



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

المرجع : ..... / 2015

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

## مذكرة بعنوان:

سياسة التوزيع وأثرها في ترقية مبيعات المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتسيير و تحقيق الصناعات المترابطة سوناريك وحدة - فرجيوه -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د.)

تخصص: " تسويق "

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ (ة):

زموري كمال

- بوزنقة مروة

- فرات أمنة

- زماموش مديحة

السنة الجامعية: 2014 / 2015





" يا ربي علمني أن أحب الناس كما أحب نفسي وعلمني أن أحاسب نفسي كما أحاسب الناس

وعلمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وان الانتقام هو أول مظاهر الضعف "

" يا رب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا أخفقت بل ذكرني أن الإخفاق هو

التجربة التي تسبق النجاح دائما".

" يا رب إذا أعطيتني نجاحات فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي

و إذا أسئت للناس فامنحني شجاعة الاعتذار وإذا أساء إلي الناس فامنحني شجاعة العفو".

" يا رب اغفري ولوالدي وللمؤمنين والمؤمنات الأحياء منهم و الأموات".

" يا رب ارحم من فوق الأرض وتحت الأرض ويوم العرض".



# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر للأستاذ المشرف **كمال زموري** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل أساتذة المركز الجامعي ميلة خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

# إهداء



الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك  
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك  
ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح

الأمّة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله  
إن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى  
الأبد **والذي العزيز**

إلى من بها أكبر وعليها اعتمد..... إلى شمعة تنير ظلمة حياتي.... إلى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها  
إلى من عرفت معها معنى الحياة **أمي الحبيبة**

إلى إخوتي وأخواتي ورفقاء دربي ، هذه الحياة بدونكم لاشيء معكم أكون أنا وبدونكم أكون لاشيء..... سارة  
وخطيبها محمد الصالح، ميدو ، وئام، صلاح الدين وصغير العائلة لؤي .

إلى روح جدتي الغالية وأمّي الثانية التي تركت فراغاً رهيباً في قلبي رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه.

إلى جدي العزيز وأبي الغالي أطل الله في عمره وإلى كل خالاتي وأخوالي وخاصة الكتكوتة الصغيرة ريهام.

إلى الأخوات التي لم تلدهن أمي... إلى من تحلو بالايحاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي، إلى  
من معهم سعدت وبرؤيتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سررت ، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير  
إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي :

رميساء، لمياء، نريمان، نهى ، رجاء، خولة ، منية ، خولة ز ، مريم وكل دفعة 2015.

إلى روح الصديقة الغالية رميساء أسكنك الله فسيح جنانه

إلى اعز أخ وأحلى صديق يحي

إلى من شاركوني في هذا البحث أمينة ومديحة

إلى من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

مرورة



# إهداء

"وقل ربي زدني علما"

الحمد لله خالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
انه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعني لا املك أغلى منها أن أهدي هذا العمل إلى سر النجاح والفلاح، إلى التي  
حلمتني وهنا على وهن ووفرت لي شروط الراحة التامة أُمي العزيزة \*نواره\* حفظها الله

إلى الذي كان سببا في حياتي وفيما وصلت إليه أبي \* أحسن \* حفظه الله وكان معه

أدامكما الله تاجا على راسي

إلى من ترعرت معهم ونمى غصني بينهم إخوتي وأخواتي وبالأخص موسى وزوجته نبيلة، وداد وزوجها اللذين  
أحاطوني باهتمامهم ونصائحهم وكلما احتجتهم كانوا لي سندا

إلى ضوء عيوني وعصافير المنزل رقية ، رتاج ، صهيب ، معتز بالله ، هارون ونسيم شفاه الله

إلى ملك القلب ونهر الحب الهادي بلطفه إلى الذي لم يبخل عليا بوقته وتشجيعه إلى الحنون وصاحب القلب الطيب

عبد الفتاح وعائلته

إلى من قيد رقبتني بحبال فضله وجميل إحسانه إلى من علمني حرفا فصرت له عبدا إلى أستاذي المشرف زموري  
كمال

إلى من رافقوني في هذا البحث مروة – أمينة

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوتي زملائي وأصدقائي الأعزاء خديجة ، أمينة ، ليندة ، زينة وحنان

إلى من جمعتني بهم الحياة هم في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي وغرسوا في قلبي ونسيهم قلبي إلى كل هؤلاء وباسمي  
معاني الوفاء اهدي هذا العمل

## مديحة



# إهداء

إلى التي أغدقت عليا بعطائها وتعبت من أجل سعادتي وسهرت من أجل راحتي وتألمت لآلامي وكانت خير  
ناصر لي وكان لها الفضل في نجاحي أُمي الغالية حفظها الله

إلى من زرع بذرة حب العلم في صدري...


إلى من ساندني في الحياة ونصحتني وأمدني النصائح والرعاية أبي العزيز حفظه الله

إلى الذي ملأ البيت ورودا وحلاوة وكان خير عون لي زوجي حفظه الله

إلى جميع أفراد عائلتي فرات وزغلو

إلى كل أساتذتي، زملائي وزميلاتي بالدراسة

# آمنة



# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	نظام التسويق	1-1
8	مثلث التسويق الإستراتيجي	2-1
14	عناصر المزيج التسويقي	3-1
30	أنواع مؤسسات التوزيع الوظيفية	4-1
43	دور حياة الميزة التنافسية	1-2
47	خصائص الإستراتيجية	2-2
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم	1-3
67	الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك	2-3
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجية -	3-3
82	قنوات توزيع مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية -	4-3



فهرس الجداول

## فهرس الجدول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي و الإدارة التسويقية	8
2-1	المقارنة بين إستراتيجيات التوزيع	24
1-2	ابعاد نطاق التنافس	44
2-2	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	52
1-3	مصاريف الإعلان لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجية - من 2011 إلى مارس 2015	79



# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	منتجات سوناريك ووحداتها	98
2	مواصفات منتجات سوناريك ( طاولة طبخ)	99
3	رقم أعمال مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه -	100
4	وصل تسليم	101
5	عقد بيع بالتقسيط	102
6	ملف المطلوب للتعاقد مع تاجر جملة	103



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
XIV	البسمة
XIV	دعاء
XIV	شكر وعرهان
XIV -XIV	الإهداء
XIV	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الجداول
XIV	فهرس الملاحق
أ- هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: سياسة التوزيع في مؤسسة اقتصادية</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق ومراحل تطوره
3	الفرع الأول: تعريف التسويق
5	الفرع الثاني: مراحل التطور التاريخي للتسويق
10	المطلب الثاني: أهمية التسويق، وظائفه وأهدافه
10	الفرع الأول: أهمية التسويق
11	الفرع الثاني: وظائف التسويق
12	الفرع الثالث: أهداف التسويق

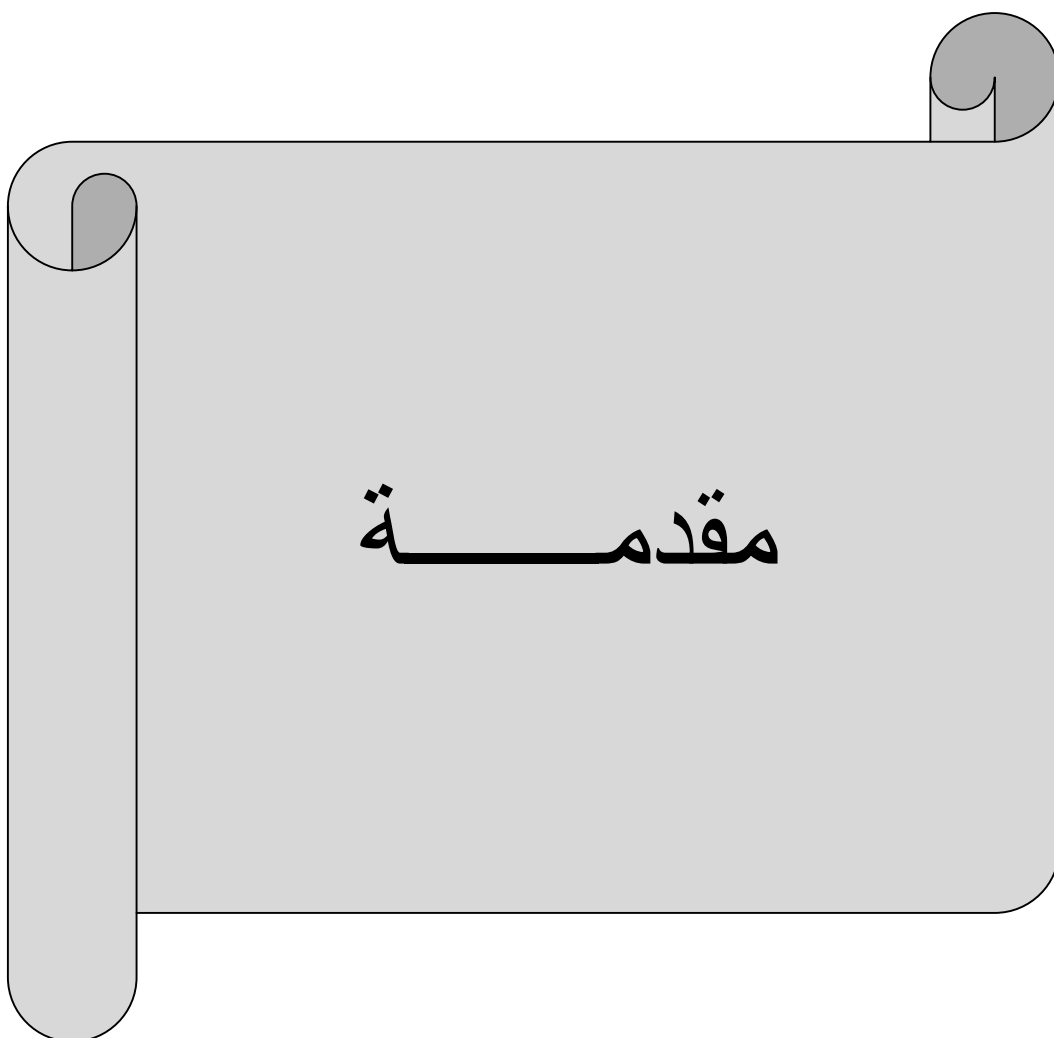
12	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
13	الفرع الأول: مفهوم المزيج التسويقي
13	الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي
17	المبحث الثاني: ماهية التوزيع
17	المطلب الأول: مفهوم التوزيع، نشأته وتطوره
17	الفرع الأول: تعريف التوزيع
18	الفرع الثاني: نشأة وتطور التوزيع
19	المطلب الثاني: أهمية التوزيع، وظائفه وأهدافه
19	الفرع الأول: أهمية التوزيع
20	الفرع الثاني: وظائف التوزيع
22	الفرع الثالث: أهداف التوزيع
22	المطلب الثالث: استراتيجيات التوزيع
25	المبحث الثالث: تخطيط قنوات التوزيع
25	المطلب الأول: ماهية قنوات التوزيع
25	الفرع الأول: تعريف قنوات التوزيع
26	الفرع الثاني: أهمية قنوات التوزيع
26	الفرع الثالث: وظائف قنوات التوزيع
27	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع
27	الفرع الأول: الاعتبارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع
29	الفرع الثاني: طبيعة إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع
29	الفرع الثالث: أنواع المؤسسات الوظيفية

31	المطلب الثالث: صياغة وتعديل استراتيجيات قنوات التوزيع
31	الفرع الأول: صياغة استراتيجيات قنوات التوزيع
32	الفرع الثاني: استراتيجيات تعديل قناة التوزيع
33	خلاصة الفصل الأول
34	الفصل الثاني: أهمية التوزيع في تحسين مبيعات المؤسسة الاقتصادية
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول: الإطار المفاهيم للمنافسة والميزة التنافسية
36	المطلب الأول: المنافسة وأنواعها
36	الفرع الأول: مفهوم المنافسة
38	الفرع الثاني: أنواع المنافسة
39	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وأهدافها
39	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
40	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
40	الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
41	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
42	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
45	المبحث الثاني: دور التوزيع ضمن البدائل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة
45	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
45	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
46	الفرع الثاني: الخصائص الأساسية للإستراتيجية

47	الفرع الثالث: أهمية الإستراتيجية
49	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية المتاحة في المؤسسة
49	الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
50	الفرع الثاني: إستراتيجية التميز
51	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
53	المطلب الثالث: تحديد دور التوزيع في الاستراتيجيات التنافسية
53	الفرع الأول: دور التوزيع في الاستراتيجيات الأساسية
56	الفرع الثاني: دور التوزيع في استراتيجيات النمو
58	المبحث الثالث: مساهمة التوزيع في تحسين مبيعات المؤسسة وتحقيق تنافسياتها
58	المطلب الأول: أثر سياسة التوزيع في تحسين مبيعات المؤسسة الاقتصادية
58	المطلب الثاني: أثر التوزيع على رضا المستهلك
59	الفرع الأول: رضا المستهلك وأهميته
59	الفرع الثاني: أثر سياسة التوزيع على سلوك المستهلك وتحقيق رضاه
60	المطلب الثالث: أثر التوزيع في تخفيض التكلفة وزيادة الحصة السوقية
60	الفرع الأول: أثر التوزيع في تخفيض التكلفة
60	الفرع الثاني: أثر التوزيع في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
62	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع التوزيع في مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه-
64	تمهيد الفصل الثالث
65	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه -
65	المطلب الأول: مؤسسة سوناريك الأم

65	الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة
66	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية
68	الفرع الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم
68	المطلب الثاني: التعريف سوناريك - وحدة فرجية -
68	الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية -
69	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجية
71	الفرع الثالث: مصالح وأقسام سوناريك - وحدة فرجية -
75	المطلب الثالث: أهمية مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية -، أهدافها وعوامل إنتاجها
75	الفرع الأول: أهمية مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية -
76	الفرع الثاني: أهداف الوحدة
76	الفرع الثالث: عوامل إنتاج الوحدة
77	المبحث الثاني: عناصر المزيج التسويقي بالمؤسسة وتشخيص سياسة التوزيع فيها
77	المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي بالمؤسسة
80	المطلب الثاني: طبيعة القنوات التوزيعية بالمؤسسة وعملائها
80	الفرع الأول: طبيعة قنوات التوزيع بالمؤسسة
82	الفرع الثاني: عملاء المؤسسة
83	المطلب الثالث: المناطق التي تغطيها شبكة التوزيع بالمؤسسة
84	المبحث الثالث: مساهمة سياسة التوزيع في زيادة مبيعات المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي
84	المطلب الأول: سوق المنافسة والمركز التنافسي للمؤسسة
84	الفرع الأول: سوق منتجات المؤسسة

85	الفرع الثاني: المركز التنافسي للمؤسسة على مستوى السوق الوطني
85	المطلب الثاني: دور التوزيع في زيادة المبيعات وتحقيق الإستراتيجية التنافسية بالمؤسسة
85	الفرع الأول: دور التوزيع في زيادة مبيعات المؤسسة
86	الفرع الثاني: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ودور التوزيع فيها
87	خلاصة الفصل الثالث
89	خاتمة
92	قائمة المراجع
97	الملاحق



مقدمة

## مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات هائلة ومتعددة الأوجه والجوانب، تشمل كافة مرافق الحياة بفواصلها المختلفة وعلومها المتعددة و من ضمنها علم التسويق بكافة أبعاده ومداخله وفلسفاته المتعددة.

إن تبني المفاهيم و المداخل الحديثة لفلسفة التسويق يعتبر الحجر الأساسي لأي نجاح لمنظمات الأعمال على الصعيد المحلي أو الخارجي، لذا فإن المؤسسة التي ترغب في الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها لا بد لها أن تفهم بعمق ونظرة شاملة ومتكاملة فلسفة التسويق الحديثة بمختلف مداخلها ومفاهيمها خاصة في الوقت الذي يشهد اتجاهات نحو العالمية وبالأخص عولمة التسويق. فالتسويق اليوم يحتل مكانة استثنائية في الهياكل التنظيمية في المؤسسات البسيطة والمتوسطة وحتى الكبيرة.

يقال أن الإبداع في التسويق يأتي من حقيقة مفادها أن المستهلكين قد أصبحوا سادة السوق لأنهم من يحددون الإستراتيجيات والنشاطات التسويقية، وفي ضوء رغبات واحتياجات المستهلك تحدد وترسم الأهداف التسويقية، بمعنى أنه على المنتجين لكي يضمنوا البقاء والنمو في أعمالهم عليهم أن يدرسوا احتياجات أسواقهم حتى يتمكنوا من مدها بالسلع التي تتطلبها بأكثر الطرق كفاءة وأقل تكلفة ممكنة.

وهذا من بين أحد الأسباب التي جعلت المؤسسة تعتمد كذلك على المزيج التسويقي والمتضمن أربع عناصر هامة والتي تكمن في المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، واعتماد الإستراتيجيات اللازمة في كل عنصر من هذه العناصر من أجل ضمان البقاء والحماية من التعرض للزوال.

وسنحاول من خلال هذه البحث دراسة الدور الذي يلعبه احد هذه العناصر وهو التوزيع في زيادة وترقية مبيعات المؤسسة، وذلك بالإحاطة بكل من مفهوم التوزيع، نشأته وتطوره بالإضافة إلى أهميته وإستراتيجياته بالإضافة إلى التخطيط لقنوات التوزيع بتحديد مراحل بناء واختيار هته القنوات. بينما في الفصل الثاني سنتناول ماهية الإستراتيجية والميزة التنافسية وأهم أنواعها إلى جانب إبراز مكانة التوزيع فيها ومساهمته في تحسين مبيعات المؤسسة وتحقيق تنافسياتها.

أما الفصل الثالث والأخير فقد ارتأينا من خلاله إسقاط دراستنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام وهي المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة لتحديد فيما إذا كان للتوزيع اثر في ترقية مبيعاته.

## 1- إشكالية البحث

يعتبر التوزيع أحد أهم عناصر المزيج التسويقي لأي منتج، والذي تستند أهميته أي منطلق مؤداه أن أي منتج مبتكر ومعلن عنه ويبيع بسعر جذاب قد لا يعني شيئاً للعميل ما لم يكن متوفراً في المكان والزمان المناسبين، لذلك يعتبر القرار الخاص باختيار منافذ التوزيع من أهم القرارات لأنه وببساطة يؤثر على اختيار باقي عناصر المزيج التسويقي، فعدم اختيار القرار الملائم فيما يتعلق بسياسة التوزيع قد يضعف ويهدد قدرة المنافسة على النجاح والتألق في السوق، خاصة في ظل توفر البدائل المتعددة والخيارات المختلفة من المنتجات والتي قد تكون متماثلة من حيث الجودة والأسعار.

إن العميل وحين قيامه بعملية الشراء قد تدخل ضمن اعتباراته الأساسية كل من سهولة أو صعوبة الحصول على المنتجات، طريقة العرض والتقديم، وقت ومكان التسليم، تقديم بعض الخدمات المتميزة إلى جانب التواجد في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع.

وسنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

### • هل لسياسة التوزيع دور في ترقية مبيعات المؤسسة؟

كما تم طرح الأسئلة الفرعية التالية والإجابة عنها في فصول البحث:

- ما المقصود بالتوزيع؟ وما هي أهميته وإستراتيجياته؟
- فيما تكمن أسس المفاضلة بين مختلف قنوات التوزيع؟
- ما هي أهم الإستراتيجيات التنافسية المتاحة أمام المؤسسة؟ وما هو دور التوزيع فيها؟
- هل تساهم سياسة التوزيع في ترقية مبيعات مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - ؟ وهل تدعم هذه السياسة مركزها التنافسي في السوق؟

وانطلاقاً من السؤال الرئيسي للبحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

- التوزيع هو مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تحل فيه السلع بشكلها الإستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك.
- لتحقيق المؤسسة لغايتها من وراء التوزيع وهي ترقية المبيعات وجب عليها اختيار قنوات توزيع ومندوبي بيع قادرين على ذلك.
- هدف من عملية التوزيع هو ترقية مبيعات المؤسسة والوصول إلى تحقيق رغبات وحاجات المستهلكين بصفة فعالة ومستمرة.
- يساهم التوزيع في تنمية مبيعات مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - وتحقيق تنافسياتها.

## 2- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في:

- تعالج موضوعا مهما له دور إستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- إيضاح دور التوزيع بالنسبة للمؤسسة؛
- الوصول إلى مزايا ووظائف التوزيع وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة.

## 3- أهداف البحث

يمكن صياغة الأهداف التي يسعى إليها البحث كما يلي:

- التعرف على التسويق وكذا أهدافه وأهميته.
- التعرف على عناصر المزيج التسويقي ووظيفة كل عنصر.
- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالتوزيع.
- إبراز دور وأهمية سياسة التوزيع وتأثيرها على زيادة نسبة المبيعات.
- تشخيص سياسة التوزيع في مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه - ودراسة ما إذا كان للتوزيع دور في ترقية المبيعات أم لا.

## 4- أسباب اختيار الموضوع

ورد اختيار موضوع البحث نظرا للأسباب التالية:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص وهو الدافع الأساسي.
- محاولة ربط الدراسة النظرية بما هو موجود على أرض الواقع.
- أهمية التوزيع في التأثير على باقي الأنشطة التسويقية.
- لفت الانتباه إلى أن التوزيع لا يقل أهمية على باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى.
- محاولة تقديم دراسة ملهمة ببعض الجوانب المتعلقة بموضوع البحث وإضافتها إلى باقي الدراسات العلمية بالمكتبة الجامعية على مستوى المركز الجامعي لميلة.

## 5- المنهج المعتمد في البحث

اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الملائم له، حيث استعملنا أسلوب يسمح بجمع مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوزيع وأثرها في ترقية المبيعات في الجزء النظري، أما الجزء

التطبيقي فقد استعملنا فيه أسلوب دراسة حالة وذلك بهدف الوصول إلى فهم واضح للظاهرة وتطبيقها على مستوى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - .

## **6- حدود البحث**

أ. **الحدود المكانية:** أجريت هذا البحث في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك - وحدة فرجيوة-

ب. **الحدود الزمانية:** أما عن المجال الزمني فقد استغرقت مدة إنجاز هذا البحث حوالي شهر ما بين 15 فيفري إلى 15 مارس 2015.

## **7- خطة البحث**

تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

يتناول الفصل الأول سياسة التوزيع في مؤسسة اقتصادية.

في حين يتناول الفصل الثاني أهمية التوزيع في تحسين مبيعات مؤسسة اقتصادية.

أما الفصل الثالث فتخصص في دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي المؤسسة الوطنية

للصناعات المترابطة " سوناريك " لمعرفة مدى تأثير سياسة التوزيع على ترقية مبيعاتها.

## **8- صعوبات البحث**

واجهنا صعوبات في جمع المعلومات وهذا راجع لعدم توفر مراجع كافية بالمركز الجامعي، كما أن الدراسة التطبيقية تعتبر أساس الصعوبة في بحثنا هذا، وذلك لقلة المعلومات المتعلقة بموضوعنا في المؤسسة وعدم إعطائنا بكافة المعلومات المطلوبة.

# الفصل الأول:

سياسة التوزيع في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل الأول:

لقد أجمع العديد من المفكرين المهتمين بالتسويق، على أن القيام بالنشاط التسويقي يتطلب وجود أربع عناصر أساسية تشكل ما يسمى بالمزيج التسويقي، وهي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. وسنحاول من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على احد هذه العناصر ألا وهو عنصر التوزيع، حيث سنعالج مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذا العنصر من مفهوم، أهمية وكذلك أهداف وهذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق؛**

**المبحث الثاني: ماهية التوزيع؛**

**المبحث الثالث: تخطيط قنوات التوزيع.**

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التسويق

يعتبر التسويق أحد الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة من المؤسسات لما له من آثار على قراراتها، كما يقوم على توجيه إستراتيجيتها نحو تلبية رغبات المستهلكين المتباينة، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض مفاهيم التسويق، أهمية ووظائفه وخاصة كيف تطور التسويق للوصول إلى المفهوم الحالي.

### المطلب الأول : مفهوم التسويق ومراحل تطوره

لقد تعددت الشروحات، وتنوعت التواريخ والأحداث لظهور التسويق وقصد الإلمام أكثر بهذا الجانب التاريخي المهم وصيرورته إلى ما آل إليه اليوم فإننا سنتطرق أولاً إلى آخر التعريفات والتصورات التي حاولت ضبط مفهوم التسويق كما نعرفه اليوم.

#### الفرع الأول : تعريف التسويق

رغم اختلاف التعاريف المعطاة للتسويق، إلا أنها متقاربة من حيث الهدف من التسويق المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، فمهما اختلفت التعاريف والأدوات المستخدمة والخلفيات، إلا أنها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في توصيل السلع والخدمات، بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي للسلعة أو الخدمة.

وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف الأساسية المتعلقة بالتسويق ومن بينها

نذكر:

-تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 "التسويق هو القيام بأنشطة المشروع

التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف تقصد الجمعية كل العمليات التسويقية التي تبدأ قبل دورة الإنتاج

كالقرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط السلعة والسوق الذي يتم فيه توزيع السلع والسعر الذي تباع به والجهود الترويجية التي تصاحبها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 23.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، مصر، 1996، ص 13.

وأعادت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1985 تعريفه على أنه: "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار، أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد، و تحقيق أهداف المنظمات"<sup>1</sup>.

يؤكد هذا التعريف على وجود النشاط التسويقي بمفاهيمه وأساليبه الحديثة في كل المؤسسات أيا كان نوعها، فسواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه ويعتبر هذا التعريف أكثر قبولا من قبل الكتاب باعتباره صادر من جهة رسمية.

في حين عرفه "فليب كوتلر" على أنه: "التحليل، التنظيم، التخطيط ومراقبة النشاطات على مدار المؤسسة التي لها تأثير على الزبون من أجل تلبية رغبات وحاجات مجموعة الزبائن المختارة بطريقة ذات مردودية"<sup>2</sup>.

حسب تعريف كوتلر للتسويق فإنه يعتمد على:

- تجسيد الرغبات وإشباعها بسلع وخدمات موجهة لتلبية الحاجيات بطريقة ذات مردودية؛
- وضع سياسة تجارية: يرى كوتلر أن التسويق يعتمد على وضع سياسة تجارية وأهداف إستراتيجية وتحديد وسائل وإمكانيات تسمح بتحقيق هذه الأهداف التي تضمن للمؤسسة الاستمرار، توسيع السوق وزيادة حجم المبيعات بطريقة مخططة ومنظمة بناء على طرق علمية وموضوعية.

أما بالنسبة لـ "Lindo" و "Lendrevie" فالتسويق هو: "مجموعة الطرق والوسائل التي توفرها المؤسسة لتروج عن السلوكات المعتمدة في تحقيق أهدافها بين العوام المقصودة"<sup>3</sup>.

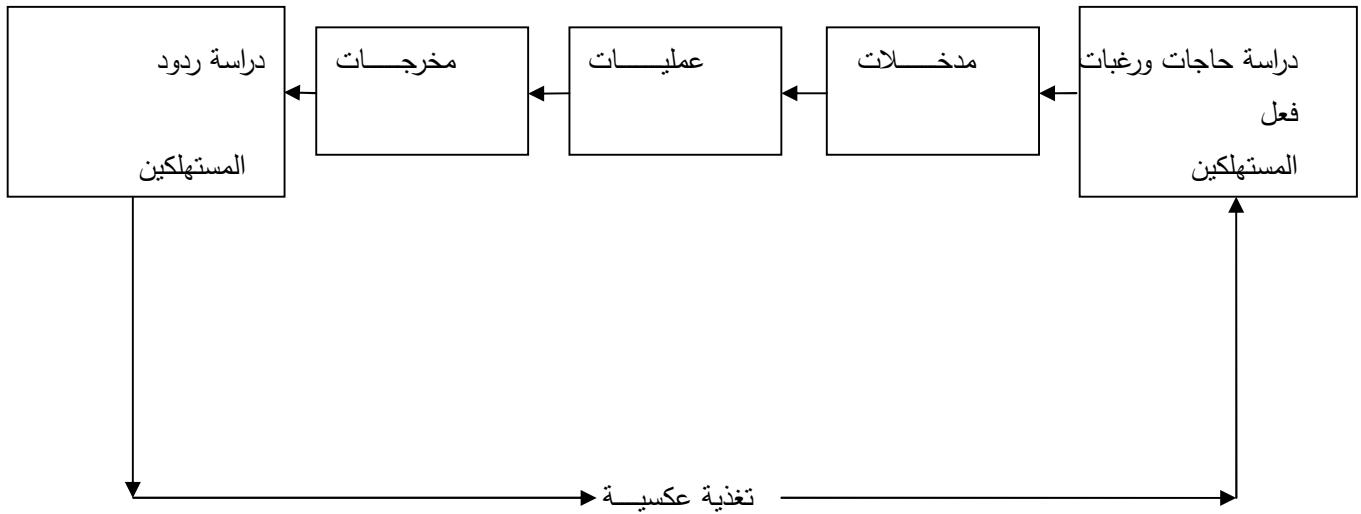
ومن كل ما سبق يمكن القول أن التسويق يبدأ من حيث ينتهي، فهو نظام متكامل ومستمر يبدأ بدراسات حاجات ورغبات المستهلكين وينتهي بدراسة ردود أفعالهم تجاه السلع والخدمات التي قدمت لهم كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، "التسويق: وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص:49.

<sup>2</sup>Philippe Kötler et autres, "Marketing Management", Public-union, Paris, 1992, P:31.

<sup>3</sup> J-P, Bernardet et autres, "Précis de Marketing", Nathan, paris, 1993, P : 04.

الشكل رقم (1- 1) : نظام التسويق.



**المصدر:** شفيق حداد ونظام سويدان، "أساسيات التسويق"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص ص 14-15.

**الفرع الثاني: مراحل التطور التاريخي للتسويق**

لقد مر المفهوم التسويقي بمراحل مختلفة قبل الوصول إلى ما هو عليه في الوقت الحاضر بحيث اختلفت خلال كل هذه الفترات النظرة إلى مفهوم التسويق من مفهوم إنتاجي، إلى المفهوم البيعي ليصل بعدها إلى المفهوم التسويقي، ثم المفهوم الاجتماعي، وأخيرا المفهوم الاستراتيجي<sup>1</sup>.

عموما يمكن إجمال المفاهيم المختلفة فيما يلي:

**1- المفهوم الإنتاجي (منذ قيام الثورة الصناعية إلى سنة 1930 )**

منذ سنوات خلت، كانت أغلب المؤسسات تفكر أو تهتم بوظيفة الإنتاج على غيرها من الوظائف الأخرى، فالسيادة للمنتج وليس للمستهلك من حيث نوعية المنتج ثم تأتي عملية البحث عن الزبون في النهاية بعد الإنتاج، فالاعتقاد السائد آنذاك هو أن المنتج الجيد يبيع نفسه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، "مبادئ التسويق: مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 23.

<sup>2</sup> Mohamed sghir djitli, "Comprendre le Marketing", Berti éditions, Alger, 1996, PP 14-15.

ووفقا لهذا التوجه الفكري، فإن المفهوم الإنتاجي يعني أن المؤسسة لا تنتج ولا توزع إلا المنتجات التي تتميز عملية إنتاجها بأكبر كفاءة ممكنة<sup>1</sup>. فمعظم المؤسسات كانت تهدف إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكلفته من خلال التحسينات والتغيرات العلمية على المنتج، أما الاهتمام بالمبيعات وأذواق المستهلكين فلم يأخذ مكانه في إدارة المؤسسة<sup>2</sup>.

## 2- المفهوم البيعي : (من سنة 1930 إلى سنة 1950)

موازنة مع التطور التكنولوجي والإنتاج بحجم كبير، أصبح العرض يفوق الطلب، مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير فلسفتها الإنتاجية بالفلسفة البيعية وذلك باستخدام رجال البيع كأداة ضغط في مكان البيع<sup>3</sup>. فتحوّلت بالتالي مشاكل الإنتاج إلى مشاكل نقص الطلب والاستهلاك، وظهرت وظائف تسويقية جديدة مثل: الإعلان، فن البيع وطرق التوزيع فأخذت مكانة معتبرة<sup>4</sup>.

ومنه يظهر بوضوح هدف المفهوم البيعي، فهو يتركز على استخدام جميع الأنشطة التسويقية من إعلان، تنمية المهارات البيعية لرجال البيع لبيع ما هو موجود مع التقليل من أهمية المستهلك ودرجة رضاه بعد عملية الشراء.

يلاحظ أن كلى المفهومين الإنتاجي والبيعي لا يعطيان اهتماما كبيرا لحاجات ورغبات المستهلك<sup>5</sup>.

## 3- المفهوم التسويقي

نتيجة للتغيرات الحاصلة في المجال التكنولوجي والاجتماعي وبشكل سريع، ومع ظهور حاجات ورغبات جديدة لم تستطع المؤسسات ذات التوجه البيعي أن تجد حلا لمشاكل تحقيق المردودية والربح، هذا التطور دفع المؤسسات على التوجه للزبون قبل التفكير في التقنيات والمنتجات، وعلى هذا الأساس أصبح التسويق يتمثل في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بمعرفة السوق وذلك بتنظيم تسيير يتركز على السوق أي الزبون، لأن تطور المؤسسة مرهون بإرضاء السوق، إذن عليها تحسين قدراتها، وكشف وتطوير الفرص والتهديدات في السوق وتوسيع حصتها بتطوير قدراتها للتحكم في تطورات المحيط بالإضافة إلى تلبية الحاجات المتجددة للمستهلكين<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص ص 19-20.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>5</sup> إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>6</sup> Mohamed sghir Djitli, "Comprendre le Marketing", op.cit. p:08.

ويمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاث أركان أساسية وهي:

- التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج و بعده؛
- تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات؛
- تحقيق الربح في الأجل الطويل.

#### 4 - المفهوم الاجتماعي

وفقا للمفهوم التسويقي، تعمل المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلك وأحيانا تتعارض حاجات ورغبات معينة مع حاجات ورغبات المجتمع بأكمله، وفي هذه النقطة بالذات تجد المؤسسة أو إدارة التسويق صعوبة اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الاستجابة للحاجة والرغبة المتعارض فيها ومن ثم امتداد نطاق المفهوم التسويقي إلى المفهوم الاجتماعي للتسويق<sup>1</sup>.

يعرف بأنه المهمة الأولية للمؤسسة هي دراسة حاجات ورغبات أسواق معينة ومن الجهة بإرضائها بطريقة فعالة من المنافسة لكن بطريقة تحفظ أو تحسن من رفاهية المستهلكين والمجتمع<sup>2</sup>.

#### 5 - المفهوم الاستراتيجي

يركز التسويق في دوره الاستراتيجي على أهداف العميل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها، على عكس الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير و تنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المعينة، وللتمييز بين الإدارة التسويقية والتسويق في دوره الجديد، فقد ابتكر مصطلح جديد وهو التسويق الاستراتيجي لتوضيح الدور الجديد الذي اضطلع به التسويق في الوقت الحاضر.

" يمثل التسويق الحد بين السوق والمؤسسة، و تعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أي ممارسة للتخطيط الاستراتيجي، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال، وفي بيئة معينة تتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة وهي إستراتيجية الزبون، المنافسة والمؤسسة"<sup>3</sup>.

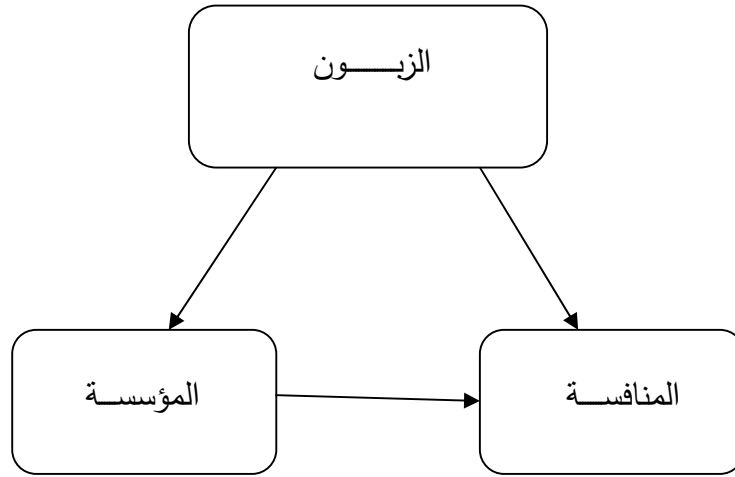
و منه يتشكل مثلث التسويق الاستراتيجي كالتالي :

<sup>1</sup> إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص:25.

<sup>2</sup> Philippe Kötler et Autres, 'Marketing Management', op.cit, P : 57.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 111.

الشكل رقم (1-2) : مثلث التسويق الاستراتيجي



**المصدر:** محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 112.

تعتبر العناصر أعلاه عوامل في نشاط ديناميكي، لها أهداف خاصة بها لمتابعتها، فإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات المؤسسة فإن قابلية النمو الطويلة الأجل يمكن أن تشكل إستراتيجية تسويق القرارات الثلاثة التالية<sup>1</sup>:

- **مكان التنافس:** تحديد خصائص السوق المستهدف؛
- **كيفية التنافس:** الطريقة التي يمكن المنافسة بها كتقديم منتج جديد مثلاً؛
- **وقت التنافس:** أي وقت دخول السوق بحيث يجب أن يكون مناسباً؛

ويمكن القول إن التسويق الاستراتيجي يختلف تماماً عن الإدارة التسويقية من حيث التوجه، الفلسفة، المدخل، العلاقة مع البيئة والأجزاء الأخرى، ويمكن تلخيص الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية في الجدول التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 112-113.

الجدول رقم (1-1) : "الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي و الإدارة التسويقية".

نقطة الاختلاف	التسويق الاستراتيجي	الإدارة التسويقية
إطار الوقت	طويلة الأمد أي تملك القرارات مضامين طويلة الأمد.	يوم بيوم أي تكون القرارات مترابطة في سنة مالية معينة.
التوجه	استقرائي وحديسي.	استنتاجي وتحليلي.
عملية القرار	بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى.	بشكل أساسي من اعلي إلى الأسفل.
العلاقة بالبيئة	تعد البيئة دائمة التغير وديناميكية.	البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية.
الإحساس الفرص	متقدمة للبحث عن فرص جديدة.	البحث الحالي عن فرص جديدة.
السلوك التنظيمي	تحقيق التعارف بين العناصر المختلفة للمؤسسة أفقيا و عموديا.	متابعة مصالح الوحدة المركزية.
طبيعة العمل	يتطلب درجة عالية من الإبداع والأصالة.	يتطلب النضج، الخبرة والتوجه نحو السيطرة.
أسلوب القيادة	يتطلب تصور لتأكيد الفعل.	يتطلب تصور انعكاسي ( لتأثير رد فعل).
المهمة	تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل.	تتعامل مع إدارة عمل مخطط.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

**المطلب الثاني: أهمية التسويق، وظائفه وأهدافه**

للتسويق وظائف وأهداف بالإضافة إلى أهميته التي لا يمكن أن تخفى على العام والخاص، والتي يمكن ملاحظتها في الحياة اليومية للفرد العادي، باعتباره إما منتجا أو مستهلكا أو وسيط بينهما.

**الفرع الأول: أهمية التسويق**

قد يظن البعض إن التسويق محاولة لاستغلال المواطن وخدمة الشركات والمؤسسات فحسب، وهو مفهوم شائع في بلادنا، حيث لا ينظر للتسويق نظرة صحيحة. وقد تكون الممارسات السائدة وطبيعة الفهم المحدود لكثير من الشركات لدورها في المجتمع مسؤولة عن هذا الفهم الناقص، ولكن الفهم الصحيح للتسويق يبين أن له أهمية وفائدة للجميع.

يمكن أن نوجزها فيما يلي<sup>1</sup> :

- خلق المنفعة الشكلية، أي خلق السلع أو الخدمات الجديدة أو تغيير بعض السلع أو الخدمات الموجودة بالفعل.
- إن النشاط التسويقي يخلق فرصا كثيرا للتوظيف والعمل، بحيث يتطلب وجود تعيين عدد كبير من العمال في عدة مجالات، سواء في تلك الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي كرجال البيع، المندوبين، الإعلان وغيرهم أو في أماكن أخرى كالتصميم والإنتاج وغيرها.
- النشاط التسويقي يقوم بخلق منافع أخرى وهي المنفعة الزمانية ونعني بها عرض السلع وتوفيرها للمستهلك في الوقت الذي يطلبها فيه مثل الطلبات للمنازل في فترة قصيرة ( البريد السريع DHL ).
- المنفعة المكانية ومعناها إتاحة السلعة للمستهلك في الأماكن المناسبة مثل فتح فروع للوجبات السريعة في بلدان عديدة.
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق، سواء تم هذا بالأسلوب المباشر ( الاستثمار الأجنبي المباشر ) أو عن طريق الأسلوب الغير مباشر من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا.
- يشجع التسويق على الابتكار والنمو في مجال السلع والخدمات بهدف إشباع حاجات المجتمع وتحسين مستوى معيشته ورفاهيته.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص: 22-

إضافة إلى ما سبق فإن للتسويق دور في التنمية فهو يساعد على تطوير وتنمية الأسواق وتوسيع نطاقها، وكذلك بالربط بين الأسواق الصغيرة المجزئة جغرافياً ودمجها في أسواق كبيرة<sup>1</sup>.

وهناك جوانب أخرى تبين أهمية التسويق والتي تتجلى في مساهمته في تحسين مستوى الدخل القومي وذلك بإيجاد طرق توزيع أخرى للسلع، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الناتج القومي وبالتالي ارتفاع مستوى المعيشة والعكس صحيح أي عندما تكون الفرص - قنوات التوزيع - محدودة ينخفض الإنتاج القومي وبالتالي هبوط في معدلات الدخل.

### الفرع الثاني: وظائف التسويق

من المعروف أن التسويق يتمثل في العديد من الوظائف التي يمكن إيراد بعضها على سبيل المثال وليس الحصر وهي<sup>2</sup>:

1. **وظيفة الشراء:** تشمل البحث وتقييم السلع و الخدمات الملائمة.
2. **وظيفة البيع:** تشمل الترويج، البيع الشخصي، الإعلان والدعاية.
3. **وظيفة النقل:** تشمل نقل السلع من مكان إلى آخر ( النقل المادي ).
4. **وظيفة التخزين:** تشمل الاحتفاظ بالسلع لوقت حاجتها من السوق.
5. **وظيفة تصنيف السلع حسب نوعيتها وحجمها:** حيث تسهل عملية الشراء من قبل المستهلك.
6. **وظيفة التمويل:** إذ تشمل تقديم الدعم المالي والمادي، الائتمان للإنتاج والنقل والتخزين، التصنيف والبيع والترويج.
7. **وظيفة تحمل المخاطر:** إذ أن المنتج عندما يقوم بالاستجابة لدراسات التسويق من بحوث ودراسات سابقة فهل سيشتري المستهلك هذه السلعة أم لا، فإن التسويق يتحمل هذه المخاطر في قبول أو رفض المستهلك لهذه السلعة.
8. **وظيفة تأمين المعلومات:** فمدراء التسويق يقومون بجمع المعلومات من خلال الأبحاث والدراسات والإستراتيجيات التسويقية والسجلات الداخلية ونظم معلومات التسويق الذي يساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة لخدمة المستهلكين والأسواق المحتملة.

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 44.

<sup>2</sup> زكريا أحمد عزام وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية و التطبيق"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

**الفرع الثالث: أهداف التسويق**

إن الأهداف المناسبة لنظام التسويق تتشكل من أربعة أهداف بديلة وهي<sup>1</sup> :

**1. تعظيم الاستهلاك**

إن العديد من المدراء يعتقدون أن الهدف الأساسي للتسويق هو تعظيم الاستهلاك و بالتالي الزيادة في حجم الاستهلاك وبالتالي زيادة الأرباح.

**2. تعظيم رضا المستهلك**

إن هناك آراء أخرى وهي أن أهم هدف هو إشباع رغبات وسد حاجات المستهلك وذلك للحصول على أكبر رضا للمستهلك ولكن كما هو معروف بأن رضا الناس غاية لا يمكن إدراكها بتلك السهولة.

**3. تعظيم الاختيار**

إن الهدف من التسويق هو إيجاد الاختيارات المختلفة من السلع والماركات وإعطاء المستهلك المزيد من البدائل للاختيار لإشباع رغباته وسد حاجاته.

**4. تعظيم جودة الحياة**

إن جودة الحياة تكمن في جودة وكمية وإمكانية الوصول إلى السلع مع جودة البيئة المادية والبيئة الثقافية وهي التي تمثل جودة الحياة.

**المطلب الثالث: المزيج التسويقي**

إن للتسويق مجموعة من الوظائف والجهود التسويقية يمكن تقسيمها إلى أربعة وظائف رئيسية كل وظيفة تحتوي على عناصر وأنشطة فرعية تكون في مجموعها ما يطلق عليه المزيج التسويقي ويشترط على هذا المزيج التنسيق والتكامل وهذا حسب السوق المرغوب فيه.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، "إدارة التسويق: التحليل، التخطيط، الرقابة"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 33.

الفرع الأول: مفهوم المزيج التسويقي

حسب Köhler et Dubois المزيج التسويقي هو: " ذلك العنصر الذي يشمل مجموعة من التغيرات التي تتوفر لدى المؤسسة للتأثير على السوق"<sup>1</sup>.

كما عرفه طارق الحاج و زملاؤه على أنه: " مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين"<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي

يمثل المزيج التسويقي ذلك الخلط بين الأنشطة التسويقية التي يمكن للشركة التحكم فيها ويتكون من أربع عناصر هي:

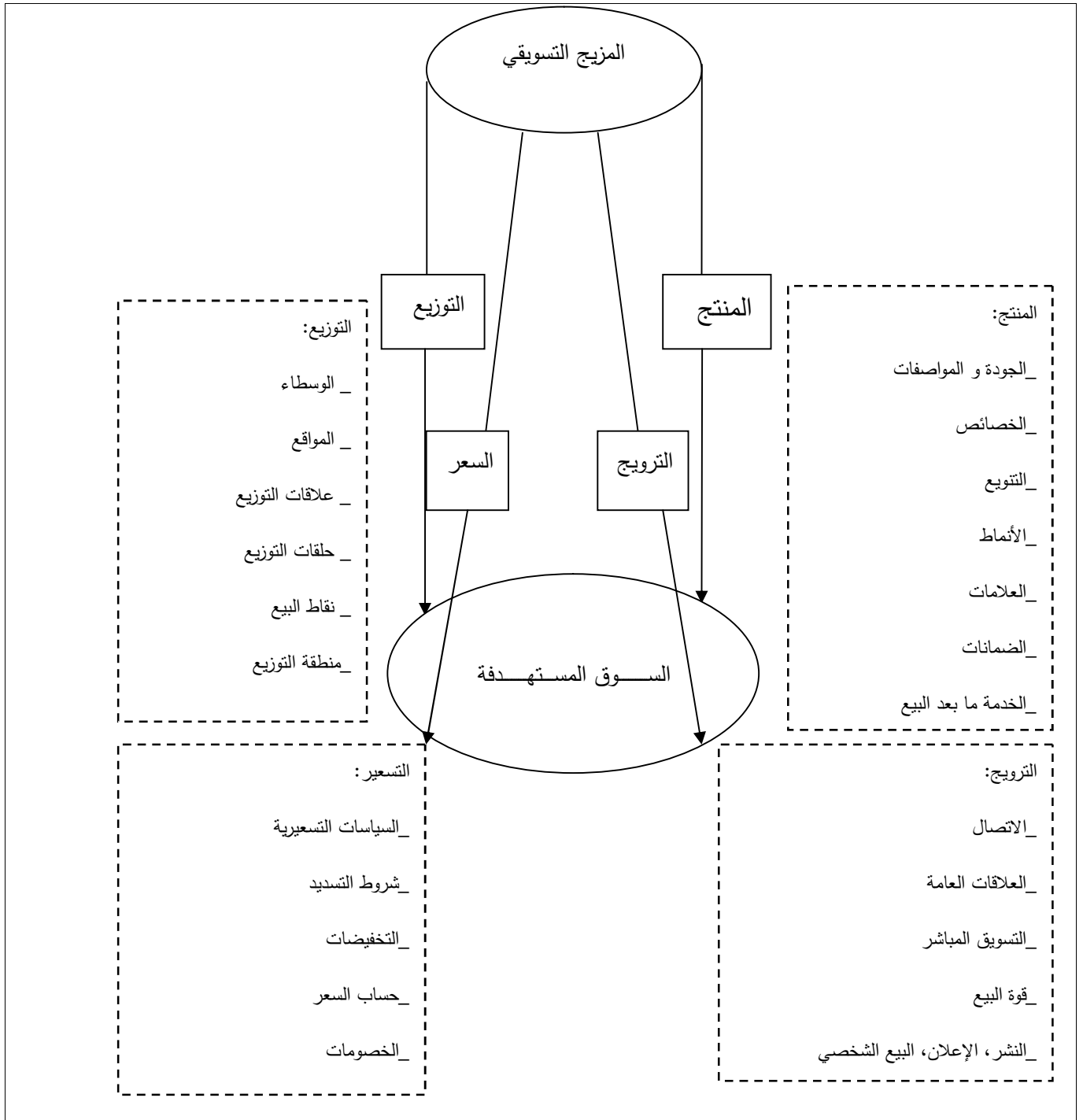
- السلعة أو المنتج product؛
- السعر Price؛
- التوزيع أو مكان place؛
- الترويج promotion.

وتعتبر هذه العناصر المحاور الرئيسية لأية إستراتيجية تسويقية تتبناها المؤسسة للتعامل مع السوق، ويوضح الشكل التالي العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي.

<sup>1</sup>Philippe kotler et autres, Marketing Management, op.Cit, P:196.

<sup>2</sup>طارق الحاج و آخرون، " التسويق من المنتج إلى المستهلك"، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 17.

الشكل رقم (1-3) : "عناصر المزيج التسويقي".



المصدر: منير نوري، "التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 2009، ص 34.

**أولاً: المنتج أو السلعة Product**

عموماً يمكن تعريف المنتج بأنه: "مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية"<sup>1</sup>.

كما يشير مصطلح المنتج إلى ما تقدمه المنشآت الاقتصادية أو تلك التي لا تهدف إلى ربح لعملائها المرتقبين من سلع وخدمات وأفكار، وعلى رجل التسويق الناجح أن يدرك المنتجات الأكثر ملائمة لعملائه، وإذا نظرنا إلى المنتج من حيث مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحققه نجد أن مضمونه يمثل بعدين رئيسيين هما: البعد المادي والذي يمثل كافة العناصر الموضوعية والشكلية كالحجم والوزن والشكل والتصميم والغلاف واللون، وما شابه ذلك، وجميع هذه العناصر ملموسة في المضمون السلعي، أما البعد الثاني فهو البعد الرمزي وهو جانب غير محسوس أو ملموس، ولكن المستهلك يبحث عنه لدوافع نفسية أو اجتماعية مختلفة، إذ أن كثيراً من أنماط السلوك الاستهلاكي تشير إلى أن المستهلك حين يقوم بشراء المنتجات لا يكون ذلك لمجرد مضاമينها المادية فحسب، وإنما أيضاً لما تحمله له هذه المضاമين من معانٍ وقيم رمزية يحددها ويقدرها المستهلك نفسه كحب التفاخر والتسلية، ومن هذا المنطق ينظر إلى المنتج على أنه كافة الخصائص المادية والنفسية التي تحقق الإشباع لحاجات ورغبات المستهلك<sup>2</sup>.

**ثانياً: السعر Price**

السعر هو العنصر الثاني في المزيج التسويقي والذي يمثل قيمة ما يدفع لشراء المنتج، لأنه الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تغطي تكاليفها وتحقق من خلالها الربح<sup>3</sup>.

كما يعرف كذلك بأنه: "مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلع والخدمات"<sup>4</sup>.

يعتبر السعر مؤشر هام للقيمة التي تقدر من خلالها السلع والخدمات، وهكذا فإن معاني

<sup>1</sup> Joel Evan and Barry. "Marketing". N.Y, Macmillan Publishing, 1982, PP 276-280.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، "نظم المعلومات التسويقية"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 130/129.

<sup>3</sup> ناجي معلا ورائف توفيق، "أصول التسويق: مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 23.

<sup>4</sup> دليلة بصري، نجاة شعبان، "دراسة عامة للمزيج التسويقي"، مذكرة ليسانس، في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، ص 35.

كثيرة بالنسبة للأفراد، وهو ما يضيف على مفهوم السعر قدرا من التفاوت والنسبية، ولهذا فإن أية إستراتيجية سعريه لابد أن تراعي الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

- لابد أن ينطوي السعر على درجة من الجذب والحافزية، وذلك لتشجيع المستهلك واستمالاته لشراء سلعة أو خدمة؛
- يجب أن يحافظ السعر على ثبات مستويات الإنتاج من حيث الحجم والربحية؛
- يجب أن يعكس السعر مستوى الجودة والشهرة اللذين يتمتع بهما المنتج والمؤسسة المنتجة له.

### 3- الترويج: Promotion

إن هذا العنصر من عناصر المزيج التسويقي يعمل على الإجابة على الأسئلة التالية:

ماهي هذه المنتجات؟ وما مغرياتها البيعية؟ وأين يجدها المستهلك وما سعرها ؟

فليس للمؤسسة أن تترك منتجاتها للتعرف عليها بمحض الصدفة، فإذا كانت حقا جادة في الوصول إلى المستهلك فإن سبيلها إلى ذلك هو عملية الاتصال من خلال مزيج ترويجي متكامل يتضمن قدرا من أنشطة الإعلان، والبيع الشخصي وترويج المبيعات والعلاقات العامة والمبيعات والنشر. إذن فالترويج يستخدم لتسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المستهلكين عن طريق إمدادهم بالمعلومات الضرورية عن السلع والخدمات المطروحة للتداول، ويستخدم الترويج لعدة أهداف منها<sup>2</sup>:

- إخبار و إعلام المستهلكين بوجود السلعة أو الخدمة؛
- زيادة انتباه واهتمام المستهلكين حول ما هو مطروح من سلع أو خدمات أو أفكار؛
- زيادة معلومات المستهلك حول مواصفات وخصائص السلع أو الخدمات المطروحة للتداول في الأسواق المستهدفة؛
- إقناع المستهلكين أو إعادة الشراء وتبيين السلع الجديدة أو المعدلة أو الحالية.

### 4- التوزيع place

إن جوهر عملية التوزيع هو الكيفية التي يتم بها التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين، ويتكون نشاط التوزيع من ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:15.

<sup>2</sup> منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص:37.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص:331.

أ. العلاقات الهيكلية: وتتمثل في نقل حيازة أو ملكية السلع و الخدمات؛  
 ب. النقل المادي: وينطوي على عملية التحريك المكاني للسلع و الخدمات؛  
 ت. الأنشطة المساندة: و التي تسهل عملية التدفق المادي للسلع و الخدمات، و تشمل هذه الأنشطة جمع المعلومات التسويقية والتنوع، التدرج السلعي والتغليف والائتمان.

وتتم عملية التوزيع بواسطة منشآت تسويقية متخصصة كمتاجر الجملة ومتاجر التجزئة والوكلاء وغيرهم من الوسطاء الوظيفيين، ونظرا لتعددية هؤلاء الوسطاء في النظام التوزيعي، فان تكاليف التوزيع تشكل الجزء الأكبر في تكلفة النشاط التسويقي.

### المبحث الثاني: ماهية التوزيع

عرف التوزيع في تطوره عدة مراحل مميزة، منذ أن عاش الإنسان في جماعات تخصصت كل منها في نشاط اقتصادي معين، فمند نشأة الصناعات يدويا، ثم تطورت لتصير آلية، كان لزاما على المنتج أي يسعى لتصريف ما ينتجه من سلع أو ما يقدمه من خدمات. و قد أعطي لوظيفة التوزيع تعاريف عدة من قبل الباحثين في هذا المجال التسويقي.

و سنورد هذه العناصر من خلال المطالب التالية:

### المطلب الأول: مفهوم التوزيع، نشأته وتطوره

#### الفرع الأول: تعريف التوزيع

التوزيع لا يعتبر نشاطا محصورا فقط بإدارة التسويق أو التخزين ولكن يمتد ليشمل عمليات إيصال السلع إلى الموزعين من وإلى مختلف المناطق وتأمين وصولها بالكميات المطلوبة والأوضاع المناسبة للمستهلكين في السوق المستهدفة، فقد تنوعت تعاريف هذا النشاط حسب الباحثين والكتاب وستنطرق إلى البعض منها :

- حسب الفرقة التجارية الدولية سنة 1949 عرف التوزيع كما يلي: "التوزيع هو المحيط

الذي يأتي بعد عملية الإنتاج ابتداء من لحظة التسويق إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي،

ويشمل مختلف القطاعات التي تؤمن توفير السلع والخدمات لتسهيل عملية اختيار الإيصال

إلى المستعمل أو المستهلك النهائي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bernard et Coli, Vocabulaire économique, Edition de Seuil, Paris, 1991, P63.

- كما عرفه "فيليب كوتلر" بأنه: "مجموعة أنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تحل فيه السلع بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك"<sup>1</sup>.

- في حين تم تعريفه من طرف المجلس القومي للولايات المتحدة الأمريكية: "التوزيع هو ذلك النظام الذي يستخدم في الميادين الصناعية والتجارية وذلك بهدف شرح وتفصيل كافة الأنشطة والفعالية المرتبطة بعملية انسياب السلع من المصنع وحتى وصولها للمستهلك النهائي والتي تتضمنه حركة المواد من مصادرها الأولية إلى خطوط الإنتاج ويشمل النقل، التخزين، مناولة المواد، التعبئة، إدارة المخازن، اختيار المستودعات وإجراءات الطلب والتنبؤ بالسوق"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: نشأة وتطور التوزيع

مرت وظيفة التوزيع بعدة مراحل حيث كانت نشأتها كنشأة الوظائف الأخرى من تموين شراء واستهلاك، والتي يرجع أصلها إلى عملية التبادل، أي ما نسميه بمرحلة اقتصاد الكفاف والاكتفاء الذاتي، إذ لم يبرز آنذاك سوى نشاطين: الإنتاج، والاستهلاك و ذلك إشبعا لحاجيات ورغبات الفرد. ومع ظهور الحاجة وتعددتها وتنوع الاستهلاك وزيادة تقسيم العمل وتخصسه وتطور المجتمعات، أخذ التبادل شكلا آخر مستعملا في ذلك النقود كوسيلة له، مما شجع على تطوير الزراعة التي بدأت تنتج من أجل البيع (الإنتاج من أجل التبادل) ، فكثر و برزت العمليات التجارية<sup>3</sup> . ورغم أنه في هذه المرحلة لم تكن هناك حاجة فعلية لسياسة توزيع فعالة، فالإنتاج آنذاك كان محدودا بمحدودية الطلب والإمكانيات الإنتاجية، إلا أن المؤسسات الكبيرة التي شهدتها الفترة ما بعد الثورة الصناعية، وما ترتب عليها من الاتساع في التخصص والإنتاج الكبير، ما أدى إلى الاهتمام أكثر بالتوزيع والذي صار ضرورة أساسية لتصرف السلع التي باتت تفوق الطلب ومن ثم أصبح من الضرورة الملحة إيجاد أسواق لإستعاب هذا الكم من الإنتاج الهائل ضمانا لاستمرارية الإنتاج بوتيرته العالية، فغدت عملية تحقيق المنتجات تتم في مناطق البيع (كالسوق و المتاجر) وبصورة غير مباشرة عن طريق شبكات التوزيع التي تعمل على ربط المنتجين بالمستهلكين بمجموعة من العمليات التوزيعية، والتي تهدف إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف مما يمكن المستهلك من اقتناء حاجاته المادية، ورغباته

في ظل الظروف الملائمة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، ونظرا لأهمية التوزيع في المجال التسويقي، فإنها كانت ولا تزال محل دراسة واسعة من طرف رجال الاقتصاد والتجارة ومختلف الباحثين .

<sup>1</sup>كمال حوشين وعبد الكريم بعداش، "إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و ممارسته التسويقية، كلية الحقوق و العلوم التجارية، المركز الجامعي بشار، 20-21 افريل 2004، ص: 09.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص:225.

<sup>3</sup>Cédric Ducroc et Autres, *La distribution*, paris, 1994, P : 01.

**المطلب الثاني: أهمية التوزيع، وظائفه وأهدافه**

بعدما تناولنا في المطلب الأول مفهوم التوزيع، نشأته وتطوره، سنتناول في هذا المطلب التوزيع من حيث أهميته، وظائفه و في الأخير سنتطرق إلى أهدافه.

**الفرع الأول: أهمية التوزيع**

يعتبر التوزيع من الأدوات الرئيسية التي تضمن عملية انسياب السلع والخدمات من مصادرها إلى حيث تواجد المستفيدين منها في الوقت المناسب والمكان المحدد، وتسعى وظيفة التوزيع إلى حل التناقضات بين الرغبات والحاجات المتنوعة بالاستهلاك والإنتاج، فالزبون يسعى دائما إلى تحصين نفسه حسب سلم حاجاته بالكمية التي يحتاج إليها ويرغب فيها، وفي نفس الوقت دون أن يكون مجبرا على تكوين مخازن.

وتظهر أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج والمستهلك كما يلي<sup>1</sup>:

**أولا: أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج:**

تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج فيما يلي:

- يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن؛
- يضيف التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم والتحكم الجيد في الطلب، وبالتالي يسمح بتوفير المنتجات على مدار السنة؛
- يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض، فأى خلل في أداء وظيفة التوزيع يؤثر حتما على فاعلية باقي العناصر؛
- يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف؛
- التوزيع له دورا بارزا في إبقاء الصلة قائمة ودائمة بين المؤسسة وزبائنها؛
- يضيف التوزيع للمنتج الخدمات الضرورية التي تساعد على تسويقه؛
- التوزيع نشاط تتدفق من خلاله أجزائه الموارد والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف.

<sup>1</sup> إسماعيل بوخاوة وعبد القادر عطوي، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، الملتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002،

### ثانيا: أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك:

تكمن أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك فيما يلي:

- يساعد التوزيع على خلق كل من المنفعة المكانية، الزمانية، الشكلية والحياتية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر إقبالا ووفاء للمؤسسة؛
- يسمح بالارتقاء بالمستوى المعيشي ويساهم في إنشاء ثقافة استهلاكية جديدة تتماشى مع متطلبات الحياة اليومية للمستهلك؛
- التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتج؛
- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلبى حاجاته ورغباته.

### الفرع الثاني: وظائف التوزيع

يقوم التوزيع بأداء عددا من الوظائف الهامة التي تسمح بانسياب المنتجات وتدفقها بفعالية من المنتج إلى المستهلك. هذه الوظائف يجب أن تتم سواء قام بها المنتج لوحده أو بمساعدة الوسطاء، وتتمثل أهم وظائف التوزيع فيما يلي:

**أولا: الوظائف المادية:** تتضمن جميع الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحقيق المنافع المكانية والزمانية، وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة متفاعلة فيما بينها تكون ما يسمى بنظام التوزيع المادي، وتتمثل هذه العمليات في<sup>1</sup>:

1. **النقل:** تسمح وظيفة النقل بتحقيق الترابط بين المؤسسة وسوقها من خلال الجهود التي تضطلع بتوصيل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك. ترجع أهمية النقل في كونه يساهم في إضافة المنافع الزمانية والمكانية للسلعة.
2. **التجميع والتجزئة:** التجميع هو العملية التي يتم خلالها تجميع عدد كبير من السلع المتشابهة والبديلة أو المتنافسة داخل مجموعة سلعية واحدة، ويسمح هذا التنوع بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة. أما التجزئة فتتمثل في العملية التي يتم خلالها تقسيم الكميات الكبيرة من المنتجات إلى كميات أصغر نسبيا لتتناسب الاستهلاك اليومي للأسرة أو الوحدة الاستهلاكية.
3. **التخزين:** يساعد التخزين على التوفيق بين العرض والطلب من خلال الاحتفاظ بالمنتجات لحين ظهور الطلب عليها مما يؤدي إلى خلق المنفعة الزمانية.

<sup>1</sup> طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص ص: 429-430.

4. **التناسب:** يقوم التوزيع بإحداث نوع من التناسب بين تشكيلات المنتجات من خلال خلق نقاط بيع خاصة لمنتجات ذات علامات مختلفة وأنواع متعددة لكن لها نفس خاصية الاستعمال، مما يسمح بتوفير اختيارات مرضية تناسب حاجات ورغبات المشتري وتمكنه من إجراء المقارنات والاختيار بين مختلف المنتجات المعروضة.

**ثانيا: الوظائف التجارية:** تتضمن الوظائف التجارية النشاطات التالية<sup>1</sup>:

1. **التفاوض التجاري:** التفاوض يعني المناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، تهدف هذه المناقشة إلى الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق أهداف كل الأطراف.
2. **تقوية الطلب:** يمكن تقوية الطلب من خلال استعمال وسائل مختلفة من بينها تقنيات عرض المنتجات، تقديم خدمات أثناء وبعد عملية البيع، تقديم تسهيلات للزبائن كالتسديد على أقساط، منح تخفيضات دورية... تتطلب تقوية الطلب المراقبة الدائمة للتغيرات التي قد تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين بغية التأكد من فاعلية وكفاية قنوات التوزيع وملاءمتها ومدى استجابتها لتلك التغيرات .
3. **الإشهار والإعلام:** يقوم التوزيع بوظائف ترويجية هامة للمنتجين من خلال تداول الاسم والعلامة التجارية للمنتجات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الدور الإعلامي المزوج نتيجة لكونه حلقة وصل بين المنتج والمستهلك، حيث يسهل عملية انسياب المعلومات من المنتجين إلى المستهلكين عن طريق الإعلان، ثم ينقل المعلومات من المستهلكين إلى المنتجين حول حاجاتهم ورغباتهم الجديدة...
4. **الخدمات:** إن الخدمة تعد من الاعتبارات الهامة أثناء عملية التوزيع، فالمستهلك يبحث دائما على الموزع الذي يقدم له أفضل الخدمات كخدمات ما بعد البيع، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار أو تقديم مزايا تتعلق بإرجاع واستبدال السلع... تقدم هذه الخدمات بغرض ضمان ولاء الزبائن والمحافظة عليهم خاصة إذا كان تقديمها يتم من طرف منتج دون غيره، كما يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب زبائن جدد.

**ثالثا: الوظائف المالية:** يمكن حصر الوظائف المالية للتوزيع فيما يلي<sup>2</sup>:

1. **خدمات الائتمان:** يقدم التوزيع العديد من الخدمات الائتمانية كالبيع على الآجال، البيع بالتقسيط، قبول بطاقات الائتمان...

<sup>1</sup> إسماعيل بوخاوة وعبد القادر عطوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 76-78.

<sup>2</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع سبق ذكره، ص ص: 432-433.

2. تحمل المخاطر: يتحمل التوزيع المخاطر الناجمة عن تغيرات الأسعار أو عدم بيع السلعة نتيجة لتغير الموضة أو تغير درجة ولاء الزبائن... فضلا عن المخاطر الناجمة عن التلف والضياع خلال عمليات النقل والتخزين.

### الفرع الثالث: أهداف التوزيع

يمكن تحديد أهداف التوزيع على النحو التالي<sup>1</sup>:

- زيادة الكمية المباعة وذلك عن طريق زيادة المنتجات إلى أماكن عديدة؛
- رفع عدد المستهلكين للمنتجات المعروضة؛
- رفع رقم الأعمال لكي يتطابق مع المخطط التسويقي والوصول إلى الأهداف المبرمجة؛
- إعادة تحريك منتج كان في وضعية ساكنة أي كان في طريق التدهور والزوال؛
- دخول الأسواق عن طريق تصريف المنتجات؛
- التخصص في العمليات وخلق مصلحة خاصة بوظيفة التوزيع؛
- إنشاء وتوطيد علاقات حسنة مع الموزعين؛
- تحسين صورة المؤسسة أو المنظمة المنتجة أمام المستهلكين؛
- زيادة سرعة دوران السلعة وسلعة معينة؛
- جذب الجمهور نحو نقاط التوزيع والبيع؛
- هجوم مضاد أو معاكس لمنافس غير معروف أو جديد؛
- الزيادة والرفع من المنفعة التي يتحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتجات المؤسسة.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التوزيع

تعتمد المؤسسة على ثلاث إستراتيجيات أساسية في توزيع منتجاتها، وذلك على أساس مدى

التغطية السوقية التي ترغب فيها المؤسسة، وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات<sup>2</sup>:

**1- التوزيع المكثف (الشامل):** يعني التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ (قناة) متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق، وتناسب هذه الإستراتيجية غالبية السلع الميسرة مثل الخبز، الجرائد، والتي يتكرر فيها عدد مرات الشراء، وتتنخفض درجة الولاء للسلعة، فالمستهلك إذا لم يجد اسم تجاري معين سوف يطلب نوع آخر، وبالتالي يجب على

<sup>1</sup> بصري دليلة ونجاة شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 384-386.

مديري التسويق التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي، وفي مكان يتوقع أن يسأل فيه المستهلك عن السلعة، ويلاحظ في هذه الحالة أن المنافسة بين متاجر التجزئة هي منافسة على نفس المستهلك، نظرا لعدم وجود اختلافات في السلع المعروضة. وقد يترتب على إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة المؤسسة في السوق نتيجة لانتشار لسلعة في كافة المناطق.

**2- التوزيع الانتقائي (المحدود):** وتتضمن هذه الإستراتيجية استخدام عدد محدود من المنافذ (القنوات)، في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها كما في الحالة السابقة، وتناسب هذه الإستراتيجية معظم سلع التسوق وبعض السلع الخاصة، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين، وعادة يخضع الوسطاء لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر، قدرتهم على البيع، مواردهم المالية، كأساس لاختيارهم من قبل المنتج، ومنطق المنتج في هذا الأسلوب أن التركيز على بعض الوسطاء الذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبيرا، أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء، وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية، مثل الإعلان المحلي عن السلع وعن المتجر، والاحتفاظ بمعدلات عالية نسبيا من المخزون.

**3- التوزيع الوحيد (المحصور):** وفي ظل هذه الإستراتيجية، يقوم المنتجون باختيار أحد الوسطاء ليتولى توزيع سلعة في منطقة معينة، أو في سوق معين، وبالتالي توزع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوسيط في هذه المنطقة. وتحقق هذه الإستراتيجية مزايا عدة لكل من المنتج والوسيط، فبالنسبة للمنتج يضمن الرقابة على السوق، ويتوقع من الوسيط ألا يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة لسلع المؤسسة، مع قيام الوسيط بجهود تسويقية معينة، مثل القيام بالإعلان والاشتراك في التسعير وترويج المبيعات، ومن ناحية أخرى يضمن الوسيط من خلال هذا الأسلوب أن مبيعات مثل هذا النوع من السلع سوف تتحقق فقط من خلاله، ويتحاشى في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الوسطاء المنافسين، طالما لن يكون هناك غيره في هذه المنطقة.

وتستخدم هذه الإستراتيجية في توزيع العديد من السلع الخاصة، مثل الأجهزة الكهربائية، والأدوات الرياضية، ولا تناسب هذه الطريقة السلع الميسرة حيث أن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة للحصول على السلعة.

وما يجدر أن نشير إليه، هو أن عملية اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة من بين هذه الإستراتيجيات يرتبط بالإستراتيجية التسويقية العامة التي تختارها المؤسسة<sup>1</sup>، كما يتأثر بطبيعة السلعة،

<sup>1</sup> طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 439.

ومدى رغبة المؤسسة في السيطرة على قناة التوزيع<sup>1</sup>، والجدول التالي يتضمن مقارنة بين إستراتيجيات التوزيع الثلاث (التوزيع المكثف، الانتقائي، الوحيد).

**الجدول رقم (1-2): المقارنة بين إستراتيجيات التوزيع.**

إستراتيجيات التوزيع	التوزيع المكثف	التوزيع الانتقائي	التوزيع الوحيد
أوجه المقارنة			
التغطية السوقية	تغطية شاملة للسوق	تغطية متوسطة للسوق	تغطية محدودة صورة ذهنية مميزة للمنتج
عدد أعضاء قناة التوزيع	كبير جدا	عدد محدود من الوسطاء	وسيط واحد في منطقة معينة
السيطرة	ضعيفة	عالية نسبيا	عالية جدا
تكلفة البيع الشخصي للمنتج	عالية	محدودة	قليلة
العملاء	عدد كبير منتشر جغرافيا	عدد متوسط لديه وعي بالمنتج	عدد محدود نسبيا ولديه رغبة عالية في المنتج
عادات الشراء	لا يود المستهلك بذل مجهود كبير في الشراء بل يشتري من أقرب مكان ممكن	يقوم المستهلك بالمقارنة والاختيار بين المنتجات المعروضة	المستهلك على استعداد لبذل مجهود شراء خاص لكي يحصل على المنتج
التركيز السوقي	على الإعلان في نطاق واسع	على حسن الخدمة و العرض الجيد	على البيع الشخصي
السلع	المنتجات الغذائية، الجرائد والمجلات (السلع الميسرة)	الملابس و المفروشات (سلع التسوق)	السيارات، أجهزة التلفزيون (السلع الخاصة)

المصدر: عبيد محمد عنان وآخرون، "التسويق"، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998، ص: 307

<sup>1</sup>إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

## المبحث الثالث: تخطيط قنوات التوزيع

يعد اختيار قنوات التوزيع من القرارات المهمة في المؤسسات، لأنه يؤثر وبشكل كبير على نجاح الإستراتيجية التوزيعية لها وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف أكثر على قنوات التوزيع، العوامل المؤثرة في اختيارها بالإضافة إلى كيفية صياغة و تعديل استراتيجيات هذه القنوات.

### المطلب الأول: ماهية قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع تمثل الركن الأساسي الأول من أركان التوزيع والإمداد وهي تجعل أمر تصريف السلع والخدمات أمراً ميسراً وسهلاً بين مراكز إنتاجها واستهلاكها وأسواقها وزبائنها ولهذا فإن قرار اختيار القناة التوزيعية هي من أهم القرارات أمام رجال التسويق ومدراء الإدارات في الشركات حتى تكون ملائمة للوصول إلى زبائنها لأن القناة هي الوسيلة والأداة الأساسية لخلق الطلب على المنتجات ورفع مستواها.

### الفرع الأول: تعريف قنوات التوزيع

قناة التوزيع هي مجموعة المؤسسات والأشخاص الذين يشاركون في تحريك السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك النهائي، أو هي مجموعة الوسطاء الذين يقومون بعملية مترابطة لتوجيه المنتج إلى المستهلك النهائي، وهي النظم الوسيطة المستخدمة في التوزيع ويهدف التوزيع إلى توصيل السلع التي تم إنتاجها إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي يستخدم لهذا الغرض قنوات التوزيع والتي تعتبر وسيطاً تمر خلالها السلع في أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك، وتؤدي قنوات التوزيع عدة وظائف من أهمها تخفيض تكاليف توزيع السلع عن طريق أداء عملية التوزيع بكفاءة عالية كما تقوم بدور قنوات الاتصال فيؤدي الوسطاء دور مراكز للمعلومات بالنسبة للمنتج كما يقومون بالأنشطة الترويجية فهم يعلنون عن السلع التي يتعاملون بها<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن قناة التوزيع عبارة عن:

- حلقة الوصل بين المنتج و المستهلك؛
- أن لكل عنصر من عناصر القناة التوزيعية وظيفة أو نشاط محدود في الهيكل التوزيعي؛
- القدرة على التأثير و التغيير في المزيج التسويقي.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبي، "إدارة التوزيع:مدخل تطبيقي متكامل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 114.

### الفرع الثاني: أهمية قنوات التوزيع

إن أهمية قنوات التوزيع تتمثل في الأمور التالية<sup>1</sup>:

- تقليل عدد العمليات بين المنتج والمستهلك؛
- تقليل المخزون السلعي بين المنتج والمستهلك؛
- حصول المستهلك على السلعة في الوقت والمكان المناسب وبأقل جهد ممكن وبالتكلفة المناسبة.

وعليه فإن أهمية قنوات التوزيع هو تقليل الفواصل بين الشركة المنتجة والمستهلك، بشكل عام هناك عدة فواصل هي:

- الفواصل المكانية: هي الفواصل المادية بين المنتج والمستهلك؛
- الفواصل الزمانية: هي الفرق بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك؛
- الفواصل الإدراكية: هي الفواصل المعرفية بين الشركة المنتجة والمستهلك؛
- الفواصل الحيازية: هي انتقال ملكية المنتج من البائع إلى المشتري؛
- فواصل القيمة: هي مقارنة تكلفة المنتج وسعر بيعه بالسعر الذي يتمكن أو يستطيع المستهلك دفعه.

على ضوء هذه الفواصل لا بد من القيام ببعض الأنشطة التي تهدف إلى تقريب مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك أو الاستخدام بهدف تقليل تلك الفواصل وهذا هو الدور الذي تقوم به قنوات التوزيع.

### الفرع الثالث: وظائف قنوات التوزيع

تقوم قناة التوزيع بتحريك أو نقل السلع أو الخدمات من أماكن إنتاجها إلى المستهلكين في الوقت و المكان الملائمين. ويمكن إيجاز وظائف قناة التوزيع كالآتي<sup>2</sup>:

- 1- المعلومات: جمع وتوزيع البحث التسويقي والمعلومات الاستخباراتية حول البيئة التسويقية.
- 2- الترويج: تنمية ونشر الاتصالات حول المنتجات المعروضة للبيع.
- 3- الاتصال المباشر: الاتصال بالمشتريين المحتملين.

<sup>1</sup> حميد الطائي وآخرون، "التسويق الحديث: مدخل شامل"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 276.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي ويشير عباس العلق، "تسويق الخدمات"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 289.

4- **الملاءمة (المماثلة):** تجسيد ومطابقة العروض وحاجات المشتري الممثلة بنشاطات التصنيع والتصنيف والتجميع والتغليف.

5- **التفاوض:** التفاوض في مجالات السعر، النقل، وقف التسليم، المواصفات الخاصة بالمنتج.

6- **التوزيع المادي:** والذي يتضمن نقل وتخزين السلع.

7- **التمويل:** اكتساب واستعمال مبالغ معينة لتغطية التكلفة الخاصة بأعمال التوزيع.

8- **المخاطرة:** يؤخذ الوسيط على عاتقه المخاطر المالية الناجمة عن عدم قدرته على القيام ببيع المخزون على وقف هامش الربح المتفق عليه.

ويمكننا القول أن الوظائف الخمس الأولى أعلاه تساعد في إتمام المعاملة التجارية أو الصفقة، أما الوظائف الثلاث الأخيرة فإنها تساعد في إنتاج الصفقة التجارية بكل متكامل.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع

#### الفرع الأول: الاعتبارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع

لاختيار المنفذ التوزيعي وتحديد شكله، فالأمر يستوجب دراسة وفحص بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على ذلك الاختيار، ولعل أبرزها هي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الاعتبارات المتعلقة بالسوق

تتمثل تلك الظروف المرتبطة بذلك السوق الذي تتعامل معه المنظمة التسويقية أو الإنتاجية، وعليه فإن تحليل السوق لاختيار المنفذ التوزيعي الملائم يتم من خلال التعرف على:

1. تحديد فيما إذا كان السوق الذي يتم التعامل معه استهلاكي أو صناعي؛
2. تقدير عدد المشترين في ذلك السوق لتحديد كيفية وأسلوب الاتصال بهم؛
3. درجة الكثافة أو التركيز الجغرافي للمشترين، أي فيما إذا كانوا مجتمعين في منطقة محددة أو موزعين على عدة مناطق.
4. حجم الطلب، أي إذا ما كانت كمية الطلبية كبيرة فإن اختيار المنفذ المباشر أفضل من المنفذ الغير مباشر وخاصة للسلع السريعة التلف.

<sup>1</sup> ثامر البكري، "التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 196-197.

### ثانيا: اعتبارات تتعلق بالمنتج

يكون للمنتج والصفات التي يمتاز بها اثر كبير في اختيار المنفذ التوزيعي المعتمد، وكما يتضح ذلك في توزيع المنتجات الزراعية عنه في توزيع السلع الأخرى، ويكون من المناسب أن تؤثر تلك الاعتبارات المرتبطة بالمنتج والتي تؤثر على اختيار المنفذ التوزيعي ومنها:

1. **قيمة البضاعة:** أي كلما زادت قيمة البضاعة للوحدة الواحدة كلما كان هناك مبرر منطقي لاختيار المنفذ المباشر و العكس صحيح.
2. **درجة سرعة تعرض البضاعة للتلف:** حيث كلما كانت سريعة كلما استلزم اختيار المنفذ المباشر والعكس بالعكس.
3. **الخصائص الفنية التي تمتاز بها البضاعة وما تتطلبه من خدمات إرشادية وتوجيهية في كيفية الاستخدام والعمل.**

### ثالثا: اعتبارات تتعلق بالشركة

وهي العوامل الداخلية للمنظمة ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي والمتمثل غالبا في الآتي:

1. **الإمكانات المالية المتوفرة لدي المنظمة** تمكنها من حرية اختيار منفذ معين دون آخر؛
2. **الخبرة والكفاءة الإدارية** في مجال التسويق وهل من الممكن أن تعتمد على ذاتها أو على جهود آخرين في عملية توزيع البضائع؛
3. **مدى التمكن و القدرة في الإشراف والرقابة على المنافذ التوزيعية المعتمدة ومعالجة الحالات السلبية الحاصلة في التأثير على انسيابية السلع بالشكل السليم.**

### رابعا: اعتبارات تتعلق بالوسطاء

يؤثر الوسطاء أو الحلقات الوسيطة ما بين المنتج والمستهلك أو المستعمل الصناعي إلى حد كبير في اختيار المنفذ التوزيعي، لان أي تأثير سلبي سينعكس على المنظمة ويؤثر على تحقيق أهدافها المخططة ولعل اثر الوسطاء يتضح من خلال:

1. **مدى الخدمات التي يمكن تقديمها من قبل الوسطاء والسرعة المطلوبة في إيصال الخدمة؛**
2. **العلاقة ودرجة الاستجابة من قبل الوسيط أي سياسة المنتج وما يمكن تقديمه من مساعدات في تعزيز مكانة المنتج في السوق؛**

3. عدد الوسطاء في القوة البيعية في السوق والوقت المتاح لهم في تنفيذ الخطة التوزيعية للمنظمة؛

4. مدى تمتع الوسطاء بالقوة البيعية في السوق وتأثيرهم في حركة السوق.

### الفرع الثاني: طبيعة إدارة الصراع داخل قنوات التوزيع

قد يحصل الصراع بين أعضاء القناة التسويقية نتيجة لسوء الفهم والتضارب بين مصالحهم وعدم الاتفاق على بعض الأمور أو نتيجة الاختلاف في التوقعات لدى إدارة الصراع حيث أن أعضاء القناة التسويقية يدركون بشكل أو بآخر مدى تدخلهم أو اعتمادهم على الموارد المحدودة.

والأهم في الصراعات هو النتائج وقد تكون ايجابية أو سلبية و تعتمد بدرجة كبيرة على<sup>1</sup>:

- مشكلة الصراع و تكررها؛
- درجة حدتها؛
- تداخل الهدف؛
- مجال العمل؛
- الانحراف عن الدور؛
- ندرة الموارد؛
- الاختلاف الإدراكي.

ولهذه الأسباب نتائج على القناة التسويقية منها انه ينتج عن عملية الصراع واحد من النتائج الثلاث هي:

- حل كامل لقضية الصراع؛
- حل جزئي لعملية الصراع؛
- فك العلاقة بين أعضاء القناة علما بأن جميع العلاقات بين الأعضاء تتأثر بالأداء أو

الرضا.

### الفرع الثالث: أنواع المؤسسات الوظيفية

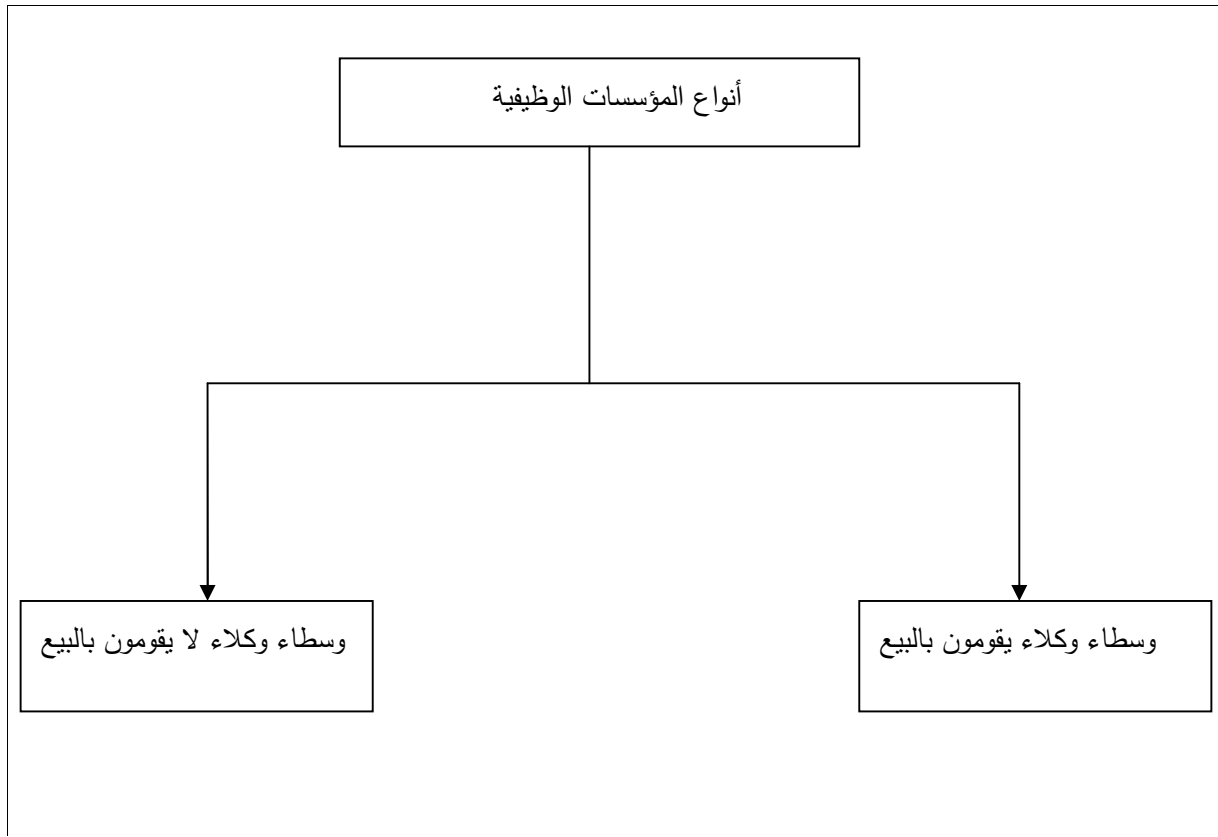
تتقسم بشكل عام إلى نوعين:

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

أولاً: الوسطاء أو الوكلاء الأصليين: الذين يقومون بإجراء مفاوضات للبيع والشراء مثل (السماسرة، وكلاء البيع، وكلاء المنتج).

ثانياً: الوسطاء أو الوكلاء المساعدين: الذين يقدمون وظائف تسويقية أخرى غير وظائف البيع والشراء. أهم الأمثلة على هذا النوع ( وكلاء الدعاية والإعلان، وكلاء التمويل، وكلاء التخزين... ) والشكل التالي يبين أنواع مؤسسات التوزيع الوظيفية:

الشكل رقم (1-4): أنواع مؤسسات التوزيع الوظيفية



المصدر: علي فلاح الزعبي، "إدارة التوزيع:مدخل تطبيقي متكامل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 167.

### المطلب الثالث: صياغة وتعديل استراتيجيات قنوات التوزيع

#### الفرع الأول: صياغة استراتيجيات قنوات التوزيع

عند اختيار القنوات التوزيعية من قبل الإدارات العليا فإنها تعتبر بمثابة الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي، و السؤال هنا هو هل أن الإدارة تسعى للتأثير في المستهلك من خلال قناة التوزيع أو

من خارج نظام التوزيع؟ فاستخدام الوطاء في التأثير أو تحفيز طلب الزبائن من خارج نشاط التوزيع يسمى بإستراتيجية السحب (الجدب) لأن المستهلك تم التأثير عليه بالذهاب إلى المتاجر من خلال الإعلان وجذب المنتج خارج قناة التوزيع وتستخدم معظم المؤسسات كلا الطريقتين<sup>1</sup>:

أولاً: إستراتيجية الدفع: يمكن للمنتج أن يستخدم هذه الإستراتيجيات للتأثير على الوطاء لدفع المنتج من خلال:

- هامش ربح عالي كالتحفيز لبيع المنتج؛
- منح خصم اكبر من المنافسين؛
- المشاركة في نفقات الإعلان؛
- منح جوائز لتحفيز البيع؛
- منح وكالات مطلقة وتجهيز مواد العرض.

ويستخدم مسوقوا السلع الصناعية إستراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، كما يستخدم من قبل المؤسسات الصغيرة والضعيفة هذه الإستراتيجية لتحفيز الوطاء على قبول منتجاتها.

ثانياً: إستراتيجية الجذب: ويستخدم المنتج هذه الإستراتيجية لجذب الزبائن من خلال:

- الإعلان؛
- الحوافز ووسائل الترويج الأخرى لجذب المستهلكين؛
- نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج؛
- الخدمات؛
- الضمانات؛
- خطوات الإنتاج المتكاملة.

وفي هذه الحالة فإن المنتج يسعى إلى خلق حالة ولاء لعلاقته من خلال المنتج ووسائل الترويج بدلاً من استراتيجيات التوزيع، وتستخدم هذه الإستراتيجية في المؤسسات الكبيرة التي قد لا تعير اهتماماً كبيراً للوظطاء.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينه عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 253-254.

**الفرع الثاني: استراتيجيات تعديل قناة التوزيع**

يمكن إجمال استراتيجيات تكيف قنوات التوزيع وتغييرها بما ينسجم مع أنشطة وأهداف المؤسسة وقسم التسويق، بشكل خاص إن الأسباب التي تدعو إلى إعادة تكيف تصميم القناة التوزيعية الحالية هي كالتالي<sup>1</sup>:

- 1- **التغيير في اتجاهات المنظمة:** فقد تغير المؤسسة إستراتيجيتها فإن التغيير في تصميم القناة التوزيعية يعتبر أمراً ضرورياً.
- 2- **التغيير في إستراتيجية التسويق:** كما في حالة إضافة منتجات جديدة أو تعديل المنتج والدخول في أسواق جديدة أي تغيير إستراتيجية الترويج أو أية تغييرات تحدث في المزيج التسويقي.
- 3- **التغيير في قناة التوزيع نفسها:** وهنا يكون التعديل ضرورياً في حالة ظهور مشاكل بين أعضاء القناة التوزيعية.
- 4- **التغيير في البيئة:** وذلك عند حدوث تغييرات تنافسية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو أية تغييرات في بيئة المؤسسة.

<sup>1</sup> بن يونس كريمة وآخرون، "دور سياسة التوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2014، ص: 66.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى انه لقد أعطيت العديد من التعاريف بالنسبة للتسويق ولكنه وقبل أي شيء يركز على إشباع الرغبات الإنسانية وتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق عناصر المزيج التسويقي خاصة، إذ يمثل التوزيع أداة التنفيذية هامة وأن نجاحه وفعالته تتوقف على اختيار وتبني إستراتيجية توزيعية مناسبة لأية مؤسسة وهذا من خلال توافق وتناسب هذه الأخيرة مع الإستراتيجية التسويقية بما فيها إستراتيجية الترويج والتسعير وكذا التواجد الجيد لنقاط البيع وهذا ما يثبت أهمية سياسة التوزيع ودورها الفعال.

الفصل الثاني:

أهمية التوزيع في

تحسين مبيعات

المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد الفصل الثاني:**

تعتبر الإستراتيجية سر نجاح الكثير من المؤسسات وتحقيقها للأداء المتميز والمتواصل، وذلك نظرا لما تقوم عليه من تحليل لظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء الخارجية أو الداخلية، حيث توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتلاءم وإمكاناتها وما يتوفر لديها من موارد، ذلك أن اعتماد المؤسسة على الإستراتيجية يمكنها من العمل في الأسواق التنافسية و تحقيق أهدافها المعدة مسبقا.

والتوزيع باعتباره أحد استراتيجيات المؤسسة وعوامل المنافسة غير السعرية، له دور مهم ضمن هذه البدائل الإستراتيجية في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق وزيادة مبيعاتها، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والميزة التنافسية من خلال مبيعات المؤسسة ضمن المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيم للمنافسة والميزة التنافسية؛

**المبحث الثاني:** دور التوزيع ضمن البدائل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛

**المبحث الثالث:** مساهمة التوزيع في تحسين مبيعات المؤسسة وتحقيق تنافسياتها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيم للمنافسة والميزة التنافسية

لقد شغل مفهوم المنافسة والميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، فقد اختلفوا في الآراء وكانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن الميزة التنافسية، والوصول إلى ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة وأنواعها

#### الفرع الأول: مفهوم المنافسة

يختلف تعريف التنافسية وفقا للمستوى الذي يتم فيه التحليل، وذلك كما يلي:

#### أولاً: التنافسية على مستوى المؤسسة

تتضمن التعاريف المقدمة حول التنافسية على مستوى المؤسسة واحدا أو اثنين من المعايير

التالية<sup>1</sup>:

- الربحية وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر؛
- التميز وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها، إما من خلال منتجات متميزة أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو كليهما؛
- التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، و زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي؛
- المساهمة في النمو المتواصل، و هي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.

و فيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالتنافسية على مستوى المؤسسة:

- التعريف الأول ويركز على زيادة ربحية المؤسسة، حيث أن المؤسسة التنافسية هي:

"المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا".

- أما التعريف الثاني فيركز على استخدام معياري الربحية والتفوق، حيث يتمثل تحقيق

التنافسية للمؤسسة في: "قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، وعلى منافسة المنتجات

<sup>1</sup> محمد قويدري ووصاف سعدي، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة باتنة، الجزائر، جانفي 2004، ص: 11.

الأجنبية التي تباع في السوق المحلية، على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديد ربحيتها، وكذلك نصيب المؤسسات في السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين".

- أما التعريف الثالث فيستند إلى معيار التفوق ومعيار المساهمة في النمو، حيث تمثل تنافسية المؤسسة: "قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق، مع احتفاظ المؤسسة بحصتها من السوق العالمية وزيادتها، وفي ذات الوقت المساهمة في ارتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الارتفاع".

الملاحظ من خلال التعاريف المقدمة أعلاه، أن التنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل في امتلاك هذه الأخيرة لخاصية أو قيمة أساسية تتمتع بها، وتشكل القوة الدافعة لها في التأثير على المتعاملين معها والتميز على المنافسين لها في السوق.

### ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع (فرع النشاط الاقتصادي)

تعرف التنافسية على مستوى القطاع، بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة معينة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على الدعم أو الحماية التي قد تقدمها الحكومة في تلك الدولة، بذلك تتميز هذه الأخيرة في هذه الصناعة.

وتقاس تنافسية صناعة ما من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، بالإضافة إلى مقاييس أخرى تتعلق بالتكاليف وجودة المنتجات على مستوى الصناعة.

### ثالثا: التنافسية على مستوى الدولة

تعرف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي تنافسية الاقتصاد الوطني لبلد ما بأنها: "الدرجة التي يمكن وفها في شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، وتوسع فيها على المدى الطويل.

وتعرف كذلك بأنها المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وخدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، و تحت ظروف الطلب و التغير السريع للأسواق بحيث تزيد من مداخل مواطنيه.

من خلال التعريفين يمكن القول بأن الدولة تصل إلى مرتبة التنافسية الدولية بمنتجات وعمليات ذات صبغة عالمية، تكون خصائصها الأساسية قابلة للتسويق، جديدة وذات جودة عالية ويحصل عليها المستهلك في أي مكان من العالم و في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير والتي سنحاول التطرق إلى بعضها فيما يلي:

#### **1- معيار التنافس:** وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى<sup>2</sup>:

- أ. منافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين المؤسسات في نفس القطاع وتختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر؛
- ب. منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل: الموارد البشرية، المالية...

#### **2- معيار هيكل السوق:** وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى<sup>3</sup>:

- أ. **المنافسة الكاملة:** وذلك من خلال كثرة البائعين والمشتريين ( العارضين والطالبين) أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة يمنع سيطرة منتج ( بائع ) بمفرده على السوق.
- ب. **المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين ومنتجات غير متجانسة وتمييزة عن بعضها البعض وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة ( متشابهة وغير متماثلة) والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات، سياسات، أسعار ... فإن المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة تتسابق في مجال تحسين الجودة وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك.
- ت. **احتكار القلة:** وتعني سيطرت عدد محدود من المؤسسات على القطاع، أي وجود عدد قليل من المنتجين ( العارضين والبائعين) كل واحد منهم يتمتع بكبر حجم إمكانيته ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرين في السوق والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية.

<sup>1</sup> كمال رزيق وفارس مسدور، "مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق العلوم والاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص: 105.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، " التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 25.

<sup>3</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

ث. **الاحتكار الكامل**: وتعني سيطرت مؤسسة واحدة على السوق ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل بدراسة رغبات المستهلكين والبائعين والعمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

**3- معيار السعر**: وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- أ. **المنافسة السعرية**: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار؛
- ب. **المنافسة الغير السعرية**: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة...

**4- معيار موضوع التنافس**: وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

- أ. منافسة في مجال السلع والخدمات؛
- ب. منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق؛
- ت. منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين المنتجات والخدمات المختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وأهدافها

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تجتمع مختلف التعاريف المقدمة للميزة التنافسية في مصب واحد مفاده هو الشيء الذي يميز المؤسسة عن باقي منافسيها في نفس السوق وسنقدم بعض التعاريف عنها:

يرى "Mc Fetridge" إن الميزة التنافسية للمؤسسة هي: " ما يمكن أن تحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طلعت أسعد، نفس المرجع السابق، ص: 73.

<sup>2</sup> يوسف بومدين، " دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 56.

كما يمكن تعريفها على أنها: " القدرة على إنتاج السلع الصحية والخدمات ذات النوعية الجيدة وبالسعر المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل اكبر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى"<sup>1</sup>

بالإضافة إلى تعريفها على أنها: " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات أخرى العاملة في نفس النشاط"

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية بالغة في المؤسسة والتي تتجلى في<sup>2</sup>:

- خلق قيمة للعملاء تلبي حاجياتهم، تضمن ولائهم وتحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التمييز في الموارد الكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهمية التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

### الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية نوعين هما<sup>3</sup>:

**1- ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة مقارنة مع المؤسسة المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر. ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

<sup>1</sup> بغداد كربالي، " تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة"، الملتقى الوطني الأول حول " اقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 22 ماي 2002، ص: 68.

<sup>2</sup> بلال أحمد، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول " التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص: 50.

<sup>3</sup> صليحة كاريش، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص: 23.

**2- ميزة التمييز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وهذا معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج مميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك ( جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

بعد التعرف على الميزة التنافسية في المطلب السابق سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مصادرها ومحدداتها.

#### الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، فإن الهدف النهائي هو أن تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم المخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال<sup>1</sup>:

**1- الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أي تزايد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة كبيرة واعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة ( القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والنتائج، بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنتظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

**2- الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق في الوصول إلى الزبون أسرع من المتنافسين يمثل سيرة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي :

- تحقيق زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تحقيق زمن الدورة للزبون؛

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

- الالتزام بجداول الزمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

**3- المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار معرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:

- المؤسسات تستلزم تقديم خدمات فيها معرفة كثيفة، مثلا المستشفيات والجامعات؛
- المؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل: البنوك وشركات الطيران؛
- المؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات.

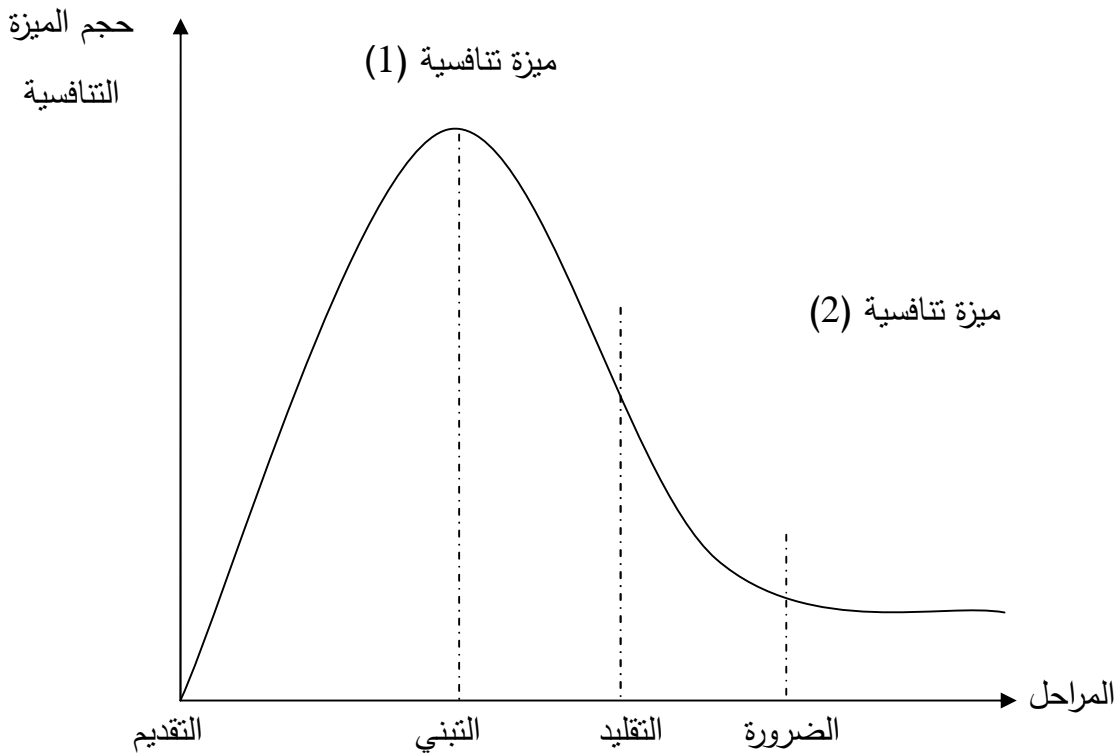
#### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

- حجم الميزة التنافسية؛
- نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

#### أولا: حجم الميزة التنافسية

الشكل رقم (2-1): دورة حياة الميزة التنافسية



**المصدر:** رتيبة نحاسية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 60.

تتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في<sup>1</sup>:

**1- مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

**2- مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتراجع شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفرة.

**3- مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. واذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو

<sup>1</sup> رتيبة نحاسية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 60.

الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

### ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

ويمكن شرح أبعاد نطاق التنافس في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2-1): أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف بالشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود 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 المؤسسة.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، ويبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

**المصدر:** نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 84.

## المبحث الثاني: دور التوزيع ضمن البدائل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

ارتبط مفهوم الإستراتيجية سابقا بالميادين الحربية، فكانت تستخدم في التخطيط عسكريا لهجوم الجيوش ودفاعها عن مواقعها، ليمتد استخدامها بعد ذلك في ميادين عدة، من بينها الميدان الاقتصادي خاصة في مجال إدارة الأعمال، ليعبر عن خطة المؤسسات في مواجهة المنافسين وسوف نتعرف أكثر عن الإستراتيجية من خلال الفروع الآتية :

### الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا إذ أنها بدأت وترعرعت في الفن العسكري وهو موطنها ومنه انتقلت إلى المجال الإداري أو أن عمال الإدارة رأوا فيه ضالتهن المنشودة خصوصا في العقد الرابع من القرن الماضي.

وفيما يلي بعض التعاريف المختلفة عن الإستراتيجية :

- عرفها "بيتر داركر Drucker" في الخمسينيات من القرن الماضي على أنها: " تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد.

- أما " كانون Cannon " فيرى من وجهة نظره بأن الإستراتيجية: "القرارات الموجهة نحو التنافس بما يحقق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

- في حين عرفت أيضا على أنها: " رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة يتم إعدادها في المؤسسة على المدى البعيد، بحيث تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة والمهام لبلوغ أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة، وذلك باستخدام موارد محددة في بيئة خاصيتها الأساسية هي التغيير وعدم الاستقرار.

<sup>1</sup> ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 24.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 32.

كما يمكن القول كذلك بأن تصميم الإستراتيجية يتم على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة ( نقاط القوة ونقاط الضعف)، وكذا البيئة الخارجية لها ( الفرص والتهديدات) وذلك من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقا.

### الفرع الثاني: الخصائص الأساسية للإستراتيجية

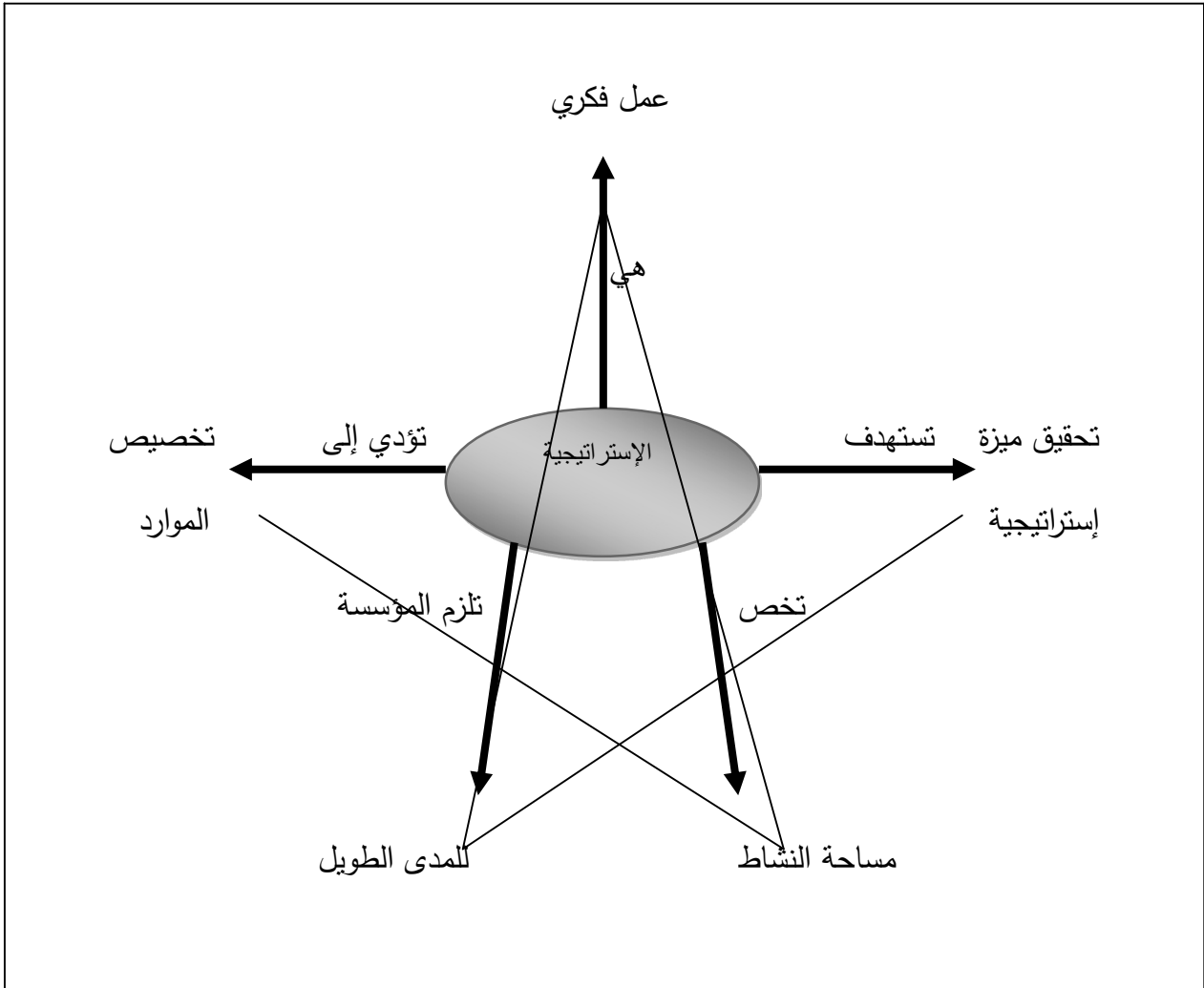
يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية ونذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - **عمل فكري:** وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون شيء آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
- 2- **تؤدي إلى تخصيص الموارد:** تخصيص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية، المالية، البشرية والزمنية ...
- 3- **تلزم المؤسسة للمدى الطويل:** يظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.
- 4- **تخص مساحة النشاط:** أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدود هذا النشاط.
- 5- **تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية:** وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إذ لم تكن تبحث عن ميزة تنافسية.

و الشكل التالي يبين لنا خصائص الإستراتيجية بوضوح .

<sup>1</sup> عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 24-25.

الشكل رقم (2-2): خصائص الإستراتيجية.



**المصدر:** عيسى حيرش، " الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 25.

### الفرع الثالث: أهمية الإستراتيجية

لقد أصبحت الكثير من المؤسسات خلال السنوات أو العقود الماضية تهتم كثيرا بوضع إستراتيجية معينة تتبعها وذلك بعد أن تبين لها صعوبة العمل وفق محيط متغير، رغم محاولاتها العديدة في التكيف معه والتأقلم مع متغيراته، إلا أنها لم توفق في التحكم لا بالوضع الحالية ولا بإمكانية التقدير بأكبر دقة ممكنة، للمعطيات المستقبلية فتعدد عوامل التطور وتعدد الوضعيات وانعدام المعلومات الكافية والدقيقة أدت إلى خلق حالة عدم التأكد ونتيجة لهذه الشروط ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة في تأدية

نشاطها لفكر إستراتيجي يقودها ويحدد لها الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة حسب كل احتمال بأفضل الطرق أخذاً بعين الاعتبار كل الموارد المتاحة وتغيرات المحيط....

ويمكن اعتبار نجاح المؤسسة متوقف بتوفرها على إستراتيجية تقوم على أساس الفرص الواجب استغلالها. إذن فوجودها مهم لأن في حالة غيابها تنتج عدة سلبيات نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن انعدام قواعد توجيهية يجعل المسير لا يعرف كيف يركز بحثه وجهوده بحيث أنه ينتظر أن تتاح له الفرص لاستغلالها؛
- إن عدم الخبرة ونقص التحليل تؤدي إلى رداءة التحركات الإستراتيجية الناتجة عن فقدان الأسس التي تعتمد عليها لتقدير قيمة الاتجاهات التي يجب إتباعها وبذلك نجد المسير يميل لتبني إحدى المواقف التالية:
- فالمتردد أو المتخوف من المعطيات المتاحة التي تبدو غير كافية والتي تنطوي على مخاطر كبيرة يتخلى عن تطبيق هذه الإستراتيجية؛

في حين نجد أن التدهور يقدم على تنفيذ هذه المعطيات دون أن يقوم بدراستها بشكل جيد أو قياس المخاطر المترتبة عنه.

- إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآلي والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمؤسسة؛
- اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسات نظراً لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية، إقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بالأساليب التقليدية لم يعد مجدياً في يومنا هذا؛
- صياغة مهمة ورسالة المنظمة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي، فلسفتها وأهدافها؛
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة؛
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بمهام الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة التحفيز؛

<sup>1</sup> فطيمة بوالعترس وآخرون، "دور التحليل الاستراتيجي في إعداد الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2012، ص ص : 09-11.

- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية؛
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه؛
- القرارات الجماعية التي تستند إليها الإدارة الإستراتيجية يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي بدوره يولد العديد من البدائل الإستراتيجية ويحسن من فرص الاختبار الاستراتيجي؛
- إن مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية تساهم في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والانجاز كما أنها تساهم في توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما ( تقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة).

وأخيرا فإن المؤسسة لا يمكنها مواجهة التغيرات البيئية ما لم تكن قد تنبأت بحدوثها ومستعدة لمواجهة هذه التغيرات بإتباع الإجراءات اللازمة، ولكن بالرغم من ذلك نجد الكثير من المؤسسات لم تدرك بعد أهمية الإستراتيجية بل تعتمد عدم إتباعها مبررة ذلك ب: يكلف القيام بتحليل استراتيجي معمق تضيق للوقت، المال وجهد المسيرين.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية المتاحة في المؤسسة

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة في حالة دخولها في التنافس مع المؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وهذا ما سنتطرق إليه في ما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة مؤسسات أخرى عاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة من سلعتها. والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع. فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

<sup>1</sup> أحمد زغدار ، " المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص:

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة؛
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها من بيع كميات كبيرة من منتجاتها وإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها، فإن ذلك سيمكنها لا محال من التفاوض مع مورديها من موقع القوة، كما ستمكن من مجابهة المنافسين، سواء القدامى منهم أو الجدد، من موقع قوي إذ يمكن استعمال سلاح تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة.

تسمح إذن سياسة تخفيض التكلفة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس. وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلاً إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.

وللتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية:

- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصص في إنتاج أنواع محددة من المنتجات؛
- تقليل أو إلغاء خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن؛
- تقليص النفقات الموجهة للبحث والتطوير؛
- حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم.... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر. ويحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من:

- التفوق الغني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج؛
- إنتاج منتج ذو جودة عالية؛

- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك؛
  - أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمته أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.
- ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق لكنه يبقى غير كاف، ومن ثم يتعين توفير جملة من الشروط التي تضمن لتفوق هذه الشروط هي:
- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة.
- وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج بحد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب؛
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك؛
  - قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فان القدرة التنافسية سوف تتقلص.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين. وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج مميز نوعا وسعرا.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛
- عدم وجود منافسة في مجال تخصص المؤسسة؛

- أن تكون حدة المنافسة كبيرة بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى، وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي يعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبنى على معرفة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

ومن كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (2-2): "مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة".

الاختبارات الإستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج مميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص125.

عموما نجد أن المؤسسة تتوفر على جملة من الاستراتيجيات التنافسية نحددها فيما يلي:

- 1- **التنافس من خلال الجودة:** فعندما تتمكن المؤسسة من إنتاج منتج يتمكن من الفوز برضا المستهلكين فإنها قد تكون حازت على قدرة تنافسية تؤهلها للفوز بنصيب من السوق.
- 2- **التنافس من خلال التكاليف:** وذلك من خلال إنتاج منتج أقل تكلفة ممكنة، وهذا من خلال تخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة، من تكاليف الشراء، التخزين، الإنتاج، النقل والتوزيع، اليد العاملة.
- 3- **تمييز المنتج:** بمعنى أن تتميز المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها من حيث التصميم، الجودة، التغليف، سهولة الوصول إلى المنتج لقرب موقعه، ومن ثم فإن هذه العوامل كلها تساهم في جعل المؤسسة تتمتع بجزء من السوق يصعب منافستها فيه.

4- التركيز: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى حصر مجال عملها في جزء من السوق، أو التعامل مع نوع معين من الزبائن، الأمر الذي يسمح لها باكتساب ميزة نسبية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

5- المرونة: وهي أن تتوفر للمؤسسة قدرة تسمح لها بتكييف عرضها مع التغيرات التي تحدث في الطلب على منتجاتها، والقدرة على تلبية طلب المستهلكين بالشكل الملائم بحيث تستطيع المؤسسة ضمان حصتها من السوق.

6- التنافس من خلال الوقت: تستطيع المؤسسة أن تواجه منافسيها بتقديم منتجات في أقل وقت ممكن، وفي الوقت المحدد دون تأخير، وبذلك تكسب سمعة تسمح لها بالفوز بجزء من الطلب الموجود في السوق. وعلى صعيد آخر نجد أن المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق والمدة الزمنية المستغرقة لتحسين المنتج هي كلها أمور مرتبطة بالمنافسة من خلال الزمن.

7- الابتكار: يسمح الابتكار باعتباره توليدا لأفكار جديدة تستغل في تطوير المنتجات الموجودة، يجعل المؤسسة المبتكرة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية انتهاء تلك الميزة.

### المطلب الثالث: تحديد دور التوزيع في الاستراتيجيات التنافسية

يقول "Abaum & Miracle": " بغض النظر عن درجة جودة المنتج أو طريقة أدائه، فإنه لا يمكن إتمام العملية البيعية ما لم يتوافر المنتج في السوق للمشتري المحتمل الذي يرغب في شرائه وهذا يعني ضرورة توفير المؤسسة للمنتج في الوقت والمكان المناسب والذي غالبا ما يتم من خلال قنوات التوزيع<sup>1</sup> ".

الملاحظ من خلال ما تم التطرق إليه من الإستراتيجيات التنافسية أن للتوزيع دورا مهما فيها حيث يمكن القول بأنه يؤثر على كل من أرباح المؤسسة و قدرتها التنافسية ومركزها في السوق وحصتها منه.

#### الفرع الأول: دور التوزيع في الاستراتيجيات الأساسية

##### أولا: إستراتيجية الريادة في التكلفة

تعتمد المؤسسة إستراتيجية الريادة في التكلفة من أجل التفوق على منافسيها، انطلاقا من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها التوزيع، وذلك حتى يتسنى لها

<sup>1</sup> محمد توفيق عبد المحسن، " التسويق وتحديات التجارة الالكترونية "، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص: 341.

وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة.

وتكاليف التوزيع تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات، لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها، ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق<sup>1</sup>.

إن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية الريادة في التكلفة، لا بد لها من توفر جملة من المتطلبات من حيث المهارات والموارد والتي من بينها نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة<sup>2</sup>. ذلك أن تخفيض تكاليف التوزيع يساهم في تخفيض التكاليف الكلية التي تتحملها المؤسسة، وذلك انطلاقاً من الإدارة الجيدة للمخزون والنقل وسرعة التسليم...، كما أن عملية اختيار قنوات التوزيع الطويلة أو القصيرة تؤثر على الأسعار النهائية للمنتجات. بذلك ضغط تكاليف التوزيع قد يؤدي إلى تقليص هوامش الربح والتي تمنح للوسطاء الأعضاء في قناة التوزيع، وبالتالي التأثير على الأسعار النهائية للمنتجات، والتي يمكن للمؤسسة كما سبق القول أن تنافس من خلالها.

كما أن للتكامل الأمامي في أنشطة التوزيع دور في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث سبق التطرق إلى أن من أهم مزاياه تحكم المؤسسة في مختلف أنشطة التوزيع، ما يمكنها من التحكم في التكاليف على عدة مستويات وبالتالي التحكم في أسعار البيع<sup>3</sup>.

### ثانياً: إستراتيجية التميز

بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التميز في المنافسة، فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه بأنه الأهم، ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي إلى جانب المنتج والسعر والترويج، فإنه يمكن للمؤسسة أن تنافس من خلاله وتحقق التميز، وذلك انطلاقاً من<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> فريد الصحن وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 30.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 283.

<sup>3</sup> بول سميث، "أفضل الإجابات لأصعب أسئلة للتسويق"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 257.

<sup>4</sup> فهد سليم الخطيب ومحمد سليمان عواد، "مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 126.

**1- الاختيار والتخطيط الاستراتيجي لقنوات التوزيع**

يعتبر القرار المتعلق باختيار قنوات التوزيع المناسبة من بين القرارات الإستراتيجية في المؤسسة والتي هي على قدر كبير من الأهمية، ما يجعل التخطيط له من الضروريات التي تواجه الإدارة التسويقية بالمؤسسات.

تؤثر القرارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع بشكل مباشر على جميع القرارات التسويقية الأخرى، وإلى جانب كونه الوسيلة التي تمكنها من تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، فهو كذلك أداة لتحقيق ميزة تنافسية مؤكدة إذا ما تم تخطيطه بشكل استراتيجي وفعال، و بذلك تستطيع المؤسسة أن تنافس بقوة في السوق.

وكمثال عن ذلك يؤكد (Heath) على أهمية التخطيط في اختيار منافذ التوزيع كأحد العناصر الهامة التي استطاعت من خلالها المؤسسات العاملة في الصناعات الهندسية المنافسة في أسواقها المحلية والدولية، فهو يوضح أن اختيار منفذ التوزيع أساس النجاح في هذه الصناعات، فالتوزيع كان أكثر أهمية من السعر في تحقيق موقف تنافسي متميز لهذه المؤسسات في السوق.

**2- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ضمن قنوات التوزيع**

يتأثر الطلب على المنتجات بطريقة مباشرة بمستوى الخدمات المقدمة للعميل، وهذا له أهمية خاصة في توزيع المنتجات غير المتنوعة مثل المواد الكيميائية، حيث تكون الخدمة الفعالة للعميل هي أهم ما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

يعتبر تقديم الخدمات للعملاء مفتاح التميز والأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة ضمن قنوات التوزيع والخدمات المرافقة للمنتجات التي يفتتنها العميل، على أنها جزء من المنتج في حد ذاته وتؤثر على رضا هذا العميل، انطلاقاً من أن التوزيع والخدمات المقدمة للعملاء المصاحبة له يلعبان دوراً مهماً في التسويق الذي يعتمد على تكوين علاقات وثيقة بهم<sup>1</sup>.

والعميل هنا قد يكون مستهلكاً أو مستخدماً نهائياً لمنتجات المؤسسة، خاصة منها تلك التي هي على درجة من التكنولوجيا والتقنية العالية، و التي يتطلب توزيعها الخبرة والكفاءة والمهارة اللازمة ليتم بيعها وتصريفها، أو تلك التي تحتاج إلى صيانة و تركيب و إصلاح (بخدمات ما بعد البيع)، وهنا تظهر جلياً أهمية الدور الذي تقوم به منافذ التوزيع لمثل هذه المنتجات (وكيل منتج، وكيل بيع...) والتي تتعامل مباشرة مع المستخدم أو المستهلك الأخير للمنتجات، لذلك يتعين على المؤسسة في مثل هذه

<sup>1</sup> بول سميث، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

الحالة الاختيار المبني على أسس علمية وتخطيطية محكمة لهذه المنافذ، والتي من خلال ما تقدمه من خدمات تعكس صورة المؤسسة في أذهان المتعاملين في منتجاتها، بحيث يمكن لها على سبيل المثال من خلال هذه المنافذ تقديم خدمة ضمان أو صيانة وإصلاح أو أية خدمات إضافية أخرى بشكل يميز منتجاتها عن باقي المنتجات المنافسة.

ومن بين الأبحاث التي أكدت على أهمية خدمة العملاء في تحقيق التميز، هناك بحث تم إجراؤه سنة 1964 على نوع معين من السيارات، بين من خلاله عدد من المشتريين لهذه السيارات بلغ عددهم 16000 مشتري، أن طريقة التسليم والتوزيع كانت أحد العوامل المهمة في شراء السيارة، حيث ذكر هذا العنصر في المرتبة الثانية من الأهمية بعد السعر كسبب للشراء.

كما يمكن أن يكون العميل هو الوسيط الموزع في حد ذاته ( تاجر جملة، تاجر تجزئة،...) والذي يكون له تعامل مباشر مع المؤسسة، وهنا تشكل خدمة العملاء أيضا مفتاحا للتميز إلى جانب الأداء المتميز للمؤسسات، فتسهيل معالجة الطلبات واحترام مواعيد تسليمها للعملاء في الزمان والمكان الملائمين وانتظام هذه العملية، إلى جانب تسليم المنتجات في حالة جيدة وبأقل نسبة من التلف من بين العوامل التي يمكن للمؤسسة كذلك التميز من خلالها وتحسين سمعتها لدى الوسطاء المتعاملين معها في السوق، ما يؤدي إلى تعاونهم في تسهيل عملية تصريف منتجاتها بشكل أفضل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: دور التوزيع في استراتيجيات النمو

وسنوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: استراتيجيات النمو المكثف

تركز المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية تطوير السوق في المنافسة على محاولة استهداف قطاعات سوقية أو أسواق جديدة وعملاء جدد لمنتجاتها الحالية، وهي في هذه الحالة بصدد زيادة حجم مبيعاتها والتوسع جغرافيا، ولتحقيق ذلك ستكون في حاجة إلى الاعتماد على عدد أكبر من الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق المنتجات إلى القطاعات السوقية المختلفة، وتحقيق درجة أكبر من الانتشار لمنتجات المؤسسة، وتحسين حصتها من السوق الذي تنشط فيه من خلال قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> محمد توفيق عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 342-343.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 387-388.

كما أن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية النمو بالتنوع تسعى إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة أيضا، دخول المؤسسة إلى هذه الأسواق يحتاج أيضا إلى استخدام قنوات توزيع جديدة وربما عدد أكبر من الوسطاء الموزعين، مما يساعد في تحقيق التوسع الجغرافي الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه.

### ثانيا: استراتيجيات النمو بالتكامل

تلجأ المؤسسة إلى اعتماد إستراتيجية التكامل الخلفي لفتح منافذ توزيع خاصة بها، لتكون هي الوسيط بينها وبين عملائها في السوق.

واعتماد المؤسسة على إستراتيجية التكامل الخلفي يسهل عليها كثيرا التحكم بشكل جيد في إستراتيجية توزيع منتجاتها، خاصة فيما يتعلق بالتكاليف وتنظيم مختلف المهام والأنشطة، وضمان التعاون بين مختلف المنافذ وتقادي الصراع، إلى جانب ضمان تحقيق التغطية السوقية المطلوبة والترويج للمنتجات.

من خلال إستراتيجية النمو بالتكامل بين المؤسسة ومختلف منافذ توزيع منتجاتها، يمكن لها تحقيق التوسع المنشود وتحسين الأداء بشكل أفضل.

إن الحديث عن دور التوزيع في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، باعتباره أحد عوامل المنافسة إلى جانب مختلف عناصر المزيج التسويقي الأخرى، يقود إلى الحديث عن أكثر هذه المؤسسات توجها إلى اعتماد هذا الأسلوب في المنافسة وهي المؤسسات اليابانية التي تركز على التوزيع كأحد عوامل المنافسة في إستراتيجيتها التنافسية خاصة على المستوى الدولي.

تتوافر مراكز توزيع منتجات المؤسسات اليابانية في كل بقاع العالم، حيث تكون على استعداد لبيع هذه المنتجات إلى أكبر عدد من المستهلكين، والمؤسسات اليابانية عند اختيارها لقنوات تصريف منتجاتها، تختار كبار الموزعين في السوق، وحتى تضمن تعاونهم والعمل بشكل أكثر فاعلية تقوم باعتماد سياسة تحفيزية هامة، تشمل منح الخصومات والبيع بأسعار مخفضة على كمية مشتريات هؤلاء الموزعين من منتجاتها، كما يشغل تقديم الخدمات جانبا مهما في سياسة هذه المؤسسات في تعاملها مع الموزعين، بحيث يكون لها تأثير أقوى من الأسعار في جذب عملاء جدد من السوق، وبالنسبة للوسطاء تقوم المؤسسات اليابانية بمنحهم عمولات مرتفعة مقارنة بالمنافسين، وذلك لتقديم المنتج والترويج له بالإضافة إلى تشجيع التعاون والترابط بين الوسطاء الموزعين، والذين لديهم استعداد لابتكار أساليب جديدة في أداء الأنشطة التسويقية والعمل على اختراق الأسواق الجديدة سواء في الداخل أو في الخارج.

هذا وتحاول المؤسسات اليابانية في الكثير من الأسواق تطوير نظام توزيع يتناسب مع باقي عناصر المزيج التسويقي والسوق الذي يتم التعامل فيه، فعند دخول المؤسسات اليابانية سوق أجهزة التلفاز بأمريكا، اعتمدت على نطاق توزيعي واحد دون استخدام منافذ التوزيع المتعددة المستخدمة من قبل المؤسسات الأمريكية.

### المبحث الثالث: مساهمة التوزيع في تحسين مبيعات المؤسسة وتحقيق

#### تنافسيتها

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أثر التوزيع على مبيعات المؤسسة ثم على رضا المستهلك وأخيرا أثره على تخفيض التكلفة وزيادة الحصة السوقية.

#### المطلب الأول: أثر سياسة التوزيع في تحسين مبيعات المؤسسة الاقتصادية

يمكن تعريف المبيعات على أنها: " كل ما يقدمه المنتجين والبائعين من منتجات ( سلع وخدمات) إلى المشتري بعد نجاح عملية البيع من الطرفين، والتي تمثل عملية تبادل المنافع بين البائع والمشتري بعد دفع القيمة من طرف هذا الأخير وعن قناعة تامة بين الطرفين<sup>1</sup>.

يعتبر التوزيع جزء في عملية البيع وأثر فعال في تحسين المبيعات وزيادتها في أي مؤسسة اقتصادية ويكون هذا عموما عندما تقوم هذه الأخيرة بتوزيع مكثف يصل إلى كل زوايا السوق وبالتالي تزيد الحصة السوقية لها مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها مقارنة بمنافسيها بالإضافة إلى درجة رواج المنتج بحيث يستحسن توزيعها في الأماكن التي تلقى طلبا كبيرا.

ويمكننا القول أنه كلما تعددت وتنوعت القنوات التوزيعية وكلما أحسن اختيارها، كلما زادت مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة الربحية.

#### المطلب الثاني: أثر التوزيع على رضا المستهلك

يعد مفهوم رضا المستهلك من المفاهيم التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين وذلك لإدراك العديد من المؤسسات في العالم أن سبب نجاحها هو أساس احترام المستهلك ومن خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة عن رضا المستهلك وأثر التوزيع فيه.

<sup>1</sup> زاهد عبد الحميد السامرائي، " إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني"، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 24.

**الفرع الأول: رضا المستهلك وأهميته****أولاً: مفهوم رضا المستهلك**

يمكن القول أن رضا المستهلك هو: "درجة إدراك المستهلك مدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته"<sup>1</sup>.

**ثانياً: أهمية رضا المستهلك**

ويمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- إذا كان الزبون راضي عن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً؛
- إن رضا الزبون سيزيد من احتمال كسبه؛
- إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون، ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية؛
- إذا كان الزبون راضياً فإنه حتماً سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد؛
- يعد رضا الزبون مقياس للجودة؛
- المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

**الفرع الثاني: أثر سياسة التوزيع على سلوك المستهلك وتحقيق رضاه**

يعتبر التوزيع احد أهم عناصر المزيج التسويقي، وهو بلا شك يلعب دوراً كبيراً في تحقيق رضا المستهلكين من خلال تقديمه لجملة من المنافع يغطي ثلاث فجوات ما بين المنتج والمستهلك وهي<sup>3</sup>:

**1- الفجوة الأولى:** تتعلق بالمكان حيث يؤدي النشاط التوزيعي إلى وفرة المنتج في المكان المناسب، فهو يقوم بنقل المنتجات من مكان تصنيعها إلى مكان استهلاكها.

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، "تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص: 34.

<sup>2</sup> نائل صغري ومؤيد شحادة، "مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الخدمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص: 67.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، "سلوك المستهلك"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص: 200.

2- **الفجوة الثانية:** تتعلق بالزمان حيث يعمل نشاط التوزيع من خلال أدواته المختلفة ومنها التخزين لتوفير المنتجات في الزمان الذي يحتاجها فيه المستهلك.

3- **الفجوة الثالثة:** تتعلق بالملكية حيث يوفر نشاط التوزيع بدائل متعددة للمستهلك لملك واستهلاك السلع.

ومن هنا يمكننا القول أن نشاط التوزيع يساهم في تقديم ثلاثة منافع أساسية وهي: المنفعة المكانية، المنفعة الزمانية ومنفعة الملكية ولا شك أن هذه المنافع لهل الأثر المباشر في رضا المستهلك.

### المطلب الثالث: أثر التوزيع في تخفيض التكلفة وزيادة الحصة السوقية

#### الفرع الأول: أثر التوزيع في تخفيض التكلفة

قبل التطرق إلى أثر التوزيع في تخفيض التكلفة سنحاول أولاً تقديم مفهوم التكلفة بشكلها العام.

- " التكلفة هي كل ما يتحمله المنتج من أموال لإنتاج السلع من أجور العمل، أثمان المواد الخام والوقود، النقل، التأمين، فوائد رأس المال، عائد الأرض والضرائب ويتم التعبير عن التكلفة عادة في صورة نقدية لأن من الصعوبة جمع التكاليف بشكل عيني لعدم تجانس خدمات عناصر الإنتاج المستخدمة<sup>1</sup>."

- كما عرفت أيضاً بأنها: " مقدار ما تحمله المؤسسة من مصاريف لإنتاج كمية من سلعة معينة أو خدمة في وقت من الأوقات"<sup>2</sup>.

ويظهر أثر التوزيع في تخفيض التكاليف خاصة في المؤسسات التي تدخل في شراكة مع مؤسسات أخرى، وهذا من أجل اختيار وسيلة نقل مشتركة وعموماً يدفع كلا طرفي الشراكة جزء من تكاليف التوزيع وهذا ما يؤدي إلى تخفيض هذه الأخيرة سواء في نقل البضائع أو المواد الأولية.

#### الفرع الثاني: أثر التوزيع في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المؤسسة ودرجة التغيير فيها، بغض

<sup>1</sup> محمد طاقة وآخرون، " أساسيات علم الاقتصاد "، الطبعة الثانية، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 161.

<sup>2</sup> حربي محمد عريقات، " مبادئ الاقتصاد "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 177.

النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعاتها. حيث يمكن أن تتخفف المبيعات ولكن الحصّة السوقية تكون ثابتة أو في الزيادة والانخفاض والعكس صحيح.

ويمكن تعريف الحصّة السوقية على أنها: " إحدى الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكيد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة"<sup>1</sup>.

إن خلق المنفعة الزمانية والمكانية يزيد من درجة الولاء والرضا بالنسبة للعملاء الحاليين مما يؤدي إلى المحافظة على الحصّة السوقية، كما أن زيادة نقاط البيع بالنسبة لأية مؤسسة والاعتماد على التوزيع المكثف هو بدوره يزيد في نسبة المبيعات مما يؤدي إلى الزيادة في الحصّة السوقية.

<sup>1</sup> أسامة دخان، " الحصّة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2008، ص: 42.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، التنافسية والميزة التنافسية، ومن خلال التطرق كذلك لأهم البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها في المنافسة، يمكن القول بأن لعملية إعداد الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها، أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة و التي من بينها ترقية المبيعات وزيادة حصة المؤسسة في الأسواق.

كما أن تحقيق الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها و تنتوع، يعد من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، و يعتبر التوزيع أحد الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة المبيعات إذا ما تم تخطيطه بشكل سليم و استراتيجي، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، حيث أن له دورا في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لواقع

التوزيع

في مؤسسة سوناريك

- وحدة فرجيوه -

**تمهيد الفصل الثالث:**

بعدما تم التطرق في الجانب النظري لتأثير سياسة التوزيع على ترقية المبيعات بقدر من التفصيل في أهم الجوانب المتعلقة بالتوزيع، وكذا تحديد الإبعاد والجوانب المرتبطة بالمبيعات والكيفية التي يمكن للتوزيع وعناصره التأثير في هذه المبيعات، أصبح من الضروري في هذا الفصل البحث والتأكد من صحة الجانب النظري في أرض الواقع ونخص بالذكر المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك - وحدة فرجيوة - التي تشهد نموا كبيرا ومنافسة حادة بين المؤسسات المماثلة في مجال إنتاج السلع الكهرومنزلية.

ولمعرفة مدى مساهمة التوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة وترقية مبيعاتها قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- ✓ **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -؛
- ✓ **المبحث الثاني:** عناصر المزيج التسويقي بالمؤسسة وتشخيص سياسة التوزيع فيها؛
- ✓ **المبحث الثالث:** مساهمة سياسة التوزيع في زيادة مبيعات المؤسسة وتدعيم المركز التنافسي لها

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -

المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، لها شخصية معنوية وكيان قانوني، وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، و تحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون التوزيع جيد للمؤسسة والذي من شأنه أن يكسب المؤسسة زبائن جدد، ولهذا سنقوم في هذا المبحث بتقديم مؤسسة "سوناريك" حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب، ففي المطلب الأول تناولنا لمحة عن مؤسسة سوناريك الأم، ثم تطرقنا في المطلب الثاني للتعريف بوحدة فرجيوة، فيما خصص المطلب الثالث لذكر أهمية ، أهداف وعوامل إنتاج هذه الأخيرة.

### المطلب الأول: مؤسسة سوناريك الأم

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ و تطور مؤسسة سوناريك والهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني

### الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأسمالها الاجتماعي في السنوات: 1992، 1994، 1994 كما يلي : 20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب.

مؤسسة سوناريك وكباقي المؤسسات الإنتاجية تتميز بتشكيل وتنوع منتجاتها وأهم هذه المنتجات هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع؛
- مطابخ منزلية؛
- سخانات ماء؛
- مكيفات الهواء.

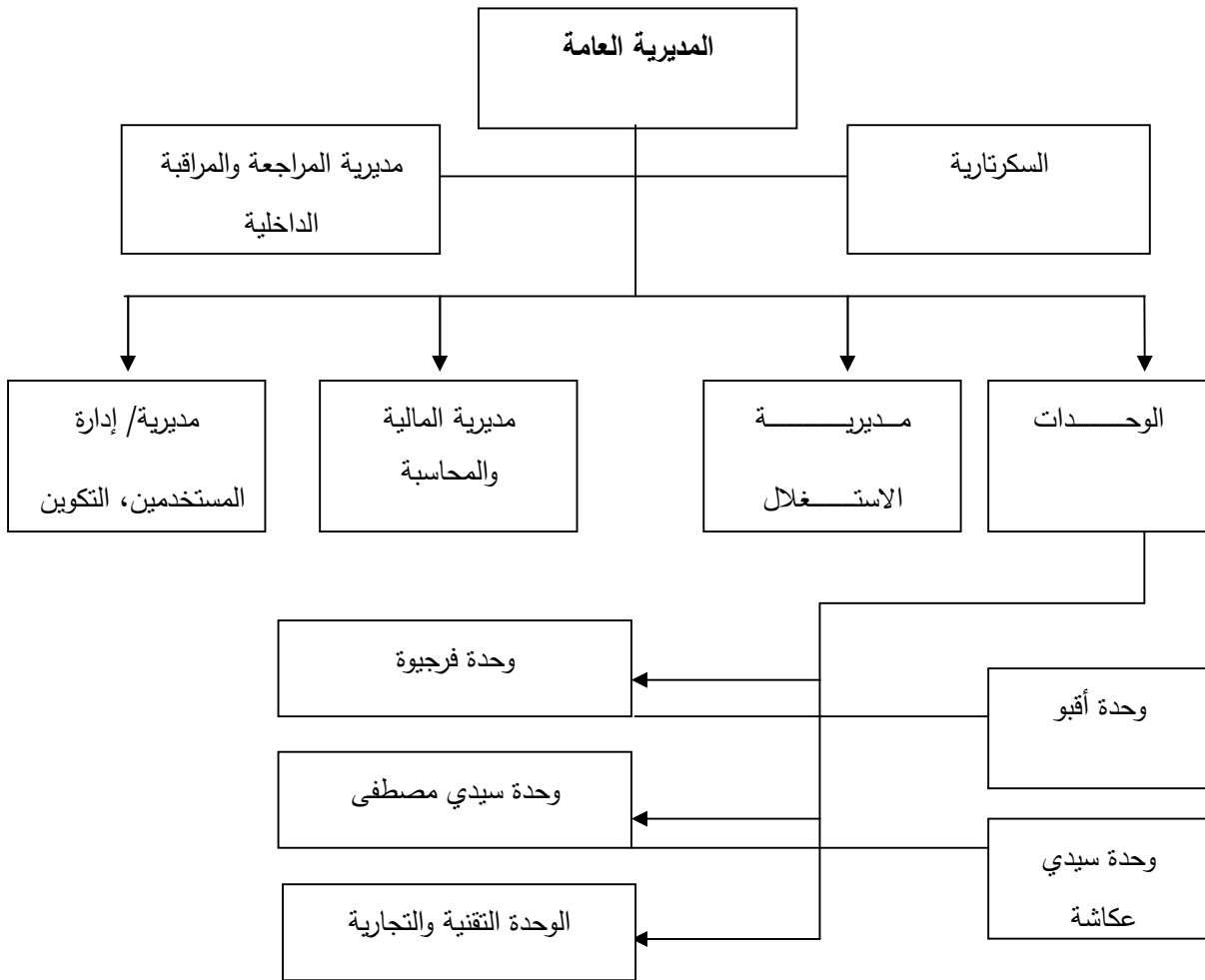
إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لتحسين أدائهم.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية والتجارية

#### أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها كما يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم.

**الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم**



المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق داخلية لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه - مصلحة التسويق.

### ثانيا: أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية

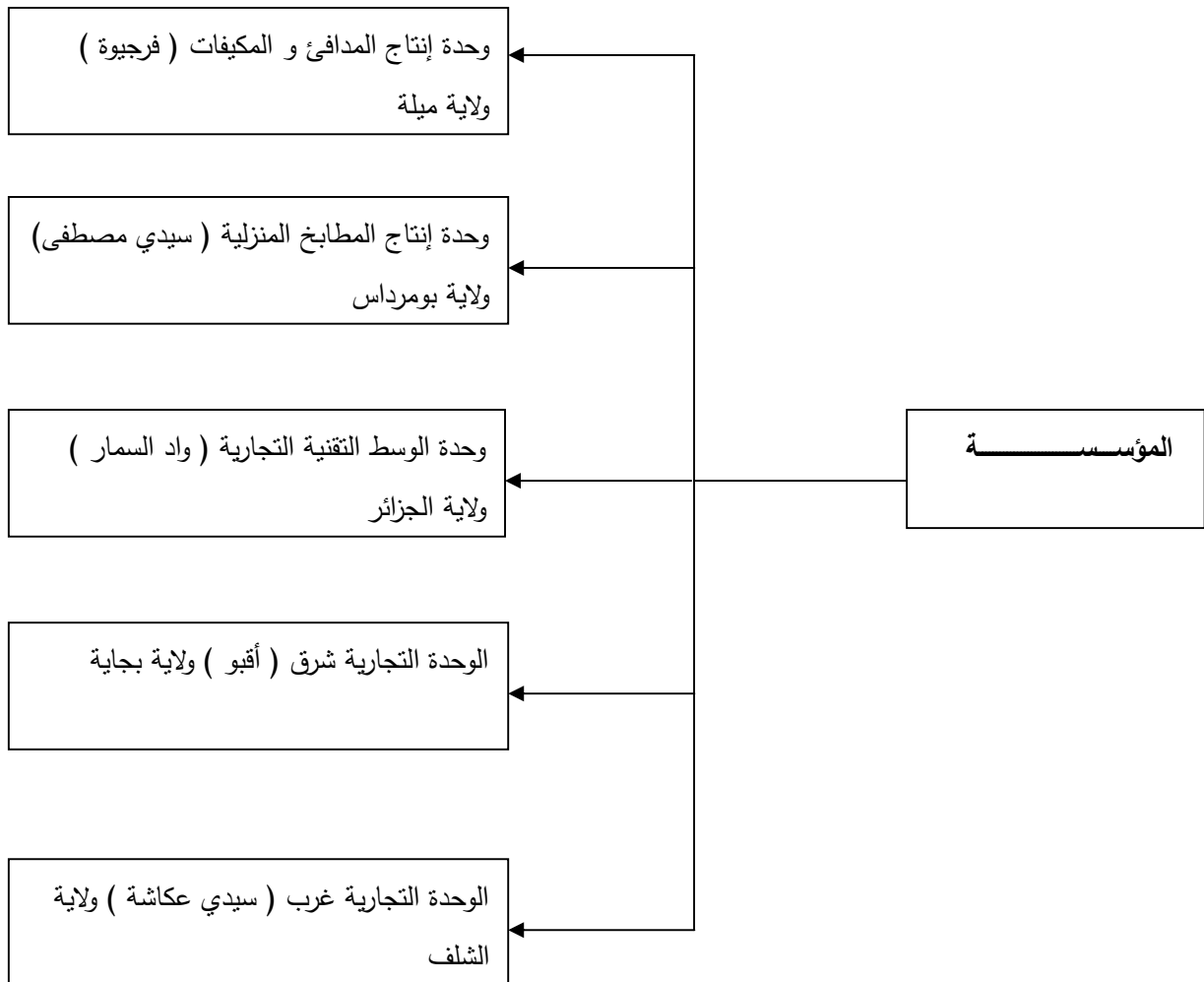
سوناريك هي عبارة عن وحدات منتشرة عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها 05 فقط لا

تزال تعمل وهي:

- وحدة فرجيوة لإنتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء وطاولات الطبخ؛
- وحدة بومرداس لإنتاج المطابخ المنزلية؛
- وحدة الوسط التقنية التجارية ولاية الجزائر؛
- الوحدة التجارية / شرق ولاية بجاية؛
- الوحدة التجارية / غرب ولاية الشلف.

والمخطط التالي يبين الوحدات المكنة للمؤسسة:

#### الشكل رقم (3-2): الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - مصلحة التسويق.

**الفرع الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم**

تتمثل في :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة؛
- في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي؛
- فكرة المشروع وأبعاده؛
- دراسات جدولية اقتصادية .
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم؛
- تحقيق أعمال مختلفة؛
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات؛
- إجراء مفاوضات مع الممولين؛
- مراقبة عمليات النقل والتأمين و الرسوم الجمركية و تسليم تجهيزات إلى ورشات العمل؛
- تركيب و تشغيل التجهيزات؛
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة؛
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس.

**المطلب الثاني: التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة**

إن الوحدة الصناعية بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

**الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة -**

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل ( كانت فرجيوة إحدى دوائرها )، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

**أولاً: الموقع الجغرافي للوحدة**

تقع وحدة سوناريك فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم ( 05 ) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق وسطيف من الغرب.

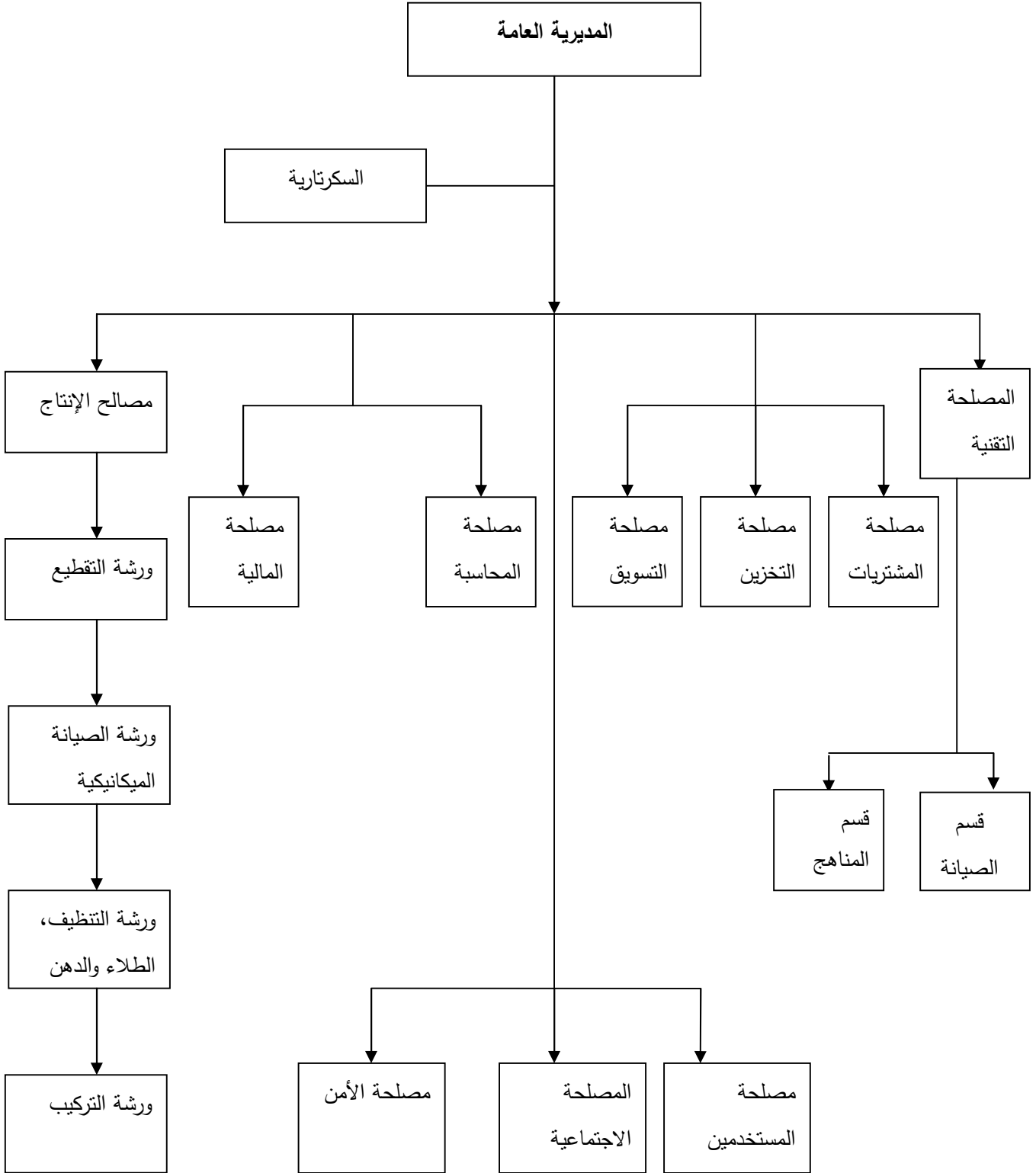
**ثانياً: مساحتها**

تحتل وحدة SONARIC فرجيوة مساحة قدرها 11هكتار، في حين الورشات المكونة لها في مجموعها تتربع على مساحة مغطاة قدرت بـ 2100م<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيوة**

إن الاختيار الأمثل للهيكل التنظيمي لأية مؤسسة له دور كبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل جانبها التنسيقي، وذلك من أجل ضمان تقديم أفضل الخدمات للزبائن بأرقى الوسائل وفي الوقت المناسب، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك - فرجيوة -



المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق داخلية لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - مصلحة التسويق.

الفرع الثالث: مصالح وأقسام مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-

يترأس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

• المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة .

- مراقبة ومتابعة التنفيذ؛
- ترأس و عقد الاجتماعات؛
- المصادقة على الوثائق المهمة؛
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة؛
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي : الدقة، السرية، وقوة

الذاكرة تقوم بعدة مهام:

- استقبال البريد الوارد؛
- تسليم البريد الصادر؛
- استقبال المكالمات والفاكسات؛
- كتابة النصوص و التقارير؛
- تسجيل مواعيد المدير؛
- حفظ الوثائق السرية؛
- استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير .

وتتشكل وحدة فرجية من الدوائر والمصالح التالية:

أولاً: دائرة الإدارة والمالية: يشرف عليها رئيس الدائرة وتتكون من ثلاث مصالح و هي:

**1- مصلحة الموارد البشرية:** تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير المورد البشري لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة والأمن الداخلي.

أ. المكتب الأول: مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛
  - يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
  - يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ويصادق عليها، إضافة إلى أعمال أخرى .
- ب. **المكتب الثاني:** خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص المنح العائلية والتعويضات. كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة.
- ت. **المكتب الثالث:** خاص بدراسات تسيير الموارد البشرية :

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛
  - العطل المرضية والعطل السنوية؛
  - إعداد تقارير شهرية عن حركة العمال ( العدد ويكون تقسيمهم حسب الدوائر والمصالح)؛
  - إعداد شهادات العمل؛
  - إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من مراحل التوظيف ( تحرير عقود العمل، محضر التنصيب، توجيه العمال الجدد،...؛
  - إعداد التقرير الشهري للحضور والغياب حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والغياب، يتم من خلاله التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل؛
  - تعيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين وسجل العطل السنوية؛
  - ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال؛
  - تحرير العقوبات.
- ث. **فرع الأمن الداخلي:** يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على أمن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن).
- ج. **الحضيرة :** وتتوفر على السيارات والشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة ، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية
- 2- **مصلحة المحاسبة:** المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه

الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. ولمصلحة المحاسبة عدة وظائف هي :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها، وتحديد وضعها المالي؛
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب؛
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

✓ المشتريات ما بين الوحدات؛

✓ المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.

• مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية؛

• التعامل مع البنوك والصندوق مثل: BDL بفرجيوة و CPA بميلة .

**3- المصلحة المالية:** هذه المصلحة تعمل تحت مكاف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم في الداخل، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة و لتعامل مع البنوك والصندوق.

**ثانيا: دائرة الإنتاج:** تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني والحسن لوسائل الإنتاج وطاقت العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من:

#### 1- مصلحة التوجيهات؛

2- مصلحة الإنتاج : وتتوفر على الورشات التالية:

- أ. ورشة تصنيع الصفائح: ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف و صفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.
- ب. ورشة التصنيع : يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات، إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة؛
- ت. ورشة الدهن و الطلاء: وبها قسمين هما:

• قسم التنظيف والصقل؛

• قسم الطلاء والدهن .

ث. ورشة التركيب : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، ويمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية وطاولات الطبخ والتي يتم تركيبها أما 20% من المادة الأولية، يتم شراؤها من الخارج.

ثالثا: الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين والبيع.

### 1- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن :

- مخزن المواد الأولية؛
- مخزن عتاد الحظيرة؛
- مخزن التجهيزات أو المعدات؛
- مخزن قطع الغيار،
- مخزن المواد الكيميائية .

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد وتحضير السندات...

أ. التموين: من مهامها ما يلي :

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع؛
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات؛
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن .

### 2- مصلحة المشتريات:

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق؛
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية والنوعية ؛
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

3- المصلحة التجارية: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج و تحسين جودته وازدهار المؤسسة. بالإضافة إلى تسويقه و تتوفر على ثلاث فروع:

أ. فرع المبيعات؛

ب. مخزون المنتج النهائي؛

ت. فرع خدمات ما بعد البيع.

رابعاً: دائرة الصيانة: تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد؛
  - المعاينة بانتظام واستمرار؛
  - التبديل المنتظم للقطع؛
  - أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.
- و تتوفر هذه الدائرة على ثلاث فروع:

1- مصلحة التوجيهات؛

2- ورشة الصيانة؛

3- ورشة الصناعة و الدهن و معالجة السطوح.

خامساً: مراقبة النوعية: تقوم بالمهام التالية :

- المشاركة في التنمية الاقتصادية ؛
- مراقبة المنتوجات التامة تقنيا؛
- مراقبة المنتوجات، تحليل النتائج والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

وتتوفر على :

أ. المخبر؛

ب. مراقبة الجودة.

### المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجيوة، أهدافها وعوامل إنتاجها

الفرع الأول: أهمية سوناريك - وحدة فرجيوة -

تتفرد مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية الغازية منها والمازوتية، المكيفات الهوائية، سخانات الماء بالإضافة إلى خط إنتاج جديد ألا وهو إنتاج طاوالات الطبخ على مستوى ولاية ميلة، حيث تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا كبيرا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص

البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة، إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة .

#### الفرع الثاني: أهداف الوحدة

يمكن تجسيد أهداف الوحدة من خلال النقاط التالية :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني؛
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية؛
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية؛
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه؛
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة؛
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين وذوي كفاءات عالية؛
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات .

#### الفرع الثالث: عوامل إنتاج الوحدة

تتوفر وحدة سوناريك فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج هي :

- 1- **العامل المادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف والدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992.
- 2- **عامل التموين:** إن التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع

المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.

3- العامل البشري : بلغ عدد العمال الكلي لوحدة سوناريك بفرجيوة سنة 2015 حوالي 234 عامل.

## المبحث الثاني: عناصر المزيج التسويقي بالمؤسسة وتشخيص سياسة التوزيع

### فيها

سوف نقوم من خلال هذا المبحث بتقديم المزيج التسويقي الذي تتبعه مؤسسة سوناريك بالإضافة إلى تشخيص سياستها التوزيعية.

### المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي بالمؤسسة

#### الفرع الأول: المنتج

بعدما كانت المؤسسة تنتج المدفأة فقط قامت بإضافة خط إنتاج آخر ألا وهو خط إنتاج المكيفات الهوائية، بالإضافة إلى خط إنتاج المكيفات الهوائية، الطباخات المنزلية، سخانات الحمام ومؤخرا قامت بوضع خط إنتاج آخر ألا وهو خط إنتاج طاولات الطبخ والذي بدأ إنتاجها في 2014، وبذلك يمكن القول أن سوناريك لها خط إنتاجي واسع ومتنوع يمثله: المدفأة، مكيفات الهواء، سخانات الحمام، طباخات وطاولات طبخ منزلية، وهذا التنوع والتألق يفسر أهمية الاستثمارات الصناعية التي تقوم بها من جهة، ومن جهة أخرى يفسر تنوع الحاجات والرغبات التي تلبّيها وتشبعها لعملائها. أما بالنسبة لعمق الخليط السلعي فإنه متنوع أيضا، ففي كل خط إنتاج تنتج الأحجام والأشكال وخاصة منها الطباخات وطاولات الطبخ المنزلية فإنها تنتج أحجام صغيرة، متوسطة وكبيرة. بالإضافة إلى أن المؤسسة تتميز بنظام مقسم إلى أقسام تحت كتلة واحدة وكل هذا مفاده تحفيز الزبائن على البحث عن الأحسن وتوفير كل البدائل للاختيار وفق حاجاتهم وقدراتهم الشرائية.

وبالنظر إلى كل ما سبق يمكن القول أن إستراتيجية المنتج في مؤسسة سوناريك هي إستراتيجية توزيعية.

#### الفرع الثاني: التسعير

تحاول مؤسسة سوناريك السيطرة على التكاليف حتى يمكنها التحكم في السيطرة على أسعار منتجاتها، ولتكون أسعارها تنافسية فإنها تخفض في هامش ربح الوحدة الواحدة حتى تكون أسعار منتجاتها أقل من أسعار منافسيها وهذا ما لاحظناه عند مقارنة أسعار منتجات " سوناريك " هي إستراتيجية السعر

التنافسي، وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء، ومن الناحية الإستراتيجية تدرك المؤسسة أن زيادة التنافس في سوق إنتاج الإلكترونيك سيؤدي حتما إلى أن تكون الأسعار هي محور التنافس، وذلك يتوجب على المؤسسة التحرك على مستوى التكاليف، بحيث تتمكن المؤسسة من تحقيق هامش ربح مرضي.

### الفرع الثالث: التوزيع

في الغالب تعتمد مؤسسة سوناريك لتصريف منتجاتها على إستراتيجية التوزيع الغير مباشر، حيث تتعامل مع تجار الجملة والتجزئة والذين يمثلون أغلب عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد على القناة المباشرة في تعاملها مع المشتريين والمسيرين الذين يشترون بأحجام متفاوتة.

ويمكن تقديم توضيح أكثر لهذا العنصر من خلال العناصر التي يتم ذكرها لاحقا والتي سنتناول سياسة التوزيع بالمؤسسة.

### الفرع الرابع: الترويج

تعتمد مؤسسة سوناريك لترويج منتجاتها على عدة وسائل وسنقوم بتقديم بعضها فيما يلي:

#### أولاً: الإعلان

**1- الإعلان عبر التلفاز:** يعتبر الإعلان عبر التلفاز من أكثر الوسائل تأثيرا على المستهلكين، إلا أن المؤسسة لم تستطع اعتماده بصفة دائمة وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليفه، وبالرغم من هذا فقد قامت المؤسسة ببيت فقرة إخبارية عبر التلفزيون الجزائري في شهر نوفمبر من سنة 2008، من أجل التعريف بالمدافئ الغازية التي تنتجها.

**2- الإعلان عبر الإذاعة:** يتم استخدام الإذاعة كوسيلة إعلامية واسعة الانتشار، بحيث تتميز بقدرتها على مخاطبة عدد كبير من المستهلكين خاصة أولئك الذين لا يجيدون القراءة، ولهذا قامت مؤسسة سوناريك بحجز مساحة إعلانية بالإذاعة مرة كل شهر.

**3- الإعلان عبر الجرائد اليومية:** تقوم سوناريك بتخصيص مساحة إعلانية في الجرائد خاصة عندما تكون هناك مناقصات ويكون الإعلان عادة في ثلاث جرائد ( الشروق، المجاهد و L'expression ).

**4- الإعلان عن طريق وسائل توزيع منتجاتها:** تستخدم شاحنات نقل منتجات المؤسسة من مناطق مختلفة كوسيلة للإعلان أيضا، من خلال إحاطة جميع جوانب الشاحنة برسومات تضم كافة منتجاتها

بالإضافة إلى معلومات مختلفة كرقم الهاتف، الفاكس... وهي وسيلة فعالة ودائمة لتكرار الإشهار، كما أنها سهلة القراءة من طرف الجمهور.

5- **الإعلان عبر المنشورات والمطويات:** يعد المنشور أحسن نوعية من حيث الزبائن المستهدفين لذلك يسمى " نوع عائلي " حيث يمس شريحة كبيرة لأنها توضع في الأماكن التي يوجد فيها أكبر عدد من المواطنين مثل: محطة الحافلات والقطارات...

6- **الإعلان عن طريق الأقلام والمفكرات:** تقوم مؤسسة سوناريك باستخدام الأقلام والمفكرات كوسيلة للإشهار تقدم عموماً للزبائن ويكتب عليها اسم المعلن وعنوانه بدون تحميل المستهلك أي أعباء مالية، وعادة ما تقوم بها المؤسسة في بداية كل سنة جديدة.

7- **الإعلان عبر الانترنت:** تملك المؤسسة عتبة إلكترونية خاصة بها تعرض فيها كل منتجاتها وتظهر مميزات كل منتج والعنوان كالأتي:

Email: Sonaric [ferdjioua@yahoo.fr](mailto:ferdjioua@yahoo.fr)

والجدول التالي يوضح مصاريف الإعلان للسنوات الخمس الأخيرة:

**الجدول رقم (3-1):** مصاريف الإعلان للمؤسسة من 2011 إلى مارس 2015

السنوات	2011	2012	2013	2014	مارس 2015
مصاريف الإعلان	835.000	18.648.000	83.648.000	551.000	447.500

**المصدر:** إعداد الطلبة اعتماداً على بيانات داخلية لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - مصلحة المحاسبة.

### ثانياً: البيع الشخصي

يلعب البيع الشخصي دوراً هاماً في المؤسسة بحيث تحرص هذه الأخيرة على أن يتحلى رجال البيع باللباقة في التعامل مع المستهلكين وتقديم الشروحات اللازمة لهم كما يتميزون بأسلوب مميز في الإقناع.

**ثالثا: تنشيط المبيعات**

من خلال دراستنا التطبيقية في المؤسسة لاحظنا أنها تعتمد على ثلاث طرق أساسية من أجل تنشيط مبيعاتها:

1- المشاركة في المعارض الدولية والوطنية؛

2- تخفيض السعر؛

3- البيع بالتقسيط.

**رابعا: العلاقات العامة**

من بين الطرق التي تستعملها سوناريك وحدة فرجيوة في بناء علاقات طيبة مع المحيط الداخلي نذكر:

- الحرص على شعور العمال بالانتماء والولاء إلى المؤسسة؛
- الرضا الوظيفي؛
- إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات؛
- توطيد الصلات والروابط الاجتماعية فيما بينهم؛
- فتح المجال للإدلاء باقتراحاتهم.

وبالتالي تكوين صورة حسنة وانطباع جيد للجمهور الخارجي الذي سيلقى:

- اللباقة في الاستقبال؛
- سرعة تقديم الخدمات؛
- التزويد بالمعلومات والبيانات التي يريدها.

**المطلب الثاني: طبيعة القنوات التوزيعية للمؤسسة وعملائها****الفرع الأول: طبيعة قنوات توزيع المؤسسة**

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على قنوات توزيع مباشرة، حيث أنها تملك صالة كبيرة داخل المؤسسة تعرض فيها كافة منتجاتها كما تقوم بالالتقاء المباشر مع الزبون الذي يمكنه اقتناء كل ما يحتاجه مباشرة من الوحدة، بالإضافة إلى هذا تقدم المؤسسة تسهيلات للزبائن كالبيع بالتقسيط مثلا.

بالإضافة إلى قنوات التوزيع الغير مباشرة والتي تكون عادة عن طريق تجار الجملة والتجزئة حيث تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموزعين من نوع وسطاء الشاحنة، فبعد الانتهاء من عملية التصنيع، يتم نقلها مباشرة إلى المخازن، وبما أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبيات فإن عملية توزيع المنتجات تبدأ بعد استلام طلبات العملاء ومعالجتها، وذلك انطلاقاً من تعبئتها ثم شحنها مباشرة في الشاحنات.

وينقسم الموزعون ووسطاء الشاحنة إلى قسمين هما:

- قسم تابع للمؤسسة في ملكيته؛
- قسم آخر تابع في ملكيته لتجار الجملة الذين تتعامل معهم.

وتعتمد المؤسسة حالياً في توزيعها ونقلها إلى تجار الجملة على موزعين المؤسسة أي الذين يعملون لحساب المؤسسة أو على موزعين تابعين لتجار الجملة ، هؤلاء الموزعين يقومون بتوزيع المنتجات إلى نقاط بيع مختلفة منتشرة عموماً في عدة ولايات عبر الوطن، وكلها عبارة عن متاجر للبيع بالجملة والتجزئة.

#### أولاً: وظائف الموزعين بالمؤسسة

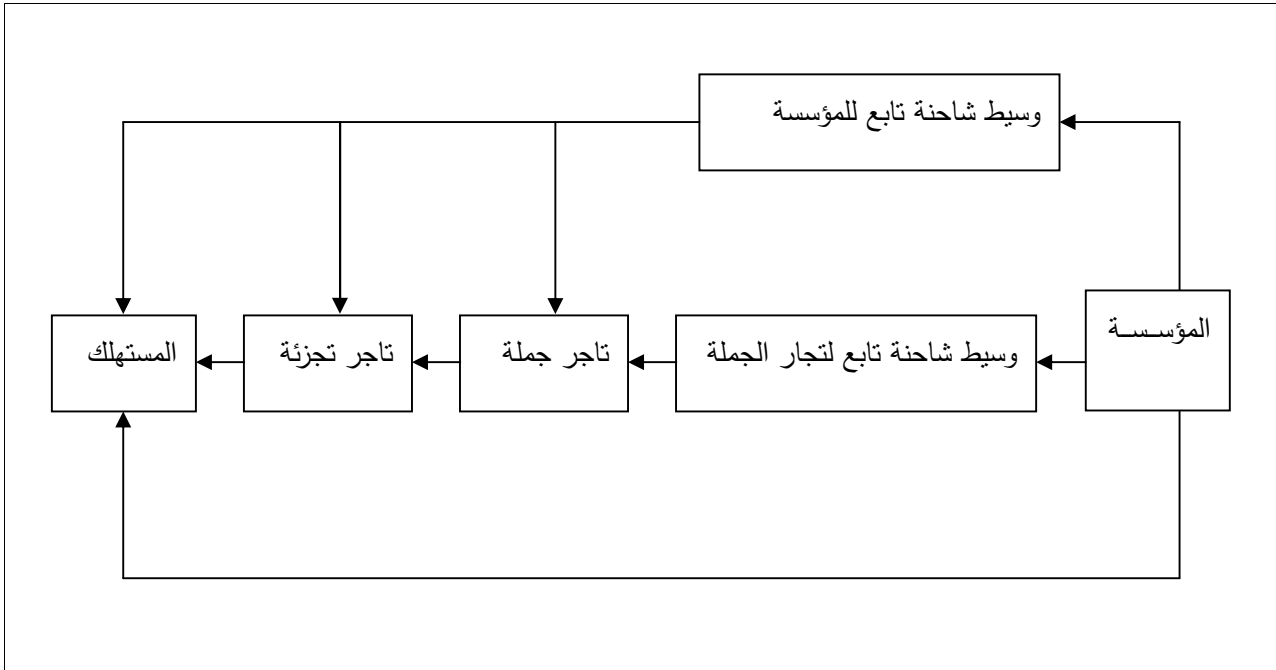
وفق ما تم تحصيله من معلومات، اتضح بأن الموزعين ووسطاء الشاحنة يقومون بأداء المهام

التالية:

- النقل وإيصال المنتجات إلى نقاط البيع المختلفة عبر الولايات التي توزع إليها المؤسسة؛
- نقل بعض رغبات العملاء تجار الجملة والشكاوى في حال وجودها إلى المؤسسة؛
- جذب فئات جديدة من العملاء للتعامل مع المؤسسة؛
- تحصيل مبالغ المبيعات من المنتجات في بعض الأحيان وإيصالها إلى المؤسسة.

ومما سبق، يمكن تمثيل قنوات توزيع منتجات المؤسسة من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (3-4): قنوات توزيع منتجات سوناريك - وحدة فرجيوة -



المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لمؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - مصلحة التسويق.

الفرع الثاني: عملاء المؤسسة

تتم كافة التعاملات المباشرة لمؤسسة سوناريك مع مجموعة من الموردين من داخل الوطن ومن خارجه، حيث يعمل هؤلاء على تزويد المؤسسة بكافة مستلزمات الإنتاج التي تحتاج إليها من مواد أولية وتجهيزات، وإلى جانب الموردين هناك الوسطاء الذين يمثلون القسم الآخر من عملاء المؤسسة الخارجين، والذين تتمثل وظائفهم الأساسية في توزيع منتجات المؤسسة إلى السوق.

بذلك يمكن القول أن عملاء المؤسسة الخارجين هم تحديدا كالاتي:

**1- الموردون:** حيث تتعامل مؤسسة سوناريك مع ثلاث موردين أجنيين من أجل تزويد المؤسسة بالمادة الأولية بالإضافة إلى موردين وطنيين متنوعين.

**2- الوسطاء:** وهم تجار الجملة والتجزئة الذين تتعامل معهم المؤسسة والذين يتوزعون عبر مناطق وولايات مختلفة من الوطن.

حيث تسعى مؤسسة سوناريك إلى تحقيق ولاء العملاء بالدرجة الأولى وذلك بهدف النمو والتطور وترقية مبيعاتها، وتعتمد في ذلك على تقديم جملة من الخدمات لعملائها وخاصة الوسطاء وهي:

- تحويل أوامر الشراء والسرعة في معالجة طلبات العملاء وتسليمهم الكميات المطلوبة في مدة

## المطلوبة

- مواجهة الطلبات الطارئة لهؤلاء الوسطاء وتزويدهم بالكميات التي يحتاجون إليها، وذلك بطبيعة الحال إذا لم تتعدى الحد الأدنى المحدد من طرف المؤسسة؛
- تقديم التسهيلات التجارية المتمثلة في تأجيل فترات الدفع و ذلك حسب المدة بين كل طلبية وأخرى و حسب حجم الطلبية؛
- معالجة كافة الشكاوى المقدمة من طرف العملاء وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار، حيث يتم استقبال كافة الرسائل البريدية سواء العادية أو الإلكترونية، وكذا المكالمات الهاتفية من قبل العملاء؛
- تقديم حوافز معنوية ( منتجات ) للطلبات الكبيرة؛
- تقديم امتيازات كالمشاركة في المناقصات باسم المؤسسة.

**المطلب الثالث: المناطق التي تغطيها شبكة التوزيع بالمؤسسة**

تحدد المناطق البيعية على حسب كل مقاطعة، فيمكن أن تحتوي على ولاية واحدة مثل مقاطعة الغرب ولاية الشلف، أو مقاطعة تحتوي على ولايتين مثل: مقاطعة الوسط ولاية الجزائر وبومرداس ومقاطعة الشرق تضم كل من ولاية ميله ( فرجيوة) وولاية بجاية ( وحدة أقبو) وكل مقاطعة لديها رجال البيع على حسب أهمية الزبائن الموجودة لكل ولاية.

وحدة SONARIC بفرجيوة تحتوي على عدد من رجال بيع وأهمهما :

- عميمور حسان الميلية ولاية جيجل؛
- قسنطينة EPE \_ EURLE \_ MEULE .

كما يوجد عدة متعاملين من مختلف الولايات ( سكيكدة، بجاية، عنابة، سطيف ).

بالإضافة إلى أن المؤسسة تتعاقد مع بعض المؤسسات العاملة في نفس المجال مثل:

ENIE و ENIEM اعتبارهم نقاط بيع لمنتجات سوناريك.

وعموما يمكن القول أن مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة عموما تغطي المناطق الشرقية من

البلاد، حيث تعتمد هذه الأخيرة على عدة عوامل من أجل اختيار المناطق التي تغطيها شبكة التوزيع فيها وهي كالاتي:

**1- المنطقة الجغرافية:** تحدد المنطقة الجغرافية حسب قدرة رجل البيع على التحكم فيها وتمكنه من السيطرة عليها، إذ لا يمكن تحديد منطقة كبيرة لرجل بيع واحد مما يقلل من تحكمه فيها وعدم إلمامه بالوظائف الموكلة إليه.

**2- شبكة الزبائن المتواجدة:** يخصص الأعوان حسب كثافة الشبكة، فكلما كانت الشبكة كبيرة كلما زاد عدد الأعوان والعكس صحيح.

**3- المنافسة:** تواجه مؤسسة سوناريك المنافسة في بعض المنتجات التي توزعها، ودرجة المنافسة حسب كل منتج كما يلي:

- الدرجة الأولى: مكيفات الهواء؛
- الدرجة الثانية: المدافئ التي تعمل بالغاز والمدافئ التي تعمل بالوقود علما أن سوناريك هي المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تنتج هذه الأخيرة.

كما تشدد المنافسة في ولاية الجزائر أكثر من الولايات الأخرى وهذا راجع إلى تواجد عدد كبير في المنتجين السابقين الذكر، ولهذا يخصص لها أعوان أكثر.

## المبحث الثالث: مساهمة سياسة التوزيع في زيادة مبيعات المؤسسة وتدعيم المركز التنافسي لها

من خلال هذا المبحث سنحاول الوصول إذا كان للتوزيع أثر في زيادة المبيعات وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة أم لا.

### المطلب الأول: سوق المنافسة والمركز التنافسي للمؤسسة

#### الفرع الأول: سوق منتجات المؤسسة

لم يعد يقتصر مفهوم السوق حاليا على مجرد المكان أو الحيز الجغرافي الذي يلتقي في البائع والمشتري، وإنما يتسع لينكون من محيط الاتصالات الممكنة بين أطراف التبادل لإتمام المعاملات فيما بينهم دون الحاجة أو الاضطرار للتلاقي أو التواجد في مكان محدد. ومؤسسة سوناريك وبعد توسيع نشاطها، أصبحت تشكيلة منتجاتها معروفة في السوق المحلية وحتى الوطنية، ذلك أن المؤسسة تباع منتجاتها على مستوى السوق المحلية، والتي تشمل كلا من ولاية بجاية، بومرداس، الشلف، قسنطينة وجيجل...

**الفرع الثاني: المركز التنافسي للمؤسسة على مستوى السوق الوطني**

يشير المركز التنافسي للمؤسسة إلى موقعها في سوق الأعمال، أو النشاط الذي تعمل فيه والمكانة التي توضع فيها من قبل الأطراف ذات العلاقة بها، إلى جانب تقييمها هي لنفسها وما ينسب إليها من قدرة على التأثير في السوق، أو توجيه مساره، أو السيطرة عليه والتحكم فيه، وذلك على ضوء ما تتمتع به من نقاط قوة وما لديها من فرص من جهة، وما تعانيه من نقاط ضعف وما تواجهه من تهديدات وقيود من جهة أخرى.

ومؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوة - تهتم بمركزها التنافسي في السوق، حيث يتجلى اهتمامها من خلال متابعتها المستمرة لمنافسيها ومحاولة الوصول إلى تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة. وهذا راجع إلى كثرة المنافسين للمؤسسة محليا ووطنيا مثل : ENIE ، ENIEM ، STARLIGHT ، CONDOR. بالإضافة إلى المنتجات المستوردة من الخارج إذ تحتل مؤسسة سوناريك المرتبة الأولى وطنيا وبحصة سوقية كبيرة بالنسبة لمدافئ المازوت، أما المنتجات الأخرى فلها حصة سوقية متفاوتة.

**المطلب الثاني: دور التوزيع في زيادة المبيعات وتحقيق الإستراتيجية التنافسية بالمؤسسة****الفرع الأول: دور التوزيع في زيادة مبيعات المؤسسة**

هناك عدت طرق تستعملها مؤسسة من أجل الزيادة في المبيعات عن طريق التوزيع نذكر

أهمها:

- التوزيع للوحدات الأربعة والتبادل معهم ( بومرداس ، بجاية ، قسنطينة ، الشلف)؛
- التعامل مع موزعين كبار وصغار مع إيصال المنتجات المطلوبة في بعض الأحيان؛
- التركيز على القنوات التوزيع الطويلة لتقليل من المخاطر والتكلفة الكبيرة.

والحدث الأهم هو قيام مؤسسة سوناريك بعقد شراكة توزيع مع مؤسسة ENIE و ENIEM مضمونها استعمال نقاط البيع بعضهما أي مؤسسة سوناريك تستطيع أن تبيع منتجاتها في الوحدات التابعة لمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIEM و ENIE والعكس صحيح حيث شكلت هذه الشراكة قفزة وتحسن ملحوظ في المبيعات المؤسسة.

ففي سنة 2010 كانت المبيعات قد بلغت : 174645892.96 دج .

وفي سنة 2011 بدأت المبيعات بالتراجع بشكل ملحوظ حيث بلغت:

136389098.64 دج وعند قيامها بالشراكة زادت المبيعات بكميات معتبرة حيث سجلت سنة 2012

مبيعات قد بلغت : 294410631.12 دج واستمر نمو المبيعات، ففي سنة 2013 قد بلغ إجمالي

المبيعات 312894513.12 دج. وهذه الإحصائيات تمت وفق المعطيات المتحصل عليها من مؤسسة

سوناريك وحدة فرجيوة.

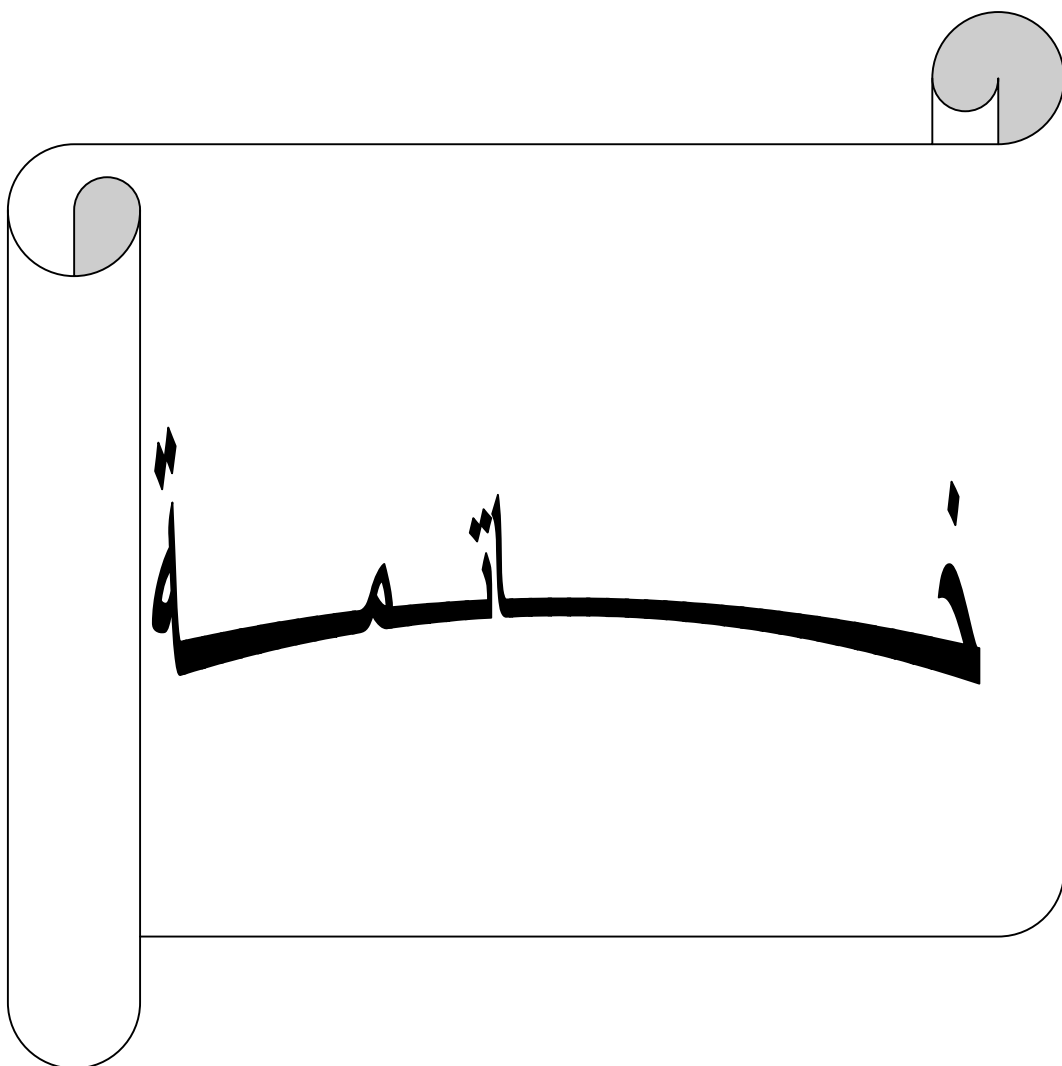
**الفرع الثاني: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ودور التوزيع فيها**

تمكنت مؤسسة سوناريك وخلال عدة سنوات من النشاط، أن تحقق تواجدا لها في السوق الوطني وعبر مختلف الولايات مقارنة بمنافسين لها يمارسون نفس النشاط، حيث احتلت المركز الأول في قائمة المؤسسات المنتجة للمدفأة المازوتية وبحصة سوقية كبيرة هذا التوسع الملحوظ في نشاط المؤسسة، كان ولا بد نتيجة اعتماد إستراتيجية تنافسية معينة ونتيجة تأثير عوامل محددة من بينها الجودة، أسعار المنتجات، الترويج والتوزيع...، وغيرها من العوامل التي قد تكون ساهمت في تحقيق هذا التوسع. بالاعتماد على مختلف المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع المسؤولين بالمؤسسة، ومن خلال الأهداف التي ترمي إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، الواضح أن الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة إلى غاية الوقت الراهن تمثلت في إستراتيجية النمو و تحديدا تطوير السوق، إلا أنها تتجه إلى اعتماد إستراتيجية التميز، حيث أن من أهم تلك الأهداف ما يلي:

- الوصول إلى تحقيق الجودة لكافة ما تقوم المؤسسة بإنتاجه؛
- توسيع التشكيلة الحالية لمنتجات المؤسسة؛
- إضافة خطوط جديدة من المنتجات؛
- تكثيف العمليات الترويجية؛
- توسيع شبكة التوزيع؛
- تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم.

**خلاصة الفصل الثالث:**

من خلال دراستنا التطبيقية التي اندرجت ضمن هذا الفصل اتضح لنا أن مؤسسة سوناريك - وحدة فرجيوه - هي مؤسسة اقتصادية عمومية أنشئت عام 1980، ومنذ ذلك الحين وهي تسعى إلى جذب أكبر عدد من المستهلكين لمنتجاتها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية لاسيما في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر، متبعة في ذلك شتى الطرق التسويقية من سياسات للمنتج و التسعير و الترويج والتوزيع ، حيث أن هذا الأخير محل اهتمام المؤسسة، إذ حاولنا تسليط الضوء على مختلف الأساليب التوزيعية التي تتبعها المؤسسة لجلب أكبر قدر ممكن من المستهلكين لها وبالتالي زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية.



## خاتمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية التي تشهدها السوق العالمية والتي تتميز بالمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المتسارع، والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين، أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام بوظيفة التسويق، الذي يعني بالدرجة الأولى تلبية وإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين من خلال تنفيذ مختلف العناصر المتكاملة، وذلك عن طريق بحوث التسويق التي تمدنا بمختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة حول السوق، وحالة المنافسين وغيرها من المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في وضع خطط إستراتيجيتها أو تسعى المؤسسة لتحقيق هدف مزدوج وهو مقابلة احتياجات المستهلكين وتحقيق مستوى ربحية مرضي. فقد كان لزاما عليها من أجل تحقيق ذلك العمل على الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي بداية بتخطيط وتصميم المنتج، التسعير له ثم القيام بحملات ترويجية وتوزيعه. ولا بد أن تكون هذه العناصر متناسقة ومتكاملة فيما بينها فكل عنصر مرتبط بالآخر ولكل واحد دوره للمساهمة في العملية التسويقية.

لهذا يجب النظر إلى هذه العناصر من منظور استراتيجي لما لها من انعكاسات على نجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة والذي يعد عنصر التوزيع عنصرا مهما لنجاح هذه الإستراتيجية.

وفي محاولة الإلمام بعنصر التوزيع والدور الذي يحققه في المؤسسة يمكن الخروج ببعض النتائج:

- أهمية عناصر المزيج التسويقي على مستوى المؤسسة من خلال التكامل والترابط فيما بينها وهذا بوضع استراتيجيات ملائمة لهذه العناصر؛
- تلعب إستراتيجية التوزيع دورا هاما في زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي رفع نسبة المبيعات؛
- إن تسيير عنصر التوزيع في المؤسسة يرتبط بقدرات خاصة من طرف المسيرين من حيث تصميمه ووضع استراتيجيات له؛
- إن تحديد إستراتيجية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على حدا لا تكفي حيث يجب أن تترايط أو تتكامل هذه الاستراتيجيات؛
- التطبيق الفعلي للتوزيع قائم على دراسة حاجات ورغبات المستهلكين؛
- الاهتمام بسياسة توزيع من خلال البحث عن منافذ توزيعية جديدة وتقديم تحفيزات للموزعين المتعامل معهم من أجل كسب ثقتهم؛
- التوزيع هو نشاط متخصص، هدفه إيصال المنتجات من المنتج (المورد) إلى المستهلك النهائي (المستعمل) في الوقت والمكان وبالشكل والسعر المناسبين، وهذا إرضاء للمستهلك

وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق المنافع المتمثلة في المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، المنفعة الشكلية والمنفعة الحيازية؛

- تتم عملية إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع، والتي تتكون عموماً من أفراد (مؤسسات) (منتج، وسطاء، مستهلك) مرتبطين فيما بينهم ارتباطاً مصلحياً؛
- إن عدم إدارة قنوات التوزيع بالشكل المناسب قد ينتج عنه صراعات بين أعضاء القناة، وذلك لتضارب المصالح بينهم مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة؛
- لضمان مساهمة فعالة وكفاءة لنشاط التوزيع في تحقيق رضا المستهلك وذلك من خلال توفير المنتجات في الوقت والمكان وبالسعر المناسب على المؤسسة إدارة هذا النشاط بطريقة جيدة؛
- يتميز التوزيع بوجود أفراد خارج المؤسسة (الوسطاء) يقومون بمساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وبالتالي على المؤسسة أن تهتم بعلاقتها معهم؛

- تسمح لنا عملية تقييم النشاط التوزيعي بمعرفة نقاط القوة، وبالتالي محاولة استغلالها أكثر، كما تسمح لنا بتحديد نقاط الضعف والقصور، وبالتالي محاولة تجنبها والتخلص منها؛
- لا تحتل وظيفة التسويق في مؤسسة "سوناريك" مكانة كبيرة في ظل بروز المنافسة؛
- تعتمد مؤسسة "سوناريك" في عملية توزيع منتجاتها على إستراتيجيتين توزيعيتين، وهما إستراتيجية التوزيع المباشر، وإستراتيجية التوزيع غير المباشر، وتبعاً لذلك تقوم المؤسسة بانتهاج سياسة التوزيع غير المباشر مع المتعاملين الدائمين الذين لهم احتياجات كبيرة (المديريات ونقاط البيع...)، وتنتهج سياسة التوزيع المباشر مع المستهلكين النهائيين (الأفراد)؛
- في إتباع المؤسسة لسياسة التوزيع غير المباشر، نجد عدة قنوات توزيعية، منها القصيرة (المؤسسة، تاجر التجزئة، المستهلك)، ومنها الطويلة (المؤسسة، ممثل تجاري، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، المستهلك).

وعلى ضوء النتائج التي توصلنا إليها والمذكورة سابقاً نستخلص مجموعة من التوصيات والاقتراحات نذكرها فيما يلي:

- يجب على مؤسسة "سوناريك" أن تعطي المزيد من الاهتمام لوظيفة التسويق، خاصة في ظل ظهور العديد من المنافسين، الذين استحوذوا على نصيب كبير من الحصة السوقية الخاصة بمنتجات الكهرومنزلية، وبالتالي على المؤسسة أن تعطي اهتماماً خاصاً بمديرية التسويق؛
- توسيع أقسام (دوائر) فرعية خاصة بمديرية التسويق، كإنشاء قسم يهتم بعناصر المزيج التسويقي، وقسم يهتم بتوفير مختلف المعلومات التسويقية الخاصة بالمنافسة والمستهلكين،

قسم يهتم بإجراء البحوث التسويقية، هذا التخصص من شأنه جعل الأنشطة التسويقية أكثر كفاءة وفعالية، لما يكتسبه الموظف من خبرة في مجال تخصصه.

- على المؤسسة القيام بتنمية علاقاتها مع الوسطاء، وإدارة قنوات التوزيع بشكل جيد، وذلك لضمان تحقيق رضا المستهلك، وبالتالي استمرارية المؤسسة؛
- يجب على المؤسسة القيام بإدارة نشاط التوزيع بشكل جيد، وهذا لتفادي تأخر وصول المنتجات إلى الزبائن، وكذا تفادي ارتفاع تكاليف النقل والتخزين، وتجنب تلف المنتجات خلال عملية النقل والمناولة والتخزين، وهذا إرضاء للمستهلك، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة.

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

- المؤسسات التوزيعية ودورها في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ،
- إدارة قنوات التوزيع؛
- إدارة الصراعات داخل قنوات التوزيع؛
- تقييم أداء عناصر القناة التوزيعية؛
- إدارة نشاط التوزيع المادي؛
- تقييم أداء النشاط التوزيعي؛
- تخطيط النشاط التسويقي.

وفي الختام نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في توفير أكبر قدر من المعلومات التي المفيدة من خلال ما سبق ذكره ولا بد على المؤسسات الوطنية الاستعداد للمستقبل إذ لم نقل صنع المستقبل، لأنه في ظل الديناميكية المتسارعة للاقتصاد العالمي والتي أصبح فيها البقاء للأقوى، ولأن مصدر هذه القوة هو التسويق بجميع عناصره متكاملة فيما بينها، فإنه أصبح لزاما على مؤسساتنا الوطنية الارتقاء بنظامها التسويقي من أجل الوصول إلى أهدافها وتحقيق بقائها واستمرارها.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

- 1- أحمد زغدار ، " المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 3- بول سميث، " أفضل الإجابات لأصعب أسئلة للتسويق "، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 4- ثامر البكري، "التسويق: أسس و مفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 5- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، " التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 6- حربي محمد عريقات، " مبادئ الاقتصاد "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 7- حميد الطائي وآخرون، " التسويق الحديث: مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 8- حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، " تسويق الخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 9- زاهد عبد الحميد السامرائي، " إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني"، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 10- زكريا أحمد عزام وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 11- زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 12- سيد سالم عرفة، " نظم المعلومات التسويقية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 13- صلاح الشنواني، " الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية "، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، مصر، 1996.

- 14- طارق الحاج وآخرون، "التسويق من المنتج إلى المستهلك"، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 15- طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 17- عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 18- عبد السلام أبو قحف، "التسويق: وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 19- علي فلاح الزغبى، "إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي متكامل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 20- عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 21- فريد الصحن وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 22- فهد سليم الخطيب ومحمد سليمان عواد، "مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 23- محمد إبراهيم عبيدات، "مبادئ التسويق: مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 24- محمد توفيق عبد المحسن، "التسويق وتحديات التجارة الالكترونية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 25- محمد سعيد عبد الفتاح، "التسويق"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- 26- محمد طاقة وآخرون، "أساسيات علم الاقتصاد"، الطبعة الثانية، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27- محمد فريد الصحن، "التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 28- محمد قاسم القريوتي، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

- 29- محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، " سلوك المستهلك "، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007
- 30- محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، " التسويق الاستراتيجي "، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31- محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، " إدارة التسويق: التحليل، التخطيط، الرقابة "، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 32- محمود جاسم الصميدعي، " مداخل التسويق المتقدم "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 33- ناجي معلا ورائف توفيق، " أصول التسويق: مدخل استراتيجي "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

## **2- الرسائل الجامعية:**

- 34- أسامة دخان، " الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008.
- 35- بن يونس كريمة وآخرون، " دور سياسة التوزيع في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2014.
- 36- دليلة بصري، نجاه شعبان، " دراسة عامة للمزيج التسويقي "، مذكرة ليسانس، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية. 2010.
- 37- رتيبة نحاسية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 38- سميحة بلحسن، " تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون "، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 39- صليحة كاريش، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.

40- فطيمة بوالعتروس وآخرون، "دور التحليل الاستراتيجي في إعداد الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2012.

41- نائل صغري ومؤيد شحادة، "مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الخدمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011.

42- يوسف بومدين، "دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

### 3- الملتيقيات العلمية:

43- إسماعيل بوخاوة وعبد القادر عطوي، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر، الملتيقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002.

44- بغداد كربالي، "تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة"، الملتيقى الوطني الأول حول "اقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 22 ماي 2002.

45- بلال أحمد، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، الملتيقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،

46- كمال حوشين وعبد الكريم بعداش، "إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتيقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و ممارسته التسويقية، كلية الحقوق و العلوم التجارية، المركز الجامعي بشار، 20-21 افريل 2004.

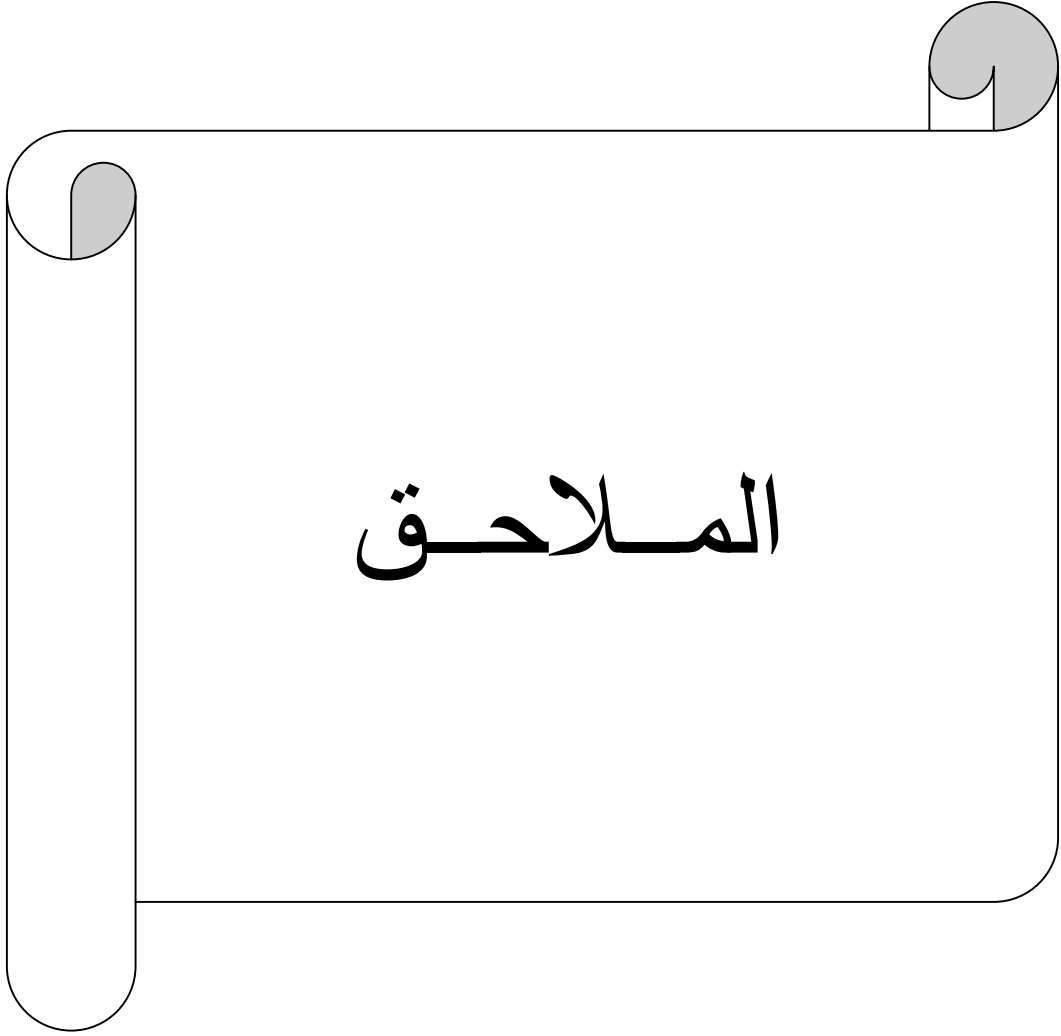
47- كمال رزيق وفارس مسدور، "مفهوم التنافسية"، الملتيقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.

#### 4- المجالات العلمية:

- 48- محمد قويدري ووصاف سعيدي، "مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"،  
مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 09، جامعة باتنة، الجزائر، جانفي 2004،

#### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 49- Bernard et Coli, Vocabulaire économique, Edition de Seuil, Paris, 1991
- 50- Cédric Ducroc et Autres, La distribution, paris, 1994 .
- 51- Joel Evan and Barry. "Marketing". N.Y, Macmillan Publishing, 1982.
- 52- J-P, Bernardet et autres, "Précis de Marketing", Nathan, paris, 1993.
- 53- Mohamed sghir djitli, "Comprendre le Marketing", Berti éditions, Alger, 1996.
- 54- Philippe Köhler et autres, "Marketing Management", Public-union, Paris, 1992.



الملاحق

## Pôeles à Mazout Gaz butane Radiateurs gaz Naturel



RGN Panoramique



RGN Confort



RGN Floral

الملحق رقم: 01

PAM 6500

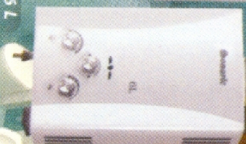
RGB ATM

RGN New Warm

La Sonaric Spa est une entreprise  
puplique économique  
avec un capital social  
de 1 724 560 000 DA

## Chauffe-eau et Chauffe-bain

CHAUFFE BAIN 12L



### Direction générale

Site ENIE MCE Lotissement El Idrissi Bouzareah Alger : Tél: 021  
92 30 11 /Tél/fax: 021 92 11 54

### Unité fabrication de Chauffages

Ferfijoua W. Mila.

Tel. : 031 59 83 28 / 031 59 99 21 / Fax : 031 59 98 61 / Mob: 0555 06 11 43

### Unité Cuisinieres Domestiques

St-Mustapha W. de Boumerdes

Tel. : +213 24 81 02 64 / +213 24 81 01 18 Fax : +213 24 81 02 06

### Unité Centre Technico-commerciale

Gué de constantine W d'Alger

Tel. : +213 21 83 00 50 /51/52 Fax : +213 21 83 92 06

### Unité Commerciale Ouest

Sidi Akkacha W. Chlef

Tel. : +213 27 76 01 80 Fax : +213 27 76 00 62

### Unité Commerciale Est

Akhou W. de Bejaia Tél. : +213 34 34 73 29 Fax + 213 34 34 73 17

# سوناريك

## SONARIC

شركة تحقيق و تسيير الصناعات المنزلية  
Vous simplifie la vie...

Nature garante assure votre sécurité



Table de cuisson / طاولة طبخ / Cooktop

Garantie  
24  
mois

## Caractéristiques



### Désignations / Designations

Largeur / Wide	760 mm
Profondeur / Depth	510mm
Type de gaz / Type of gas	Naturel
Matière / Material	Inox

Allumage électrique / Electric ignition



Couleur / Color



Inox / Stainless steel

## المواصفات

المواصفات	التسميات
760 مم	العرض
510 مم	العمق
طبيعي	نوع الغاز
إنوكس	معدات
الإشعال الكهربائي	



إنوكس



اللون

### الملحق رقم: 03

DATE 08/04/2015

PRODUITS FACTURES PAR 000  
DU 01/01/2014

AU 31/12/2014



DESIGNATION	Situation Physique			Situation Valorisee			
	Gros	Detaills	Total	Gros	Detail	Total	
RGN CONFORT	2 170	802	2 972	* 35 473 000.00	13 857 800.00	49 330 800.00	700000 !
RGN NEW WARM	6 400	1 064	7 464	* ** *** **	20 172 090.00	132 867 285.00	700000 !
POELE A MAZOUT	1 206	801	2 007	* 19 792 916.25	13 347 225.00	33 140 141.25	700000 !
CHAUFFE EAU 6 L	65	191	256	* 349 207.50	1 092 520.00	1 441 727.50	700000 !
CHAUFFE BAIN 10 L	63	39	102	* 498 942.00	333 450.00	832 392.00	700000 !
RGB ACM	0	2	2	* 0.00	6 500.00	6 500.00	700000 !
CHAUFFE BAIN 12 L	260	476	736	* 2 191 800.00	4 298 280.00	6 490 080.00	700000 !
CLIMAT 9000	55	147	202	* 1 297 202.50	3 623 550.00	4 920 752.50	700000 !
CLIMAT 12000 T	161	406	567	* 4 560 450.00	11 956 700.00	16 517 150.00	700000 !
CLIMAT 12000 T.C	0	13	13	* 0.00	395 850.00	395 850.00	700000 !
CLIMAT 18000 T.	352	281	633	* 13 085 600.00	10 727 175.00	23 812 775.00	700000 !
CLIMAT 18000 T.C	0	3	3	* 0.00	117 525.00	117 525.00	700000 !
ARMOIRE 24000	29	21	50	* 1 839 739.85	1 375 605.00	3 215 344.85	700000 !
ARMOIRE 48000	8	24	32	* 772 080.00	2 556 240.00	3 328 320.00	700000 !
CUISINIERE CL 60 MG	19	85	104	* 417 008.00	1 888 864.00	2 305 872.00	700000 !
CUISINIERE M 50 LUXE	18	54	72	* 405 000.00	1 258 200.00	1 663 200.00	700000 !
CUISINIERE CL 55 BG	140	32	172	* 2 213 884.00	522 250.00	2 736 134.00	700000 !
CUISINIERE CL60B (NEW LOOK)	20	18	38	* 368 000.00	349 200.00	717 200.00	700000 !
CLIMAT.24000 SP T	0	17	17	* 0.00	780 300.00	780 300.00	700000 !
TABLE 4 FEUX	28	14	42	* 226 800.00	127 400.00	354 200.00	700000 !
TABLE 5 FEUX	7	15	22	* 66 500.00	157 500.00	224 000.00	700000 !
CUISINIERE CG 60 B	163	22	185	* 2 736 888.00	391 600.00	3 128 488.00	700000 !
CUISINIERE CL 60 BG	124	49	173	* 2 361 105.05	972 895.00	3 334 000.05	700000 !
CUISINIERE CG 50 BG	7	7	14	* 108 269.00	114 100.00	222 369.00	700000 !
T.V.C LCD 32"	0	8	8	* 0.00	212 930.00	212 930.00	700000 !
T.V.C LED 32"	0	11	11	* 0.00	327 785.30	327 785.30	700000 !
T.V.C LCD 42"	0	11	11	* 0.00	473 864.93	473 864.93	700000 !
T.V.C LED 32" SMART	0	12	12	* 0.00	502 142.78	502 142.78	700000 !
T.V.C LED 42" SMART	0	3	3	* 0.00	176 607.72	176 607.72	700000 !
T.V.C LED 39"	0	3	3	* 0.00	127 628.25	127 628.25	700000 !
TVC LED 48" JT 618	0	5	5	* 0.00	261 803.40	261 803.40	700000 !
TVC LED 32" JT 618	0	1	1	* 0.00	30 380.34	30 380.34	700000 !
TVC LED 39" JT 618	0	4	4	* 0.00	168 909.40	168 909.40	700000 !
REMISE DE 5%	-10	0	-10	* -1 695 792.85	0.00	-1 695 792.85	700000 !
REMISE DE 5%	-3	0	-3	* -227 676.90	0.00	-227 676.90	700000 !
CHUTES DE TOLE	0	166	166	* 0.00	1 312 396.00	1 312 396.00	700000 !
FOUR ENCASIRABLE	7	23	30	* 156 840.00	542 800.00	699 640.00	700000 !
FOUR MICRO-ONDE 17L	19	2	21	* 103 610.00	12 780.00	116 390.00	700000 !
FOUR MICRO-ONDE 20L	35	10	45	* 211 350.00	72 500.00	283 850.00	700000 !
ECROU FAUX CHAMBIAN M6	0	500	500	* 0.00	4 190.00	4 190.00	700000 !
VIS A TOLE 4.2*13	0	1 000	1 000	* 0.00	1 910.00	1 910.00	700000 !
RIVET 3.9*8	0	1 600	1 600	* 0.00	3 072.00	3 072.00	700000 !
JEUX DE 8 VERRE	0	3	3	* 0.00	1 329.09	1 329.09	700000 !
REFRIGERATEUR 240L PE	0	2	2	* 0.00	36 966.70	36 966.70	700000 !
REFRIGERAT NO FROST FR 4506K	0	2	2	* 0.00	78 596.98	78 596.98	700000 !
REFRIGERATEUR SBS U20-GA	0	1	1	* 0.00	104 154.11	104 154.11	700000 !
REFRIGERATEUR 320L	0	2	2	* 0.00	51 523.74	51 523.74	700000 !
COMBINE 290C PE	0	2	2	* 0.00	57 065.94	57 065.94	700000 !
ARMOIRE VBG 1597N	0	2	2	* 0.00	106 029.64	106 029.64	700000 !
CONSERVATEUR FR 1400/380L	0	2	2	* 0.00	72 645.30	72 645.30	700000 !
CONSERVATEUR FR1600/450L	0	2	2	* 0.00	76 671.58	76 671.58	700000 !
CUISINIERE 6120 4F	0	2	2	* 0.00	40 580.96	40 580.96	700000 !
CUISINIERE 6520 4F LUXE	0	2	2	* 0.00	49 694.46	49 694.46	700000 !



# Sonaric - SPA

SPA AU CAPITAL 1.724.560.000 DA

Unité Radiateur A Gaz

B.P : 76 FERDJIOUA

Tél : 031 59 98 21 Fax : 031 59 98 61

الملحق رقم: 04

N° 004263

Date : 03/05/2015

Affaire N° : .....

Responsable : .....

Ordre : .....

## BON DE LIVRAISON

Destination : CONSTANTINE

Responsable M<sup>r</sup> : BENICHELI SOFIANE

Véhicule N° : ..... Chauffeur : HENDOUS ALMALEK

N° D'ordre	Désignation	Quantité	PRIX Unitaire TTC	Montant TTC
	POELE A' MAZOUT	37	21 358,35	790 258,95
	REGON NEW WARM	05	20 603,70	103 018,50
	ARMOIRE 48000 BTU	02	112 916,70	225 833,40
	TABLE DE CUISSON 4 FEUX	05	10 530,00	52 650,00
	TABLE DE CUISSON 5 FEUX	05	12 168,00	60 840,00
	CUISINIÈRE 160 BC	04	29 952,00	119 808,00
				ME-1 352 408,85
	paiement v. compte			
	Unité de Ferdjiova			HENDOUS

## الملحق رقم: 05

شركة تحقيق و تسير الصناعات المترابطة سوناريك - رأس المال 1.724.560.000.00 دج  
مركب المدافئ المنزلية و المركبات الهوائية

الأوراق المرفقة : شهادة ميلاد - صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة - صكوك بنكية أو بريدية ممضاة - عقد البيع ممضي من طرف عامل كضمان

**Dossier à fournis :** Extrait de naissance - Copie carte professionnelle où permis de conduire -  
Justificatif résidence - chèque bancaire où ccp - le contrat de vente doit être signé par un agent de  
la SONARIC à titre de garant .

### عقد بيع بالتقسيط

بين المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسير الصناعات المترابطة - سوناريك - وحدة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية ، الكاتنة بفرجيوة - ولاية ميلة ، الممثلة من طرف السيد: بوطغان بوجمعة بصفته مدير الوحدة المسمى " البائع " من جهة ،  
و السيد (ة) : اللقب : ..... الاسم : .....  
العنوان : .....  
00 المسمى " المشتري " من جهة أخرى .

المادة 01 : موضوع العقد :

موضوع هذا العقد هو البيع بالتقسيط للمنتوج المسوق من طرف " البائع " للأشخاص الطبيعيين .

المادة 02 : شروط البيع بالتقسيط :

يلتزم المشتري بشروط البيع بالتقسيط المحددة من طرف البائع في المواد التالية :

المادة 03 : تعيين المنتوج موضوع البيع و المبلغ :

المنتوج	رقم و تاريخ الفاتورة	المبلغ
		المبلغ الإجمالي

المادة 04 : برنامج التسديد :

1.4 - الدفع الفوري قيمته : ..... دج .

2.4 - الباقي : ..... دج. يدفع على أساس ..... أقساط شهرية متعادلة .  
قيمة القسط : ..... دج.

المادة 05 : التزامات المشتري :

يلتزم المشتري بتسديد مجمل ديونه اتجاه البائع تحت طائلة المتابعة القضائية و الحجز الاحتياطي للمنتوج أو المنتوجات التي اقتناها لدى البائع أو الأمتعة التي يملكها .

المادة 06 : تغيير العنوان أو الحالة المهنية :

يلتزم المشتري بإخبار البائع عن كل حالة تغيير في العنوان أو الوضعية المهنية له في خلال 08 أيام من تاريخ حدوث التغيير تحت طائلة سقوط حقه في الدين فتصبح ديونه مستحقة فورا .

المادة 07 : تاريخ التطبيق :

يدخل هذا العقد حيز التطبيق فور المصادقة عليه .

فرجيوة ، في .....  
المشتري (قرأ و صودق عليه) .



الملحق رقم: 06

SONARIC SPA  
UNITE DE FERDJIOUA



DOSSIER CLIENT

1	PHOTO-COPIE REGISTRE DE COMMERCE LEGALISEE PAR CNRC
2	ATTESTATION D'ACTIVITE
3	PHOTO-COPIE CARTE FISCALE RECTO / VERSO LEGALISEE
4	EXTRAIT DE ROLE
5	ACTE DE PROPRIETE OU CONTRAT DE LOCATION DU LOCAL APPROUVE PAR UN NOTAIRE
6	EXTRAIT DE NISSANCE N° 12
7	DEUX (2) PHOTOS D'IDENTITE
8	SPECIMEN DU BON DE COMMANDE
9	PHOTO-COPIE PIECE D'IDENTITE LEGALISEE

MEILLEUR ACCUEIL VOUS SERA RESERVE

نَمَّا بَعْدَهُ اللَّهُ