

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

العنوان:

دور إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة مؤسسة كارافيك-البويرة)

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية
تخصص : تسويق الخدمات

إشراف الأستاذة:
- حناش أحلام

إعداد الطالبة:
- براهيم شيماء

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الصفة
معزوز زكية	رئيسا
حناش أحلام	مشرفا
عياد خليفة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





كلمة شكر

بداية الشكر الله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا

لإكمال هذه الدراسة، ونشكره دائماً، الذي وهبنا صبر

والتحدي لنجعل من هذه الدراسة علماً ينتفع به.

قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : «من لا يشكر الناس لا يشكر الله».

وأقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذة "حناش أحلام" على كل ما قدمته

وما نصحت لنا به في إشرافها على هذه الدراسة، و أيضاً أتقدم بجزيل

الشكر والعرفان إلى نائب المدير العام لمؤسسة كارفيك السيد "بساعد

سيد علي" وكل من قدم لنا يد العون.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل سواء من قريب

أو من بعيد.





إهداء

إلى من كانت لي الدائم في كل خطوة ومكملت نجاحتي

إلى الأمان ومصدر العطاء ومعاني الحب جميعها إلى أمي.

إلى منحي الأعلى وقدوتي وسندي

إلى من حرص وتمنى أن أبلغ

هذا المستوى إلى الذي أغرقني بعطائه وعونه إلى أبي.

إلى أخواتي "أمانة، إيمان، نسرين، أمال "

إلى كل من دعمني ولو بكلمة لكم جميعا .





فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
أ- ج	كلمة شكر الإهداء فهرس المحتويات قائمة الجداول و الأشكال مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتوزيع
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع
3	المطلب الأول: تعريف التوزيع
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التوزيع
6	المطلب الثالث: وظائف التوزيع
8	المبحث الثاني: قنوات التوزيع
8	المطلب الأول: تعرف قنوات التوزيع وأهميتها
10	المطلب الثاني: وظائف قنوات التوزيع
10	المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع

15	المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع
15	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وأهميتها
16	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على صياغة واختيار إستراتيجية التوزيع
17	المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات التوزيع
21	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
24	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها
25	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
28	المبحث الثاني: مصادر ومحددات وأسس بناء الميزة التنافسية
28	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
29	المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
31	المطلب الثالث: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
35	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ودور التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية

35	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية
36	المطلب الثاني: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض العوامل التنافسية
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "كارافيك"
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كارافيك
44	المطلب الأول: تعريف مؤسسة كارافيك ومهامها
46	المطلب الثاني: التنظيم إداري لمؤسسة كارافيك
48	المطلب الثالث: تنظيم المديرية التجارية لمؤسسة كارافيك
51	المبحث الثاني: التوزيع والمنافسة في مؤسسة كارافيك
51	المطلب الأول: وظائف التوزيع
54	المطلب الثاني: سياسة وقنوات التوزيع
57	المطلب الثالث: استراتيجيات التوزيع
58	المطلب الرابع: المنافسة في مؤسسة كارافيك
62	خلاصة الفصل

64	خاتمة عامة قائمة المراجع ملخص الملاحق
----	--

قائمة الأشكال

و

الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	قنوات توزيع السلع الاستهلاكية	11
02	قنوات توزيع السلع الصناعية	12
03	قنوات توزيع الخدمات	13
04	أسس بناء الميزة التنافسية	30
05	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة كارافيك	48
06	تنظيم المديرية التجارية لمؤسسة كارافيك	49
07	الهيكل التنظيمي لقسم التحصيلات	49
08	الهيكل التنظيمي لقسم الشراء و تسير المخزونات	50
09	الهيكل التنظيمي لقسم المبيعات	50
10	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق	51
11	نقل الدجاج الحي من وحدات التربية إلى المذابح	54
12	التوزيع المباشر لكتاكيت (الدجاج اللحم)	55
13	التوزيع المباشر لدجاج الحي	55
14	التوزيع المباشر لدجاج الطازج	56
15	التوزيع الغير مباشر لدجاج الطازج	56
16	قنوات التوزيع لمؤسسة كارافيك	57
17	قناة الإنتاج بمؤسسة كارافيك	60

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نطاقات التنافس	33
02	وظائف التوزيع بمؤسسة كارافيك	53
03	نقاط البيع لمؤسسة كارافيك	58
04	أسعار منتج دجاج الطازج في شهر رمضان 2024	59



مقدمة

عامّة

إن التطور الذي شهده العالم خاصة بعد الحرب العالمية الثانية في المجال التكنولوجي انعكس على كفاءة المنشآت الصناعية في تلبية احتياجات الإنسان من خلال زيادة قدرتها على رفع الطاقة الإنتاجية، مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج بشكل كبير بحيث فاق حاجات السوق، وهكذا وجدت المؤسسات ضرورة تركيز اهتمامها على كيفية بيع منتجاتها وبحث عن إمكانية فتح أسواق جديدة، ومن هنا بدأ الاهتمام بالتوزيع كأداة أساسية لتصريف منتجات المؤسسات وإيصالها للمستهلك النهائي بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها عن طريق التخطيط جيد لإستراتيجيات التوزيع، واختيار قنوات التوزيع الأكثر ملائمة لتصريف منتجاتها، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات المستهلك خاصة في الوقت الحاضر نتيجة التطور الصناعي و تعدد المنتجات في السوق، وانتشار المستهلكين على نقاط جغرافية واسعة، هذا ما يجعل عملية توزيع المنتجات تتطلب جهدا كبيرا.

وفي ظل التطور التكنولوجي و المنافسة الشديدة في الأسواق أصبح من ضروري اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات، من أجل تحقيق الأفضلية في السوق عن طريق الاستحواذ على جزء منه، وأيضا لضمان الاستمرار والبقاء فيه، كما أن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على الميزة التنافسية، و إنما يتطلب منها السعي و بشكل مستمر لتتميتها و حفاظ عليها، وضمان إيصال المنتجات بالكميات و ظروف المناسبة للمستهلكين، بحيث يعتمد نجاح أي منظمة على نجاح أنشطتها التوزيعية.

• الإشكالية

في ضوء ما تقدم و بناء على ما سبق تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في تساؤل الجوهري التالي:

هل لإستراتيجية التوزيع علاقة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كارافيك؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مقصود بالتوزيع، و قنواته، وإستراتيجياته؟
- ما مقصود بالميزة التنافسية؟
- كيف يمكن لوظائف التوزيع المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كارافيك؟
- ما هي إستراتيجية التوزيع التي تتبعها مؤسسة "كارافيك"؟

• فرضيات الدراسة

لإثراء الموضوع محل الدراسة قمنا بصياغة عدة فرضيات نراها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة

المطروحة:

- تسعى المؤسسة من عملية التوزيع إلى توفير منتجاتها في مكان وزمان الذي يناسب المستهلك من خلال مجموعة من أفراد أو المؤسسات.

مقدمة عامة

- تعد الميزة التنافسية خاصية تتيح لمؤسسة التفوق على منافسيها.
- يوجد تأثير لوظيفة النقل و التخزين والاتصال على الميزة التنافسية لمؤسسة كارافيك.
- تعتمد مؤسسة كارافيك على إستراتيجية التوزيع المطلق لتحقيق التفوق على المنافسين.

• أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات.
- توضيح ماهية التوزيع و مختلف إستراتيجياته و قنواته.
- التعرف على الاستراتيجيات التنافسية.
- إبراز دور التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة إسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة كارافيك.

• أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور إستراتيجية التوزيع في المؤسسة، والتي يتوجب عليها إعداد إستراتيجية توزيعية تمكنها من فهم معطيات السوق وتجاوب مع مختلف تغيراته لتحقيق الميزة التنافسية، و أيضا يتوجب على المؤسسة المحافظة على مكانتها في السوق و تعزيزها، وذلك بمعرفة أهمية التوزيع، ووظائفه، قنواته، إستراتيجياته، والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وكل من محدداته، مصادرها، أسس بنائها، و إستراتيجياتها.

• أسباب اختيار الموضوع

اخترنا الموضوع لأسباب التالية:

- في واقع اشتدت فيه المنافسة لم يعد بإمكان المؤسسة الحفاظ على حصتها السوقية بنفس الوسائل و الأفكار التقليدية، وإنما عليها تبني طرق ووسائل التكنولوجيا الحديثة.
- المساهمة التي يحققها التوزيع للمؤسسات من أجل زيادة قدرتها التنافسية و ضمان استمراريته.
- الاهتمام المتزايد بالتنافسية على المستوى المحلي.
- المنافسة الشديدة داخل السوق بين مختلف المؤسسات.

• المنهج المستخدم

تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي مدعم بدراسة حالة من خلال جمع البيانات و المعلومات و تحليل الظاهرة المدروسة، إذ اعتمدنا في الجانب النظري الإطلاع على مختلف المؤلفات و الكتب و المذكرات و الأبحاث ، أما في الجانب التطبيقي باستخدام المقابلة بطرح أسئلة على سيد علي بساعد نائب المدير العام بمؤسسة كارافيك لمعرفة إستراتيجية التوزيع التي تستعملها في تحقيق الميزة التنافسية.

• الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أو جانبا منه:

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، من إعداد الطالبة يمينة مجاهد، تحت عنوان "إستراتيجية التوزيع كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة وكالة الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، التسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية التوزيع وقنوات تطبيقه في المؤسسة، إضافة إلى العلاقة بين التوزيع و الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التي يتبعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي إستراتيجية مباشرة غير مباشرة لتحسين الميزة التنافسية.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، من إعداد الطالب موسى حجاب، بعنوان " دور تنظيم وظيفة التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات و صمامات الصناعي " poval"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010

هدفت الدراسة إلى توضيح الجوانب الضرورية الخاصة بتنظيم وظيفة التوزيع من خلال تبني المؤسسة أهم المبادئ التنظيمية التي تحقق لها سلوكا يطبقه الأفراد داخلها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة ووظائف التوزيع بصفة خاصة، مع استعراض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة من تنظيم وظيفة التوزيع.

توصلت هذه الدراسة إلى أن تنظيم وظيفة التوزيع من أهم المصادر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأن صورتها اتجاه زبائنها محققة للميزة التنافسية، بإضافة إلى اختيار وسائل النقل وتحقيق

التناسق بينها من أهم مظاهر تنظيم وظيفة التوزيع المادي، و أيضا التنظيم الناجح لقنوات التوزيع يعمل على خلق التكامل و تشجيع التعاون ونقادي الصراع بين قنوات التوزيع.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، من إعداد الطالبة خيرة عمارة، بعنوان " دور إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة سونطراك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التوزيع و إستراتيجية التوزيع و الوصول إلى الاستراتيجيات التي تحققها الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية التوزيع تمكنها من تحديد كيفية التنبؤ و التجاوب مع متغيرات السوقية لتحقيق الميزة التنافسية.

من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة بأن التوزيع يعمل على إنجاح العملية التسويقية وتتم عملية إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع، بحيث تساهم إستراتيجية التوزيع في تحسين تنافسية المؤسسة و المحافظة على مكانتها التسويقية.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، من إعداد الطالبين عبد الرحمان خشاب و علالي عمر، بعنوان "إستراتيجية التوزيع و أثرها على المبيعات دراسة حالة مؤسسة نفطال أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، إدارة أعمال، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2022

تهدف هذه الدراسة إلى دور إستراتيجيات التوزيع في تنمية مبيعات المؤسسة و إيضاح دور و أهمية التوزيع بالنسبة للمؤسسات، أيضا تعرف على وظائف التوزيع وتأثيرها في قوة المبيعات

توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة قادرة على تغطية الطلب المحلي رغم بعض المشاكل التي تواجهها و مساهمة هذه المؤسسة في إنعاش الاقتصاد الوطني بصورة جيدة. مما يميز دراستنا عن دراسات السابقة، أن هذه الدراسة تطرقت إلى دور استراتيجيات التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية، عن طريق التركيز عل إستراتيجية التوزيع المكثف و الانتقائي،

بالإضافة إلى تعرف على استراتيجيات التوزيع في مؤسسة العمومية الاقتصادية كارافيك على مستوى ولاية البويرة، و كذلك التعرف على مزاياها التنافسية.

• تقسيمات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، تناولت الدراسة في ثلاث فصول بحيث كان التقسيم كالتالي:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري لتوزيع وتم التطرق فيه إلى مفاهيم التوزيع قنوات التوزيع، و إستراتيجيات التوزيع.
- **الفصل الثاني:** الميزة التنافسية، وتم التطرق فيه إلى مفاهيم الميزة التنافسية، و إستراتيجياتها، وكيفية إسهام إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.
- **الفصل الثالث:** خصص في الدراسة الميدانية لمؤسسة العمومية الاقتصادية كارافيك بولاية البويرة.

• صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها خلال انجاز هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة المراجع خاصة في موضوع الميزة التنافسية.
- صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بالمؤسسة.
- المعلومات و البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي كلها باللغة الفرنسية، مما أخذ وقت كبير في ترجمتها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للتوزيع

تمهيد:

التوزيع هو عنصر حيوي في المزيج التسويقي، وهو يكمل العناصر الأخرى المنتج، السعر الترويج. يلعب التوزيع دورا هاما لضمان وصول السلع و الخدمات إلى المستهلكين في الوقت و مكان المناسبين، لتحقيق ذلك تتبع المؤسسات استراتيجيات توزيع متعددة تهدف إلى تحسين كفاءة تدفق المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي.

نتيجة التطور الصناعي والتكنولوجي في الوقت الحاضر الذي أدى إلى تعدد المنتجات المطروحة في السوق، وانتشار المستهلكين و الموزعين على مناطق جغرافية واسعة ومتباعدة بحيث يتطلب توزيع المنتجات جهود كبيرة ونظام فعال قادر على إيصال المنتجات في الوقت والمكان المناسبين، وبالكمية المطلوبة. وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

المبحث الثالث: إستراتيجيات التوزيع

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوزيع

تتم عملية البيع الفعالة عندما تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لإتاحة المنتج في الوقت و المكان المناسبين، حتى إذا كان المنتج يتميز بخصائص مميزة من حيث الجودة أو السعر، وحتى إن كانت طرق الترويج فعالة، فإن الوصول إلى المستهلكين يظل الخطوة الأهم.

المطلب الأول: تعريف التوزيع

هناك عدة تعريفات تناولت التوزيع سنتطرق فيما يلي إلى أهمها:

عرف "ارمان داين" التوزيع بأنه " تلك الأنشطة التي تشكل جزء أساسي من إدارة سلسلة التوريد و تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية و تحقيق رضا المستهلكين من خلال توفير المنتجات في الوقت و المكان المناسبين"¹

وعرف "Chcrouze" التوزيع بأنه " مجموعة الأنشطة المحققة من طرف المنتج، تبدأ هذه الأنشطة انطلاقاً من الوقت الذي يكون فيه المنتجات منتهية الصنع، إلى أن تصبح في حوزة المستهلك النهائي وتكون جاهزة للاستهلاك في المكان والزمان وبالأشكال والكميات الملائمة لاحتياجات المستهلك".⁽²⁾

ويعرف التوزيع على أنه: "عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتوي الصناعي تتضمن سلسلة من قرارات و الأنشطة تتمثل في التخزين و النقل و إدارة المخازن."⁽³⁾ وأيضاً عرف التوزيع بأنه: "الحركة المادية للمنتجات وعملية التأسيس لعلاقات وسيطية ترشد وتدعم حركة المنتجات".⁽⁴⁾

وأيضاً عرف التوزيع على أنه: "عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المستهلك الصناعي، تشمل سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد و المؤسسات بهدف خلق المنافع الزمنية، المكانية، و الحيازية".⁽⁵⁾

¹ -محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بالمنظور المتكامل، الطبعة الأولى دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 23

² - نعيمة غلاب، قنوات التوزيع، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص 18.

³ - محمود جاسم الصميدعي، المرجع أعلاه ص 23.

⁴ - علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع، مدخل تطبيقي متكامل، إدارة الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 29.

⁵ - أحمد الشاكر العسكري، التوزيع مدخل لوجستي دولي، طبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج بأن التوزيع "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يتم بها إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التوزيع

الفرع الأول: أهمية التوزيع

تكتسب الإستراتيجية التوزيعية أهميتها في كونها تمثل المحور الأساسي للمؤسسة لتحقيق أهدافها في الوصول إلى السوق المستهدف، وبثأثيرها على بقية عناصر المزيج التسويقي. و يمكن ملاحظة أهمية التوزيع من خلال ما يلي: ا. (1)

أ. البعد الجغرافي:

في ضوء التطورات الهائلة في مجال الاتصالات والنقل الذي يشهده القرن الحادي والعشرون، فإن عدم بناء نظام التوزيعي كفوء وفعال قادر على تقليص المسافات بين المنتجين و المستهلكين ، حتما سيعود إلى خلل كبير في توفير المنتجات في أسواق مختلفة، وعليه فإن نظام التوزيع الكفوء والفعال قادر على تقليص وتقريب المسافات بين هذين القطبين، بهدف تدقيق عملية التفاعل وذلك من خلال الحركة المادية للمنتجات وانتقالها من أماكن الإنتاج إلى أماكن حدوث الطلب عليها.

ب. الحاصل الزمني:

بشكل عام فإن معظم المنتجات (باستثناء الخدمات لأنها تتصف بالتلازمية كأحد خصائصها الميزة) لا يتم استهلاكها واستعمالها حال إنتاجها، بل هناك فاصلا زمنيا بين عملية الإنتاج والاستهلاك أو الاستعمال وخاصة تلك السلع الموسمية.

إن هذا الأمر يتطلب توفير هذه المنتجات لحين حدوث الطلب عليها وهنا يأتي دور التوزيع في تقليص هذا البعد الزمني عن طريق قنوات التوزيع المادي، حيث من خلال وظيفة تخزين يمكن الاحتفاظ بالمنتجات لحين حدوث الطلب عليها، أي توفير المنتجات في الوقت المناسب لحاجات الأسواق المختلفة.

¹ - محمود جاسم الحميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ج. البعد المعرفي (المعلوماتي):

إن التوزيع باعتباره حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها، فهو يمثل جسراً تمر من حوله كافة المعلومات باتجاهين، أي من الأسواق إلى المؤسسة والعكس، إن التواصل في الإمداد بالمعلومات له الأثر الكبير في المعرفة والمعلومات بين المؤسسة وأسواقها عملية مهمة ذات أبعاد متعددة تصف في النهاية في تسهيل عمل و استجابة لمتطلبات السوق.

الفرع الثاني: أهداف التوزيع

عادة ما تقوم المؤسسات بتحديد أهداف التوزيع تتماشى مع استراتيجياتها التسويقية، و يمكن تصنيف أهداف النشاط التوزيعي إلى أهداف رئيسية و أهداف ثانوية على نحو التالي:¹

أولاً: الأهداف الرئيسية

- تتمثل الأهداف الرئيسية للتوزيع فيما يلي:
- نقل الملكية من المنتج إلى المستهلك المساعدة في عملية تصريف المنتجات الراكدة.
- تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية من خلال توفير المنتجات للمستهلكين بالكميات المطلوبة وفي المكان والوقت المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة.
- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى أسواق جديدة
- رفع كفاءة نظام التوزيع بإعداده بالأفكار والمعلومات اللازمة نقل، وتخزين المنتج والمشاركة في تحمل المخاطر.
- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه من خلال قنوات التوزيع بزيادة عدد الوسطاء مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق.
- تحقيق الاتصال الكفء والفعال بين المؤسسة وأعضاء قناة التوزيع وأعضاء قناة التوزيع والمستهلكين.

ثانياً: الأهداف الثانوية:

- تتمثل الأهداف الثانوية للتوزيع في ما يلي :
- بناء شراكات قوية و مستدامة مع الموزعين لضمان تعاون طويل الأمد.

¹ كلثوم يوسف البز، مولود عبد العزيز حواس، إدارة تجارة التجزئة - مدخل تسويقي - دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص15

- ضمان أن منتجات تصل إلى مستهلكين عند الحاجة إليها و في الشكل الذي يتوقعونه لتحقيق رضاه.
- تعزيز سمعة المؤسسة من خلال تقديم خدمات توزيع موثوقة و سريعة مثل الالتزام بمواعيد التسليم و التعامل مع أي شكوى بسرعة و كفاءة.
- تقديم حوافز و برامج دعم الموزعين مثل خصومات على كمية كبيرة، هذا ما يشجع على تفضيل منتجات المؤسسة على منافسين.

المطلب الثالث: وظائف التوزيع

- يقوم التوزيع بعدة وظائف لتوجيه المنتجات من المؤسسة المنتجة إلى غاية المستهلك أو المستعمل النهائي، وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:¹
1. **التوزيع المادي:** ويتمثل في وظيفتي نقل وتخزين المنتجات.
 2. **الزمان والمكان:** توفير المنتجات في المكان والزمان الذي يرغب به المستهلكين.
 3. **تمويل الأنشطة التوزيعية:** تشمل توفير الأموال اللازمة لتغطية جميع التكاليف المرتبطة بعملية التوزيع مثل: النقل ، التخزين.
 4. **نقل الملكية القانونية:** نقل ملكية المنتجات بشكل قانوني من المؤسسة البائعة إلى المستهلك.
 5. **تحمل المخاطر:** التعامل مع المخاطر التي قد تنجم عن عمليات التوزيع مثل: تلف البضائع، سرقتها، أو فقدانها أثناء النقل أو التخزين.
 6. **البحث عن المعلومات:** جمع و تحليل المعلومات حول السوق و المستهلكين لفهم حاجاتهم و رغباتهم.
 7. **الترويج:** استخدام استراتيجيات الترويج و الإعلان لإقناع المستهلكين باتخاذ قرار شراء المنتجات المعروضة
 8. **تقديم خدمات قبل و بعد البيع:** مثل تقديم المعلومات عن المنتجات ، العروض التجريبية، خدمات الصيانة و الإصلاح.
 9. **الدعم:** ويتمثل في التأمين والتوثيق.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص31 ص32

من ناحية أخرى يمكننا الإشارة إلى الوظائف التسويقية التي يقوم بها نشاط التوزيع والتي يمكن أن نقسمها إلى عدة مجاميع وظيفية هي:

1. **وظائف التبادل التجاري:** هي الوظائف الأساسية وحيوية باعتبارها بداية عملية التبادل مع المستهلك، إن عملية التبادل و ما يرافقها من التعقيدات الكثيرة التي تصاحبها تدخل في فكر وإحساس المستهلك ودرجة مخاطرته في الحصول على المنتج الذي يحتاجه.
2. **الوظائف التسهيلية:** وهي الوظائف الخدمية وتشتمل العديد من الخدمات سو قبل أو بعد البيع مثل خدمات صيانة و التمويل و الضمان و التوصيل والشراء عن طريق البريد ... الخ.
3. **وظيفة تدفق المعلومات:** من خلال شبكة التوزيع المؤسسة تضمن عملية تدفق المعلومات التي تساعد في صياغة واتخاذ القرارات الإدارية والتخطيطية.
4. **وظيفة إثارة الطلب:** تعتمد هذه الوظيفة على توفر المنتجات في مختلف قنوات التوزيع وتتضمن عدة عناصر هي:
- 5-1 **مستوى الخدمات المقدمة:** إن مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة المنتجة عن طريق قنواتها التوزيعية له أثر كبير في خلق الرغبة لدى المستهلك للتعامل مع هذه المنافذ التوزيعية.
- 5-2 **تقليل جهد المستهلك:** من خلال ما تقدمه قنوات التوزيع المباشرة أو الوسطاء بتوفير مختلف المنتجات فيها، بإضافة إلى حزمة الخدمات المقدمة التي تعتبر عاملا أساسيا في جذب إقبال المستهلكين، وهذا يؤدي إلى تقليل جهود المستهلك في الحصول على المنتجات.
- 5-3 **الحث والإقناع:** يلعب التوزيع وخاصة قنوات التوزيع دورا ترويجيا هاما في إقناع وحث المستهلكين على الشراء، ويتمثل دور هذه القنوات في هذا المجال يمكن من خلال توفر رجال بيع أكفاء في مجال التعامل وكسب الثقة مع المستهلكين، وأيضا توفر المعلومات اللازمة عن المنتجات.
- 5-4 **التنبؤ بالطلب:** تتمثل هذه الوظيفة في تقدير حجم الطلب على مختلف منتجات التي تتعامل بها المؤسسة، وما هي العوامل التي تؤثر في كمية المبيعات سواء الداخلية منها والخارجية.

المبحث الثاني: قنوات التوزيع

عندما يكون الحديث عن قنوات التوزيع فانه يتبادر إلى أذهان الكثيرين إن النشاط الذي تقوم به هذه القنوات يقتصر فقط على التوزيع المادي للسلع والذي يشير إلى التحريك المادي لتلك السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها دون الإشارة إلى الوظائف ولأنشطتها الأساسية . إن قنوات التوزيع تقوم بعمليات عديدة من شأنها تمكين كل منها مستخدم تلك المنتجات ومستهلكيها النهائيين من الحصول على احتياجاتهم بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، إلى جانب ما تقوم به من عمليات النقل المادي للمنتجات.

المطلب الأول: تعريف قنوات التوزيع وأهميتها

الفرع الأول: تعريف قنوات التوزيع

تعددت المفاهيم والتعريفات لقنوات التوزيع ويمكن أن نعرض منها ما يلي:
عرفت قناة التوزيع بأنها " المنفذ الذي تمر من خلاله المنتجات منذ خروجها من أماكن إنتاجها إلى أن تصل إلى المستهلكين ، وتتكون القناة من مجموعة من الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بأنشطة متخصصة تعمل على توجيه وتسهيل عملية وصول لمنتجات إلى الأسواق التي يتم فيها بيعها.¹

كما عرفت قناة التوزيع بأنها "مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذين يتولون مسؤولية تنفيذ مجموعة من الوظائف المرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين في السوق المستهدف".²

كما يقصد بالقناة التوزيع "سلسلة مكونة من مجموعه من الروابط الوسيطة المتعاقبة، بحيث يمثل كل رابط فيها مؤسسة معينة تؤدي وظيفة متخصصة ، تهدف من خلالها إيصال السلع والخدمات إلى من يطلبها بالشكل والوقت المناسب"³

وأيضاً عرفت بأنها "المسار الذي يسلكه المنتج عند نقله من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي"⁴

¹- ناجي المعلا، أصول التسويق – مدخل تحليلي-، دار وائل لطباعة ونشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003 ص235

²- غسان طالب، مراكز الزعابر، الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص97

³- ثامر البكري، التسويق الأخضر، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص237

⁴ حميد عبد النبي الطائي، محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، والآخرون، مرجع سبق ذكره، ص270

وكما تعرف أيضا على أنها "مجموعة المؤسسات والأشخاص الذين يشاركون في نقل السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك النهائي".⁽¹⁾

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج بأن القناة التوزيعية هي الوسطاء الذين يقومون بإيصال المنتج من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، وقد تقوم المؤسسة بالعملية التوزيعية بنفسها أو باستخدام عدة وسطاء.

الفرع ثاني: أهمية قنوات التوزيع

تلعب قنوات التوزيع دور هام في نجاح ونمو أعمال المؤسسة فهي بمثابة جسر بين المؤسسة والمستهلكين، و تتلخص أهمية القناة التوزيعية في ما يلي:²

إن الحصول على قناة توزيع فاعلة و ذات كفاءة عامل نجاح رئيسي، بحيث يؤدي إنشاء قناة جديدة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعتبر كفاءتها عامل حاسم لربحية المؤسسة والكلفة التنافسية، أيضا حاسمة في فاعلية المؤسسة، فهي توفر الكمية المناسبة من المنتج المناسب في المكان والزمان المناسبين لإرضاء الزبون، وتخفيض كلفة الحصول على المنتج.

تزود قناة التوزيع للمنتجات بالكمية المناسبة في الوقت والمكان المناسبين و بالجودة المطلوبة و بسعر امثل.

أن قنوات التوزيع تحقق المنفعة لكل من الزبون، والمؤسسة، والوسطاء من خلال ما يلي:

1. الزبون: تتحقق القناة التوزيعية المنفعة لزبون من خلال الحصول على المنتج بالكمية الزمان والمكان والسعر المناسب، يخفف عناء الاتصال مع المنتج مباشرة، وبذلك تخفف من ضياع الوقت وزيادة الكلفة.

2. المؤسسة: تقوم القناة وأعضائها بدور ترويجي للمنتجات، وإيصالها إلى المستهلكين في وقت المناسب لهم، وأن جميع ذلك يصب في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة (الكلفة، وقت التسليم، المرونة) وبذلك توفر الدعم للموقف التنافسي وتزيد من الربحية، فرص البقاء والنمو وتعزيز ولاء الزبون للمنتج.

3. الوسطاء: تتمثل المنفعة لهم بحصولهم على خصومات و نسب من الربحية حين إيصالهم المنتجات بكفاءة وفي الوقت المناسب.

¹ - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 115

² غسان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 287

المطلب الثاني: وظائف قنوات التوزيع

إن القناة التوزيعية تنقل السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين التوزيعية تتخطى مسألة الوقت والمسافة والفجوة التي تفصل المنتجات والخدمات عن أولئك الراغبين فيها، وهذه العملية تتم بمساعدة أعضاء القناة التوزيعية، والذين يقومون بمجموعه من الوظائف منها: ¹

1. **جمع المعلومات:** ويتحقق من خلال جمع وتوزيع البحوث التسويقية والمعلومات الخاصة بالاستخبارات التسويقية المتعلقة بالعوامل والقوى المؤثرة في بيئة عمل المؤسسة، والمطلوبة للمساعدة في تخطيط وتنظيم عملية التبادل.

2. **الترويج:** عن طريق وضع الأسس الترويجية المناسبة، ومشاركة الجهد الترويجي بين أعضاء القناة.

3. **الاتصال:** وذلك بإيجاد المستهلكين المحتملين والاتصال بهم ومحاولة التعرف على حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق لإيصال رسالتهم إلى المؤسسة وأيضاً رسالة المؤسسة لهم.

4. **التفاوض:** من خلال التوصل إلى اتفاق على السعر وشروط نقل الملكية للمنتجات.

5. **التمويل:** الحصول على قروض أو تسهيلات لتغطية تكاليف تشغيل القناة.

6. **المخاطرة:** تحمل مخاطرة إدارة تشغيل القناة.

7. **النقل والتخزين:** من خلال التعاون في نقل المنتجات عبر القناة التوزيعية وتنسيق عملية خزن البضائع سواء لدى المنتج أو أعضاء القناة التوزيعية.

المطلب الثالث: أنواع قنوات التوزيع

القنوات التوزيعية هي الطرق أو المسارات التي تسلكها المنتجات للوصول للمستهلكين النهائيين، تعتمد المؤسسات على اختيار القنوات التوزيعية المناسبة لتحقيق أهدافها التسويقية و تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يتم تحديد الأنواع الرئيسية لقنوات التوزيع بناءً على نوعية السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، فيما يلي أنواع قنوات التوزيع وفقاً للتصنيفات الرئيسية للسلع والخدمات.

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 40 ص 41

1. قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

هذه القنوات تستخدم لتوزيع المنتجات التي يشتريها المستهلكون للاستخدام الشخصي أو العائلي، هناك عدة أنواع من قنوات التوزيع الاستهلاكية نوجزها في ما يلي ¹:

أ. قنوات مباشرة

حيث يقوم المنتج ببيع المنتجات مباشرة للمستهلكين دون وسيط مثل: المزارعون يبيعون الخضروات مباشرة في الأسواق.

ب. قنوات غير مباشرة

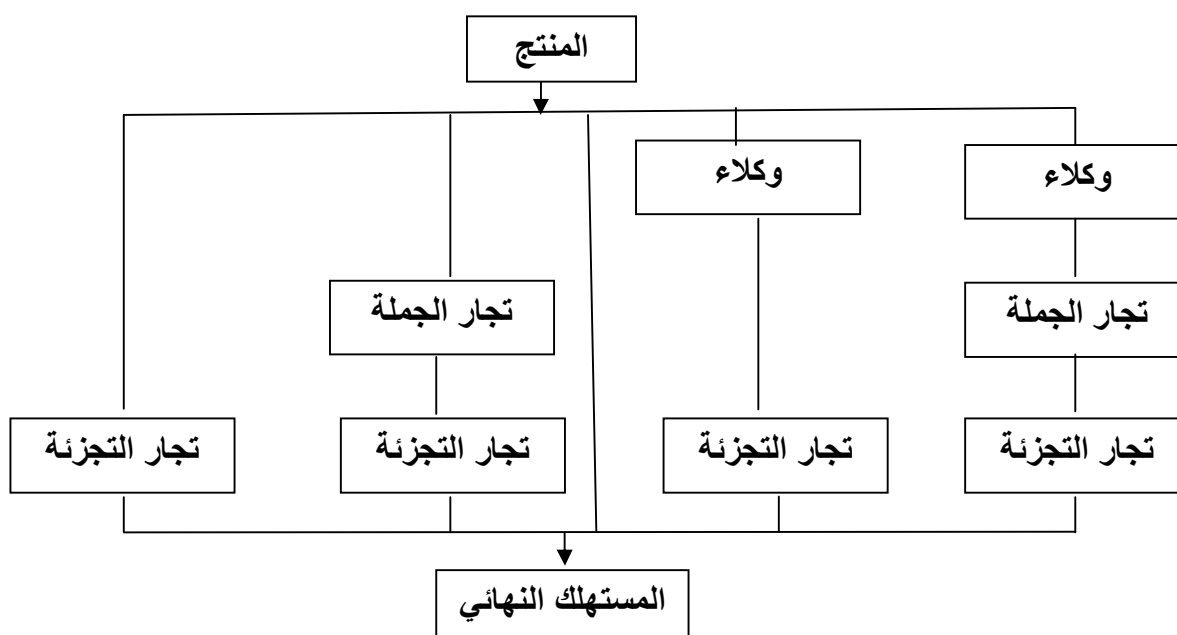
تتضمن وجود وسطاء بين المنتج و المستهلك النهائي، يمكن تقسيمها إلى :

1. قناة ذات مستوى واحد: تشمل تاجر التجزئة فقط ، مثال على ذلك المؤسسات التي تبيع منتجاتها لمحلات السوبر ماركت.

2. قناة ذات مستويين: تشمل تجار الجملة و تجار التجزئة، مثال: مؤسسات الأجهزة الإلكترونية التي تبيع منتجاتها لتجار الجملة الذين بدورهم يبيعونها إلى تجار التجزئة.

3. قناة ذات ثلاث مستويات: تشمل الوكلاء و تجار الجملة و تجار التجزئة، بحيث يقوم الوكيل بدور الوساطة بين المنتج و تجار الجملة أو تجار التجزئة مقابل عمولة.

الشكل رقم(01): قنوات توزيع السلع الاستهلاكية



المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في دراسة التسويق، دار الجامعية النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996 ص 280

¹ هاني أحمد ضمور، طرق التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 36 ص 37

يوضح الشكل رقم(01) تدفق السلع الاستهلاكية من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك النهائي عبر أربع قنوات التوزيع وكل قناة تضم منشأة إلى ثلاث منشآت توزيعية، تبدأ القناة الأولى بنقل المنتج للوكيل والذي بدوره يقوم بنقلها إلى تاجر الجملة ومن ثم ينقلها تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة وفي الأخير تصل إلى المستهلك النهائي، بينما القناة الثانية فيتم نقل المنتج إلى الوكلاء ثم تاجر التجزئة وأخيرا إلى المستهلك النهائي ، وقناة الثالثة تجمع بين منشأتين فقط تاجر الجملة و تاجر التجزئة، وقناة الأخيرة يقوم تاجر التجزئة فقط بنقل المنتج إلى المستهلك.

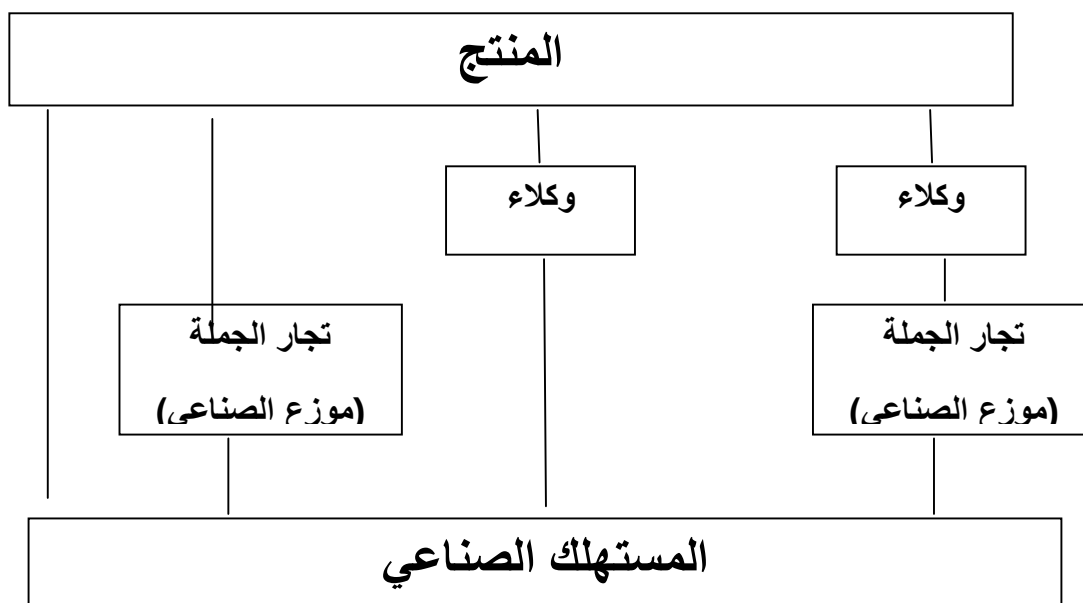
2. قنوات توزيع السلع الصناعية:

هذه القنوات تستخدم لتوزيع المنتجات التي تستخدم كمدخلات في عمليات الإنتاج الصناعي، تتميز هذه القنوات بقصرها نظرا لعدد المستهلكين القليل و حجم الطلب الكبير، تشمل ما يلي:¹

أ. **قنوات مباشرة:** حيث يقوم المنتج ببيع المنتجات مباشرة إلى المستخدمين الصناعيين، مثال: المؤسسات التي المواد الأولية إلى المصانع.

ب. **قنوات غير مباشرة:** تشمل تاجر الجملة أو الوكلاء، مثل المؤسسات التي تباع المواد الكيميائية عبر موزعين متخصصين.

الشكل رقم(02): قنوات توزيع السلع الصناعية



المصدر: فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص280.

¹ هاني أحمد ضمور ، المرجع السابق، ص37 ص38

يوضح الشكل رقم(02): تدفق السلع الصناعية من المنتج إلى المستهلك الصناعي والتي نجدها تضم أربع قنوات،القناة الأولى يتم نقل المنتج بواسطة الوكيل الذي بدوره ينقلها إلى تاجر الجملة وهو بدوره ينقلها إلى المستهلك الصناعي، أما القناة الثانية فيتم نقل المنتج إلى المستهلك الصناعي بواسطة الوكلاء فقط،وقناة الثالثة يتم نقل فيما المنتج إلى المستهلك الصناعي بواسطة الوكيل فقط، أما القناة الأخيرة فيتم نقل المنتج مباشرة على المستهلك الصناعي دون وسطاء .

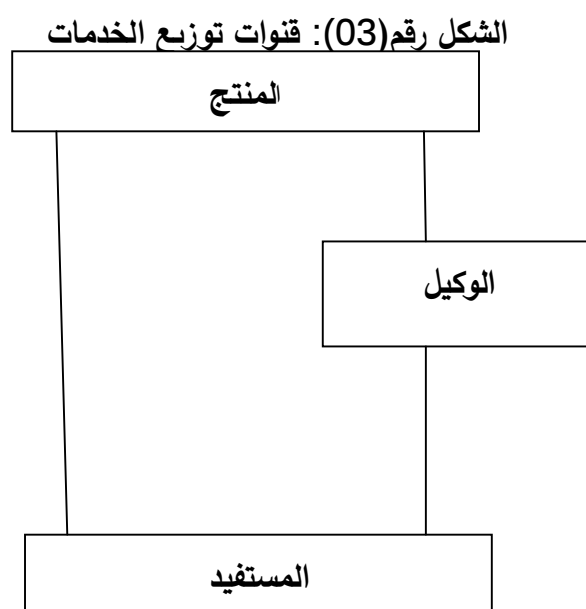
3. قنوات توزيع الخدمات:

توزيع الخدمات يختلف عن توزيع السلع نظرا لطبيعتها الغير ملموسة، غالبا ما تعتمد الخدمات على التوزيع المباشر بسبب الحاجة إلى التفاعل بين مقدم الخدمة و المستهلك ، تشمل قنوات توزيع الخدمات ما يلي ¹:

قنوات مباشرة: حيث يتم تقديم الخدمة مباشرة إلى المستهلك النهائي، مثل تشخيص الطبيب، خدمة التعليم، خدمات الفنادق و المطاعم.

قنوات غير مباشرة: تشمل الوكلاء الذين يقومون بتأدية بع المهام المتعلقة بالبيع، مثل خدمة التأمين.

والشكل التالي يوضح مختلف قنوات توزيع الخدمات:



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ هاني أحمد ضمور، مرجع سبق ذكره، ص38

يوضح الشكل رقم(03) تدفق الخدمات من المنتج إلى المستفيد من الخدمة والتي تضم قناتين، قنوات الأولى يتوسطها الوكيل، وثانية تكون مباشرة من المنتج إلى المستفيد من الخدمة دون وسيط أو وكيل.

المبحث الثالث: استراتيجيات التوزيع

تلعب استراتيجيات التوزيع دوراً مهماً ومتكاملاً مع بقية استراتيجيات المزيج التسويقي، لذلك فإن أي خلل في صياغة إستراتيجية التوزيع واختيارها له انعكاسات كبيرة جداً وقد تؤدي إلى فشل الاستراتيجيات التسويقية بأكملها. وعليه فإننا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تعريف الإستراتيجية والعوامل المؤثرة وأنواعها

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وأهميتها

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية التوزيع

هناك اختلاف للعديد من الباحثين في تقديمهم لتعريف الإستراتيجية نذكر منها:

تعرف الإستراتيجية على أنها: " الأهداف وغايات مطلوب تحقيقها في الأمد البعيدة، وخطة عمل الاستثمار الموارد المتاحة"¹

وتعرف كذلك على أنها: " الوسيلة المستخدمة الوصول إلى الغايات والأهداف، وهي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة، و شاملة تغطي جميع أنشطة المؤسسة ومتكاملة ومتجانسة وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة"²

وعرفت أيضاً بأنها: " مجموعة الأفعال الموجهة التي تتناسب مع موارد واحتياجات الحالية للمؤسسة مع مواردها واحتياجاتها المستقبلية"³

ويمكن تعريفها بأنها " خطة موحدة شاملة وكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة و التحديات البيئة، وهي بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية"⁴

ومن التعريفات السابقة نستنتج بأن الإستراتيجية هي: خطة الموحدة وشاملة، تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف المؤسسة على المدى البعيد، والتي تسعى من خلالها إلى زيادة حصتها ومكانتها السوقية وتحقيق رضا المستهلك.

وعليه فإن إستراتيجية التوزيع تعنى إيصال المنتجات إلى المستهلكين بطريقة تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها، وذلك من خلال اختيار شبكة قنوات التوزيع تضمن تحقيق تلك الأهداف.

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي، دار الجامد لنشر والتوزيع، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص18

² صلاح عبد القادر النعمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2021، ص19

³ علي فلاح الزغبى، فتحي عبد الله الشرع، إدارة الإعلان مفاهيم وإستراتيجيات معاصرة، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص129

⁴ أحمد بن مويضة، إعداد إستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص08

أيضا تعد إستراتيجية التوزيع خطة تحدد كيفية توصيل المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي .

إستراتيجية التوزيع هي جزء من خطة التسويق الشاملة التي تحدد كيفية جعل المنتجات أو الخدمات متاحة للشراء من قبل المستهلك

الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية

تتلخص أهمية الإستراتيجية في ما يلي:¹

تحقيق أفضل انجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل من خلال تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة، أو التوسع في الأسواق، أو البحث عن أسواق جديدة.

كما تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة فاتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية و تنظيم القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة، كما تمكنهم من تحقيق الاتصال أو التنسيق الفعال والتكامل والتفاعل مع جميع أنشطة المؤسسة.

إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته عمل إداري فعال، يحدد مسار المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على صياغة واختيار إستراتيجية التوزيع

هناك عدة عوامل تؤثر مباشرة على إستراتيجية التوزيع لابد لأي مؤسسة تحديدها لصياغة الإستراتيجية بطريقة منظمة وصحيحة وتتمثل هذه العوامل في ما يلي:²

1. **عناصر البيئة المحيطة:** وتشمل المستوى الاقتصادي، والسياسي، والتشريعي، والمالي

للدولة وغيرها من العوامل البيئية، فهذه العناصر أو القوى تؤخذ مجتمعة وليست مفردة في صياغة القناة التوزيعية واختيارها وتقييمها.

2. **عناصر السوق:** وتتضمن طبيعة المنافسة الموجودة في السوق، والمستهلكين (توزيعهم

الجغرافي، عددهم، مواقعهم، عاداتهم الشرائية) والوسطاء.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص20 ص21

² حميد عبد النبي الطائي، محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، والآخرين، مرجع سبق ذكره، ص293

3. عناصر المؤسسة: و تشمل ما يلي:

- نقاط القوة والضعف: تتمثل في قوة المؤسسة المالية، خبراتها التوزيعية السابقة، وسياساتها التسويقية، وسمعتها في سوق لدى المستهلكين.
- رغبة المؤسسة في السيطرة على القناة التوزيعية

4. عناصر المنتج: تشمل ما يلي:

- طبيعة المنتج: إذ كان المنتج استهلاكياً أو صناعياً، ومدى سرعة تلفه، نمطيته و متانته، و حجم الوحدة وقيمتها.
- المستوى التكنولوجي الذي يتضمنه المنتج و كيف يؤثر على عمليات التوزيع.
- دورة حياة المنتج: مراحل حياة المنتج من التقديم إلى النمو و الاستقرار و الانحدار و كيفية تأثير ذلك على استراتيجيات التوزيع.

المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات التوزيع

استراتيجيات التوزيع هي عوامل تؤثر بشكل كبير على نجاح الأعمال و تحقيق التميز التنافسي ، تهدف هذه الاستراتيجيات على تحقيق التغطية الفعالة للأسواق و التأثير على المستهلكين، تتمثل في ما يلي:

الفرع الأول: استراتيجيات تغطية الأسواق

تعني باستراتيجيات التغطية للأسواق كثافة التوزيع التي توفرها المؤسسة للأسواق، وكثافة عملية التوزيع في المؤسسة أو الإقليم أو الجزء السوقي الذي يتم اختياره.¹

استراتيجيات تغطية الأسواق تعني كيفية توزيع المؤسسة لمنتجاتها في السوق، وتشمل عدة نقاط رئيسية تؤثر في كيفية الوصول إلى المستهلكين المستهدفين و تلبية احتياجاتهم و رغباتهم بشكل فعال ، و في ما يلي الإستراتيجيات المتعلقة بتغطية الأسواق حسب المنتجات:²

1. إستراتيجية التوزيع المكثف

تتمثل في عرض المنتجات في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع لجعلها متاحة بشكل واسع للمستهلكين في الأماكن و الأوقات التي يحتاجونها فيها.

تستخدم هذه الإستراتيجية في العادة للسلع الاستهلاكية مثل معجون الأسنان و الحلوى.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بالمنظور المتكامل، مرجع سبق ذكره، ص206

² المرجع نفسه، ص206

2. إستراتيجية التوزيع المطلق (الوحيد):

تتمثل هذه الإستراتيجية في الاعتماد عدد محدود من التجار أو الوكلاء الذين يمتلكون حصرية توزيع المنتجات في مناطق محددة. تساعد هذه الإستراتيجية في فرض السيطرة على أسعار المنتجات و تعزيز صورة المؤسسة، تتبع هذه الإستراتيجية في توزيع السيارات الفاخرة.

3. إستراتيجية التوزيع الانتقائي (الاختياري):

تتدرج هذه الإستراتيجية بين إستراتيجية التوزيع المكثف و التوزيع المطلق، تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار عدد محدد من الوكلاء أو الوسطاء الذين يتم اختيارهم بعناية من طرف المؤسسة المنتجة.

تمنح هذه الإستراتيجية توازنا بين التغطية الجيدة لسوق و التحكم الفعال في تكاليف التوزيع، تستخدم هذه الإستراتيجية في توزيع السلع المعمرة كالأجهزة الكهربائية.

الفرع ثاني: استراتيجيات التأثير على المستهلك:

وتتمثل في ما يلي: ¹

1. **إستراتيجية الدفع:** تتضمن استخدام الوسطاء لتحفيز الطلب و إغراء المستهلكين بالشراء، مثل

منح الوسطاء هوامش ربح عالية أو جوائز أخرى تشجع على البيع.

2. **إستراتيجية الجذب:** تتمثل في جذب المستهلكين للشراء من خلال وسائل الإعلان وتنشيط

المبيعات مثل الجوائز.

الفرع الثالث: إستراتيجية تعديل (تكيف) قناة التوزيع:

وتشمل ما يلي: ²

1. **إستراتيجية التوسع:** عندما تقرر المؤسسة زيادة كثافة التغطية بالتوزيع مباشرة إلى تجار

التجزئة أو زيادة عدد الوسطاء.

2. **إستراتيجية السيطرة والتطوير:** تتمثل في استخدام وسطاء جدد أو امتلاك مؤسسة أخرى أو

الإدماج معها مما يؤدي إلى زيادة قدرات التوزيع و تحسين الخدمات.

¹ميادة قويدري، إستراتيجية التوزيع وعلاقتها بتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس - المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، ص 14

²ميادة قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 15

3. **إستراتيجية الثبات:** تتمثل في الاستمرار في استخدام شبكات التوزيع الحالية دون تغييرات كبيرة في كثافة التوزيع أو نوع الوسطاء.
4. **إستراتيجية التعديل:** تتمثل في إجراء تغييرات في نظام التوزيع الحالي دون الحاجة إلى تغيير درجة الكثافة في التغطية، هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تواجه المؤسسة صعوبات في زيادة المبيعات عبر المنفذ التوزيعي الحالي.

خلاصة الفصل

يعد تسويق السلعة وإيصالها إلى المستهلك لا يقل أهمية عن نشاط إنتاجها، وكما توجه الاهتمام إلى دراسة النشاط الإنتاجي و أساليبه، فإن الاهتمام أيضا بدراسة طرق التوزيع و أساليبه، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على الإستراتيجيات التوزيعية المتبعة التي تضمن وصول المنتجات إلى مكان المناسب و في الوقت المناسب للمستهلك.

يعتبر التوزيع عنصرا مهما في النشاط التسويقي، ويهدف التوزيع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها تقديم المنتجات وإيصالها إلى الأسواق الجديدة، فالمؤسسة عليها أن تقوم بتحديد قنوات توزيعية ناجحة من خلال دراسة الوسطاء داخل القناة من تجار التجزئة وتجار الجملة، الوسطاء، السماسرة، إضافة إلى إستراتيجيات التوزيع من أهم العوامل التي تؤدي إلى التوسع في الأسواق لذا يجب التنسيق بين أنظمة التوزيع واستراتيجياته باعتبارها مرتبطة بأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة

التنافسية

تمهيد:

تسعى المؤسسات في ظل البيئة شديدة المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنافسين في نفس القطاع، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، وقد أدت التكنولوجيا المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما يجعلها تسعى تحسين خدماتها و البحث عن ميزة تنافسية تمكنها البقاء والاستمرار عن طريق مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

و في إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية وجب عليها التحرك وفقا لرؤية متكاملة ووضاحة لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها و البحث عن كيفية تحقيق البقاء و الاستمرار و التطور، وهذا يرتبط ب مدى قدرتها على تصميم نظام توزيع فعال لا اعتبار أن التوزيع أداة أساسية تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادرو محددات الميزة التنافسية وأسسها العامة

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ومساهمة التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

يستلزم على المؤسسة امتلاك بعض المزايا التي تساعد في تصدي المنافسين وذلك من خلال التركيز بشكل كبير على تحسين علاقتها بالمستهلك وإشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

قبل تعريف الميزة التنافسية لا بد من تحديد بعض المفاهيم الأساسية ذات صلة، منها المنافسة والتي يقصد بها قدرة المؤسسات على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية والخارجية.¹

أما التنافسية فهي الدرجة أو المستوى الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تنتج السلع وتقدم الخدمات والتي تقابل احتياجات وأذواق المستهلكين في الأسواق.²

تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين في السوق"³ ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "ما هو خاص بمؤسسة دون وحدها، بما يعطي قيمة مضافة إلى المستهلك بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"⁴. عرفها نبيل مرسي خليل بأنها: "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة الذي يتحقق عند إتباعها الإستراتيجية معينة للتنافس"⁵.

وعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للمؤسسة خلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج يعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"⁶

¹ باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية، دار جليس الزمان لنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص39

² المرجع نفسه، ص40

³ سعد العنزي، جواد راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص174

⁴ مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان لنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013، ص235

⁵ علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الطبعة الأولى، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص38

⁶ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص255

وأيضاً عرف Jean JackesLambin الميزة التنافسية على أنها "مجموع الخصائص والمهارات والقدرات التي يتميز بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض تفوق على منافسيها المباشرين"¹

من تعريفات السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص ومهارات وقدرات تمكن المؤسسات من تفوق على منافسيها وذلك بتقديم منتجات ذات خصائص منفردة وإنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي حيث يمكن عرض هذه الخصائص كما يلي:²

1. أنها طويلة الأمد ويصعب تقليدها من قبل المنافسين ولذلك فهي تخلق التفرد وتعطي المؤسسة قيمة مضافة.
2. الميزة التنافسية ليست حكرًا على مؤسسة ما، وإنما يمكن لأي مؤسسة تحقق المواصفات المطلوبة أن تمتلك ميزة تنافسية خاصة بها.
3. الميزة التنافسية هي نسبية وليست مطلقة، أي تتحقق بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية عليهم.
4. تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال، لأنها تتصف بالديمومة والاستمرارية. وأيضاً تتصف بالمرونة لإجراء تعديلات لمواكبة التغييرات دائماً.
5. عادة ما تشتق من رغبات وحاجات المستفيدين من المؤسسة، وبالتالي فهي مبنية على فهم احتياجات المجتمع.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

يعد امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسات يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:³

1. **كسب ولاء المستهلك:** إن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء المستهلك، حيث أن التركيز على خدمة المستهلك من جوانب التي تتفوق وتميزها عن

¹ نزار العوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة و تنميتها، الطبعة الأولى، دار الدجلة، عمان، الأردن، 2015، ص133

² رجب عبد الحميد الحسنيين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022، ص120

³ عبد الله قش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2013/2012، ص27 ص28

المؤسسات الأخرى يؤدي إلى تحسين وجهة نظر المستهلك، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر لها.

2. **تسهيل تلبية حاجات المستهلكين:** تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات المستهلكين بسهولة، بحيث تتفرغ المؤسسة لخدمة عملاءها من جوانب محددة والتي تتميز بتفوق والفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب، مما يزيد من درايتها بحاجياتهم وخبرتها، وهذا ما يخدم رغبات المستهلك واحتياجاتهم.

3. **رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور وتغيير في حاجات ورغبات المستهلك:** عن خلال البحث في حاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها المستهلك وابتكار وسائل لتلبيتها.

4. **تعزيز دعم علاقة المؤسسة بعملائها:** إن تخصص المؤسسة وتفوقها في أحد الجوانب وبطرق التنافسية يجعلها أكثر خبرة وقدرة في تعامل مع عملائها.

5. **رفع القدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.

6. **زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها:** تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى تحقيق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة

7. **الحفاظ على حصة السوقية والمساعدة في مواجهة التهديدات:** تساعد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية في ظل التغيرات وتهديدات البيئة، حيث أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكسبها ولاء المستهلكين الذي يتعقبها، وتكون له نظرة وإدراك أنها هي الوحيدة القادرة على تحقيق قيمة مضافة وإشباع حاجاتهم ورغباتها بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يمكن تمييز بين ثلاث أنواع من الميزة التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في المنافسة ضد المؤسسات الأخرى في نفس القطاع الذي تعمل ضمنه وهي كالاتي: ¹

¹ رجب عبد الحميد الحسنيين، مرجع سبق ذكره، ص121 ص122

1. ميزة التكلفة الأقل: تميز المؤسسات عن غيرها من خلال إنتاج وتقديم خدمات أو

منتجات معينة بسعر أقل من نظيراتها في البيئة، وتنشأ هذه الميزة من قدرة المؤسسات على تقليل تكاليف الإنتاج مع الحفاظ في تقديم مستوى معين من جودة الخدمة.

2. ميزة التميز: ويقصد بها قدرة المؤسسات على إنتاج وتقديم خدمات متميزة لها قيمة

خاصة لدى المستهلك وفريدة ومختلفة عن المؤسسات المماثلة، ومن خلال هذه الخدمات المتفردة يمكنها جذب عدد كبير من المستفيدين، بحيث يمكن أن يصبح هذا التميز هو الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق الريادة، ولكي تصل المؤسسة لهذه المرحلة يجب أن تكون قادرة على إنتاج وتقديم خدماتي صعب تقليدها أو تقديمها بنفس الصيغة وب نفس المستوى من المؤسسات المماثلة، ومن أهم مجالات التميز التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة:

- التميز على أساس قيمة الخدمات في مقابل القيمة المالية لها.
- لتمييز على أساس جودة الخدمات.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكثر المستفيدين.
- التميز على أساس التفوق التقني.

3. ميزة التركيز: ويقصد بها التركيز أو التخصص في خلق ميزة تنافسية محددة والوصول

إلى مكانة أفضل في سوق المنافسة مع المؤسسات المماثلة، من خلال التركيز والتفوق في هذه الخدمات تحديداً، أو من خلال التركيز على فئة معينة من المستفيدين والتركيز على منطقة جغرافية معينة، بحيث أن السمة المميزة للتركيز تعتمد على فكرة تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة ومحددة من السوق الكلي للخدمات، وتعتمد على افتراض أساسي هو إمكانية تقديم المؤسسة لخدمة فئة مستهدفة وضيقة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة فئات المستفيدين ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل ميزة التركيز من خلال ما يلي:

- تقديم المنتج بتكاليف أقل من مثيله المقدم من مؤسسات أخرى.
- تمييز المنتج بشكل أفضل لإشباع حاجات ورغبات الفئة المحددة من المستفيدين.

المبحث الثاني: مصادر و محددات الميزة التنافسية وأسسها العامة

في ظل التحديات التنافسية الشديدة وتطورات المتسارعة للاقتصاد العالمي، تسعى المؤسسة إلى تكيف قدراتها وإمكانياتها المتاحة في تقديم منتجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون، من أجل البقاء والاستمرار في السوق، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر ومحددات الميزة التنافسية وأيضاً معايير حكم على جودتها وأسسها العامة.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن حياة المؤسسة للميزة التنافسية يستدعي التعرف على المصادر التي تستمد منها تلك الميزة، حيث يسمح ذلك بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة، وتتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة أهمها ما يلي¹:

الفرع لأول: المصادر الأساسية للميزة التنافسية

1. الإبداع:

تعتبر القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، حيث يساهم في اكتساب المؤسسة حصة سوقية عالية نسبياً، وتتعدد مجالات الإبداع فنجد الإبداع في المنتج والإبداع في العملية الإنتاجية، الإبداع في الخدمة، الإبداع في التنظيم، الإبداع التكنولوجي، الإبداع في التسويق، الإبداع في الإدارة.

2. المعرفة:

تعتبر المعرفة من المصادر الأساسية للميزة التنافسية، وتتمثل فيما يعرف اليوم برأس المال الفكري الذي يضم مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات والمؤسسة الناجحة هي التي تخلق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة، كما تهتم المؤسسة الناجحة بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وفحصها ونفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في التميز على المنافسين.

¹ شريف حمدي، تطبيقات الذكاء الصناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، العربي لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2023، ص85

3. الجودة:

تشير الجودة إلى قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين، وتقاس من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى المستهلكين ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، والجودة العالية تساعد في تكوين اسم تجاري ذو سمعة جيدة، وتقليل الجهد والوقت في إصلاح عيوب المنتج، ولا ينبغي النظر إلى الجودة على أنها تقليل العيوب في المنتج فقط بل كوسيلة لإرضاء الزبون مما يجعله أكثر تعلقاً بالمنتج.

الفرع الثاني: الموارد المالية و البشرية

1. الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لخلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يعتمد فقط على امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل يعتمد على توافر أنواع خاصة من الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

2. الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جداً للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق و توسيع أنشطتها على نطاق واسع.

المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية

من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية نذكر الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات المستهلكين والمعرفة، ويمكن لأي مؤسسة أن تتبنى هذه الأسس بغض النظر عن المجال الذي تنشط فيه أو المنتجات و نذكر ما يلي:¹

1. تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل:

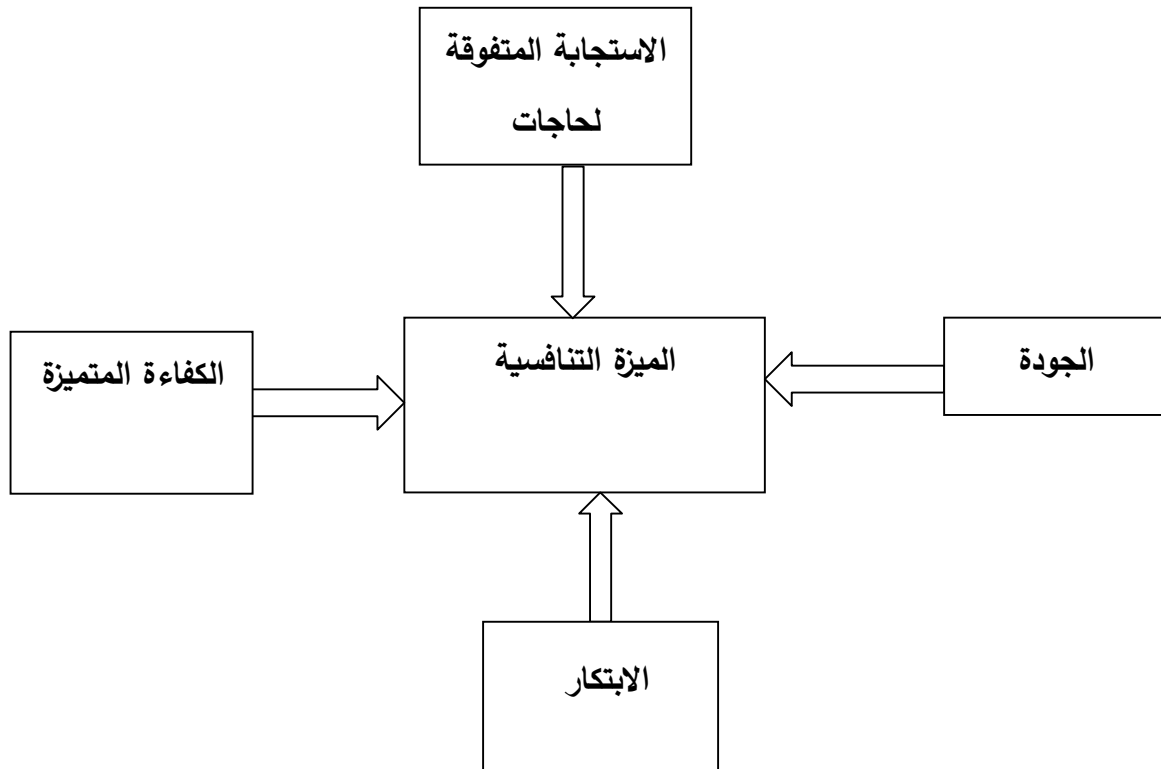
منح المستهلك ما يريدون، بحيث كلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات المستهلك، ارتفع مستوى الولاء للعلامة التجارية مما يتيح فرض أسعار عالية لمنتجاتها و زيادة المبيعات.

كما يمكن تحقيق الاستجابة المتفوقة من خلال:

- موازنة المنتجات مع طلبات المستهلك.

¹ كباب منال، الإبتكار التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 17، جامعة سطيف - 1- الجزائر، 2017، ص428 ص429

- سرعة الاستجابة لاحتياجات المستهلكين من خلال تقليص الوقت المستغرق لتسليم المنتجات.
 - بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز و تدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع.....
1. **الكفاءة المتميزة:** كلما كانت مؤسسة أكثر كفاءة ، قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، مما يقلل التكاليف و يعزز القدرة على المنافسة بتكاليف منخفضة، .
 2. **الجودة:** التعامل مع الجودة ليس فقط كوسيلة لمعالجة المشاكل أو تقليل التكاليف، بل كفرصة لإرضاء المستهلك و تلبية رغباته.
 3. **الابتكار:** يعد الابتكار كل تقدم يحدث في المنتجات و أساليب الإنتاج و نظم التشغيل: ابتكار منتجات جديدة و أساليب إنتاج متطورة و نظم إدارية فعالة.
- الابتكارات الناجحة تعد من مصادر الميزة التنافسية وذلك بمنح المؤسسة منتجات فريدة و فرض أسعار عالية أو خفض التكاليف بشكل كبير مقارنة بالمنافسين.
- الشكل رقم(04): أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إيجاد الوضع المتقدم للمؤسسة في الأسواق، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التفوق في نتائج الأداء على مستوى أنشطة المؤسسة.

وتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بدورة حياة مثل المنتجات يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل رئيسية:¹

1. مرحلة التقديم: هذه المرحلة من أطول مراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، تتطلب

هذه المرحلة الكثير من التفكير والاستعداد البشري و المادي و المالي، مع مرور الوقت تبدأ الميزة في الانتشار و تحظى بقبول متزايد من قبل المستهلكين.

2. مرحلة التنبؤ: في هذه المرحلة تكون الميزة التنافسية مستقرة نسبياً من حيث الانتشار، يبدأ المنافسين في القطاع بالتحرك لفهم مصادر الميزة التنافسية، وتكون نسبة الأرباح مرتفعة.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية في هذه المرحلة، ويتجه نحو الركود، حيث يبدأ المنافسون في تقليد ميزة المؤسسة، هذا التقليد يؤدي إلى انخفاض في الأرباح بسبب فقدان التفرد في السوق.

4. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تأتي ضرورة تحسين و تطوير الميزة الحالية بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماماً عن الميزة الحالية، وإذ لم تتمكن المؤسسة من تحسين الميزة الحالية أو الحصول ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من صعب العودة للتنافس من جديد.

من خلال ما تطرقنا إليه، يتضح أن المؤسسة بحاجة إلى متابعة دورة حياة الميزة التنافسية باستمرار نظراً لطبيعتها الدينامية، يجب على المؤسسة إدراك أن الميزة التنافسية ليست ثابتة و يمكن أن تتغير مع مرور الوقت، لذلك يجب الاستثمار في الابتكار و التطوير المستمر للحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق

¹ محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018/2019، ص221

ثانياً- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا التنافسية، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي حسب الجدول التالي:¹

¹ محمد شقراني، مرجع سبق ذكره، ص 223

الجدول رقم (01) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوق	يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والمستهلك الذين يتم خدمتهم، يتطلب هذا الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
النطاق الجغرافي	يعكس المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي المؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة إلى المؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في مختلف أنحاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل المؤسسة في ظلها فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة في عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام النفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد وخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: محمد شقراني، مرجع سبق ذكره، ص223

بتحديد هذه النطاقات بدقة، يمكن للمؤسسة تصميم استراتيجيات فعالة لتحقيق المزايا تنافسية مستدامة في السوق.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يمكن تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة عناصر وهي: ¹

¹ حسين سليم حسين المغربي، تحقيق الميزة التنافسية لشركات في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، دار فكر جامعي، اسكندرية مصر، 2023،

1. مصدر الميزة:

هناك نوعين من المزايا حسب هذا المعيار:

أ. **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على انخفاض تكلفة القوى العاملة والمواد الخام، هذه المزايا عادة ما تكون سهلة التقليد من قبل المنافسين.

2. **مزايا تنافسية مرتفعة:** تعتمد على تميز المنتج، السمعة الجيدة، العلامة التجارية القوية العلاقات الوثيقة بالمستهلك، هذه المزايا تتطلب مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب المستهلك و تطوير المنتجات ، مما يجعلها أكثر صعوبة في تقليد.

3. **عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:** اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة بعرضها لخطر تقليدها من قبل المنافسين، لذا يجب على المؤسسة أن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

4. **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** لتحسين و تطوير الميزة التنافسية يتوجب على المؤسسة ما يلي:

- خلق مزايا جديدة بسرعة أكبر لتجنب تقليد المنافسين لميزتها الحالية.
- خلق مزايا تنافسية عالية الجودة باستمرار.
- تقييم أداء ميزتها التنافسية بشكل دوري استنادا إلى المعايير السائدة في القطاع ، مع إمكانية تحسين هذه المعايير لتحقيق تقييم أدق و معرفة مدى نجاعتها .
- اتخاذ القرارات بناء على هذه التقييمات فيما يتعلق بالاحتفاظ بالميزة التنافسية أو التخلي عنها إذ لم تحقق الهدف المنشود من التفوق على المنافسين.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية ودور التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الإستراتيجية مجموعة من القرارات والعمليات التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة وتحقيق النمو والاستمرار في السوق، لذلك فإن اختيار المؤسسة الإستراتيجية التنافسية الملائمة أهمية بالغة في تحديد مكانتها التنافسية، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الاستراتيجيات التنافسية الثلاث، كما سيتم التطرق إلى مساهمة التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية التنافسية هي الخطة أو الطريقة التي تستخدمها المؤسسة لتفوق على منافسيها وخلق ميزة تنافسية تجعل منتجها فريداً ومتفوقاً على منافسين وتشمل الاستراتيجيات التنافسية ما يلي:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تسعى المؤسسة لتقليل تكلفة اوحدة النهائية من المنتج، مما يمكنها

من بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين و زيادة حصتها السوقية.¹

لتطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح، تحتاج المؤسسة إلى:²

- استهداف أسواق ذات حساسية للأسعار.
- تمييز المنتجات بطريقة تجعلها ذات قيمة عالية للزبائن.
- التركيز على اختراق الأسواق و الدخول في أجواء واسعة منه.

2. إستراتيجية التميز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى جعل المنتجات فريدة من نوعها و صعبة

التقليد من طرف المنافسين، و تحقيق رغبات المستهلكين بتقديم منتجات ذات دودة عالية و

خدمات مميزة مثل خدمات ما بعد البيع.³

لتطبيق هذه الإستراتيجية يجب تحقيق مجموعة من الشروط تتمثل في ما يلي:⁴

- إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.

¹ أحمد زغدار، المنافسة التنافسية البدائل الإستراتيجية، دار الجريز لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 50

² ديشيشة زكرياء، دكو عادل، أثر نظام المعلومات التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة لفراج هوليسيم بحمام الظلعة مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020/2021، ص 35

³ زكرياء ديشيشة، عادل دكو، مرجع أعلاه، ص 35

⁴ أحمد زغدار، مرجع أعلاه، ص 52

- ضمان أن يكون المنتج ذو قيمة أعلى من المنتجات المنافسة.
 - وضوح التمييز بين المنتج و بقية المنتجات في السوق.
 - تسليم السلع في الوقت المناسب.
 - توفير عدة استخدامات للمنتج تلبي رغبات المستهلك.
 - قلة عدد المنافسين الذين يتبعون نفس الإستراتيجية، لتجنب تقليص القدرة التنافسية.
3. **إستراتيجية التركيز:** تركز هذه الإستراتيجية على جزء محدد من السوق حيث تسعى المؤسسة للعمل بكفاءة و فعالية لإنتاج منتج يلبي حاجة هذا جزء بشكل أفضل من المنافسين، و تعتمد المؤسسة على مجموعة من شروط لإتباع هذه الإستراتيجية تتمثل في ما يلي: ¹
- الجمع بين إستراتيجية التمييز وقيادة التكلفة ، لتقديم منتج متميز من حيث النوع و السعر.
 - تحديد القطاع المناسب للعمل فيه بناء على جاذبيته، الربحية المتوقعة، شدة المنافسة، و توافر الإمكانيات لمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.
 - تخفيض التكلفة الإنتاج لجعل المنتج أكثر تنافسية

المطلب الثاني: مساهمة التوزيع في تحقيق بعض العوامل التنافسية

يساهم التوزيع في تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية لزبون، و يسمح بتوسيع المركز التنافسي من خلال إيصال المنتجات إلى كل أماكن تواجد المستهلكين المحتملين، ويقوم بعدة وظائف ذات العلاقة بالتنافسية كجمع المعلومات من المستهلكين الحاليين والمحتملين وحول المنافسين وعن عوامل أخرى في البيئة التسويقية، كما يساهم في بث المعلومات اتجاه المستهلكين بغية دفعهم لشراء، فالمؤسسة مجبرة في ظل المنافسة على إيصال منتجاتها في كل مكان يمكن عرضها فيه ².

إن توفير عوامل أو المتطلبات التنافسية يؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، ويمكن حصر أهم هذه المتطلبات في: الكفاءة، الديناميكية، الليونة، سبق التغيرات والتي من خلالها سيتم توضيح دور التوزيع في تحقيق العوامل التنافسية كما يلي: ³

¹ أحمد زغدار، مرجع أعلاه، ص 53

² عبد الكريم ميموني، فاطمة عثمان، السياسات التسويقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة التأمين بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2018/2019، ص 18

³ محند أكلي بوري، الحسين دالي، دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP الأخضرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، التسويق، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص 62-65

أولاً: التوزيع والكفاءة:

الكفاءة هي قدرة المؤسسة على إنتاج مخرجات معينة بأقل كمية ممكنة من المدخلات مثال على ذلك مؤسسة جنرال موتورز تخصص 31 ساعة عمل لتجميع سيارة واحدة بينما مؤسسة فورد تخصص 30 ساعة عمل لتجميع ساعة واحدة، إذا كانت معدلات الأجور و غيرها من العوامل متساوية في المؤسستين، فإن فورد تعتبر أكثر كفاءة بسبب هيكل التكلفة الأقل الناتج عن استخدام ساعات عمل أقل لإنتاج نفس المخرجات.

مؤسسة "walmart": تعتبر عملية توزيع وول مارت من الأكثر كفاءة في الولايات المتحدة في مجال تجارة التجزئة، تتحكم المؤسسة بشكل ممتاز في حركة البضائع من الموردين، مروراً بالمخازن، ثم المتاجر، وأخيراً إلى المستهلكين، من خلال تطبيق نظام just in time (JIT) مما يساعدها على الحفاظ على نفس مستوى تقديم الخدمة مقابل ربع الاستثمار في المخزون مقارنة بمنافسيها، هذا النظام يلغي الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير، و أيضاً تقوم بمتابعة مبيعات الوحدات الفردية، مما يضمن عدم بقاء المنتجات الغير مرغوب فيها في المخازن ويقلل من النفقات، ويزيد من قدرتها على توفير المزيج المناسب للعملاء

أداء وظائف التوزيع بكفاءة عالية يؤدي إلى انخفاض التكاليف و بالتالي تعزيز القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، على سبيل المثال تكاليف النقل و التخزين تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف أي تخفيض ولو بسيط في هذه التكاليف يؤثر على ربحية المؤسسة.

ثانياً: التوزيع والديناميكية:

تعد الديناميكية في الأداء أحد العناصر الحيوية في مجال التوزيع، حيث تتغير استراتيجيات التوزيع وفقاً لمراحل دورة حياة المنتج و ظروف السوق، في ما يلي توضيح لكيفية مساهمة التوزيع في الأداء الديناميكي عبر مراحل دورة حياة المنتج:

1. مرحلة التقديم:

في هذه المرحلة يجب أن يكون الأداء عليا في مجال التوزيع لضمان توفر كمية كافية من المخزون لتلبية الطلبات بسرعة و دقة، لأن عدم توفر المنتج يمكن أن يهدم الجهود التسويقية المبذولة لتعريف المستهلكين به و إقناعهم بشرائه، تتسم هذه المرحلة بارتفاع تكاليف التوزيع بسبب عدم انتظام الطلبات و الحاجة إلى تقديم مستوى عال من الأداء لضمان توافر المنتج في السوق،

ويكون حجم الطلبات ضعيف في هذه المرحلة يجعل المنتج مهددا بالزوال إذا لم يتم إدارته بشكل فعال.

2. مرحلة النمو:

يحصل المنتج على القبول في السوق، يصبح الهدف تغطية أكبر جزء ممكن من السوق لتحقيق أكبر قدر من الربحية، بحيث يتم التركيز على الرقابة المشددة على التوزيع المادي بخفض التكاليف الإجمالية و تقديم منتجات بأسعار تنافسية .

3. مرحلة النضج :

تزداد المنافسة مع ظهور عدد كبير من المنتجات البديلة، مما يجعل التركيز على خدمات التوزيع المقدمة للعملاء أساسيا لتحقيق التميز، من خلال تقديم خدمات توزيع عالية الجودة مثل تسليم المنتجات في الوقت المحدد وتحسين تجربة المستهلك، كوسيلة لتفوق على المنافسين.

4. في مرحلة الانحدار:

ينخفض حجم المبيعات و بالتالي يصبح على إدارة المشروع اتخاذ قرار بإيقاف الإنتاج ، و تقليل المخاطر بحيث تركز إدارة التوزيع على تقليل المخاطر أكثر من الاهتمام بتكاليف التوزيع. من خلال ما سبق يتضح أن الدينامكية في أداء التوزيع تلعب دورا حاسما في نجاح المنتج في السوق عبر مختلف مراحل دورة حياته، بحيث تتطلب كل مرحلة من المراحل استراتيجيات توزيع مختلفة تتناسب مع الظروف التنافسية و احتياجات السوق، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتفوقها التنافسي.

ثالثا: التوزيع والمرونة:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة بسبب التقلبات السريعة في البيئة، مما يجعل من الضروري تعزيز قدرتها على التكيف السريع لضمان البقاء و الاستمرار في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة و في هذا السياق ، تعتبر المرونة في إدارة التوزيع عنصرا أساسيا لتحقيق الاستجابة السريعة و التكيف الفعال مع متغيرات البيئة.

في ظل التغيرات البيئية المفاجئة تدرك المؤسسات أن الأحداث الغير متوقعة تتطلب مرونة كبيرة لإيجاد حلول سريعة و ضمان مركز تنافسي و هذا ما يعرف بقدرة المؤسسة على التكيف تحت ظروف عدم اليقين و الاستعجال.

تلعب إدارة التوزيع دوراً حيوياً في زيادة مرونة المؤسسة و قدرتها على التكيف من خلال تحسين أداء عمليات التوزيع التي تشمل ما يلي:

- **الإعداد السريع للطلبات:** قدرة المؤسسة على تجهيز الطلبات بسرعة تلبي احتياجات المستهلك بفعالية.
- **كفاءة نظم أوامر الشراء:** استخدام نظم فعالة لإدارة أوامر الشراء يقلل من الأخطاء و يسرع العمليات.
- **تقليل زمن دورة طلب المستهلكين:** تقليل الوقت المستغرق من استلام الطلب إلى تسليمه يعزز رضا المستهلك.
- **كفاءة وسائل النقل و الشحن:** استخدام وسائل نقل فعالة يقلل من التكاليف و يحسن من سرعة التسليم.
- **توفير تشكيلات متنوعة من المنتجات:** تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات يلبي احتياجات مختلفة للسوق المستهدف.

التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية زيادة مرونتها و قدرتها على التكيف السريع مع متغيرات البيئة المستمرة، مما يضمن استمراريتها و قدرتها التنافسية ، ولتحقيق هذا يتطلب إدارة توزيع فعالة تساهم في الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

رابعاً: التوزيع و مواكبة التغيرات:

يمكن توضيح مساهمة التوزيع في مواكبة التغيرات من خلال ما يلي:

مع التزايد التقلبات والتطورات السريعة في البيئة أصبحت المؤسسات بحاجة إلى التكيف بسرعة مع هذه التغيرات للبقاء و المنافسة و من أحد الوسائل لتحقيق ذلك هو تبني أنظمة توزيع متطورة تستجيب لتطورات الحالية في البيئة، هذه أنظمة تشمل استخدام الاتصالات بالأقمار الصناعية، والحسابات التي تستقبل الرسائل الصوتية والمرئية، والبرمجيات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي .

ومن المؤسسات التي برعت في هذا المجال مؤسسة Ooty express تعمل في مجال الشحن و تستخدم تقنيات حديثة لإدارة و تنسيق عملياتها كما لو كانت شبكة كومبيوتر عملاقة لتوجيه الشاحنات لأداء مهامها بكفاءة، كما تعتمد على برمجيات تقليدية لتتبع حركة الشاحنات ، مما ساعدها في تحقيق هامش ربح مرتفع و و حفاظ على أسعار تنافسية.

مثل آخر هو اندماج مؤسسة " TravelersGroup " التي تعمل في مجال التأمين والأعمال المصرفية الاستثمارية مع مؤسسة " Citicorp " وهي من أكبر مصاريف العالم، هذا الاندماج مكن المؤسستين من الاستجابة لتغيرات البيئة بشكل أفضل و توزيع منتجاتها على نطاق عالمي، مما ساهم في تحقيق أقصى اختراق للأسواق العالمية و تقديم مستوى أعلى من الخدمات بتكاليف أقل.

توضح الأمثلة المذكورة أهمية قنوات التوزيع و دورها في تمكين المؤسسات من مواكبة التطورات البيئية بتبني أحدث التقنيات و الأساليب المتطورة مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية.

خلاصة الفصل

تعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي في المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة، وهي السبيل للحفاظ على المركز التنافسي، كما تعد إستراتيجيات التنافسية من الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات و أسواق و مزايا تجعلها تتفوق على منافسيها و التكيف مع المتغيرات البيئية.

أصبح الميزة التنافسية ضرورة من أجل البقاء والاستمرار والتنافس للمؤسسات، فمن خلالها يمكن مواجهة تحديات المنافسة عن طريق إشباع حاجات ورغبات المستهلك ودرجة إدراكهم لمدى تميز المؤسسة في هذا المجال، ويجب أن تكون هذه الخاصية تنفرد بها المؤسسة بحيث إذ تم تقليدها من طرف المنافسين تفقد هذه الخاصية فعاليتها، بحيث يساهم التوزيع في خلق بعض العوامل التنافسية كالديناميكية و المرونة و الكفاءة.

الفصل

الثالث

دراسة حالة: دور استراتيجية

التوزيع في تحقيق الميزة

التنافسية

بمؤسسة كارافيك

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الجانب النظري إلى التوزيع والتنافسية، اخترنا أن ندعم الدراسة النظرية بفصل تطبيقي نسقط عليه ما جمعناه في الجانب النظري على الواقع الحالي لمؤسسة العمومية الاقتصادية كارافيك SPA-البويرة-، أيضا من أجل التأكد من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاقتصادية كارافيك -البويرة-

المبحث الثاني: التوزيع والمنافسة في مؤسسة كارافيك

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كارافيك

في هذا المبحث يتم التطرق إلى تقديم مؤسسة كارافيك وكذا التنظيم الإداري المعتمد في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة كارافيك و مهامها

الفرع الأول: تعريف مؤسسة كارافيك

تعرف مؤسسة كارافيك بأنها مؤسسة عمومية اقتصادية مسماة "كرفور أفكتور الأنعام" باختصار المؤسسة العمومية الاقتصادية كارافيك EPE/CARRAVIC/SPA، وهي فرع من المؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة مجمع تربية الدواجن للوسط GAC/ORAC SPA التابعة للديوان الوطني أغذية الأنعام ONAB/SPA، ويقدر رأسمالها ب 890000000.00 دج. وبتاريخ 2003/09/16 تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد المسماة "كوفور أتيكتور" لتصبح من المؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة مجمع تربية الدواجن للوسط.

أما بتاريخ 2017/05/08 تمت إعادة تشكيلة المؤسسة العمومية الاقتصادية كارافيك، لتشمل الوحدات والمراكز التالية:¹

- وحدة إنتاج بيض التفريخ بالأنعام (URCEL ASNAM) ولاية البويرة.
- مركز إنتاج بيض التفريخ بوادي عيسى (CRC)، ولاية تيزي وزو.
- محضن الأنعام، ولاية البويرة.
- محضن ذراع بن خدة، ولاية تيزي وزو.
- محضن مقلع، ولاية تيزي وزو.
- وحدة دجاج اللحم ذراع بن خدة، ولاية تيزي وزو.
- مركز دجاج اللحم (CRC)، تالا عثمان، ولاية تيزي وزو.
- مركز دجاج اللحم (CPC)، واد قصاري، ولاية تيزي وزو.
- مركز دجاج اللحم (CPC)، تيزي غنيف، ولاية تيزي وزو.
- مذبح الدواجن تبوكرت، ولاية تيزي وزو.

¹مقابلة مع سيد علي بساعد، نائب المدير العام المكلف بالأمن، المديرية الولائية لمؤسسة كارافيك.

- وحدة إنتاج بيض التفريخ ومحضن عين العلوي، ولاية البويرة
- ويكمن موضوع مؤسسة كارافيك في الميادين والنواحي التالية:

أ. في ميدان تربية الدواجن:

- إنتاج وتسويق الدواجن، التبييض، الكتاكيت والبيض والحضانة لتفقيص البيض، اللحم الأبيض وإعادة الإنتاج، التلقيح والتجهيزات الخاصة بتربية الدواجن والمواد البيطرية.
- تسمين الدواجن والأرانب، البط والحيوانات الأخرى.
- المشاركة والمساهمة في المؤسسات المختصة في ترقية وتنمية تربية الدواجن.

ب. في ميدان القرارات: الإنتاج والتسويق لشراء الحرير الخام بتربية دودة القز.

ج. في ميدان الفلاحي:

- استغلال الأراضي الفلاحية أو التي لها طابع فلاحي.
- المشاركة بكل الوسائل في مؤسسات المجموعات ذات الطابع الاقتصادي، والمؤسسات التجارية أو الأجنبية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعها الاجتماعي، عن طريق إنشاء محل تجاري، حصة اكتساب أو شراء الأسهم أو حصص اجتماعية أو حصص.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة كارافيك

تتمثل مهام المؤسسة في ما يلي:¹

- إنتاج وتجارة الدواجن الحية، دواجن جاهزة للطهو طازجة والمجمدة، الديك الرومي، منتجات الجزارة، أطراف الدجاج، الأرانب وكل منتجات تربية الحيوانات الصغيرة.
- التكييف وتحويل اللحوم البيضاء.
- تخزين وتبريد.
- نقل البضائع.
- تجارة البيض للاستهلاك.
- إنتاج وتجارة عناصر إنتاج الدواجن (فرخ، بيض للحضن).
- تصدير منتجات الدواجن (لحم الدجاج الطازج والمجمد، الديك الرومي، أطراف الدجاج بيض الاستهلاك).
- بيع بالتجزئة لمنتجات الدواجن ومنتجات الجزارة.

¹مقابلة مع سيد علي بساعد، نائب المدير العام المكلف بالأمن، المديرية الولائية لمؤسسة كارافيك

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لمؤسسة كارافيك

إن ضمان السير الحسن لنشاط أي مؤسسة يتطلب منها إعطاء هيكل متزن وسليم وهذا ما تسعى إليه مؤسسة كارافيك، حيث سيتم عرض جميع جوانب تنظيم الإداري لمؤسسة. يوجد في أعلى الهرم التنظيمي المديرية العامة للمؤسسة وتتكون من:¹

1. **الرئيس المدير العام:** رئيس مجلس الإدارة يتم انتخابه من طرف أعضاء مجلس الإدارة، يعين من طرف المجمع الوسيط وغالبا ما يعد تخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

2. **نائب رئيس المدير العام:** يلتحق دور نائب المدير العام بالمدير حيث يقوم بتمثيل المدير العام أثناء غيابه والمكلف بالأمن.

3. **الأمانة العامة:** ويقصد بها الرئيس أو المسؤول الإداري في المؤسسة، بحيث يعمل على تنظيم إدارة الأمانة العامة، ويتحمل المسؤولية النهائية عن رفع سياسة تعيين الموظفين وفصلهم وتوجيه العمل.

4. **رئيس خلية التدقيق والمراقبة الأمثلة:** يقوم رئيس هذه الخلية بوظيفة المراجعة المستقلة والموضوعية وفقا لميثاق التدقيق الداخلي للمؤسسة المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة، وهو أيضا مسئول عن التحقق من:

- وجود وملائمة نظام الرقابة الداخلية وتكيفه مع الأهداف المسطرة.

- الإشراف على تنفيذ الفعال لقرارات الهيئات الإدارية.

5. **مراقبة التسيير:** هي أنظمة الرقابة الداخلية والتي يتم من خلالها التأكد من صحة العمليات وتحقيق الأهداف، واكتشاف مناطق الخلل ومعرفة أسبابها، والعمل على حلها.

تتفرع هذه المديرية إلى 05 مديريات مركزية يقوم بتسييرها إدارات مختصة ومؤهلة كل

حسب وظيفته ولكل منها مهام خاصة بها نوجزها كما يلي:²

أ. **مديرية الإنتاج:** تنقسم إلى قسمين:

أ.1. **قسم الإنتاج:** يقوم بإنتاج وتسيير جميع منتجات المؤسسة وتندرج مهام أقسام

الإنتاج في:

¹ من وثائق المؤسسة

² من وثائق المؤسسة

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.

- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.

- تقليل تكاليف الإنتاج.

- تحقيق الأهداف المسطرة.

أ.2. **قسم الصيانة:** وله علاقة مباشرة بقسم، حيث يقوم بـ:

- تشغيل جميع الآلات وتجهيزات الإنتاج وحيلتها.

- ضمان تحديد الآلات القديمة وبرمجتها.

- القيام بالدراسات التقنية.

ب. **مديرية المالية والمحاسبة:** تسهر على تدوين كل أعمال المؤسسة من النفقات

وإيرادات وتحليل الحسابات، وتنقسم هذه المديرية إلى قسمين:

ب.1. **قسم المحاسبة العامة:** مكلف بالمحاسبة العامة للمؤسسة وإدارة جميع الوثائق

المحاسبية.

ب.2. **قسم المالية العامة:** هذا القسم مسئول على تسيير الخزينة.

ت. **مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية:** وهي مقسمة إلى قسمين:

ت.1. **قسم الإدارة والمرتبات:** يعمل هذا القسم على إدارة الرواتب من خلال ساعات

الإضافية، وكذا العطل المرضية والسنوية.

ت.2. **قسم التدريب والتطوير:** يهتم بتسيير نشاط التوظيف، و نشاطات التكوين

ومتابعة المستوى أداء العمال..

ث. **مديرية استغلال المذابح:** تشرف على عمليات ذبح وتقطيع وتجهيز الدواجن لتوزيع.

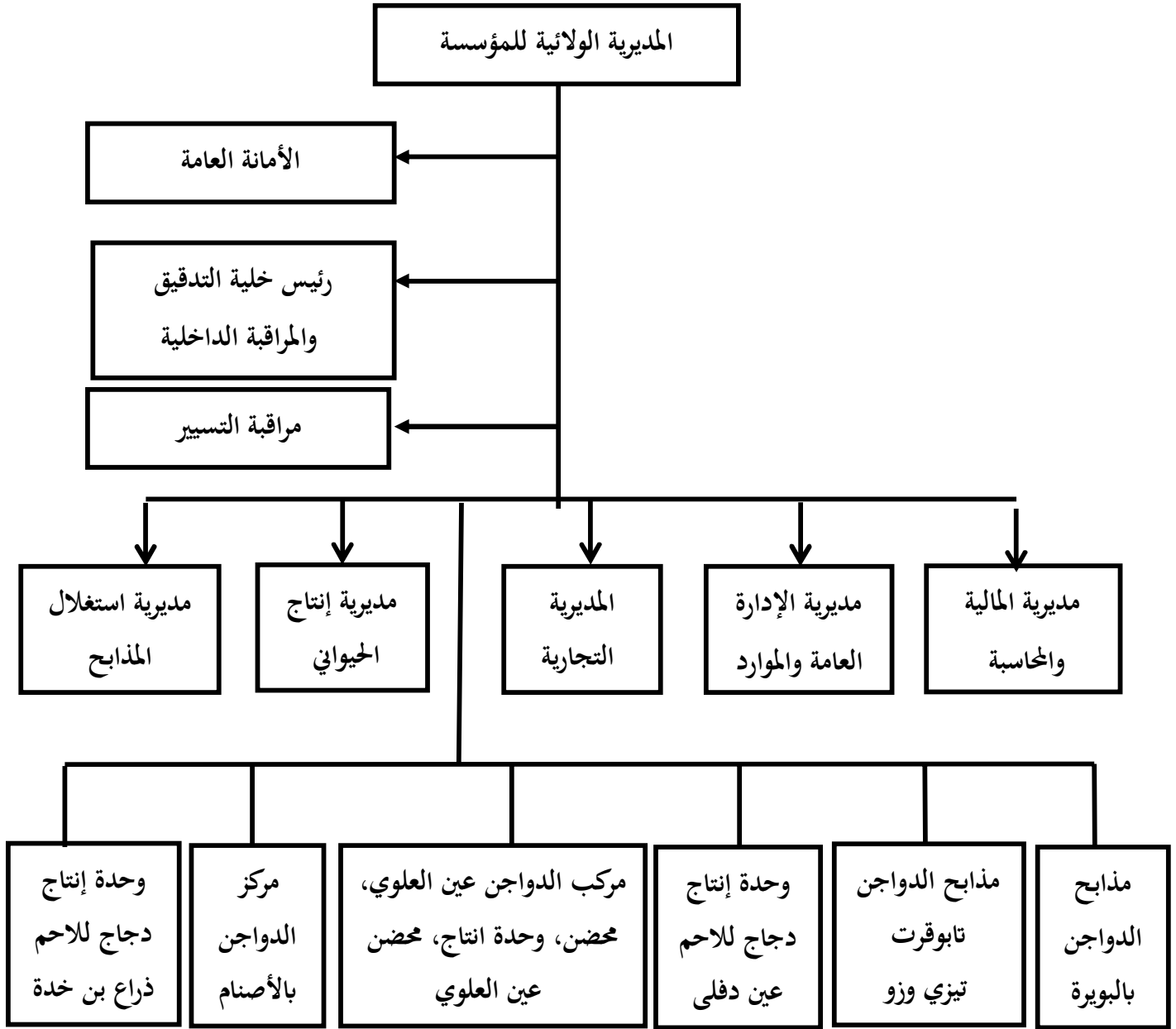
ث. **المديرية التجارية:** نظرا لارتباط موضوع البحث بالجانب التجاري وكذا مكان إجراء

التربص التطبيقي بالمديرية التجارية ارتأينا تخصيص العنصر اللاحق لتفصيل في تنظيم المديرية

التجارية ومهامها.

وشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كارافيك:

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة كرافيك



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: تنظيم المديرية التجارية لمؤسسة كارافيك

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أقسام المديرية التجارية لمؤسسة كارافيك و كذلك مختلف

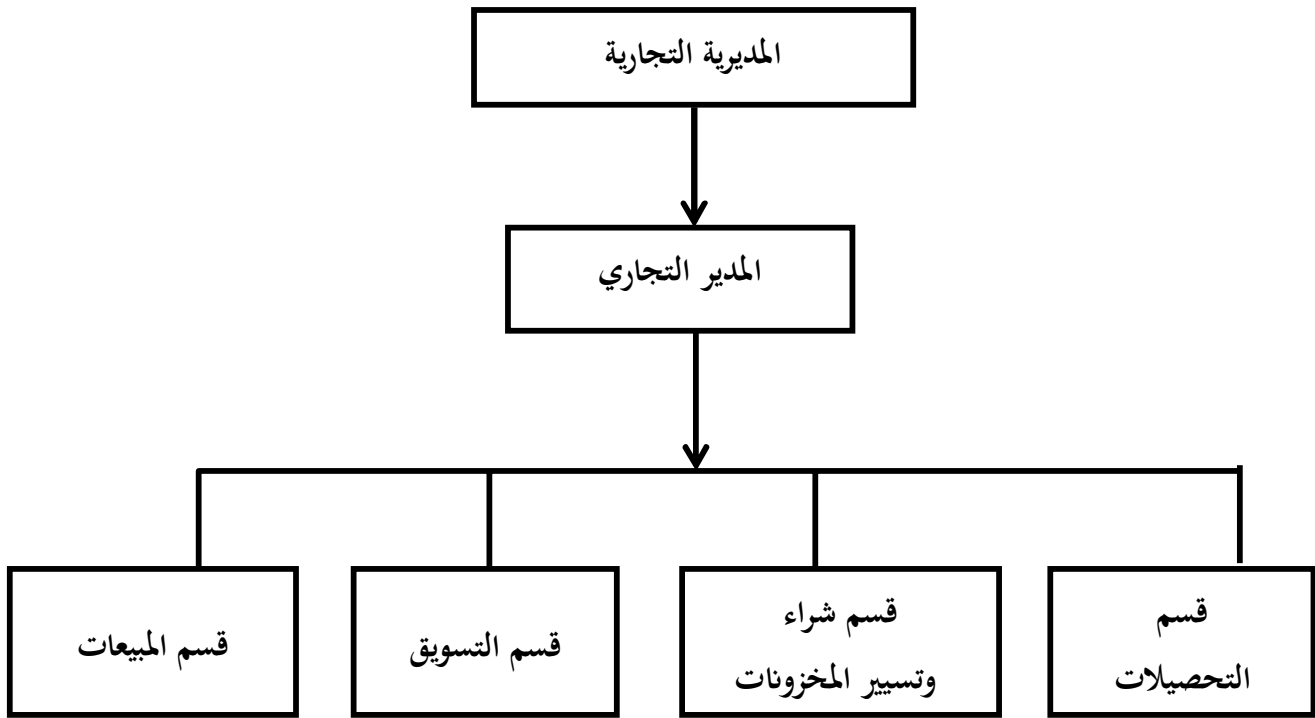
مهامها.

الفرع الأول: أقسام المديرية التجارية

يتم الإشراف على المديرية التجارية من طرف المدير التجاري بحيث تنقسم إلى 4 أقسام

يمكن توضيحها تنظيم المديرية التجارية من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بها:

الشكل رقم (06): تنظيم المديرية التجارية لمؤسسة كارافيك



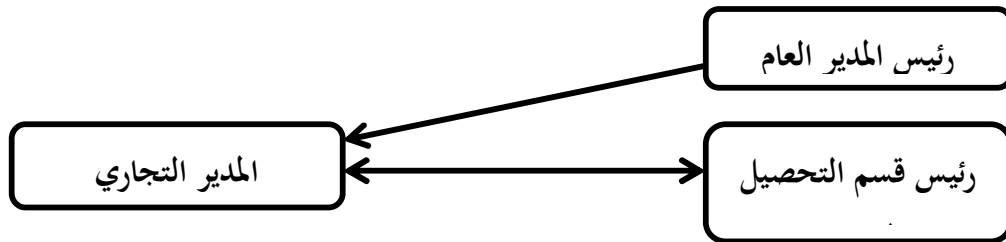
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتبين لنا من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية أن المدير التجاري يشرف على ما يلي:

أ. **قسم التحصيلات:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

- إدارة وتحديث ملف المستهلكين ومتابعة عملاء السداد المتأخر.
- إصدار تقارير النشاط الشهرية.
- إنشاء وتتبع وتحديث ملف الدائنين المشكوك فيهم.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لقسم التحصيلات



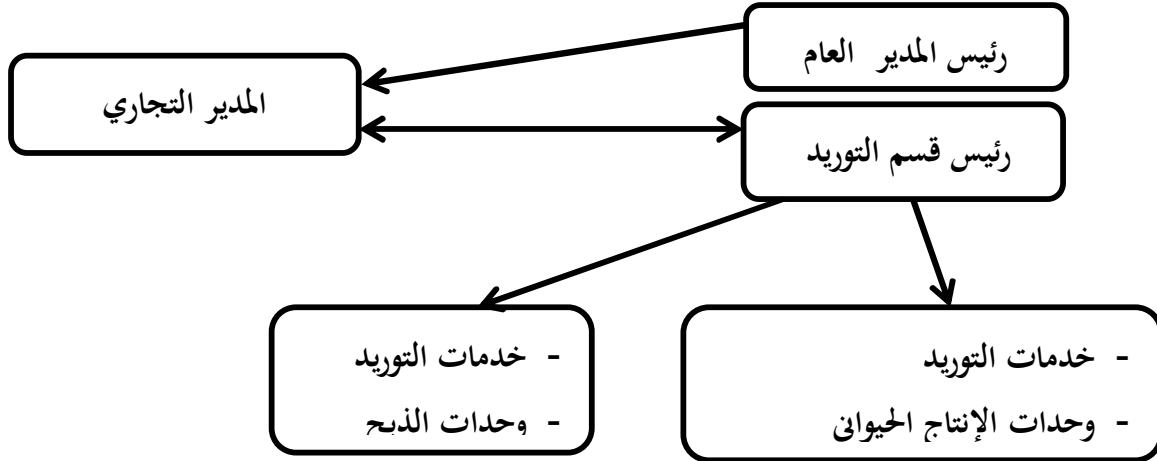
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

ب. **قسم الشراء وتسيير المخزونات:** وتتمثل مهامه في:

- وضع خطط وبرامج الدورية فيما يتعلق باحتياجات الوحدات.
- توقع سوق المنتجات والمواد التي توفرها المجموعة ONAB.
- تطبيق إجراءات الشراء المعمول بها في المؤسسة.

- تأكد من تسليمها للوحدات المطلوبة
 - استلام المخزون.
 - تحكم في تركيب وتخزين المنتجات.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الشراء وتسيير المخزونات



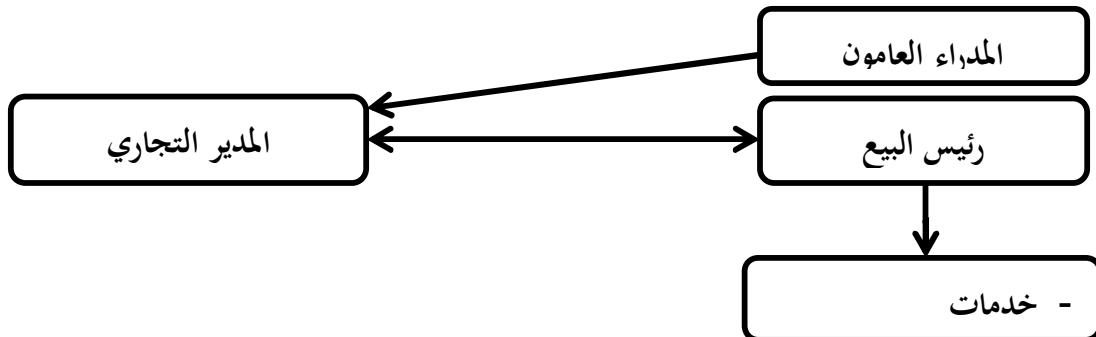
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ج. قسم المبيعات: وتتمثل مهام هذا القسم في:

- احتمال السوق.
- تطوير التفاوض على الأسعار.
- تطوير تقارير الإدارة الشهرية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لقسم المبيعات



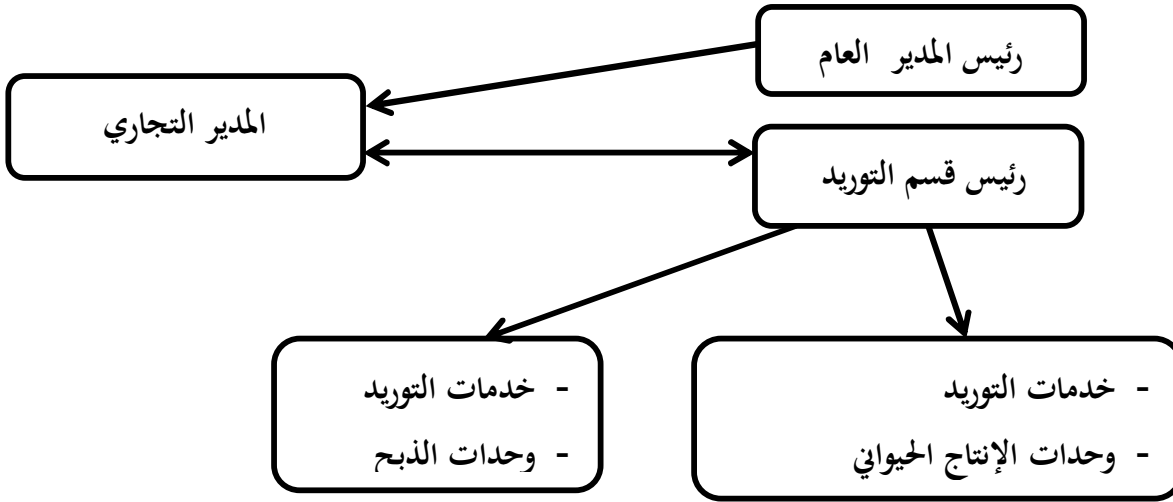
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة

ث. قسم التسويق: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- اكتشاف وتقييم فرص السوق.

- تحديد المنتجات الأنسب للأذواق وثقافة الطهي وللعلماء .
 - عرض طرق تحسين المنتجات التي تم طرحها للبيع .
 - تأكد من العلاقة الدائمة مع المستهلك، لمعرفة درجة الرضا والبراعة .
- ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لقسم التسويق



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: مهام المديرية التجارية

- تفسر بشكل دوري تطور الوضع في الإدارة العامة .
- تدير ميزانية الوحدة ويفض نفقات التشغيل للوحدة .
- تضمن كفاءة وأداء موظفي الوحدة .
- تنظم وتنسق وتتحكم في عمل هياكل الوحدة .
- تقييم مهارات وعوائد موظفي الوحدة .
- التواصل مع المستهلكين ورد على شكاويهم .

المبحث الثاني: التوزيع و المنافسة في مؤسسة كارافيك

يعرف التوزيع على أنه نشاط الذي يساعد في انسياب المنتجات من المؤسسة إلى المستهلك مما يتطلب استثمارات مالية كبيرة، لذلك على المؤسسات الاقتصادية تحديد إستراتيجية التوزيع التي تتلاءم مع خططها التسويقية.

المطلب الأول: وظائف التوزيع في مؤسسة كارافيك

في إطار النشاط التوزيعي تقوم مؤسسة كارافيك بتوزيع منتجاتها حسب الجدول الآتي: ¹

الجدول رقم (02): وظائف التوزيع بمؤسسة كارافي

الوظيفة	الشرح
وظيفة البيع	يقوم المستهلك السلي غالباً ما بتقل إلى مراكز وفروع المؤسسة لتحديد طلباته وقيام بعملية التسديد بصك بريدي أو بنكي، أما بالنسبة للمستهلك النهائي فيقوم بالتسديد نقداً في نقاط البيع عند استلام المنتجات.
وظيفة التفاوض التجاري	تقوم المؤسسة بالتفاوض مع عملاءها حول الكمية الطلب، والأسعار، وآجال التسليم و التسديد.
وظيفة الخدمات	تقتصر الخدمات التي تقدمها المؤسسة في المزايا المتعلقة باستبدال أو استرجاع المنتجات التالفة وغير صالحة للاستهلاك.
وظيفة الاتصال	تعمل مصلحة التسويق بمؤسسة كارافيك على جمع المعلومات التي تساعد على تحسين منتجاتهم، وأيضا المعلومات حول تطور الطلب النهائي حتى تتمكن المؤسسة من توفير منتجاتها في الوقت المناسب و بالكمية المطلوبة لزبائن.

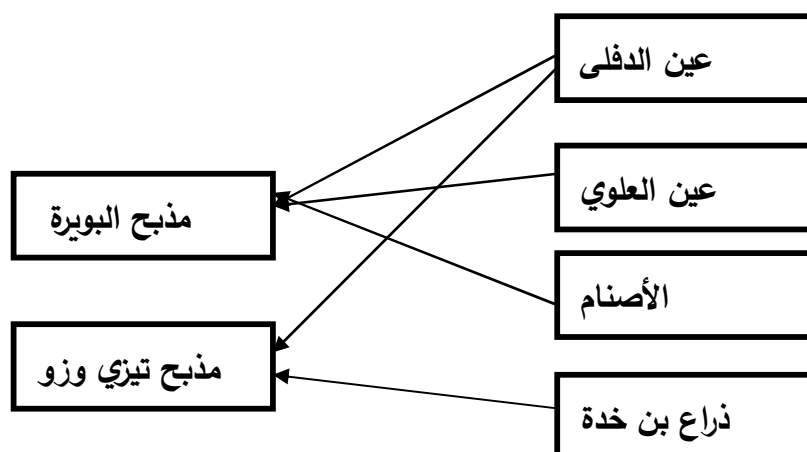
¹مقابلة مع سيد علي بساعد، نائب المدير العام المكلف بالأمن، المديرية الولائية لمؤسسة كارافيك

وظيفة التخزين	يتم تخزين الدجاج الطازج في غرف تبريد خاصة (غرفة تبريد 18°- و غرفة تبريد 40°-) من أجل الحفاظ على سلامة المنتج المخزن ، على مستوى المذابح (مذبح تيزي وزو، مذبح البويرة) ، بحيث قامت المؤسسة بتهيئة المخازن بطريقة جيدة تتناسب مع خصائص منتجاتها
وظيفة النقل	يتم نقل الدجاج الطازج عن طريق 6 شاحنات كبيرة مجهزة بأحدث الوسائل التبريد التي تمتلكها المؤسسة، و 15 شاحنة كبيرة مجهزة بأحدث الوسائل تابعة للخواص من غرف التبريد بالمذابح (مذبح تيزي وزو، مذبح البويرة) إلى نقاط البيع والثكنات العسكرية و الفنادق.

المصدر: من إعداد الطالبة

و يتم نقل الكتاكيت بواسطة ب3 شاحنات كبيرة خاصة بنقل الكتاكيت من المحضن إلى الفلاحين، وأيضا إلى وحدات التربية (عين الدفلى، عين العلوي، ذراع بن خدة، الأصنام).
وأيضا يتم نقل الدجاج الحي ب 5شاحنات كبيرة خاصة التي تمتلك المؤسسة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم(11): نقل الدجاج الحي من وحدات التربية إلى المذابح



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: سياسات وقنوات التوزيع بمؤسسة كارافيك

الفرع الأول: سياسات التوزيع

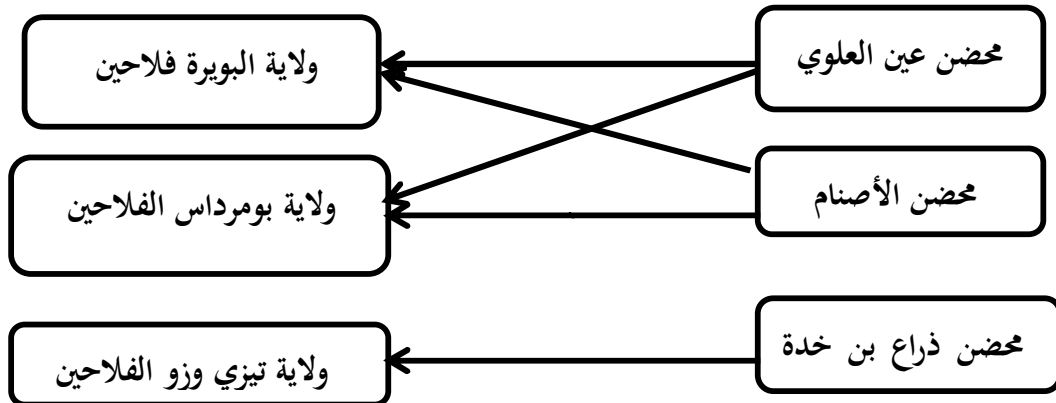
تعتمد مؤسسة كارافيك في توزيع منتجاتها على سياسة التوزيع المباشر و الغير مباشر وتعتمد في تطبيق هذه السياسات على قنوات توزيع حسب نوع المنتج ، ووسائل لضمان وصول المنتجات للمستهلك، وسوف نتطرق لمختلف سياسات مؤسسة كارافيك حسب كل منتج كالآتي:¹

أولاً: سياسة التوزيع المباشر: تقوم المؤسسة بإتباع سياسة التوزيع المباشر وفق المنتجات الآتية:

1. **كتاكيت (الدجاج اللاحم):** يتم توزيعه مباشرة من المحضن إلى الفلاح وذلك عن طريق العقود، وتحت إشراف كل من رؤساء المصالح والمدير التجاري، بالإضافة إلى 9 أعوان تجاريين.

ويتم توزيع كتاكيت الدجاج اللاحم وفق المخطط التالي:

الشكل رقم(12): التوزيع المباشر لكتاكيت (الدجاج اللاحم)



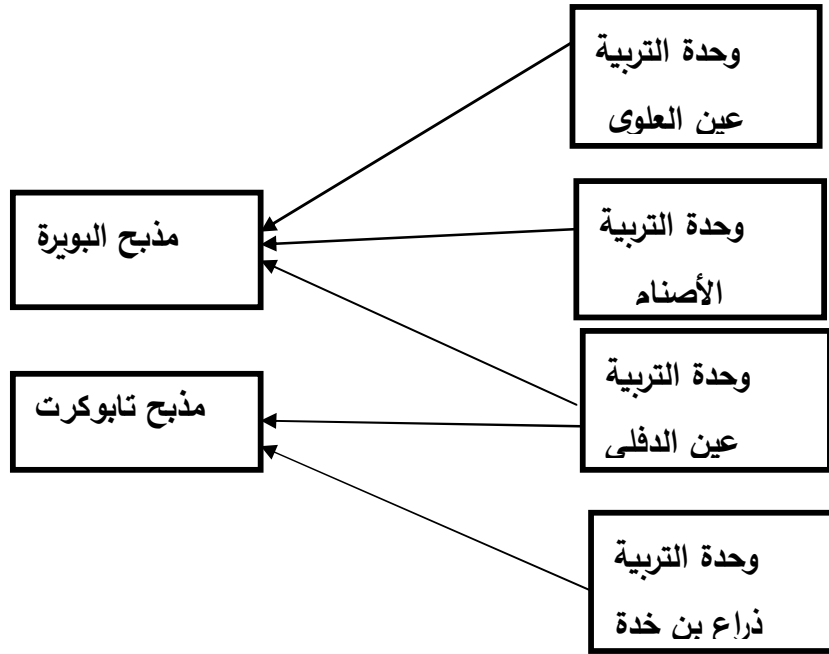
المصدر: من إعداد الطالبة

2. **الدجاج الحي:** ويكون التوزيع مباشر من وحدات التربية إلى المذابح المؤسسة تحت إشراف 02 من رؤساء والمدير التجاري، بالإضافة إلى 06 أعوان تجاريين.

يتم توزيع الدجاج الحي وفق المخطط التالي:

¹مقابلة مع سيد علي بساعد، نائب المدير العام المكلف بالأمن، المديرية الولائية لمؤسسة كارافيك

الشكل رقم(13): التوزيع المباشر للدجاج الحي

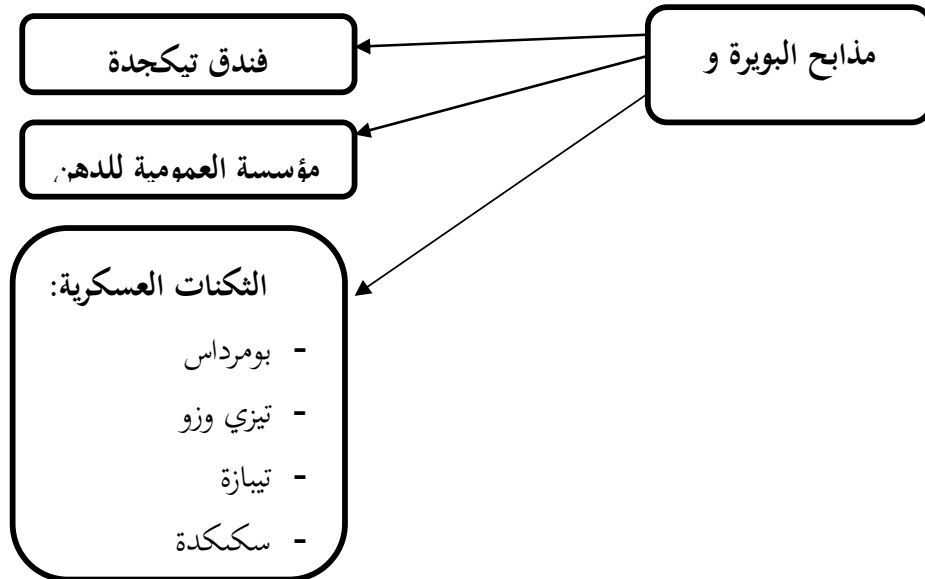


المصدر: من إعداد الطالبة

3. توزيع الدجاج الطازج: تقوم مؤسسة كارافيك بتوزيع منتجات الدجاج الطازج لمختلف زبائنهم: فندق تيكجدة، العمومية للدهن، الشكنات العسكرية، ويتم البيع وفق عقد تجاري يبرم من طرفين لمدة محددة وفق قواعد وشروط متفق عليها مسبقا، تحت إشراف المدير التجاري، 18 عون تجاري.

ويتم توزيع منتجات الدجاج الطازج ويخص وفق المخطط التالي:

الشكل رقم(14): التوزيع المباشر لدجاج الطازج

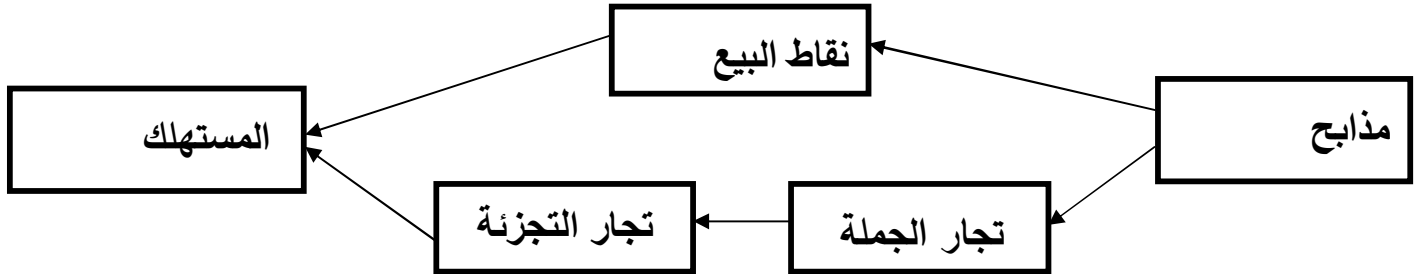


المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: سياسة التوزيع الغير مباشرة

تعتمد المؤسسة في توزيع الدجاج الطازج على سياسة التوزيع المباشر والتي تم تطرق إليها سابقاً وأيضاً سياسة توزيع غير مباشر وفق المخطط التالي:

الشكل رقم(15): التوزيع غير مباشر للدجاج الطازج



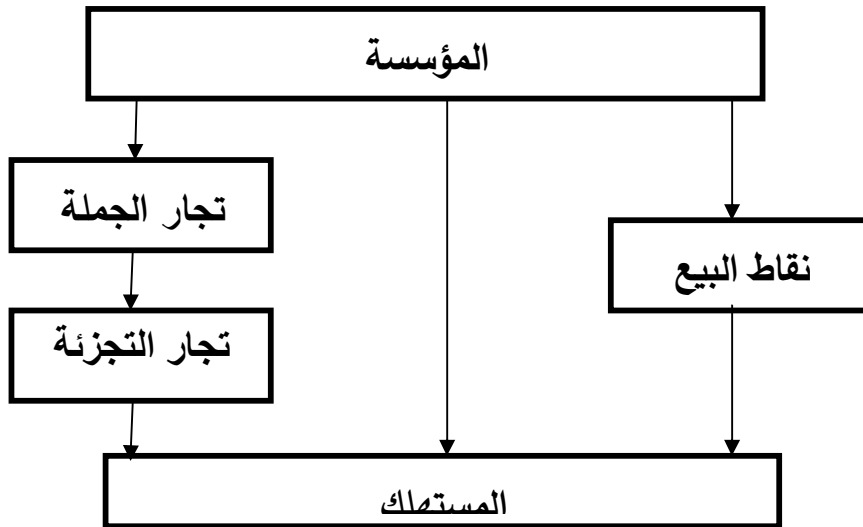
المصدر: من إعداد الطالبة

حسب الشكل رقم(15) الذي يمثل التوزيع غير مباشر لمنتج الدجاج الطازج حيث تقوم المؤسسة بإيصال منتجها من مذابح إلى المستهلك عن طريق نقاط البيع الخاصة بها، و أيضاً تقوم بإيصال منتجاتها إلى المستهلك عن طريق تجار الجملة الذين يبيعونه إلى تجار التجزئة لتصل في الأخير إلى المستهلك.

الفرع الثاني: قنوات التوزيع

تعد منتجات مؤسسة كارافيك سلع استهلاكية والتي تتمثل في دجاج الطازج والحي وكتاكت ومنه يتوافق نوع قنوات التوزيع المؤسسة مع قنوات السلع الاستهلاكية بحيث تعتمد على الشاحنات الخاصة ومبردة ومهيئة في نقل السلع، والشكل التالي يوضح القنوات التوزيعية لمؤسسة كارافيك¹

الشكل رقم (16): قنوات التوزيع لمؤسسة كارافيك



المصدر: من إعداد الطالبة

¹مقابلة مع سيد علي بساعد، نائب المدير العام المكلف بالأمن، المديرية الولائية لمؤسسة كارافيك

يوضح الشكل رقم (16) قنوات التوزيع لمؤسسة كارافيك ، حيث أن قناة الأولى هي غير مباشرة من مذابح المؤسسة إلى نقاط البيع ثم المستهلك النهائي، و قناة الثانية هي مباشرة من مذابح المؤسسة إلى المستهلك النهائي، و أيضا القناة الثالثة و هي غير مباشرة بحيث يتم توزيع منتجات المؤسسة بواسطة تجار الجملة ثم تجار التجزئة لتصل في الأخير إلى المستهلك النهائي.

المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع في مؤسسة كارافيك

تتبع مؤسسة كارافيك إستراتيجية التوزيع المكثف و إستراتيجية التوزيع الانتقائي وذلك حسب منتجاتها كالتالي:¹

1. إستراتيجية التوزيع المكثف

تنتهج مؤسسة كارافيك هذه الإستراتيجية في إطار توزيع الدجاج الطازج عن طريق قنوات التوزيع المتاحة لها (تجار الجملة، نقاط البيع) و قامت بفتح عدة نقاط للبيع على مستوى أربع ولايات، وهذا بهدف تقريب المنتجات إلى المستهلك وبأسعار جد تنافسية و تحقيق الريادة و التوسع، إلا إنها تواجه صعوبة في توفير الكمية المطلوبة للمستهلك في مواسم الأعياد لاعتمادها هذه الإستراتيجية.

والجدول التالي يوضح نقاط التوزيع لمؤسسة كارافيك

الجدول رقم (03):نقاط البيع لمؤسسة كارافيك

المنطقة	نقاط البيع
ولاية البويرة	12 نقطة بيع
ولاية تيزي وزو	4 نقاط بيع
ورقلة	نقطة واحدة
عين الدفلى	نقطة واحدة

المصدر: من إعداد الطالبة

2. إستراتيجية التوزيع الانتقائي:

تنتهج مؤسسة كارافيك هذه الإستراتيجية في توزيعها لكتاكيت(الدجاج اللاحم) عن طريق إبرام عقود مع الفلاحين حيث يتم اختيار الفلاحين من طرف المؤسسة وفق شروط من بينها امتلاك

¹مقابلة مع سيد علي بساعد، نائب المدير العام المكلف بالأمن،المديرية الولائية لمؤسسة كارافيك

بطاقة المهنية لفلاح، الاعتماد الصحي للمدجنة أو شهادة النشاط الفلاحي ، رقم التعريف الجبائي، رقم المادة الضريبي، تعهد ممضي من طرف الفلاح بوضع الصوص في المدجنة المصرح بها، و يتم تحديد السعر و ووقت استلام الطلبات مسبقا من طرف المؤسسة، و هذا ما يجعل المؤسسة تقلل من تكاليف التوزيع.

المطلب الرابع: المنافسة ومساهمة إستراتيجيات التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كارافيك

الفرع الأول: المنافسة في مؤسسة كارافيك

أولا: المنافسة المحلية

توجد عدة مؤسسات تنافس مؤسسة كارافيك وغالبا ما تكون هذه المؤسسات مختصة في مجال مصبرات اللحوم كبلاط، وعمور التي تمتلك المذابح، وأيضا بعض الخواص الذين يمتلكون محلات بيع الدجاج و محاضن صغيرة تغطي نسبة معينة من السوق المحلي. تتفوق مؤسسة كارافيك على منافسيها بالأسعار المنخفضة التي تفرضها الدولة عليها خاصة في الأعياد و المواسم من أجل رفع القدرة الشرائية للمواطن، مقارنة بمنافسيها الذي يتم تحديد أسعار منتجاتهم حسب أسعار السوق(العرض و الطلب) مثال على ذلك في شهر رمضان 2024 كانت الأسعار الدجاج الطازج حسب الجدول التالي:¹

الجدول رقم (04): أسعار الدجاج الطازج في شهر رمضان 2024

المؤسسات	الأسعار الدجاج الطازج
مؤسسة كارافيك	390 للكيلو غرام الواحد
المنافسين	520 للكيلو غرام الواحد

المصدر من إعداد الطالبة

¹مقابلة مع سيد علي بساعد، نائب المدير العام المكلف بالأمن، المديرية الولائية لمؤسسة كارافيك

يوضح الجدول رقم(04) أسعار الدجاج في شهر رمضان 2024 لمؤسسة كارافيك و التي بلغت 390 كيلو غرام الواحد مقارنة بالمنافسين التي تصل أسعارهم إلى 520 كيلو غرام الواحد و هذا ما يوضح أن مؤسسة كارافيك تقدم منتجات بأسعار جد تنافسية.

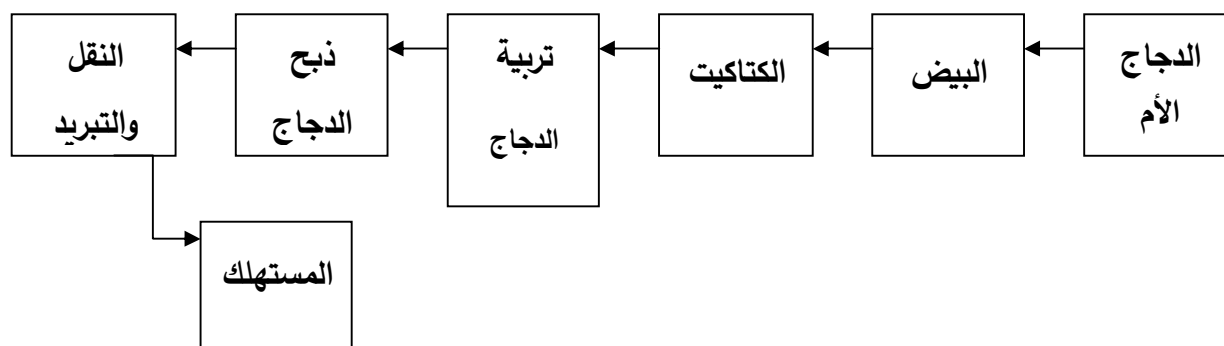
أيضا تتفوق مؤسسة كارافيك على منافسيها من حيث وفرة المنتجات و الجودة العالية حيث يتم إنتاج 16 ألف دجاجة يوميا ما يعادل 27طن من الدجاج الطازج و في إطار هذا قامت مؤسسة كارافيك بما يلي:

في سنة 2016 أبرمت عقود لإعادة تأهيل المذابح (البويرة، تيزي وزو) من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق الحديث والتوسع، حيث تم إعادة تأهيل غرف التبريد والتخزين على مستوى مذابح تيزي وزو وهذا من طرف مؤسسة محلية (CFCE) بالشراكة مع مؤسسة إيطالية، في حين تم إعادة تأهيل قسم الذبح بالبويرة من طرف مؤسسة فرنسية (BAIL) حيث تم تزويد المذابح بمعدات و آلات متطورة وحديثة، إضافة إلى هذا تم تسيير إنشاء وحدة تربية الدواجن (دجاج اللحم) على مستوى وحدة ذراع بن خدة و هي طور الإنجاز .

كما قامت في أول يوم من رمضان 2024 بضخ كميات معتبرة من دجاج المستورد من البرازيل، متابع من طرف بياطرة المؤسسة الذي يتنقلون إلى البرازيل لمتابعة مراحل ذبح الدجاج، وتم ضخ كمية من لحوم حمراء (لحم بقر) مستوردة من هند وهذا خلال شهر رمضان فقط بسعر 1200 دج للكغ مقارنة بالمنافسين الذي بلغت أسعار لحوم الحمراء 1738 دج للكغ ، بحيث يشرف على إتباع سلسلة إنتاجها بياطرة تابعة لصالح مديرية الفلاحة من أجل الحفاظ على سلامة المنتج المقدم للمستهلك و بجودة عالية.

وأيضا تسيطر مؤسسة كارافيك على قناة الإنتاج أي سلسلة الإنتاج دون اللجوء إلى مؤسسات أخرى حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(17):قناة الإنتاج بمؤسسة كارافيك



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم(17) عملية الإنتاج في مؤسسة كارافيك بحيث تقوم بتربية الدجاج الأم لإنتاج البيض و من ثم الكتاكيت لتقوم بعملية تربيتها و تسمينها ثم ذبح و التبريد و النقل، لتصل أخيرا إلى المستهلك.

حسب الشكل رقم (17) فإن المؤسسة كارافيك لا تحتاج إلى مؤسسات أخرى لإتمام عملية إنتاجها وهذا لقيامها بجميع مراحل الإنتاج فمختلف فروعها مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بحيث تتوقف عملية إنتاجهم عند توقف مؤسسة أخرى بتزويدهم بالكتاكيت أو غلق مذابح وبالتالي تقلل مؤسسة كارافيك من تكاليفها، هذا ما يميز مؤسسة كارافيك عن باقي المنافسين.

ثانيا: المنافسة الأجنبية

لا توجد أي منافسة تهدد مؤسسة كارافيك على المستوى الدولي لقلة استيراد الدواجن في الجزائر ووجود عدة مؤسسات محلية منافسة في هذا المجال.

الفرع الثاني: مساهمة إستراتيجيات التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كارافيك

تعمل مؤسسة كارافيك على إيجاد خطط طويلة الأجل و شاملة من أجل اكتساب موقع تنافسي جيد يضيف لها الاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب المخاطر و التهديدات في السوق. تتميز مؤسسة كارافيك عن منافسيها في سوق تربية الدواجن هو نتيجة الإستراتيجيات التوزيعية المتبعة بحيث تعتمد على إستراتيجية التوزيع الانتقائي و التوزيع المكثف، تعتمد على إستراتيجية التوزيع الانتقائي في توزيع منتج واحد فقط (كتاكيت) بحيث ساهمت هذه الإستراتيجية في تغطية جزء كاف من السوق المستهدف و السيطرة على منافذ التوزيع و تخفيض تكاليف مما يرفع من مستوى أرباحها مقارنة بمنافسيها. أما إستراتيجية التوزيع المكثف فهي تعمل على تحقيق رغبات المستهلك واحتياجاته بالجودة عالية وفي المكان وزمان المناسبين هذا يؤدي كسب رضا المستهلك، بحيث قامت مؤسسة كارافيك بفتح عدة نقاط بيع وتوسيع شبكة قنوات التوزيع لتوفير منتجاتها عند طلبها من طرف المستهلك في مختلف أنحاء الوطن هذا ما يساهم في زيادة المركز التنافسي ودفع المؤسسة نحو تحقيق الريادة.

كما تعمل إستراتيجية التوزيع المكثف على الحفاظ على زبائنها بتوفير منتجات عند طلبها، خاصة أن الزبون الجزائري يتميز بسلوك متذبذب، حيث بإمكانه التوقف عن التعامل مع المؤسسة بمجرد أنه لم يتم تسليم طلبيته، خاصة في المواسم الذي يكثر فيها الطلب على منتجات المؤسسة

كشهر رمضان و هذا ما تحاول المؤسسة تفاديه من خلال إستراتيجية التوزيع المكثف و ذلك بجعل المستهلكين قريبين جدا من مؤسسة و تعامل معهم بشكل دائم في مواسم ارتفاع و انخفاض الطلب ، بحيث قامت مؤسسة في شهر رمضان بزيادة كمية إنتاجها نظرا لارتفاع الطلب من خلال إستيراد الدجاج و اللحوم الحمراء و بأسعار منخفضة بهدف توفير منتجاتها و جذب أكبر عدد من المستهلكين هذا ما يجعلها متفوقة على منافسيها.

قدرة مؤسسة " كارافيك " على الاستجابة السريعة لحاجات و متطلبات السوق المستهدف تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات التوزيع الفعالة التي تتبعها، من خلال تنفيذ مهام التوزيع بكفاءة عالية بما في ذلك الإعداد السريع لطلبات و استخدام وسائل نقل كفؤة ، هذا ما يؤدي إلى زيادة قدرتها على التكيف السريع مع تغيرات السوق و ضمان بقاؤها و استمراريتها.

خلاصة الفصل

تعد مؤسسة كارافيك من بين المؤسسات الأكثر منافسة في ميدان تربية الدواجن بحيث عرفت تطورا كبير من نشأتها وهذا راجع للإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، إلى جانب بناء استراتيجيات توزيعية فعالة من خلال خلق نقاط بيعية جديدة موزعة في مختلف المناطق، بحيث تستخدم مؤسسة كارافيك إستراتيجية التوزيع المكثف التي ساهمت في تحقيق رغبات المستهلك واحتياجاته بالجودة عالية وفي المكان وزمان المناسبين هذا يؤدي كسب رضا المستهلك ، و أيضا اعتمدت على إستراتيجية التوزيع الانتقائي مكنتها تغطية جزء كاف من السوق المستهدف و السيطرة على منافذ التوزيع و تخفيض تكاليف مما يرفع من مستوى أرباحها مقارنة بمنافسيها .

تتفوق مؤسسة كارافيك على منافسيها بوفرة منتجاتها خاصة في مواسم ارتفاع الطلب بأسعار منخفضة والجودة العالية، أيضا تنفيذ مهام التوزيع بكفاءة عالية بما في ذلك الإعداد السري لطلبات واستخدام وسائل نقل كفؤة مما يضمن بقائها و استمراريتها في السوق.



خاتمة

عامّة

خاتمة عامة

من خلال عملنا الذي تطرقنا فيه إلى التوزيع ودور إستراتيجيته في تحقيق الميزة التنافسية، ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة كارافيك، بحيث يلعب التوزيع دورا بالغ الأهمية في توفير المنتجات للمستهلكين، تحقيق رضا للمتعاملين مع المؤسسة وهذا ما يتيح بعض المزايا التنافسية من جهة و الاستجابة لاحتياجات المستهلكين من جهة أخرى، فتحقيق الميزة التنافسية يتأثر بشكل كبير بطريقة توزيعها و إيصالها إلى المستهلكين في المكان و المكان المناسبين، وأيضا بقناة التوزيع الذي يجب أن تكون مناسبة لمنتجات المؤسسة.

وفي الأخير يمكن أن نستخلص من خلال دراستنا لهذا الموضوع النتائج والتوصيات كما يلي:

- يعمل التوزيع على تحقيق غايته المتمثلة في إنجاح العملية التسويقية، ويهدف إلى إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك في مكان و الزمان و سعر المناسبين، وهذا لتحقيق رضا المستهلك و تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية و الحيازية.
- تتم عملية إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك من خلال قناة التوزيع، و التي تكون إما مباشرة (المنتج، المستهلك) أو عن طريق وسطاء(المنتج، الوسطاء، المستهلك).
- تعتبر إستراتيجية التوزيع الوسيلة التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها في الأمد البعيد. تساهم إستراتيجيات التوزيع في نمو و استمرارية المؤسسة.
- توفر إستراتيجيات التوزيع مزايا عديدة تمكن المؤسسة من تحسين موقعها التنافسي.
- تتوفر عدة مزايا تنافسية بمؤسسة كارافيك تتمثل في الأسعار المنخفضة، الجودة العالية، وفرة المنتجات، الاستحواذ على قناة الإنتاج.
- و انطلاقا من ذلك يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى التي مفادها: تسعى المؤسسة من خلال عملية التوزيع إلى توفير منتجاتها في مكان و الزمان الذي يناسب المستهلك من خلال مجموعة من الأفراد و المؤسسات
- يهدف التوزيع إلى إيصال المنتجات من المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.
- يتضمن التوزيع مجموعة من الأنشطة يقوم بها مجموعة من المؤسسات أو الأفراد.

خاتمة عامة

- يحقق التوزيع المنفعة الزمانية و المكانية من خلال توفير المنتجات للمستهلكين بالكمية المطلوبة و بالسعر و الزمان المناسبين من خلال قنوات التوزيع. ويمكن إثبات صحة الفرضية الثانية: "تعد التنافسية خاصية تتيح لمؤسسة التفوق على منافسيها".

- تعد الميزة التنافسية كل ما هو خاص بمؤسسة وحدها و يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد عن ما يقدمها المنافسين.

- تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا في خلق القيمة لزبون و التفوق على الآخرين

وأيضا يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة : " وجود تأثير لوظيفة التخزين و النقل و الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كارافيك".

أسفرت الدراسة على وجود تأثير لوظيفة التخزين و النقل على تحقيق الميزة التنافسية و هذا من خلال اعتمادها في تخزين منتجاتها على غرف تبريد بأحدث الوسائل و شاحنات خاصة ومهيئة في نقل منتجاتها لضمان تقديم منتج سليم و بجودة عالية إلى المستهلك.

وجود تأثير لوظيفة الاتصال على تحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة تطورات و تغيرات السوق و التواصل الدائم مع الزبون لتلبية حاجاته و رغباته في مكان و الزمان المناسبين و بسعر المناسب لكسب ولاءه هذا ما يساهم في تفوق المؤسسة على منافسيها.

وتم نفي الفرضية الرابعة: " تعتمد مؤسسة كرافيك على إستراتيجية التوزيع المطلق لتحقيق التفوق على منافسيها"

تلتزم مؤسسة كارافيك بإستراتيجية التوزيع المكثف في توزيع منتجاتها(دجاج الطازج، دجاج الحي) و في توزيع الانتقائي في كفايت (الدجاج اللاحم) و هذا حسب منتجاتها.

• الاقتراحات و التوصيات

من خلال الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها أمكن التوصل إلى عدة اقتراحات و توصيات كما يلي:

- فتح قسم خاص بالتوزيع يكون في الهيكل التنظيمي يهتم بوظيفة التوزيع

خاتمة عامة

- واستراتيجيات التوزيع .
- توفير عمال متخصصين في مجال التسويق.
- تحفيز العمال ماديا ومعنويا وتقديم الفرص لإبداء آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- مضاعفة الدورات التكوينية للموظفين و حثهم على تجديد معارفهم بصفة مستمرة.
- منح أولوية التوزيع واختيار قنوات التوزيع لأهل الاختصاص.
- ينبغي على مؤسسة كارافيك التفكير في دخول أسواق جديدة دولية لتحقيق النمو والتوسع.

• الآفاق

- أثر التوزيع المادي على تحقيق الميزة التنافسية.
- مساهمة استراتيجيات التوزيع في تحقيق الولاء للمشتري الصناعي.
- دور التوزيع في تحقيق رضا المستهلك.

قائمة المصادر

و

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- أحمد الشاكر العسكري، التوزيع مدخل لوجيتي دولي، طبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.
- أحمد بن مويظة، إعداد إستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
- أحمد زغدار، المنافسة التنافسية البدائل الإستراتيجية، دار الجرير لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية، دار جليس الزمان لنشر و التوزيع، الأردن، 2011
- ثامر البكري، التسويق الأخضر، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
- حسين سليم حسين المغربي، تحقيق الميزة التنافسية لشركات في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، دار فكر جامعي، إسكندرية مصر، 2023
- حميد عبد النبي الطائي، محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، وآخرون، الأسس العلمية لتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018
- رجب عبد الحميد الحسنيين، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2022
- سعد العنزي، جواد راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
- سويلم الجازي، نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الطبعة الأولى، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021
- شريف حمدي، تطبيقات الذكاء الصناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، العربي لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2023
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2021، ص 19.

قائمة المصادر والمراجع

- علي فلاح الزغبى، إدارة التوزيع، مدخل تطبيقي متكامل، إدارة الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010
- علي فلاح الزغبى، فتحي عبد الله الشرع، إدارة الإعلان مفاهيم وإستراتيجيات معاصرة،اليازوزي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
- غسان طالب،راكز الزعاير، الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوزي لنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2020
- كلثوم يوسف البز، مولود عبد العزيز حواس، إدارة تجارة التجزئة - مدخل تسويقي - دار اليازوزي العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022،ص15
- محمد فريد الصحن، قراءات في دراسة التسويق، دار الجامعية النشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،1996
- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوزي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2019
- محمود جاسم الصميدعي،إدارة التوزيع بالمنظور المتكامل، الطبعة الأولى دار اليازوزي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي، دار الجامد لنشر والتوزيع،دار الراية لنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2007 .
- مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان لنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013.
- ناجي المعلا، أصول التسويق - مدخل تحليلي -، دار وائل لطباعة ونشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- ناجي المعلا، أصول التسويق - مدخل تحليلي -،دار وائل لطباعة ونشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003
- نزار العوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة و تتميتها، الطبعة الأولى، دار الدجلة، عمان، الأردن،2015 .

قائمة المصادر والمراجع

- نعيمة غلاب، قنوات التوزيع، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2013.
- هاني أحمد ضمور، طرق التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.

ثانيا: الأطروحات و المذكرات

- ديششة زكرياء، دكو عادل، أثر نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة لفراج هوليسيم بحمام الظلعة مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021/2020
- عبد الكريم ميموني، فاطمة عثمانى، السياسات التسويقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة التأمين بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2019/2018
- عبد الله قلش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي شلف، الجزائر، 2013/2012
- محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة المؤسسات، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019/2018
- محند أكلي بوارى، الحسين دالي، دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP الأخضرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، التسويق، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2015/2014

قائمة المصادر والمراجع

ثالثاً: المطبوعات و مقالات

- كباب منال،الإبتكار التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،العدد 17، جامعة سطيف -1- الجزائر، 2017
- ميادة قويدري،إستراتيجية التوزيع وعلاقتها بتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس- المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية،المجلد06، العدد02، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر

المخلص

Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام إستراتيجية التوزيع في مؤسسة كارافيك ودور هذه الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم التعرف على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة باستراتيجيات التوزيع و الميزة التنافسية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن نجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية يتطلب اختيار قنوات التوزيع الفعالة وإستراتيجية التوزيع الناجحة التي تضمن تنفيذ أنشطة التوزيع بشكل فعال ومناسب للإمكانيات المادية والبشرية وطبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة. ويتطلب كل منتج أن يتم توفيره في المكان والزمان المناسبين، وبإستراتيجية محددة وأسعار مناسبة، بحيث تكمن أهمية التوزيع في خلق المنفعة المكانية والزمانية والحيازية.

الكلمات المفتاحية: مؤسسة كارافيك، الميزة التنافسية، قنوات التوزيع، إستراتيجية التوزيع، التوزيع

Abstract

This study aims to identify the reality of using distribution strategy In Karavik Corporation and the role of these strategies in achieving competitive advantage .

To achieve the objectives of the study, various theoretical aspects related to distribution strategies and competitive advantage were identified, and through the results obtained It was shown that the organization's success In achieving competitive advantage requires choosing effective distribution channels and a successful distribution strategy that ensures the Implementation of distribution activities In an effective and appropriate manner to the material and human capabilities and the nature of the products. Provided by the institution. Every product requires that it be provided in the right place and time, with a specific strategy and appropriate prices, so that the Importance of distribution lies in creating spatial, temporal and spatial benefit.

Keywords: Karavik Foundation, achieving competitive advantage, distribution channels, distribution strategy, distribution

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلى محند أو لحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية وتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

نموذج المقابلة

عنوان الدراسة: دور إستراتيجية التوزيع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة

مؤسسة كارافيك

من إعداد الطالبة: براهيم شيماء

تم إجراء المقابلة في مؤسسة كارافيك - البويرة - و كان ذلك يوم 23 أفريل 2024 على الساعة الواحدة زوالا مع السيد سيد علي بساعد نائب المدير العام لمؤسسة كارافيك و كان ذلك بمكتبه، هدفي من المقابلة هو جمع المعلومات حول موضوع الدراسة و لذلك قمت بطرح عليه مجموعة من الأسئلة التي تتناسب مع موضوع الدراسة ، و لقد قام برد على جميع الأسئلة التي طرحتها المتمحور حول:

السؤال الأول: ماهي المنتجات التي تقدمها مؤسسة كارافيك؟

الجواب الأول : تقدم مؤسسة كارافيك العديد من المنتجات المتمثلة في الدجاج الطازج، البيض، أحشاء الدجاج، دجاج الحي، الكتاكيت، أيضا تقدم بعض الخدمات كخدمات ما بعد البيع و التي تتمثل في استبدال و استرجاع المنتجات التالفة

السؤال الثاني: في ماذا تتمثل مهام مؤسسة كارافيك؟

الجواب الثاني: تتمثل مهام المؤسسة في إنتاج و تجارة الدواجن.

السؤال الثالث: في ماذا تتمثل وظائف التوزيع بمؤسسة كارافيك؟

الجواب الثالث: تتمثل وظائف التوزيع بمؤسسة كارافيك في وظيفة البيع، وظيفة التفاوض التجاري، وظيفة الاتصال، وظيفة النقل و التخزين.

الملاحق

السؤال الرابع: كيف يتم تخزين و نقل المنتجات؟

الجواب الرابع: يتم تخزين المنتجات بمخازن خاصة تتناسب مع خصائصها، و يتم نقلها بشاحنات كبيرة و مهيئة بأحدث الوسائل لضمان سلامة المنتج

السؤال الخامس: ما هي السياسات التي تعتمد عليها مؤسسة كارافيك في توزيع منتجاتها؟

الجواب الخامس: تعتمد مؤسسة كارافيك على سياسة التوزيع المباشر و الغير مباشر حسب نوع منتجاتها

السؤال السادس: ما هي قنوات التوزيع التي تعتمد عليها مؤسسة كارافيك؟

الجواب السادس: تعتمد على قناة التوزيع المباشرة و التي تكون من المنتج إلى مستهلك، و أيضا على الوسطاء المتمثلين في نقاط البيع و تجار الجملة و تجار التجزئة.

السؤال السابع: ماهي استراتيجيات التوزيع التي تعتمد عليها مؤسسة كارافيك؟

الجواب السابع: تعتمد على إستراتيجية التوزيع المكثف و التوزيع الانتقائي حسب منتجاتها؟

السؤال الثامن: ماهي المنتجات التي تعتمد في توزيعها على إستراتيجية التوزيع المكثف؟

الجواب الثامن: يتم توزيع الدجاج الطازج و الدجاج الحي باعتماد على إستراتيجية التوزيع المكثف

السؤال التاسع: ماهي المنتجات التي تعتمد في توزيعها على إستراتيجية التوزيع الانتقائي؟

الجواب التاسع: يتم توزيع الكتاكيت ب اعتماد على إستراتيجية التوزيع الانتقائي.

السؤال التاسع: من هم المنافسين لمؤسسة كارافيك ؟

الجواب التاسع: المنافسين لمؤسسة كارافيك هم مؤسسات المختصة في مصبرات اللحوم كبلاط و عمور .

السؤال العاشر: هل يوجد منافسين لمؤسسة كارافيك على المستوى الدولي؟

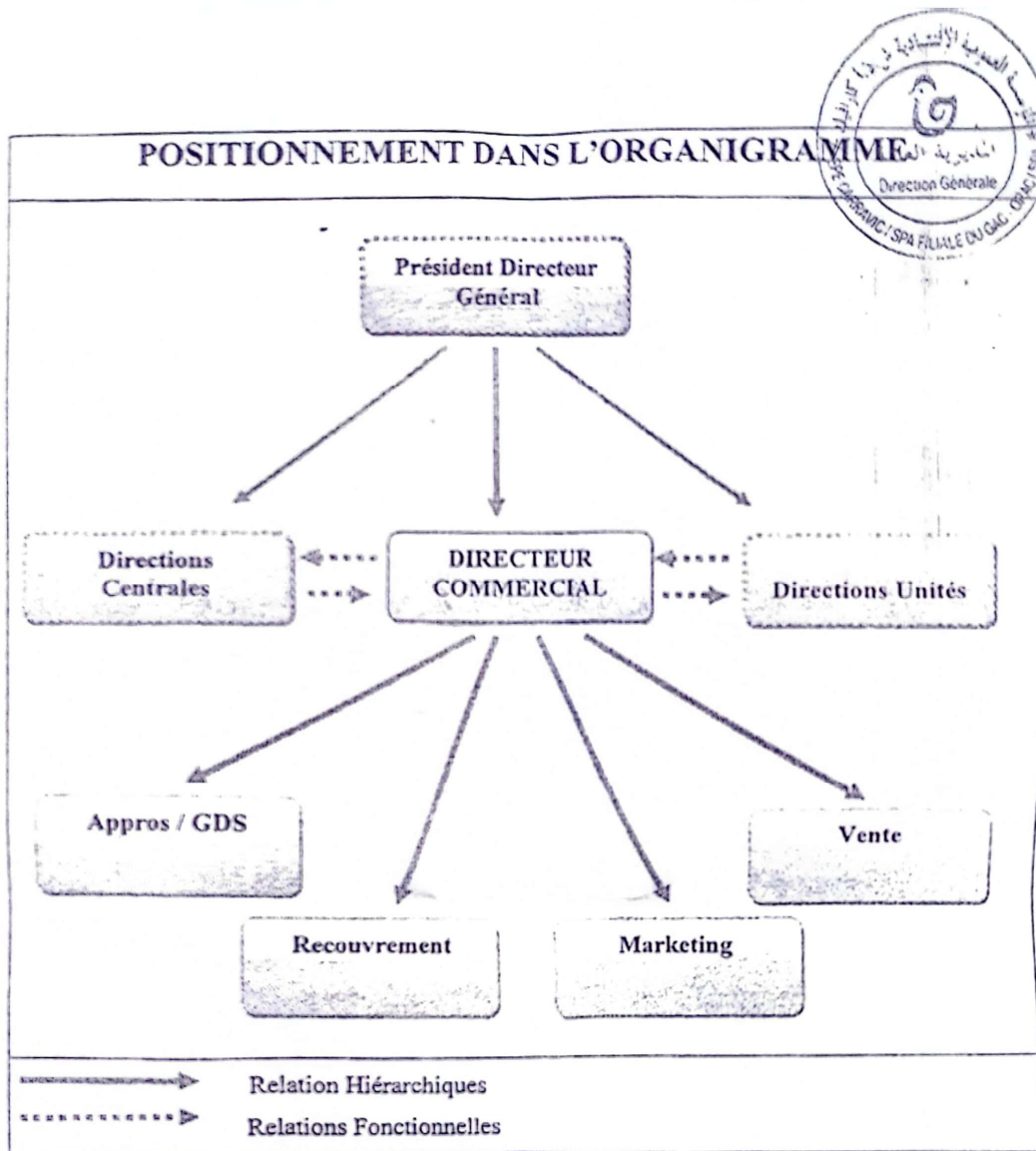
الجواب العاشر: لا يوجد لكونها لا تنشط على المستوى الدولي.

السؤال الحادي عشر: بماذا تتفوق مؤسسة كارافيك على منافسيها؟

الجواب الحادي عشر: تتفوق مؤسسة كارافيك على منافسيها من حيث الجودة و الأسعار المنخفضة ، أيضا وفرة المنتجات في مواسم ارتفاع الطلب.

الملاحق

الملحق (02): الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية



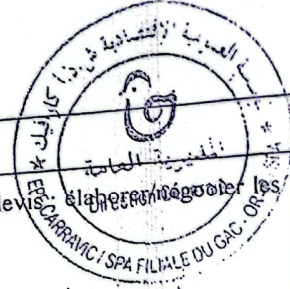
APTITUDES	
Physiques / sensorimotrices	Psychologiques / mentales
✦ Bonne présentation ✦ Bonne élocution	✦ Calme ✦ Extraverti ✦ Excellente moralité ✦ Résistant au stress

الملاحق

الملحق (03): مهام المديرية التجارية

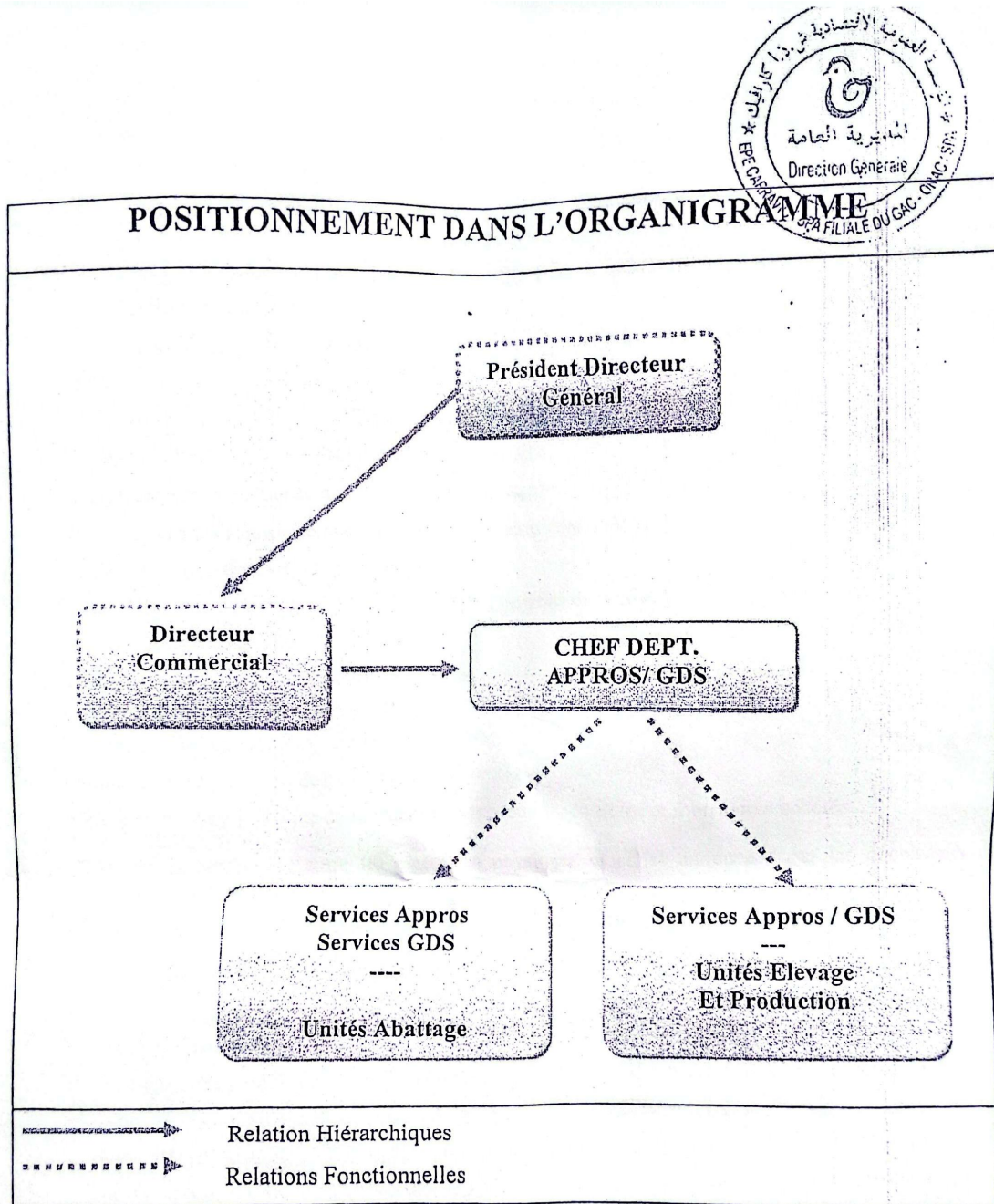
TACHES

- Prospector le marché ; exploiter les appels d'offres ; établir des offres de prix et des devis tarifs ;
- Négocier, établir et mettre en place les contrats commerciaux ;
- Etablir et Gérer les fichiers clients ; émettre les factures ;
- Traiter les affaires contentieuses (constitution de dossiers et leur suivi) ;
- Assurer la relation avec les clients (institutionnels et autres clients importants qui assurent la plus grande partie du chiffre d'affaire) en vue de les fidéliser ;
- Organiser, mettre en place et suivre les franchises chargées de la commercialisation des viandes blanches ;
- Elaborer des plans d'approvisionnements en rapport avec les besoins de la société ;
- Prospector le marché pour les produits et matières non fournis par le groupe ONAB ;
- Appliquer la procédure d'approvisionnement en vigueur dans la société ;
- Créer, tenir, suivre et mettre à jour le fichier fournisseurs ;
- Elaborer les contrats d'achat ; Emettre les bons de commandes sur la base des plannings de réalisation des commandes ; apposer le service fait et ordonnancer le paiement des factures fournisseurs ;
- Mettre à disposition des unités utilisatrices les produits, matières et fournitures achetés en fonction des besoins exprimés et, éventuellement, assurer leur acheminement vers les dites unités ;
- Veiller au constat physique de la réception des produits, matières et fournitures achetés,, Contrôler la conformité entre les réceptions physiques et celles annoncées par les documents de livraison des fournisseurs,
- contrôler le rangement et stockage des produits, matières et fournitures réceptionnés
- Mettre à disposition des demandeurs les produits, matières et fournitures commandés (y compris directement, sans passage physique au niveau de la Direction) ;
- Contrôler la bonne tenue par les magasins des unités des fiches de stocks et des fiches casiers ; contrôler la bonne préservation des stocks selon les normes sanitaires et d'hygiène en vigueur ;
- Veiller à la justification des écarts éventuels sur stocks détenus par les unités ;
- Gérer et mettre à jour constamment le fichier clients ;
- Créer, tenir, suivre et mettre à jour le fichier créances parvenues à échéances ; relancer les clients en retard de paiement ; maintenir le contact avec les créanciers les plus importants ; créer, suivre et mettre à jour le fichier des créanciers douteux ; mettre en œuvre la procédure amiable de recouvrement ; mettre en œuvre la procédure judiciaire de recouvrement ;
- Emettre les rapports mensuels d'activité.
- Emettre les rapports mensuels d'activité.



الملاحق

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لقسم الشراء وتسيير المخزونات



APTITUDES	
Physiques / sensorimotrices	Psychologiques / mentales
☛ Bonne présentation	☛ Calme ☛ Excellente moralité ☛ Résistant au stress

الملحق (05): مهام قسم تسيير وشراء المخزونات



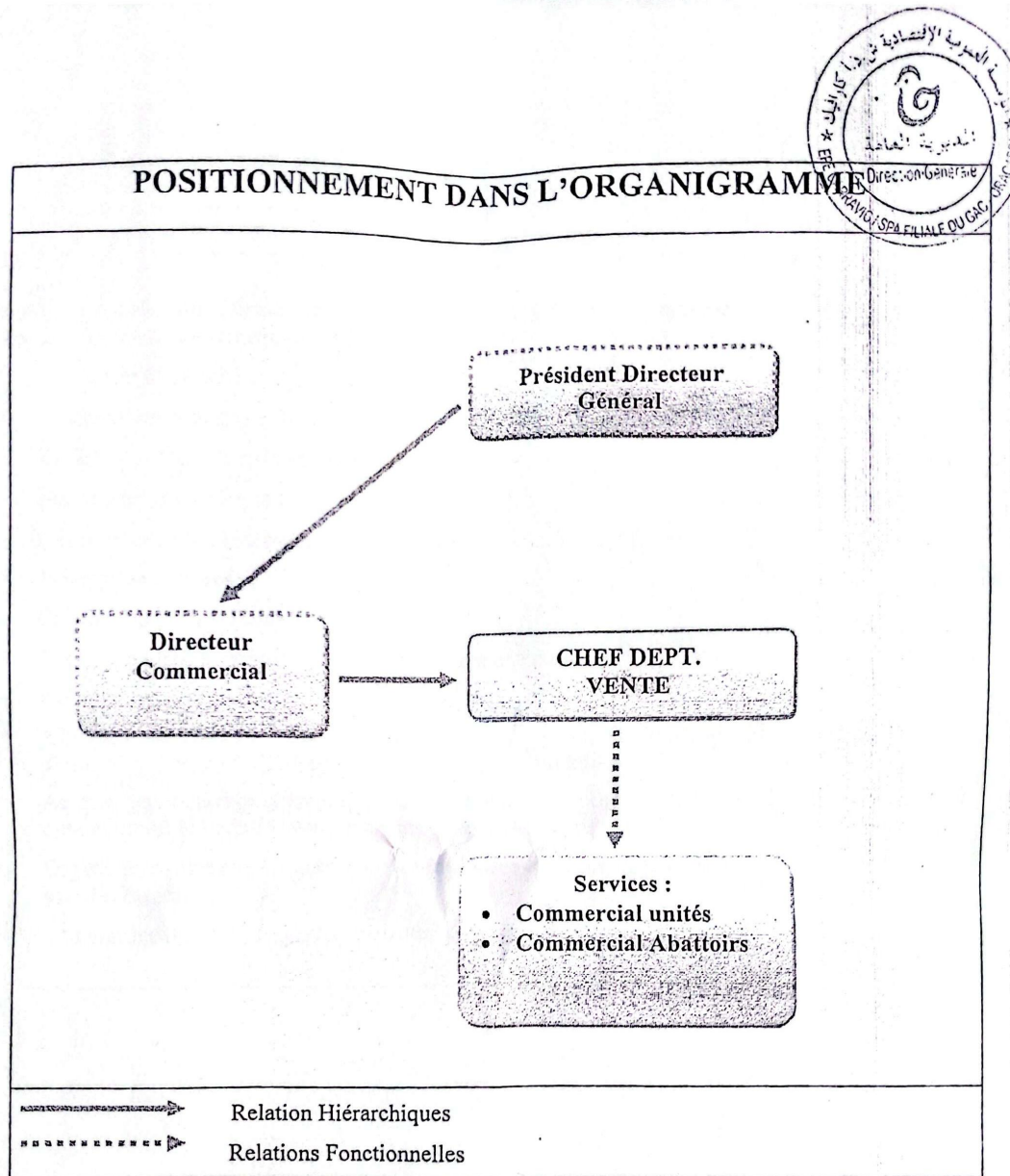
TACHES

Sous l'autorité du Directeur Commercial, le Chef de Département Appros//GDS prend en charge les tâches ci-dessous :

- Elaborer les plans et programmes d'approvisionnements périodiques en rapport avec les besoins des unités;
- Prospector le marché pour les produits et matières non fournis par les entités du groupe ONAB ;
- Appliquer la procédure d'approvisionnement en vigueur dans la société ;
- Créer, tenir, suivre et mettre à jour le fichier fournisseurs ;
- Négocier avec les fournisseurs sur la base des tableaux comparatifs des offres ;
- Elaborer les contrats d'achat;
- Emettre les bons de commandes sur la base des plannings de réalisation des commandes ;
- Relancer les fournisseurs ;
- Mettre à disposition des unités utilisatrices les produits, matières et fournitures achetés en fonction des besoins exprimés ;
- Assurer leur acheminement vers les dites unités ;
- Ordonnancer le paiement des factures fournisseurs ;
- Veiller au constat physique de la réception des produits, matières et fournitures achetés.
- Contrôler la conformité entre les réceptions physiques et celles annoncées par les documents de livraison des fournisseurs,
- Contrôler le rangement et stockage des produits, matières et fournitures réceptionnés ;
- Suivi des entrées et de sorties des stocks ;
- Veiller à la tenue à jour par les responsables des unités des fiches de stocks et des fiches casiers pour les produits, matière et fournitures réceptionnés en magasin du département ;
- Contrôler la bonne tenue par les magasins des unités des fiches de stocks et des fiches casiers ;
- Contrôler la bonne préservation des stocks selon les normes sanitaires et d'hygiène en vigueur;
- contrôler l'établissement des inventaires physiques des magasins des unités;
- Veiller à la justification des écarts éventuels sur stocks détenus par les unités à l'occasion des rapprochements des inventaires physico comptable ;
- Déterminer et suivre les coûts moyens unitaires pondérés des articles gérés soit directement, soit par les unités.

الملاحق

الملحق (06): الهيكل التنظيمي لقسم المبيعات



APTITUDES	
Physiques / sensorimotrices	Psychologiques / mentales
✦ Bonne présentation ✦ Bonne élocution	✦ Calme ✦ Extraverti ✦ Excellente moralité ✦ Résistant au stress

الملاحق

الملحق (07): مهام قسم المبيعات



TACHES

Sous l'autorité du Directeur Commercial, le Chef de Département Vente et relations clientèles prend en charge les tâches ci-dessous :

- Prospecter le marché ;
- Exploiter les appels d'offres ;
- Etablir des offres de prix et des devis ;
- Elaborer/négocier les tarifs ;
- Négocier, établir et mettre en place les contrats commerciaux ;
- Emettre les factures ;
- Etablir et Gérer les fichiers clients ;
- Traiter les affaires contentieuses (constitution de dossiers et leur suivi);
- Recouvrement des créances commerciales ;
- Assurer la relation avec les clients (institutionnels et autres clients importants qui assurent la plus grande partie du chiffre d'affaire) en vue de les fidéliser ;
- Assurer (en accompagnement ou en substitution du Département Marketing, non encore opérationnel) le contact avec les clients potentiels et le public ;
- Organiser, mettre en place et suivre les franchises chargées de la commercialisation des viandes blanches,;
- Elaborer les rapports de gestion mensuels.