

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



قسم: علوم التجارية
التخصص: تسويق الخدمات
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر السياسة التوزيعية على تنافسية المؤسسة
-دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد-

تحت إشراف الأستاذ:

شاشوة حميد

من إعداد الطلبة:

بن ناصر إلهام

بورنيسة حسينة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

شكر وتقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم،
ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة، ونقول " اللهم لك الحمد حتى ترضى،
ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا".
نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل،
وبالأخص إلى الأستاذ المشرف " شاشوة حميد " على توجيهاته القيمة
والإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا طيلة مسار البحث.
كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى موظفي مؤسسة سوكوتيد
على مساعدتهم وإرشاداتهم.
وإلى كل من بذل معنا جهداً، ووفلاً لنا وقتاً، ونصح لنا قولاً،
نسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

الإهداء

إهداء

إلى كل من عملي حرفا في هذه الدنيا الفانية:
إلى روح ألب الزكية الطاهرة " نور الدين شاوي".
إلى روح أُمي العزيزة الغالية التي ترمت من أجلي وأخواتي الخمسة وهي لم
تتجاوز عقدها الخامس " ياسمين".
إلى أخواتي آمال، كريمة، سمية، لويزة، ملاك، اللواتي كن السند
إلى هشام، مرام مرال، سدرى.
إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي وسندي منذ بداية المشوار الجامعي.
شريك الحياة " عبد النور لحر".
إلى رفيقة الدرب والصدّاقة التي تقاسمت معها ثمرة جهدي
"حسينة"
إلى صديقتي الوفيات حنان مزارى أميرة بوحايك.
والشكر الجزيل لدعمي طوال مشواري الدراسي.
إلى أساتذتي الكرام أهدي هذا العمل المتواضع راجية المولى عز وجل أن يجد
القبول والنجاح.

إلهام

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات "

إلى سندي و ملجئي الآمن....داعمي ومشجعي الدائم.....

...إليك والدي العزيز

إلى رفيقتي وأماني...بطلتي ومعلمتي الأولى

من علمتني معنى العطاء والصبر والحنان والحب

من كان دعاؤها ورضاها بوصلتي في المسير

إليك والدي حبيبي

تحية خاصة وخالصة إلى أستاذي المشرف " حميد شاشوة "

إلى من تحملت معي عبئ هذه المذكرة صديقتي " إلهام "

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي كبيرها وصغيرها

إلى كل صديقاتي و زملائي

وإلى جميع أساتذتي في مسيرتي الدراسية وكل من كان له دور في مساندي

وإلى كل ما هو جديد سيدخل حياتي لاحقا.



الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	الشكر والتقدير
III	الإهداء
II	الفهرس
V	قائمة الأشكال والجداول
أ-ح	مقدمة
1	الفصل الأول: ماهية التوزيع
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول التوزيع
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التوزيع
4	المطلب الثاني: سياسات التوزيع
9	المطلب الثالث: أنواع التوزيع وأهدافه
18	المبحث الثاني: قنوات التوزيع
18	المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع
18	المطلب الثاني: أقسام قنوات التوزيع
22	المطلب الثالث: استراتيجيات التوزيع
23	الخلاصة
24	الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
26	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الفهرس

27	المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
41	المبحث الثاني: قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة
41	المطلب الأول: التنافسية وإنشاء القيمة للزبون
45	المطلب الثاني: التوزيع وإنشاء قيمة للزبون
47	المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في تحقيق عوامل التنافسية
53	الخلاصة
54	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوكوتيد
56	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوكوتيد
59	المطلب الثاني: الموارد البشرية في مؤسسة سوكوتيد
64	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سوكوتيد
66	المبحث الثاني: سياسة التوزيع والمنافسة في مؤسسة سوكوتيد
66	المطلب الأول: إستراتيجية التوزيع في مؤسسة سوكوتيد
70	المطلب الثاني: البيئة التنافسية لمؤسسة سوكوتيد ومصادرها
73	الخلاصة
75	الخاتمة
81	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة والأشكال الجداول

1-قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	قنوات التوزيع الاستهلاكية	17
(02-01)	قنوات التوزيع الصناعية	19
(03-01)	قنوات توزيع الخدمات	20
(01-03)	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	61
(02-03)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوتيد	62
(03-03)	سياسة التوزيع المباشر لمؤسسة سوكوتيد	68
(04-03)	سياسة التوزيع غير المباشر لمؤسسة سوكوتيد	69

2-قائمة الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-03)	منتجات مؤسسة سوكوتيد	58
(02-03)	الموارد البشرية في مؤسسة سوكوتيد-يسر-حسب المستوى المهني	59
(03-03)	المورد البشري من حيث الجنس و العمر	60

مقدمة

مقدمة

إن كافة الدول صارت تسعى إلى تحقيق مزيد من التقدم والإزدهار في إطار تحولها الدائم للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الرفاهية الرخاء هذا وقد ارتبطت الصناعة والتكنولوجيا دائماً بتقدم الدول وتفوقها سواء اقتصادياً أو اجتماعياً

فإذا كان التصنيع والتكنولوجيا هما باب التقدم فإن التسويق هو كلمة السر والمفتاح السحري لانفتاح كل أبواب التقدم على أفاق أوسع، إذن فالتسويق هو الذي يسهم بشكل فعال ورئيسي في مدى نجاح أو فشل كافة برامج الصناعة والتصنيع والتكنولوجيا مهما كانت قوتها وعظمتها.

نعرف أن المشكل الذي كان مطروحا لدى المؤسسات إلى غاية القرن العشرين هو وجود ضعف في الطاقات الإنتاجية وهذا يعني أن هناك طلب على المنتجات أكبر من العرض وبالتالي كانت المؤسسات تولي اهتماما أكثر لكيفية زيادة الإنتاج و تعظيمه إلى أقصى ما يمكن دون الاهتمام بكيفية تصريف هذه المنتجات .

ولكن بعد الأزمة الاقتصادية التي شهدتها العالم عام 1929 المعروفة بأزمة الكساد والتي ظهر فيها وجود فائض من العرض قابلة للإنخفاض في الطلب اتجهت المؤسسات في البداية إلى التفكير في كيفية تصريف هذا الفائض من الإنتاج المكس في مخازنها فظهرت طرق وأساليب حديثة لتصريف وتوزيع المنتجات وإيصالها إلى المستهلكين النهائيين بشكل يسمح بتجنيب المؤسسة ظاهرة تراكم الإنتاج في مخازنها.

إن النشاط التوزيعي باعتباره جسر أو حلقة وصل يربط منظمات الأعمال وزبائنهم من مستهلكين مشتريين أو مستفيدين لما يحتويه من أنشطة حيوية قنوات التوزيع والتوزيع المادي والتي بدونها لا يمكن تنفيذ الأنشطة التسويقية و بالتالي أنشطة المنظمة وأهدافها .

إن نجاح أي منظمة لا يمكن له إن يتحقق حتى لو اعتمدت مبدأ التخطيط الصحيح والسليم لأنشطتها التسويقية الأخرى دون النظرة التكاملية لهذه الأنشطة مع النشاط التوزيعي

مقدمة

باعتباره أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي إذن فالتوزيع بأنشطته ووظائفه المختلفة إذا ما لم يتم تخطيطه وتنفيذه بشكل علمي وصحيح وكفؤ من قبل إدارة كفؤ ذات خبرة عالية في مجال التوزيع فإنه حتما سوف يخلق للمنظمة ميزة نسبية تجعلها قادرة على الاستجابة لمختلف ظروف السوق و احتياجاته المختلفة.

ان التوزيع وما يخلقه من منافع اقتصادية متعددة له الدور الفاعل و الحاسم في نجاح إدارة التسويق و تحقيق أهدافها المختلفة.

1-الإشكالية

وعلى ضوء هذه المقدمة نطرح الإشكالية التالية

-ما مدى مساهمة النشاط التوزيعي للمؤسسة في تحسين ميزتها التنافسية ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي تطلب منا القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية جزائرية, وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سوكوتيد

وقد ركزنا خلال هذه الدراسة على تشخيص وضعة وظيفية التوزيع وتوصيف و تحليل إدارة نشاط التوزيع واستراتيجيات وسياسات التوزيع.

ومن خلال هذه الإشكالية تبرز لنا مجموعة من التساؤلات الفرعية نلخصها فيما يلي :

-ماذا نقصد بالنشاط التوزيعي (التوزيع) ؟

-ما هو دور التوزيع المادي ؟

-ما معنى الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

-كيف تحقق المؤسسة الميزة التنافسية ؟

مقدمة

و للإجابة على هذه التساؤلات تقترح الافتراضات التالية :

-النشاط التوزيعي هو ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لإيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي

-يعرف التوزيع المادي بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل و توفير المنتجات المطلوبة لحظة ظهور الحاجة

-كما تعرف الميزة التنافسية على أنها أساس تفوق المؤسسة على منافسيها

-باعتبار أن إرضاء العميل وضمان ولائه أصبح مركز اهتمام المؤسسات والسبيل الأساسي لتحقيق أعلى مستويات التنافسية

نفترض أنه يمكن تحقيق رضى العميل كمصدر للميزة تنافسية من خلال تبني نظام توزيع فعال.

4-أسباب إختيار الموضوع

لقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

-أهمية وظيفة التوزيع نظرا لكونه نشاط متكامل تتدفق من خلال أجزائه الموارد، الأفكار والمعلومات من الأمام إلى الخلف، بما يسمح بالحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة.

- دور نشاط التوزيع في جعل النظام التسويقي يتميز بالفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة خاصة المتعلقة بالربحية والمردودية .

-أصبحت فكرة تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في الظروف الراهنة الموضوع

مقدمة

الأشد إغراء وجدها، خاصة بالنسبة للمعنيين بالتنمية الاقتصادية والعاملين في مجال البحث العلمي في الجامعات ومراكز البحوث.

ـ رغبة الباحث في المشاركة في تنشيط البحث العلمي، وتدعيم فكرة ضرورة انفتاح المؤسسة الجزائرية على محيطها، وجعلها تستفيد من البحوث العلمية في مختلف الميادين إن التطرق إلى هذا الموضوع واختياره، كان من أجل:

*لفت انتباه الباحثين إلى ضرورة تعميق البحث في مجال التسويق، والتركيز على مختلف الوظائف التسويقية التي لم تأخذ حضاها من الاهتمام.

* لفت انتباه المسيرين إلى أهمية متابعة التطورات الحاصلة في المحالات التسويقية المختلفة للتمكن من مسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها.

* تسليط الضوء على وظيفة التوزيع وإبراز أهميته ومكانته ضمن الوظائف التسويقية .

* مساعدة المعنيين بعملية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتوجيههم نحو ضرورة تبني توزيع فعالة.

* معالجة مثل هذا الموضوع سيساهم في تزويد المكتبة العلمية بمعلومات مختلفة حول هذا الموضوع .

5- منهج الدراسة

يتمثل عملنا هذا في الإجابة على الأسئلة السابقة الطرح بشكل مفصل، وتم ذلك بالاعتماد على المنهج الاستنباطي بالرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية ودراستها وأخذ منها ما يخدم الموضوع ويدعمه، وفي إطار الإلمام بمختلف جوانب موضوع بحثنا، والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي

مقدمة

الذي تعتقد بأنه يوافق طبيعة موضوع البحث، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي وذلك للتمكن من استنتاج ما يجب استنتاجه فيما يخص المؤسسة قيد الدراسة.

أما عن الأدوات المستعملة في جمع المعلومات، فاعتمدنا على القيام بالمسح المكتبي لمجموعة من الكتب والرسائل، والتي تم التطرق فيها إلى موضوع التسويق والتوزيع والتنافسية، وهذا فيما يخص الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة والزيارات الميدانية، واللقاءات مع مسيري المؤسسة، كما استعملنا بعض الجداول والأشكال والأدوات الإحصائية التي حصلنا عليها من إدارة الوحدة.

7- هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية التي طرحها الدراسة وللتحقق من الفرضيات وللإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

فصلين نظريين وآخر تطبيقي، فتناولنا في الجانب النظري بداية الفصل الأول تحت عنوان ماهية التوزيع الذي قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن **عموميات حول التوزيع** أما الثاني فقد تطرقنا فيه إلى قنوات التوزيع.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان عموميات حول الميزة التنافسية وهو الآخر قمنا بتقسيمه إلى مبحثين الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الميزة التنافسية و الثاني تضمن قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة.

والفصل الثالث يتضمن الدراسة التطبيقية حاولنا إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن تقديم عام لمؤسسة سوكوتيد والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى سياسة التوزيع والمنافسة في مؤسسة سوكوتيد.

وفي الأخير قدمنا خاتمة عامة تناولنا فيها نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية .

الفصل الأول : ماهية

التوزيع

تمهيد

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، وأحد عناصر المزيج التسويقي وتمثل الحلقة التي تسمح بانسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي ووضعتها في المكان والوقت المناسبين. لا يتم توزيع السلع والخدمات بشكل تلقائي بل لا بد من الاعتماد على مجموعة من المتدخلين سواء كانوا أفراد، أو مؤسسات ، من أجل تحقيق وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التوزيع من خلال تقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التوزيع

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

المبحث الأول: عموميات حول التوزيع

يعتبر التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي، وهو يضم جميع النشاطات المتمثلة في تحديد طرق التوزيع واختيارها، وتوفير النظام الجيد والسليم لتلقي طلبات العملاء وتجهيزها ونظم متابعة ومراقبة المخزون من المنتجات تامة الصنع، كل ذلك يضمن سلامة توفير المنتجات في الأماكن المناسبة للمشتريين والعملاء، وهذا لتحقيق المنفعة المكانية والزمنية كما يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية التي تساهم في إيصال السلع إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التوزيع

أولاً- مفهوم التوزيع

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

ويعرف أيضا على أنه: " يشمل جميع العمليات التي تسمح بالمنتج للخروج من مكان الإنتاج ووضعه تحت تصرف المستهلك أو المستعمل " ².

والتوزيع حسب خبراء التسويق هو: " مجموع العمليات التي تقوم بإيصال المنتج من مكان إنتاجه إلى وضعه في متناول المستهلك أو المستعمل " ³.

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

² -S. Martin, J.P.Vedrine ,**Marketing :Les concepts-clés**, Alger, Edition Chihab, 1996,p 117.

³ -Demeur, Marketing , **paris, Dalloz** , 2eme édition , 1999, p: 125.

ومن بين التعاريف التي تتسم بالشمولية نجد: " التوزيع هو مجموع الوسائل والعمليات التي تسمح بوضع السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسات في متناول المستعملين والمستهلكين النهائيين.¹"

ثانيا: أهمية التوزيع

على الرغم من أن التوزيع لم يحظى بالعناية الكافية من جانب خبراء التسويق إلا أنه على جانب كبير من الأهمية لإدارة التسويق للأسباب الآتية²:

- التوزيع يساهم بشكل كبير في خلق المنفعة الزمنية والمنفعة المكانية .
- إن نسبة تكاليف التوزيع أصبحت تشكل نسبة مرتفعة من إجمال تكاليف التسويق .
- زيادة حدة المنافسة قد جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان والعمل على تحسين الخدمة .
- إن زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل وأساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين و تطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل .
- إن التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية وخدمة العملاء والأسواق.

المطلب الثاني: سياسات التوزيع

إن القرارات المتعلقة بالنشاط التوزيعي تغير من القرارات الهامة التي تواجه المسؤولين في

¹ -D. Lindon، F. Jallat ، **Le Marketing : Etudes Moyens d'action stratégie** ،paris، Dunod، 5eme édition ، 2005 ، p: 157.

²-عبيد محمد عنان و آخرون ، **التسويق** ، دار النشر غير موجودة، 1998، ص: 377.

إدارة التسويق، وتتضمن هذه القرارات اختيار طرق التوزيع المناسب لتوصيل منتجات المؤسسة إلى الأسواق المستهدفة.

أولاً- سياسات التوزيع المباشر

هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على مؤسسات التوزيع المتاحة في الأسواق وهذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين، أو المشتريين الصناعيين مباشرة ومحاولة بيع المنتج لهم .

وهناك أسباب تبرر استخدام التوزيع المباشر وهي :

أ- ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء وبالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا حيث سيوفر هوامش الربح التي كان سيحصل عليها الوسطاء .

ب- عدم تعاون الوسطاء على توزيع منتجات المؤسسة .

ج- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن أسواق جديدة¹.

وبشكل عام فإن أسلوب التوزيع المباشر قد يكون ملائما بالنسبة لصغار المنتجين أو أصحاب المحلات أو الورشات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود ، عند التعامل في حدود السوق الصغيرة ذات الإنتاج المحدود ، عند التعامل في حدود السوق الصغيرة نسبيا أو أن السلعة سريعة التلف أو أن طلبات المستهلكين عليها غير ملائمة ونجد أن هذا الأسلوب يلاءم السلعة الخاصة إلا أنها لا تحتاج إلى افتتاح عدد كبير من المتاجر بل يكفي واحد في كل سوق أو مدينة وأن المستهلك بالنسبة لهذه السلع يكون مستعد لبذل أي جهد في سبيل الحصول عليها .

¹ -محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 248.

حيث نجد المنتجين في التوزيع المباشر أنسب الطرق لهم فإن هؤلاء المنتجين يلجؤون إلى واحد أو أكثر من الوسائل الثلاثة للبيع المباشر وهي : البريد، أو الطواف بالتنازل ، ومحلات المشتريين ، أو افتتاح فروع بيع تابعة لهم¹.

ثانيا-سياسات التوزيع غير المباشر

عندما يزيد إنتاج المنتج وتتسع نقاط السوق التي يريد تغطيتها أو التي يجب تغطيتها لتصريف كمية المنتجات، وعندما ينشأ هذا الوضع ضرورة توفير السلعة لدى عدد أكثر نسبيا من متاجر التجزئة بحيث لا يستطيع المنتج أن يفتح متاجر تجزئة تابعة لهذا العدد أو أن ذلك سوف يزيد من أعبائه الإدارية والحالية مما لا يقدر على تحمله أو أنه لا يستطيع تحمله بالكفاءة اللازمة أو بتكلفة تزيد عن هامش الربح الذي سيضحي به في سبيل بيع السلعة للمستهلكين عن طريق تجارة التجزئة ، ومن ثم فإن هذه العوامل قد تدفع المنتج إلى التخلي عن سياسة التوزيع المباشر، وتوزيع سلعته على العدد اللازم من تجار التجزئة .

ويرى المنتج الاكتفاء بالتوزيع إلى كبار متاجر التجزئة كمتاجر الأقسام والسلسلة ومتاجر المنتجات الكبرى على أن يوزع باقي إنتاجه عن طريق بعض متاجر الجملة الذين يقومون بدور الاتصال بباقي متاجر التجزئة الأصغر حجما والأكثر عددا .

وتظهر هذه السياسة بالنسبة لسلع التسوق بشكل عام وبعض السلع الخاصة ، كما تظهر بالنسبة للكثير من السلع الإنتاجية عندما يقوم منتجوها بتوزيعها إلى عدد معين من الموزعين الصناعيين إلى المشتريين .

وقد ينظر البعض إلى التوزيع المباشر هو أقصى الطرق على أنه أقل طرق التوزيع تكلفة،

¹ - محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، 1995، ص: 506.

أو هو أقل تكلفة من التوزيع الغير مباشر أو أكثر ربحية منه على أساس أنه بالاستغناء عند وجود حلقات أخرى من التوزيع كتجار التجزئة أو الجملة مثلا ، فإن المنتج يوفرها من الربح الذي يحصل عليه هؤلاء الوسطاء ، ومن ثم أيضا فإن طرق التوزيع كلما قصرت لن تكلفة أو زادت ربحيته¹.

المطلب الثالث: أنواع التوزيع وأهدافه

أولا- أنواع التوزيع

يمكن التفرقة بين نوعين للتوزيع تقوم المؤسسات من خلالها بتوفير وتوزيع السلع والخدمات في المكان والزمان المناسبين، ويتم ذلك من خلال إعتقاد التوزيع المباشر أو بإستخدام مجموعة من الوسطاء لإيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين أو المشترين الصناعيين .

أ- التوزيع المباشر :

التوزيع المباشر هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الإعتداد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق، وهذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين مباشرة ومحاولة بيع السلعة لهم² .

ومن خلال تدقيقنا لهذا التعريف نجد أن الكاتب قد أهمل الجانب الغير الملموس من المنتجات وهي الخدمات بحيث أقصاها من سياسة التوزيع المباشر .

وقد عرفها زكي خليل المساعد على أنها: " قيام المنتج أو المورد بإيصال السلع والخدمات دون الإعتداد على الوسطاء، وذلك عن طريق فتح متاجر تجزئة تابعة للمنتج أو

¹ -محي الدين الأزهرى، نفس المرجع السابق، ص: 511.

² محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية رمل ، مصر ، 1996 ، ص 248 .

المورد ، أو التوزيع عن طريق الباعة المتجولين بين المستهلكين ، أو عن طريق التوزيع الآلي" ¹.

ونلاحظ أنه من بين الإضافات التي جاء بها زكي خليل المساعد هو إدخال المورد والخدمات إلى تعريف التوزيع المباشر .

ويعرف التوزيع المباشر كذلك على أنه: " قيام المنتج بالبيع المباشر إلى المستهلك دون الوسيط" ² .

كما يمكن اعتبار هذا التعريف أقصر وأدق بحيث يركز على الوسيط باعتبارهم المميز والإختلاف الوحيد بين سياسة التوزيع المباشر وغير المباشر.

ومن بين الأسباب التي تبرر إستخدام سياسة التوزيع المباشر نذكر ³:

1 - ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسيط، وبالتالي يستطيع أيضا أن يخفض

أسعاره قليلا ، حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان سيحصل عليها الوسيط .

2 - رغبة المنتج في الرقابة على السوق و رقابة الجهود البيعية لضمان فعاليتها .

3 - عدم تعاون الوسيط في توزيع منتجات مشتركة .

4 - محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة .

¹ زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل ، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997 ، ص 376 .

² محمد عصام المصري، التسويق الأسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين شمس ،مصر، بدون سنة النشر ،ص 106.

³ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 249 .

5 - الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه أنماط سلوك المستهلك ومعرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة .

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

ومن بين الطرق التي تعتمد عليها سياسة التوزيع المباشر نجد :

1-طواف رجال البيع¹

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة حيث يعتمد المنتج على رجال البيع التابعين له الذين يطوفون بالسلع أو عينات منها على مواضع المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين .

وتعتمد هذه الطريقة على جهود رجال البيع حيث يقومون بإقناع المستهلك بالسلعة و تقديم عينات لها وأخذ الطلبات في حالة نجاح الجهود البيعية ثم يقوم بإرسال البضاعة بعد ذلك أو بيع البضاعة مباشرة للمستهلك . ومن عيوب هذه الطريقة ما يأتي :

-يصعب تطبيق هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي ترغب في توسيع رقعة أسواقها.
-إرتفاع تكاليف البيع حيث تقل قدرة رجل البيع في الحصول على طلبات كبيرة و خاصة في حالة السلع الإستهلاكية .

- عدم توفر رجال البيع الأكفاء لكي يغطوا المناطق المختلفة ، وفي حالة توافرهم فإن عمولتهم تكون كبيرة مما سترفع من سعر البيع .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 249 - 250 بتصرف.

ب- التوزيع غير المباشر¹

يتم إستعمال التوزيع غير المباشر بالإعتماد على الوسطاء من أجل تصريف منتجات المؤسسات، نتيجة لإتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال إتصالهم المباشر مع المستهلك. ولهذا فإن التوزيع غير المباشر يعني الإستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك .

1-العلاقة مع الوسطاء

تعرضنا في هذا العنصر الى أسباب إستخدام الوسطاء و كيفية تسيير العلاقة معهم و تنميتها بالشكل الذي يحقق هدف المؤسسة والوسيط في نفس الوقت .

-أسباب إستخدام الوسطاء

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

- إنخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضيق السوق وإنخفاض المبيعات مما يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المنتج لأعباء كبيرة .
- إرتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة بحيث تحتاج إلى خدمات محدودة ولكن تستلزم جهدا بيعي وإتصال كبير وهذا ما يقوم به الوسيط فعلا .

¹محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

- الدافع الأساسي لإستخدام الوسيط يرجع إلى كفاءتهم العالية في أداء الأنشطة التسويقية، إذ يتميزون بالخبرة والتخصيص والاتصال بالعملاء المنتشرين وإمكانية خدمتهم بدرجة عالية من الجودة¹.

- البعد الجغرافي نتيجة لكبر حجم المؤسسات وضخامة إنتاجها، ومحاولة ال توزيع في مناطق مختلفة وتزايد المسافة بين المستهلك والمنتج نتيجة لإتساع السوق ، وبالتالي إضطر المنتجون إلى الإستعانة بخدمات الوسيط المتمركزين في مواقع قريبة من المستهلكين².

- إعتبار الموزعين مورد خارج الميزانية في الوقت الذي ينظر إلى التكلفة المتزايدة بإستمرار

للممثل المباشر على أنها السبب الرئيسي لإعتماد بعض المنتجين على وسطاء، فهناك فوائد أخرى هامة ولكنها تتوارى بجانب خفض التكلفة . ولكن أظهرت العديد من الدراسات أن شبكة التوزيع قد تكون أكثر فعالية ، ولكنها في أحيان كثيرة لا تقل تكلفة عن البيع المباشر فمن الصعب تقييم وتحديد النسبة بين تكلفة التوزيع وتكلفة البيع المباشر بشكل دقيق ، لأن المؤسسات التي تقوم بالتوزيع المباشر لزبائنها في حاجة لأن تعيد النظر في الموضوع لترى إذا ما كان هذا هو أفضل وأنجع أسلوب . ولتفحص المقاييس التي تم على أساسها إتخاذ هذا القرار، فربما لم تعد هذه المقاييس واقعية في ظل الظروف المتغيرة³.

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

1 - التقليل من عدد الاتصالات والتبادلات

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

² محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 253 - 254 .

³ إوبري ويلسون، إتجاهات جديدة في التسويق ، ترجمة نيفين غراب،الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2000 ، ص ص 97 - 98 .

يقوم الوسطاء من تجار جملة وتجار تجزئة وسماسرة و وكلاء بالمساعدة على تبسيط عمليات الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين وتقليل عدد التبادلات، في حين عدم استعمالهم ستتضاعف هذه العمليات والاتصالات .

2-القرب من الأسواق

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

-أولهما: أن الوسطاء يمكن إعتبارهم مركزا للمعلومات عن طريق مد المؤسسة بالمعلومات

عن أذواق المستهلكين، إتجاهات الطلب، ردود فعلهم عن السلع المعروضة ، ولهذا تعتبر

مصدرا هاما للمنتج في التنبؤ بالطلب وتخطيط المنتجات الجديدة .

-ثانيهما: يمكن للوسطاء تحقيق محاكاة أفضل بين إحتياجات المستهلك وبين السلع

المعروضة، فعن طريق الوسطاء يمكن للمنتج معرفة الأنواع التي لا يقبل عليها المستهلك

وأسباب عدم إقباله، فيقوم بدوره بتحسين هذه المنتجات وإقصائها من المزيج السلعي وبالتالي

تحقق التشكيلة المعروضة أفضل إشباع للمستهلكين .

3 - تقليل المخزون

فوجود الوسطاء كحلقة إتصال بين المنتج والمستهلك يمكن المؤسسات من نقل بعض عبئ

التخزين إلى الوسطاء حتى السلعة متاحة حين يطلبها المستهلك¹.

4-تقليل المخاطرة المالية

¹ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 256.

الوسطاء يقومون بتقليل المخاطرة المالية للمنتجين بمجرد إنتقال ملكية السلع المباعة إلى الوسطاء حيث تنقل المخاطرة المتعلقة بعدم بيع السلعة إلى الوسطاء الذين قد يتحملون الخسائر في حالة عدم بيع السلعة¹.

- تسيير العلاقات مع الوسطاء

بمعرفة الوظائف التي يؤديها الوسطاء الموزعين لكل من المنتجين والعملاء يمكن الوصول إلى كيفية تسيير العلاقات معهم .

*وظائف الوسطاء²

يمكن إيراد الوظائف التي يؤديها الوسطاء الموزعين كما يلي :

1 -البحوث فجمع المعلومات ضروري لتخطيط وتسهيل عملية التبادل وتفيد المنتج في تخطيط وتنفيذه للوظائف التسويقية .

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

3- الإتصال فهم أقرب الحلقات إتصالا بالمستهلك والحصول على ردود أفعالهم والقيام بإقناعهم بالشراء .

4 - المفاوضة فالوسيط يقوم نيابة عن المنتج بالإتفاق النهائي مع المشتري الصناعي

¹شريف أحمد شريف العاصي ، التسويق: النظرية والتطبيق، دون ذكر دار النشر، مصر، 2004، ص 308 .

²محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 256-257.

والمستهلك النهائي في بعض السلع على السعر وبعض الشروط الأخرى حتى يتم نقل ملكية السلعة للمستهلك .

5- التوزيع المادي فالوسطاء لهم دور كبير في تخزين و نقل السلع و تحمل العديد من الأعباء نتيجة لقيامهم بهذا الدور .

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

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

8 - الملائمة عن طريق عرض السلع التي يرغبها المستهلك في مجموعات وتشكيلات تتفق مع إحتياجات المستهلك .

ثانيا-أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح . فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافا توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى. ومع ذلك فقد تكون هذه الأهداف واضحة و محددة في بعض المؤسسات الجديدة التي لا تزال في بداية عملها ونشاطها، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعها ، وعموما فإن أهم أهداف النشاط التسويقي تتمثل في النقاط التالية:

- 1 - ترتيب وتحديد العرض والطلب من خلال الوضعيات التي تسمح لكل من المستهلك بالحصول على السلع التي يحتاجها و كذا المنتج الذي يصرف منتوجاته¹.
- 2 - تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع، كقيامها بزيادة عدد الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الإنتشار للمؤسسة².
- 3 - تخفيض التكاليف، كل نظام التوزيع عبارة عن تكاليف، إضافة إلى جميع تكاليف التسويق الأخرى ولهذا يعمل التوزيع على تخفيضها مع المحافظة على توصيل السلع بالكميات الكافية وبالنوعية المناسبة³.

¹ J . P.Helfer ، J . Orsoni، **Marketing**, Paris, Vuibert, 6eme edition,2000 ، P 317.

²تناجي معالا ، رائف توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

³ D .Lindon ، F . Jallat ، **Le Marketing** ، op . cit. ، p 160

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

تعتبر قنوات التوزيع من أهم الأساسيات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تصريف منتجاتها وذلك في المكان والزمان المناسبين وما تقدمه من منافع ووظائف وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

المطلب الأول: مفهوم قنوات التوزيع

هناك عدة تعاريف ومفاهيم لقنوات التوزيع ويمكن ذكر أهمها:

يقصد بقناة التوزيع: "مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بمجموعة الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة"¹.

وحسب staton: "قناة التوزيع تعتبر الطريق أو المسار التي بواسطتها تذهب المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي."²

و تعرف قناة التوزيع بأنها: "مجموع المؤسسات التسويقية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من المنتج الأصلي إلى المستهلك النهائي"³.

المطلب الثاني: أقسام قنوات التوزيع

1-قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

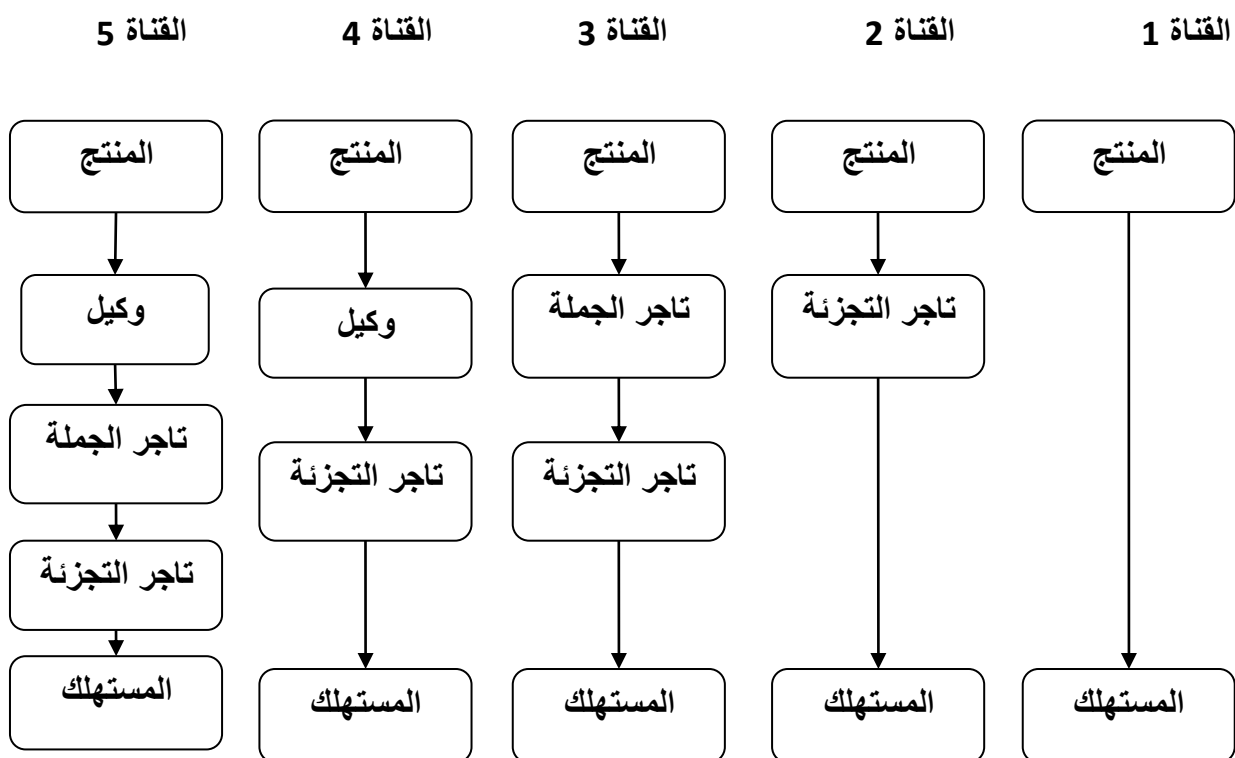
¹ -هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 26.

² -Staton w, **fundamentals of marketing McGraw, hill**, 8 eme edition 1994, p: 320.

³ -زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 23.

إن قنوات توزيع السلع الاستهلاكية تأخذ أشكالاً مختلفة من خلال عدد من ملفات الوسطاء المعتمدة من قبل المنظمة المنتجة وطبيعة المنتجات التي تتعامل بها والشكل التالي يوضح ذلك¹.

الشكل رقم (01-01): يبين قنوات التوزيع الاستهلاكية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد النشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 13.

فيما يلي إيجاز لكل نوع من هذه القنوات².

¹ -محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد النشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 13.

² -محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

-القناة 1: وهي القناة المباشرة والأقصر من بين نماذج التوزيع الأخرى إن هذا النوع من قنوات التوزيع الاستهلاكية وفي حال التوزيع المباشر يخصص أكثر للمنتجات الزراعية.

-القناة 2: هناك العديد من تجار التجزئة الذين يشترون مباشرة من المنتجين ويبيعون إلى المستهلكين هذا النوع من قنوات السلع الاستهلاكية قد يخصص لتوزيع بعض السلع مثل: الألبان، الخضار، الفواكه، الدواجن.

-القناة 3: وهي النموذج التوزيعي التقليدي والأكثر شيوعا من غيره وتستخدم بحكم صغر المنتجين تعدد محلات التجزئة وانتشارها وضمن هذا النوع من القنوات يتم توزيع معظم السلع الاستهلاكية كالسجائر، المواد الغذائية، المعلبات.

-القناة 4: بدلا من استخدام تجار الجملة بعض المنتجين يستخدمون وسيط أو وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة كبرى الحجم.

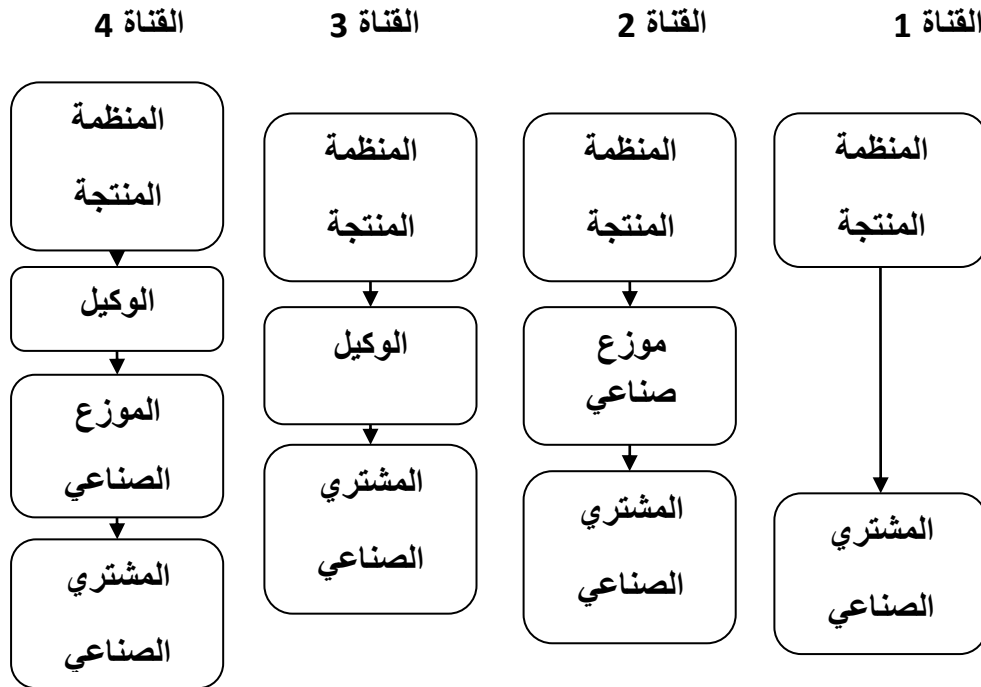
-القناة 5: تحتاج المنظمة المنتجة في أكثر الأحيان إلى وكيل معين بهدف مساعدتها على التعرف على تجار الجملة وإمكانيتهم وكذلك فإن تجار الجملة يحتاجون أيضا إلى مثل هذا الوكيل للمساعدتهم في التعرف على المنظمة المنتجة من طبيعة والنوعية منتجاتها وأساليب أو طرق تعاملها مع الوسطاء.

2-قنوات توزيع السلع الصناعية

نتيجة لما تتصف به السلع الصناعية من خصائص معينة تتعلق بأنواعها المختلفة الأمر الذي يتطلب قنوات التوزيع الخاصة بها لذلك فإن هناك أكثر من قناة بديلة خاصة بتوزيع السلع الصناعية، والشكل التالي يوضح ذلك¹.

¹-محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

الشكل رقم (01-02): قنوات التوزيع الصناعية



المصدر: جاسم محمود الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، مرجع سابق، ص 73.

-**القناة 1:** يعتبر هذا النوع من قنوات التوزيع المباشرة حيث تقوم هذه القناة بتوزيع السلع ذات المواصفات الخاصة والأسعار المرتفعة أو أحجام ضخمة أو تكنولوجيا عالية .

-**القناة 2:** وفق هذا النوع من قنوات التوزيع هناك حلقة وسطية واحدة وهي الموزع

الصناعي ومن أمثلة هذا النمط: توزيع الأدوات المعمارية والإنشائية.

-**القناة 3:** ضمن هذا النوع من التوزيع يكون هناك حلقة وسيطية واحدة إلا وهو الوكيل الذي يتوسط بين المنظمة المنتجة والمشتري الصناعي، حيث يتولى الوكيل عدة مهام كتقديم المعلومات أو الخدمات اللازمة لتسهيل عملية التبادل بينهما مقابل عمولة محددة متفق عليها بين الأطراف الثلاثة.

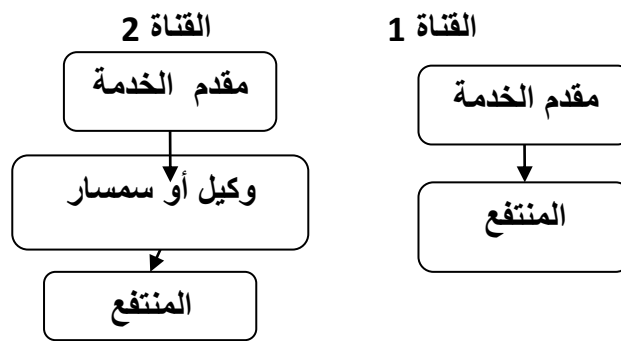
-**القناة 4:** ضمن هذا النوع من قنوات التوزيع توجد حلقتان بين المنظمة المنتجة والمشتري

الصناعي وهما الوكيل والموزع الصناعي يكمن دور الوكيل بين المنظمة المنتجة والموزع الصناعي بينما دور الموزع الصناعي يكمن بين الوكيل والمشتري.

3-قنوات توزيع الخدمات

الخدمة شيء ذو طبيعة غير ملموسة لذلك تحتاج إلى نماذج توزيعية خاصة ويشيع في الواقع العملي نموذجان لتوزيع الخدمات هما وفيما يلي توضيح لكل نوع من تلك القنوات¹

الشكل رقم (01-03):قنوات توزيع الخدمات



المصدر: هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع مرجع سبق ذكره، ص 77.

-**القناة 1:** لأن الخدمة غير ملموسة فإن الأنشطة الإنتاجية والبيعة المرتبطة بها تتطلب عادة يقوم مقدم الخدمة باستخدام الاتصال المباشر للتعامل مع المنتفع مثل البنوك، التأمين.

-**القناة 2:** التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمات حيث نجد أن بعض المنتجين في علاقتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء وسماسرة من أجل القيام ببعض المهام المرتبطة بالبيع والنقل للملكية من مقدم الخدمة إلى المنتفع مثل وسائل الإعلان والعقارات.

¹-هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص:77.

المطلب الثالث: استراتيجيات التوزيع

القرارات العامة في مجال التوزيع هو اتخاذ القرار بعدد المتاجر أو الوسطاء الذين سوف تستخدمها الشركة المنتجة أو طبيعة الحالة يتوقف على درجة أو مستوى التغطية للسوق ، والذي ترغب الشركة في تحقيقه ، وفي هذا العدد يمكن التمييز بين ثلاثة درجات من الكثافة، وهي التوزيع المكثف، التوزيع الوحيد، التوزيع الانتقائي¹ .

1- إستراتيجية التوزيع المكثف : في هذا المجال توجد ثلاث سياسات وهي سياسة التوزيع الشامل والتوزيع الانتقائي والتوزيع المحدود ، بموجب هذه السياسات يتحدد المدى الأفقي لقنوات التوزيع التي سوف يعتمد عليها المنتج في توزيع منتجاته أي مدى التغطية الجغرافية لقناة التوزيع في المنطقة الجغرافية بمعنى عدد الوسطاء من كل نوع (تجار الجملة ، تجار التجزئة) الذين سيتولون عملية توزيع السلعة في السوق المختارة وفيما يلي توضيح لهذه السياسات .

2- إستراتيجية التوزيع الشامل : تعني هذه السياسة بأن المنتج يرغب في توزيع منتجاته في جميع الأسواق دون استثناء وهذه السياسة تكون مناسبة بل ضرورية للسلع الاستهلاكية المسيرة حيث تتصف هذه السلع بأسعارها المنخفضة ، تكرار شرائها درجة ولاء المستهلك لها محدود ، وليس له استعداد لبذل جهد من أجل الحصول عليها فإذا لم يجد سلعته في أقرب متجر من مسكنه فإنه وبسهولة يتحول لشراء سلعة أخرى منافسة ، يمكن القول أن ما يتوجب على منتج هذه السلعة هو في إتباعه هذه السياسة (سياسة التوزيع الشامل) من أجل توفير السلعة للمستهلك في أي وقت وفي أي مكان ، وهذا أن على المنتج الاستعانة بأكبر عدد ممكن من تجار الجملة وتجار التجزئة وهذا بالإضافة على طرق البيع المباشر مثل المعارض المملوكة من قبل المنتج والبيع بالبريد .

¹ - إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، مكتبة عين شمس، مصر، 1997، ص: 327.

3-التوزيع الوحيد : إن استخدام موزعا واحدا أو عددا محدودا جدا من الوسطاء في منطقة جغرافية معينة يطلق عليه اسم التوزيع الوحيد يمكن أن يقدم عددا من المزايا التسويقية الهامة لكل من الشركة المنتجة أو الوسطاء، فهذا التوزيع يؤدي إلى تنمية ولاء الموزع تجاه الشركة المنتجة ، كما أنه يقوم عددا من أساليب الدعم لمبيعات المنتج ، كذلك الموزع الوحيد يكون ذو حافز على زيادة المبيعات للمنتج ، كذلك الموزع الوحيد يكون ذو حافز على زيادة مبيعات المنتج حيث أنه هو المستفيد من الربح المحقق من وراء ذلك ويقدم أيضا التوزيع الوحيد القدرة على التنبؤ بالمبيعات ورقابة على المخزون¹.

4- التوزيع الانتقائي : هذه الدرجة في التغطية في السوق تستخدم مع المنتجات التي يشتريها المستهلك بعد تحديد عدد من البدائل والمقارنة فيم بينها ثم اختيار البديل الأفضل لمنتجات السوق بالنسبة للمستهلك النهائي، وكذلك المعدات المساعدة في سوق الأعمال تعد من المنتجات ذات سعر عالي وتكمن مع المستهلكة لفترة زمنية طويلة وأطول مقارنة بالمنتجات سهلة التنازل .

وفي ظل إستراتيجية التوزيع الانتقائي فإن المؤسسة المنتجة تقوم بتوزيع منتجاتها تلك على المتاجر وحجم الطلب مريح بشكل مرضي لها² .

¹ - إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، ص-ص: 328-329.

² - نفس المرجع السابق، ص: 330.

الخلاصة

مما سبق يمكن أن نلخص إلى أن لوظيفة التوزيع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تطمح إلى أن تكون رائدة في ميدان تخصصها وبالنسبة للمستهلك الذي يسعى لتلبية رغباته وحاجياته.

فالتوزيع هو مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة بعد عملية الإنتاج بغرض إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي في الوقت والمكان المناسبين.

وحتى تتم عملية التوزيع بطريقة جيدة وفعالة يكون لزاما على المؤسسة أن تقوم باختبار قنوات التوزيع المناسبة لتوزيع منتجاتها والتي يخضع اختيارها لعدة معايير تتناسب مع إمكانيات وقدرات المؤسسة.

الفصل الثاني :

عموميات حول الميزة

التنافسية

تمهيد

في ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة بناء مركز تنافسي متميز لأن المنافسة الكونية أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية و إلا الزوال، وأصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة الأساسية لبقاء المؤسسات واستمرارها وتحقيق فعالية أدائها على الزماني الطويل .

وفي إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كيفية تحقيق البقاء و الاستمرارية والتطور .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

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

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد عرفت الميزة التنافسية كغيرها من المفاهيم عدة وجهات نظر بالرغم من أنها تصب في مجملها في اتجاه واحد إلا أنه لم يوضع تعريف محدد لها ومن أهم التعريفات التي أعطيت للميزة التنافسية نجد:

-**تعريف كوتلر kotter** : الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرز الأسعار الأعلى¹ وتعرف أيضا: بتحقيق المؤسسة الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي يمكن للمنافسين الحاليين والمرتبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات².

في حين يرى نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس³.

وقد اختلف الإقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية لكن من حيث

¹-فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج ترجمة، سرور على إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص 434.

²-عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى المنظمة المستقبل لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 11.

³-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص: 3

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية (الخصائص) التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا بين الأطراف المختلفة¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بالشكل التالي: الميزة التنافسية هي الخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تمنح للمنظمة التفوق على منافسيه.

المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

تتعدد وتختلف مصادر ومحددات الميزة التنافسية والتي تعد عنصرا مهما في تحديد موقع المؤسسة والتي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تضمن استمرارها وبقائها في مجال التنافس.

أولا-مصادر الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات المعاصرة في بناء القدرات التنافسية على²:

- 1- استيعاب التقنيات الجديدة ، وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات .
- 2- تطوير هياكلها التنظيمية لاكتساب المرونة والفعالية لعناصر التنظيم المختلفة وتنمية الطاقات الإنتاجية، وإتباع أنماط الإنتاج المرن التي تتيح لها الاستجابة إلى طلبات العملاء المتميزة في أسرع وقت بأقل تكلفة إضافية دون التضحية بمزايا الإنتاج الكبير .
- 3- تدبير مصادر التمويل الرخيص والمستمر، يعتبر من أهم مصادر القدرة التنافسية التي تميزها عن منافسيها وتفرقها عنهم .

¹-نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أيام 03 / 04 2005 . -

²-بوراوي محند اكلي و دالي الحسين، دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص-ص: 45-46.

4- الابتكار في الأنماط والتقنيات التسويقية، تحديد في آليات البيع والتوزيع والوصول إلى العملاء بأسرع وقت، كما هو الحال في التجارة الإلكترونية، أو إتباع أسلوب الامتياز التجاري franchise وغيرها من الابتكارات التسويقية. ومن أهم مصادر اكتساب ميزة تنافسية ما يجب أن تتوفر المؤسسة على عناصر قيادية وموارد بشرية متميزة في كفاءات محورية :

- تطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة إعادة هيكلة إدارة الجودة الشاملة الإيزو .

- التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولة بعض المنظمات إضعاف المنافسين التحالف الاستيعاب والالتحام بالموردين أو تغيير طبيعة المنافسة، وذلك بتعديل الصناعة، كما فعلت مجموعة الشركات السويسرية في صناعة الساعات ولمواجهة المنافسة اليابانية الشديدة والكاسحة تعاونت تلك الشركات في ابتكار مفهوم جديد غير النظر إلى الساعة من آلة للتعرف بالوقت إلى قطعة حلي يتزين بها الشباب وغيرهم، ومن ثم الخروج من صناعات الساعات التقليدية والدخول في صناعة جديدة تمر بين صناعة الحلي و قطع الزينة والصناعات الإلكترونية .

وتشير إحدى الدراسات في مجال إدارة الأعمال إلى أن القدرة على التنافس بشأن الفرص المستقبلية، وليس الفرص الحالية في السوق، هي من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح منطقة الأعمال في المستقبل، ويتحقق ذلك من خلال إيجاد طرق سريعة ومواصلة إلى الفرص المستقبلية فيما يطلق عليه بالكفاءات المحورية والكفاءات المتميزة والتي تحقق للمنظمة مركز القيادة أو الريادة فيما تقدمه من سلع أو خدمات¹ ويعرف larrgle الكفاءات المحورية على أنها " تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد

¹ -نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 31.

بل تسمح بتطويرها وتراكمها"¹. وهي تتضمن خاصيتين أساسيتين²:

-خلق القيمة للعميل بمعنى خلق منفعة أساسية و مباشرة للعميل .

-التميز عن المنافسين بشرط أن تكون المحورية فريدة من نوعها وأفضل من المنظمات المنافسة .

لكن هذا غير كافى حيث يجب على المنظمة أن تمتلك ميزة تنافسية صعبة التقليد والمحاكاة تسمى بالميزة التنافسية المستدامة فإذا كان الأداء المتميز يتطلب من المؤسسة ضرورة قهر المنافسة، فإن المشكلة الكبرى هي أن المنافسين يعرفون حقيقة قائمة هي وجود ثلاث نقاط تنافسية ساخنة تفرض نفسها ذلك أيضا، فالابتكار يولد الابتكار وتبقى دائما³.

-**الإبداع التكنولوجي**: يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتبار الإبداع التكنولوجي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج ومن ثم آفاق التطور والنمو في مستقبل أكثر تعقيدا .

ومن أهم مصادر الإبداع التكنولوجي البحث والتطوير حيث يعد هذا الأخير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية، خاصة المنظمات الكبيرة تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، أما المنظمات المتوسطة والصغيرة فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة لدى العملاء لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة ولا تملك الإمكانيات من

¹-فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2005، ص 143.

²-نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³-عمار بوشناف، ميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002 ص ص: 82-85.

جهة أخرى ولا يعد الإبداع التكنولوجي مفيد وإيجابي للمنظمة ما لم يعد عليها ب:

أ- الربح حتى تؤمن إستمراريتها .

ب- ويعود على العملاء حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة و
كذا على المنظمة الاعتماد على :

-**اليقظة التكنولوجي:** وهي تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل
المسخرة، بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات
والتكنولوجيات والتي تهم المنظمة .

- **اليقظة التنافسية:** هي المتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين حتى يتم فهم
سلوكهم وإستباق المستقبل ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات.

-**اليقظة التجارية:** تركز على تطور احتياجات العملاء على المدى الطويل وتتبع تطور
وعرض المنتجات الجديدة وكذا على تطور العلاقة بين العملاء والموردين والمنظمة ويعني
التعرف على الحاجيات المتطورة للعملاء ولتعرف على الموردين الجدد .

-**الإبداع التنظيمي¹:** يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التخلي على
إجراءات وتطبيقات قديمة في المنظمة ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة
تنظيم الطرق والكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المنظمة والأفراد
أكثر إيجابية وذات مردودية.

-**الإبداع التسويقي :** باعتبار التسويق حالة ذهنية وللهذه، مصدر للأفكار ومن ثم فإن هذا
الأخير مصدر للإبداع والمقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية

¹-عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 100.

حاجات العملاء وإشباع رغباتهم بل يتعداه في بعض الأحيان إلى توليد الحاجة والرغبة لدى العملاء¹.

ثانيا-محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما²: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1 -حجم الميزة التنافسية: يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك. وتمر الميزة التنافسية بالمراحل التالية³:

أ-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع

¹- نفس المرجع السابق، ص 100.

²-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 8.

³-عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 27.، : 26 ص ص، 2002.

مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2 - **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

أ- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا

¹ -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 87-88.

بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

ج-النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

د- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية¹:

أولاً-ميزة التكلفة الأقل:

معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر²، وتعتبر عملية خفض

¹ -هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009، ص: 26، 27.

² -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 84.

التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين¹.

1-تحقيق ميزة التكلفة الأقل: لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي²:

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف

¹-سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص: 541.

² -Michael PORTER. **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Inter Edition, France, 1993, P P : 129-136.

استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

- **مراقبة الرزنامة:** إن المنظمات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

2- الأخطاء التي يجب تفاديها: هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي¹ :

- **التركيز على تكاليف الإنتاج:** أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور

¹ -Ibid, pp. 147-150

التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركيز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف

على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التمويل نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة.

- تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول المنظمة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.

- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مزال لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف.

- تهديد التمايز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التمايز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي

تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

ثانيا-ميزة التمايز:

وهي "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون"¹، مثلا جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع.

1-تحقيق ميزة التمايز: حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها²:

- **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تمايزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)؛

- **الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع؛

- **الترزامة:** قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصية التمايز، فمثلا المؤسسة السبّاقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، وعلى العكس من

¹ -نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص ص: 84، 85.

² -M.PORTER., Op.Cit, PP: 152-162.

ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛

- **الموضع:** إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز؛

- **الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصة التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

- **التعلم وآثاره:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمايز مستمر.

- **التكامل:** قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز.

- **الحجم:** قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

2-تكلفة التمايز: إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التمايز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التمايز لدى المؤسسات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة¹.

3-الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز: لتحقيق التميز يتعين الحذر والعمل على

¹ -Ibid. p. 162

تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

- **التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التمايز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض.

- **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التمايز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.

- **عدم معرفة تكلفة التمايز:** حتى يؤدي التمايز إلى تحقيق نتائج أكبر، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.

- **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمايز¹.

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا

¹ -Ibid. pp. 199-200

تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية¹:

- جاذبية النشاط وربحية القطاع ؛
- حدة المنافسة وطبيعتها؛
- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها ؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

¹-هلالى الوليد، مرجع سابق، ص31 .

المبحث الثاني: قدرة التوزيع في تحقيق تنافسية المؤسسة

في عالم تعددت فيه أشكال المنافسة وتغيرت قواعد لعبة النمو والاستمرارية، أصبح تنافس المؤسسات ليس فقط من خلال عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، بل وأيضا تقديم هذه المنتجات وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون.

المطلب الأول: التنافسية وإنشاء القيمة للزبون

إن توجه المؤسسة نحو إرضاء الزبون وإنشاء القيمة لديه يتطلب معرفة هذا الأخير من أجل إدراك القيمة الصحيحة المطابقة لإحتياجاته وذلك من خلال إجراء محادثات معه، دراسة شكاوي التي يقدمها، لاستعانتته ببعض العلوم، كعلم النفس، وبعد ذلك يتم تصور القيمة التي تستجيب أكثر لإنتظاراته وتجسيديها في المنتج أو الخدمة المقدمة له، غير أن هذا يتطلب ضرورة توفير متطلبات تنافسية جديدة تضمن تحقيق مستمر للقيمة خاصة وأن الزبون أصبح أكثر تطلبا من السابق، فبعدما كان رضاه مرتبط بالجودة وأن الزبون أصبح اليوم يأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى أكثر توسعا كجودة الخدمات.¹

أولا: مدخل إنشاء القيمة للزبون

يكشف مصطلح القيمة من الغموض والتعقيد بسبب استخدامه في مجالات متعددة ذات رؤى وأهداف مختلفة، فالقيمة كمفهوم تعتبر تابعة لتطورات أفكار الباحثين عبر الزمن والتي بدورها اختلفت باختلاف تصوراتهم الفلسفية ومعالجتهم المنهجية، وترتكز تحديد القيمة على المستوى الاستراتيجي على تحليل مصادر إنشاء الميزة التنافسية وذلك من خلال مدخلين

¹ -سناء جبيرات، التكوين وأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، الجزائر، ص-ص: 49-50.

أساسيين أولهما يعتمد على سلسلة القيم porter والثاني على المقارنة المبنية على الموارد والمهارات .

1 -مدخل porter: يركز هذا المدخل على البحث عن المواطن الأساسية لإنشاء القيمة والحصول على ميزة تنافسية إما على مستوى التكاليف وإما على أساس تمييز المنتج، من خلال تجربة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الرئيسية والداعمة وتحليلها قصد فهم سلوك التكاليف وإدراك المصادر الموجودة والمحتملة للتمييز¹ فوضع المؤسسة في شكل سلسلة للقيم بين الأنشطة المهمة التي يمكن أن تساهم القيمة، ويمكن إجراء تحليل أكثر ديناميكية من خلال تحديد لآليات التي يتم بها إنشاء هذه القيمة².

لقد حاول porter أن يبرهن على التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، فحسبه المزايا التنافسية تتوفر للشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة للزبون، و الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في حف ص معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج³.

2-المدخل المبني على الموارد والمهارات: لا يقترح هذا المدخل نموذج لتحقيق الميزة التنافسية فقط ولكنه يقدم طريقة فعالة لفهم عملية إنشاء القيمة من خلال استغلال الجيد للأصول الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، ويتصور هذا المدخل أن إنشاء القيمة يركز على امتلاك المؤسسة لموارد ذات خصوصية معينة وعلى قدرتها على التحكم في هذه الموارد و مزجها عن طريق المهارات التي تمتلكها واستخدامها بطريقة أفضل من منافسيها

¹ –Michel Porter , L'avantage con currenctiel , motion, Inter, edition Paris, 1993, p 49.

² -شارلز جاريت جونز، تلاجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2006 ، ص-ص:194-195.

³ -سناء جبيرات ، لتكوين وأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2004 ، ص 58.

مما يسمح لها بالتميز عنهم واكتساب ميزة تنافسية طويلة المدى بمعنى أن إنشاء قيمة للزبون يتوقف على قدرة المهارات الأساسية على مزج توليفات من الموارد بكيفية تحقق أفضل استثمار لمحفظه موارد المؤسسة، أو تحقيق إشباع لحاجات الزبون مما يؤدي إلى إنشاء القيمة لديه ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستمرة¹.

ثانيا- مساهمة عوامل التنافسية في إنشاء القيمة للزبون

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية يكمن في قدراتهم على إنشاء قيم للزبائن من خلال الاستجابة لحاجاتهم ومتطلباتهم غير أن التقييد بإجراءات محددة في تحقيق هذه المتطلبات سيكون أقل ملائمة وأقل لياقة لأنه يقضي على المبادرة والإبداع فأرضاء الزبون يرتبط بمدى تنوع المنتجات، السرعة في الاستجابة لمتطلبات وكذا القدرة على سبق من القيمة و بالتالي فإن القيمة للزبون يتم من خلال تحقيق بعض عوامل حاجاته، مما يؤدي إلى خلق و استحداث مزيدا التنافسية وأهمها الجودة الإبداع الليونة وسبق تغيرات المحيط.

1- الجودة: لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة ولاشك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية بل أصبح في كثير من آلات الصناعة أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرارية².

2- الإبداع: في ظل التغيرات الجديدة والتطور التكنولوجي المذهل أصبح الإبداع محور اهتمام العديد من الشركات والعامل الأساسي المحدد لبقائها و استمراريتها لأن المؤسسة المؤهلة للبقاء هي التي لديها مستوى معين من الإبداع وبذلك منفردا يشكل الإبداع مصدرا للميزة التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئا يفنقر إليه منافسوها وهذا التفرد هو الذي يسمح لها

¹-نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب مصر، 1998، ص 40.

²-شارلز جايت جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

بالتميز خاصة بالنسبة لزبائنها لأن محور عملية إنشاء القيمة للزبون هو الإبداع من خلال التصور الجيد للمنتج الذي ستجيب أفضل المتطلبات الزبون وحاجاته، لذلك لا يمانع في دفع سعر عالي مقابل الحصول على منتجات متطورة كأجهزة الكمبيوتر التي تتميز بتقنية عالية¹.

3-الليونة: إن الاستجابة العالمية الأسواق أبرزت نوعية جديدة من المنافسة و هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون ويمكن تحقيق المنافسة على هذا أساس من خلال عدة عناصر أهمها :

أ- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات الجديدة أي الفترة المنقضة بين شراء المداخلات من الموارد وإنتاج النهائي، ويترتب على ذلك تخفيض تكاليف الإنتاج، تخفيض المساحات المخصصة للمخزون .

ب- تخفيض زمن تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق وذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج.

ج- تخفيض زمن دورة طلب العميل أي الفترة المنقضية بين تقديم طلب العميل واستلامه.

4-سبق التغيرات: إن كلا من الجودة الإبداع والليونة وإن كانوا يعتبرون من المتطلبات الأساسية للإنشاء القيمة للزبون إلا أنهم غير كافيين لضمان وصول المؤسسة إلى أعلى مستويات التنافسية وللمحافظة على مركزها و مكانتها في محيط سريع التقلب والتغير، ما لم يصاحبه امتلاكها القدرة على المعرفة المسبقة لحاجات زبائنها و العمل على تلبيتها وهذا يرتبط بذكاء لمؤسسة في جلب المعلومات من المحيط ثم العمل على أساس هذه المعلومات

¹-سنة جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

لسبق متطلبات الزبون وتحسين قدرتها على مسايرة محيطها و تفادي مفاجئاته ومن ثم المحافظة على بقائها وإستمرارها في السوق.

المطلب الثاني: التوزيع وإنشاء قيمة للزبون

يتوقف تحقيق مركز نافذ سي متميز على تكوين صورة ذهنية إيجابية عميقة لدى الأطراف ذات العلاقة بمنتجات المؤسسة وتعاملاتها وذلك بشكل يختلف عن تلك الصورة الذهنية لدى هذه الأطراف لمنتجات المؤسسة عن منافسيها، وتعد هذه الصورة من محور كافة الجهود والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في الاتصال بزبائنها ولتأثير عليهم وإقناعهم و كسب ثقتهم وإنشاء مجموعة من القيم لديهم¹.

يساهم التوزيع في إنشاء القيمة للزبون من خلال المنافع التي يضيفها للمنتج المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية، الحيازية، التي تجعل المنتج أو الخدمة المتوفرة في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة وبذلك فإن قناة التوزيع هي أكثر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته بل هي وسيلة أساسية لإضافة قيم جديدة للمنتج المسوق عبرها، وهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط إنتاج آخر منخرط لكن ليس في إنتاج المنتج نفسه بل هي إنتاج الخدمات الإضافية التي يحصل عليها الزبون مما يسمح بإنشاء مجموعة من القيم لديه، والتي يطلق عليها اسم نواتج الخدمات والتي تتضمن ملائمة المكان، زمن الانتظار، النقل، ولتسليم، التجميع والتجربة، التخزين².

قد يبدوا للوهلة الأولى أن العمليات والأنشطة التي تتطوي عليها وظيفة التوزيع من الجوانب الغير مثيرة في مجال الأعمال، ولكنها في الواقع تعتبر من أهم الجوانب المؤثرة

¹ - مصطفى محمد أبو بكر، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 279.

² -آن، بي، بوفلان لويس دبيليو سترف، التصميم التسويقي وإدارتها ، ترجمة إبراهيم يحي الشهابي، الريكان، الرياض، السعودية، 2002، ص: 75.

على رضي الزبون، وقد تمكنت العديد من المؤسسات من خلال الاستخدام الكفء لأنشطة لتوزيع المختلفة من المؤسسات من إحراز مكاسب على حساب منافسيها، أو من أمثلتها شركة "وول مارت" الأمريكية وما أحرزته من مكاسب تؤكد موقعها كأكبر متجر للبيع بالتجزئة ارتكاز على إلى التخزين وحركة البضائع مثلاً استراتيجي من وظيفة التوزيع قدراتها المتعلقة بأنشطة و عمليات التوزيع، فبنظر كجزء تستأثر شركة " وول ماركيت" بامتيازات خاصة تتجسد في تحملها نصف التكلفة التي يتكبدها منافسوها، والمبالغ التي توفرها تعطيها قدرة أكبر على طرح منتجات بأسعار منخفضة مع الحفاظ على نسبة جيدة من الأرباح، وبالإضافة إلى ذلك تحقق شركة " وول مارت" مزايا متفردة في مجال خدمة الزبون من خلال اتجاهها نحو الاعتماد على طرق توزيع متنوعة واستخدام الأساليب الآلية المتطورة التي تمكنها من تلقي الطلبات في أوقات متأخرة وتسليم البضائع محل الطلب في نهاية نفس اليوم في أي مكان في الولايات المتحدة، ومثال آخر لشركة "بي سي كونكش" التي حققت مستوى متميز في مجال التوزيع من خلال التركيز على الخدمات السريعة والمتميزة لزبائنها، حيث قامت بإقامة مستودع للبضائع في مطار " أوهايو " وبمجرد تلقي الطلبات تقوم بشحن البضائع على متن رحلة الطيران التالية، وإذا تمكنت هذه الشركة من كسب ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال تقديم الخدمات السريعة مما انعكس على زيادة حجم مبيعاتها ومن ثم كسب حصة أكبر من السوق، وقد احتلت شركة Circuit الأمريكية مركزاً متميزاً في السوق الإلكترونية وكان من عوامل نجاحها أيضاً التركيز على مجال التوزيع الذي مكنها من الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد من خلال تقديم خدمات متميزة وذلك بالتركيز على الجوانب التالية :

1 - السرعة في التسليم وتقديم خدمات عالية المستوى من خلال تطوير نظام إلكتروني لنظم التوزيع لا يمكن مجاراته من جانب المنافسين يسمح هذا النظام بدعم عمليات التسليم 299 فرعا تمتلكه الشركة دون أدنى تأخير، وتوفير الأصناف لدعم عمليات المناسبة في الوقت

المناسب في كل قناة من قنوات التوزيع، وقد وضعت الشركة على عاتقها توفير أقصى تشكيلة ممكنة للزبون في المكان الواحد.

لاعتماد على قوة بيع ذات كفاءة عالية بتقديم خدمات فائقة الجودة وقد تم إعدادها بما هو أكثر من مهارات البيع لتكون بالشكل المناسب للعقلية الإستراتيجية للمنشأة .

3 -تدعيم أنظمة التوزيع بتقديم خدمات ذات قيمة عالية لدى الزبون بما تتضمنه من مرونة وأسبقية في التسليم وبرمجة الأوامر وطلبات العملاء، إعداد نظم التوزيع وركزت على نظم متطورة لمراقبة المخزون .

لقد اعتمدت شركة circuit في تحقيق تميزها على فعالية نظم التوزيع وركزت على مختلف الخدمات المتميزة التي تسهل على زبائنها إدراك مختلف القيم في المنتجات التي تقدمها وبالتالي تمكنت من خلال إنشاء القيمة للزبون تحقيق التميز على منافسها¹.

المطلب الثالث: مساهمة التوزيع في تحقيق عوامل التنافسية

في الوقت الحاضر نادرا المؤسسات للاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق والحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان ولائهم من خلال تحقيق أفضل استجابة لحاجاتهم ورغباتهم في ظل المنافسة الشديدة من المهم بالنسبة للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها للتمكن من مواجهة المنافسين وتحقيق مزايا متفردة² ويعد التوزيع إحدى النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها لما له من دور بالغ الأهمية في تزويد حصة المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تحديد أفضل كيفية للوصول إلى الأسواق المستهدفة

وتوسيع حصتها السوقية والاتصال بزبائنها وكسب ثقتهم وضمان ولائهم، ومن ثم يمكنها

¹ -طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، د د د ، مصر، 1997 ، ص-ص: 448-449.

² - هاني حامد العشور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 65.

ضمان مكانة متميزة في السوق¹.

إن توفير عوامل أو متطلبات التنافسية يؤدي إلى تحقيق التمييز والتفوق على المنافسين

ويمكن حصر هذه المتطلبات في الكفاءة الديناميكية، الليونة، سبق المحيط والتي من خلالها سيتم توضيح قدرة التوزيع في تحقيق بعض عوامل التنافسية.

أولاً: توزيع الكفاءة

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المداخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن كفاءة المخرجات، المداخلات وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المداخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وعلى سبيل المثال جنيرال موتورز تخصص 30 ساعة عمل لتجميع سيارة واحدة أما شركة "فورد" فإن نفس العمل يتطلب منها 25 ساعة، بافتراض وجود عناصر متساوية في الشركتين مثلاً معدلات الأجور، فإننا نستطيع القول أن "فورد" تمتلك هيكل تكلفة أقل وبذلك فإنها تعتبر أكثر كفاءة².

إن الكفاءة المميزة تهيء فرصة التوصل إلى خلق قيمة متفوقة تميز منتجاتها وتحقق إنجازات هامة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها، كما أنها تمكنها من تحقيق معدلات ربح تتجاوز المعدلات الوسيطة للمجال الصناعي وعلى سبيل المثال شركة تويوتا "تستحوذ على كفاءات متميزة في مجال التطوير والعمليات الصناعية وتعتبر الرائدة في كثير من تقنيات التصنيع، وقد ساعدها ذلك على تحقيق الكفاءة المتفوقة والجودة اللذان يمثلان القاعدة الأساسية للمزايا التنافسية في مجال صناعة السيارات ويمكن تحقيق الكفاءة في مجال التوزيع حيث تستحوذ شركة وول مارت على أكثر عملية التوزيع الكفاءة في الولايات المتحدة في مجال تجارة التجزئة، فقد تمكنت من خلالها التحكم الجيد في عملية

¹ -محمود جاسم الصمعيدي، إدارة التوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 45.

² -شارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 197.

انتقال البضائع من الموردين مروراً بالمخازن ثم المتاجر، وانتهاءً إلى المستهلكين من الاستغناء عن الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير وذلك من خلال تطبيق نظام (JAT) الذي يساعدها على الحفاظ على نفس مستوى الخدمة مقابل ربع الاستثمار في المخزون مقارنة بمنافسيها، بالإضافة إلى ذلك تقوم شركة " وول مارت " بمتابعة مبيعات الوحدات الفردية عن كتب وغالباً ما لا تبقى بضائع غير مرغوبة فيها في مخازنها، الأمر الذي أدى إلى انخفاض النفقات وزيادة قدراتها على توفير المزيج المناسب من المنتجات لزيائنها .

ولهذا نجد أن دور التوزيع في مجال تحقيق الكفاءة لأي قل أهمية عن باقي وظائف المؤسسة، فإذا تم أداء وظائفه بكفاءة عالية فسيؤدي حتماً إلى انخفاض التكاليف الأمر الذي يترتب عليه قدرة أكبر على تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف، فإذا أخذنا في الاعتبار مثلاً تكاليف وظيفة النقل والتخزين اللذان يمثلان نسبة هامة من إجمالي التكاليف فإن تخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف يؤثر على ربحية المؤسسة يمكن تحقيق الكفاءة في النقل باستخدام أنسب الوسائل التي تحقق أفضل خدمة وفي نفس الوقت تكلف مبالغ منخفضة نسبياً وفي الإطار يمكن أن تقوم المؤسسة بالموازنة بين مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى التكاليف المترتبة عن وسيلة النقل المختارة للحصول على أفضل توليفة التي تحقق أهدافها وأهداف عملائها أما بالنسبة لتحقيق الكفاءة في التخزين يمكن أن يتم مثلاً من خلال تطبيق نظام (JAT) الذي يقوم بمبادئه من التكاليف تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد من خلال التخلص من جزء كبير من التكاليف الثابتة الخاصة باستئجار المخازن و صيانة المخزون، و قد تمكنت شركة " فورد " من خلال تطبيق هذا النظام منذ بداية الثمانيات من توفر حوالي 3 مليون دولار¹.

ثانياً: التوزيع والديناميكية

¹ - نفس المرجع السابق، ص-ص: 257-258.

يمكن تفهم تسويقية الحاجة إلى الأداء الديناميكي في مجال التوزيع إذا ما نظرنا إلى دورة حياة المنتج التي تعد أحد المفاهيم التسويقية الشائعة التي تستخدم لوصف الظروف التنافسية المختلفة التي يمكن توقعها خلال هذه الدورة من ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة المنافسة والحصول على أكبر حصة سوقية، ترجع أهمية مفهوم دورة حياة المنتج إلى أن هيكل المزيج التسويقي يتغير في كل مرحلة من مراحل هذه الدورة وبالتالي فإن عملية التوزيع تتغير بالتعبئة لذلك كما يلي :

1 -في المراحل الأولى لتقديم السلعة الجديدة للسوق لابد أن يكون مستوى الأول في مجال التوزيع مرتفعاً ويوافقه نموذج التوزيع الانتقائي، تتطلب هذه المرحلة توفر الحجم الكافي من المخزون الذي يسمح بتقديم خدمة سريعة وتتقيد الطلبات بدقة، لأن عدم توفر المنتج يمكن أن يهدم كل الجهود التسويقية المبذولة لتعريف المستهلكين به وإقناعهم بشرائه تتميز هذه المرحلة بارتفاع التكاليف المرتبطة بوظيفة التوزيع بسبب صغر حجم الشحنات وعدم انتظام الطلبات والحاجة إلى تقديم مستوى مرتفع من الأداء، وتعتبر من أخطر المراحل بسبب ضعف حجم المبيعات بالإضافة إلى أن المنتج يكون مهدد بالزوال.

2 -في مرحلة النمو يكون المنتج قد لقي قدر معين من القبول وبذلك يكون من الربحية نحو تغطية أكبر جزء ممكن من السوق مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربحية وخلال هذه المرحلة من الضروري إحكام الرقابة على إدارة التوزيع المادي بهدف تقليص التكاليف الكلية ومن ثم تقديم منتجات بأسعار منخفضة نسبياً للتميز عن المنافسين .

3 -في مرحلة النضج تزداد حدة المنافسة حين يواجه المنتج خطر ظهور عدد كبير من المنتجات البديلة وتدور المنافسة عادة حول السعر كما يتم التركيز على خدمات التوزيع المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التمييز عن المنافسين .

4 - في مرحلة التقدم يتراجع حجم المبيعات بدرجة كبيرة ويكون على إدارة المشروع القيام باتخاذ قرار التوقف عن الإنتاج ويتجه اهتمام إدارة التوزيع في هذه المرحلة نحو تجنب مخاطر عدم تصريف المنتج أكثر من اهتمامها بمعدلات التكلفة من العرض السابق تظهر لنا مدى أهمية ديناميكية الأداء في مجال التوزيع المنتجات حيث تتغير وتتعدد استراتيجيات التوزيع وفقا لظروف السوق وطبيعة المنافسة، اعتب لذلك يتغير الأساس الذي تعتمده المؤسسة للتمييز عن منافسيها¹.

ثالثا: التوزيع والليونة

تواجه المؤسسات خطرا التقلبات السريعة للمحيط وبروز حالات عدم لتأكده التعقيد والمفاجئة التي أصبحت تمثل السمات الغالبة للمحيط، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة التوقع لتغيراته، وهذا فرض عليها ضرورة العمل على رفع قدراتها على التكيف السريع كضرورة حتمية وعملية لتحقيق البقاء والاستمرارية إن تغيرات المحيط جعلت المؤسسة تدرك بأن الأحداث المفاجئة ستزيد من حاجاتها إلى تحقيق الليونة من أجل تسهيل إيجاد التسويات السريعة للوضعيات غير المتوقعة وضمان مركز تنافسي يسمح لها بالبقاء والتطور في محيط يتميز بمنافسة شديدة، وكذلك الليونة نوع من العقلنة ظهرت نتيجة لعدم قدرة المؤسسات على التحكم والتوقع بتغيرات محيطها بسبب مواجهتها لوضعيات عدم اليقين، ويمكن تعريفها بأنها: «الاستعداد للتغير بغية الاندماج في المحيط وزيادة إمكانية الاستمرارية بأنها كما تعرف أيضا "القدرة على التكيف تحت قيدي عدم اليقين والاستعمال"². إن الاستجابة السريعة لتطورات وتغيرات المحيط تعتبر من العوامل الأساسية المحددة لقدرة

¹ - نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 1997، ص-ص: 85-87.

² - L. Gueryetaulres Feeschelete et trons formation du travail, lecas de France celecom. www.travail.Govv.fr.

المشروع التنافسية وتتأثر إلى حد كبير بمستوى أداء إدارة التوزيع الذي يساهم بدون شك في رفع درجة ليونة المنظمة المستهدفة وذلك من خلال أداء مهام التوزيع بكفاءة عالية كالإعداد السريع للطلبات وتجهيز الأوامر كفاءة النظم المتعلقة بأوامر الشراء، تخفيض زمن دورة طلب العميل، كفاءة وسائل النقل لشااحن المستخدمة، توفير تشكيلات متنوعة من المنتجات تحقيق أفضل التنااسب، مما تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف السريع ويضمن بقاؤها واستمراريتها وهذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجهها¹.

رابعاً: التوزيع وسبق التغيرات: في ظل التقلبات التي عرفها المحيط في العشريتين الأخيرتين وتسارع التطورات التي يتميز بها، أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها مرهوناً بالسرعة في سبق التغيرات عوضاً عن الانتظار ورد الفعل يقصد التأقلم والتكيف²، ويمكن للمؤسسة زيادة قدراتهم على سبق تغيرات المحيط من خلال تبني أنظمة توزيع متطورة تستجيب للمنظمات الحالية وتساير تطور المحيط من أكثر أنظمة التوزيع تقدماً تلك التي تستخدم التقنيات الحديثة التي تربط الاتصالات بالأقمار الصناعية والحاسبات التي تستقبل الرسائل الصوتية المرئية فضلاً عن البرمجيات التي تركز على الذكاء الاصطناعي ومن بين الشركات التي عرفت في هذا المجال شركة "أوتي آر إكسبريس" الموجودة في "كنساس" وهي شركة تعمل في مجال الشحن. وقد قامت بتشغيل عملياتها كما لو كانت شبكة كمبيوتر عملاقة لتنسيق وتوجيه عمل الشاحنات لإنجاز مهامها بكفاءات عالية واستخدمت إلى جانب ذلك برمجيات تقليدية مختلفة انطلاقاً من مواقع الشاحنات وهذا حققت هذه الشركة هامش ربح مرتفع وفي نفس الوقت حافظت على أسعارها التنافسية³.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الإستراتيجية، منج الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 55.

² - عيسى حريش، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة قسم علوم تسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص 65.

³ - ديفيل رتشان، مرجع سبق ذكره، ص 449.

الخلاصة

لم يعد هنالك أدنى شك بأن التنافسية تتمثل اليوم وسيلة ضرورية لبقاء المؤسسة واستمرارها في ظل التطور، التغيرات والتعدد المتزايد للظواهر الاقتصادية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة وفي إطار سعي المؤسسة للتكيف والاستجابة لمختلف تغيرات المحيط من المهم بالنسبة لها تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها.

لنتمكن من تبني أنسب الاستراتيجيات التي تضمن لها مواجهة مختلف القوى التنافسية، غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها ، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لديها والتي تميزها عن منافسيها، وفي هذا الإطار ظهر مدخلين أساسيين ساهما بشكل كبير في تحديد مصادر إنشاء الميزة التي تمنح المؤسسة التفوق التنافسي، أحدهما يعتمد على سلسلة القيم والآخر على المقارنة المبنية على الموارد والمهارات .

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمدى قدراتهم على إنشاء القيمة لزبائنهم من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم ويساهم التوزيع في إنشاء هذه القيمة من خلال الخدمات التي يقدمها والمنافع التي يحققها للزبون المتمثلة في المنفعة المكانية، الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة متوافرة في المكان و الزمان المناسب وبالكميات المطلوبة.

الفصل الثالث :دراسة

ميدانية لمؤسسة

سوكوتيد بيسر

تمهيد

حاولنا خلال الجزء النظري معالجة إشكالية البحث، ومهما تكن النتيجة التي توصلنا إليها فإنها تبقى مجردة ما لم يتم تطبيقها في الميدان العلمي. وفي هذا الإطار قمنا خلال هذا الفصل بتجسيد الجانب النظري للمذكرة في الميدان التطبيقي وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريناها في مؤسسة "سوكوتيد"، حيث تطرقنا إلى التوزيع كنشاط تسويقي هام وحاولنا تشخيص واقع هذا النشاط في المؤسسة محل الدراسة والبحث عن إمكانية مساهمته في تحسين قدرتها التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوكوتيد

من خلال دراستنا الميدانية لهذه المؤسسة سيتم التطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة بالإضافة إلى نشاط المؤسسة ومكانتها في السوق الوطنية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوكوتيد

تعتبر مؤسسة سوكوتيد مؤسسة وطنية لها علاقات هامة على المستوى المحلي، حيث أنها المؤسسة الوحيدة من نوعها على مستوى شمال إفريقيا التي تقوم بتطهير القطن والشاش، وتحتوي كمؤسسة على عدة مديريات و أقسام (أنظر الملحق رقم 01) وفيما يلي سنتعرف بالتفصيل على المؤسسة.

1-التقديم بمؤسسة سوكوتيد:

مؤسسة "سوكوتيد"(SOCOTHYD)¹ هي شركة اقتصادية عامة (EPE)² وهي شركة تابعة للمجموعة الصناعية الجزائرية للمواد الكيميائية التخصصية ACS³، وتتمثل مهمتها في تصنيع وتسويق المنتجات شبه الصيدلانية و منتجات النظافة الشخصية وتأسست كشركة مساهمة SPA⁴ ، أنشأت وفقا للمرسوم رقم 931/71 المؤرخ في 19 ماي 1971 من طرف رئيس مجلس الثورة "هوارى بومدين" وتحت رعاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وكانت المؤسسة عند نشأتها تحت وصاية ولاية أصبحت تابعة لولاية بومرداس.

يحكمها قانون التجارة ونظامه الأساسي والتشريعات النافذة. رأس مالها هو 1,170,000,000 دج مقسم إلى 11700 سهم بقيمة اسمية 100,000 دج.

¹SOCOTHYDE : Société de Fabrication de Coton Hydrophile et Article de Pansement.

²EPE :entreprise public économique .

³ACS : AlgeriaChemicalSpecialities

⁴SPA : société par action

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

يقع المكتب الرئيسي للشركة في بلدية يسر ولاية في بومرداس، شرق العاصمة على محور الجزائر تيزي وزو، على بعد 55 كم من الجزائر العاصمة و 45 كم من تيزي وزو.

تم تنظيم SOCOTHYD كوحدة واحدة وفقاً لسندات الملكية، وتبلغ مساحة الشركة 85345 متراً مربعاً بما في ذلك موقعين:

-موقع يسر: متخصص في إنتاج منتجات الضمادة (منتجات القطن ، الشاش ، الشريط اللاصق ، الجص اللاصق ومنتجات الغزل المرن) بمساحة 72.855 م².

-موقع برج منايل:متخصص في إنتاج م/8واد النظافة الشخصية بمساحة 12490 م².
المساحة المبنية للشركة 25996 م² والمساحة غير المبنية 59349 م².

-الشهادات :من حيث الشهادات والعلامات ، حصلت SOCOTHYD على شهادات مختلفة ، وهي:

- ISO 9001-2015: نظام إدارة الجودة.

- ISO 13485 -2016: نظام إدارة الجودة للأجهزة الطبية.

- آيزو 14001-2015: نظام إدارة البيئة.

- بطاقة بسمة جزائرية لجميع منتجات الشركة.

2- منتجات مؤسسة سوكوتيد:

للمؤسسة عدة انواع مختلفة من المنتجات أنظر الملحق رقم (01)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

الجدول رقم (03-01): منتجات مؤسسة سوكوتيد

المنتجات	أنواعها
منتجات الشاش	- كمادات غير معقمة؛ - كمادات معقمة؛ - كمادات العين؛ - قطعة من الشاش المحبة للماء؛ - شرائط شاش ماء؛ - شرائط قماشية وملموسة.
منتجات القطن	- القطن المحبة للماء؛ - كرات القطن؛ - قطن ممشط؛ - تلميع القطن؛ - حفاظ الأسنان؛ - فتيل القطن ومفرش القطن.
منتجات الأشرطة اللاصقة	- شريط لاصق مثقوب وغير مثقوب - شريط لاصق متعدد التمدد - لصقة ميكروبور 5 م × 2 سم
منتجات النسيج المرنة	

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة سوكوتيد بيسر - www.socothyd.com تم الإطلاع

عليه بتاريخ 25/04/2021 على الساعة 19:30

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

المطلب الثاني : الموارد البشرية في مؤسسة سوكوتيد

أثناء إجراء فترة التبرص تم تزويدنا بمختلف المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من طرف مسؤول مصلحة التكوين مديرية الموارد البشرية و الوسائل على مستوى مؤسسة سوكوتيد-يسر - و تم تبويبها و تحليلها فيما يلي :

1- الموارد البشرية حسب المستوى المهني :

يبلغ عدد القوى العاملة الدائمة في مؤسسة Socothyd 547 موظفًا إلى غاية ماي 2021 ، وتنقسم إلى 05 فئات اجتماعية ومهنية:

الجدول رقم (02-03):الموارد البشرية في مؤسسة سوكوتيد-يسر-حسب المستوى المهني

العدد	الفئات
04	إطار مسير
25	إطار سامي
63	إطار عادي
55	عامل تقني
400	عامل عادي
547	الإجمالي

المصدر : مديرية إدارة الموارد البشرية و الوسائل، مصلحة التكوين ، مؤسسة سوكوتيد-يسر -،بتاريخ 2021/06/02.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

- هذا الجدول يبرز المستوى المهني لعمال مؤسسة سوكوتيد و الذي يعتبر ذو أهمية حيث يسمح لنا بمعرفة مستوى العمال مع الإشارة أن المستوى المهني قد يلعب دورا مهما في أداء العمال بحيث تنقسم المستويات المهنية في مؤسسة سوكوتيد -يسر- إلى خمسة، وأغلب العمال هم عمال عاديين حيث وصل عددهم إلى 400 عامل، و هذا ما يبرز أن دراستنا معظمها ستكون على أداء العمال العاديين.

3- الموارد البشرية من حيث الجنس و العمر في مؤسسة سوكوتيد:

الجدول رقم (03-03) : المورد البشري من حيث الجنس و العمر

العمر	15-	20-	25-	30-	35-	40-	45-	50-	55-	أكثر من 60
الجنس	19	24	29	34	39	44	49	54	59	
الرجال	0	10	31	62	51	67	74	95	45	15
النساء	0	3	01	13	21	24	30	0	12	3

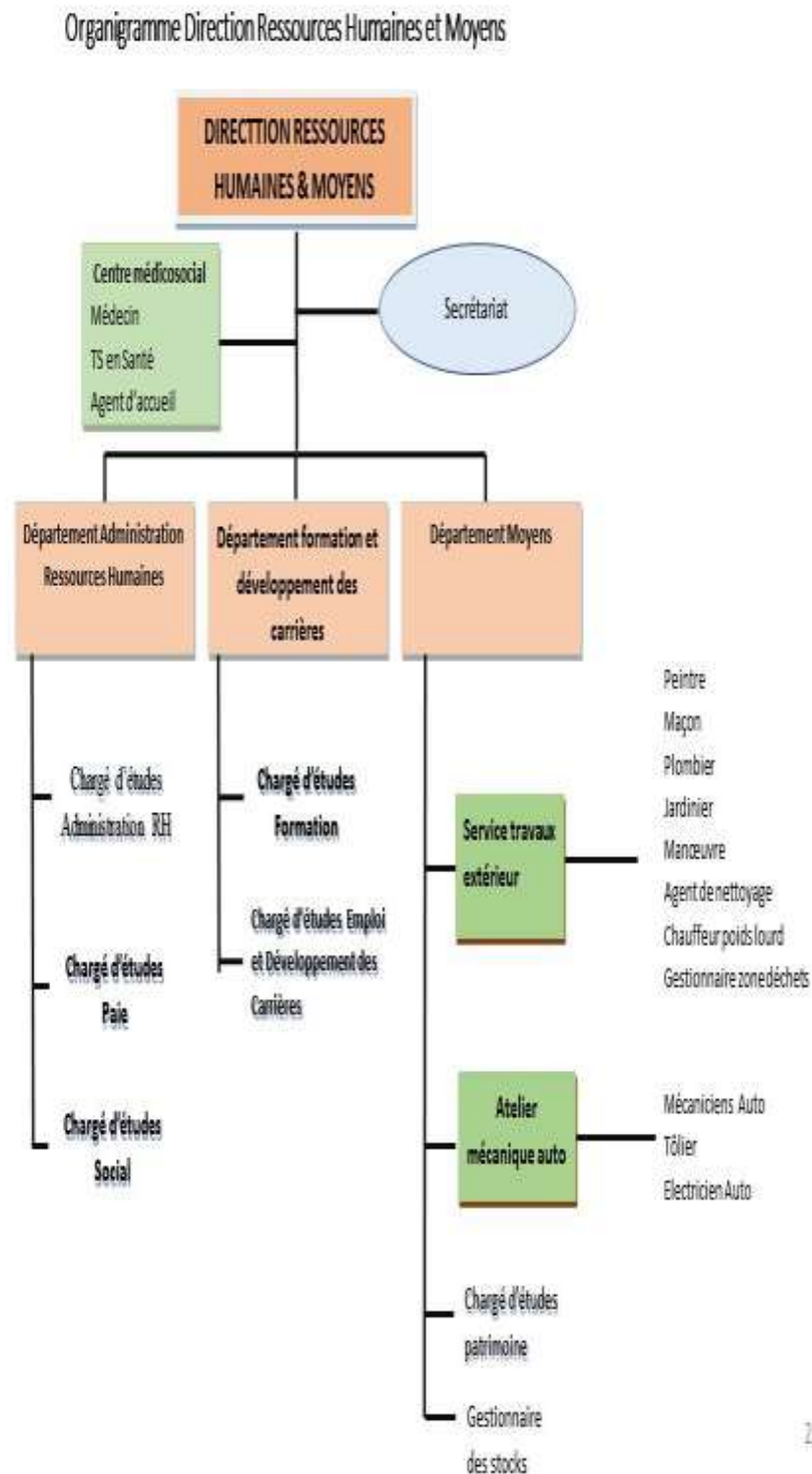
المصدر: مديرية إدارة الموارد البشرية و الوسائل، مصلحة التكوين، مؤسسة سوكوتيد-

يسر - ،بتاريخ 2021/06/02.

و لتوضيح هذه المعطيات سنبرزها في الشكل الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

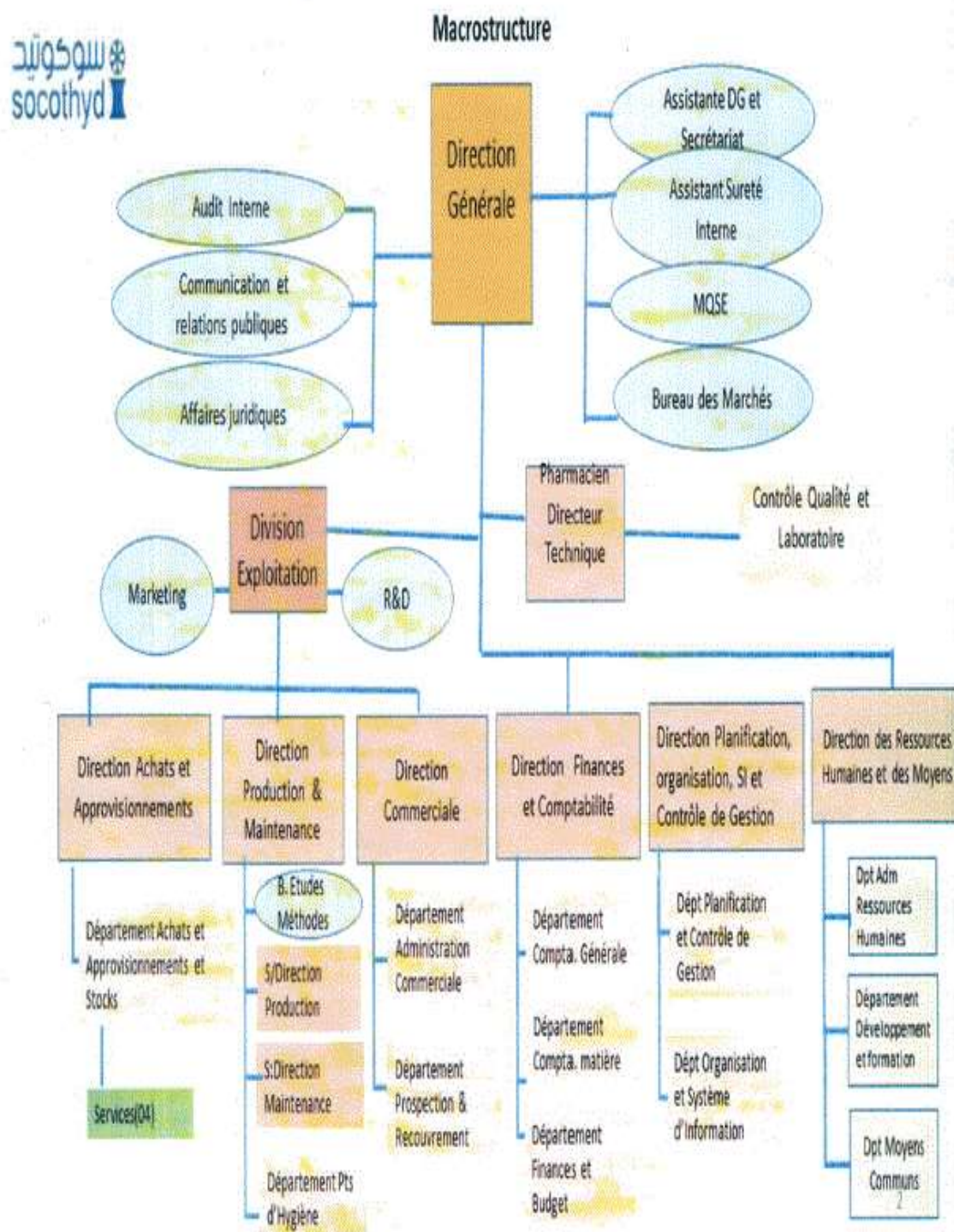
الشكل رقم (01-03): يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

الشكل رقم (02-03): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوتيد



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

1. المديرية العامة: يترأسها المدير العام ويقوم بالعمليات التالية:

- ✓ الإشراف على مختلف الهيئات والمديريات.
- ✓ الإشراف على خلية المتابعة ومراقبة التسيير.
- ✓ مسؤول مكلف بالتنوعية والعلاقات الخارجية.
- ✓ مساعد مكلف بالأمن الداخلي والنظافة.

2. المديرية التجارية: تعتبر من أهم المديريات في المؤسسة وتنقسم إلى:

❖ قسم إدارة المبيعات

❖ مصلحة التحصيل والمتابعة

❖ كما ان مصلحة التسويق كانت تابعة للمديرية التجارية قبل ان يتم تفرعها من قسم التشغيل (الإستغلال) تهتم هذه المصلحة بتوزيع المنتجات عبر كامل التراب الوطني وذلك وفقا لوصول طلبية مقدمة من طرف الزبون، إذ أن فرع التسويق يلعب دورا هاما في تحديد عناصر المزيج التسويقي.

3. مديرية المشتريات والتموين: تهتم بإمداد المؤسسة بما تحتاجه من المواد الأولية

من السوق الوطنية والخارجية وذلك بعد تلقي طلبية من مسؤول المخزون وحسب الحاجة وحسب برنامج تموين سنوي كما تتضمن مصلحة تسيير المخزون التي تعمل على:

✓ استلام المواد والعتاد المشتري بعد المراقبة.

✓ تنظيم المخازن إلى أروقة وترقيمها، وتسجل الأرقام في قائمة المخزون وتنظيمها حسب نوع المواد.

✓ تعمل على تسليم المواد الاستهلاكية وهذا بعد تلقيها للطلب من المصلحة المستعملة.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

4. المديرية المالية والمحاسبية: تقوم هذه المديرية بتنفيذ كل العمليات المالية

المحاسبية الخاصة بالمؤسسة وتتمثل مهامها:

✓ التعريف بالإستراتيجية المالية للمؤسسة.

✓ تعيين السياسة البنكية للمؤسسة.

✓ اختيار مصادر تمويل الاستثمارات.

✓ تسيير حسابات الخزينة والتسيير المحاسبي.

✓ مراقبة حساب البنك للشركة.

✓ متابعة القرض عند الخزينة.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سوكوتيد

تهدف مؤسسة سوكوتيد إلى تلبية أكبر كم من حاجيات المستهلك و ذلك من ناحيتين:

1-الكمية والنوعية: وذلك وفق:

-إنتاجها لأضمة جراحية شبه صيدلانية وأضمة جيبية ومنتجات الشاش حيث تكون ذات جودة عالية .

-خلق مناصب عمل للقضاء على البطالة.

2-من ناحية التطور والشهرة: فهي تهدف إلى:

-فتح مجال الشراكة الأجنبية لتطوير الشركة أكثر وذلك من خلال الخبرة المتبادلة والأخذ بعين الاعتبار اتفاقية في المعاملة.

-الاهتمام بتطوير نوعية منتجاتها وذلك بفتح خاصية جديدة وتطوير النظم المستعملة في الإنتاج.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

-الاهتمام أكثر بالتركيبة البشرية للمؤسسة وتدعيمها وتحفيزها.

-تطوير الإنتاج كما ونوعا مع المحافظة على الطبيعة (عدم تلوث المحيط).

-المحافظة على الزيادة في الإنتاج.

بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها مؤسسة سوكوتيد والأهداف التي تسعى لتحقيقها فإن نشاط هذه المؤسسة أهمية كبيرة، حيث تعمل على تغطية حاجيات القطاع الصحي من القطن المعقم والأضمة الجبسية والجراحية، ودورها يتمثل في تمويل السوق الوطني بمختلف المنتجات ونظرا لطبيعة نشاطها فإن المستشفيات تمثل أهم زبون لها بالإضافة إلى متعاملين خواص.

-تحصلت المؤسسة على الجائزة الأولى في سنة 1979 بمعرض باريس.

-نالت المرتبة 14 دوليا لأحسن صورة لعلامة الجودة في مدريد.

-منحت الميدالية الذهبية في المعرض الدولي في 1987 و 1989 ، إضافة إلى مشاركتها في العديد من المعارض التي تمثل بالنسبة لها طريقة لجلب الزبائن.

واختراق الأسواق الخارجية وأهم المشاركات كانت في: معرض باريس، دكار، الرياض، الدار البيضاء، دبي.

-ومنحت المؤسسة أيضا في 24 جوان 2001م شهادة ISO في مجال الموارد الغير المعقمة والمتعلقة بالمعدات الطبية.

المبحث الثاني: سياسة التوزيع والمنافسة في مؤسسة سوكوتيد

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى استراتيجيات التوزيع التي تعتمد عليها مؤسسة "سوكوتيد" في تصريف منتجاتها للمستهلك النهائي (المستعمل)، و بعد ذلك سوف نتطرق إلى استراتيجية مؤسسة سوكوتيد في تحقيق ميزة تنافسية، من خلال عرض البيئة التنافسية للمؤسسة ثم تحقيق هذه الأخيرة لميزة تنافسية و تتميتها.

المطلب الأول: إستراتيجية التوزيع في مؤسسة سوكوتيد

إن مؤسسة سوكوتيد وكغيرها من المؤسسات الإنتاجية ، تسعى إلى إيصال منتجاتها لمختلف الزبائن، ولذلك تنتهج المؤسسة إستراتيجيات وسياسات توزيعية تضمن لها إرضاء مختلف زبائنهم.

وفي السابق كانت المؤسسة تهدف إلى إيصال منتجاتها إلى مختلف المناطق، وبالتالي اعتمدت على إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق، إلا أن هذه الإستراتيجية شكلت عبئا كبيرا على المؤسسة، الأمر الذي جعلها تميل نحو تبني إستراتيجية التوزيع الانتقالي، فيما يلي عرض للإستراتيجيات التوزيعية التي تتبعها المؤسسة.

1- الإستراتيجيات التوزيعية المتبعة من طرف المؤسسة:

تتبنى مؤسسة "سوكوتيد" إستراتيجيتين فيما يتعلق بتوزيع منتجاتها، وهاتين الإستراتيجيتين هما:

أ - إستراتيجية التوزيع الشامل (إيصال المنتجات للزبائن عبر مختلف الوسطاء الموجودين).

ب - إستراتيجية التوزيع الانتقالي (إيصال المنتجات للزبائن عبر وسطاء مختارين).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

ويرجع سبب تبني هذه الإستراتيجيات إلى طبيعة منتجاتها، وإلى الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها (زيادة الحصة السوقية)

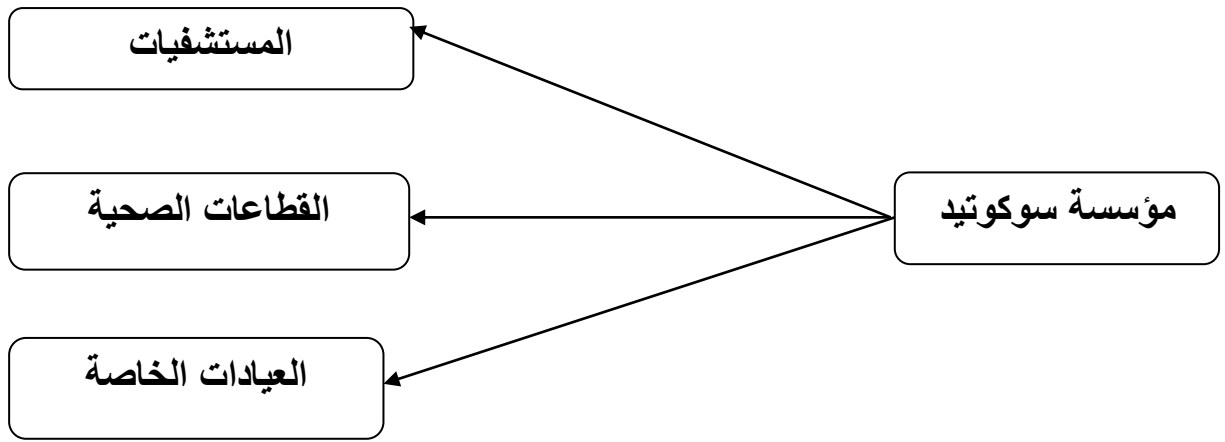
2-سياسات التوزيع لدى المؤسسة:

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التوزيع الشامل والتوزيع الانتقالي يجعل تكلفة التوزيع عالية نسبيا ، وبالتالي تقوم المؤسسة بإتباع سياسة توزيعية تقلل من خلالها حجم التكاليف الخاصة بالتوزيع، و تقوم المؤسسة بإتباع سياسة التوزيع المباشر وسياسة التوزيع الغير مباشر.

أ - سياسة التوزيع المباشر: تقوم مؤسسة سوكوتيد بإتباع سياسة التوزيع المباشر في غالب الأحيان عند تعاملها مع المستشفيات والقطاعات الصحية المتواجدة عبر كامل التراب الوطني، و ذلك دون تدخل الوسطاء في عملية التوزيع، وبالتالي فإن المنتجات تنقل مباشرة من المؤسسة إلى المستهلك و ذلك بالاعتماد على وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، مع الإشارة إلى عدم توفر لدى المؤسسة مخازن جهوية، و هذا ما قد يؤدي إلى عدم إمكانية تلبية الطلبات المستعجلة في الوقت المناسب.

ونشير أن المؤسسة تتبع هذه السياسة بالنسبة للمنتجات الصيدلانية، وتحقق هذه السياسة للمؤسسة ما يقدر ب 68% من رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة، والشكل(2) يبين لنا سياسة التوزيع المباشر لمؤسسة "سوكوتيد".

الشكل رقم (03-03): سياسة التوزيع المباشر لمؤسسة سوكوتيد



المصدر : من إعداد الطالبتين

ب - سياسة التوزيع الغير مباشر: تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع الغير مباشرة لعدة اسباب نذكر منها:

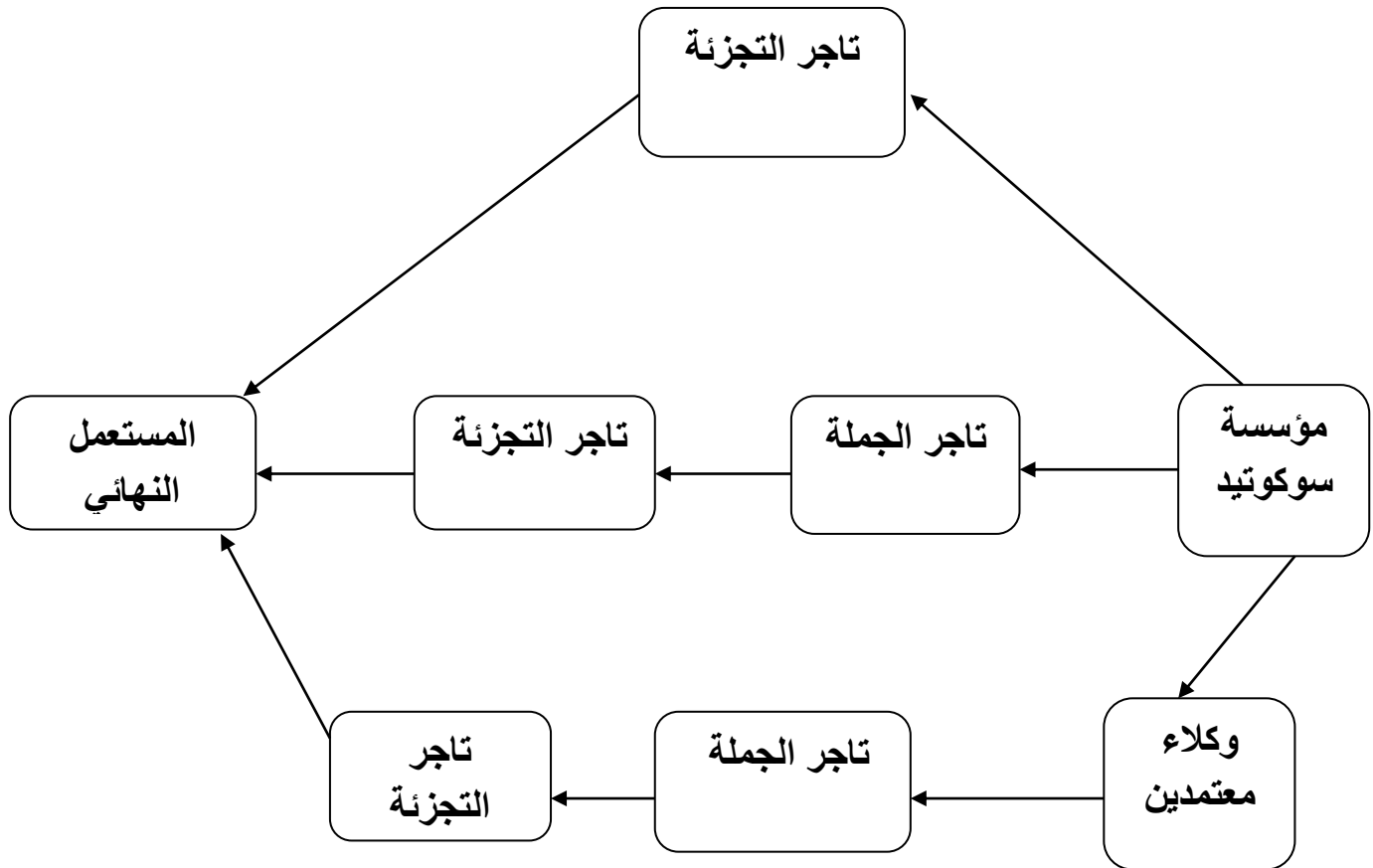
- اتساع رقعة الأسواق، وهذا ما يجعل تغطية الأسواق مكلفة وبالتالي تلجأ المؤسسة إلى الإعتماد على الوسطاء.

-العدد الكبير للمستهلكين نظرا لاحتمية إستعمال منتجات المؤسسة.

-كثافة الإنتاج و محاولة التخلص من تكاليف تخزينه.

و تستعمل المؤسسة عدة قنوات توزيع لإيصال منتجاتها إلى المستعمل النهائي، والشكل التالي يوضح مختلف هذه القنوات.

الشكل رقم (03-04): سياسة التوزيع غير المباشر لمؤسسة سوكوتيد



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل (03-04) نلاحظ أن للمؤسسة عدة قنوات للتوزيع فمنها ما هو قصير مثل التوزيع عن طريق تجار التجزئة مباشرة و منها ما هو طويل مثل القناة المتكونة من : ممثل تجاري ، تاجر الجملة، تاجر التجزئة.

أما بالنسبة للوكلاء المعتمدين، تعاقدت المؤسسة مع 18 وكيل معتمد عبر كافة أنحاء التراب الوطني (شرق،غرب،شمال،جنوب) وقد حددت مديرية التسويق بمجموعة من القوانين التنظيمية طبقا لدفتر شروط المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

-المحل التجاري على الأقل تكون مساحته 100م² .

-توفر وسائل التوزيع (شاحنة،حافلة نقل البضائع).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكوتيد بيسر

-سجل تجاري يدخل ضمن النشاط.

-التمتع بالخبرة في مجال النشاط.

بعد توفر الشروط المذكورة يقوم الوكيل المعتمد بإمضاء عقد تجاري لمدة سنة، يبين في بنود هذا العقد المنطقة التي يقوم بتغطيتها، طريقة الدفع، رقم الأعمال وخدمات التأمين..الخ.

المطلب الثاني : البيئة التنافسية لمؤسسة سوكوتيد ومصادرها

أولا : البيئة التنافسية

نقوم مؤسسة سوكوتيد بتشخيص بيئتها الداخلية و الخارجية و لا سيما بيئتها التنافسية و توضح ذلك من خلال ما يلي :

1 - تشخيص البيئة الداخلية :

تعتمد مؤسسة سوكونيد في تشخيص بيئتها الداخلية على إطارائها كما تستعين في بعض الأحيان بمستشارين خارجيين إذ تسعى سوكوتيد من وراء هذا التشخيص إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و تتمثل نقاط قوة المؤسسة فيما يلي :

1 - سياسة توظيف فعالة من خلال استقطاب موارد بشرية أكثر كفاءة وفق أساليب متطورة.

ب - العمل على متابعة تنمية هذه الكفاءات و استثمارها الفعال في تحقيق ميزة تنافسية من خلال دورات تكوينية مستمرة كما تسعى إلى التميز على المنافسين من خلال:

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج لتقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل بتتويج تشكيلة الإنتاج وزيادة استخدامات المنتج، بتقديم نماذج جديدة للسوق.
- تقديم المساعدة الفنية للمستهلك من خلال أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك.
- كما أن لديها قدرة إنتاجية عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة التي تعجز عن تلبية احتياجات السوق المتزايدة، ولا تقتصر قوة المؤسسة في النقاط السابقة الذكر وإنما لديها مشاريع متطورة تتمثل في نظام اليقظة و نظام الجودة.

بالرغم من نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، نجد هناك نقاط ضعف تتمثل في ما يلي :

أسعارها مرتفعة مقارنة بأسعار منافسيها وهذا راجع إلى أن أغلبية موادها الأولية مستوردة من الخارج كالقطن مثلا باعتبارها المادة الأساسية والذي يخضع للبورصة، كما أن المواد الأولية المحلية أغلى في كثير من الأحيان، ونظرا للحواجز الجمركية قد تتأخر في الوصول وتعرقل تلبية حاجات السوق في الوقت المناسب ، كما نلاحظ أن لديها مشكل في تمويل السوق بمنتجاتها وهذا على مستوى القطاعات الخاصة التي تفضل شراء احتياجاتها من الخواص الذين يتعاملون بصورة غير شرعية لتفادي الضرائب .

2 -تشخيص البيئة الخارجية :

تقوم مؤسسة سوكوتيد بدراسة مختلف المتغيرات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية التي تحيط بها، و تقوم بمتابعة مستمرة للتطورات التكنولوجية من اجل التحسين المستمر في جودة منتجاتها و جعلها مطابقة للمواصفات العالمية لضمان الولاء الدائم.

لزبائنها في ظل المنافسة غير المشروعة التي تعاني منها، فهي تعاني من مشكل التقليد لمنتجاتها و الغش في المواصفات من اجل لا البيع بأقل سعر وكذلك البيع بدون فاتورة لتفادي الضرائب.

إضافة إلى هذا تعمل مؤسسة "سوكوتيد" على معرفة رغبات زبائنها والسرعة في تلبيتها للمحافظة على ولائهم الدائم تهدف المؤسسة من خلال هذا التشخيص إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، ولا تكتفي المؤسسة في تشخيص بيئتها التنافسية على مراقبة زبائنها واحتمال دخول منافسين جدد في نشاطها فحسب وإنما تعمل على دراسة و اختيار المورد المناسب عن طريق إجراء ما يسمى ب « Appel d'offre » كما أنها تستورد معظم احتياجاتها من المواد الأولية من خارج الوطن.

ان ما يهدد مؤسسة "سوكوتيد" حاليا هو المنافسة غير المشروعة التي تمارسها بعض المؤسسات الخاصة، وكذلك العبث بالموصفات من اجل البيع بسعر اقل، بحيث تتمتع منتجاتها بجودة عالية حققتها خلال أكثر من 45 سنة في القطاع خاصة في صناعة القطن 100 % ، بينما تعتمد المؤسسات المنافسة إلى مزج ما يسمى بالقطن الصناعي الذي يؤثر على جودة المنتج وبالتالي البيع بتكلفة أقل.

ثانيا : مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة "سوكوتيد"

من خلال تطلعنا على سير وظيفة الإنتاج و ملاحظة التشكيلة الواسعة و المتنوعة لمؤسسة "سوكوتيد" والتي تتميز بجودة عالية خلال مطابقتها للمواصفات العالمية (أنظر الملحق رقم 2)، حيث تحصلت على مجموعة من الشهادات المتعلقة بالجودة مما جعلها تحتل مكانة اقتصادية قوية، بحيث تعتبر الرائدة على المستوى الوطني في مجال صناعة القطن والضمادات الجراحية إذ تركز اهتمامها على القطاع الصحي العمومي حيث تتعامل مع ما يفوق 500 مؤسسة استشفائية أي ما يمثل 80% من حصتها السوقية.

إن طاقتها الإنتاجية العالية ومركزها الاقتصادي والخبرة التي اكتسبتها طوال 45 سنة من نشاطها مما أهلها لأن تتفوق على منافسيها والمحافظة على مكانتها إلى حد الآن، كما أنها ضلت محتكرة للسوق المحلي لأكثر من 20 سنة .

كما تسعى إلى استعادة حصص سوقية على مستوى القطاع الخاص وذلك عن طريق تعيين وكلاء معتمدين يتكفلون بتوزيع منتجاتها في هذه الأماكن باعتبارها تركز تعاملاتها مع القطاع الصحي بالدرجة الأولى، كما تحرص على القيام بإجراء دراسات حول الملفوف الجبسي من أجل الرفع من جودة هذا المنتج بواسطة مساعدة خارجية (أطباء و مختصين).

إن ما يميز مؤسسة "سوكوتيد" عن غيرها هو أنها لا تكتفي بإنتاج منتج واحد وإنما تسعى إلى التنوع في تشكيلة منتجاتها والبحث عن الطرق المثلى لتطويرها من حيث التصاميم و الجودة في الصنع وتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلك الذي سرعان ما يكتشف السبب وراء سعرها المرتفع نسبياً، لأنها تحاول جاهدة الرفع من جودة منتجاتها من خلال التركيز على شراء مواد أولية جيدة و التي تؤثر بصفة مباشرة على جودة وقيمة المنتج.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سوكونيد بيسر

الخلاصة

إن مؤسسة سوكونيد قد مرت بخطوات هامة في حياتها الاقتصادية وحقت امتيازات وشهادات ثالثها في مشاركتها في المعارض الدولية و الوطنية، مثل تحصلها في سنة 2002 على شهادة ISO9002.

إلا أنها مازالت تعاني من بعض المشاكل والعوائق في تسويق بعض منتجاتها نذكر منها:
- المنافسة الخارجية القوية في السوق خاصة المنتجات الصحية، عدم حصول المؤسسة على معلومات من طرف الديون الوطني للتخطيط والإحصاء. هذا ما يجعل بحوث التسويق التي تقوم بها المؤسسة بدون فائدة.

ومع هذا فإن المؤسسة تتطلع إلى أفاق أخرى من خلال وضع برامج مسطرة لتحقيق أهدافها المرجوة و هذا من خلال:

- محاولة توسيع استثماراتها عن طريق شركات الأجنبية وكسب قطاعات سوقية جديدة وهذا ما يبقياها في الريادة .

الخاتمة

الخاتمة

باعتبار أن مسألة تصريف المنتجات أصبحت من أبرز المسائل أو المشاكل التي تعاني منها أغلبية المؤسسات الإنتاجية، لذلك كان لابد لهذه الأخيرة أن تتبنى المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز أساسا على حاجات ورغبات المستهلك النهائي، ومن ثم تقديم منتجات ذات نوعية جيدة تتناسب مع متطلباته والعمل على توزيعها بأفضل الطرق من خلال تبني أنظمة توزيع فعالة، غير أن فعالية نظام التوزيع تتطلب ضرورة التفهم التام لوظيفة التوزيع وعدم اقتصرها على أعمال البيع وإجراءاته، واعتبارها جهدا ينطوي على تسهيل تدفق السلع والخدمات من أيدي منتجيها إلى المستهلكين النهائيين، متضمن بذلك البحوث التسويقية التي تضمن تدفق المعلومات التي تساهم في الكشف عن حاجات ورغبات المستهلكين الجديدة، بالإضافة إلى ضرورة الإعداد الجيد للسياسات التوزيعية وفقا لأسس علمية مدروسة بما يكفل تحقيق مختلف المنافع الزمنية، المكانية والحياتية.

إن مقتضيات السوق ومتطلبات تحقيق التنافسية تفرض على المؤسسة ضرورة ممارسة وظيفة التوزيع بإتباع منهج تسييري حديث يتماشى مع أهميته كنشاط هادف، والبحث الدائم والمستمر عن كيفية تصميم نظام توزيع فعال الذي يمكن أن يساهم بقوة في كسب حصص سوقية أكبر وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. غير أن وظيفة التوزيع في المؤسسة الجزائرية لا تزال حتى الآن في موقع لم يعطى فيه الاهتمام والعناية المطلوبين لأن هذه المؤسسة لا تزال تعاني من مشاكل إدارية أحدثت وتحدث آثارا سلبية على أداءها، مما انعكس على وظيفة التوزيع وأصابها بالعجز والقصور وهذا ما يفسر ضعف مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرها التنافسية.

أصبحت فكرة تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مشكلة أساسية تزداد وتتعدد يوما بعد يوم نتيجة للضغوط الخارجية التي تفرض على هذه الأخيرة ضرورة التغيير أو الزوال والضغوط الداخلية الناتجة عن تمسك إدارة هذه المؤسسات بأساليب العمل البيروقراطية القديمة. وبالرغم من إعلان هذه الأخيرة تأكيدها وحرصها على تحقيق النمو ورغبتها في

الخاتمة

تدعيم مركزها التنافسي وتنمية قدراتها على خلق واستثمار مزايا التنافسية، إلا أن الممارسات العملية تؤكد عكس ذلك وتثبت عدم أخذها بالأسس العلمية وهذا بالطبع انعكاس لغياب الرؤية الاستراتيجية والقدرات الفنية والإدارية القادرة على اتخاذ قرارات جذرية وصعبة بهدف التكيف والاستجابة لمتطلبات المحيط الجديدة.

1-النتائج :

بعد الدراسة و التحليل توصلنا إلى النتائج التالية :

-التوزيع هو عملية انسياب المنتجات من المنتج إلى المستهلك، في الوقت و المكان المناسبين و بالكمية المطلوبة .

-ينقسم التوزيع إلى نوعين هما : التوزيع غير المادي (قنوات التوزيع)، والتوزيع المادي المتمثل في النقل، التخزين و المناولة.

-هناك ثلاث استراتيجيات توزيعية يمكن للمؤسسة اتباعها وهي : استراتيجية التوزيع الشامل، استراتيجية التوزيع الانتقائي و استراتيجية التوزيع الوحيد.

-إن الأعضاء المشكلين للقناة، والذين يدعون الوسطاء، تميز بين نوعين منهم:

الوسطاء التجار (تجار الجملة، تجار التجزئة) الوسطاء الوكلاء (السمسار، وكيل المنتج، وكيل البيع، وكيل الشراء).

-بهدف التغطية الواسعة للسوق، تعتمد مؤسسة "سوكوتيد" على سياستي التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر .

-تعرف الميزة التنافسية على أنها : مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف

بها المنتج أو العلامة، و تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين .

الخاتمة

-تتمثل نقاط قوة مؤسسة "سوكوتيد" فيما يلي :

سياسة توظيف فعالة من خلال استقطاب موارد بشرية أكثر كفاءة وفق أساليب متطورة، العمل على متابعة تنمية هذه الكفاءات و استثمارها الفعال في تحقيق ميزة تنافسية من خلال دورات تكوينية مستمرة.

-يمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز .

-لتوضيح أهمية التوزيع في تحسين موقف المؤسسة من المنافسة المتواجدة في السوق المستهدفة، ارتأينا أن نتعرض إلى أربعة أنواع من المؤسسات المتمثلة في: القائدة، المتحدية، التابعة والصغيرة.

2-إختبار صحة الفرضيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث يمكن قبول الفرضيات التي تم طرحها سابقا كالآتي:

-الفرضية الأولى : التوزيع هو مجموع العمليات والنشاطات التي يقوم بها المنتج أو أي هيئة تسويقية أخرى من أجل إيصال المنتجات (سلع وخدمات) إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

-الفرضية الثانية : يعتبر التوزيع المادي الحلقة المركزية للأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقال الكميات المطلوبة من المنتجات إلى الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الخاتمة

-الفرضية الثالثة : الميزة التنافسية مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين ، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

-الفرضية الرابعة : إن إرضاء العميل وضمان ولائه أصبح مركز اهتمام المؤسسات والسبيل الأساسي لتحقيق أعلى مستويات التنافسية ، يمكن للمؤسسة تحقيق رضا العميل كمصدر للميزة تنافسية من خلال تبني مزيج تسويقي متكامل و فعال، و هذا ما ينفي الفرضية الرابعة.

3-التوصيات و الاقتراحات :

- فتح مراكز توزيع جديدة لمنتجات المؤسسة، لتغطية مختلف مناطق الوطن
- التوسع في مجالات نشاط المؤسسة المتمثل في صناعة المنتجات الشبه صيدلانية.
- يجب على مؤسسة "سوكوتيد" أن تعطي المزيد من الاهتمام لوظيفة التسويق، خاصة في ظل ظهور العديد من الذين استحوذوا على نصيب كبير من الحصة السوقية الخاصة بمنتجات النظافة الجسدية .
- كون المؤسسة تعاني من المنافسة غير الشرعية (البيع دون إصدار الفواتير من طرف بعض المستوردين)، لابد لها من المطالبة بتطبيق القوانين على الجميع دون تفرقة.
- استغلال التطور التكنولوجي من خلال الدعاية و الإشهار .

4-آفاق البحث :

ومن خلال إنجازنا لهذه الدراسة، برزت لنا عدة مواضيع تثير الطالب للبحث فيها والتعمق في دراستها مستقبلا ومن بين هذه المواضيع تذكر ما يلي:

الخاتمة

- دور المزيج التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التوزيع و دوره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة .
- السياسات التوزيعية وتأثيرها على الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً-الكتب باللغة العربية

1. إسماعيل محمد السيد، **مبادئ التسويق**، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
2. آن، بي، بوفلان لويس دبيليو ستترف، **التصميم التسويقي وإدارتها** ، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، الريكان، الرياض، السعودية، 2002.
3. إوبري ويلسون، **إتجاهات جديدة في التسويق** ، ترجمة نيفين غراب،الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2000 .
4. جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، **التفكير الإستراتيجية**، منج الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. زكي خليل المساعد ، **التسويق في المفهوم الشامل** ، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
6. زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، **مبادئ التسويق**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
7. سعيد ياسين عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر.
8. شارلز جاريت جونز، تلاجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2006.
9. شريف أحمد شريف العاصي ، **التسويق: النظرية والتطبيق**، دون ذكر دار النشر، مصر، 2004 .
10. طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق**، د د د ، مصر، 1997.

قائمة المراجع

11. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى المنظمة المستقبل لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
12. عبيد محمد عنان و آخرون ، التسويق ، دار النشر غير موجودة ، 1998 .
13. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج ترجمة، سرور على إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007
14. محمد عصام المصري، التسويق الأسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين شمس ،مصر، بدون سنة النشر .
15. محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية رمل ، مصر، 1996 .
16. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
17. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
19. محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، 1995.
20. مصطفى محمد أبو بكر، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003.
21. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل تحليلي، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
22. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

قائمة المراجع

23. نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، إكندرية، مصر، 1997

24. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

25. هاني حامد العشور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

ثانيا-الكتب باللغة الأجنبية

26. D. Lindon، F. Jallat ، **Le Marketing : Etudes Moyens d'action stratégie** ،paris، Dunod، 5eme édition ، 2005.

27. Demeur، Marketing ، **paris، Dalloz** ، 2eme édition ، 1999.

28. J . P.Helfer ، J . Orsoni، **Marketing**, Paris, Vuibert, 6eme edition,2000.

29. L. Gueryetaulres Feeschelete et trons formation du travail, lecas de France telecom. [www.travail. Govv.fr](http://www.travail.Govv.fr).

30. Michael PORTER. **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Inter Edition, France, 1993.

31. S. Martin، J.P.Vedrine ،**Marketing :Les concepts-clés**، Alger، Edition Chihab ،1996.

32. Staton w، **fundamentals of marketing McGraw, hill**, 8 eme edition 1994 .

ثالثا-الملتقيات والمذكرات

قائمة المراجع

33. بوراي محند اكلي و دالي الحسين، دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.
34. سناء جبيرات ، لتكوين وأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2004.
35. سناء جبيرات، التكوين وأهمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2004.
36. عمار بوشناف، ميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002 .
37. عيسى حريش، تسيير الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة قسم علوم تسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
38. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2005.
39. نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أيام 03-04/02/2005.
40. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009 .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): منتجات مؤسسة سوكو تيد



الملاحق



الملاحق



الملاحق



الملاحق



الملاحق



الملاحق



الملاحق

