

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

# محاضرات في إدارة قنوات التوزيع

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم تجارية، تخصص: تسويق

من إعداد الأستاذ:

ع د / حواس مولود

السنة الجامعية: 2017 / 2018



# الفهرس



04	.....مقدمة
05	.....الفصل الأول: أساسيات التوزيع
02	.....1.1- مفهوم التوزيع
06	.....2.1- أهمية التوزيع
07	.....1.2.1- تحقيق المنافع
07	.....2.2.1- القيمة المضافة
08	.....3.2.1- إثارة الطلب
08	.....4.2.1- سد الفجوة ما بين المنتج والمستهلك
08	.....5.2.1- معرفة الطلب وتحقيق التوازن بينه وبين العرض
09	.....6.2.1- عرض المنتج على مستوى نقاط البيع
09	.....3.1- أهداف التوزيع
09	.....1.3.1- الأهداف الرئيسية
10	.....2.3.1- الأهداف الثانوية
10	.....4.1- وظائف التوزيع
10	.....1.4.1- الوظائف المادية
11	.....2.4.1- الوظائف التجارية
12	.....3.4.1- الوظائف المالية
13	.....هوامش الفصل الأول
14	.....الفصل الثاني: الوسطاء
14	.....1.2- أهمية الوسطاء
16	.....2.2- أنواع الوسطاء
16	.....1.2.2- الوسطاء التجاريين
25	.....2.2.2- الوسطاء الوظيفيون
26	.....3.2.2- المؤسسات الخدمية أو المسهلون

27	3.2- معايير اختيار الوسطاء.....
27	1.3.2- تغطية السوق.....
27	2.3.2- الكفاءة الإدارية والبيعية.....
27	3.3.2- الرقابة.....
27	4.3.2- الخدمات.....
27	5.3.2- القدرة على التكيف.....
28	6.3.2- المقدرة المالية.....
28	7.3.2- تشكيلة المنتجات.....
28	8.3.2- التكلفة.....
28	4.2- تنمية العلاقات مع الوسطاء.....
30	5.2- تقييم أداء الوسطاء.....
31	هوامش الفصل الثاني.....
33	<b>الفصل الثالث: قنوات التوزيع.....</b>
33	1.3- أهمية قنوات التوزيع.....
35	2.3- أنواع قنوات التوزيع.....
35	1.2.3- قناة التوزيع المباشر.....
41	2.2.3- قناة التوزيع غير المباشر.....
43	3.3- خطوات اختيار قنوات التوزيع.....
43	1.3.3- دراسة حاجات الزبائن.....
44	2.3.3- تحديد الأهداف والمعوقات.....
44	3.3.3- تحديد البدائل التوزيعية الممكنة.....
44	4.3.3- تقييم الحلول الممكنة.....
45	4.3- الصراع داخل القناة التوزيعية.....
46	1.4.3- أنواع الصراع داخل القناة.....
46	2.4.3- كيفية حل الصراعات.....
49	5.3- قرارات تعديل قنوات التوزيع.....
51	6.3- إدارة قنوات التوزيع والمزيج التسويقي.....
51	1.6.3- إستراتيجية المنتج وإدارة القناة التوزيعية.....
55	2.6.3- إستراتيجية التسعير وإدارة القناة التوزيعية.....

57	.....إستراتيجية الترويج وإدارة القناة التوزيعية.3.6.3
66	..... هوامش الفصل الثالث
70	..... <b>الفصل الرابع: إستراتيجية التوزيع</b>
70	..... 1.4- بناء الإستراتيجية التوزيعية
71	..... 2.4- محددات إستراتيجية التوزيع
71	..... 1.2.4- الأهداف العامة للمؤسسة
71	..... 2.2.4- التفكير الاستراتيجي
71	..... 3.2.4- النظام التسويقي
73	..... 3.4- أنواع الإستراتيجيات التوزيعية
73	..... 1.3.4- إستراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف
74	..... 2.3.4- إستراتيجية التوزيع الانتقائي أو المحدود
76	..... 3.3.4- إستراتيجية التوزيع الوحيد أو المعتمد
78	..... 4.4- الاعتبارات الخاصة باختيار قنوات التوزيع
78	..... 1.4.4- الاعتبارات الخاصة بالسوق
80	..... 2.4.4- الاعتبارات الخاصة بالمنتج
81	..... 3.4.4- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء
81	..... 4.4.4- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة
82	..... 5.4.4- الاعتبارات الخاصة بالبيئة
84	..... هوامش الفصل الرابع
86	..... <b>الفصل الخامس: التوزيع المادي</b>
86	..... 1.5- مفهوم التوزيع المادي
88	..... 2.5- التوزيع المادي كنظام
90	..... 3.5- الأنشطة المكونة لوظيفة التوزيع المادي
91	..... 1.3.5- النقل
94	..... 2.3.5- التخزين
97	..... 3.3.5- المناولة
100	..... 4.3.5- الأنشطة المساعدة
112	..... هوامش الفصل الخامس

## مقدمة:

إنّ كفاءة إيصال السلعة إلى المستهلك من حيث الزمن المناسب لوصولها والمكان الملائم للحصول عليها بالكميات المطلوبة يحدد إلى درجة كبيرة كفاءة إدارة التسويق في إنجاز أعمالها. لذلك فإنّ تحديد القنوات التي تناسب السلع عن طريقها وتوظيف وتأهيل العناصر البشرية اللازمة للقيام بهذه المهمة إنّما هي مسألة هامة لا بد لإدارة التسويق أن توليها الأهمية اللازمة لخلق الفرص التسويقية التي تبتغي الوصول إليها. من جهة أخرى، فإنّ طرق توزيع المنتجات بشكل عام يعكس مدى تطور النشاط التجاري ليس على مستوى المؤسسة فحسب، بل على مستوى الاقتصاد الوطني بشكل عام، خاصة وأنّ هذا النشاط يشكل حلقة الاتصال المباشر بالمستهلك الذي هو مصدر الإيرادات لمؤسسات الأعمال.

فالتوزيع يعتبر أحد عناصر المزيج التسويقي الهامة، فهو يعد حلقة الربط التنفيذية بين الانتقال المادي للسلعة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك النهائي، كما أنّ هذه الحلقة التوزيعية لا تقتصر على عمليات استلام الطلبات والنقل والتخزين ونقل الملكية والمخاطر فحسب، وإنّما تشمل بعداً استراتيجياً أكثر عمقاً وتأثيراً على أهداف المؤسسة. فقنوات التوزيع تمثل وسيلة لتوفير منتجات المؤسسة في الأسواق في المكان والزمان المناسبين، كما أنّها تؤثر على سعر المنتج من خلال هامش الربح أو العمولة التي يحصل عليها الوسطاء، وبالتالي فهي تؤثر على حجم المبيعات المستهدف، بالإضافة إلى ذلك فهي تعد عنصراً ترويجياً غير مباشر من خلال إشباع دوافع التعامل لدى المستهلك لاختيار الوسيط الملائم الذي يحسن التعامل مع المستهلك ويجذبه إلى شراء منتج المؤسسة، لذلك فإنّ الاهتمام بتصميم هيكل التوزيع من جانب المؤسسة يعتبر عنصراً مهماً لنجاح استراتيجيات التسويق.

ومن هنا لا يمكننا أن نتجاهل مدى أهمية قرار اختيار نوع القناة التوزيعية لدى المؤسسة عند تصريف منتجاتها للأسواق، فهو من القرارات الحاسمة في التسويق، ويفرض على متخذي القرارات في المؤسسة أن يتحلوا بالصبر ويبدلوا الجهد عند اتخاذه، فالقرار الخاطئ لقناة التوزيع سيترتب عليه العديد من المشاكل والصعوبات التي ستواجه المؤسسات في تسويق منتجاتها، ومن أهم هذه المخاطر مخاطر فشل تسويق المنتج، نتيجة سوء اختيار المنفذ التوزيعي الملائم.

## الفصل الأول:

### أساسيات التوزيع

احتل التوزيع في الآونة الأخيرة مكانة بارزة كأحد أهم مكونات المزيج التسويقي، وحظي باهتمام الكثير من الباحثين، حيث يتم من خلاله إيصال المنتجات من مصدرها إلى نهايتها المقصودة بالشكل الذي ترجوه المؤسسة، لأن ذلك يعني في جوهره أنها قد حققت الجزء الأكبر من إستراتيجيتها التسويقية في مواجهة المنافسين والحصول على الحصة السوقية المناسبة، ولذلك فإنّ تحقيق إستراتيجية التوزيع بالشكل المخطط له والصحيح يعني تحقيق أهداف المنظمة الكلية و المنصبة على الجانب التسويقي منها، وهذا يعني بأنّ عملية التوزيع تحقق التكامل مع بقية النظام الكلي للمؤسسة لارتباطها الوثيق مع عمليات الإنتاج والتمويل ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة وتفاعلها مع السوق ومتغيراته المختلفة ضمن بيئة المؤسسة الخارجية.

#### 1.1- مفهوم التوزيع:

يمكن تعريف التوزيع على أنه: "السياسة التي تتضمن جميع الأنشطة التي لها علاقة بانسياب السلعة من المنتج إلى المستهلك، بهدف جعلها سهلة المنال لكل من يود اقتنائها"<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه: "السياسة التي تتضمن جميع الأنشطة التي لها صلة بتوصيل المنتج إلى غاية المستهلك النهائي بهدف وضع المنتج المقبول وبطريقة سهلة للشراء"<sup>2</sup>.

ويرى "Martin & Vedrine" أنّ التوزيع: "يشمل جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك أين يوضع في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"<sup>3</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "عبارة عن نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وذلك عن طريق مجموعة من الأجهزة المتخصصة في التوزيع قد تكون تابعة للمنتج أو مستقلة بذاتها"<sup>4</sup>.

ويعرف أيضاً على أنه: "ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، بكفاءة وفعالية، وبالكمية والنوعية والوقت الملائم، ومن خلال قنوات التوزيع"<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف المقدمة، يمكن القول أنّ التوزيع هو ذلك النشاط والعملية التي يتم بها إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، والتي يقوم بها مجموعة أفراد أو مؤسسات لهذا الغرض - قد تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه، تسمى بـ "قنوات التوزيع" - في شروط كمية ونوعية وزمنية ومكانية لتلبية رغبات وحاجات المستهلك.

مما سبق ذكره، يمكن القول أنّ التوزيع يتميز عن باقي عناصر المزيج التسويقي بعدة خصائص، أهمها ما يلي<sup>6</sup>:

يعتبر التوزيع متغير ذو أهمية بالغة، شأنه شأن المنتج والسعر، إذ يمكن للمؤسسة أن تبيع منتجاتها دون القيام بالإعلان أو تنشيط المبيعات مثلاً، لكن لا يمكنها أن تبيع دون الاعتماد على قناة التوزيع مهما كان شكلها، فإتاحة المنتج وتوفيره في المكان والزمان المناسبين تعتبر من العناصر التي إمكانية الاستغناء عنها منعدمة؛

التوزيع متغير ضعيف المرونة، إذ أنّ عملية تصميم وتحميد قناة للتوزيع تعتبر عملية تتم على المدى الطويل، كما أنّه من الصعب القيام بأي تعديل أو تغيير في نظام التوزيع لمواجهة أيّة تغييرات نتيجة لظروف المنافسة والسوق؛

التوزيع متغير يصعب التحكم فيه، حيث يقوم المنتج بتصميم منتجاته على طريقته، إضافة إلى أنّه يقوم بتسعرها وتدعيمها بمختلف الأنشطة الترويجية، ولكن عندما يصل إلى عملية توزيعها فإنّ الأمور تتغير لأنّ المنتج يستعين بمجموعة من الوسطاء، فهناك انتقال ملكية المنتجات من أول عملية بيع لأول وسيط، لذا فإنّ مستقبل المنتج يكون بين أيدي الوسطاء، وفي هذه الحالة لا يمكن للمنتج أن يجبر الوسطاء على تطبيق سياسته إلاّ في حالات قليلة، وما على المنتج هنا إلاّ الاعتماد على تحفيز هؤلاء الوسطاء وإعطائهم بعض التسهيلات قصد تجنب أي صراع أو خلاف ناتج عن اختلاف الأهداف.

## 2.1- أهمية التوزيع:

تزايدت أهمية التوزيع فأصبح يمثل علاقة مميزة ومؤثرة من علاقات المؤسسة، لهذا تكتسب الإستراتيجية التوزيعية أهميتها في كونها تمثل المحور الأساسي للمؤسسة، لتحقيق أهدافها في الوصول إلى السوق المستهدف، وبتأثيرها على بقية عناصر المزيج التسويقي، ولتوزيع أهمية كبيرة تتمثل في ما يلي:

- تأثر سعر البيع باستراتيجيات التوزيع والأعباء المترتبة عليها؛
- وجود عدد كبير من استراتيجيات التوزيع وقنواتها ووسائلها، مما يستدعي دراسة وتحليل كل البدائل المتاحة واختيار أفضلها؛
- أهمية المعلومات المتصلة بالتوزيع في تحديد إستراتيجية الإنتاج والتسويق والسياسات المتصلة بها؛
- أهمية التكاليف المتصلة بالتوزيع، حتى أصبحت عالمياً تشكل من 15% إلى 40% من سعر البيع، واتجاه هذه النسبة نحو الارتفاع باطراد، مما يجعل لنشاط التوزيع أهمية قصوى، لأنّه أصبح احتياطاً كبيراً يمكن استخدامه في المنافسة، إذا كلما تمكنت المؤسسة من تخفيض التكاليف، كلما زادت قدرتها على تثبيت مكائنها في السوق ورفع الأرباح.

وفيما يلي نتطرق بالتحليل لأهمية التوزيع، والتي تتمثل في:

### 1.2.1- تحقيق المنافع:

تكمن أهمية وظيفة التوزيع في الدور الذي تلعبه في خلق العديد من المنافع لإنجاح عملية التبادل التجارية. فينشأ عن استخدام قنوات التوزيع استحداث أربعة أنواع من المنافع للمستهلكين، وهي: المنفعة الشكلية، المنفعة الزمنية، المنفعة المكانية، والمنفعة الحيازية. وهذا كما يلي<sup>7</sup>:

#### ① المنفعة الشكلية:

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلاً أو وضعاً معيناً، ويخطئ البعض حين يعتقد بأن المنفعة الشكلية مقصورة فقط على المنتجين، فمما لا شك فيه أن المنتجين يغيرون من شكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج إلى مادة أخرى هي السلعة التي تتكوّن من عدّة أنواع من المواد الأولية. وكذلك فإنّ الوسطاء يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة، عن طريق تجزئتها وبيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء، وعرضها في أماكن تساعد هؤلاء العملاء على رؤيتها.

#### ② المنفعة الزمانية:

ونعني بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه، فالوسطاء مثل تجار التجزئة يساهمون بإضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة إلى الوقت الذي يحتاجها المشتري، وبالرغم من أنّ التخزين مكلف مالياً، بالإضافة إلى احتمالية تلف السلعة أو تعرضها للسرقة أثناء فترة التخزين، إلا أنّ الوسطاء مضطرون للقيام بذلك لإضافة هذه المنفعة.

#### ③ المنفعة المكانية:

ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفيرها في المكان الذي يريده، ولاشك أو الوسطاء يحرصون على توفير السلع في أماكن قريبة ومرجحة للمشتري، لأنّ ما يعني المشتري هو الحصول على السلعة أو الخدمة بأيسر الوسائل وأقل الجهد، وألّا يكلفه ذلك الشراء أيضاً نفقات التنقل والسفر.

#### ④ منفعة التملك والحيازة:

ويقصد بها القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه السلعة أو الخدمة أو حيازته لها، وهذا النوع من المنافع يدل على انتهاء الصفقة وامتلاك السلعة، وحرية استهلاكها (استخدامها) قانونياً من قبل المالك الجديد، ومرة أخرى نجد أنّ الوسطاء يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو لآخر في القناة، أو من عضو إلى المستهلك أو المشتري، كما أن الوسطاء يقومون بتوفير السلع أو الخدمات للمستهلك لحيازتها مؤقتاً دون تملكها.

### 2.2.1- القيمة المضافة:

أحدث تطور قنوات التوزيع بالتجزئة ووصولها إلى مرحلة النضوج، حاجة هذه القنوات إلى توفير خدمات قيمة مضافة ترقى إلى طموحات المستهلكين، وتضمن رضاهم بما يحصلون عليه من دعم وخدمات، وأحدث كذلك تطور قنوات التوزيع بالتجزئة ضرورة تركيز معيدي البيع على القيمة المضافة، وعدم حصر أعمالهم بنقل البضائع

فقط، لاسيما في ظل التطورات المتسارعة والنمو الكبير الذي يشهده قطاع البيع بالتجزئة، فالتوزيع يقدم قيمة مضافة للمستهلك، بحيث يقدم له خدمات دقيقة، شخصية وفردية. كما أنّ التوزيع يضيف قيمة للمنتج نوضحها فيما يلي<sup>8</sup>:

- التحولات المادية والفيزيائية، وهي العمليات المتعلقة بالتجزئة والنقل والتخزين للمنتجات؛
- التحولات الفنية والتجارية، وهي عمليات مكاملة للوظائف الصناعية والتوزيعية، والتي تكون ملائمة لحالة العرض في أول سلسلة (Amont)، ومع حالة الطلب في نهاية السلسلة (Aval)؛
- يساعد التوزيع في تخفيض عدد المعاملات وعدد الاتصالات وتحقيق وفورات في الحجم... إلخ؛
- بالإضافة إلى ما سبق، هناك كثير من الدراسات الميدانية التي أكدت على دور أهمية التوزيع كأحد عناصر المنافسة غير السعرية. فعلى سبيل المثال، تبين من أحد الأبحاث التي تمت في سنة 1964 لنوع معين من السيارات، بيّن عدد من المشترين بلغ عددهم 16000 مفردة، أنّ طريقة التسليم والتوزيع كانت أحد العوامل العامة في شراء السيارة، فلقد ذُكر هذا العامل في المرتبة الثانية في الأهمية بعد السعر كسبب للشراء. وفي الدراسة الشهيرة التي قام بها كل من "Lipsey" و"Karvis" وجد أنّ تسليم السلعة في الوقت المناسب كان من أهم أسباب نجاح الشركات الأمريكية في التسويق الدولي في الفترة التي شملتها الدراسة؛ فلقد استطاع المورد الأمريكي أن يفني باحتياجات المستهلك من هذه الزاوية. فتشير الدراسة إلى أن المستهلك كان على استعداد لشراء السلعة بسعر مرتفع نظراً لسهولة الحصول عليها مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق. كما أكد "Rothwell" في دراسته عن أثر العوامل غير السعرية في تحسين الموقف التنافسي للصادرات البريطانية، على دور وأهمية التوزيع كأحد الأساليب الفعّالة في تحقيق ذلك الموقف.

### 3.2.1- إثارة الطلب:

يقوم التوزيع بإثارة الطلب، وعموماً فإنّ الوسائل التي يستخدمها الوطاء لإثارة الطلب هي نفس الوسائل التي يستخدمها المنتجون لهذا الغرض، وهي: الأساليب الترويجية المختلفة، وتنوع تشكيلة المنتجات، وكذا استخدام سياسات تسعيرية ترويجية لإثارة الطلب<sup>9</sup>.

### 4.2.1- سد الفجوة ما بين المنتج والمستهلك:

تم عملية التوزيع من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، لتسد بذلك الفراغ بين الإنتاج والاستهلاك. إنّ سد الهوة بين المنتج والمستهلك من الأمور الأساسية المتصلة بقنوات التوزيع، بحيث يمكن نقل ملكية وحيارة المنتجات من المنتج للمستهلك<sup>10</sup>.

### 5.2.1- معرفة الطلب وتحقيق التوازن بينه وبين العرض:

يسمح التوزيع بمعرفة الطلب، ويقرب بين العرض والطلب، ممّا يسمح بتحديد الإنتاج، وعلى أساس معرفة الطلب يختار المنتج التكنولوجيا ووسائل الإنتاج، ومن ثم يتوقع المنتج المبيعات والعائد المالي، ويجعل التوزيع المنتجين

يتعرفون على حاجات المستهلكين، وبالتالي إشباعها على أحسن وجه. كما يحقق التوافق بين العرض والطلب، وذلك بالإحجام عن التوزيع عندما يقل الطلب، وزيادته عندما يقبل الزبائن نحو الشراء، وقد يلجئ إلى العرض بمقدار معين حتى زيادة الطلب من أجل المحافظة على مستوى الأسعار أو رفعها؛ فالتوزيع يحدث ضبط وتنظيم للإنتاج، مما يسمح للمنتج بالبقاء والاستمرار في السوق.

### 6.2.1- عرض المنتج على مستوى نقاط البيع:

تقوم إستراتيجية التوزيع بتقديم المساعدة في كيفية عرض المنتج على مستوى نقاط البيع، بشكل يضمن للمستهلك سهولة الحصول عليه، ويسمح بلفت وجذب انتباهه.

مما سبق، يمكن القول أنّ نظام التوزيع يخدم كلاً من المستهلك والمنتج على السواء، فكلاً منهما سوف يستفيد من وصول المنتجات بكفاءة من خلال أفضل شبكات التوزيع، وقد لا تكون الشبكة التوزيعية بالضرورة أقصرها، بل سيؤثر في كفاءة التوزيع العديد من الأمور، كالتكلفة، الوقت، ودرجة المخاطرة. وتظهر أهمية التوزيع من خلال تلبية رغبات وحاجات المستهلك، ووضعه للمنتجات تحت تصرفه في المكان والزمان وبالشكل الذي يرغب فيه، وبالتالي يضعه بعيداً عن المشاكل الإنتاجية.

### 3.1- أهداف التوزيع:

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي المقترح، فنادراً ما تحدد المؤسسة أهدافاً توزيعية منفصلة عن بقية الأهداف الأخرى، ومع ذلك فقد تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسات الجديدة التي لا تزال في بداية عملها ونشاطاتها، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعتها.

وعموماً، يمكن تصنيف أهداف النشاط التوزيعي إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية، وهذا كما يلي<sup>11</sup>:

#### 1.3.1- الأهداف الرئيسية:

وأهمها ما يلي:

- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى أسواق جديدة؛
- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع، كقيامها بزيادة عدد الوسطاء، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة؛
- رفع كفاءة نظام التوزيع بإعداده بالأفكار والمعلومات اللازمة؛
- الرفع من رقم الأعمال لكي يتطابق مع مخطط التسويق وبلوغ أهداف مخطط البيع؛
- تحقيق الاتصال الكفاء والفعال بين المؤسسة وأعضاء قناة التوزيع من جهة، وأعضاء قناة التوزيع والمستهلكين من جهة أخرى؛
- تنمية البحث وزيادة فاعلية المفاوضات من خلال معرفة ما يريده المستهلك؛

- نقل وتخزين المنتج، والمشاركة في تحمل المخاطر؛
- تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية والشكلية، وذلك من خلال توفير المنتجات للمستهلكين بالكميات المطلوبة وفي المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة؛
- المساعدة في عملية تصريف المنتجات الراكدة؛
- نقل الملكية من المنتج إلى المستهلك أو أعضاء قنوات التوزيع.

### 2.3.1- الأهداف الثانوية:

وأهمها ما يلي:

- إنشاء علاقات حسنة مع الموزعين؛
  - الرفع من المنفعة التي يحصل عليها الموزع عند بيعه لمنتج معين؛
  - تحقيق رضا المستهلك عن طريق توصيل المنتج له في المكان وبالشكل والوقت المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة؛
  - تحسين صورة المؤسسة المنتجة أمام المستهلكين؛
  - الرفع من سرعة دوران السلع.
- فتحقيق هذه الأهداف يمكن المؤسسة من ضمان بقائها في السوق، ويرفع قدرتها على مواجهة المنافسة مهما كانت شدتها، فبذلك يكون لها حصة سوقية معتبرة ومنافسة في السوق.

### 4.1- وظائف التوزيع:

يقوم التوزيع بأداء عدداً من الوظائف الهامة التي تسمح بانسياب المنتجات وتدفعها بفعالية من المنتج إلى المستهلك، وذلك من خلال المنتج لوحده أو بمساعدة الوسطاء، وتتمثل أهم وظائف التوزيع فيما يلي<sup>12</sup>:

#### 1.4.1- الوظائف المادية:

تتضمن هذه الوظائف جميع الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحقيق المنافع المكانية والزمانية، وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة، متفاعلة فيما بينها تكوّن ما يسمى بنظام التوزيع المادي، وتتمثل هذه العمليات في:

##### ① النقل:

تسمح وظيفة النقل بتحقيق الترابط بين المؤسسة وسوقها، من خلال الجهود التي تضطلع بتوصيل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك. وترجع أهمية النقل في كونه يساهم في إضافة المنافع الزمانية والمكانية للسلعة.

**2 التجميع والتجزئة:**

يقصد بالتجميع 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 نسبياً لتناسب 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 الزمنية.

**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.

**2.4.1- الوظائف التجارية:**

تتضمن الوظائف التجارية النشاطات التالية:

**1 البحوث:**

إنّ تخطيط وتسهيل التبادل وتنفيذ الوظائف التسويقية يتطلب جمع المعلومات الضرورية لذلك.

**2 التفاوض التجاري:**

يعني التفاوض المناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، تهدف هذه المناقشة إلى الوصول إلى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق أهداف كل الأطراف.

**3 تقوية الطلب:**

يمكن تقوية الطلب من خلال استعمال وسائل مختلفة من بينها تقنيات عرض المنتجات، تقديم خدمات أثناء وبعد عملية البيع، تقديم تسهيلات للزبائن كالبيع بالتقسيط، منح تخفيضات دورية... إلخ. وتتطلب تقوية الطلب المراقبة الدائمة للتغيرات التي قد تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين بغية التأكد من فاعلية وكفاية قنوات التوزيع وملاءمتها ومدى استجابتها لتلك التغيرات.

**4 الترويج:**

يقوم الترويج بوظائف ترويجية هامة للمنتجين من خلال تداول الاسم والعلامة التجارية للمنتجات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الدور الإعلامي المزدوج نتيجة لكونه حلقة وصل بين المنتج والمستهلك، حيث

يسهل عملية انسياب المعلومات من المنتجين إلى المستهلكين عن طريق الإعلان أو رجال البيع، ثم ينقل المعلومات من المستهلكين إلى المنتجين حول حاجاتهم ورغباتهم الجديدة.

### 5 الخدمات:

تعد الخدمة من الاعتبارات الهامة أثناء عملية التوزيع، فالمستهلك يبحث دائماً على الوسيط الذي يقدم له أفضل الخدمات كخدمات ما بعد البيع، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار أو تقديم مزايا تتعلق بإرجاع واستبدال السلع... إلخ. تقدم هذه الخدمات بغرض ضمان ولاء المستهلكين والمحافظة عليهم، خاصة إذا كان تقديمها يتم من طرف منتج دون غيره، كما يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب مستهلكين جدد.

### 3.4.1- الوظائف المالية:

يمكن حصر الوظائف المالية للتوزيع فيما يلي:

#### 1 خدمات الائتمان:

يقدم التوزيع العديد من الخدمات الائتمانية كالبيع على الآجال، البيع بالتقسيط، قبول بطاقات الائتمان وغيرها.

#### 2 تحمل المخاطر:

يتحمل التوزيع المخاطر الناجمة عن انخفاض الأسعار أو عدم بيع السلعة نتيجة لتغير الأذواق أو تغير الموسمة أو تغير درجة ولاء المستهلكين، وغيرها؛ فضلاً عن المخاطر الناجمة عن التلف والضياع خلال عمليات النقل والتخزين.



## هوامش الفصل الأول:

- **Mohamed Seghir Djitli**, Comprendre le Marketing, (Alger: Berti Editions, 1990), P 197.
- 2 - أحمد بن مويظة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 83.
- 3 - **Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine**, Marketing : Les concepts-clés, (Alger : Chihab Editions, 1996), P 117.
- 4 - محمد عصام المصري، التسويق: الأسس العلمية والتطبيق، (القاهرة: مكتبة عين الشمس، د.ت)، ص 151.
- 5 - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط1، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000)، ص 240.
- 6 - **Jacques Lendrevie et al.**, Mercator : Théorie et pratique du Marketing, 8<sup>ème</sup> édition, (Paris : Dunod, 2006), P 414.
- 7 - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط4، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص 33.
- 8 - أنظر:
- الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي: دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر: جامعة الجزائر/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2005-2006)، ص 83.
- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1997)، ص 277-280.
- 9 - جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، الوقت والجودة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004)، ص 131.
- 10 - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، ط1، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003)، ص 297.
- 11 - أنظر:
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص 231-232.
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999)، ص 24.
- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، ط2، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997)، ص 169.
- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي الرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم - الأسس - الوظائف، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 206.
- 12 - أنظر:
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002)، ص 229-230.
- إسماعيل بوخواوة، عبد القادر عطوي، "التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة الإنتاجية في الجزائر"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، المنعقد بجامعة محمد خيضر - بسكرة، يومي: 29-30 أكتوبر 2002، ص 76-77.
- أحمد محمد غنيم، التسويق: مدخل التحليل المتكامل، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006)، ص 329.

## الفصل الثاني:

### الوسطاء

يمكن تعريف الوسطاء (منشآت التوزيع) على أنهم: "المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون بخدمات قيمة في مجالات البيع والشراء، وخاصة في المواد الخام والأعمال الفنية والسلع الأثرية وغيرها من السلع التي يمكن أن تباع وتشتري"<sup>1</sup>. كما يعرفون بأنهم: "عبارة عن مؤسسات أو أفراد، يقدمون العديد من الخدمات التوزيعية المباشرة، المرتبطة إما بشراء أو بيع المنتجات وهي تتدفق من المنتجين إلى المستهلكين"<sup>2</sup>.

وهناك عدّة مبررات لاستخدام الوسطاء في التوزيع، أهمها ما يلي<sup>3</sup>:

- ظهور الوسطاء في عملية التبادل السلعي يرجع إلى قدرتهم على زيادة فعالية عملية التبادل؛
- ظهور الوسطاء إلى حيّز الوجود لإيجاد تشكيلة متنوعة وواسعة بين مختلف أصناف السلع التي يحتاجها المستهلك؛
- تكاثف الوسطاء في القناة التوزيعية يسهّل عملية تبادل المنتجات؛
- ظهور الوسطاء لتسهيل عملية البحث الثنائية بين المنتج الذي يبحث عن المستهلك لسلعته، والمستهلك الذي يبحث عن منتج لسلعة يحتاجها.

#### 1.2- أهمية الوسطاء:

يمكن تلخيص المكانة والأهمية التي يحظى بها الوسطاء في السوق، وفي مجال تبادل السلع والخدمات، من خلال الوظائف التي يقومون بها، والتي من أهمها ما يلي<sup>4</sup>:

- تخفيض عدد الاتصالات: إذ أنهم يساهمون في تخفيض الاتصالات بين المنتجين والمستهلكين، وكذلك يقومون بتوسيع توزيع المنتج، كما يؤدي وجودهم إلى التقليل من التكلفة؛
- تقريب المؤسسات من السوق: من خلال انتشارهم الجغرافي يسمحون بتقريب المؤسسة من عملائها؛
- التنسيق: بمعنى وضع السلع ذات الأغراض النسبية المتشابهة أو المتكاملة مع بعضها البعض، مثل وضع كافة العلامات والأصناف من الصابون على رفّ أو رفوف متجاورة؛
- التجميع والتصنيف: حيث يقومون بتجميع منتجات كثيرة من عدّة منتجين، ثم يصنفونها ويعرضونها لتلبية الاحتياجات والرغبات والأذواق المختلفة للمستهلكين في السوق، وهذا ما يحقق التوازن بين ما يطلبه المستهلكون وما يعرضه المنتجون، وذلك من خلال توفير وبناء تشكيلة سلعية كبيرة للمستهلك، وهذا ما لا يستطيع توفيره أي منتج في أن واحد؛

- الترويج وخدمات ما بعد الشراء: يقدم الوسطاء للموردين خدمة أخرى تتمثل في قيامهم بالترويج عن منتجات هؤلاء الموردين، وتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين، فهم يتولون عرض المنتجات في نوافذ العرض وعلى الأرفف بشكل جذاب، ويصممون الإعلانات (مثال: ملصقات الحائط، اللوحات المضئية أمام المحل) المناسبة للترويج عن المنتجات، وتقدم خدمات اللف والتوصيل إلى المنازل والتكيب وما يشبه ذلك من خدمات للمستهلكين؛
- التخصيص: تتمثل في تقسيم المخزون إلى مجموعات فرعية صغيرة، ويتولى تجار الجملة بيعها إلى تجار التجزئة أو محلات صغيرة على شكل صفقات؛
- تسهيل الحصول على المعلومات عن السوق: فوجود وسطاء منتشرين في مناطق متفرقة يسهل عملية جمع المعلومات المتعلقة برغبات المستهلكين، وكذلك المعلومات المتعلقة بالسوق وبتصرفات المنافسين، وتكون هذه المعلومات بمثابة تغذية عكسية بالنسبة للمنتج يستفيد منها في صنع القرارات المستقبلية والخاصة بعناصر المزيج التسويقي؛
- وظيفة البيع: يعتبر الوسطاء التجار (تجار التجزئة) الحلقة الأخيرة في سلسلة حلقات قناة التوزيع، وبالتالي فهي تستكمل حلقات المعاملات مع المستهلكين النهائية من خلال القيام بوظيفة البيع و تنطوي وظيفة البيع على انتقال ملكية المنتج إلى المستهلك الفرد و هذا ما يسمى بمنفعة الحيازة.
- الاحتفاظ بالمخزون المناسب: من الخدمات الأخرى للوسطاء، هي الاحتفاظ بالمخزون المناسب من المنتجات والعلامات في الوقت المناسب للمستهلكين، مما يسمح بتدفق هذه المنتجات دون توقف؛
- مساعدة الموردين الصغار: ومن الوظائف الأخرى لمنشآت التوزيع، خاصة كبيرة الحجم، تقديم التسهيلات المالية للمنتجين، بالإضافة إلى تقديم المساعدة في القيام بخدمات التوزيع المادي؛
- المخاطرة: يتحمل الوسطاء عدّة مخاطر ناتجة عن القيام بالوظائف التوزيعية السابقة؛
- المشاركة: حيث قوم الوسطاء، وبالتحديد التجار منهم، بمشاركة المنتج في أداء العديد من الوظائف، وهذا ما يبيّنه الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): تطور دور الوسطاء

التسويق	البحث والتطوير	الإنتاج	التوزيع المادي	تنشيط المحل	تسيير الجناح	الدفع
النظرة التقليدية						
النظرة الحديثة						

وظائف خاصة بالمنتج  ووظائف خاصة بالوسطاء (التجار)

يتضح من الشكل أعلاه، أنّ دور الوسطاء لم يبق محصوراً فقط في أداء الوظائف التجارية التي تتم على مستوى المحلات، من تهيئة وتنظيم داخلي، بل أصبح يمتد إلى مشاركة المنتجين في أداء الوظائف كأن يتولوا بمفردهم أنشطة التوزيع المادي، والقيام بإمداد المنتجين بالمعلومات اللازمة لأنشطة البحث والتطوير للاستفادة منها في عمليات الإنتاج والتسويق، هذا بالإضافة إلى قيام بعض المنتجين بإنتاج سلع تحمل علامات الوسطاء.

## 2.2- أنواع الوسطاء:

يمكن تصنيف الوسطاء أو منشآت التوزيع إلى ثلاثة أصناف، وهذا كما يلي:

### 1.2.2- الوسطاء التجاري:

يمكن تعريف الوسطاء التجاري على أنّهم: "الأفراد أو المؤسسات الذين يقومون بدور الوساطة بين المنتجين والمستهلكين، مع انتقال ملكية السلع إليهم ثم إعادة بيعها"<sup>5</sup>. أي بمعنى، الوسطاء التجاري يشترون السلع وتؤول إليهم ملكياتهما بشكل مطلق ثم يبيعونها. ويمكن التمييز بين نوعين من الوسطاء التجاري، هما: تجار الجملة وتجار التجزئة.

#### 1- تجار الجملة:

يمكن تعريف تاجر الجملة على أنّه: "الوسيط الذي يكون نشاطه الأساسي تجارة الجملة، بمعنى لا يبيع مباشرة للمستهلك، ولكن يقوم بالبيع لوسطاء آخرين، وبالتالي تشمل تجارة الجملة كافة الوظائف المتعلقة بتسويق السلع التي تُشترى بهدف إعادة بيعها لوسطاء آخرين"<sup>6</sup>. فتجار الجملة يتعاملون بشراء المنتجات من المنتجين والموردين وإعادة توزيعها إلى وسطاء آخرين من تجار تجزئة ووكلاء وسماسرة، ولا يقوم هؤلاء التجار بالتوزيع مباشرة إلى المستهلكين والمستعملين.

#### أ- وظائف تجار الجملة:

يؤدي تجار الجملة العديد من الوظائف الهامة التي من أهمها:

- جمع السلع المتنوعة من مصادر مختلفة وتقسيمها إلى كميات تتناسب وحاجات وإمكانيات تاجر التجزئة؛
- الدفع لأجل، وهذا ما يسهّل على أصحاب الإمكانات المادية المحدودة من تجار التجزئة من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجونها، وغالباً ما يتم دفع قيمة المنتجات المشتريات بعد فترة محددة متفق عليها؛
- تسهيل عملية نقل ملكية السلع من المنتج إلى تاجر التجزئة وإتمام هذه العمليات في وقت مناسب؛
- امتلاك تجار الجملة العديد من المخازن المنتشرة في مناطق جغرافية مختلفة للاعتماد عليها.

## ب- أنواع تجار الجملة:

يمكن تصنيف أنواع تجار الجملة وفق عدّة أسس، والجدول الموالي يلخص ذلك:

## جدول رقم (01): أنواع تجار الجملة

أنواع تجار الجملة	أسس التصنيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تجار الجملة للسلع العامة؛</li> <li>♦ تجار الجملة لخطوط منتجات محدودة؛</li> <li>♦ تجار الجملة لسلع متخصصة.</li> </ul>	على أساس نطاق السلع المتعامل فيها
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تجار الجملة لأسواق المنتجات الاستهلاكية؛</li> <li>♦ تجار الجملة لأسواق المنتجات الزراعية؛</li> <li>♦ تجار الجملة لأسواق المنتجات الصناعية؛</li> <li>♦ تجار الجملة لأسواق المواد الأولية.</li> </ul>	على أساس نوع السوق المستهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تجار جملة ذوو الوظائف والخدمات الكاملة؛</li> <li>♦ تجار جملة ذوو الوظائف والخدمات المحدودة.</li> </ul>	على أساس الوظائف المؤداة
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ تجار جملة مستقلين؛</li> <li>♦ تجار جملة غير مستقلين.</li> </ul>	على أساس ملكية المنشأة

المصدر: محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993)، ص 525.

وفيما يأتي شرح لهذه الأنواع<sup>7</sup>:

## ب.1- تجار الجملة على أساس نطاق السلع المتعامل فيها:

حسب هذا المعيار يصنف تجار الجملة إلى الأنواع التالية:

① تجار جملة للسلع العامة: يتعامل هذا النوع من تجار الجملة في أنواع متعددة من خطوط المنتجات غير المتجانسة كالمواد الغذائية، والأجهزة الكهربائية، والأدوات المنزلية، والأدوات الرياضية... إلخ، وتتعامل هذه المتاجر كذلك مع عدد كبير من تجار التجزئة الذين يتعاملون عادة في نفس أنواع البضاعة والسلع. كما تفضل متاجر التجزئة العامة التعامل مع هذا النوع من متاجر الجملة لسهولة الحصول على ما تريد وبأسعار مناسبة وخدمات جيدة. ولكن العيب الأساسي في هذا النوع هو نقص خبرة تاجر الجملة في تسويق هذه الأنواع غير المتجانسة، حيث أنّ كل نوع يحتاج إلى خبرات تسويقية معيّنة. وقد قل انتشار هذا النوع من التجار في الفترة الحالية؛

② تجار جملة لخطوط منتجات محدودة: يختار بعض تجار الجملة عدد محدود من خطوط المنتجات المترابطة، ويقوموا ببيعها إلى تجار التجزئة في محاولة لتركيز نشاطهم في مجال معيّن، وخدمة هذا المجال بكفاءة معيّنة.

فهناك تجار الجملة الذين يتعاملون في خطوط المنتجات المتعلقة بالطلاء وأدوات التجارة، وهناك من يتعامل في مواد البقالة أساساً ويضيف بعض الخطوط الأخرى، مثل مستحضرات التجميل والعمور والمنظفات... إلخ. ويعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع انتشاراً من ناحية عدد التجار وحجم مبيعاتهم مقارنة بالنوعين الآخرين.

**3 تجار جملة لسلع متخصصة:** يركز بعض تجار الجملة على التعامل في خط إنتاج واحد ولكن بعمق أكبر، أي بتوافر المجموعات الكاملة لذلك الخط، وبالتالي التخصص بمستوى عالٍ. فهناك بعض تجار الجملة الذين يتعاملون في لعب الأطفال، وآخرين في مستحضرات التجميل، وهناك من يتعامل في الألبان ومشتقاتها، وهكذا. ويركز تجار الجملة في هذا النوع على محاولة خلق مركز تنافسي معيّن بصورة ذهنية مرتبطة بتخصص التاجر في سلعة معيّنّة، ممّا يعني قدرته على خدمتها بكفاءة.

## ب. 2- تجار الجملة على أساس نوع السوق المستهدف:

فهناك تجار جملة يتعاملون في سوق السلع الاستهلاكية أو في سوق المنتجات الزراعية أو الصناعية، وآخرون في سوق المواد الأولية. والسبب في هذه التفرقة والفصل هو اختلاف وظائف تجار الجملة في هذه الأنواع. فبالنسبة لسوق المنتجات الزراعية، فإنّ تجار الجملة يقومون بتجميع المحاصيل الزراعية بكميات صغيرة أولاً من المزارعين، ثم تشحن بكميات كبيرة إلى تجار التجزئة. بعكس تجار الجملة لأسواق المنتجات الاستهلاكية الذين يشترون بكميات كبيرة، ثم يقسمونها إلى كميات أصغر تتفق مع احتياجات تجار التجزئة. وبالنسبة للمواد الأولية (من منتجات بترولية ومشتقاتها)، فتوزيعها يحتاج إلى تسهيلات خاصة من حيث التخزين والأمن الصناعي نظراً لسهولة اشتعالها. أمّا بالنسبة لتاجر الجملة لأسواق المنتجات الصناعية، فهو يقوم بشراء السلع الصناعية بكميات كبيرة، ثم يعيد بيعها إلى المشتريين الصناعيين، ويقوم بنفس الوظائف التي يقوم بها تجار الجملة لأسواق المنتجات الاستهلاكية، إلاّ أنّه يميّز ببعض الخصائص، منها:

- يتعامل في عدد محدود من السلع؛
- تتطلب استثمارات ضخمة وموارد مالية كبيرة؛
- يحتاج إلى خبرات فنية متخصصة في أنواع السلع التي يتعامل فيها.

## ب. 3- تجار الجملة على أساس الوظائف المؤدّة:

حسب هذا المعيار يصنف تجار الجملة إلى النوعين التاليين:

**1 تجار جملة ذوو الوظائف والخدمات الكاملة:** ويقوم هذا النوع من تجار الجملة بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة لتجار التجزئة، مثل: إيصال البضاعة، وتخزينها، الائتمان، تقديم المعلومات الضرورية عن السلع، ومساعدات ترويجية... إلخ. وبصفة عامة، نجد أنّ معظم تجار الجملة الذين يتعاملون في خطوط المنتجات المتعددة أو المحدودة يقومون بأداء هذه الوظائف من أجل المحافظة على مركزهم التنافسي في السوق وحصتهم السوقية.

② تجار جملة ذوو الوظائف والخدمات المحدودة: وهم التجار الذين لا يقدمون خدمات كثيرة ومتنوعة لتجار التجزئة، بل يقتصر بعضهم على تقديم خدمة واحدة أو عدم وجود حتى هذه الخدمة. ويمكن تقسيم هذا النوع من التجار إلى عدة أنواع، هي:

☞ تجار النقدية: إذ لا يقدم هؤلاء التجار أي نوع من الخدمات، حيث أنّ تاجر التجزئة يحضر إلى تاجر الجملة ويختار السلع التي يرغب بشراؤها ودفع قيمتها نقداً ونقلها، وهذا وفق مبدأ "إدفع وأرفع (Payer et Emporter)";

☞ تجار الشاحنات: يمتلك هذا النوع من التجار شاحنات مزودة بالسلع المختلفة، والتي غالباً ما توصف بأنها سريعة العطب، ومن ثم يقومون بزيارات إلى متاجر التجزئة لعرض السلع عليهم، ويقدم هذا النوع خدمات كبيرة كنقل السلع إلى المتجر. فمثلاً، بالنسبة لمواد البقالة المختلفة، تقوم الشاحنات بزيارة تجار التجزئة لبيع هذه المواد وتسليمها إليهم. وغالباً ما يستفيد من هذا الأسلوب تجار التجزئة في المدن الصغيرة البعيدة، والمناطق النائية. ومن العيوب الأساسية لهذه الطريقة ارتفاع التكلفة؛

☞ متعهدوا الطلبات: يقوم هذا النوع من تجار الجملة بشراء السلع من المنتج ونقل ملكيتها إليهم، إلا أنّهم لا يمتلكون المخازن الخاصة لتخزينها، وتبقى هذه السلع في مخازن المنتج حتى يحين الطلب عليها. وتتصف هذه السلع بـكبير الحجم، وثقل الوزن، ويصعب تداولها، مثل الحديد والصلب، الخشب، الفحم، الإسمنت، ومواد البناء. ويقوم متعهدوا الطلبات بتجميع طلبات تجار التجزئة من خلال مكاتبهم، ثم يطلبون من المنتج إعداد هذه الطلبات، ومن ثم شحنها إلى متاجر التجزئة صاحبة الطلبات مباشرة دون تخزينها. وكثيراً ما يخلط البعض بين هؤلاء التجار والسماسة والوكلاء، وذلك نظراً للتشابه بينهم، فهم يقومون بالتوزيع من مكاتب خاصة دون الحيازة المادية للسلع، لأن السلعة ترسل مباشرة من المنتج إلى تاجر التجزئة بناءً على طلب المتعهد، غير أنّه تجب الملاحظة بأنّ هناك فرقاً جوهرياً بين النوعين، ذلك أنّ متعهدي الطلبات هم تجار يمتلكون السلع التي يتعاملون بها، ويتحملون المخاطر الناتجة عن ملكية السلع، بينما السماسة والوكلاء لا يمتلكون السلع، وبالتالي لا يتحملون المخاطر؛

☞ الجمعيات التعاونية: وهي نوع آخر من تجار الجملة، حيث يلجأ المنتجون الزراعيون لتكوين مثل هذه الجمعيات التي تقوم بتسويق منتجاتهم وتسليمها إلى تجار التجزئة، وإن كان هناك من خدمات تقدمها هذه الجمعيات فإنّ جلها يقدم للمزارعين؛

☞ متاجر الجملة بالبريد: يستخدم هذا النوع من تجار الجملة الكتالوجات التي يوزعها على تجار التجزئة، وتتضمن هذه الكتالوجات وصفاً للأصناف التي يتعامل بها تاجر الجملة. ويقوم تاجر التجزئة باختيار ما يريد من أصناف، ثم يرسل طلباً بهذه الأصناف إلى تاجر الجملة الذي يرسلها بدوره إلى تاجر التجزئة عن طريق البريد. وهذا الأسلوب يوفر على تاجر التجزئة الكثير من التكاليف لرخص الخدمات البريدية إذا ما قورنت بغيرها من الوسائل المستخدمة لنقل البضاعة.

#### ب.4- تجار الجملة على أساس ملكية المنشأة:

هناك بعض تجار الجملة المستقلين، والذين يملكون ويديرون منشأة للتوزيع، ويقومون بكل الوظائف المطلوبة منهم. بينما نجد أنّ هناك مكاتب بيع ممثلة للمنتج، والذي يكون نشاطهم الأساسي تجارة الجملة، وهم منفصلين عن المنتج، ولكنهم يمثلونه في البيع، ويطلق عليهم "تجار الجملة غير المستقلين"، حيث أنّهم يملكون للمنتجين.

#### 2- تجار التجزئة:

يمكن تعريف تاجر التجزئة بأنه: "الحلقة الأخيرة في حلقات التوزيع، والتي تلتقي مباشرة بالمستهلك النهائي"<sup>8</sup>. فهو: "وسيط متخصص ببيع أنواع مختلفة من السلع والخدمات إلى المستهلكين أو المستعملين"<sup>9</sup>. كما يعرف بأنه: "ذلك الشخص أو الهيئة التي تعمل على إنشاء المنافع المكانية والزمنية والحيازية عن طريق السلع للمستهلك النهائي الذي يرغب في شرائها في الوقت الذي يحتاج فيه إليها"<sup>10</sup>.

#### أ- وظائف تجار التجزئة:

تتمثل وظائف تجار التجزئة من خلال تقديم منافع عديدة للمستهلكين، منها ما يلي<sup>11</sup>:

- عرض تشكيلات كثيرة ومتنوعة من المنتجات أمام المستهلك بعد القيام بتجميعها من مصادر متعددة؛
- توقع وتقدير الحاجات المستقبلية والعمل على إجراء الاتصالات والإجراءات والأعمال اللازمة لتوفيرها؛
- تخزين السلع والعمل على توفيرها في الوقت الذي يطلبها فيه المستهلك؛
- تجزئة السلع إلى وحدات مقبولة من طرف المستهلكين، وتناسب مع عاداتهم الشرائية ودخولهم وسلوكهم الشرائي؛
- تسهيل مهمة المستهلك في اقتناء السلع والخدمات المرغوب فيها؛
- تقديم المعلومات عن المنتجات وبيان مزاياها للمستهلك، وهذا من أجل تحقيق الإشباع الأمثل؛
- تقديم مساعدات وتسهيلات للمستهلك - في بعض الحالات - تتمثل في منح الائتمان وبيع السلعة بالتقسيط، مما يتيح للمستهلك الحصول على العديد من السلع - وخاصة المعمّرة منها - بدون دفع المبالغ المطلوبة دفعة واحدة؛
- المساعدة في تصريف السلع عن طريق فن البيع الجذاب والمساعدات الترويجية والإعلان، وعرض السلع المناسب في المتاجر... إلخ؛
- تحمل المخاطر من خلال منح الضمان للمنتجات المباعة والقيام بخدمات ما بعد البيع.

#### ب- أنواع متاجر التجزئة:

تعدّد أنواع متاجر التجزئة بتعدّد المعايير التي تستعمل في تصنيف هذه المتاجر، والجدول الموالي يلخص هذه

الأنواع:

## جدول رقم (02): أنواع متاجر التجزئة

أنواع تجار التجزئة	معايير التصنيف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ متاجر التجزئة العامة؛</li> <li>♦ متاجر التجزئة التي تتعامل مع مجموعة سلعية واحدة؛</li> <li>♦ متاجر التجزئة التي تتعامل مع سلعة محددة.</li> </ul>	حسب المنتجات	متاجر التجزئة التي يتم فيها البيع
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ المتاجر المستقلة؛</li> <li>♦ متاجر السلسلة؛</li> <li>♦ الجمعيات التعاونية.</li> </ul>	حسب نوع الإدارة والملكية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ متاجر التجزئة الصغيرة؛</li> <li>♦ متاجر التجزئة الكبيرة.</li> </ul>	حسب حجم الأعمال	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ متاجر الأقسام؛</li> <li>♦ متاجر الأسواق الممتازة؛</li> <li>♦ متاجر بيوت الخصم؛</li> <li>♦ المراكز التجارية.</li> </ul>	حسب الوظائف المؤداة بواسطة المتجر	
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ البيع عن طريق البريد العادي؛</li> <li>♦ البيع عن طريق البريد الإلكتروني؛</li> <li>♦ البيع الآلي؛</li> <li>♦ البيع عن طريق الطواف على المنازل؛</li> <li>♦ البيع عن طريق الهاتف؛</li> <li>♦ البيع عن طريق التلفاز.</li> </ul>	البيع خارج متاجر التجزئة	

المصدر: هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002)، ص 169. (بتصرف)

وفيما يأتي شرح لهذه الأنواع:

ب.1- متاجر التجزئة التي يتم فيها البيع:

ويمكن تصنيفها حسب عدة معايير، هي<sup>12</sup>:

ب.1.1- متاجر التجزئة حسب المنتجات:

وهي تضم ما يلي:

① متاجر التجزئة العامة: وهي تلك المتاجر التي تقوم بالتعامل في عدد كبير من السلع وفي عدد من خطوط المنتجات، بغض النظر عن خصوصية بعض أنواع المنتجات، أي لا يوجد التخصص في المنتجات المباعة داخل هذا النوع من المتاجر، كالمواد الغذائية والأجهزة الكهربائية والعلطور والأحذية... إلخ، وغالباً ما

تتواجد هذه المتاجر في المناطق الريفية البعيدة عن المدن الكبرى. والملاحظ في الفترة الأخيرة تقلص أعداد مثل هذه المتاجر بسبب توفر سبل المواصلات، حيث مكنت المستهلكين من زيارة المدن والمراكز التجارية القريبة منهم نسبياً لشراء الكثير من السلع لسد حاجاتهم.

② متاجر التجزئة التي تتعامل في مجموعة سلعية واحدة: في هذا النوع من المتاجر نجد أنّ هناك منتجات متجانسة نسبياً، بمعنى أنّها تنتمي إلى نفس خط المنتجات (نفس الصنف)، على سبيل المثال: متاجر الأدوات الكهربائية، الأقمشة والملابس.

إنّ هذه المتاجر تمكن المستهلك من اختيار سلعته من بين عدد كبير من الأشكال والأحجام والأسعار للنوع الواحد، وذلك لعمق التشكيلة السلعية التي تحتويها بسبب تخصصها.

③ المتاجر التي تتعامل في سلعة محددة (المتاجر المتخصصة): وهي نوع من أنواع متاجر المجموعة السلعية المذكورة أعلاه، إلا أنّها تتصف بالتعامل في سلعة واحدة، قد تتطلب تقديم خدمات معيّنة لمستهلكي هذه السلعة، مثل: متاجر بيع النظارات أو بيع المجوهرات أو بيع الساعات.

### ب.1.2- متاجر التجزئة حسب نوع الإدارة والملكية:

حسب هذا المعيار تصنف متاجر التجزئة إلى الأنواع التالية:

① المتاجر المستقلة: وهي المتاجر التي يديرها مالكوها، وتعمل في مجالات مختلفة كالبقالة والأدوية، وعادة تكون على شكل مشروع فردي أو شركة تضامن.

② متاجر السلسلة: هي سلسلة تضم أكثر من متجر واحد وتبيع نفس المجموعات السلعية، وتتبع إدارة مركزية واحدة، وتمتلك مخازن مركزية وعادة تبيع نقداً وتتعامل في المنتجات سريعة الدوران.

③ الجمعيات التعاونية: وهي مشروعات يمتلكها الأفراد الذين ينتفعون بخدماها، ويقومون بالإشراف عليها، ويقتسمون ما يجنيه المشروع بنسبة معاملاتهم مع الجمعية، وهي تشمل:

- جمعيات تعاونية إنتاجية تضم أصحاب الحرف؛
- جمعيات تعاونية تسويقية، وتطبق فكرة التعاون في مجال التسويق؛
- جمعيات تعاونية استهلاكية، وتهدف إلى الحصول بطريقة أفضل على بعض أو كل السلع اللازمة لإشباع حاجيات أعضائها.

### ب.1.3- متاجر التجزئة حسب حجم الأعمال:

حسب هذا المعيار تصنف متاجر التجزئة إلى النوعين التاليين:

① متاجر التجزئة الصغيرة: وهي متاجر ذات مساحة صغيرة ورأس مال محدود، تدار بواسطة مالكيها (أي من الناحية الملكية تكون مستقلة)، والذي يقوم بجميع الوظائف كالبيع والشراء والتخزين.

② متاجر التجزئة الكبيرة: وهي متاجر تتميز بكبر الحجم والتكامل في الخدمات، ومتخصصة في العمل.

## ب. 1.4- متاجر التجزئة حسب الوظائف المختلفة المؤداة:

حسب هذا المعيار تصنف متاجر التجزئة (الكبيرة منها) إلى الأنواع التالية:

- ① **متاجر الأقسام:** عادة ما تكون هذه المتاجر كبيرة الحجم، وتقدم مجموعة كبيرة ومتنوعة من السلع، ومقسمة إلى أقسام أو إدارات تختص كل منها بمجموعة متشابهة من أجل المحاسبة والرقابة الإدارية. ونجد هذا النوع من المتاجر في المدن ونادراً ما يكون في القرى والأرياف. وتقدم هذه المتاجر العديد من الخدمات للمستهلكين، منها: تقديم النصح والإرشاد للمستهلكين، تقديم الهدايا في الأعياد، السماح برد المبيعات.
- ② **متاجر الأسواق الممتازة:** هي محلات تجزئة كبيرة، تعتمد على طريقة خدمة النفس، وتقوم ببيع المنتجات من مواد غذائية ومواد غير غذائية، وتشكل داخل المحل من عدّة أروقة أو أقسام، يقوم كل واحد منها ببيع مجموعة من المنتجات حسب التصنيف الذي اعتمده الموزع في المحل، ولا يقل عدد هذه الأقسام عن ثلاثة فهناك الخضار والفواكه، المشروبات، اللحوم والأسماك، المعلبات، الألبسة، الأحذية، أثاث المنزل، الأدوات الكهربائية وغيرها من الأنواع. وبسبب استخدام هذه المتاجر أسلوب خدمة النفس فإنّ ذلك قد أدى إلى تخفيض عدد رجال البيع، وبالتالي تكاليف البيع، ويتلخص هذا الأسلوب بأن يقوم المستهلك بحمل سلة أو دفع عربة يضع فيها مشترياته ويقوم بدفع قيمتها مرة واحدة عند خروجه من المتجر. تتميز هذه المتاجر بقوة جذب عالية للمشتريين بفضل العرض الجذاب للسلع، والتشكيلة الواسعة من المجموعات السلعية التي تتعامل بها، وتخفيضات الأسعار لبعض السلع وكثرة الإعلانات، والخصومات التي يستفيد منها المشترون الذين تبلغ مشترياتهم حجم معيّن، هذا بالإضافة إلى انخفاض أسعار البيع الناتجة عن انخفاض تكاليف البيع وارتفاع معدل دوران السلع.
- ③ **متاجر بيوت الخصم:** هي شبيهة بمتاجر الأقسام من حيث المجموعات السلعية التي تتعامل بها، ولكنها تبيع هذه السلع بأسعار أقل من متاجر الأقسام أو متاجر الأسواق الممتازة، فهي تقوم ببيع مجموعة ضخمة من السلع التي تتمتع بمعدل دوران عالٍ، وقد تكون متخصصة بمجموعة معيّنة من المنتجات أو قد تكون عامة لتشتمل على مجموعة متنوعة، وهي تعتمد على السعر كأساس للمغريات البيعية. وتتميز بانخفاض تكاليفها نتيجة لعدم تقديمها للكثير من الخدمات التي تقدمها المتاجر الأخرى للمستهلكين، واختيار مواقعها في المناطق البعيدة عن مراكز المدن لتخفيض تكاليف الإيجار، وغالباً ما تكون هذه المتاجر على شكل متاجر سلسلة، أي أنّها تتألف من عدة الفروع المملوكة من قبل جهة واحدة، وتخضع لإدارة واحدة، ممّا يمكنها من إتباع سياسة الشراء المركزي ولصالح جميع الفروع، حيث يمكنها كبر حجم صفقة الشراء الواحدة من الحصول على خصم الكمية وتخفيض تكاليف النقل، بالإضافة إلى تكاليف إعداد أوامر التوريد. كل هذه السياسات مجتمعة خلقت إمكانية البيع بأسعار منخفضة مع تحقيق هامش ربح معقول.

④ المراكز التجارية: في تطور آخر ظهرت المراكز التجارية، وهي مجموعات من متاجر التجزئة التي يتم تخطيطها وتنميتها والرقابة عليها بواسطة تنظيم واحد، وقد تكون في هذه الحالة متجر للأقسام أو مستثمر فردي. وتتميز المراكز التجارية باختيارها أماكنها بعيداً عن زحام المدينة، وبطريقة تتيح للمستهلكين شراء كافة احتياجاتهم من منطقة واحدة، وبالتالي فإنّ عنصر الملائمة هو العنصر الأساسي في مثل هذا النوع من متاجر التجزئة. وتحتوي المراكز التجارية على واحد أو أكثر من متاجر الأقسام، والتي تقوم بعرض العديد من خطوط المنتجات، بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من المتاجر المستقلة الفردية التي قد تخصص في عرض خط واحد من السلع.

## ب.2- البيع خارج متاجر التجزئة:

يمكن تعريف البيع خارج متاجر التجزئة على أنه: "كل اتفاق ببيع السلع والخدمات من طرف البائع للمستهلك، والذي يعتمد على إحدى وسائل الاتصال عن بعد، وهذه الوسائل الاتصالية تسمح للمستهلك بأن يكون على علم بهوية البائع، خصائص المنتج، السعر وطرق الدفع، مدة إيصال المنتج للمستهلك... الخ"<sup>13</sup>. وهو يصنف إلى عدة أنواع، هي<sup>14</sup>:

- ① البيع عن طريق البريد العادي: طبقاً لهذه الطريقة، يقوم المنتج بإعداد دليل فيه جميع المعلومات عن المنتج كالسعر وطريقة الدفع، ثم يقوم بإرساله إلى المستهلكين، يتم الإرسال أسبوعياً أو شهرياً طبقاً لمواصفات المنتجات المراد بيعها. هنالك أسلوب آخر لممارسة البيع بالبريد، وهو أن يعلن المنتج عن منتجته في الجرائد والمجلات وإرسال نشرات إلى المستهلكين، يبين لهم خصائص المنتج وكل ما يتعلق به، وترسل الطلبات عن طريق البريد، وتُلبّى بشحنها إلى منازل المستهلكين، ولا يمكن أن تكون هذه الطريقة فعّالة إلا إذا كان نظام البريد متطور وتتوفر فيه الإمكانيات التوزيعية لتوصيل المنتجات بحالة سليمة.
- ② البيع عن طريق البريد الإلكتروني: وذلك عن طريق الانترنت، بحيث يتم عرض المنتجات وأسعارها، وكل ما يتعلق بها، وهنا يقوم المشتري بإصدار الطلبية من المنزل ويستلم السلعة في منزله.
- ③ البيع الآلي: يقصد به البيع إلى المستهلك الفرد بواسطة ماكينات مصممة خصيصاً لذلك، بحيث تعطي للمستهلك ما يطلب إذا دفع قيمة معيّنة بإدخالها في الآلة، ودون الحاجة إلى رجال بيع.
- ④ البيع عن طريق الطواف على المنازل: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة، فهي لا تتطلب فتح متاجر التجزئة، ولكن تعتمد على رجال البيع الذين يطوفون بعينات من المنتجات على منازل المستهلكين، وتقوم هذه العملية على فكرة، وهي أنّ البيع المحتمل قد يصبح حقيقياً إذا شاهد المستهلك عرضاً عملياً لمنتج معين أو إذا أعطيت الفرصة للمستهلك لكي يستعمل هذا المنتج أو يجربّه ثم يبيده رأيه فيه.
- ⑤ البيع عن طريق الهاتف: ويقصد بها تلبية حاجات وطلبات المستهلكين من المنتجات عن طريق الهاتف، على سبيل المثال نجد استخدام الهاتف لبيع المؤكلات والأطباق الجاهزة وخدمات التوصيل المنزلية. وقد

تم تطوير أنظمة الهاتف فأصبحت معتمدة على الكمبيوتر، حيث يتم الاتصال آلياً وترسل رسائل عبر أجهزة الكمبيوتر ومُجهز في الحال.

⑥ البيع عن طريق التلفاز: بحيث يتم عرض السلع عبر التلفاز، وتتم عملية الشراء من خلال طلب السلع عبر الهاتف أو الفاكس.

## 2.2.2- الوسطاء الوظيفيون:

يمكن تعريف الوسطاء الوظيفيون على أنهم: "الأفراد أو المؤسسات الذين يقومون ببيع السلع والخدمات تحت اسم المنتج الأصلي، وهم يقومون بعقد الصفقات وتنفيذها دون تقديم خدمات خاصة بهم، بل أنّ معظم خدماتهم ينفق عليها المنتج، وأنّ كل ما عليهم أن يقربوا البائع والمشتري لإتمام الصفقة البيعية"<sup>15</sup>. وعليه، فإنّ الوسطاء الوظيفيين يقومون بعملية التوسط بين البائع والمشتري دون أن تنتقل ملكية السلعة إليهم، وبالتالي فهم يختلفون عن الوسطاء التجاريين الذين تنتقل ملكية السلعة من المنتج إليهم نتيجة لشراؤها. كما أنّ الوسطاء الوظيفيين يقومون ببيع السلعة نيابة عن المنتج نظير عمولة، بينما يحصل الوسطاء التجاري على هامش ربح نظير قيامهم بتصريف السلع. وهناك عدّة أنواع من الوسطاء الوظيفيين، وهم<sup>16</sup>:

### 1- السمسار:

يتمثل النشاط الرئيسي للسمسار في تقريب وجهات النظر بين البائعين والمشتريين، والمساعدة على إتمام الصفقات، ويتقاضى عمولة نتيجة جمعه البائع بالمشتري، لإتمام صفقة معيّنة، وقد يمثل السمسار البائع، أي يكون مكلفاً من البائع بالبحث عن المشتري، كما قد يعمل السمسار من جانب المشتري، وفي كلتا الحالتين لا تكون علاقة السمسار مستديمة، بمعنى أنّ علاقته بالبائع أو المشتري تنتهي بانتهاء الصفقة.

يمارس السمسار هذا الدور كوسطاء بفضل ما يتوفر لديهم من معلومات عن المنتجين والمشتريين، وبسبب اتصالاتهم المستمرة بهذه الأطراف، ومن الطبيعي أن يتركز اهتمام السمسار بحجم الصفقة، حيث أنّ الأتعاب التي يحصلون عليها عبارة عن نسبة مئوية من حجم الصفقة، يتم الاتفاق على مقدار هذه النسبة قبل عقد الصفقة والاتفاق عليها.

### 2- الوكيل:

هو مؤسسة أو فرد لديه خبرة كبيرة في تخصصه ويمثل جهة معيّنة، وله الحق في التفاوض لتحقيق المعاملات مع طرف ثالث نيابة عن الجهة التي يمثلها في حدود السلطات التي يمنحها له المنتج، وعادة ما يقوم الوكيل بتمثيل منتجين آخرين غير متنافسين.

وهناك عدّة أنواع من الوكلاء، أهمها ما يلي:

① وكيل البيع: وهو عبارة عن فرد يقوم بمهمة البيع للمؤسسات التي تكلفه بذلك، والعلاقة بينه وبين المنتج

علاقة مستمرة، ويتمتع بصلاحيات مدير المبيعات، حيث يحق له تحديد أسعار البيع وشروطه، واختيار

المناطق الجغرافية التي يراها مناسبة، وإعداد حملة ترويجية للمنتج، وكذلك وضع شروط للبيع وحرية التفاوض مع المشتري؛

② **وكيل المنتج:** وهو وسيط يعمل كممثل للمنتج أو لعدد من المنتجين غير متنافسين، في منطقة جغرافية محددة، ويتم الاستعانة به من طرف المنتج اطمئناناً إلى معرفته الوثيقة بالسوق. ويلجأ صغار المنتجين إلى هؤلاء الوكلاء لتصريف منتجاتهم، حيث لا تتوفر لديهم الموارد المالية الكافية لتخفيض تكاليف التوزيع، وأحياناً يلجأ إليها كبار المنتجين خاصة في المناطق التي يعتبر حجم مبيعاتهم قليل نسبياً لا تستحق من المنتج تخصيص رجال البيع. وتتخذ العلاقة بين الوكيل والمنتج اتفاقية توضح حقوق والتزامات كل طرف من خلال تفاصيل معدة مسبقاً، مثل أسعار البيع، مقدار العمولة، الضمانات، الائتمان والخصم، حيث أنّ أسعار البيع وشروطه يحددها المنتج وليس الوكيل حق مخالفتها، سواءً بالزيادة أو النقصان؛

③ **وكيل الشراء:** ويقوم بالعمل لحساب المشتري، ويتميز بأن علاقته بالمشتري علاقة مستمرة لا تنقطع بعد كل عملية، كما هو الحال بالنسبة للسماسرة، كذلك قد يتقاضى وكيل الشراء عمولة نظير خدماته، كما قد يحدد له المشتري مرتباً شهرياً؛

④ **الوكيل بالعمولة:** وهم يبيعون سلعاً لحساب الغير نظير عمولة، كما أنهم يعملون في العادة في عملية البيع دون الشراء، ويحتلفون عن السماسرة في أنهم يجوزون السلع التي يتعاملون فيها دون امتلاكها، وقد يقومون بالبيع دون الرجوع إلى البائع أو انتظار أوامر صريحة منه؛

⑤ **بيوت المزادات:** هم وسطاء يقومون بخدمات قيّمة في مجالات البيع والشراء، وخاصة في المواد الخام والسلع الأثرية والفنية. وقد يستحوذ هؤلاء على السلع المطلوب بيعها، ووضعها في مكان محدد، حيث يتم الإعلان عن المزاد، وتلتقي في المكان مجموعة كبيرة من المشتريين، بما يعطي للبائع فرصة للحصول على أعلى سعر ممكن.

### 3.2.2- المؤسسات الخدمية أو المسهلون:

وهي المؤسسات التي تساعد المنتجين في عمليات التوزيع، وكذا عمليات البيع والشراء نظراً لتخصصها، وكذا كفاءتها في أداء بعض الوظائف التوزيعية، ومن أمثلة هذه المؤسسات: مؤسسات النقل والتخزين، الوكالات الإعلانية، مكاتب الدراسات، الوسطاء الماليين، وكذا مؤسسات التأمين... إلخ<sup>17</sup>.

وما تجدر الإشارة إليه، أنه بالنسبة إلى المؤسسات الخدمية هو أنه حتى وإن لم تظهر في هيكل قناة التوزيع كالوسيط التاجر مثلاً إلا أنّها تلعب دوراً أساسياً ومسهلاً لعملية التبادل.

### 3.2- معايير اختيار الوطاء:

يتم اختيار الوطاء في ضوء أسس معيّنة ومعايير أساسية، ومن الضروري أن تفكر المؤسسة طويلاً قبل الاختيار، ذلك أنّ الاختيار الخاطئ قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المشروع. ومن أبرز هذه المعايير الآتي<sup>18</sup>:

#### 1.3.2- تغطية السوق:

يُعتبر حجم السوق المرتقب والمستهدف خدمته من المعايير الهامة في اختيار الوطاء داخل القناة. فقدرة الوطاء على تغطية السوق، ومن تم المناطق البيعية المكوّنة له، يعطي للمؤسسة ميزة تفضيلية في السوق الذي تخدمه، وبطبيعة الحال يرتبط بطبيعة السلعة ومدى استعداد المستهلك لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها. وبصفة عامة، كلّما كانت قنوات التوزيع طويلة كلّما سهل تغطية السوق بشكل أفضل.

#### 2.3.2- الكفاءة الإدارية والبيعية:

في عالم المنافسة الشديدة، تحتاج المؤسسة إلى إناطة مهام تصريف منتجاتها بوظائف أكفاء قادرين على خلق الطلب على المنتجات من خلال جهود بيعية شخصية وغير شخصية، وفي الغالب نجد أنّ الوطاء الذين يتمتعون بكفاءات إدارية وبيعية عالية هم الأكثر شهرة ومكانة في السوق.

#### 3.3.2- الرقابة:

يرغب مديرو التسويق في العديد من الحالات تحقيق رقابة على السلع التي يقومون بتسويقها في الأسواق التي يخدمونها، وعادة تقل درجة الرقابة على السلعة كلّما تم انسيابها من عضو لآخر داخل القناة؛ فعند قيام المنتج ببيع السلعة لتاجر الجملة مثلاً، يصبح هذا الأخير مالكاً لها، وبالتالي يستطيع أن يتصرف بحرية في تخزينها أو حجبها عن السوق لفترة، أو عرضها بطريقة غير ملائمة، ويؤثر ذلك بطبيعة الحال عن استراتيجيات المؤسسة التسويقية وعلى صورتها الذهنية لدى المستهلك، ومن تم يكون على المنتج أن يختار الوطاء بطريقة يضمن معها إمكانية تحقيق رقابته على الأسواق. ومن ناحية أخرى، يجب أن يتأكد رجل التسويق أن سلعته تعرض في الأماكن الملائمة للمستهلك؛ فالسلع عالية الثمن تفقد قيمتها إذا تم عرضها في بعض المتاجر، مثل بيوت البيع بالخصم، والتي لا تحتم بطريقة العرض الجذاب للسلعة لتحقيق الوفورات في التكاليف.

#### 4.3.2- الخدمات:

الخدمات ضرورية لبعض السلع، خصوصاً السلع التي تتطلب خدمات ما بعد البيع، وضروري جداً أيضاً أن تتوفر لدى الوسيط إمكانية تقديم الخدمة، سواءً قبل الشراء أو بعده.

#### 5.3.2- القدرة على التكيف:

وتعني مرونة المنتج في تغيير قنوات التوزيع عند الرغبة في ذلك، فهناك قيود تفرض عند اختيار وطاء معينين يصعب تغييرهم في الأجل القصير. فعلى سبيل المثال، فإنّ استخدام الوكلاء يترتب عليه التزام طويل

الأجل قد يمتد إلى أكثر من خمس سنوات، وقد تحدث خلال هذه الفترة مشاكل بين المنتج والوسيط نتيجة لعدم أداء الوسيط للالتزامات، أو قد يظهر خلالها وسطاء يكونوا أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

### 6.3.2- المقدرة المالية:

وهي تعتبر مؤشراً لحجم التعامل الذي سيقوم به الوسيط، ومن الأمثلة عن ذلك، كمية المخزون التي يستطيع الاحتفاظ بها، قدرته على الوفاء بالتزاماته نحو المؤسسة، قدرته على تقديم الخدمات الائتمانية للمنتفعين... إلخ.

### 7.3.2- تشكيلة المنتجات:

ونعني بتشكيلة المنتجات ما يقوم الوسيط بتوزيعه من منتجات، وهل هي مكتملة أو منافسة لمنتجات المؤسسة.

### 8.3.2- التكلفة:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحديد قنوات التوزيع والوسطاء الذين سيتم اختيارهم، فطالما أن هدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح، يجب أن تقوم بحساب تكاليف كل قناة، وتأثير ذلك على الأرباح النهائية. وتلعب التكاليف دوراً مهماً في اختيار الوسطاء داخل كل مجموعة من أعضاء القناة، بحيث يفضل اختيار الوسطاء الذين يقبلون بهامش ربح أقل ونسب خصم معينة.

### 4.2- تنمية العلاقات مع الوسطاء:

بعد اتخاذ القرارات الخاصة باختيار الوسطاء الذين ستتعامل معهم المؤسسة في كل قناة، فإنه من المنطقي أن تسعى من جانبها إلى الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع هؤلاء الوسطاء. فالمؤسسة التي تنظر إلى الوسطاء على أنهم يكونون معها فريق واحد يعمل على تحقيق مصالح مشتركة، ستتمكن من الحصول على تعاون هؤلاء الوسطاء، وتحقق في نفس الوقت أهدافها التسويقية. ويعتمد ذلك المدخل بصفة أساسية على مدى تفهم المؤسسة لحاجات ودوافع وسيكولوجية الوسيط، فبدلاً من النظر إليه على أنه وسيلة لتصريف السلعة نظير هامش ربح معين، يجب عليها أن تعمل على استمالة الوسطاء للعمل معها على تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت؛ فبنفس القدر الذي يتوقع المنتج من الوسيط قيامه ببعض المهام، فإن الوسيط يتوقع أيضاً من المنتج أن يقوم ببعض الوظائف، مثل<sup>19</sup>:

- تقديمه لمنتجات مقبولة في السوق؛
- العمل على تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر؛
- تقديم مساعدات فنية وترويجية ومالية للوسطاء؛
- العمل على تثبيت وترسيخ العلامة التجارية، وإحداث تفضيلات المستهلكين للسلع عن طريق الجهود الترويجية؛
- مكافأة الوسيط الذي يعمل بإخلاص، ومعاملته معاملة خاصة تختلف عن الوسطاء غير المتعاونين.

وتتمثل أهم الوسائل التي يمكن أن يتبعها المنتج لتنمية العلاقات الطيبة مع الوسطاء وضمان تعاونهم، فيما يلي<sup>20</sup>:

- قيام مندوبي المؤسسة بزيارات دورية للوسطاء لحل مشاكلهم والوقوف على وضع المنتجات في السوق، مع تلبية طلبات الوسطاء من المنتجات، وخاصة تلك التي تتعرض في وقت معيّن لانخفاض المعروض منها؛
  - مساعدة الوسيط في تحديد الحجم المناسب للمخزون الواجب الاحتفاظ به من السلع المختلفة، وتوضيح طرق التخزين المناسبة التي لا يترتب عليها أي تلف للسلعة؛
  - عدم إتباع سياسة التحميل، بمعنى فرض كميات معيّنة من سلعة غير رائجة مقابل الحصول على كميات من سلعة رائجة، وبدلاً من هذا يمكن إتباع أساليب الترغيب، مثل رفع هامش الربح عليها أو إعطاء تسهيلات في الدفع أو خصومات معيّنة... إلخ؛
  - تقديم بعض المساعدات الترويجية للوسطاء، مثل الملصقات الورقية، أدوات ووسائل العرض، بعض الهدايا في المناسبات... إلخ؛
  - تدريب رجال البيع لدى الوسيط (تاجر الجملة والتجزئة) على فن البيع، وكيفية معالجة المشاكل التي قد تواجههم في السوق؛
  - عقد مؤتمرات سنوية للوسطاء لمناقشة مشاكل التوزيع والموضوعات الخاصة بالسلع الجديدة، ويناسب هذا الأسلوب بصفة خاصة الوكلاء الوحيدين للسلع المعمّرة والخاصة.
- وتقوم بعض المؤسسات بربط الحوافز المقدمة للوسطاء بما يقدمونه من خدمات، والتي من أهمها: التغطية الجغرافية، توافر السلعة في الأماكن المناسبة، الخدمات الفنية المقدمة، والمعلومات السوقية؛ حيث يتم الاتفاق معهم على وضع مكافآت مبنية على أسس وشروط معيّنة. وكمثال على ذلك، بدلاً من أن يقوم المنتج بدفع 25% عمولة على المبيعات مباشرة، يتم دفع الآتي<sup>21</sup>:

- 5% لقدرته على الاحتفاظ بمخزون مناسب؛
- 5% لتحقيق حصة المبيعات المطلوبة؛
- 5% لخدمة المستهلك بكفاءة؛
- 5% لكتابة التقارير عن السوق؛
- 5% للتغطية السوقية المطلوبة.

وكبديل آخر، تقوم بعض المؤسسات بإنشاء قسم داخل إدارة التسويق بالمؤسسة يهتم بالعلاقات مع الوسطاء، والتي تكون مهمته الأساسية التعرف على حاجات الوسطاء وبناء خطة بيعية مشتركة معهم، وحل مشاكلهم المختلفة. ويتم تنفيذ ذلك، عن طريق اشتراك الوسطاء في تحديد الأهداف البيعية ومستويات المخزون المناسبة، أماكن عرض السلعة داخل المتجر، احتياجات تدريب رجال البيع لدى الوسطاء، وخطط الإعلان المشترك وترويج المبيعات... إلخ.

## 5.2- تقييم أداء الوسطاء:

إنّ أحد المهام الرئيسية في إدارة قنوات التوزيع هي التأكد من أنّ أداء الوسطاء بشكل مرضي، وذلك وفق معايير معيّنة يضعها مدير التسويق وفق الظروف التي يعمل فيها، ويلاحظ أنّ تقييم أداء الوسطاء بقصد تحديد فاعليتهم يسهم في التأكد من مدى نجاح الخطط والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة. ويجب أن يتم ذلك التقييم كل فترة زمنية تسمح بالحكم فيها عن أداء الوسطاء داخل القناة، وعندما يجد مدير التسويق أنّ أداء الوسطاء في مستوى أقل من المستوى المستهدف يجب البحث عن أسباب ذلك قبل اتخاذ أي إجراءات تصحيحية، فقد تكون أسباب هذا الأداء ترجع إلى الظروف الاقتصادية العامة أو استراتيجيات المؤسسة الأخرى<sup>22</sup>.

ويعتبر حجم المبيعات المتحقق من أكثر المعايير قبولاً للحكم عن أداء الوسطاء في منطقة معيّنة، حيث أنّ قدرة الوسيط على تحقيق مبيعات عالية قد يعني زيادة فاعلية جهوده، ومع ذلك فهناك العديد من المعايير الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان عند تقييم أداء الوسطاء، مثل<sup>23</sup>:

- ☞ نصيب الوسيط وحصته البيعية في المنطقة التي يعمل فيها، حيث أنّ حجم المبيعات وحده مؤشر غير كافي للحكم على فاعلية أداءه بسبب احتمال زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛
- ☞ العلاقات مع المستهلكين ومدى قيام الوسيط بمتابعتهم وتقديم خدماته لهم بعد البيع، ويزداد أهمية هذا المعيار في حالة السلع الصناعية وبعض السلع المعمّرة؛
- ☞ مدى تعاون الوسيط مع المنتج في الجهود الترويجية؛
- ☞ قدرة الوسيط على إمداد المؤسسة بالمعلومات السوقية وكتابة تقارير عن الظروف السوقية.

وبناءً على مدى مقابلة الوسيط للمعايير السابقة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وينبغي التنويه بأنّ قيام المنتج بتقييم أداء الوسيط بغرض اتخاذ إجراءات تصحيحية، يعتمد في الدرجة الأولى على مدى القوة النسبية للمنتج في السوق ودرجة التحكم التي يمارسها على الوسطاء؛ فإذا كانت درجة التحكم وقوته النسبية عالية يستطيع بسهولة فرض هذه الإجراءات التصحيحية على الوسطاء؛ بعكس الحال في حالة درجة التحكم البسيطة، فيكون تطبيق هذه الإجراءات عن طريق الإقناع والترغيب.



## هوامش الفصل الثاني:

- 1 - محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص 103.
- 2 - هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000)، ص 28.
- 3 - المرجع السابق، ص 29.
- 4 - أنظر:
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002)، ص 157-160.
- François Colbert & Marc Filion, Gestion du Marketing, (Montréal : Gaëtan Morin, 1995), P26.
- 5 - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996)، ص 268.
- 6 - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 271.
- 7 - أنظر:
- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 522-524.
- خالد الزاوي، حمود السّند، مبادئ التسويق الحديث، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001)، ص 263-264.
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، ط3، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 280-283.
- 8 - منى راشد الغيص، مبادئ التسويق، (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2004)، ص 62-63.
- 9 - زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997)، ص 380.
- 10 - محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، ط1، (جمهورية مصر العربية: المكتبة الأكاديمية، 2001)، ص 356.
- 11 - أنظر:
- محمد عصام المصري، مرجع سبق ذكره، ص 116.
- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.
- 12 - أنظر:
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعّال: كيف تواجه تحديات القرن 21 ؟، (جمهورية مصر العربية: المتحدة للإعلان، 2002)، ص 464-468.
- عصام الدين أمين أبو علفة، التوزيع: المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات/ النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2002)، ص 71-72.
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 172-193.
- خالد الزاوي، حمود السّند، مرجع سبق ذكره، ص 257-260.
- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 520.
- 13 - Gérard Cliquet *et al.*, Management de la Distribution, (Paris : Dunod, 2002), P 37.
- 14 - أنظر:
- أحمد شاکر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 20-22.

- Gérard Cliquet *et al.*, OP.cit, PP. 40-42.

- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط2، مرجع سبق ذكره، ص194-195.

15 - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 21 ؟، مرجع سبق ذكره، ص472.

16 - أنظر:

- صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص267-268.

- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 21 ؟، مرجع سبق ذكره، ص472-473.

- خالد الزاوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص265.

17 - Jean-Jacques Lambin *et al.*, Marketing stratégique et opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, (Paris : Dunod, 2005), P 516.

18 - أنظر:

- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص344-345.

- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)، ص217-218.

- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص288-290.

19 - محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998)، ص389-390.

20 - محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص348.

21 - محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص549.

22 - محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص392.

20 - محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص357.



## الفصل الثالث:

### قنوات التوزيع

يمكن تعريف قناة التوزيع على أنّها: "مجموعات المؤسسات والأفراد الذين يشاركون في تسهيل تدفق السلع والخدمات، وذلك في حركتها من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم"<sup>1</sup>. كما تعرّف بأنّها: "المؤسسات الوسيطة الهادفة إلى جعل السلعة أو الخدمة متاحة الاستخدام أو الاستهلاك"<sup>2</sup>.

وتعرّف أيضا بأنّها: "الطريق التي تسلكه سلع وخدمات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك من خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أنّ قنوات التوزيع إنما هي عبارة عن مجموعة الوحدات التنظيمية - المتضمنة جميع الأنشطة المادية والتجارية وكذا الأفراد والمؤسسات - التي يتم عن طريقها انسياب السلع والخدمات بعد الانتهاء من عملية الإنتاج إلى غاية وصولها إلى الزبون المستهدف، ويتضمن ذلك الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وتلك التي تقع خارج نطاقها، مثل: الوكلاء والوسطاء سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة.

### 1.3- أهمية قنوات التوزيع:

تكمن أهمية قنوات التوزيع من خلال المميّزات التي يحصل عليها المنتج نتيجة الاستعانة بهذه القنوات، وتتمثل أهم هذه المميّزات في الآتي:

- إنّ المنتج قد لا تتوافر لديه الإمكانيات المادية الكافية للقيام بوظيفة التوزيع؛
  - حتّى ولو كانت المؤسسة لديها الإمكانيات المادية الكافية للقيام بوظيفة التوزيع قد تفضل استثمار هذه الأموال في مجالات أخرى تدر عائداً أكبر من الأموال؛
  - إنّ الوحدات التنظيمية المتخصصة في مجال التوزيع غالباً ما يكون لديها الخبرة العملية للقيام بهذا النشاط بدرجة عالية من الكفاءة مقارنة بالمؤسسة نفسها؛
  - من وجهة النظر الاقتصادية يتمثل الدور الأساسي لقنوات التوزيع في تحويل المنتجات غير المتجانسة إلى أشياء لها قيمة ويرغب فيها المستهلك.
- وتنشأ الحاجة للقيام بنشاط التوزيع نتيجة للعديد من الفواصل والفجوات التي تفصل بين المنتج والمستهلك، ولإيضاح الفكرة سوف نقوم باستعراض أهم هذه الفجوات، والمتمثلة فيما يلي<sup>4</sup>:

- ① **الفجوة المكانية:** وهي الفواصل المادية بين المنتج والمستهلك أو التباعد بين أماكن الإنتاج وأماكن الاستهلاك، حيث تميل المؤسسات الإنتاجية إلى التركز في أماكن معينة ومحددة، بينما يتواجد المستهلكون في مناطق كثيرة وعلى نطاق واسع؛
- ② **الفجوة الزمانية:** وتتمثل في الفرق بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك، وتنشأ هذه الفجوة عندما يقوم المنتج بالإنتاج في وقت لا يفضل فيه المستهلك استعمال هذه السلع أو هو ليس بحاجة إليها في الوقت الذي أنتجت فيه. وتظهر هذه الفجوة بشكل أدق في السلع الموسمية، والتي يحتاجها المستهلك في أوقات محددة بينما إنتاجها يكون على مدار السنة؛
- ③ **الفجوة الكمية:** وتعني أنّ المنتج يقوم بإنتاج كميات كبيرة في حين يقوم المستهلك بشراء السلع واستخدامها بكميات محدودة؛
- ④ **الفجوة التشكيلية:** وتعني هذه الفجوة أنّه في حين أنّ المنتج يتخصص في إنتاج أصناف محددة من السلع يميل ويرغب المستهلك إلى استهلاك نوعيات وأصناف مختلفة، وهذا ما لا يستطيع توفيره منتج واحد؛
- ⑤ **فجوة المعلومات:** وتنشأ هذه الفجوة نتيجة عدم توفر المعلومات اللازمة، فكل من الطرفين سواء المنتج أو المستهلك تنقصه المعلومات عن الطرف الآخر، فالمستهلك لا يعرف كل ما هو متاح من المنتجات، ومن الذي يقوم بإنتاجها، وأيضا المنتج قد لا يعرف عدد المستهلكين المحتملين لمنتجاته، وما هي المنتجات التي يرغب فيها خاصة وأ أنّه يتعامل مع المستهلك متطلب له رغبات عديدة ومعقدة؛
- ⑥ **الفجوة الحيازية أو فجوة الملكية:** ففي حين يمتلك المنتج للسلع التي يقوم بإنتاجها ولا يرغب في استخدامها، هناك المستهلك الذي لديه الرغبة في استهلاكها لإشباع حاجاته، ولكنه لا يمتلكها. ونتيجة لهذه الفجوات، تظهر قنوات التوزيع لتقوم بدور أساسي يتمثل في تكييف العرض والطلب وهذا بفضل الوظائف التي يؤديها المنتجون والوسطاء. وكأمثلة عن المنافع التي تقوم قنوات التوزيع باستحداثها نذكر<sup>5</sup>:
- ① **المنفعة المكانية:** وتنشأ هذه المنفعة نتيجة إتاحة المنتج وتوفيره في المكان الملائم والأقرب من المستهلك، هذا لأنّه يرغب دائما في الحصول على ما يحتاج إليه بأيسر الوسائل وبأقل الجهود الممكنة؛
- ② **المنفعة الزمانية:** تنشأ هذه المنفعة عندما يتوفر المنتج الذي يرغب فيه المستهلك في الوقت الذي يحتاجه فيه؛
- ③ **المنفعة الشكلية:** يضيف التوزيع المنفعة الشكلية للسلع عندما يقوم المنتج أو الوسيط بتجزئتها وبيعها في عبوات بأحجام تتلاءم ورغبات المستهلكين؛
- ④ **منفعة التملك والحيازة:** وتنشأ نتيجة حصول المستهلك على المنتج وامتلاكه له، وتتم عملية انتقال ملكية المنتج مباشرة من المنتج إلى المستهلك أو عن طريق الوسطاء الذين يلعبون دورا بارزا في عملية المبادلة.

إنّ التوزيع من خلال هذه المنافع التي تجعل المنتج متوافراً في المكان والزمان المناسبين وبالكميات المطلوبة إنّما يسهم إنشاء القيمة للزبون. لذلك فإنّ قناة التوزيع هي أكثر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته، بل هي وسيلة أساسية لإضافة قيمة جديدة للمنتج المسوّق عبرها، وبهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط إنتاج آخر منخرط، لكن ليس في إنتاج السلعة نفسها بل في إنتاج الخدمات الإضافية التي يحصل عليها الزبون ممّا يسمح بإنشاء مجموعة من القيم لديه، والتي يطلق عليها اسم نواتج الخدمات، والتي تتضمن ملائمة المكان، زمن انتظار النقل، التسليم، التجميع، التجزئة، التخزين.

### 2.3- أنواع قنوات التوزيع:

يمكن التفرقة بين نوعين من قنوات التوزيع تقوم المؤسسات من خلالهما بتوفير المنتج في المكان والزمان المناسبين، وقد يتضمّن ذلك إما توزيع المنتجات بشكل مباشر إلى المستهلك (أو المستخدم الصناعي) أو من خلال استخدام مجموعة من المنشآت التي تتولى هذه العملية.

#### 1.2.3- قناة التوزيع المباشر:

يعني التوزيع المباشر قيام المنتج ببيع منتجاته مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي دون الاستعانة بالوسطاء، وبذلك فإنّ القناة التوزيعية المعتمدة في هذه الحالة تعتبر من أقصر القنوات التوزيعية على الإطلاق<sup>6</sup>.

ولهذه الطريقة العديد من المزايا، والتي من بينها<sup>7</sup>:

- تقليص التباعد بين المنتج والمستهلك يؤدي إلى سرعة العملية التوزيعية؛
- سهولة الاتصالات بين المنتج والمستهلك تتيح للمنتج فرصة جمع الكثير من المعلومات الكمية والكيفية الصحيحة عن السوق؛
- إمكانية الرقابة الكاملة على العملية التوزيعية؛
- لا يوجد مجال للصراع داخل القناة؛
- عدم تحمل المستهلك لهوامش الربح الكبيرة المفروضة من طرف مختلف الوسطاء.

لكن بالرغم من المزايا التي تقدمها قناة التوزيع المباشر، إلا أنّها تشوبها بعض العيوب، والتي من أهمها<sup>8</sup>:

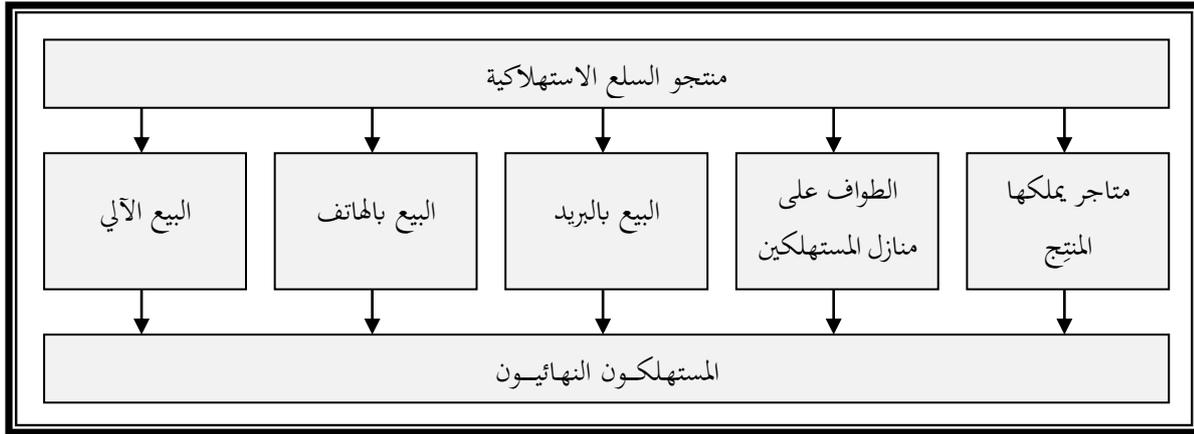
- تتطلب عملية التوزيع المباشر تجهيز وتجميع موارد مالية وبشرية هامة؛
- ارتفاع التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين؛
- إمكانية توزيع المنتج تتحدد والإمكانات المادية والبشرية للمنتج؛
- تحمل المنتج للخدمات ما بعد البيع؛
- ضرورة توفر عدد كافٍ ومؤهل من رجال البيع، إضافة إلى ما تتطلبه من عمليات تكوين مستمرة وتقديم الحوافز اللازمة.

وهناك بعض الطرق التي يمكن استخدامها في حالة التوزيع المباشر، ومنها ما يلي:

### 1- بالنسبة للسلع الاستهلاكية:

يقوم المنتج ببيع منتجاته إما عن طريق متاجر يملكها أو البريد أو الطواف على منازل المستهلكين أو البيع بالهاتف أو البيع الآلي<sup>9</sup> أو الجمع بين أسلوبين أو أكثر من هذه الأساليب، حيث أن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه والظروف المناسبة لاستخدامه. ويبين الشكل أدناه طرق التوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية.

#### الشكل رقم (02): طرق التوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية



المصدر: بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، (عمان: دار زهران، 1999)، ص222.

#### ① متاجر يملكها المنتجون:

يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر تقوم ببيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلك، ونادراً ما يعتمد على هذه الطريقة بمفردها، ولكن تستخدم بجانب الاستعانة بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح متاجر في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الاستثمارات التي تحتاجها المؤسسة لامتلاك هذه المتاجر.

وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا للمؤسسات التي تستخدمها، منها ما يلي<sup>10</sup>:

- ينظر إلى هذه المتاجر كرمز لتواجد المؤسسات في السوق، حيث تستطيع جمع الكثير من المعلومات عن السوق، مثل نمط الطلب على الأنواع المختلفة من السلع، ردود فعل المستهلكين واستجاباتهم للسلع المعروضة وشكاويهم، اتجاهات الطلب... إلخ؛
- يمكن عن طريق هذه المتاجر الرقابة على الأسواق، حيث تضمن عرض السلع المختلفة التي تنتجها، مما يجبر الوسطاء في بعض الأحيان على الاهتمام بسلع المؤسسات وعرضها، وهذا خاصة في حالة نقص المعروض منها؛
- يمكن استخدام هذه المتاجر في تجربة السلع الجديدة التي تنتجها المؤسسة، وذلك على نطاق محدود قبل تقديمها بصورة كاملة إلى الأسواق، ومعرفة رد فعل المستهلكين وملاحظاتهم عن السلعة الجديدة، في حين يخشى بعض الوسطاء تحمل مخاطر توزيعها لأول مرة؛

- تفضّل هذه الطريقة في بعض أنواع من السلع كالسرّعة التلف أو تلك التي تحتاج إلى كفاءة خاصة في التوزيع وتقديم معلومات متعلقة بكيفية التشغيل والصيانة، وكذلك السلع التي تتميز بالتغيّر المستمر كالموضة؛
- وتفضل كذلك هذه الطريقة عندما تكون كمية الإنتاج محدودة، وعندما يكون النطاق الجغرافي لتوزيع للسلعة محدود؛
- التخلص من أرباح الوسطاء، خاصة عندما يكون سعر بيع السلعة منخفض وتكلفتها مرتفعة، أي أنّ هامش الربح فيها محدود، ويحدث ذلك خصوصاً في فترة الكساد.

## ② الطواف على منازل المستهلكين (الباعة المتجولون):

تعتمد هذه الطريقة على قيام عدد من البائعين بالطواف على منازل المستهلكين النهائيين في منازلهم لعرض السلع وإقناعهم بشرائها، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التوزيع، حيث لا تتطلب افتتاح متاجر. وتلخص هذه الطريقة بقيام البائع بعرض نماذج من السلع وقيامه بتجربتها أمام المستهلك، وبالتالي يتطلب من البائع أن تكون لديه الكثير من الخبرة وفن البيع.

وتتميّز هذا الطريقة من البيع بأنّها تتم في الوقت الذي تتم فيه المقابلة بين البائع والمستهلك النهائي من خلال إثارة وإقناع المستهلك عن طريق العرض والتجربة. كما تمكّن من التعرّف على حاجات ورغبات المستهلك بشكل مباشر.

إلا أنّ ما يعاب على هذه الطريقة هو قلة البيانات، إضافة إلى أنّ هذه الزيارات قد تتم في أوقات غير ملائمة للمستهلك، كما يعاب عليها أيضاً زيادة النفقات المتعلقة بتدريب البائعين وتهيئتهم والإشراف عليهم، كما يخشى بعض المستهلكين التعامل مع هؤلاء الباعة خوفاً من الوقوع في الغش أو السرعة في اتخاذ قرار الشراء<sup>11</sup>.

## ③ البيع بالبريد:

تنتشر هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وعلى العموم في المجتمعات المتقدمة حضارياً ولا وجود لها في الدول النامية بسبب عدم توفر النظام البريدي المتطور في هذه البلدان، وتتمثل هذه الطريقة بقيام المنتج بإعداد كتالوجات للسلع التي ينوي توزيعها عن طريق البريد، وإرسال هذه الكتالوجات إلى المشترين المحتملين، والذين يتوقع منهم طلب هذه السلع (بعد قراءتهم عنها) من خلال تعبئة القسيمة (الكوبون) المعدة لهذا الغرض وإعادةه إلى المنتج الذي سيقوم بدوره بإرسال السلعة المطلوبة إلى المستهلك وعن طريق البريد كذلك<sup>11</sup>. وتعطي هذه الطريقة المستهلك الحق بإرجاع أو استبدال السلع التي طلبها.

ولكي تنجح هذه الطريقة يتطلّب الأمر وجود نظام بريدي كفؤ وسريع. كما يتطلب أن تكون الكتالوجات مطبوعة بشكل فني مع استخدام الألوان الجذابة ووجود كافة البيانات التي يحتاجها المستهلك للشراء.

إنّ هذه الطريقة توفر على المستهلك الجهود التي يبذلها في زيارته للمتاجر، كما تمكنه من عملية الاختيار. وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وجاذبيتها لقطاع معيّن من المستهلكين إلا أنّها تكتنفها بعض العيوب، منها ما يلي<sup>12</sup>:

- من العناصر الأساسية بالنسبة للمستهلك في بعض السلع هو القيام بالتسوّق وإجراء المقارنات بين السلع المعروضة، وتعتبر جزءاً من الإشباع المتحقق للمستهلك عند شراء السلع المعنية، ولا توفر هذه الطريقة ميزة التسوّق للمستهلك؛
- يتحمل المستهلك تكاليف النقل والشحن على ثمن السلعة، وبالتالي لا تصبح السلعة منخفضة الثمن مقارنة بالسلع المعروضة في المتاجر؛
- هناك العديد من السلع - مثل السلع المعمّرة - التي يحتاج المستهلك إلى معرفة الكثير من المعلومات من رجل البيع والخاصة بكيفية الاستعمال وتجربتها، ولا تستطيع هذه الطريقة توفير هذه المعلومات بالكيفية التي يطلبها المستهلك.

#### 4 البيع بالهاتف:

تشبه هذه الطريقة طريقة البيع بالبريد من حيث استخدام الكتالوجات، ولكن تختلف عنها بأنّ المستهلك يطلب السلع من المنتج بواسطة الهاتف، وعادة يمتلك المنتج وسائل النقل الخاصة به أو قد يرسلها عن طريق البريد بالنسبة للمناطق التي لا يتواجد بها المنتج، ويتم ذلك حينما يصل الكتالوج إلى المستهلك الذي يطلع على السلع الموجودة صور لها في الكتالوج ويقوم بطلب رقم الهاتف الموجود فيه، فإذا كان المنتج موجوداً في نفس منطقة المستهلك يمكن أن تصله السلعة في نفس اليوم، وقد تأخذ وقتاً أطول في حالة بُعد المستهلك عن المنتج، ويكون المستهلك قد أعطى عنوانه الكامل للمنتج.

#### 5 البيع الآلي:

تستخدم هذه الطريقة بالاستعانة ببعض الماكينات التي تعمل بطريقة أوتوماتيكية عن طريق وضع العملة المطلوبة لثمن السلعة والحصول عليها في الحال. وتناسب هذه الطريقة بعض أنواع من السلع الميسرة، مثل الحلويات والمياه الغازية والقهوة والشاي الجاهزة. ولا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة بمفردها في توزيع هذه المنتجات، بل تستخدم مع طرق التوزيع غير المباشر نظراً لعدم قدرة المؤسسات على نشر هذه الماكينات في كل الأماكن التي يتوقعها المستهلك، وتفيد هذه الطريقة في امتداد ساعات البيع طوال الـ 24 ساعة، حيث تتوافر في الأماكن التجارية وأماكن السفر والمستشفيات لكي تستخدم حتى حين تغلق المتاجر المختلفة أبوابها<sup>13</sup>.

وعلى مستوى الخدمات فإنّ ظاهرة انتشار ماكينات السحب الآلي في البنوك أصبحت واسعة الانتشار حتى في الدول النامية، والتي تقدم خدمات عديدة للعملاء كالسحب والإيداع والاستفسار عن الرصيد... إلخ. ولكن ماكينات البيع الآلي للسلع الاستهلاكية تعاني العديد من التحديات، والتي يمكن إيجازها كما يلي<sup>14</sup>:

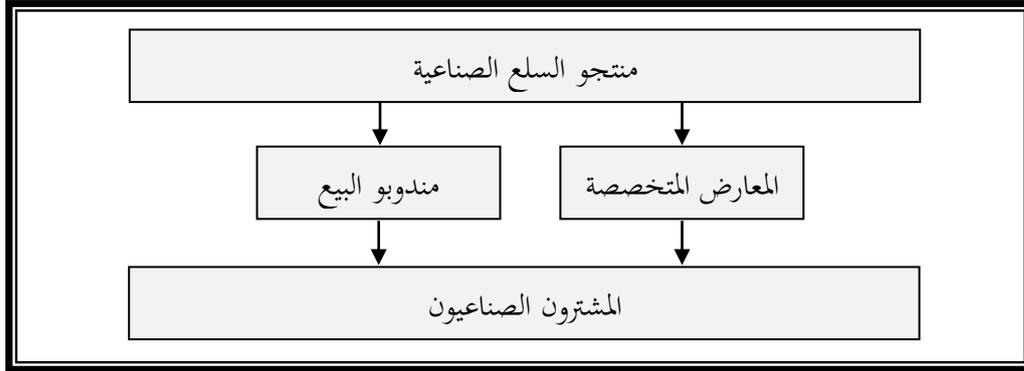
- اختيار المواقع المناسبة ذات التجمعات السكانية المعتبرة؛
- عدم ملائمة الماكينات لأغلبية السلع الاستهلاكية بسبب حجمها وطبيعتها، حيث أنّها لا تتناسب إلاّ مع عدد محدود من السلع صغيرة الحجم؛
- الإشراف المستمر عليها من قبل المنتج لغرض تزويدها بالسلع وتجميع التحصيلات النقدية؛
- مشاكل عدم توفر القطع النقدية المناسبة لدى المستهلكين الذين يرغبون بشراء السلع، ولكنهم لا يستطيعون لهذا السبب؛
- كثرة أعطالها بسبب سوء استخدام المستهلكين لها؛
- قدرتها على تغطية الأسواق بالشكل الذي يمكن أن تؤديه المتاجر المختلفة.

## 2- بالنسبة للسلع الصناعية:

يتم توزيع السلع الصناعية إلى المشتري الصناعي بطريقة التوزيع المباشر من خلال طريقتين، هما:

- ☞ عن طريق المعارض المتخصصة؛
- ☞ عن طريق مندوبي البيع.

### الشكل رقم (03): طرق التوزيع المباشر للسلع الصناعية



المصدر: بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، (عمان: دار زهران، 1999)، ص 227.

### ① المعارض المتخصصة:

يقوم المنتجون الصناعيون بين فترة وأخرى بتنظيم بعض المعارض المتخصصة التي يقومون من خلالها بعرض منتجاتهم المختلفة، وكذلك قطع الغيار الخاصة بها، وقد يتم تنظيم هذه المعارض إما على مستوى محلي، أي داخل البلد الذي يوجد فيه المنتج الصناعي، أو على مستوى دولي من خلال المعارض الدولية المتخصصة التي تضم عدداً كبيراً من المؤسسات التي تقوم بعرض منتجاتها في الدول التي يتم تنظيم هذه المعارض فيها، ويقوم المشترون الصناعيون بزيارة هذه المعارض للإطلاع على ما يعرضه المنتجون الصناعيون، وعادة ما تتم العديد من صفقات البيع عن طريق هذه المعارض.

## ② مندوبو البيع:

حيث يقوم مندوبو البيع نيابة عن المنتج بزيارة المشترين الصناعيين المحتملين في أماكن تواجدهم خاصة وأهم في أغلب الأحيان يكونون في مناطق جغرافية محدودة ومعروفة لدى المنتج، يقومون بعرض سلعهم على هؤلاء المشترين عن طريق الكتالوجات والصور التوضيحية أو بما يحملونه من معلومات عنها، ويجب أن يكون هؤلاء المندوبون على درجة عالية من القدرة على الإقناع وفن البيع والتفاوض، كما يجب أن يكون لديهم المعرفة الكاملة بالسلعة ومواصفاتها وطرق صيانتها. وكثيراً ما تثمر هذه الزيارات عن عقد صفقات شراء، وبالحد الأدنى ينتج عنها ترويج لهذه السلعة حينما لا يكون المشتري (عند الزيارة) مهياً لعقد الصفقة، حيث يتم الاتفاق لاحقاً خاصة وأن بيع السلع الصناعية والآلات يتطلب مفاوضات عميقة، وقد تستغرق وقتاً طويلاً<sup>15</sup>.

## 3- بالنسبة للخدمات:

تعرف الخدمات بأنها: "منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة، تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك"<sup>16</sup>.

وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: "النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"<sup>17</sup>.

ويضيف "Kotler et al." بأن الخدمات هي: "نشاط أو أداء يخضع للتبادل، يتميز بأنه غير ملموس، ولا ينتج عنه تحويل لأي ملكية، كما قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي"<sup>18</sup>.

وعرفتها المجلة الاقتصادية الإنجليزية "The economist"، بأسلوب بسيط بأنها: "تمثل كل شيء مقدم (مباع)، ولا نستطيع إسقاطه على أرجلنا"<sup>19</sup>.

مما سبق، يمكن القول أن الخدمات هي منتجات تتميز بشكل أساسي بأنها غير ملموسة، فهي عبارة عن نشاط يتولد عنه منفعة لإشباع حاجة، والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى. ومن الأمثلة عن ذلك: النشاطات المصرفية والسياحية والاستشارات الإدارية،... إلخ.

وعموماً، فإن زيادة الاهتمام بالخدمات يرجع لعدة عوامل، أهمها ما يلي<sup>20</sup>:

- ☞ حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات؛
- ☞ زيادة أوقات الفراغ بسبب استخدام ظاهرة التشغيل الآلي في الكثير من المؤسسات؛
- ☞ تنامي معدلات الرفاهية من خلال زيادة مداخيل الأفراد وارتفاع مستوى معيشتهم، واتساع دائرة عمل المرأة التي أصبحت قوة عمل مؤثرة؛
- ☞ زيادة تشكيلات المنتجات التي تحتاج إلى خدمات مرفقة، وكذا الزيادة في درجة تعقيد هذه المنتجات تقنياً، مما تستدعي الحاجة إلى خدمات كالصيانة والتركييب والتدريب،... إلخ.

نظراً لطبيعة الخدمة غير الملموسة، فإنّ الأنشطة الإنتاجية والبيعية المرتبطة بها تتطلب عادة أن يقوم المنتج باستخدام الاتصال الشخصي المباشر للتعامل مع المستهلك أو المنتفع، وبالتالي يتم استخدام التوزيع المباشر. مثال ذلك: خدمات الرعاية الصحية، الخدمات البنكية، خدمات الحلاقة... إلخ. هذه الطريقة تضمن للمؤسسة الرقابة الجيدة لجودة الخدمة المقدمة.

### 2.2.3- قناة التوزيع غير المباشر:

ظهرت أهمية استخدام الوسطاء في تصريف منتجات المؤسسات نتيجة لاتساع الأسواق التي يخدمها المنتجون بما لا يتمكنون معها من تغطية هذه الأسواق من خلال اتصاهاهم المباشر مع المستهلك. ولهذا فإنّ التوزيع غير المباشر يعني الاستعانة بالوسطاء كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك<sup>21</sup>.

يتم التوزيع غير المباشر من خلال قنوات توزيعية، حيث يزداد طول هذه الأخيرة كلما زاد عدد الحلقات الوسيطة بينهما (بين المنتج والمستهلك أو المستعمل الصناعي). وتختلف القنوات التوزيعية باختلاف كون السلع الوسيطة سلعاً استهلاكية أم سلعاً صناعية.

#### 1- بالنسبة للسلع الاستهلاكية:

للسلع الاستهلاكية مجموعة من قنوات التوزيع تتناسب في طبيعتها مع نوعية السلع المراد توزيعها، وأهم هذه القنوات ما يلي<sup>22</sup>:

#### ① المنتج - تجار التجزئة - المستهلك:

وهنا يقوم المنتج بالبيع مباشرة إلى متاجر التجزئة التي تقوم بدورها بإيصال السلع إلى المستهلك النهائي، ويتم ذلك عندما يتوفر عدد من متاجر التجزئة الذين لديهم إمكانيات مالية للشراء بكميات كبيرة، كما هو الحال في متاجر التجزئة الكبيرة التي تكون مشترياتها أكبر في كثير من الأحيان من مشتريات تجار الجملة، كذلك يقوم بعض صغار المنتجين بالاتصال بتجار التجزئة عندما لا يستطيعون تلبية احتياجات تجار الجملة.

#### ② المنتج - تجار الجملة - تجار التجزئة - المستهلك:

وهو ما يطلق عليه بالقناة التقليدية لتوزيع السلع الاستهلاكية، حيث يقوم المنتج ببيع السلعة إلى تجار الجملة الذين يقومون ببيعها إلى تجار التجزئة، ومن ثم إلى المستهلك النهائي.

#### ③ المنتج - وكيل - تجار تجزئة - مستهلك:

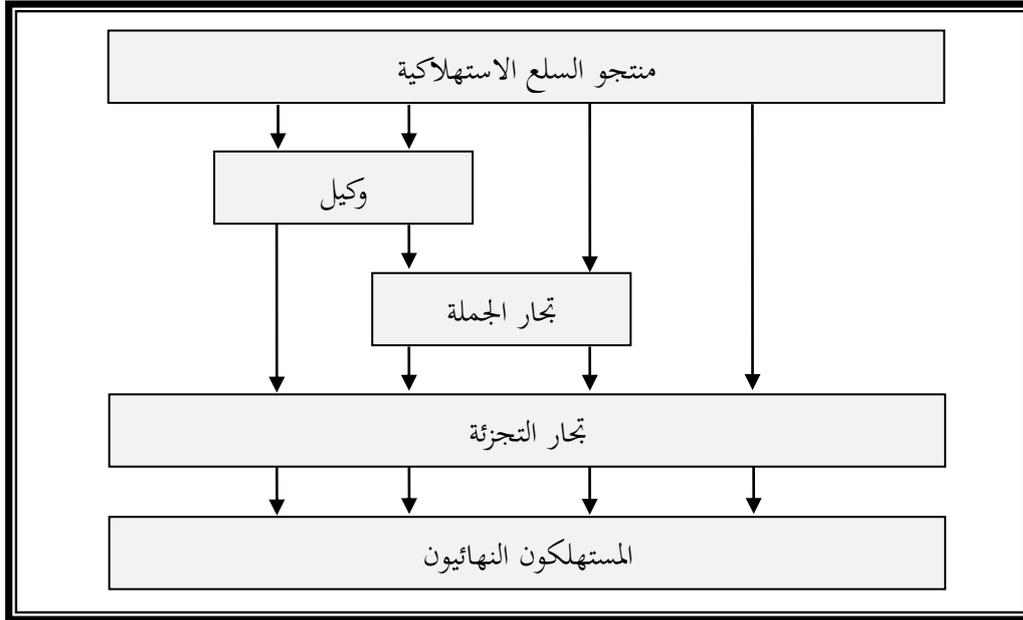
بدلاً من استخدام تجار الجملة، بعض المنتجين يستخدمون وسيط وكيل للوصول إلى أسواق التجزئة، خاصة تجار التجزئة كبير الحجم.

#### ④ المنتج - وكيل - تجار جملة - تجار تجزئة - مستهلك:

عندما تنتج السلع بكميات كبيرة تكون الحاجة إلى الوكيل الذي بدوره يتصل بتجار الجملة الذين يبيعون إلى تجار التجزئة، ومن ثم إلى المستهلك النهائي.

ويمكن تلخيص هذه القنوات من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (04): قنوات التوزيع غير المباشر للسلع الاستهلاكية



المصدر: بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، (عمان: دار زهران، 1999)، ص 232. (بتصرف)

### 2- بالنسبة للسلع الصناعية:

هناك العديد من النماذج التوزيعية للوصول إلى المشتري الصناعي الذي يستخدم هذه السلع لاستكمال عملياته الإنتاجية أو لتسهيل عملياته الإنتاجية. والنماذج التوزيعية الأكثر شيوعاً في الحياة العملية هي التالية<sup>23</sup>:

#### ① المنتج - وكيل - المشتري الصناعي:

يستخدم المنتج الصناعي وكيل البيع أو وكيل المنتج للوصول إلى المشتري الصناعي.

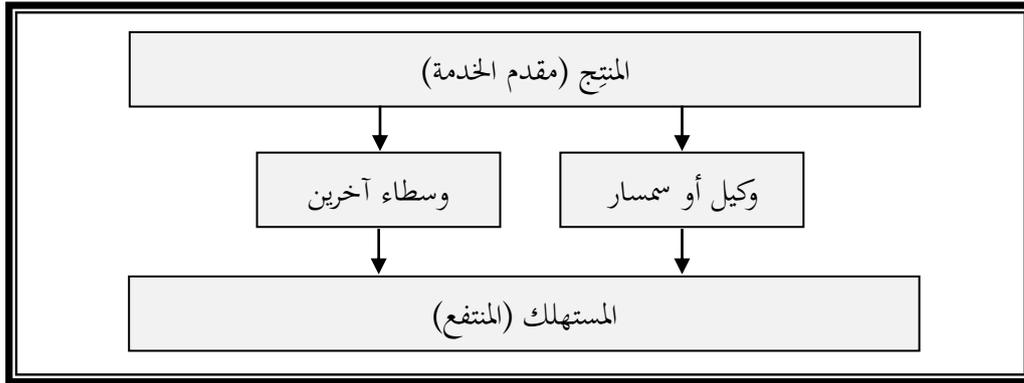
#### ② المنتج - وكيل - الوسيط الصناعي - المشتري الصناعي:

هذا النموذج يشبه سابقه، ويمكن أن يستخدم في حالات مثل صغر حجم المبيعات من الوكيل إلى المشتري الصناعي، لذلك يتم البيع عبر موزع صناعي أو في حالة لا مركزية المخازن للسلع الجاهزة لخدمة العملاء بسرعة، هنا تصبح الخدمات الجزئية للموزع الصناعي ضرورية.

### 3- بالنسبة للخدمات:

إذا كان التوزيع المباشر عادة هو الضروري لتأدية الخدمة، نجد أنّ لبعض المنتجين في علاقاتهم مع المستهلكين يستخدمون وكلاء من أجل القيام ببعض المهمات المرتبطة بالبيع ونقل الملكية من المنتج (مقدم الخدمة) إلى المستهلك (المتنفع بها)، كوكلاء السفر، النقل والتأمين... إلخ. وعليه، فإنّ قنوات التوزيع لا تطبق فقط على السلع الاستهلاكية والصناعية، أي السلع الملموسة، بل تمتد إلى الخدمات حسب ما يبينه الشكل الآتي:

## الشكل رقم (05): قنوات التوزيع غير المباشر للخدمات



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001)، ص 456.

من خلال ما تقدم، نلاحظ أنّ قناة التوزيع غير المباشر في السلع الاستهلاكية قد تتكون من (5) خمسة أعضاء، وبالتالي تكون القناة طويلة، أمّا فيما يخص السلع الصناعية، فقد يصل عدد الأعضاء في القناة إلى (4) أربعة، وذلك لغياب تاجر التجزئة، أمّا فيما يخص الخدمات، فنلاحظ أنّ قناة التوزيع غير المباشر تتكون من (3) ثلاثة أعضاء كحد أقصى، وذلك لطبيعة الخدمات وخصائصها.

## 3.3- خطوات اختيار قنوات التوزيع:

تعتبر عملية اختيار وتصميم قنوات التوزيع الملائمة لمنتجات المؤسسة من العمليات الهامة والصعبة في آن واحد، وهذا لما لوظيفة التوزيع من خصوصية بالمقارنة مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى، لذا يجمع المتخصصون على وضع هذه العملية - أي اختيار قنوات التوزيع - ضمن خانة القرارات الإستراتيجية في المؤسسة<sup>24</sup>. وتتضمن عملية تصميم واختيار قنوات التوزيع إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات، والتي حددها "Kotler et al." فيما يلي<sup>25</sup>:

## 1.3.3- دراسة حاجات الزبائن:

تعتبر دراسة السوق، وبالأخص دراسة حاجات الزبائن المحتملين مرحلة أولى وأساسية في عملية اختيار قنوات التوزيع، فالمنتج عليه أن يحدد زبائنه المستهدفين، كيف، متى ومن أين يشترون؟ وعموماً، على القائمين بوظيفة التسويق الاعتماد على العديد من المعايير، مثل:

- حجم وكمية السلع التي يرغب فيها الزبائن؛
- المواعيد الممكنة والمفضلة لتسليم السلع؛
- الأماكن التي يرغب الزبائن في الشراء منها؛
- اتساع وتنوع التشكيلة السلعية التي يرغبون فيها وينتظرونها.

### 2.3.3- تحديد الأهداف والمعوقات:

يجب أن تحدد المؤسسة أهداف قنوات توزيعها بالنسبة إلى مستويات خدمة المستهلك المستهدفة، وعادة يمكن للمؤسسة أن تعرف عدة قطاعات سوقية تريد مستويات خدمة مختلفة، لذا عليها أن تحدد أي القطاعات ستخدمها، وما هي أفضل القنوات التي تستخدمها.

كما يتأثر اختيار قنوات التوزيع بالعديد من الاعتبارات\*:

- الاعتبارات الخاصة بالسوق؛
- الاعتبارات الخاصة بالمنتج؛
- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء؛
- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة؛
- الاعتبارات الخاصة بالبيئة.

### 3.3.3- تحديد البدائل التوزيعية الممكنة:

بعد قيام المنتج بتحديد السوق المستهدفة ودراسة أهم حاجاته، وبعد تحديد أهم الاعتبارات الخاصة بالسوق، المنتج، الوسطاء، المؤسسة، وكذا البيئة، تأتي مرحلة تحديد قنوات التوزيع المناسبة، وذلك عن طريق تحديد:

- عدد الوسطاء أو المستويات بين المنتج والمستهلك كالوكلاء، تجار الجملة، تجار نصف الجملة، تجار التجزئة، وهذا ما يشار إليه بنظام التسويق العمودي (Système Marketing Vertical).
- عدد الوسطاء الذين يوجدون في نفس المستوى أو نفس المرحلة من مراحل العملية التوزيعية، أي عدد تجار الجملة، عدد تجار التجزئة... إلخ. وهو ما يعبر عنه بنظام التسويق الأفقي (Système Marketing Horizontal).

في هذا الخصوص يكون للمؤسسة ثلاثة بدائل أساسية، وهي\*:

- ☞ إستراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف (La stratégie de distribution intensive)؛
- ☞ إستراتيجية التوزيع الانتقائي أو المحدود (La stratégie de distribution sélective)؛
- ☞ إستراتيجية التوزيع الحصري أو الوحيد (La stratégie de distribution exclusive).

### 4.3.3- تقييم الحلول الممكنة:

بعد قيام المنتج بدراسة وتحديد مختلف الطرق الممكنة للتوزيع تأتي مرحلة اختيار قنوات التوزيع، والتي تتناسب والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها ووضعا في عين الاعتبار ثلاثة معايير أساسية، وهي: معيار التكلفة، إمكانية الرقابة والمرونة وإمكانية التكيف.

① **التكلفة:** تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحديد قنوات التوزيع المناسبة، وبما أنّ هدف أي مؤسسة هو تحقيق مستوى عالي من الأرباح فيجب عليها أن تقوم بحساب تكاليف أساليب التوزيع الممكنة وتأثيرها على أرباحها النهائية؛

② **إمكانية الرقابة:** يرغب المنتج في تحقيق الرقابة على السلع التي يقوم بتسويقها، وعادة تقل درجة الرقابة على السلعة كلما تم انسيابها من عضو لآخر داخل قناة التوزيع، فعند قيام المنتج ببيع سلعته لمختلف الوسطاء يصبح لديهم الحرية الكاملة في طريقة عرضها. ولتجنب الصراعات التي قد تحدث داخل قنوات التوزيع يعمل المنتج على تنمية العلاقة مع هؤلاء الوسطاء واعتبارهم فريقاً واحداً يعمل من أجل تحقيق المصالح المشتركة؛

③ **المرونة والقدرة على التكيف:** ونعني مرونة المنتج في تغيير قنوات التوزيع عند الحاجة والرغبة في ذلك، إذ هناك قيود معينة تفرض عند اختيار وسطاء توزيع معينين يصعب تغييرهم في الأجل القصير، ومثال هذه القيود العقد الذي يربط بين المنتج والوسيط، والذي يلزم الطرفين احترام ما جاء فيه من بنود. لذا فإنّ المرونة والقدرة على التكيف تسير إلى إمكانية تغيير أسلوب التوزيع بحسب تطور السياسة التجارية للمنتج، أو تطور تشكيلته السلعية، وحتى تطور ظروف المنافسة.

وما ينبغي التنويه له، هو أنّ الظروف التي تدفع المنتج إلى اتخاذ قرار اختيار قناة التوزيع متمثلة فيما يلي<sup>26</sup>:

- في حالة بداية النشاط؛
- دخول مرحلة جديدة ضمن دورة حياة المنتج؛
- تطور الطلب وسلوك المستهلكين، مثلاً التغيرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين والتموقع الجغرافي للمستهلكين المحتملين؛
- حالة حدوث تغيير معتبر في الحصة السوقية؛
- تغيير ظروف المنافسة التي تجبر المؤسسة على إعادة النظر في القنوات التي اعتادت توزيع منتجاتها من خلالها؛
- رغبة المؤسسة في التجديد أو التموقع السوقي، وذلك بتوزيع منتجاتها في قنوات جديدة وغير معتادة.

### 4.3- الصراع داخل القناة التوزيعية:

إحدى المشاكل الأساسية التي تشكل المعوقات التي تواجه مسؤولي قناة التوزيع هي الصراع بين أعضاء القناة. ويعرّف الصراع بأنه: "السلوك الذي يحدث عندما يتواجد طرفان أو أكثر في حالة مواجهة، نتيجة لعدم تحقق مصالح كل طرف، وبالتالي يسعى كل طرف إلى الحصول على مزيد من الفوائد والقوة والموارد النادرة، كأدوات تستخدم في تحييد الخصوم، أو الإضرار بهم أو تجنب منافستهم"<sup>27</sup>. إنّ هذا الصراع له تأثيرات كبيرة على عمل أعضاء القناة وتعاملهم مع المنتجات المتوفرة في قناتهم.

### 1.4.3- أنواع الصراع داخل القناة:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الصراع داخل قناة التوزيع، هما<sup>28</sup>:

#### 1- الصراع الأفقي:

ينشأ هذا النوع من الصراع بسبب عدم الاتفاق بين أعضاء قناة التوزيع الذين يكونون على نفس المستوى، أي بين اثنين أو أكثر من تجار الجملة، أو بين تجار التجزئة. كما أنه قد يحدث بين أنواع مختلفة من الوسطاء الذين يحملون نفس المنتجات أو العلامات.

#### 2- الصراع الرأسي:

ينشأ هذا النوع من الصراع بين أعضاء قناة التوزيع الذين يوجدون في مستويات مختلفة داخل القناة، أي بين المنتجين وتجار الجملة، أو المنتجين وتجار التجزئة، أو تجار الجملة وتجار التجزئة داخل نفس القناة الخاصة بمنتج أو علامة معينة. ويكون مثل هذا الصراع نتيجة للاختلاف في الأهداف أو نتيجة لسوء الفهم بين الأطراف المختلفة، وكذلك نتيجة لوجود اتصالات غير صحيحة أو غير جيدة داخل القناة.

ويرى العديد من الدارسين، أنّ نشأة وظهور الصراع قد لا يسبب في جميع الأحوال مشاكل تسويقية، بل إنه قد يصبح أحياناً صراعاً إيجابياً، يساعد على تحقيق بعض الأهداف التسويقية إذا أحسن المنتج إدارة الصراع.

### 2.4.3- كيفية حل الصراعات:

عندما تقل درجة الاتفاق، وتنعدم درجة الثقة بين أعضاء القناة التوزيعية، فإنّ ذلك يؤدي إلى عدم الكفاءة وسوء الأداء، ويؤدي إلى وجود تسويق غير مثمر، وهناك عدّة طرق لحل هذه الصراعات والتقليل منها، وهي<sup>29</sup>:

#### 1- وجود قائد للقناة:

وهي الطريقة الشائعة الاستخدام، وقائد القناة هو أحد أعضاء القناة، والذي يمتلك أكثر مصادر القوة والسلطة، وهو القادر على توجيه وقيادة وتدعيم أعضاء القناة الآخرين، وليس شرطاً أن يكون المنتج هو القائد، إذ نجد في بعض الحالات أنّ متاجر التجزئة قد تكون القوى الأكبر في القناة، وتستطيع أن تفرض شروطاً في تصميم أو سعر أو شروط بيع السلعة. وقد يكون ذلك التأثير من جانب تجار الجملة، وهذا ما يعرف بالقوة النسبية، وتتكوّن هذه القوة نتيجة لبعض المزايا التنافسية التي تكون لدى طرف معيّن على أطراف (أو أطراف) أخرى، ومن أمثلتها شهرة الاسم التجاري، والتي تضمن الطلب على السلعة أو المتجر أو الإمكانات المالية التي تتحكم في الأعضاء الآخرين للقناة أو تميّز المنتجات بخصائص وجودة عالية وتشكيلات مختلفة.

وينظر إلى مصادر القوة على أنّها مجموعة من الأدوات والأساليب التي يستخدمها من يمتلك القوة - والذي يعبر عنه بقائد القناة - لضمان التأثير في الأعضاء الآخرين وقبول طاعتهم وولائهم. وهناك عدّة أنواع من مصادر القوة، وهي كما يلي:

- ☞ **القوة الاقتصادية:** ويقصد بها تلك الحوافز الاقتصادية الإيجابية التي يمكن للقائد باستخدامها التأثير في الأعضاء وضمان طاعتهم، ومن أمثلتها منح هامش ربح أعلى، وتخصيص قدر أكبر من مسموحات الترويج، والمساهمة في تكاليف الإعلان... إلخ؛
  - ☞ **القوة القهرية:** وتعكس توقعات عضو القناة بتعرضه للعقاب أو التهديد في حال فشله في تحقيق خطة من يمتلك القوة. وتشتمل العقوبات عادة على تخفيض هوامش الربح، وتأخر في التسليم، وسحب حق الترخيص بالتوزيع في منطقة معينة، وغيرها؛
  - ☞ **قوة الخبرة:** وتشير إلى توافر نوعية خاصة من المعرفة تساعد عضو القناة من خلال إتاحتها على الأداء الناتج لمنشأته، فالمنتجون لديهم خبرات خاصة عن المنتجات الجديدة والمعرفة والخبرة الفنية التي يمكن أن تساعد الوسيط في هذا الصدد، والوسيط لديهم أيضاً خبرات معينة في أساليب الترويج والتوزيع... وهكذا؛
  - ☞ **القوة المرجعية:** وتقوم على رغبة عضو القناة في الانتماء إلى / أو الاشتراك في تنظيم معين؛
  - ☞ **القوة الشرعية:** وتنبتق من قناعة عضو القناة بأنّ يمتلك القوة (قائد القناة) له الحق في اتخاذ بعض القرارات، وتوقعه لطاعة الأعضاء لهذه القرارات؛
  - ☞ **القوة المعلوماتية:** وتشير إلى قدرة طرف ما على إتاحة أو حجب المعلومات الضرورية سواءً عن السوق أو المنتجات أو المنافسين أو غيرها عن طرف آخر في القناة.
- وباختصار، فإنّ امتلاك قائد القناة لبعض مظاهر القوة النسبية تمكنه من ضمان تعاون أعضاء القناة، وهذا عن طريق إظهاره بطريقة مباشر أو غير مباشرة لهذه القوى، وبالتالي تمكنه من تخفيض حدة الصراع، حيث أنّ الأطراف الأخرى لن تستطيع تحقيق أهدافها في ظل هذه الظروف.

## 2- تكامل أعضاء القناة:

- تحدد نوعية توقعات أعضاء القناة التوزيعية من بعضهم البعض طبيعة العلاقة التي يمكن أن تسود داخل قناة التوزيع، ويؤدي التعاون بين أعضاء القناة إلى تحقيق أهدافهم من جهة، وأهداف المستهلكين من جهة أخرى. لذلك فلا بد من أن يزود المنتج أو تجار الجملة أو التجزئة بعضهم البعض بكافة الخدمات والتسهيلات التي تساعد على إنجاز ما هو مطلوب من كل منهم. وعموماً، فإنّه يجب أن يتم توجيه أنشطة مختلف أعضاء قناة التوزيع نحو فهم حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها.
- ولضمان التعاون وتفادي أو التقليل من الصراع يتم التكامل بين أعضاء القناة، ويتم هذا التكامل من خلال عدّة طرق، مثل: امتلاك قنوات توزيع لتصريف سلع المؤسسة؛ أو عن طريق تكامل القناة رأسياً عن طريق التنظيمات التعاونية بين تاجر التجزئة وتاجر الجملة أو المنتج من خلال التعاقدات طويلة الأجل لتشكيل قنوات موحدة للتوزيع. ويعني مفهوم نظم التوزيع المتكاملة أنّ التوزيع يتضمن أكثر من علاقات معقدة تنشأ بين العديد من المشاركين في هذا النظام، ويعتمد هذا المفهوم على ضرورة معرفة كل قناة من قنوات التوزيع أنّ نجاحها يتوقف على نجاح قنوات التوزيع الأخرى.

يتم التكامل الرأسي بين المنشآت التوزيعية حين تقوم إحدى هذه المؤسسات بالاندماج مع منشآت أخرى، في مستويات مختلفة في القناة، ولقد أثبت هذا التكامل فعاليته، وذلك لتضافر جهود المنشآت المختلفة في جميع المستويات في القناة، وبالتالي فهو يحقق العديد من المزايا، والتي من أهمها:

- التناسق بين العملية الإنتاجية والعملية التسويقية؛
- قدرة المنتج على تقديم ما يحتاجه السوق بشكل دقيق ووضع خطته على هذا الأساس؛
- الاتصال المباشر مع المستهلك ومعرفة حاجاته ورغباته؛
- ضمان توفر السلع في الأسواق في الوقت المناسب؛
- الرقابة بشكل فعال على الأنشطة التسويقية؛
- انخفاض تكلفة الإنتاج والتسويق، وبالتالي توفير السلع للمستهلك بسعر مناسب.

ويمكن التمييز بين ثلاثة نظم لتكامل الرأسي، هي:

#### أ- التكامل الرأسي الكامل:

ويحصل هذا التكامل إذا اندمجت جميع المنشآت من المنتج إلى تاجر التجزئة، وذلك من خلال امتلاك المنتج لمنشآت التوزيع (من جملة وتجزئة). ويهدف هذا التكامل الكلي إلى ضمان إيصال المنتجات إلى المستهلك بنفس المواصفات، وبالخدمة التي يرغب فيها، وبالتالي تعزيز الرقابة على جميع الوظائف والنشاطات، ابتداءً من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة إيصال المنتج للمشتري. وخير مثال على هذا التكامل، ما تطبقه شركة "موبييل أويل للبتروول"، حيث تمتلك آباراً للنفط، ووسائل للشحن ومصافي البترول، ومحطات لتوزيع البترول للمشتريين النهائيين. وينبغي الإشارة إليه، أنه من مساوئ هذا النظام ارتفاع تكلفته، فقد لا تستطيع أي مؤسسة منتجة تحمل القيام به، إلا تلك المؤسسات ذات الموارد الاقتصادية الضخمة.

#### ب- التكامل الرأسي التعاقدية:

وذلك عن طريق اتفاق عدد من مؤسسات التوزيع المستقلة، والتي تعمل في الإنتاج أو التوزيع على أساس تعاقدية لتحقيق التكامل في برامجها التسويقية بصفة عامة، وبرامج سياسات التوزيع بصفة خاصة لتحقيق مزايا الحجم الكبير مما لو قامت كل مؤسسة بأدائها بصورة منفصلة، وبالتالي تضمن هذه المؤسسات عدم الإضرار بمصالحها مع المؤسسات الكبيرة في حالة عدم إتحادها معها. ويشمل هذا النوع من التكامل النماذج التالية:

① **المجموعة التطوعية:** هي تجمع لتجار الجملة والتجزئة يهدف لزيادة إنتاجية ومردودية مؤسسات الجملة والتجزئة في شكل منظمة مشتركة، لشراء وتسيير المبيعات مع المحافظة على الاستقلالية القانونية والمالية لكل عضو في هذه المجموعة، بحيث يقوم تاجر الجملة في هذه الحالة بالاتفاق مع مجموعة من تجار التجزئة لتزويدهم بما يحتاجونه من السلع بأسعار مناسبة، وذلك مقابل التزام تجار التجزئة بشراء كمية معينة من هذه السلع. ويحقق كلا الطرفين في هذا الاتفاق مزايا معينة، فتاجر الجملة يستطيع أن يضمن بيع كمية من

مخزونه، بينما يستفيد تاجر التجزئة من ذلك بحصوله على الكمية التي يرغب فيها بسعر معقول، كما يضمن توفر السلعة في الوقت المناسب دون تحمل تكاليف التخزين، هذا ويمكن لتاجر التجزئة في حالات خاصة الاستفادة من خبرة تاجر الجملة في الإدارة ومعرفة السوق؛

② **المجموعة التعاونية:** هي اتفاق لمجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية ذات وظائف تشبه وظائف تاجر الجملة، حيث يشرف على نشاطاتها تاجر التجزئة بصفتهم مالكيها. وتقوم هذه المؤسسة بشراء كميات كبيرة من السلع لتكون متيسرة لأعضائها، ولغير أعضائها أيضاً. أما الأرباح المحققة، فتوزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم منها. ويمكن لغير الأعضاء التعامل مع هذه المؤسسة مع عدم تمتعهم بأية حقوق فيما يخص الحصول على الأرباح؛

③ **حق الامتياز:** هي طريقة للتعاون، بحيث تقوم المؤسسة المانحة للامتياز والمالكة لإسم تجاري أو علامة تجارية معينة بتقديم تشكيلة من السلع والخدمات حصرياً للتسويق من طرف موزع (المستفيد من الامتياز) من خلال تقنيات رعاية ومراقبة من طرف المانح للامتياز. وقد يحصل الموزع على الحق بتوزيع السلعة جاهزة كما تأتيه من المنتج كما هو الحال في مجال السيارات، أو قد يقوم هو بنفسه بإنتاجها حسب مواصفات يحصل عليها من المنتج الرئيسي كما هو الحال في مجال المشروبات والمواد الغذائية بصفة عامة.

### ج- التكامل الرأسي الإداري:

والذي يتم من خلال تحقيق المنتج التنسيق والتكامل بين المراحل المختلفة من إنتاج السلعة حتى توزيعها عن طريق حجمه وقوته النسبية في السوق على الأطراف الأخرى، والتي عن طريقها يمكن ممارسة بعض التأثير لدعم منتجاته في الأسواق. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، هناك العديد من الشركات، مثل "جنرال موتورز"، "جنرال إلكتريك" و"بركتر وجامبل" التي تمارس نوعاً من الضغط والنفوذ على متاجر التجزئة فيما يتعلق بعرض السلع والتسعير والترويج.

### 5.3- قرارات تعديل قنوات التوزيع:

إن قيام المؤسسة باختيار قنوات توزيع معينة لتصريف منتجاتها لا يعني الاحتفاظ بها لفترة طويلة، فالمؤسسات تعمل في ظل ظروف سوقية تتسم بالتغيير من وقت لآخر، فهناك العديد من التغييرات التي تحدث سواءً في البيئة المحيطة أو طبيعة السوق الذي تخدمه يتطلب معها ضرورة تعديل قنوات التوزيع. ومن أمثلة هذه التغييرات:

- تغيير ظروف السوق؛
- تغيير ظروف المنافسة؛
- تغيير في الاستراتيجيات التسويقية الأخرى؛
- التطور التكنولوجي واستحداث قنوات توزيع جديدة.

وبالإضافة إلى التغييرات السابقة في البيئة، قد يترتب على عملية تقييم فاعلية قنوات التوزيع ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية المتعلقة بتعديل القنوات المستخدمة.

وبصفة عامة، فإنّ قرارات تعديل قنوات التوزيع يمكن أن تأخذ إحدى الصور الآتية:

- إضافة أو إسقاط عضو معيّن في القناة؛
- إضافة أو إسقاط بعض القنوات التي تعمل في أسواق معيّنة؛
- إعداد استراتيجيات جديدة لتوزيع المنتجات في جميع الأسواق.

وتتدرج درجة الصعوبة في قرار تعديل قنوات التوزيع بترتيب الأشكال السابقة؛ فنجد أنّ أكثر القرارات صعوبة هي تغيير الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بتوزيع المنتج تغيير جذرياً، وأقلها صعوبة هو إضافة أو استبعاد موزع معيّن في القناة التوزيعية.

وبداية القول يجب أن يتم تقييم القرارات الخاصة بتعديل هيكل وقنوات التوزيع على أساس موضوعي لفاعلية القنوات ومدى قدرتها على خدمة المؤسسة وتحقيق المنافع الزمنية والمكانية للسلعة، وبحيث لا يؤثر التعديل على هيكل التوزيع الحالي.

وتختلف درجة الصعوبة الخاصة بتعديل قنوات التوزيع باختلاف طبيعة السلعة. ففي حالة إضافة أو إسقاط عضو معيّن من القناة قد يكون تأثيره محدود في حالة السلع الميسرة، ولكن نجد أنّ تأثيره يزداد في حالة السلع الخاصة وبيع التسوّق وبالنسبة للوسطاء الوكلاء، حيث أنّ استبعاد أحد العناصر قد يخلق نوعاً من التوتر بين الوسطاء الآخرين ويشعرهم بعدم الاستقرار في علاقاتهم بالمؤسسة؛ وقد يتم ذلك الإجراء بناء على تقييم أداء الوسطاء، وخاصة إذا كان أداءهم منخفض لا ينتظر منه أن يتحسن.

وتتضمن القرارات الخاصة بتعديل قنوات التوزيع إما إضافة أو إسقاط بعض القنوات نتيجة لشعور المنتج بعدم جدوى قنوات التوزيع الحالية في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة. فقد يتم استبعاد بعض القنوات لعدم قدرتها على تحقيق الخدمات والوظائف المطلوبة منها، وقد يقوم المنتج بنقل أعباء هذه الوظائف إلى طرف آخر أو قد يقوم بها بنفسه، ففي بعض الحالات يتم استبعاد تجار الجملة من القناة مع قيام المؤسسة بتوفير قوى بيعية مدربة للتعامل مباشرة مع تجار التجزئة. وفي حالة إضافة بعض قنوات التوزيع قد تقوم المؤسسة بفتح مجال لبيع منتجاتها بجانب القنوات الموجودة حالياً. وفي كلتا الحالتين قد يترتب على هذا الإجراء اتخاذ بعض الترتيبات التنظيمية كتنعيين رجال بيع أكفاء أو إنشاء إدارة للإشراف على مبيعات المتاجر التي ستفتحها. ويجب دراسة مدى تأثير إضافة أو إسقاط بعض الحلقات في القناة التوزيعية على قدرة هذه الأخيرة على خدمة المستهلك النهائي وتحقيق أهداف المؤسسة والوسطاء معاً.

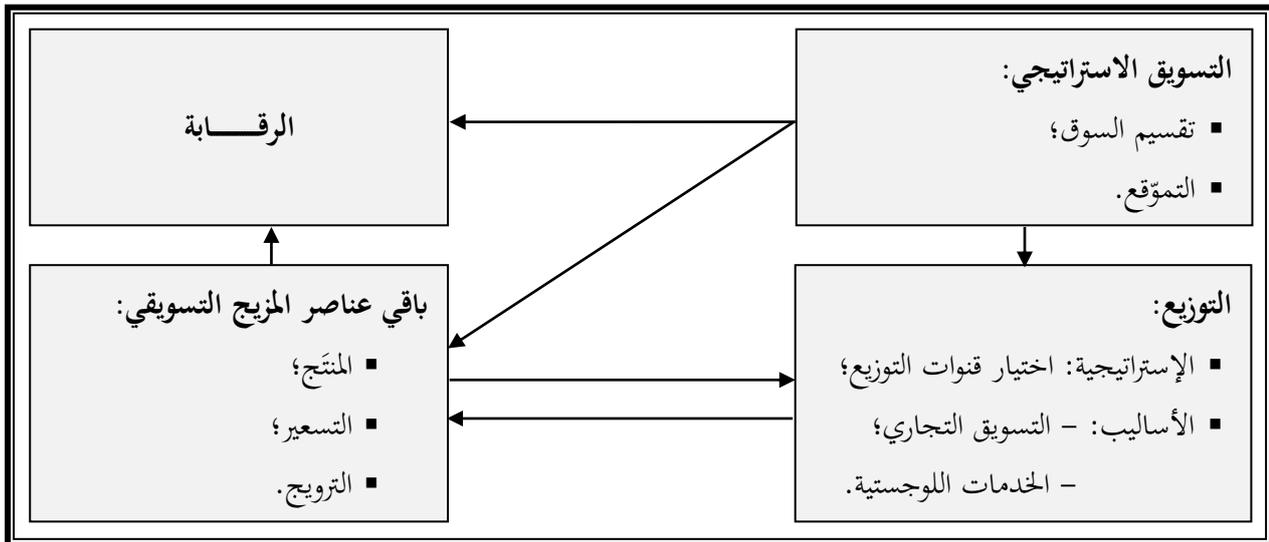
ومن أصعب القرارات التي تواجه مدير التسويق هو تغيير الإستراتيجية الخاصة بإدارة القنوات المستخدمة في جميع الأسواق، حيث يجب دراسة هذا الإجراء وإعداد تحليل للتكلفة والمنفعة المرتبطة بهذا القرار. وقد يكون هذا

القرار بسبب فشل الطرق الحالية في تحقيق أهداف المؤسسة أو بسبب تغيير الاستراتيجيات التسويقية بما يتطلب تعديل هيكل التوزيع الحالي. وأخيراً قد يكون بسبب ظهور بعض القنوات والطرق الحديثة لتوزيع المنتجات والناجحة عن التغييرات التكنولوجية<sup>30</sup>.

### 6.3- إدارة قنوات التوزيع والمزيج التسويقي:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لعناصر المزيج التسويقي في التأثير على إستراتيجية التسويق والتفاعل مع السوق، إلا أنها تبقى مقيّدة ودون فعالية إن لم يتحقق التوزيع المناسب لمنتجات المؤسسة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا جدوى من قيام المؤسسة بالتخطيط للمنتج وتسعيه وللقيام بحملات ترويجية دون اعتماد التوزيع كنظام متكامل في إيصال المنتجات إلى الأسواق المستهدفة. والشكل الموالي يبين أهمية التوزيع في وظيفة التسويق:

#### الشكل رقم (06): أهمية التوزيع في وظيفة التسويق



Source: Jean-Pierre Helfer & Jacques Orsoni, Le marketing, 5<sup>ème</sup> édition, (Paris: Vuibert, 1998), P294.

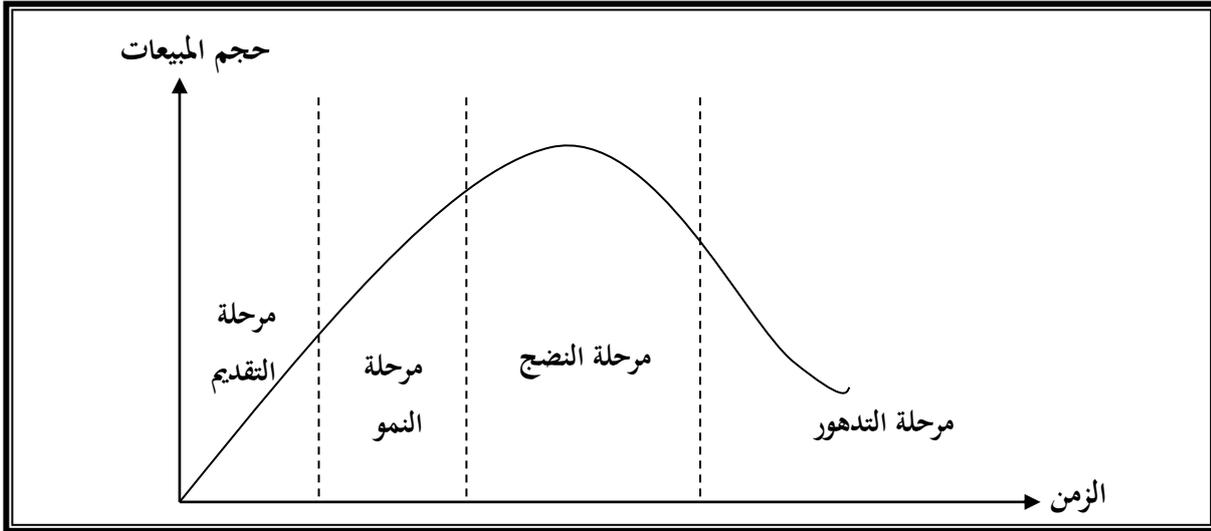
والملاحظ أنّ متغير التوزيع أهمية في الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة، فتعد قرارات اختيار القنوات التوزيعية من القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، كما أنّ هناك علاقات تفاعلية بين التوزيع وبين باقي متغيرات المزيج التسويقي، فهو يؤثر ويتأثر بها. وفيما يلي سنتطرق إلى علاقته بكل من المنتج، التسعير والترويج.

### 1.6.3- إستراتيجية المنتج وإدارة القناة التوزيعية:

يمكن توضيح العلاقة بين التوزيع وإستراتيجية المنتج، من خلال دورة حياة المنتج ذات الشكل الكلاسيكي الذي يحدد كيفية تطور المبيعات حسب أربعة مراحل أساسية، هي على التوالي: الانطلاق، النمو، النضج والتدهور. فتتطور وتتغير هيكل وديناميكية القناة التوزيعية، وكذا مساهمة الأعضاء داخلها تبعاً لدورة حياة المنتج، كما سنوضح فيما يلي، إضافة إلى التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج داخل القناة التوزيعية.

**1- قنوات التوزيع ودورة حياة المنتج:**

تمر أغلب المنتجات بدورة معينة لا تختلف كثيراً عن حياة الإنسان، فتولد المنتجات في السوق ثم تنمو ثم تصل إلى مرحلة النضج، وأخيراً تصل إلى مرحلة التدهور<sup>31</sup>. ويتمثل مفهوم دورة حياة المنتج في تحليل المراحل الكبرى لحياة المنتج، انطلاقاً من تصوره إلى غاية اتخاذ القرار النهائي بسحبه من السوق.

**الشكل رقم (07): دورة حياة المنتج**

المصدر: قاسم نايف علوان المحياري، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص78.

توضح دورة حياة المنتج كيفية اختلاف حجم المبيعات والأرباح للسلع أو الخدمات على مدى الزمن، حيث أن يعتمد ذلك على عدة عوامل، أهمها ما يلي:

- تتغير دورة حياة المنتج تبعاً لنوع السلعة بشكل عام، فمثلاً أن دورة حياة المركبات الكبيرة تعتبر طويلة، بينما نجد دورة حياة المركبات الصغيرة قصيرة؛
- تعتمد المنتجات على درجة المنافسة، إذ أن انتشار المنافسة يساعد المنتج بقوة للممرور بمرحلة النضج أسرع مما لو كان السوق يسيطر عليه منافس أو أكثر، كما يعتمد شكل المنحنى أيضاً على مدى تقبل السوق للمنتج سرعة هذا التقبل.

**2- مكانة المنتج داخل القناة التوزيعية:**

نرى هذا من خلال ما يلي:

**أ- قرارات العلامة التجارية:**

يقصد بالعلامة التجارية: "كل ما يأخذ شكلاً مميزاً من أسماء أو كلمات أو توقيعات أو حروف أو أرقام أو رسوم أو رموز أو أختام أو صور أو نقوش أو أية إشارة أخرى أو مجموعة من الإشارات إذا كانت تستخدم أو يراد

استخدامها تمييز منتجات أياً كان مصدرها"<sup>32</sup>. وتعرف أيضاً بأنها: "الإشارة التي يمكن من خلالها تمييز سلع وخدمات تاجر عن آخر"<sup>33</sup>. وتعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق "على أنها: "إسم، مصطلح، رمز، رسم أو كل توليفة لهذه العناصر، التي تسمح بتعريف المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتمييزها عن المنتجات المنافسة لها"<sup>34</sup>.

لا تقتصر مزايا العلامة التجارية على المستهلك والمنتج فحسب، بل للموزع هو الآخر نصيب من هذه المزايا. وحدها الأدنى هو التقليل من جهود رجال البيع أو عددهم في خدمة المستهلك، حيث أنه يتمكن من الوصول إلى السلعة من خلال علامتها المميزة، كما يقلل من الوقت اللازم لإقناع المستهلك بموصفات السلعة، حيث أنه يعلم في كثير من الأحيان ماذا تعنيه هذه العلامة من خصائص ومميزات. بالإضافة إلى ذلك<sup>35</sup>:

- إذا تمكن تاجر التجزئة من استخدام علامة مفضلة من جانب المستهلك بدرجة عالية، فيمكن لهذا المتجر أن يتفوق على منافسيه في السوق، لقدرة على بناء تصور ذهني إيجابي للمستهلك اتجاه المتجر؛
- يمكن لتاجر التجزئة إنشاء ولاء للمستهلك، حيث تتوافر لديه القدرة على تحديد ما يجب شراؤه؛
- يتأثر اختيار المستهلك لأحد متاجر التجزئة بنوع وعدد العلامات التي تحملها؛ فالعلامات التي يحملها المتجر تعد جزءاً هاماً في تكوين الانطباع أو الصورة الذهنية للمتجر ذاته، ومتاجر التجزئة التي تستطيع الحصول على حق التوزيع الحصري لبعض العلامات تكون أقل عرضة للمنافسة من غيرها.

هذا إذا كانت السلعة تحمل علامة المنتج، ولكن في الواقع يمكن أن تكون العلامة التجارية تابعة للمنتج أو الوسيط؛ ويعتمد مدى استخدام أي منهما على القوة النسبية لكل من المنتج أو الوسيط، ويمثل ذلك نوعاً من الصراع بينهما. فبعض الوسطاء يصرون على توزيع منتجات المؤسسات تحت العلامة التجارية للموزع، ويعتمد في ذلك على شهرته وسمعته في السوق وقوة موارده المالية (مثل ذلك: "هانو" في مصر، "Motherare" في المملكة المتحدة، و"Palmary" في الجزائر). ويفضل هذا الأسلوب المنتجون الذين لا يستطيعون مواجهة تكاليف الترويج وكافة التكاليف المرتبطة بتسويق سلعهم تحت إسمهم التجاري<sup>36</sup>. وفي المقابل، يهدف الوسيط من ذلك إلى تحقيق العديد من المزايا والأهداف، منها<sup>37</sup>:

- يمكن له أن يحدد موصفات السلعة التي تحمل علامته التجارية - فهو المسؤول عن جودتها-، وما على المنتج إلا إنتاجها بهذه الخصائص حتى وإن كانت تختلف عن الموصفات التقليدية التي أعتاد المنتج في إتباعها؛
- تحرر الوسيط من قيود المنتج في تسعير السلعة، خاصة وأنّ بعض المنتجين يحددون سعر بيع سلعهم إلى المستهلك، ويجبرون الوسطاء على بيعها بنفس السعر (إذ بإمكانه أن يرفع أو يخفض سعر البيع - مقارنة لسعرها وهي تحمل علامة المنتج - بناءً على ما تمليه عليه ظروفه الخاصة و/ أو مصلحته)؛
- يحقق له ذلك من سيطرة على السوق وكسب ولاء المستهلكين للمتجر.

ومع استخدام علامة الوسيط فإنّ الكثير من الجهود التسويقية تتحوّل من المنتج إلى الوسيط. وقد تجد الكثير من المؤسسات الإنتاجية صغيرة الحجم في ذلك طريقاً جيداً لاستمرارها في عملية الإنتاج في السوق، خاصة إذ كانت مواردها التسويقية محدودة. إلى جانب ذلك، فإنّ بعض المؤسسات التي يوجد لديها فائض في الطاقة

الإنتاجية قد تجد في علامة الوسيط مخرجاً لها لزيادة إنتاجها طالما أنّها تبيع هذه السلع عند سعر أعلى من التكلفة الحدية لإنتاجها<sup>38</sup>. بالإضافة إلى ذلك، قد تعتمد بعض المؤسسات إلى تمييز بعض إنتاجها تحت علامتها التجارية وبعضه الآخر تحت علامة الوسيط.

والحقيقة أنّ استعمال علامة الوسيط تكون له جاذبية خلاصة في التسويق الدولي، وله مزايا عظيمة في بعض الأحيان، فكثير من بيوت الأقسام وبيوت السلعة في أوروبا تبني أعمالها على أساس استيراد السلع الرخيصة من هونج كونج وجنوب أفريقيا... إلخ، ثم تبيعها تحت العلامة الخاصة بها، وقد يفيد هذا الأسلوب في حالة ما إذا كان من الصعب على المؤسسة المنتجة اقتحام السوق الأجنبية بعلامتها الخاصة، سواء لضعف الإمكانيات المالية، أو ضعف الخبرات التسويقية، أو لإغلاق قنوات التوزيع في وجهها أو لانتشار روح غير مشجعة بين المستهلكين اتجاه الدولة التي تنتمي إليها المؤسسة (دولة المنشأ)، أو للشك في جودة السلع المنتجة في تلك الدولة، أو لغير ذلك من الأسباب<sup>39</sup>.

وهناك مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى زيادة استخدام المنتجين لعلامات الوسطاء، أهمها ما يلي<sup>40</sup>:

- ☞ عندما تصبح أهمية الوسيط أكبر من أهمية المنتج ذاته في تقديم ضمانات الجودة؛
- ☞ عندما تتغير البيئة التنافسية التي يعمل فيها المنتج، بحيث تجعل عليه لزاماً استخدام علامة الوسيط؛
- ☞ تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي، ووجود حالة من الركود تدعو المستهلك إلى البحث عن المنتجات الأقل سعراً.

ويقوم المنتجين - على الجانب الآخر - بإتباع عدد من السياسات لإرغام الوسطاء على التعامل في سلع المؤسسة تحت علامتها التجارية، ومن أمثلة ذلك<sup>41</sup>:

- استخدام الإعلان واسع النطاق لخلق الطلب من المستهلكين على السلعة، والحصول على إصرار المستهلك على طلب علامة المنتج؛
- استخدام سياسات الخصم للموزعين حتى يشجعهم على تصريف سلع المؤسسة والترويج لها؛
- رفض البيع إلى الوسطاء الذين يروجون لعلاماتهم وبطريقة تنافس سلع المؤسسة؛
- فتح بعض المتاجر التي تبيع لحساب المنتج، وذلك للدفاع عن علامته التجارية ومواجهة العلامات التجارية للموزعين.

ويتوقف قرار المنتج بقبول علامة الوسيط على التأثير المتوقع على مبيعات علامته التجارية، بينما يتوقف قرار الوسيط باستخدام علامته في توزيع سلع المنتج على توقعاته فيما يتعلق بربح أكبر أو تحكّم أكبر في سوق السلعة.

### ب- موقع المخزن:

يتجه تجار التجزئة إلى تحديد مواقع محلاتهم التجارية، بحيث تختلف عن مواقع محلات منافسيهم، وفي الوقت نفسه تكون أكثر جاذبية لعملائهم؛ ولتحقيق وتحديد موقع فعال لمحلاتهم، فإنّ على تجار التجزئة أن يفهموا

أسواقهم المستهدفة جيداً، وأن يطوروا توزيعاً تسويقياً متكاملًا للتجزئة، وأن يراقبوا الأسواق باستمرار للتكيف مع التغيرات التي تحدث في المنافسة وأذواق المستهلكين.

إنّ العنصر الأساسي في موقع التجزئة الفعّال هو في اختيار الموردين المنافسين، إذ يرغب تجار التجزئة في التأكد من أن السلعة التي يشترونها متطابقة مع الصورة المتوقعة التي يحاولون خلقها على أساس الجودة والسعر؛ والمنتجون لا يختلفون حول هذا الأمر، فهم يرغبون في التأكيد على أنّ منتجاتهم جذابة لعملائهم المستهدفين وأنها تختلف عن السلع المقدمة من قبل المنافسين.

### ج- الخدمات الفنية والضمان:

بخصوص بعض أنواع المنتجات، يجب تقديم الخدمة الفنية والضمان من خلال قنوات التوزيع، حيث يقدم بعض المنتجين خدماتهم الفنية والضمانات بالورشات والمحلات الخاصة بهم، وبعضهم يفوض هذه المهمة لتجار التجزئة والجملة، وبعض المنتجين الآخرين يشجعون عملائهم على القيام بأدوار خدمات الإصلاح بأنفسهم. تعتبر خدمات المنتج خطوة مهمة في إستراتيجية المنتجات، ولا تقل أهميتها عن الإستراتيجية التسويقية الكلية لتجار التجزئة، وكما هي بالنسبة للوظائف التسويقية الأخرى، فإنّ كمية وحجم خدمة السلعة المقدمة من خلال قناة التوزيع تعتمد على توقعات العملاء المستهدفين، فبعضهم يتوقع أداء هذه الخدمة بنفسه، والبعض الآخر يود أن تنجز من خلال القناة التوزيعية.

### 2.6.3- إستراتيجية التسعير وإدارة القناة التوزيعية:

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، وتستمد أهمية قرار التسعير ليس فقط من تأثيره على المزيج التسويقي كأحد عناصره، ولكن يمتد ليشمل الأداء الكلي للمؤسسة، فبالإضافة إلى مساهمة قرارات التسعير في زيادة الربحية، فيمكن استخدامه كعنصر فعّال ومؤثر لجذب مستهلكين جدد للمؤسسة بالنسبة لأنواع معينة من السلع، كما أنّه يعتبر عاملاً محددًا لمردودية المؤسسة.

ويمكن تعريف السعر على أنّه: "القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة"<sup>42</sup>. كما يُعرف على أنّه: "مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة"<sup>43</sup>.

وتكمن أهمية التسعير خاصة لمؤسسات الأعمال في النقاط التالية<sup>44</sup>:

- إنّ السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج التسويقي تغييراً وتعديلاً لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين؛
- يعد ارتفاع السعر مؤشراً على الجودة من وجهة نظر فئة من المستهلكين، فقد بيّنت بعض الدراسات بأنّ هناك علاقة إيجابية بين السعر والجودة؛
- وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها؛
- يعد السعر أحد مجالات التنافس بين المؤسسات.

فالسعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها التسويقية المتعلقة بالربحية، وعلى هذا الأساس يجب التنسيق على مستوى عالٍ مع باقي العناصر، والتي يعد التوزيع من أهمها، فيعد السعر عامل هام للتفاوض بين أعضاء القناة التوزيعية، فهو مكون رئيسي في المنتج بالنسبة للمستهلك، وعامل ربحية للمؤسسة المنتجة، ويمثل هامش ربح لتجار الجملة أو تجار التجزئة.

### 1- التسعير في القنوات التوزيعية:

إن مشكلة التسعير من خلال قنوات التوزيع ذات وجهين، هما<sup>45</sup>:

- أن الأسعار المحددة يجب أن تجعل السلعة أو الخدمة جذابة في نظر المستهلك؛
- على السعر أن يشجع الوسطاء في القناة التسويقية على حمل السلعة أو القيام بالوظائف التسويقية المحددة.

إن الخطوة الأولى لضمان دعم القناة التسويقية من خلال عملية التسعير هي التأكد أن الهامش الربحي المعطى لأعضاء القناة كافٍ لتغطية السوق بالشكل المناسب، فإذا وجد المنتج أو تاجر الجملة أن هناك عدداً قليلاً من الوسطاء الذين يرغبون في بيع السلعة، فإن ذلك يعني أن هناك شيئاً خاطئاً في المزيج التسويقي، وقد يكون السبب هو هامش الربح الممنوح. والتغطية المناسبة هي العنصر الوحيد لضمان الحصول على دعم القناة التسويقية من خلال التسعير؛ فيجب أن يكون الهامش الربحي كافياً، حيث يساعد البائع الكفاء على الحصول على أرباح معقولة عندما يقوم بأداء الوظائف التسويقية الضرورية كتخزين الكمية المناسبة، الترويج وغيرها. وإذا لم يحقق الهامش المعطى أي ربح، فإن ذلك يتطلب تعديلاً إما في الوظائف المطلوبة من الوسيط، بحيث تقل أو تزيد أو تعدل نسبة الهامش بشكل يتناسب مع تكلفة أداء الوظيفة المطلوبة منه.

### 2- مجالات التنافس السعري داخل القناة التوزيعية:

يواجه أعضاء القناة التوزيعية شكلين من أشكال التنافس، هما:

#### أ- التنافس الداخلي:

يحدث هذا التنافس عندما يتنافس منتج العلامة التجارية ومنتج آخر، فمثلاً تواجه شركة "كوكا كولا" منافسة داخلية على العلامة التجارية من شركة "بيبيسي كولا"، وأن مدى التنافس الداخلي يعتمد على مدى ملائمة السلع المنافسة لرؤية المستهلك، فإن كان المستهلك يفضل علامة تجارية معينة على الأخرى، فهذا سيخفض مقدار المنافسة الداخلية، وعلى المنتج عند تحديد أسعار تجار الجملة تزويد أعضاء القناة التوزيعية بهامش كافٍ لمنافسة العلامات التجارية المنافسة، أي عليه أن يأخذ بعين الاعتبار العلامات المنافسة وردود أفعال المنافسين.

#### ب- التنافس الخارجي على العلامة التجارية:

يظهر عندما يتنافس عضوان في القناة التوزيعية في المستوى نفسه مع بعضهما على العلامة التجارية نفسها، وبالتالي تحتد المنافسة لأن المستهلكين يكون لديهم عدة أنواع مختلفة من القنوات التوزيعية للحصول على السلعة.

### 3- تأثير تغيير الأسعار على القناة التوزيعية:

يرى العديد من الأفراد أنّ السعر هو أسهل عامل يمكن تغييره في المزيج التسويقي، وهذا أمر مبالغ فيه، حيث أنّه لا يمكن تجاهل تأثير تغيير أسعار المنتجين أو تجار الجملة على القناة التوزيعية، فعلى المنتج أو تاجر الجملة قبل إحداث تغيير في الأسعار أن يقيم أثر هذه التغيير على باقي أعضاء القناة التوزيعية، ومن الأسئلة الواجب الإجابة عنها من أجل ذلك<sup>46</sup>:

- كيف يمكن للسعر الحقيقي الذي يتقاضاه البائع والآخرون أن يتأثر بالتغيير في هامش الربح؟
  - كيف يتغير عدد الوسطاء الذين يحملون العلامة التجارية؟
  - أي فئات الوسطاء الذين تجذبهم عملية التغيير في الأسعار؟ وأي الفئات التي تخسر نتيجة هذا التغيير؟
  - ما مقدار الجهود التي يمكن أن تبذل للعلامة التجارية من قبل مختلف أنواع الوسطاء، وذلك نتيجة المستويات المختلفة من هامش الربح؟
- إنّ الإجابة عن هذه الأسئلة يجب أن ترشد أعضاء القناة التوزيعية في التصميم الأنسب من الأسعار المقترحة أو تغييرات هامش الربح.

### 3.6.3- إستراتيجية الترويج وإدارة القناة التوزيعية:

يمكن تعريف الترويج بأنه: "مجموعة النشاطات المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن مزايا المنتج بهدف إثارة اهتمامه وإقناعه بتمايزه عن منتجات المنافسين ودفعه إلى الشراء"<sup>47</sup>.

كما يُعرف على أنّه: "استخدام لكافة الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لأخبار العميل الفعّال بالخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة وشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها، وإقناعه بالتعامل معها"<sup>48</sup>.

ومّا تقدم يمكن القول، أنّ عملية الترويج تقوم أساساً على شقين رئيسيين، أوّلهما: كم مناسب ومتدفق من الحقائق والمعلومات والبيانات عن المؤسسة وخدماتها، يتم نقلها إلى العميل الفعّال بالصورة والشكل المناسبين، وفي الوقت المناسب. والشق الثاني، وهو إقناع هذا العميل بأهمية ضرورة التعامل مع منتجات المؤسسة والاستفادة من خدماتها، والتي يقدمها عن طريق تعظيم حاجات الشعور والإدراك لهذا العميل وحثه على إشباع الرغبات التي تولّدت لديه أو القائمة عنده عن طريق التعامل مع المؤسسة.

وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّ هناك مجموعة من العوامل والظروف التي ساهمت إلى حد كبير في تبلور الحاجة للقيام بالنشاط الترويجي، ومن أهم هذه العوامل:

- تباعد المسافة بين المنتجين والمستهلكين، الأمر الذي يتطلب وسائل وأدوات معيّنة تساهم في تحقيق الاتصال والتفاهم اللازمين بينهما؛
- تنوع الحلقات الوسيطة بين المنتج والمستهلك وزيادة عددها، فأصبح الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك متعذراً في الكثير من المؤسسات لأسباب مختلفة؛

- زيادة حجم الإنتاج، حيث أنّ التطور العلمي والتكنولوجي أدى إلى زيادة كبيرة في الطاقة الإنتاجية والقدرة على الإنتاج الكبير، مما أدى بالتالي إلى الحاجة إلى القيام بنشاط ترويجي للمساهمة في تصريف هذا الإنتاج؛
- التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال جعل من النشاط الترويجي أمراً في غاية السهولة مقترناً بنجاح كبير في التعريف بالمؤسسات والسلع أو الخدمات المنتجة لديها؛
- زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات جعلت المستهلك انتقائي في عملية اختيار المنتجات، مما ترتب على ذلك الاهتمام بالاتصال التسويقي بهذا المستهلك؛
- رفع مستوى الوعي لدى المجتمع والتأثير عليهم في عملية استهلاكهم لمنتجات معينة، تتصف بندرتها، كما هو الحال في ترشيد استخدام المياه والكهرباء والغاز، حيث تظهر الحاجة الماسة إلى التعقل في استخدامها؛
- إعلام وإقناع وتذكير المستهلكين بالمنتجات، فالترويج يقدم المعلومات ويخبر المستهلكين بكل ما هو جديد مستحدث من المنتجات، خصائصها ومواصفاتها، وأسعارها وأماكن توفرها، فضلاً عن تشجيع الجمهور على اقتناء المنتجات، وكذلك تذكيرهم بها من وقت لآخر؛
- تحسين صورة المؤسسة من خلال الإعداد الجيد للرسالة الترويجية.

### 1- الأنشطة الترويجية للوسطاء:

إنّ الوظيفة الأساسية للمنتجين هي الحصول على تعاون الوسطاء في أداء جزء من الوظيفة الترويجية داخل القناة التوزيعية، إذ يمكن لأعضاء القناة التوزيعية كتجار الجملة وتجار التجزئة القيام بالعديد من النشاطات الترويجية نيابة عن المنتج، وأهم هذه النشاطات نجد:

#### أ- البيع الشخصي:

يمكن تعريف البيع الشخصي\*\* على أنه: "هو مجموعة من خطوات المقابلة الشخصية والمواجهة المباشرة الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة أو الخدمة بواسطة رجال بيع متخصصين في العمل البيعي"<sup>49</sup>. وتقوم المؤسسة بهذه الوظيفة من خلال القوة البيعية (La force de vente)، ويلعب رجل البيع دوراً هاماً في الترويج عن منتجات أي مؤسسة. وقد يتم اتصال رجل البيع مباشرة بالمستهلك والمشتري الصناعي كما هو الحال في بعض السلع الاستهلاكية المعمّرة والسلع الصناعية أو تجار الجملة والتجزئة، وذلك في معظم السلع الاستهلاكية، وبصفة خاصة الميسرة منها.

يقوم كل من تجار الجملة والتجزئة بالعديد من الوظائف الترويجية داخل القناة التوزيعية، فقد يقوم رجال البيع لدى تجار الجملة بفحص مستويات المخزون لعملائهم، ومساعدتهم في وضع وتطوير الإعلانات التجارية، وتزويدهم بالمادة الإعلانية، وتقديم مساعدات ترويجية أخرى كمعالجة شكاويهم، وتقديم نصائح لهم فيما يتعلق باحتياجاتهم من السلع الموسمية والخدمات الفنية أيضاً، ومن جهة أخرى يقوم البيع الشخصي لدى تجار التجزئة من تقديم سلعة، ومعلومات عن المتجر واستلام الطلبات من العملاء.

إن حجم المعلومات التي يقدمها رجال البيع لدى متاجر التجزئة يختلف حسب اهتمام المتجر، ففي متاجر التجزئة التي تعتمد على الخدمة الذاتية يفترض أن العملاء لديهم الرغبة بالقيام بجمع المعلومات بأنفسهم، كما يعتقد بأن يقوم المنتجين بمهمة تزويد العملاء بالمعلومات. وهكذا، فإن متاجر الخدمة الذاتية تقدم معلومات قليلة جداً عن السلعة لعملائها المستهدفين، وعلى الرغم من ذلك فإن أهمية البيع الشخصي في هذا النوع من المحلات التجارية يجب أن لا يستهان به.

### ب- الإعلان:

يعتبر الإعلان أكثر عناصر الاتصال التسويقي انتشاراً ومعرفة من طرف المستهلك، والأكثر استخداماً بواسطة المؤسسات عند الترويج عن منتجاتها. ولقد وردت العديد من التعريفات للإعلان، نذكر منها، بأنه:

- "عبارة عن مجهودات وأنشطة من جانب المعلن لإقناع المستهلك أو المشتري الصناعي، والتأثير في سلوكه وتوجيه هذا السلوك في اتجاهات محددة تتفق والأهداف التسويقية للمؤسسة، وذلك من خلال وسائل النشر المختلفة ومقابل دفع ثمن معين"50؛
- "وسيلة اتصال جماهيرية تستخدم من قبل مؤسسة، تدفع أجراً لقاء إيصال رسالتها من خلال هذه الوسيلة بهدف إخبار وإقناع المستفيدين بالمنتج أو الخدمة أو الفكرة"51؛
- "عملية فنية من عمليات الاتصالات التسويقية غير المباشرة وغير الشخصية لنقل المعلومات إلى المستهلك والتأثير فيه عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن"52؛
- "جهد مدفوع الثمن لخلق حالة من الإدراك والرضا النفسي لدى الجماهير، بغرض بيع أو المساعدة في بيع سلعة ما أو خدمة معينة، أو كسب موافقة الجمهور على قبول فكرة معينة توجهه نحو السلعة بذاتها"53.

من خلال التعاريف السابقة، نجد أن الإعلان يتميز بجملة من الخصائص تميزه عن باقي عناصر المزيج الترويجي، نذكر منها ما يلي:

- الإعلان وسيلة اتصال غير شخصية تتم بين المؤسسة (المعلن) والفئة المستهدفة (المعلن لها) عن طريق اعتماد وساطة (وسائل الإعلام)؛
  - إن الإعلان قد يكون عن سلع أو خدمات أو أفكار أو أشخاص أو مؤسسات، وعلى ذلك فقد يستخدم الإعلان بواسطة الأفراد أو المؤسسات، سواءً التجارية أو الصناعية أو الحكومية، وسواءً كانت ربحية أو غير ربحية؛
  - يتم الإفصاح في الإعلان عن شخصية المعلن وصفته ونشاطه؛
  - الإعلان يكون مدفوع الأجر، وهذا ما يميزه عن الدعاية التي تكون مجاناً؛
  - يهدف المعلن من خلال رسالته الإعلانية إلى إحداث التأثير والإقناع الإيجابي لحث المستهلك على اقتناء المنتج المعلن عنه، وبناء صورة له وللعلامة والمؤسسة عموماً؛
  - تتشكل العملية الإعلانية من أربعة (04) أطراف، هي:
- ☞ المعلن أو صاحب الإعلان: ويمكن أن يكون المنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة أو مجموعهم؛

المعلن إليه: وهي الفئة المستهدفة التي يوجّه لها الإعلان؛

مصممو الإعلان: قد يكونون من داخل المؤسسة (إدارة الإعلان) أو من خارجها (وكالات الإعلان)؛

الركائز الإعلانية أو الدعائم الإعلانية: والتي تمثل مختلف وسائل الإعلام.

وما ينبغي الإشارة إليه، أنه يمكن أن يقوم بالإعلان كل من تجار الجملة وتجار التجزئة؛ حيث تتألف إعلانات تجار الجملة من شكلين أساسيين<sup>54</sup>:

■ يستخدم الإعلان من أجل تمهيد الطريق لرجال البيع لإعلام العملاء عن توفر سلع جديدة، بالإضافة إلى الترويج عن متجر الجملة بشكل عام أكثر من الإعلان عن سلعة معينة، وغالبا ما تستخدم المحلات التجارية والبريد المباشر؛

■ استخدام الكتالوجات التي تعرض من خلالها الخطوط المختلفة من المنتجات، وتصف الأشكال الرئيسية لكل سلعة.

أما الإعلان لدى تجار التجزئة، فغالبا ما يستخدم لتقديم معلومات عن متجر التجزئة بالدرجة الأولى، ثم عن توفر سلعة معينة ذات أهمية كبيرة.

### ج- تنشيط المبيعات:

يعد تنشيط المبيعات من أهم الأدوات الترويجية الفعالة لزيادة حجم وقيمة المعاملات السلعية والخدمية، ومن ثم إنعاش الطلب على المنتجات ومعالجة أزمات الركود، فتنشيط المبيعات عملية بالغة الذكاء تقوم على استخدام كافة الأدوات الوسائل التقليدية وغير التقليدية من أجل زيادة الطلب وتنميته، وتطويره والارتقاء به من مجرد طلب تجريبي عابر إلى طلب دائم ومستمر وبصفة خاصة خلال مرحلة الركود والانكماش.

ويمكن تعريف تنشيط المبيعات على أنه: "كافة الأنشطة والأعمال والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف التسويق بأسلوب فعال من الناحية التكاليفية، ومن خلال إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة للمستهلك أو الوسيط لفترة زمنية محدودة"<sup>55</sup>. كما تعرّف بأنها: "كل مؤثر يهدف لتشجيع شراء سلعة أو خدمة، في المدى القصير"<sup>56</sup>.

وتعرّفها "الجمعية الأمريكية للتسويق" بأنها: "أوجه النشاط الترويجية خلاف البيع الشخصي والإعلان والنشر، والتي تهدف إلى إثارة اهتمام المستهلك أو الوسيط بسلعة معينة وإقناعه بها"<sup>57</sup>.

وتعرّف كذلك بأنها: "أسلوب ترويجي ينطوي على محاولة استمالة مباشرة تحمل في ثناياها قيمة إضافية أو حافز للدعوى البيعية، سواء على مستوى مندوبي البيع أو الوسطاء أو حتى المستهلكين النهائيين، وبشكل يؤدي في النهاية إلى تحقيق بيع فوري"<sup>58</sup>.

- من التعاريف السابقة يمكن أن نستشف ما يلي:
- إنّ هذا النشاط يمكن توجيهه إلى ثلاثة أطراف مختلفة: المستهلكون، الوسطاء، رجال البيع بالمؤسسة، كما يمكن أن تقوم به المؤسسة المنتجة أو الوسطاء؛
  - يهدف إلى إثارة طلب المستهلك من ناحية، وتحسين الأداء التسويقي من ناحية أخرى؛
  - بعكس الإعلان الذي يجذب المستهلك نحو المنتج، فإنّ تنشيط المبيعات يدفع المنتج نحو المستهلك، وذلك لأنها تتسم بأكثر جاذبية؛
  - يهدف إلى تحقيق تأثير مباشر وقصير الأجل على عكس الأنشطة الترويجية الأخرى.
- إنّ عملية تنشيط المبيعات بأشكالها المختلفة (قسيمات، عيّنات، خصم نقدي، ... إلخ) تعتبر في الوقت الحاضر من أكثر أساليب الترويج استخداماً، بل وتزداد أهميتها بشكل واضح نتيجة العديد من العوامل، أهمها<sup>59</sup>:
- زيادة عدد العلامات التجارية في الأسواق، وبالتالي زيادة المنافسة والضغط من جانب الوسطاء للحصول على ميزات خاصة من المنتجين كحافز لتصريف منتجاتهم؛
  - زيادة حساسية المستهلك، نتيجة لظروف التضخم والكساد للحصول على عروض خاصة للسلع في الأسواق؛
  - اتجاه نحو الاعتقاد بانخفاض فعالية الإعلان نتيجة لارتفاع تكلفته.
- إنّ تنشيط المبيعات من الوسائل الترويجية التي تلعب دوراً مهماً في إقناع المستهلكين بالشراء، فلها من الأهمية التي تؤهلها لتحقيق عدّة أهداف في المدى القصير، خاصة في تلك المراحل التي تشهد انخفاضاً في المبيعات كمرحلة التقديم للمنتج ومرحلة التدهور، ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي<sup>60</sup>:
- زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القصير، خاصة بالنسبة للمنتجات الراكدة؛
  - التقليل من أثر الموسمية، وتحسين دوران المخزون؛
  - مجابهة أنشطة المنافسين؛
  - المحافظة على العملاء؛
  - حث المستهلكين الحاليين على إعادة وتكرار الشراء؛
  - خلق ولاء للمنتج وجذب المستهلك نحو العلامة؛
  - تشجيع المستهلك للحصول على معلومات عن السلعة أو الخدمة؛
  - زيادة الحصة السوقية من خلال العمل أولاً على استقرار الطلب وتغيير العادات الشرائية؛
  - التشجيع على دفع الفواتير في الأوقات المحددة، وتشجيع العملاء على تجربة السلع الجديدة أو المطوّرة؛
  - جذب عملاء جدد؛
  - تعزيز جهود البيع الشخصي والإعلان في حالة صعوبة الوصول إلى المستهلكين المستهدفين؛
  - التحفيز لعملية الشراء (من خلال التخفيضات، الخصومات، المنتجات المجانية ... إلخ)؛

- تحفيز الوسطاء وإثارة اهتمامهم لزيادة تعاملهم، وخلق نوع من الولاء لعلامة تجارية معينة؛
  - تحقيق الاستقرار في الطلب، والمساعدة في التغلب على المشاكل الأولية المرتبطة بتقديم المنتج الجديد؛
  - إنشاء نوع من العلاقة والارتباط بين المؤسسة والمستهلك من خلال المسابقات والهدايا المتنوعة والاتصال الدائم؛
  - تحفيز الوسطاء وإثارة حماسهم لزيادة طلبياتهم من السلعة؛
  - الحصول على مواقع أفضل على الأرفف ونوافذ العرض؛
  - تشجيع الوسطاء على التعامل في التشكيلات المتعددة من السلع.
- وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّ هناك عدّة أدوات لتنشيط المبيعات، وكل أداة إلاّ وتناسب ظروفًا معينة، فهذه الأدوات تختلف باختلاف الجهة التي توجه إليها، فهناك الأساليب الموجهة للمستهلكين، والأساليب الموجهة للوسطاء، وأخيراً الموجهة لرجال البيع.
- ويمكن تصنيف أدوات تنشيط المبيعات طبقاً لنوع المستهلكين أو المستخدمين، وكذا المصدر والقطاع المستهدف من خلال الجدولين المواليين:

#### جدول رقم (03): تصنيف أدوات تنشيط المبيعات طبقاً لنوع المستهلكين أو المستخدمين المستهدفين

رجال البيع لدى المنتج	الوسطاء	المستهلك النهائي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المسابقات بجوائز نقدية أو عينية؛</li> <li>• كتيبات التدريب؛</li> <li>• الاجتماعات البيعية؛</li> <li>• نماذج كعينات للسلعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعارض التجارية؛</li> <li>• واجهات عرض في أماكن الشراء؛</li> <li>• سلع مجانية (خصم الكمية)؛</li> <li>• مسابقات للوسطاء؛</li> <li>• تدريب الوسطاء؛</li> <li>• التجربة العملية على استخدام السلعة؛</li> <li>• الإعلان الخصوصي (على الأفلام، الملابس، الملصقات... إلخ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القسيمات؛</li> <li>• الهدايا؛</li> <li>• خصم نقدي؛</li> <li>• عينات مجانية؛</li> <li>• أسعار شبه الجملة؛</li> <li>• المسابقات بجوائز؛</li> <li>• واجهات للعرض في موقع الشراء؛</li> <li>• التجربة العملية على استخدام السلعة؛</li> <li>• المعارض التجارية؛</li> <li>• الإعلان الخصوصي.</li> </ul>

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998)، ج2، ص632. (بتصرف)

## جدول رقم (04): تصنيف أدوات تنشيط المبيعات طبقاً للمصدر والقطاع المستهدف

المصدر	المستهلك	مستهلك نهائي	مستخدم صناعي	تجار الجملة	تجار التجزئة
المنتج	• عينات مجانية؛	• دليل التصميم؛	• تسهيلات الشراء	• تسهيلات الشراء	• تسهيلات الشراء
	• قسيمة؛	• هدايا؛	(خصم على	(خصم على	(خصم على
• خصم نقدي؛	• المعارض	الكمية، تسهيلات	الكمية، تسهيلات	الكمية، تسهيلات	
• أسعار شبه	التجارية؛	البيع، الدفع، البيع	البيع، الدفع، البيع	إعلانات	
الجملة؛	التجريب؛	بالتقسيم... إلخ)؛	بالتقسيم... إلخ)؛	وتسهيلات	
• أسعار التحميل؛	• البروشور.	• مسابقات بجوائز؛	• مسابقات بجوائز؛	إعلانية.	
• هدايا؛		• معارض.	• معارض.		
• مسابقات بجوائز.					
تجار الجملة / تجار التجزئة	• قسيمة؛	• تسهيلات الشراء	• تسهيلات الشراء	• تسهيلات الشراء	
	• هدايا؛	(خصم على	(خصم على	(خصم على	
• مسابقات	الكمية،	الكمية،	الكمية،		
بجوائز؛	تسهيلات مالية	تسهيلات مالية	تسهيلات مالية		
• طوابع تجارية.	... إلخ).	... إلخ).	... إلخ).		

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998)، ج2، ص633. (بتصرف)

## 2- إستراتيجيات الترويج:

تعتبر إستراتيجية الترويج إحدى أجزاء أو مكونات الإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة، والتي تم تصميمها للاتصال بالسوق من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتم ممارستها في إطار طبيعة نشاط المؤسسة أو ما تقدمه للسوق من سلع أو خدمات أو أفكار، وبالتالي فهي تنطوي على عدّة جوانب منها<sup>61</sup>:

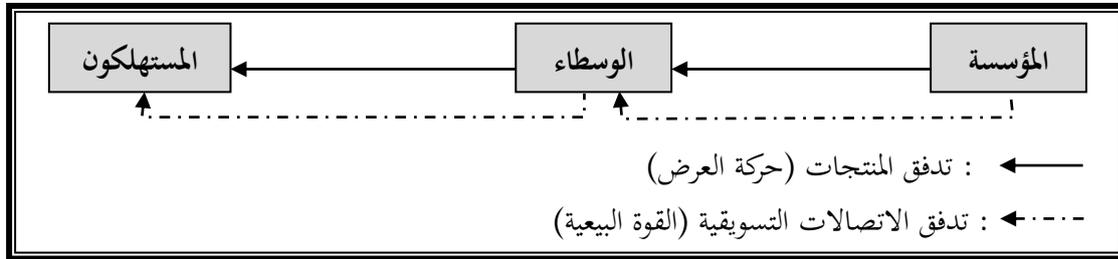
- أنّها جزء من الإستراتيجية التسويقية، ومن ثم فإنّ الأهداف يجب أن تتماشى مع أهداف الإستراتيجية الأم (التسويقية)؛
- بما أنّها موجهة للسوق، فهي تشمل كل من المستهلك / المستخدم للسلعة أو المنتفع بالخدمة، وكذلك التجار (جملة أو تجزئة)؛
- أنّها تحتوي على عدّة أنشطة، يستهدف كل نشاط منها إنجاز دور محدد في إطار النظام أو البرنامج الكلي للترويج.

وعلى العموم، فإنّ استخدام أي شكل من أشكال الترويج يعتمد على نوع الإستراتيجية التي سيتم تبنيها، ويوجد أمام المؤسسة إستراتيجيتين رئيسيتين يمكن الاعتماد عليها، وهي:

#### أ- إستراتيجية الدفع (La stratégie Push):

يطلق على هذه الإستراتيجية هذا الاسم، لأنّها تحاول دفع المنتج محل الترويج من خلال قنوات التوزيع المستخدمة حتى يصل إلى المستهلك النهائي. ومع استخدام هذه الإستراتيجية، فإنّ البيع الشخصي يكون هو عنصر التركيز الأساسي في المزيج الترويجي، وقد يستعمل مسؤول التسويق بعضاً من أنشطة الإعلان وتنشيط المبيعات الموجهة إلى الوسطاء والوسطاء<sup>62</sup>. وتستعمل هذه الإستراتيجية في معظم منتجات الملابس وبعض السلع الصناعية. ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

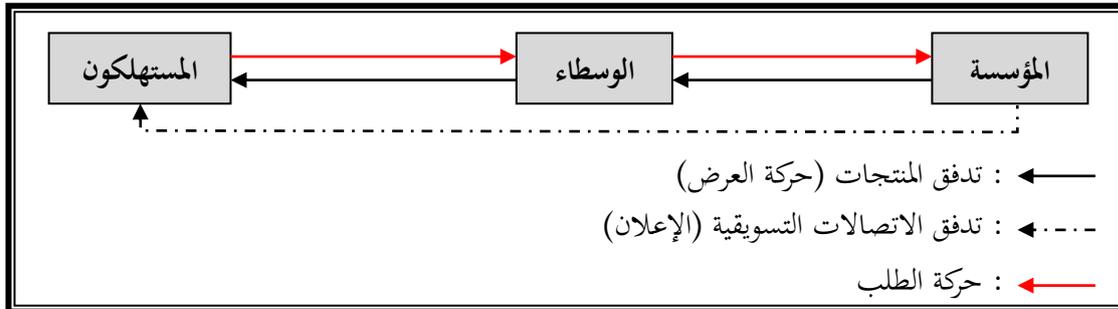
الشكل رقم (08): إستراتيجية الدفع



#### ب- إستراتيجية الجذب (La stratégie Pull):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى جذب الوسطاء والوسطاء لحمل المنتج محل الترويج، من خلال إنشاء الطلب عليه من طرف المستهلكين النهائيين<sup>63</sup>. وفي ظل هذه الإستراتيجية، يصبح الإعلان أكثر الوسائل أهمية من البيع الشخصي، كما يمكن استخدام بعض أنشطة تنشيط المبيعات. ويأمل مسؤول التسويق أنّه بإنشاء الطلب لدى المستهلك النهائي، فإنّه سيسأل الوسيط عن المنتج، الأمر الذي يجذبه إلى حمل هذا المنتج. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): إستراتيجية الجذب



وما تجدر الإشارة إليه، هو أنه يمكن للمؤسسة أن تستعمل مزيجاً من هاتين الإستراتيجيتين معاً، وهو ما يعرف بالإستراتيجية المختلطة (La stratégie mixte)، فهي تحاول أن توفر المنتج لدى الوسطاء، قبل أن تقوم بالإعلان عنه للمستهلك النهائي، وهذا ما نجده كثيراً في حالة طرح منتجات جديدة، وعندما تكون ميزانية الاتصال التسويقي المتاحة مهمة.

ويتوقف استخدام واحدة من هاتين الإستراتيجيتين على مجموعة من العوامل، أهمها ما يلي<sup>64</sup>:

### 1- طبيعة المنتج:

⊖ منتج استهلاكي أو نمطي: إستراتيجية الجذب؛

⊖ منتج صناعي: إستراتيجية الدفع.

### 2 حجم الأموال المتاحة:

⊖ كبير: إستراتيجية الجذب؛

⊖ محدود: إستراتيجية الدفع.

### 3 المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته:

⊖ مرحلة التقديم: إستراتيجية الدفع؛

⊖ مرحلة النمو والنضج: إستراتيجية الجذب.

مما سبق، يمكن القول أنّ للتوزيع دوراً بارزاً في الإستراتيجية التسويقية، وتأثيراً مباشراً على باقي عناصر المزيج التسويقي، المتمثلة في المنتج، السعر والترويج. كما يتأثر التوزيع بهذه المتغيرات، وهو ما يجعل أنشطة التوزيع عرضة للتغيرات والتطورات التي تحصل في وظيفة التسويق نتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال، فيكون على المؤسسة أن تتكيف وتطور من سبل التوزيع بشكل يتناسب مع المعطيات الجديدة في السوق.

## هوامش الفصل الثالث:

- 1 - إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998)، ص 30.
- 2 - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، ط1، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 322.
- 3 - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، (جمهورية مصر العربية: المتحدة للإعلان، 1999)، ص 428.
- 4 - أنظر:
- **Jacques Dioux & Marc Duquis**, La distribution: stratégie des groupes et marketing des enseignes, (Paris : Pearson Education, 2005), P 07.
- 5 - نihal فريد مصطفى وآخرون، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص ص 179-181.
- **Denis Pettigrew & Normand Turgean**, Marketing, 3<sup>ème</sup> édition, (Canada: Mc Grew-Hill, 1996), P 184.
- **Pierre-Louis Dubois & Alain Jolibert**, Le Marketing : Fondements et pratique, 4<sup>ème</sup> édition, (Paris : Économica, 2005), P 499.
- 6 - خالد الزاوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 243.
- 7 - **Nelly Jospin-Pernet & Marc Vandercammen**, La distribution, (Bruxelles: De Boeck, 2002), P57.
- 8 - **Daniel Barczyk & Reine Évrard**, La distribution, (Paris: Fernand Nathan, 2002), P 12.
- 9 - بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 221.
- 10 - أنظر:
- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 189.
- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 222.
- خالد الزاوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 244.
- 11 - بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 223.
- 12 - خالد الزاوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 245.
- 13 - محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 190.
- 14 - بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.
- 15 - خالد الزاوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 247.
- 16 - زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 212.
- 17 - **Michel Langlois & Gérard Tocquer**, Le marketing des services : Le défi relationnel, (Montréal : Gaëtan Morin, 1992), P 22.
- 18 - **Philip Kotler et al.**, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, (Paris : Pearson Education, 2004), P 452.
- 19 - **James Teboul**, Une nouvelle approche du management : le temps des services, (4<sup>ème</sup> édition, Paris : Éditions d'Organisation, 2002), P 07.
- 20 - شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، ط1، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 1998)، ص ص 33-34.
- 21 - محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 503.

22 - أنظر :

- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط1، مرجع سبق ذكره، ص39.

- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص ص231-232.

23 - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط1، مرجع سبق ذكره، ص40.

24 - **Sophie Delerm et al., Les Bases du Marketing**, (Paris : Vuibert, 2006), P294.

25 - **Philip Kotler et al., OP.cit**, P 547.

\* سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل الموالي.

26 - **Marc Benoun, Marketing: savoir et savoir faire**, 2<sup>ème</sup> édition, (Paris: Économica, 1991), PP.363-364.

27 - محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص350.

28 - أنظر :

- إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص336-337.

- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص350-352.

29 - أنظر :

- بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999)، ص226.

- بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص ص219-221.

- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص220-221.

- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 21 ؟، مرجع سبق ذكره، ص ص445-446.

- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، ط3، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1999)، ص279.

- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص ص78-81.

30 - محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص357-359.

31 - محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص242.

32 - وائل أنور بندق، العلامات التجارية والنماذج الصناعية في دول مجلس التعاون الخليجي، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،

2006)، ص97.

33 - **David G. Rosenbaum, Patents, Trademarks & Copyrights: Practical Strategies for Protecting Your Ideas**, (New York: Chelsea House Publishers, 1997), PP. 32-34.

34 - **Yves Chirouze, Le Marketing**, (Alger : OPU, 1999), T1, P 154.

35 - عائشة مصطفى المنياوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998)،

ص ص160-161.

36 - محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص290.

37 - أنظر :

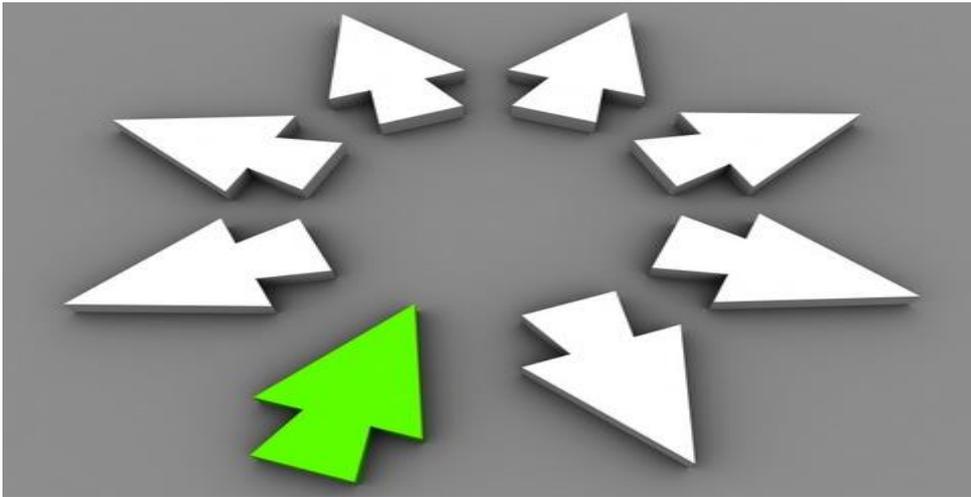
- **Jean-Noël Kapferer**, "Les marques face au hard discount : quelle marge de manœuvre ? ", Dossier : L'avenir des marques, *Problèmes économiques*, N°2.881, 31 Août 2005, PP. 23-28; de : *Revue française de gestion*, Vol. 30, N° 150, Mai-Juin 2004, PP. 203-210.

- خالد الزاوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص333.

38 - إسماعيل محمد السيد، التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004/2003)، ص229.

- 39 - صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، ط10، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003)، ص330.
- 40 - محمود الشيخ، التسويق الدولي، ط1، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، صص71-72.
- 41 - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم - الإستراتيجيات/ النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2002)، ج1، ص269.
- 42 - **Marc Vandercammen, Marketing: L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, (Bruxelles: De Boeck, 2002), PP 330.
- 43 - ناجي المعلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، ط3، مرجع سبق ذكره، ص196.
- 44 - بشير عباس العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)، صص141-147.
- 45 - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، ط1، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006)، ص216.
- 46 - المرجع السابق، ص217.
- 47 - حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق: الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2000)، ص259.
- 48 - محسن أحمد الخضير، التسويق في ظل عدم وجود نظام معلومات، ط1، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1996)، ص117.
- \*\* سيتم تناوله بنوع من التفصيل في الفصل السادس.
- 49 - نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، ط1، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002)، ص132.
- 50 - ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص358.
- 51 - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص335.
- 52 - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط2، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص262.
- 53 - محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ط1، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998)، ص103.
- 54 - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط4، مرجع سبق ذكره، ص332.
- 55 - خالد مقابلة، الترويج الفندقي الحديث، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999)، ص273.
- 56 - **Philip Kotler et al., Marketing Management**, 13<sup>ème</sup> édition, (Paris : Pearson Education, 2009), P 605.
- 57 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2004)، ص335.
- 58 - **Alexander Hian, MBA Marketing : Les outils**, (Paris : Editions Maxima, 1994), PP. 244-245.
- 59 - محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، 2002، مرجع سبق ذكره، ص221.
- 60 - أنظر:
- خالد مقابلة، علاء السراي، التسويق السياحي الحديث، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص258.

- مالكو. ه. ب. مالكدونالد، الخطط التسويقية: كيفية إعدادها - كيفية تطبيقها، ترجمة: صالح محمد الدرويش، محمد عبد الله العوض، (المملكة العربية السعودية: مطبعة الإدارة العامة للبحوث، 1996)، ص 220.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، سلوك المستهلك، ط 1، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001)، ص 198-199.
- **Geneviève Mansillon et al.**, Mercatique: Action commerciale, (Paris: Foucher, 1999), PP. 408-409.
- <sup>61</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 394.
- <sup>62</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإعلان ودوره في النشاط التسويقي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 37.
- <sup>63</sup> - **Claude Demeure**, Marketing : aide - mémoire, 3<sup>ème</sup> édition, (Paris : Dollaz, 2001), P 234.
- <sup>64</sup> - عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 34-35.



## الفصل الرابع:

### إستراتيجية التوزيع

ترجع أهمية إستراتيجية التوزيع لدورها الكبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها بوصولها إلى أسواقها المستهدفة. ويمكن تعريفها على أنّها: "مجموع اختيارات تخص كيفية وضع المنتج في السوق". كما تعرّف على أنّها: "السياسات والقرارات التي ترتبط أساساً باختيار قنوات التوزيع التي يمكن من خلالها توزيع منتجات المؤسسة بنجاح"<sup>1</sup>. وعليه، فإنّ إستراتيجية التوزيع لا تختلف عن باقي استراتيجيات المزيج التسويقي، فهي تعنى بإيصال المنتج إلى المستهلكين بطريقة جيدة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من القرارات التي يتم من خلالها اختيار شبكة قنوات توزيعية تضمن (تحقيق الأهداف) بشكل ملائم في كل ما يتعلق بكيفية اختيار القنوات وآليات تنفيذ الإستراتيجية التوزيعية.

وما تجدر الإشارة إليه، أنّ شبكة التوزيع هي: "مجموع قنوات التوزيع بما فيها القصيرة والطويلة منها، والتي تعمل على تسهيل انسياب وتدفق السلع من المنتج إلى المستهلك النهائي".

#### 1.4 - بناء الإستراتيجية التوزيعية:

عادة ما يكون اللجوء إلى بناء إستراتيجية توزيعية أو تعديلها يرجع لعدّة أسباب، فالحاجة لبناء إستراتيجية توزيعية مرتبطة بتوجهات المؤسسة، ومن أهم ما يقود المؤسسة إلى هذا القرار ما يلي<sup>2</sup>:

- الاتجاه نحو تطوير منتج جديد أو مجموعة من المنتجات الجديدة؛
- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة لنفس المنتجات القائمة أو التعامل مع أسواق متباعدة جغرافياً؛
- الاتجاه نحو إجراء تعديلات جوهرية في مزيجها التسويقي، وخاصة فيما يتعلق باعتماد إستراتيجية تسعيرية جديدة تركز على تخفيض أسعار منتجات المؤسسة، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر بقنوات التوزيع الحالية؛
- الاتجاه الخاص بالتغيرات البيئية التي قد تحدث في بعض عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية... إلخ؛

وعليه، فإنّ هناك عوامل داخلية وخارجية (بيئية) لها تأثير على الإستراتيجية التوزيعية للمؤسسة، تحتم عليها إمّا بناء إستراتيجية جديدة أو تعديلها، ممّا يؤدي إلى هيكلة بنائها التنظيمي وجعله أكثر تكيفاً وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فتحاول المؤسسة بناء نظمها التوزيعية بالشكل الذي تجعلها أكثر استجابة لمتطلبات العمل التسويقي. ورغم أنّ إستراتيجية التوزيع من الموضوعات التي لا يجب تغييرها باستمرار، لكن الطبيعة

الديناميكية للبيئة نتيجة لعدة عوامل تنعكس آثارها على النظام التوزيعي، فيلزم التغيير فيه أو تعديله ليتوافق مع الظروف البيئية الجديدة.

ولا يتم بناء هذه الإستراتيجية بطريقة عرضية، بل عن طريق مجموعة من الخطوات، ومع الأخذ بعين الاعتبار عدد من المحددات التي لها تأثير مباشر على هذه الإستراتيجية. وتستند المؤسسة في ذلك على أسس علمية وتقديرات سليمة لعدة متغيرات، نذكر منها: حاجات المستهلكين وكمية الطلب في السوق، تحديد النقاط التوزيعية اللازمة لإيصال المنتجات للمستهلكين... إلخ.

## 2.4- محددات إستراتيجية التوزيع:

لإستراتيجية التوزيع محددات تتمثل في ما يلي:

### 1.2.4- الأهداف العامة للمؤسسة:

قبل وضع إستراتيجية التوزيع يجب تحديد أهداف المؤسسة في مجال التوزيع والمحددة على أساس مهنة ورسالة المؤسسة، فكل مؤسسة تصيغ إستراتيجياتها التوزيعية بشكل مختلف عن إستراتيجيات المؤسسات الأخرى؛ ويجب على مدير التسويق مراعاة تلك الأهداف المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فمن خلال هذه الأهداف العامة تقوم المؤسسة باختيار واستنباط الأهداف الخاصة بإستراتيجية التسويق وبشكل خاص المتعلقة بإستراتيجية التوزيع، كتنغطية سوق أو منطقة ما، أهداف التوزيع العددي (عدد المخازن التي تحتوي على العلامة مقارنة مع عدد المتاجر التي تحتوي على المنتج)، مستوى رقم الأعمال وربحية القناة وقناة البيع... إلخ.

### 2.2.4- التفكير الاستراتيجي:

يجب على كل المؤسسة أن يكون لها تفكير استراتيجي في كثير من الممارسات، فقد تعمل المؤسسات على استخدام بعض الحوافز والحلول قصيرة الأجل لتحسين أداء قناة التوزيع الخاصة بها، ومثل هذا التفكير قصير الأجل لا يعد هو أفضل الحلول، فالحل الأمثل لتحسين أداء قناة التوزيع لأي مؤسسة هو تطبيق التفكير الاستراتيجي طويل الأجل، ومثل هذا التفكير يتطلب النظر إلى أي عضو من أعضاء القناة على أنه شريك وليس مجرد عضو في القناة، فالمنتجين لا بد أن يسوقوا المؤسسة أولاً إلى الوسطاء العاملين معهم داخل القناة، والعمل على إقناعهم أنهم شركاء لهم أهمية كبرى في تسويق منتجاتهم<sup>3</sup>.

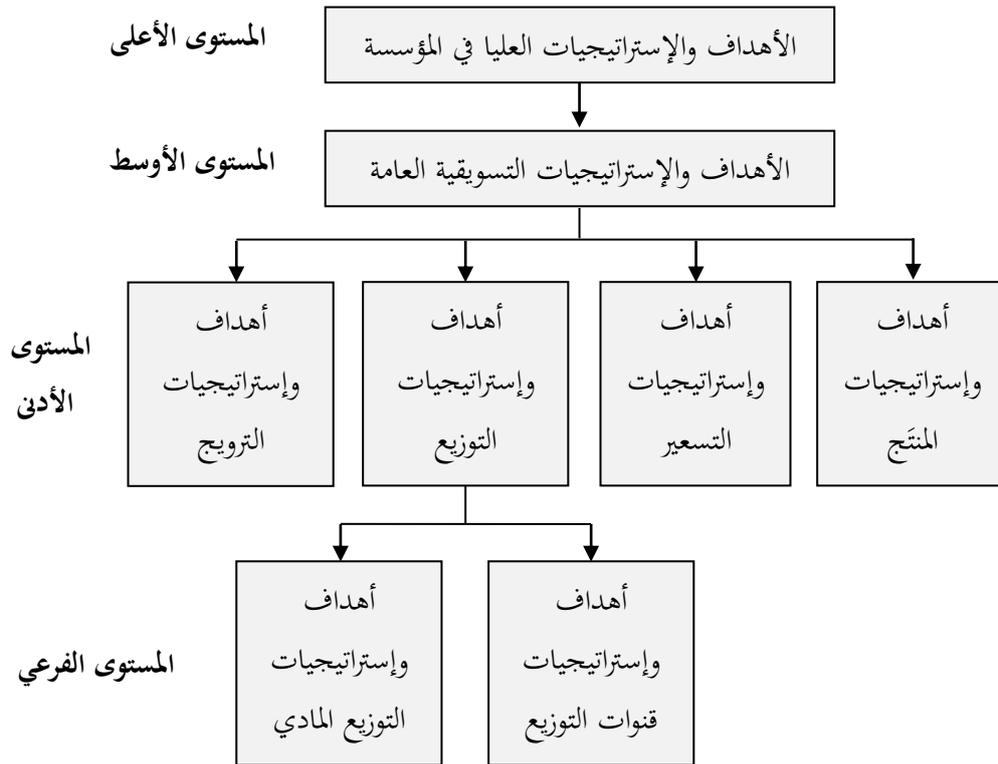
### 3.2.4- النظام التسويقي:

يرتكز تصميم إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل، باعتبار أن مراجعة النظام التسويقي عملية معقدة، حيث من الضروري أن تصل المؤسسة إلى المستهلك من خلال قنوات توزيعية مختلفة، ووفقاً لأوقات مختلفة على أن يكون كل ذلك مرتبطاً بالإستراتيجية التسويقية ككل<sup>4</sup>.

ولأن إستراتيجية التوزيع جزء من نظام ككل للإستراتيجية التسويقية، وهذه الأخيرة منبثقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فإن أهدافها لا بد أن تكون متكاملة مع بعضها البعض لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة؛ ذلك

أن التفكير الاستراتيجي هو عماد بناء التخطيط ووضع الأهداف والاستراتيجيات، والتي يفترض أن تكون جميعها منسجمة ومتناغمة ومكتملاً بعضها لبعض في المؤسسة، وهذا يعني أن جميع الأهداف والاستراتيجيات العليا هي الأساس في اشتقاق الأهداف والاستراتيجيات في المستويات الأدنى بالشكل الذي يجعل كل مستوى مكتملاً للمستوى الآخر ثم للمؤسسة ككل<sup>5</sup>. وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:

### الشكل رقم (10): العلاقة بين أهداف وإستراتيجية التوزيع مع الأهداف والاستراتيجيات في المؤسسة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع: منظور متكامل، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 113.

إن أهداف واستراتيجيات قنوات التوزيع مرتبطة بالأهداف والاستراتيجيات الأخرى، ولا يمكن أن تنفصل عنها أو تخرج عن نطاق الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تنبثق منها. فالمؤسسات لا تحدد لقنوات توزيعها أهدافاً منفصلة عن بقية الأهداف المحددة في البرنامج التسويقي.

إن بناء إستراتيجية توزيعية يعد قراراً هاماً في المؤسسة، فهي تعنى بإيصال المنتج إلى المستهلكين بطريقة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وقد تخضع (الإستراتيجية التوزيعية) لعوامل داخلية وخارجية (بيئية) تحتم عليها إما بناء إستراتيجية جديدة أو تعديلها وجعلها أكثر تكيفاً وملائمة لهذه التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهي العملية التي ترتبط بشروط أهمها النظر إلى أي عضو من أعضاء القناة على أنه شريك وليس مجرد وسيط، وأن تكون أهداف واستراتيجيات قنوات التوزيع مشتقة من الأهداف والإستراتيجية العامة للمؤسسة. وكما يركز تصميم إستراتيجية التوزيع على مراجعة متكاملة للنظام التسويقي ككل بشكل تكون أهدافها مرتبطة ببقية الأهداف المحددة في البرنامج التسويقي.

### 3.4- أنواع الإستراتيجيات التوزيعية:

هناك ثلاثة بدائل متاحة أمام رجل التسويق فيما يخص إستراتيجية التوزيع التي يمكن إتباعها، هذا كما يلي:

#### 1.3.4- إستراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف:



هي الإستراتيجية التي يكون هدف المنتج من خلالها هو التواجد في كل نقاط البيع التي تلاءم منتجاته أو على الأقل أن يكون متواجداً في أغلبها (يعرض منتجاته من خلال أكبر عدد ممكن من القنوات التوزيعية المتاحة في السوق)<sup>6</sup>؛ والغرض من ذلك هو جعل هذه المنتجات متوفرة ومتاحة وقت طلب المستهلكين لها، وفي المكان الذي يريدونه.

وتناسب هذه الإستراتيجية السلع الاستهلاكية الميسرة والضرورية، والتي تتصف بأسعارها المنخفضة، تكرار شراءها، ودرجة ولاء المستهلك لها محدود، وليس لديه استعداد لبذل جهد من أجل الحصول عليها، فإذا لم يجد سلعته في أقرب متجر من سكنه فإنه وبسهولة يتحوّل لشراء سلعة أخرى منافسة.

يمكن القول أنّ ما يتوجب على منتج هذه السلع (الميسرة) هو إتباع هذه الإستراتيجية من أجل توفير السلعة للمستهلك في الوقت والمكان الملائمين، وهذا يعني أنّ على المنتج الاستعانة بأكثر عدد من تجار الجملة وتجار التجزئة، هذا بالإضافة إلى طرق البيع المباشر مثل المعارض المملوكة من قبل المنتج والبيع بالبريد وآلات البيع الآلي إذا كانت تتناسب مع حجم وطبيعة السلعة<sup>7</sup>.

وفي حالة إتباع هذه الإستراتيجية، يجب على المنتج أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي<sup>8</sup>:

- إنّ إتباع هذه الإستراتيجية يلزم المنتج بزيادة الإنفاق على الترويج، وذلك لتحفيز الطلب على هذه المنتجات؛
- تستلزم هذه الإستراتيجية أن يكون المنتج يقظاً باستمرار نحو التغيرات التي تحدث في العادات الشرائية للمستهلكين، حيث ثبت في عدّة حالات وبالنسبة لكثير من السلع أنّ القنوات التي كانت تعتبر كافية لتوزيع سلعة معيّنة لم تعد كما كانت بسبب تغيّر العادات الشرائية للمستهلك؛
- ليس من الضروري أن يقبل جميع تجار التجزئة عرض المنتج في محلاتهم، فقد يتبعون سياسة عرض علامات محددة من السلع، وغالباً ما يختارون العلامات المعروفة في السوق، لذلك فإنه على المؤسسة المنتجة تحفيزهم لغرض التعامل مع المنتجات التي تقدمها.

وما ينبغي الإشارة إليه، أنّ استخدام هذه الإستراتيجية يكون بهدف تعظيم حجم المبيعات، ويتطلب تطبيقها قناة توزيع طويلة، أي تحتوي على العديد من حلقات التوزيع ليس على نفس المستوى، أو قد يقتصر على حلقة واحدة بجميع أعضائها على نفس مستوى التوزيع<sup>9</sup>.

يحقق تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا، أهمها ما يلي<sup>10</sup>:

- تزيد من فرص نمو المبيعات؛
- تزيد من تعريف المستهلكين بالسلعة، وتزيد من فرص الشراء الفوري غير المخطط لدى رؤية السلعة عند رفوف محلات التجزئة؛
- توفير درجة أكبر من الراحة بالنسبة للمستهلك في عملية الشراء؛
- قد يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة المؤسسة في السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق.

ولا تخلو هذه الإستراتيجية من بعض العيوب، نلخصها فيما يلي<sup>11</sup>:

- الإعلان عن المنتجات لتغطية السوق ككل، والحاجة إلى وجود رجال بيع بأعداد كبيرة للتعامل مع الأعداد الكبيرة من الوسطاء سيؤدي إلى ارتفاع نفقات التوزيع في هذه الإستراتيجية؛
- يعاب على هذا الأسلوب في التوزيع بأنه يحتاج إلى جهد كبير للتوزيع على متاجر التجزئة المنتشرة، كذلك انخفاض حجم الطلبات في بعض الأحيان، مما يجعلها عملية مكلفة، وذلك بسبب انخفاض هامش ربح الوحدة وصعوبة الرقابة على المخزون؛
- مشكلة الرقابة على الوسطاء، وذلك لعددهم الكبير؛
- تحمل مخاطر زيادة مستويات المخزون، فضلاً عن انخفاض أسعار المنتجات نتيجة المنافسة.

#### 2.3.4- إستراتيجية التوزيع الانتقائي أو المحدود:

وتعني هذه الإستراتيجية قيام المنتج بتوزيع السلعة من خلال عدد محدود من القنوات التوزيعية والمنتقاة بعناية بدلاً من عدد كبير منها كما في الحالة السابقة<sup>12</sup>. وقد تقرر المؤسسة إتباع هذه الإستراتيجية نتيجة للمشاكل التي واجهتها من خلال التوزيع الشامل، مثل عدم السداد النقدي من جانب بعض العملاء، وكثرة

أوامر التوريد صغيرة الحجم، والأداء المنخفض الخاص ببعض الوسطاء، حيث تقوم بوقف التعامل مع بعض الوسطاء والاكتفاء بعدد معين. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى مناطق التوزيع الرئيسية في كل منطقة



أو مدينة من خلال التعامل مع عدد محدود من الوسطاء والتجار. وتناسب هذه الإستراتيجية السلع التي تتطلب معرفة خاصة من أجل البيع والاستعمال والصيانة كسلع التسوق وبعض السلع الخاصة، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لعلامة تجارية معيّنة. وعموماً، يمكن إتباع إستراتيجية التوزيع الانتقائي لتوزيع السلع التي<sup>13</sup>:

- تتطلب معرفة خاصة من أجل البيع؛
- تتطلب خدمات ما بعد البيع خاصة؛
- تتميز بسعر بيع مرتفع نسبياً؛
- لا يشتريها المستهلك إلا بعد إجراء مقارنات بين العلامات التجارية المتاحة في السوق؛
- عادة ما تباع بشهادة ضمان لمدة معيّنة.

ولتوزيع هذه السلع، عادة ما يخضع اختيار الوسطاء لمعايير معيّنة، مثل حجم المتجر، حجم مبيعاته، قدرة التاجر على البيع، الموارد المالية... إلخ. ومنطق المنتج في هذه الإستراتيجية أنّ التركيز على بعض الوسطاء الذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبيرة أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء. وعادة يتوقع هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية، مثل الإعلان المحلي عن السلع وعن المتجر، والاحتفاظ بمعدلات عالية نسبياً من المخزون للسلع المتعامل فيها<sup>14</sup>.

ويترتب على إتباع إستراتيجية التوزيع الانتقائي على مستوى تجار التجزئة إتباع نفس الإستراتيجية بالنسبة لتجار الجملة، وقد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحطيم تجار الجملة والاستغناء عنهم كلياً. وتتبع كثير من المؤسسات إستراتيجية التوزيع الانتقائي بعد أن تمر في تجربة التوزيع الشامل، ثم يتأكد لها ضرورة إسقاط بعض الوسطاء من سلسلة التوزيع.

وتحتل هذه الإستراتيجية موقع الوسط بين إستراتيجيتي التوزيع الشامل والتوزيع الحصري. فهي تنطوي على استخدام المنتج لأكثر من وسيط واحد، ولكن ليس جميع الوسطاء الموجودين في السوق<sup>15</sup>. ويهدف المنتج من وراء إتباعه هذه الإستراتيجية إلى تجنب سلبيات هاتين الإستراتيجيتين، وبصفة خاصة سلبيات إستراتيجية التوزيع الشامل، والحصول على النقاط الإيجابية الآتية<sup>16</sup>:

- يعطي المنتج تغطية جيّدة للسوق مع تحكم ورقابة أكبر؛
- قلة التكاليف التوزيع التي يتحملها المنتج لقلّة الوسطاء الذين يتعامل معهم؛
- قلة احتمال حدوث عملية المضاربة في أسعار السلع بين الوسطاء؛
- يحاول المنتج الذي يتبع هذه الإستراتيجية أن يستفيد من معرفة هؤلاء الوسطاء في حقل المبيعات؛
- لا يبذل المنتج جهوداً كبيرة في الوصول إلى الوسطاء في الميادين الرئيسية مقارنة بالتوزيع الشامل الذي يحتاج جهوداً أكبر؛

■ تستطيع المؤسسات المنتجة أن تقوم بتنمية علاقات عمل جيدة وقوية مع أعضاء قناة التوزيع الذين يتم اختيارهم وضمّان تعاونهم.

في مقابل هذه المزايا، تشوب هذه الإستراتيجية بعض العيوب، أهمها ما يلي<sup>17</sup>:

- قلة المعلومات المتوفرة عن الوسطاء، وكذلك مشكلة كيفية اختيارهم والمعايير المعتمدة في ذلك؛
- لا يجب اعتماد هذه الإستراتيجية إلاّ بعد الدراسة الكافية والتخطيط الدقيق، لأنّه قد يؤدي إلى عدم التعامل مع بعض الوسطاء مع أنّ فرصهم المستقبلية كبيرة، بمعنى أنّه من الواجب قبل وقف التعامل مع أي وسيط تقصي احتمالات نموه مستقبلاً.

#### 3.3.4- إستراتيجية التوزيع الوحيد أو المعتمد:



وفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم المنتج بالاعتماد على موزع وحيد لتوزيع سلعته في سوق معيّنة، وفي ظل هذه الإستراتيجية يدخل المنتج في اتفاق مع الوسيط في شكل عقد وكالة (Contrat de concession) أو عقد امتياز (Contrat de franchise)<sup>18</sup>.

وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة من قبل المؤسسة المنتجة لفرض فرص السيطرة على الأسعار أو الخدمات المقدمة من خلال هذا النوع من القنوات

التوزيعية. ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكّد المنتج من جهد الوسيط، وقوته، وسمعته في السوق، ويتم التعامل مع هذا الوسيط (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين، فيلتزم المنتج بإعطاء حق للموزع في بيع سلعته في منطقتة الجغرافية، بينما يلتزم الوسيط بتنفيذ بنود الاتفاقية وإتباع التوصيات الخاصة بالأسعار والترويج والمحافظة على مستوى معيّن من المخزون. وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام للسلع الخاصة وأحياناً سلع التسوّق، وغيرها السلع الباهظة الثمن وذات المستوى التقني والفني العالي، والتي تتطلب متابعة وخدمات ما بعد البيع جد خاصة، والتي يكون المستهلك على استعداد لبذل مجهود أكبر للبحث عنها واقتنائها، حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لعلامة تجارية معيّنة؛ وقد يفضل المنتج هذه الإستراتيجية أيضاً عندما يكون الوسيط لديه القدرة على القيام بوظيفة التخزين، وبإمكانه القيام بأداء خدمات التركيب والإصلاح بعد إتمام عملية البيع<sup>19</sup>.

وتساعد إستراتيجية التوزيع الوحيد المنتج في تحقيق العديد من المزايا، أهمها<sup>20</sup>:

- تحقيق نوع من الرقابة على الوسيط في قطاع السوق الذي تتم فيه عملية التوزيع، حيث يكون المنتج في وضع يسمح له بتحديد السعر الذي يجب أن يتقاضاه الوسيط، بالإضافة إلى المشاركة في تحديد ميزانية الإعلان اللازمة لتنفيذ الأنشطة الترويجية المتعلقة بالمنتج؛

- يتمتع بدعم قوى الوسيط وتحكم أكبر في الأسعار وترويجهم وتقديم خدماتهم؛
  - تساعد هذه الإستراتيجية على تعزيز صورة العلامة؛
  - التنبؤ بالمبيعات سيكون أسهل وأدق، وفرص تكييف سياسات التخزين مع الاحتياجات السوقية أكبر؛
  - زيادة درجة ولاء الوسيط للمنتج وزيادة دعم العلاقات بينهما، مما يزيد من فرص التعاون بين الطرفين؛
  - تحقق للمنتج درجة عالية من الرقابة على منتجه بحكم عدم تعدد أطراف التوزيع، سواءً على نفس المستوى التوزيعي أو على مستويات توزيعية مختلفة، وتستخدم في حالة سعي المنتج لبناء ولاء لمنتجاته من قبل العملاء، حيث قصر بيع المنتج على موزع واحد يساعد في تكوين هالة خاصة حوله، الأمر الذي يمكن في النهاية من بيعه بأسعار مرتفعة، ويقلل من حساسية المستهلكين لهذه الأسعار، ويجعلهم على استعداد لقبولها بدرجة كبيرة.
- وعلى الجانب الآخر، فإنّ إتباع هذا الأسلوب في التوزيع يساعد في تحديد قنوات التوزيع التي تتعامل معها المؤسسة، كما أنّ المنتج قد يواجه مصاعب متعددة إن لم يهتم الوسيط بالترويج لمنتجاته بطريقة جيّدة، وهنا نجد أنّ المنتج يضع كل البيض في سلة واحدة نتيجة اعتماده بصفة رئيسية على الوسيط في توزيع منتجاته.
- ومن وجهة نظر الوسيط، نجد أنّ أسلوب التوزيع الوحيد يتيح له إمكانية الاستفادة من إمكانيات المنتج فيما يتعلق بأنشطة التسويق المختلفة. والخطر الأساسي للموزع في إتباعه لإستراتيجية التوزيع الوحيد هو أن يصبح معتمداً اعتماداً كلياً على المنتج الأساسي للسلعة. فإذا استطاع المنتج أن يؤدي عملاً جيّداً بشأن السلعة كلّما كان ذلك في صالح الوسيط، أمّا إذا فشل في تقديم سلعة تلقى قبولاً في السوق فلا يستطيع الوسيط أن يفعل شيء في هذه الحالة. كما أنّ الاتفاق بين المنتج والوسيط يلزم الطرف الآخر باستثمار جزء معيّن من الأموال في معدات وتسهيلات أساسية لإتمام عملية التوزيع، فإذا فشل الاتفاق بين كلا من الطرفين يتحمل الوسيط جزء كبير من استثماراته؛ وعند قبول السلعة في السوق وإقبال المشتري عليها، قد يفكر المنتج في إضافة موزع آخر، وهنا يكون الوسيط الأول في موقف غير مرغوب فيه.
- وما ينبغي التنويه له، هو أنّ عملية اختيار المؤسسة لإستراتيجية معيّنة من بين هذه الإستراتيجيات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية التسويقية العامة التي تختارها المؤسسة<sup>21</sup>؛ كما يتأثر بطبيعة السلعة، ومدى رغبة المؤسسة في السيطرة على قناة التوزيع. ويلخص الجدول الموالي مقارنة بين إستراتيجيات التوزيع الثلاث (الشامل، الانتقائي، والوحيد):

## جدول رقم (05): المقارنة بين الإستراتيجيات التوزيعية

الإستراتيجيات أوجه المقارنة	إستراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف	إستراتيجية التوزيع الانتقائي أو المحدود	إستراتيجية التوزيع الوحيد أو المعتمد
التغطية السوقية	تغطية شاملة للسوق	تغطية متوسطة للسوق	تغطية محدودة صورة ذهنية مميزة للمنتج
عدد أعضاء قناة التوزيع	عدد كبير جداً من الوسطاء	عدد محدود من الوسطاء	وسيط واحد في منطقة معيّنة
السيطرة	ضعيفة	عالية نسبياً	عالية جداً
تكلفة البيع الشخصي للمنتج	عالية	محدودة	قليلة
العملاء	عدد كبير من العملاء منتشر جغرافياً	عدد متوسط لديه وعي بالمنتج	عدد محدود نسبياً لديه رغبة عالية في المنتج
عادات المستهلك في الشراء	لا يود المستهلك بذل جهد 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 والعرض الجيد	على البيع الشخصي
السلع	المنتجات الغذائية، الجرائد والمجلات... إلخ (السلع الميسرة)	الأجهزة الكهرومنزلية، الملابس والمفروشات... إلخ (سلع التسوق)	السيارات، الجوهرات الثرينة وغيرها (السلع الخاصة)

المصدر: عبيد محمد عنان وآخرون، التسويق، (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1998)، ص 307.

## 4.4- الاعتبارات الخاصة باختيار قنوات التوزيع:

هناك العديد من الاعتبارات التي قد تؤثر في عملية اختيار القناة التوزيعية، من ضمنها ما يلي:

## 1.4.4- الاعتبارات الخاصة بالسوق:

إنّ نقطة البداية المنطقية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بالحسبان حاجات، هيكل، وسلوك الشراء للأسواق المستهدفة، وذلك حتى تكون هذه القناة فعّالة وتحقق أهدافها بكفاءة وكفاية؛ ومن متغيّرات السوق المؤثرة في الاختيار نجد<sup>22</sup>:

**1- نوع السوق:**

بما أنّ السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين يختلف عنه في حالة المشتري الصناعي، فإنّه من الطبيعي استخدام قنوات تسويق مختلفة لخدمة كلا الطرفين، فتجار التجزئة بالتحديد وجدوا لخدمة المستهلك النهائي، لذلك يصعب وجودهم في قناة توزيع السلع الصناعية. وعليه، فقد تكون قناة التوزيع للسوق المؤسسي مباشرة أو غير مباشرة قصيرة كما أسلفنا، بينما في حالة المستهلك النهائي كما لاحظنا عند الحديث عن توزيع السلع الاستهلاكية فهي غير مباشرة كما قد تكون طويلة.

**2- عدد العملاء المحتملين:**

فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين (المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي)، يميل لاستخدام رجال البيع لديه للبيع مباشرة إلى العملاء (التوزيع المباشر)، ولكن مع العدد الكبير من العملاء يمكن استخدام الوسطاء.

**3- التركيز الجغرافي للسوق:**

إنّ تركيز العملاء في منطقة واحدة يمكن الاتصال بهم مباشرة عن طريق رجال البيع (التوزيع المباشر)، خاصة في حالة السلع الصناعي، والعكس كلّما كان العملاء منتشرين جغرافياً فإنّ بالإمكان استخدام الوسطاء. وعليه، كلّما زاد الاتساع الجغرافي وتوزيع العملاء على نقاط واسعة زادت الضرورة للاعتماد على الوسطاء.

**4- حجم الطلبية:**

منتجو المواد الغذائية يميلون للاتصال مباشرة مع محلات التجزئة كبيرة الحجم، والتي تشتري بكميات كبيرة، بينما في حالة محلات التجزئة صغيرة الحجم، والتي تشتري بكميات قليلة يمكن استخدام تجار الجملة أو أي وسيط آخر.

**5- العادات الشرائية للعملاء:**

تتأثر قنوات التوزيع برغبات وعادات المستهلك أو المستخدم الصناعي الشرائية، ومدى استعدادهم لبذل الجهود في الشراء، فمثلاً بعض المستهلكين يفضلون الاتصال مباشرة مع رجال البيع التابعين للمؤسسة، ومنهم من يفضل قنوات التوزيع التقليدية، والبعض الآخر لا يكلف نفسه ذلك، يفضل البقاء في منزله والتسوّق عن طريق الانترنت... إلخ.

**6- حجم السوق:**

إذا كان حجم السوق صغيراً فإنّ ذلك لا يتطلب استخدام وسطاء أو حلقة توزيعية طويلة، لأنّ المؤسسة بإمكانها استخدام قوتها البيعية في الاتصال بالمستهلكين والبيع المباشر لهم، كما يحدث عادة في السلع الصناعية، وخاصة إذا كان استعمال السلعة محصوراً في عدد من الصناعات، أمّا إذا كان السوق كبيراً فإنّ ذلك يتطلب استخدام وسطاء كما يحدث عادة في حالة السلع الاستهلاكية وخاصة السلع سهلة المنال.

#### 2.4.4- الاعتبارات الخاصة بالمنتج:

هناك العديد من المتغيرات المرتبطة بالمنتج تؤثر في اختيار قناة التوزيع، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي<sup>23</sup>:

##### 1- قيمة الوحدة:

فغالباً ما تؤثر قيمة الوحدة على حجم الإيرادات التي يمكن أن تتحقق عن طريق قناة التوزيع، فالمنتجات ذات السعر المنخفض توزع من خلال قناة توزيعية طويلة، أي من خلال عدد كبير من الوسطاء. على العكس من ذلك، المنتجات ذات القيمة المرتفعة على وحداتها توزع من خلال قناة توزيعية قصيرة أو مباشرة؛ لكن هناك استثناء على السلع المنخفضة القيمة على وحداتها، ففي حالة شراء كميات كبيرة في المرة الواحدة من قبل العميل فيمكن أن تكون قناة التوزيع أقصر واقتصادية أكثر.

##### 2- القابلية للتلف وإمكانية التخزين:

بصفة عامة، تميل السلع الاستهلاكية سريعة التلف والفساد إلى أن تكون قنوات توزيعها أقصر من السلع الأخرى، وفي كثير من الحالات يفضل التوزيع المباشر، وذلك للمحافظة على حساسية هذه المنتجات.

##### 3- الحجم والوزن:

إذا كان حجم السلعة ووزنها كبيراً، فإنه من الضروري توصيلها مباشرة إلى المستخدم النهائي لها أو تاجر التجزئة، أي يتطلب الأمر حلقات توزيعية قصيرة، والعكس صحيح.

##### 4- الطبيعة الفنية للمنتج:

فالمنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة توزع بصورة مباشرة إلى المستخدم النهائي لها، لذلك رجال البيع هم المناسبون في هذه الحالة. بينما في حالة المنتجات الاستهلاكية فالوضع مختلف، إذ تعتمد الطبيعة الفنية على نوع المنتج، فمثلاً السلع سهلة المنال في العادة - كالمواد الغذائية - توزع بصورة غير مباشرة، بينما بعض السلع التسوق مثل الأجهزة الكهربائية قد توزع مباشرة أو عن طريق أقصر الحلقات التوزيعية... إلخ.

##### 5- درجة النمطية:

فالسلع غير النمطية من الممكن بيعها مباشرة للمستهلك النهائي، والعكس صحيح بالنسبة للسلع النمطية.

##### 6- السلع المنتجة حسب الطلب:

إذا كانت السلعة يتم إنتاجها حسب طلب العميل، فإنه من المستحيل أن توزع بصفة غير مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي، لأن العميل هو الذي يتصل بالمنتج مباشرة. ولكن هناك استثناءات، مثل صناعة الأثاث، حيث توزع عن طريق تجار التجزئة، إذ يحتفظون بالرسوم الكتالوجات التي يختار منها المستهلك ما يريده أو تكون لديهم عينات من الإنتاج للعرض يختار منها العميل، حيث يتم بعد ذلك تصنيع طلبه.

**7- مدى التوسع في خط المنتجات:**

يتأثر اختيار المنتج لطرق التوزيع بمدى التوسع الذي يملكه خط منتجاته، فكلما توسع المنتج في خط منتجاته كلما كان بإمكانه استخدام قنوات توزيع قصيرة.

**3.4.4- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء:**

وتتضمن ما يلي<sup>24</sup>:

**1- الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء:**

ونجد أنّ كل منتج سوف يقوم باختيار الوسيط أو الوسيط الذي يستطيع تقديم مجموعة من الخدمات، والتي لا يستطيع المنتج القيام بها بنفسه أو أنّها مكلفة.

**2- نوع وطبيعة الخدمات التي يقدمها الوسطاء:**

يقوم المنتج بالاستعانة بالوسطاء للقيام ببعض الوظائف التوزيعية التي لا يستطيع القيام بها بنفسه، أو يصعب تنفيذها اقتصادياً، ومثال ذلك خدمات ما بعد البيع، فبحكم خبرة وتخصص الوسيط فإنه يستطيع تقديمها أحسن من المنتج.

**3- مدى توافر الوسطاء الذين ترغبهم المؤسسة:**

فقد لا يتوافر الوسطاء الذين يرغبهم المنتج، حيث يتعامل هؤلاء الوسطاء مع سلع منافسة، أو بحكم مكانتهم القوية في السوق أو التزاماتهم الكثيرة قد يرفضون التعامل مع المؤسسة خاصة وإن كانت جديدة، ولدى فإنّ إقناع الوسيط تعتبر عملية صعبة، وبناء ولاءه من الأمور الأصعب.

**4- اتجاهات الوسطاء اتجاه سياسات المنتج:**

في بعض الأحيان نجد أنّ حرية المنتج في اختيار قناة التوزيع مقيدة نظراً لعدم الموافقة على سياساته التسويقية من جانب الوسطاء، فبعض الوسطاء على سبيل المثال لا يوافقون على توزيع المنتج دون الحصول على امتيازات مادية (هامش ربح كبير مثلاً) أو عينية (كقبول تأجيل الدفع) في منطقة بيعية معيّنة.

**4.4.4- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة:**

قبل اختيار قناة التوزيع الملائمة للمنتج، يجب على المسوقين تحليل ودراسة تلك المتغيرات المرتبطة بوضع المؤسسة، ومن أمثلة ذلك<sup>25</sup>:

**1- الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع:**

تفضل بعض المؤسسات قنوات التوزيع القصيرة بهدف إحكام عملية الرقابة عليها، على الرغم من زيادة التكلفة في هذه الحالة؛ فالرقابة على قنوات التوزيع قد تتيح للمنتج فرصة الترويج لمنتجاته بطريقة فعّالة والتأكد من بيع متاجر التجزئة للسلعة بسعر مناسب.

## 2- الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء:

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

## 3- القدرة الإدارية:

قرار اختيار قنوات التوزيع يتأثر بالخبرات التسويقية والقدرات الإدارية للمؤسسة؛ فليست جميع المؤسسات قادرة على إدارة النشاطات التوزيعية، ولهذا فهي تلجأ لاعتبارات الكفاءة التسويقية إلى وسطاء أكفاء.

## 4- الموارد المالية:

كلما كان المركز المالي للمنتج قوياً وقادراً على تحمل نفقات التوزيع دون أن يؤثر ذلك على نشاطه الصناعي، فإن بإمكانه أن يقوم بتوزيع منتجاته بنفسه، أي يتبع سياسة التوزيع المباشر، وفي نفس الوقت بإمكانه أن يعتمد على أسلوب التوزيع غير المباشر وبأقصر القنوات التوزيعية. والعكس إذا كان مركزه المالي ضعيفاً أو إمكانياته المالية قليلة فإنه يلجأ لطريقة التوزيع غير المباشر، وذلك بتقاسم الوظائف التوزيعية مع الوسطاء.

## 5.4.4- الاعتبارات الخاصة بالبيئة:

وتتضمن ما يلي<sup>26</sup>:

### 1- خصائص المنافسين:

فاختيار قناة التوزيع يتأثر لحد ما بخصائص المنافسين، فالمنتج القوي يمكن أن ينافس قنوات توزيع أخرى تقوم تقريباً ببيع نفس السلع، أو يحاول استخدام قنوات توزيع مخالفة عن المنافسين وتحقق له أهداف أفضل.

### 2- العوامل الاقتصادية:

إن وجود انتعاش اقتصادي يساعد المؤسسات على استخدام قنوات توزيع طويلة قصد الوصول إلى عدد أكبر من الزبائن، بينما في حالة الركود الاقتصادي فتحاول المؤسسة تخفيض التكاليف إلى أقل ما يمكن، وبالتالي السعي لتوصيل منتجاتها إلى السوق بصورة اقتصادية، ومنه التقليل من عدد الوسطاء.

### 3- التشريعات والسياسات الحكومية:

وهنا يتطلب عملية دراسة لأهم القوانين المنظمة للأسعار، التعبئة والتغليف، الجودة، طريقة وقنوات توزيع... إلخ. فبعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفاً من الاحتكار أو منعاً لها في دخول السوق المحلي لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعها من اختيار قنواتها التوزيعية كالاشرط مثلاً أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية فقط، وهكذا.

#### 4- العوامل الديموغرافية:

إنّ زيادة عدد السكان وزيادة الدخل تتطلب اختيار قنوات توزيع طويلة ومتنوعة قصد إشباع الحاجات الكثيرة، والعكس في حالة ما إذا كان عدد السكان متدني، فإنّ المؤسسة تختار قنوات قصيرة ومباشرة.

#### 5- التغيرات الاجتماعية:

مثل تغيّر الأنماط العائلية والاستهلاكية مع ظهور مجموعات للمستهلكين الجدد أدى بالمنتج للبحث عن وسائل توزيع جديدة للحصول على قطاعات السوق المختلفة.



## هوامش الفصل الرابع:

- 1 - خليل أحمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999)، ص 389.
- 2 - محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع: منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 110.
- 3 - رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، ط 1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص 353.
- 4 - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، 2002، مرجع سبق ذكره، ص 443.
- 5 - محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع: منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- 6 - **Jaque Vigny**, Distribution, 3<sup>ème</sup> édition, (Paris: Dalloz, 2000), P 117.
- 7 - خالد الزاوي، حمود السنند، مرجع سبق ذكره، ص 254.
- 8 - أنظر:
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 2، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.
- حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 279-280.
- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، ط 3، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 44.
- 9 - أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره، ص 20-22.
- 10 - أنظر:
- صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، ط 3، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2003)، ص 380.
- **Jean Jaque Lambin et al.**, Marketing stratégique et opérationnel, 6<sup>ème</sup> édition, (Paris: Dunod, 2005), P 525.
- 11 - أنظر:
- إسماعيل محمد السيد، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 327.
- عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 391.
- **Florence Fernandez et al.**, Management des entités commerciales, (Paris: Dunod, 2005), P 104.
- 12 - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 332.
- 13 - **Mohamed Seghir Djitli**, Marketing, (Alger: Berti Editions, 1998), P 194.
- 14 - محمد فريد الصحن، التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص 349.
- 15 - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 2، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.
- 16 - أنظر:
- حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 280.
- عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006)، ص 352.
- 17 - أنظر:
- إسماعيل محمد السيد، التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999)، ص 273.
- عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 391.
- **Florence Fernandez et al.**, OP.cit, P 104.
- 18 - **Alexandre Steyer et al.**, Marketing : une approche quantitative, (Paris: Pearson Education, 2005), P 171.
- 19 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 296-298.

- 20 - أنظر:
- محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع: منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 208.
  - صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 332.
  - عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 352.
  - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 332.
  - أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سبق ذكره، ص 54.
- 21 - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 21؟، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2010)، ص 439.
- 22 - أنظر:
- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 300.
  - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 48-50.
- 23 - أنظر:
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 531.
  - Michel Baumann, Les 199 check-lists du marketing, (Paris: Éditions d'Organisation, 2000), P153.
  - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.
  - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 283.
  - Jean-Pierre Helfer & Jacques Orsoni, Gestion : Les Fonctions de L'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, (Paris : Vuibert, 1998), P151.
  - Sandro Bernardi, Le Marketing, (Paris: De Vecchi, 2002), PP 123-124.
- 24 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 284-285.
- 25 - أنظر:
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 52.
  - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 285.
  - بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 215.
  - خالد الراوي، حمود السند، مرجع سبق ذكره، ص 253.
- 26 - أنظر:
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 53.
  - عائشة مصطفى المنياوي، مرجع سبق ذكره، ص 204.
- Mohamed Seghir Djitli, Marketing, OP.cit, P 190.

## الفصل الخامس:

### التوزيع المادي

كما سبق القول، تهتم إستراتيجية التوزيع بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمنية للسلعة لكي تصل إلى المستهلك في المكان والوقت الملائمين. ولهذا يعتبر تحديد التوزيع المادي وإدارته أساسياً لتحقيق هذا الهدف.

#### 1.5- مفهوم التوزيع المادي:

تعددت التعاريف الخاصة بالتوزيع المادي، وفيما يلي استعراض لبعض منها:

- ✓ عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (1948) على أنه: "عملية تحريك ومناولة السلع من نقاط الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك أو الاستعمال"<sup>1</sup>.
- ✓ كما عرّف على أنه: "عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة على تدفقات السلع من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك بهدف خدمة المستهلك عند مستوى مرضٍ من التكاليف"<sup>2</sup>.
- ✓ وعرّف أيضاً على أنه: "مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة للانتقال المادي للسلع من المصنع إلى المستهلكين، وكذا الأنشطة المتعلقة بتدفق المعلومات الضرورية لتسيير ومراقبة التدفقات المادية، وهذا بهدف إتاحة المنتج الذي يرغب فيه المستهلك في المكان المناسب والوقت الملائم وبالكميات المطلوبة وعند مستوى مرضٍ من التكاليف"<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- تتفق التعاريف المذكورة أعلاه على أن مجال اختصاص التوزيع المادي هو تدفقات السلع:
  - تدفق المواد الأولية من أماكن عرضها (الموردين) إلى خطوط الإنتاج؛
  - حركة السلع التامة الصنع من خطوط الإنتاج إلى المستهلك النهائي (الأسواق)؛
- إنّ التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق يشبه إلى حد كبير تعريفها الأوّل لوظيفة التسويق في المؤسسة، والسبب في ذلك هو انخفاض الكميات المعروضة، ومن ثمة كان الاهتمام الأساسي منصباً على الكيفية التي تصل بها السلع إلى أماكن البيع؛
- ركزت المؤسسات ولفترة طويلة على الكيفية التي تتم بها عملية تحريك السلع، وذلك يجعلها أكثر اقتصادية، أي استعمال أقل الموارد؛
- أنّ تبني المؤسسات للمفهوم التسويقي الحديث، وذلك يجعل المستهلك محور اهتمامها أدى إلى تطوير مفهوم التوزيع المادي، إذ أصبح هذا الأخير يعمل على خدمة طلب هؤلاء المستهلك؛

- تحتاج التدفقات المادية إلى تدفقات للمعلومات؛
- ركزت التعاريف الحديثة على ضرورة الموازنة بين مستويات الخدمة المراد تقديمها للمستهلك وكذا التكلفة المترتبة عنها.

تنقلنا التعريفات السابقة من المفهوم الضيق (التقليدي) للتوزيع المادي إلى المفهوم الموسع طبقاً للاتجاهات التسويقية الحديثة. فوفق المفهوم الضيق فإن نقطة البداية في التوزيع المادي هي السلع النهائية في خطوط الإنتاج ومحاولة إيجاد طريقة فعالة لتوصيلها للمستهلك. ولكن وفق المفهوم الحديث للتسويق فإن تخطيط التوزيع المادي يجب أن يبدأ معتمداً على الاعتبارات السوقية، ثم يعود إلى الوراء حتى يحدد احتياجاته من المواد الأولية. ومعنى ذلك أن على المؤسسة أن تبدأ بالمستهلكين المستهدفين، ومواقعهم، واحتياجاتهم الخاصة بتوافر وتسليم السلعة ومستوى الخدمات المقدمة بواسطة المنافسين، ثم تبدأ بعد ذلك باتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بمواقع المخازن ومستويات المخزون وطرق النقل... إلخ، المطلوبة لتحقيق هدف خدمة المستهلك عند مستوى مرضي من التكاليف، ومن ثم الأرباح، وهذا ما يطلق عليه بعض الممارسين "بنظام الإمداد"<sup>4</sup>.

ولذلك يعتبر التوزيع المادي أحد الأساليب الفعالة التي يمكن لإدارة المشروع استخدامها في زيادة الطلب على المنتج، فيمكن للمؤسسة أن تجذب أفراد أكثر لشراء منتجاتها من خلال الخدمات التي تقدمها أو الأسعار المنخفضة التي تباع بها منتجاتها كنتيجة لانخفاض تكلفة التوزيع المادي. فإذا لم يتوفر لدى المؤسسة إدارة فعالة للتوزيع المادي تعمل على توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب بالسوق فإن احتمال خسارة المؤسسة لعملائها يكون في تزايد مستمر. ففي صيف 1976، لاحظت الشركة اليابانية المنتجة لكاميرات التصوير "Kodak" أنها قد ارتكبت خطأ غير ملموس عندما قامت بالإعلان عن منتجاتها قبل توافر المنتج في المخازن، ونتيجة لذلك قام المستهلك بشراء الكاميرا "Polaroid" بدلاً من "Kodak" لعدم توافر الأخيرة في السوق عند اتخاذ قرار الشراء.

ويعتبر التوزيع المادي أحد الأساليب الأساسية في الإستراتيجية التسويقية لكونه يعمل على تكوين علاقة قوية بين المؤسسة والعملاء من خلال الخدمات التي يتم تقديمها إليهم، ففي إحدى الدراسات التي قام بها "Douglas" و"James" تبين أن المدبرين الذين شملتهم الدراسة أن وظائف التوزيع المادي كانت ملبية لاحتياجات المستهلك، وهي تمثل الجزء الأهم من جميع عناصر المزيج التسويقي. فالوصول إلى نظام فعال لخدمة المستهلك لا يمكن تحقيقه بدون وضع نظام فعال للتوزيع المادي. وعلاوة على ذلك، فقد اقترحت الدراسة على أن تقوم الإدارة العليا في المشروع<sup>5</sup>:

- ☞ بوضع معايير معينة يتم على أساسها خدمة المستهلك التي يتعامل معها؛
  - ☞ أن يلتزم الأفراد المشرفون على عملية التوزيع المادي بتحقيق هذه المعايير.
- ويكون للتوزيع المادي تأثير إيجابي على حجم مبيعات المؤسسة وفقاً للخدمة المتوفرة، مثل<sup>6</sup>:
- ☞ سرعة تسليم السلعة للعميل؛

☞ مدى الثقة بمعدل السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛

☞ مدى توفر السلعة عند الحاجة إليها.

## 2.5- التوزيع المادي كنظام:

يعرّف النظام على أنه: "مجموعة من الأجزاء التي تعمل بشكل منتظم في تفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة، أي أنه أسلوب تفكير للتوجه نحو تحقيق الأهداف"<sup>7</sup>.

ويمكن النظر إلى التوزيع المادي كنظام، أي أنّ العناصر المكوّنة له، والمتمثلة في النقل، التخزين، المناولة، إضافة إلى العناصر الأخرى المساعدة تعمل بصورة مترابطة ومتجانسة، وتعتمد على بعضها البعض لتحقيق نفس الهدف.

إنّ اعتماد مدخل النظم لدراسة التوزيع المادي يقدم العديد من المزايا، والتي من بينها نذكر ما يلي<sup>8</sup>:

- إنّ عمل الأجزاء أو العناصر مجتمعة كنظام متكامل ومتراط يمنحها ميزة أكبر تؤدي إلى نتائج إيجابية أفضل بكثير من لو عمل عنصر أو جزء كوحدة مستقلة عن الأخرى وما قد يخلفه من تناقض أو قصور، وبالتالي لا يحقق الأهداف المسطرة؛
- إنّ اعتماد مبدأ التحليل الشمولي لأجزاء النظام هو المدخل الأكثر دقة ونجاحاً، وبالتالي له انعكاسات إيجابية في مقدرة كل عنصر على الاستجابة مع الأهداف المحددة له؛
- إنّ ما يميّز عمل أي نظام بمكوّناته المختلفة قدرته على التنبؤ بأي تغيير سواءً في تكوينه الداخلي أو في متغيّرات البيئة المحيطة المؤثرة على عمل النظام. إنّ مثل هذه القدرة على التنبؤ تجعل من النظام أكثر فعالية من خلال أنظمة الاتصال وأكثر مقدرة على التحسين، وذلك من خلال التغذية العكسية المرتدة من البيئة المحيطة؛
- إنّ هذه النظرة تجعل من جميع القرارات المتعلقة بكل عنصر من عناصر النظام تصب في اتجاه واحد نحو تحقيق نفس الهدف؛
- إنّ الأساس في أي نظام هو الأداء الكلي، أي النظرة الكلية لأداء العناصر مجتمعة وليس كل عنصر من عناصره بشكل مستقل.

ويتكون نظام التوزيع المادي من أربعة عناصر، وهي: المدخلات (وتضم نوعين، يتمثل النوع الأول منها في السلع المراد توزيعها، الموارد المادية المتمثلة في معدات النقل، المناولة، المخازن، الموارد البشرية أو مجموع العاملين في مجال التوزيع المادي، إضافة إلى الموارد المالية. أمّا النوع الثاني من المدخلات، فيتمثل في المعلومات الخاصة بحاجات ورغبات المستهلكين، أماكن تواجدهم، حجم طلبياتهم... إلخ)، عمليات التشغيل (تتضمن عمليات التوزيع المادي، معالجة طلبيات الزبائن والقيام بتلبيتها من خلال تجهيز السلع من المخازن، تحميلها في وسيلة النقل الملائمة من أجل إيصالها إلى المستهلك المستهدف)، المخرجات (تتمثل في النتائج التي تم تحقيقها من خلال عمليات التشغيل، مثال ذلك: حصول الصرف الفعلي للسلع من المخازن، وتحقيق الانتقال المادي للسلع من مكان الإنتاج إلى مكان

تواجد المستهلك، كمية السلع التي تم إيداعها في مخازن الوسطاء، عدد الشاحنات التي تم تفريغها... إلخ)، وأخيراً التغذية العكسية (تشير إلى معلومات التي تحصل عليها المؤسسة والخاصة بالمخرجات، والتي فيها تعبير عن ما إذا كان النظام يعمل بصورة صحيحة أو أنّ هناك تعارض بين المخرجات والأهداف التي كانت محددة مسبقاً). وما ينبغي التنويه له، هو أنّ نظام التوزيع المادي يعتبر حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك، ويمكن إبراز أهميته بالنسبة لكلا الطرفين من خلال ما يلي<sup>9</sup>:

### 1- بالنسبة للمنتج:

- يؤدي التوزيع المادي الجيد إلى تخفيض التكاليف الإجمالية للتوزيع، عن طريق الأخذ بالحسبان مختلف مكوناته عند اختيار التشكيلة الملائمة من القرارات الخاصة بكل عنصر، فيمكن باختيار مواقع جيدة تركيز المخزون في مناطق محددة، وتخفيض تكاليف النقل إلى هذه المواقع؛
- يعتبر وظيفة محورية في المؤسسة لأنه يساهم في خدمة الطلب الذي عملت المؤسسة على تنميته من خلال مزيج المنتج، التسعير والترويج؛
- المساعدة في زيادة حجم المبيعات، وذلك لكونه يقلل من ظروف عدم توفر السلعة، ومن ثم يزيد من المبيعات، ومن رضا المستهلك، بالإضافة إلى ذلك فإنّ تقليل دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلى انخفاض التكاليف، والتي تعني قدرة أكبر للمنتج على منح خصومات أكبر أو تخفيض في السعر، ومن ثم زيادة المبيعات، وأخيراً يتمكن المنتجون من توسيع المنطقة الجغرافية التي يخدمونها، وتزيد بالتالي مبيعاتهم الإجمالية؛
- يوفر التوزيع المادي إمكانية تحقيق التكامل الأمامي والتكامل الخلفي، والمقصود بالتكامل الأمامي تحقيق أقصى قدر من المرونة في السيطرة على قنوات التوزيع، أمّا التكامل الخلفي فهو يوفر نفس القدر من المرونة في تهيئة عناصر المدخلات من مصادرها؛
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، سواء كانوا وسطاء أو مستهلكين نهائيين، وهي سمة أساسية في تسويق السلع النمطية، والتي يكون فيها متغيّر خدمة المستهلك هو المعيار الذي يتم على أساسه تفضيل مؤسسة عن مؤسسة أخرى، فالمستهلك سوف يتأثر بمدى سرعة المؤسسة في تلبية طلباته ومدى قربها منه؛
- مصدر للميزة التنافسية، خاصة إذا تم تسييره بشكل إستراتيجي؛
- استقرار الأسعار، حيث أنّ الإدارة السليمة للتوزيع المادي متمثلة في التخزين وتسهيلات النقل يمكن أن تؤدي إلى وجود استقرار في الأسعار بالنسبة للمؤسسة أو الصناعة ككل، فإن كان هناك عدم استقرار في السوق بالنسبة لمنتج معين، فيمكن للبائع أن يقوم بتخزين ذلك المنتج حتى تتلاءم ظروف العرض والطلب في ذلك السوق، وبالتالي يمكن تفادي انخفاض الأسعار وتحقيق الاستقرار في الأسعار.

**2- بالنسبة للمستهلك:**

- يقدم التوزيع المادي للمستهلك خدمة تعريفه على منتجات المؤسسة من خلال القيام بنقلها وعرضها في أماكن تواجده؛
  - يعمل على توفير السلع في الوقت الذي يرغب فيه المستهلك، ويعمل كذلك كأداة للتوازن بين زمن العرض وزمن الطلب؛
  - يوفر على المستهلك الوقت والجهد اللازمين للبحث عن السلع؛
  - يخفض من سعر السلعة بسبب النقل بكميات كبيرة للسلع من طرف المنتج أو الوسيط، بحيث كلما زادت الكمية المنقولة انخفضت تكلفة نقل الوحدة الواحدة.
- وعموماً، يمكن القول بأن الهدف الأساسي للنظام هو توفير المنتج المناسب في الزمان المناسب وفي المكان المناسب وبأقل التكاليف، أو بتعبير آخر تعظيم خدمة المستهلك في حدود أقل تكلفة.

**3.5- الأنشطة المكوّنة لوظيفة التوزيع المادي:**

من أجل تحديد الأنشطة المكوّنة لوظيفة التوزيع المادي ارتأينا تقديم آراء مجموعة من المتخصصين، إذ يرى:

☉ "Kotler et al." أنّ وظيفة التوزيع المادي تشتمل على أنشطة<sup>10</sup>:

☞ النقل؛

☞ التخزين؛

☞ تسيير المخزون؛

☞ معالجة الطلبات.

☉ بينما يرى "Delem et al." أنّها تشمل<sup>11</sup>:

☞ النقل؛

☞ المناولة؛

☞ التخزين؛

☞ تسيير المخزون.

☉ في حين يرى "Baglin et al." أنّها تضم<sup>12</sup>:

☞ النقل؛

☞ المناولة؛

☞ التخزين؛

☞ تسيير المخزون؛

☞ التغليف؛

☞ معالجة الطلبات.

من خلال ما تم ذكره من عناصر يمكننا استنتاج أنّ هناك اتفاق بين الكتاب حول الأنشطة المتعلقة بحركة وتدفقات السلع، والمتمثلة في: النقل، التخزين والمناولة. بالإضافة إلى هذه الأنشطة، تم إدراج مجموعة من الأنشطة الأخرى في دائرة التوزيع المادي، ونعني بذلك نشاطات تسيير المخزون، التغليف، وكذا معالجة الطلبات، والتي يمكن اعتبارها أنشطة مساعدة، يتعلق بعضها بنشاطي النقل والتخزين وبعضها بتدفقات المعلومات.

### 1.3.5- النقل:

يقع النقل في مقدمة أنشطة التوزيع المادي، وهذا بفضل مساهمته في استحداث المنفعة المكانية، وذلك من خلال إتاحة وتوفير السلع في أماكن تواجد المستهلك. وعليه، يعرف النقل على أنه: "عملية تحريك السلع من نقاط إنتاجها أو بيعها إلى نقاط الاستهلاك بالكمية المطلوبة والوقت المحدد بتكلفة معقولة"<sup>13</sup>. كما يعرف بأنه: "كل الخطوات الهادفة إلى إيصال السلع لفئات المستهلكين الراغبين فيها، بالأوضاع المناسبة والوقت المناسب"<sup>14</sup>. فهو: "تغيير مكان السلعة من موقع تكون فيه المنفعة أقل إلى موقع تزداد فيه المنفعة"<sup>15</sup>.

ويمكن إبراز أهمية النقل من خلال المزايا والمهام التي يحققها للمؤسسات، والتي أهمها ما يلي<sup>16</sup>:

- التأثير في عمليات الإنتاج، حيث تبرز أهمية النقل على مستوى المؤسسات الإنتاجية بشكل خاص من خلال تأثيره على سير المواد الخام أو نصف المصنعة الداخلة في عملية التصنيع، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق فعال واقتصادي للنقل، ويضمن تحقيق السرعة والأمان والاقتصاد في حجم الخدمات المساعدة لإدامة استمرارية المؤسسة؛
- الامتداد الجغرافي للسلع المنتجة، إذ تسعى المؤسسات إلى محاولة الانتشار الجغرافي وفي مختلف المناطق إن استطاعت، من خلال إيصال مختلف العلامات من سلعتها لتلك الأسواق الجغرافية وفي الوقت المناسب، وهذا ما يتيح المجال للمنافسة بين العديد من المنتجين، ولتحقيق استمرارية الاتصال الفعال مع تلك الأسواق لا بد من وجود إدارة سليمة لوظيفة النقل؛
- تساهم وظيفة النقل ومن خلال مختلف الوسائط المتاحة في اختصار الزمن، المتمثل في عملية إيصال السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، واختصار الزمن يؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة من السلعة المنقولة، وبالتالي على مجمل الأرباح؛
- تمارس تكاليف النقل تأثيراً كبيراً على مستويات الأسعار، حيث أنّ تخفيض تكلفة نقل السلع من نقاط الإنتاج إلى قنوات التوزيع المختلفة يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع السلع؛
- خلق المنفعة المكانية، حيث تهدف عملية نقل السلع إلى تغيير المنفعة التي تتضمنها السلع النهائية من مكان ذي منفعة حدية منخفضة إلى مكان آخر ذي منفعة حدية أكبر، وخلق المنفعة المكانية لن يكون إلا عن طريق استخدام وسائل النقل المتوفرة، والتي تترجم تلك المنفعة المكانية المرجوة إلى واقع ملموس من وجهة نظر المستهلكين، وبناءً عليه يساهم النقل كوظيفة أساسية في التوزيع، في خلق التواصل المستمر بين أماكن الإنتاج من جهة، وبين أماكن الاستهلاك من جهة أخرى؛

- يساعد النقل على تخفيض تكلفة تخزين السلع لدى المنتج، إذ أنه في حالة توافر خدمة النقل وانخفاض تكلفتها تقل الحاجة إلى التخزين؛
- تمارس طرق ووسائل النقل تأثيراً كبيراً على صورة المؤسسة لدى عملائها؛
- كما يساهم النقل في تقديم خدمة إضافية للزبون تتمثل في تسليم البضاعة في المنزل مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّ هناك العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها عملية النقل، والتي تتناسب وحاجة المؤسسة والنشاط الذي تمارسه، ومن أهم هذه الأشكال ما يلي<sup>17</sup>:

- ☞ النقل البري (النقل بالسيارات والشاحنات، والنقل بالسكة الحديدية)؛
- ☞ النقل الجوي؛
- ☞ النقل المائي (النقل النهري، النقل البحري)؛
- ☞ النقل بالأنابيب.

### 1- النقل بالسيارات والشاحنات:

ازدادت أهمية النقل بالشاحنات والسيارات في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب الزيادة الناتجة عن التحسينات التي طرأت بالنسبة لها، عن طريق زيادة حمولتها وتحسين الطرق، إضافة إلى أنّها من أكثر وسائل النقل مرونة، حيث أنّها لا تقتيد بطريق محدد، وهذا ما يمكنها من تغيير اتجاهها حسب الحاجة، ومن أمثلة السلع التي تنقل بواسطتها نجد: المواد الغذائية، الملابس، المنتجات سريعة التلف... إلخ.

### 2- النقل بالسكك الحديدية:

وهي إحدى وسائل النقل المهمة والقديمة، والتي تستخدم لنقل الحمولات الثقيلة والأوزان كبيرة الحجم، ومن أهم السلع التي يتم نقلها في هذه الوسيلة نذكر: الحديد، المواد الأولية والمعادن، النفط ومشتقاته... إلخ. وتختلف تكاليف نقل البضائع تبعاً لطبيعة المنتجات المنقولة من حيث قابليتها للتلف، ومدى خطورة نقلها، ومدى منافسة الوسائل الأخرى للنقل، وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّ اختيار مواقع المصانع قد سهل الكثير من عمليات نقل المنتجات عن طريق السكك الحديدية، مع ملاحظة أنّ شبكة خطوط السكة الحديدية محدودة الانتشار نسبياً.

### 3- النقل الجوي:

يعتبر النقل الجوي من أكثر وسائل النقل سرعة وأكثرها تكلفة، ويقتصر استخدام هذه الوسيلة على المنتجات عالية الثمن، وخفيفة الوزن وصغيرة الحجم، كما يمكن استخدامها في نقل المنتجات سريعة التلف، وعلى الرغم من أنّ النقل الجوي يكلف كثيراً إلاّ أنّه قد يقلل من النفقات الأخرى كالحاجة إلى المخازن البعيدة، ولقد أهمل النقل الجوي ولفترات طويلة، لكن بعض مؤسسات الطيران قد عمدت إلى إنشاء مؤسسات خاصة بنقل البضائع استخدمت فيها طائرات نفثة ذات أحجام كبيرة لكي تتمكن من استيعاب كميات كبيرة من المنتجات.

**4- النقل المائي:**

يتطلب النقل المائي (النهري أو البحري) حركة المنتجات على السفن من خلال المياه الداخلية والخارجية، ويستخدم النقل المائي بصورة رئيسية لنقل المنتجات التي لا تكون هناك ضرورة في الإسراع بنقلها، والمنتجات ذات القيمة المنخفضة، والأحجام الكبيرة مثل الحديد والحبوب والإسمنت، كما تستعمل لإيصال المنتجات للأماكن التي لا يمكن الوصول إليها براً.

**5- النقل بالأنايب:**

يعتبر النقل بالأنايب من أقل الوسائل تكلفة، بسبب انخفاض تكلفة العمل والعمال، كما أنّها من أكثر الوسائل استمراراً في حركة المواد، والتي تنقلها دون انقطاع أو توقف، كما تتميز بعدم وجود البضاعة المخزنة، وعلى الرغم من الاعتماد في نقل بعض المنتجات على الأنايب إلا أن تلك المنتجات محدودة جداً، حيث يتم نقل النفط الخام والمنتجات النفطية والغاز والماء وغيرها من المنتجات التي تتلاءم وطبيعة هذه الوسيلة.

وتقوم إدارة المؤسسة بالمفاضلة بين هذه الوسائل المختلفة بناء على مجموعة من العوامل، أهمها ما يلي<sup>18</sup>:

① **السرعة:** تقع أهمية السرعة في إمكانية تشغيل الوحدات المتحركة لدورات أكثر كلما زادت السرعة، أي أنّ زيادة السرعة تؤدي إلى زيادة خدمة النقل المنتجة، كما يتولد عن زيادة السرعة توفير في الوقت اللازم لتحريك السلعة من مكان إنتاجها إلى مكان استعمالها؛

② **الاعتمادية:** تختلف وسائل النقل فيما بينها في خاصية إمكانية الاعتماد عليها، والتي تعرف بقدرة وسيلة النقل على السبق في إنجاز الخدمة عبر الزمن، وبمعنى آخر تشير إلى الثقة والقدرة على تحقيق الانتظام في عملية التحريك. وفي هذا الصدد، يمكن القول بأنّ النقل بالأنايب يعتبر من أكثر الطرق اعتمادية بالنسبة للمواد السائلة؛

③ **كمال إنجاز الخدمة:** وتعني هذه الخاصية إمكانية إنجاز خدمة النقل المطلوبة على أكمل وجه من نقطة الانطلاق إلى نقطة الوصول. ووفقاً لهذه الخاصية يوصف النقل بالسيارات والشاحنات بأنه ذو قدرة عالية من حيث إمكانية نقل السلع من مراكز الإنتاج والوصول إلى مراكز الاستعمال، في حين يقع النقل الجوي في مواقع متأخرة إذ أن المطارات تتواجد بعيدة عن المراكز التجارية للمدن، ومن ثمة يحتاج إلى خدمات وسائل النقل الأخرى لاستكمال خدمته؛

④ **تكرار الخدمة:** ونعني به عدد المرات التي تتحرك فيها وسيلة النقل ما بين نقطة الانطلاق ونقطة الوصول خلال فترة زمنية معينة. وتعتبر كل من وسائل النقل الجوي والبري (شاحنات أو سيارات) أكثر قدرة على تكرار الخدمة؛

⑤ **القدرة:** يأتي النقل بالسكك الحديدية والنقل المائي في المقدمة من حيث خاصية القدرة، إذ يستطيع كل منهما نقل كميات وأحجام كبيرة، وكذا أنواع مختلفة من السلع. في حين أنّ وسائل النقل الجوي والبري (شاحنات أو سيارات) تعتبر محدودة القدرة؛

⑥ التكاليف: ويقصد بتكاليف خدمة النقل المبالغ المدفوعة لتحريك السلع من مكان لآخر. ويقع النقل الجوي في مقدمة وسائل النقل من حيث التكلفة.

وما ينبغي أن نشير إليه، أن كفاءة التسويق ككل والتوزيع بصفة خاصة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وسائل النقل، كما أن تكلفة النقل تعتبر من العناصر الرئيسية في تكاليف التسويق، وهذا بسبب الانتشار الجغرافي للمستهلكين. ومما سبق، يتضح أن هناك تباين بين أنماط النقل المختلفة، فعلى سبيل المثال يقدم النقل الجوي إمكانية السرعة الكبيرة مع التكلفة العالية. في حين يتميز النقل بالشاحنات والسيارات بقدرته على إنجاز خدمة النقل من الباب إلى الباب، بينما يحسب عليه عنصر التكلفة. أما بالنسبة للنقل المائي فيتميز بقدرته العالية على نقل كميات كبيرة من السلع وبتكلفة منخفضة، ولكن ما يعاب عليه هو البطء ومحدودية المواقع التي يخدمها. وفيما يخص النقل بالأنابيب فيتميز باعتماديتها الكاملة وتكلفتها المنخفضة. ويتميز النقل بالسكك الحديدية بالاعتدال من حيث السرعة التكلفة والاعتمادية.

### 2.3.5- التخزين:

نادراً ما تتلاءم أوقات إنتاج السلع مع أوقات استعمالها أو استهلاكها لذا يقوم المنتجون بتخزين هذه السلع إلى حين الطلب عليها، كما يقوم الوسيطون من تجار جملة وتجار تجزئة بحفظ هذه السلع إلى حين عرضها في المحلات التجارية. ويعرف التخزين على أنه: "عملية الاحتفاظ بالسلع لحين الحاجة إليها"<sup>19</sup>. كما يعرف بأنه: "الممارسات التي يمكن من خلالها الاحتفاظ بالسلع وهي بكامل قواها الأدائية طوال عمرها الافتراضي"<sup>20</sup>. ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة القرارات والسياسات والإجراءات التي تستهدف التنسيق بين التوريدات السلعية، واحتياجات السحب الخاصة بمتطلبات النشاط بصورة اقتصادية، وفي التوقيت المناسب"<sup>21</sup>.

من خلال ما سبق، نستنتج ما يلي:

- التخزين هو نشاط الاحتفاظ بالسلع والمحافظة عليها في أماكن مخصصة لها ومعدة لها مسبقاً؛
- تتمثل المواد المخزنة في المواد الأولية، المواد نصف المصنعة، والسلع النهائية، أي جميع العناصر التي تخدم العملية الإنتاجية والتسويقية؛
- تتضمن وظيفة التخزين أنشطة كثيرة، منها استلام وتخزين المواد الأولية والسلع المصنعة لحين طلبها، وبالكميات المطلوبة وبالأوضاع المناسبة، كما تتضمن هذه الوظيفة تخزين ما يجب تخزينه وفق الشروط المناسبة.

تقوم المؤسسات باختلاف أنواعها بنشاط التخزين، وذلك لـ<sup>22</sup>:

- غرض حماية البيع من التوقف وتجنب حالة نفاذ المخزون، وجعل السلع متاحة في السوق في الوقت المناسب بما يتفق وحاجات المستهلكين وتحقيق السرعة في التسليم، الأمر الذي يسهم في تحسين خدمة المستهلكين وزيادة المبيعات؛

- زيادة منفعة مضمونية السلعة كأن تزداد جودتها وتحسن نوعيتها على طول فترة التخزين كما يحدث بالنسبة للأجبان، الأخشاب... إلخ؛
  - الاستفادة من وفورات اقتصادية في النقل، والتي تنتج عن الاستخدام الأمثل للحمولة الكاملة لوسيلة النقل؛
  - توفير السلع التي تنتج موسمياً ويكون الطلب عليها على مدار السنة.
- تُلحق وظيفة التخزين في المؤسسات التي تنتج السلع الاستهلاكية والصناعية بإدارة التسويق، لكن جوهر التخزين يقوم أصلاً على تأمين العملاء بما يحتاجونه من مواد أولية أو سلع نهائية في الأوضاع والأوقات المناسبة لهم، ووفق رغبتهم، ويتطلب تحقيق هذا الهدف اتخاذ عدد من القرارات من قبل إدارة التخزين تتمثل فيما يلي<sup>23</sup>:
- تحديد مخزون الأمان الواجب الاحتفاظ به في مخازن المؤسسة، وذلك لمواجهة أية ظروف طارئة قد تمر بها المؤسسة؛
  - وجود تصور مبدئي واضح عن كيفية إعادة الطلب ووقته لكل نوع من الأنواع، وذلك لضمان انتظام خدمة المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛
  - تحديد كمية الطلب بما يضمن تحقيق أهداف التخزين بأقل تكلفة ممكنة.
- وما ينبغي التنويه له، هو أنّ هناك أنواع عديدة من المخازن، يمكن تصنيفها وفق عدّة معايير، وهذا كما يلي<sup>24</sup>:

### 1- حسب موقع المخازن: عادة ما تتوفر للمؤسسة عدّة بدائل لاختيار موقع المخازن، ويمكن عرض هذه البدائل كما يلي:

- ① **المخازن القريبة من الأسواق**: تنفيذ هذه المخازن في الحصول على وفرة ضخمة، نتيجة لتجميع وإرسال شحنات كبيرة من نقاط متعددة، وبالتالي استغلال الطاقات القصوى للنقل، مع سرعة خدمة العملاء نظراً لقربها من الأسواق؛
- ② **المخازن القريبة من مراكز الإنتاج**: وتتميّز هذه المخازن بإمكانية الإعداد والفرز السريع للسلع المختلفة، وخصوصاً في حالة إنتاج أكثر من سلعة في أكثر من مصنع، حيث تتيح هذه المخازن سرعة تجميع وإعداد الطلبات التي تحتوي على العديد من السلع؛
- ③ **المخازن التي تتوسط الأسواق ومراكز الإنتاج**: وفي ظل هذا النوع تحقق المؤسسة نوعاً من التوازن بين الخدمة السريعة للعميل وبين الوظائف المطلوبة للتوزيع المادي، حيث تختار نقاط التخزين تمكن المؤسسة من تجميع الطلبات وإعدادها، ثم يقوم الوسيط باستلامها من هذه المخازن.

### 2- حسب طبيعة المخازن: وفق هذا المعيار يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

- ① **المخازن المكشوفة**: وتخزن فيها المواد أو السلع قليلة التأثير بالعوارض الطبيعية؛

② المخازن المغلقة: وتُخزن فيها المنتجات التي تتأثر بالعوامل الطبيعية كالسلع الاستهلاكية؛

③ المخازن المبردة: وتُخزن فيها المنتجات سريعة التأثير بالحرارة، مثل: اللحوم والحليب ومشتقاته.

3- حسب ملكية المخازن: وفق هذا المعيار يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

① مخازن المؤسسات الإنتاجية: تمارس المؤسسات الإنتاجية نشاط التخزين، وذلك بغرض ضمان استمرار

التدفقات للعمليات الإنتاجية وتجنب مخاطر تعطيل الإنتاج نتيجة لنفاد المخزون من ناحية ولتحقيق الوافرات

الاقتصادية الناتجة من الشراء بكميات كبيرة للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج والصيانة. وبالتالي تتضمن

مثل هذه المؤسسات عدداً من المراكز المركزية والفرعية تتولى القيام بوظائف التخزين اللازمة. ومن أبرز أنواع

المخازن في هذا المجال والتي تحدد بالأساس على نوع أو درجة تصنيع السلع نذكر ما يلي:

▪ مخازن المواد الأولية؛

▪ مخازن مواد ومستلزمات الصيانة؛

▪ مخازن المواد نصف المصنعة؛

▪ مخازن المواد تامة الصنع.

② مخازن المؤسسات التوزيعية: وهي مجموعة المخازن التابعة للوسطاء، مثل مؤسسات تجارة الجملة وتجارة

التجزئة كذا الوكلاء. وتعتبر مخازن البضاعة من أكثر أنواع المخازن المميّزة لهذا النوع من المؤسسات خاصة

وأنّ التخزين يعتبر أحد وظائفها الأساسية باعتبارها الحلقة الرئيسية والخاصة بتدفقات السلع من المنتج إلى

المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي في السوق؛

③ مخازن مستقلة خاصة: هناك نوع آخر من المخازن وهي المستقلة الخاصة، والتي تتولى القيام بالوظائف

التخزينية لصالح المؤسسات الأخرى الإنتاجية والتوزيعية. إنّ مثل هذا النوع من المخازن والمجهز بالأساليب

والطرق الحديثة يمكن أن يقدم خدمات متنوعة للمؤسسة، منها على سبيل المثال: الاحتفاظ بالسلع،

التسليم والاستلام، الفحص والتفتيش، إعادة التعبئة؛

④ المخازن العامة: هي مجموعة من المخازن تعود ملكيتها للدولة، ولكنها موجهة لاستعمال العام، وذلك

باستئجار الخواص والمؤسسات لها، تتميز بمساحتها الشاسعة. وعادة ما يلجأ إليها في حالة استعمال

المخزون كضمان من أجل القروض.

ومن الاستراتيجيات الهامة التي تواجه المؤسسة في هذه الصدد: هل من الأفضل إتباع المركزية أم الانتشار في

مواقع جغرافية متفرقة عن السوق؟ ويجب أن يتم التوازن بين مزايا وعيوب كل طريقة من حيث التكلفة، سرعة

التسليم، الرقابة... إلخ.

فالتخزين المركزي يمكن أن يتم بالنسبة لحجم معين من السلع، كما تسهل عملية الرقابة، بالإضافة إلى سرعة

الاستجابة إلى الطلبات غير العادية. وعلى الجانب الآخر، فإنّ مركزية التخزين تعني تكلفة مرتفعة فيما يتعلق

بوسائل النقل، بالإضافة إلى بطء عمليات التسليم في قطاعات معينة من السوق. ويحقق التخزين اللامركزي (الانتشار) بعض المزايا التي يعاني منها التخزين المركزي، ولكنه أيضاً لا يستطيع إدراك المزايا المترتبة عن تطبيق التخزين المركزي<sup>25</sup>.

ومع مراعاة الشروط السابقة، يتضح بأنه كلما زاد عدد المخازن كلما كانت تكاليف النقل أقل، حيث أنّ العدد الكبير من المخازن يمكن أن يغطي حاجة الأسواق المنتشرة في مناطق متعددة. إلا أنّ الطلب على بعض السلع قد يكون موسميّاً ممّا لا يستوجب وجود مخازن دائمة في مثل هذا الحال، وعليه فقد يكون استخدام مخازن مستأجرة أكثر جدوى من الناحية الاقتصادية<sup>26</sup>. ولذلك فإنّ المفاضلة بين المخازن المملوكة والمستأجرة تخضع لعدّة عوامل يمكن إيجازها في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (06): المفاضلة بين المخازن المملوكة والمستأجرة

حالات تفضيل المخازن المستأجرة	حالات تفضيل المخازن المملوكة
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تذبذب حجم الطلب؛</li> <li>◆ تشتت أسواق التصريف؛</li> <li>◆ عندما تكون المخازن خاصة بسلع مطروحة حديثاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ الطلب ثابت لدرجة عالية؛</li> <li>◆ تركز أسواق البيع؛</li> <li>◆ كثافة استخدام المخازن؛</li> <li>◆ ضرورة الرقابة المباشرة على المخازن؛</li> <li>◆ التصميم الفني المميز الذي يحتاجه تخزين السلع من حيث حجمها أو قابليتها للتلف السريع.</li> </ul>

المصدر: بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999)، ص230.

#### 3.3.5- المناولة:

يشكل نشاط المناولة واحداً من الأنشطة الرئيسية في نظام التوزيع المادي، ويعرّف على أنه: "ذلك النشاط الذي ينتج عنه تحميل المواد والبضائع على وسائل النقل أو تفريغها لغاية الاستلام والتسليم أو التخزين بأدوات وطرق معينة"<sup>27</sup>. كما يعرف بأنه: "تحريك المواد بغية تجهيزها وترتيبها ووضعها في مكان يسهل عن طريقه حركتها وتخزينها ونقلها"<sup>28</sup>.

يتضح من التعاريف السابقة، أنّ نشاط المناولة يأخذ مكانه داخل المصانع أو المخازن أو في المحلات التجارية، وكذلك بين وسائل النقل، كما أنّه نشاط متكرر ويتم لمرات عديدة ومتقاربة، أي أنّه يشتمل على:

- تحريك كميات صغيرة من السلع لمسافات قصيرة؛
- تحميل السلع على وسيلة النقل؛
- تفريغ السلع من وسيلة النقل؛
- ترتيب السلع داخل المخازن.

وتعتبر المناولة من الأنشطة الأساسية في نظام التوزيع المادي، وهذا لما لها من تأثير كبير على أداء نشاطي النقل والتخزين. هذا بالإضافة إلى أنّها تسهم في<sup>29</sup>:

- حماية السلع من حالات التلف والفساد، وبالتالي وصولها إلى المستهلك بالموصفات المطلوبة؛
  - تحسين ظروف العمل وسرعة تسليم الطلبات؛
  - تحسين تدفقات السلع بين الأقسام المختلفة في المصنع الواحد؛
  - تخفيض تكاليف التخزين، وبالتالي تخفيض التكلفة الكلية للتوزيع المادي.
- وتسعى المؤسسات من خلال نشاط المناولة إلى تحقيق جملة من الأهداف، والتي نوجزها فيما يلي<sup>30</sup>:
- تخفيض تكلفة مناولة الوحدة الواحدة من السلع، وذلك عن طريق توزيع تكاليف المناولة على الوحدات المباعة؛
  - تخفيض الوقت الخاص بدورة الطلب، حيث أنّ الإسراع في تحريك السلع من المخازن، تجهيزها وتحميلها في وسيلة النقل من أجل تسليمها يؤدي بالضرورة إلى زمن دورة الطلب؛
  - المساهمة في إجراء رقابة على تدفقات السلع؛
  - تحسين ظروف التشغيل وتوفير أمان أكثر عند حركة السلع؛
  - توفير مقدرة تخزينية أعلى، ذلك لأن عملية الترتيب الجيد داخل المخزن تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للمساحة المخزنية.

وما ينبغي التنويه له، هو أنّ نشاط المناولة يأخذ شكلين رئيسيين، هما المناولة اليدوية التي تعتمد على الجهد البشري، والمناولة الآلية التي تعتمد على القوة المحركة، وفي كلا الشكلين يتم استخدام العديد من الوسائل، أهمها ما يلي<sup>31</sup>:

- ① **الوسائل اليدوية:** وهي الوسائل التي تعتمد على قوة العضلات في تحريك الوسيلة، وأهمها العربات التي تستخدم فيها عجلة أو عجلتين أو ثلاث عجلات أو أربعة عجلات، ومنها الرافعات اليدوية؛
- ② **الوسائل الآلية:** وتعتمد على قوة المحرك الذي يستعمل الاحتراق الداخلي أو القوة الكهربائية، ومن أهم تلك الوسائل الرافعات الشوكية، والرافعات السلكية؛
- ③ **الأحزمة المتحركة:** وهي سطوح متحركة أو شرائح من الخشب أو المعدن، تستخدم لنقل مجموعة من المواد صغيرة الحجم أو كبيرة الحجم؛
- ④ **الرافعات السقفية:** وهي وسائل مثبتة في سقوف المباني تتحرك على قضبان مثبتة في السقف، ولها مسار محدد، وتتدلى منها سلاسل أو أذرع لرفع المنتجات إلى أماكنها المناسبة أو نقل المواد إلى الأسفل؛
- ⑤ **المصاعد الكهربائية:** وهي تستخدم لنقل المواد والأفراد عمودياً إلى الأعلى والأسفل في المباني التي تتكون من عدة طوابق؛

- ⑥ الوسائل المائلة: تستخدم الأنفاق المائلة لنقل المنتجات غير القابلة للكسر أو التلف من الأدوار العليا؛
- ⑦ الوسائل التي تعتمد على الضخ (المضخات): كما في الوسائل التي تستخدم في مناولة السوائل، مثل: الماء، الغاز والنفط... إلخ.
- وعموماً، يقوم نشاط المناولة على مجموعة من المبادئ، والتي نوجزها فيما يلي<sup>32</sup>:
- ⊖ أن يكون اقتصادياً قدر المستطاع لكي لا يشكل عبئاً تترتب عليه زيادة غير مبررة في التكاليف الإجمالية، ويتم ذلك من خلال:
- استخدام الأساليب الميكانيكية بدلاً من اليد العاملة لتحريك السلع؛
  - تخفيض عدد مرات المناولة وتجنب الانتقال غير الضروري للسلع؛
  - التخلص من التداخلات في تسلسل عمليات التخزين، والتي تؤدي إلى التخزين الفرعي؛
- ⊖ الترتيب المناسب لآلات وتركيبات المناولة، ويتم ذلك من خلال:
- اختيار مواقع المخازن بما يحقق أقصر الطرق لتحريك السلع؛
  - أن يكون قادراً على تحريك المواد في إطار موازنة دقيقة بين تكاليف التحريك وبين كفاءة استخدام المخزن؛
  - توفير التسهيلات الكافية للاستلام والتسليم والتخزين؛
- ⊖ الاختيار السليم لآلات وتركيبات المناولة، ويتم ذلك من خلال:
- تحليل احتياجات المؤسسة واختيار الآلات التي تتلاءم مع ظروفها، سواءً من حيث طبيعة السلع التي تنتجها، حجم الإنتاج، عدد المخازن نوعيتها، وكذا مواقعها؛
  - دراسة عامل التكلفة، وظروف الصيانة الخاصة بمعدات المناولة؛
  - ضرورة ملائمة الآلات لظروف وخصائص حركة المواد؛
  - التأكد من أنّ هذه الآلات تستخدم بفاعلية دون تحمل تكاليف تشغيل عالية؛
  - تدبير الأساليب البديلة التي تستخدم في الظروف الاضطرارية؛
  - تجنب استخدام الآلات المعقدة؛
  - تحليل إمكانيات القوى العاملة الموجودة داخل المؤسسة وقدرتها على تشغيل هذه الآلات بكفاءة وأمان؛
- ⊖ أن يكون مرناً وشاملاً، يأخذ بعين الاعتبار التوسعات المستقبلية في مجالات العمل والنشاط، وأن لا يغفل التطورات التكنولوجية والعلمية؛

• أن يأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني، حيث ينبغي أن يصمم نظام مناولة المواد بطريقة تضمن تحريك المواد وإيصالها إلى حيث الطلب عليها بسرعة معقولة أو سرعة فائقة، وذلك اعتماداً على رغبات المنتفعين من المنتجات؛

• أن يكون النظام مصمماً على أساس التنسيق والتفاعل مع الإدارات الأخرى، سواءً من جانب المؤسسة المختصة بمناولة المواد، أو من جانب المؤسسة طالبة المنتجات، فالتنسيق ضروري جداً بين إدارة الإنتاج والصيانة والتسويق.

#### 4.3.5- الأنشطة المساعدة:

على الرغم من أنّ أنشطة النقل، التخزين، والمناولة تمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة التوزيع المادي، إلا أنه يوجد مجموعة من الأنشطة المساعدة للأنشطة الرئيسية، والتي تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء، والتي بدورها تمثل محور كل الأنشطة.

#### 1- معالجة الطلبات:

تحرص الكثير من المؤسسات على تقديم أفضل الخدمات للمستهلكين، من خلال حرصها على إجراءات معالجة الطلبات، إذ يمثل الوقت المستغرق في معالجة الطلبية أحد المحاور الأساسية التي تبني عليها خدمة العملاء، وبالرغم من انخفاض التكلفة المتعلقة بأنشطة معالجة الطلبية أو أمر الشراء الوارد من العميل مقارنة بتكاليف النقل والتخزين والمناولة، إلا أنّها تعد من أنشطة التوزيع المادي والتي يجب أن تحظى بأهمية خاصة.

وتستمد هذه الأهمية من حقيقة القول بأنّ هناك وقتاً حرجاً يجب تسليم الطلبية للعميل خلاله<sup>33</sup>، ومن ثمة فإنّ مسؤول التوزيع المادي يهتم بأنشطة معالجة الطلبات لأنها تؤثر بشكل مباشر على مقدرة المؤسسة على مقابلة معايير خدمة العملاء باعتبارها الهدف النهائي للنظام.

ويتضمن نشاط معالجة الطلبات خمسة خطوات، والمتمثلة في: تحضير الطلبية، تحويل الطلبية، إدخال الطلبية، تلبية أو تنفيذ الطلبية، وأخيراً المتابعة وكتابة التقارير<sup>34</sup>.

① **تحضير الطلبية:** يتعلق تحضير الطلبية أو الأمر تلك الأنشطة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بالسلع المراد شراؤها والقيام بطلبها رسمياً، ويتضمن ذلك تعبئة نموذج معيّن (طلب الشراء) من قبل المشتري أو من قبل مندوب البيع أو الحضور الشخصي إلى مكان البيع (المؤسسة) أو الاختيار من قائمة السلع؛

② **تحويل الطلبية:** يمثل تحويل الطلب النشاط التالي في السلسلة المتتابعة لدورة طلبية العميل، ويتم في هذه المرحلة تحويل الطلب الذي تحتوي عليه الطلبية من نقطة الأصل (العميل) إلى المكان الذي سيتم فيه إدخال الأمر لمعالجته أو التعامل معه (المنتج)، ويمكن الاعتماد على أسلوبين من أجل إنجاز هذه المرحلة، حيث يمثل الأسلوب الأوّل في الأسلوب اليدوي (إرسال الطلبية بالبريد التقليدي أو عن طريق مندوبي البيع)،

بينما يتمثل الأسلوب الثاني في الأسلوب الإلكتروني (تحويل الطلبات عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني)؛

③ **إدخال الطلبية:** يتعلق إدخال الطلبية بعدة مهام تحدث قبل التنفيذ الفعلي للطلبية، وهذه المهام تتضمن فحص الدقة في المعلومات الخاصة بالطلبية، مثل مواصفات الأصناف المطلوبة، الكمية، وفحص مدى توافر الأصناف المطلوبة، فحص حالة الائتمان الخاصة بالعميل، الفواتير، إضافة إلى إعداد النماذج الخاصة بإلغاء الأمر في حالة الحاجة إلى ذلك. وتحتاج هذه المرحلة إلى تنسيق داخلي وتدفق مستمر للمعلومات بين المديرية والمصالح المختلفة في المؤسسة وبأعلى درجة من الدقة؛

④ **تلبية أو تنفيذ الطلبية:** إذا كانت المراحل الثلاثة الأولى تهتم بتدفقات المعلومات من العميل إلى المؤسسة، فإن هذه المرحلة تتمثل في القيام بالأنشطة المادية واللازمة للتدفق الفعلي للسلع المطلوبة، إذ يتم تحضير المخزون وتوفير الأصناف بالكميات المطلوبة، القيام بتعبئتها استعداداً لشحنها، إعداد الفواتير وكل الوثائق الخاصة بالتسليم؛

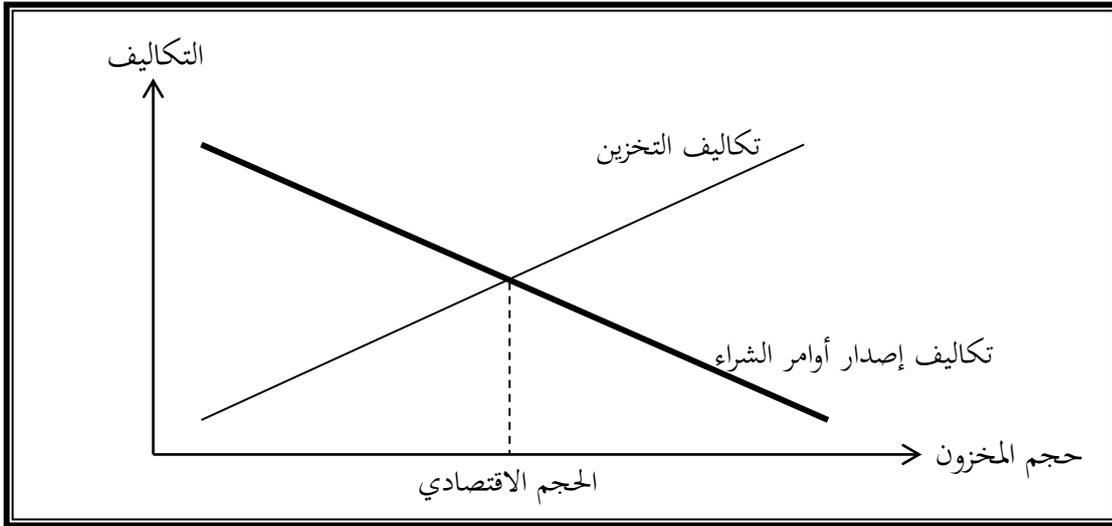
⑤ **المتابعة وكتابة التقارير:** تتمثل هذه المرحلة في المتابعة وكتابة التقارير الخاصة بالطلبية ومدى التقدم في إنجازها، ويؤكد هذا النشاط على عنصر آخر من عناصر خدمة العميل، يتمثل في المحافظة على الاتصال به وتعريفه بما تم إنجازها بالنسبة للطلبية ومواعيد التسليم، وكذا إبلاغه عن أي تأخير في معالجة طلبه أو في التسليم في المواعيد محددة.

## 2- تسيير المخزون:

يقصد بمفهوم تسيير المخزون، عملية الإعداد المنظم والكفء لأنشطة المخازن ومخزونها لفترة زمنية محددة، حيث يعتبر نشاط تسيير المخزون من الأنشطة المهمة وذات التأثير الكبير على مستويات خدمة العميل، والذي بمقتضاه يتم البحث عن إيجاد التوازن بين الاحتفاظ بكميات كبيرة أو قليلة من المخزون. فمع احتفاظ المؤسسة بكميات كبيرة من المخزون تنشأ تكاليف إضافية وتعرض السلع المخزونة لخطر التقادم والتلف، وبذلك تنخفض إنتاجية المؤسسة<sup>35</sup>، ويتربط عن الاحتفاظ بكميات قليلة من المخزون عدم القدرة على تلبية طلبات العملاء، وبالتالي تحولهم إلى علامات أو محلات المنافسين، وهذا ما يعني ضياع فرص بيعية وتحمل تكاليف إضافية غير منطوقة. ولهذا فالتوازن مطلوب بين احتياجات السوق وبين التكاليف المرتبطة بحجم المخزون. وبالنسبة لاحتياجات السوق يمكن الحصول عليها من خلال التنبؤ بالمبيعات، وكلما زادت دقة التنبؤ كلما كان وضع المخزون أمثل.

وبصفة عامة، تزداد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون كلما زاد حجمه (علاقة طردية)، وفي نفس الوقت تقل تكاليف إصدار الطلبات مع زيادة الحجم (علاقة عكسية). ويوضح الشكل التالي كيفية تحديد الحجم الاقتصادي للمخزون بالطريقة البيانية:

## الشكل رقم (11): الحجم الاقتصادي للمخزون



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، التسويق، الإسكندرية: الدار الجامعية، (2000)، ص366.

قبل البدء بوضع خطة لتسيير المخزون يجب القيام بدراسة الخطط المتعلقة بالمبيعات والإنتاج والمشتريات لغرض الحصول على المعلومات التي تساعد على وضع خطة المخزون، هذا كما يلي<sup>36</sup>:

① **خطة المبيعات:** على المؤسسة القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات، للتوصل إلى حجم المبيعات المتوقع، وإجراء بحوث التسويق للتعرف على رغبات المستهلكين وأذواقهم عند وضع خطة المبيعات، وبعد دراسة خطة المبيعات يجب الحصول على المعلومات التالية:

- كمية المبيعات المتوقعة لكل صنف من أصناف السلع للفترة التخطيطية القادمة؛
- التوقيت الزمني للمبيعات حسب حاجة السوق؛
- قنوات التوزيع التي عن طريقها يتم تصريف المنتجات حسب مواقعها الجغرافية؛
- موسمية الطلب على المنتجات.

② **خطة الإنتاج:** إذا كانت المؤسسة إنتاجية يجب دراسة الخطة الإنتاجية الموضوعية، ومن الضروري أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطة الإنتاج حجم المبيعات المتوقعة، لأنّ خطة الإنتاج تستند إلى خطة المبيعات، وبعد دراسة خطة الإنتاج يجب الحصول على المعلومات التالية:

- كمية أو حجم المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج؛
- كمية المواد نصف المصنعة والسلع الجاهزة التي يتوقع إنتاجها خلال الفترة التخطيطية القادمة؛
- التوقيت الزمني للمراحل الإنتاجية المختلفة، أي وقت الحاجة إلى المواد التي تدخل في الإنتاج.

③ **خطة الصيانة:** هناك ارتباط وثيق بين الخطة الإنتاجية وخطة الصيانة من حيث أهمية التنسيق بين البرامج الموضوعية لكل منهما، والمعلومات الواجب الحصول عليها من خطة الصيانة عند إعداد خطة المخزون هي كالتالي:

- معرفة التوقيت الزمني لبرامج الصيانة المعتمدة في خطة الصيانة؛

▪ معرفة الكميات المطلوبة من الأدوات الاحتياطية ومواد الصيانة الأخرى.

④ **خطة المشتريات:** ترتبط هذه الخطة بخطة المبيعات والإنتاج، وبعد دراسة وتحليل خطة المشتريات، نحصل على المعلومات التالية:

- كمية المواد الواجب شراؤها وتوفيرها خلال الفترة التخطيطية القادمة؛
- المواعيد المتوقعة لشحن المواد من مصادرها، ومواعيد وصولها إلى المؤسسة؛
- مواصفات المواد المطلوب توفيرها؛
- طرق الشحن والوسائل المقترحة لنقل المواد ومحطات وصولها حسب مواقعها الجغرافية.

⑤ **دراسة مختلف بدائل التخزين المتاحة للمؤسسة، وتحديد كلفة كل بديل لاختيار البديل المناسب.**

إنّ الغاية من وراء الخطط السالفة الذكر هو تلبية حاجات ورغبات المستهلك، بشكل يجعله راضٍ على المؤسسة، وبالتالي تضمن المؤسسة استمراريتها.

وما ينبغي التنويه له، هو أنّ تسيير المخزون بصورة مختصرة يشتمل على العمليات التالية، التي تحدد طبيعة التخطيط التخزيني بشكل عام:

① **تخطيط مكان التخزين:** للمواد والأجهزة والمعدات الإنتاجية خصائص فريدة تميزها عن المواد الاستهلاكية، الأمر الذي يتطلب تخزين كل نوع من هذه المواد في أماكن محددة وتحت شروط تخزينية متباينة، ويتطلب تخطيط مكان التخزين رسم سياسة أو نظام خاص يعتمد على الترميز والتمييز والتبسيط والتوصيف في إدارة التخزين؛

② **تخطيط أعمال ومستلزمات التخزين:** وهذا يتطلب تحديد برنامج العمل ومتطلباته، وإنفاذ الواجبات والمسؤوليات لأشخاص أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية؛

③ **تحديد الأهداف:** بعد القيام بدراسة ما ورد من معلومات في الخطط سابقة الذكر والإمكانات التخزينية المتوفرة، يتم تحديد الأهداف التي سوف يستند إليها عند وضع خطة التخزين، والتي تشمل ما يلي:

- الاحتفاظ بمستويات مناسبة من المخزون، وتأمينها في الأوقات المناسبة؛
- تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن، وذلك بتوفير الظروف والمساحات التخزينية المناسبة وتقليل نسب التلف؛

▪ التعاون مع إدارة المشتريات وإدارة التسويق في استغلال الأوقات المناسبة للشراء.

④ **وضع خطة التخزين:** على ضوء المعلومات المتحصل عليها من دراسة الخطط الرئيسية ودراسة الإمكانيات المتاحة، يتم وضع خطة التخزين التفصيلية، والتي ينبغي أن تشمل على معلومات، مثل: رقم المادة، اسم المادة، مواصفات المادة، الرصيد المتبقي من المخزون، الكميات تحت الطلب، طريقة الشحن، الرصيد الاحتياطي، الحد الأعلى للمادة. وعند وضع خطة التخزين من المهم تحديد ما يلي:

- الأسس المتبعة في تصنيف المواد؛
- طرق سحب المواد؛
- النظام المتبع في طلب المواد.

وما تجدر الإشارة إليه، هو أنّ الاحتفاظ بمستويات مرتفعة أو منخفضة من المخزون إنما يتحدد بمجموعة من العوامل التسويقية، والمتمثلة فيما يلي:

① **حجم الطلب ومعدل تكراره:** ويقصد بذلك حجم الطلبيات والفترات الزمنية التي تطلب فيها ويؤثر حجم الطلب على السرعة التي ينجز بها، وبالتالي على المستوى الذي يجب على المؤسسة الاحتفاظ به لتوفير الخدمة الملائمة. فالمؤسسة التي تتصف الطلبيات الواردة إليها بالحجم الكبير والعدد المحدود يمكنها الاحتفاظ بمستوى منخفض من المخزون يقل عن مثيله الذي تحتفظ به المؤسسة التي تتلقى عدداً أكبر من الطلبيات، ولكن بأحجام أقل؛

② **درجة تأكيد الطلب ومدى التشابه في مكوناته:** ويقصد بذلك درجة الثقة في التقديرات الخاصة بالأسواق وإلى أي مدى يمكن للمؤسسة توقع التغييرات المحتملة في ظروف الطلب. فالمؤسسة التي تتمتع بأسواق مستقرة يمكنها أن تحتفظ بمستويات أقل من المخزون من تلك التي تعمل في ظل أسواق غير مستقرة، وتتطلب التقلبات الكبيرة والتنوع في الطلب مرونة أكبر في المخزون لمواجهة الطلبيات الطارئة والمختلفة، مما يؤدي إلى زيادة مستويات المخزون، وذلك لتوفير الخدمة الفعالة للأسواق؛

③ **مدى التأخير المسموح به عند إعداد الطلبيات:** ويقصد به الفترة الزمنية التي يمكن أن تنقضي بين استلام الطلب وتنفيذه، حيث أنّ هذه الفترة قد تطول أو تقصر بسبب الإجراءات التي تتبعها المؤسسات المختلفة في تحديد الأولويات التي يجب تنفيذها؛

④ **هيكل التوزيع:** حيث أنّ استعانة المنتج بالوسطاء خاصة التجار منهم يساعد على نقل عبء الاحتفاظ بالمخزون إلى أطراف أخرى، أما المؤسسة التي تتبع سياسة التوزيع المباشر فتححتاج إلى الاحتفاظ بمستويات أكبر من المخزون.

وهناك العديد من العوامل التي تجعل المؤسسة مضطرة للاحتفاظ بالمخزون، وهذه العوامل نذكرها فيما يلي<sup>37</sup>:

☞ عدم استطاعة المؤسسة توفير الأموال لشراء احتياجاتها في كل وقت وفي كل ظرف، لأنّ المؤسسات دائماً تحاول تشغيل رؤوس أموالها أو استثمارها في مجالات واسعة تدر عليها الأرباح، أو أحياناً يتوقف بيع إنتاجها أو يتأخر العملاء عن تسديد ديونهم، وبالتالي يتعذر على المؤسسة شراء احتياجاتها في بعض الأوقات والظروف؛

- ☞ هناك الكثير من المواد تزداد قيمتها الاسمية أو منفعتها الإنتاجية بعد التخزين، فتحصل المؤسسة على فروقات مادية من جراء عملية التخزين، أو منافع تشغيلية وإنتاجية وتسويقية؛
- ☞ هناك بعض المؤسسات ذات المركز المالي الجيد تشتري المواد وتخزنها بقصد المضاربة أو الإضرار بالمؤسسات المنافسة لها، حيث تستغل الظروف لقدرتها المالية، ثم تستغل تخزينها وعرضها في أوقات ندرتها في السوق؛
- ☞ هناك الكثير من المواد الموسمية قد لا تستطيع المؤسسات الحصول عليها في غير تلك المواسم، فتضطر لشراء احتياجاتها منها وتخزينها، لضمان استمرار العمل وعدم توقف الإنتاج، أو تحصل عليها بأسعار منخفضة فتحقق الكفاءة الشرائية بأقل الأسعار؛
- ☞ هناك العديد من المواد التي تتعرض أسعارها لتقلبات حادة كالتالي تباع في الأسواق الحرة أو المحتكرة، فتستغل المؤسسات الظروف الملائمة للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي تستطيع منافسة باقي المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛
- ☞ صعوبة التنبؤ الدقيق مسبقاً بظروف الإنتاج والتسويق، ولهذا فإن المؤسسات تحتاط من عدم تلبية احتياجاتها بالموصفات الملائمة في كل الأوقات، فتلجأ إلى الشراء والتخزين لتضمن لنفسها مخزوناً من المواد بمواصفات ملائمة؛
- ☞ التطور الحاصل في ميدان التسويق، وطرق الإغراء والترغيب، كتقديم الخدمات ومنح الخصومات وتوفير الاحتياجات بالموصفات المطلوبة... إلخ؛
- ☞ ظروف النقل ومؤسساته تجعل المؤسسات تحتفظ بمخزون لمواجهة التغيير في مواعيد تسليم السلع كاختلاف إجراءات المرور والجمارك والظروف المناخية القاسية المؤثرة على وسائل النقل والمواصلات، أو عدم توفر حمولة كافية لها.
- كل هذه العوامل تجعل المؤسسات تستغل الظروف لشراء احتياجاتها للحصول على فروقات مادية تغطي تكاليف التخزين، خصوصاً شراء الاحتياجات التي يسبب نفاذها خسائر كبيرة.
- لقد خفضت العديد من المؤسسات من مستويات المخزون والتكاليف المرتبطة به بفضل استخدامها لنظام "Just à temps" في مجالي الإنتاج والتوزيع، فمع هذا النظام يتم الإنتاج حسب الطلب ويكون التسليم سريع، متكرر ومرن، هذا ما يجعل التدفقات السلعية تتم وقت الحاجة إليها.
- إن استخدام المؤسسات العالمية لهذا النظام أتاح لها فرصة التميز عن منافسيها، وهذا ما حققته مؤسسة "Dell"، فبفضل هذا النظام استطاعت أن تحفض من مدة الاحتفاظ بالمخزون إلى أربعة أيام، في حين تصل مدة الاحتفاظ بالمخزون عند المنافسين إلى أربعين يوماً<sup>38</sup>.

## 3- التغليف:

يمكن تعريف "التعبئة" على أنّها: "عملية تغليف السلعة قبل تقديمها إلى المستهلك، إذ أنّها تمثل الغلاف الأول الذي يكون على اتصال مباشر مع السلعة"<sup>39</sup>.

كما تعرّف بأنّها: "الغلاف المادي أو الحاوي الأول للسلعة، والذي يشكل وحدة البيع بالتجزئة. وهو يهدف إلى تسهيل عملية تداول السلعة، تخزينها، حفظها واستعمالها. إلى جانب ذلك، فإنّ التعبئة تأخذ بعين الاعتبار العرض الجذاب والجانب الإعلامي للسلعة"<sup>40</sup>.

وتعرّف كذلك بأنّها: "العملية التي يتم بمقتضاها تجهيز السلعة، تقسيمها وفق رغبات المستهلك، ووضعها في حيز يحويها ويحافظ عليها بكامل قواها الأدائية طوال عمرها الافتراضي"<sup>41</sup>. وتمثل العبوة: "أي شكل مصنوع من مادة ما بهدف وضع كمية من السلعة فيه"<sup>42</sup>.

أمّا التغليف فيعرّف بأنّه: "مجموعة النشاطات المرتبطة بتصميم وإنتاج غلاف السلعة"<sup>43</sup>. ويعرّف كذلك بأنّه: "مجموعة الأنشطة التي تدخل في نطاق تخطيط السلعة، وتتضمن تصميم العبوة والغلاف ثمّ إنتاجهما"<sup>44</sup>.

كما أنّ التغليف: "مصطلح يتضمن وسائل التغليف، الوسائل الملحقة بها؛ وهو المادة الموجهة مؤقتاً لاحتواء سلعة أو مجموعة سلع خلال عملية تداولها، نقلها، تخزينها، أو عند عرضها للبيع، وذلك لحماية هذه السلع وتسهيل تلك العمليات. إلى جانب ذلك، فهو يراعي المحافظة على البيئة"<sup>45</sup>.

والغلاف هو: "مجموعة العناصر المادية التي على الرغم من أنّها لا تنتمي إلى السلعة، إلّا أنّها تباع معها لكي تسمح أو تسهل حمايتها، نقلها، تخزينها، تقديمها، التعرف عليها واستعمالها من طرف المستهلكين"<sup>46</sup>. كما يعرّف بأنّه: "الصورة المرئية للسلعة، وهو الرمز الذي يحكم عليه المستهلك قبل أن يحكم عن السلعة ذاتها"<sup>47</sup>.

ويرى "Devismes, 1996" بأنّ: "غلاف السلعة هو في نفس الوقت الحاوي ووسيلة الإعلام التي تنقل السلعة وتوصل خصائصها وهويتها الفريدة، باعتباره الغلاف النهائي والرسالة النهائية. وعليه، يجب أن يتم تصميمه وتحضيره وفقاً لحاجات المستهلكين"<sup>48</sup>.

وهو يمثل: "أحد العناصر أو المكونات المادية الشكلية للسلعة، ويعتبر من أكثر العناصر فعالية في التأثير على المستهلك، فهو يساعد في تشكيل إدراك وتصور المستهلك عن السلعة، كما أنّه يمثل أحد الجاذبيات البيعية"<sup>49</sup>.

من خلال التعاريف المقدمة للتعبئة والتغليف نخلص إلى وجود ارتباط وثيق بينهما، وبغرض توضيح العلاقة الموجودة بين هذين المفهومين، فإنّه يبدو من الضروري ذكر مستويات التغليف، وهذا كما يلي:

#### ① الغلاف الأولي: ويسمى بالتعبئة (Le conditionnement)، وهو حاوي كل وحدة استهلاكية من

السلعة، ويكون على اتصال مباشر معها<sup>50</sup>، كما يرافقها طوال فترة استهلاكها، وهو يؤثر على

إدراك السلعة عند استعمالها، وهذا عن طريق سهولة الاستهلاك. مثال ذلك: قارورة المشروبات،

قنينة العطر، أنبوب معجون الأسنان... إلخ؛

② **الغلاف الثانوي:** ويسمى بغلاف التجميع (L'emballage de regroupement)، وهو يشمل كل ما يحمي الغلاف الأولي، ويتم الاستغناء عنه عند استهلاك السلعة. مثال ذلك: الغلاف البلاستيكي الذي يضم ست (06) قارورات من المياه المعدنية، الغلاف الذي توضع فيه قنينة العطر أو أنبوب معجون الأسنان... إلخ. ويهدف هذا الغلاف إلى حماية السلعة والترويج لها في آن واحد، كما يلعب دوراً هاماً في جذب أنظار المستهلكين وتحفيزهم على الشراء؛

③ **الغلاف الثالثي:** ويسمى بغلاف الشحن (L'emballage d'expédition)، وهو ذلك الغلاف الذي يسمح بنقل عدد معين من وحدات بيع السلعة من المصنع إلى المخازن أو نقاط البيع؛ مثال ذلك: لوحات التحميل (Les palettes) التي تحمل عشرات الصناديق من المشروبات<sup>51</sup>. وما تجدر الإشارة إليه، أنّ هذا المستوى من التغليف له وظائف إمدادية أكثر منها تسويقية، إذ أنّه يهتم الوسيط أكثر من المستهلكين النهائيين الذين غالباً لا تكون لهم الفرصة في رؤيته.

وما ينبغي التنويه له، هو أنّ وظائف التغليف تتعدد وتنوّع تبعاً لتعدد الأطراف المشاركة في العملية التسويقية، وحتىّ بالنسبة للسلعة ذاتها وللمجتمع. وعليه، يمكن تصنيف هذه الوظائف بالنسبة إلى السلعة، المنتج، الوسيط، المستهلك، والمجتمع؛ وهذا كما يلي:

#### أ- بالنسبة للسلعة:

لا يقتصر دور التغليف في أنّه مجرد إناء توضع فيه مكّونات السلعة، بل يمتد ليشمل العديد من الوظائف الهامة. في مقدمتها، حماية مكّونات السلعة وخصائصها ومواصفاتها حتىّ يتم استخدامها، وتسهيل عملية التداول والتخزين ونقل السلعة من مكان إلى آخر دون تعرضها للضرر أو التلف أو الكسر. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التغليف على مد عمر السلعة، ويمكن أن يعيّر عن جودة ما داخلها<sup>52</sup>، كما يرفع من قيمتها في نظر المستهلك من خلال التغليف الجيّد والجذاب.

ويعتبر التغليف جزءاً مهماً من السلعة نفسها في حالات عديدة، فلا يمكن مثلاً تصور "مبيد للحشرات" بدون عبوة راشة، ولا يمكن تصور "الياغورت" بدون غلاف، فهو يحميه ويحافظ على نكهته وذوقه<sup>53</sup>. زيادة على ذلك، يعمل التغليف على تمييز السلعة عن غيرها من السلع المنافسة ويعزز شخصيتها.

#### ب- بالنسبة للمنتج:

يمكن إيجاز وظائف التغليف بالنسبة للمنتج فيما يلي<sup>54</sup>:

- تقليل نفقات التسويق لانخفاض الخسائر الناتجة عن الكسر أو التلف أو التبخر بالنسبة لمحتويات السلعة أثناء انسيابها من المنتج إلى المستهلك؛
- الإعلان عن السلعة بصفة دائمة لدى المستهلك، نظراً لأنّ العبوة تستمر لديه طالما يستعمل السلعة، ومن ثمّ فإنّ الرسائل الإعلانية الموجودة على الغلاف الخارجي تستمر في التأثير عليه في كل مرة يستخدم فيها السلعة؛

- الإعلان عن السلعة بصفة دائمة أثناء عرضها في متاجر التجزئة، مما يؤدي إلى شرائها تلقائياً؛
  - استخدم خصائص العبوة والغلاف من حيث سهولة الاستعمال والنظافة، والمحافظة على محتويات السلعة،... إلخ كمغريات إعلانية؛
  - زيادة قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك، خاصة بالنسبة للمجوهرات ومستحضرات التجميل والحلويات، مما يجعله يرى أنّ المنتج ذا خصائص فريدة. ويشترط لتحقيق هذا الهدف ألاّ يشعر المستهلك أنّ نفقات التغليف أدّت إلى رفع سعر المنتج بدرجة كبيرة؛
  - إمكانية استخدام أدوات التمييز بالنسبة للسلع لم يمكن ممكناً في حالة عدم تغليفها. فالتغليف يؤدي إلى تباين السلع المعروضة، مما يجعل للمنتج المرونة والحرية في تسعير سلعه؛
  - يمكن إتباع سياسة التشكيل عن طريق تعبئة السلعة في عبوات مختلفة الأحجام، وذلك لإرضاء المستهلكين المختلفين من حيث القدرة والعادات الشرائية، وأيضاً نظراً لاختلاف أسباب الشراء.
- زيادة على ذلك<sup>55</sup>:
- يعتبر التغليف من أكثر العناصر فعالية في التأثير على سلوك المستهلك، فهو يساعد على تشكيل إدراك وتصور المستهلك عن المنتج، كما أنّه يمثل أحد أنواع الجاذبيات البيعية. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ العلامة التجارية الموجودة على ظهر الغلاف لها تأثير هي الأخرى على سلوك المستهلك، إذ توصل "Dodds et al., 1991" إلى أنّ العلامة لها تأثير على إدراك المستهلك لجودة وقيمة المنتج وإقباله بشرائه. ويتبع هذا الدور من صعوبة وتكلفة قيام المستهلك بتجربة جميع العلامات المتاحة أمامه. ويدعم ذلك ما توصل إليه "Lysonski et al., 1996" في دراستهم من أهمية كبرى للعلامة كمؤثر في القرار الشرائي وتحديد الأنماط الشرائية للمستهلكين. ويدعم "Keller, 1993" من أهمية العلامة، إذ يشير إلى أنّ العلامة تؤثر على استجابة المستهلك لكافة عناصر المزيج التسويقي الأخرى؛
  - يلعب الغلاف دوراً بارزاً في مجال تعزيز وتأکید شخصية المؤسسة ومنتجاتها في أذهان المستهلكين، وإن كان من شأن الغلاف المناسب أن يؤثر إيجابياً على السلوك الاستهلاكي، فإنّ للغلاف غير المناسب أثراً سلبياً أيضاً. فالصورة الذهنية الإيجابية التي يسهم الغلاف الجذاب في تكوينها، تقابلها صورة ذهنية سلبية يمكن أن يسهم الغلاف غير المناسب في تكوينها أيضاً؛
  - تدوين البيانات والإشادات الخاصة بالسلعة، والمتعلقة ب: تاريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية، مكّونات السلعة، طريقة الاستعمال... إلخ. وعليه، يمكن اعتبار الغلاف وسيلة لنقل المعلومات والاتصال مع المستهلك باعتباره "رجل بيع صامت"؛
  - حماية السلعة قانونياً، لما يحتويه الغلاف من اسم تجاري وعلامة مميّزة؛
  - يساعد على التمييز السعري، أي تطبيق أسعار متعددة باختلاف درجات الجودة وباختلاف الصنف والمكّونات والتكلفة؛

- تصميم الغلاف الجيد يزيد من استعمال السلعة ويؤدي إلى دخول قطاعات سوقية جديدة.
- ويؤدي تحقيق هذه الوظائف والأهداف إلى زيادة المبيعات وتقليل النفقات، وبالتالي زيادة الأرباح بالنسبة للمؤسسة.

### ج- بالنسبة للموزع:

- يمكن إيجاز وظائف التغليف بالنسبة للموزع فيما يلي:
- تحقيق الحماية للسلع من احتمالات تعرضها للضرر والتلف أثناء عملية النقل والتخزين، إلى جانب سهولة مناولتها أثناء عملية الشحن والتفريغ وسهولة الجرد داخل المخازن، والسرعة في إنجاز العمل؛
- تسهيل عرض السلعة في الأرفق في متاجر التجزئة وفي الأسواق الممتازة، بالإضافة إلى الترويج لها من خلال الشكل والتصميم والألوان الجذابة للعبوة والغلاف. وعليه، زيادة الطلب ودوران المبيعات<sup>56</sup>؛
- تقليل الخسائر الناتجة عن التلف وعن سهولة سرقة السلعة؛
- يعتبر التغليف أحد المقومات الأساسية لنجاح متاجر خدمة النفس والبيع الآلي عن طريقة الماكينات، خاصة بالنسبة للسلع الغذائية؛
- يقوم الغلاف بوظيفة اتصال وترويج للسلعة، باعتباره "رجل بيع صامت"<sup>57</sup>. وبالتالي يقلل من مجهودات البيع الشخصي المطلوبة لإقناع المستهلك بالشراء. كما أنّ البيانات الموجودة على الغلاف يمكن أن تمد رجال البيع بمعلومات مفيدة تساعدهم في العملية البيعية؛
- جذب انتباه المستهلك للسلعة وإثارة اهتمامه بمحتوياتها، فيقبل على الشراء؛
- يساعد ويسهل تنفيذ طلبات لشراء، سواء كانت بالجملة أو بالتجزئة؛
- ملائمته مع أسلوب البيع المتبع (عبوات صغيرة، متوسطة، كبيرة، شفافة... إلخ).

### د- بالنسبة للمستهلك:

- يمكن توضيح وظائف الغلاف بالنسبة للمستهلك بإيجاز فيما يلي<sup>58</sup>:
- سهولة حمل ونقل وتداول السلعة، إلى جانب سهولة استهلاكها من خلال الاستخدام الصحيح لها؛
- ملائمته مع احتياجات المستهلك، إذ يشبع الغلاف بعض الحاجات النفسية (حب التفاخر والظهور... إلخ)، وبعض الحاجات العملية (معرفة العلامة، والتعرف على مكونات السلعة من خلال المعلومات المكتوبة على الغلاف... إلخ)؛
- تمييز السلعة وتفادي خلط المستهلك بينها وبين السلع الأخرى، بالإضافة إلى تسهيل عملية المقارنة بين السلع والسرعة في اتخاذ القرار الشرائي؛
- استفادة المستهلك في أحيان كثيرة من العبوة لأغراض واستخدامات أخرى، وهذا بعد نفاذ محتواها من السلعة؛

- سهولة استعمال المنتج كما هو الحال بالنسبة للمبيدات الحشرية في شكل أيروسولات؛
- حماية السلعة من الرطوبة، الحرارة، التلوث والتلف... إلخ، والمحافظة على خصائصها حين نفاذها؛
- تسهيل الاحتفاظ بالسلعة بعد استخدامها من طرف المستهلك؛
- يعطي مظهراً جذاباً للسلعة؛ كما يوحي بجودتها، خاصة بالنسبة لسلع مثل مستحضرات التجميل، المجوهرات، المواد الغذائية المحفوظة... إلخ، وبالتالي فهو يزيد من قيمة السلعة من وجهة نظر المستهلك؛
- يوضح الغلاف الكثير من المعلومات عن السلعة وطريقة استهلاكها، وبالتالي فهو أداة تعليم وإرشاد وتوعية للمستهلكين؛
- الغلاف الجيد يجب أن يتصف بالأمان في الاستعمال، وكذا الأمان في مرحلة ما بعد الاستعمال. ويحتل الأمان في مرحلة ما بعد الاستعمال أهمية خاصة، إذ يجب ألا يسبب التخلص من الغلاف أو العبوة أي آثار أو أضرار بالبيئة.

#### هـ - بالنسبة للمجتمع:

- ينظر المجتمع إلى الغلاف من عدة جوانب، أهمها ما يلي:
- من أهم الحقائق التي يهتم بها المجتمع في الغلاف هي المعلومات التي تثبت عليه، وخاصة فيما تحويه السلعة، وهذا ما تنظمه القوانين التي تصدرها الحكومة دفاعاً عن مصالح المستهلكين، وتأكيداً بالالتزام بموصفات وجودة معينة تحددها الهيئات العامة للتوحيد القياسي. كما تنص اللوائح على كتابة تواريخ معينة ترمز إلى المدة التي تصلح السلعة خلالها للاستعمال، ويظهر هذا في الأدوية بصفة خاصة والمواد الغذائية. وكذلك لابد من تحري الصدق فيما يكتب عن السلعة من معلومات؛ مثل: الكمية، المكونات الحقيقية والجودة... إلخ؛
- يوجه الكثير من النقد إلى سياسة التغليف بسبب ما يشعر به المجتمع من مظاهر الإسراف التي تؤدي إلى ارتفاع التكلفة الكلية للسلعة، والتي يتحملها في النهاية المستهلكون<sup>59</sup>؛
- إهدار الموارد الطبيعية للمجتمع في صنع أغلفة ليس لها قيمة بعد استهلاك السلعة. ومن أمثلة ذلك، عبوات المياه الغازية الزجاجية، والعبوات الحديدية التي تعبأ فيها المواد الغذائية المحفوظة؛
- يجب البحث عن بدائل أرخص للطاقة لإنتاج الأغلفة والعبوات؛
- تعتبر العبوة الفارغة أحد المشاكل الهامة جداً التي تواجه التغليف، حيث تصبح العبوة - بعد أداء وظيفتها - جزءاً من مشكلة النفايات الصلبة على الأرض.

#### و - دور الغلاف في نظام التوزيع المادي:

- يشكل غلاف الشحن واحداً من العناصر المساعدة والداعمة لأنشطة التوزيع المادي، والتي تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في تدفقات السلع من مراكز الإنتاج إلى أماكن التخزين أو البيع، ويمكن توضيح الدور الذي يلعبه التغليف في نظام التوزيع المادي من خلال النقاط الآتية<sup>60</sup>:

**1 تأثير القوة والحجم والشكل:**

إنّ لقوة الغلاف، حجمه، وكذا شكله تأثير كبير على نشاطات المناولة، التخزين والنقل. ومثال ذلك مدى الارتفاعات التي يمكن تكديس العبوات عندها، درجة الاستقرار أو التوازن الذي يحققه حجم الغلاف وشكله للسلعة أثناء التخزين. إضافة إلى مدى الإحكام الذي يمكن تحقيقه أثناء النقل، خاصة وأنّ بعض وسائل النقل تتطلب استخدام صناديق وعلب أو مساند ذات مواصفات أشكال وأحجام محددة. ولاختبار مدى توافر الغلاف على خاصية القوة والمتانة، وكذا ملائمة حجمه وشكله للسلع ومع وسيلة النقل، يخضع غلاف الشحن للعديد من الاختبارات، والتي من بينها:

☞ **فحص الاهتزاز (Test de vibration):** يظهر هذا الفحص مدى تحمل الغلاف للاهتزازات أثناء النقل؛

☞ **فحص الكبس والضغط (Test de compression):** يظهر هذا الفحص مدى تحمل الضغوطات الخارجية التي تحصل عند تكديس السلع في المخازن؛

☞ **فحص الصدمة (test de choc):** يقيس هذا الفحص قوة تحمل الغلاف للصدمات التي تحدث فجأة أو جراء فعل ما.

بالرغم من التأثيرات الإيجابية التي تحدثها الخصائص السالفة الذكر للغلاف من حماية للسلع، وتسهيل لعمليات المناولة، التخزين وكذا النقل، إلا أنّها تشكل عنصر تكلفة مهم في نظام التوزيع المادي.

**2 التجميع:**

يستعمل الغلاف لتجميع العديد من الوحدات الصغيرة في نقطة معينة، ومن ثمة تجزئتها في نقاط أخرى دون أن تفقد السلع أية خواص شكلية أو مادية لها. فالمنتج عند قيامه بإعداد سلعة وتدفعها في السوق وصولاً إلى المستهلك، فإنّه يأخذ بعين الاعتبار القنوات التوزيعية التي ستسلكها، فالتعامل في بيع وحدات السلعة مع تاجر الجملة يختلف عن التعامل مع تاجر التجزئة، وكذا المستهلك.

تحقق عملية التجميع العديد من المزايا، منها تقليل تكاليف المناولة سواءً من ناحية الجهد البشري أو المعدات المستخدمة، إضافة إلى تخفيض تكلفة نقل الوحدة الواحدة من السلعة، ذلك لأنّ تكلفة هذه الأخيرة إنّما هي عبارة دالة متناقصة بالنسبة لحجم الشحنة، كما تساعد على الاستغلال الأمثل للمساحة المخزنية.

**3 التعريف بالسلعة:**

يساعد التغليف على التمييز بين السلع بما يحقق السرعة في المناولة والحد من احتمال التوجيه الخاطئ، وما تجدر الإشارة إليه فيما يخص التمييز هو أنّ غلاف الشحن قد يحمل علامة المنتج أو علامة الوسيط. كما يبين الغلاف جميع المعلومات الخاصة بمحتواه، مثل نوع السلعة، عدد الوحدات، وزن الوحدة، الوزن الإجمالي... إلخ، إضافة إلى الرطوبة، مستويات النضد.

## هوامش الفصل الخامس:

- Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, (Paris : Dunod, 1998), P 210.

<sup>2</sup> - Sophie Delerm *et al.*, OP.cit, P 127.

<sup>3</sup> - Gerard Cliquet *et al.*, OP.cit, P 275.

4 - محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 357-359.

5 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 300.

6 - هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ط3، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص 382-383.

7 - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط3، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002)، ص 49.

8 - محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع: منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 318-319.

9 - أنظر:

- سكوت شافيز، جاك ميريث، إدارة العمليات، ترجمة: سرور على سرور، محمد يحيى عبد الرحمن، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2005)، ص 555.

- سارة وايت، أساسيات التسويق: مرشد الأذكاء الكامل، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة - شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، ط1، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001)، ص 237.

- Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, OP.cit, P 210.

- بشير عباس العلاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>10</sup> - Philip Kotler *et al.*, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, OP.cit, P 596.

<sup>11</sup> - Sophie Delerm *et al.*, OP.cit, P 127.

<sup>12</sup> - Gérard Baglin *et al.*, Management Industriel et Logistique, 3<sup>ème</sup> édition, (Paris : Économica, 2001), P 448.

13 - تامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، ط1، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006)، ص 209.

14 - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، ط3، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1999)، ص 318.

15 - محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، ط1، (الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005)، ص 174.

16 - أنظر:

- Denis Chevalier & Francois Duphil, Le transport, (Paris : Foucher, 2000), P 10.

- سميرة أيوب إبراهيم، اقتصاديات النقل، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 21.

- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 319-320.

17 - زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 417-420.

18 - أنظر:

- حمادة فريد منصور، مقدمة في اقتصاديات النقل، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000)، ص 90.

- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص ص 310-311.

19 - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 327.

20 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- 21 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن من الناحية العلمية والعملية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص 205.
- 22 - محمد حيدر، صادق مجبلان، إجراءات التخزين، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص 22-23.
- 23 - محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، ط2، (عمان: الجامعة الأردنية، 1992)، ص 232.
- 24 - أنظر:
- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 365.
- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 324.
- ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي، إدارة الشراء والإمداد، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 314.
- طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، ط2، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1997)، ص 154-155.
- 25 - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سبق ذكره، ص 307.
- 26 - بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص 229.
- 27 - محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005)، ص 200.
- 28 - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 335.
- 29 - محمد علي أحمد الطويل، سالم علي نور، محددات كفاءة المخازن وفعالية إدارة المواد، (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، د.ت)، ص 113.
- 30 - محمد الصيرفي، بشير عباس العلاق، التخزين السلعي، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002)، ص 127.
- 31 - زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 436-437.
- 32 - أنظر:
- سعد الدين عشموي، تنظيم وإدارة النقل، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2005)، ص 78.
- بشير عباس العلاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 235.
- 33 - ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي، المنشآت التسويقية: إدارة منافذ التوزيع/ مدخل وصفي تحليلي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص 366.
- 34 - رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 329.
- 35 - **Gilbert Rock et al.**, L'entreprise en action, 2<sup>ème</sup> édition, (Canada : ERPI, 2006), P 305.
- 36 - بشير عباس العلاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227-230.
- 37 - المرجع السابق، ص 221-223.
- 38 - **Philip Kotler et al.**, Principes du Marketing, 8<sup>ème</sup> édition, (Paris : Pearson Education, 2007), P 306.
- 39 - **Mohammed Gouffi**, L'emballage: Variable du Marketing-Mix, 2<sup>ème</sup> édition, (Alger : Technique de l'entreprise éditions, 2003), P 17.
- 40 - Ibid, P 17.
- 41 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 119.
- 42 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 175.
- 43 - **Philip Kotler et al.**, Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, (Paris: Pearson Education, 2006), P 453.

- 44 - حسين محمد خير الدين وآخرون، التسويق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت)، ص 227.
- 45 - Mohammed Gouffi, OP.cit, P 17.
- 46 - Denis London & Frédéric Jallot, Le Marketing, 4<sup>ème</sup> édition, (Paris : Dunod, 2002), P 82.
- 47 - صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 244.
- 48 - Philippe Devismes, Packaging : mode d'emploi, (Paris : Dunod, 1994), P 14.
- 49 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 504.
- 50 - Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, OP.cit, P 81.
- 51 - Jacques Lendrevie & Denis Lindon, Mercator : Théorie et pratique du marketing, 5<sup>ème</sup> édition, (Paris : Dalloz, 1997), P 241.
- 52 - إسماعيل محمد السيد، التسويق، 2004/2003، مرجع سبق ذكره، ص 297-298.
- 53 - Eric Rocher, De bons emballages pour de bons produits : mode d'emploi, (Paris : Éditions d'Organisation, 1997), P 20.
- 54 - محمود صادق بازرعة، مرجع سبق ذكره، ص 268-270.
- 55 - أنظر:
- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 147.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 595.
- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004)، ص 240.
- هبة فؤاد علي إسماعيل، اتجاهات المستهلكين نحو دولة المنشأ وأثرها على تصميم المزيج التسويقي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص 104-105.
- 56 - ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 270.
- 57 - Gérard Bertolin, La double vie de l'emballage, (Paris : Économica, 1995), P 9.
- 58 - أنظر:
- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 147.
- محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 103.
- عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997)، ص 224.
- 59 - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، (الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت)، ص 353-354.
- 60 - أنظر:
- ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي، المنشآت التسويقية: إدارة منافذ التوزيع/ مدخل وصفي تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 365.
- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)، ص 144.
- بشير عباس العلاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 242.
- Jacques Vigny, La distribution : structures et pratiques, 3<sup>ème</sup> édition, (Paris : Dunod, 2000), P 27.
- أبو سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000)، ص 251.