلق باختيار قنوات التوزيع والذي يخضع لمجموعة من العوامل المؤثرة على مدى سلامته أهمها العوامل الداخلية للمؤسسة المعبر عنها بإمكاناتها، خبرتها، سمعتها، قدرتها على الرقابة ومزيجها التسويقي وتأثيرها على طول القناة والوظائف المطلوبة من الوسطاء.

ضف إلى ذلك العوامل المتعلقة بالسوق وتأثير نوعه، حجمه، تركيز الجغرافي وكذا تفصيلات المستهلكين المشكلين له على اختيار انسب القنوات، وما للمتغيرات البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية والقانونية من تأثير بشكل أو بآخر على هذه القنوات.

أما آخر عنصر مؤثر على قرار اختيار قنوات التوزيع هم الوسطاء أنفسهم ومدى تأثير جاهزيتهم للانتساب للقناة، وكذا عامل المنافسة التي عادة ما تؤدي إلى اتخاذ قرارات تتعلق بعملية تغيير شكل القناة وذلك لاحتمال ظهور صراعات نتيجة لتعارض المصالح، كما يجب اعتبار هذه المتغيرات مجموعة متكاملة ودراستها بشكل دقيق لتحري الاختيار السليم للقنوات التوزيعية.

فبناء شبكة التوزيع يتضمن عدة خطوات أولها تحليل حاجات المستهلكين والتحديد الدقيق لأهداف القنوات لمقابلة هذه الاحتياجات، ثم تحديد البدائل الرئيسية لقنوات التوزيع من خلال تحديد نوع الوسطاء الواجب استخدامهم وكذا عددهم وذلك حسب درجة المطلوبة وتحديد الشروط ومسؤوليات كل عضو في القناة، وآخر خطوة هي تقييم بدائل القنوات حسب المعيار الاقتصادي المتمثل في الربحية، معيار السيطرة والتحكم المراد ممارسته على القنوات وأخيرا معيار التكيف مع المتغيرات والمرونة التي تمكن المؤسسة من تعديل نظامها وفقا للظروف المتغيرة.

يتوقف أداء قناة التوزيع على حسن اختيار الأعضاء المشكلين لها، والذي يتم من خلال تحديد أهم الموزعين المحتملين، المفاضلة في اختيارهم حسب معايير معينة و أخيرا تشجيعهم وتحفيزهم من أجل ضمان الأداء الجيد من

قبلهم. إلا أن ذلك غالب ما يكون غير كاف، وقد لا يضمن أن يكون الأداء الفعلي مطابقاً للأداء المتوقع، أو كما يجب أن يكون من وجهة نظر المنتج لذا يجب على هذا الأخير القيام بفحص دوري لأداء الموزعين من خلال تحديد و تطوير معايير كمية و نوعية لتقييم الأداء وفقها، و بعدها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة حدوث انحرافات.

تمهيد :

تناغما مع التطور الذي أحدثته العولمة الفكرية والاقتصادية، فإن العديد من الشركات العالمية كشركة جينرال إلكتريك، وشركة تويوتا وغيرها من الشركات أصبحت لا تقوم بتسويق خليط المنتجات التي تنتجها فحسب ، بل تتعدى إلى تسويق الأفكار والخبرات عن طريق تقديم محاضرات وعروض فنية ، بالإضافة إلى استخدام مواقع الشبكة العنكبوتية (Web)، وهذا من أجل تحقيق هدف أساسي يتمثل في خدمة وإرضاء المستهلكين بطريقة أفضل.

ولتسليط الضوء على واقع التسويق وبالأخص واقع التوزيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التجأنا إلى دراسة ميدانية لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بالمدينة التابع لمجمع صيدال، محاولين بذلك الوقوف عند: وظيفة التوزيع بالفرع، قنوات التوزيع، مشاكل وصعوبات التوزيع، كيفية اختيار قنوات التوزيع من قبل الفرع نفسه.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة الصيدلة المركزية الجزائرية.

أنشأت الصيدلة المركزية الجزائرية PCA بحكم قرار 10 أبريل 1963م حيث كانت مكلفة بالتموين والتوزيع للمنتجات الصيدلانية والمنتجات الكيميائية وضروريات المستشفيات من معدات وتجهيزات، كونها كانت محتكرة ل مجال استيراد الأدوية، الأدوات الصحية، الوسائل العلمية وأدوات أخرى ضرورية للطب الإنساني والحيواني أو البيطري.

أما فيما يخص النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية، فقد كان يقتصر على بعض الأدوية البسيطة التركيب وذلك بعد قيامها باستيراد تدريجي تحت استرجاع تام لوحدي الإنتاج بيوتيك و فارمال بنسبة 51 % عام 1971م ثم 100% عام 1977م الموروثين عن الاستعمار الفرنسي.

ولمدة 15 سنة بعد نشأتها، ارتبطت نشاطات الصيدلة المركزية أساسا بوظائف التوسط بين المؤسسات الصيدلانية الأجنبية والسوق الوطنية.

وفي 27 فيفري 1982م، أعيد بناء الصيدلية المركزية تنظيما وماليا وفقا لقرار حكومي تم على إثره إعادة هيكلة كل المؤسسات العمومية الجزائرية.

وكان نتيجة إعادة هيكلة الصيدلة المركزية PCA تقسيمها إلى 5 مؤسسات هي:¹

1- ENAPHARM: وهي مؤسسة وطنية لتحويل و توزيع المنتجات الصيدلانية في وسط البلاد و مقرها الجزائر العاصمة.

2- ENOPHARM : وهي مؤسسة وطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في غرب البلاد.

3- ENCOPHARM : وهي مؤسسة وطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في شرق البلاد ومقرها قسنطينة.

4- ENEMDI : وهي مؤسسة وطنية مكلفة باستيراد المواد والأدوات الطبية وكذا توزيعها على المستشفيات والمستوصفات ومقرها الجزائر العاصمة.

¹ - S.A.R. Kada politique pharmaceutique et système de santé en algerie.2016.p45.

SAIDAL -5 : وهي مؤسسة الإنتاج الصيدلي ، مقرها الجزائر العاصمة وتضم ثلاثة فروع لإنتاج المنتجات الصيدلانية وهي:

- فرع المضادات الحيوية (أنتيبوتيكال) بالمدينة.
- فرع فارمال مركزه الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.
- فرع بيوتيك مركزه جسر قسنطينة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة صيدال.¹

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي ناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية سابقا، تأسست رسميا سنة 1984م. حيث تم تنظيمها بالمرسوم رقم 6-77 ل 23 جانفي 1977م والمعدل بالمرسوم رقم 82-161. أبريل 1982م.

وحتى جوان 1986 كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم: 84 - 151 جوان 1984م ، تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة الكيميائية والبتروكيميائية، وعلى اثر المرسوم رقم: 85 - 74 ل 13 أبريل 1985م ، تم تعديل تسمية المؤسسة ، حيث أصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز SAIDAL ومنذ ذلك انضم فرع المضادات الحيوية لفرع بيوتيك و فارمال تحت اسم صيدال سنة 1986م.

عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في الإنتاج والمبيعات ، حيث أدى هذا التطور المتزايد إلى تحقيق أرباح عالية للمؤسسة جعلتها تنتعش ماليا وكذا التوسع في تشكيلة منتجاتها وبهذا فرضت صيدال وجودها في السوق الوطنية بتغطية ما يقارب 40% من احتياجاتها للأدوية.

من هذا زاد (تطور) النمو وبالتالي الوصول إلى الانتعاش والمحقق في سنة 1997 جعل صيدال تدخل مرحلة جديدة وهذا قصد إنعاش سوق الدواء في الجزائر، وهذا لمواجهة التغيرات المحلية والعالمية التي تفرزها البيئة الخارجية حيث تميزت هذه المرحلة بالتحويلات الاستراتيجية التالية:²

أولا: تحول صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 ، على إثر إعادة بناءها على المستوى التنظيمي حيث كان التنظيم في السابق مركزيا، ليتحول اعتماد صيدال على التنظيم الأفقي أين أعيد تنظيم فروعها الثلاثة ، أنتيبوتيكال، فارمال و بيوتيك، حيث أنها دخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير،

¹ - صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 3 ، فيفري 2017.

² - أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد4 ، جويلية2002.

غير أن العلاقة بين هذه الفروع الثلاثة والمديرية العامة للمجمع تخضع لدستور المسؤولية الذي نصوصه مصادق عليها من طرف مسؤولي الفروع ومسؤولي المديرية العامة للمجمع، والتي تتمثل مهامها أساسا في وضع السياسات العامة، وتسيير الاستثمارات الضخمة وكذا توجيه رأس المال المجمع بفروعه الثلاثة حسب الأهداف، في حين ينحصر دور الفروع في تدعيم مركز المجمع في السوق الوطنية والدولية وذلك بالتسيير الفعال للوحدات الإنتاجية، ونتج عن التنظيم الأفقي الذي اعتمده صيدال عام 1998 عدة مديريات جديدة نذكر منها:

1. مديرية تسيير محفظة الأوراق والاستراتيجيات.

2. مديرية التسويق والإعلام الطبي.

3. مديرية التطوير الصناعي والشراكة.

4. مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية.

5. مديرية التدقيق المالي.

6. مديرية الوحدة التجارية المالية.

7. وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية.

ثانيا: بعد أن تحولت صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي انتقلت إلى تحطي خطوة جديدة، تتمثل في دخولها إلى بورصة القيم من بابها الواسع، تعرض 2 مليون سهم لبيع أي ما يعادل عرضها لـ 20% من رأسمالها لبيع.

يهدف تطوير و عصرنه وحدات الإنتاج المختلفة للفروع الثلاثة التابعة للمجمع وجلب تجهيزات جديدة حتى إلى تغطية أكثر من 50% من احتياجات السوق الوطنية للأدوية، وكذا بغرض تجديد وتطوير وحدة البحث قصد توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات بإضافة منتجات جديدة تخضع للمقاييس العالمية خاصة تلك المتعلقة بالأمراض المزمنة، وهذا حتى يرقى المجمع إلى مستوى الشركات الصيدلانية العالمية.

وعليه تم عرض 2 مليون سهم لبيع في 15 فيفري 1999 بقاعة المحاضرات في الفندق الدولي (هلتون سابقا) وامتدت فترة البيع شهر أي إلى غاية 15 ماس 1999، وهذا بحضور عدد من الوزراء على رأسهم وزير المالية وبعض أعضاء السلك الدبلوماسي، ولقد عرفت هذه الخطوة نجاحا كبيرا، أين كان الطلب أكبر من العرض، حيث تحصل المجمع على 2 مليون و 300 ألف أمر بالشراء مع نهاية عملية البيع، في حين أن المعروض كان 2 مليون سهم.

وعليه استطاع مجمع صيدال من خلال هذه العملية أن يرسخ ثقافة جديدة وهي ثقافة البورصة، مقدما بذلك للسوق والاقتصاد الوطنيين وبهذا سوف تمنح هذه الخطوة الجديدة للمجمع فرصة دخوله لبورصة القيم في لندن و نيويورك.

ثالثا: علاوة على اعتماد صيدال على التنظيم الأفقي ، عمدت إلى إحداث تنظيم عمودي أي إنشاء وحدات إنتاجية جديدة تحت اسم الفروع الثلاثة، وذلك من خلال دخولها في شراكة مع أكبر وأهم المخابر العالمية الصيدلانية.¹

حيث أمضى المجمع عقودا مع محابر (رون بولانك Rhone poulenc) ومع المجمع الأوروبي (GPE) وكذا محابر (نوفو نوديسك Novo nordisk) و (بيير فابر Piere Fabre) ومحبر (أكديما Acdima) غير أن أهم عقود الشراكة التي تم إبرامها تتمثل فيما يلي:

1- محبر فايزر **Phizer** الأمريكي: وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية . الأمريكية، أنشأت مصنع تحت اسم (فايزر مانيفاكنتورينغ صيدال Sidal – Munifactory Phyzer) الواقع بالمنطقة الصناعية لوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 13600م² . وتم إبرام عقد الشراكة في سبتمبر 1998. وقدرت قيمة الاستثمارات بـ 20مليون دولار، و دشّن المصنع في 23 جوان 2002 حيث يقدر رأسمالها بـ 912 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 15.720.000 دولار ، وطاقة إنتاجه تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع.²

2- محبر أفنتيس **Aventise** الفرنسي: وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية . الفرنسية إنشاء مصنع تحت اسم (أفنتيس فرمال صيدال .Aventise Pharmasidal) الواقع بالمنطقة الصناعية بوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 3710م² ، و أبرم عقد الشراكة في سبتمبر 1998 ، حيث بلغت قيمة الاستثمارات 1 مليون أورو ، و دشّن المصنع في 23 جوان 2002 بعد أن انتهت الأشغال اتجاه فيفري 2001، ويقدر رأسماله بـ 200 مليون دج أي ما يعادل 3 مليون أورو، والمصنع مؤهل لإنتاج المضادات الحيوية ومضادات ضغط الدم³، وهذين المصنعين الجديدين يعملان على تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأقراص والكبسولات ، كما يتعهدان بالمحافظة على البيئة وذلك بالعمل على معالجة النفايات السائلة من قبل فايزر Phiser ، ومعالجة النفايات السائلة والهواء من قبل أفنتيس .Aventise.

¹و2و3 - صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، فيفري 2003.

3- مخابر إيلي ليلي **Illy Lilly** : أمضى مجمع صيدال عقد شراكة مع إيلي الأمريكية في 6 فيفري 1999

بالمدينة، قصد إنتاج سلسلة جديدة من المضادات الحيوية من الجيل الثاني والثالث تعرف بسيفالوسبورن Cephalose porines وفي المدى القصير يتعلق الأمر بإنتاج أربعة أصناف من هذه الأدوية ومن المقرر أن ينتج بفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال بالمدينة وأن تقدم أكثر من مليون وحدة بيع للسوق الوطنية.

4- مخابر نوفوريدسك الدانماركية ومخابر بيبير فاربر الفرنسية: حيث وقع كل من الرئيس المدير العام لمجمع صيدال ورئيس مخابر نوفوريدسك الدانماركية وكذا رئيس مخابر فاربر الفرنسية، اتفاقية بناء مصنع لإنتاج الأنسولين 1.1999

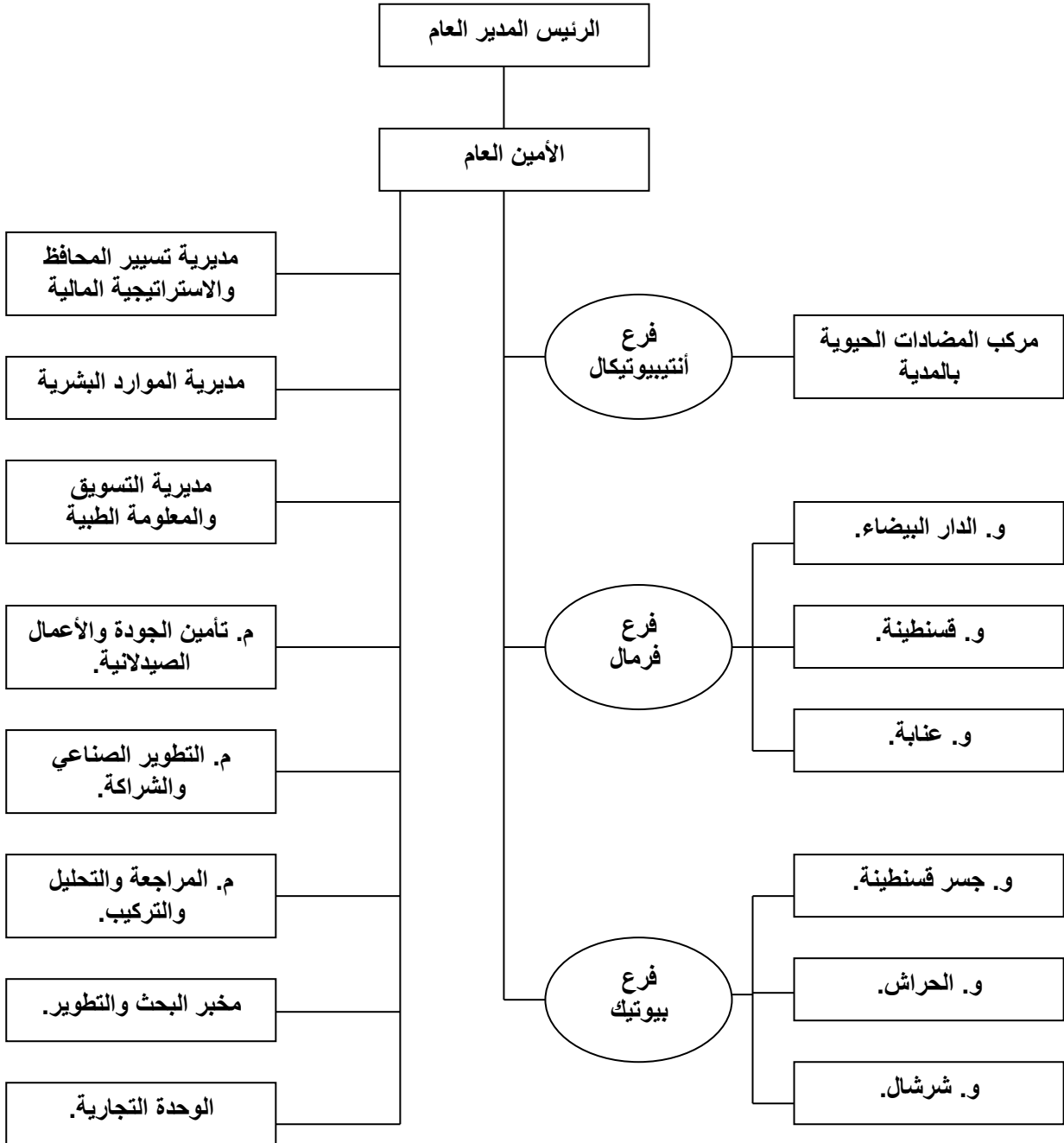
ولقد دشن هذا المصنع في جويلية 2002 وهو تابع لفارمال وينتج هذا المصنع 75 نوعا صيدلانيا في اختصاصات مختلفة كمضادات السرطان وبصفة خاصة مادة الأنسولين والتي سيتم إنتاجها لأول مرة في الوطن قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من هذه المادة حيث ينتج 4 ملايين قارورة أنسولين بينما تبلغ احتياجات السوق الوطنية 2 مليون قارورة وسيصدر الباقي إلى الخارج.

وبهذا فرض مجمع صيدال وجوده على المستويات الوطنية ، العربية والعالمية فهو الآن يغطي حوالي 50% من احتياجات السوق الوطنية من الأدوية وهو حاليا يصدر منتجاته الصيدلانية إلى عدد من البلدان العربية أهمها العراق، اليمن، السودان.. وهذا نظرا لجودة ونوعية منتجاته ، إضافة إلى دخوله في شراكة هامة مع أكبر المخابر الصيدلانية العالمية نظرا لتمتعه بصحة مالية جيدة. وفيما يلي عرض الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

¹ - صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 1 ، فيفري 2005.

المطلب الثالث: هيكله مجمع صيدال.

شكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: خلية الإعلام والاتصال.

المبحث الثاني: تقديم فرع المضادات الحيوية (أنتيبوتيكال بالمدينة).

لقد تم إنجاز فرع أنتيبوتيكال أو المضادات الحيوية بالمدينة في البداية من طرف تطوير الصناعة الكيميائية (EDIC) وبعدها وضع تحت تصرف (SNIC) المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية للأشغال سنة 1985.

وفي سنة 1987 تم إنجازه من طرف مؤسسة ايطالية (CTIP) وبتحويل ايطالي (IBI) وأمريكي (SQUIB) بكلفة 200 مليون دولار ، وفي سنة 1988 تم التحويل الرسمي لمركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم صيدال من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC) وكنتيجة لمخطط إعادة الهيكلة ، وبتحول مؤسسة صيدال إلى مجمع صناعي 1998/02/02 أصبح مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة فرعاً من مجمع صيدال.

والذي أصبح يحتل مكانة هامة في الأسواق الوطنية والجهوية إذ يقوم بإنتاج حوالي 17 نوع من الأدوية في عدة أشكال (أقراص، شراب، كبسولات، حقن).

فرع أنتيبوتيكال يقع في ولاية المدية (100 كلم جنوب الجزائر العاصمة) ويبعد عن عاصمة الولاية بعشرات الكيلومترات لأسباب بيئية ، ويتربع الفرع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، يختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية سواء للإنسان أو للحيوان وهو مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، وبدأ في الإنتاج بعد حصوله على رخصتين لإنتاج المضادات الحيوية ، الأولى هي IBI الايطالية والثانية SQUIB الأمريكية ، وبالإضافة إلى هذه الإمكانيات المادية فهو يحتوي على إمكانيات بشرية هائلة منها 410 إطار و 897 تقني سامي وحوالي 100 عامل منفذ.

وقد تحصل الفرع على شهادة ISO 9002 منذ نوفمبر 2001 ، وله رأس مال جماعي يقدر بـ 3.200.000.000 دج، وللفرع أكثر من 18 سنة خبرة في مجال الإنتاج ومراقبة الأدوية.

الهندسة المعمارية للفرع موضوعة بطريقة تسهل على المديرية العامة التي من أهدافها تسهيل الاتصال بين مختلف المديريات والمصالح الأخرى.

ومن جهة أخرى مجمع أنتيبوتيكال يحتل المرتبة الأولى بين الفروع الثلاثة ، إذ يلاحظ أن المشاركة في رقم الأعمال الإجمالي للمجمع ضعيفة من طرف فارمال و بيوتيك إذا ما قورنت بتلك التي يحققها فرع أنتيبوتيكال

الشيء الذي يعكس تنوع تشكيلة المنتجات لهذا الفرع مما أدى بالفروع الثلاثة بعقد اتفاقية في نهاية مارس 2003 وهذا من أجل وضع حد لهذا الاختلال يختص تشكيلة وتخزين الأدوية.

المطلب الأول: أهداف فرع أنتيبوتيكال (بالمدينة).

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية.¹

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في زيادة المردودية لأجل المنافسة، البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة

المجال الصيدلاني، تحقيق أقصى ربح وتعظيمه، تحقيق نتائج صافية وأس مال صافي الاستقلالية المالية.

ومن أجل أن يتمكن الفرع من الاندماج الكلي والنام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة:

✓ تحسين نظام التمويل وذلك باللجوء إلى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممولين المحليين والأجانب.

✓ تحسين جهاز الانتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

✓ تطوير سياسة ترقية المنتجات.

✓ تحسين العلاقة مع الزبائن.

✓ ادخال شبكة معلوماتية متطورة في تسيير الهياكل.

2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في:

✓ توفير مناصب شغل.²

✓ تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين.

✓ منح تحفيز للعاملين.

✓ المساهمات المالية.

✓ الترقية.

يولي الفرع أهمية بالغة لمستخدميه وعلى أساسهم يتحدد نشاط الفرع وهذا ما سنراه في المطلب الثاني.

¹ و² - مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبوتيكال. بالمدينة.

المطلب الثاني: مستخدموا ونشاط الفرع.

أ- مستخدمو الفرع: إن تطور أي مؤسسة ورفيها مرتبط بكفاءة مواردها البشرية المؤهلة وذو الخبرة العالية وهو

بمثابة دافع قوي للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة الحالية والمستقبلية.¹

وفي حالتنا هذه فإن فرع أنتيبوتيكال بالمدينة يضم بداخله كم هائل من اليد العاملة (1583) القادمين من

مختلف مناطق الولاية وحتى خارجها (البليدة، عين الدفلى، الجزائر...)².

كما أن الفرع يقوم بتخصيص ميزانية خاصة لتدريب العمال والتربصات سواء داخل الوطن أو خارجه.

وبعد بعض المقابلات التي أجريناها مع العمال لاحظنا الارتياح من حيث الأجور والعلاوات حسب مختلف

الوظائف بالفرع.

ب- نشاط الفرع: عرف فرع أنتيبوتيكال تطورا ملحوظا خلال السنوات السابقة من حيث نشاطه،

حيث يقوم بإنتاج مزيج سلعي لا يستهان به، لتغطية متطلبات السوق الوطنية ضمن إستراتيجية مجمع صيدال

ككل حيث يغطي أكثر من 35% من احتياجات السوق الوطنية من الأدوية.

فمن ناحية المبيعات أصبح يعرف الفرع تطورا معتبرا خلال السنوات الأخيرة وهذا راجع إلى زيادة نشاط

المؤسسة عن طريق توسيع نشاطها بالمنتجات الجديدة وكذا زيادة الطلب على بعض المنتجات الضرورية

للمستهلك في السوق الوطنية وحتى الخارجية (الأردن، العراق، ليبيا...)³.

أما بالنسبة لرقم أعمال الفرع فتبين الإحصائيات بوجود وثبة حقيقية خلال الأربع سنوات السابقة وهذا

حسب مختلف المنتجات المباعة باستثناء الموسم (2016/2015) الذي عرف تأخر في رقم الأعمال نتيجة لعدة

أسباب أهمها:

- المنافسة لبعض المؤسسات الجديدة وخاصة الخارجية.

- تأخر ونقص في المواد الأولية المستوردة من الخارج.⁴

¹ - P1. Synthèse du budget 2013,2014,2015,2016. exercice groupe Sidal. Situation de la filial.

² - السيد نجاري الجبالي ، ملتقى نظم من طرف مدير فرع شرشال، سنة 2017، ص9.

³ - المديرية التجارية للفرع.

⁴ - المديرية التجارية للفرع.

الجدول رقم (3-01) : يبين رقم الأعمال خلال (05) سنوات سابقة (2013 . 2017)

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
المبيعات (x) (1000 دج)	2,665,826	3,088,570	3,188,892	2,964,916	3,252,061

المصدر: المديرية التجارية بالفرع.

- الجدول التالي يبين تطور رقم العمال مع نسب التطور خلال الأربع سنوات السابقة:

الجدول رقم (3-02) : تطور رقم الأعمال منذ (2014 . 2017).

السنة	المبلغ المحقق (x 1000 دج)	نسبة التطور
2014	3,088,570	8 %
2015	3,188,892	9 %
2016	2,964,916	7 - %
2017	3,352,061	16 %

المصدر: المديرية التجارية للفرع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال.

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المدير العام والسكرتارية، الأمن الصناعي والبيئي، مدير عام مساعد، بالإضافة 11 مديرية في مجملها على تحقيق أهداف الوحدة، بحيث تتمثل هذه المديريات في:

1- مديرية الصيانة المركزية (DME): مهمتها الحفاظ على آلات المصنع قصد المساعدة في عملية

الإنتاج، والقيام بصيانة وتصليح الآلات المعطلة.

2- المديرية المالية والمحاسبة (DFC): تقوم بـ:

- التسيير المالي للمؤسسة.
- إدارة التدفقات النقدية.
- إنجاز العمليات المالية للخزينة.
- التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض...إلخ.
- المحاسبة العامة للمخزونات.

3- مديرية الموارد البشرية (DRH): تقوم بـ:

- تكوين العمال.
- مراجعة تنظيم الهياكل بالمركب (الوحدة).
- تسيير فعلي للعمال (الأجور، العطل، المرض...إلخ).
- ضبط وتحسين كفاءات التسيير.
- اختيار وتعيين العمال وترقيتهم.

4- مديرية التموين (DAP): تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر

وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

5- المديرية التقنية الصيدلانية (DTP) : هذه المديرية تقوم على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي

تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.

6- مديرية المخابر (D.Lab): مهمتها القيام بتحليل الأدوية ، مراقبة النوعية وضمان الجودة.

7- مديرية الطباعة (D.Imp): هذه المديرية تقوم بانجاز كل وسائل الباعة المستعملة في الإنتاج مثل

الغلافات، أوراق كيفية استعمال الدواء (NOTICE) ...إلخ، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة

بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع مؤسسات أخرى خارج الوطن.

8- مديرية إنتاج المواد الأولية (DPMP) : تقوم بـ:

- إنتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل (البنسيلين Pénicilline ،

الأموكسيسيلين Amoxicilline ، أمبسيلين Ampicilline... إلخ.

- مراقبة الإنتاج والتحكم في تسيير الإنتاج ، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة،

كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل إيطاليا، الهند، الصين، الأردن،... وغيرها.

9- مديرية الوسائل العامة (DMG) : تقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالوسائل

المكتبية المتعددة مثل المكاتب، الأقلام، الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، وسائل التنظيف، كما تعد مسؤولة عن

تسيير حظيرة النقل.

10- مديرية التخصص الصيدلاني (DSP) : هذه المديرية تقوم بتسيير منشآت صناعية داخل الفرع تعمل

على إنتاج التخصصات الصيدلانية حيث أن:

المنشأة (A) : تختص في إنتاج المنتجات البنسيلينية.

المنشأة (B) : تختص في إنتاج المنتجات غير البنسيلينية.

المنشأة (C) : تختص في إنتاج الحقن.¹

المبحث الثالث: المديرية التجارية للفرع.

المطلب الأول: تقديم المديرية التجارية للفرع (أنتيبوتيكال).

¹ - خلية المعلومات بالفرع.

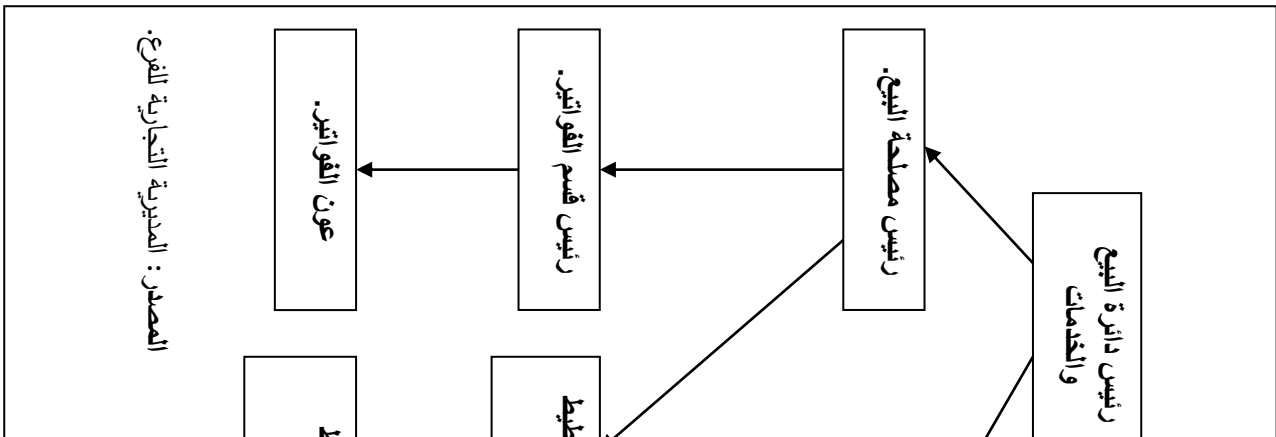
تعتبر المديرية التجارية من أهم المديريات في فرع المضادات الحيوية بالمدينة نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في تسويق المنتجات الصيدلانية ، باعتبار أن هذه الأخيرة هي منتجات خاصة حيث أن جودتها مرتبطة أساسا بتاريخ انتهاء صلاحية المواد الداخلة في تركيبها من جهة ومن جهة أخرى محدودية النشاطات الترويجية في المجال الصيدلاني باعتبار أن الإعلان أو الإشهار للمنتجات الصيدلانية ممنوع¹، إضافة إلى تأثير المنافسة الأجنبية من قبل بعض المخابر العالمية منها: مخابر فايزر، رولن بوان، بيوكيميا، وغيرها وكذا المنافسة المحلية من قبل مخابر صوفال، المخبر الصيدلاني الجزائري.

وعليه في ظل هذه التحديات المذكورة ، صمم فرع المضادات الحيوية هيكلًا تنظيميًا للمديرية التجارية يتناسب ويتوافق مع تلك الأهداف المسطرة من قبل الفرع والمتمثلة أساسا في السعي وراء خلق الذهن لدى المستهلكين الجزائريين لمكانة وجودة وفعالية المنتجات الصيدلانية للفرع باعتبار أن هؤلاء يقبلون على المنتجات الصيدلانية الأجنبية ضمانا منهم أنها أكثر فعالية وأعلى جودة من منتجات الفرع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية.

وعليه يمكننا عرض الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-02): الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية لفرع المضادات الحيوية بالمدينة



إذن بعد عرضنا للهيكل التنظيمي للمديرية التجارية في فرع المضادات الحيوية بالمدينة ، يمكننا وصف دوائره ومصالحه وكذا أقسامه كما يلي :

أولاً: مدير المديرية التجارية: وهو المسؤول الأول عن عملية تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع وهذا طبعاً بالتنسيق مع مختلف الدوائر والمصالح والأقسام التابعة له.

ثانياً: الأمانة: أو كاتبة مديرية التجارة والتي تعتبر همزة وصل بين جميع الدوائر والمصالح والأقسام التابعة للمديرية، حيث تقوم بتسجيل وتوصيل جميع المراسلات الكتابية والهاتفية.

ثالثاً: الملحق التجاري: وهو المساعد الأساسي والذراع الأيمن التجاري، حيث يقوم باستخلافه أثناء غيابه وتوكل له بعض المهام الأساسية كمندوب بيع بالمعارض المحلية والدولية وكذا تمثيل الفرع في الملتقيات والمؤتمرات.

رابعاً: رئيس دائرة تسيير المخزونات: وهو مكلف بتسيير المخازن الخاصة بالمنتجات الصيدلانية النهائية بعد التأكد من تعبئتها ومطابقتها للمقاييس العالمية المعمول بها، وتضم دائرة تسيير المخزونات مصطلحتين:¹

الأولى: مصلحة المنتجات النهائية البنيسيلينية (أ) أو (A): ومن مهام رئيسها استلام المنتجات النهائية البنيسيلينية من مديرية التخصصات الصيدلانية والقيام بحسابها وترتيبها في عبوات كبيرة قصد تخزينها، وكذا قيامه بإعداد وتأمين الكمية المطابقة للطلبية ووصل الاستلام بغرض تسليمها لمصلحة البيع، إضافة إلى إعداد كشوفات المنتجات الداخلية والخارجية قصد المتابعة والمراقبة.

الثانية: مصلحة المنتجات النهائية غير البنيسيلينية (ب) أو (B): والتي يقوم رئيسها بنفس المهام السابقة الذكر أي تلك التي يكلف بها رئيس المصلحة الأولى.

وتضم كل مصلحة قسم للمنتجات النهائية، فيوجد قسم خاص بالمنتجات النهائية البنيسيلينية (أ) أو (A) التابع للمصلحة الأولى، وقسم خاص بالمنتجات غير البنيسيلينية (ب) أو (B) التابع للمصلحة الثانية.

ويضم كل قسم ثلاثة (3) أعوان لنقل المنتجات النهائية من مديرية التخصصات الصيدلانية على المخازن بواسطة عربات خاصة.

خامساً: رئيس دائرة البيع والخدمات: وهو المسؤول المباشر عن عملية بيع المنتجات النهائية وكذا عن كل الخدمات التي يقدمها الفرع للزبائن. وتضم هذه الدائرة مصطلحتين:

1. مصلحة البيع: يشرف رئيسها على استقبال الزبائن (صيدلة، مستشفيات، المديرية الصحية، القطاع العسكري، وكذا التصدير للخارج). وتضم هذه المصلحة قسمين:

1 - المديرية التجارية للفرع.

الأول: قسم خاص بالتخطيط والمتابعة: حيث يكلف رئيسه باستلام الطلبات من مصلحة البيع وتقديمها إلى دائرة تسيير المخزونات بعد درايتها وهذا التنسيق مع عون التخطيط والمتابعة.

الثاني: قسم خاص بالفوترة: حيث يشرف رئيسها على تسجيل الطلبات التي تؤمنها دائرة تسيير المخزونات وبمساعدة عون الفواتير.

2- مصلحة الخدمات: يشرف رئيسها على تسجيل الفواتير الخاصة بجميع الخدمات التي يقدمها الفرع للزبائن وأهمها:

- إنجاز الفواتير الخاصة بأعمال الطباعة.

- إنجاز الفواتير الخاصة بأعمال الصيانة.

- إنجاز الفواتير الخاصة بأعمال التحاليل المخبرية.

- بيع المهملات (أوراق الطباعة، الخشب، براميل... إلخ).

- كراء شاحنات وسيارات النقل.

سادسا: رئيس مكلف بالتغطية المالية: وظيفته جمع الشيكات والسندات من مختلف الزبائن وإيداعها لدى المديرية المالية وكذا تحصيل الديون المستحقة وإشرافه على المتابعة القضائية لبعض الزبائن الذين لم يسددوا مستحقاتهم المالية بالتنسيق مع المكلف بالشؤون القانونية.

ملاحظة: حاليا هناك جهود خاصة يبذلها الفرع من أجل إعادة تصميم هيكل تنظيمي جديد للمديرية التجارية يضم خلية للتسويق وذلك تماشيا مع تسارع وتعدد متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: إجراءات الرقابة على طلبات الزبائن.

أولاً: يقدم الزبون طلبية الشراء (وصل الطلبية) إما عن طريق الهاتف أو عن طريق الفاكس أو بالحضور الشخصي له، فتقوم الأمانة بسجيل الطلبية بتاريخ ورقم..... وغير ذلك من البيانات علماً أن الطلبية مصحوبة بشيك أو وصل التسديد.

تقوم الأمانة بسليم وصل الطلبية إلى قسم التخطيط والمتابعة حيث يقوم هذا القسم بمايلي:

1- **التحقق من الزبون:** وذلك عن طريق جهاز الحاسوب ، إذ تتم عملية البحث في قائمة الزبائن المسجلين مسبقاً، في حالة إذا لم يكن الزبون مسجلاً من قبل (أي زبون جديد) يتم توجيهه لتكوين ملف له، وهذا الملف يجب أن يحتوي على الوثائق التالية:

- شهادة التأهيل العلمي (شهادة نجاح مؤقتة) في الصيدلة.
- رخصة الاستغلال: من طرف وزارة الصحة والسكان لممارسة النشاط.
- مستخرج من السجل وشيك مشطوب.
- عقد إيجار محل الممارسة للنشاط المرخص له.

2- **النظر في ديون الزبون تجاه المؤسسة (ماهو للمؤسسة على الزبون)،** وذلك من خلال وثيقة الشيكات غير المدفوعة (L'état des cheques inpayés).

3- **النظر في حالة الزبون بالنسبة الفروع الأخرى:** حيث هناك ملف يتضمن معلومات حول الزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من مستحقات تجاه الفروع الأخرى (فرمال، بيوتيك).

ثانياً: يقوم فرع التخطيط والمتابعة بإصدار أمر إلى فرع الفواتير ، حيث يقوم هذا الأخير بإعداد وصل تسليم (Bon de livraison من أصل وأربع(4) نسخ لصالح الزبون، بناء على محتوى الطلبية سواء وجدت الكميات الكافية من البضاعة المطلوبة أم لم توجد.

ثالثاً: بعد أن يحصل الزبون على وصل التسليم من فرع الفواتير يتوجه إلى المخازن (المخزن "A" أو المخزن "B")

حسب طبيعة البضاعة ، ويقوم بتسليم وصل التسليم إلى أمين المخازن الذي يطلع على محتواه ، ثم يتم حجز البضاعة المطلوبة والمتوفرة بالمخازن. وتسلم إلى الزبون ، حيث يقوم هذا الأخير بالتأكد من بضاعته إلى جانب المصادقة على وصل التسليم.

يتم الاحتفاظ بنسختين من وصل التسليم لدى المخزن كما يحفظ الزبون بنسخة أخرى ليقدمها إلى مصالح

الأمن عند البوابة.

رابعاً: يقوم الزبون بإعادة وصل التسليم (النسختان المصادق عليهما) إلى فرع التخطيط والمتابعة فيقوم هذا الأخير بإصدار أمر إلى فرع الفواتير ليقوم بإنجازه فاتورة بالكميات التي تم استلامها فعلا من طرف الزبون ويتحفظ الزبون بنسخة عن الفاتورة ويحتفظ فرع التخطيط والمتابعة بنسخة، كما يتم إرسال نسختين إلى المصلحة المالية والتي تبعث واحدة إلى مصلحة الزبائن والأخرى إلى مصلحة المحاسبة العامة.

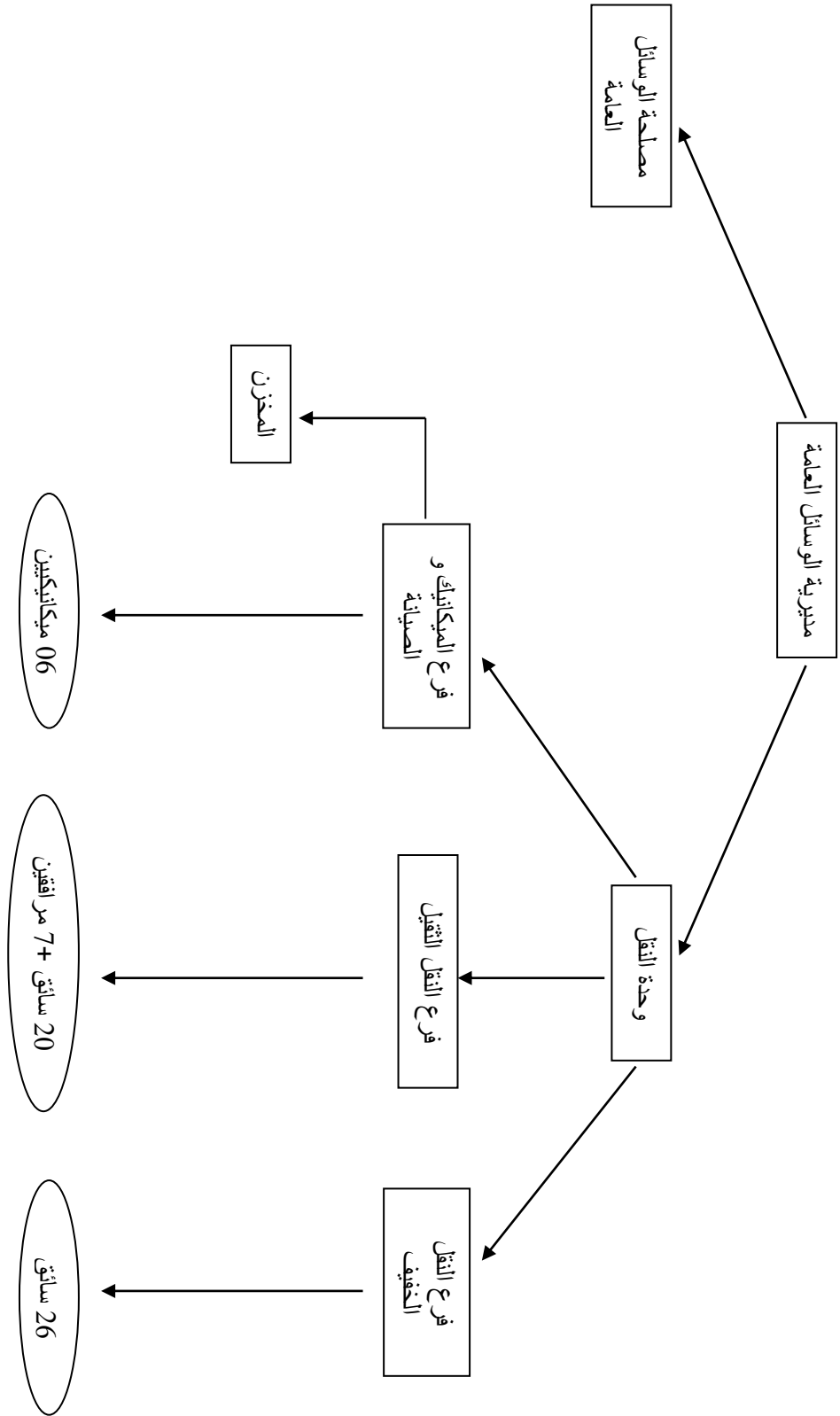
المبحث الرابع: وظيفة التوزيع بالفرع

المطلب الأول: وظائف التوزيع

أ- النقل : إن هذه الوظيفة كما رأينا في الفصل الأول من الجزء النظري تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة، كما هو الحال لدينا بالنسبة لفرع انتيبوتيكال بالمدينة التابع لمجمع صيدال فهو ينظر الى هذه الوظيفة على أنها الركيزة الأساسية في تأدية مهامها و لهذا تسعى المؤسسة دوما على تنظيم هذه الوظيفة¹.
يحتوي الفرع على مصلحة خاصة بالنقل و موقف خاص للوسائل المستعملة في النقل و كذا قسم الصيانة.
و هذا كله يدخل ضمن مديرية الوسائل العامة حسب الهيكل التنظيمي .

الشكل رقم (3-03) : الهيكل التنظيمي لمديرية الوسائل العامة.

¹ - رئيس فرع النقل بفرع انتيبوتيكال.



الوسائل المستخدمة:

- السيارات: تحتوي مصلحة النقل على 08 سيارات من الحجم الصغير و هي عادة موجهة الى الزبائن و المهتمات الادارية و كذا الموردين.

- الشاحنات: و هي تعتبر ذات أهمية كبيرة حيث يتم بواسطتها جلب المواد الأولية ونقل المنتجات الى الزبائن يحتوي الفرع علي 10 شاحنات حسب الحمولة و الوزن و الجدول التالي يبين ذلك.
الجدول رقم (3-03) : إمكانية النقل للفرع.

عدد الشاحنات	قدرة الحمولة (طن)	النوع	تاريخ الصنع
05	10	رونو	2015
01	20	رونو	2015
02	30	رونو	2016
02	20	سوناكوم	1998

المصدر: فرع النقل الثقيل لمديرية الوسائل العامة

- الحافلات : توجد علي مستوى الفرع حافلتين من نوع سوناكوم، واحدة من الحجم الكبير و الأخرى من الحجم الصغير، و هي تستعمل لنقل العمال إضافة إلى التعاقد مع بعض الخواص لنقل المسافرين.
يتم نقل المنتجات إلى الزبائن بطلب من المديرية التجارية أو باقي المديريات حسب الحاجة عن طريق وثيقة سيارة (الملحق رقم 06)، حيث تحدد فيها الكمية المطلوبة من طرف الزبون و الاتجاه و تاريخ النقل، بعد ذلك تقوم مصلحة النقل بوضع كل الاجراءات بداية من الأمر بالمهمة (انظر الملحق رقم 06)، تدون فيها كل المعلومات الخاصة بالمهمة.

و حسب رئيس الفرع فإن الوسائل المكتسبة من طرف الفرع كافية لعمليتي النقل و التوزيع و هذا حسب البرنامج المسطر لذلك.

و هذا ما يبينه الجدول التالي الذي يوضح عدد مرات التوزيع خلال السنوات الماضية.

جدول رقم (3-04) : عدد مرات التوزيع خلال السنوات الماضية.

السنة	2015	2016	2017
عدد مرات التوزيع	5780	6980	7015

المصدر : فرع النقل الثقيل للمديرية.

إن تطور و زيادة عدد مرات النقل الذي يوضحه الجدول السابق لا يفي مصلحة النقل على مستوى الفرع
أنها لا تخلو من بعض المشاكل و النقائص من بينها :

- بعض الشاحنات غير مكيفة باعتبارها تنقل مادة سريعة التلف (الأدوية) خاصة اذا كان توزيعها إلى المناطق بعيدة .

- عدم وجود قسم خاص لكهرباء السيارات والشاحنات حيث يتم التصليح خارج الفرع

- الموقف الخاص بوسائل النقل في حاجة إلى إعادة ترميم .

ب- التخزين : إن طاقات التخزين لفرع أنتيبايوتيكال بالمدينة كافية للسماح بالسير الحسن لمخزوناتهما واجتناب
الوقوع في عجز يؤثر عليها حيث يحتوي على ثلاثة مخازن :

* المخزن (A) وهو مخصص للمنتجات البنسيلينية (produit pénicilline) وينقسم إلى قسمين:

✓ القسم الأول :مخزن المواد الأولية المكيف بالتهوية الصناعية

✓ القسم الثاني : مخزن المواد المنتجة وهو مكيف هوائيا

* المخزن (B) وهو مخصص للمنتجات التي يدخل في تركيبها عنصر البنسيلين وينقسم الى قسمين:

✓ القسم الأول :مخزن المواد الأولية المكيف بالتهوية الصناعية.

✓ القسم الثاني : مخزن المواد المنتجة وهو مكيف هوائيا

* المخزن (C) وهو مخصص للمنتجات والمواد الأولية المخصصة للحقن وهو مكيف إصطناعيا.

ولتسهيل دراستنا أخذنا المخزن (B) كمثال لمعرفة كيفية وظروف التخزين بالفرع، حيث يتم انتقال

المنتجات من وحدة الانتاج إلى المخزن عن طريق كشف الخروج، محددًا فيه الكمية والنوعية والسعر وكذا

تاريخ انتهاء الاستعمال علما بأن الكشف يحتوي على ثلاث نسخ، نسخة للمصلحة التجارية (أبيض)،

الثانية لمديرية المخابر (خضراء)، والثالثة تبقى في المخزن، بعد ذلك توجه المنتجات عن طريق عربات

خاصة إلى الجناح المخصص له الذي يحتوي على لافتة تؤكد نوعية المنتج وتاريخ صنعه، ثم تأخذ عينة

من كل منتج وتوجه إلى المخابر للقيام بالتحاليل عليها والتأكد من صلاحيتها (الملحق 4)، اذا كان المنتج صالحا للاستعمال نلصق عليه ورقة خضراء (الملحق رقم 5) واذا كان عكس ذلك نلصق عليه ورقة حمراء (ملحق رقم 6).

كما أننا لاحظنا أنواع من المنتجات لا تنتج على مستوى الفرع بل يشتريها الفرع من الوحدات الأخرى لمجمع صيدال، ويتم تخزينها لكي يتم توزيعها وبيعها مثل (mycocid، Paracétamol) التي ينتجها فارمال بالدار البيضاء وهناك جناح خاص للأدوية التي يأتي بها الزبائن (تجار الجملة، مراكز التوزيع) والتي انتهت مدة استعمالها حيث يتم مقايضتها بسلع جديدة حسب الكمية والسعر، بعدها يقوم الفرع برمي المحاليل والقارورات لاعادة استعمالها في الانتاج.

عموما هناك امكانيات هائلة للتخزين على مستوى الفرع مما يشجع الفرع على خلق قنوات توزيع أخرى وفتح مراكز جديدة لتوزيع المنتجات سواء المنتجة على مستوى الفرع أو التابعة لمجمع صيدال .
جدول رقم (3-05) طاقات التخزين.

السنوات	2015	2016	2017
الكميات (و.م)	62500834	3478540	2035947
المبيعات (دج)	256.405.869.29	199.996.555.17	81.258.266.44

المصدر : مصلحة تسيير المخازن بالمديرية التجارية للفرع

المطلب الثاني : قنوات التوزيع

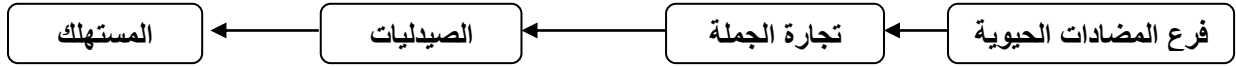
ويعتمد فرع أنتيبوتيكال لتوزيع منتجات عامة على القنوات غير المباشرة وهذا الفرع إلى الوحدات الخاصة بالتوزيع ثم إلى عدة أطراف لكي تسهل إلى المستهلك والشكل (5) يوضح لنا شبكة التوزيع المنتهجة في توزيع منتجات الفرع .

إن سعر المنتج (الأدوية) يصل إلى المستهلك بسعر ثابت عبر كل نقاط التوزيع ويتم التفاهم بين الفرع وباقي النقاط عن طريق هوامش تجارية متفق عليها (ملحق 09).

وإذا قمنا بتحليل شبكة توزيع المنتجات الخاصة بالفرع فإنها تحتوي على أربع قنوات رئيسية وهي كالاتي :

القناة الأولى :

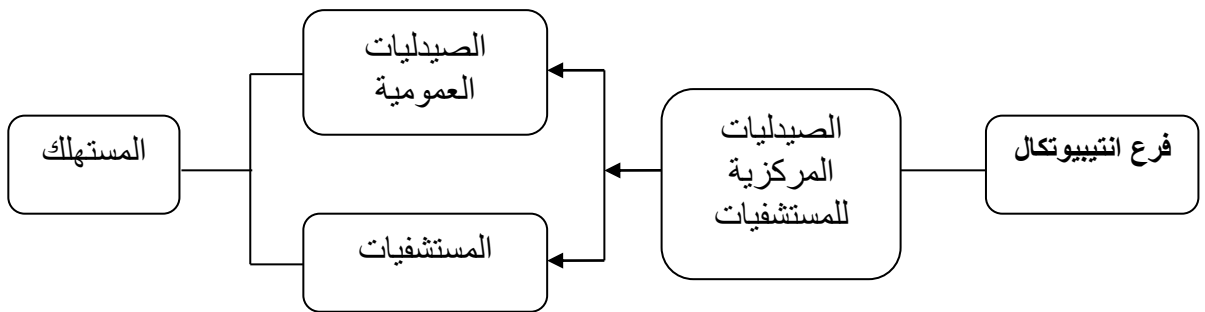
الشكل رقم (3-04) : قناة التوزيع الأولى.



في هذه الحالة يتم شراء المنشآت من المديرية التجارية عن طريق الطلبات والتفاهم على أساس الهامش الذي يستفيد منه تاجر الجملة الذي يسوقها إلى الصيدليات بنفس الطريقة الأولى إلى أن يصل إلى المستهلك، كما أنا هناك بعض تجار الجملة يتم اختيارهم للتعاقد معهم حسب رقم الأعمال المحقق سنويا .

القناة الثانية :

الشكل رقم (3-05) : قناة التوزيع الثانية.



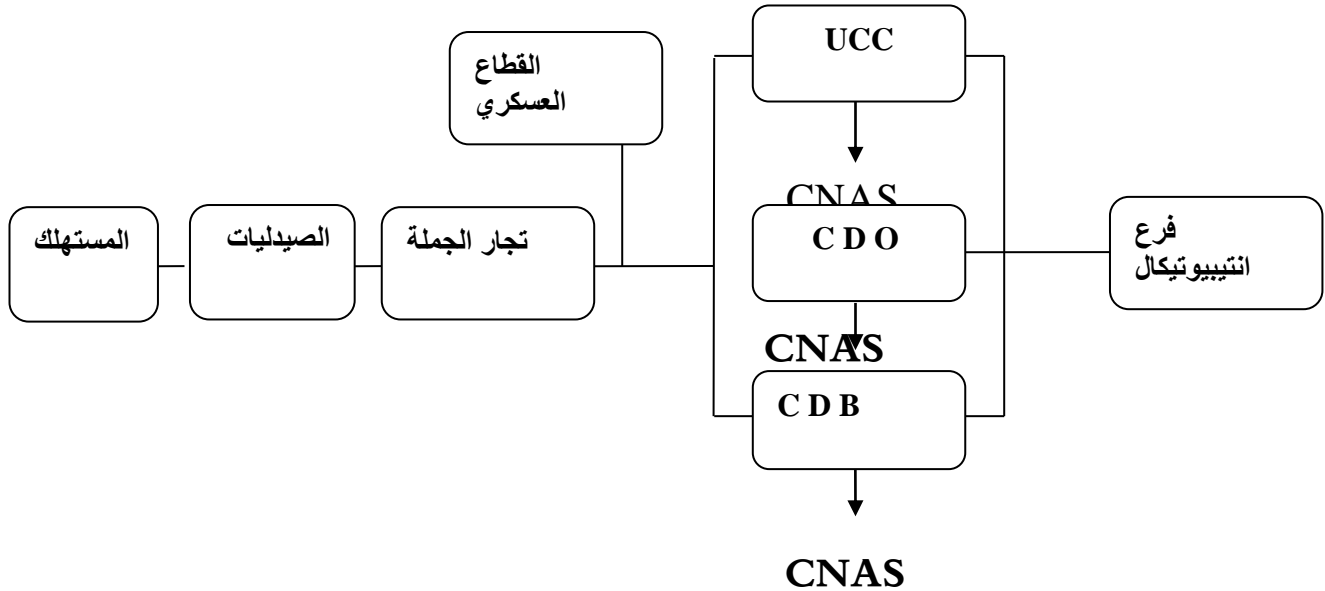
لا يوزع فرع أنتيبوتيكال منتجاته مباشرة إلى المستشفيات وإنما هناك وسيط هو الصيدليات المركزية للمستشفيات التي بدورها توزعه على المستشفيات أو اما إلى الصيدليات العمومية التابعة للدولة .

في هذه الحالة تقوم الصيدليات المركزية للمستشفيات باصدار مناقصات وطنية لشراء الأدوية و التي تشارك فيه مختلف المؤسسات المنتجة والموزعة لأدوية سواء الوطنية أو الدولية مع العلم أن مجمع صيدال حاز على المناقصة 202.

غير أن هاتين القناتين (الأولى والثانية) حاليا فرع أنتيبوتيكال لا يعتمد في توزيع منتجاته عليهما وهذا بقرار من المجمع صيدال ، وهذا وفق استراتيجية المجمع الجديدة لكن عمال الفرع يأملون بأن يعود اعتماد الفرع على هاتين القناتين وذلك للمساهمة الفعالة لهما في رفع رقم الأعمال وهذا من خلال اللقاءات التي أجريتها في تربصنا مع عمال المديرية التجارية ومما لمسناه في انطباعاتهم .

القناة الثالثة :

الشكل رقم(3-06) : قناة التوزيع الثالثة .



ان الاستراتيجية المنتهجة من طرف أنتيبوتيكال ما هي الا امتداد لاستراتيجية المجمع ككل وعلى هذا

الأساس أصدرت المديرية العامة لمجمع صيدال التعليم المؤرخة في 2010/10/03.

الملحق رقم (8) والذي ينص على توزيع النشاط لكل ناحية جغرافية عن طريق مراكز توزيع خاصة التابعة

للمجمع وهم كالتالي:

UCC: الوحدة التجارية للوسط لمعامل الوسط ومقرها الدار البيضاء.

CDB: مركز التوزيع بباتنة و المتخصص لمعامل الشرق الجزائري ومقره باتنة.

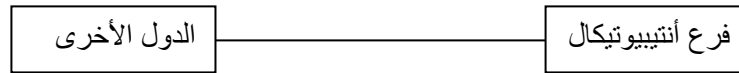
وأسندت مهمة توزيع المنتجات للجنوب الى المديرية التجارية لفرع أنتيبوتيكال بالمدينة في انتظار المركز المتخصص في ذلك الذي هو ما يزال حبرا على ورق رغم توفر كل المكينيات بالفرع.

ويتم البيع في هذه القناة عن طريق هامش ربح يستفيد منه في هذه الحالة المراكز التابعة للمجمع التي بدورها توزع المنتجات اما القطاع العسكري والقطاعات الصحية والضمان الاجتماعي أو الى باقي النقاط الأخرى الميمنة في الشكل السابق.

والجدير بالذكر هو أن 50% من منتجات الفرع موجهة الى هذه المراكز و الباقي الى مختلف المتعاملين.

القناة الرابعة:

الشكل رقم (3-07): القناة الرابعة.

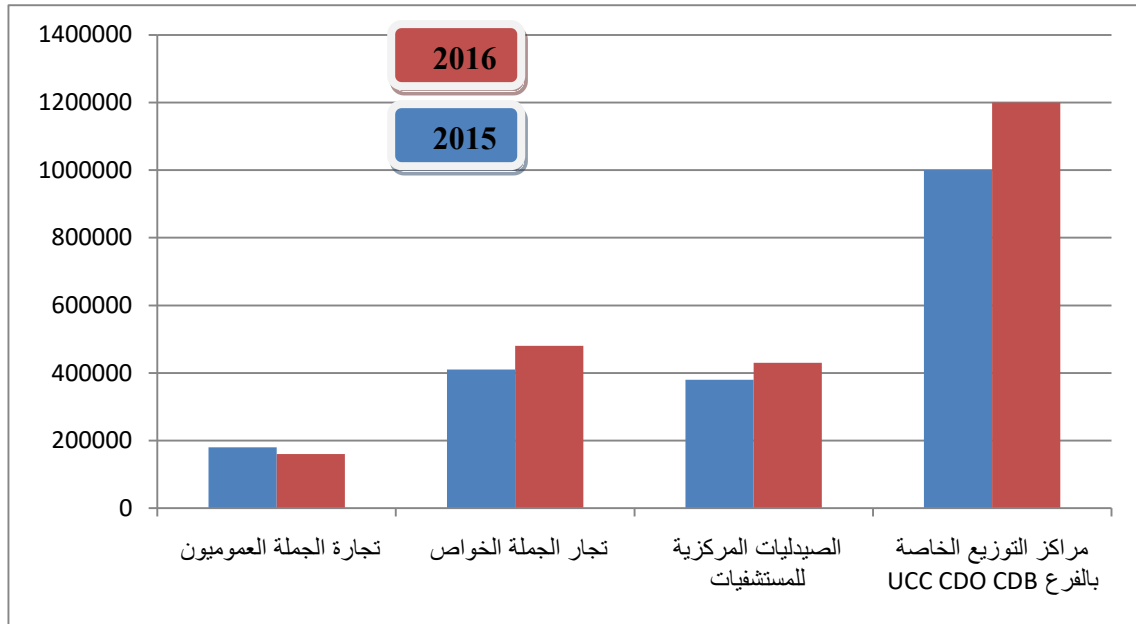


هذه القناة موجهة أساسا لتصدير منتجات الفرع الى الدول الأخرى مثل الأردن العراق اليمن.... الخ وإليك رقم الأعمال المحقق من طرف الوسطاء حسب القنوات المتبعة وهذا خلال سنتي 2016/2015.

جدول رقم (3-06) : رقم الأعمال لمختلف الوسطاء (2016/2015).

الزبون	2015(1000x)دج	2016(1000x)دج	%
تجار الجملة العموميون	29.182	16.244	-44
تجار الجملة الخواص	474.914	397.544	+19
الصيدليات المركزية للمستشفيات	328.270	428.221	+30
مراكز التوزيع الخاصة	1.048.348	1.115.693	+10

الشكل رقم (3-08) : رقم الأعمال لمختلف الوسطاء (2015، 2016).



المصدر : إعداد الطالبين

من رقم الأعمال المحقق من قبل الوسطاء المشرفين على عملية التوزيع الخاصة بالمجمع حيث تحقق أكبر رقم أعمال ثم يليها تجار الجملة الخواص CDB-CDO-UCC .

إن نجاعة وفعالية توزيع منتجات الفرع هي في القنوات التي تدخل ضمن مراكز التوزيع للجملة نظرا لتحكمها في أغلب المناطق على مستوى الوطني .

كما أن المنتج الذي يحقق أكبر حصة للمبيعات هي الحقن ب : 19.931.000 دج

ثم الكبسولات 3.786.000 دج ، الأقراص ومسحوق شراب يتساويان في الحصة ب 2.159.000 ثم المراهم

3.811 وهذا نظرا للمنافسة القوية داخل السوق الوطنية .

المطلب الثالث : اختيار قنوات التوزيع :

يعود قرار اختيار قنوات التوزيع بفرع انتيبوتيكال إلى اعتبارين أساسيين هما :

- 1- **الاعتبار القانوني** : يتم اختيار قنوات التوزيع وفق نصوص قانونية ، فنجد مثلا أن القانون المتعلق لتسويق المواد الصيدلانية يمنع البيع المباشر لتجار التجزئة .
- 2- **الاعتبار المتعلق بخصائص المنتج** : يتميز منتج الدواء بعدة مميزات أساسية تميزه عن باقي المنتجات الأخرى وهي :

- المقرر (الطبيب) ، الصيدلية ، المستهلك النهائي (المريض) ، الضمان .
- وبهذا فإنه لا يمكن باي حال من الاحوال بيع الدواء مباشرة إلى المستهلكين النهائيين (المرضى) لعدة أسباب وانما يتم الاعتماد على مؤسسات تكون قريبة من المستهلكين ومعروفة لديهم كالصيدليات .
- أما معايير تقييم القنوات فتتمثل في :

1- **المعيار الاقتصادي** : لا يعتمد الفرع على المعيار الاقتصادي في تقييم قنوات التوزيع لأن هذا الأخير يعتمد على المحاسبة التحليلية في إيجاد إيرادات القناة وكذا نفقاتها مع العلم أن الفرع لا يستخدم المحاسبة التحليلية نظرا لكثرة المنتجات والتعقيدات المصاحبة لذلك .

2- **معيار السيطرة** من خلال شبكة التوزيع للفرع نلاحظ أن هناك ثلاثة وحدات خاصة بالتوزيع CDB-CDO-UCC في مجمع صيدال ككل ، موازية لمديرية التجارة الموجودة في فرع انتيبوتيكال ، والتي تقوم كذلك بعملية التسويق والبيع وكذا ما ينتج خلافات على المستوى الافقي وذلك للأسباب التالية :

أ- كل وحدة تبيع بنفس السعر لمختلف الزبائن مع اختلاف هوامش الربح

ب- جميع الوحدات تخضع لنفس المسؤول (المدير العام لمجمع صيدال)

ت- تنافس الوحدات فيما بينها من تحقيق أكبر رقم اعمال .

3- **معيار التلائم** : يلجأ الفرع إلى ابرام معاهدات قصيرة الأجل سنة أو سنتين وكمثال على ذلك تلك المعاهدات التي تم ابرامها مع وحدة التوزيع الوطنية **DIGROMED** في سنة 2007 حيث ان المادة 7 من المعاهدة تنص على استرجاع للمنتج قبل :

- بالنسبة للمنتجات التي مدت صلاحيتها أكثر من 3 سنوات تسترجع قبل عام

- بالنسبة للمنتجات التي مدت صلاحيتها أقل من 3 سنوات تسترجع قبل 06 أشهر مما أدى بالفرع إلى تجديد العقد للسنوات الموالية نظرا للعبء والخسارة الملقاة على عاتقه بالإضافة إلى عدم بذل وحدة DIGROMED لمجهودات اكبر في عملية البيع وهذا كله يظهر مدى تطبيق معيار التلاؤم في تقييم قنوات التوزيع من طرف البيع .

المطلب الرابع : مشاكل وصعوبات التوزيع في فرع انتيبوتيكال

من خلال دراستنا لحالة التوزيع التي قمنا بها على مستوى فرع المضادات الحيوية اتضح لنا أنها تعاني من مشاكل في المرحلة الحالية مع اشتداد المنافسة في السوق ودخول المجمع ككل في اقتصاد السوق ومن أهم هذه المشاكل نذكر ما يلي :

- 1- وجود تباعد بين الوظيفة الانتاجية والتوزيع هذا التباعد اصبح عائقا في وجه الفرع .
- 2- يعاني الفرع من مشكلات المنافسة الحادة في السوق ، وخاصة مع المنتج المستورد من الخارج من بعض المؤسسات مثل : (BRISTOL .SOFAR.FRYZER)
- 3- عدم وجود قسم خاص للتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للفرع باعتبار ان التوزيع عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي .
- 4- انعدام الاشهار من أجل تصريف الأدوية المنتجة وهذا يعتبر مشكل قانوني للفرع إذ لا نتخيل أن نقدم اشهار الأدوية للمستهلك مباشرة مما يخلق خطرا عليه .
- 5- نقص المعلومات لدى الأطباء عن المنتج المحلي حيث ان الطبيب والصيدلي هو المرشد الرئيسي لتوجيه المستهلك لاستعمال الادوية رغم وجود مندوبين طبيين تابعين للمجمع منتشرين عبر التراب الوطني.

خلاصة :

إن المؤسسات الناجحة اليوم هي تلك المؤسسات التي توجه جهودها نحو المستهلك باعتباره شريك هام معها، وفي سبيل ذلك فإنها تقوم بدراسة وتطوير منتجاتها بصفة مستمرة، وذلك حسب أذواق المستهلكين، ولكن من خلال التربص الميداني الذي أجريناه لاحتنا عدم وجود وظيفة التسويق ضمن المخطط التنظيمي العام للفرع رغم الأهمية التي يوليها المسؤولون لهذه الوظيفة، مما يعني ان مديرية التجارة للفرع تتلقى برامج عملها من المقر الرئيسي لمجمع صيدال، وهذا يؤدي في الأخير الى مركزية القرارات المتخذة.

كما أن نشاطات مديرية التجارة تمارس عن طريق العادة (طرق تجارية تقليدية)، مما يوحي بانعدام المرونة في ذلك، أما قنوات التوزيع التي يستفيد منها الفرع في تصريف المنتجات فهي قنوات توزيع متعددة، وأسس اختيار هذه القنوات تعود الى الأساس القانوني وخصائص المنتج بالدرجة الأولى، فيما تبقى معايير تقييمهما تعتمد على معيارين هما معيار السيطرة ومعيار التلاؤم.

خاتمة:

تعتبر الوظيفة التسويقية ذلك الجسر الذي يربط المؤسسة و المستهلك ببعضهما البعض، إذ تسعى هذه الوظيفة إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها، من خلال تقديم مزيج تسويقي متكامل يقابل احتياجات المستهلكين من جهة، وينتج بعض من المزايا التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى، وفي هذا الإطار يلعب التوزيع إلى جانب باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى دوراً بالغ الأهمية في توفير السلع والخدمات لدى مختلف شرائح المستهلكين بالكمية والسعر المحددين، وفي الوقت المناسب وهذا من خلال النشاطات التجارية التي يقوم بها.

إن إيصال منتجات المؤسسة في أحسن الظروف إلى المستهلكين المستهدفين يعتمد إلى حد كبير على قنوات التوزيع المختلفة والتي تقوم بتحقيق عدة منافع في سبيل ذلك، وعلى المؤسسة القيام باختيار أنسب منفذ للتوزيع استناداً إلى العديد من الأسس التي يجب دراستها بعناية والمتمثلة في التفكير الاستراتيجي، خصائص السوق، خصائص المنتج وخصائص المستهلك..... الخ.

وبعد ذلك ينبغي على المؤسسة تقييم قنوات التوزيع لمعرفة مدى الفعالية التي تتميز بها بواسطة عدة معايير

محددة،

كما تجدر الإشارة إلى أن قرار اختيار قنوات التوزيع يمكن تعديله وفقاً للتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال.

ومن خلال بحثنا هذا توصلنا إلى النتائج التالية:

الجانب النظري :

- 1- عدم وجود تعريف محدد للتسويق.
- 2- التسويق يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.
- 3- التوزيع عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي (إيصال المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين قصد تحقيق رضا الزبائن و إشباع رغباتهم وهذا في ظل ظروف ملائمة).
- 4- الدور الأساسي التي تلعبه وظيفة التوزيع في تسويق منتج ما.
- 5- تنوع قنوات التوزيع وهذا حسب أنواع السلع.
- 6- اختيار قنوات التوزيع لا يتم بمحض الصدفة ولكن بالاعتماد على منهجية علمية وعلى هذه الأخيرة يتم اختيار سياسة التوزيع، وتدرس أسس اختيار هذه القنوات، ومعايير تقييمها بواسطة المعيار الاقتصادي، السيطرة، التلاؤم.

7- المشاكل التي تتعرض لها عملية التوزيع وتتعلق بنقص الدعم الكافي من الناحية المالية والبشرية، عدد ومواقع الفروع، تكاليف تسهيلات الوسطاء.

وعليه نخرج بهذه التوصيات:

- إعطاء وظيفة التوزيع أهمية بالغة باعتباره المنفذ الوحيد في تسويق المنتج.
- إعطاء أهمية كبيرة للقرارات التسويقية، مما يؤثر على التوجهات المستقبلية.
- إعطاء أهمية كبيرة للبيئة وذلك بممارسة جل أنشطة التسويق دون المساس بأمن وسلامة البيئة.
- بناء إستراتيجية توزيع محكمة تتطلب مراجعة كاملة للنظام التسويقي.
- لتحقيق مردودية أفضل يجب الاهتمام بوظيفة التوزيع.
- تأثير القرارات الخاصة بالتوزيع على باقي عناصر المزيج التسويقي، لذلك يجب أخذه بعين الاعتبار.

الجانب التطبيقي :

إن فرع أنتيببوتيكال أتاح لنا فرصة التبرص فيه وهذا ما أمكننا من التوصل إلى النتائج التالية :

- لا توجد مصلحة توزيع بالفرع وإنما الفرع يعتمد على مصلحة التسويق الموجودة بالجزائر العاصمة وهي مديرية التسويق و الإعلام الطبي وغياها في الفرع يؤدي إلى عدم الإلمام الجيد بدراسة السوق و ميكانيزماته.
- بالرغم من أن عملية التسويق تقوم بها المديرية التجارية وكما رأينا تحقق رقم أعمال لا بأس به، غير أنها تقوم بها عن طريق العادة.
- الفرع لا يغطي احتياجات السوق الوطنية وهذا راجع للإستراتيجية المتبعة من قبل المجمع بسبب المنافسة الشديدة في السوق.
- يتجاهل الفرع اختيار قنوات التوزيع علي المعيار الاقتصادي نظرا لعدم استخدام المحاسبة التحليلية وبحوث العمليات ومراقبة التسيير.
- ضعف تسيير الإدارة التسويقية دليل قاطع على عدم تحقيق المؤسسة الجزائرية أهدافها، ضف إلى ذلك التناقضات الداخلية التي تعيشها المؤسسة من حيث التسيير.
- ضعف تسيير القنوات التوزيعية في المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

من أهم التوصيات :

- انشاء دائرة التسويق ضمن المخطط التنظيمي للفرع وتزويده بنظام معلومات.
- البحث والتنقيب على إطارات مؤهلة متخصصة في الجانب التسويقي.
- الاعتماد على وسائل حديثة مسايرة للتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بالآلات الإنتاج و وسائل النقل.
- انتهاج سياسة توزيعية من قبل الفرع، وهذا من أجل مواجهة المنافسة.
- تطوير المنتج وتوجيه كل الجهود نحو المنتجات التي تتميز بقوة مساهمتها في رقم أعمال الفرع كالحقن... الخ.
- انشاء مركز توزيع خاص بالفرع، مما يخفض تكاليف التوزيع ويسمح بتغطية كل المناطق الجزائرية بما فيها الجنوب.
- ضرورة الاهتمام واستخدام تقنيات المحاسبة التحليلية وهذا لمعرفة نفقات التوزيع و إيراداته بما يساهم في اختيار قنوات التوزيع بشكل جيد وفعال.
- العودة إلى التوزيع للمستشفيات العمومية، القطاع العسكري، وهذا لما يساهم في رفع رقم أعمال الفرع.

آفاق الدراسة

- بانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ومع متطلبات اقتصاد السوق ونمو حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نقترح هذه المواضيع:
- (1) التسويق في ظل اقتصاد الجزائر.
 - (2) آثار التوزيع على المبيعات.
 - (3) التوزيع والمبيعات.
 - (4) دور التوزيع في المؤسسات الاقتصادية.
 - (5) تنمية قنوات التوزيع لدى المؤسسات الجزائرية.
 - (6) دراسة التوزيع لدى المؤسسات الجزائرية.
 - (7) مدى فاعلية التقنيات الحديثة في عملية التوزيع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- 1- نزار عبد المجيد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن/عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 2- إياد عبد الفتاح النصور و عطا الله "محمد تيسير"، مفاهيم التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 3- ثامر البكري، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان/الأردن، الطبعة العربية، 2006.
- 4- محمد عبد السلام، التسويق (المبادئ و المفاهيم الأساسية في ادارة النشاط التسويقي)، دار الكتاب الحديث بلد النشر غير موجود، الطبعة غير موجودة، 2008.
- 5- علي موسى الددا، التسويق المعاصر (المفاهيم و السياسات)، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 6- محمود جاسم الصميدعي _ إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي _ دار حامد الأردن. 2009.
- 7- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2010.
- 8- محمود جاسم الصميدعي ، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن. الطبعة الأولى، 2011.
- 9- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة قنوات التوزيع، الدار الجامعية، بلد النشر غير موجود، الطبعة غير موجودة، 2010.
- 10- ناجي معلا و رائف التوفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2010، ص 253.
- 11- شفيق ابراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة مزيدة و محكمة، 2009، ص 179.
- 12- جمال الدين محمد المرسي، المنشآت التسويقية (إدارة منافذ التوزيع)، الدار الجامعية ، 2007، ص 443.

قائمة المراجع

- 13- أحمد شاکر العسکری، التوزیع - مدخل لوجستیکي دولي، دار الوائل للنشر والتوزیع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 51.
- 14- صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2003، ص 380.
- 15- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 327.
- 16- عبد السلام أبو القحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 391.
- 17- أحمد محمد غنيم، التسويق مدخل التحليل المتكامل، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 208.
- 18- محمود فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 287.
- 19- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية ، الجزء الثاني ، 2007، ص 104.
- 20- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، اليازوردي، الأردن، 2007، ص 280.
- 21- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 319.
- 22- محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، دار الوفاء، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 173.
- 23- رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق، دار الوائل، الأردن 2003، ص 315.
- 24- عصام الدين أمين أبو علفة، التوزيع (المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات) - النظرية والتطبيق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الجزء الثاني، 2002، ص 25.
- 25- بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2006، ص 212.
- 26- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 185.
- 27- نظام موسى سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 128.
- 28- محمود فريد ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 318.

قائمة المراجع

- 29- طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، النسر الذهبي للطباعة، مصر، 2004، ص 357.
- 30- أحمد جبر، إدارة التسويق - المفاهيم والاستراتيجيات - التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 240.
- 31- نصيب رجم، إدارة أنظمة التوزيع: تطبيقات ودراسة حالة، دار العلوم، الجزائر، 2006، ص 106.
- 32- خليف رزقي، إدارة النشاط التوزيعي في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوكونتيد، مذكرة الماجستير، فرع تسويق، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2005، ص 79.
- 33- سي حايف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية، فرع تسيير المؤسسات الصناعية، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005، ص 65.
- 34- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال.
- 35- صيدال الجريدة، جريدة تصدر شهريا عن صيدال.
- 36- مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبوتيكال. بالمدينة.
- 37- السيد نجاري الجيلالي، ملتقى نظم من طرف مدير فرع شرشال، سنة 2017، ص 9.
- 38- المديرية التجارية للفرع.
- 39- خلية المعلومات بالفرع.
- 40- رئيس فرع النقل بفرع أنتيبوتيكول.
- 41- David hadjadj, **Le marketing**, edition eyrolles, Paris, 2010, p102.
- 42- P1. Synthèse du budget 2013,2014,2015,2016. exercice groupe Saidal. Situation de la filial.
- 43- S.A.R. Kada politique pharmaceutique et système de santé en algerie.2016.p45.

مقدمة

خاتمة

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

الفصل الأول :

عموميات حول التسويق

الفصل الثاني :

علاقة اختيار الإستراتيجيات التوزيعية
بتصميم القنوات التوزيعية

الفصل الثالث :

دراسة حالة فرع المضادات
الحيوية بالمدينة

قائمة الجداول و الأشكال